



MOTIVACIJA I AKTIVACIJA MLADIH

Motivacija i aktivacija mladih

Priručnik o metodama savetovanja nezaposlenih mladih u okviru Klubova za traženje posla i Centrima za informisanje i profesionalno savetovanje pri Nacionalnoj službi za zapošljavanje

Priručnik je nastao u okviru projekta Nemačke razvojne saradnje:
Podsticanje zapošljavanja mladih

Autor publikacije: Saša Niklanović

Godina izdanja: 2018.

SADRŽAJ

UVOD

PRVI DEO: KARIJERNO VOĐENJE NEZAPOSLENIH MLADIH

1. *Neke karakteristike mladih na tržištu rada*
 - 1.1. Specifičnosti mladih na tržištu rada
 - 1.2. Promene u potražnji za veštinama
 - 1.3. Kako ovi nalazi utiču na položaj mladih na tržištu rada u Srbiji?
 - 1.4. Izazovi
2. *Pojmovi i aktivnosti u oblasti karijernog vođenja mladih na tržištu rada*
 - 2.1. Tradicionalna koncepcija karijernog vođenja
 - 2.2. Savremena koncepcija karijernog vođenja
3. *Savetovanje nezaposlenih mladih – aktivnosti i metode rada*
 - 3.1. Savetodavni intervju
 - 3.2. Vođenje savetodavnog intervjua

DRUGI DEO: RAD SA NEMOTIVISANIM I NEAKTIVNIM MLADIMA

4. *Promene*
 - 4.1. Faze promena
 - 4.2. Rešavanje primedbi
 - 4.3. Instrument za početnu procenu/skrining
5. *Motivacioni intervju*
 - 5.1. Definicija
 - 5.2. Ciljevi
 - 5.3. Uloga savetnika
 - 5.4. Načela i tehnike motivacionog intervjua
 - 5.5. Postupanje savetnika u različitim fazama motivacionog intervjua
 - 5.6. Iskustva sa motivacionim intervjuom u karijernom savetovanju i zapošljavanju

TREĆI DEO: METODE PRIMERENE POTREBAMA MLADIH

6. *Metode primerene potrebama mladih*
 - 6.1. Metode aktivnog učenja
 - 6.2. Zanimljivo prezentovanje
 - 6.3. Rad u grupama
 - 6.4. Vođenje procesa učenja
 - 6.5. Korišćenje IKT u karijernom vođenju nezaposlenih mladih

Prilog: Upitnik: Lokus kontrole

UVOD

Ovaj Priručnik proizašao je iz obuka koje su za zaposlene u Nacionalnoj službi za zapošljavanje (NSZ) organizovane u okviru projekta Nemačke razvojne saradnje pod nazivom „Podsticanje zapošljavanja mladih“ koji sprovodi Nemačka organizacija za međunarodnu saradnju - GIZ u saradnji sa Ministarstvom omladine i sporta kao vodećim partnerom, uz podršku Ministarstva za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja, Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, Ministarstva privrede i Nacionalne službe za zapošljavanje. Obuke koje su prošli savetnici zaposleni u Klubovima za traženje posla i Centrima za informisanje i profesionalno savetovanje (CIPS) o metodama savetovanja primerenim potrebama mladih su osmišljene sa ciljem da se unaprede usluge koje NSZ pruža nezaposlenim mladima.

Analiza sprovedena u prvoj fazi projekta pokazala je da iako Klubovi za traženje posla i CIPS raspolažu setom mera koje su delotvorne za određeni broj mladih osoba, ipak nemaju razvijene metode i aktivnosti primerene potrebama mladih, koje su zasnovane na savremenoj koncepciji karijernog vođenja, a namenjene onim mladim osobama za koje postojeće metode nisu dovoljno delotvorne.

Svrha ovog Priručnika je da poboljša delotvornost mera karijernog vođenja i savetovanja u NSZ za nezaposlene mlade uzrasta 18–35 godina koji imaju teškoće pri ulasku na tržište rada, tokom individualnog i grupnog rada sa mladim tražiocima zaposlenja. Priručnik je zamišljen kao dokument koji zaposleni u NSZ mogu da konsultuju u radu sa mladum nezaposlenim licima.

U prvom delu Priručnika, ukratko su izložene **karakteristike mladih**, izazovi i problemi sa kojima se suočavaju, njihove potrebe i želje, kao i neke prepreke na koje nailaze prilikom prelaska iz obrazovnog sistema na tržište rada i na samom tržištu rada. Takođe, ukratko su predstavljeni osnovni pojmovi i aktivnosti u oblasti karijernog vođenja mladih na tržištu rada i **veštine savetovanja** koje savetnici primenjuju u svom radu sa tražiocima zaposlenja, kako mladima, tako i ostalima. Drugi deo Priručnika je usredsređen na nezaposlene mlade koji imaju nisku motivaciju za traženje posla ili su potpuno neaktivni. Tim mladim ljudima se često ne može pružiti delotvorna podrška putem tradicionalnih usluga vođenja i savetovanja. U ovom delu Priručnika je opisan „**motivacioni intervju**“ koji se u nekim državama koristi kao delotvorna tehnika savetovanja, posebno u radu sa slabo motivisanim korisnicima. Načela i tehnike motivacionog intervjua predstavljaju napredne veštine koje omogućavaju dublje razumevanje izazova, motivacije i aktivacije mladih. Opisan je i **instrument za početnu procenu/skrining, koji se koristi za rano prepoznavanje niske motivacije** kod mladih ljudi.

Treći deo Priručnika se bavi izazovom kako obezbediti da usluge karijernog vođenja i savetovanja bolje odgovaraju na potrebe mladih kroz prilagođavanje postojećih metoda savetovanja i vođenja ili uvođenje novih. Cilj je ponuditi usluge savetovanja i vođenja koje u **većoj meri ispunjavaju potrebe mladih** opisane u prvom delu, a imajući u vidu da se mladi radije opredeljuju za aktivnosti karijernog vođenja koje su im zanimljivije i koje podrazumevaju:

- manje slušanja;
- aktivniju ulogu uz veće učešće;
- manje rutine, a više kreativnosti;
- rad sa informatičkim alatima;
- rad u grupama;
- aktivnosti zasnovane na međusobnoj interakciji korisnika.

PRVI DEO:

KARIJERNO VOĐENJE
NEZAPOSLENIH MLADIH

1. KARAKTERISTIKE MLADIH NA TRŽIŠTU RADA

1.1. SPECIFIČNOSTI MLADIH NA TRŽIŠTU RADA

U ovom poglavlju, namjera nam je da ukažemo na određene specifičnosti i potencijale mladih u kontekstu savremenog tržišta rada¹, koji su od značaja za bolje razumevanje i zadovoljavanje njihovih potreba, **pronalaženje boljih odgovora na pitanje motivacije i aktivacije** mladih i **boljeg korišćenja njihovih potencijala i kompetencija**.

Savremeno tržište rada karakterišu **dinamične promene**, uglavnom u pogledu zahteva za posebne **nove kompetencije** koje nalažu **celoživotno učenje** i unapređivanje i osvežavanje znanja i veština u kontinuitetu.

Uopšteno posmatrano, trenutno su na tržištu rada prisutne četiri generacije zaposlenih: tradicionalisti (rođeni do 1945. godine), „bejbi bum“ generacija (rođena od 1946. do 1964. godine), generacija X (rođena od 1965. do 1979. godine), generacija Y (rođena 1980. godine i kasnije). Svi oni, sa svojim karakteristikama, znanjem, veštinama i vrednostima, doprinose različitom stilu rada i radnoj etici, kao i različitim potencijalima za razvoj. Na tržište rada uskoro ulazi nova generacija Z, rođena 2001. godine i kasnije.

Ako obratimo pažnju samo na generaciju Y, koja u ovom trenutku čini većinu onih koji ulaze na tržište rada, videćemo da su to mladi ljudi rođeni osamdesetih i devedesetih godina prošlog veka, odrasli uz trendove ekonomske globalizacije, sa mobilnim telefonima i internetom, bez ograničenja u komunikaciji, iskusni u življenju u „globalnom selu“. **Nove tehnologije** i njihov razvoj značajno su uticali na njihovo odrastanje, način učenja i rada i oni ne mogu da zamisle svoj život bez tih tehnologija. Često su obrazovaniji od svojih roditelja i češće od roditelja imaju fakultetsko obrazovanje. Izuzetno su vešti u korišćenju novih tehnologija, koje su postale sastavni deo njihovog života, ne samo profesionalnog, nego i privatnog. Osim toga, njihov način života i rada ima neke nove karakteristike. Pripadnici generacije Y su veoma fleksibilni, spremni na promene, mobilni i u stanju da se snađu u brojnim oblastima vezanim za globalne i kulturološke različitosti. Ambiciozni su, samouvereni, tolerantni, otvoreni prema razlikama u načinu života, kulturi, ideologiji. Komuniciraju virtuelnim putem. Svesni su svoje vrednosti na tržištu rada, cene rad, ali i očekuju odgovarajuću naknadu.

1.2. PROMENE U POTRAŽNJI ZA VEŠTINAMA

Globalni izazovi u razvoju radne snage za 21. vek su veliki, jer niko ne zna tačno koja znanja će u budućnosti biti potrebna. Prognoze trendova i potreba za veštinama izložene u daljem tekstu², uglavnom se odnose na razvijene države. Međutim, i manje razvijene države su deo svetske privrede i ne mogu da funkcionišu izolovano od globalnih trendova. Na osnovu trendova i kretanja, predviđa se da će skoro 65% današnjih osnovaca obavljati **poslove koji još ne postoje**. Po svemu sudeći, već sada polovina gradiva iz prve godine studija na nekom tehničkom fakultetu zastari do kraja četvrte godine. Do 2020. godine, više od jedne trećine poželjnih veština u većini zanimanja neće se više smatrati suštinski značajnim za obavljanje posla. Rad poprima sve više socijalni, a sve manje tehnički karakter, što znači da će socijalne veštine, poput emocionalne inteligencije i podučavanja, biti traženije od tehničkih veština, kao što su programiranje ili rukovanje i upravljanje opremom. Do 2020. godine, na 36% radnih mesta biće neophodne veštine rešavanja složenih problema, dok će na samo 4% biti potrebna fizička snaga ili spretnost.

U nastavku su uporedne liste deset najtraženijih veština projektovanih za 2020. i u 2015. godinu: U 2020. godini:

1 Barwinska-Malajowicz, A. (2015): "Y Generation" on the contemporary labour market – dark fiction or completely new quality? <http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt19/24.pdf>

2 World Economic Forum (2016): The Future of Labour Market – Insights from World Economic Forum Annual Meeting 2016.

1. Rešavanje složenih problema
2. Kritičko mišljenje
3. Kreativnost
4. Upravljanje ljudima
5. Koordinacija sa drugima
6. Emocionalna inteligencija
7. Rasuđivanje i odlučivanje
8. Orijentisanost na usluge
9. Pregovaranje
10. Kognitivna fleksibilnost

1. Rešavanje složenih problema
2. Koordinacija sa drugima
3. Upravljanje ljudima
4. Kritičko mišljenje
5. Pregovaranje
6. Kontrola kvaliteta
7. Orijentisanost na usluge
8. Rasuđivanje i odlučivanje
9. Aktivno slušanje
10. Kreativnost

Na osnovu navedenog, svakako će biti potrebno promeniti perspektivu što je pre moguće i stvoriti nove pretpostavke i načine za motivisanje, aktivaciju i privlačenje novih generacija na tržište rada i razvoj njihovih kompetencija.

1.3. KAKO OVI NALAZI UTIČU NA POLOŽAJ MLADIH NA TRŽIŠTU RADA U SRBIJI?

Tržište rada u Srbiji već dugo karakteriše neusklađenost ponude radne snage i potražnje za njom. To se ogleda i u visokoj nezaposlenosti i u nemogućnosti popunjavanja radnih mesta. I stopa nezaposlenosti mladih i njihova neaktivnost su visoke.

U poslednje vreme, indikatori tržišta rada ukazuju na povećanje zaposlenosti celokupne radne snage, kao i kategorije mladih. Raspoloživi podaci pokazuju da su u septembru 2017. godine mladi uzrasta 15–29 godina činili 22,5% ukupnog broja registrovanih nezaposlenih u Srbiji, prema podacima NSZ. U Srbiji, većina mladih odraslih osoba koje su nezaposlene je završila srednju ili osnovnu školu i **često nemaju dovoljno znanja i veština potrebnih za rad u savremenoj privredi.**

Vlada Srbije nastoji da modernizuje obrazovni sistem uz pomoć privrede. Osim toga, podstiče omladinsko preduzetništvo, koje treba da postane stub razvoja u budućnosti. U sprovođenju Nacionalnog akcionog plana zapošljavanja, posebna pažnja se posvećuje mladim odraslim osobama, kao i drugim posebno osetljivim grupama na tržištu rada, poput stanovništva romske nacionalnosti i osoba sa invaliditetom. U sektoru IT, jednom od sektora u kojima zapošljavanje beleži najbrži rast, u ponudi su dobro plaćeni poslovi. U tom sektoru danas ima oko 20.000 radnih mesta u Srbiji, a očekuje se da u narednih nekoliko godina njihov broj poraste na 50.000. (*Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja, 2017*).

1.4. IZAZOVI

- Izazov je u tome da se detaljnije sagleda strana ponude na tržištu rada, da se **radna snaga uskladi sa potrebama tržišta** i da se **upravlja stalnim promenama** koje se odvijaju u svetu uopšte, pa tako i u svetu rada.
- Odrasli (zaposleni, poslodavci, savetnici u NSZ), treba **bolje da se upoznaju sa karakteristikama mladih koji ulaze na tržište rada**, uključujući njihove potrebe, probleme i uzroke njihove nezaposlenosti i da izbegavaju stereotipe i predrasude o mladima.
- Službe za zapošljavanje tokom savetodavnog rada sa mladima, treba da **prilagode svoje metode** kako bi adekvatnije odgovorile na potrebe mladih u skladu karakteristikama ove starosne kategorije.

2. POJMOVI I AKTIVNOSTI U OBLASTI KARIJERNOG VOĐENJA MLADIH NA TRŽIŠTU RADA

Svrha ovog Priručnika jeste da savetnicima za zapošljavanje, savetnicima za razvoj karijere, trenerima, vođama klubova za traženje posla i drugim stručnim radnicima, ponudi **veštine savetovanja** koje će koristiti u svom radu sa nezaposlenim mladima, a koje se zasnivaju na **savremenoj koncepciji karijernog vođenja**. Ta koncepcija nije dovoljno poznata u praksi i stoga je u Priručniku ukratko izložena nova definicija i savremena koncepcija karijernog vođenja.

2.1. TRADICIONALNA KONCEPCIJA KARIJERNOG VOĐENJA

U tradicionalnom modelu (model OMOT³, videti *sliku 1*), pretpostavlja se da u donošenju odluke u svojoj karijeri, osoba prolazi kroz četiri faze:

Osoba (samospoznavanje)

Procena veština, interesovanja, vrednosti i motivacije jedne osobe je važan prvi korak u izboru karijere. Procenu može da sprovede stručnjak/savetnik i/ili sama osoba, i to predstavlja dobru osnovu za kasnije odlučivanje.

Istraživanje i ispitivanje mogućnosti

Korisnik se podstiče da **istraži mogućnosti za razvoj karijere**, tj. mogućnosti za obuku ili zapošljavanje, koje bi mu odgovarale. Dobro istraživanje može da pomogne korisniku da se upozna sa mogućnostima/zanimanjima koja mu ranije nisu bila poznata. Istraživanje pomaže korisniku da **dođe do pouzdanih saznanja potrebnih za donošenje odluke zasnovane na informacijama**.

Odlučivanje i uži izbor zanimanja

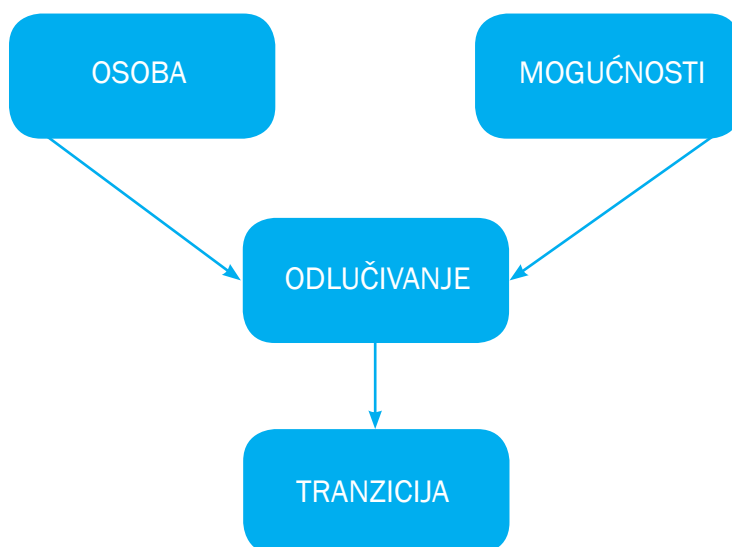
Nakon početnog istraživanja, korisnik treba da počne da donosi odluke i dublje sagledava stvari. Treba da utvrdi „neophodne“ i „poželjne“ kriterijume na osnovu kojih će oceniti **odgovarajuće mogućnosti za karijeru i napraviti uži izbor**.

Tranzicija – prelazak iz obrazovnog sistema na tržište rada ili dalje obrazovanje/obuka

Korisnik koji planira da se prijavi za određenu obuku treba da se upozna sa uslovima za upis, načinima regrutovanja i procesima selekcije. Korisnik koji traži zaposlenje treba da sazna kako i kada da se prijavi, kako da napiše dobru radnu biografiju (CV) i prijavu za posao, kako da se dobro predstavi na razgovorima za posao i kako da **bez teškoća pređe** na sledeći korak u karijeri. Ovaj model je dobro empirijski utemeljen i dosta se koristi u službama za zapošljavanje. Međutim, njegov nedostatak je to što ne odgovara potrebama neaktivnih i nemotivisanih korisnika, pa ga je neophodno promeniti, odnosno, unaprediti.

Slika 1

Model OMOT (Law, B.)



2.2. SAVREMENA KONCEPCIJA KARIJERNOG VOĐENJA

Definicija

Za razliku od tradicionalnih definicija koje podrazumevaju da je cilj karijernog vođenja da mladim ljudima pomogne da **izaberu** obrazovanje i zanimanje, savremene definicije naglašavaju da karijerno vođenje, pored toga, treba da pomogne ljudima i da **upravljaju svojom karijerom** tokom celog života. Prema međunarodno prihvaćenoj definiciji (ELGPN, 2014) termin „karijerno vođenje“ definiše se kao:

„Niz aktivnosti koje građanima i građankama svih uzrasta omogućavaju da u svakom trenutku u svom životu prepoznaju svoje kapacitete, kompetencije i interesovanja, da donose smislene odluke o obrazovanju, obuci i izboru zanimanja, i da upravljaju sopstvenim životnim putem u učenju, na radu i u drugim okruženjima u kojima se ti kapaciteti i kompetencije stiču i/ili koriste.“

Celoživotna dimenzija karijernog vođenja

Ova definicija se zasniva na nekim novim koncepcijama koje preispituju i menjaju tradicionalnu koncepciju karijernog vođenja. Tradicionalni pristup karijernom vođenju, koje se u prošlosti nazivalo „profesionalna orijentacija“, zasniva se na pretpostavci da pojedinac donosi značajne odluke o karijeri jednom ili dva puta, na početku svoje karijere: kada donosi odluku o sledećem nivou obrazovanja i kada traži posao nakon sticanja kvalifikacije. Shodno tome, usluge karijernog vođenja su bile prilagođene tom pristupu i usredsređene na pomenute prelazne momente. Danas upoznajemo mlade sa tim da će **verovatno više puta u životu promeniti posao**, a nekad i kvalifikaciju. **Redovno zaposlenje sa punim radnim vremenom više nije jedini oblik zaposlenja**, jer ugovori o privremenim poslovima, rad na projektima, samozapošljavanje i dr. postaju sve češći oblici radnog angažovanja. Prema novoj koncepciji, koju su prihvatili brojni kreatori javne politike širom sveta, **karijerno vođenje se ne ograničava samo na neke prelazne momente u životu**. Stoga, usluge karijernog vođenja treba pružati tokom celog života, pa iz tog razloga danas mnoge

države razvijaju „**celoživotno karijerno vođenje**“ – sistem koji promoviše i podržava i Evropska komisija (ELGPN⁴, 2014). U politici i praksi, celoživotno karijerno vođenje je blisko povezano sa celoživotnim učenjem.

Šira slika

Tokom osamdesetih, a još više tokom devedesetih godina prošlog veka, počele su da se odvijaju značajne promene u razvijenom svetu, koje su imale jak uticaj i na zemlje u razvoju: globalizacija, žestoka konkurencija na tržištima, brze i korenite političke promene, razvoj tehnologije, sve veća konkurencija na tržištu rada i dr. Te promene su suviše intenzivne, a njihov tempo prebrz, čak i za mnoge mlade ljude koji vole dinamičnost i promene. Tržište rada je nestabilno, ne tako predvidljivo i zahteva nove veštine kod mladih ljudi, kako bi mogli da razumeju promene koje se dešavaju i da se u njima snađu. Mladi treba da nauče da kraći periodi nezaposlenosti tokom karijere nisu neuobičajena pojava i da ne dozvole da zbog nezaposlenosti zapadnu u neaktivnost, apatiju ili socijalnu izolaciju, već da to vreme iskoriste za dodatno **stručno usavršavanje** i druge aktivnosti pomoću kojih će **očuvati ili povećati svoju zapošljivost**. Nezaposlenost i neizvesnost se često doživljavaju kao opasnosti, a izazov je u tome da se vide kao šanse. S obzirom na ovu novu koncepciju, karijerno vođenje ima suštinski značajnu i novu ulogu u ovom procesu.

Uloga karijernog vođenja

U tradicionalnom pristupu, smatralo se da je dovoljno da se ljudima pruže **relevantne informacije** o obrazovanju i zapošljavanju, kao i da im se, kada je to potrebno, obezbedi **individualno savetovanje**, uz koje je ponekad išlo i **psihološko testiranje**. Sa stručne tačke gledišta, karijerno vođenje se uglavnom oslanjalo na tzv. **ekspertski pristup**, gde je sa jedne strane institucija/savetnik koji daje informacije i savete, a sa druge – korisnik kao pojedinac. Od korisnika se očekivalo **da se pridržava dobijenih saveta**. Ovaj pristup je kasnije preispitan i unapređen, zbog opšteprihvaćenog stava da **pojedinac treba da ima veću odgovornost** za izbor i **vođenje svoje karijere**. Danas je jasno da uloga karijernog vođenja nije samo da pruža informacije i savete, već i da nauči korisnika da proceni svoje karakteristike (interesovanja, sposobnosti, veštine, vrednosti i dr.); da se upozna sa odgovarajućim zanimanjima i karijerama; da sazna za škole koje vode do željenih zanimanja i da o izboru zanimanja i škole donese razborite odluke zasnovane na informacijama. Pored informisanja i savetovanja, u karijernom vođenju se sve više primenjuju dodatne metode koje pospešuju **sticanje veština za upravljanje karijerom**.

Karijerno vođenje kao aktivnost usmerena ka učenju (veštine upravljanja karijerom)

Prema savremenoj koncepciji karijernog vođenja, cilj karijernog vođenja je da korisniku omogući da uči i stiče veštine koje su mu potrebne da bi uspešno upravljao svojom karijerom – veštine upravljanja karijerom. To znači da karijerno vođenje postaje i aktivnost usmerena ka **učenju**.

Prema novoj definiciji, prihvaćenoj na nivou EU (videti: ELGPN, 2014: Lifelong Guidance Policy Development: Glossary⁵), veštine upravljanja karijerom su:

*„**Niz kompetencija** koje omogućavaju da pojedinci (i grupe) strukturirano prikupljaju, analiziraju, sintetizuju i organizuju informacije o sebi, obrazovanju i radu, kao i veštine pomoću kojih donose i realizuju odluke i preduzimaju korake.“*

Termin „veštine upravljanja karijerom“ odnosi se na veštine koje osoba stiče, koristi i primenjuje:

- da utvrdi i proceni **moгуćnosti i šanse** na tržištu rada, u obrazovanju i dr.;
- da utvrdi i proceni svoja **interesovanja, znanja, kompetencije** i druge lične karakteristike;
- da uporedi postojeće mogućnosti i svoje karakteristike i da **donese odluku o sledećem cilju u karijeri**;
- **da primenjuje veštine** kako bi ostvarila postavljeni cilj u karijeri.

Osoba koja ima razvijene veštine upravljanja karijerom mora da bude u stanju da u svakom trenutku proceni svoje karakteristike, da prepozna prilike koje joj se ukažu, da uporedi te dve stvari i uvidi koja joj prilika najviše odgovara u datom trenutku, da samostalno donese odluku i da zna koje korake treba da preduzme kako bi realizovala tu odluku. Veštine upravljanja karijerom su važne jer pomažu osobi da se uspešno izbori sa promenama uslova na tržištu rada, kao i da umanja stres i osećanje opasnosti, koji su posledica neizvesnosti.

Veštine upravljanja karijerom se mogu steći, a ta činjenica u značajnoj meri osporava tradicionalni pristup karijernom vođenju i metode koje se u tom pristupu primenjuju. U ovom Priručniku su izložene neke metode koje pospešuju sticanje veština upravljanja karijerom.

3. SAVETOVANJE TRAŽILACA ZAPOSLENJA – AKTIVNOSTI I TEHNIKE RADA

3.1. SAVETODAVNI INTERVJU

3.1.1. Struktura

Vođenje savetodavnog intervjua prema preporučenoj strukturi pomaže savetniku u vođenju intervjua i usmeravanju procesa koji vodi krajnjem cilju. Do kraja intervjua, korisnik, uz pomoć savetnika, treba da postavi dijagnozu svojih prednosti i slabosti u odnosu na karijeru i traženje zaposlenja, proceni glavne prepreke zaposlenju i prepozna mogućnosti koje mu stoje na raspolaganju, a koje najviše odgovaraju njegovim potrebama. Osim toga, na kraju intervjua se dogovara akcioni plan, u kom je utvrđeno ko šta treba da uradi i u kom roku.

U kontekstu zapošljavanja, savetodavni intervju može da bude strukturiran na sledeći način:

- Uvod – proces **dobijanja pristanka** korisnika
- Postavljanje dijagnoze – proces upoznavanja sa korisnikom i njegovom **sadašnjom situacijom**
- Izrada strategije – proces razvoja **odgovarajućih strategija** na koje će korisnik **biti spreman da se obaveže**
- Preuzimanje obaveza – proces **dogovaranja daljih koraka**

3.1.2. Uvod

- Korisnik i savetnik...dogovaraju se o svrsi i temi intervjua,
- uspostavljaju dobar međusobni odnos,
- grade optimistički pristup intervjuu,
- rešavaju sva problematična pitanja/bojazni, ako ih ima na početku.

3.2.

Dobar uvod obezbeđuje da se:

- uspostave odnos, kredibilitet i poverenje,
- ustanovi zajednička polazna tačka,
- izgradi odnos saradnje,
- jasno definišu uloge svakog od učesnika i temu intervjua.

„Probijanje leda“

U većini intervjua, u prvih nekoliko minuta treba „probiti led“. Tada savetnik počinje da uspostavlja

odnos, stiče kredibilitet i prilagođava svoj stil raspoloženju, ličnosti i načinu izražavanja korisnika.

Uspostavljanje odnosa

Korisnik će možda biti (a često zaista i jeste) nervozan zbog sastanka sa savetnikom i zabrinut kada treba da dođe u službu za zapošljavanje, klub za traženje posla, centar za razvoj karijere i slične institucije. Različite ličnosti na različite načine ispoljavaju nervozu.

Smirivanje nervoze olakšava rad i korisniku i savetniku i pomaže im da uspešno funkcionišu. Osim toga, tako se neće desiti da strahovi i pretpostavke, bilo ispoljeni, bilo neispoljeni, ometaju sastanak. **Savetnik koji uliva poverenje** i koji je siguran u sebe treba da:

- posmatra korisnika i sazna kako se on oseća i kako, shodno tome, treba da reaguje, da pokaže interesovanje, pažljivo sluša, glasno izrazi svoju želju **da intervju bude koristan**;
- bude otvoren prema korisniku. Ako je savetnik na oprezu ili uzdržan, korisnik će dovesti u pitanje njegove motive, pa savetnik treba da se trudi da bude **otvoren i iskren**;
- ne osuđuje. Prvi utisak o korisniku može da bude neprijatan, ali možda korisnik ima opravdan razlog što je agresivan, povučen, neuredan i dr. Umesto da osuđuje, savetnik treba da se potruži da otkrije zašto je korisnik takav, kako bi mogao da mu pruži što veću pomoć kroz mogućnosti koje stoje na raspolaganju tokom intervjua.

Savetnici koji rade sa nezaposlenim mladima treba da imaju u vidu da mladi često teže uspostavljaju odnos i saradnju usled niže motivacije. Za rad sa takvim korisnicima, savetnicima su potrebne posebne veštine kako bi rešili primedbe i stekli poverenje (videti odeljak 4.5. Rešavanje primedbi).

Uspostavljanje odnosa saradnje

Cilj uvodne faze je da savetnik i korisnik utvrde potencijalne koristi od sastanka i uspostave odnos saradnje. Te koristi treba da se zasnivaju na **uzajamnom poštovanju** i izvesnom stepenu **poverenja**. Korisnik treba da oseti da je savetnik kompetentan i da uliva poverenje. Taj proces teče u oba smera. Dobar uvod će i korisniku omogućiti da savetniku ulije poverenje i pokaže sigurnost u sebe.

Uloge učesnika i tema sastanka

Tema sastanka sa savetnikom treba da bude jasno utvrđena i izneta na početku; to je znak profesionalnosti i sigurnosti. Korisnik će tako biti siguran koja je uloga savetnika, šta on želi i kako će se intervju odvijati. Na taj način se grade kredibilitet i poverenje, a umanjuju nejasnoće i nervoza. Savetnik treba da proveri da li korisnik želi da izmeni temu sastanka; time će obezbediti njegovu pažnju i uspešno prevazići eventualne probleme koji bi mogli da izazovu skrivenu frustraciju. Jednostavna tehnika pod nazivom „tri koraka“ pomaže savetniku da **proces savetovanja** usmeri sa individualne perspektive ka produktivnoj saradnji. Na primer:

Ja: „Hteo bih da se predstavim i da vam objasnim svoju ulogu.“

Vi: „Molim vas, recite mi nešto o sebi i o tome šta očekujete od ovog intervjua.“

Mi: „Zajedno možemo da tražimo način da rešimo ovu situaciju.“

3.1.3 Postavljanje dijagnoze

U fazi postavljanja dijagnoze, savetnik...

- pomaže korisniku da **proceni** svoje stručne i „meke“ **veštine**,

- pomaže korisniku da istraži i razmotri svoje viđenje mogućih karijera i poslova,
- procenjuje **spremnost** korisnika za uspešno traženje zaposlenja,
- podstiče **korisnika** da veruje da **može** da reši svoje probleme,
- prikuplja više informacija o tome šta je korisnik radio u prethodnom periodu, uključujući i period nezaposlenosti.

3.2.1.

Postavljanje dijagnoze je proces prikupljanja korisnih informacija o korisniku i situaciji u kojoj se nalazi, da bi se dobro procenile prepreke u izboru karijere i pronalaženju posla, i osmislila uspešna strategija za prevazilaženje tih prepreka. Cilj ovog dela intervju je da se korisniku pomogne da utvrdi probleme u svojoj karijeri i traženju posla, da bi se kasnije usmerio ka rešenju koje je najprimerenije njegovim potrebama.

U ovoj fazi, najveća opasnost je to da će savetnik biti u iskušenju da ponudi savet prerano, tj. pre nego što su oba učesnika dobro istražila problem. Ako savetnik prerano iznese opcije, korisnik ih možda neće osećati kao svoje. Osim toga, moguće je da će savetnik izostaviti neku mogućnost koja bi korisniku pomogla da uspešnije prevaziđe izazove. Kao ilustraciju, razmotrićemo sledeći primer: korisnik je utvrdio da ima slabe veštine traženja posla. Savetnik može da mu predloži da krene na obuku u klubu za traženje posla, ali ako je problem složeniji i, uz to, možda vezan za određena davanja ili socijalne teškoće koje nisu prepoznate i rešene tokom intervju, korisniku neće mnogo koristiti usluge kluba za traženje posla.

Proces postavljanja dijagnoze

U postavljanju dijagnoze, veoma je važno imati u vidu da savetnik radi sa osobom koja možda ima neke sasvim drugačije vrednosti i perspektivu. Tokom života, svi razvijaju **sistem vrednosti i stavove** koji uslovljavaju njihova iskustva i oblikuju njihovu individualnost. To je **lično gledište** jedne osobe – **tačka iz koje ona posmatra svet**. Lično gledište određuje šta je toj osobi važno, šta je motiviše i čemu je posvećena. Informacije koje savetnik prikupi tokom postavljanja dijagnoze treba da mu pruže uvid u gledište korisnika/tražioca zaposlenja. Ta saznanja se dobijaju traženjem odgovora i uočavanjem podataka koji ukazuju na stavove, vrednosti, sklonosti i opredeljenja korisnika. U nastavku je izložena tehnika za to.

Tehnika postavljanja pitanja na tri nivoa

Ova tehnika se zasniva na ideji da ljudi govorom saopštavaju informacije različitih vrsta. Nekat sadržaj pretežno podrazumeva činjenice, nekad se odnosi na značenje tih činjenica ili na osećanja, a nekad na vrednosti ili stavove te osobe.

U postavljanju dijagnoze, važno je da savetnik vodi računa o različitim vrstama informacija, kako bi dobio potpunu sliku o osobi sa kojom radi i o njenom viđenju situacije. Te informacije možemo da dobijemo postavljajući pitanja na različitim nivoima. Ta tri nivoa podrazumevaju neka sasvim jednostavna pitanja:

- | | |
|-------------|--|
| Prvi nivo: | „Čime se bavite?“ (Dobijaju se činjenice – šta, gde, kada i dr.) |
| Drugi nivo: | „Šta dobijate time?“ (Govori nam zašto je korisnik zainteresovan za to.) |
| Treći nivo: | „Zašto je to važno?“ (Govori nam zašto korisnik tome pridaje vrednost.) |

Važno je imati u vidu da su za tačnu dijagnozu važni svi nivoi. Bez pitanja na prvom nivou, savetnik ne bi mogao da prikupi činjenice o postojećoj situaciji. Međutim, ako ne postavi dublja pitanja, savetnik neće mnogo saznati o stavovima i opredeljenjima korisnika.

Ova tehnika pomaže savetniku da postavi prava pitanja u pravom trenutku. Ako pažljivo sluša korisnika, počće da uočava prilike za postavljanje dubljih pitanja. Kada nauči da prepozna te prilike, biće mu sasvim prirodno da postavlja pitanja na drugom i trećem nivou.

Drugim rečima, u postavljanju dijagnoze, cilj savetnika je **da dobije odgovarajuću količinu i vrstu informacija i o situaciji i o osobi, da bi promišljeno mogao da donese stručni sud.** Taj sud, u suštini, treba da kaže:

- koji **faktori** u okruženju korisnika su od **značaja** za sadašnju situaciju,
- koji faktori su **važni** korisniku,
- koji faktori su prepoznati kao **uticajni**.

Dijagnostička pitanja

Postavljanjem otvorenih pitanja se, po pravilu, dobija više informacija nego postavljanjem zatvorenih, a korisniku se ostavlja prostor da priča. Savetnik treba:

- da vodi računa da pitanja budu **kratka i sažeta**, da ne nudi moguće odgovore na svoja pitanja (što ponekad rade nedovoljno obučeni savetnici),
- da se trudi da pitanja budu **jednostavna**, da bude spreman i za poneki trenutak tišine (videti tekst u kvadratu),
- da navede korisnika da promisli o svom položaju tako što će postaviti **pitanja o implikacijama, posledicama i uzrocima određenih poteza**,
- da postavlja **pitanja koja podstiču na razmišljanje, kako bi dublje razumeo situaciju i osećanja korisnika, na primer:**

Korisnik: „Izgubiti posao u mojim godinama je veliki udarac, firmi sam posvetio najbolje godine svog života.“

Savetnik: „Ako dobro razumem, kažete da se osećate povređenim i možda ljutim zbog situacije u kojoj ste se našli?“

VAŽNOST TIŠINE

- Važan deo svakog razgovora čini odluka o tome kada pričati, a kada ne i kakva treba da bude dinamika izmene jednog i drugog. Sve što radite mora da bude u skladu sa potrebama korisnika. Treba da budete obazrivi i proveravate da li su tempo ili dinamika pauza u govoru odgovarajući. Ne zaboravite da je ljudima potrebno vreme za razmišljanje, a nekima će biti potrebno više nego drugima. Možda će vam biti potrebno neko vreme da biste naučili da korisnicima ostavite dovoljno vremena da daju odgovor i da se oduprete potrebi da ih požurujete, jer se osećate neugodno zbog tišine.
- **Korišćenje tišine** predstavlja jednostavan koncept koji nije uvek lako primeniti. Često nam je nelagodno kada u razgovoru nastupi tišina i tada obično imamo poriv da nešto kažemo kako bismo je prekinuli. Bitno je da date sagovorniku priliku da razmisli o onome što je rečeno, stavi u određeni kontekst i smisli šta će reći, pre nego što progovori.

Rezimiranje

- Pomaže savetniku da **prati diskusiju** i ostavlja mu vremena da sabere misli.
- Omogućava savetniku da **proveri i potvrdi** da li je pravilno razumeo i da pokaže da sluša korisnika.
- Omogućava savetniku da **razmatra jednu po jednu stvar** i na taj način spreči da se zanemare potencijalno važne stvari koje se pomenu.
- **Beleženje** ključnih reči može da pomogne savetniku da zapamti stvari koje treba rezimirati.
- Omogućava savetniku da zaokruži svoje nalaze u određenoj oblasti i pređe na sledeću temu (ili da sumira svoju opštu dijagnozu).
- Omogućava mu da strukturira i usmerava diskusiju.
- Omogućava da se srede izmešane misli i osećanja i da klijent vidi širu sliku i na taj

- način, možda prihvati i objektivnije (savetnikovo) mišljenje.
- Pažljivo korišćenje rezimiranja može da bude podsticajno za korisnika.

3.1.4 Izrada strategije

Tokom faze izrade strategije, savetnik...

- sa korisnikom dogovara **prioritetne oblasti** na kojima treba raditi da bi se poboljšala njegova zapošljivost,
- primenjuje **odgovarajuće strategije** da bi pomogao korisniku da se opredeli između mogućnosti koje su mu na raspolaganju,
- razjašnjava sve što je u prethodnom toku razgovora ostalo nejasno i **rešava primedbe**, pruža **podršku** korisniku i **ohrabruje ga** tokom procesa odlučivanja o mogućim rešenjima.

3.1.5 Preuzimanje obaveza:

Savetnik i korisnik...

- potvrđuju donetu odluku,
- dogovaraju se **ko će šta uraditi i u kom roku.**

3.2 VEŠTINE ZA VOĐENJE SAVETODAVNOG INTERVJUA

3.2.1. Veština aktivnog (refleksivnog) slušanja

Aktivno ili refleksivno slušanje podrazumeva slušanje sa razumevanjem iznetog sadržaja, dakle, obuhvata tri radnje: slušati – čuti – razumeti. Aktivno slušanje je suštinski važna veština koju savetnik treba da koristi kako bi ostvario pozitivnu interakciju sa korisnikom i stekao pravu sliku o njegovim karakteristikama i situaciji u kojoj se nalazi. Aktivnim slušanjem, savetnik ciljano usmerava svoju pažnju na korisnika ili grupu korisnika da bi razumeo šta govore.

Iako mnogi savetnici-početnici smatraju da se slušanje samo po sebi podrazumeva, do te mere da „nije potrebna nikakva obuka“, napraviće mnogo grešaka ako ne obrate pažnju na veštine slušanja. Zlatno pravilo slušanja jeste **da slušate druge onako kako biste želeli da drugi slušaju vas.** U nastavku je nekoliko preporuka za savetnike, u cilju primene veštine aktivnog slušanja:

- Okrenite se ka sagovorniku. Sedite uspravno ili se blago nagnite napred da biste govorom tela pokazali **da obraćate pažnju.**
- Održavajte **kontakt očima**, onoliko koliko je svima **prijatno.**
- Potrudite se da vas što manje ometaju. Isključite audio uređaje, spustite svesku, utišajte zvono na telefonu.
- Kontrolišite svoje emocije da ne bi blokirale ono što korisnik ima da kaže (npr. ako ste neraspoloženi, razdražljivi...).
- Dozvolite korisniku da govori tokom većeg dela razgovora i da se izrazi svojim rečima.
- Reagujte na odgovarajući način kako biste **pokazali da ga razumete.** Tiho govorite „aha“ i „mhm“, klimajte glavom. Podižite obrve. Koristite reči poput „stvarno“, „zanimljivo“, kao i neposrednije podsticaje da kaže više: „Šta ste onda uradili?“ i „Šta je ona rekla?“.
- **Parafrazirajte** tako što ćete drugim rečima izraziti ono što mislite da je korisnik rekao, kako biste bili sigurni da ste ga dobro razumeli, na primer: „Hoćete da kažete da se bojite da je ovaj posao suviše zahtevan za vas?“
- Usredsredite se isključivo na ono što sagovornik kaže. Trudite se da ne razmišljate o tome šta ćete vi sledeće reći. Razgovor će ići **logičnim tokom** kad sagovornik iznese ono što je hteo da kaže.

- Trudite se da **slušate osobu**, a ne samo njene reči.
- Budite **otvorenog uma**. Sačekajte da sagovornik završi, pa tek onda donesite zaključke. Trudite se da ne pretpostavljate šta sagovornik misli. **Proverite svoje pretpostavke** sa korisnikom.
- Iskoristite trenutke tišine. Naučite da se **prepustite tišini** i da je koristite kako biste bolje razumeli sva gledišta.
- Posmatrajte i **govor tela** korisnika.
- Naučite da **prepoznate različite vrste podataka** koje čujete.
- Prepoznajte prilike za postavljanje **dubljih pitanja**.
- Nemojte prerano donositi sud, jer se tako može dogoditi da iskrivite **objektivnu sliku** da biste potvrdili svoj inicijalni sud.

3.2.2 Vrste pitanja u savetodavnom intervjuu

Pitanja su među najvažnijim alatima za vođenje savetodavnog intervjua. Savetnik koristi različite vrste pitanja da bi ostvario ciljeve intervjua. Dobro pitanje je pitanje koje je **primereno situaciji** i kojim se dobijaju **korisne informacije**. Primeri navedeni u nastavku teksta ilustruju glavne vrste pitanja i načine na koje se mogu koristiti.

Pitanja o činjenicama

Pitanja o činjenicama se koriste za **utvrđivanje ili potvrđivanje činjenica**, za traženje konkretnih informacija, ili za **proveru** ili potvrdu onoga što je sagovornik rekao. Ako se pitanjem traže informacije, ono treba da bude neutralno, inače bi moglo da utiče na odgovor. Na primer:

- „Kada ste poslednji put dolazili u ovu službu?“ je pitanje o činjenicama.
- „Zar niste prošle srede poslednji put dolazili u službu?“ nije neutralno, već sugestivno pitanje i treba ga izbegavati.
- „Da li razumete koje opcije imate u ovom trenutku?“ je pitanje o činjenicama, na koje se mogu nadovezati detaljna ili dublja pitanja da biste proverili šta korisnik razume.

Otvorena/detaljna pitanja

Otvorena ili detaljna pitanja su pitanja **koja od osobe kojoj su upućena zahtevaju razmišljanje, širu informaciju i pojašnjenje**. Na njih se ne može odgovoriti samo sa „da“ ili „ne“, nego je potrebno dati **detaljniji i informativniji odgovor**. Ona se koriste da se ljudi podstaknu na priču, da se istraže situacije i da se dobiju konkretne informacije. Pomoću otvorenih pitanja se mogu ohrabriti korisnici koji su introvertniji ili koji iz bilo kog razloga malo govore na početku intervjua. Formulirane su tako da služe određenoj svrsi, alinisu korisna ako želite da obuzdate nekoga ko je izuzetno govorljiv.

Primeri otvorenih pitanja:

- „Kakve vrste poslova vas interesuju?“
- „Molim vas, opišite mi posao koji bi vam, po vašem mišljenju, najbolje išao.“
- „Kakve ste poslove radili do sada?“
- „Kako biste opisali svoje iskustvo u... ?“
- „Šta očekujete da dobijete ovom obukom?“

Otvorena/dublja pitanja

Otvorena/dublja pitanja se koriste da se zagrebe **ispod površine**, da bi se utvrdio i sagledao razlog za prethodni odgovor. Ova pitanja često počinju rečima:

- „šta“, „zašto“, „kada“, „kako“, „gde“, „ko“;
- „objasnite mi“, „opišite mi“, „ispričajte mi“.

Ovakva pitanja su najkorisnija kada savetnik nastoji da utiče na korisnika. Ona savetniku pomažu da razume zašto je nešto rečeno i da smisli protivpredlog.

Primeri:

- „Kažete da vam je interesantna ideja radnog angažovanja; šta mislite da biste time dobili?“
- „Zašto kažete da mislite da rad u banci nije za vas?“
- „Na koji način?“
- „Kako ste se osećali u toj situaciji?“
- „Zašto je tako važno steći fakultetsku diplomu?“
- „Da li biste to mogli detaljnije da objasnite?“
- „Zašto je to važno?“

Sugestivna vrednosna pitanja

Sugestivnim vrednosnim pitanjima se traži prihvatanje ili negiranje onoga što je rečeno pitanjem ili se, u najmanju ruku, snažno sugeriše željeni odgovor. Ovakva pitanja se koriste kada savetnik hoće da se korisnik saglasi s njim ili da prihvati određeni stav, npr. kada se dogovarate o roku za izvršenje određenog zadatka ili kada želite da usmerite njegov tok misli i komentara u određenom pravcu. U savetovanju treba oprezno koristiti ovakva pitanja i voditi računa da ih korisnik ne shvati kao ponuđeno rešenje, jer savetnik u svakom trenutku treba da nastoji da dobije objektivne informacije, odnosno, iskren stav korisnika. Npr.

- ako savetnik postavi pitanje „Vi želite da se prekvalifikujete, zar ne?“, odgovor će najverovatnije biti potvrđan, jer se stiče utisak da je to ono što savetnik očekuje.

Sugestivna pitanja sa ponuđenim odgovorima

Sugestivnim pitanjima sa ponuđenim odgovorima, savetnik nastoji da suzi dijapazon odgovora koje korisnik može da dati. Savetnik koristi ovakva pitanja kada treba da utiče na odgovor ili da dobije jasniji odgovor.

- „Da li biste hteli da dođete na sastanak u utorak u 10:00 ili u sredu u 12:00?“
- „Da li želite prekvalifikaciju ili radno angažovanje?“ Savetnik može da koristi ovakva pitanja ako je korisnik naveo obuku i radno angažovanje kao dve jednako poželjne opcije, ali ne treba da ih koristi ako traži informacije o tome koje bi sve mogućnosti korisnik hteo da razmotri.

Spekulativna ili hipotetička pitanja

Spekulativnim ili hipotetička pitanjima, od ljudi se traži da odgovore šta bi uradili u određenim okolnostima. Korisna su za procenu stava korisnika o različitim situacijama i njegove reakcije, a da se on pri tome ne dovodi u te situacije. Međutim, da bi bile korisne, te situacije treba da budu realne i da predstavljaju nešto što bi korisnik zaista mogao da doživi. Npr.

- „Kad bih Vam ponudio da pohađate program prekvalifikacije, šta biste mislili o tome?“

Pitanja sa ponavljanjem

U ovim pitanjima, ponavljaju se odgovori ili misli koje je sagovornik već izneo, kao odgovor na njegove odgovore.

- „Dakle, čini mi se da vas trenutno najviše brine to što bi vam zarada bila previše niska?“
- „Znači, izgleda da vam je najveća teškoća u nalaženju posla to što možete da radite samo u određeno vreme?“

Ovakva pitanja pomažu savetniku **da proveriti da li je pravilno razumeo ono što je korisnik rekao**. Savetnik može da ih koristi i da bi pokazao da sluša odgovore korisnika (tj. kao pokazatelj aktivnog slušanja).

Zatvorena pitanja

Na zatvorena pitanja može se odgovoriti samo sa „da“ ili „ne“. Iako odgovori na ovakva pitanja ne pružaju mnogo informacija, ona se mogu koristiti da se provere činjenice ili da se „obuzda“ previše govornik sagovornik.

- „Da li biste voleli da radite u prodavnici?“
- „Da li uživate u radu sa životinjama?“

Pitanja u nizu („klasteri“ pitanja, „bombardovanje“ pitanjima)

Pitanja u nizu su pitanja koja se postavljaju jedno za drugim, bez ostavljanja vremena za odgovor. Nikad nisu korisna, jer obično zbunjuju obe strane i zato ih treba izbegavati. Istraživanja pokazuju da, ako se jednoj osobi postave pitanja u nizu, ona će verovatno odgovoriti samo na jedno, obično prvo ili poslednje, a zanemariti ostala.

- „Šta vam je bilo najkorisnije, najmanje korisno, i najteže za razumevanje?“

Pri naknadnoj analizi se često može ustanoviti da je prvo pitanje iz niza samo po sebi dobro, ali je savetnik onda dobio osećaj da se nije dovoljno precizno izrazio, pa je onda „upropastio“ prihvatljivi početak razgovora nepotrebnim korektivnim i dopunskim pitanjima. Ukoliko je već došlo do „bombardovanja“, onda pomaže samo „rasčišćavanje“, dakle razjašnjenje situacije od strane savetnika i ponovno postavljanje samo prvog pitanja.

Tehnika dobrog postavljanja pitanja je osnovna savetodavna veština. Ona podrazumeva postavljanje različitih vrsta pitanja kojima se korisnik podstiče da slobodno i potpuno odgovori o temama koje su od značaja za rešenje situacije nezaposlenosti.

Smernice za savetnike

koje savetnicima mogu pomoći da se delotvorno služe pitanjima:

- **pripremite** unapred spisak relevantnih pitanja;
- **objasnite zašto** postavljate određeno pitanje ili **dajte kontekst** za njega;
- koristite pitanja u **konkretnu svrhu** – to će vam pomoći da se odlučite za odgovarajuću vrstu pitanja i da ga dobro formulišete;
- postavljajte pitanja u **odgovarajućem trenutku**, tako da budu relevantna u odno su na prethodnu diskusiju – time smanjujete rizik od zabune i održavate tok diskusije;
- vodite računa da pitanja budu **kratka i jasna** – tako će imati jasnu svrhu (neće biti dvosmislena ili suviše složena) i dobićete tačno one informacije koje tražite;
- dajte sagovorniku **vremena da razmisli** – nije produktivno požurivati ga da odgovori;
- **odgovorite** na njegove odgovore tako što ćete zatražiti pojašnjenje kada je potrebno (da biste bili sigurni da ste ga pravilno razumeli), ali i dati pohvalu ili priznanje;
- nemojte ga ispitivati/“isledivati“.

DRUGI DEO:

RAD SA NEMOTIVISANIM
I NEAKTIVNIM MLADIMA

Živimo u svetu koji se brzo menja i nastaviće da se menja i u budućnosti. Brojni istraživači su saglasni da su promene kao takve, jedini element budućnosti koji se može predvideti sa visokim stepenom verovatnoće. Te promene utiču na sve nas i svako je suočen sa izazovom prilagođavanja promenama. I danas i u budućnosti, ljudima će biti potrebna jaka motivacija da se prilagode tim izazovima, kao i veštine da se uspešno uhvate u koštac sa promenama.

Tradicionalni pristup službi za zapošljavanje i karijerno vođenje zasniva se na pretpostavci da su svi nezaposleni, uključujući i mlade, spremni (tj. motivisani, voljni, sposobni) da preduzmu korake ka „promeni“, tj. da reše svoj radni status. U konkretnim situacijama, pretpostavlja se da su im potrebne relevantne informacije i da će oni aktivno koristiti odgovarajuće mogućnosti, kao što su obuka, radionice o traženju posla i druge mere koje se nude nezaposlenima. U praksi, nije uvek tako.

Utvrđivanje razloga za nisku motivaciju korisnika

Savetnici se u praksi često sreću sa nezaposlenim mladima koji, iz raznih razloga, nisu motivisani za sticanje kvalifikacija ili traženje zaposlenja. U takvim situacijama, prvi izazov je da savetnik utvrdi razloge za nisku motivaciju, jer sa svakim korisnikom treba da primeni **individualni pristup**.

U mnogim slučajevima, korisnici su u prošlosti imali **negativna iskustva** sa obrazovnim sistemom – na primer, napustili su školovanje i nisu stekli kvalifikaciju. Neki su možda imali negativna iskustva na tržištu rada – na primer, prijavili su se za veliki broj poslova, ali bez uspeha. Neki možda imaju porodične ili lične probleme. U nekim slučajevima je prisutno više razloga.

Psihološki odbrambeni mehanizmi

Problem je u tome što takva **negativna iskustva imaju negativan efekat** na samopoštovanje korisnika, posebno ako je u toku traženja posla mnogo puta bio odbijen. Posle nekog vremena, korisnik razvija obrasce ponašanja (**odbrambene mehanizme**) koji mu pomažu da zaštiti svoju ličnost od daljih negativnih iskustava koja bi mogla da imaju dodatne negativne efekte na njegovu sliku o sebi i na samopouzdanje. To je normalna reakcija koju ljudi koriste da se zaštiti od „bolnih“ iskustava. U mnogim slučajevima, korisnik nije svestan da se služi takvim mehanizmima i da mu takva strategija ne može doneti napredak. Takvo nezaposleno lice obično kaže da traži posao, ali je u stvari prestalo sa aktivnostima traženja posla.

U toj situaciji, standardni pristup savetovanju, u kom se pretpostavlja da korisnik želi da uradi nešto da se promeni, ne funkcioniše. Po svemu sudeći, taj korisnik nije u fazi u kojoj može da razmišlja o promenama i preduzima aktivnosti da ostvari promene. Pre nego što pređemo na delotvorne veštine za rad sa nemotivisanim korisnicima (*videti poglavlje 5. Motivacioni intervju*), treba bliže da razmotrimo faze procesa promena.

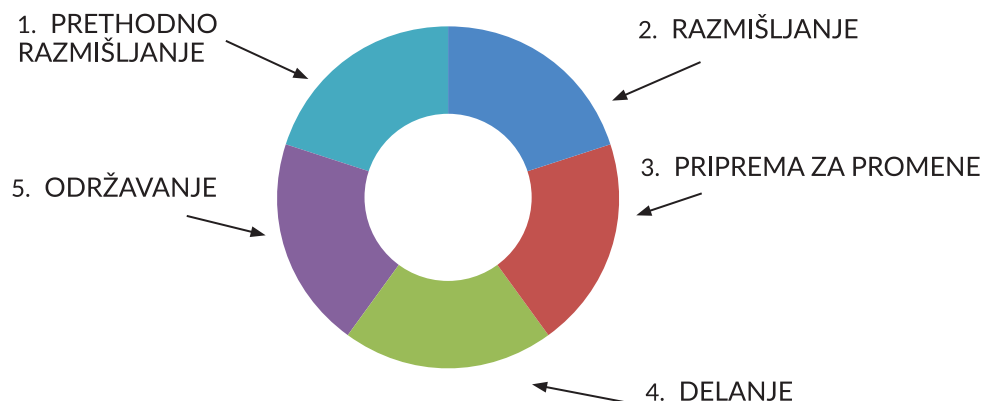
4.1. FAZE PROMENA

Savetnici treba da imaju u vidu da njihovu najbolju nameru da pomognu mogu da osujete korisnici koji se boje situacija u kojima možda neće biti uspešni. Oni se boje novog neuspeha i hoće da izbegnu negativne emocije koje se tada javljaju. Korisnici u toj fazi nisu spremni za promene. Međutim, uz odgovarajuću podršku, savetnik može da pomogne korisniku da napreduje i pripremi se za poteze kojima će promeniti situaciju.

U procesu promena, osoba prolazi kroz sledeće faze:

Slika 2

Faze promena



FAZE PROMENA

Prva faza: Prethodno razmišljanje

- Korisnik je **slabo motivisan**; nerado učestvuje u informativnim/motivacionim sesijama koje organizuju služba za zapošljavanje i/ili druge institucije-partneri.
- Smatra da su njegova nezaposlenost i teška lična situacija posledica **spoljnih faktora** poput nedostatka radnih mesta, slabe privrede i dr.
- Ima **slab „lokus kontrole“**: nema mnogo nade da će se išta promeniti na bolje i ne veruje da će imati uticaja na dalji tok događaja u svom životu.
- Ne misli da treba išta da preduzme da bi promenio svoju situaciju.
- **Opire se promenama** u ponašanju i načinu razmišljanja.

Primeri ponašanja korisnika:

Problem je u nečemu drugom: „Nije u meni problem, nego u društvu koje ne obezbeđuje dovoljno radnih mesta.“

Brani se: „Dolazim samo zato što moram“ (npr. da ne izgubi neku beneficiju).

Druga faza: Razmišljanje

- Korisnik konstatuje da je problem delimično i u tome što nije učinio dovoljno da stekne veštine koje su tražene na tržištu rada, da nađe zaposlenje itd.
- Nastoji da razume svoju situaciju i počinje da razmišlja o mogućim rešenjima.
- Više razmišlja o budućnosti.
- Oseća **jaku ambivalenciju**: s jedne strane, svestan je da mora nešto da preduzme, ali njegove **unutrašnje barijere**, koje ga u tome sprečavaju, i dalje su veoma jake.

Primeri ponašanja korisnika:

Ambivalencija: „Pa, mogao bih da odem na taj razgovor za posao, ali nema svrhe, jer nikad ne prođem dobro.“

Treća faza: Priprema za promene

- Korisnik **odlučuje** da preduzme nešto da bi rešio svoj problem.
- Priprema **nacrt plana** ličnih aktivnosti.
- Analizira situaciju i dorađuje plan.
- Ambivalencija nije sasvim nestala; u nekim trenucima se pita da li će plan biti uspešan i da li je smislen.
- Osetljiv je i **potrebna mu je velika podrška**.

Primeri ponašanja korisnika:

„Moram nešto da uradim po ovom pitanju“ ili „Stvarno mi treba posao da nešto zaradim“

Četvrta faza: Delovanje

- Korisnik **počinje** da sprovodi plan aktivnosti.
- **Izvršava aktivnosti** koje bi trebalo da dovedu do promena na bolje.
- U ovoj fazi, potrebno je **dosta energije, vremena i odlučnosti**.

Primeri i ponašanja korisnika:

U ovoj fazi, korisnik preduzima konkretne korake ka promenama; na primer, prijavljuje se za kurseve ili slobodna radna mesta, koristi dodatnu podršku za unapređenje svojih kompetencija itd. – drugim rečima, radi nešto konstruktivno da bi ostvario promene.

Peta faza: Održavanje

- Često, kada korisnik formalno ostvari cilj, na primer nađe zaposlenje ili krene na stručno usavršavanje, **potreba za promenama ne prestaje**. Možda nije sasvim zadovoljan zaradom, radnim obavezama, uslovima rada, vremenom i trudom koje treba da uloži u obuku itd.
- Korisnik treba da uloži energiju u **održavanje ostvarenih promena da bi sprečio povratak na staro**, tj. vraćanje u prvu/početnu fazu.

Povratak na staro

Povratak na staro je pojava da, nakon pokušaja da se promeni, osoba ponovo „sklizne“ u neaktivnost ili ranije ponašanje. Mnogim savetnicima se dogodilo da im korisnik kaže: „Pa, svuda sam slao prijave za takav posao, i svi su me odbili. Nema svrhe da pokušavam.“

To se može dogoditi u svim fazama promena. Korisnici se često vraćaju u fazu razmišljanja ili prethodnog razmišljanja o promenama.

Pomoću tehnike **motivacionog intervjua**, savetnik može značajno da smanji verovatnoću da se korisnik vrati na staro.

Zašto tradicionalni pristup ne daje rezultate kod nemotivisanih korisnika

Koncepcija motivacionog intervjua se zasniva na pretpostavci da će savetnik raditi sa korisnicima u različitim fazama spremnosti za promene. Shodno tome, strategija koja daje rezultate kod korisnika koji se nalaze u jednoj fazi neće biti uspešna kod korisnika koji se nalaze u nekoj drugoj fazi. Na primer, strategija za rad sa korisnicima koji ne razmišljaju o mogućnosti da nešto preduzmu (prva faza) treba veoma da se razlikuje od strategije za korisnike koji su spremni da nešto preduzmu (treća faza).

4.2. REŠAVANJE PRIMEDBI

Primedbe predstavljaju ispoljavanje **odbrambenih mehanizama** i pokazuju koliko je snažan **korisnikov strah od mogućeg neuspeha u budućnosti**. Primedbe često dovode do zastoja u čitavom procesu savetovanja i predstavljaju važnu **prepreku napretku korisnika**; stoga, savetnik treba da ih prepozna i reši na početku sastanka. Zato je neophodno da savetnik nauči kako da rešava primedbe korisnika.

Nemotivisani mladi mogu da izraze svoje primedbe na različite načine: neslaganjem, otporom prema dolasku na sastanak sa savetnikom ili učešću u programu, kritikom i dr. U nekim slučajevima, korisnik ne izražava primedbe, ali to ne znači da one ne postoje. Primedbe parališu aktivnosti i motivaciju korisnika; zato savetnik poziva i podstiče korisnika da izrazi svoje primedbe na individualnom intervjuu ili grupnoj sesiji. Rešavanje primedbi je posebna veština koju savetnici treba da steknu na svojoj obuci. Bez nje, postoji mnogo veći rizik da savetovanje neće biti uspešno.

U radu sa grupom, primedbe – naročito ako ih izražava više članova grupe – mogu da uruše pozitivnu atmosferu u grupi, koja je neophodna za delotvoran rad. Ipak, učesnici treba da imaju priliku da iznesu svoje sumnje, dileme i druge komentare. S jedne strane, za primedbe nekad postoji realna osnova, na primer: uzrast, nepovoljna situacija na tržištu rada, visoka nezaposlenost i drugi činioci zbog kojih je korisnik zaista u teškoj, ali ne i bezizlaznoj situaciji. S druge strane, te primedbe mogu da se pretvore i u izgovore kojima korisnik pravda svoju neaktivnost.

Osnovno načelo je da **savetnik treba da odgovori na svaku iznetu primedbu**. Ako ne odgovori, to bi najverovatnije značilo da se slaže sa primedbom ili da nema protivargumente. Savetnik treba da pokaže da je konstatovao primedbu, da je razume i da je prihvata kao potencijalnu teškoću, ali ne i kao razlog da se ništa ne preduzme. Savetnik treba da reaguje tako da se korisnik ne oseti uvređeno i da ukaže da rešenja postoje. Osim toga, savetnik ne treba da komentariše ili ocenjuje korisnika koji je izneo primedbu. Isto tako, savetnik ne treba da ulazi u dužu raspravu o tome „ko je u pravu“, već da **uvek iznese realne argumente usmerene da negativne stvari pretvore u pozitivne**, na primer:

Primedba: „Nama mladima se ne nude poslovi jer nemamo radno iskustvo.“

Odgovor: „Mislim da ćete se iznenaditi. Imate kompetencije i veštine koje poslodavci traže i imate dobre izgleda da nađete posao, ako znate gde da tražite. Nedostatak radnog iskustva je prednost kod onih poslodavaca koji hoće da vas nauče da radite na njihov način, a da ne moraju da ‘ispravljaju’ ono što ste naučili na prethodnim poslovima.“

Među najčešćim primedbama su sledeće:

„Svi poslodavci traže radnike sa iskustvom, a ja ga nemam.“
„U našem regionu nema slobodnih radnih mesta.“
„Kako da dobijem posao, kad se prijavi 300 kandidata?“
„Za zaposlenje morate da imate vezu, a ja je nemam.“
„Možda će vaš program biti koristan drugima, ali meni neće, ja sam već sve uradio da nađem posao i nisam uspeo.“
„Zarade su previše niske.“
„Svi poslodavci traže ljude koji govore strane jezike i umeju da rade na računaru, a ja te veštine nemam.“

Savetnik može da se služi različitim taktikama kako bi pozitivno i efikasno odgovorio na te primedbe, na primer:

- da da informacije iz svog iskustva o tome koliko se korisnika/učesnika zaposlilo posle savetovanja/učešća u programu;
- da navede primere ranijih korisnika/učesnika koji su se zaposlili iako su bili mladi

- i nisu imali radno iskustvo, ali su bili motivisani i aktivni;
- da pozove ranije korisnike/učesnike koji su se zaposlili zahvaljujući tome što su se aktivirali, da grupi prenesu svoja iskustva;
- da prikaže video snimke na kojima raniji korisnici/učesnici pričaju o svojim iskustvima, kao primer da za određene primedbe postoje dobra rešenja.

Takvi primeri pokazuju da rešenja postoje i da primedba koju je korisnik izneo nije razlog da izgubi svaku nadu. Korisnik obično ne može da ospori te činjenice, a savetnik može da nastavi sa diskusijom o tome kako rešiti njegov konkretan problem.

Takva strategija, ako se primeni u grupi, podstiče i slobodu mišljenja i pozitivno razmišljanje kod drugih učesnika. Savetnik tako ne ostavlja korisniku prostora da u grupnoj diskusiji širi negativne stavove i cinizam, već ga podstiče da produktivno i pozitivno iskoristi vreme koje provede na savetovanju, jer će tako moći da predstavi svoje kvalitete i veštine poslodavcu.

Važno je da savetnik sasluša primedbe, da brzo i produktivno reaguje i da ne dozvoli duge rasprave o razlozima iz kojih se „ništa ne može uraditi“.

Rešavanje primedbi – rezime

- Savetnik ne treba da shvati primedbe ili kritiku korisnika kao „napad“ na njega lično.
- Primedbe najverovatnije predstavljaju posledicu ranijih negativnih iskustava korisnika.
- Za primedbe često postoji neka realna osnova, koju savetnik mora da uvaži.
- Savetnik odgovara na primedbe neutralnim navođenjem činjenica koje mogu da ukažu na moguća rešenja i načine na koje su neki ljudi u sličnim situacijama rešili svoje probleme.
- Savetnik usmerava razgovor tako da korisnik analizira pozitivne efekte koje može da ostvari svojim aktivnostima.

4.3. INSTRUMENT ZA POČETNU PROCENU/SKRINING

4.3.1. Značaj ranog prepoznavanja nemotivisanih korisnika

Samopouzdanje je za svaku osobu jedan od najznačajnijih faktora uspeha u karijeri. **Na nalaženje zaposlenja utiču veštine i kvalifikacije, dostupne mogućnosti za zaposlenje, ali i samopouzdanje.** Iskustva sa sistemima za profilisanje tražilaca zaposlenja u nekim državama članicama EU jasno ukazuju na relativno **visoku korelaciju između stepena samopouzdanja i trajanja nezaposlenosti.** Stoga je pitanje da li će se nezaposleno lice brzo zaposliti ili ne, tesno povezano sa pitanjem koliko čvrsto to lice veruje da će naći posao. U sklopu projekta je osmišljena pojednostavljena verzija instrumenta za početnu procenu/skrining – Upitnik o lokusu kontrole – s ciljem da se savetnicima pruži instrument za rano prepoznavanje nemotivisanih korisnika. Važno je da takvi korisnici brzo dobiju odgovarajuću pomoć (motivacioni intervju i druge odgovarajuće mere) da bi se sprečilo da njihova niska motivacija preraste u neaktivnost.

4.3.2. Pojam „lokus kontrole“

U nekim zemljama, pojam „lokus kontrole“ je ušao u široku upotrebu u oblasti rada i zapošljavanja. **Lokus kontrole** je uverenje o tome da li **ishodi našeg delovanja zavise od onoga što radimo** (unutrašnji lokus kontrole) ili od događaja **nad kojima nemamo kontrolu** (spoljni lokus kontrole). Korisnici koji imaju izražen unutrašnji lokus kontrole veruju da uspeh u karijeri zavisi od njih, od njihovih aktivnosti, sposobnosti i zalaganja. Korisnici koji imaju izražen spoljni lokus kontrole smatraju da nalaženje posla zavisi od sreće, dobrih veza („koga poznaju“) i drugih faktora nad kojima nemaju kontrolu, tako da ništa što rade nema velikog uticaja na njihov uspeh u traženju posla i karijeri.

Mnogi nezaposleni mladi, koji i predstavljaju ciljnu grupu projekta „Podsticanje zapošljavanja mladih“ (YEP), nisu imali dobra iskustva u svojim prvim pokušajima da nađu posao, što je u njima dovelo do uverenja o spoljnoj kontroli. Sa tim uverenjem, veoma im je teško da se aktiviraju i ostvare napredak u nalaženju posla i izgradnji karijere. Jedan od glavnih ciljeva motivacionog intervjua jeste da korisnicima pomogne da prevaziđu spoljni lokus kontrole, koji im stoji na putu.

Veoma je važno da savetnik zna da li korisnik ima unutrašnji ili spoljni lokus kontrole, jer, **u zavisnosti od toga, treba da koristi različite metode**. Lokus kontrole se može meriti pomoću posebnih upitnika. Osobe koje zabeleže visok rezultat na skali lokusa kontrole su manje aktivne i motivisane, imaju manja očekivanja, niže samopoštovanje i nisu spremne da prihvate rizike. Obično se na kraju pokaže da su i manje uspešne u traženju posla.

4.3.3. Skala lokusa kontrole – uputstvo za upotrebu

Sastavili smo pojednostavljenu verziju upitnika za merenje lokusa kontrole (videti Prilog 1) kako bismo savetnicima olakšali rad sa nezaposlenim mladima. Ovaj upitnik za samoprocenu treba da omogući identifikaciju korisnika sa višim rezultatima (tj. sa spoljnim lokusom kontrole) kojima je potrebno više mera motivacije i podrške nego drugima.

- Korisnici treba da popune upitnik upisivanjem znaka „X“ pored rečenica koje su karakteristične za njih.
- Savetnik skuplja upitnike i upisuje rezultate u poslednju kolonu (Bodovi).
- Za sledeće odgovore se dodeljuje 1 bod: 1a, 2b, 3b, 4b, 5a, 6a, 7b, 8b, 9b, 10b, 11b, 12b.

Upitnik za merenje lokusa kontrole se može koristiti u početnoj fazi, kada se korisnik obrati službi za zapošljavanje ili drugoj instituciji.

5. MOTIVACIONI INTERVJU

Motivacioni intervju (Miller, W. R., & Rollnick, S., 1991) predstavlja savetodavni pristup koji se može sa uspehom koristiti u radu sa nemotivisanim korisnicima. Ti korisnici su u fazi „prethodnog razmišljanja“ ili „razmišljanja“ (videti sliku 2). **Ne bi ga trebalo koristiti u radu sa korisnicima koji su spremni za promene**, tj. nalaze se u „fazi pripreme“. U osnovi motivacionog intervjua (MI) stoji pretpostavka da **korisnici mogu učiniti više da poboljšaju svoju situaciju**. Motivacioni intervju je instrument kojim se savetnik služi da pomogne neaktivnim i nemotivisanim korisnicima.

5.1. DEFINICIJA

Motivacioni intervju je **pristup orijentisan ka korisniku**, u kojem savetnik kroz saradnju podstiče i jača **motivaciju korisnika da se promeni**.

Motivacioni intervju je strategija za vođenje savetodavnih intervjua kada korisnik nije spreman da donese važne odluke i započne aktivnosti za sprovođenje tih odluka.

5.2. CILJEVI

U kontekstu zapošljavanja i karijere, ciljevi motivacionog intervjua su sledeći:

- Započeti **„razgovor o promenama“**: prvi cilj motivacionog intervjua je da korisnik počne da govori o „stvarima koje **može** da uradi“, **umesto** o „stvarima koje **ne može** da uradi“.
- **Osnažiti korisnika** da ostvari promenu.
- Ispuniti krajnji cilj da **korisnik postane aktivan, unapredi svoju karijeru i nađe posao**.

5.3. ULOGA SAVETNIKA

Motivacioni intervju je tehnika u kojoj **savetnik postaje pomagač u procesu promene**. Za primenu te tehnike, neophodno je da je korisnik prihvati. Motivacioni intervju polazi od humanističkih teorija o sposobnostima ljudi da koriste slobodu izbora i menjaju se kroz proces samoaktualizacije⁶. Odnos između savetnika i korisnika je demokratsko partnerstvo. Uloga savetnika u motivacionom intervjuu je da usmerava korisnika. Prvi cilj je da se **ukaže na razliku između postojećeg i željenog stanja i poveća motivacija korisnika za pozitivnu promenu, a drugi – da se korisniku pruži podrška u promeni ponašanja**. U suštini, motivacioni intervju kod korisnika aktivira sposobnost za pozitivnu promenu koju svako nosi u sebi. Iako su neki korisnici sposobni da sami nastavljaju i održavaju ostvarenu promenu, ima korisnika kojima su potrebne dodatne mere i **naknadna podrška tokom dužeg vremenskog perioda**.

5.4. NAČELA I TEHNIKE MOTIVACIONOG INTERVJUA

Motivacioni intervju je veoma orijentisan na praktične aspekte. U radu sa korisnikom, savetnik primenjuje posebne strategije motivacionog intervjuja. Zato savetodavni stil više karakterišu podsticaji i podrška, nego prinuda i polemika. Savetnik mora da vodi motivacioni intervju smisleno i svrshodno. Ove jasne strategije i veštine kojima se ostvaruje svrha intervjuja, kao i sposobnost da se u odlučujućem trenutku interveniše na odgovarajući način, predstavljaju najvažnije karakteristike podrške koja se pruža korisniku.

Savetnik koji vodi motivacioni intervju treba da se pridržava pet opštih načela:

1. da pokazuje **empatiju refleksivnim (aktivnim) slušanjem**;
2. **da korisniku ukaže na razliku** između njegovih ciljeva i vrednosti i njegovog trenutnog ponašanja;
3. **da izbegava prepirku** i direktno sukobljavanje;
4. da se otporu korisnika ne suprotstavlja direktno, **već da mu se prilagodi**;
5. da podržava **samoefikasnost i optimizam**.

5.4.1. Pokazivanje empatije

U motivacionom intervjuu, empatija se definiše kao „veština **razumevanja šta je sagovornik mislio** putem aktivnog ili **refleksivnog slušanja**. Zato je potrebno posvetiti punu pažnju svakoj novoj izjavi korisnika i kontinuirano razvijati hipoteze o njihovom **suštinskom značenju**“.

Empatija podrazumeva da svet neke druge osobe razumemo na isti način na koji ga ona doživljava. To takođe podrazumeva preduzimanje pokušaja da se stvari sagledaju u okvirima predstava i vrednosti dotične osobe. Empatija ne podrazumeva da savetnik mora da ima identična osećanja u vezi sa situacijom, već samo da ima osećaj i razumevanje za korisnikovo viđenje situacije.

Savetnik koji pokazuje empatiju:

- izražava **poštovanje i prihvatanje** korisnika i njegovih osećanja,
- podstiče uspostavljanje **odnosa saradnje, bez osuđivanja**,
- u radu sa korisnikom je **stručan** i nastoji da mu **pruži podršku**,
- ne potcenjuje, nego iskreno pohvaljuje,
- ne govori već **sluša**,
- nagovara bez navaljivanja, shvatajući da odluka o promeni zavisi od korisnika,
- pruža **podršku** tokom celog procesa oporavka.

Da bi u motivacionom intervjuu pokazao empatiju, savetnik treba da ima veštine da **uspostavi i održi poverljivu, bezbednu i otvorenu atmosferu koja korisnika podstiče da razmotri problematična pitanja, otkrije lične razloge da se promeni i načine da to ostvari**. Suština

6 Samoaktualizacija/samoostvarenje je najviša ljudska potreba prema hijerarhiji potreba Abrahama Maslova koji je definiše kao težnju za ostvarenjem svojih mogućnosti i iskazivanjem na profesionalnom planu.

motivacionog intervjua je u tome da savetnik razume jedinstveno stanovište, osećanja i vrednosti korisnika.

Stav savetnika treba da bude takav da izražava prihvatanje, ali ne nužno i odobravanje ili slaganje, uz uvažavanje očekivane ambivalencije⁷ u vezi sa promenom. Motivacioni intervju je najuspešniji kada se između savetnika i korisnika uspostavi odnos poverenja.

Iako empatija leži u osnovi stila motivacionog savetovanja, ne treba je pomešati sa značenjem empatije kao identifikacije, jer savetnik promoviše pristup koji se razlikuje od pristupa korisnika. To, takođe, znači da savetnik poštuje mišljenje korisnika, ali se neće uvek složiti sa njim.

Empatija – rezime:

- Prihvatanje **olakšava promenu**.
- Za pokazivanje empatije, osnovni preduslov je da savetnik ume da aktivno/refleksivno sluša.
- Ambivalencija je uobičajena pojava.

Savetodavni stil bez empatije

Aktivnim/refleksivnim slušanjem, savetnik izbegava savetodavni stil koji karakteriše osuđivanje i nametanje, koji ljudi veoma često koriste u svakodnevnom životu. Ako savetnik izražava svoje stanovište, sud i nameće rešenja, stvoriće prepreke koje veoma nepovoljno utiču na odnos između korisnika i savetnika, kao i na delotvornost procesa i svrhu savetovanja. Korisnik će najverovatnije reagovati prekidom razgovora, promenom teme ili promenom pravca.

U nastavku je dato nekoliko primera neempatičnih odgovora koji imaju poguban uticaj na savetovanje:

1. Davanje naređenja ili uputstava. Savetnik daje uputstva zapovednim tonom. Obraća se sa pozicije autoriteta (npr. kao roditelj, poslodavac), ili je možda ono što kaže formulisano i izgovoreno na autoritativan način.
2. Upozorenje ili pretnja. Ove poruke su slične naredbama, s tim da u sebi nose otvorenu ili prikrivenu pretnju neizbežnim negativnim posledicama ako se savet ili uputstvo ne prihvate, na primer: „Ako me ne poslušate, zažalićete.“
3. Davanje saveta, sugestija ili rešenja prerano ili onda kada nisu zatražena. Savetnik preporučuje određene korake na osnovu svog znanja i ličnog iskustva. Takve preporuke često počinju rečima poput „Evo šta bih ja uradio...“.
4. Ubeđivanje logikom, argumentacijom ili držanjem predavanja. Ovakve poruke polaze od pretpostavke da korisnik nije na odgovarajući način analizirao problem i da mu je u tome potrebna pomoć.
5. Moralisanje, pridikovanje ili govorenje korisnicima šta da rade. Ovde se koriste reči poput „trebalo bi“ ili „valjalo bi“ da bi se korisniku dala moralna uputstva.
6. Osuđivanje, kritikovanje, neslaganje ili svaljivanje krivice. Ovakve poruke sugerišu da nešto nije u redu sa korisnikom ili da je rekao nešto pogrešno. Čak i najmanja osuda ili svaljivanje krivice mogu biti protumačeni kao kritika.
7. Slaganje, odobravanje ili davanje pohvala. Iznenadjujuće je to da čak i davanje pohvala ili odobravanje ponekad mogu predstavljati prepreku, jer podržavaju ne produktivno mišljenje ili ponašanje korisnika. Za refleksivno slušanje nije potrebno slaganje.

8. Posramljivanje, ruganje, etiketiranje ili prozivanje. Ovakvim porukama se izražava otvoreno neodobravanje i namera da se promeni određeno ponašanje ili stav.
9. Ispitivanje ili „ispipavanje“. Nedovoljno iskusni savetnici često smatraju da je intenzivno ispitivanje pokazatelj dobrog slušanja. Iako savetnik može postavljati pitanja da bi se bolje upoznao sa korisnikom, time se šalje poruka da bi savetnik mogao da pronađe odgovor na sve korisnikove probleme ukoliko postavi dovoljno pitanja. Zapravo, intenzivno ispitivanje može ometati spontani tok komunikacije i ne podstiče korisnika da bude aktivniji u traženju rešenja svog problema.

5.4.2. Ukazivanje na razliku između postojećeg i željenog stanja

Za motivaciju korisnika, veoma je važno utvrditi **razliku između nepovoljnog uticaja postojeće situacije (pre promene) i potencijalnih pozitivnih efekata buduće situacije (nakon promene)**. Na primer, ako se korisnik uključi u obuku i stekne kvalifikaciju, koje će biti potencijalne koristi u poređenju sa situacijom u kojoj se trenutno nalazi?

Iako neki mladi ljudi mogu jasno da uvide tu razliku i odluče da promene svoju situaciju, nekim drugima je to teže, naročito onima koji imaju loša prethodna iskustva. Takvi korisnici stvaraju posebne odbrambene mehanizme, kao što je opisano u Poglavlju 4 (psihološki odbrambeni mehanizmi), koji koče njihovu inicijativu da se promene. Iz tog razloga, neki korisnici prihvataju svoju postojeću situaciju i izbegavaju čak i da razmišljaju o tome da urade bilo šta kako bi svoju situaciju promenili na bolje.

U ovoj fazi, cilj savetnika je da pomogne korisnicima da uvide razlike između svoje postojeće situacije i onoga čemu se nadaju u budućnosti, čime povećava njihovu motivaciju.

Uloga vrednosti

Na samom početku, savetnik počinje razgovor o vrednostima. Veoma je važno da korisnik i savetnik **utvrde koje su vrednosti značajne korisniku**, jer od njih zavise njegovi budući ciljevi. Za jednog korisnika će najvažnija vrednost (cilj) biti visoka zarada, dok će drugi možda dati prednost stabilnom, manje stresnom, ali i manje plaćenom poslu. Savetnik treba pažljivo da sluša šta korisnik kaže o vrednostima i svojim odnosima sa zajednicom, porodicom itd.

U ovoj fazi, zadatak savetnika je da pomogne korisniku da se usredsredi na razliku između njegovog postojećeg ponašanja i idealnog ili željenog ponašanja. Razlika se prvo ističe podizanjem svesti korisnika o negativnim ličnim, porodičnim i finansijskim posledicama postojeće situacije, na primer veze između nezaposlenosti i postojećeg ponašanja. Zatim se korisnik ohrabruje da navede pozitivne efekte aktivnijeg ponašanja i potencijalne koristi koje bi usledile iz takvog ponašanja.

Važno je da **intervju polazi od vrednosti korisnika, a ne vrednosti savetnika**. Greška koju prave manje iskusni savetnici je u tome što pretpostavljaju da korisnik ima iste vrednosti kao oni, a to često nije slučaj.

Kada korisnik počne da shvata kako su posledice ili potencijalne posledice njegovog postojećeg ponašanja u suprotnosti sa vrednostima koje su mu važne, savetnik se usredsređuje na taj nesklad i naglašava ga sve dok korisnik ne počne dosledno da izražava interesovanje i opredeljenje za promenu.

Pored razgovora, za otkrivanje ove razlike mogu se koristiti i druga sredstva. Na primer, savetnik prikaže snimak nekadašnjeg korisnika – nezaposlene mlade osobe koja je imala sličan problem (tj. nije bila motivisana, niti aktivna), ali je uspela da se aktivira i reši svoj problem na produktivan način. Savetnik zatim razgovara sa korisnikom o tom primeru, podstičući ga da nađe paralelu sa svojom situacijom. Poređenje različitih medijskih poruka ili slika koje su korisniku značajne takođe

može dati rezultat. Ova strategija može biti naročito delotvorna kada je reč o mladima, jer pruža **podsticaj za razgovor i reakciju**.

Savetnik može da pomogne korisniku da uvidi razliku na nekoliko različitih nivoa, od finansijskog i društvenog, preko stavova i ponašanja, do duhovnog nivoa. Da bi u tome uspeo, korisno je da poznaje ne samo vrednosti koje zastupa korisnik, već i one koje zastupa zajednica. Korisnik je deo svoje zajednice ili društvene mreže i ne može se posmatrati nezavisno od nje. Zato se rodne, nacionalne i kulturološke karakteristike korisnika takođe obavezno uzimaju u obzir prilikom sagledavanja vrednosne orijentacije korisnika.

Ukazivanje na razliku između postojećeg i željenog stanja – rezime:

- *Osveščivanje o posledicama pomaže korisnicima da preispitaju svoje ponašanje.*
- *Razlika između postojećeg ponašanja i važnih ciljeva stvara motivaciju za promenu.*
- *Savetnik navodi korisnika da sam dođe do argumenata u korist promene.*

5.4.3. Prevazilaženje otpora prema promenama

Otpor prema promenama je karakterističan za mnoge nemotivisane i neaktivne mlade ljude. Ako se savetnik ovim problemom ne bavi na odgovarajući način, on može značajno umanjiti delotvornost savetovanja i drugih mera zapošljavanja. Zato savetnik treba da shvati otpor kao stvaran problem, koji mora da rešava, a ne da ga izbegava.

Jedan vid otpora može biti drsko ponašanje mlade osobe. Za savetnika, takvo ponašanje predstavlja znak da korisnik najverovatnije **situaciju posmatra drugačije**. Izazov za savetnika je da **shvati stanovište korisnika** i nastavi rad na osnovu toga. Otpor tokom intervjua savetniku daje signal da promeni pravac ili sluša pažljivije. Otpor zapravo savetniku nudi mogućnost da odgovori na novi, možda i neočekivani način i da preokrene situaciju bez sukobljavanja.

Prilagođavanje otporu je slično izbegavanju prepirke po tome što **pruža još jednu priliku za pokazivanje empatije uz poštovanje i bez osuđivanja**, ohrabrivanjem korisnika da govori i ostane uključen. Kad god može, savetnik treba da nastoji da izbegne izazivanje otpora, a da energiju koju korisnik troši na pružanje otpora preusmeri ka pozitivnoj promeni.

Prevazilaženje otpora prema promenama –rezime:

- *Energija se može pozitivno iskoristiti.*
- *Način viđenja stvari se može menjati.*
- *Prizivaju se nove tačke gledišta, ali se ne nameću.*
- *U samom korisniku leži resurs za nalaženje rešenja.*

5.4.4. Izbegavanje prepirke

Prepirka je „normalna ljudska reakcija“ kada razgovaramo sa osobom koja je nesigurna u vezi sa promenama ili nije voljna da se promeni i mnogo govori o razlozima zbog kojih promena nema smisla. Prepirka je naročito česta pojava ako je korisnik neprijateljski nastrojen, drzak ili sklon provokacijama. Međutim, pokušaj savetnika da uveri korisnika da treba da preduzme nešto kako bi se promenio, može izazvati još veći otpor. Ako savetnik pokuša da dokaže da je u pravu u vezi sa nečim, korisnik očekivano zauzima suprotan stav. Prepirke sa korisnikom mogu brzo da prerastu u borbu za premoć i ne doprinose motivaciji za pozitivnu promenu. Iako savetnik povremeno može doći u iskušenje da se raspravlja sa korisnikom, treba da bude svestan opasnosti i izbegava prepirku po svaku cenu. Izbegavanje prepirke je posebna veština kojom savetnik treba da ovlada. U ovom Priručniku su navedeni primeri izjava i ponašanja koje savetnik ne bi trebalo da koristi (videti odeljak „Pokazivanje empatije – Savetodavni stil bez empatije“).

Napredak se može ostvariti tek kada o promeni počne da govori korisnik, a ne savetnik.

Cilj je da „koračate zajedno“ sa korisnicima (tj. da ih pratite), a ne da ih „vučete“ (tj. da im dajete uputstva).

Izbegavanje prepirke – rezime:

- *Prepirke su kontraproduktivne.*
- *Čvrst pristup savetnika izaziva odbrambeni stav korisnika.*
- *Otpor je znak da treba promeniti strategiju.*
- *Nije potrebno „lepiti etikete“.*

5.4.5. Podrška samoeфикаsnosti

U svakodnevnoj praksi, savetnici se često susreću sa korisnicima koji nemaju dovoljno razvijeno osećanje samoeфикаsnosti i nisu skloni da veruju da mogu da započnu ili realizuju aktivnosti (obuku, proces traženja posla itd.) koje će doneti promenu. Za poboljšanje samoeфикаsnosti, potrebno je kod korisnika izazvati i podržati nadu i optimizam, kao i osećanje da je moguće sprovesti zadatke koji vode ka promeni. Za to je potrebno da savetnik ima veštine da prepozna prednosti korisnika i stavi ih u prvi plan kad god je to moguće. Ako korisnik ne veruje da je promena moguća, kod njega će se pojaviti raskorak između želje za promenom i odsustva nade da će se promena dogoditi, što će verovatno dovesti do racionalizacija ili poricanja da bi smanjio nelagodnost i neizbežni pritisak da se menja. S obzirom na to da je samoeфикаsnost ključna komponenta promene ponašanja, veoma je važno da savetnik veruje u sposobnost korisnika da ostvari svoje ciljeve.

Korisniku se na različite načine može pokazati da je promena moguća i tako povećati njegovo osećanje samoeфикаsnosti. Korisno je pričati o tome kako su ljudi u sličnim situacijama uspešno promenili svoje ponašanje. Drugi korisnici mu mogu poslužiti kao uzori i ohrabriti ga putem uzajamne podrške. Korisnici moraju na kraju početi da veruju da su sami odgovorni za promenu i da dugoročni uspeh počinje jednim korakom u pravom smeru. To će im pomoći da odmah započnu male promene za koje veruju da su ostvarive.

U ovoj fazi je veoma važno odabrati odgovarajuće metode i sredstva koja povećavaju samoeфикаsnost korisnika. Ponekad ovaj proces u početku deluje previše zahtevno i ne daje nadu, ali se može razložiti na ostvarljive male korake koji će dovesti do krajnjeg cilja.

Karijerno vođenje i neke mere zapošljavanja mogu kod korisnika povećati osećaj samoeфикаsnosti. Verodostojne, razumljive i tačne informacije pomažu korisnicima da shvate kako da priđu najizazovnijim problemima sa kojima se susretnu u tom procesu.

Dodatni izazov za savetnika predstavlja rad sa korisnikom koji je u prošlosti učestvovao u jednoj ili više mera aktivne politike zapošljavanja (poput savetovanja, seminara o traženju posla, raznih programa obuka ili drugih mera), ali je odustao ili ih nije uspešno završio. U takvim slučajevima, podizanje svesti korisnika o iskustvima drugih ljudi, uspešnim primerima i uspešnim merama zapošljavanja može čak smanjiti samopouzdanje korisnika. Praksa pokazuje da i u takvim slučajevima motivacioni intervju može dati željeni rezultat.

Podrška samoeфикаsnosti – rezime:

- *Vera u mogućnost promene je važan motivacioni faktor.*
- *Korisnik je odgovoran za izbor i ostvarivanje lične promene.*
- *Na raspolaganju je niz alternativnih pristupa koji daju nadu.*

5.5. POSTUPANJE SAVETNIKA U RAZLIČITIM FAZAMA MOTIVACIONOG INTERVJUA

U nastavku je dat kratak pregled **strategija, primerenih različitim fazama**, za uključivanje

korisnika u aktivnosti koje će im pomoći da se zaposle i grade svoje karijere.

Intervencije primerene različitim fazama svode na najmanju meru rizik da će se korisnici povući i odustati od postignutih rezultata vraćanjem u neku raniju fazu promene.

STRATEGIJE PRIMERENE RAZLIČITIM FAZAMA

Prva faza: Prethodno razmišljanje

Korisnik u ovoj fazi uopšte i **ne razmišlja o promeni**.

Strategija savetnika je sledeća:

- Prikuplja podatke o korisniku i pažljivo sluša kako korisnik razmišlja, nastojeći da **utvrdi eventualne razlike** između ciljeva koje korisnik navodi i njegovih postupa.
- Informiše korisnika o **rizicima** koje snosi ako ne pokušava da se promeni, tj. ako ne preduzima ništa.
- Uliva **nadu** pružanjem informacija o mogućim pozitivnim ishodima vezanim za aktivaciju (zaposlenje, sticanje kvalifikacija, veće zadovoljstvo sopstvenim životom itd.).

Druga faza: Razmišljanje

Korisnik počinje da **razmatra mogućnost promene**, ali još nije spreman da se obaveže na to.

Strategija savetnika je sledeća:

- Navodi korisnika da **istraži i pozitivne i negativne aspekte** izbora zanimanja o kom se trenutno govori.
- Pomaže korisniku da se **isključi**, tj. da se udalji od svojih briga, primenom refleksivnog/aktivnog slušanja. Neprimetno usmeri **razmišljanje korisnika** u pravcu promene ponavljajući mu ono što je sam korisnik rekao.

Treća faza: Priprema za promene

Korisnik se u ovoj fazi **priprema da preduzme korake ka promeni** u doglednoj budućnosti.

Strategija savetnika je sledeća:

- Procenjuje koliko je korisnik **posvećen promeni**.
- Nudi **nekoliko opcija** koje su od značaja u odnosu na potrebe korisnika, na primer: uključivanje u klub za traženje posla, pohađanje obuke, volontranje, dodatno savetovanje, učešće u javnim radovima, pohađanje obuke za samozapošljavanje, rad na projektima itd.
- **Utvrđuje šta korisniku pomaže da se promeni, a koje su prepreke za promenu.**

Četvrta faza: Delanje

Korisnik u ovoj fazi **aktivno sprovodi plan promene**.

Strategija savetnika je sledeća:

- Utvrđuje eventualne neočekivane prepreke i pomaže korisniku da **definiše strategije za njihovo prevazilaženje**.
- Pomaže korisniku da **pronađe nove izvore podrške**.
- **Prati ostvareni napredak sa korisnikom.**

Peta faza: Održavanje

Korisnik u ovoj fazi **održava aktivno i produktivno ponašanje** koje je primenio u prethodnoj fazi.

Strategija savetnika je sledeća:

- Nastavlja sa **praćenjem pozitivnih ishoda** aktivacije.
- Utvrđuje osobe, mesta i stvari koji bi mogle da predstavljaju **okidače za povratak na staro** i nastavlja sa pružanjem pomoći korisniku da izgradi veštine koje će **sprečiti povratak na staro**.
- Pomaže korisniku u **aktivnom održavanju promena** koje je postigao.

5.6. ISKUSTVA SA MOTIVACIONIM INTERVJUOM U KARIJERNOM SAVETOVANJU I SAVETOVANJU ZA ZAPOŠLJAVANJE

Motivacioni intervju u karijernom vođenju se zasniva na metodi motivacionog intervjua koju su razvili Milner i Rolnik (Miller, W. R., & Rollnick, S., 1991). Međutim, kada se motivacioni intervju koristi u karijernom vođenju, ima neke specifične karakteristike u odnosu na izvornu metodu, koja je nastala u kliničkoj praksi ():

- Osnovna razlika je ta što se u karijernom vođenju i savetovanju za zapošljavanje **motivacioni intervju koristi u kombinaciji sa drugim merama** koje podstiču nemotivisane korisnike da budu aktivni u procesu traženja odgovarajuće karijere i posla, kao što su npr. klubovi za traženje posla, CIPS i druge mere.
- U karijernom vođenju, uz motivacioni intervju se, kao prateća aktivnost, koriste i **različite grupne radionice** u kojima nezaposleni mladi obično vole da učestvuju.
- Ako se motivacioni intervju koristi **zajedno** sa nekom drugom aktivacionom merom, verovatnoća da se nezaposleni mladi više aktiviraju raste u odnosu na individualno savetovanje.

Korišćenje motivacionog intervjua u karijernom vođenju i savetovanju za zapošljavanje je relativno nova praksa, ali daje pozitivne rezultate (na primer u Sloveniji). Istraživanje (Rochat, S., Rossier, J., 2015) pokazuje da motivacioni intervju nije jedina intervencija koja motiviše korisnike, ali izgleda da se pokazala kao najefikasnija. Rezultati sugerišu da se čak i kratke intervencije zasnovane na motivacionom intervjuu mogu uspešno integrisati u karijerno vođenje i savetovanje. Ovaj pristup, takođe, pozitivno utiče na neodlučne korisnike i druge sa kojima je teško raditi. Autori istraživanja ističu i to da je obuka savetnika o veštinama motivacionog intervjua veoma važna i da je potrebno povremeno je ponavljati.

TREĆI DEO:

METODE PRIMERENE POTREBAMA MLADIH

6. METODE PRIMERENE POTREBAMA MLADIH

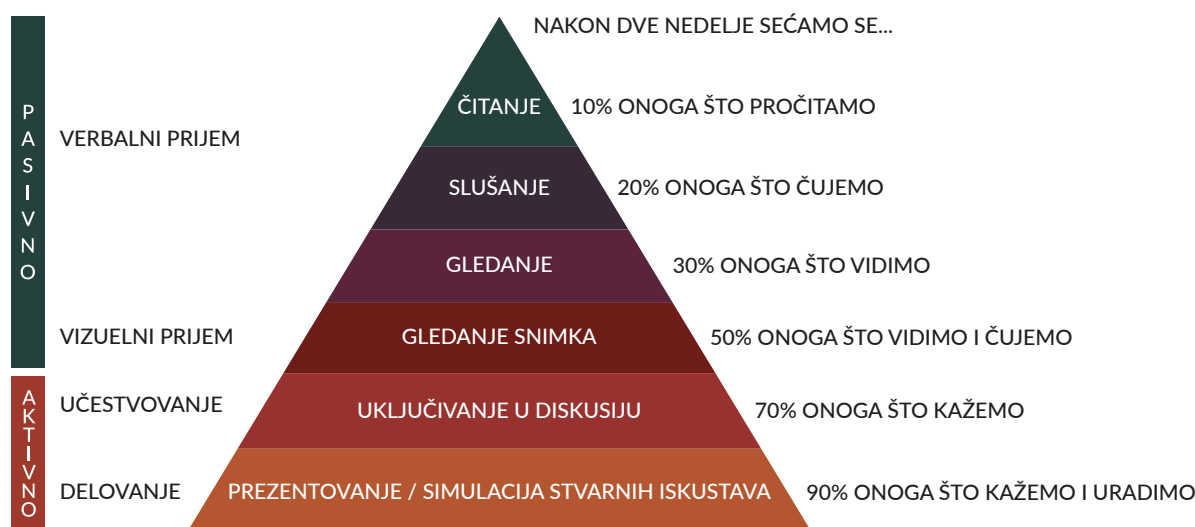
U ovom delu, izloženi su neki pristupi, metode i aktivnosti prilagođene mladima, kako bi se ponudio bolji odgovor na njihove potrebe. Mladi daju prednost aktivnostima karijernog vođenja koje su im zanimljivije i koje podrazumevaju aktivniju ulogu i veće učešće korisnika, manje rutine i više kreativnosti, rad sa informatičkim alatima, rad u grupama, aktivnosti zasnovane na međusobnoj interakciji korisnika itd.

6.1. METODE AKTIVNOG UČENJA

Prema iskustvima iz mnogih država, metode aktivnog učenja su mnogo delotvornije za savladavanje veština u poređenju sa tradicionalnim načinima podučavanja. Osim toga, aktivno učenje se odnosi na sticanje svih vrsta veština, poput tzv. mekih veština, veština upravljanja karijerom itd. Mladi, takođe, više vole metode aktivnog učenja nego tradicionalne metode informisanja i predavanja. Prema savremenoj koncepciji karijernog vođenja, uloga savetnika nije da korisnicima prenese celokupno znanje. Akcenat je na **korišćenju metoda aktivnog učenja kako bi se stvorio prostor i atmosfera u kojima su korisnici veoma angažovani i aktivno učestvuju u procesu učenja**. Usled toga, u programima zapošljavanja/karijernog vođenja, poput radionica o razvoju karijere, radionica o traženju posla, klubova za traženje posla itd., predavanja se sve manje koriste kao pretežna metoda podučavanja.

Na slici 3 prikazane su različite metode učenja i njihova delotvornost. Rezultati istraživanja pokazuju da korisnici najviše pamte (uče) kada se nalaze u situaciji koja zahteva ne samo slušanje, već i neki oblik aktivnog učešća, bilo da je to diskusija, izlaganje o određenoj temi ili aktivnosti/zadaci koji simuliraju stvarno iskustvo (poput pisanja radne biografije, igranja uloga) itd.

Slika 3



6.2. ZANIMLJIVO PREZENTOVANJE

Kao što je pomenuto, mladi ljudi daju prednost **grupnim aktivnostima**, pa se aktivnosti karijernog vođenja i savetovanja sve češće realizuju u grupama, poput radionica ili informativnih skupova/ događaja. Iz tog razloga, **razvijene veštine prezentovanja** su postale preduslov i za savetnike koji su, u najvećem broju slučajeva, uglavnom obučeni za pružanje individualne podrške. Savetnici se služe veštinama prezentovanja na informativnim sesijama, ali i na radionicama. Oni treba da imaju u vidu da je primena metoda aktivnog učenja osnovno načelo na radionicama. Za korisnike, prezentovanje predstavlja metodu aktivnog učenja ako uče kako da sami pripreme i održe prezentaciju, ali ne i ako samo slušaju prezentaciju savetnika. Prezentacije savetnika na radionicama treba da budu kratke (oko 15 minuta po temi), jer se koriste samo kao uvod u razmatranje svake od tema, da se postavi osnova za primenu metoda aktivnog učenja, koje treba da imaju prvenstvo. U nastavku je dato nekoliko preporuka za veštine uspešnog prezentovanja, sa sugestijama kako da prezentacija savetnika bude zanimljivija mladima. Te sugestije bi mogle biti korisne i kada savetnik osmišljava uslove za rad i zadatke za rad korisnika u grupama.

6.2.1. Preporuke za prezentovanje

Odeća u skladu sa situacijom

Ne dozvolite da vaš izgled skreće pažnju sa onoga što govorite. Kada radite sa nezaposlenim mladima, **nije preporučljivo oblačiti se previše formalno.**

Neverbalna komunikacija

Ispravite se dok sedite ili stojite. Pokušajte da **izgledate samouvereno i pozitivno.**

Pozdravljanje

Trudite se da **budete ljubazni i da stvorite prijatnu atmosferu** u kojoj bi se učesnici osećali prihvaćeno i dobrodošlo. **Osmeh** uvek pomaže, jer izaziva istu reakciju i kod slušalaca.

Jasan govor

Govorite odlučno i samouvereno, jer ćete tako zvučati kao da imate kontrolu nad situacijom. Nemojte govoriti prebrzo: ako ste nervozni, verovatno ćete početi da govorite brže i višim tonom. Dajte slušaocima vremena da upiju svaku važnu poruku. Nemojte govoriti jednoličnim glasom sve vreme. Podignite glavu i govorite kao da se obraćate nekome u poslednjim redovima. Ako mislite da vas ljudi u zadnjem delu prostorije ne čuju, pitajte ih da li čuju i poviesite glas.

Korišćenje tišine da naglasite poruku

Napravite pauzu pre nego što poentirate: to slušaocima govori da sledi nešto važno. To je, takođe, obeležje samouverenih govornika, jer se samo oni osećaju prijatno kada je tišina. Nervozni govornici su skloni da brbljaju kako bi popunili svaku, pa i najmanju prazninu u svom izlaganju.

Trajanje

Pridržavajte se **vremena koje vam je dodeljeno** za izlaganje. Nosite sat na ruci da biste mogli da pratite koliko vremena je isteklo.

Kontakt očima

Kontakt očima je veoma važan za **održavanje pažnje** kod slušalaca. S vremena na vreme pogledajte slušaoca, a ne samo svoje beleške ili slajdove. **Pokušajte da uključite svakoga**, a ne samo one koji su neposredno ispred vas.

Kretanje (ako je moguće)

Dobri izlagači se pomalo **kreću** i gestikuliraju. Osim toga, usmeravaju pogled ka različitim delovima publike.

Bez čitanja

Nemojte čitati svoj govor, jer je to obično dosadno, već povremeno bacite pogled na kratke beleške na malim listovima papira. Ne gledajte svoje beleške previše često, jer to pokazuje nesigurnost; osim toga, nećete moći da ostvarite kontakt očima sa slušaocima.

Priprema

Uvežbajte svoju prezentaciju pre nego što je održite, naročito ako to radite prvi put. Takođe, možete se snimiti dok prezentujete, a onda sebi pustiti snimak. Merite koliko traje vaš govor.

Trema

Normalno je osećati blagu nervozu. To je dobro jer ćete se tako osećati budnije i spremnije. Mnogi ljudi osećaju **tremu od javnog nastupa**. Vežbanje će doprineti tome da ne budete previše napeti. U svojoj glavi zamislite kako imate samouveren, uspešan nastup. Udahnite nekoliko puta polako i duboko pre nego što počnete govor i svesno pokušajte da govorite sporo i jasno.

Raznovrsnost i podela na celine

Unesite raznovrsnost u svoje izlaganje i **podelite ga na celine**, jer **prosečnoj osobi pažnja traje tri minuta u kontinuitetu**.

6.2.2. Struktura prezentacije

Prezentacija treba da ima uvod, razradu i zaključak. Rečenice treba da budu kratke.

Pre prezentovanja, razmislite o sledećem:

- Ko je u publici?
- Kakve informacije želite da prenesete?
- Koliko vremena imate na raspolaganju?
- Koja vizuelna sredstva su vam na raspolaganju? Projektor? Flipčart? Ne morate ih koristiti po svaku cenu. Najbolje prezentacije su nekad najmanje formalne.

Uvod

- Pozdravite publiku.
- Recite o čemu će biti vaša prezentacija: svrha i ciljevi.
- Uvod bi trebao da privuče pažnju.

Razrada

- U srednjem delu izlaganja – razradi – treba da predstavite svoje argumente ili da razradite priču.
- Za pet minuta, imate vremena samo za dve ili tri najvažnije tvrdnje, a ostatak vremena treba iskoristiti da ih obrazložite. Navedite glavne teze i eventualne ključne izraze koje ćete koristiti.
- Ne pokušavajte da predstavite preobiman sadržaj, jer će prezentacija biti predugačka i učesnike ćete preopteretiti informacijama.
- Koristite vizuelne materijale ili anegdote da „oživate“ izlaganje.

Zaključak

- Ukratko ponovite glavne teze.
- Odgovorite na eventualna pitanja.
- Završite prezentaciju snažnim ili pozitivnim zaključkom.
- Zahvalite publici na pažnji.

6.2.3. Upotreba programa PowerPoint i drugih sredstava

Iako se PowerPoint i slična sredstva (grafoskop, projektor ili flipčart) često koriste, mnogi izlagači prave velike greške; na primer, koriste previše sitna slova, pa učesnici ne vide da pročitaju, zatim, stavljaju previše teksta na jedan slajd, a to samo zbunjuje učesnike itd.. Ako koristite program PowerPoint ili slična sredstva, preporučuje se da proverite sledeće:

- Pre nego što počnete, **proverite računar i osvetljenje**: platno ne sme biti osvetljeno jakim svetlom.
- **Stanite sa strane**, pored projektor/flipčarta, da bi publika mogla da vidi materijal.
- Okrenite se **prema slušaocima i obraćajte se njima**, a ne platnu. Neiskusni korisnici programa PowerPoint provedu veći deo vremena okrenuti leđima prema publici! Prečesto se dešava da slajdovi služe samo kao oslonac koji govorniku daje osećaj sigurnosti, umesto kao vizuelno sredstvo koj učesnicima pomaže da prate prezentaciju.
- **Nemojte koristiti previše slajdova**: obično je tri ili četiri slajda dovoljno za kratku prezentaciju. Za petnaestominutnu prezentaciju, najčešće je osam slajdova maksimum. Pažljivo isplanirajte prezentaciju i slajdove koristite samo da pojašnite informacije.
- Nemojte pisati previše teksta: za jedan slajd je sasvim dovoljno 30 do 40 reči napisanih krupnim slovima. **Koristite formu beleški i crtica, umesto celih rečenica**. Za slušaoce je veoma teško da istovremeno čitaju slajdove i slušaju.
- Za **naglašavanje koristite boje i podebljana slova**, ali izbegavajte previše šarenila. Neka kontrast bude jak, npr. tekst tamno plave boje na svetloj pozadini.
- Preporučuje se **korišćenje slika, naročito tabela, dijagrama i grafikona**. Dobre prezentacije imaju slajdove mešovitog sadržaja: neke sa crticama, neke bez njih, i dosta slajdova sa slikama i grafikonima.
- Umerena doza **humora** može prezentaciju učiniti zanimljivijom, ali je bitno ne preterivati.

6.3. RAD U GRUPAMA

6.3.1. Zašto koristimo rad u grupama?

Šta je grupa u našem kontekstu?

Izraz „grupa“ se koristi za sve vrste grupa. To može biti grupa ljudi koji se sastanu samo jednom, odnosno održe jedan sastanak (na primer, da bi dobili informacije o merama koje su na raspolaganju nezaposlenim licima), ili grupa ljudi koji učestvuju u programu obukeu klubu za traženje posla ili radionice karijernog vođenja (više sesija) tokom određenog perioda.

U ovom Priručniku ćemo govoriti o grupama koje učestvuju u dužim programima obuka i karijernog vođenja, jer su oni daleko delotvorniji kada je reč o nemotivisanim mladima.

Rad u grupama u funkciji učenja i karijernog vođenja

U poslednje vreme se puno pažnje poklanja radu u grupama u svim oblastima, od privrede do obuka, karijernog vođenja itd. Međutim, za naše potrebe, pravimo razliku između rada u grupama

u privrednom društvu, gde je fokus na grupnom učinku, i grupnog rada na obukama u klubovima i karijernom vođenju, gde je fokus na ishodima učenja. Ovo je važno jer su metode koje se koriste u karijernom vođenju i obukama specifične i razlikuju se od metoda koje koriste privredna društva da poboljšaju učinak i saradnju između zaposlenih (razvoj tima).

Koristi od rada u grupama

Nezaposlenim mladima je potrebno ne samo znanje da nađu slobodna radna mesta i razumeju tržište rada, već i veštine da traže posao (veštine traženja posla), upravljaju svojom karijerom (veštine upravljanja karijerom) i druge tzv. „meke“ veštine koje poslodavci traže, poput veština timskog rada, komunikacije, prezentovanja, rešavanja problema itd.

Iako učenje u grupama ima više prednosti, izdvojićemo dve koje su veoma značajne za nemotivisane mlade ljude:

- *Uspešno učenje:* Mnogo argumenata govori u prilog tome da se sve „meke“ veštine⁸ mogu mnogo bolje savladati u grupnim sesijama nego individualnim pristupom, jer učesnici mogu da uče i iz povratnih informacija koje dobijaju u grupi. Štaviše, socijalne veštine se ne mogu uspešno savladati u vakuumu, izvan društvenog okruženja.
- *Zanimljivije učenje:* Proces učenja je zanimljiviji nezaposlenim mladima u uslovima kada savetnik primenjuje metode aktivnog učenja (videti odeljak 6.1. Metode aktivnog učenja i druga poglavlja u Trećem delu).
- *Grupna podrška:* Ovo je veoma važan činilac kada je reč o nezaposlenim mladim korisnicima. Moramo imati u vidu da njima često nedostaje društvena podrška, jer niti su više u školi, niti rade. Grupne radionice, ako potraju dovoljno dugo, povećavaju kod korisnika osećanje pripadnosti i pružaju snažnu društvenu podršku, naročito ako su ostali članovi grupe istog uzrasta (vršnjačke grupe). Na radionicama, nezaposleni mladi imaju priliku da postanu deo stvarne društvene mreže, a ne virtuelne.

6.3.2. Dinamika grupe

Postoje određene karakteristike života i rada u grupama kojih savetnik mora biti svestan i mora znati kako da se prema njima postavi. Grupe se obično razvijaju kroz sledeće faze:

Formiranje

Grupa je počela zajednički rad i potrebno je da njeni članovi provedu neko vreme u međusobnom upoznavanju. U ovoj fazi, većina članova tima je pozitivna i ljubazna, a pojedinci se osećaju pomalo nesigurno. Neki su nervozni, jer nisu u potpunosti shvatili na čemu će tim raditi. Ostali su jednostavno uzbuđeni zbog zadatka koji im predstoji. Vođa/savetnik u ovoj fazi ima dominantnu ulogu, jer uloge i odgovornosti članova tima još nisu sasvim jasne. Ova faza može potrajati određeno vreme, jer ljudi počinju zajednički da rade.

Oluja

Kada tim počne sa radom, članovi počinju da probijaju granice postavljene u fazi formiranja. Ovo je faza u kojoj mnogi timovi dožive neuspeh. Članovi se često osećaju pomalo frustrirano, jer njihovi zadaci nisu jasno definisani, preopterećeni su obimom posla ili im ne odgovara pristup koji grupa koristi. U ovoj fazi, uloga savetnika je veoma važna, jer uloge moraju da budu jasno definisane. Oluja obično počinje kada dođe do sukoba između prirodnih stilova rada članova tima. Ljudi mogu imati različite načine rada iz najrazličitijih razloga, ali ako različiti stilovi rada uzrokuju nepredviđene probleme, može se javiti frustracija. Uloga savetnika je da prepozna različite pristupe, ali grupa

⁸ Sličan izraz je „socijalne veštine“.

mora da zna zašto rade na određeni način.

Normiranje

U ovoj fazi, članovi počinju da rešavaju svoje nesporazume, cene sposobnosti svojih kolega i poštuju savetnika kao vođu. Članovi tima se međusobno bolje poznaju, možda se i druže, jedni druge mogu da zamole za pomoć i daju konstruktivne povratne informacije. Ljudi počinju da osećaju veću posvećenost cilju tima, a savetnik počinje da vidi napredak. Faze oluje i normiranja se često preklapaju jer, sa pojavom novih zadataka, tim može i da se vrati na obrazac ponašanja iz faze oluje.

Učinak

Članovi tima shvataju da grupa ima zajednički cilj i da svi članovi treba da daju sve od sebe. U fazi učinka ceni se marljivost, članovi sarađuju bez uznemirujućih nesuglasica, poštujući strukture i procese koji su prethodno dogovoreni. Učinak grupe je visok, u mnogim slučajevima čak i veoma visok, zahvaljujući sinergiji grupe. Vođa/savetnik će možda delegirati veći deo svog posla, tako da se može koncentrisati na razvoj članova tima. U ovoj fazi je lako biti deo tima, a ljudi koji se pridruže timu ili ga napuste neće poremetiti učinak.

Završetak

Ako tim funkcioniše dobro, ali je formiran samo na određeno vreme, članovi se ponekad osećaju nelagodno, jer nisu sigurni šta sledi. Članovi tima kojima prija rutina ili koji su se zbližili sa kolegama mogu osećati nelagodnost u ovoj fazi, naročito ako njihova budućnost sada izgleda neizvesno.

6.3.3. Upravljanje dinamikom grupe

Savetnik ima veoma važnu ulogu u radu sa grupama. On mora da primeni veštine upravljanja dinamikom grupe i pospešivanja procesa učenja (videti odeljak 6.4. Pospešivanje učenja i druga poglavlja u Trećem delu), kao i druge veštine opisane u ovom Priručniku.

6.4. VOĐENJE PROCESA UČENJA

Nezaposleni mladi često nemaju baš pozitivno iskustvo sa obrazovnim sistemom i učenjem, pa savetnici za razvoj karijere moraju da primenjuju zanimljivije metode učenja kada drže radionice o veštinama traženja posla, veštinama upravljanja karijerom i drugim „mekim“ veštinama, kao što su timski rad, komunikacija, rešavanje problema itd. U tu svrhu se često koriste tzv. metode aktivnog učenja (videti Treći deo ovog Priručnika).

Mladi, takođe, vole rad u grupama (videti poglavlje 1: Neke karakteristike mladih na tržištu rada), pa grupne radionice predstavljaju tehniku koja se koristi na obukama i savetovanju kada savetnici vode proces učenja. Proces učenja na radionici u velikoj meri zavisi od toga koliko dobro savetnik/trener vlada veštinama vođenja radionice.

6.4.1. Vođenje rada u grupama

Cilj savetnika/voditelja je da stimuliše, pomaže, sluša i usmerava učesnike kroz jasne strukture vođenog procesa učenja. Da bi postigao ciljeve učenja, savetnik mora dobro da vlada veštinama davanja povratnih informacija, kako bi korisniku pružao informacije o procesu učenja.

Osnovni instrumenti za vođenje procesa učenja su upotreba otvorenih pitanja, parafraziranje, ohrabrivanje, pozivanje na sopstvena iskustva i znanje, usmeravanje toka razgovora, rad sa učesnicima koji su „teški“ za saradnju, rezimiranje, evaluacija, motivisanje, aktivacija i uključivanje učesnika u međusobnu razmenu mišljenja.

Preporuke

- Iako savetnik tokom radionica najčešće ima ulogu „trenera“, on ima i nekoliko drugih uloga: **aktivni slušalac, planer, organizator, tvorac pozitivne atmosfere, posrednik i pružalac podrške, pružalac povratnih informacija, realizator metoda aktivnog učenja, voditelj interakcije i evaluator.**
- Savetnik započinje diskusiju na radionici pomoću otvorenih pitanja i iskaza.
- Ohrabruje tihe i povučene, stidljive učesnike.
- Kontroluje dominantne učesnike na primeren način, s poštovanjem.
- Daje jasna uputstva i proverava da li su učesnici razumeli zadatke.
- Prevazilazi teške situacije uz poštovanje prema učesnicima.
- Vodi obuku prijatnim glasom, tako da ga svi čuju.
- Održava kontakt očima sa pojedincima i grupom.
- Ostvaruje neverbalnu komunikaciju koja je u skladu sa porukama koje saopštava.
- Sve grupe podjednako stimuliše, stvara atmosferu timskog rada i saradnje.
- U obliku ključnih tačaka učenja, rezimira diskusiju o zaključcima i integraciji znanja do kojih dođe zajedno sa grupom.
- Podstiče iznošenje autentičnih, raznovrsnih, obrazloženih, dobronamernih mišljenja i komentara.
- Podstiče aktivnosti svakog pojedinca u grupi i grupe kao celine.
- Strpljivo daje dodatna uputstva ako je potrebno.
- Lako i funkcionalno preusmerava aktivnosti.
- Usmerava i podstiče interakciju unutar grupe/grupa sa ciljem da aktivira što više učesnika.
- Gradi atmosferu poverenja i prihvatanja, pozivajući se na pravilo poštovanja različitog mišljenja.
- Podstiče međusobno slušanje i komunikaciju učesnika.
- Prati emocionalni status interakcije u grupi i interveniše ako je potrebno.
- Pokazuje empatiju u komunikaciji sa učesnicima.

6.4.2. Povratne informacije

Davanje povratnih informacija predstavlja jednu od najvažnijih veština koje savetnici/treneri koriste u svom radu. Tokom individualnog savetovanja, savetnik daje povratne informacije korisniku. Na radionicama, voditelj (savetnik) daje povratne informacije svakom učesniku radionice. Osim toga, učesnici daju povratne informacije jedni drugima, što je velika prednost radionica.

Za savetnika je važno da zna šta su povratne informacije, koja je njihova svrha i karakteristike koje su načela davanja povratnih informacija. Povratne informacije su **sastavni deo komunikacije, koristan instrument za poboljšanje procesa učenja i jedan od ključnih činilaca za ostvarivanje kvalitetnih odnosa saradnje.**

Pružanje povratnih informacija, kao proces davanja i primanja, predstavlja mehanizam za davanje informacija pojedincu ili grupi o tome:

- kako određeno ponašanje pojedinca/grupe utiče na ostale,
- šta se smatra za prednosti,
- šta se smatra za ponašanje koje treba popraviti.

Dobre povratne informacije doprinose **samospoznavanju, nude mogućnosti i izbore, podstiču lični i profesionalni razvoj i pomažu pojedincu/grupi da bude produktivniji, doprinose osećanju ostvarenosti i poverenja, daju jasne smernice za ostanak na pravom smeru i imaju pozitivnu ulogu.**

Povratne informacije se pružaju sa ciljem: da se **utiče na promenu ponašanja** pojedinca/grupe;

da se pokaže poštovanje kako bi se **pospešilo pozitivno ponašanje**; da se **unapredi kvalitet rada** kako bi se dodatno podstaklo poželjno ponašanje i dalo uputstvo za poboljšanje ponašanja; da se **gradi i održava odnos poverenja i podrške**; da se **pojasne očekivanja** od pojedinca/grupe; da se **utiče na motivaciju i pozitivne promene** u ponašanju u svrhu napretka i razvoja.

U svakodnevnom životu, povratne informacije se mogu redovno davati na mnogo načina, npr. svesno – klimanjem glavom; nesvesno – gledanjem kroz prozor; spontano – „To je bilo sjajno“; promišljeno – „To mi je bilo veoma važno, pružio si mi podršku kad mi je bila najpotrebnija!“; verbalno – „Da“; neverbalno – okretanjem prema sagovorniku i pažljivim slušanjem; formalno – putem obrasca za evaluaciju, aktivnosti evaluacije; neformalno – aplaudiranjem, tapšanjem po ramenu.

Najdelotvornije povratne informacije imaju sledeće karakteristike:

Opisne

Sadrže **precizan opis ponašanja, činjenica i posledica koje je neko ponašanje izazvalo, kao i informacije o tome šta tačno treba promeniti**, u obliku opisa pozitivnih promena u ponašanju i načina da se određene stvari rade drugačije.

Orijentisane ka proceni učinka i poboljšanje ponašanja

Usmerene su ka ponašanju koje se može promeniti i odnose se na **konkretna zadatka** za pojedinca/grupu – nešto na šta mogu da utiču, što mogu da menjaju i nad čim imaju kontrolu.

Jasne i direktne

Povratne informacije se daju **jasno, sažeto i precizno**. Savetnik treba da bude siguran da pojedinac/grupa razume povratne informacije i treba da izbegava nejasne i neodređene poruke, dileme i unošenje zabune.

Lične

Savetnik ih izražava u svoje ime i jasno pokazuju ličnu dimenziju.

Konkretna

Treba da bude **jasno na koje aspekte ponašanja se povratne informacije odnose**. One treba da budu dovoljno detaljne, jer učesnik neće mnogo naučiti ako su povratne informacije uopštene.

Pozitivne

Primalac povratnih informacija se oseća dobro ako su one **pozitivne, ali isto tako može i puno da nauči ako su dovoljno konkretne, jasne i direktne**. Treba da budu **zasnovane na činjenicama**.

Pravovremene i redovne

Važno je da učesnik dobije povratne informacije **ubrzo nakon završene aktivnosti, jer su tada najdelotvornije**. Savetnik ne treba da odlaže davanje povratnih informacija. Ako se povratne informacije daju često, stvara se navika da se problemi rešavaju neposredno i uliva se osećanje otvorenosti i podrške.

Usmerene ka rešenju

Sadrže **ideje o tome kako pojedinac/grupa može da reši neki problem**.

Načela davanja povratnih informacija

Delotvorne povratne informacije, kao važan preduslov saradnje, obezbeđuju razumevanje međusobnih očekivanja i odgovornosti između savetnika i korisnika, pa je stoga važno poštovati sledeća načela:

Priprema

Priprema se poruka, bira se odgovarajuće vreme i mesto, najavljuje se namera da se daju povratne informacije, vodi se računa da primeri o kojima će se razgovarati budu detaljni, tačni i relevantni, kao i da budu u vezi sa neposrednim iskustvom; savetnik koji daje povratne informacije svojim ponašanjem stvara opuštenu atmosferu.

Saopštavanje poruke

Od savetnika se traži da kaže šta misli o učinku svojih korisnika i njegovim efektima. Savetnik govori prvi i, kao pružalac informacija, ukratko i precizno navodi o čemu želi da razgovara i zašto je to važno. Davanje povratnih informacija počinje pozitivnom porukom, zatim se prelazi na rešavanje problema opisivanjem kako mu izgleda određeno ponašanje korisnika koji prima povratne informacije, i najzad objašnjava šta želi da primalac uradi. Važno je izraziti želje, a ne ono što je sporno. Takođe je važno dati primaocu dovoljno vremena da razmisli o poruci. Ključ je u razgovoru i razmeni kao otvorenoj dvosmernoj komunikaciji koja se završava u pozitivnom i podsticajnom tonu.

Postizanje razumevanja

Savetnik nastavlja da aktivno sluša odgovor korisnika kako bi shvatio njegov način razmišljanja, daje nekoliko primera, objašnjava svoje gledište na drugačiji način ako je potrebno, proverava da li ga je korisnik razumeo.

Pojašnjenja i zaključci

Kada se postigne međusobno razumevanje, nalaze se načini za rešenje problema ili za uspostavljanje i razvoj novog ponašanja, daju se ideje umesto uputstava i saveta, a korisniku se daje prostor da učestvuje, pronađe i odabere rešenje za sebe. Savetnik onda rezimira postignuti dogovor i vodi računa da se on i korisnik pravilno razumeju.

Nakon davanja povratnih informacija, važno je pokazati stav da se ne očekuju nikakve momentalne promene, da je osobi/grupi dozvoljeno da izabere kako želi da postupi, ali je važno i pratiti šta se događa nakon davanja povratnih informacija čija je jasna namera bila da pomogne osobi/grupi da shvati svoj zadatak i da napreduje u ponašanju.

Preporuke za prijem povratnih informacija

Iskustva su pokazala da osoba koja prima povratne informacije često počinje da se brani, pravda i zanemaruje primljene informacije, menja temu ili prelazi u napad tako što generalizuje poruku, pri čemu se oseća nemoćno da bilo šta promeni.

Da bi shvatila značenje i važnost povratnih informacija, osobi/grupi koja prima povratne informacije treba prethodno dati sledeće preporuke:

Slušajte pažljivo. Nemojte se braniti, jer niko ne napada vas lično, već vam daje predloge za poboljšanje u radu.

Pokušajte da shvatite šta vam je rečeno i razmislite o tome.

Postavljajte pitanja ako imate bilo kakve nedoumice ili vam je potrebno objašnjenje. Tražite primere i opis vašeg ponašanja.

Ponovite ono što vam kaže osoba koja daje povratne informacije, kako biste pravilno razumeli.

Odlučite koje konkretne povratne informacije su vama prihvatljive.

Pokažite strpljivost i mudrost, zauzmite otvoreni stav kako biste primili povratne informacije i predstavili svoje zaključke osobi koja vam daje povratne informacije.

Pokušajte da prihvatite sugestije i napravite plan njihovog sprovođenja.

Zahvalite se osobi koja vam daje povratne informacije, jer vam je upravo dala poseban poklon – izazov za razvoj i napredak.

6.5. KORIŠĆENJE INFORMACIONIH I KOMUNIKACIONIH TEHNOLOGIJA U KARIJERNOM VOĐENJU I SAVETOVANJU NEZAPOSLENIH MLADIH

6.5.1. Kakvu ulogu imaju IKT u karijernom vođenju

Informacione i komunikacione tehnologije (IKT) se na široko koriste u centrima za razvoj karijere i drugim institucijama koje pružaju usluge karijernog vođenja (npr. klubovima za traženje posla) i nesumnjivo unapređuju rad tih institucija. Sa druge strane, korisnici, tj. nezaposleni mladi, smatraju usluge koje se pružaju bez informatičke podrške zastarelim. U očima mladih se upotreba IKT, naročito interneta, smatra obaveznom za usluge karijernog vođenja.

Međutim, istraživanje (Sampson, 2006) pokazuje da se informatički alati prečesto uvode u usluge karijernog vođenja bez jasne vizije i bez poznavanja stvarnih potreba korisnika. Za centre i savetnike za razvoj karijere je važno da ne koriste informatičke alate samo zato što su popularni i što ih korisnik očekuje, već da biraju alate koji odgovaraju ciljnim grupama sa kojima rade i to, samo one koji su korisnicima zaista potrebni. Drugim rečima, važno je ostati usredsređen na korisnika.

Savetnici za karijerno vođenje, stručnjaci i istraživači, već dugo vode diskusiju o tome kakvu ulogu IKT mogu da imaju u karijernom vođenju. Najnovija istraživanja su potvrdila 20 godina stare zaključke da se najbolji rezultati dobijaju kada se IKT integrišu sa drugim aktivnostima i metodama karijernog vođenja. Ta integracija mora da bude mudra, tj. informatička sredstva i alati su najdelotvorniji kada upotpunjuju postojeće resurse i usluge karijernog vođenja.

Daćemo primer šta „usredsređenost na korisnika“ znači u praksi:

- *Prvi primer:* Nezaposlena mlada osoba ima karijerni cilj – da stekne kvalifikaciju. Želi da dobije informacije o izvođačima obuka, da pogleda internet stranice izvođača, forume itd. Ako toj osobi nije potrebno ništa drugo, možemo reći da se sve potrebe mogu ispuniti informatičkim sredstvima.
- *Drugi primer:* Nezaposlena mlada osoba nema jasan karijerni cilj, nije zadovoljna svojom situacijom, ali i ne veruje da može mnogo toga da uradi da reši svoj problem. Ta osoba verovatno neće naći odgovore korišćenjem informatičkih sredstava (internet stranice o programima obuka, izvođačima, slobodnim radnim mestima itd.) ili informatičkih alata za karijerno vođenje (upitnici o interesovanjima, programi za razvoj karijere itd.).

Kada su korisnicima potrebne jednostavnije usluge, poput informacija o izvođačima obuka ili

slobodnim radnim mestima, mogu ih naći pomoću računara ili nekog drugog informatičkog uređaja u centru za razvoj karijere ili kod kuće. Međutim, kada treba da donesu važnu odluku o svojoj karijeri, bolje je da se konsultuju sa savetnikom, naročito ako imaju neke dodatne probleme, kao što je nedostatak motivacije.

Na internetu zaista postoji veliki broj korisnih upitnika koji mogu pomoći u donošenju odluka o karijeri, ali je istraživanje (Sampson, 1999) potvrdilo pretpostavku da korisnici ponekad pogrešno tumače rezultate, donose pogrešne odluke, ili jednostavno nisu zainteresovani da koriste te upitnike.

6.5.2. Uloga IKT u karijernom vođenju nemotivisanih mladih ljudi

Integracija IKT u programe karijernog vođenja

Nekoliko studija (Sampson, 1999) je došlo do zaključka da nemotivisani⁹ mladi ljudi predstavljaju ciljnu grupu koja ima manju korist od upotrebe informatičkih sredstava i alata za karijerno vođenje nego njihovi vršnjaci koji nemaju probleme sa nedostatkom motivacije. To znači da ne možemo očekivati da informatička sredstva i alati imaju odlučujući uticaj na motivaciju nemotivisanih mladih ljudi. Ipak, to ne znači da IKT ne treba koristiti u radu sa ovom ciljnom grupom. Naprotiv, u takvim slučajevima savetnici mogu da koriste informatička sredstva i alate kao jednu od metoda u procesu savetovanja ili na radionicama o razvoju karijere. Ono što je važno jeste da se takvi alati integrišu u širi paket usluga karijernog vođenja.

Glavne prednosti informatičkih sredstava i alata

- Korisnik je aktivan: pretražuje informacije, popunjava upitnike, koristi alate za planiranje karijere itd.
- Informatički alati mogu da pruže veliki broj informacija za veoma kratko vreme.
- Informatički alati su interaktivni i omogućavaju delotvoran proces učenja.

Aktivno učešće mladih

Internet stranice i portale za traženje posla (npr. <http://www.nsz.gov.rs/live/trazite-posao/svi-poslovi> ili <http://www.poslovi.rs/>) u današnje vreme i dalje najviše koriste nezaposleni mladi koji traže slobodna radna mesta. Međutim, mladi sve češće koriste i društvene mreže kao što su Facebook i LinkedIn za traženje posla i drugih karijernih mogućnosti. Da ponovimo, savetnici ne treba da očekuju da će takvi alati, ako se koriste samo za traženje posla, rešiti probleme nemotivisanih nezaposlenih mladih ljudi.

Sa druge strane, neke informatičke platforme uspevaju da motivišu nezaposlene mlade putem aktivnog uključivanja korisnika, na primer:

<http://yep.ba/yep-prica-o-uspjehu-ukljucite-se-u-klub-za-trazenje-posla-za-zaposlenje-se-morate-izboriti/>

Platforme koje su osmišljene tako da mladima omogućavaju da aktivno učestvuju i zajednički uređuju sadržaj takođe mogu povećati motivaciju nezaposlenih mladih, na primer:

<https://www.facebook.com/groups/jobclubinfo/885476048287577/>

9 Ovi zaključci se odnose i na neke druge ciljne grupe: osobe koje karakteriše nizak nivo pismenosti, nizak stepen obrazovanja, nisko samopouzdanje, negativno razmišljanje o karijeri, anksioznost, depresija, intuitivni stil odlučivanja, nerealna očekivanja itd.

ZAKLJUČAK

Iako ne možemo očekivati da će nezaposleni mladi uspeti da povećaju svoju motivaciju samo upotrebom informatičkih sredstava i internet platformi, ovi alati se mogu delotvorno koristiti u širim programima karijernog vođenja i nekim drugim programima aktivne politike zapošljavanja. Ipak, za nezaposlene mlade primena IKT može da bude korisna ako se te tehnologije integrišu u programe karijernog vođenja i zapošljavanja. Informacione i komunikacione tehnologije ne mogu da zamene savetnike, usluge karijernog vođenja i druge usluge, ali – ako se ispravno koriste – mogu da poboljšaju delotvornost tih programa. Društvene mreže (virtuelna zajednica) mogu da budu korisne pod uslovom da pomažu mladima da se integrišu u stvarni svet.

LITERATURA

Barwinska-Malajowicz, A. (2015): "Y Generation" on the contemporary labour market – dark fiction or completely new quality? <http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt19/24.pdf>

ELGPN (2012): Lifelong Guidance Policy Development: A European Resource Kit. The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN), Jyvaskyla.
http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/ELGPN_resource_kit_2011-12_web.pdf/

ELGPN (2014): Lifelong Guidance Policy Development: Glossary. The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN), Jyvaskyla.
<http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-tools-no.-2-llg-glossary/>

GIZ YEP (2017): Biram da se pokrenem, projektna brošura. GIZ Beograd.

Miller, W. R., & Rollnick, S. (1991). Motivational interviewing: Preparing people to change. New York, Guilford Press.

Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanje (2017): Procena uspešnosti Nacionalne strategije zapošljavanja za period 2011-2020. godine za prvih pet godina (2011-2015). Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanje, Beograd.

Rochat, S., Rossier, J. (2015). Integrating Motivational Interviewing in Career Counselling: A Case Study. Institute of Psychology, University of Lausanne, Lausanne

Sampson, J. (1999): Integrating Internet-Based Distance Guidance with Services Provided in Career centres. The Career Development Quarterly, Vol. No.3.

Sampson, J. (2006): Promoting Continuous Improvement in Delivering Career Resources and Services. Centre for Guidance Studies, University of Derby, Derby

World Economic Forum (2016): The Future of Labour Market – Insights from World Economic Forum Annual Meeting 2016.

PRILOG 1

Upitnik: Lokus kontrole

Od dve izjave, označi znakom „X“ onu sa kojom se više slažeš:

		„X“	BODOVI
1a	Loše stvari u životima ljudi delom su posledica loše sreće.		
1b	Loše stvari proističu iz grešaka koje ljudi prave.		
2a	Jedan od glavnih razloga što se ratovi dešavaju je to što se ljudi nedovoljno interesuju za politiku.		
2b	Uvek će biti ratova, bez obzira na to koliko se ljudi trudili da ih spreče.		
3a	Gledano na duže staze, ljudi dobiju poštovanje koje zaslužuju.		
3b	Nažalost, pojedinac obično ne dobije priznanje za svoj trud, bez obzira koliko se trudio.		
4a	Ideja da su nastavnici nepravedni prema učenicima/studentima je besmislica.		
4b	Većina učenika/studenata ne shvata do koje mere na njihove ocene utiču slučajna dešavanja		
5a	Koliko god se ti trudio, neki ljudi te jednostavno ne vole.		
5b	Ljudi koji ne mogu da navedu druge da ih zavole, ne znaju kako „izaći na kraj“ sa drugim ljudima.		
6a	Često sam ustanovio da se desilo ono što je moralo da se desi.		
6b	Kad sam verovao da će mi sudbina pomoći, nikad nije ispalo toliko dobro po mene kao kad sam lično odlučio šta ću uraditi i to ostvario.		
7a	Ako je učenik/student dobro pripremljen, retko postoji problem „nefer ispitnih pitanja“, ako uopšte ikada i postoji.		
7b	Mnogo puta, ispitna pitanja su toliko irelevantna za predmet, da je i samo učenje besmisleno.		
8a	Uspeh je stvar vrednog rada; sreća ima malo ili nimalo veze sa tim.		
8b	Dobijanje dobrog posla uglavnom zavisi od toga da li ste na pravom mestu u pravo vreme.		
9a	Prosečan građanin ima mogućnost da utiče na odluke vlade.		
9b	Nekolicina ljudi na vlasti vodi ovaj svet, mali čovek ne može nešto mnogo da uradi po tom pitanju.		
10a	Kada napravim plan, gotovo sam siguran da ću ga realizovati.		
10b	Nije uvek mudro da planirate mnogo unapred, jer se za mnoge stvari uglavnom ispostavi da su pitanje sreće.		
11a	U mom slučaju, da li ću dobiti ono što želim ima malo ili nimalo veze sa srećom.		
11b	Mnogo puta smo isto tako mogli odlučiti šta da uradimo bacanjem novčića.		
12a	Ono što se dešava sa mnom je rezultat mog zalaganja.		
12b	Ponekad mi se čini da nemam dovoljno kontrole nad svojim životom.		
UKUPNO BODOVA			

Izdavač

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)
GmbH

Sedište organizacije

Bon i Ešborn, Nemačka

Projekat “Podsticanje zapošljavanja mladih”

Nemanjina 4/V, 11000 Beograd, Srbija

Izdanje

Septembar 2018.

Tekst

Saša Niklanović

Dizajn i prelom

Kreativni studio kvART

GIZ je odgovoran za sadržaj ove publikacije.
Izdanje publikacije omogućilo je nemačko Savezno ministarstvo za
privrednu saradnju i razvoj (BMZ)

