

PRIRUČNIK ZA MENTORSTVO

Kako da unaprijedite svoje
mentorske vještine?



NURTURE
nurturing the world can be a job

SADRŽAJ

UVOD	1
SMJERNICE ZA MENTORE	1
ŠTA TAČNO ČINI DOBROG MENTORA?	2
PRINCIPI NENASILNE KOMUNIKACIJE	3
KAKO ME OVO ČINI BOLJIM MENTOROM?	6
UNAPRIJEDITE SVOJE VJEŠTINE FEEDBACKA	7
• KAKO DATI KVALITETAN FEEDBACK	8
• KAKO PRUŽITI NEGATIVAN FEEDBACK	10
CHECKLISTA ZA MENTORE	12



**Sufinansira
Evropska unija**

Sadržaj ovog priručnika razvijen je u okviru projekta „Social Innovators“ (2017-1-218), koji je financiran sredstvima Fonda za zapošljavanje mladih EGP-a i Norveške, te je djelomično prilagođen u okviru projekta „Nurturing the world can be a job“, koji je sufinansiran od strane Evropske unije. Stavovi i mišljenja izraženi su isključivo stavovi autora i ne odražavaju nužno stavove Evropske unije niti Evropske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Evropska unija niti EACEA ne mogu snositi odgovornost za njih.

UVOD

Ovaj alat je posvećen podršci razvoju mentorskih vještina za trenere. Ovdje možete pronaći osnovne informacije koje su pružene tokom obuke za trenere. Ovaj dokument služi kao skup smjernica koje možete koristiti u razvoju svojih mentorskih vještina, kao i mentorskih vještina drugih u vašoj organizaciji.

Ovaj odjeljak uključuje sljedeće elemente predstavljene na obukama za mentore:

- Smjernice za mentore
- Šta čini dobrog mentora
- Principi nenasilne komunikacije
- Kako pružiti dobar povratni osvrt
- Checklista za mentore

SMJERNICE ZA MENTORE

Kao mentor, odgovorni ste za kreiranje prilagođenog plana obuke za praktikanta i osiguranje da praktikant dobije adekvatnu obuku, resurse i povratne informacije kako bi uspješno završio program pripravništva. Također, trebate pratiti napredak praktikanta kojeg mentorirate i osigurati da su svi administrativni zahtjevi ispunjeni.

Potiče se da kontinuirano radite na razvoju svojih mentorskih vještina i da ostanete u kontaktu s najnovijim dešavanjima u vašem polju ili specijalizaciji. U sljedećim sekcijama naći ćete korisne informacije koje vam mogu pomoći u razvoju vaših mentorskih vještina. Počnimo s osnovama.

Šta čini dobrog mentora?

Postoje različiti oblici mentorstva i mentorskih odnosa. Formalni mentorski odnos, kao što je odnos uspostavljen kroz program #NGOTrained pripravništva, karakterizira to što je namjeran. To znači da partneri u odnosu traže ili nude mentorstvo, postavljaju ciljeve za odnos i dogovaraju se o njegovoj prirodi. Mentorski odnos uspostavljen kroz ovaj program je također facilitiran, što znači da je strukturiran kroz definisane korake koji vode željenim promjenama ponašanja kod praktikanata i da se upravlja i evaluira na određeni način, što rezultira konkretnim uspostavljenim rezultatima.

Važno je imati na umu da ako uspostavljeni odnos nije namjieran, svaki rezultat koji se dogodi tokom mentorskog procesa može se percipirati kao slučajnost. Ako nemate konkretan set ciljeva i rezultata, kao i načine za praćenje i evaluaciju istih, ne možete preuzeti zasluge za rezultate. Zato je važno biti jasan i konkretan u vezi sa ciljevima i rezultatima za svakog praktikanta kojeg mentorirate, te stvoriti specifičan program obuke i osigurati da se on prati tokom cijelog pripravnštva. Da bismo bili uspješni u ovom poduhvatu, pripremili smo set smjernica koje vam mogu pomoći u izgradnji odnosa s praktikantom i osigurati da ste efikasni u pružanju adekvatne obuke i vođenja praktikantima. Ovo je također prilika da reflektirate o svojim mentorskim vještinama i naučite šta se može poboljšati.

ŠTA TAČNO ČINI DOBROG MENTORA?

Postoji mnogo vještina koje dobar mentor treba imati, a najvažnije su: **posmatranje, komunikacija, analiza, slušanje i davanje povratnih informacija**. Posebno ćemo se fokusirati na komunikaciju i povratne informacije, o čemu će biti riječi u narednim sekcijama.

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

- **Empatija** (priznavanje i razumijevanje da ste nekada bili u sličnoj situaciji u kojoj se praktikant nalazi danas);
- **Pozitivan pristup i entuzijazam** (vjerovanje u svoj rad i pokazivanje entuzijazma za područje u kojem radite);
- **Razvijanje sposobnosti** (fokusiranje na davanje uputstava i razvoj vještina i znanja praktikanta);
- **Inspirisanje** (davanje ideja i inspirisanje na obavljanje značajnog rada);
- **Cijenjenje mišljenja, kao i proaktivnosti i inicijativa;**
- **Nuditi izazovne zadatke i prilike;**
- **Davati korektivne povratne informacije;**
- **Pružati prilike za buduću karijeru** (otvaranje vrata);
- **Fokusirati se na davanje malog, ali značajnog projekta umjesto projekta koji je preambiciozan i koji će obeshrabriti praktikanta, te znati kada je previše;**

- **Podsticanje rasprave, postavljanje pitanja i poticanje kritičkog razmišljanja;**
- **Postavljanje otvorenih pitanja bez davanja sugestija prikazanih kao pitanja.**

Načela poput pravilne komunikacije, autentičnosti, empatije, odvajanja posmatranja od prosudbe i preuzimanja odgovornosti za vlastite emocije univerzalno su prihvaćena kao smjernice za zdrav odnos s drugima.

PRINCIPI NENASILNE KOMUNIKACIJE

Načela nenasilne komunikacije uspostavljena su ranih 1960-ih od strane Marshalla B. Rosenberga, američkog psihologa. Ona se i danas koristi u različitim obukama i radionicama, a posebno je primjenjiva u nevladinim organizacijama.

Nenasilna komunikacija (NVC) je okvir koji pomaže u fokusiranju na stvaranje kvalitetnih odnosa koji doprinose dobrobiti svih uključenih. Jedna od osnovnih pretpostavki NVC-a je da naše interakcije s drugim ljudima pokreću univerzalne ljudske potrebe. Temelji se na razvoju svijesti i komunikacijskih vještina koje olakšavaju ljudima izražavanje osjećaja, preuzimanje odgovornosti za svoja djelovanja, prakticiranje aktivnog slušanja, poticanje empatije i održavanje međusobno korisnih odnosa s drugima, što je suprotno nasilnoj komunikaciji.

Nasilna komunikacija temelji se na prijetnji, ocjenjivanju, dehumanizaciji, krivnji i prisili, stvarajući nesporazume, svađe i frustraciju.

Ključ nenasilne komunikacije je iskrenost - budite iskreni prema sebi i budite iskreni u slušanju i prihvatanju drugih.

Nenasilna komunikacija obično se objašnjava kroz svoja četiri osnovna elementa: **posmatranja, osjećaji, potrebe/vrijednosti i zahtjevi.**

Prije nego što odaberete odgovarajuću reakciju ili odgovor na određenu situaciju, prvo se trebate fokusirati na **samorefleksiju i samosvijest**. Posmatrajte kakav utjecaj situacija ima na vas. **Identificirajte što osjećate.** Pitajte se: **koja je potreba iza osjećaja koji imam** i kako to mogu prikladno zatražiti od druge osobe? Izbjegavajte iskaljivanje svojih osjećaja bez znanja što vam je potrebno od druge osobe, i obrnuto. Ovo će vašu komunikaciju učiniti mnogo učinkovitijom.

Zapažanja

U svakoj situaciji, posebno u teškoj, trebali biste prakticirati **vještinu posmatranja ili percipiranja bez prosudbe**. Trebali biste **naučiti odvojiti situaciju od svoje interpretacije**. Razumijte da ste vi jedina osoba odgovorna za svoje osjećaje i da **vaši osjećaji proizlaze iz vaših ličnih potreba**.

Na primjer, ako praktikant kasni s zadatkom, prije nego što odaberete odgovarajuću reakciju, prikupite sve činjenice i posmatrajte situaciju bez donošenja prosudbe kao što su: "oni su neodgovorni" ili "nemaju radne navike". Uzmite u obzir sve faktore prije donošenja prosudbe.

Priznajte da određeno ponašanje može izazvati različite odgovore u zavisnosti od konteksta, kao i vaših vlastitih potreba i osjećaja. Ako je zadatak koji praktikant treba završiti ključan za vas, mogli biste biti uzrujani situacijom. U nekim drugim situacijama kada nemate vremena da date povratne informacije, mogli biste se osjećati olakšano jer ćete dobiti dodatno vrijeme da završite vlastite zadatke prije nego što posvetite svoje vrijeme praktikantu.

U prvom primjeru, mogli biste se osjećati uzrujano jer imate potrebu da završite određeni zadatak. U drugom primjeru, mogli biste se osjećati olakšano jer sada imate više vremena za završetak svog posla. Važno je da pokažete **empatiju** prema drugima jer možda ne znate puni kontekst situacije. Možda osoba kasni zbog okolnosti koje nije mogla kontrolirati. Priznavanje svih faktora smanjit će negativne osjećaje koje možete imati i pozitivno uticati na razgovor s drugima.

Osjećanja

Često ono što se opisuje kao osjećaji zapravo su skrivene interpretacije ili prosudbe. Rečenice poput: 'Osjećam da si ljut' zapravo ne opisuju osjećaj, već vašu interpretaciju onoga što druga osoba može osjećati. U suštini opisujete svoju skrivenu potrebu za sukobom ili neki drugi problem koji nije adekvatno artikulisan.

Evo nekoliko primjera riječi koje zapravo predstavljaju interpretacije i prosudbe, a ne osjećaje: prevaren, manipuliran, nečuo, pod pritiskom i zapostavljen. Korištenje ovih riječi služi kao prikriveni napad na druge zasnovan na pogrešnom pretpostavljanju - da su drugi odgovorni za to kako se osjećate. To nije tačno - zapamtite, **samo vi ste odgovorni za svoje osjećaje**.

Prepoznajte kako se osjećate u vezi s određenom situacijom ili osobom i imenujte taj osjećaj. Priznajte da je ovaj osjećaj isključivo vaša odgovornost i da ste vi taj koji bira kako reagirati u određenoj situaciji.

Potrebe/Vrijednosti

Iza vaših osjećaja stoje neispunjene potrebe i očekivanja koja imate. Nakon što ste identifikovali šta tačno osjećate i preuzeli odgovornost za to, sljedeći korak je prepoznati svoje potrebe u toj posebnoj situaciji. Na primjer, neke riječi za osjećaje povezane s neispunjenim potrebama koje možete koristiti su: nemoćan, usamljen, ljubomoran, nervozan i depresivan.

Positivni osjećaji koji se mogu koristiti za opisivanje ispunjenih potreba su: opušten, ponosan, zadovoljan, sretan ili dirnut.

Identifikujte koje su vaše potrebe kako biste mogli odabrati odgovarajući odgovor na situaciju.

Zahtjevi

Nakon što prepoznate svoja osjećanja i potrebe, preuzmite odgovornost za svoje izbore koji utiču na vaše emocije. Odaberite da artikulirate svoje potrebe na asertivan način. **Biti asertivan znači stati u odbranu vlastitih ili prava drugih ljudi na smiren i pozitivan način, bez da budete percipirani kao agresivni, ili da budete pasivni u situaciji.** To znači da istovremeno postavljate svoje granice i poštujete granice drugih ljudi.

Ako imate poteškoća u formulisanja svojih zahtjeva i upravljanju emocijama, jedan koristan trik koji predlaže Rosenberg je da zamijenite „morate“ sa „birate“. Ovo se može uraditi u tri koraka:

1. Napravite listu svih stvari za koje mislite da morate da uradite. To su aktivnosti koje ne volite da radite, ali ih radite jer vjerujete da nemate izbora.
2. Prepišite sve tačke na listi iz koraka 1, ali svaku rečenicu započnite sa: „Birate da...“. Ovaj korak obično stvara neku unutrašnju otpornost.
3. Zamijenite tačku na kraju druge rečenice zarezom i dodajte rečenicu koja počinje sa „jer bih volio da...“. Pisanje na ovaj način pomaže da razjasnite koje potrebe pokušavate da ispunite onim stvarima koje ne volite da radite.

Ovo je koristan način za prakticiranje razmišljanja i bolje upravljanje svojim emocijama.

KAKO ME OVO ČINI BOLJIM MENTOROM?

Već vjerovatno koristite neke, ako ne i sve, principe nenasilne komunikacije. Ovi principi postoje u mnogim drugim okvirima i čine osnovu zdravih odnosa sa samim sobom i drugima.

Primjenjivanje ovih principa češće će vam pomoći da izgradite zdrav mentorski odnos i izbjegnute nepotrebne sukobe i nesporazume. Primjenjivanje ovih principa će vam uštedjeti puno vremena i nepotrebnog stresa, dok istovremeno čuva dostojanstvo obje osobe uključene u komunikaciju.

Ovo će vas učiniti boljim mentorom i kolegom, jer ćete biti efikasniji u svojoj komunikaciji i fokusirani na drugu osobu, ispunjavajući njihove potrebe bez nametanja vlastitih presuda.

Kako primijeniti principe u praksi?

Najbolji način da prakticirate nenasilnu komunikaciju je da slijedite ova četiri koraka u svakoj teškoj situaciji s kojom se suočavate:

Ključni koraci	Pitanja koja bi trebali sebi postaviti?	Odgovor
Identificiraj problem	Posmatrajte i objasnite situaciju u najosnovnijim terminima, bez presude - ko, zašto, kada, šta...?	
Imenuj svoje emocije	Kako ova situacija čini da se osjećam? Da li se osjećam ljutito, frustrirano, tužno ili na neki drugi način?	
Analiziraj svoje potrebe	Šta mi tačno treba iz ove situacije? Koji je poželjan ishod?	
Pitaj šta je tvoja potreba	Kako mogu tražiti ono što mi treba na prikladan i asertivan način?	

UNAPRIJEDITE SVOJE VJEŠTINE FEEDBACKA

Definicija Feedbacka

U kontekstu vašeg svakodnevnog rada u nevladinoj organizaciji, povratna informacija je informacija koju ljudi primaju o svom učinku, a u većini slučajeva se odnosi na različite aktivnosti u kojima učestvuju. Povratna informacija je u suštini procjena kvaliteta rada i ponašanja.

Povratna informacija može biti pozitivna ili negativna. Važno je komunicirati i pozitivne i negativne povratne informacije ljudima koje mentorirate. Trebali biste koristiti pozitivnu povratnu informaciju kao oslonac uz negativnu - negativna povratna informacija bi trebala slijediti pozitivnu. Neki istraživači čak preporučuju da za svaku negativnu procjenu pružite pet pozitivnih povratnih informacija.

Pozitivna povratna informacija podstiče i jača dobro radno ponašanje. S druge strane, negativna povratna informacija, ako se pravilno koristi, pomaže praktikantima da brže uče i fokusiraju se na ono što je važno.

Zašto je davanje feedbacka važno

Praktikanti, kao i novi zaposlenici, trebaju dobiti mnogo povratnih informacija, jer to direktno utiče na njihov uspjeh na poslu i budući rad. Imati specifične i relevantne povratne informacije značajno poboljšava učenje i sticanje novih vještina.

Kada je u pitanju pružanje povratnih informacija novim zaposlenicima i praktikantima, trebali biste se fokusirati na davanje informacija vezanih za specifične radne zadatke, kompetencije, mogućnosti obuke, misiju i ciljeve organizacije.

Zapamti, feedback je vještina

Vaša uloga kao mentora zahtijeva usavršavanje vaših vještina davanja povratnih informacija. To će vas ne samo učiniti boljim mentorom, već i boljim kolegom ili liderom. Čak i ako niste imali priliku razviti ili prakticirati svoje vještine davanja povratnih informacija, nema razloga da ne počnete. Davanje povratnih informacija je vještina kao i svaka druga i poboljšava se vježbom.

Pročitajte smjernice u sljedećem odjeljku i razmislite o posljednjem putu kada ste imali priliku pružiti evaluaciju. Koliko od sljedećih smjernica ste primijenili? Kako možete poboljšati svoje povratne informacije sljedeći put? Pročitajte ovaj odjeljak i napravite vlastitu listu vještina koje želite poboljšati.

KAKO DATI KVALITETAN FEEDBACK

Postoji nekoliko komponenti kvalitetnog feedbacka:

- **Povratni komentar treba da bude specifičan**

To znači da bi trebalo da se fokusirate na konkretna ponašanja ili aktivnosti. Davanje opštih i nespecifičnih komentara može lako zbuniti praktikanta, posebno ako je komentar negativan. Važno je da se ne fokusirate na ličnost praktikanta, već na konkretan zadatak koji je u pitanju.

Ako se to uradi pravilno, trebalo bi da objasnite koje su komponente zadatka dobro urađene. Ako učinak nije zadovoljavajući, treba da objasnite zašto nije i kako može biti poboljšan.

- **Primjer nespecifičnog povratnog komentara:** „Odlično si uradio projekat. Nastavi tako.“
- **Primjer dobrog pozitivnog komentara:** „Petre, tvoj komunikacioni plan je bio odličan. Pokrio si sve ključne elemente, a posebno mi se dopalo što si predložio nove kanale. Ovo će biti veoma korisno za našu sljedeću kampanju. Sjajan posao!“
- **Primjer dobrog negativnog komentara:** „Petre, tabela budžeta nije ispravno formatirana. Trebalo bi da izračunaš troškove u koloni B i provjeriš sve brojeve prije nego što predaš tabelu. Brojevi u kolonama X i Y treba da se poklapaju sa izvještajem o troškovima koji sam ti poslao juče. Evo kako to možeš da uradiš: ‘....’“

- **Fokusirajte se na ponašanje, ne na osobu ili lične osobine**

Izbjegavajte generalizacije kada dajete povratni komentar. Ne bi trebalo da koristite riječi kao što su „uvijek“, „nikada“ ili komentarišete lične karakteristike praktikanta. Budite realistični i fokusirani na konkretna ponašanja. Zapamtite, ličnost je nešto što se ne može promijeniti, ali ponašanje može. Takođe, vaši komentari treba da se odnose na posao.

- **Imajte konkretan cilj na umu**

Davanje previše povratnih komentara može vas udaljiti od vođenja praktikanta na najučinkovitiji način. Fokusirajte se na pružanje povratnih informacija koje su povezane sa ciljevima praktikanta. Praktikant će zapamtiti komentar koji mu je važan.

Na primjer, ako praktikant želi da nauči kako da postane trener/edukator, fokusiranje na formatiranje budžetskih tabela nije nešto što će mu nužno pomoći da postigne svoj cilj u vašoj organizaciji.

- **Koristite jednostavan i jasan jezik i provjerite da li je poruka shvaćena**

Da bi bio učinkovit, povratni komentar treba da bude jasan i nedvosmislen. Praktikantu ponudite nešto što lako može da zapamti i primijeni u budućim situacijama. Najbolji način da osigurate da je povratni komentar pravilno primljen jeste da postavite dodatna pitanja kao što su: „Šta misliš, koji su ključni zaključci iz ovog razgovora?“ ili „Nakon našeg razgovora, šta misliš da treba da unaprijediš?“ i slično.

- **Obratite pažnju na vrijeme i mjesto**

Ako je moguće, najbolje je dati povratni komentar odmah nakon što se određena aktivnost ili ponašanje desilo. Predugo čekanje smanjuje učinkovitost vašeg komentara, a praktikant se često neće sjetiti situacije koju opisujete. Međutim, ponekad nećete imati priliku da komentarišete ponašanje odmah nakon događaja.

Izbjegavajte davanje negativnog povratnog komentara pred drugim ljudima. Najbolje je povratni komentar dati lično i u privatnom razgovoru.

Ponekad je javno priznanje dobrog učinka primjereno, ali uvijek imajte na umu da različite osobe različito reaguju na povratne komentare. Takođe, izbjegavajte davanje negativnih komentara kada ste vi ili praktikant pod stresom.

- **Pružajte povratne komentare često i u različitim formama**

Trebalo bi da pokušate da uključite povratne komentare u svoje svakodnevne aktivnosti. Pazite da često ponavljate ključne uvide i to na različite načine. Na primjer, možete dati povratni komentar putem razgovora uživo, a zatim i putem e-maila (ili putem drugog kanala koji koristite za komunikaciju) nakon što dobijete rad od praktikanta.

Ovo će povećati vjerovatnoću da praktikant shvati kako treba da izvrši određeni zadatak.

- **Poznajte osobu kojoj pružate povratni komentar: Prilagodite povratni komentar praktikantu**

Imajte na umu da različiti ljudi različito reaguju na povratne komentare i da strategija koju ste koristili u jednoj situaciji nije nužno primjenjiva u drugoj. Na primjer, neko ko nikada nije radio određeni zadatak može zahtijevati više ohrabrenja nego neko ko već ima dosta iskustva u toj oblasti. Osobi sa više iskustva previše pohvala može djelovati pokroviteljski.

Ovo je samo jedan od mnogih primjera kako je različit pristup potreban u zavisnosti od osobe sa kojom radite, njenog/njegovog nivoa iskustva, ciljeva, interesa i drugih karakteristika.

KAKO PRUŽITI NEGATIVAN FEEDBACK

Osim svih već spomenutih elemenata, kada pružate negativan feedback, trebate imati na umu još dva važna aspekta.

Prvo, **budite sigurni da komentarišete situaciju, aktivnost ili ponašanje na koje praktikant ima uticaj.** Ako nisu mogli da završe zadatak ili ga urade na određeni način zbog okolnosti na koje nisu mogli uticati, negativna povratna informacija će samo povećati nepotreban stres i verovatno izazvati defanzivno ponašanje. Na primjer, ako niste mogli pravovremeno pružiti informacije i to je uzrokovalo kašnjenje u završavanju zadatka, to nije nešto na što biste trebali ukazivati. **Fokusirajte se na nešto na šta praktikant ima kontrolu.**

Drugo, **objasnite kako se ponašanje može poboljšati u budućnosti.** Povratne informacije bez specifičnih smernica o tome kako bi zadatak trebao biti obavljen nisu baš korisne. Uvijek objasnite šta bi trebalo uraditi drugačije i pružite praktikantu potrebne informacije i resurse da to bolje uradi sljedeći put.

Osigurajte da negativne povratne informacije prate pozitivne. Na primjer, neki koriste metodu "sendviča" kada daju povratne informacije. To je tehnika koja se sastoji od pružanja negativne ili konstruktivne povratne informacije između dva "sloja" pozitivne povratne informacije. Ideja je započeti pozitivnom povratnom informacijom, zatim se pozabaviti problemom ili područjem poboljšanja, a zatim završiti još jednim komplimentom ili ohrabrenjem. Metoda sendviča ima za cilj da ublaži uticaj negativne povratne informacije i učini je prihvatljivijom i delotvornijom za primaoca.

Na primjer:

Pozitivna povratna informacija: Zaista cijenim vašu posvećenost i trud koji ste uložili u organizaciju ovog događaja. Vaša pažnja prema detaljima osigurala je da sve teče glatko.

Područje za poboljšanje: Jedno područje koje treba razmotriti za buduće događaje je komunikacija. Neki volonteri su pomenuli da su se osjećali nejasno u vezi sa svojim ulogama prije događaja, što je dovelo do određene zabune. Možda bi kreiranje jasnijeg plana implementacije ili održavanje sastanka prije događaja moglo pomoći u razjašnjavanju očekivanja u budućnosti.

Ohrabrenje: Sve u svemu, vaše vodstvo u ovom projektu bilo je impresivno, i radujem se kako ćete uključiti ovu povratnu informaciju u buduće inicijative.

CHECKLISTA ZA MENTORE

Evo primjera tabele koju možete koristiti kao podsjetnik prilikom pripreme za davanje povratnih informacija praktikantu ili drugoj osobi s kojom radite:

Vještina Feedbacka	Pitanja	Da/Ne
Specifično	Da li sam detaljno objasnio specifičnu situaciju ili zadatak i element koji je bio dobar ili loš?	
Fokus na ponašanje	Da li sam se fokusirao na ponašanje, a ne na lične osobine osobe?	
Fokus na cilj	Da li sam imao specifične i relevantne ciljeve učenja ili ishode na umu?	
Jednostavno i razumljivo	Da li sam koristio jednostavan jezik? Da li je praktikant razumio i primio pitanje? Da li sam postavio dodatna pitanja?	
Na vrijeme	Da li je vrijeme bilo prikladno? Da li sam predugo čekao da dam povratnu informaciju? Da li je to bilo uživo?	
Redovno i u različitim formatima	Da li sam ponavljao povratnu informaciju tokom vremena i u različitim formatima? U kojim situacijama i kako mogu ponoviti poruku?	
Lično i prikladno	Da li sam imao određenu osobu na umu? Da li je povratna informacija bila prilagođena osobi i odgovarala situaciji?	
(Negativan feedback) Objašnjenje kako se ponašanje može poboljšati.	Da li sam tačno objasnio kako se ponašanje može poboljšati?	

pina

