

# PRIRUČNIK

za poduzetničko učenje,  
inteligenciju i razvoj načina  
razmišljanja kod odraslih





**NASLOV:**

Priručnik za poduzetničko učenje, inteligenciju i razvoj načina razmišljanja kod odraslih

**PROJEKT:**

„Poduzetničko obrazovanje za starije osobe i odrasle sa smanjenim mogućnostima“, financiran je od strane *Nationaal Agentschap Erasmus+ Onderwijs & Training*, nizozemske Nacionalne agencije za Erasmus+ program.

**Projektni partneri su:**

- *STICHTING MASTERPEACE*, Nizozemska
- Centar za neformalno obrazovanje i celoživotno učenje (CNELL), Srbija
- *Udruga za unaprjeđivanje suvremenih životnih vještina „Ostvarenje“*, Hrvatska
  - *Youth Power Germany e.V.*, Njemačka
  - *UNG KRAFT / Youth Power*, Švedska
- Preduzeće za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom „ITECCION“, Srbija

**IZDAVAČ:**

*STICHTING MASTERPEACE*, Nizozemska

**UREDNIKA:**

Danijela Matorčević

**AUTORI I AUTORICE:**

Danijela Matorčević

Berna Xhemajli

Violeta Kecman

Natalia Van Der Wee

Miloš Matorčević

Armin Čerkez

Nedim Mičijević

**PRIJEVOD:**

Lea Pavlović

**GRAFIČKI DIZAJN:**

Milica Milović Kinoli

2021.



# Sadržaj

O projektu .....	5
1. Uvod u priručnik i njegova struktura .....	7
1.1 Struktura i sadržaj priručnika .....	7
2. Neformalno obrazovanje (NFO) i vodeće kompetencije u obrazovanju odraslih za starije osobe i odrasle sa smanjenim mogućnostima .....	10
2.1 Zbog čega je važno neformalno obrazovanje za odrasle? .....	12
2.2 Razvoj kompetencija 21. stoljeća kroz NFO i obrazovanje odraslih .....	12
2.3 Uloga edukatora/ica u obrazovanju starijih osoba i odraslih sa smanjenim mogućnostima .....	13
3. Poduzetnička inteligencija i razvoj poduzetničkog načina razmišljanja unutar programa za obrazovanje odraslih.....	15
3.1 Što je to poduzetništvo? .....	15
3.2 Poduzetništvo nove ere .....	16
3.3 Tko su poduzetnici i poduzetnice?.....	17
3.3.1 Osobine ljudi koji razmišljaju kao poduzetnici i poduzetnice .....	17
3.4 Kako razviti poduzetničko razmišljanje kod starijih osoba i odraslih sa smanjenim mogućnostima? .....	18
3.5 Studija slučaja .....	19
4.1 Kritičko mišljenje i vještine rješavanja problema.....	20
4.2 Komunikacija i suradnja .....	21
4.3 Kreativnost i vještine inovacije .....	22
5.1 Koncept pismenosti – definicija i tipologija .....	23
5.2 Informacijska pismenost .....	23
5.3 Digitalna pismenost .....	24
5.4 Informatička pismenost .....	25
5.5 Medijska pismenost .....	25
6. Vještine 21. stoljeća – vještine za karijeru i životne vještine u obrazovanju odraslih .....	27
6.1 Četiri koraka za upravljanje karijerom – model <i>GROW</i> .....	27
6.2 Fleksibilnost i prilagodljivost.....	28
6.3 Inicijativa i samoupravljanje .....	29
6.4 Socijalna i interkulturalna interakcija .....	29
6.5 Produktivnost i odgovornost.....	30
7. Razvoj poduzetničkog načina razmišljanja kod starijih osoba i odraslih sa smanjenim mogućnostima .....	32
7.1 Važnost razvoja poduzetničkog načina razmišljanja kod ciljne grupe koju čine starije osobe i odrasli sa smanjenim mogućnostima .....	32



7.2 Ključna područja razvoja poduzetničkog načina razmišljanja.....	33
7.2.1 Okretanje prema budućnosti .....	34
7.2.2 Spremnost na rizik.....	34
7.2.3 Prepoznavanje mogućnosti.....	34
7.2.4 Inicijativa i samopouzdanje.....	35
7.2.5 Komunikacija i suradnja .....	35
7.2.6 Kreativnost i inovacija .....	35
7.2.7 Kritičko razmišljanje i rješavanje problema .....	35
7.2.8 Fleksibilnost i prilagodljivost.....	36
8. Razvoj poduzetničkog načina razmišljanja – fokus na intRAPersonalne vještine u obrazovanju odraslih za starije osobe i odrasle sa smanjenim mogućnostima .....	37
8.1 Intrapersonalne vještine za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja u obrazovanju odraslih za starije osobe i odrasle sa smanjenim mogućnostima .....	37
8.1.1 Socijalni i emocionalni aspekti učenja (SEAL) .....	38
8.1.2 Ključne fleksibilne nekognitivne vještine unutar poduzetničkog načina razmišljanja .....	39
8.1.3 Samosvjesnost, motivacija i metakognitivne strategije.....	40
9. Razvoj poduzetničkog načina razmišljanja – fokus na intERPersonalne vještine u obrazovanju odraslih za starije osobe i odrasle sa smanjenim mogućnostima .....	43
9.1 Dilema .....	43
9.2 Odgovor – „ekonomija krafne“ .....	44
9.3 Izazovi.....	45
9.4 Interpersonalne vještine .....	46
9.4.1 Odnosi .....	47
9.4.2 Društvena svjesnost .....	48
9.4.3 Upravljanje odnosima .....	49
9.4.4 Odgovorno donošenje odluka.....	50
Bibliografija i literatura s interneta.....	52



## O PROJEKTU

Naslov projekta: „Poduzetničko obrazovanje za starije osobe i odrasle sa smanjenim mogućnostima“

Plaće zaposlenih građana i penzije umirovljenih starijih lica, u slučajevima kada postoje, često nisu dovoljne za plaćanje visokih troškova života tijekom onog „starijeg“ uzrasta nakon što djeca napuste dom uslijed uspostavljanja njihove vlastite karijere i vođenja vlastitog domaćinstva. Sve se više starijih i odraslih osoba (sa smanjenim mogućnostima) raduje novim načinima ostvarivanja redovnog priljeva novca u svoje domaćinstvo i otvoreno je prema poduzetničkim mogućnostima, promatrajući samozapošljavanje kao vrijednu i cijenjenu opciju.

Starije osobe i odrasli sa smanjenim mogućnostima su korisnici/e naših aktivnosti i njihove potrebe direktno utječu na naše potrebe, potrebe partnerskih organizacija na ovom projektu. Stoga su se, nakon provođenja kratke ankete među korisnicima/cama, svi partneri složili da trebaju poboljšati svoje aktivnosti neformalnog obrazovanja odraslih uvođenjem kvalitetnog poduzetničkog učenja (eng. *Entrepreneurial Learning, EL*) u skladu sa konceptima poduzetništva nove ere, a u cilju osiguravanja kvalitetnih, atraktivnih i efikasnih aktivnosti za osobni i profesionalni razvoj starijih osoba i odraslih sa smanjenim mogućnostima u svojim zajednicama.

Motivacija partnerskih organizacija se ogleda u tome da starije i odrasle osobe sa smanjenim mogućnostima „opreme“ nizom vještina potrebnih za rad na osobnom razvoju u poljima poduzetničke inteligencije i proaktivnog stvaranja mogućnosti samozapošljavanja u današnjoj stvarnosti koja odiše nesigurnostima zaposlenja i u svijetu u kome mnogi poznati poslovi i zanimanja nestaju svakodnevno. Ta nova potrebna sposobnost jest poduzetnička inteligencija - kompetencija koja se može obučiti i razviti stjecanjem različitih vještina, znanja i stavova kroz kvalitetno neformalno obrazovanje odraslih.

Ovaj projekt se nadovezuje na naše prethodno iskustvo sa aspektom poduzetničke inteligencije, razmišljanja i kompetencija kreativnosti, kao novog nivoa obučavanja odraslih za samozapošljavanje i poduzetništvo.

Ciljevi projekta su:

- Osnaživanje starijih osoba i odraslih sa smanjenim mogućnostima za poduzetničku inteligenciju i razvoj načina razmišljanja (uključujući intrapersonalne i interpersonalne socijalno-emocionalne i kreativne kompetencije) - kroz razvoj inspirativnih, inovativnih i najsuvremenijih priručnika i online kurseva.
- Osnaživanje naših edukatora/ica za odrasle i unaprjeđenje upravljanja znanjem kod institucija i organizacija za obrazovanje odraslih u teoriji i praksi za izgradnju kompetencija edukatora/ica za odrasle u poduzetničkom razmišljanju i kreativnosti za razvoj poduzetništva kod građana – kroz obuku, inovativni vodič sa kurikulumom i internet kursom za obuku edukatora/ica.



- Razmjena dobrih praksi i dalji razvoj kvalitetnog strateškog partnerstva između partnera iz 5 europskih zemalja koji su suočeni sa različitom svakodnevicom u pogledu samozapošljavanja i poduzetništva građana.

Projektne aktivnosti su:

- A1 Projektni menadžment
- M1 Incijalni sastanak
- O1 Priručnik za poduzetničko učenje, inteligenciju i razvoj načina razmišljanja kod odraslih
- M2 Drugi sastanak
- O2 Vodič sa kurikulumom: Osnaživanje edukatora i edukatorica za obrazovanje odraslih za poduzetničko učenje, inteligenciju i razvoj načina razmišljanja kod starijih osoba i odraslih sa smanjenim mogućnostima
- M3 Treći sastanak
- O3 Online kurs za edukatore i edukatorice: Obrazovanje starijih osoba i odraslih sa smanjenim mogućnostima za poduzetničko učenje, inteligenciju i razvoj načina razmišljanja
- O4 Online kurs za korisnike i korisnice: Intra-personalni aspekt razvoja poduzetničkog načina razmišljanja
- O5 Online kurs za korisnike i korisnice: Liderstvo, timski rad i druge interpersonalne vještine unutar razvoja poduzetničkog načina razmišljanja
- C1 LTTA Obuka za trenere i trenerice
- E1, E2, E3, E4, E5 – Otvorene konferencije u Srbiji, Hrvatskoj, Švedskoj, Njemačkoj i Nizozemskoj
- M4 – Evaluacijski sastanak

Na kraju ovog projekta projektni partneri, kao i druge organizacije i zainteresirane strane, će imati na raspolaganju efikasnije alate i kompetentnije osoblje za bavljenje poduzetničkim obrazovanjem starijih osoba i odraslih sa smanjenim mogućnostima.

Projektni partneri su:

- *STICHTING MASTERPEACE*, Nizozemska
- Centar za neformalno obrazovanje i celoživotno učenje (CNELL), Srbija
- *Udruga za unaprjeđivanje suvremenih životnih vještina „Ostvarenje“*, Hrvatska
- *Youth Power Germany e.V.*, Njemačka
- *UNG KRAFT / Youth Power*, Švedska
- Preduzeće za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom „ITECCION“, Srbija



# 1. Uvod u priručnik i njegova struktura

Ovaj priručnik zamišljen je kao inovativna publikacija sa relevantnim temama korisnim za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja kod starijih osoba i odraslih sa smanjenim mogućnostima. Publikacija donosi sve najnovije nalaze i opise različitih osnovnih područja, karakteristika, ponašanja i vještina koje zajedno čine poduzetnički način razmišljanja i potiču aktivno djelovanje. Ona služi kao resurs za edukatore/ice za odrasle koji im pomaže u organiziranju daljnjeg obrazovanja, obuke i mentorstva korisnika/ca za promjenu načina razmišljanja i poticanje poduzetništva nove ere.

Priručnik pokriva sve važne i neophodne teme koje se odnose na uključivanje starijih i odraslih sa smanjenim mogućnostima u poduzetničko obrazovanje i razvoj vještina. Smatra se jedinstvenim sveobuhvatnim vodičem razvijenim u suradnji sa visoko profiliranim ekspertima/cama iz područja poduzetništva koji/e su uključeni/e u projekt, centrima i institucijama za obrazovanje odraslih, poduzetničkim kompanijama, organizacijama i habovima, zajedno sa vrsnim edukatorima/cama u području poduzetništva i obrazovanja odraslih, i psiholozima/gicama. Sve angažirane stručne osobe imaju iskustva u neformalnom obrazovanju i obrazovanju odraslih za poduzetništvo, što donosi odličnu kombinaciju stručnosti na ovu temu.

Imajući u vidu važnost rada u dinamičnom svijetu, inovativni dio ovog priručnika sastoji se iz detaljnog objašnjenja vještina 21. stoljeća za razvijanje poduzetničkog načina razmišljanja kod odraslih sa smanjenim mogućnostima. To uključuje najnovije informacije o potrebama za digitalne vještine, poznavanje medija i (digitalne) pismenosti, inovaciju i kreativnost, kritičko razmišljanje, kao i nekognitivne vještine koje su važne za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja za starije i odrasle osobe.

## 1.1 Struktura i sadržaj priručnika

Priručnik za poduzetničko učenje, inteligenciju i razvoj načina razmišljanja kod odraslih sastoji se iz niza poglavlja koja sadrže kombinaciju teorijskih koncepata i praktičnih smjernica u vezi sa poduzetničkim učenjem za starije i odrasle osobe, sa fokusom na neformalno obrazovanje.

Priručnik počinje uvodnim dijelom sa opisom projekta, partnerskim organizacijama zaduženim za njegovo provođenje i opisom projektnih aktivnosti, zatim nastavlja uvodnim riječima o priručniku. U svojih 8 poglavlja priručnik pruža informacije i smjernice o poduzetničkom učenju, inteligenciji i razvoju načina razmišljanja kod odraslih, sa posebnim fokusom na vještine i inovacije 21. stoljeća. Detaljan sadržaj priručnika, točnije svako poglavlje i njihova potpoglavlja, sastoji se iz sljedećeg:

- Neformalno obrazovanje (NFO) i vodeće kompetencije u obrazovanju odraslih za starije osobe i odrasle sa smanjenim mogućnostima



- Zbog čega je važno neformalno obrazovanje za odrasle?
- Razvoj kompetencija 21. stoljeća kroz NFO i obrazovanje odraslih
- Uloga edukatora/ica u obrazovanju starijih osoba i odraslih sa smanjenim mogućnostima
- Poduzetnička inteligencija i razvoj poduzetničkog načina razmišljanja unutar programa za obrazovanje odraslih
  - Što je to poduzetništvo?
  - Poduzetništvo nove ere
  - Tko su poduzetnici i poduzetnice?
  - Osobine ljudi koji razmišljaju kao poduzetnici i poduzetnice
  - Kako razviti poduzetničko razmišljanje kod starijih osoba i odraslih sa smanjenim mogućnostima?
  - Studija slučaja
- Vještine 21. stoljeća – vještine učenja i inovacija u obrazovanju odraslih
  - Kritičko razmišljanje i vještine rješavanja problema
  - Komunikacija i suradnja
  - Kreativnost i vještine inovacije
- Vještine 21. stoljeća – digitalna pismenost u obrazovanju odraslih
  - Koncept pismenosti – definicija i tipologija
  - Informacijska pismenost
  - Digitalna pismenost
  - Informatička pismenost
  - Medijska pismenost
- Vještine 21. stoljeća – vještine karijere i životne vještine u obrazovanju odraslih
  - Četiri koraka za upravljanje karijerom – model *GROW*
  - Fleksibilnost i prilagodljivost
  - Inicijativa i samoupravljanje
  - Socijalna i interkulturalna interakcija
  - Produktivnost i odgovornost
- Razvoj poduzetničkog načina razmišljanja kod starijih osoba i odraslih sa smanjenim mogućnostima
  - Važnost razvoja poduzetničkog načina razmišljanja kod ciljne grupe koju čine starije osobe i odrasli sa smanjenim mogućnostima
  - Ključna područja razvoja poduzetničkog načina razmišljanja:
    - Okretanje prema budućnosti, spremnost na rizik
    - Prepoznavanje mogućnosti
    - Inicijativa i samopouzdanje
    - Komunikacija i suradnja
    - Kreativnost i inovacija





- Kritičko razmišljanje i rješavanje problema
  - Fleksibilnost i prilagodljivost
- 
- Razvoj poduzetničkog načina razmišljanja – fokus na intRApersonalne vještine u obrazovanju odraslih za starije osobe i odrasle sa smanjenim mogućnostima
    - Socijalni i emocionalni aspekti učenja
    - Ključne fleksibilne nekognitivne vještine unutar poduzetničkog načina razmišljanja
    - Samosvjesnost, motivacija i metakognitivne strategije
  
  - Razvoj poduzetničkog načina razmišljanja – fokus na intERpersonalne vještine u obrazovanju odraslih za starije osobe i odrasle sa smanjenim mogućnostima
    - Odnosi
    - Društvena svijest
    - Upravljanje odnosima
    - Odgovorno donošenje odluka



## 2. Neformalno obrazovanje (NFO) i vodeće kompetencije u obrazovanju odraslih za starije osobe i odrasle sa smanjenim mogućnostima

Obrazovanje odraslih je proces kojim se zadovoljavaju obrazovne potrebe odraslih, bez obzira na organizaciju metoda i sadržaja učenja. Ova vrsta obrazovanja uključuje sve formalne i informalne oblike obrazovanja namjenjene stanovništvu starijem od osamnaest godina, koje nema učenički ili studentski status.

Prema podacima iz postojećih istraživanja, oblici i metode obrazovanja odraslih mogu uključivati sljedeće:

- formalne i neformalne;
- opće i profesionalne;
- inicijalne i kontinuirane;
- redovne i vanredne.

**Formalno obrazovanje** je tip školovanja koji se odvija unutar školskog sistema - od osnovne, preko srednje škole, do postdiplomskih studija na sveučilištu. Sadržaj nastave u formalnom obrazovanju čine programi koje je odobrila odgovarajuća državna institucija ili obrazovno tijelo. Krajnji rezultat obrazovnog procesa je certifikat, nacionalno priznavanje stečenih kvalifikacija, kompetencija ili nivoa obrazovanja.

**Neformalno obrazovanje** uključuje programe i obrazovne aktivnosti koje se provode van školskog sistema. Zajednička točka formalnog i neformalnog obrazovanja je institucionalni način učenja - nastava se odvija prema utvrđenom planu, sadržaju rada i jasnoj dinamici provođenja. Sadržaj programa je unaprijed osmišljen, strukturiran i potencijalno raspoređen, a nastava se realizira u određenom prostoru sa određenim brojem učenika/ca. Ove dvije vrste obrazovanja razlikuju se po tome što se na kraju formalnog obrazovanja stječe nacionalno kvalificirana diploma koja garantira određeni nivo obrazovanja potreban za sudjelovanje na javnim konkursima za zapošljavanje. Metodologija i metode učenja se također razlikuju.

**Opće obrazovanje** se odnosi na stjecanje ili usavršavanje znanja i vještina koje nisu povezane sa određenim područjem, dok **profesionalno obrazovanje** podrazumijeva uspostavljanje razvoja znanja i vještina u određenom području, kao i certifikat na kraju programa obrazovanja, koji se odnosi na određeni nivo stručnosti.

**Inicijalno obrazovanje** uključuje sve programe obrazovanja i aktivnosti koje se potencijalno provode prije prvog radnog iskustva, dok **kontinuirano obrazovanje** podrazumijeva različite programe i obuke koje se



provode nakon završetka inicijalnog obrazovanja i tijekom čitavog radnog iskustva. Ciljevi kontinuiranog obrazovanja mogu biti: unaprjeđenje znanja iz oblasti vlastite profesije, stjecanje novih kompetencija ili daljnji osobni i profesionalni razvoj.

Redovno i vanredno obrazovanje razlikuju se u pogledu redovitosti pohađanja obrazovnog programa. **Redovno** obrazovanje je kontinuirano pohađanje nastave, dok **vanredno** obrazovanje podrazumijeva ispunjavanje ispitnih obaveza i polaganje ispita u propisanim rokovima, bez obaveze pohađanja nastave u potpunosti.

Sistem obrazovanja odraslih otvoren je za različite socijalne grupe i kategorije stanovništva kao što su: odrasle osobe koje žele poboljšati svoje vještine, odrasle osobe koje se žele prekvalificirati ili su nezaposlene, odrasle osobe sa smanjenim mogućnostima ili posebnim potrebama, uključujući pripadnike/ce manjinskih grupa, siromašne osobe, izbjeglice, žene, starije radnike/ce koji/e se suočavaju sa rizikom da ostanu bez posla, i druge ranjive socijalne kategorije stanovništva starijeg od osamnaest godina.

Obrazovanje odraslih je dio cjeloživotnog učenja. Ono podržava kulturu učenja, profesionalni razvoj, unapređenje sposobnosti i dostignuća odraslih. Također, obrazovanje odraslih je jedan od instrumenata za rješavanje ključnih socijalnih i ekonomskih problema pojedinaca i pojedinki, njihovih porodica i društva u cjelini.

U posljednjih nekoliko desetljeća pad zaposlenosti primjetan je širom Europe. Nedavno je, uslijed ekonomske krize kao posljedice pandemije virusa *Covid-19*, došlo do značajnog gubitka radnih mjesta u zemljama u razvoju. Međunarodna organizacija rada navodi da je tijekom pandemije *Covid-19* oko 300 milijuna ljudi ostalo bez posla, što je četiri puta više nego tijekom globalne financijske krize 2009. godine. Pored toga, zbog pada nataliteta i dužeg očekivanog životnog vijeka, broj radno sposobnih ljudi u Europi se znatno smanjuje, a broj umirovljenika/ca povećava. Ovaj globalni socijalni problem zahtjeva ozbiljniji strateški pristup rješavanju od strane države. Dovodeći ove stavke u vezu sa obrazovnim aspektom, ističe se potreba za jačanjem strukture neformalnog obrazovanja, i to poboljšanjem sadržaja programa i metoda, unaprjeđenjem podrške starijim osobama i odraslima sa manje mogućnosti koji nemaju puni pristup obrazovanju i mogućnostima za zapošljavanje. „Nezaposlenost, ali prije svega nefleksibilnost tržišta rada (nedostatak programa koji ispunjavaju zahtjeve tržišta rada za određenim znanjima i vještinama, karijerno savjetovanje i vodstvo, sistemi za priznavanje kompetencija i kvalifikacija i aktivna politika zapošljavanja) jedna je od glavnih prepreka za ukupni održivi društveni i ekonomski razvoj.”<sup>1</sup>

Bliska budućnost najavljuje potrebu za novim radnim mjestima u IT industriji i svim oblicima online poslovanja. Jačanje znanja i vještina potrebnih za život i rad u 21. stoljeću omogućit će starijim i odraslim

---

<sup>1</sup> Strategija razvoja obrazovanja odraslih u Republici Srbiji (2007.). Službeni glasnik Republike Srbije, br. 1, 5. januar 2007., Beograd.



osobama sa smanjenim mogućnostima da na nepovoljne okolnosti i globalnu krizu gledaju kao na šansu za razvoj i napredak.

## 2.1 Zbog čega je važno neformalno obrazovanje za odrasle?

Smatra se da obrazovanje odraslih sa fokusom na neformalno obrazovanje ima veliki značaj za sve one koji teže kontinuiranom učenju kroz život i prilagođavanju svojih vještina i znanja u skladu sa promjenama na tržištu rada i inovacijskim praksama. Međutim, njegov značaj je mnogo veći. NFO odraslih svoju važnost zasniva na sljedećim karakteristikama tj. principima:

- Povećava vrijednost ljudskog kapitala i stvara osnovnu podršku održivom socijalno-ekonomskom razvoju države, kao i njenoj integraciji u globalnu, a posebno europsku ekonomiju.
- Odgovara na potrebe tržišta rada i potrebe pojedinaca/nki za znanjem i vještinama.
- Smanjuje mogućnost socijalne isključenosti i marginalizacije, jača socijalni identitet i osjećaj pripadnosti zajednici.
- Ispravlja i dopunjuje sistem formalnog obrazovanja, budući da pruža drugu šansu za stjecanje neophodnih znanja i vještina.
- Potiče razumijevanje kulturne i etničke raznolikosti i važnost tolerancije.
- Njegov osnovni princip je podržati osobni razvoj pojedinca/nke i prepoznati mogućnost zapošljavanja, obavljanja boljih poslova, veće zarade, dužeg održavanja zdravlja i vitalnosti, osiguravajući bolje uvjete za život njihovih porodica.

Važno je da sistem obrazovanja odraslih prepozna potrebe korisnika/ca i pruži im potrebna znanja i vještine u skladu sa njihovim potrebama, kao i potrebama tržišta rada i šire zajednice.

## 2.2 Razvoj kompetencija 21. stoljeća kroz NFO i obrazovanje odraslih

Kompetencija označava skup srodnih znanja, vještina i stavova koji omogućavaju osobi da poduzme odgovarajuću aktivnost u datom kontekstu ili u određenoj situaciji i da tu aktivnost uspješno i efikasno obavlja. Ako promatramo rezultate kao očekivane ishode procesa učenja, kompetencije su zapravo aktivna primjena naučenog. U uvjetima velikih kulturnih promjena, koje je donijela informacijsko-tehnološka revolucija na prijelazu iz 20. u 21. stoljeće, odrasli se suočavaju sa očekivanjima i obavezama za unapređenje postojećih kompetencija i stjecanje novih znanja i vještina.

Kompetencije koje treba razvijati kroz sistem formalnog i neformalnog obrazovanja predstavljaju prepoznate sposobnosti neophodne za život u civilnom društvu digitalnog doba. Uprkos činjenici da je zbog velikih socijalno-ekonomskih i drugih neočekivanih promjena teško predvidjeti potrebe tržišta rada u bliskoj budućnosti, eksperti/ce za karijerno vođenje i kreatori/ce obrazovnih politika slažu se u jednom: pored potrebnog znanja i vještina, potrebno je usredotoiti se i na uspostavljanje i jačanje određenih kompetencija, čije prisustvo će pružiti visoku poslovnu fleksibilnost i mogućnost bavljenja zanimanjima koja su trenutno u začetku.



U skladu sa tim, istaknuto je nekoliko ključnih i interdisciplinarnih kompetencija, važnih za osobni i profesionalni razvoj u 21. stoljeću:

- komunikacija na maternjem jeziku;
- komunikacija na stranom jeziku;
- matematička kompetencija i osnovne kompetencije u znanosti i tehnologiji;
- digitalna kompetencija;
- kompetencija učenja („učenje o učenju“)
- komunikacija i suradnja;
- rad sa podacima i informacijama;
- kompetencija rješavanja problema;
- odgovorno sudjelovanje u demokratskom društvu;
- odgovoran stav prema zdravlju i životnoj sredini;
- poduzetničko učenje;
- kompetencija za cjeloživotno učenje.

Vrijednost izabranih kompetencija oslikana je u njihovoj primenljivosti u različitim situacijama i kontekstima, u rješavanju različitih problema i zadataka potrebnih za obavljanje različitih zanimanja.

### 2.3 Uloga edukatora/ica u obrazovanju starijih osoba i odraslih sa smanjenim mogućnostima

Da bi se postigli ciljevi NFO-a i obrazovanja odraslih, neophodno je jasno definiranje standarda obrazovanja i obuke, kao i upravljanje institucijama i programima, njihovo nadgledanje i vrednovanje na osnovu utvrđenih standarda. U području obrazovanja odraslih također se utvrđuju standardi za nastavnike/ce, instruktore/ice i organizatore/ice obrazovnih aktivnosti i obuka, standardi kvaliteta nastave, ocjenjivanja i vrednovanja obrazovnih dostignuća.

Edukatori/ce koji/e rade u području obrazovanja starijih osoba i odraslih sa smanjenim mogućnostima imaju odgovornost planiranja, provođenja i vrednovanja nastavneih procesa. Istovremeno, njihov zadatak je podržati sistem savjetovanja i karijernog vođenja koji uspostavljaju odgovarajuće institucije za obrazovanje odraslih.

Pored stručnosti u određenom području i razumijevanja socio-ekonomskih i karijernih potreba starijih i odraslih sa smanjenim mogućnostima, na kvalitetu NFO-a i obrazovanja odraslih značajno utječe i kreativnost edukatora/ica. Alice Miel izdvađa pet ključnih osobina kreativnog/e edukatora/ice:

- ima primarnu sliku (model) koja vodi njegovo/njeno razmišljanje i postupke;
- prihvata sebe čvrsto, točno i realistično, koristeći svoj puni potencijal;



- svjestan/na je drugih ljudi, osjetljiv/a je na njih, reagira na ljude, ideje i događaje;
- ima osjećaj sigurnosti u neizvjesnosti;
- uči tijekom cijelog života.<sup>2</sup>

Obrazovanje odraslih je partnerska aktivnost i zajednička odgovornost različitih aktera: države, poslodavaca i zaposlenih, ekonomskih i profesionalnih udruženja, znanstvenoistraživačkih i obrazovnih institucija i pojedinaca/nki. Samo zajedničkim naporima može se poboljšati kvaliteta osobnog i profesionalnog razvoja odraslih, a društvo u cjelini ojačati u obrazovnom, socijalnom, ekonomskom i etičkom smislu.

---

<sup>2</sup> Miel, A. (1968). *Kreativnost u nastavi*. Sarajevo: Svjetlost. str. 171.



## 3. Poduzetnička inteligencija i razvoj poduzetničkog načina razmišljanja unutar programa za obrazovanje odraslih

Sposobnost upravljanja neočekivanim situacijama, uočavanje udaljenih veza i odnosa koje se ne mogu otkriti na prvi pogled i otvorenost prema novoj ideji smatraju se osnovom poduzetničkog načina razmišljanja, kao i prvim koracima ka poduzetništvu.

### 3.1 Što je to poduzetništvo?

Poduzetništvo je „aktivnost čiji je cilj pokretanje, organiziranje i inovacija poslovanja kompanije, sa osnovnim ciljem stvaranja novog tržišta i ostvarivanja profita“<sup>3</sup>. Ključna riječ u poduzetništvu je inicijativa. Postoje mnog teoremi koji ukazuju na značaj inovacija u poduzetništvu. Druker (1991.) ističe da su inovacije „specifično sredstvo poduzetnika/ca, sredstvo kojim oni/e iskorištavaju promjene kao priliku za različite poslove ili različite usluge“<sup>4</sup>.

Poduzetničko razmišljanje podrazumijeva znanje, vještine i stavove koji su neophodni za realizaciju nečijeg poslovnog pothvata. Ova kompetencija je ključ uspjeha na poslu jer podrazumijeva znanje, ideju, inicijativu, spremnost na rizike i preuzimanje odgovornosti, kao i motivaciju za postizanje cilja.

Termin „poduzetnička inteligencija“ se može sve češće pronaći u popularnoj literaturi na polju ekonomije i marketinga. Iako psihologija ne prepoznaje ovaj pojam kao posebnu vrstu inteligencije, on među autorima/cama popularne literature podrazumijeva određene operacije razmišljanja u poslovnom okruženju - prepoznavanje dobrih poduzetničkih prilika i donošenje kreativnih poduzetničkih odluka. Neki ljudi su rođeni sa poduzetničkim talentom ili su nasljedili ovakav način razmišljanja.

Međutim, poduzetnička inteligencija se prvenstveno uspostavlja i razvija kroz odgovarajuće obrazovanje i ovladavanje funkcionalnim znanjem. Može se razviti kroz formalno i neformalno obrazovanje ili rješavanjem zadataka i situacija u kojima se potiče inicijativa, kreativnost, planiranje, organiziranje, analiziranje, odlučnost i posvećenost poslu. Osnove poduzetničke inteligencije zasnove su na dobroj procjeni:

- koje su informacije potrebne za postizanje određenog cilja (znati „što“);
- na koji način treba obrađivati informacije kako bi se postigao krajnji cilj (znati „kako“);
- koja je svrha određenih informacija za postizanje krajnjeg cilja (znati „zašto“);

<sup>3</sup> Penezić, N. (2003.). Kako postati preduzetnik? Beograd: Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, str. 67.

<sup>4</sup> Druker, P. (1991). Inovacija i preduzetništvo. Beograd: Grmeč, str. 16.



- u kojim izvorima se mogu naći potrebne informacije, odnosno iz kojih predmeta se mogu saznati (znati „gdje“) i
- u kojoj fazi procesa rješavanja zadataka na putu do cilja su potrebne određene informacije (znati „kada“).

Poduzetnička kompetencija se smatra općom sposobnošću postavljanja i postizanja poslovnih ciljeva. Kao opća sposobnost, ona se ne odnosi na jednu aktivnost ili zanimanje. Ova kompetencija podrazumijeva sposobnost i volju da se ideja pretvori u priliku, ostvari priznanje i donese profit. Poduzetničke ideje nastaju kao rezultat rada, znanja, kreativnog razmišljanja, nadahnuća, percepcije socijalnih i ekonomskih prilika, i bave se potrebama pojedinca/ke, socijalne grupe, lokalne zajednice ili društva u cjelini.

### 3.2 Poduzetništvo nove ere

Kako bi ljudi bolje razumijeli utjecaj novog pristupa u ekonomiji na područje poduzetništva, David Rae je 2009. godine predstavio model koji objašnjava karakteristike „poduzetništva starog doba“ i „poduzetništva nove ere“. Kroz ovu tabelu, Rae naglašava značaj razvoja inkluzivnijeg i održivijeg poduzetništva u usporedbi sa starim pristupima koji su se u većoj mjeri odnosili na individualistička i profitno orijentirana poduzeća.

Poduzetništvo starog doba	Poduzetništvo nove ere
Individualni i osobni interes	Liderstvo individua-tim
Kapitalizam slobodnog tržišta	Društveno uvezano, oslanja se na zajednicu i inkluziju
Traženje prilika bez obzira na resurse, etiku i posljedice	Etička odgovornost
Poslovanje orijentirano prema kratkotrajnoj financijskoj profitabilnosti i rastu	Prilike stvaraju različite oblike vrijednosti: financijske, kreativne, društvene, ekološke
Zasnivanje vrijednosti isključivo na zaradi	Osjetljivo na upravljanje, čuvanje i ponovnu upotrebu resursa
Eksploatiranje i rasipanje resursa	Rast koji je ekonomski i ekološki održiv
Poduzetnik/ca kao isključivi uzor	
Zasnovano na „muškim“ vrijednostima: agresija, moć, nadmetanje	„Ženske“ vrijednosti: zasnovano je na odnosima, suradnji, intuitivnosti u radu kao komplementarnost „muškom“ atributu nadmetanja
Hrani se dugovima	Grassroots poduzeća i upravljanje resursima





Tabela 1: Karakteristike poduzetništva starog doba i nove ere (Rae, 2009.)<sup>5</sup>

Prema Raeu (2009.), i dalje postoji velika napetost između individualističkog modela slobodnog poduzeća i društveno odgovornih, održivih pristupa koji su karakteristični za novu eru. Međutim, koncept poduzetništva nove ere i održivi pristup u radu poduzeća dobivaju na značaju prethodnih godina i sve su zastupljeniji.<sup>6</sup>

### 3.3 Tko su poduzetnici i poduzetnice?

Dobivanje diplome iz određenog područja ne čini osobu poduzetnikom/com. Pojam poduzetnik/ca se prvenstveno odnosi na skup kompetencija koje osoba posедуje, poput inovacija, kreativnog razmišljanja, odnosa prema znanju kojim raspolaže i spremnosti da to znanje primjeni u obliku inovativnih i kreativnih poslovnih ideja i u cilju postizanja određenog profita. U rječniku Merriam-Webster (2021.) poduzetnik/ca je definiran/a kao „osoba koja organizira i upravlja poslovnim pothvatom, preuzimajući rizike radi ostvarivanja profita”<sup>7</sup>. Poduzetnici/ce su u stanju sagledati poslovnu situaciju u cjelini, njene izazove, mogućnosti, zamke i socijalne okolnosti koje mogu utjecati na postizanje postavljenih poslovnih ciljeva.

#### 3.3.1 Osobine ljudi koji razmišljaju kao poduzetnici i poduzetnice:

- samostalni/e i inovativni/e su;
- posjeduju znanje i vještine u određenom području;
- imaju osjećaj za poslovne prilike u svojoj okolini;
- ne mire se sa danom situacijom;
- razmišljaju kako da pokrenu svoje ideje;
- imaju viziju za budućnost;
- procjenjuju koje korake trebaju poduzeti kako bi ostvarili/e svoje ideje;
- pružaju inicijativu, odlučno i bez straha od rizika;
- ne predaju se, bez obzira na prepreke;
- predani/e su poslu;
- procjenjuju pozitivne strane i prepreke.

Poduzetnici/ce su strastveni/e kada razmišljaju i planiraju provođenje svojih ideja i okupljaju ljude sa kojima žele graditi svoj san.

<sup>5</sup> Journal: The Braybrooke Press Ltd. Journal of General Management – David Rae (2014), pg. 83-84

<sup>6</sup> Journal: The Braybrooke Press Ltd. Journal of General Management – David Rae (2014), str.. 83-84.

<sup>7</sup> Merriam-Webster rječnik. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/entrepreneur?src=search-dict-hed> (pristupljeno 24. siječnja 2021.)



### 3.4 Kako razviti poduzetničko razmišljanje kod starijih osoba i odraslih sa smanjenim mogućnostima?

Razvoj poduzetničkog načina razmišljanja zahtjeva drugačiji pristup učenju od onog koji dominira u formalnom obrazovanju. Poduzetničko razmišljanje razvija se posjedovanjem određenih vještina i vježbanjem određenih aktivnosti u svakodnevnom radu, kao što su: odgovornost i strpljenje, razumijevanje osobnih i tuđih potreba, razmjena iskustava i suradnja sa drugima, vještine komunikacije, inicijativa, organizacija aktivnosti i događaja, uvođenje i razmjena uspješnih primjera poduzetništva u danom okruženju itd.

Kada je riječ o obrazovanju za odrasle, ova ciljna grupa treba podijeliti i prihvatiti posljednje informacije o poduzetničkim mogućnostima. Ovakvi ažurni podaci mogu uključivati vrstu aktivnosti neophodnu za započinjanje posla i pravni okvir koji prati te aktivnosti. Važno je ohrabriti starije ljude i odrasle sa smanjenim mogućnostima da sagledaju socijalne, ekonomske i kulturne karakteristike tržišta na kojem započinju svoj posao. Istovremeno, važno je podsjetiti ih na činjenicu da je poduzetnički posao izazov, da zahtjeva visok stupanj predanosti, posvećenosti poslu, samopouzdanja i nepokolebljivog optimizma u kriznim situacijama.

Niz ključnih aktivnosti koje prethode pokretanju poduzeća:

- stvaranje ideje i cilja poslovanja;
- istraživanje tržišta, uključujući socijalno i ekonomski relevantne okolnosti;
- analiza i identifikacija konkurencije;
- razvoj preciznog i sveobuhvatnog poslovnog plana;
- identifikacija izvora financiranja, istraživanje mogućnosti za subvencije i druge beneficije;
- upoznavanje sa administrativnim procedurama koje se moraju obaviti prije započinjanja posla i prvog priljeva novca;
- odabir najadekvatnijih zakonskih okvira za realizaciju dane poslovne ideje, uzimajući u obzir prava i obaveze koje dolaze sa otvaranjem poduzeća;
- procjena o potrebi za izvanjskom podrškom – partneri, računovođa, nezavisni/e profesionalni/e savjetnici/ce ili pravnici/ce.

Uobičajeni vremenski period potreban za pokretanje poduzeća je između tri i devet mjeseci. Važno je upoznati odrasle i starije osobe sa prednostima i izazovima poduzetništva. Dobre strane poduzetništva mogu biti: prilika za profesionalno i osobno samopotvrđivanje i razvoj, šansa za ostvarivanje profita, davanje doprinosa zajednici, neovisnost, prilika da osoba radi ono u čemu uživa. S druge strane, poduzetništvo ima i svoje izazove, kao što su: visok nivo osobne odgovornosti i posljedično veća izloženost stresu, rizik od gubitka uloženog kapitala, nedefinirano radno vrijeme, kao i obaveza za kontinuirani profesionalni razvoj i razvoj različitih kompetencija - od onih koje su usko povezane sa područjem u kojem se posao realizira, do vještina komunikacije, informiranja i digitalne pismenosti.



### 3.5 Studija slučaja

Amazon (*Amazon.com, Inc.*) je najveća internet kompanija na svijetu. Bavi se online trgovinom, računarstvom u oblaku i umjetnom inteligencijom. Osnivač Amazona, Jeff Bezos, prethodno je bio zaposlen u uspešnoj kompaniji Wall Street kao inženjer elektrotehnike i računarstva. Napustio je kompaniju kako bi započeo vlastiti posao – koji se bavio internet prodajom. U garaži iznajmljene kuće u Seattleu, SAD, 1994. godine, Bezos je otvorio online knjižaru, da bi nakon nekog vremena proširio svoju ideju na preuzimanje/strimanje videozapisa, audio knjiga, videoigara, prodavnice elektronike, garderobe, nakita, igračaka, namještaja, muzičkih instrumenata, pa čak i hrane. Amazon danas ima kancelarije, skladišta i centre širom Amerike, Europe, Azije i Afrike. Tijekom pandemije 2020. godine kompanija je povećala svoju zaradu za 74 milijarde dolara i dostigla iznos od 189 milijardi, iako se ekonomska kriza u SAD-u tijekom pandemije smatra najvećom u toj zemlji nakon Velike depresije 1930. godine.

Bezosa je 1994. godine na pokretanje vlastitog posla potaknula činjenica da se broj korisnika/ca interneta povećavao velikom brzinom. Razvijajući svoju ideju, prvo je sastavio listu od 20 proizvoda koje bi prodavao preko interneta, a zatim suzio listu na 5 proizvoda, da bi se na kraju, zbog relativno niske cijene i velike potražnje, odlučio na prodaju knjiga. U sljedećoj fazi, Bezos je održao 60 sastanaka sa članovima obitelji, prijateljima i potencijalnim investitorima, predstavljajući im svoj poslovni plan, mogućnosti i rizike. Nije uspio uvjeriti oko 38% potencijalnih suradnika i investitora u svoje poduzetničke ideje.

Značaj poduzetničke inteligencije i razvoj poduzetničkog razmišljanja u okviru programa obrazovanja odraslih prepoznat je u svim zemljama Europske unije. Razumijevanje važnosti poduzetničkog razmišljanja ogleda se u davanju podrške razvoju poduzetničkih projekata, formalnom i neformalnom poduzetničkom obrazovanju, subvencijama i drugim olakšicama za započinjanje posla.

Razvoj ljudskih resursa kroz formalno i neformalno obrazovanje u području poduzetništva je ključan faktor u zapošljavanju, osobnom i profesionalnom postignuću i ekonomskom razvoju društva za 21. stoljeće. Ako je ključna riječ za poduzetništvo inicijativa, ključna riječ za obrazovanje starijih i odraslih sa smanjenim mogućnostima u području poduzetništva je podrška. Podržati starije i odrasle sa smanjenim mogućnostima se može postići poticanjem, poznavanjem i razvojem njihovih poduzetničkih kompetencija.



## 4. Vještine 21. stoljeća – vještine učenja i inovacija u obrazovanju odraslih

Svjesnost o potrebi za kritičkim stavom prema različitim aspektima života datira još od davnina. Sokrat je prvi identificirao intelektualne procese koje danas smatramo komponentama kritičkog mišljenja: važnost traženja odgovarajućih dokaza, važnost pažljivog razmatranja procjena i pretpostavki, analize osnovnih pojmova i pronalaženja implikacija za ono što je rečeno i napravljeno. Sokrat je naglasio potrebu za jasnoćom i logičkom dosljednošću. Zbog toga ga je Aristotel proglasio pronalaziocem i začetnikom metoda definicije i indukcije, što su osnovni alati znanstvene metodologije.

Sokrat također ističe ljubav prema istini i poziv da upoznamo sami/e sebe (*Upoznaj samog sebe!*). To se odnosi na otkriće prepoznavanja vlastitog neznanja, tendencije iluzija i samozavaravanja, kao i suočavanje sa njima. Put traženja istine i rješavanja problema i zagonetki koje život donosi pred pojedinca/ku ističe potrebu za kontinuiranim učenjem i usavršavanjem njegovih/njenih vještina tijekom cijelog života.

### 4.1 Kritičko mišljenje i vještine rješavanja problema

Mišljenje je „mentalna simbolička aktivnost kroz koju indirektno učimo o stvarnosti, prepoznavanjem i otkrivanjem odnosa i veza potrebnih za prevazilaženje trenutne situacije; adaptivni zadatak“.<sup>8</sup> Sposobnost otkrivanja veza i odnosa, kao i osnovne kognitivne operacije - razumijevanje, apstrakcija, mašta, pretpostavka, prosuđivanje, predviđanje i zaključivanje - uspostavljaju se i razvijaju od rođenja do odrasle dobi.

Kritičko mišljenje je jedan od viših oblika mišljenja. Svi viši oblici misli uključuju apstrakciju, koja se ogleda u percepciji analogija i drugih složenih odnosa. Pojam apstraktnog mišljenja često se poistovjećuje sa pojmom formalnog mišljenja, za čije se uspostavljanje i razvoj prilike stječu u adolescenciji (Piaget, 1950.).<sup>9</sup>

Kritičko mišljenje podrazumijeva aktivnu percepciju svijeta oko nas i vlastitog bića. Ono što kritičko mišljenje razdvaja od drugih oblika razmišljanja je „spremnost i sposobnost da se na osnovu analize argumenata dovede u pitanje opravdanost tvrdnji i postupaka“.<sup>10</sup>

Kritičko mišljenje se može steći i razviti tijekom srednjeg i kasnog djetinjstva, a naročito tijekom adolescencije, kada se dostižu mentalne mogućnosti za više operacije apstraktnog mišljenja. Jedan od najvažnijih ciljeva obrazovanja na početku 21. stoljeća je razvijanje kritičkog mišljenja. Učenje usmjereno na razvijanje kritičkog mišljenja je složeno i uključuje niz postupaka: promatranje, aktivno slušanje, analiziranje sadržaja, razmišljanje, procjena namjera drugih, utvrđivanje uzroka i stvaranje poveznica sa

<sup>8</sup> Brković, A. (2011). Razvojna psihologija. Čačak: Regionalni centar za profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju, str. 127.

<sup>9</sup> Piaget, J. (1950). *L'épistémologie génétique*. Paris: Sorbonne.

<sup>10</sup> McPeck, J. E. (1981). *Critical thinking and education*. New York: St. Martins Pres, str. 31.



pošiljateljima poruke i njihovim namjerama, zauzimanje stava nad sadržajem. Razvijanje kritičkog mišljenja također uključuje aktivno učenje zasnovano na problemu.

Sposobnost kritičkog mišljenja je distinkcija koja izdvaja inovativnu, intelektualno neovisnu osobu od one čiji se kognitivni doseg svodi na reprodukciju sadržaja. Obrazovanje odraslih je odgovarajući ciklus za razvoj kompetencija za kritičko razmišljanje i rješavanje problema jer su do njihove osamnaeste godine života ostvareni svi razvojni preduvjeti.

Često prisustvo mnogih manipulativnih strategija u medijima digitalnog doba navodi na zaključak da je kritičko mišljenje imperativ postojanja u 21. stoljeću. Uz činjenicu da veći dio svog života provodimo u svakodnevici orijentiranoj prema medijima, koegzistirajući u fizičkoj stvarnosti i medijskim iluzijama, primajući, kreirajući i emitirajući medijski sadržaj, nameće nam se potreba za razvoj kritičke percepcije medija.

## 4.2 Komunikacija i suradnja

Komunikacija kao proces razmjene informacija među ljudima je veoma složen socio-psihološki fenomen. Složenost ovog fenomena uvjetovana je mnogim psihičkim procesima i osobinama ličnosti osobe koja komunicira (percepcija, učenje, pamćenje, razmišljanje, emocije, sposobnosti itd.).

Ciljevi komunikacije su: otkrivanje informacija o sebi, drugima i okolini, uspostavljanje, održavanje i okončanje odnosa, pomoć u rješavanju problema, uvjeravanje drugih u određene ideje i zabava. Prema načinu na koji se odvija, komunikacija može biti verbalna i neverbalna. Verbalna komunikacija uključuje govor i pisanje, dok neverbalna komunikacija uključuje vizualne znakove (razne simbole, matematičke znakove, crteže, slike, emotikone), akustične znakove (zvukove), gestove (pokrete tijela) i mimiku (pokrete mišića lica i oka). Pravilo 55/38/7 znači da ljudi percipiraju samo 7% značenja iz riječi koje im dolaze od osobe koja šalje poruku, oko 38% od tona njenog glasa, a najviše kroz govor tijela, čak 55%.

Komunikacija je uspješna samo ako primatelj poruke razumije značenje poruke koju mu je poslao njen pošiljatelj. Uspješna komunikacija je osnovni korak u dobroj komunikaciji i suradnji među ljudima.

Suradnja je oblik zajedničkog rada grupe ljudi koje imaju zajednički cilj. S obzirom na činjenicu da suradnja podrazumijeva zajedničke ciljeve i interese, među članovima/icama grupe postoji poticajna dinamika odnosa, kohezija, produktivnost, efikasnost i potreba za dobrom komunikacijom. Dobri međuljudski odnosi važni su za kvalitetnu suradnju, za povoljnu psihološku radnu atmosferu i konstruktivnu komunikaciju. Suradnja je odlika timskog rada u poslovnom okruženju.

Različite kompetencije za komunikaciju i suradnju utječu na uspjeh u svim aspektima života. Oni su uvjet za kvalitetnu društvenu interakciju, produktivnost i osobni razvoj u poslovnom okruženju. Komunikacija se ne može izbjeći - ljudi svakodnevno komuniciraju tijekom posla, svakodnevnog života, sa obitelji i prijateljima, kao i u drugim sličnim situacijama.



### 4.3 Kreativnost i vještine inovacije

Razvoj kreativnih vještina započinje u ranoj dobi, i dešava se unutar okruženja koje pružaju roditelji, vršnjaci/kinje, nastavnici/ce, odnosi u školi i obrazovni programi, metode rada tijekom obrazovanja itd. Faktori koji mogu potaknuti kreativnost su: podrška i autonomija, raznolikost mogućnosti, fleksibilnost i kreativna napetost, povjerenje i sigurnost, sloboda izražavanja, spontanost koja potiče igru, novinu i jasno usmjeravanje; uslijed njih dolazi do čvršće povezanosti sa okolinom. (Mandić i Ristić, 2013.)<sup>11</sup>

Maslov, koji je vjerovao da svi ljudi imaju urođeni kreativni potencijal - iako većina zbog svojih slabosti nema priliku izraziti ga- uvodi koncept „samoaktualizacije“, ističući da je riječ o „instinktivnom rastu onoga što već postoji ili, bolje rečeno, onoga što će biti“.<sup>12</sup> Za bihevioraliste je utjecaj vanjskog okruženja najznačajniji. Ako je okruženje poticajno, prethodno naučena ponašanja se u novoj situaciji povezuju, a osoba na taj način dolazi do inovativnih rješenja.

Razvoj vještina inovativnosti u obrazovanju starih i odraslih sa smanjenim mogućnostima započinje sa mišlju da se kreativnost može poticati i razvijati tijekom čitavog života – kroz kognitivni i zabavni sadržaj koji potiče besplatna rješenja bez unaprijed utvrđenih parametara, osobni izbor tehnika i metoda izražavanja, pozitivan stav, otvorenost prema originalnim i neobičnim rješenjima, osjetljivost na originalnost i harmoniju u okruženju, promatranje neobičnih pojava itd. Kreativnost pruža nove, originalne proizvode u obliku ideja ili materijalnih vrijednosti. Ključne karakteristike kreativnog procesa su inovativnost i originalnost. Jedna od posebnih vrijednosti kada se ima kreativnog/u pojedinca/ku u blizini je to što kreativnost potiče i ljude u okruženju da budu kreativni.

---

<sup>11</sup> Mandić, T. i Ristić, I. (2013). Psihologija kreativnosti. Beograd: Fakultet dramskih umetnosti.

<sup>12</sup> Maslov, A. N. (1982). Motivacija i ličnost. Beograd: Nolit.



## 5. Vještine 21. stoljeća – digitalna pismenost u obrazovanju odraslih

Digitalna kultura s početka 21. stoljeća donijela je potrebu za novim sposobnostima i kompetencijama. Sve veći broj različitih koncepata pismenosti i često nejasna razlika između njenih vrsta doveli su do pojave fraze „nova pismenost“, kojom se objedinjuju svi koncepti pismenosti nastali krajem 20. i početkom 21. stoljeća.

### 5.1 Koncept pismenosti – definicija i tipologija

Do sredine 20. stoljeća značenje pojma *pismenost* svodilo se na sposobnost čitanja, pisanja i brojanja, odnosno na alfanumeričku pismenost. Semantika ovog pojma se proširuje 1956. godine, Grayjevim uvođenjem kategorije „funkcionalne pismenosti“<sup>13</sup>, pod čime se podrazumijevala primjena sposobnosti i skupa vještina koje se vrednuju u različitim društvenim kontekstima. Primjenjivost kao osnovno obilježje pismenosti također je važno i za britanskog teoretičara i lingvistu Briana Streeta, koji je prvi upotrijebio izraz „praksa pismenosti“<sup>14</sup>, ukazujući na njenu široku primjenu.

Suvremeni koncept pismenosti uključuje „znanje, vještine i vrijednosti koje omogućavaju individui da kvalitetno kontrolira vlastiti život, obavlja građanske dužnosti i rješava različite probleme na poslu, u obitelji i u društvenom životu uopće“.<sup>15</sup>

U članku „Informacijska i digitalna pismenosti: pregled koncepata“, David Bawden pruža sistematizaciju nove pismenosti, ukazujući na sve koncepte pismenosti prepoznate s početka 21. stoljeća. Bawden ističe bazičnu tj. osnovnu pismenost, koju definira kao sposobnost čitanja, pisanja i brojanja, i funkcionalnu pismenost odnosno sposobnost primjene stečenih znanja u novim kognitivnim situacijama, iz kojih će se kasnije razviti druge vrste pismenosti.<sup>16</sup>

### 5.2 Informacijska pismenost

Kako se informacijsko okruženje suočava sa promjenama, a posebno prilagođavanjem digitalnom napretku, neophodna je i nadgradnja koncepta pismenosti. Osnova za nove koncepte pismenosti je informacijska pismenost tj. sposobnost prepoznavanja i pronalaženja informacija, njene procjene, kritičkog lociranja i efikasne upotrebe. Informacijska pismenost odnosi se na rad sa podacima iz svih dostupnih izvora informacija - interneta, starih i novih medija, arhiva, knjižnica, muzeja itd.

---

<sup>13</sup> Gray, W. S. (1956). *The Teaching of Reading and Writing*, UNESCO, Illinois: Place de Fontenoy.

<sup>14</sup> Street, B. (1984). *Literacy in Theory and Practice*. New York: Cambridge University Press.

<sup>15</sup> Kulić, R. i Đurić, I. (2012). Funkcionalna pismenost u koncepciji bazičnog obrazovanja i vaspitanja. Beograd: Inovacije u nastavi. Br. 2. Tom 25, str. 97.

<sup>16</sup> Bawden, D. (2001). "Information and digital literacies: a review of concepts", *Journal of Documentation*, Vol. 57 Issue: 2, London: Published by MCB University Press Ltd. str. 219.



UNESCO povezuje koncept informacijske pismenosti sa konceptom medijske pismenosti, čime označava „suštinske kompetencije (znanja, vještine i stavove) koje omogućavaju građanima efikasno stupanje u kontakt sa medijima i drugim dobavljačima informacija i razvijaju kritičko mišljenje i vještine cjeloživotnog učenja za socijalizaciju i postanak aktivnim građanima“<sup>17</sup>. Informacijska pismenost je pojam koji je superiorniji od ostalih vrsta pismenosti (digitalne, informacijskih tehnologija, socijalne, vizualne, medijske), ali i od novih vrsta pismenosti, tj. onih čiji se nastanak tek očekuje u bliskoj budućnosti.

### 5.3 Digitalna pismenost

Bawden izdvaja digitalnu pismenost od informatičke pismenosti, opisujući je kao sposobnost primjene informacijske pismenosti u digitalnom okruženju (2001.).<sup>18</sup> U odnosu na osnovnu (alfanumeričku) pismenost, digitalna pismenost je analogna funkcionalnoj pismenosti, ali u ambijentu digitalne kulture.

Digitalna pismenost je sposobnost pronalaženja, analize, procjene, kreiranja i prijenosa informacija u digitalnom formatu. Biti digitalno pismen ili digitalno kompetentan znači savladati skup znanja i vještina potrebnih za upotrebu digitalnih uređaja. Digitalne kompetencije stječu se poznavanjem osnovnih principa kompjuterskog hardware, vještinama korištenja internetskih mreža, koje uključuju društvene mreže i druge online zajednice. Baveći se proizvodima digitalne kulture, Charlie Gere (2011.) ukazuje na svijet virtualnih iluzija i virtualne stvarnosti, medija, globalne mrežne povezanosti, digitalnog filma i digitalne televizije, elektronske muzike, videoigara, pametnih telefona, cyberpunk romana, net arta, itd.<sup>19</sup> Digitalna pismenost pruža kompetencije za ljudsko postojanje u digitalnoj kulturi, znanje i upotrebu entiteta i proizvoda digitalne kulture o kojima govori Gere. Digitalna kompetencija podrazumijeva sposobnost čitanja i razumijevanja digitalno napisanih tekstova, hipertekstova i multimedijalnih tekstova, kao i uspješno rješavanje zadataka u digitalnom okruženju.

S obzirom na činjenicu da se današnji odrasli opisuju kao „imigranti“ u digitalnoj kulturi, a ne kao njeno „lokalno stanovništvo“,<sup>20</sup> ovladavanje digitalnom pismenošću je proces sa kojim su se srednjovječna i zrela populacija u većini slučajeva susretale kroz različite oblike neformalnog obrazovanja (kursevi, obuka za profesionalni razvoj, individualni rad) tj. nakon završetka formalnog obrazovanja. Zahvaljujući kontinuiranom tehnološkom i digitalnom napretku, digitalna kompetencija se nadgrađuje u skladu sa cjeloživotnim razvojem.

<sup>17</sup> Wilson, C., Grizzle, A., Tuazon, R. at al. (2011). *Media and Information Literacy, Curriculum for Teachers*. Paris: Unesco, str. 183.

<sup>18</sup> Bawden, D. (2001). „Information and digital literacies: a review of concepts“, *Journal of Documentation*, Vol. 57 Issue: 2, pp. 219, London: Published by MCB University Press Ltd.

<sup>19</sup> Gere, C. (2011). *Digitalna kultura*. Beograd: Klio, str. 53.

<sup>20</sup> Termini „digitalni lokalci“ i „digitalni imigranti“ su prvi put spomenuti u djelu „*Digital Natives, Digital Immigrants*“ pisca i softver dizajnera Marca Prenskyja. Kao antitezu terminu „digitalni lokalci“ Prensky koristi termin „digitalni emigranti“, koji označava korisnike/ce novih medija koji/e su, pored primarnih tradicionalnih načina komunikacije i znanja, naknadno usvojili/e moderne alate i na taj način usvojili sposobnosti digitalnih platformi (Prensky, M. 2021. *Digital Natives, Digital Immigrant, On the Horizon*, MCB University Press, Vol. 9 No. 5). Više na: <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky>; pristupljeno 12. siječnja 2021.





## 5.4 Informatička pismenost

*Informatička* ili *računarska pismenost* podrazumijeva skup vještina potrebnih za rad na informatičkim i komunikacijskim tehnologijama (IKT). Informatička pismenost se odnosi na sposobnost razumijevanja i korištenja širokog polja svih resursa informatičke tehnologije.

Informatičke i komunikacijske tehnologije uključuju tehnička sredstva koja se koriste za rukovanje informacijama i uspostavljanje komunikacije, uključujući kompjutersku i mrežnu opremu i neophodne računarske programe. UNESCO navodi informatičku tehnologiju, telefon, medije za emitiranje svih vrsta obrade zvuka i slike i ističe ulogu komunikacija (telefonske veze i signali) u suvremenoj informatičkoj tehnologiji.<sup>21</sup>

Informatička pismenost često podrazumijeva pismenost komunikacijske tehnologije (IKT), iako ne nužno. Komunikacijska tehnološka pismenost pojedincima ne garantira njegovu/njenu informatičku pismenost. Primjer razlike u ovim kompetencijama je često prisutan fenomen da osoba stručna u računarstvu nema razvijenu sposobnost procjene informacija, a ponekad čak ni razvijenu alfanumeričku pismenost. Slavica Jurić objašnjava da je „mnogo lakše osobi koja je naučila da uči koristeći barem jednu vrstu izvora (knjige), koja ima osnovnu i funkcionalnu pismenost i ima visoko razvijen kritički odnos prema izvorima znanja“<sup>22</sup> nego osobi sa visokim stupnjem razvijenosti računarskih kompetencija i koja je informatički pismena, uz zanemarivanje drugih vrsta pismenosti.

Informatička pismenost je pojam nadređen pojmu mrežna pismenost, koji se odnosi na mogućnosti i sposobnost korištenja informacija sa interneta kao globalne informativne mreže.

## 5.5 Medijska pismenost

Na *medijsku pismenost* gledamo kao na sastavni dio informacijske pismenosti. Bawden definira medijsku pismenost kao „sposobnost razumijevanja i korištenja, analiziranja i tumačenja poruka u svim oblicima masovnih medija - knjigama, novinama i časopisima, radiju, televiziji i internetu“,<sup>23</sup> povezujući je sa informacijsko i digitalnom pismenošću, koja proizlazi iz knjižničke pismenosti. Za razliku od digitalne pismenosti, koja se u kontekstu medija odnosi na područje digitalnih medija, medijska pismenost se može potvrditi u svim medijskim izvorima, što je približava informacijskoj pismenosti.

Opću definiciju medijske pismenosti, koja objedinjuje zajedničke točke konceptualizacije različitih autora i autorica, dvije američke autorice Thoman i Jolls: „Pod medijskom pismenošću podrazumijevamo okvir za pristup, analizu, evaluaciju i stvaranje medijskih poruka u različitim oblicima - od štampe, preko videa, do

---

<sup>21</sup> Wilson, C., Grizzle, A., Tuazon, R. et al. (2011). *Media and Information Literacy, Curriculum for Teachers*. Paris: Unesco, str. 182.

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Bawden, D. (2001). „Information and digital literacies: a review of concepts“, *Journal of Documentation*, Vol. 57 Issue: 2, London: Published by MCB University Press Ltd. str. 238.



interneta. Medijska pismenost gradi razumijevanje uloge medija u društvu, kao i osnovnih vještina istraživanja i samoizražavanja građana u demokraciji.“<sup>24</sup>

Medijska pismenost se prvo odnosila na kritičko razumijevanje televizijskih poruka i utjecaj televizije na potrošače. Najranija definicija pojma medijska pismenost povezana je sa Nacionalnom leaderskom konferencijom o medijskoj pismenosti 1992. godine. Medijska pismenost je tada definirana kao „sposobnost pristupa, analize, procjene i slanja poruka putem medija“.<sup>25</sup>

Medijska pismenost je dio medijskog obrazovanja i područja medija. Podrazumijeva poznavanje načina na koji mediji funkcioniraju, razumijevanje medijskog sadržaja, kritički odnos prema njima i njihovoj produkciji. Osnova medijske pismenosti je postupak pregleda, postavljanja nekoliko ključnih pitanja prilikom sagledavanja medijskog sadržaja (poruka), kao i davanja odgovora na njih. Pet ključnih pitanja medijske pismenosti su:

- Tko je napisao i poslao poruku?
- Koja sredstva su korištena kroz medije da privuku pažnju publike?
- Kako će ljudi različitih profila i porijekla razumijeti istu medijsku poruku?
- Zbog čega je poslana poruka?
- Kako su prikazani događaji u medijskom sadržaju? Što je naglašeno, a što zanemareno?

Ova pitanja se mogu dalje razrađivati, u skladu sa načinom funkcioniranja medija iz kojih se medijska poruka šalje, komunikacijskim kontekstom i srodnim informacijama.

Medijska pismenost podrazumijeva neugodan odnos prema medijskoj poruci, kritičku autonomiju i određenu distancu prilikom primanja poruke. Cilj medijske pismenosti je da pravilno prosuđujemo medije i odgovorno stvaramo poruke, umjesto da se povlačimo pred medijskim porukama i odlučimo prekinuti vezu sa osobama koje ih šalju. Thoman i Jolls ističu da „biti medijski pismen ne znači pamtiti činjenice ili statistike povezane sa medijima, već postavljati prava pitanja o tome što gledate, čitate ili slušate.“ (Thoman i Jolls, 2003.)<sup>26</sup>

Činjenica da živimo u medijaliziranom društvu nameće potrebu za uspostavljanjem i razvojem kritičkog primanja medijskog sadržaja. Medijska pismenost je proces cjeloživotnog učenja koji se razvija i može se značajno poboljšati na način sličan poboljšanju vještine funkcionalnog čitanja (uprkos razvijenoj kompetenciji za alfanumeričku pismenost). Kako mediji i tehnologija nastavljaju oblikovati naš svijet, otvaraju se brojne mogućnosti za uspostavljanje medijske pismenosti i njen dalji razvoj na polju formalnog i neformalnog obrazovanja. Razvoj svih vještina digitalne pismenosti postavljen je kao neophodan uvjet za sudjelovanje u civilnom društvu 21. stoljeća.

---

<sup>24</sup> Thoman, E. and Jolls, T. (2003). *Literacy for the 21st Century – An Overview & Orientation Guide to Media Literacy Education*, p. 21. Malibu, CA: Center for Media Literacy (CML).

<sup>25</sup> Aufderheide, P. (1992). *Media Literacy. A Report of the National Leadership Conference on Media Literacy*, str. 24. Maryland: The Aspen Institute Wye Center Queenstown.

<sup>26</sup> Thoman, E. & Jolls, T. (2003). *Literacy for the 21st Century – An Overview & Orientation Guide to Media Literacy Education*, Malibu, CA: Center for Media Literacy (CML), str. 18.



## 6. Vještine 21. stoljeća – vještine za karijeru i životne vještine u obrazovanju odraslih

Karijera predstavlja razvoj pojedinca/nka u učenju i radu tijekom života. Zbog njenog kontinuiteta i ciljeva, podrazumijeva se, karijera se definira kao „putovanje“ osobe kroz procese učenja, izbora karijere, posla i drugih aspekta života - kao što su socijalna inkluzija, zainteresiranost za aktivnosti zajednice, kulturne aktivnosti, razna osobna i profesionalna dostignuća, ali i volonterski rad. Ukratko, karijera je napredak koji osoba ostvari tijekom života.

Neke od osnovnih karakteristika karijere su njena dinamičnost i neujednačen razvoj - u određenom životnom periodu osoba može napredovati, dok u drugom stagnira ili doživljava neuspjehe. Život u interakciji sa vanjskim svijetom u suvremenom društvu podrazumijeva dinamičnost procesa i nepredvidljivost rezultata rada koji ulažemo u taj proces. Karijera započinje učenjem, ulaskom u obrazovni sistem i traje sve dok osoba gradi radno iskustvo - u okviru radnog odnosa, ali i van njega. Zbog toga se kaže da se karijera ne završava umirovljenjem – ona se može završiti mnogo kasnije, ali i prije formalnog prestanka radnog odnosa.

Postoji diskusija o tome je li pojedinac/ka može planirati svoju karijeru. U određenim momentima se smatra da je ključna riječ za karijeru planiranje i da sve ono što je prethodno planirano ima veću mogućnost da se uspješno realizira. Planiranje treba dizajnirati u skladu sa mogućnostima pojedinca/ke i njegovim/njenim stvarnim okolnostima. Jasan i ostvariv plan je prvi korak na putu prema cilju. Karijera je dio životnog razvoja osobe, pa je planiranje i upravljanje karijerom okvir iz kojeg se donose sve važne osobne i profesionalne odluke. Međutim, planiranje nije uvijek početni korak prema razvoju karijere. Zbog neočekivanih životnih okolnosti koje osoba može doživjeti, planiranje se može uključiti u određenom dijelu razvoja karijere, dok se početni korak prema razvoju karijere može smatrati povezivanjem točaka trenutnog okruženja u cilju započinjanja procesa skladnih interesima osobe i njenim potrebama.

Upravljanje karijerom je proces u kojem pojedinac/ka postavlja ciljeve i planove, uči postići zadane ciljeve, kreira lični portfolio i bira i odbija određene poslovne prilike. Da bi se postavili i postigli bilo koji ciljevi u nečijoj karijeri, potrebna su motivacija i ustrajnost. Promatranje vlastite karijere kao kompanije koju treba razviti je pristup koji podrazumijeva strateško vodstvo, odgovornost u djelovanju i poštovanje vlastitog i tuđeg uspjeha.

### 6.1 Četiri koraka za upravljanje karijerom – model *GROW*

Poznato je da se upravljanje karijerom razvija i održava vježbanjem tzv. *GROW* modela. Ovaj model je dobro poznat i koristi se kada god je riječ o obrazovanju na temu osnivanja i razvoja karijere. Sastoji se od 4 glavna elementa koji istovremeno predstavljaju korake upravljanja karijerom:



- postavljanje cilja karijere (cilj, eng. *goal*);
- utvrđivanje trenutne situacije (realnost, eng. *reality*);
- utvrđivanje načina na koji će cilj biti ostvaren (mogućnosti, eng. *options*);
- praćenje procesa ostvarivanja cilja (volja, eng. *will*).

Na tržištu rada 21. stoljeća, poslodavci daju poseban značaj radnom iskustvu i neformalnom obrazovanju koje se stječe tijekom cjeloživotnog razvoja. Odluka o daljnjem unapređenju nakon diplomiranja poslodavcu daje poruku o pojedincu/ki kao odgovornoj i vrijednoj osobi sa vizijom.

## 6.2 Fleksibilnost i prilagodljivost

Digitalno doba sa sobom donosi promjene i izazove - nove IKT, promjenjene poslovne modele u online okruženju, odbacivanje profesija i poslova za kojima više ne postoji potreba, potreba za prekvalifikacijom i obavljanjem drugih poslova. U takvom novom poslovnom okruženju prilagodljivost je osobina neophodna za preživljavanje. Fleksibilnost u poslovnom okruženju podrazumijeva sposobnost za lako odgovaranje i prilagođavanje naglim promjenama. S obzirom na činjenicu da su nepredvidljivost i neizvjesnost odlike poslovne dinamike, fleksibilnost je životna vještina koja se izuzetno poštuje u poslovnom svijetu.

Fleksibilan način razmišljanja podrazumijeva usmjeravanje vlastitih aktivnosti prema prioritetima zainteresiranih strana i jedinstvenim zahtjevima svake situacije; obavljanje nekoliko različitih zadataka, od kojih neki nisu u opisu posla; promjena metoda i načina rada, ako bi promjena donijela uspjeh; ispunjavanje zadataka u novim, izmjenjenim rokovima; gledanje na probleme iz drugog ugla i preusmjeravanje sa već uspostavljenog rješenja - sve ovo ukazuje na to da je pojedinac/ka fleksibilan/a u poslovnom okruženju.

Fleksibilnost uključuje učenje i prihvaćanje novog pristupa problemu i njegovom rješenju, ali i odbacivanje naučenog modela i načina rješavanja problema, ukoliko se oni pokažu zastarjelim ili neprikladnim. Slikoviti primjer koji potvrđuje ovo prihvaćanje jednog načina rada i njegovo naknadno odbacivanje je učenje vještine skijanja. U početnim koracima savladavanja ove vještine, osoba se uči držati noge u položaju „pizze“ (formirajući oblik trokuta poput komada pizze). Učeći i savladavajući ovaj način skijanja, osoba savladava vještinu i nakon određenog vremena odbacuje ovaj način i prelazi na sljedeći, koji je mnogo složeniji.

Fleksibilnost nije urođena osobina, i zbog toga se može izgraditi i ojačati upravljanjem određenim životnim situacijama i kroz učenje. Neformalno obrazovanje starijih i odraslih sa smanjenim mogućnostima u sadržaju svojih nastavnih planova i programa, kao praktični cilj nastave, trebalo bi uključivati razvoj fleksibilnosti kao osobinu društva 21. stoljeća.



### 6.3 Inicijativa i samoupravljanje

Inicijativa podrazumijeva prvi korak u nekom poslu, poduzetnički i dobrovoljni izlazak iz prethodnog stanja. Sklonost inicijativi i samoupravljanju može se prepoznati u sposobnosti pojedinca/ke da prepozna i iskoristi dobru priliku, postavi ciljeve koje želi postići, organizira određene kulturne, sportske ili humanitarne događaje, formira udruženja, prepozna mogućnosti za građansko sudjelovanje i da reagira na problem.

Sposobnost bliska inicijativi i samoupravljanju je proaktivnost. Biti proaktivan znači realno i unaprijed predvidjeti tok događaja i poduzeti prvi korak za sprječavanje problema, umjesto pasivno čekati da se on dogodi. Osoba koja preuzima inicijativu poduzima korake za postizanje svojih interesa i ciljeva. Na polju komunikacije, proaktivnost se ogleda u komunikacijskoj inicijativi u fazi prepoznavanja potencijalnih problema i nesporazuma. Inicijativa u komunikaciji podrazumijeva konstruktivan pristup rješavanju problema, uklanjanje izvora nerazumijevanja, izbjegavanje osude, moralizacije, etiketiranja itd. Inicijativa je vještina koja se može razviti sljedećim akcijama:

- jačanjem samopouzdanja;
- razvijanjem i pojašnjavanjem plana karijere;
- primjećivanjem poslovnih prilika;
- analiziranjem i pojašnjavanjem vlastitih ideja;
- ustrajnošću i poticanjem ustrajnosti.

Inicijativa i samoupravljanje, vještine sprečavanja problema i neovisnog otklanjanja potencijalnih prepreka, su ključni koraci za usvajanje poduzetničke kompetencije.

### 6.4 Socijalna i interkulturalna interakcija

UNESCO definira kulturu kao „zajednički, naučeni i simbolički sistem vrijednosti, vjerovanja i stavova koji oblikuje i utječe na percepciju i ponašanje; ona je apstraktni „mentalni nacrt“ ili „mentalni kod“; također se odnosi na integrirani obrazac ljudskog znanja, vjerovanja i ponašanja koja ovise o sposobnosti za simboličku misao i socijalno učenje“<sup>27</sup>. U interkulturalnoj interakciji često se susrećemo sa nevidljivim preprekama koje otežavaju razumijevanje, stvaraju komunikacijski šum ili čak dovode do sukoba. Vještine interkulturalne komunikacije pomažu nam da komuniciramo sa ljudima sa kojima ne dijelimo isto kulturno iskustvo, i da ih razumijemo. Početak 21. stoljeća donio je nove informacijske i telekomunikacijske tehnologije (IKT), koje su nam omogućile jednostavnu i ekonomičnu svakodnevnu komunikaciju sa ljudima iz najudaljenijih dijelova svijeta.

Razrađujući tipologiju pismenosti, Bawden ukazuje na postojanje socijalne pismenosti - sposobnosti komunikacije u kulturnom kontekstu, koja je povezana sa kompetencijom za interkulturalni dijalog.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Wilson, C., Grizzle, A., Tuazon, R. et al. (2011). *Media and Information Literacy, Curriculum for Teachers*. Paris: Unesco, str. 183.

<sup>28</sup> Bawden, D. (2001). "Information and digital literacies; a review of concepts". *Journal of Documentation*. London: City University, str. 243.



Socijalna pismenost uključuje određene socijalne vještine važne za život u civilnom društvu (kao što su svijest o vlastitom kulturnom identitetu, znanje i poštovanje kulturnih obrazaca drugih naroda, sudjelovanje u demokratskom društvu, poznavanje stranih jezika, poznavanje osnovnih prava i odgovornosti građana/ki, i tako dalje). Neki od najčešćih uzroka nesporazuma u interkulturnoj komunikaciji su:

- Pretpostavka sličnosti - polazna točka prilikom upoznavanja ljudi iz druge kulture jest da su oni isti kao mi ili slični nama. Pretpostavka sličnosti prevladava činjenicu različitosti. Najsigurnije je da ne pretpostavljamo ništa prilikom susreta sa drugom kulturom, već da se unaprijed informiramo i naučimo više o ljudima sa kojima se upoznajemo. Korijen pretpostavke sličnosti je u želji pojedinca/ke da neometano i brzo uspostavi vezu sa okolinom.
- Upotreba različitih jezika i stilova komunikacije ogleda se u pogrešnom prevođenju riječi, izraza i fraza, kao i u netočnim tumačenjima tuđih izjava. Različiti stilovi komunikacije često su uvjetovani kulturom. Dakle, u nekim fazama međuljudske komunikacije u određenoj kulturi očekuje se direktan i transparentan stil, dok se u drugoj podrazumijeva određena distanca i indirektan izraz.
- Netočno tumačenje znakova neverbalne komunikacije u interkulturnoj komunikaciji može stvoriti veće nerazumijevanje nego verbalni izraz. Gestikulacija, kontakt očima, tišina u dijalogu - sve ovo može imati potpuno različito značenje u ovisnosti o kulturi u kojoj se javlja.
- Stereotipi o određenoj kulturi i njenim nositeljima predstavljaju pojednostavljena i uopćena vjerovanja koja proizilaze iz ljudske potrebe da nepoznato učini poznatim i predvidljivim kao rezultat postojećeg znanja. Stereotipi o drugim kulturama utječu na točnost tumačenja postupaka i ponašanja ljudi iz druge kulture. Pretpostavka o značenju postupka osobe iz druge kulture udaljava nas od sagledavanja stvarnih okolnosti i uzroka nečijeg ponašanja.

Suočavanje sa činjenicom da se u interkulturnoj interakciji riječi i postupci jedne osobe mogu veoma lako pogrešno protumačiti, ukazuje na važnost cjeloživotnog učenja o drugim kulturama. Razlike u odnosu na nečiji kulturni obrazac ne javljaju se samo kod ljudi iz različitih kultura. Interkulturna interakcija može se uspostaviti ili onemogućiti i među pripadnicima/cama iste nacionalne, vjerske ili državne zajednice.

## 6.5 Produktivnost i odgovornost

Odgovornost je jedna od najvažnijih vještina koja se uči od djetinjstva. Ona omogućava ljudima da grade prijateljstva, budu uspješni u školi i poslu. Odgovornost dovodi do produktivnosti, koja je jedan od ključnih principa u poslovanju. Produktivnost znači postizanje visokih rezultata uz minimum ulaganja i trošenja ljudskih resursa. Zbog toga se kaže da produktivnost predstavlja „racionalnu proizvodnju“. Da bi se postigla produktivnost, važno je da se uloženo vrijeme svede na minimum. Uključivanje vremenske komponente je važno za procjenu postizanja rezultata u jedinici vremena: „Produktivnost rada je sposobnost pojedinca/ke da stvori manju ili veću količinu dobara u danoj jedinici vremena pod određenim



uvjetima.<sup>29</sup> Potreba za vremenskim usklađivanjem rezultira dobrom organizacijom, čime se daje značajan doprinos produktivnosti.

Teškoće u produktivnosti mogu nastati uslijed problema održavanja pažnje, zadržavanja fokusa na određenom problemu ili odvlačenja pažnje na periferne/vanjske faktore i događaje u okolini. Produktivni/e pojedinci/ke ne troše vrijeme na informacije koje nemaju nikakve veze sa njihovim zadacima i ciljevima. Analiza i samoevaluacija utrošenog vremena i donošenje zaključaka o tome što točno zaokuplja pažnju su prvi koraci prema produktivnosti. Sve je više studija čiji zaključci ukazuju na to da produktivnost ne leži u upravljanju vremenom, već održavanju pažnje tijekom utrošenog vremena.

Revolucija informacijske tehnologije na prelazu iz 20. u 21. stoljeće donijela je drugačije razumijevanje procesa učenja. Iako se tradicionalno formalno obrazovanje nekada smatralo jedinim prihvatljivim i dovoljnim, novi milenij sve više uvjerava društvo da proces učenja traje čitav život, ukoliko želimo da ono bude uspješno. Na tržištu koje se stalno mijenja važno je biti prisutan i biti u toku sa promjenama. Doživotnim razvojem vještina kroz NFO i obrazovanjem starijih i odraslih sa smanjenim mogućnostima, mnoge osobe će dobiti drugu šansu, priliku da ostvare svoje zanemarene potencijale i život učine boljim.

---

<sup>29</sup> Veljković, N. (2015.). Kako upravljanje radnim vremenom povećava produktivnost? Više na: <https://pcpress.rs/kako-upravljanje-radnim-vremenom-povecava-produktivnost> (pristupljeno 28. siječnja 2021.)



## 7. Razvoj poduzetničkog načina razmišljanja kod starijih osoba i odraslih sa smanjenim mogućnostima

Prethodna poglavlja su istaknula koncept i značaj poduzetničke inteligencije, kao i razmišljanja u okviru programa obrazovanja odraslih. U ovom poglavlju fokus će biti stavljen na moguće načine razvijanja poduzetničkog načina razmišljanja kod starijih i odraslih sa smanjenim mogućnostima. Živjeći u svijetu koji svakodnevno prihvaća promjene, zaista postoji potreba da se preuzme proaktivna uloga u pogledu razvoja karijere. Studenti/ce koji/e su dio određenih klubova na sveučilištu i mladi koji su članovi ili volonteri neke ustanove mogu imati veće šanse da kroz te angažmane i mogućnosti budu izloženi razvoju novih vještina korisnih za adekvatno reagiranje na novu stvarnost. Međutim, stariji i odrasli sa smanjenim mogućnostima su manje izloženi takvim prilikama iz nekoliko razloga. Postojeće znanje o ulasku u poduzetnički svijet o kojem se učilo u školama ili različitim obrazovnim programima nije u skladu sa novim promjenama na tržištu.

### 7.1 Važnost razvoja poduzetničkog načina razmišljanja kod ciljne grupe koju čine starije osobe i odrasli sa smanjenim mogućnostima

Poduzetnički način razmišljanja smatra se osnovnom vještinom 21. stoljeća zbog utjecaja koji ima na način na koji odrasli i starije osobe razmišljaju o zaradi, zapošljavanju, obavljanju zadataka, pokretanju posla i percepciji obrazovanja. Prema Mreži za podučavanje poduzetništva (NFTE, 2017.), poduzetničko razmišljanje kao vještina 21. stoljeća smatra se ključnim doprinosom akademskom uspjehu i primjerenom karakteristikom koja se može podučavati na duge staze<sup>30</sup>.

Štoviše, spomenuta Mreža 2017. uvodi nekoliko karakteristika koje ističu važnost poduzetničkog razmišljanja i istovremeno su značajne za razvoj karijere. Ove karakteristike su posebno u skladu sa potrebama ciljne grupe starijih i odraslih sa smanjenim mogućnostima kojima je potrebno brže prepoznavanje prilika i vještina potrebnih za zaposlenje. U nastavku predstavljamo tri glavne karakteristike koje je Mreža za podučavanje poduzetništva uvela u svrhu isticanja važnosti poduzetničkog razmišljanja:

- visoko je cijenjeno od strane poslodavaca;
- ojačava obrazovni uspjeh i profesionalni učinak;
- od suštinske je važnosti za pokretanje novog posla.

#### **Današnji poslodavci visoko cijene poduzetnički način razmišljanja**

<sup>30</sup> NFTE-Whitepaper-Entrepreneurial-Mindset-On-Ramp-to-Opportunity, 2017, <https://www.nfte.com/wp-content/uploads/2020/04/NFTE-Whitepaper-Entrepreneurial-Mindset-On-Ramp-to-Opportunity-December-2017.pdf>





Sa promjenama u ekonomiji i načinu poslovanja, promijenile su se i vještine koje poslodavci traže od svojih potencijalnih zaposlenih. Pored toga što posедуju potrebne vještine za određenu poziciju, oni/e visoko cijene i potiču poduzetnički način razmišljanja u svom poslu. To je zbog toga što su zaposleni/e sa poduzetničkim načinom razmišljanja oni/e koji/e donose nove inovativne ideje u poslu, kritički razmišljaju o situaciji na tržištu, ali i situaciji sa konkurencijom.

Stoga se posjedovanje poduzetničkog načina razmišljanja u inovativnoj ekonomiji može smatrati važnim elementom za svakog poslodavca, a za zaposlenog/u kao važna imovina kompanije u dugoročnom periodu rada.

### **Poduzetnički način razmišljanja ojačava obrazovni uspjeh i profesionalni učinak**

U prethodnim poglavljima naglasak je bio stavljen na karakteristike ljudi koji razmišljaju kao poduzetnici/ce. Spomenuto je da ti ljudi imaju sposobnost prepoznati mogućnosti prije nego što drugi to učine i da je to ono što im pomaže da istupe korak naprijed. Dakle, kada razvija poduzetnički način razmišljanja, odrasla osoba proaktivnije otkriva mogućnosti za obrazovanje, kao i mogućnosti za razvoj karijere. Proaktivni pristup podržava odrasle osobe da se više usredotoče na ciljeve i postizanje rezultata koristeći vještine rješavanja problema i suradnje, koje su zapravo suština poduzetništva.

### **Poduzetnički način razmišljanja je od suštinske važnosti za pokretanje novog posla**

Nedostatak novog inovativnog posla ne pomaže ekonomiji određene države i otvaranju novih radnih mjesta. Nova poslovna forma pokreće val financijskih koristi, uključujući otvaranje novih radnih mesta, porezne prihode i efikasnost tržišta. Njegovanje nove generacije poduzetnika/ca, koji/e mogu pokretati i voditi poslove svih veličina, od suštinske je važnosti za ekonomski rast i snagu<sup>31</sup>. Imati generaciju odraslih ljudi sa poduzetničkim načinom razmišljanja povećava šanse za postojanje većeg broja uspostavljenih i uspješno razvijenih poduzeća. Još važnije je da su odrasli sa smanjenim mogućnostima ključan faktor u ovom aspektu, jer su izloženi sličnom okruženju koje se bori pronaći mogućnosti i poslove. Stoga je svaka poslovna prilika koja dolazi u njihovo okruženje korisna za određenu zajednicu koja nije izložena otvaranju novih radnih mjesta.

## **7.2 Ključna područja razvoja poduzetničkog načina razmišljanja**

Kako bi se dalo bolje razumijevanje razvoja poduzetničkog načina razmišljanja i od čega se ono sastoji, Mreža za podučavanje poduzetništva uvela je 8 osnovnih domena razvoja poduzetničkog načina razmišljanja, koje je veoma važno uzeti u obzir. Sljedeća slika prikazuje 8 osnovnih domena poduzetničkog načina razmišljanja, i praćena je detaljnim opisom svakog od navedenih domena.

---

<sup>31</sup> *NFTE-Whitepaper-Entrepreneurial-Mindset-On-Ramp-to-Opportunity, 2017, <https://www.nfte.com/wp-content/uploads/2020/04/NFTE-Whitepaper-Entrepreneurial-Mindset-On-Ramp-to-Opportunity-December-2017.pdf>*



Critical Thinking



Flexibility & Adaptability



Communication & Collaboration



Comfort with Risk



Initiative & Self Reliance



Future Orientation



Opportunity Recognition



Creativity & Innovation

Slika 1: 8 ključnih domena poduzetničkog načina razmišljanja, NFTE 2021.; izvor: <https://www.nfte.com/entrepreneurial-mindset/>

### 7.2.1 Okretanje prema budućnosti

Domena okretanja prema budućnosti predstavlja spremnost i optimizam za karijernu orijentaciju i razvoj. Točnije, fokus je ovdje stavljen na razvijanje vještina i proširivanje znanja potrebnog za bavljenje određenom profesijom ili za započinjanje posla. Poduzetnici/ce se smatraju vizionarima; oni/e stoga grabe svaku priliku na putu do ostvarivanja svog cilja i svoje vizije.

### 7.2.2 Spremnost na rizik

Poznato je da poduzetnici/ce imaju svojstvo osoba koje su spremne na rizik. To se naziva konceptom spremnosti na rizik i on je jedan od ključnih domena koji razlikuju poduzetnički način razmišljanja od ostalih vještina. Odrasla osoba koja posjeduje poduzetničko razmišljanje nestrpljiva je krenuti prema svojim ciljevima bez obzira na utjecaj vanjskih faktora koji se javljaju/nastaju tijekom procesa. Međutim, iako su oni/e zaista svjesni/e izazova koji mogu doći, oni/e se pripremaju za suočavanje sa njima jer je odlučnost usmjerena na cilj veća od izazova i neizvjesnosti. Vrijedi napomenuti da je preuzimanje određenog rizika uvijek preduvjet za uspjeh. Bilo da je riječ o zaposlenom/oj ili vlasniku/ci poduzeća, određeni događaji ili procesi ne mogu uvijek biti predvidljivi i planirani. Stoga je sposobnost donošenja odluke u ovim nesigurnim vremenima veoma važna u poduzetničkom načinu razmišljanja.

### 7.2.3 Prepoznavanje mogućnosti

Razvoj poduzetničkog načina razmišljanja se zaista odnosi na sposobnost prepoznavanja mogućnosti u bilo kojem neočekivanom ili neplaniranom događaju. Odrasle osobe sa poduzetničkim načinom razmišljanja su one osobe koji ne doživljavaju emotivnu krizu kada neki zadatak ili projekt ne pođe po planu. Umjesto toga, ove osobe analiziraju problem i otkrivaju mogućnost da iz njega stvore priliku.



#### 7.2.4 Inicijativa i samopouzdanje

Kao što je prethodno spomenuto, jedna od karakteristika poduzetnika/ca je sposobnost pokretanja novih procesa. Ovu sposobnost imaju i zaposleni/e koji/e poseduju poduzetničko razmišljanje, pa ih zato visoko vrednuju i poslodavci koji imaju dobro razvijenu organizacijsku pravdu u svom poslu. Međutim, u poduzetničkom razmišljanju ova domena se ne odnosi samo na pokretanje novih procesa ili ideja. Važnost ove domene je u tome što je karakterizira i samopouzdanje, a to znači da odrasla osoba sa poduzetničkim načinom razmišljanja ne samo da pokreće nove ideje, već i preuzima punu odgovornost u radu na konačnom cilju. To također uključuje spremnost na suočavanje sa izazovima i njihovo prevazilaženje oslanjanjem na osobne vještine i vlasništvo nad tom idejom ili projektom.

#### 7.2.5 Komunikacija i suradnja

Koncept komunikacije i suradnje je ranije spomenut kao jedna od ključnih vještina 21. stoljeća kada je riječ o inovacijama i učenju. Uzimajući u obzir da poduzetnik/ca kao lider/ica već ima ideju praćenu misijom i vizijom, strast prema samoj ideji kao i napori koje lider/ica ulaže u postizanje rezultata ponekad su najbolji elementi za osiguravanje suradnje među članovima/cama radnog tima. Jasno saopćavanje ideje i zadataka neophodno je za poduzetnički svijet. Međutim, vođa sa vizijom i jasnom idejom u vlastitim mislima ne doživljava izazove u komunikaciji sa timom.

Pored početnog stvaranja ideja, ova se domena sastoji od kontinuirane uspješne komunikacije potrebne između poslodavca i zaposlenih, uključujući motivacijske pristupe i nagrade koje mogu unaprijediti produktivnost i suradnju unutar tima.

#### 7.2.6 Kreativnost i inovacija

Koncept kreativnosti i inovacije odnosi se na pronalaženje kreativnih načina i metoda za probleme ili potrebe na tržištu/u zajednici. Poduzeća sa inovativnim projektima često imaju poteškoće u pribavljanju financijskih sredstava iz vanjskih izvora zbog nedostatka točnog mjerenja konačnih rezultata inovativnih projekata. Kreativnost i inovacije su zaista dva elementa koja u kombinaciji donose nešto jedinstveno na tržište ili u zajednicu što nije bilo prisutno do tog trenutka. Stoga ovo nije nešto što ljudi poznaju i u što mogu odmah vjerovati. Međutim, kako poduzetnici/ce preuzimaju rizik i imaju sposobnost prepoznati mogućnosti prije nego što to učine druge osobe, kreativnost i inovacije su samo jedinstveni atribut za stvaranje rješenja (iako u početnoj fazi tog procesa ne postoji definirana struktura ili indikatori koji mogu pokazati je li je projekt uspješan ili ne).

#### 7.2.7 Kritičko razmišljanje i rješavanje problema

Kritičko razmišljanje je proces racionalne, skeptične i nepristrane analize činjenica radi formiranja presude. Kritičko razmišljanje odnosi se na sposobnost sagledavanja činjenica, dokaza ili ideja, njihovog uspoređivanja sa onim što je već poznato i donošenja zaključaka o njihovoj kvaliteti. Ono omogućava



poduzetnicima/cama da tumače podatke i procjenjuju argumente kako bi razvili/e dokaze u realnosti, što pomaže prilikom donošenja točnih presuda u poslu. Kritičko razmišljanje koristi logiku za prikupljanje, organiziranje i analizu relevantnih informacija u cilju identifikacije i razumijevanja problema. Ono pomaže u sprječavanju nerazumijevanja i sukoba, posebno u multikulturnom okruženju.

S druge strane, kritičko mišljenje je usko povezano sa rješavanjem problema kao elementom poduzetničkog razmišljanja. Rješavanje problema je sposobnost analiziranja problema sa kojim se suočava poduzeće ili projekt i pronalaženje neophodnog odgovora ili prilagođavanja. Veza između ova dva pojma stoji u činjenici da bi, u cilju što boljeg prilagođavanja rješavanju problema, trebalo uzeti u obzir različite perspektive, što se može postići kritičkim razmišljanjem. Stoga, racionalno i neemocionalno razmišljanje o potencijalnom pitanju koje negativno utječe na poslovni proces pomaže u pronalaženju rješenja na osnovi stvarnosti i situacije.

### 7.2.8 Fleksibilnost i prilagodljivost

Posljednja domena koji je predstavila NFTE (2017.) je domena fleksibilnosti i prilagodljivosti poduzetničkog načina razmišljanja. Kada se dovede u vezu sa ostalim domenima, ova domena predstavlja sposobnost fleksibilnosti i prilagođavanja promjenama planova, kao i sposobnost upravljanja situacijama koje nastaju kao njihov rezultat. Štoviše, ova domena ima veze i sa sposobnošću sagledavanja stvari iz perspektive kupaca, kao i prilagođavanje njihovoj točki gledišta, umjesto pukog sagledavanja stvari iz vlastite perspektive.



## 8. Razvoj poduzetničkog načina razmišljanja – fokus na intrapersonalne vještine u obrazovanju odraslih za starije osobe i odrasle sa smanjenim mogućnostima

Naglašavanje značaja razvoja poduzetničkog načina razmišljanja za starije i odrasle sa smanjenim mogućnostima, kao i analiza svake domene poduzetničkog načina razmišljanja mogu biti snažni elementi za isticanje važnosti obrazovnog aspekta za razvoj ovakvog mentalnog procesa. Fokus sljedećih poglavlja stavljamo na intrapersonalne i interpersonalne vještine u obrazovanju odraslih za starija lica i odrasle osobe sa smanjenim mogućnostima koje se tiču poduzetničkog načina razmišljanja. Ovaj skup informacija koristan je za razumijevanje vještina potrebnih za razumijevanje sebe i odnosa sa drugima kada je riječ o bilo kojem poduzetničkom poslu.

### 8.1 Intrapersonalne vještine za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja u obrazovanju odraslih za starije osobe i odrasle sa smanjenim mogućnostima

Kada je riječ o obrazovanju ili poslu, postoji određeni tip ljudi koji se ispred drugih ističu svojim jasnim i snažnim samoosjećanjem. Te osobe nam se čine potpuno svjesnim vlastitih vrijednosti, motivacije, stvari koje ih čine jačima ili slabijima, pa samim time i dubljeg razumijevanja samih sebe. Ovo je poznato kao razvijanje intrapersonalnih vještina. Prema Nacionalnom centru za biotehnoške informacije (NCBI, 2011.), intrapersonalne vještine su talenti ili sposobnosti koje borave u pojedincu/ki i pomažu mu/joj prilikom rješavanja problema<sup>32</sup>. Smatra se da su intrapersonalne vještine dobra podrška i vodič u upravljanju životnim situacijama, poput izazova, emocija i načina na koji pojedinac/ka doživljava nove informacije. Dalje, prema rezimeu radionice NCBI-e (2011.) o procjeni vještina 21. stoljeća, kada se usvoje, ove vještine doprinose adaptivnom ponašanju i produktivnosti tako što se suprotstavljaju neželjenim utjecajima koji mogu nastati kako unutar osobe, tako i iz okoline. Intrapersonalne vještine podržavaju voljno ponašanje, koje je Hoil definirao kao diskretno ponašanje usmjereno na postizanje ciljeva koje pojedinac/ka postavlja samom/samoj sebi<sup>33</sup>. Kao što je bilo spomenuto u prethodnim poglavljima, kod domene poduzetničkog razmišljanja stavljen je snažan naglasak na koncepte samoinicijative, samopouzdanja, orijentacije i sposobnosti samospoznaje kako bi osoba mogla jasno prenijeti svoju ideju i viziju drugim ljudima. Također je naglašeno da se te sposobnosti i vještine mogu učiti kroz život. Dakle,

---

<sup>32</sup> NCBI - *Assessing 21<sup>st</sup> Century Skills: Summary of a workshop, 2011*, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK84217/#:~:text=Examples%20of%20intrapersonal%20skills%20include,strategy%20or%20approach%20as%20needed>.

<sup>33</sup> NCBI - *Assessing 21<sup>st</sup> Century Skills: Summary of a workshop, 2011*, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK84217/#:~:text=Examples%20of%20intrapersonal%20skills%20include,strategy%20or%20approach%20as%20needed>.



upravo to je razlog važnosti uključivanja intrapersonalnih vještina u obrazovne programe za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja, sa fokusom na ciljnu grupu kao što su starije osobe i odrasli sa smanjenim mogućnostima. Značaj intrapersonalnih vještina nije uvijek bio naglašen na polju poduzetništva; njegova integracija u obrazovanje odraslih je neophodna jer je ovoj generaciji pojedinaca/ki potrebno dalje obrazovanje i razvoj vještina kako bi bili/e prisutni na tržištu rada i imali najnovije informacije u vezi sa razvojem poduzetničkih koncepata.

Intrapersonalne vještine se sastoje iz različitih vještina i aspekata koje treba razmotriti u svijetu poduzetništva. Što se tiče intrapersonalnih vještina u razvoju poduzetničkog načina razmišljanja u obrazovanju odraslih, ovo poglavlje će konkretno predstaviti sljedeće aspekte i vještine: socijalne i emocionalne aspekte učenja, ključne fleksibilne nekognitivne vještine, i, na samom kraju, samosvijest, motivaciju i metakognitivne strategije u poduzetničkom načinu razmišljanja.

### 8.1.1 Socijalni i emocionalni aspekti učenja (SEAL)

Socijalni i emocionalni aspekt učenja (eng. *Social and Emotional Aspect of Learning, SEAL*) počeo je privlačiti interes obrazovnih institucija u najvećoj mjeri od 2003. godine, konkretno u Engleskoj. Od te godine pa nadalje, o aspektu učenja za razvoj socijalnih i emocionalnih kompetencija u obrazovanju najviše se govorilo kao dijelu obrazovanja za djecu i srednjoškolce. Prema Odjelu za obrazovanje u Velikoj Britaniji (DFE, 2010.), socijalni i emocionalni aspekti učenja (SEAL) predstavljaju sveobuhvatan cjelokupni pristup promoviranju socijalnih i emocionalnih vještina koje podržavaju efikasno učenje, pozitivno ponašanje, redovno pohađanje nastave, efikasnost osoblja i emocionalno zdravlje i blagostanje svih koji uče i rade u školama<sup>34</sup>.

Sa napretkom neformalnog obrazovanja za odrasle, ovaj aspekt je značajno povezivan sa ulogom socijalnog i emocionalnog aspekta u ostvarivanju životnih ciljeva, profesionalnog ponašanja, i što je najvažnije, povezivanjem ovih aspekata u motivaciji, prepoznavanju prilika, timskom radu i komunikaciji sa drugima. Socijalni i emocionalni aspekt učenja je od krucijalnog značaja za obrazovne programe za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja kod odraslih. Razlog tome je što ovaj aspekt učenja, kroz povezivanje emocionalnog i socijalnog aspekta u obrazovnom programu, rezultira razvojem vještina za rješavanje problema, potiče timski rad i vještine suradnje i, najvažnije, jača interkulturnu svijest i prihvaćanje razlika koje su u poduzetničkom svijetu ključne za rad sa ljudima različitog porijekla.

Iako postoje različite definicije i kompozicije u vezi sa SEAL-om, Institut Lambeth u Engleskoj (2005.) ističe 5 glavnih socijalnih i emocionalnih aspekata učenja<sup>35</sup>. Isti aspekti su obuhvaćeni i u istraživačkom izvještaju Ministarstva obrazovanja Ujedinjenog Kraljevstva iz 2010. godine:

<sup>34</sup> UK GOV – *Social and emotional aspects of learning (SEAL) programme in Secondary schools, 2010*, [https://www.gov.uk/government/publications/social-and-emotional-aspects-of-learning-seal-programme-in-secondary-schools-national-evaluation#:~:text=Social%20and%20emotional%20aspects%20of%20learning%20\(%20SEAL%20\)%20is%20a%20comprehensiv,e,learn%20and%20work%20in%20schools](https://www.gov.uk/government/publications/social-and-emotional-aspects-of-learning-seal-programme-in-secondary-schools-national-evaluation#:~:text=Social%20and%20emotional%20aspects%20of%20learning%20(%20SEAL%20)%20is%20a%20comprehensiv,e,learn%20and%20work%20in%20schools).

<sup>35</sup> Lambeth – *What are the Social and Emotional Aspects of Learning?*, 2005, <https://www.lambeth.gov.uk/sites/default/files/SEALGeneralGuidanceSept10.pdf>



- **Samosvjesnost** – sposobnost razumijevanja vlastitih osjećaja i aspekata koji utječu na raspoloženje i ponašanje.
- **Upravljanje osjećajima** – sposobnost razumijevanja vlastitih osjećaja bez njihovog projiciranja na druge osobe, kao i vježbanje upravljanja burnim reakcijama.
- **Motivacija** – situacija razmjene dostignuća i podijele različitih pozitivnih primjera i praksi koje se tiču profesionalnih i osobnih ciljeva. Rad na ciljevima i razvoj upornosti, fleksibilnosti i optimističnosti (DFE, 2010.).<sup>36</sup>
- **Empatija** – sposobnost razumijevanja tuđih osjećaja i situacija, suosjećanje s drugima.
- **Socijalne vještine** – pažljivost i pružanje podrške svakoj osobi, poticanje uključivanja i prihvaćanja svake osobe u grupi.

### 8.1.2 Ključne fleksibilne nekognitivne vještine unutar poduzetničkog načina razmišljanja

Prema UNESCO (2016.), nekognitivne vještine su definirane kao „obraci misli, osjećaja i ponašanja“ koji su društveno određeni i koji se mogu razvijati tijekom cijelog života kako bi proizveli vrijednost. Nekognitivne vještine se sastoje od pojedinih osobina, stavova i motivacija<sup>37</sup>. Kako različite institucije i osobe stručne u ovom području mogu na različite načine raspravljati o konceptu nekognitivnih vještina, u kontekstu poduzetničkog načina razmišljanja, Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD, 2015.) predstavila je tematski rad usmjeren na ovu temu, koji se sastoji od istraživanja o nekognitivnim vještinama koje pokreću poduzetničko razmišljanje. Ovaj rad pokazuje da, iako se kognitivne vještine uglavnom bave sadržajem znanja, nekognitivne vještine su upravo one koje potiču razvoj poduzetničkog načina razmišljanja.<sup>38</sup>

Institut za ekonomsku politiku (2014.) naglašava da ove vještine obuhvaćaju one osobine koje nisu direktno predstavljene kognitivnim vještinama ili formalnim konceptualnim razumijevanjem, već socijalno-emocionalnim odn. karakteristikama ponašanja koje nisu fiksne osobine ličnosti i koje su povezane sa obrazovnim procesom - bilo da su razvijane u periodu školovanja ili su doprinijele razvoju kognitivnih vještina u tim godinama, ili i jedno i drugo.<sup>39</sup> Zatim, tematski dokument OECD-a (2015.) pokazuje da se sljedeće vještine mogu smatrati najboljim fleksibilnim nekognitivnim vještinama u okviru poduzetničkog načina razmišljanja:

**Spremost na akciju** – posjedovanje ove vještine zaista utječe na poduzetničku domenu razmišljanja u proaktivnosti i samopouzdanju. Spremnost na akciju je nekognitivna vještina koja pokazuje važnost reagiranja i svjesnosti o okolini kako bi osoba mogla pružiti adekvatan odgovor. Ova vještina se može

<sup>36</sup> DfE – *Social and Emotional Aspects of Learning – National Evaluation, 2010*, <https://dera.ioe.ac.uk/11567/1/DFE-RR049.pdf>

<sup>37</sup> UNESDOC – *Non-cognitive skills: definitions, measurement and malleability*, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245576>

<sup>38</sup> OECD – *Entrepreneurial Education in Practice, The entrepreneurial mindset, 2015*, <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-Education-Practice-pt1.pdf>

<sup>39</sup> EPI – *The need to address noncognitive skills in the education policy agenda, 2014*, <https://www.epi.org/publication/the-need-to-address-noncognitive-skills-in-the-education-policy-agenda/>



naučiti različitim probnim testovima i razlikuje se od navike impulzivnosti; spremnost na akciju zahtjeva kritičku analizu i promišljanje.

**Inovativnost** - spomenuvši značaj kreativnosti i inovativnosti u poduzetničkom načinu razmišljanja, inovativnost je zapravo bitan dio razvoja nekognitivnih vještina, a samim time i svakog kvalitetnog poduzetničkog obrazovanja odraslih. Upotreba kreativnih i praktičnih metoda koje pokreću um odrasle osobe na dalje istraživanje i traganje za idejama je definitivno nešto što može doprinijeti razvoju ove vještine.

**Otpornost na negativne utjecaje** – ovo je još jedna nekognitivna vještina koja se smatra veoma važnom u poduzetništvu. Budući da se poduzetnički svijet smatra nepredvidljivim u pogledu tržišnih promjena i konkurencije kao i inovacija i tehnološkog napretka, važno je da se poduzetnik/ca spremi na suočavanje sa oboje – i uspjehom i izazovima. Dakle, odgovarajuće iskustveno učenje koje potiče razvoj otpornosti na negativne utjecaje potiče poduzetnika/cu da ustraje sa svojim projektima, a ne da prenosi negativne osjećaje na radni tim.

**Upornost u ciljno-orijentiranom ponašanju („grit“)** - kao relativno nov pojam, „grit“ postaje veoma privlačan za osobe koje se bave istraživanjem poduzetništva. Grit mjeri sklonost ka ustrajavanju pred preprekama<sup>40</sup>. Ovo je usko povezano sa domenom spremnosti na rizik, kao i sa domenom okretanja prema budućnosti koja se jasno odnosi na viziju poduzetnika/ce.

**Poduzetnička samoefikasnost** - kada je riječ o namjeri, samoefikasnost snažno ukazuje na razumijevanje ostvarivosti tj. kontrole opaženog ponašanja, direktno, i namjere, indirektno<sup>41</sup>. Obrazovanje za razvoj ove vještine igra važnu ulogu u razvoju poduzetničkog razmišljanja kod odrasle osobe, posebno u prvim fazama ulaska u poslovni svijet i u situacijama donošenja odluka.

Nadgrađujući ove vještine, NFTE (2017.) ukazuje da druge nekognitivne vještine poput **upravljanja vremenom, timskog rada, rješavanja problema i rješavanja sukoba** pozitivno utječu na iskustva pojedinaca/ki na tržištu rada<sup>42</sup>. Ove vještine su zasigurno suštinske nekognitivne vještine u poduzetničkom razmišljanju jer također pripadaju prethodno analiziranim domenima i promoviraju socijalne i emocionalne aspekte učenja.

### 8.1.3 Samosvjesnost, motivacija i metakognitivne strategije

Koncepti samosvjesnosti i motivacije su jasno naglašeni kao socijalni i emocionalni aspekti učenja odrasle osobe u poduzetničkom obrazovanju. Da bi se bolje razumio proces posjedovanja poduzetničkog načina razmišljanja kroz obrazovanje i inteligenciju intrapersonalnih vještina za starije i odrasle sa smanjenim

<sup>40</sup> OECD – *Entrepreneurial Education in Practice, The entrepreneurial mindset, 2015*, <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-Education-Practice-pt1.pdf>

<sup>41</sup> OECD – *Entrepreneurial Education in Practice, The entrepreneurial mindset, 2015*, <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-Education-Practice-pt1.pdf>

<sup>42</sup> NFTE-*Whitepaper-Entrepreneurial-Mindset-On-Ramp-to-Opportunity, 2017*, <https://www.nfte.com/wp-content/uploads/2020/04/NFTE-Whitepaper-Entrepreneurial-Mindset-On-Ramp-to-Opportunity-December-2017.pdf>





mogućnostima, važno je posvetiti značajnu pažnju aspektu samosvjesnosti, motivacije i metakognitivnih strategija.

Jasno razumijevanje ovih aspekata omogućava odrasloj osobi da prvo razumije sebe i vlastito posjedovanje sposobnosti, razvije motivaciju za postizanje novog životnog cilja i korištenje spoznatih sposobnosti za razvoj procesa učenja koji uključuju učenje novih vještina i znanja vezanih za stvaranje novog plana karijere.

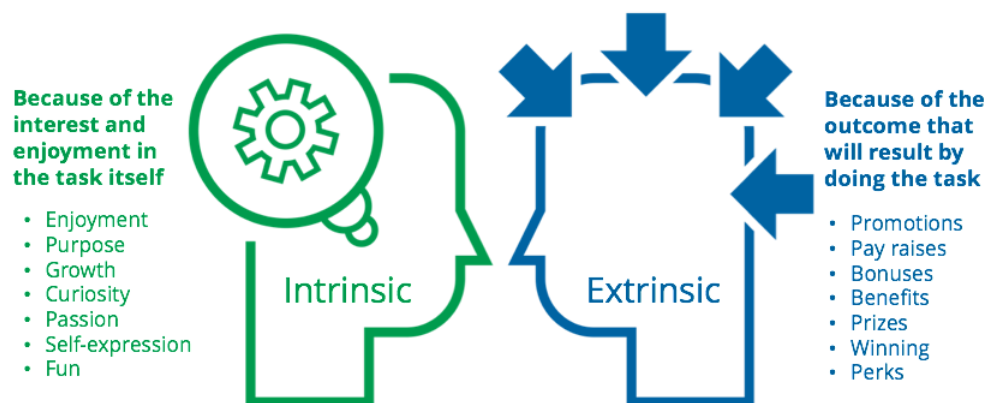
## Samosvjesnost

Prema Mutileniju (2020.), samosvjesnost je znanje o sebi, a to je osnovni ključ za intrapersonalnu inteligenciju<sup>43</sup>. Pored toga, DfE (2010.) dodaje da kada je osoba u stanju identificirati i opisati svoja uvjerenja, vrijednosti i osjećaje i ima pozitivan osjećaj prema sebi, vlastitim prednostima i ograničenjima, tada može efikasnije učiti i učestvovati u pozitivnim interakcijama sa drugima<sup>44</sup>.

## Motivacija

Motivacija je u principu ono što pokreće osobu da nešto učini. To je široka tema koja obuhvaća mnoštvo drugih ključnih socijalnih (odn. „mekih“) vještina kao što su odgovornost i odlučnost<sup>45</sup>. Budući da je fokus motivacije na intrapersonalnom aspektu i poduzetničkom načinu razmišljanja, postoje dva principa vrijedna spominjanja kada je riječ o motiviranju odrasle osobe u poduzetništvu: unutrašnji i vanjski motivatori. Naredna slika pokazuje jasnu razliku između ove dvije vrste motivacije.

## INTRINSIC VS. EXTRINSIC MOTIVATION: WHY WE DO WHAT WE DO



Slika 2: Unutrašnja motivacija nasuprot vanjskoj motivaciji (Newman Tuiton, n.d.); izvor: <https://www.newmantuition.co.uk/motivation-intrinsic-vs-extrinsic/>

<sup>43</sup> Stefanus Mutileni - *Soar with Emotional Intelligence, 2020, , Ch.1, str. 17.*

<sup>44</sup> DfE – *Social and Emotional Aspects of Learning – National Evaluation, 2010, https://dera.ioe.ac.uk/11567/1/DFE-RR049.pdf*

<sup>45</sup> Stefanus Mutileni - *Soar with Emotional Intelligence, 2020, , Ch.4, str. .47-48.*



Kako se unutrašnja motivacija osobe zasniva na zadovoljstvu koje joj pruža određen zadatak ili posao, vanjska motivacija se više zasniva na nagradi za obavljanje posla/zadatka bez obzira na uživanje ili strast koju on donosi. Stoga je, kada je riječ o razvoju poduzetničkog načina razmišljanja, važno razlikovati ova dva pojma i integrirati ih u obrazovanje, jer su oba važna za posjedovanje domene poduzetničkog razmišljanja, a kasnije i za iskustvo poduzetničkog načina života.

### Metakognitivne strategije

Metakognicija (metaznanje) je svijest koju osoba ima o vlastitom znanju i reguliranju procesa učenja kako bi se udovoljilo zahtjevima određenih zadataka (Akturk i Sahin, 2011.). Eksperti/ce koji/e se bave temom metakognicije ističu dvije glavne komponente koje omogućavaju strateške postupke reguliranja procesa učenja: znanje o znanju i reguliranje znanja.

**Znanje o znanju** se odnosi na ono što pojedinci/ke znaju o vlastitom znanju ili znanju uopće. Ono obuhvaća tri različite vrste metakognitivne svijesti: deklarativno, proceduralno i uvjetno znanje<sup>46</sup>.

- Deklarativno znanje se odnosi na postojeće znanje i prepoznavanje utjecaja na vlastito učenje i učinak;
- Proceduralno znanje je povezano sa „načinom“ i metodama koje osoba neprekidno koristi za izvršavanje zadataka. U biti, ovaj tip znanja se sastoji od poznavanja postojećih strategija u obavljanju posla;
- Uvjetno znanje se odnosi na analizu efikasnosti prilikom izvršavanja zadatka. Zapravo, ovo znanje kombinira deklarativno i proceduralno znanje i procjenjuje efikasnost njihove primjene.

S druge strane, **reguliranje znanja** se odnosi na metakognitivne aktivnosti koje pomažu u kontroli nečijeg razmišljanja ili učenja. Iako literatura navodi niz različitih regulatornih vještina, zajedničke su im tri osnovne vještine: planiranje, praćenje i procjena<sup>47</sup>. Tako, nakon što postanemo svjesni/e vlastitog znanja, kroz reguliranje znanja upravljamo postojećim znanjem i razvijamo nove vještine.

- Planiranje se odnosi na izbor pravih metoda i resursa za postizanje ciljeva;
- Praćenje se odnosi na stalnu svijest o napretku i učinku zadatka;
- Procjena je završna aktivnost koja uključuje pregled cjelokupnog procesa i razmatranje je li obavljeni posao vrijedan truda ili ne.

---

<sup>46</sup> Schraw, Gregory & Moshman, David. (1995). *Metacognitive Theories. Educational Psychology Review. 7. 351-371. 10.1007/BF02212307.*

<sup>47</sup> Schraw, Gregory & Moshman, David. (1995). *Metacognitive Theories. Educational Psychology Review. 7. 351-371. 10.1007/BF02212307.*



## 9. Razvoj poduzetničkog načina razmišljanja – fokus na intERpersonalne vještine u obrazovanju odraslih za starije osobe i odrasle sa smanjenim mogućnostima

Prije nego se upustimo u istraživanje međuljudskih vještina neophodnih za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja (posebno među starijim ljudima i odraslima sa smanjenim mogućnostima), važno je fokusirati se na problem i prikazati kontekst trenutne društvene i ekonomske situacije u kojoj poduzetnici/ce trebaju ostvariti svoje poslove i komunikaciju sa drugim ljudima.

### 9.1 Dilema

„Planeta je prenatrpana. 7,2 milijarde nama koji zahtjevamo primarne resurse, i njene naizgled široke granice su udarene, i to žestoko. Kao rezultat, globalna održivost postala je preduvjet za ljudski razvoj na svim razinama, od lokalne zajednice do nacija i svjetske ekonomije“ (Rokström i drugi, 2013., str. 3<sup>48</sup>). 2009. godine grupa znanstvenika sa Zemljinog sistema i zaštite životne sredine, koju su predvodili Johan Rokström iz Stokholmskog centra za otpornost i Will Steffen sa Australskog nacionalnog univerziteta, objavila je istraživački dokument sa ciljem da definira „siguran operativni prostor za čovječanstvo“. Ovaj okvir se zasniva na znanstvenim dokazima da su ljudski postupci od vremena industrijske revolucije postali glavni pokretač globalnih promjena u životnoj sredini. Fokus ovog istraživanja bilo je ranije istraživanje „Planetarne granice: Istraživanje sigurnog operativnog prostora za čovječanstvo“. Ideja o planetarnim granicama je trebala doprijeti do međunarodne zajednice, uključujući vlade na svim nivoima, međunarodne organizacije, civilno društvo, znanstvenu zajednicu i privatni sektor, kao preduvjet za održivi razvoj.

Po prvi put vidimo neke dokaze o promjenama koje je izazvao čovjek, a koje se tiču načina na koji funkcionira Zemljin sistem - od ubrzanog topljenja ledenog pokrivača do promjena u padalinama i potkopavanje ekosistema i biodiverziteta. Ove globalne promjene u životnoj sredini mogu potkopati dugoročne razvojne mogućnosti i izazvati nagle promjene u ljudskom društvu (kao što su npr. toplinski valovi, suše i poplave, brzi porast nivoa mora, gubitak biodiverziteta, pandemije i kolaps ekosistema).

Zajednički utjecaj neispunjenih težnji za ljudskim napretkom i ekonomskim rastom sa jedne, i planetarnih granica sa druge strane, zahtjeva definiranje novih temelja za održivi razvoj. Potrebno je rješenje koje će

---

<sup>48</sup> Sustainable Development and Planetary Boundaries, 2013, <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/sustainable-development-and-planetary-boundaries.pdf>



omogućiti ljudski i ekonomski uspjeh u granicama sistema za održavanje života na Zemlji. Svijet bi trebalo postojati unutar planetarnih granica kroz primjenu novih održivih tehnologija i novih pravila igre za cijeli svijet. Ova promjena zahtijeva transformaciju na svim nivoima, počevši od političkih odluka na svjetskom nivou do svakog domaćinstva u bogatim zemljama i zemljama u razvoju, prihvaćajući tako ideju „za uspjeh je potreban svatko od nas“.

## 9.2 Odgovor – „ekonomija krafne“

Metafora krafne pruža vizualni prikaz za napredak čovječanstva u 21. stoljeću. Kako ovaj model objašnjava, planetarne granice ne sputavaju ljudski razvoj. Upravo suprotno, one oslobađaju ljudski kreativni potencijal i pružaju siguran prostor za inovacije, rast i razvoj u cilju ljudskog prosperiteta u sve naseljenijem i bogatijem svijetu. Cilj „ekonomije krafne“ jest da se zadovolje potrebe svih ljudi u okviru mogućnosti planete i da se iskorijeni nejednakost.

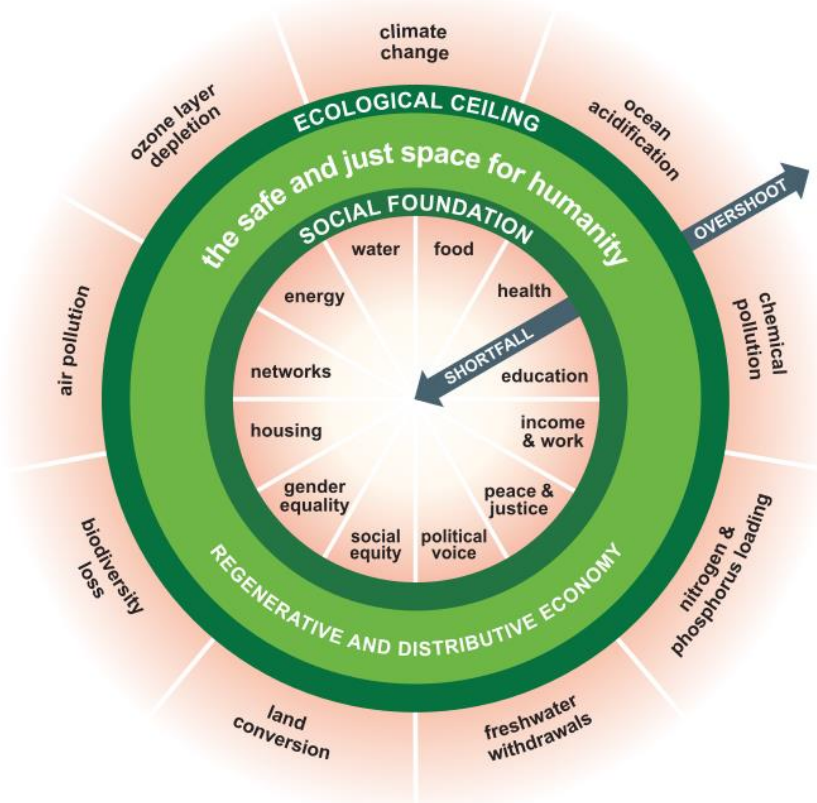
### Šta je to „ekonomija krafne“?

„Ekonomija krafne“ je 2012. godine razvila Kate Roworth, kao model za svjetsku ekonomiju zasnovan na gore spomenutom konceptu planetarnih granica. Ona služe kao ekološki plafon i, uz 12 od 17 ciljeva održivog razvoja UN-a (UN COR), predstavlja društvenu osnovu. Njen model za cilj ima pokrivanje svojih osnovnih potreba svih ljudi na planeti i njihov napredak korištenjem sredstava žive planete. 2017. godine Roworth je objavila knjigu „Ekonomija krafne: Sedam načina da razmišljamo kao ekonomist 21. stoljeća“.<sup>49</sup> U svom inspirativnom TED govoru praćenom ovacijama predstavila je rezime glavnih poruka knjige: „Krafna se sastoji od dva koncentrična kruga: društvene osnove, koja osigurava da nitko ne ostane bez ključnih stvari u životu, i ekološkog plafona, koji osigurava da čovječanstvo kolektivno ne prijeđe planetarne granice koje štite Zemljine sisteme za održavanje života. Između ova dva skupa granica leži prostor u obliku krafne koji je i ekološki siguran i društveno pravedan: to je prostor u kojem čovječanstvo može napredovati“. (Roworth, 2017.)<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Kate Roworth, *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*; Chelsea Green Publishing, 2017

<sup>50</sup> O „ekonomiji krafne“; <https://doughnuteconomics.org/about-doughnut-economics>



Slika 3: Krafna društvene osnove i planetarnih granica; izvor: *Doughnut Economics*, <https://doughnuteconomics.org/about-doughnut-economics>

Ljudi, vlade i korporacije ovise o rastu. Oni/e zagovaraju rast podržavajući ga metaforama poput zelenog rasta, uravnoteženog rasta i dajući im epitete kao što su inkluzivan, pametan, otporan itd. Ekonomija krafne prepoznaje da je rast zdrava faza života, ali da u prirodi ništa ne raste zauvijek. Umjesto toga, aktivni rast će biti zamijenjen „cvjetanjem“ i „ubiranjem plodova“. Polazna točka ekonomije krafne jest da promijeni cilj iz beskrajnog rasta BDP-a (bruto domaćeg proizvoda) u napredan rast unutar krafne. Ekonomija krafne zagovara potrebu za političkim, socijalnim i ekonomskim inovacijama kojima će se prevazići ovakva ovisnost o rastu. Umjesto toga, ona nudi fokus na uspješnu ravnotežu, otpornost i dobrobit unutar zajednica.

### 9.3 Izazovi

Povećan broj interakcija, komunikacije i suradnje, uslijed dramatičnog povećanja broja zainteresiranih strana u ekonomiji krafne, dovodi do njenog glavnog cilja koji je zapravo razumijevanje i postizanje sporazuma za napredak. Ovo će zahtijevati ulazak na novi teritorij kako bi se ostvarilo razumijevanje postojećih aktera, djelovanja, ponašanja i institucija unutar zajednica koje su usklađene sa vizijom i ciljevima poduzetnika/ce. Akteri u ovoj novoj ekonomskoj stvarnosti morat će prikupiti nove dokaze u



područjima koja prethodno nisu bila razmatrana ili vrednovana kao dio „ekonomije“, kako bi se mogao razviti holistički kompas koji će pomoći pri donošenju odluka.

Kako bi se to ostvarilo, potrebna je komunikacija između različitih (ako ne i suprotstavljenih) utjecajnih grupa, dobavljača, kupaca i drugih korisnika/ca. Stvara se potreba za usklađivanjem svih relevantnih meta, ciljeva i težnji kojima će se zajedno kretati naprijed. Potrebna je i promjena od individualnog pristupa ka zajedničkom: „mi, a ne ja“.

Na portretu poduzetničkih aktera postoji još jedna značajna promjena, a to je različitost. Ne samo što raste broj zainteresiranih strana i korisnika/ca uključenih u komunikaciju i suradnju, već također treba uzeti u obzir i raznolikost generacija, spolova, kulturnog i ekonomskog porijekla ljudi, određena fizička i druga ograničenja. Pristup „reci i prodaj“ više ne funkcionira. Nije prihvatljivo davati samo jedno mišljenje kao jedino ispravno i forsirati ga kako bi bilo prihvaćeno. Poduzetnici/ce ili vođe timova trebaju znati zašto i što rade i biti u stanju jasno iznijeti svoju viziju i biti spremni/e prihvatiti vizije i mišljenja drugih ljudi.

Web-site „*entrepreneur.com*“ je poznat širom svijeta po svojoj stručnosti i zajednici poduzetnika/ca koji/e dijele svoje znanje i podižu svijest o različitim problemima. Ovaj site je imenovao 8 izazova suvremenih poduzetnika/ca, među kojima su, osim financijskih ili drugih praktičnih izazova, usamljenost poduzetništva nasuprot timskom radu i izgradnji tima, vizionarstvo i ulazak u nepoznato, donošenje regulativa i odluka.<sup>51</sup>

U narednom segmentu ćemo se osvrnuti na ove i druge međuljudske vještine potrebne svima onima koji/e žele pokrenuti vlastiti posao ili poboljšati funkcioniranje postojećeg. Ove vještine postaju neophodne kada se razmatra promjena globalne ekonomske agende koju vode Ciljevi održivog razvoja Ujedinjenih naroda i principi ekonomije krafne.

## 9.4 Interpersonalne vještine

Odnosi su po definiciji usredotočeni na ljude. Poduzetnici/ce trebaju posjedovati efikasne međuljudske vještine za stvaranje uspješnih i snažnih radnih odnosa. Sposobnost razumijevanja perspektive drugih, pokazivanja poštovanja ili suosjećanja se mogu pripisati razvoju međuljudskih vještina. Međutim, važno je zapamtiti da je u smislu ekonomije krafne u načelu održivije graditi odnose, posao i komunikaciju na onome što je već dostupno. Poduzetnici/ce ne bi trebali odlagati realizaciju svojih poslovnih ideja kako bi završili/e određeni program u obrazovanju ili obuci, kojim će potvrditi stjecanje određenih poslovnih vještina. Ovi procesi se mogu dešavati paralelno. Što je najvažnije, vještine i znanja koja nedostaju se mogu pronaći i trebaju se pronaći među ostalim poslovnim sudionicima/cama (npr. kolegama/icama i drugim zaposlenima), među prijateljima i obitelji ili u zajednici. Ekonomija krafne je odgovor za sve generacije, nivo sposobnosti i mogućnosti. U ovom pristupu svačiji mogući utjecaj je dragocjen i neophodan. Nema potrebe da se protivite granicama i osobnim ograničenjima da biste postigli/e rezultate kroz aktivnosti koje su održive kao osobe koje ih provode tako i za planetu. „*Bit će potrebno eksperimentiranje i zajedničko stvaranje kako bi se pronašle strategije i politike koje će podržati vas i vaše zajednice da uskladite svoje*

---

<sup>51</sup> *The 8 Biggest Challenges for New Entrepreneurs: <https://www.entrepreneur.com/article/254721>*



*ekonomije sa vlastitom vizijom za bolji svijet.*<sup>52</sup> Zeleni krug krafne je životni krug, siguran i pravedan prostor za sve.

#### 9.4.1 Odnosi

Vještine odnosa su presudne za uspjeh u životu i poslu. Predstavljaju sposobnost uspostavljanja i održavanja zdravih i korisnih veza sa različitim osobama i grupama (različitih starosnih grupa, sa siromašnim osobama ili onima koje predstavljaju različito kulturno ili ekonomsko porijeklo). Vještine odnosa su vitalne da bismo osigurali/e međusobno povjerenje, rast i evoluciju. Poslovni odnosi mogu biti od velike koristi za uspjeh poduzetnika/ce, kao što je stvaranje jakih profesionalnih odnosa koji mogu pomoći u usvajanju novih vještina, ali i primjeni i daljem razvoju postojećih. Budući da za uspješnu izgradnju odnosa može biti potrebna kombinacija različitih socijalnih vještina, neophodno je unaprijediti ova područja kako bi se osigurao razvoj poduzeća.

#### **Emocionalna inteligencija**

Emocionalna inteligencija se odnosi na sposobnost da budete svjesni/e emocija, da ih prepoznate i upravljate njima (uključujući one negativne, poput frustracije, tuge ili nečeg suptilnijeg), kako vlastitim tako i emocijama drugih. Poduzetnici/ce posebno trebaju uzeti u obzir emocije koje doživljavaju druge osobe jer ih to može učiniti boljim u komunikaciji, rješavanju sukoba i vodstvu, i uopće radu koji odiše razumijevanjem.

#### **Liderstvo**

Liderstvo predstavlja sposobnost utjecaja, motiviranja i vođenja grupe ljudi da djeluju u pravcu postizanja zajedničkog cilja. Prave vođe unutar svojih timova ostvaruju prostor i veze u kojima ljudi žele učestvovati. Za poduzetnika/cu to može značiti usmjeravanje radnika/ca i kolega/ica sa strategijom ispunjavanja značajnih ciljeva poduzeća i potreba i interesa svih zainteresiranih strana (u smislu ekonomije krafne).

#### **Timski rad**

Timski rad generalno možemo razumijeti kao spremnost grupe ljudi da zajedno radi na postizanju zajedničkog cilja<sup>53</sup>. Za poduzetnika/cu su vještine timskog rada važne sve dok omogućavaju izvrstan rad sa drugima tijekom razgovora, pregovora, projekata, sastanaka ili drugih vidova suradnje. To zahtjeva sposobnost efikasne komunikacije, pokazivanje poštovanja prema idejama drugih, aktivno slušanje, odgovornost i iskrenost.

---

<sup>52</sup> *Wellbeing Economy Policy Design Guide*: [https://wellbeingeconomy.org/wp-content/uploads/Wellbeing-Economy-Policy-Design-Guide\\_Mar17\\_FINAL.pdf](https://wellbeingeconomy.org/wp-content/uploads/Wellbeing-Economy-Policy-Design-Guide_Mar17_FINAL.pdf)

<sup>53</sup> *Importance of Team work in Organizations, 2015*, <https://www.mbaskool.com/business-articles/human-resource/14357-importance-of-teamwork-in-organizations.html>





## Umrežavanje

Efikasne vještine umrežavanja su danas od suštinske važnosti za poduzetnike/ce koji/e moraju poslovati u globalnom socijalno-ekonomskom kontekstu. Umrežavanjem se povećava profesionalni domet i formiraju se trajni profesionalni odnosi. Upoznavanje novih ljudi, interakcija sa više zainteresiranih strana, razmjena ideja sa drugim poduzetnicima/cama i pružanje pomoći drugim poslovnim profesionalcima pomažu u razvoju vještine umrežavanja.

## Nenasilna komunikacija

U raznolikoj, multikulturalnoj, višedimenzionalnoj poslovnoj interakciji, nenasilna komunikacija nije tehnika kojom se prekidaju nesuglasice, već način na koji se pronalazi međusobno razumijevanje, povećava empatija, pronalaze zajedničke osnove za buduću suradnju i poboljšava kvaliteta te suradnje. Ekonomija krafne priznaje da se ljudsko ponašanje može razviti tako da bude kooperativno i brižno, baš kao što su ranije bili važni konkurencija i individualizam. Nenasilna komunikacija fokusira se na osnovne potrebe svih strana u razgovoru. Ova metoda koristi različite verbalne vještine (kao što su razgovori, sastanci, razmjena ideja, traženje mišljenja), neverbalnu komunikaciju (npr. čitanje govora tijela) i vještine aktivnog slušanja: uspostavljanje kontakta očima, svijest o neverbalnim signalima i postavljanje pitanja koja pokazuju da je osoba uključena u razgovor.

Osnovne karakteristike, a ujedno i ciljevi nenasilne komunikacije su:

- promatranje i ponavljanje;
- opis emocija umjesto stavova i mišljenja;
- prepoznavanje potreba svih zainteresiranih strana;
- upit za konkretne akcije kojima se ostvaruju te potrebe.

### 9.4.2 Društvena svjesnost

Društvena svjesnost uključuje sposobnost razumijevanja i suosjećanja sa drugima, posebno sa ljudima različitog porijekla od vlastitog<sup>54</sup>. Ekonomija krafne je inovativan, 100% inkluzivan model koji otvara vrata poduzetništva starijim osobama, ljudima sa smanjenim mogućnostima i onima iz siromašnih sredina. Prepoznaje i ističe jedinstvenost svih i svačiju sposobnost da poduzetničkim aktivnostima utječu na dobrobit društva i planete. Prema Danielu Golemanu (2017.), kompetencije povezane sa socijalnom svijješću su empatija i organizacijska svjesnost.<sup>55</sup>

## Empatija

---

<sup>54</sup> *Social awareness and relationship skills, n.d.*, <https://ggie.berkeley.edu/student-well-being/sel-for-students-social-awareness-and-relationship-skills/>

<sup>55</sup> *Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On?* <https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on>





Empatija znači razumijevanje emocija, potreba i briga drugih ljudi. U tradicionalnim ekonomskim odnosima na empatiju se gledalo sa sumnjom: osobe na menadžerskim pozicijama su nekada mislile da u poslu nema mjesta mekim, emocionalnim vještinama. Ali danas, posebno u sigurnom i pravednom prostoru ekonomije krafne, potreba da se uzmu u obzir osjećaji zaposlenih i poslovnih partnera dovela je do toga da je društvena svijest postala kritična vještina za efikasno vodstvo.

Razumijevanje je jednako povjerenju. - Kada odgovorite na potrebe i osjećaje drugih ljudi, doći će do povjerenja. Ovo može imati velike implikacije za poduzetnike/ce jer se povjerenje smatra ključnim za uspješno vodstvo i sklapanje partnerstava. Međutim, važno je napomenuti da suosjećanje sa nekim i razumijevanje njihove točke gledišta ne mora nužno značiti slaganje sa njihovom perspektivom razumijevanja.

### **Organizacijska svjesnost**

Organizacijska svjesnost se odnosi na sposobnost razumijevanja pravila unutar grupe (organizacije) i njihov utjecaj na ljude koji rade u tom prostoru. Ona također uključuje uslugu kao sposobnost razumijevanja i zadovoljavanja potreba klijenata i kupaca (i drugih zainteresiranih strana).

Svjesnost o društvenim situacijama znači pažljivo razmatranje onoga što drugi ljudi žele i planiranje komunikacije sa njima na način koji je namjenjen zadovoljenju tih potreba. Ovaj skup vještina je izuzetno važan za poduzetnike/ce, jer im pomaže da stvore podršku i utabaju put svojim poduzetničkim aktivnostima. Poboljšanje društvene svijesti također dovodi do poboljšanja životnog iskustva ljudi, stvara mogućnosti za bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života i pozitivno utječe na sposobnost reagiranja na promjene.

### **9.4.3 Upravljanje odnosima**

Upravljanje odnosima se svodi na vještinu međuljudske komunikacije. Riječ je o sposobnosti ispiriranja i utjecaja na tim i druge zainteresirane strane, sposobnosti komunikacije i izgradnje odnosa sa njima, kao i sposobnosti da im se pomogne u procesu promjene, rasta, razvoja i rješavanja sukoba. Za poduzetnika/cu upravljanje odnosima sa više zainteresiranih strana može biti dosadan zadatak. Međutim, ono je podjednako važno kao i samo vođenje posla.

Vještine upravljanja odnosima su kombinacija društvenih vještina koje osoba primjenjuje kako bi se povezala sa drugima i stvorila pozitivne odnose<sup>56</sup>. Na radnom mjestu, bilo da je riječ o malom privatnom poduzeću ili velikoj korporaciji, vještine izgradnje odnosa su ključne za slaganje sa zaposlenima i suradnicima/cama, one doprinose stvaranju razumijevanja u radnom okruženju. Prema Danielu Golemanu, za upravljanje odnosima važne su sljedeće ključne kompetencije:

---

<sup>56</sup> *Relationship Building Skills, 2021*, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/relationship-building-skills>



### **Inspirativnost (inspirativno liderstvo)**

Inspiracija služi kao temelj za izgradnju boljih odnosa. Nekim pojedincima/kama je potrebna motivacija ili pokretačka snaga koja će ih potaknuti na rad. Poduzetnici/ce koji/e su u stanju motivirati druge mogu im pomoći da vide širu sliku.

### **Utjecaj**

Ljudi će slušati vođe i pratiti njihove poteze kada se na njih utječe postupcima i govorom. Nakon što poduzetnik/ca stekne utjecaj u timu, mnogo će se lakše vjerovati njemu/njoj i njegovim/njenim sposobnostima. Na ovaj način ćete dobiti podršku bez ulaganja stresa.

### **Razvoj (trenerstvo i mentorstvo)**

Treća osnovna kompetencija koja potiče poduzetnike/ce da pomažu razvoj drugih jest na načine kao što su prepoznavanje njihovih dostignuća, davanje povratnih informacija i podučavanje. Razvijeni timovi sa visokom individualnom i grupnom sviješću pokazuju bolji učinak, cijene rezultate i sam radni proces.

### **Upravljanje konfliktima (transformacija konflikta)**

Upravljanje konfliktima zahtjeva dobre vještine slušanja i samokontrole. Naučiti kako se taktično nositi sa teškim i izazovnim situacijama igra značajnu ulogu u izgradnji dobrih odnosa. Neophodno je pokušati pronaći rješenje i potaknuti otvorenu komunikaciju, a ne zadržavati se na problemu.

### **Ostvarivanje timskog rada i suradnje**

Poduzetnici/ce uvijek trebaju promovirati suradnju unutar timova jer time omogućavaju aktivno sudjelovanje svih članova/ca i stvaraju osjećaj posvećenosti. Također pomažu ostvarivanju dugotrajnih i jakih veza između njih.

#### **9.4.4 Odgovorno donošenje odluka**

Odgovorno donošenje odluka je jedna od pet komponenti socijalnog i emocionalnog učenja (SEL). Prema CASEL-u (2020.), socijalno i emocionalno učenje opisuje sposobnost donošenja konstruktivnih odluka i odluka sa poštovanjem o osobnom ponašanju i socijalnim interakcijama na osnovu razmatranja etičkih standarda, sigurnosnih problema, socijalnih normi, realne procjene posljedica različitih postupaka i blagostanja, vlastitih i tuđih<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> What Are the Core Competence Areas and Where Are They Promoted? <https://casel.org/wp-content/uploads/2020/12/CASEL-SEL-Framework-11.2020.pdf>



Generalno, tendencija ljudi da donose presude i odluke zasniva se na emocijama, a ne na razmatranju dugoročnih posljedica. To se dešava zbog fiziologije mozga i nezrelosti prefrontalnog korteksa (dijela mozga odgovornog za racionalnost). Međutim, stariji, pa čak i iskusni ljudi često pogriješe kada moraju donijeti poslovne odluke koje bi mogle utjecati na veći broj ljudi ili koje imaju dugoročne efekte. Poduzetnici/ce se gotovo svakodnevno moraju suočavati sa takvim dilemama, čak i kada nema drugih zaposlenih. Uvijek će postojati kupci ili mušterije, dobavljači koji imaju posla sa trećim licima, druge osobe ili cijele zajednice koje ovise o aktivnosti poduzetnika/ca ili imaju koristi od njih.

U ekonomiji krafne, ovakva potreba za razumnim donošenjem odluka izražava se u osnovnim principima koji potiču poduzetnike/ce (ili lidere/ice velikih poduzeća, guvernere/ke, političke lidere/ice) da uvide širu sliku i razmišljaju sistemski, njeguju ljudsku prirodu i, još jednom, ispunjavaju potrebe svih ljudi u okviru mogućnosti planete.<sup>58</sup>

Razumno donošenje odluka osniva se na kritičkom i strateškom razmišljanju koje pomaže u predviđanju pozitivnih i negativnih ishoda izbora i u mogućnosti za pružanje pravovremenog i efikasnog odgovora na buduće izazove. Poduzetnici/ce moraju kritički razmišljati o resursima koje koriste i preispitivati informacije sa kojima se susreću. Oni/e trebaju postavljati konstruktivna pitanja i vagati sve različite argumente i perspektive, kao i koristiti dokaze umjesto pretpostavki za formiranje mišljenja ili argumenata. Razumno donošenje odluka također zahtjeva aktivno slušanje i druge ranije spomenute međuljudske vještine, jer se na taj način unaprijeđuju komunikacija i suradnja.

---

<sup>58</sup> *Doughnut Principles of Practice* | DEAL: <https://doughnuteconomics.org/principles-of-practice>



## Bibliografija i literatura s interneta

- (2021, April 1). Policy: Circular economy. English Site. <https://www.amsterdam.nl/en/policy/sustainability/circular-economy/>
- Akturk, A., & Sahin, I. (2011, January 1). Literature Review on Metacognition and its Measurement. ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811009104>
- Alton, L. (2016, January 7). The 8 Biggest Challenges for New Entrepreneurs. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/254721>
- Aufderheide, P. (1992). Media Literacy. A Report of the National Leadership Conference on Media Literacy. Maryland: The Aspen Institute Wye Center Queenstown.
- Bawden, D. (2001). "Information and digital literacies; a review of concepts". Journal of Documentation. London: City University.
- Bok, D. (2020). Higher Expectations: Can Colleges Teach Students What They Need to Know in the 21st Century? Princeton University Press.
- Brković, A. (2011). Razvojna psihologija. Čačak: Regionalni centar za profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju.
- CASEL. (2020). CASEL'S SEL FRAMEWORK: What Are the Core Competence Areas and Where Are They Promoted? <https://casel.org/wp-content/uploads/2020/12/CASEL-SEL-Framework-11.2020.pdf>
- Department for Education. (2010). Social and emotional aspects of learning (SEAL) programme in secondary schools: national evaluation. DFE. <https://dera.ioe.ac.uk/11567/1/DFE-RR049.pdf>
- Department for Education. (2010b, October 28). Social and emotional aspects of learning (SEAL) programme in secondary schools: national evaluation. GOV.UK. [https://www.gov.uk/government/publications/social-and-emotional-aspects-of-learning-seal-programme-in-secondary-schools-national-evaluation#:~:text=Social%20and%20emotional%20aspects%20of%20learning%20\(%20SEAL%20\)%20is%20a%20comprehensive,learn%20and%20work%20in%20schools.](https://www.gov.uk/government/publications/social-and-emotional-aspects-of-learning-seal-programme-in-secondary-schools-national-evaluation#:~:text=Social%20and%20emotional%20aspects%20of%20learning%20(%20SEAL%20)%20is%20a%20comprehensive,learn%20and%20work%20in%20schools.)
- Doughnut Principles of Practice. (n.d.). DEAL. <https://doughnuteconomics.org/principles-of-practice>
- Druker, P. (1991). Inovacija i preduzetništvo. Beograd: Grmeč.
- Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On? (2020, September 15). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on>
- Garcia, E. (2014, December). The Need to Address Noncognitive Skills in the Education Policy Agenda. Economy Policy Institute. <https://www.epi.org/publication/the-need-to-address-noncognitive-skills-in-the-education-policy-agenda/>
- Garner, P. (2013). Social and Emotional Aspects of Learning. The Northampton Centre for Learning Behaviour. <http://www.ncflb.com/wp-content/uploads/2013/02/SEAL-summary.pdf>
- Gir, Č. (2011). Digitalna kultura. Beograd: Klio.
- Gray, William S. (1956). The Teaching of Reading and Writing. ENESCO, Illinois: Place de Fontenoy.



- Jarvela, S. (2011). *Social and Emotional Aspects of Learning* (1st ed.). Elsevier.
- Jurić, S. (2013). Koncepti nove pismenosti. <http://obrazovneparadigme.pbworks.com/w/page/63> (pristupljeno 25. siječnja 2021.).
- Karaali, Gizem. (2015). *Metacognition in the Classroom: Motivation and Self-Awareness of Mathematics Learners*. PRIMUS. 25. 439-452. 10.1080/10511970.2015.1027837.
- Korte, R., & Smith, K. (2018). *The Role of Empathy in Entrepreneurship: A Core Competency of the Entrepreneurial Mindset*. ERIC ED. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1199603.pdf>
- Kulić, R. i Đurić, I. (2012). Funkcionalna pismenost u koncepciji bazičnog obrazovanja i vaspitanja. Beograd: Inovacije u nastavi. Br. 2. Tom 25.
- Lambeth. (2005). *What are the Social and Emotional Aspects of Learning?* <https://www.lambeth.gov.uk/sites/default/files/SEALGeneralGuidanceSept10.pdf>
- Lindh, I. (2017). *An Entrepreneurial Mindset: Self-Regulating Mechanisms for Goal Attainment*. Luleå University of Technology. <https://ltu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1089965/FULLTEXT01.pdf>
- Mandić, T. i Ristić, I. (2013). Psihologija kreativnosti. Beograd: Fakultet dramskih umetnosti.
- Maslov, A. N. (1982). Motivacija i ličnost. Beograd: Nolit.
- McCrae, R., (1987). „Creativity, divergent thinking, and openness to experience“. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1258–1265.
- McPeck, J. E. (1981). *Critical thinking and education*. New York: St. Martins Pres.
- Merriam-Webster rječnik. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/entrepreneur?src=search-dict-hed> (pristupljeno 24. siječnja 2021.)
- Miel, A. (1968). *Kreativnost u nastavi*. Sarajevo: Svjetlost.
- Mutileni, S. (2020). *SOAR WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE: A COMPREHENSIVE GUIDE TO DEVELOP YOUR INTERPERSONAL AND INTRAPERSONAL SKILLS*. Independently published.
- National Research Council (US) Committee on the Assessment of 21st Century Skills. (2011). *Assessing Intrapersonal Skills - Assessing 21st Century Skills - NCBI Bookshelf*. NCBI. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK84217/#:%7E:text=Examples%20of%20intrapersonal%20skills%20include,strategy%20or%20approach%20as%20needed>.
- NFTE. (2017). *NFTE-Whitepaper-Entrepreneurial-Mindset-On-Ramp-to-Opportunity*. NFTE. <https://www.nfte.com/wp-content/uploads/2020/04/NFTE-Whitepaper-Entrepreneurial-Mindset-On-Ramp-to-Opportunity-December-2017.pdf>
- NFTE. (2018). *NFTE Measuring Entrepreneurial Mindset in Youth*. <https://www.nfte.com/wp-content/uploads/2020/04/NFTE-Whitepaper-Measuring-Entrepreneurial-Mindset-in-Youth-November-2018.pdf>
- NFTE. (2020, October 2). *Entrepreneurial Mindset | NFTE*. NFTE | Home. <https://www.nfte.com/entrepreneurial-mindset/>
- OECD. (2015). *Entrepreneurial Education in Practice - The Entrepreneurial Mindset*. <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-Education-Practice-pt1.pdf>
- Penezić, N. (2003.). *Kako postati preduzetnik?* Beograd: Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva.
- Piaget, J. (1950). *L'épistémologie génétique*. Pariss: Sorbonne.



- Prensky, M. (2021). *Digital Natives, Digital Immigrant, On the Horizon*, MCB University Press, Vol. 9 No. 5). Više na: <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky> (pristupljeno 12. januara 2021.)
- Price-Mitchell, M. (2015, April 7). *Metacognition: Nurturing Self-Awareness in the Classroom*. *Edutopia*. <https://www.edutopia.org/blog/8-pathways-metacognition-in-classroom-marilyn-price-mitchell>
- Raworth, K. (2018, May 14). *A healthy economy should be designed to thrive, not grow*. *TED Talks*. [https://www.ted.com/talks/kate\\_raworth\\_a\\_healthy\\_economy\\_should\\_be\\_designed\\_to\\_thrive\\_not\\_grow?language=en](https://www.ted.com/talks/kate_raworth_a_healthy_economy_should_be_designed_to_thrive_not_grow?language=en)
- Rockström, J. (2009, November 18). *Ecology and Society: Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity*. *Ecology and Society*. <http://www.ecologyandsociety.org/vol14/iss2/art32/>
- Rockström, J., D. Sachs, J., C. Öhman, M., & Schmidt-Traub, G. (2013). *Sustainable Development and Planetary Boundaries*. *Sustainable Development Solutions Network*. <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/sustainable-development-and-planetary-boundaries.pdf>
- Rogers, C. R. (1954). „Toward a theory of creativity, ETC: A review of general semantics“. Vol. 11, reprinted in H. H. Anderson Ed. *Creativity and its cultivation*. New York: Harper & Row.
- Schraw, Gregory & Moshman, David. (1995). *Metacognitive Theories*. *Educational Psychology Review*. 7. 351-371. 10.1007/BF02212307.
- Sorgner, Alina. (2015). *Non-cognitive skills, occupational choices, and entrepreneurship: An empirical analysis of entrepreneurs' career choices*. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 25. 208. 10.1504/IJESB.2015.069286.
- Štavljanin, D. (2020.). *Jeff Bezos: Put od garaže do kolonizacije svemira*, Radio slobodna Europa. Više na: <https://www.slobodnaevropa.org/a/ko-je-dzef-bezos-vlasnik-amazona-najbogatiiji-covek/30750806.html> (pristupljeno 23. siječnja 2021.)
- *Strategija razvoja obrazovanja odraslih u Republici Srbiji (2007.)*. Službeni glasnik Republike Srbije, br. 1, 2007., Beograd.
- Street, B. (1984). *Literacy in Theory and Practice*. New York: Cambridge University Press.
- T. (2020, December 6). *What Are Intrapersonal Skills | Why Are They Important? | Matter*. *Let's Grow Together | The Matter Blog*. <https://matterapp.com/blog/what-are-intrapersonal-skills-and-why-are-they-important/>
- Thoman, E. and Jolls, T. (2003). *Literacy for the 21st Century – An Overview & Orientation Guide To Media Literacy Education*. Malibu, CA: Center for Media Literacy (CML).
- Tzohar-Rozen, M., & Kramarski, B. (2018). *Metacognition, Motivation, and Emotions: Contribution of Self-Regulated Learning to Solving Mathematical Problems*. *CORE UK*. <https://core.ac.uk/download/pdf/25518514.pdf>
- Veljković, N. (2015.). *Kako upravljanje radnim vremenom povećava produktivnost?* Više na: <https://pcpress.rs/kako-upravljanje-radnim-vremenom-povecava-produktivnost/> (pristupljeno 28. siječnja 2021.)
- *Wellbeing Economy Policy Design Guide*. (2020). *Wellbeing Economy Alliance*. [https://wellbeingeconomy.org/wp-content/uploads/Wellbeing-Economy-Policy-Design-Guide\\_Mar17\\_FINAL.pdf](https://wellbeingeconomy.org/wp-content/uploads/Wellbeing-Economy-Policy-Design-Guide_Mar17_FINAL.pdf)



- Wilson, C., Grizzle, A., Tuazon, R. at al. (2011). *Media and Information Literacy, Curriculum for Teachers*. Paris: Unesco.
- Zhoi, K. (2016). *Non-cognitive skills: definitions, measurement and malleability*. UNESDOC. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245576>



**IZDAVAČ:**

*STICHTING MASTERPEACE, Nizozemska*



**MASTERPEACE**

Creating peace.  
Together.

“With the support of the Erasmus+ programme of the European Union”



**Erasmus+**

The European Commission’s support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.