VJEŠTINE KOMUNICIRANJA

**Komunikacija**

***Lat*. *Communicatio = priopćiti***

* Komunicirati znači sporazumijevati se
* Komunikacija je razmjena iskustava, koja omogućuje razvoj živih bića
* Prenošenje i razumijevanje značenja poruka (podataka ili informacija) putem određenih simbola
* Komunikacija uključuje skup socijalnih vještina koji obuhvaća :
  + započinjanje,
  + uspostavu i
  + održavanje doticaja među ljudima
* Komunikacija je **najmanje ono** **ŠTO kažemo**
* Način **KAKO nešto kažemo** (neverbalni parametri) –**preko 90% udjela** kod uspostavljanja odnosa i prihvaćanja poruke u međuljudskoj komunikaciji
* Komunikacija je vještina – uči se

**Osnovni cilj KOMUNIKACIJE**

* Da se poruka primi i primatelj shvati što je mislio pošiljatelj.
* Komunikacija je uspostavljena kada dođe do **RAZUMIJEVANJA**, a nastavlja se kada primatelj vrati informaciju (**FEEDBACK**)

Ako poruka od komunikatora do primatelja stigne :

* + **Neizmijenjena**
  + **Ako ju on razumije (i vjeruje da ju je razumio)**
  + **Ako ispravno procijeni njezinu važnost i u skladu s tim reagira**

**Uspješna komunikacija je pravilo, a poteškoće u komuniciranju izuzetak? 🡪Loša komunikacija može biti razlog niza velikih neuspjeha (interpersonalnih i organizacijskih) 🡪Da bismo mogli poboljšati komunikaciju najprije je potrebno razumjeti zašto se i na koji način ona odvija.**

**Elementi procesa komunikacije**

* **Pošiljatelj** – izvor poruke, želi nešto priopćiti
* **Poruka** – svrha koju treba prenijeti
* **Kodiranje** – namjera se pretvara u prepoznatljive znakove
* **Obavijest** – ono što pošiljatelj kazuje
* **Primatelj** – osoba koja prima poruku
* **Dekodiranje** – tumačenje poruke od strane primatelja
* **Kanal** – medij kroz koji se prenosi poruka
* U pravilu se odaslana i primljena obavijest uglavnom podudaraju tako da dolazi do **SPORAZUMIJEVANJA**
* **Feedback** – povratna reakcija (informacija) – provjera
* **Buka** – sve što ometa prijenos, prijem ili feedback poruke (uključuje i vanjske i unutarnje prepreke u komunikaciji)

**ŠTO UKLJUČUJE KOMUNIKACIJU?**

* Kako bi se izbjegli nesporazumi svakog trenutka trebamo biti svjesni da u svakom trenutku u komunikaciji možemo izraziti:
  + Činjenice – vi promatrate
  + Mišljenje – označavate što primjećujete
  + Osjećaje – izražavate što osjećate

**KOMUNIKACIJA MOŽE BITI**

* verbalna – neverbalna
* govorna – pisana
* namjerna – nenamjerna
* posredna – neposredna

**USMENA / PISANA / NEVERBALNA KOMUNIKACIJA**

**Usmena komunikacija**

**Prednosti:** brzina i feedback.

**Nedostatci:** iskrivljavanje poruke

**Pisana komunikacija**

**Prednosti:** opipljiva i provjerljiva.

**Nedostatci:** vrijeme i nema feedback-a

**Neverbalna komunikacija**

**Prednosti:** podržava ostale komunikacije

**Nedostatci:** kriva percepcija “govora tijela”

**VERBALNA / PARAVERBALNA / NEVERBALNA KOMUNIKACIJA**

* **ŠTO je rečeno – sadržaj – verbalna komunikacija**
* **KAKO je rečeno (karakteristike glasa) – paraverbalna komunikacija**
* **ŠTO je pratilo komunikaciju (kontekst) – neverbalna komunikacija**

**SIMBOLI**

* SIMBOLI su sredstva pomoću kojih komuniciramo
  + riječi, geste, slike, zvukovi ili pokreti, uporabljivi zato što se ljudi uglavnom slažu u pogledu objekata, zbivanja i osjećaja na koje se ti simboli odnose.
  + Ipak: različita značenja istim simbolima, a jedan simbol može imati više značenja

**Kinezički znakovi (pokreti lica, glave, ruku, nogu, držanje tijela i geste):**

* nehotični položaji i pokreti tijela (glave, ruku i nogu); geste; stav tijela;
* facijalna ekspresija: pomicanje brade, usana, nosa, obrva i čela, treptanje očiju i mrštenje čela.

**Proksemički znakovi (fizička blizina i prostorni raspored):**

* udaljenost i raspored sugovornika u prostoru te fizička blizina; zauzimanjem položaja šalje se poruka o odnosu prema sugovorniku ili sugovornicima;
* teritorijalnost i scenografija kojima se određuje odnos između sudionika u komunikaciji te odnosi ravnopravnosti ili neravnopravnosti sugovornika.

**Fiziološki znakovi:**

* + rumenjenje;
  + drhtanje i pojačano znojenje;
  + suze;
  + fiziološki znakovi koje ne možemo otkriti promatranjem;

**Ostali znakovi:**

* dodiri (kao što su rukovanje, poljupci i zagrljaji);
* izgled tijela kojim se prenosi određena poruka, a odnosi se na odjeću, frizuru i različite modne dodatke (torba, nakit, kravata i sl.) te obilježja (tetovaže i sl.)
* mirisi djeluju na stvaranje prvoga dojma o osobi i upozoravaju na pojedina emocionalna stanja (stres, uzbuđenje);
* pojam vremena određuje naše ponašanje s obzirom na vrijeme, a taj tretman vremena može biti formalan, neformalan i tehnički.

Paul Ekman je prije 40-tak godina dokazao kuplturalnu univerzalost facijalnih ekspresija za šest primarnih emocija.

Edward Hall, američki antropolog:

* Intimna zona (0 - 45 cm)
* Osobna zona (45 - 120 cm)
* Socijalna zona (120 - 360 cm)
* Javna zona (360 - )

Amblemi

* Neverbalne geste koje zamjenjuju verbalnu poruku nazivaju se *amblemi* (Ekman, 1977) ili autonomne geste (Kendom, 1983) te se njihovo značenje može prevesti jednom ili više riječi. Neki su amblemi dogovoreni (npr. dva prsta za *victory* ili *peace*), a neki intuitivni (upiranje prstom u koga, pomicanje kažiprsta da bi se koga dozvalo).

Ilustratori

* Naglašavanje izrečenog pokretima ruku pridonosi shvaćanju poruke i privlači slušateljevu pozornost. Naravno, ne smijemo pretjerati s mahanjem rukama jer ćemo ispasti smiješni i postići suprotan učinak. Geste kojima se koristimo da bismo ilustrirali ili pojasnili verbalnu poruku, a nemaju značenja ako ih se upotrebljava samostalno, nazivaju se *ilustratori*.

VJEŠTINE NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

* Opisani su primjeri skupina neverbalnih ponašanja koja ukazuju na neko stanje ili osjećaj kod osobe. Na temelju opisa pokušaj zaključiti što osoba misli ili osjeća.

|  |  |
| --- | --- |
| PONAŠANJE | OSJEĆAJ |
| **Osoba drži okvir za naočale u ustima i ima zamišljen izraz lica.** |  |
| **Osoba je zavaljena u naslon stolice, zijeva, gleda kroz prozor, ne uspostavlja kontakt očima, ima neutralan izraz lica, vrpolji se, ima zatvoren stav tijela, ne usmjerava pažnju, sporo reagira i govori neutralnom intonacijom.** |  |
| **Osoba rukom trlja čelo, ima napet i zabrinut izraz i rukama maše po zraku.** |  |
| **Osoba se naginje prema govorniku, uspostavlja kontakt očima, dodiruje govornikovu ruku, kima glavom, ima opušten i otvoren stav tijela, smije se, brže govori i govori višim glasom.** |  |
| **Osoba se mršti, odmahuje glavom, naginje se unatrag i odmiče, grize usne, ima stisnutu čeljust i zatvoren stav tijela, bulji u daljinu, plitko i ubrzano diše, ima ograničene izraze lica i geste, sporije govori i govori nižim glasom.** |  |

Načela uspješne komunikacije i komunikacijske vještine

Uspješna komunikacija

**Učinkovita**

**Ostvaruje ciljeve osoba koje komuniciraju**

Komunikatori su sposobni:

1. razumjeti, objasniti i predvidjeti događaje u komunikacijskoj situaciji
2. ponašati se sukladno svom razumijevanju i namjerama

**Prikladna**

**Ne krši pravila, očekivanja ili norme konteksta**

Komunikatori se:

1. usmjeravaju na druge osobe s kojima komuniciraju
2. pokazuju zanimanje za vrijednosti i standarde drugih
3. uvažavaju u određenoj mjeri interese drugih

Komunikacijske vještine (why we are here xD)

* slušanje
* postavljanje pitanja
* empatija
* osjetljivost za standarde odnosa
* poznavanje situacije
* samopraćenje
* uključenost i upravljanje interakcijom
* fleksibilnost ponašanja

Vještine verbalne komunikacije

* **Upotrebljavaj jezik na konvencionalan ili dogovoren način**
* pridržavaj se gramatičkih pravila
* prilagodi jezik slušatelju
* prilagodi razinu formalnosti slušatelju
* **Pojasni nedosljednosti u upotrebi riječi**
* pojasni što misliš ako upotrebljavaš riječ ili frazu na neuobičajen način
* definiraj što misliš ako upotrebljavaš riječ koja ima više značenja
* imaj na umu da svaka riječ ima denotativno i konotativno značenje
* **Neka tvoja poruka bude jednostavna i izravna**
* upotrebljavaj specifične riječi i fraze i budi konkretan
* izbjegavaj dvosmislene, nejasne, vrlo apstraktne i složene riječi
* ne opterećuj slušatelja nepotrebnim i nevažnim informacijama i digresijama
* pruži ključne informacije, izbjegavaj detalje i suvišne riječi
* **Vježbaj opisivanje**
* opisuj vidljivo ponašanje ili svojstva predmeta bez evaluacije
* evaluativne riječi zbunjuju slušatelja te ne pojašnjavaju misao koju želiš izraziti
* izjave temeljene na pretpostavkama i zaključcima zbunjuju slušatelja
* **Pojasni svoje ideje definicijama, primjerima, usporedbama i kontrastima**
* svrstaj stvar o kojoj govoriš u kategoriju predmeta koji su slušatelju već poznati
* upotrebljavaj stvarne ili hipotetske primjere prije ili nakon pojma
* upotrebljavaj poznate pojmove kako bi istaknuo sličnosti i razlike s nepoznatim pojmovima
* **Upotrebljavaj ponavljanja i parafraziranje**
* ponavljanje je ponavljanje poruke istim riječima
* parafraziranje je ponavljanje poruke drugim riječima

**Ljudi upotrebljavaju riječi na neuobičajen način, odstupaju od dogovora. Kolokvijalni izrazi i žargon**

**Ljudi se ne izražavaju jasno, govore dvosmisleno, ili ne kažu što misle.**

**Komunikaciju može otežati količina riječi koja može biti prevelika ili premala.**

**Riječi su simbolički izraz misli -** **Imaju uz denotativno i konotativno značenje**

**Paraverbalna komunikacija**

1. Brzina
2. Ritam
3. Jačina glasa
4. Boja glasa
5. Artikulacija
6. Melodija
7. Jasnoća
8. Smijanje i drugi glasovi

Aktivno slušanje

* **Mislimo da slušamo i kad ne slušamo jer imamo uši i primamo zvukove.  
  To jednako kao da mislimo da znamo čitati jer vidimo.**

**O čemu ću govoriti a vi slušati!**

* **Temelji slušanja**
  + faze slušanja, vrste slušanja
* **Feedback kod slušanja**
  + neverbalni i verbalni feedback
* **Smetnje ili zapreke slušanju**
  + vanjske i unutarnje
* **Cilj slušanja određuje način slušanja**
  + da naučimo, saznamo
  + da podržimo, ohrabrimo

SLUŠANJE uključuje **napor i vještinu** **(htjeti i znati) xD**

**slušamo sa 25 posto svojih mogućnosti**, **pamtimo 50 posto od onoga što čujemo**, **od toga zaboravimo pola za 48 sati**

* Neka istraživanja pokazuju da za vrijeme predavanja, predavača sluša svega 20 posto studenata, 20 posto se bavi ljubavnim mislima, 20 posto se prepušta sjećanjima, a ostali svojim brigama, sanjarenjima i sl.

**Vrste slušanja**

* PASIVNO – pokazujemo da slušamo ali ...
* SELEKTIVNO - samo ono što nas zanima
* DEFANZIVNO - osjećamo se ugroženima
* AKTIVNO – znanje i vještine

**Defanzivno slušanje**

*Taktike – način reagiranja*

* + napadačko slušanje (pripremamo se na obranu)
  + slušamo “iz zasjede” (tražimo odskočnu dasku)
  + monopoliziramo (stalno pričamo i prekidamo)
  + isključujemo se

**S obzirom na cilj i situaciju**

* **slušanje sadržaja (predavanje)**

cilj: razumijeti i zapamtiti poruku

* **kritičko slušanje (odlučivanje)**

cilj: razumijeti i ocjeniti poruku

* **empatijsko slušanje (potpora)**

cilj: shvatiti govornikove osjećaje, potrebe

Pseudoslušanje – loše slušanje

* da bi se SVIDJELI – *kao* *zainteresirani smo*
* da saznamo samo ODREĐENE INFORMACIJE
* da PREUZMEMO RIJEČ – želimo govoriti
* tražimo SLABE TOČKE U IZLAGANJU – pametni smo
* zapravo samo šutimo, jer je to PRISTOJNO
* ne znamo kako da se riješimo osobe

**Umjesto da slušamo ...**

* **čitamo tuđe misli** - razmišljamo što govornik ***zapravo*** hoće, što misli i osjeća
* **vježbamo u mislima svoj nastup** - nestrpljivi smo – želimo govoriti, prekidamo govornika
* **filtriramo** - samo ono što nam je važno a ostalo ne čujemo
* **stalno prosuđujemo, ocjenjujemo** - imamo već unaprijed čvrste stavove i mišljenje o temi razgovora ili o osobi

**Bilježenje kod slušanja**

* važnije ideje, misli: veća slova, podcrtati, zaokružiti, uskličnik
* ne pišemo cijele rečenice – natuknice

izuzetak: definicije, izreke, poetski izrazi

* odnosi među elementima: 🡪 + - > više nego < manje nego
* izmislite svoje znakove

**Empatijsko slušanje**

Sposobnost zamišljanja **stajališta** (ili situacije) druge osobe i njezinih **osjećaja**, s ciljem da shvatimo drugu osobu

**Slušanje osjećaja**

* pokušavamo *slušati* osjećaje **iza riječi**

(*ljutnju, zabrinutost, tugu, veselje*)

* pogled na svijet iz pozicije govornika
* ***emocije su poruka***

**Razvoj vještine postavljanja pitanja**

* **Dobivamo željene informacije**
  + Zamjenjujemo pretpostavke činjenicama
  + Povećavamo jasnoću komunikacije
* **Uspostavljamo i održavamo kontakte**
* **Pokazujemo osobi da je slušamo**

(interpersonalna pitanja)

* **Usmjeravamo razgovor**
* **Upoznajemo same sebe**

(intrapersonalna pitanja)

**ESENCIJALNA** - središnja pitanja u životu

*Što znači biti dobar prijatelj?*

**HIPOTETSKA** - usmjerena na istraživanje budućnosti i provjeru odnosa

*Što je najgore što se može dogoditi?*

**OTVORENA** - omogućuju veći broj odgovora

*Kakva su vaša iskustva na fakultetu?*

**ZATVORENA** - ograničavaju broj odgovora

*Je li vam dobro na fakultetu?*

**SUGESTIVNA** - sugeriraju kako treba odgovoriti

*Na fakultetu vam je teško, zar ne?*

**ČINJENIČNA** - usmjerena na prikupljanje informacija (tko, što, kako, kada, gdje, zašto…)

*Gdje ste se našli? Što si učinio?*

**POJAŠNJAVAJUĆA** - usmjerena na pojašnjavanje rečenoga

*Kada kažeš da ti je bilo grozno, što misliš?*

**PROŠIRUJUĆA** - usmjerena na proširenje rečenoga

*Želiš li još nešto dodati?*

S obzirom na očekivanu točnost odgovora:

ČINJENIČNA – odgovor može biti točan ili pogrešan

*- Koliko studenata je upisalo ovaj fakultet?*

INTERPRETIRAJUĆA – odgovor je mišljenje osobe, ne traži se točan odgovor

*- Što misiš, zašto se studenti ovaj fakultet?*

EVALUATIVNA – odgovor je evaluacija, procjena kvalitete nečega

- *Sviđa li ti se studirati na ovom faksu?*

Pitanja koja ne traže odgovore

**Retorička pitanja**

*Jeste li se došli na fakultet spavati?*

*Biste li se bunili da vam kažem da ćete svi dobiti pet bez ispita?*

**Konstatacije, uzvici, molbe**

*Pa što onda?*

*Kako mogu biti tako glup?*

*Hoćete li se malo stišati?*

Kako postavljati pitanja?

* ČINJENIČNA - informacije
* OTVORENA - želiš čuti više
* ZATVORENA - želiš usmjeriti razgovor ili ga privesti kraju
* SUGESTIVNA – usmjeriti razgovor
* HIPOTETSKA, EVALUATIVNA, ESENCIJALNA - želiš čuti mišljenje osobe

**Razvoj sposobnosti kritičkog mišljenja**

Što je to kritičko mišljenje?

* dobro razmišljanje, suprotno od nelogičnog i iracionalnog razmišljanja
* Racionalna odluka u što vjerovati, u što ne vjerovati
* Važno od najranije obrazovne dobi: uključeno u učenje pisanja i čitanja, govorenja i slušanja.

Definicije kritičkog mišljenja

* Svrhovito razmišljanje u kojem pojedinci sustavno i automatizirano nameću standarde i kriterije na njihov misaoni proces
* Kompozicija vještina i stavova koja uključuje sposobnost prepoznavanja postojanja problema i njegove suštine
* Sklonost i vještina u uključivanje u aktivnosti s reflektirajućim skepticizmom; *skepticizam* u znanstvenom smislu riječi
* Proces svrhovitog, samo-regulirajućeg procjenjivanja

Odnos komunikacije i kritičkog mišljenja

* Kritičko mišljenje je prvenstveno sastavni dio komunikacijskog procesa
* Ocjenjivanje i procjena, kao ključni dio komunikacijskog procesa, mobilizira kritičko mišljenje
* Naročito bitno kod kritičkog i empatijskog slušanja

Kritičko mišljenje nije sastavljeno samo od kognitivnih vještina

Ljudska bića su nešto više od strojeva koji razmišljaju

“Kritički duh” (afektivna dispozicija)

* Profesionalna radoznalost
* Oštrina i pozornost uma
* Profesionalna strast za logičkim razmišljanjem
* Želja za pouzdanim informacijama

Kritičko mišljenje kroz svakodnevni život

* Interes za široko područje
* Briga o vlastitoj informiranosti
* Usredotočenost na prilike uporabe kritičkog mišljenja
* Samouvjerenost u vlastitu sposobnost racionalizacije
* Otvorenost prema različitim pogledima na svijet
* Fleksibilnost u razmatranju alternativa i mišljenja
* Iskrenost u suočavanju s vlastitim sudovima, predrasudama, stereotipima i egocentričnim tendencijama

Pristup specifičnim pitanjima i problemima s platforme kritičkog mišljenjaJasno definiranje problema

* Sustavnost u radu s kompleksnim materijalom
* Predanost u prikupljanju informacija
* Razuman odabir i primjena kriterija
* Preciznost koju problem i njegove okolnosti dozvoljavaju

Kako izgleda odsutnost kritičkog mišljenja

* Slijepo reproduciramo štetne reakcije koje smo naučili
* Slijepo prihvaćamo sva objašnjenja koja nam daju organizacije i političke vođe
* Slijepo vjerujemo svim TV reklamama
* Slijepo prihvaćamo i kažemo da je nešto ispravno samo ako udžbenik kaže da je
* Slijepo prihvaćamo i kažemo ako organizacija nešto čini da je to onda ispravno

Glavne komponente kritičkog mišljenja

* Percepcija
* Pretpostavke
* Emocije
* Jezik
* Argument
* Obmane
* Logika
* Rješavanje problema

Percepcija

* Način na koji primamo i prevodimo naše iskustvo
* Značajan filtrirajući sustav
* Kako percipiramo određuje kako razmišljamo

Pretpostavke

* *Središnje* za kritičko mišljenje
* Implicirane, nismo ih svjesni
* Nisu nužno uvijek loše
* Temelje se na platformi da su neke ideje očigledne
* Navikavaju nas na trenutna uvjerenja i zatvaraju mogućnost alternativa

Emocije

* Nastojati “ostaviti emocije po strani” je nemoguće
* Dio svega što činimo i mislimo
* Osobne barijere su neizbježne
* Kritički mislioc ne ignorira niti negira emocije; prihvaća ih i upravlja s njima

Jezik

* Nemoguće odvojiti od mišljenja
* Tri osnovne namjene:
  + informirati
  + uvjeriti
  + objasniti
* Jezik denotira i konotira

Argumenti

* Koriste se kako bismo uvjerili da nešto jest (ili nije) točno ili bi (ili ne bi) trebalo napraviti
* Sadrži tri osnovna elementa:
  + Predmet
  + Jedna ili više premisa
  + Jedan ili više zaključaka
* Mogu biti valjani ili nevaljani ovisno o strukturi
* Cilj kritičkog mišljenja jest zdravi argumenti
* valjani (odgovarajuće strukture)
* s ispravnim premisama
* Zdravi argumenti imaju oboje: prema tome, zaključak mora biti ispravan
* Odatle ljepota i korisnost logike

Obmane

* Zaključivanje koje ne udovoljava kriterijima zdravih argumenata je obmanjujuće
* Obmanjivanje je neispravan obrazac zaključivanja
* Ne znači da je zaključak uvijek netočan

Logika

* Dvije metode zaključivanja
* Deduktivna
  + činjenice, silogizmi, valjanost, točnost premisa🡺ispravni argumenti & zaključci
* Induktivna
  + Različite činjenice, vjerojatnosti, generalizacije, hipoteze, analogije🡺induktivna snaga

Rješavanje problema

* Logički problemi kao i svi drugi problemi
* tehnike:
  + Shvati problem.
  + ID nepoznanice & poznanice
  + Odnosi između njih
  + Generiraj strategiju iz prethodnog koraka
  + Primjeni i razriješi. Ponovi ako treba

Reality testiranje mogućih rješenja problema

* Critical Path Analysis
* Decision Trees
* Force Field Analysis
* PMI Plus – Minus – Interesting
* SWOT Analysis – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

U istraživanju na 1,100 studenata koledža nađena

Značajna korelacija između bodova Kritičkog mišljenja & college GPA

Vještine kritičkog mišljenja moguće je naučiti

Značajna korelacija između kritičkog mišljenja & razumijevanja pročitanog

**Glavna svrha akademskog iskustva**

* Postizanje liberalnog (oslobađajućeg) obrazovanja. Odnosi se na
  + Učenje kako učiti
  + Učenje misliti za sebe
  + Odvajanje od naivnog prihvaćanja autoriteta
  + Izdizanje iznad samo-poražavajućeg relativizma
* Kulminira u principijelnom, reflektivnom prosuđivanju

Tipične greške u mišljenju – odsutnost kritičkog mišljenja

* Non sequitur (ne slijedi)
* Neosnovane generalizacije
* Post hoc (ergo propter hoc)
* Lančana reakcija
* Slaba analogija
* Pozivanje na autoritet
* Ad populum
* Ad hominem (protiv osobe)
* Tu quoque (ti također)
* Apel na neznanje

Non sequitur (ne slijedi)

* + Zaključak ne slijedi logički iz premisa
  + P1 - Ako sam u Berlinu ja sam u Njemačkoj
  + P2 - Ja nisam u Berlinu
  + Z – Dakle, nisam u Njemačkoj

Neosnovane generalizacije

* + Zaključivanje o grupi na temelju primjera koji nisu adekvatni (najčešće njih premalo).
  + Poznajem dva studenta sa FER-a i oba su strašno ambiciozna. Svi studenti na FER-a su pretjerano ambiciozni.

Post hoc (ergo propter hoc)

* + Nakon nečega, dakle kao rezultat nečega. Zaključivanje da je nešto uzrokovalo nešto zbog toga što se dogodilo prije toga.
    - Marko je upisao fakultet. Marko je počeo više izlaziti. Marko je počeo više izlaziti zato što je upisao fakultet.

Lančana reakcija

* + Osoba pretpostavlja neku lančanu reakciju premisa koja nema čvrstu osnovu.
  + Eksperimentiranje na životinjama smanjuje naše poštovanje života.
  + Ako ne poštujemo život vjerojatno ćemo biti tolerantniji prema nasilnim ponašanjima kao što su ubojstva i ratovi.
  + Uskoro će naša civilizacija postati bojno polje gdje se svatko boji za svoj život. To će biti kraj svijeta kakav znamo.
  + Treba odmah zabraniti svako eksperimentiranje na životinjama.

Slaba analogija

* + Ako dvije stvari nisu zbilja slične u relevantnim aspektima, analogija je slaba.
  + Puške i noževi su oruđa sa metalnim dijelovima koji se mogu koristiti da nekoga ubijemo. Za kupnju puške treba dozvola, pa je trebamo imati i za kupnju noža.

Pozivanje na autoritet

* + Ako autoritet nema veze s područjem.
    - Smrtna kazna. Neki glumac ili pjevač je protiv smrtne kazne.
    - Reklame, manekenke.

Ad populum

* + Većina ljudi jede fast food, fast food je OK.
  + 88% ljudi ne vjeruje u NLO, oni sigurno ne postoje.

Ad hominem (protiv osobe)

* + Napada se osoba a ne argument.
  + Ti svjedočiš da je ova osoba nevina, ali i ti si bio kriminalac pa ti ne možemo vjerovati.
  + Ti se zalažeš protiv abortusa, ali to nije važno jer si siromašna i neobrazovana.

Tu quoque

* + Argument “ti također”.
  + Nacist osuđen za ratni zločin brani se argumentom da su zločine radili i saveznici.

Poziv na žaljenje

* Pokušaj da se ljude nagovore da dođu do zaključka zbog osjećaja sažaljenje prema nekome.
* Djevojka me ostavila, mačka mi se razboljela, auto mi se pokvario, znam da je zadaća loša, ali zbilja nisam imao vremena, trebali biste me razumjeti i dati mi peticu.
* Apel na neznanje
  + Ako nešto nije dokazano, onda je suprotno.
    - Stoljećima pokušavamo dokazati da postoji Bog. Nitko to još nije uspio. Bog ne postoji.
    - i obrnuto ...

**Komunikacija u timu**

Definiranje i klasificiranje grupa

**GRUPA**

Dva ili više pojedinaca koji međusobno djeluju i međusobno su zavisni, okupljeni kako bi postigli specifične ciljeve.

Vođa -> formalni, neformalni

**formalna grupa** - određena radna grupa koja je definirana organizacijskim ustrojstvom

**neformalna grupa** - grupa koja nije niti formalno ustrojena niti utvrđena organizacijom; pojavljuje se kao odgovor na potrebu za socijalnim kontaktom.

**ULOGA**

Skup očekivanih obrazaca ponašanja koji se pripisuju nekome tko zauzima dani položaj u društvenoj jedinici.

**percepcija uloge**  - Pojedinčevo shvaćanje kakvo se ponašanje od njega očekuje u danoj situaciji.

**identitet uloge** - Određeni stavovi i ponašanja koja su u skladu s ulogom.

**konflikt uloga** - Okolnost u kojoj je pojedinac izložen razilazećim očekiva-njima u vezi pojedinih uloga**.**

**Tim je skupina ljudi koji imaju zajedničke ciljeve i koji usklađeno djeluju da bi ih ostvarili.**

Principi učinkovitih timova

* jasni i izazovni ciljevi
* jasna struktura (npr. uloge pojedinih članova)
* kompetentni članovi tima
* ciljevi tima ispred ciljeva pojedinaca
* učinkovito vodstvo
* vanjska podrška i prepoznavanje kvalitete tima
* jasni standardi izvrsnosti (kvalitete)

Pozitivna kultura tima

* **iskrenost**
* **otvorenost**
* **poštovanje**
* **stalnost kvalitete izvedbe**

Uloge u timu

* ***Kreativac*** – unosi nove i neobične ideje
* ***Istraživač*** – istražuje različite mogućnosti
* ***Poticatelj*** – inicira, djeluje, nudi rješenja
* ***Usklađivač*** – usmjeren je i učinkovit
* ***Procjenitelj*** – prosuđuje ideje, motri
* ***Provoditelj*** – organizira, razrađuje provedbu
* ***Dovršitelj*** – dovršava projekte i aktivnosti
* ***Graditelj*** – stvara i čuva sklad u timu

Razvoj tima

* **međusobno pomaganje** radi spoznaje osobnih vrijednosti, snage i slabosti
* radovanje **različitostima članova** tima
* **poticanje** svake ličnosti da se **razvija i izražava**
* pronalaženje **dobrih osobina članova** tima i posla u kome će one doći do izražaja
* pružanje potpore suradniku kojem manjka neka osobina ili kod kojeg je potrebno ispraviti nepoželjnu osobinu
* poštivanje ličnost svakog suradnika i uvažavanje njezine cjelinu

Stadiji u razvoju tima:

Stvaranje tima (Forming)

* transformacija pojedinca u člana tima
* članovi tima se upoznaju s:
  + prirodom zadatka
  + drugim članovima tima   
    (njihovim osobnostima, motivima, stilovima rada i sličnim)

Pojačanje intenziteta (Storming)

* članovi tima se obično osjećaju moćnijima i kompetentnijima nego što to zaista jesu
* faza entuzijazma, ali i prvih razočaranja
* pojava grupne polarizacije i traženje “žrtvenog jarca”

Određivanje normi (Norming)

* u ovoj fazi broj članova tima je obično manji od početnog
* upoznaju se s vlastitom ulogom, sa svojim i tuđim snagama i slabostima
* ovu fazu karakteriziraju poštovanje, suradljivost i općenito prijateljska atmosfera

Izvođenje (Performing)

* osjećaj bliskosti među članovima tima
* nema borbe za moć, jer su članovi prihvatili svoje uloge
* tim je učinkovit i usmjeren na zadatak

Završavanje (Adjourning)

* faza kroz koju ne prolaze svi timovi
* događa se nakon završavanja zadatka zbog kojeg je tim nastao
* osjećaj ponosa, ali i mnogi drugi osjećaji

Važne stavke pri osnivanju tima

* stručna znanja u timu
* autoritet i status članova
* osobine ličnosti članova tima
* zastupljenost timskih uloga
* veličina tima
* struktura stručnih uloga
* raspored na stručne zadaće
* raznolikost
* primjeren cilj
* primjeren voditelj

Ukupna stručna znanja u timu

Timu su potrebni specijalizirani stručnjaci, ali i ljudi sa širokim spektrom znanja

Autoriteti i status članova u timu

* članovi tima djeluju s različitih pozicija
* potrebno je neutralizirati negativne posljedice utjecaja autoriteta na ostale članove tima

Osobine ličnosti članova tima

* potrebno je uvažavati cjelokupnu ličnost svakog člana tima
* jake strane svakog člana trebaju se nastojati upotrijebiti u timu

Zastupljenost timskih uloga

* trebaju biti zastupljene sve ili gotovo sve timske uloge
* svaki član može imati jednu, dvije ili tri uloge, u skladu sa svojim osobinama ličnosti

Ravnoteža svih uloga

* tim treba dobro obaviti posao, pritom poštujući sve uloge svojih članova

Raznolikosti u timu

* različitost potiče kreativnost
* ljudi različitih kultura, profesionalnih vrijednosti mogu povećati vještine i znanja drugih
* procjenjivanje ideja na temelju argumenata
* izbjegavanje negativnih primjedbi o jedinstvenim karakteristikama drugih članova

Veličina tima

* prema kriteriju komunikacije – najbolji peteročlani tim
* prema kriteriju različitosti znanja – najbolji sedmeročlani tim

Struktura stručnih timskih uloga

* ukupan zadatak treba podijeliti na niz stručnih uloga, koje trebaju biti u pomno planiranom i praćenom međusobnom odnosu

Raspored ljudi na timske zadaće

* Pojedinci preuzimaju timske uloge u skladu sa svojim interesima, ambicijama i osobinama ličnosti

Primjeren cilj

* mora biti jasan, izazovan i dostižan
* prihvaćanje zajedničkog cilja je početak razvoja tima

Primjeren voditelj

* voditelj vodi posao, ali i ljude
* bez obzira na koji je način izabran, on mora biti prihvaćen od ljudi da bi tim funkcionirao

Temelji učinkovite komunikacije u timu

* slušanje
* uočavanje razlika u doživljaju problema
* raspravljanje o sličnostima i različitostima u gledištima
* raspravljanje o mogućim rješenjima
* raspravljanje o argumentima

Prepreke učinkovitoj komunikaciji

* nedostatak jasno izraženih, zajedničkih i mjerljivih ciljeva
* nejasne uloge u timu ili nejasno vodstvo
* preveliki ili premali timovi
* timovi koji se sastoje od nedovoljno stručnih osoba
* nedostatak kvalitetnih mehanizama za jasnu i brzu izmjenu informacija

Sprječavanje konflikata u timu

* pružanje mogućnosti za promjenu odluka, promjenu ciljeva i promjenu prioriteta
* pojašnjavanje uloga i zadataka pojedinih članova tima
* ispitivanje preklapanja uloga i davanje mogućnosti za promjenu uloga
* omogućavanje članovima tima da uče o sprječavanju i rješavanju konflikata

Problemi složenijih, višefunkcionalnih timova

* Premalo cijenjenje doprinosa drugih dijelova tima
* Različiti žargoni
* Različite orijentacije pojedinih dijelova tima
* Natjecanje između različitih dijelova tima
* Različiti stupnjevi zainteresiranosti za rezultate tima
* Pretjerano traženje slaganja među različitim dijelovima tima

Tipovi zadataka u timu

* **Aditivni zadaci** – izvedba zadatka ovisi o zbroju doprinosa svakog člana
* **Konjuktivni zadaci** – izvedba zadatka ovisi o doprinosu najslabijeg člana
* **Disjunktivni zadaci** – izvedba zadatka ovisi o doprinosu najjačeg člana

Prepreke učinkovitom rješavanju problema u timu

* svaki vid interakcije koji smanjuje mogućnost kvalitetnog rješavanja problema
* nedijeljenje jedinstvene informacije – posljedica neiskazivanja specifičnih saznanja svakog člana tima

Grupno donošenje odluka

* Prednosti
  + Cjelovitija informacija
  + Različiti pogledi
  + Veća kvaliteta odluke
  + Veće prihvaćanje rješenja
* Slabosti
  + Potrebno više vremena
  + Konformizam
  + Dominacija jednog ili nekoliko članova
  + Nejasna odgovornost

Tehnike grupnog donošenja odluka

**interakcijske grupe** - Tipične grupe čiji članovi međusobno komuniciraju licem u lice.

**tehnika nominalne grupe**  -Metoda grupnog odlučivanja u kojoj se pojedinačni članovi susreću licem u lice kako bi iznijeli svoja mišljenja na sustavan, ali neovisan, način.

**oluja ideja** - Proces generiranja ideja koji posebno potiče bilo kakve i sve alternative, suzdržavajući se od bilo kakvih kritika tih alternativa.

**elektronički sastanak** - Sastanak na kojem članovi komuniciraju računalima što dozvoljava anonimnost komentara i združivanje glasova.

**“Prezentacija je vještina kod koje su pripremljenost i stav vidljivi u prvim trenucima.”**

*Presentation skills for managers*

* **prezentacija je izvedba, nastup**
* **prezentacija je interakcija (uspostavljanje odnosa s publikom)**

**Naslov prezentacije**

* najbolji naslovi su: provokativni, opisni, kratki i relevantni
* kod pripreme započnite s radnim naslovom: kratka tvrdnja, rečenica o čemu se radi u prezentaciji

**Savjeti za kreiranje naslova:**

* postavi pitanje
* izaberi riječ koja izaziva predodžbe, slike
* tvrdnja s aktivnim glagolom
* stilska figura – aliteracija (sve riječi započinju istim slovom)
* kontradiktorna tvrdnja, provokativna

Osnovni principi svake prezentacije

* **Početak**
  + pripremi slušatelje na primanje poruke
* **Srednji dio** 
  + izreci to što si pripremio/la (cilj prezentacije)
* **Završetak**
  + uvjeri se da su primili i razumjeli tvoju poruku

Struktura – BOMBER B

Bang! – hvatač pažnje (mamac)

Opening – *plan puta* – sadržaj

Message – 4-5 ključnih poruka

Bridge – međusobno povezivanje poruka

Examples – primjeri, analogije (slikovito)

Recap – sažimanje, ponavljanje ključnih poruka

Bang! – završnica (mamac)

Nema dokazivanja bez činjenica

* dokazivanje započinje tvrdnjom koju treba dokazati
* činjenica = ono što je iskustvom potvrđeno da postoji  
   ili da se događa
* podatak = činjenica koja se navodi da se njome što dokaže
  + **podaci:** predmeti, izmjerene veličine, izbrojene količine
  + dobro je navesti **izvor podataka**

Uzroci srama i straha

* **Sram** = osjećaj nelagode koja potječe od točne ili pogrešne procjene naših nedostataka; kritika ili poruga okoline
* **Strah** = dolazi od predviđanja opasnosti
* Sram i strah veći je kod osoba koje su sramežljive i nesigurne ili su nepripremljene

Što se događa u našem tijelu?

* Kada smo uplašeni naše se tijelo prebacuje u ***"biježi ili se bori"*** stanje (*flight or fight*)
* Proizvodi dodatni ADRENALIN
* Koristan hormon koji nam pomaže tako što priprema tijelo u opasnim situacijama
* Javni nastup: srce kuca brže, crveno i oznojeno lice, ruke se tresu, noge nas ne drže, moramo na WC, glas se mijenja, dišemo plitko i ubrzano, usta se suše

**Adrenalin može raditi za nas**

* preusmjeriti ga u ENTUZIJAZAM, ENERGIJU

Kako?

* ne mislite na sebe, već na prezentaciju
* ne smijete misliti na to što sve može krenuti naopako, to vas čini nervoznim i može zaista krenuti naopako (*Murphyjev zakon*)

Kako prevladati strah

* **samouvjeravanje**
* disanje i opuštanje - vježbe
* dođite ranije - upoznajte prostor
* dočekajte publiku - popričajte
* realna očekivanja
* publika želi da uspijete
* **vježbajte**

**Nesvjesni pokreti – pazite!**

* češkanje, igranje s kosom, brkovima, bradom, prstenom
* zveckanje ključevima ili sitnišem u džepu
* igranje olovkom
* tražite pomoć od kolega, prijatelja - da vas upozore na takve pokrete

***The right word may be effective, but no word was ever as effective as a rightly timed pause. M. Twain***

***Izgubili ste se, zaboravili tekst – savjeti***

* ***napravite stanku da se saberete***
* ***sažmite što ste do tada rekli***
* ***upotrijebite humor na svoj račun***
* ***tražite pomoć od publike – gdje ste stali***
* ***prestanite govorite, pogledajte bilješke***
* ***postavite pitanje publici***
* ***zadajte im zadatak, vježbu***
* ***najavite pauzu za kavu***

***Pitanja***

***Prava poruka nije ono što ste vi rekli već ono što je druga osoba upamtila!***

***Ljudi pamte POČETAK i KRAJ prezentacije; mislite na to kad budete pripremali vašu prezentaciju.***