

## 7. Vještine potrebne za uspješno mentorstvo

*Pokušajte procijeniti sebe kao mentora/mentoricu:*

*Što biste naveli kao svoje jake strane – koje Vas Vaše osobine i vještine mogu činiti uspješnima u mentorskom radu?*

*Što smatrate svojim ograničenjima, nedostacima ili slabim stranama – čemu ste skloni (ili Vam je teško), a može otežati Vaš mentorski rad?*

*Razmislite i pokušajte sami navesti svoje jake i slabe strane. Ako se želite detaljnije analizirati, u prilogu ćete naći Skalu za samoprocjenu mentorskih vještina.*

### **PRILOG: Samoanaliza mentora**

---

Uputa: Razmislite o svojim jakim i slabim stranama, osobinama i vještinama koje Vam pomažu ili Vam mogu biti korisne u mentoriranju, kao i osobinama i sklonostima koje Vam mogu otežavati uspješno mentoriranje. Ispišite ih u ovom obrascu i razmislite o mogućim daljnjim koracima kako biste smanjili svoja ograničenja/prepreke za mentorsko vođenje kojim biste i Vi i studenti bili zadovoljni.

<b>MOJE JAKE STRANE KAO MENTORA</b>	
Koje Vam Vaše osobine i kompetencije pomažu ili Vam mogu pomoći u ulozi mentora?	Navedite po jedan dokaz/pokazatelj za svaku navedenu osobinu/kompetenciju
<b>MOJE SLABE STRANE KAO MENTORA</b>	
Koje su Vaše slabe točke; koje nedostatke, prepreke, ograničenja kod sebe uočavate?	Uza svaki nedostatak navedite barem jednu ideju što biste mogli poduzeti da ga smanjite ili uklonite

Kao što smo dosada mogli vidjeti, mentorovi zadatci prilično su zahtjevni i nije lako biti dobar mentor stručne prakse. Sažimajući podatke iz literature, Kilminster i Jolly (2000) navode sljedeće osobine dobrih mentora:

- kompetentnost i stručnost u području
- dobre vještine poučavanja
- dobre interpersonalne vještine i sposobnost uspostavljanja kvalitetnih međuljudskih odnosa.

Osoba koja je izabrana da bude mentor studentske stručne prakse sigurno je kompetentna i stručna u području. Studijski programi najčešće imaju postavljene i neke uvjete za odabir mentora, koji se upravo svode na godine radnoga staža, duljinu iskustva u radnoj organizaciji i prepoznatost kao stručnjaka u svojem području.

Što se tiče vještina poučavanja, u prethodnom smo poglavlju opisale metode poučavanja koje pomažu učenju kroz rad, strategije mentorskoga načina rada koje omogućuju razvoj studentskih kompetencija, a na vama kao mentorima ostaje da ih iskušavate i vježbate dok u njima ne postanete vješti. Naravno, svaka dodatna edukacija iz vještina poučavanja dobrodošla je i može vam mentorski rad učiniti još uspješnijim.

Preostale su nam još interpersonalne vještine i sposobnost uspostavljanja kvalitetnih međuljudskih odnosa. Bez obzira na to koliko ste dobri u onom što radite, najvažnija odrednica Vašega uspjeha i zadovoljstva poslom jest Vaša sposobnost uspostavljanja dobrih odnosa s drugim ljudima (Wall, 1999). Kao uspješan stručnjak ili stručnjakinja u svojem području, vjerojatno ste i te vještine dobro razvili, no u ovom ćemo se poglavlju podsjetiti onih koje su relevantne za mentorsko vođenje (a mogu vam biti korisne i u drugim situacijama).

Koje su sve vještine i sposobnosti, uz one koje se odnose na stručnost u svojem području i suradnju u radnom timu, potrebne dobrim mentorima?

#### Vještine vođenja

- a. učinkovito planiranje studentovih aktivnosti
- b. postavljanje ciljeva
- c. delegiranje poslova/zadataka studentu

#### Komunikacijske vještine

- a. aktivno slušanje i razumijevanje sugovornika
- b. vještina postavljanja pitanja
- c. asertivno zauzimanje za sebe uz uvažavanje drugih

#### Vještine vrednovanja

- a. određivanje odgovarajuće situacije za vrednovanje studenta
- b. praćenje i vrednovanje studentove izvedbe
- c. davanje konstruktivne povratne informacije

Na sljedećim ćemo stranicama sažeti psihologijske spoznaje o ovim vještinama i pružiti smjernice za njihovu primjenu.

## Vještine vođenja

Mentor, stručnjak u svojem području, vjerojatno ima dobro razvijene poslovne vještine, među kojima su i vještine vođenja drugih. Ovdje, međutim, ne govorimo o rukovođenju i vodstvu timova, nego o vođenju učenja kroz rad i pomaganju studentima u razvoju njihovih profesionalnih kompetencija.

### a) Učinkovito planiranje studentovih aktivnosti

Svaki mentor, stručnjak u svojem području, obavlja zanimanje koji se sastoji od niza poslova i radnih zadataka. Neke od njih radi samostalno, na nekima surađuje s drugim kolegama zaposlenima u istoj radnoj jedinici, na trećima s vanjskim suradnicima ili klijentima/korisnicima/naručiteljima – poslova je mnogo i raznovrsni su.

Ako studenti dođu u radnu organizaciju kao posjetitelji koji imaju zadatak opažati rad stručnjaka (engl. *job shadowing*), onda ima smisla jednostavno ih pustiti da budu prisutni i opažaju što sve osoba radi. No, studenti koji su došli u radnu organizaciju na dulje vrijeme i imaju zadatak ostvariti određene ishode stručne prakse, trebaju bolju organizaciju radnog vremena koje će provesti na praksi i aktivnosti u kojima će sudjelovati na različite načine.

Zadatak je mentora učinkovito planirati studentske aktivnosti tijekom vremena koje će student provesti u radnoj organizaciji. To znači da mentor treba uzeti u obzir ishode prakse, kao i specifične ciljeve svakoga pojedinoga studenta, i promisliti kako organizirati studentove aktivnosti tijekom prakse. Pritom je važno imati na umu nekoliko elemenata:

- raspored radnih zadataka i aktivnosti mentora i kolega tijekom studentova boravka u radnoj organizaciji
- trajanje pojedinih poslova i radnih zadataka
- zahtjevnost pojedinih poslova i zadataka, njihovu razinu složenosti i potrebne kompetencije za njihovo obavljanje.

Uz ove značajke poslova i radnih zadataka, mentor treba voditi brigu i o sljedećem:

- poželjno je primjenjivati različite metode poučavanja – neke aktivnosti student može opažati u izvođenju mentora, u neke se uključiti zajedno s mentorom, a neke može izvoditi samostalno

- praksa će studentu biti korisnija ako se u određenom vremenskom okviru sa studentom radi na ostvarivanju samo jednoga ishoda i razvoju jedne kompetencije, pa se onda sukcesivno usmjeravamo na druge, nego ako se istovremeno pokušava raditi na više ishoda, odnosno unapređivanju više kompetencija
- obavezno je planirati i vrijeme za sastanke mentora i studenta kako bi se potaknula refleksija, razmatralo različita relevantna pitanja i kako bi se razmijenile povratne informacije.

Iskusni će mentori već imati jasnu sliku kako najučinkovitije strukturirati studentove radne sate, no mentori početnici morat će uložiti više vremena i truda u planiranje studentova rada, a najvjerojatnije i učiti na vlastitim pogreškama. Vodeći se načelom suradnje, poželjno je plan aktivnosti napraviti u dogovoru sa studentom, a ne imati standardizirani plan koji će biti isti za sve studente koji nam dođu na praksu. Prema načelu svrhovitosti plan aktivnosti treba biti takav da iskoristi studentova postojeća znanja i vještine, ali i da omogući njihovo unapređenje i stjecanje novih znanja i vještina. Konačno, načelo strukturiranosti podsjeća nas da je važno da taj plan bude uvremenjen, tj. da treba odrediti i vremenski raspored i trajanje aktivnosti.

Važno je napraviti plan studentovih aktivnosti na praksi, no važno je i biti fleksibilan, znati iskoristiti neočekivane prilike i promijeniti planove ako uvidimo da nisu dobri. U tome nam može pomoći razgovor sa studentom i povratne informacije koje dobijemo od njega, ali i opažanje koliko je student zaposlen ili ima „praznoga hoda”, tj. je li uključen ili se dosađuje.

## b) Postavljanje ciljeva

Postavljanje vlastitih ciljeva prakse pomaže studentima da definiraju što im je važno, pomaže im u određivanju prioriteta. Ciljevi omogućuju studentima da imaju utjecaj na vlastiti razvoj i prepoznaju područja u koja trebaju uložiti dodatan trud. Mentor im u tom može pomoći razgovarajući s njima na uvodnom razgovoru o znanjima i vještinama koje bi tijekom prakse željeli steći ili unaprijediti, ali i vodeći ih u procesu mudroga postavljanja ciljeva.

Postavljanjem ciljeva studenti uče kako konkretizirati izazov, razviti akcijski plan i osmisлити realan raspored za njegovo ostvarenje. Postavljanje ciljeva daje studentima smjernice za djelovanje, a njihovo ostvarivanje doživljaj postignuća. Istraživanja u području motivacije za rad pokazala su da svoje zadatke uspješnije izvršavaju pojedinci koji si postavljaju ciljeve. Pritom nije dovoljno samo postaviti ciljeve, nego ih je važno i oblikovati na pravi način.

Više šanse za ostvarivanje svojih ciljeva imat će oni koji ih postavе MUDRO. Akronim MUDRO pokazuje skup kriterija koje neki cilj mora zadovoljiti da bi bio dobro postavljen i ostvariv. Cilj, naime, treba biti:

**Mjerljiv:** Možete li procijeniti svoj napredak?

**Uvremenjen:** Jeste li odredili rok za ostvarivanje Vašeg cilja?

**Dostižan:** Je li taj cilj trenutačno unutar Vašega dosega?

**Relevantan:** Je li Vaš cilj relevantan za ono čemu težite u životu?

**Određen:** Znete li točno što taj cilj sve uključuje?

Kako postaviti MJERLJIV cilj?

Važno je postaviti cilj čije se ostvarenje na neki način može izmjeriti. Treba odrediti alat za procjenu napretka prema cilju jer ako ga ne možete mjeriti, ne možete njime ni upravljati. Dobar mjerljiv cilj prepoznat ćete po tom da svatko, kad istekne rok za njegovo ostvarivanje, može jasno, pregledom rezultata, utvrditi je li taj cilj ostvaren ili nije. Također, važno je pratiti napredak prema cilju kako bi osoba mogla znati je li na dobrom putu. Poželjno je odabrati standardnu mjernu jedinicu koja će omogućiti da se točno vidi koliki je pomak učinjen od početka i je li osoba (i koliko) daleko od ostvarenja svojega cilja.

Loš primjer: „Želim se iskušati u samostalnom prevođenju.”

Dobar primjer: „Želim samostalno prevesti dvije kartice teksta i dobiti mentorovu povratnu informaciju o kvaliteti mogega prijevoda.”

### Kako postaviti UVREMENJENI cilj?

Svaki cilj mora biti smješten u vremenu. Izostavljanje vremenskog elementa u postavljanju cilja daje prostor odgađanju. Svi smo skloni odgoditi postizanje cilja za „onda kad budemo imali više vremena” i poslije se nikada ne vratiti na njega. Stoga ciljevi moraju imati određen početak i kraj. Naravno, prije toga treba odrediti koje sve korake taj cilj uključuje i koliko je vremena potrebno za njihovo ostvarivanje. Vremenski plan ostvarivanja cilja treba uskladiti s ostalim zadacima i obvezama.

Loš primjer: „Napravit ću prezentaciju.”

Dobar primjer: „Napravit ću prezentaciju do ponedjeljka, i to tako da svaki dan na njoj radim po dva sata, a tijekom vikenda, ako je potrebno, i više sati, kako bih je dovršila.”

### Kako postaviti DOSTIŽAN cilj?

Važno je imati visoke ciljeve koji nas tjeraju da razvijamo vlastite potencijale. Ciljevi koji su prelagani ne omogućuju osobni rast. Međutim, isto je tako važno da su ciljevi koje si postavljamo realni za našu trenutačnu situaciju i razinu kompetentnosti. Mnogi ljudi, nažalost, postavljaju svoje ciljeve nerealno visoko i zbog toga se čini da ih nikad ne ostvaruju. Postavljanje ciljeva koji nisu dostižni obeshrabruje i samo može osobu odvratiti od cilja. Potrebno je postaviti visoke ciljeve jer nas oni motiviraju, ali pritom trebamo biti realni. Stoga je važno pronaći cilj koji je izazovan, ali ne i ekstreman.

Loš primjer: „Želim do kraja prakse napraviti stručni prijevod bez pogreške.”

Dobar primjer: „Želim popraviti svoju vještinu prevođenja do kraja prakse, tako da u svakom sljedećem prijevodu imam sve manje pogrešaka.”

### Kako postaviti RELEVANTAN cilj?

Imati određeni cilj jest poželjno, no što je osnovna svrha toga cilja? Smisleno je postavljati ciljeve koji su u skladu s našim osobnim misijama i vizijama, ali i onim što moramo postići na praksi. Relevantni ciljevi osiguravaju da će naš trud i vrijeme biti posvećeni ciljevima koji su usmjereni prema ishodima prakse, ali i našim profesionalnim i životnim vrijednostima. Svi bismo trebali odrediti vlastitu misiju i u skladu s tom misijom postavljati ciljeve. Ciljevi su samo sredstvo za postizanje misije. Cilj može biti u skladu s drugim kriterijima, a istovremeno i nepodoban, stoga je kriterij relevantnosti i neka vrsta etičke provjere naših ciljeva.

Loš primjer: „Iskoristit ću vrijeme prakse tako da svaki dan nakon posla učim za sljedeći ispit.”

Dobar primjer: „Iskoristit ću vrijeme prakse kako bih vidjela zanima li me zaista takav posao i jesam li ja za njega.”

Kako postaviti cilj koji je ODREĐEN?

Kaže se da nejasni ciljevi daju nejasne rezultate. Cilj stoga treba razraditi i specificirati što je više moguće kako bismo postigli rezultate koje želimo. Specifičan je cilj definiran tako da svatko može razumjeti što namjeravamo postići. Cilj treba sadržavati detaljan opis rezultata koji želimo postići, rok do kojega ga želimo postići te aktivnosti koje trebamo ostvariti kako bismo ga postigli.

Loš primjer: „Na praksi se želim okušati u što više različitih radnih zadataka.”

Dobar primjer: „Želim sudjelovati u barem jednom razgovoru s klijentima, na barem jednom sastanku radnoga tima, uključiti se u planiranje projekta, samostalno napraviti barem jedan zadatak vezan uz provedbu projekta te naučiti kako se piše završni izvještaj.”

Ulaganje vremena u to da student svoje ciljeve postavi MUDRO povećat će vjerojatnost da ih uspješno ostvari. No, kako bi svoju vještinu planiranja i organiziranja vremena stalno poboljšavao, potrebno je pratiti vlastiti napredak. Pritom se može ocijeniti jesu li ciljevi biti previsoko ili prenisko postavljeni, je li predviđeno vrijeme bilo prekratko i slično, te na temelju toga uvida prepraviti planove za dane koji tek dolaze.



*Obrazac za razradu cilja*

Datum: \_\_\_\_\_

Cilj: \_\_\_\_\_

Rok za postizanje cilja: \_\_\_\_\_

<b>Postupci/koraci</b>	<b>Planirani rok</b>	<b>Potrebni resursi</b>	<b>Status / Komentari o napretku</b>

### **c) Delegiranje poslova / radnih zadataka**

Delegiranje se odnosi na podjelu ili prijenos odgovornosti s mentora na studenta, pri čemu je cilj studentu delegirati zadatak koji će mu biti izazov. Drugim riječima, za njegovo rješavanje bit će mu potrebno unaprijediti određene profesionalne vještine, stoga će taj zadatak obogatiti njegovo profesionalno znanje i radno iskustvo.

Dobre vještine delegiranja omogućuju mentoru da zna procijeniti koji će zadatak dodijeliti studentu kako bi ga na taj način naveo na razvoj vještina koje mu nedostaju te ujedno sebe malo rasteretio u poslu. Delegiranje je jedna od ključnih vještina mentorâ, no zbog nemogućnosti puštanja kontrole ili nedostatka povjerenja u sposobnosti drugih, ponekad im može biti velik izazov.

#### **Kako delegirati?**

##### **Što DA**

- Dajte jasne upute i objasnite zadatak.
- Jasno odredite očekivane rezultate i rok obavljanja.
- Objasnite studentu zašto mu delegirate taj zadatak.
- Recite cijelomu timu da je zadatak delegiran.
- Imajte povjerenja u studenta.

##### **Što NE**

- Očekivati od studenta da može obaviti zadatak jednako dobro kao vi.
- Preopteretiti studenta.
- Ne dopustiti studentu vlastiti pristup obavljanju zadatka.
- Konstantno provjeravati kako napreduje obavljanje zadatka.
- Preuzeti zasluge za rezultate koje je postigao student.

#### **Delegiranje nije odricanje od odgovornosti**

Ako mentor prepusti posao studentu, a da nije točno objasnio što treba učiniti, opseg studentove nadležnosti, očekivanu razinu izvedbe, rok do kojega posao treba biti dovršen i slične potankosti, odrekao se odgovornosti i izazvao moguće probleme. No, ne treba upasti u zamku i misliti da će se takvi problemi najlakše izbjeći ako se delegiranje svede na najmanju moguću mjeru. Nažalost, to je pogreška koju čine mnogi neiskusni mentori. Zbog nedostatka

povjerenja u studente ili straha da će biti kritizirani zbog njihovih pogrešaka odustaju od delegiranja poslova studentima.

Točno je da je mentor sposoban sâm obaviti posao koji je delegirao studentima, još i bolje, brže ili s manje pogrešaka. No, s jedne strane, svatko ima ograničeno vrijeme i kapacitet za posao i ne može sve učiniti sam, a s druge strane, student ne može iskustveno učiti samo opažajući rad mentora i drugih kolega, mora se okušati i u samostalnom obavljanju radnih zadataka.

To upućuje na dvije važne stvari. Prvo, treba očekivati i prihvatiti neke pogreške u radu studenata. Takve su pogreške često vrijedno iskustvo kojim studenti uče i postaju kompetentniji. Treba ih tolerirati dokle god gubici nisu preveliki. Drugo, kako bi se osiguralo da gubici ne postanu preveliki, potrebno je provoditi odgovarajuću kontrolu. Dobar mentor provodi delegiranje uz traženje povremene povratne informacije o provođenju zadatka kako bi mogao uskočiti u slučaju pojavljivanja ozbiljnijih poteškoća.

Određeni postupci razlikuju uspješno delegiranje od neuspješnoga delegiranja:

### 1. Pojašnjavanje zadatka

Delegiranje započinje odlukom o tom koji će se zadatak dodijeliti studentu. Voditelj treba ustanoviti ima li student dovoljno vremena i je li dovoljno motiviran za taj posao. Ako je student voljan i sposoban, treba mu pružiti jasnu informaciju o tom što se od njega traži, kakav se rezultat očekuje i u kojem roku. Osim ako ne postoji izrazita potreba da se zadatak provede na određeni način, treba mu prepustiti da sam odluči o načinu provedbe zadatka. Usmjeravanjem na ciljeve, a dopuštanjem studentu da sam procijeni kako najbolje ostvariti te ciljeve, gradi se povjerenje između mentora i studenta, jača motivacija za rad i povećava odgovornost za rezultat.

### 2. Specificiranje raspona nadležnosti

Svaki postupak delegiranja uključuje i ograničenja. Mentor delegira nadležnost nad zadatkom, ali ne i neograničeni autoritet. Delegira se ovlaštenje za djelovanje u okviru određenih parametara i mentor treba specificirati te parametre kako bi student znao razmjere svoje samostalnosti. Zahvaljujući tomu, znat će dokle može ići u obavljanju zadatka bez konzultacija s mentorom.

### 3. Uključivanje studenta u dogovor

Ako mentor uključi studenta u dogovor o tom što je konkretno njegov zadatak i koje su mu ovlasti, koliko mu je nadležnosti potrebno da bi uspješno obavio zadatak i o kriterijima na temelju kojih će se zadatak vrednovati, povećat će se njegova motivacija za taj posao, zadovoljstvo i osjećaj odgovornosti za provedbu zadatka.

### 4. Informiranje ostalih o delegiranju

Mentor i student nisu jedini koji moraju znati pojedinosti o tom koji je posao delegiran i kakve su ovlasti obećane. O tom trebaju biti obaviješteni i svi ostali na koje to delegiranje može utjecati. To se odnosi na ljude u organizaciji, ali i izvan nje. Ako se taj korak propusti učiniti, može doći u pitanje studentova legitimnost i autoritet. To može povećati vjerojatnost nesporazuma i problema te umanjiti izgleda da se posao učinkovito obavi.

### 5. Uspostavljanje kontrole traženjem povratnih informacija

Delegiranje bez traženja povratnih informacija od studenta izaziva pojavu problema. Uspostavljanje kontrole i nadzora nad napretkom u izvršavanju zadatka povećava vjerojatnost da će se na vrijeme uočiti problemi i poteškoće te da će zadatak biti završen u roku i na zadovoljavajući način. Najbolje je odrediti način i raspored provjera već pri prvom sastanku, pri dodjeljivanju zadatka. To se može zamijeniti i povremenim nenajavljenim provjerama, no treba paziti da se u tom ne pretjera. Ako kontrola i nadzor previše ograničavaju, student neće imati priliku razviti samopouzdanje i smanjit će se njegova motivacija.

### 6. Kad se pojavi problem, treba tražiti od studenta da predloži rješenje

Mnogi mentori padnu u zamku i dopuste studentima da preokrenu proces delegiranja u suprotnom smjeru. Student se suoči s problemom i dolazi mentoru po savjet o rješenju. Treba izbjeći ovu zamku inzistiranjem da student dođe s pripremljenim prijedlogom za rješenje problema ili mu postavljati pitanja o mogućim rješenjima, a ne davati odgovore. Ako studenti donose određene odluke, to povećava njihovu odgovornost i samoeфикаsnost.

Postoje četiri osnovna koraka pri delegiranju, a u nastavku će biti detaljnije objašnjeni.

- 1. Priprema za delegiranje** – odabir zadatka koji će biti izazov za studenta, procjena studentove sposobnosti za izvršenje zadatka, procjena prikladnosti zadatka za dodjelu studentu te procjena vremena potrebnoga za davanje upute u usporedbi s vremenom potrebnim za izvršavanje zadatka.
- 2. Delegiranje** – odredite jasne ciljeve, očekivanja i razloge zašto delegirate zadatak, odredite potrebno vrijeme za izvršenje, odgovorite na sva pitanja i pojasnite nejasnoće te ohrabrite studenta, dajte potrebnu podršku, alate ili trening u slučaju potrebe.
- 3. Praćenje izvršenja zadatka** – odnosi se na provjeravanje razvoja zadatka, opažanje studenta u radu, davanje povratne informacije studentu tijekom svih faza obavljanja zadatka te zaprimanje i pregled izvještaja o napretku.
- 4. Vrednovanje izvršenoga zadatka** – nakon obavljanja zadatka, sa studentom raspravite što je bilo dobro, a što se moglo izvesti bolje pri obavljanju zadatka. To je odlična prilika da se primi i dâ konstruktivna povratna informacija s fokusom na unaprjeđenje studentovih vještina i razumijevanja struke.

### ***Obrazac za planiranje i praćenje delegiranja – četiri koraka***

Ovaj obrazac može Vam poslužiti kao plan razrađen po koracima za delegiranje. Odredite jedan zadatak koji biste mogli delegirati studentu i poslužite se obrascem za određivanje konkretnih elemenata u svakom od četiri koraka.

Korak 1: Priprema	Zadatak koji dodjeljujem studentu	
Korak 2: Delegiranje	Cilj, očekivanja i rok izvršenja	
Korak 3: Praćenje	Termini praćenja izvršenja	
Korak 4: Vrednovanje	Što je bilo dobro?  Što bi moglo bolje?	

*Preuzeto iz: GRASP – stručna praksa na Građevinskom fakultetu, priručnik za mentore, [https://www.grad.unizg.hr/download/repository/GRASP - Prirucnik za mentore.pdf](https://www.grad.unizg.hr/download/repository/GRASP%20-%20Prirucnik%20za%20mentore.pdf)*

## Komunikacijske vještine

Uspješan mentor mora imati dobre komunikacijske vještine. Ostvarivanje dobrih međuljudskih odnosa nije nešto što se događa samo od sebe, nego su oni rezultat poznavanja određenih elemenata bitnih za uspješnu komunikaciju i primjene tih elemenata u konkretnoj situaciji. Mentor je taj koji je zadužen za uspostavljanje ugodnoga i konstruktivnoga ozračja u kojem će se student osjećati sigurno i shvaćeno, imati doživljaj podrške i percipirati mentorovu usmjerenost na njegovu dobrobit i napredovanje te biti potaknut na propitkivanje i uviđanje vlastitih interesa i kompetencija. Komunikacijske vještine koje će mu u tom pomoći jesu aktivno slušanje, postavljanje pitanja i asertivno izražavanje.

### a) Aktivno slušanje i razumijevanje sugovornika

Slušanje – koje čini otprilike polovicu komunikacijskih aktivnosti – vještina je neophodna za uspostavljanje dobrog odnosa s drugim ljudima. Većina će ljudi loše reagirati ako imaju osjećaj da ih se „ne čuje”, odnosno bit će vrlo sretni ako osjete da ih je netko „doista saslušao”. To posebno vrijedi u situacijama kad su ljudi posebice osjetljivi (npr. kad se prvi put nađu u društvu nepoznatih osoba, kad su novi u grupi ili timu, kad su pod stresom, kad su zbog čega ljuti ili uznemireni, kad su čuli neku lošu vijest i slično).

Nažalost, vrlo malo ljudi zna dobro slušati. Čak se oko 75 % sadržaja koji se prenosi u komunikaciji ignorira, krivo razumije ili odmah zaboravi. Još je manja naša sposobnost da čujemo ono što nam ljudi zaista žele reći. Prečesto nečije riječi „uđu na jedno, a izađu na drugo uho”.

Glavni razlog leži u tome što nas cijeli život uče kako da ne slušamo. Roditelji to ne samo da verbaliziraju („Ne obraćaj pažnju na njega!”, „Pravi se da ne primjećuješ!”, „Nemoj to shvaćati toliko ozbiljno!” i sl.) nego nam i pokazuju ponašanjem. Cijeli naš školski sustav, u kojem se pretjeruje sa sadržajima, uči djecu da se s vremena na vrijeme „isključe” jer jednostavno nisu u mogućnosti sve pratiti.

Dok se može ispravno slušati samo na jedan način, postoji sedam vrsta neslušanja (Novosel, 1991) i svaka od njih ima u osnovi drugačiji prikriveni motiv.

1. **Pseudoslušanje** – iako se u ovom slučaju doima da je slušatelj usredotočen na ono što govornik govori, on ga ipak ne sluša. Primjerice, kimamo glavom dok netko nešto govori, ali smo zapravo zaokupljeni vlastitim mislima.

2. **Jednoslojno slušanje** – u ovom slučaju slušatelj prima samo jedan dio poruke (npr. verbalni sadržaj), dok se drugi dio poruke zanemaruje (npr. neverbalni). Primjerice, kad se zadovoljimo odgovorom kolege da mu je sve jasno iako nas upitno gleda i njegovo lice pokazuje zbunjenost.
3. **Selektivno slušanje** – slušatelj sluša samo ono što ga posebice zanima, a oglašuje se na sve ostalo. Primjerice, kada netko na sastanku sluša samo dio koji je njemu zanimljiv (npr. odnosi se na njegov projekt, ili je došao na sastanak samo zbog jedne točke dnevnoga reda) i ne prati ostale sadržaje. Ako ga se poslije pita o čem je bilo riječi na sastanku, obično kaže da ne zna ili da se nije govorilo ni o čem posebnom.
4. **Selektivno odbacivanje** – slušatelj prati sve što se događa, ali „ne čuje” neke dijelove koje ne želi čuti. Primjerice, kad se raspoređuju zadatci, prečuje ono što je njegov zadatak ili prečuje rok, pa kaže poslije da to nije bilo rečeno.
5. **Otimanje riječi** – slušatelj sluša tek toliko da ugrabi priliku za vlastiti govor, bilo da je to nastavljanje rečenice govornika ili preuzimanje cijele teme.
6. **Obrambeno ili defenzivno slušanje** – slušatelj je osjetljiv i ima općeniti stav da ga se procjenjuje, pa i neutralne, nedužne i dobronamjerne izjave shvaća kao napad na sebe te na njih reagira obranom i protunapadom. Primjerice, pred kolegom pohvalite izvještaj druge kolegice, a on na to reagira: „A moji ti znači nisu dobri, a ja ih uvijek pišem, i sad ti je najjednom ovaj bolji!”
7. **Slušanje u zasjedi** – Slušanje radi napada na sugovornika. Slušatelj ne obraća pozornost na glavnu misao i cijeli kontekst, nego samo pazi na propust ili nejasnoću u onom što govornik iznosi kako bi ga mogao napasti. Primjerice, pri prezentaciji nekoga projekta u poduzeću zlonamjerni slušatelj omalovažava cijeli projekt zbog toga što se govornik u jednom trenutku zbunio i zapetljao ili jer jedan manji dio nije bio jasno predstavljen.

Svaka od ovih sedam vrsta neslušanja može dovesti do znatnih smetnji u komunikaciji te čak do potpune blokade komunikacijskoga procesa. Za razliku od toga, cilj je pravoga slušanja da zaista razumijemo što govornik kaže. Ovakvo slušanje naziva se **aktivno slušanje** i temelj je uspješnoga komunikacijskoga procesa. Aktivno slušati znači uložiti napor da u potpunosti razumijemo što nam druga osoba govori.



**Što znači aktivno slušanje?** To znači usmjeravanje pozornosti na ono što osoba govori i osjeća te uzvraćanje vlastitim riječima kako smo razumjeli govornikovu poruku (i riječi i osjećaje). Cilj je aktivnoga slušanja što bolje razumjeti drugu osobu i ono što nam želi reći.

Mnogo je razloga za aktivno slušanje:

- pokazuje vaš interes i brigu za govornika
- vodi do bolje informiranosti o govorniku ili situaciji
- potiče daljnju komunikaciju
- vodi do veće suradnje i boljeg rješavanja problema među ljudima koji osjećaju da se ne razumiju
- smiruje ljude i „hladi” napete situacije
- u pravilu poboljšava odnose među ljudima
- potiče druge da i oni vas pažljivije slušaju

Vještina slušanja mnogo je više od sposobnosti da „čujemo riječi”. Ono obuhvaća razumijevanje poruke, situacije i druge osobe. Aktivnim slušanjem izbjegavamo prepreke u komunikaciji te poštujemo tuđa mišljenja, stavove i osjećaje, ili drugim riječima poštujemo integritet osobe koju slušamo. Razvijena vještina slušanja omogućuje drugoj osobi da se osjeća ugodno, da ima povjerenje u slušača i da mnogo lakše izrazi upravo ono što je zaista željela reći. Slušajući aktivno, pokazujemo svoju **empatiju** i drugoj osobi šaljemo sljedeće poruke:

- „Razumijem što mi govoriš.”
- „Zainteresiran sam i stalo mi je.”
- „Prihvaćam te kao osobu takvu kakva jesi.”
- „Poštujem tvoja razmišljanja.”
- „Ne vrednujem te i ne pokušavam te promijeniti.”

Drugim riječima, aktivnim slušanjem druge osobe promičemo toleranciju i stvaramo odnos međusobnog povjerenja.

Aktivno slušanje složena je vještina i može biti težak zadatak za većinu ljudi. Napisane su mnoge knjige o vještini slušanja, a provode se i treninzi aktivnoga slušanja. Mogli bismo reći da je sposobnost otkrivanja što je ustvari to što nam druga osoba želi poručiti pravo umijeće, i potrebne su godine da bi ga se dovelo do savršenstva. Mi ovdje nemamo vremena da se udubimo u sve pojedinosti te vještine, ali možemo naučiti neka osnovna pravila:

- **Ne prekidaj drugoga!**
- **Ne nudi savjete!**
- **Ne prosuđuj, ne raspravljaj o ispravnosti i ne iznosi svoje vlastito mišljenje!**

Da bismo vam tu vještinu još malo približili, pripremili smo smjernice koje je dobro slijediti. One mogu biti odlična polazna osnova za razvijanje vještine aktivnog slušanja.

### **Smjernice za aktivno slušanje**

Odlučite da ćete slušati

Na početku razgovora recite sebi: „Ovaj put pažljivo ću slušati.” Već sama ta nakana poboljšat će Vašu sposobnost slušanja. Uklonite prepreke koje mogu ometi Vašu koncentraciju (npr. isključite radio ili TV, zatvorite vrata ili se udaljite od drugih ljudi). „Pregrizite jezik” kad osjetite impuls za nekim negativnim logičkim ili emocionalnim komentaram. To ne znači da nećete imati prilike poslije izreći svoje mišljenje, ali dat ćete si više vremena za razmišljanje i pružiti sugovorniku priliku da do kraja kaže ono što je želio.

Govor tijela

Jasno pokažite da slušate koristeći se odgovarajućim neverbalnim znakovima. Najčešće to znači da ćete malo naglasiti ono što biste i inače spontano učinili.

Držite se na udaljenosti na kojoj se oboje osjećate ugodno, nagnite se malo tijelom prema sugovorniku, nagnite glavu lagano na stranu i povremeno klimnite glavom ili pokažite kojim drugim neverbalnim znakom (npr. odgovarajućim izrazom lica) da pažljivo slušate.

Gledajte osobu u oči – ako to ne učinite, ona će najvjerojatnije pomisliti da ste nezainteresirani, distancirani ili da nešto skrivate. Iako Vi slušate ušima, ljudi procjenjuju slušate li ih po Vašim očima.

Izbjegavajte pokrete koji ometaju – dok slušate, ne gledajte na sat, ne listajte papire ili ne gledajte u zaslom svojega računala, ili još gore, ne igrajte se mobitelom. Sve to drugoj osobi govori da Vam uopće nije stalo do toga što ona govori, da Vam je dosadno i da vjerojatno nećete ni čuti niti razumjeti ono što Vam želi reći.

## Ne prekidajte sugovornika

Pustite sugovornika da završi ono što je htio reći bez prekidanja. Ne pogađajte što je osoba htjela reći, pustite je da Vam to sama kaže. Pričekajte stanku u njezinu govoru prije nego što počnete odgovarati. Ako je iz bilo kojega razloga potrebno da ju prekinete, učinite to obazrivo, čak i ako osjećate da osoba s kojom razgovarate ne pokazuje razumijevanje za Vaše potrebe. Ako zaista morate prekinuti osobu, npr. zbog kratkoće vremena, ispričajte se što ju prekidate i ljubazno objasnite razlog zbog kojega ste ju prekinuli. Sažmite, pa makar vrlo kratko, to što je do sada rečeno prije nego što promijenite temu ili odjurite dalje.

## Naučite šutjeti

Većina ljudi teško podnosi razdoblja šutnje i žuri da ih što prije prekine. Važno im je da se govori, bez obzira što. Međutim, šutnja omogućava ostvarivanje nekoliko važnih funkcija:

- daje jasan znak da ste završili s govorenjem
- pruža mogućnost drugim ljudima da se uključe u razgovor
- daje Vam vremena da sredite misli
- pruža mogućnost ljudima da razviju svoje ideje
- daje ljudima vremena da se sabere i stišaju svoje osjećaje
- može pružiti mogućnost za neverbalnu komunikaciju, koja je često mnogo snažnija od govorenja.

## Slušajte skrivenu poruku

Poruka „u podlozi” može biti drugačija od onoga što je rečeno riječima. Što je to što osoba zaista misli? Što je to što zapravo hoće da čujete ili saznate? Govori li jedno, a priopćava nešto potpuno različito? Osoba može npr. reći „Dobro sam”, a izgledati vrlo ljutito ili uznemireno. Uočite te razlike. Ako Vam se čini da je situacija prikladna, možete upozoriti na poruku koju prima-te: „Zvučiš mi vrlo uznemireno.” ili „Čini mi se da si jako ljutita.”

## Pojasnite detalje

Razmišljajte o onom što čujete i postavljajte otvorena pitanja. Ona će Vam pomoći da pojasnite određene detalje, budete sigurni da ste razumjeli i poka-žete osobi da je zaista slušate.

Ako Vam što nije jasno, kažite da to niste baš razumjeli. Zamolite osobu da Vam to još jednom objasni ili kaže drugim riječima.

Vaša zbunjenost može proizlaziti i iz toga što ni osoba sama nije sigurna u svoje mišljenje o temi o kojoj razgovarate. Vaša pitanja mogu joj pomoći da i sebi razjasni što ustvari misli ili želi.

Provjerite jeste li dobro razumjeli

Povremeno sažmite i parafrazirajte rečeno – ukratko ponovite svojim riječima kako ste razumjeli to što Vam osoba govori.

Ljudi ne moraju biti vješti u komuniciranju poruke koju bi Vam željeli prenijeti. S druge strane, i Vi možete pogrešno čuti ili krivo protumačiti situaciju. Jedini način da budete sigurni u to jeste li dobro razumjeli poruku jest da ju verbalizirate i vidite kako će osoba reagirati. Jednostavno, sažmite ono što mislite da ste čuli. To je najbolje učiniti koristeći kratku rečenicu ili pitanje u trenutku kad sugovornik napravi kratku stanku da bi udahnuo. Učinite to na način koji upućuje na to da ga pokušavate razumjeti:

„A to nije bilo ono što si ti želio?”

„Dakle, Vi ne biste više željeli nastaviti raditi u ovom timu?”

„Znači li to da ...?”

„Ako sam te dobro razumjela, ti misliš da ...”

Nemojte se zavaravati da Vam je sve jasno i nemojte preskočiti ovu provjeru. Uvijek imajte na umu izreku:

***Podrazumijevanje = nerazumijevanje!***

Tijekom procesa mentoriranja vjerojatno ćete čuti stavove i shvaćanja koja se razlikuju od Vaših. Uzrok tomu mogu biti generacijske razlike, razlike u stilovima učenja, rodne razlike, svjetonazorske ili geografske razlike. Pokušajte biti otvoreni i dobrohotni prema različitim perspektivama i idejama Vaših studenata.

Razmijenite svoje ideje i iskustva i trudite se bolje upoznati. Za oboje će biti korisno ako vašemu odnosu pristupite sa znatiželjom i predanošću zajedničkim ciljevima, a ne obrambeno i rigidno, čvrsto ukopani u vlastite pozicije.

## b) Vještina postavljanja pitanja

Iako se postavljanje pitanja čini vrlo jednostavnom aktivnošću koju je svatko od nas svladao već u ranom djetinjstvu i kojom se svakodnevno koristimo, kako u profesionalnoj, tako i u neformalnoj komunikaciji, istraživanja pokazuju da pitanja postavljena tijekom razgovora često ne ispunjavaju svoju glavnu funkciju – poticanje sugovornika na razmišljanje u određenom smjeru te dijeljenje svojih iskustava, razmišljanja, osjećaja i stavova. Pitanjima, naime, upravljamo razgovorom, i to tako da možemo: smanjiti sugovornikovu želju za pričanjem, potaknuti sugovornika da se raspriča, odnosno ograničiti razgovor da teče onim pravcem kojim mi to želimo.

Postizanje kompetencije u postavljanju pitanja, kao i ovladavanje bilo kojom složenom profesionalnom vještinom, uključuje razumijevanje prirode te vještine, kao i mogućnost njezina uvježbavanja u različitim situacijama. Ona je od presudne važnosti kako bismo razumjeli poteškoće i potrebe sugovornika, spriječili nesuradljivost, nerazumijevanje te pojavu problema i nezadovoljstva tijekom razgovora. Također je od presudne važnosti zbog ograničenog vremena koje sudionici imaju na raspolaganju za razgovor.

Vrste pitanja: otvorena i zatvorena pitanja

Poznavanje i razlikovanje pojedinih vrsta pitanja i njihovih učinaka olakšava postizanje željenih ciljeva u konverzaciji sa sugovornikom. Kako bismo bolje upoznali učinke pojedinih vrsta pitanja na izbor odgovora, može nam poslužiti klasifikacija pitanja prema načinu formulacije na *otvorena i zatvorena* pitanja.

**Otvorena pitanja** počinju upitnom riječi poput: *Kako? Kada? Što? Tko? Gdje? Koliko?* Svrha im je poticajna: ona proširuju i produbljuju razgovor. Postavljanjem otvorenih pitanja pokazujemo zanimanje za sugovornika. Aktivnija je osoba koja odgovara, pružamo joj priliku da ispriča sve što smatra relevantnim te da se slobodno izrazi.

Opasnost su jedino pitanja koja počinju riječju: *Zašto?* jer mogu djelovati agresivno i optužujuće. Sugovornik se može osjetiti napadnuto te imati potrebu braniti se. Međutim, svako pitanje *Zašto?*, kojim želimo saznati razloge i uzroke određenoga ponašanja ili doživljaja sugovornika, može se preformulirati tako da zvuči manje inkvizicijski, a više pokazuje stvarno zanimanje za razumijevanje situacije. Pitanje *Kako to?* jedan je od primjera prihvatljive preformulacije.

**Zatvorena pitanja** počinju riječima: *Glagol + li ...? Jeste li...? Znete li...?* Njihova je svrha dodatna provjera činjenica ili provjera jesmo li dobro razumjeli odgovor sugovornika. U ovom je slučaju aktivnija osoba koja postavlja pitanje nego ona koja odgovara – ona će odgovoriti vrlo kratko, najčešće samo jednom riječju. Iz toga proizlazi i opasnost koja se veže uz zatvorena pitanja – ona pasiviziraju sugovornika i ne potiču daljnji razgovor.

ZATVORENA PITANJA (na koja dobivamo kratak odgovor):

„Imate li zadane ishode prakse?”

„Jeste li završili prezentaciju?”

„Jeste li zadovoljni održanim intervjuom?”

OTVORENA PITANJA (opisni odgovor, više detaljnih informacija):

„Opišite mi kojim ste sve elementima provedenoga intervjua zadovoljni.”

„Objasnite mi svoj odabir metode rada koju ste primijenili.”

„Što mislite da je moglo djelovati na rezultate koje ste dobili?”

Tehnika prikupljanja informacija, kojom ćemo najbolje postići svrhu našega razgovora, naziva se **metoda lijevka**. Ona se sastoji u tom da razgovor počinjemo postavljanjem otvorenih pitanja, kojima dobivamo širu sliku i opširnije informacije. Nakon toga, prema potrebi, postavljamo zatvorena pitanja, kojima dobivamo detaljnije informacije i precizne odgovore ako su nam neke pojedinosti ostale nerazjašnjene.

Vještina postavljanja pitanja kao način vođenja

Pitanja mogu biti vrlo moćno sredstvo vođenja druge osobe ka postavljanju njezinih ciljeva, osvještavanju situacije, misli i osjećaja druge osobe te poticanja na akciju i rješavanje prepreka za ostvarivanju ciljeva. Hicks (2014) navodi primjere takvih korisnih pitanja koja upotrebljavaju mentori i treneri životnih vještina (engl. *coach*).

*Postavljanje ciljeva*

- Na što biste željeli da se fokusiramo u današnjem razgovoru?
- Što biste željeli postići na našem današnjem susretu?
- Kako Vam naš današnji susret može pomoći u svladavanju izazova koji su trenutno pred vama?

- Što je ishod ili cilj koji biste željeli postići?
- Kako ćete znati jeste li postigli taj cilj?
- Kako ćete mjeriti uspjeh?

### *Osvještavanje situacije*

- Što je Vama važno u vezi s tim ishodom ili rezultatom?
- Što ste sve dosada pokušali?
- Što je za Vas prije bilo korisno?
- Kada ste u sličnim situacijama u prošlosti bili uspješni?
- Što ste radili da uspijete?
- Koje svoje jake strane možete iskoristiti da bi došlo do promjene?
- Što je pod Vašom kontrolom?
- Kad biste sve napravili ispočetka, što biste promijenili?
- Što je cijena toga da ništa ne poduzmete?
- Što je dobit od poduzimanja akcije?
- Koje Vam prepreke stoje na putu?
- Što Vas sprečava u napredovanju?
- Koje su promjene potrebne da biste se pomaknuli s mjesta?
- Sjetite se neke osobe koju cijenite. Što bi ona napravila u ovakvoj situaciji?

### *Poticanje na akciju*

- Što će biti Vaši sljedeći koraci kako biste postigli svoj cilj?
- Koje su Vaše mogućnosti za daljnji nastavak?
- Što niste razmotrili, a što bi moglo imati utjecaj na ishod?
- Kada biste imali sve potrebne resurse, što biste učinili?
- Što je Vaš plan?
- Koje ćete akcije poduzeti? Do kada?
- Koje Vam informacije trebaju da biste mogli nastaviti?
- Što će biti Vaš prvi korak?
- Kako ćete znati da ste uspjeli?
- Koji su Vam resursi potrebni?
- Kako Vam mogu pomoći u ostvarivanju Vašega plana?
- Na koga se sve možete osloniti?
- Što možete pokušati?

### *Praćenje napretka*

- Kako napreduje Vaš plan? Što djeluje?
- Što ste iz svega dosada naučili?
- Koje su Vam se prepreke našle na putu?

### **c) Asertivno zauzimanje za sebe uz uvažavanje drugih**

Agresivno ponašanje obilježava izražavanje vlastitih osjećaja, potreba i ideja na štetu druge osobe. Osoba koja agresivno komunicira teži nadvladati druge osobe, nametnuti svoje mišljenje čak i na uvredljiv ili grub način. Ona ne uvažava stavove, osjećaje i potrebe druge osobe. Također, takva osoba ne priznaje vlastite pogreške, ima zapovjednički ton te se u raspravi usmjerava na osobine druge osobe, a ne na njezino ponašanje. Agresivna komunikacija često je pretjerano glasna i popraćena agresivnom gestikulacijom. Osobe kojima se obraćamo na agresivan način lako se mogu osjetiti ugroženima te reagirati obrambeno. Iako ćemo kratkoročno ostvariti željeni cilj i dominirati nad drugom osobom, dugoročno će agresivno ponašanje dovesti do gubitka poštovanja druge osobe. Agresivno ponašanje često se pojavljuje zbog osjećaja neadekvatnosti i bespomoćnosti, kada osoba želi pokazati da vrijedi više nego što drugi misle.

S druge strane, submisivna osoba ne pokazuje visoko poštivanje vlastitih prava, potreba i osjećaja. Ona ne izražava svoje mišljenje i dopušta drugima da povrijede njezin osobni prostor. Također, submisivna osoba izbjegava raspravu, traži vlastitu pogrešku i često se ispričava, uglavnom ne uspostavlja kontakt očima te često govori tiho. Prema mišljenju takve osobe, submisivno ponašanje olakšava joj život, ali, zapravo, najčešće je riječ o situacijama u kojima korist ima samo druga osoba u tom odnosu. Često je mišljenje da submisivnim ponašanjem izbjegavamo sukobe, ali s vremenom možemo početi osjećati ljutnju ili napetost, a često submisivno ponašanje dovodi do gubitka samopouzdanja i osjećaja bespomoćnosti.

Agresivno i submisivno ponašanje oblici su neasertivnoga ponašanja te prilikom takvih oblika ponašanja jedna strana ostaje na neki način povrijeđena. Asertivnost jest zauzimanje za vlastita prava te izražavanje misli, osjećaja i uvjerenja na prikladan način, bez iskazivanja dominacije ili iskorištavanja drugih ljudi, odnosno nanošenja psihološke ili fizičke štete drugim ljudima. Asertivnim ponašanjem nastojimo izbjeći nepotrebne sukobe s drugim ljudima, komunicirati na samopouzdan način, odbiti nerazumne zahtjeve na



prihvatljiv način za sebe i druge ljude u okolini te promijeniti ponašanje drugih ljudi koje za nas ima negativne posljedice.

U asertivnoj komunikaciji primjenjujemo komunikacijske vještine koje nam omogućuju da očuvamo samopoštovanje, zadovoljimo svoje potrebe i ostvarimo svoja prava, ali istovremeno poštujemo druge, preuzimamo odgovornost za svoje riječi i djela te komuniciramo na jasan i izravan način. Točnije, asertivna komunikacija podrazumijeva aktivno slušanje drugih, što znači da nastojimo razumjeti što sugovornik želi reći i uživjeti se u sadržaj razgovora. Uz aktivno slušanje, asertivna komunikaciju uključuje i spremnost da se ispričamo kada pogriješimo te spremnost da iskreno pohvalimo drugu osobu, kao i iskazivanje prigovora na pozitivan i konstruktivan način, te kontroliranje vlastitih neugodnih emocija.

Asertivna komunikacija vještina je koja se uči i usavršava. Osobito je korisno naučiti razgovarati u obliku asertivnih JA-poruka. Upotrebljavamo li ove poruke, veća je vjerojatnost da će nas drugi bolje razumjeti i udovoljiti našim zahtjevima. Dobra asertivna poruka sastoji se od četiri dijela:

- opisa konkretnoga ponašanja druge osobe koje nam smeta, bez osuđivanja
- izražavanja svojih osjećaja
- pojašnjavanja konkretnih i stvarnih posljedica opisanoga ponašanja za nas
- prijedloga željene promjene ponašanja.

<b>PONAŠANJE</b>	<i>Kad kasnite više od deset minuta na naš dogovor,</i>
<b>+ OSJEĆAJI</b>	<i>postanem jako nervozna i ljutita</i>
<b>+ POSLJEDICE</b>	<i>jer je to za mene nepotreban gubitak vremena u kojem sam mogla nešto drugo napraviti.</i>
<b>+ PRIJEDLOG</b>	<i>Možemo li se dogovoriti da ubuduće dođete u dogovoreno vrijeme ili mi na vrijeme javite ako vidite da ćete kasniti?</i>

Vrlo je važno da opišete konkretno ponašanje koje Vam smeta bez optuživanja druge osobe, čime biste izazvali napetost i potaknuli njezinu obranu, što u konačnici može dovesti do sukoba. Pri opisu ponašanja izbjegavajte općenite izraze ili nejasne fraze, tj. opišite konkretno ponašanje, ne izvodite zaključke o motivima, stavovima i osobinama druge osobe (npr. kad kasnite na dogovor

jer me ne poštujuete). Svakako izbjegavajte uvrede i nepristojne izraze, ne napadajte i ne osuđujte osobu, ne pretjerujete i ne poopćavajte opis (npr. izbjegavajte izraze poput *uvijek* ili *nikad*).

Što se tiče izražavanja osjećaja, možemo zamijeniti jedan osjećaj drugim, pa je teško reći kako se točno osjećamo (npr. ljutnja na kolegu koji je zakasnio na dogovor zapravo proizlazi iz zabrinutosti da nećemo završiti sve svoje poslove). Također, teško je točno odrediti stupanj određenoga osjećaja, ali pritom treba biti što iskreniji (npr. ako netko kasni na dogovor samo nekoliko minuta, nemojte govoriti da ste se uzrujali kao nikad u životu).

Konačno, najuvjerljivije su konkretne, stvarne, „opipljive” negativne posljedice koje nečije ponašanje ima za nas. Naime, ako želite da tko promijeni određeno ponašanje, pomoći će ako toj osobi ponudite uvjerljive argumente za tu promjenu. Ljudi su u načelu spremni surađivati i promijeniti svoje ponašanje ako im se pokaže da ugrožavaju nečije legitimne potrebe.

Treba naglasiti da usprkos brojnim prednostima koje asertivno ponašanje donosi, ono sa sobom nosi i određenu cijenu. Ono zahtijeva određen utrošak vlastite energije jer se moramo usmjeriti na vlastito ponašanje i ponašanje drugih. Također, asertivnost podrazumijeva izražavanje vlastitoga mišljenja čak i kada je nepopularno, odnosno nije u skladu s mišljenjem većine, ali uz prikladne JA-poruke smanjuje se vjerojatnost mogućega socijalnoga osuđivanja. Usprkos ovim poteškoćama na koje nailazimo u asertivnoj komunikaciji, važno je naučiti asertivno komunicirati jer je to korisna socijalna vještina u formalnim i neformalnim situacijama.

Naime, često se osjećamo povrijeđeno i uzrujano kada naša prava, potrebe i osjećaje drugi ljudi ugrožavaju i narušavaju, a u takvu emocionalnom stanju teško kontroliramo vlastita ponašanja, što povećava vjerojatnost nepotrebnih sukoba i ugrožavanja socijalnog odnosa. Time dodatno narušavamo vlastito samopoštovanje te povećavamo nezadovoljstvo sobom i drugima. Kada pokušamo obraniti sebe i očuvati svoja prava pozivajući se na vlastite osjećaje i stvarne posljedice koje tuđe ponašanje ima za nas, znat ćemo da smo pokušali zaštititi sebe te da smo pokazali drugima da „postojimo” i „osjećamo”. Konačno, asertivno zauzimanje za sebe povećava vjerojatnost da će druga osoba udovoljiti našim zahtjevima jer ju nismo napali, ali smo jasno naveli koji aspekt njezina ponašanja kod nas izaziva neugodne osjećaje.

## Upotreba aktivnog slušanja i asertivnosti za konstruktivno rješavanje sukoba

Neslaganja i sukobi katkad su prirodna posljedica interakcije i zajedničkoga rada dviju različitih osoba. Takva neslaganja ne treba zanemariti i prijeći preko njih. I mentor i student trebali bi nastojati uložiti zajednički napor da riješe razmirice kada do njih dođe, a uspješno rješenje sukoba imat će pozitivne posljedice za njihov odnos i zadovoljstvo praksom.

### ***Kako konstruktivno rješavati sukob?***

- Stvorite podržavajuće ozračje za razgovor.
- Jasno recite da želite zajednički riješiti nesuglasice.
- Eksplicitno navedite na temelju čega smatrate da postoji neslaganje.
- Pitajte drugu osobu kako ona vidi situaciju i otvoreno slušajte njezinu povratnu informaciju.
- Provjerite jeste li se oboje dobro razumjeli.
- Oboje navodite moguća rješenja i raspravite o svakom od njih, o njihovim prednostima i nedostacima te pozitivnim i negativnim posljedicama.
- Pokušajte pronaći zajedničko rješenje kojim biste oboje bili zadovoljni.
- Ostanite usmjereni na pronalaženje rješenja.

## Vještine vrednovanja

### a) Određivanje odgovarajuće situacije za vrednovanje studenta

Uradak studenta na praksi treba pratiti i u većini slučajeva procijeniti voditelj prakse i/ili mentor. Kad mentor vrednuje je li student ostvario željene ishode i u kojoj mjeri, mora birati situacije ili uratke koji osiguravaju da:

- se njima mjere kompetencije, ponašanja ili vještine koje su najvažnije za uspješno obavljanje posla
- je student bio u prilici uvježbavati ta ponašanja uz mentorovu povratnu informaciju
- se ponašanje studenta može opažati ili mjeriti
- se može procijeniti napredak studenta kroz vrijeme
- je mentor u mogućnosti procjenom zahvatili razne kompleksne aspekte studentova uratka.

Treba imati na umu da student u svojem uratku ne može pokazati razine uvježbanoga stručnjaka, ali može pokazati napredak u radu vođen mentorovim konstruktivnim povratnim informacijama.

### b) Praćenje i vrednovanje studentove izvedbe

Glavni cilj vrednovanja jest prikupljanje dokaza kako studenti pristupaju zadacima te kako procesiraju i rješavaju zadatke u svojem stručnom području. Najčešći su oblici zadataka studenata kojima se omogućuje uvid u stečene kompetencije:

- izvještaj s prakse
- dnevnik rada
- mapa uradaka (portfolio)
- praktični rad / izvedba
- projekt.

Izvještaje, dnevnike rada i mape uradaka češće će vrednovati voditelj prakse, a mentori će biti više uključeni u vrednovanje praktičnog rada i projekta iako je moguće da mentori budu uključeni u vrednovanje svih navedenih oblika.

**Izvještaj** – tekst strukturiran prema uputama visokoškolske institucije u kojem student najprije opisuje radnu organizaciju i posao stručnjaka/mentora. Student detaljno opisuje radne zadatke koje je opažao ili obavljao tijekom prakse. Dio je izvještaja refleksija studenta na svoj rad.

**Dnevnik rada** – u njemu student u klasičnom papirnatom obliku ili pomoću on-line alata na kraju svakoga radnoga dana opisuje radne zadatke koje je obavljao. Pritom je opis definiran unaprijed postavljenim pitanjima na koja student treba odgovoriti.

**Mapa uradaka (portfolio)** – student na praksi stvara svoju mapu u koju ulaže:

- riješene zadatke i praktične probleme
- proračune i nacрте
- grafičke prikaze problema/rješenja
- projektne/istraživačke izvještaje
- prikupljene dokumente
- literaturu...

Primjeri su takve mape prikupljeni prijevodi na strani jezik i sa stranoga jezika u slučaju prevoditeljske prakse ili prikupljeni primjeri lektoriranih tekstova tijekom prakse ili prijedlozi studentskih pitanja u anketama u postupku istraživanja tržišta. Dobar primjer takve mape jesu i pripreme studenata za nastavne sate u slučaju nastavničke prakse.

Mapa je složena kronološki pa se može pratiti napredak studenta, a ako se u mapi traže i refleksije studenta te povezivanje teorijskih znanja i prakse, može se pratiti napredak u studentskom promišljanju prakse.

**Praktični rad / izvedba** – u ovom slučaju od studenta tražimo da naučena znanja i vještine pokaže u odgovarajućem konkretnom zadatku te vrednujemo izvođenje složenoga zadatka u realnim uvjetima, za što je potrebno demonstrirati cijeli niz znanja i vještina. Takav način provjere kompetencija možemo primijeniti ako je student imao priliku naučiti potrebne vještine – gledati mentora kako to radi pa onda pod nadzorom mentora više puta uvježbavati korake za obavljanje praktičnog zadatka.

**Projekt** – u slučajevima kad mentor provodi neki projekt student može raditi zajedno s mentorom ili pod njegovim nadzorom odrađivati neku manju dionicu projekta. Voditelj prakse može vrednovati prikaz projekta i refleksiju studenta na sadržaj i proces, a mentor može dobro procijeniti različite aspekte studentova rada na projektu.

Svi navedeni oblici služe nam za provjeru ostvarenosti ishoda učenja. Pitanje je kako ih procjenjivati – hoće li mentor dati jednu sumativnu ocjenu ili će vrednovati različite komponente koje sudjeluju u uratku i dati analitičku procjenu? Naravno, tu odluku donosi voditelj prakse koji s mentorima treba dogovoriti način vrednovanja – ako je riječ o sumativnoj procjeni, na kojoj skali se ocjenjuje, a ako je riječ o analitičkim procjenama, svi mentori trebaju dobiti jednak instrument procjene.

Tako u sumativnoj procjeni mentor može praktičnu izvedbu, projekt (ili ostale oblike) ocijeniti nekom ocjenom na skali od više stupnjeva (npr. od 1 do 5) ili dati procjenu nezadovoljavajući uradak / zadovoljavajući uradak. U analitičkoj procjeni mentor će procijeniti pojedine komponente uratka. Pri takvoj procjeni najčešće se upotrebljavaju ček-liste, skale procjena ili rubrike.

**Ček-liste** su popisi tvrdnji koje opisuju komponente dobrog uratka. Mentor procjenjuje je li neka od tih komponenti bila prisutna u izvedbi studenta. Nije riječ o procjeni kvalitete studentskoga uratka, nego o procjeni prisutnosti pojedinih ponašanja/aspekata. Više prisutnih pozitivnih oznaka govori o boljem studentskom uratku.

Ponašanje studenta	Prisutno
Na praksu dolazi u dogovoreno vrijeme.	✓
Pažljivo sluša i slijedi upute za rad.	✓
Postavlja pitanja za razjašnjavanje uputa kad mu nisu jasne.	✓
Primjereno rabi tehnologiju.	
Povjerene zadatke obavlja na vrijeme.	
Daje sugestije za poboljšanje rada na povjerenim zadacima.	
Samostalan je u provedbi zadataka.	
Povezuje teorijska znanja s praktičnim zadatkom.	✓
Pokazuje inicijativu i ustrajnost u provedbi zadatka.	
Primjereno komunicira sa suradnicima.	✓
Dobro surađuje u timu.	✓

**Skale procjene**, kao i ček-liste, navode tvrdnje koje opisuju uradak. Svakoj tvrdnji pridružena je brojčana skala na kojoj mentor označava razinu prisutnosti tog ponašanja odnosno razinu kvalitete. Najčešće je riječ o skali od pet stupnjeva (takva nam je ljestvica bliska zbog iskustva sa školskim ocjenama), no skala može imati i manje stupnjeva (3 – 4).

Procjena prezentacijskih vještina						
1.	Poštivanje vremena dopuštenog za izlaganje	1	2	3	4	5
2.	Primjereno korištenje glasa (glasnoća, ritam)	1	2	3	4	5
3.	Neverbalno ponašanje (pogled, izraz lica, gestikulacija, stav)	1	2	3	4	5
4.	Kontakt s publikom (postavljanje pitanja, odnos prema publici kao sebi ravnoj)	1	2	3	4	5
5.	Struktura izlaganja (preglednost tema, jasnoća slijeda)	1	2	3	4	5
6.	Sadržajnost izlaganja (argumenti, dokazi, primjeri)	1	2	3	4	5
7.	Kvaliteta uvoda (kratak, privlači pažnju)	1	2	3	4	5
8.	Kvaliteta zaključka (naglašena poruka, dojmljivost)	1	2	3	4	5
9.	Izgled i opseg PP prezentacije (čitljivost, primjerena dužina teksta na slajdu, primjeren broj slajdova, bitni elementi sadržaja, a ne sve)	1	2	3	4	5
10.	Samostalnost i uvjerljivost (ne čita s PP prezentacije, govori više od onoga što piše na PP prezentaciji, ostavlja dojam da vjeruje u ono što govori, a ne da govori po zadatku)	1	2	3	4	5

**Rubrike** su usmjerene na kvalitativnu procjenu komponenti uratka. Za svaku komponentu opisani su stupnjevi kvalitete - loš, zadovoljavajući i iznadprosječan uradak u toj komponenti. Naravno, može biti više stupnjeva ali ih je vrlo teško razraditi. Opisi trebaju biti što detaljniji kako bi svi mentori jasno razumjeli što se podrazumijeva pod pojedinim stupnjem kvalitete i kako bi onda mogli ujednačeno procjenjivati studentski uradak. Za ilustraciju prilažemo primjer rubrika za ocjenjivanje studentskih seminara/eseja, izrađen na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa.

## Pisana komunikacija - rubrike

	<b>Loše 0-1 bod</b>	<b>Zadovoljavajuće 2-3 boda</b>	<b>Iznadprosječno 4-5 boda</b>	<b>Bodovi</b>
<b>Uvodna tvrdnja/ odlomak</b>	Uvodna tvrdnja pokazuje slabo razumijevanje područja ili je nejasno napisana.	Uvodna tvrdnja je jasna i ukazuje na problem ili pitanja kojima će se tekst baviti.	Uvodna tvrdnja je persuazivna i privlači pažnju čitatelja.	
<b>Organizacija</b>	Tekst nije organiziran logičnim redosljedom i nedostaje mu struktura. Nema jasne razlike između uvoda, glavnog dijela teksta i zaključka.	Tekst je uglavnom dobro strukturiran s jasnom razlikom između uvoda, glavnog dijela teksta i zaključka.	Tekst je jako dobro strukturiran s jasnom razlikom između uvoda, glavnog dijela teksta i zaključka, koji su međusobno izvrsno logički povezani.	
<b>Upotreba odgovarajuće terminologije</b>	Riječi i izrazi nisu usklađeni sa službenom terminologijom.	Riječi i izrazi su usklađeni sa službenom terminologijom.	Riječi i izrazi su usklađeni sa službenom terminologijom i pokazuju razumijevanje njihovog značenja.	
<b>Citiranje i navođenje referenci</b>	Izvori uopće nisu navedeni. Reference ne odgovaraju temi i pokazuju površni pristup istraživanju teme.	Izvori su navedeni, ali nepotpuno ili s pogreškama. Reference su odgovarajuće za temu i pokazuju zadovoljavajući istraživački stav.	Izvori su točno, potpuno i konzistentno navedeni. Reference su odgovarajuće, njihov popis je „bogat“ i sveobuhvatan te pokazuje podroban istraživački pristup.	
<b>Stil pisanja, rečenična struktura, vokabular i gramatika</b>	Stil pisanja nije odgovarajući, rečenice su preduge ili čudne, skromnog vokabulara i s čestim i ponavljanim gramatičkim pogreškama.	Stil pisanja je odgovarajući, jasna je rečenična struktura, primjereni vokabular i ima malo gramatičkih pogrešaka.	Stil pisanja je izvrstan, rečenice su vrlo jasne i koncizne, vokabular je bogat i nema gramatičkih pogrešaka.	
<b>Ukupno</b>				



Dakle, moguće je primijeniti različite načine analitičkih procjena ili sintetičku procjenu studentskoga uratka na praksi. Visokoškolska institucija definirat će način vrednovanja, a važno je da mentori budu upoznati s njim. Ako su mentori izravno uključeni u vrednovanje, onda na zajedničkom sastanku prije početka prakse treba objasniti način vrednovanja i razjasniti eventualne nedoumice.

Smatramo da je u vrednovanje studentskoga uratka mentorska perspektiva izrazito važna i da ju treba uključiti. Naime, mentor može izravno pratiti napredak studenta tijekom prakse, može uočiti studentovo snalaženje u realnim stručnim zadacima, suradnju u timu, motivaciju za rad, komunikaciju s kolegama i klijentima.

### **PRILOG: Mentorova evaluacija studentskog napredovanja**

---

Uputa: U ovom obrascu mentor analizira napredak i uspjeh u postizanju studentovih planiranih ishoda i ciljeva prakse te predlaže sljedeće korake. Potrebno ga je ispuniti nakon završetka mentoriranja svakoga studenta.

1. Kakve ste promjene uočili u studentovu radu tijekom prakse? U kojim ste kompetencijama primijetili poboljšanje?
2. Koliko je dobro student ostvario planirane ishode prakse? Po čemu to znate?
3. U kojoj ste mjeri ispunili studentove individualne potrebe/ciljeve? Po čemu to znate?
4. U kojim biste područjima savjetovali studentu da nastavi učiti i razvijati se?
5. U kojim biste novim područjima znanja/vještina studentu predložili usavršavanje?

### c) Davanje konstruktivne povratne informacije

U akademskom i radnom okruženju često smo u poziciji kritizirati nečiji uradak. Naša je profesionalna uloga korigirati način na koji student nešto radi, u svrhu njegova učenja i razvijanja vještina. U kontekstu stručne prakse, povratna informacija oblik je formativnoga vrednovanja – ona pokazuje studentu da mentor prati njegov rad i zainteresiran je za njegovo napredovanje.

Mentori studentima pružaju povratne informacije:

- kako bi ih motivirali na ulaganje dodatnoga truda
- kako bi studenti nastavili s poželjnim ponašanjem, razvijali samopouzdanje
- kako bi studenti raspolagali konkretnim informacijama o tom što dobro rade, a što trebaju poboljšati.

Mnogi mentori nemaju poteškoća s izražavanjem pohvala studentima za njihov dobar rad, no kao i velik broj drugih ljudi, neugodno im je kad moraju reći što loše. Boje se da će ispasti grubo, nepristojno, da će se zamjeriti drugoj osobi. Stoga najčešće izbjegavaju situacije u kojima bi drugima morali izreći neku kritiku. S druge strane, mnogi ljudi ne znaju na pravi način izreći kritiku, pa obično bude više štete nego koristi. Umjesto rješavanja problema koji imaju, oni stvaraju nov problem. Ipak, kritika je sastavni dio posla svih koji rade s ljudima, bilo da je riječ o rukovoditeljima, profesorima, mentorima... Ne možemo davati samo pohvale. Osoba mora znati što je napravila loše i zašto je to loše, inače neće moći promijeniti svoje ponašanje.

Poticajna povratna informacija ima sljedeća obilježja:

- potiče refleksivnost kod sugovornika
- odnosi se na postupke, a ne na karakteristike osoba
- opisuje, ne vrednuje
- specifična je i konkretna, a ne općenita
- odnosi se na postupke koje je moguće mijenjati
- zagovara, a ne nameće promjene
- uključuje razmjenu informacija, a ne davanje savjeta
- obuhvaća onoliko informacija koliko primatelj može prihvatiti i iskoristiti, a ne nužno sve koje bi pošiljalatelj želio dati
- zahtijeva podržavajući odnos koji se temelji na povjerenju i iskrenoj brizi.

Kako formulirati poticajnu povratnu informaciju? Najpoznatija je tzv. **sendvič-tehnika**:

- Početi s onime što ste primijetili da je dobro
- Nakon toga slijede sugestije o poboljšanju
- Završite s još nekom pohvalom, u pozitivnom tonu

Osoba će najbolje prihvatiti našu kritiku ako je ona dana u obliku povratne informacije koja kombinira podržavanje s kritikom. Takva povratna informacija smanjuje vjerojatnost otpora kod druge osobe i time povećava vjerojatnost promjene ponašanja. Podržavajuća povratna informacija sastoji se od tri dijela i ima sljedeću strukturu:

### 1. Pohvala

Počnite s **pozitivnim**: s **konkretnom pojedinošću** koja Vam se svidjela (to je ono dobro što želite da osoba zadrži u svojem ponašanju).

Ne morate navoditi sve detalje, dovoljno je nekoliko stvari. Važno je da budete što konkretniji kako bi osoba znala TOČNO što je dobro napravila. Formulacije poput „*Super!*“; „*Baš je bilo lijepo.*“; „*Sve mi se svidjelo.*“ nisu korisne jer ne priopćavaju što je točno od svega bilo dobro.

### 2. Kritika/pitanje

- Pri izricanju onoga što Vam se **nije svidjelo**, budite **specifični** i naglasite da je to **Vaš dojam**.
- Prigovor možete zamijeniti **pitanjem** kojim tražite razjašnjenje ili pro- vjeravate svoj dojam.

I ovdje je važno biti što konkretniji kako bi osoba TOČNO znala što treba promijeniti. Posebno je važno kritiku formulirati na način da bude jasno kako je riječ o našem dojmu. Naime, ono što se nama nije svidjelo možda će se svidjeti komu drugomu. Naglašavanje toga da je riječ o našem dojmu ključan je čimbenik u smanjivanju vjerojatnosti otpora kod osobe.

Također je važno osobu ne zasipati s previše kritike, nego izdvojiti jednu do dvije stvari koje smatrate najvažnijima.

### 3. Sugestija

Prijedlog za poboljšanje izrecite tzv. **JA-porukom**: „*Ja bih u toj situaciji raz- mislila kako.....*”.

Ja-poruka općenito potiče na suradnju i ostavlja drugima prostor da preuzmu odgovornost za vlastito ponašanje te samostalno odluče prihvatiti našu kritiku

ili to ne učiniti. Ti-poruke (npr. „*Trebala bi napraviti....*”) šalju poruku da mi znamo što je najbolje za drugu osobu pa izazivaju otpor i manju spremnost na suradnju te ih zbog toga treba izbjegavati. To je neizostavan dio dobre povratne informacije jer vrlo često osobe rade nešto krivo zato što ne znaju drugačije, pa je konkretan prijedlog kako promijeniti ponašanje najkorisniji.

Kako davati i primati povratnu informaciju?

*Kada i kako dati povratnu informaciju*

- Odaberite prikladan trenutak (kada su obje strane smirene i otvorene za aktivno slušanje)
- Osigurajte uvjete (kada ste nasamo s drugom osobom)
- Govorite smirenim tonom, nikada nemojte vikati

*Davanje povratne informacije*

- Jasno se izražavajte, budite sigurni da je Vaša poruka jasna i relevantna
- Budite specifični, opišite konkretno ponašanje druge osobe
- Budite realni, nemojte ni pretjerivati ni umanjivati (Ako nekoga pretjerano hvalite za minimalan uradak, neće biti motiviran za ulaganje većega truda. Također, ako pretjerate s pozitivnom povratnom informacijom, djelovat ćete neiskreno i Vaša će poruka biti bezvrijedna.)
- Usmjerite se na valjani opis ponašanja i činjenica, bez vrednovanja, i izbjegavajte isticanje karakternih obilježja osobe
- Izbjegavajte „ali“, ta riječ poništava sve što je prethodno rečeno
- Budite pažljivi prema osobi kojoj dajete povratnu informaciju
- Dajte primatelju dovoljno vremena za odgovor i reakciju
- Nemojte shvatiti osobno ako Vaša povratna informacija nije dovela do trenutčne promjene.

*Primanje povratne informacije*

- Nemojte se postaviti obrambeno. Budite otvoreni i slušajte što Vam druga osoba govori – vježbajte aktivno slušanje.
- Uzmite povratnu informaciju „sa zrnom soli” – ona je odraz nečijega mišljenja – možda iz toga možete nešto naučiti
- Pitajte ako niste razumjeli ili trebate pojašnjenje
- Sažmite svojim riječima što ste čuli i provjerite jeste li dobro razumjeli
- Razmislite o dobivenoj povratnoj informaciji i odlučite kako ćete djelovati.

## PRILOG: Skala za samoprocjenu mentorskih vještina

Uputa: Upotrijebite ovu skalu za samoprocjenu kako biste dobili uvid u svoje jake i slabe strane kao mentora. Procijenite se na njoj na početku svojega uključivanja u mentoriranje studentske stručne prakse te ponovno na kraju svake akademske godine. Na temelju rezultata, svaki put razmotrite što biste mogli poduzeti kako biste poboljšali svoje vještine mentoriranja.

Pročitajte svaku tvrdnju i označite koliko često pokazujete svako obilježje, pri čemu brojevi znače sljedeće:

1. Uopće ne    2. Povremeno    3. Često    4. Gotovo uvijek

Stvaranje otvorenog i podržavajućeg ozračja	Procjena
Dobar sam član tima i gradim dobre odnose s ljudima oko sebe.	1 2 3 4
Vjerujem da svi ljudi imaju potencijale i mogu se poboljšati.	1 2 3 4
Poštujem tuđe poglede na svijet i trudim se razumjeti ih.	1 2 3 4
Ne smatram da je nedostatak vještina slabost i odraz karakternih mana.	1 2 3 4
Svjestan sam svojih osjećaja i upravljam njima.	1 2 3 4
Očekujem da ću raditi pogreške.	1 2 3 4
Ne smeta mi da drugi vide da sam pogriješio.	1 2 3 4
Učim iz konstruktivne povratne informacije.	1 2 3 4

Učinkovito komuniciranje iskustva i poticanje razmišljanja	Procjena
Osjećam samopouzdanje u pogledu svojih sposobnosti i imam realističan pogled na moje jake strane i vještine.	1 2 3 4
Mogu jasno opisati strategije koje koristim u radu i kako donosim odluke o postupcima.	1 2 3 4
Svjestan sam pretpostavki koje stvaram i provjeravam koliko su točne.	1 2 3 4
Pružam dokaze za svoja uvjerenja i zaključke.	1 2 3 4
Pitam druge o dokazima za njihovo zaključivanje i tražim ih da mi objasne svoja razmišljanja.	1 2 3 4
Postavljam pitanja kako bih druge potaknuo na razmišljanje i pokazao iskreno zanimanje.	1 2 3 4

Aktivno slušanje i praćenje	Procjena
Pažljivo slušam druge i ne prekidam ih.	1 2 3 4
Ne donosim svoj sud dok slušam drugu osobu.	1 2 3 4
Parafraziram svojim riječima ono što čujem ili postavljam pitanja kako bih provjerio jesam li dobro razumio.	1 2 3 4
Dijelim zadatke u ostvarive manje korake.	1 2 3 4
Pratim izvršavanje zadataka i dogovorene rokove.	1 2 3 4

Stručnost	Procjena			
Pratim nova istraživanja i primijenjene spoznaje u svojem stručnom području.	1	2	3	4
Sudjelujem u radu strukovnih udruženja u svojem području.	1	2	3	4
Unosim novosti u svoj rad i pratim njihove posljedice.	1	2	3	4
Mogu artikulirati koncepte i teorije koje su u osnovi određenih procedura i primijenjenih postupaka.	1	2	3	4
Mogu identificirati točke u kojima studenti uobičajeno „zapnu“.	1	2	3	4
Mogu usmjeriti poučavanje na dogovorene ishode i ciljeve, no istovremeno iskoristiti i neočekivane prilike za učenje (npr. studentska pitanja ili interes koji pokažu).	1	2	3	4
Koristim rad studenata za unapređenje vlastitoga načina rada.	1	2	3	4

Preuzeto iz Sherman, R., Voight, J., Tibbetts, J., Dobbins, D., Evans, A., Weidler, D. (2000). *Adult educators' guide to designing instructor mentoring*. Washington, DC: Pelavin Research Institute.

## Analiza

1. Sumirajte svoje jake strane.
2. Identificirajte područja kojima trebate posvetiti dodatnu pažnju.
3. Ako ste se procijenili prvi put, zapišite strategije i resurse koje biste mogli koristiti kako biste povećali svoje vještine.
4. Ako ste ponovili procjenu, zabilježite područja poboljšanja i opišite strategije i resurse koje ste koristili, kao i područja koja ćete nastaviti razvijati.