

Iceland  
Liechtenstein  
Norway grants

Norway  
grants

# PRIRUČNIK ZA MENTORE I MENTORICE

*Program prakse  
u civilnom društvu*

**SOCIAL INNOVATORS**  
[www.eegrants.org](http://www.eegrants.org)

Projekt implementiraju:



Национална школа по мениџмент  
National Management School

# IMPRESSUM

---

Ova publikacija nastala je kao dio projekta Social Innovators (Socijalni inovatori), koji provode organizacije PiNA (Slovenija), Inicijativa mladih za ljudska prava (Hrvatska), National Management School (Bugarska) i Østfold University College (Norveška).

Materijale za program prakse i mentoriranja u civilnom društvu razvila je Inicijativa mladih za ljudska prava - Hrvatska.

**Autorice:**  
**Nevena Balažević**  
**Andrea Kovač**  
**Morana Starčević**  
**Branka Vierda**

---

**Urednica:** Andrea Kovač

**Prevoditeljice:** Nevena Balažević  
Andrea Kovač

**Grafički dizajn i prijelom:** Petar Novak

**Korištenje materijala:** Imenovanje-Dijeli pod istim uvjetima  
3.0 Hrvatska (CC BY-SA 3.0 HR)



Iceland  
Liechtenstein  
Norway grants



Norway grants

The Social Innovators project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment.

*Socijalne inovatore financirali su Island, Norveška i Lihtenštajn putem EEA and Norway Grants fonda za zapošljavanje mladih.*

Working Together for a Green, Competitive and Inclusive Europe.

*Zajedno za zelenu, kompetitivnu i uključivu Europu.*



**VLADA REPUBLIKE HRVATSKE**  
Ured za udruge

Projekt sufinancira Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske

# UVOD

---

Ovaj priručnik dio je Programa prakse u civilnom društvu koji u Hrvatskoj provodi Inicijativa mladih za ljudska prava. Cilj programa je mladima koji nemaju radnog iskustva u organizacijama civilnog društva (u daljnjem tekstu: OCD) omogućiti stjecanje iskustva u sektoru te ih podučiti znanjima, vještinama i stavovima koji su važni za rad u OCD-ima. Istovremeno, program i priručnik pomoći će mentorima u OCD-ima da poboljšaju svoje mentorske vještine te kreiraju 80-satni program kojeg će moći prilagoditi i koristiti za mentoriranje svake nove osobe koja dolazi u organizaciju kao volonter/ka, zaposlenik/ica ili suradnik/ica. Nadamo se da će ovaj program i priručnik imati dugoročan pozitivan utjecaj na načine na koje se mlade, nove radnike/ce i volontere/ke uvodi u proces rada u OCD-ima.

Još jedna svrha ovog priručnika je da ponudi smjernice i služi kao inspiracija mentorima u OCD-ima te im pomogne u procesu planiranja aktivnosti za pratikante/ice. Uz priručnik dolazi i repozitorij s predlošcima i drugim materijalima koji se mogu koristiti za vrijeme programa. Priručnik je primarno namijenjen mentorima/icama uključenima u Program prakse u civilnom društvu, no mogu ga koristiti i svi ostali zainteresirani za izradu programa prakse u vlastitim organizacijama ili za olakšavanje načina na koji se nove osobe uvode u radne procese. Također, može se koristiti za razvoj mentorskih programa i treninge mentora/ica.

Važna napomena je da su predložene aktivnosti vezane za razvoj programa u većem dijelu prijedlozi i ne treba ih promatrati kao “zapisame u kamenu”. To znači da se mentorima/icama savjetuje da koriste ovaj priručnik kao inspiraciju te da se prvenstveno vode potrebama i specifičnostima svojih organizacija prilikom planiranja programa.

Osim toga, program i njegove principe treba promatrati kao “radni dokument” koji je nastao za potrebe tzv. pilot verzije programa, te će se program. Program i priručnik nadograđivat će se u iteracijama programa i na temelju evaluacija sudionika i sudionica, rastući tako sa svakim novim praktikantom/icom, mentorom/icom te organizacijom koja je dio programa. Napomena o korištenju jezika: svi pojmovi (mentor/mentorica, praktikant/praktikantica itd.) odnose se na osobe bilo kojeg roda. Nastojale smo koristiti obje inačice termina, no zbog ekonomičnosti teksta na pojedinim mjestima koriste se izrazi u samo jednom rodu, muškom ili ženskom, što je namjerni odabir. U takvim slučajevima, pojmovi se odnose na sve osobe neovisno o rodu.

Ovo je prva verzija Priručnika za mentore i mentorice, a dopunjena verzija na hrvatskom jeziku bit će dostupna na jesen 2020. godine.

– Želimo vam puno uspjeha u provedbi programa!

*Tim Socijalnih inovatora*

# ŠTO JE PRAKSA?

**Praksa, odnosno pripravništvo** specifičan je način učenja kroz rad za mlade. Često se promatra kao dio stručnog usavršavanja u kojem iskusniji **mentor/ica** modelira određeno ponašanje, a koje **pripravnik/ica** nastoji slijediti prema modelu koji je postavio/la mentor/ica, i nakon čega mentor/ica nudi povratne informacije.

Učenje u praksi nije samo učenje kako nešto činiti (aktivno učenje), nego zahtjeva i razumijevanje konteksta u kojem se to učenje može primijeniti. Osim toga, društveni i kulturalni element učenja uključuje savladavanje, razumijevanje i primjenu prihvaćenih praksi i vrijednosti koje dijele osobe koje aktivno djeluju u nekom polju.

Praksa u civilnom društvu u okviru projekta Socijalni inovatori osmišljena je na temelju rezultata istraživanja potreba organizacija civilnog društva, intervjua predstavnika civilnog društva u Hrvatskoj, Sloveniji i Bugarskoj, kao i istraživanjima postojećih dobrih praksi i prethodnih nalaza istraživanja na ovu temu. Cilj programa prakse je ponuditi rješenja za potrebe koje imaju OCD-i, ali i mladi nezaposleni ljudi i studenti koji se žele uključiti u njihov rad. Program se fokusira na mlade koji su završili ili završavaju društveno i humanističko obrazovanje i koji nemaju prethodno iskustvo formalnog rada u OCD-ima. Također, program se fokusira i na OCD-ove koji žele uključiti nove ljude u svoju misiju i poboljšati način prenošenja znanja i mentoriranja osoba koje ulaze u organizaciju.

Tri glavne strane koje će zajedno implementirati program su:

- mentori/mentorice u organizacijama civilnog društva
- pratikanti/praktikantice
- koordinatorice programa prakse (YIHR)

Pratikanti i praktikantice u civilnom društvu moći će se specijalizirati u jednom od pet područja:

- Vođenje/koordinacija projekta
- Vođenje komunikacija/odnosa s javnošću
- Vođenje ureda/financije i administracija
- Zagovaranje/Programska koordinacija
- Treninzi i edukacije

Ova područja ustanovljena su nakon istraživanja potreba OCD-ova iz 2019. te ih treba promatrati kao zajedničke nazive (eng. *umbrella terms*): konkretni nazivi poslova mogu se razlikovati od organizacije do organizacije, no sadržaj poslova u tehničkom je smislu uglavnom sličan. Na nekim ćemo mjestima, stoga, koristiti samo naziv “vođenje projekata” i slično, imajući na umu da se pozicija voditelja/ice projekta može a i ne mora razlikovati od pozicije koordinatorice/ice projekata, ovisno o veličini organizacije i načinu ustrojstva.

Program prakse uključuje i dvosmjerni proces refleksije između dionika, pri čemu su evaluacije i samoevaluacije važni dijelovi programa koji omogućuju mapiranje početne situacije i praćenje napretka mentora/ice i praktikanata/ica kao i evaluaciju samog programa.

# ULOGA MENTORA

---

U okviru Programa prakse u civilnom društvu, **mentor odnosno mentorica** je osoba koja radi u OCD-u i ima relevantno mentorsko/volontersko iskustvo koje mu/joj omogućuje da nadgleda rad i izvršenje zadataka te nudi povratne informacije praktikantima/icama u okviru barem jedne od ponuđenih specijalizacija: vođenje projekata, komunikacije i PR, vođenje ureda, financije i administrativni poslovi, zagovaranje i programska koordinacija te treninzi i edukacije.

Prije nego službeno započne praksa u organizaciji, mentori imaju dužnost pohađati **jednodnevni trening** koji organizira Inicijativa mladih za ljudska prava. Cilj treninga (6-7 sati), koji se može odvijati uživo ili online, upoznavanje je mentora s programom prakse, kao i očekivanjima od mentora, praktikanata, razvojem mentorskih vještina kao i upoznavanje s ishodima učenja koji su očekivani rezultat ovog programa. Također, mentori/ce će na treningu razviti i program prakse prilagođen njihovim organizacijama i praktikantima. Mentori/ce su odgovorni/e za prilagodbu smjernica s treninga okružju i aspoloživim resursima svog OCD-a, kao i onome što mogu ponuditi praktikantima/icama u okviru svojih mentorskih vještina, ali i radnih obveza.

Mentoriranje u programu prakse je “partnerstvo između osobe koja ima iskustva i osobe koja želi učiti, usmjereno na učenje i razvoj.”

Dužnosti mentora/ice uključuju:

- Pohađanje treninga za mentore
- Razvijanje strukturiranog, realističnog i izazovnog programa prakse prilagođenog potrebama i resursima OCD-a u kojoj rade kao i potrebama praktikanata
- Postizanje dogovora s praktikantima o početku, ciljevima, vremenu i načinu izvođenja prakse
- Održavanje barem tri unaprijed planirana razgovora s praktikantom/icom kako bi dobili povratne informacije tijekom pojedine prakse. Savjetuje se održati sastanke usmene evaluacije na početku, tijekom i na kraju programa
- Evaluiranje uspješnosti povezivanja praktikanta i organizacije na kraju prakse, kao i rada pripravnika te vlastitog rada
- Posvećenost procesu mentoriranja te aktivno slušanje i postavljanje pitanja praktikantima kako bi ih se osnažilo da donose odluke, prosudbe te da samostalno djeluju
- Dijeljenje vlastitih perspektiva i primjera u praksi
- Brigu o tome da se praktikant/ica dobro uklopi u OCD
- Omogućavanje praktikantima da razviju vještine samo-refleksije
- Podrška u procesu planiranja akcija i inicijativa
- Savjetovanje o mogućnostima daljnjeg razvoja vještina, znanja i drugim prilikama za praktikante/ice
- Adresiranje potencijalnih problema sa snalaženjem u OCD-u ili drugih problema koji zabrinjavaju praktikanta/icu u kontekstu ovog programa
- Izvještavanje o napretku programa i rada s praktikantima koordinatoricama prakse te ispunjavanje osnovnih administrativnih dužnosti (ugovori, izvještaji i obrasci).

# ULOGA PRAKTIKANATA

**Praktikanti i praktikantice** su, u okviru ovog programa i projekta Socijalni inovatori, mladi između 25 i 30 godina, studenti/ce ili u tzv. NEET statusu (*not in employment, education, or training* - nezaposleni, koji se trenutačno ne obrazuju formalno ili neformalno), koji su završili ili završavaju društvene i humanističke smjerove te su zainteresirani za rad u civilnom društvu i doprinos društvenom razvoju. Ključna skupina u programu su praktikanti/ce koji/e nemaju značajnog prethodnog iskustva rada u organizacijama civilnog društva. U širem smislu, kao praktikante možemo promatrati bilo koju osobu zainteresiranu za rad u OCD-ima i koja prolazi program izrađen na osnovu ovog programa i priručnika. U okviru ovog programa, izbjegavali smo koristiti termin “pripravnik/pripravnica” kako ne bi došlo do konfuzije u odnosu na zakonski uređene odnose koji reguliraju pripravništvo u kontekstu radnog odnosa.

Dužnosti praktikanata/ica uključuju:

- Aktivno sudjelovanje u programu prakse sukladno dogovoru s mentorima/icama
- Reflektiranje o vlastitim vještinama, znanjima i stavovima s ciljem njihova razvoja u okviru programu prakse
- Ako je moguće, sudjelovanje u treninzima koje organizira OCD u kojem obavljaju praksu
- Proaktivnost, razvijanje i implementacija malog projekta ili samostalne aktivnosti tijekom prakse, sukladno procjeni mentora/ice i u dogovoru s praktikantima
- Završavanje 80-satnog programa prakse
- Samoevaluacija na početku i kraju programa
- Davanje povratne informacije o programu mentoru/ici kao i pisanje kratkog osvrtu na program prakse

# ULOGA ORGANIZACIJE CIVILNOG DRUŠTVA KOJA OMOGUĆUJE PRAKSU

---

Organizacija koja omogućuje praksu organizacija je u kojoj je mentor/ica zaposlen/a ili radi kao volonter/ka.

Dužnosti organizacije koja omogućuje praksu:

- Delegiranje mentora i omogućavanje mentoru da nesmetano mentorira praktikante
- Omogućavanje mentorima da sudjeluju na treningu za mentore u okviru radnog vremena (ako je moguće)
- Omogućavanje provođenja programa prakse u okviru plana rada i opisa posla mentora
- Omogućavanje osnovnih uvjeta rada za pripravnike (radni stol, računalo)
- Omogućavanje praktikantu da sudjeluje na treninzima za osoblje tijekom obavljanja prakse (ako je moguće)

# SMJERNICE ZA PRAKSU

Program prakse temelji se na tome da se praktikantima/icama zadaju sve kompleksniji zadaci i omogući sigurno okruženje za razvoj njihovih vještina, znanja i stavova te da ih u tom procesu vodi iskusni mentor/ica.

Preporučeno trajanje prakse je **minimalno 80 sati**, koji se mogu odraditi u različitim intenzitetima i oblicima, u rasponu između 1 i 3 mjeseca, s maksimalnim opterećenjem od 4 sata dnevno. Praksa se može odvijati u uredu, a iznimno i od kuće odnosno online. Preporučeno ukupno trajanje programa je 1 mjesec, 4 sata po danu tijekom 4 tjedna prakse u kontinuitetu. Praksa treba biti završena do kraja 2021. godine.

Ideja programa prakse je da pruži okvir unutar kojega svaki mentor/ica mogu izraditi idealan plan prakse koji odgovara njihovoj organizaciji i profilu praktikanata.

Program se sastoji od 4 glavna modula:

- Upoznaj sektor
- Uči promatranjem
- Razvij svoje vještine
- Uradi sam/a

Tijek prakse i modula zamišljen je tako da prati idealan put mlade osobe koja započinje svoju karijeru u civilnom društvu. Moduli uključuju prijedloge aktivnosti koje mentor/ica može ponuditi praktikantima i praktikanticama te ishode učenja za svaku od aktivnosti, koja proizvodi neke od željenih vještina, znanja i stavova. Predložene aktivnosti su samo sugestije, pa se od svakog mentora/ice očekuje da prilagodi, izmjeni ili dodatno razvije vlastite prijedloge aktivnosti uzimajući u obzir planirane ishode učenja.

Praksa treba biti provedena tako da izabrane aktivnosti usmjeravaju praktikante u 1 od 5 ključnih područja, odnosno specijalizacija:

## Pozicija

Voditelj/ica ili  
koordinator/ica projekta

## Opis posla

Voditelji/ koordinatori projekata odgovorni su za planiranje i nadzor projekata kako bi se osiguralo njihovo pravodobno implementiranje u okviru zadanog budžeta. Planiraju i provode aktivnosti, pripremaju proračune, prate napredak i provedbu, provode evaluacije, pripremaju izvješća i informiraju donatore i dionike o projektu.

Voditelj/ica komunikacija/  
odnosa s javnošću

Voditelji komunikacija stvaraju i distribuiraju sadržaj za komuniciranje o misiji, viziji, aktivnostima ili



kampanjama organizacije koristeći različite kanale poput društvenih medija, PR-a, članaka, video sadržaja itd. Oni djeluju kao veza između organizacije, javnosti i medija kako bi osigurali da se poruka OCD-a čuje i razumije.

---

Voditeljica ureda /  
administrator/ica,  
financije

---

Voditelji administracije/ ureda organiziraju i koordiniraju administrativne i uredske poslove i odgovorni su za stvaranje i održavanje ugodnog radnog okruženja te osiguravaju visoku razinu organizacijske učinkovitosti, komunikacije i sigurnosti. Pomažu u izvršavanju obveza iz područja financija te se brinu da se organizacijski procesi odvijaju u skladu s postojećim zakonima i regulativama.

---

Programski koordinator/  
ica, zagovarač/ica

---

Voditelji zagovaranja / programa razvijaju, organiziraju i provode širok spektar aktivnosti kako bi utjecali na politiku u skladu s djelokrugom programa OCD-a. Oni provode analizu politika i pišu priopćenja u ime organizacije. U većini slučajeva su stručni u specifičnim područjima (stručnjaci za teme poput održivosti, borbe protiv korupcije, tranzicijske pravde, prava žena itd.). Koordinacija programa ne mora uključivati zagovaračke aktivnosti u onim organizacijama koje nisu fokusirane na direktan utjecaj na politike. U tom slučaju fokus je na ekspertizi u određenom području.

---

Trener/ica i Edukator/ica

---

Treneri provode treninge, neformalne edukacije i radionice za ciljnu skupinu OCD-a ili za zaposlenike OCD-a. Oni istražuju i razvijaju metodologiju, organiziraju logističke aspekte treninga i komuniciraju sa sudionicima. Također su često specijalizirani za određene vrste obuke (rad s mladima, povijest, politička pismenost, mentalno zdravlje itd.)

# MODUL 1 : upoznaj sektor

Praktikant/ica se upoznaje s OCD-om, organizacijskom strukturom, općim funkcioniranjem sektora i terminologijom OCD-a. Ovaj je modul **isti za sve specijalizacije u OCD-ima** i pruža opće znanje o sektoru kao i specifična znanja o određenoj organizaciji i njenoj strukturi.

Aktivnosti u okviru prakse

Ishodi učenja Modula 1

Prijedlog aktivnosti	Znanje	Vještine	Stavovi / odnos
	<b>Praktikant/ica će usvojiti/biti sposoban/na za:</b>		<b>Praktikant/ica će razviti:</b>
Upoznavanje praktikanta/ica s mentorom i timom OCD-a	Opće znanje o strukturi organizacije	Sudjelovanje u timskom radu i sastancima tima	Volju za učenjem i sudjelovanjem u novim iskustvima
Upoznavanje s misijom i vizijom OCD-a i ulogom koju ima u civilnom društvu	Prezentirati misiju i viziju OCD-a Razlikovati i definirati važne pojmove u OCD sektoru: misija, vizija, ciljevi, strategija, indikatori, ciljane skupine, aktivnost, projekt, program Navedi relevantne pravne dokumente u okviru kojih OCD funkcionira	Kritičko razmišljanje	Pozitivan stav prema OCD-ima i njihovu radu i društvenoj korisnosti
Učenje na koji način misija i vizija odgovaraju konkretnim projektima koji se provode u OCD-u. Korištenje OCD terminologije.	Razlikovanje i definiranje važnih pojmova u okviru OCD sektora: misija, vizija, ciljevi, strategija, indikatori, ciljane skupine, aktivnost, projekt, program	Kritičko razmišljanje	Pozitivan stav prema OCD-ima i njihovu radu i društvenoj korisnosti

---

Pisanje nacrt  
projektnog  
prijedloga  
(korištenjem  
jednostavnog  
obrasca projektnog  
prijedloga)

Razlikovanje i  
razumijevanje  
ključnih pojmova  
projektnog  
prijedloga  
(indikatori,  
aktivnost,  
diseminacija)

Napisati nacrt  
projektnog  
prijedloga  
Razviti vještine  
pisane  
komunikacije  
Upravljanje vlastitim  
vremenom za  
obavljanje zadataka

Sposobnost  
prihvatanja  
povratne informacije  
(eng. *feedback*) i  
kritike

Prepoznavanje  
poveznice između  
projektnog  
prijedloga i budžeta  
projekta  
Navođenje  
relevantnih izvora  
financiranja OCD-a

Razlaganje  
kompleksnog  
zadatka u više  
jednostavnijih

---

Sudjelovanje  
u dva treninga  
organizirana od  
strane OCD-a  
fokusrana na  
konkretni zadatak ili  
problem

(Ovisno o  
mogućnostima)

Rješavanje  
problema  
izlaganjem novim  
zadacima

Volju za učenjem  
i sudjelovanjem u  
novim iskustvima

---

# MODUL 2 : uči kroz promatranje

Praktikant/ica je usmjeren/a na jednu od pet ponuđenih specijalizacija unutar OCD-a i bavi se praćenjem rada mentora. Ovaj modul uključuje različite vrste zadataka ovisno o određenoj specijalizaciji (voditelj projekta / komunikacija itd.)

## MODUL 2.1 : voditelj/ica projekta/ projektni/a koordinator/ica

Aktivnosti u okviru  
prakse

Ishodi učenja Modula 2.1

Prijedlog aktivnosti	Znanje	Vještine	Stavovi / odnos
	<b>Praktikant/ica će usvojiti/biti sposoban/na za:</b>		<b>Praktikant/ica će razviti:</b>
Čitanje i razumijevanje ugovornih obveza projekta	Razumijevanje ugovornih obveza projekata Razlikovanje i definiranje važnih pojmova u OCD sektoru: misija, vizija, ciljevi, strategija, indikatori, ciljne skupine, aktivnost, projekt, program	Kritičko razmišljanje	Radne navike Volju za učenjem i sudjelovanjem u novim iskustvima  Sposobnost samoevaluacije korištenjem vježbi i alata  Sposobnost prihvaćanja povratne informacije (eng. <i>feedback</i> ) i kritike
Napraviti vremenski okvir projektnih aktivnosti i plana implementacije projekta	Napraviti plan implementiranja projekta	Sudjelovanje u timskom radu i sastancima tima Organizacijske i vještine planiranja	Samopouzdanje uspješnim izvršavanjem zadataka
Jednostavni zadaci koji uključuju narativno i financijsko izvještavanje	Prepoznavanje poveznica između projektnog prijedloga i budžeta projekta	Sudjelovanje u timskom radu i sastancima tima Upravljanje vlastitim vremenom za obavljanje zadataka	

---

Uvod u evaluaciju  
(asistiranje u  
evaluacijskim  
aktivnostima  
- pripremanje  
evaluacijskih  
obrazaca,  
analiziranje  
evaluacijskih  
podataka, pisanje  
nacrt evaluacijskog  
izvještaja)

---

Sudjelovanje  
u aktivnostima  
izvještavanja  
Kritičko razmišljanje

---

Sudjelovanje u  
timskom radu i  
sastancima tima

---

Pisanje nacrt  
projektnog  
prijedloga  
(praktikant razvija  
vlastitu ideju za  
mini-projekt)

---

Navesti glavne  
korake projektnog  
menadžmenta i  
projektnog ciklusa

---

Napisati nacrt  
projektnog  
prijedloga

---

Pripremanje  
sastanka projektne  
koordinacije  
(ili asistiranje  
u pripremanju  
aktivnosti)

---

Napraviti planiranje  
projektne  
implementacije

---

Sudjelovanje u  
timskom radu i  
sastancima tima  
Rješavanje  
problema  
izlaganjem novim  
zadacima

Razlaganje  
kompleksnog  
zadatka u više  
jednostavnijih

---

# MODUL 2.2 : voditelj/ica komunikacija i odnosa s javnošću

Aktivnosti u okviru prakse

Ishodi učenja Modula 2.2

Prijedlog aktivnosti	Znanje	Vještine	Stavovi / odnos
	<b>Praktikant/ica će usvojiti/bititi sposoban/na za:</b>		<b>Praktikant/ica će razviti:</b>
Pisanje nacrt komunikacijskog plana (za konkretni događaj, na tjednoj bazi ili dulje)	Pisanje nacrt komunikacijskog plana Prezentirati misiju i viziju OCD-a	Sudjelovanje u timskom radu i sastancima tima, vođenje usmene i pisane komunikacije	Volju za učenjem i sudjelovanjem u novim iskustvima  Radne navike  Sposobnost prihvaćanja povratne informacije (eng. <i>feedback</i> ) i kritike
Napisati nacrt priopćenja za javnost	Napisati nacrt priopćenja za javnost	Razviti komunikacijske vještine (usmene i pisane) Jasno prezentirati cjelovite informacije	Odgovornost za zadatke koji su mu/ joj dodijeljeni
Napisati nacrt objave na društvenim medijima	Napisati nacrt objave na društvenim medijima	Kreirati sadržaj za društvene medije i mrežne stranice Jasno prezentirati cjelovite informacije	Samopouzdanje uspješnim izvršavanjem zadataka
Napisati nacrt newslettera	Napisati nacrt newslettera	Kreirati sadržaj za društvene medije i mrežne stranice Jasno prezentirati cjelovite informacije	
Usvojiti i razumjeti zahtjeve donatora za prikazivanje elemenata vidljivosti (logo, baner...)	Razumjeti zahtjeve donatora za prikazivanje elemenata vidljivosti	Organizacijske vještine	

---

Jednostavni zadaci vezani za analiziranje prometa mrežnih stranica i društvenih medija

---

Marketinške vještine

---

Analiziranje prometa mrežnih stranica i društvenih medija  
Vježbanje kritičkog razmišljanja kroz analizu

---

Prezentiranje informacija iz izvještaja i službenih dokumenata (u usmenoj ili pismenoj formi, korištenjem narativnih i/ili vizualnih pomagala poput infografika, postera itd.)

---

Prezentirati misiju i viziju OCD-a  
Navesti relevantne pravne dokumente u temeljem kojih OCD funkcionira

---

Razvijanje komunikacijskih vještina (usmenih i pisanih)  
Jasno prezentirati cjelovite informacije  
Usvojiti poveznice između strategije i programskih aktivnosti

---

Korištenje programa CMS (content management system)

---

Korištenje programa CMS (content management system)- tehničko znanje

---

IT i marketinške vještine

---

Asistiranje u organiziranju konferencije za medije i drugih javnih događaja

---

Organizacijske vještine

---

Upoznavanje s profesionalnom komunikacijom s medijima

---

Razvijanje komunikacijskih vještina (usmenih i pisanih)  
Sudjelovanje u timskom radu i sastancima tima  
Organizacijske vještine

---

# MODUL 2.3 : voditelj/ica administracije/ureda

Aktivnosti u okviru prakse

Ishodi učenja Modula 2.3

<b>Prijedlog aktivnosti</b>	<b>Znanje</b>	<b>Vještine</b>	<b>Stavovi / odnos</b>
	<b>Praktikant/ica će usvojiti/biti sposoban/na za:</b>		<b>Praktikant/ica će razviti:</b>
Upoznavanje s administrativnim procedurama i arhiviranjem projekata, financijskom i uredskom dokumentacijom (zaštita podataka, arhiviranje uredskih komunikacija i dopisa, putni nalozi, tablice radnih sati...)	Navesti glavne korake u procedurama administracije OCD-a Navesti relevantne pravne dokumente u okviru kojih OCD funkcionira	Rješavanje problema izlaganjem novim zadacima	Volja za učenjem i sudjelovanjem u novim iskustvima Radne navike Sposobnost prihvaćanja povratne informacije (eng. <i>feedback</i> ) i kritike Odgovornost za zadatke koji su mu/joj dodijeljeni Samopouzdanje uspješnim izvršavanjem zadataka
Asistiranje pri izvještavanju	Asistirati u aktivnostima izvještavanja Prepoznati poveznice između projektnog prijedloga i budžeta projekta Razumijevanje ugovornih obveza projekta Navesti glavne korake projektnog menadžmenta i projektnog ciklusa	Sudjelovanje u timskom radu i sastancima tima  Razlaganje kompleksnog zadatka u više jednostavnijih  Kritičko razmišljanje	



---

Napisati nacrt službenog dopisa

Napisati nacrt službenog dopisa

Razvijanje komunikacijskih vještina (usmenih i pismenih)

Vježbanje službene komunikacije

---

Komunikacija s dobavljačima, istraživanje tržišta

Vježbanje službene komunikacije

---

Upoznavanje s općim organizacijskim budžetom i vrstama troškova

Prepoznati poveznice između projektnog prijedloga i budžeta projekta  
Razumijevanje ugovornih obveza projekta  
Razlikovanje vrsta troškova

Rješavanje problema izlaganjem novim zadacima

---

Pomoć pri organizaciji timskih sastanaka (priprema, logistika, administracija)

Razvijanje komunikacijskih vještina (usmenih i pismenih)

Sudjelovanje u timskom radu i sastancima tima

---

Provjera/ priprema tablica radnih sati, izračun radne satnice i slični jednostavni zadaci iz financijskog i administrativnog područja

Navesti glavne korake u procedurama administracije OCD-a

Asistiranje u aktivnostima izvještavanja

Rješavanje problema izlaganjem novim zadacima

---

# MODUL 2.4 : voditelj/ica ili koordinator/ica programa, zagovarač/ica

Aktivnosti u okviru prakse

Ishodi učenja Modula 2.4

Prijedlog aktivnosti	Znanje	Vještine	Stavovi / odnos
	<b>Praktikant/ica će usvojiti/biti sposoban/na za:</b>		<b>Praktikant/ica će razviti:</b>
Napisati nacrt priopćenja za javnost	Prezentirati misiju i viziju OCD-a	Razvoj komunikacijskih vještina (usmenih i pismenih)  Rješavanje problema izlaganjem novim zadacima  Samostalno organiziranje vremena za obavljanje zadanih zadataka  Razlaganje kompleksnog zadatka u više jednostavnijih Sudjelovanje u timskom radu i sastancima tima	Volju za učenjem i sudjelovanjem u novim iskustvima Radne navike Sposobnost prihvaćanja povratne informacije (eng. <i>feedback</i> ) i kritike Odgovornost za zadatke koji su mu dodijeljeni Fleksibilno i pravovremeno rješavanje problema u situacijama visokog pritiska Samopouzdanje uspješnim izvršavanjem zadataka
Praćenje i razumijevanje izvora relevantni za područje zagovaranja	Navesti relevantne pravne dokumente u okviru kojih OCD funkcionira Prepoznati ključne aktere u procesu donošenja odluka na lokalnoj, nacionalnoj i EU razini	Primjena kritičkog razmišljanja kroz analizu	

---

Upoznavanje  
s načinom  
funkcioniranja  
javnih konzultacija

Razumijevanje  
procesa donošenja  
odluka i zakona  
Prepoznati ključne  
aktere u procesu  
donošenja odluka  
na lokalnoj,  
nacionalnoj i EU  
razini

Primjena kritičkog  
razmišljanja kroz  
analizu

---

Razumijevanje  
temeljnih pravnih  
dokumenata važnih  
za misiju OCD-a

Navesti relevantne  
pravne dokumente  
u okviru kojih OCD  
funkcionira

Primjena kritičkog  
razmišljanja kroz  
analizu

Facilitiranje razvoja  
programa i odnosa  
među dionicima

---

Razumijevanje  
zakonodavnih  
procesa i ključnih  
aktera u procesu  
donošenja odluka  
na lokalnoj,  
nacionalnoj i EU  
razini

Navesti relevantne  
pravne dokumente  
u okviru kojih OCD  
funkcionira

Primjena kritičkog  
razmišljanja kroz  
analizu

Razumjeti poveznice  
između strategije  
i programskih  
aktivnosti

Razumijevanje  
donošenja  
zakona i odluka  
Prepoznavanje  
ključnih aktera u  
procesu donošenja  
odluka na lokalnoj,  
nacionalnoj i EU  
razini

---

Potporna  
istraživanja za  
potrebe zagovaranja

Prepoznavanje  
ključnih aktera u  
procesu donošenja  
odluka na lokalnoj,  
nacionalnoj i EU  
razini

Primjena kritičkog  
razmišljanja kroz  
analizu

Rješavanje  
problema  
izlaganjem novim  
iskustvima  
Razložiti  
kompleksni  
zadatak u više  
jednostavnijih

---

---

Razumijevanje zakonodavnog procesa u praksi u području zagovaranja

Razumijevanje donošenja zakona i odluka  
Prepoznavanje ključnih aktera u procesu donošenja odluka na lokalnoj, nacionalnoj i EU razini

Primjena kritičkog razmišljanja kroz analizu

---

Napisati tekst/izjavu/dopis kojim se predstavlja stajalište OCD-a na određenu temu iz područja zagovaranja

Prezentirati misiju i viziju OCD-a  
Razumjeti poveznice između strategije i programskih aktivnosti  
Razumijevanje zakonodavnih i procesa prepoznavanje ključnih aktera u procesu donošenja odluka na lokalnoj, nacionalnoj i EU razini

Razvoj komunikacijskih vještina (usmenih i pisanih)  
Primjena kritičkog razmišljanja kroz analizu  
Samostalno organiziranje vremena za obavljanje zadanih zadataka  
Razlaganje kompleksnog zadatka u više jednostavnijih  
Jasno prezentirati cjelovite informacije

---

# MODUL 2.5 : trener/ica ili edukator/ica

Aktivnosti u okviru prakse

Ishodi učenja Modula 2.5

<b>Prijedlog aktivnosti</b>	<b>Znanje</b>	<b>Vještine</b>	<b>Stavovi / odnos</b>
	<b>Praktikant/ica će usvojiti/biti sposoban/na za:</b>		<b>Praktikant/ica će razviti:</b>
Potporna planiranju treninga	Pripremiti nacrt plana treninga	Sudjelovanje u timskom radu i sastancima tima Napraviti nacrt treninga	Volju za učenjem i sudjelovanjem u novim iskustvima  Radne navike
Vježbanje moderacije u praksi		Sudjelovanje u timskom radu i sastancima tima Komunikacijske vještine (usmene i pismene) Rješavanje problema sudjelovanjem u novim iskustvima Podrška pri pripremi, implementaciji i evaluaciji radionica	Sposobnost prihvaćanja povratne informacije (eng. <i>feedback</i> ) i kritike  Strpljenje  Sposobnost samoevaluacije korištenjem vježbi i alata  Odgovornost za zadatke koji su mu/joj dodijeljeni
Istraživanje i primjena metodologija za neformalnu edukaciju	Primjena jednostavne metodologije za neformalnu edukaciju	Potporna u pripremi, implementaciji i evaluaciji radionica Komunikacijske vještine (usmene i pisane)	Samopouzdanje uspješnim izvršavanjem zadataka
Pisanje nacrt programa treninga	Napraviti nacrt programa treninga	Sudjelovanje u timskom radu i sastancima tima	

Samostalno organiziranje vremena za obavljanje zadanih zadataka

Razlaganje kompleksnog zadatka u više jednostavnijih

Podrška pri pripremi, implementaciji i evaluaciji radionica

---

Pripremanje materijala za radionice i treninge

Pisanje nacrt materijala

Komunikacijske vještine (usmene i pisane)

Pisanje nacrt treninga

Primjena kritičkog razmišljanja kroz analizu

---

Pripremiti nacrt poziva za sudionike, informacijski paket i evalacijsku formu za trening

Napraviti nacrt materijala za trening

Komunikacijske vještine (usmene i pisane)  
Rješavanje problema sudjelovanjem u novim iskustvima  
Podrška pri pripremi, implementaciji i evaluaciji radionica

---

Komunikacija sa sudionicima i evaluacija

Napraviti nacrt materijala za trening

Komunikacijske vještine (usmene i pisane)  
Podrška pri pripremi, implementaciji i evaluaciji radionica

---

# MODUL 3 : razvij svoje vještine

Pripravnik/ica preuzima vlastiti zadatak, u dogovoru s mentorom/icom i u skladu sa specijalizacijom u OCD-u koju su odabrali.

Aktivnosti u okviru prakse

Ishodi učenja Modula 3

Prijedlog aktivnosti	Znanje	Vještine	Stavovi / odnos
	<b>Praktikant/ica će usvojiti/biti sposoban/na za:</b>		<b>Praktikant/ica će razviti:</b>
Napisati nacrt projektnog prijedloga	Navesti glavne korake projektnog menadžmenta i projektnog ciklusa  Razlikovati i razumjeti ključne pojmove u projektnom prijedlogu (indikatori, aktivnost, diseminacija)  Razumjeti poveznice između projektnog prijedloga i budžeta Navesti relevantne izvore financiranja OCD-a	Napisati nacrt projektnog prijedloga  Samostalno organiziranje vremena za obavljanje zadanih zadataka  Razlaganje kompleksnog zadatka u više jednostavnijih	Volju za učenjem i sudjelovanjem u aktivnostima  Sposobnost prihvaćanja povratne informacije (eng. <i>feedback</i> ) i kritike  Radne navike  Fleksibilnost  Upornost  Strpljenje  Sposobnost iniciranja svojih ideja
Napisati nacrt priopćenja za javnost	Napisati nacrt priopćenja za javnost	Komunikacijske vještine (usmene i pisane) Jasno prezentiranje cjelovitih informacija	Odgovornost za zadatke koji su mu/joj dodijeljeni  Samopouzdanje uspješnim izvršavanjem zadataka

---

Sudjelovati u  
pripremi i/ili  
implementaciji  
aktivnosti koju  
provodi OCD

Sudjelovanje u  
timskom radu i  
sastancima tima

Komunikacijske  
vještine (usmene i  
pisane)

Rješavanje  
problema  
sudjelovanjem  
u novim iskustvima

Razvijanje  
organizacijskih  
vještina

---

Napisati tekst/  
izjavu/dopis kojim  
se predstavlja  
stajalište OCD-a  
na određenu temu  
iz područja  
zagovaranja

Prezentirati misiju i  
viziju OCD-a

Razumjeti poveznice  
između strategije i  
programskih  
aktivnosti

Razumijevanje  
donošenja zakona i  
odluka

Prepoznavanje  
ključnih aktera u  
procesu donošenja  
odluka na lokalnoj,  
nacionalnoj i EU  
razini

Primjena kritičkog  
razmišljanja kroz  
analizu

Samostalno  
organiziranje  
vremena za  
obavljanje zadanih  
zadataka

Razložiti  
kompleksni  
zadatak u više  
jednostavnijih

Jasno prezentiranje  
cjelovitih  
informacija

---

Napraviti nacrt  
plana treninga

Napraviti nacrt  
agende treninga

Sudjelovanje u  
timskom radu i  
sastancima tima

Samostalno  
organiziranje  
vremena za  
obavljanje zadanih  
zadataka

Razlaganje  
kompleksnog  
zadatka u više  
jednostavnijih



---

Napraviti budžet za jednostavnu aktivnost (događaj, konferencija) nakon obavljenog istraživanja tržišta (cijena smještaja, prijevoza itd.)

Prepoznati poveznice između projektnog prijedloga i budžeta  
Planiranje implementacije projekta

Razvijanje organizacijskih vještina

Samostalno organiziranje vremena za obavljanje zadanih zadataka

Razložiti kompleksni zadatak u više jednostavnijih

---

# MODUL 4 : uradi sam/a

Pripravnik/ica razvija prethodno planirane ideje i aktivnosti i provodi ih u praksi, bilo tako što će svoju ideju predstaviti unutar kolektiva OCD-a ili organizirati neki događaj ili neku aktivnost.

Aktivnosti u okviru prakse

Ishodi učenja Modula 4

Prijedlog aktivnosti	Znanje	Vještine	Stavovi / odnos
	<b>Praktikant/ica će usvojiti/biti sposoban/na za:</b>		<b>Praktikant/ica će razviti:</b>
Organizirati prezentaciju projektnog prijedloga kolektivu OCD-a	<p>Navesti glavne korake projektnog menadžmenta i projektnog ciklusa</p> <p>Razlikovati i razumjeti ključne pojmove projektnog prijedloga (indikator, aktivnost, diseminacija)</p> <p>Prepoznati poveznice između projektnog prijedloga i budžeta</p> <p>Navesti relevantne izvore financiranja OCD-a</p>	<p>Napisati nacrt projektnog prijedloga</p> <p>Samostalno organiziranje vremena za obavljanje zadanih zadataka</p> <p>Razlaganje kompleksnog zadatka u više jednostavnijih</p> <p>Razviti komunikacijske vještine (usmene i pisane)</p>	<p>Volju za učenjem i sudjelovanjem u aktivnostima</p> <p>Prihvatanje povratne informacije (eng. <i>feedback</i>) i kritike</p> <p>Odgovornost za zadatke koji su mu dodijeljeni</p> <p>Radne navike</p> <p>Samopouzdanje uspješnim izvršavanjem zadataka</p> <p>Fleksibilnost</p> <p>Upornost</p> <p>Strpljenje</p> <p>Sposobnost iniciranja svojih ideja</p>
Organizirati prezentaciju za zaposlenika OCD-a	<p>Prezentirati misiju i viziju OCD-a</p> <p>Razumjeti poveznice između strategije i programskih aktivnosti</p> <p>Razumijevanje donošenja</p>	<p>Razviti komunikacijske vještine (usmene i pisane)</p> <p>Primjena kritičkog razmišljanja kroz analizu</p>	

zakona i odluka  
Prepoznavanje  
ključnih aktera u  
procesu donošenja  
odluka na lokalnoj,  
nacionalnoj i EU  
razini

Samostalno  
organiziranje  
vremena za  
obavljanje zadanih  
zadataka

Razlaganje  
kompleksnog  
zadatka u više  
jednostavnijih

Jasno prezentirati  
cjelovite informacije

---

Organiziranje  
javnog događaja/  
asistiranje pri  
organizaciji javnog  
događaja

Organizacijske  
vještine

Sudjelovanje u  
timskom radu i  
sastancima tima

---

Nebo je granica:  
stvari nešto novo

Kritičko razmišljanje

Samostalno  
organiziranje  
vremena za  
obavljanje zadanih  
zadataka

Razlaganje  
kompleksnog  
zadatka u više  
jednostavnijih

Komunikacijske  
vještine (usmene i  
pisane)

---

# SMJERNICE ZA MENTORE I MENTORICE

---

Mentori/ce su zaduženi za izradu jedinstvenog i strukturiranog programa prakse za praktikante/ice, te su dužni osigurati da dobiju adekvatnu edukaciju, resurse i povratne informacije ne bi li uspješno završili program prakse. Također, mentori/ce trebaju pratiti razvoj praktikanta/ice i osigurati da su administrativni zahtjevi programa ispunjeni. Mentori/ce se potiču da kontinuirano rade na razvoju mentorskih vještina i prate dobre prakse u područjima odnosno specijalizacijama u kojima obučavaju praktikanta/ice. U narednim poglavljima, mentorima/icama na raspolaganje se stavljaju neki korisni alati koji se mogu koristiti u te svrhe. Krećemo od osnova.

## ***Što čini dobrog mentora/icu?***

Postoje razni oblici mentoriranja i mentorskih odnosa. **Formalno** mentorstvo, kao što je mentorstvo u ovom programu, karakterizirano je činjenicom da je stvoreno s namjerom. To znači da partneri u odnosu mentoriranja traže odnosno nude mentoriranje svjesno, uspostavljaju ciljeve mentoriranja i odnosa te ugovaraju prirodu tog odnosa. Mentorski odnos u Programu prakse je facilitiran, što znači da je strukturiran tako da mentori i mentorice prate unaprijed uspostavljeni set faza koje usmjeravaju određen tip ponašanja i stupanj kompleksnosti zadataka i aktivnosti za praktikante te se njime upravlja na unaprijed dogovoreni način, proizvodeći konkretne unaprijed dogovorene rezultate.

Važno je imati na umu da **u slučaju u kojem uspostavljeni mentorski odnos nije namjeren i svjestan, svi rezultati koji proizlaze iz tog odnosa mogu se percipirati kao slučajni ili usputni**. Ako mentori/ce nemaju konkretne ciljeve i ishode u planu, kao ni načine da ih prate i evaluiraju, ne mogu preuzeti zasluge za rezultate koji nastaju. Zato je važno odmah na početku jasno naznačiti ciljeve i ishode rada za svakog praktikanta/icu i izraditi specifičan program prakse te se potruditi da se program ispuni. Kako bi mentori/ce bili/e što uspješniji/e u tom pothvatu, pripremili smo neke opće smjernice koje mogu pomoći u izgradnji kvalitetnog mentorskog odnosa i što učinkovitijem ispunjenju ciljeva programa. To je ujedno i prilika za mentore/ice da naprave samorefleksiju i osvijeste što mogu dodatno unaprijediti u svom radu.

# ŠTO ČINI DOBROG MENTORA/ICU?

---

Postoje mnoge vještine koje dobar mentor odnosno mentorica može i treba imati, od kojih su najvažnije sposobnost percepcije bez interpretacije, komunikacija, analitičke vještine, aktivno slušanje i davanje povratnih informacija (eng. *feedback*). Za potrebe ovog programa, najviše ćemo se fokusirati na komunikaciju i povratne informacije, o kojima će biti riječ u narednim poglavljima.

Također, trebali bismo imati na umu sljedeće važne aspekte dobrog mentorskog odnosa:

- Empatiju (razumijevanje za praktikante i mogućnost da se situacija sagleda iz njihove perspektive);
- Pozitivan pristup i entuzijazam (vjerovanje u ono što radite i pokazivanje entuzijazma za područje svog rada i misiju);
- Razvijanje kapaciteta drugih (fokusiranje na prijenos znanja i učenje praktikanata novim vještinama);
- Inspiriranje (davanje ideja i inspiriranje na smislen doprinos organizaciji i društvu);
- Vrednovanje mišljenja drugih, ali i proaktivnosti i novih inicijativa;
- Davanje izazovnih zadataka i prilika;
- Davanje pozitivnih i negativnih (korektivnih) povratnih informacija;
- Nuđenje mogućnosti za razvoj buduće karijere (“otvaranje vrata”);
- Fokusiranje na davanje malih, ali značajnih projekata i zadataka radije nego preambicioznih projekata koji će demoralizirati praktikante i znati kada je neki zadatak previše za pojedinu osobu;
- Poticanje diskusije, postavljanja pitanja i kritičkog razmišljanja;
- Postavljanje otvorenih pitanja bez nuđenja sugestija koje su maskirane kao pitanja.

# PRINCIPI NENASILNE KOMUNIKACIJE

Principe nenasilne komunikacije u ranim 1960-ima ustanovio je američki psiholog Marshall B. Rosenberg, a danas se koriste u raznim edukacijama i treninzima te su posebno korisni za rad organizacija civilnog društva. Nenasilna komunikacija obično se objašnjava pomoću četiri glavna aspekta: **promatranja, osjećaja, potreba/vrijednosti i zahtjeva**. Kako to izgleda u praksi? Prije nego što se odabere prikladna reakcija ili odgovor na određenu situaciju, potrebno je fokusirati se na samorefleksiju i samosvijest. Prvo, promatramo kakav utjecaj situacija ima na nas. Drugo, **identificiramo** kako se osjećamo. Treće, identificiramo vlastite potrebe koje se nalaze iza emocija. Možemo postaviti pitanje: *koja je to potreba koja se nalazi iza toga kako se osjećam?* Četvrto, treba artikulirati potrebu na asertivan način. Pitamo se: *kako mogu na odgovarajući način drugoj osobi artikulirati svoju potrebu?* Treba izbjegavati tzv. “ventiliranje” osjećaja bez prepoznavanja jasne potrebe koju imamo u odnosu na drugu osobu. Ovi jednostavni principi komunikaciju čine učinkovitijom.

## 1.) Promatranje i opservacije

U svakoj situaciji, a posebno izazovnim situacijama, korisno je prakticirati vještinu **promatranja/percipiranja bez donošenja suda**. Važno je razlikovati situaciju koja se dogodila od naše interpretacije.

## 2.) Osjećaji

Često je ono što smatramo osjećajima zapravo prikrivena interpretacija ili prosudba. Rečenice kao što su “Osjećam da si ljut/a” uopće ne opisuju osjećaje, nego interpretaciju osobe koja je izrekla tvrdnju o tome kako se druga osoba osjeća. To može značiti da osoba koja izgovara ovu rečenicu zapravo opisuje svoju skrivenu potrebu za konfliktom ili problemom koji nije artikulirala na odgovarajući način. Ovo su neki primjeri riječi koje su **zapravo interpretacije i prosudbe, a ne osjećaji**: prevareno, manipulirano, neslušano, pritisnuto, zanemareno, napušteno. Korištenje ovih riječi može poslužiti kao prikriveni napad na druge ljude koji se temelji na krivoj pretpostavci: da su drugi odgovorni za to kako se osjećamo. To nije istina: svaka osoba u potpunosti je odgovorna za to kako se osjeća zbog određene situacije ili osobe. Važno je prepoznati kako se osjećamo zbog situacije ili osobe i imenovati taj osjećaj. Trebamo priznati da je taj osjećaj samo naša odgovornost i da smo mi oni koji biraju na koji ćemo način reagirati u nekoj situaciji.

## 3.) Potrebe/Vrijednosti

Iza toga kako se osjećamo nalaze se nezadovoljene potrebe i očekivanja. Nakon što točno identificiramo kako se osjećamo i preuzmemo odgovornost za svoje osjećaje, sljedeći korak je prepoznati naše potrebe u toj konkretnoj situaciji. Primjerice, neke riječi za **osjećaje vezane za nezadovoljene potrebe** koje možemo koristiti su: bespomoćno, samo, ljubomorno, frustrirano i deprimirano. **Ugodni osjećaji** koji opisuju neke potrebe koje su zadovoljene su: opušteno, ponosno, zadovoljno, sretno, dirnuto.

Potrebno je da identificiramo koje su naše potrebe kako bismo mogli izabrati adekvatnu reakciju na situaciju.

#### **4.) Zahtjevi**

Nakon što prepoznamo naše osjećaje i potrebe, trebamo preuzeti odgovornost za naše izbore i reakcije. Ključno je izabrati da artikuliramo naše potrebe na asertivan način. Asertivnost znači zauzimanje za naše stavove, uvjerenja, kao i za naša i tuđa prava na smiren i pozitivan način, a ne agresivan ili pasivan. To znači da istovremeno postavljamo naše granice, ali i poštujemo tuđe.

# Kako primijeniti ove principe u praksi?

Najbolji način da prakticiramo nenasilnu komunikaciju je tako da pratimo ovih četiri koraka u bilo kojoj teškoj situaciji s kojom se suočavamo:

## Ključni koraci

## Pitanja koja si trebam postaviti

## Moj odgovor

Identificiraj problem

*Promotri i objasni situaciju na najjednostavniji mogući način, bez donošenja suda - tko, zašto, kada, što?*

Imenuj svoje emocije

*Kako se osjećam u odnosu na ovu situaciju? Da li se osjećam ljuto, frustrirano, tužno ili nekako drukčije?*

Analiziraj svoje potrebe

*Što mi točno treba u ovoj situaciji? Koji je željeni ishod?*

Traži ono što ti treba na asertivan način

*Kako mogu tražiti ono što mi treba na prikladan i asertivan način?*



# USAVRŠAVANJE VJEŠTINE DAVANJA POVRATNIH INFORMACIJA

## Definicija povratne informacije (eng. *feedback*)

U kontekstu svakodnevnog rada u organizaciji, povratna informacija je informacija koju osobe uključene u neku aktivnost dobivaju kao komentar na kvalitetu i učinke svojeg rada ili ponašanja te je uglavnom specifično vezana za neki segment posla kojeg obavljaju ili su obavile. Povratne informacije mogu biti pozitivne ili negativne. Mentori/ce trebaju komunicirati i pozitivne i negativne povratne informacije praktikantima/icama. Važno je imati ravnotežu pozitivnih i negativnih povratnih informacija: negativna evaluacija treba slijediti nakon pozitivne. Neki istraživači sugeriraju da **za svaku negativnu evaluaciju treba dati pet pozitivnih povratnih informacija**. Zašto? Osobe puno više pamte negativne kritike te ih one mogu značajno demoralizirati u radu ako su prekomjerne. Pozitivne povratne informacije, s jedne strane, potiču i učvršćuju dobro ponašanje. Negativne povratne informacije, s druge strane, ako ih iznesemo na ispravan način, pomažu praktikantima/icama da uče brže i da se fokusiraju na ono što je važno.

## Zašto je važno davati povratne informacije?

Praktikanti/ce kao i novi/e radnici/e u organizacijama trebaju dobiti puno povratnih informacija jer to direktno utječe na njihov uspjeh i buduće ponašanje i učinak. Specifične i relevantne povratne informacije značajno poboljšavaju i ubrzavaju proces učenja i razvoja novih vještina. Kada se radi o povratnim informacijama i evaluacijama koje su usmjerene ka praktikantima/cama, treba se fokusirati na informacije vezane za: **specifična zaduženja i ponašanja, kompetencije, mogućnosti edukacije, misiju i organizacijske ciljeve**.

## Davanje povratne informacije je vještina

Uloga mentora/ice zahtjeva usavršavanje vještine davanja povratnih informacija. To nas ne čini samo boljim mentorima, nego i boljim kolegama/icama ili šefovima/icama. Čak i ako kao mentori/ce nismo imali/e prilike razviti ili prakticirati vještine davanja povratnih informacija, ne postoji razlog zašto ne bismo počeli/e. Davanje povratnih informacija je vještina kao i svaka druga te se poboljšava s praksom. Smjernice koje se nalaze na narednim stranicama mogu poslužiti za refleksiju o prošlim, ali i planiranje budućih evaluacija, kao i izradu plana poboljšanja vještina. Zapitajmo se: *koliko smo principa navedenih na sljedećim stranicama do sada primijenjivali/le?* Na koji način možemo poboljšati naše vještine za sljedeći put?

# KAKO DATI DOBRU POVRATNU INFORMACIJU?

## 1.) Treba biti specifična

Fokusirajmo se na specifična ponašanja ili aktivnosti. Općenita ili nespecifična povratna informacija može samo zbuniti praktikanta/icu, osobito ako se radi o kritici. Važno je da se ne fokusiramo na praktikanta/icu nego na konkretan zadatak ili rezultat rada. Ispravna povratna informacija uključuje i objašnjenje aspekata zadatka koji su odrađeni dobro. Ako neki dijelovi zadatka nisu bili dobri, potrebno je objasniti kako se mogu napraviti bolje.

## 2.) Fokus treba biti na ponašanju, a ne na nečijim osobinama/karakteru

Trebamo izbjegavati generalizacije i riječi poput “uvijek”, “nikad” ili komentirati nečiji karakter i osobine. Dobra povratna informacija je realistična i konkretna. Karakter nije nešto što se može promijeniti, ali ponašanje jest. Svako ponašanje koje komentiramo treba biti vezano za posao.

## 3.) Treba postaviti konkretan cilj koji se želi postići

Davanjem previše povratnih informacija možemo skrenuti sa zacrtanog plana i učinkovitog rada s praktikantima/icama. Treba se fokusirati na povratne informacije koje su u skladu s ciljevima praktikanta/ice. Praktikanti/ce će se prisjećati onih povratnih informacija koje su njima važne. Primjerice, ako žele naučiti kako biti dobar trener/ica, fokusiranje na propisno formatiranje budžetskih tablica nije nužno nešto što će im pomoći u ostvarenju ključnog cilja u roku koji imaju na raspolaganju na praksi.

## 4.) Jezik treba biti jednostavan i nedvosmislen te trebamo biti sigurni da je druga osoba razumjela poruku

Ne bi li bile učinkovite, povratne informacije trebaju biti jasne i nedvosmislene. Praktikantima treba ponuditi nešto što lako mogu primijeniti i čega se lako mogu prisjetiti u budućim situacijama. Najbolji način da budemo sigurni da su praktikanti/ce razumjeli/e naše komentare na odgovarajući način jest da postavimo popratna pitanja kao što su: “Koji su tvoji glavni zaključci nakon našeg razgovora?”, “Što misliš da bi trebao/la unaprijediti, imajući na umu evaluaciju?” itd.

## 5.) Važno je znati kada i gdje dati povratnu informaciju

Ako je moguće, najbolje je povratnu informaciju dati neposredno nakon neke aktivnosti i/ili ponašanja. Čekanje značajno umanjuje učinkovitost evaluacije i praktikant/ica se često neće moći sjetiti ponašanja ili situacije na koju se mentor/ica referira. Naravno, nemamo uvijek priliku komentirati ponašanje neposredno nakon aktivnosti. Zato je važno da izbjegnemo davanje kritike u prisutnosti drugih ljudi. Najbolje je povratnu informaciju dati uživo, u privatnom razgovoru. Ponekad javno priznanje postignuća može biti prikladno, ali uvijek treba uzeti u obzir da neće svi praktikanti/ce reagirati na

povratne informacije jednako. Također, treba izbjegavati davanje negativne povratne informacije u situacijama kada je praktikant/ica ili mentor/ica pod stresom.

#### **6.) Povratna informacija se daje često i u različitim oblicima**

Trebamo nastojati povratne informacije uključiti u svoje dnevne aktivnosti i potruditi se da ključne uvide ponavljamo često i na različite načine. Primjerice, povratna informacija može se dati i uživo i putem e-maila nakon što praktikant/ica pošalje neki svoj zadatak. To će povećati šansu da praktikant/ica razumije na koji način treba odraditi specifičan zadatak.

#### **7.) Poruka treba biti prilagođena osobi kojoj se obraćamo**

Uvijek treba uzeti u obzir da različiti ljudi različito reaguju, i da strategije koje koristimo s nekim ljudima nisu primjenjive na sve i u svim situacijama. Primjerice, netko tko prvi put radi određeni posao možda treba više podrške i poticaja nego netko tko već ima dosta iskustva. Osoba koja ima iskustva može pak pretjeranu pohvalu doživjeti kao patroniziranje. Ovo su samo neki od brojnih primjera kako je potrebno prilagođavati naš pristup osobi s kojom radimo, ovisno o situaciji, njenim karakteristikama, razini iskustva, ciljevima, interesima itd.

# Kako dati negativne povratne informacije?

---

Uz sve spomenute elemente, ako dajemo negativnu povratnu informaciju odnosno evaluaciju treba uzeti u obzir dva važna faktora.

Prvo, treba komentirati **samo one situacije, aktivnosti ili ponašanja na koje praktikant/ica ima utjecaja**. Ako on/ona nije mogao/la dovršiti zadatak ili ga napraviti na određeni način zbog okolnosti na koje on/ona nije mogao/la utjecati, kritike će samo povećati nepotreban stres i izazvati defanzivno ponašanje. Primjerice, ako nismo na vrijeme prosljedili informacije praktikantima, a što je uzrokovalo kašnjenje, onda to ne treba biti predmet kritike nego se trebamo fokusirati na ono na što praktikanti/ce mogu utjecati.

Drugo, trebamo **objasniti kako se ponašanje može poboljšati u budućnosti**. Povratne informacije bez specifičnih smjernica o tome kako se zadatak može odraditi nisu zbilja korisne. Uvijek treba objasniti što se točno i kako može napraviti drukčije te praktikantima/icama ponuditi resurse i informacije potrebne da se zadatak odradi bolje.

Tablica koju se može koristiti kao podsjetnik prilikom pripreme evaluacije za praktikante ili kolege:

<b>Vještina</b>	<b>Pitanja koja si trebamo postaviti</b>	<b>✓ / ✗</b>
Specifičnost	<i>Jesam li detaljno objasnio/la situaciju ili zadatak i aspekte koji su bili dobri ili loši?</i>	<input type="checkbox"/>
Fokusiranost na ponašanje	<i>Jesam li se fokusirao/la na ponašanje, a ne na karakter ili osobine praktikanta/ice?</i>	<input type="checkbox"/>
Jasan cilj	<i>Jesam li davao/la komentare imajući na umu specifične i relevantne ciljeve i ishode učenja za pojedinog/nu praktikanta/icu?</i>	<input type="checkbox"/>
Jednostavnost, razumljivost i prihvaćanje poruke	<i>Jesam li koristio/la jednostavan jezik? Je li praktikant/ica razumio/la i prihvatio/la povratnu informaciju? Jesam li postavio/la dodatna pitanja?</i>	<input type="checkbox"/>
Pravovremenost	<i>Jesam li dao/la povratnu informaciju pravovremeno ili sam čekao/la? Je li razgovor bio uživo?</i>	<input type="checkbox"/>
Raznovrsnost	<i>Jesam li ponovio/la povratnu informaciju više puta i različitim kanalima? U kojim situacijama i kad mogu ponoviti poruku?</i>	<input type="checkbox"/>
Prikladnost i prilagođenost pojedincu	<i>Jesam li imao/la na umu osobu kojoj se obraćam? Je li način davanja povratne informacije bio prilagođen toj osobi i prikladan u toj situaciji?</i>	<input type="checkbox"/>
Ako je povratna informacija negativna: objašnjenje kako se ponašanje može poboljšati	<i>Jesam li objasnio/la točno na koji se način zadatak može napraviti bolje i omogućio/la resurse i informacije za buduće prilike?</i>	<input type="checkbox"/>

# UVOD U PROGRAM PRAKSE:

## Prvi dan

---

Prvog dana programa praktikant/ica će:

- Potpisati ugovor o volontiranju s organizacijom u kojoj obavlja praksu
- Ispuniti obrazac za samoevaluaciju
- Biti upoznat/a s planom programa prakse
- Dobiti kratki opis programa i zaduženja

Također, preporučuje se da mentor/ica iskoristi priliku za upoznavanje praktikanta/ice s ostatkom tima u organizaciji i da objasni osnovne stvari o organizaciji te sljedeće korake u programu. Mentor/ica bi se trebao/la dogovoriti o rasporedu i planu mentorstva s praktikantom/icom (koliko sati tjedno, koji dani u tjednu).

### **PRVI DAN: podsjetnik za mentora**

- Potpisivanje volonterskog ugovora s praktikantom
- Pobrinuti se da praktikant/ica ispuni obrazac za samoevaluaciju
- Osigurati praktikantu/ici isprintani primjerak “Općih uputa za praktikante”
- Upoznati praktikanta/icu s planom prakse
- Dogovoriti tjedni plan prakse
- Upoznati praktikanta/icu s timom
- Dati praktikantu/ici kratki uvod o organizaciji

# Opće upute za praktikante i praktikantice

Dragi praktikantu/ice,

dobrodošao/la u Program prakse u civilnom društvu!

Hvala na sudjelovanju u programu i želimo ti uspješan završetak prakse. Ovaj dokument je kratki podsjetnik na tvoje odgovornosti tijekom programa.

## Tvoja zaduženja su sljedeća:

- Pohađanje programa prakse u dogovoru s mentorom/icom
- Ispuniti samoevaluacijski obrazac na početku i kraju programa prakse
- Promišljanje te razgovor s mentorom/icom o vlastitim vještinama, znanjima i stavovima kako bi ih razvijao/la tijekom prakse
- Sudjelovanje u sastancima i/ ili treninzima i drugim događajima organiziranim od strane organizacije u kojoj se odvija praksa
- Proaktivan pristup
- Razvijanje i implementacija vlastite inicijative ili malog projekta /aktivnosti tijekom prakse
- Obavljanje 80-satnog programa prakse u cijelosti
- Pružanje povratne informacije o programu mentoru/ici i kratkog opisa dojmova o programu prakse u pisanoj formi na kraju prakse.

## Na kraju prakse dobiti ćeš:

- **Konkretnu usmenu evaluaciju** mentora/ice sa sugestijama o vještinama i znanjima koje možeš i trebaš unaprijediti
- **Potvrdu** koja dokazuje da si uspješno završio/la program prakse
- **Personalizirano pismo preporuke** mentora, sukladno konkretnim ishodima učenja koji su postignuti i opisom zadataka koje si uspješno izvršio/la

*Želimo ti uspješno putovanje prema kraju prakse!*

Iceland   
Liechtenstein  
Norway grants

Projekt implementiraju:



Østfold University College



Национална школа по мениџменту  
National Management School

  
Norway  
grants

\* Opće upute koje možete dati praktikantima tijekom prvog dana obuke.  
Ovu stranicu možete ispisati kao poseban dokument i dati ga praktikantu/ici.

# EVALUACIJA

Procedure evaluacije iznimno su važne za osiguranje kvalitete provedbe Prakse u civilnom društvu, jer je projekt u trenutku objavljivanja ovog priručnika u “pilot” verziji. Imajući na umu da se program provodi prvi put, nacionalni koordinatori projekata (PiNA, National Management Schooli Inicijativa mladih za ljudska prava) moraju pažljivo pratiti sve faze prakse kako bi u budućnosti mogli raditi izmjene programa.

Program će evaluirati mentori/ce i praktikanti/ce na početku i na kraju programa. Ključni pokazatelji koji će se pratiti i evaluirati fokusirat će se na utvrđivanje jesu li praktikanti ostvarili ishode učenja, odnosno specifična znanja, vještine i stavove. Njihova početna očekivanja također će se mjeriti, što vrijedi i za mentore/ice, jer je jedan od ciljeva programa razvijanje mentorskih vještina.

Koordinatorice programa prikupljat će i analizirati informacije o aktivnostima, karakteristikama i ishodima programa koristeći obrasce za evaluaciju za mentore/ice i praktikante/ice. U tu svrhu, koristit će se i komunikacija putem emaila i telefonski razgovori te pisani dojmovi praktikanata/ica. Nakon analize rezultata evaluacije na evaluacijskom sastanku poslije prvih implementacija praksi, koordinatorice programa donijet će zaključak o učinkovitosti programa i predložiti načine na koje ga budu mogli/e poboljšati u sljedećem krugu. Svi obrasci za evaluaciju nalazit će na za to predviđenom mjestu u oblaku, za što će se mentorima dodijeliti pristup.

Ovo su zadaci vezani za samoevaluaciju i evaluaciju za:

## **Mentore/ice:**

- Ispuniti inicijalni samoevaluacijski obrazac tijekom treninga za mentore
- Ispuniti samoevaluacijski i evaluacijski obrazac programa na kraju mentorstva
- Kontinuirano evaluirati napredak praktikanata tijekom prakse
- Pružiti jasne usmene povratne informacije praktikantu na kraju prakse

## **Praktikante/ice:**

- Pružiti informacije o svojim očekivanjima od programa prilikom prijave na program
- Ispuniti samoevaluacijski obrazac tijekom prvog dana prakse
- Ispuniti samoevaluacijski obrazac i evaluacijski obrazac programa na kraju prakse
- Ukratko napisati svoje dojmove o programu prakse nakon završetka programa

## **Koordinatorice programa prakse i mentoriranja:**

- Prikupljanje odgovora (evaluacijskih obrazaca) od mentora i praktikanata
- Analiziranje odgovora i donošenje i dijeljenje zaključaka o učinkovitosti programa
- Predlaganje izmjena radi buduće primjene programa



## SOCIAL INNOVATORS

[www.eeagrants.org](http://www.eeagrants.org)

---

The Social Innovators project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment.

*Socijalne inovatore financirali su Island, Norveška i Lihtenštajn putem EEA and Norway Grants fonda za zapošljavanje mladih.*

Working Together for a Green, Competitive and Inclusive Europe.

*Zajedno za zelenu, kompetitivnu i uključivu Europu.*