

“Kako postati dober mentor za mlade (18+), ki delajo kot medicinske sestre/zdravstveni tehniki, socialni delavci in učitelji”

Smernice za izvajanje kolegialnega coachinga



MENTOR
No. 2017-3-RO01-KA205-047183

Partnerske organizacije:

Asociatia Everest, Romunija
STEP Institut, Slovenija
Gender studies, o.p.s., Češka
Balkanplan, Bolgarija
SC Ludor Engineering SRL, Romunija
KAI, Litva

Prispevki avtorjev:

Klára Cozlová
Helena Skalova
Robertas Kavolius
Auksė Puškorienė
Ioana Cantemir
Doru Cantemir
PhD Irina-Elena Macovei
PhD Silvia Popovici
Denitza Toptciyska
Simeon Toptchiyski
Jerneja Šibilja
PhD Ana Arzenšek

UVOD

Smernice za izvajanje kolegialnega coachinga so pomembno gradivo, ki mladim ponuja dodatne informacije in znanja, ki jim lahko pomagajo pri vključevanju na trg dela. S pomočjo tega gradiva lahko krepijo svoje kompetence, veščine in zaposljivost.

Smernice opredelijo pojem kolegialnega coachinga in predstavijo razlike v primerjavi z drugimi oblikami usposabljanja in učenja na delovnem mestu. Predstavijo tudi informacije o procesu in koristih kolegialnega coachinga, pa tudi praktične napotke o tem, kako bi lahko študentje, prostovoljci, pripravniki in drugi mladi strokovnjaki delili svoje poklicne izkušnje, izzive in ideje s svojimi kolegi ter jim pomagali z usmerjanjem, povratnimi informacijami in predlogi.

Smernice vsebujejo široko paleto praktičnih vaj in aktivnosti, ki se med drugim povezujejo tudi s poklici medicinskih sester oziroma zdravstvenih tehnikov, učiteljev in socialnih delavcev. Smernice lahko prispevajo k opolnomočenju mladih zaposlenih in tistih, ki prvo zaposlitve še iščejo, da bodo bolje razumeli svojo poklicno vlogo in pomen sodelovalnega učenja ter izmenjave med sodelavci in strokovnimi kolegi.

V spodnji preglednici je naveden seznam poglavij teh smernic.

Del	Odgovorna organizacija
1. del: UVOD V KOLEGIALNI COACHING IN POZNAVANJE SEBE TER DRUGIH	STEP Institut, Slovenija
2. del: UČINKOVITI ODNOSI NA DELOVNEM MESTU	Balkanplan, Bolgarija
3. del: DELJENJE IZKUŠENJ IN IDEJ S SODELAVCI	SC Ludor Engineering SRL, Romunija
4. del: PREPREČEVANJE POKLICNE IZGORELOSTI	Asociatia Everest, Romunija
5. del: KRITIČNO MIŠLJENJE IN NEDISKRIMINACIJA NA DELOVNEM MESTU	Gender studies, o.p.s., Češka
6. del: OSEBNOSTNI RAZVOJ IN NAČRTOVANJE POKLICNE POTI	KAI, Litva

1. DEL: UVOD V KOLEGIALNI COACHING IN POZNAVANJE SEBE TER DRUGIH

TEORETIČNI PREGLED

1. predmet: Kolegialni coaching: definicija in prednosti

Poglavje 1.1: Coaching, mentorstvo in učenje na delovnem mestu

Tako pri coachingu kot pri mentorstvu coach oziroma mentor udeležencu lajša učenje in mu pomaga upravljati in prevzemati odgovornost za svoje učenje. Pri obeh pristopih so potrebne ključne veščine coachinga, pri mentorstvu pa mora imeti mentor še dodatne veščine, da lahko mentorirancu pomaga z usmerjanjem, poklicnim svetovanjem in pri mreženju (Clutterbuck, 2014).

Spodnja preglednica povzema razlike med mentorstvom in coachingom.

Mentoring	Coaching
Ongoing relationship that can last for a long time	Relationship generally has a short duration
Can be more informal and meetings can take place as and when the mentored individual needs some guidance and or support	Generally more structured in nature and meetings scheduled on a regular basis
More long term and takes a broader view of the person. Often known as the 'mentee' but the term client or mentored person can be used	Short-term (sometimes time bounded) and focused on specific development areas/issues
Mentor usually passes on experience and is normally more senior in organisation	Not generally performed on basis that coach needs direct experience of clients formal occupational role
The focus is on career and personal development	Focus generally on development/issues at work
Agenda is set by the mentored person with the mentor providing support and guidance to prepare them for future roles	Agenda focused on achieving specific, immediate goals
Revolves more around developing the mentee professionally	Revolves more around specific development areas/issues

Vir: https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.110468!/file/cipd_mentoring_factsheet.pdf

Načela coachinga lahko uporabljamo na različne načine, sam coaching pa prav tako lahko uporabljamo v različne namene (poslovni coaching, coaching za veščine, življenjski coaching,

karierni coaching itd.). Več o tem lahko preberete [tukaj](#). Kolegialni coaching se lahko izvaja v različne namene, njegov glavni element pa je, da udeleženca delata v isti organizaciji (sta sodelavca).

Kolegialni coaching se od drugih oblik učenja na delovnem mestu razlikuje v naslednjih pogledih:

- Pri **vajeništvu ali pripravništvu** učenec dela pri delodajalcu, kjer ga izkušeni zaposleni iz te organizacije poučuje in nadzoruje. Učenec se uči v realnem okolju in ima priložnost svoje znanje uporabiti v realnih scenarijih.
- Job shadowing (opazovanje mentorja pri delu) je kratkotrajna priložnost, da se učenec seznani z določenim delom ali poklicem. Učenec se poveže z zaposlenim na delovnem mestu ter ga opazuje in posnema pri delu. Tako se učenec seznani z zadolžitvami delovnega mesta.
- **Strokovna ekskurzija, obisk podjetja:** Na strokovni ekskurziji oz. obisku podjetja dobimo vpogled v najnovejše tehnološke dosežke in poslovne strategije izbranega podjetja.
- **Podjetniška izkušnja:** Pri tej izkušnji gre za ustanovitev in vodenje konkretnega resničnega podjetja.
- **Sodelovalno izobraževanje:** Delovne izkušnje se pridobivajo v kombinaciji s poučevanjem v učilnici.
- Šolsko podjetje: Šolsko podjetje (ang. school-based enterprise) je simulirano ali dejansko podjetje, ki ga vodi šola (npr. učno podjetje). Učenci se učijo tako, da upravljajo razna področja delovanja podjetja.
- **Prostovoljstvo:** Ta oblika učenja združuje družbeno koristno delo in poklicno pot – učenci prostovoljno delajo za neprofitne organizacije, javne službe itd.



Poglavje 1.2: Kaj je kolegialni coaching?

Kolegialni coaching je bil na različne načine definiran že večkrat (Fletcher, 2007; Griffiths in Campbell, 2009; Ives, 2008). Robertson (2005) coaching definira kot poseben odnos med vsaj dvema oseba, ki sodelujeta z namenom, da si zastavita poklicne cilje in jih dosežeta s pomočjo dialoga (bistvo coachinga). Gre za dolgotrajen delovni odnos in učno strategijo, ki sodelavcem daje priložnost, da se trajno učijo eden od drugega ter tako izboljšujejo svoje delovne in učne procese. V tem procesu pomoči je poudarek na samorazumevanju in samodisciplini, s pomočjo katerih spreminjamo vedenja, naravnost in čustva. Strokovnjaki, ki sodelujejo v kolegialnem coachingu, so zavezani temu, da eden drugega spodbujajo in omogočajo učenje, rast, poklicni razvoj in dobro počutje. Bolj specifično, kolegialni coaching je zaupen proces sodelovalnega razvoja, v katerem najmanj dva sodelavca sodelujeta z namenom razmišljati o delovnih nalogah in dejavnostih, razviti nove ali izboljšati obstoječe veščine in kompetence, izmenjevati ideje ali reševati probleme na delovnem mestu.

Več avtorjev meni, da za kolegialni coaching velja nekaj osnovnih načel. D'Abate, Eddy in Tannenbaum (2003) menijo, da so med ključnimi značilnostmi kolegialnega coachinga dajanje (neocenjevalnih) povratnih informacij, pomoč, podpora, lateralnost in dvosmerni namen. Elementi uspešnega kolegialnega coachinga so zaupanje, refleksija in dobre komunikacijske veščine. Če želimo, da bo kolegialni coaching koristil vsem udeleženi, moramo poskrbeti, da te elemente upoštevamo in negujemo.

Kolegialni coaching pogosto ustvari manj zastrašujoče okolje, v katerem lahko udeleženci preizkušajo različne strategije, iskreno razmislijo o svojih delovnih navadah in praksah ter sebe vidijo v vlogi tako učenca kot tudi vodje. Kolegialni coaching ni enako kot ocenjevanje in ni mišljen kot popravni ukrep ali način formalnega ocenjevanja zaposlenih. Spreminja dinamiko moči tradicionalnejših oblik poklicnega učenja in vse zaposlene opolnomoči tako, da imajo občutek nadzora nad svojim poklicnim učenjem.

Odnosi so pri kolegialnem coachingu načeloma veliko globlji kot med vodji in zaposlenimi. Kolegialni coachi drugim niso nadrejeni, nimajo moči nad svojimi kolegi ali omejenega časovnega okvira za delovanje, zato sta narava in trajanje kolegialnega coachinga bolj svobodni. Ker je kolegialni coach lahko nekdo, ki ima enako delovno mesto in delovne naloge, so lahko udeleženci na isti valovni dolžini v smislu delovne obremenitve, odgovornosti, delovnih odnosov in podobnih vidikov.



Poglavje 1.3: Vloga in koristi strokovnega kolegialnega coachinga za organizacijo

Kolegialni coaching se uporablja v različnih okoljih, med drugim v univerzitetnem in poklicnem športu, zdravstveni negi, fizioterapiji in izobraževanju. V zadnjih letih pridobiva ugled tudi na področju menedžmenta in organizacijskega vedenja.



Kolegialni (in prav tako običajni) coaching lahko v organizacijo prinese naslednje koristi.

- Opolnomoči posameznike in jih spodbudi k prevzemanju odgovornosti.
- Pomaga motivirati in opolnomočiti posameznike, da dosegajo vrhunske rezultate.
- Izboljšuje angažiranost zaposlenih: kultura kolegialnega učenja prispeva k večjemu zaupanju in priznavanju zaslug v kolektivu, s tem pa ustvarja delovno okolje, ki zaposlene motivira k večji angažiranosti in produktivnosti.
- Izboljšuje uspešnost in produktivnost posameznikov in kolektiva.
- Pomaga prepoznavati in razvijati talente in zaposlene z velikim potencialom.
- Spodbuja vodje in razvoj vodstva (z vzpostavljanjem novih odnosov, ki vodijo v vzajemno učenje in razvoj, ter prek koristi, povezanih s trajnostnimi spremembami).
- Daje globlji vpogled v prednosti (posameznika in organizacije) in področja, daje priložnosti za razvoj.
- Spodbuja točnejše ocenjevanje uspešnosti in razvojnih potreb (kolegi imajo pogosto boljši vpogled v delovno etiko, produktivnost in uspešnost zaposlenega in področja, ki bi jih lahko izboljšal, saj z njim sodelujejo na dnevni ali celo urni ravni).
- Prispeva k boljšemu razumevanju delovanja in dinamike kolektiva – čeprav vodje/nadrejeni kolektiv usmerjajo, se resnično delo opravi na ravni kolegov oz. sodelavcev. Kolegi vedo, kako posameznikovo ravnanje vpliva ne le na projekt, temveč tudi na druge sodelavce. Bolj verjetno je tudi, da bodo zaposleni ob oviri za pomoč prosili svoje kolege. Ta timska dinamika ustvarja trdne in zaupanja polne odnose, v katerih je bolj verjetno, da bodo povratne informacije cenjene.
- Prispeva k dobrim delovnim odnosom.
- Odraža, da je organizacija predana razvoju človeških virov.
- Izboljšuje odzivnost: kadar kultura organizacije podpira kolegialni coaching, lahko člani kolektiva vplivajo drug na drugega, da spremenijo vedenje ali se izboljšujejo v realnem času. Tako ni treba čakati, da se pomanjkljivost obravnava šele na naslednjem sestanku med vodstvom in zaposlenimi. Kultura takojšnjih povratnih informacij lahko tako spodbudi hitrejši razvoj in rast ter poskrbi, da zaposleni in organizacija kot celota ostanejo na poti k uspehu.

Poglavje 1.4: Koristi strokovnega kolegialnega coachinga za posameznika

Osebne koristi kolegialnega coachinga so tako raznolike kot so med seboj različni ljudje. Kolegialni coaching lahko koristi strokovnemu in osebnemu razvoju ter dobremu počutju posameznikov, saj jim pomaga na naslednje načine.



- Posamezniki lažje razvijejo ali izboljšajo specifične veščine in kompetence (posamezniki si lahko izmenjujejo strokovno znanje in povečajo bazo znanja na svojem strokovnem področju).
- Posamezniki lažje načrtujejo in izvajajo dejavnosti za doseganje ciljev (skupaj z boljšim samozavedanjem in razumevanjem ciljev in pričakovanj).
- Kolegialni coaching ustvarja priložnosti za medsebojno reševanje problemov, izmenjavo idej in mnenj.
- Posameznik uživa prednosti medsebojnega in pospešenega učenja (z opazovanjem, dajanjem hitrih in točnih povratnih informacij ter medsebojno pomočjo).
- Posameznik vadi samozavedanje in izboljša zavedanje o področjih, ki jih mora izboljšati (kolegialni coaching in povratne informacije prispevajo k metakognitivnemu učnemu procesu posameznika. Metakognicija se nanaša na zavedanje posameznika o svojem znanju in sposobnosti razumevanja, nadzora in manipulacije svojih kognitivnih procesov. Bolj kot se oseba zaveda, kaj govori in dela (ali česa ne pove ali ne naredi), bolj lahko aktivno vpliva na svoja dejanja in vedenje in s tem bolj izboljša svojo uspešnost).
- Posameznik spoznava sebe tako, da daje povratne informacije drugim (ob dajanju povratnih informacij sodelavcu v zvezi z njegovo napako posameznik začne razmišljati o podobnih napakah, ki jih dela ali jih je naredil – tako izboljša spremljanje svoje uspešnosti).
- Kolegialni coaching spodbuja globoko učenje, kritično mišljenje in višje ravni vodstvenih kompetenc.
- Posameznik postane bolj samozadosten.
- Posameznik bolje prepozna slepe pege in stvari, na katere je treba biti pozoren (tako, da zastavlja prava vprašanja in kolege spodbuja k ukrepanju in prizadevanju za izboljšave).
- Posameznik je bolj zadovoljen s svojo službo in življenjem.
- Posameznik učinkoviteje prispeva h kolektivu in organizaciji ter lažje in produktivneje sodeluje s kolegi v organizaciji.

- Posameznik se nauči prevzemati več odgovornosti.
- Posameznik izboljša komunikacijske veščine.
- Posameznik uživa medsebojno spodbujanje in podporo pri poklicnem razvoju.
- Posameznik ima boljšo sliko o svoji uspešnosti, globlji vpogled v prednosti delovnega mesta in načinih za izboljšanje.
- Posameznik ima priložnosti za prakso in razmislek o tem, kaj se dogaja v odnosu s kolegom na splošno in v času, ki ga preživita skupaj (kolegialni coaching lajša celostno obravnavanje njunih procesov in odnosa, ne le tega, kar je povedano naglas, ali strokovnih tem).
- Kolegialni coaching spodbuja razpravo o osebnih temah, ki včasih vplivajo tudi na posameznikovo poklicno življenje.

Poglavje 1.5: Vloga kolegialnega coachinga v šolah in koristi za učitelje

Na področju vzgoje in izobraževanja lahko na coaching gledamo kot na čas, v katerem učitelji lahko raziskujejo, razmišljajo o novih idejah, preizkušajo nove ali drugačne strategije



in pristope, zbirajo podatke in izboljšujejo prakso, da dosežejo pozitivne učinke pri učnem procesu učencev. Kolegialni coaching ustvarja varen prostor, v katerem lahko prevzemamo tveganja in razpravljamo o težavah in konfliktih s kolegom, ki mu zaupamo. To je lahko tudi v obliki medsebojnega opazovanja, ocenjevanja povratnih informacij in izpopolnjevanja programov, vendar je več kot le vzajemna opora, posvetovanje s kolegi ali izmenjava in pomoč.

V izobraževalnih okoljih je kolegialni coaching močan, zaupen, neocenjevalni proces, v katerem lahko dva sodelavca ali več sodelavcev sodeluje, da bi:

- razmislili o učnih praksah in njihovih posledicah ter jih analizirali;
- oblikovali in podrobno zastavili učni načrt;
- oblikovali neformalne ocene za merjenje znanja učencev;
- uporabili nove strategije poučevanja, vključno z integrirano uporabo tehnologij;
- skupaj načrtovali učne ure;
- razpravljali o podatkih iz ocenjevanj znanja in načrtovali prihodnje učne izkušnje;
- širili, izboljševali in usvajali nova znanja;

- si izmenjevali ideje in vire;
- se učili eden od drugega;
- izvajali raziskave v razredu oz. skupini;
- reševali težave v razredu ali se spopadali z izzivi na delovnem mestu;
- proučevali učni napredek učencev s ciljem izboljšati strokovno prakso in tako izboljšati njihov učni uspeh.

Kolegialni coaching ima velik potencial, da vzpostavi kulturo sodelovanja in spodbuja pozitivne rezultate. Pri dejavnostih kolegialnega coachinga je pozornost usmerjena h kakovosti poučevanja in učenja v šoli, prispevajo pa tudi k strokovni rasti in razvoju. Strukture in funkcije kolegialnega coachinga gradijo tisto, kar Roland Barth (1990) poimenuje »skupnost učencev«, katere namen je vseživljenjsko učenje vseh članov šolske organizacije.

Kolegialni coaching je proces, v katerem lahko učitelji:

- postanejo opolnomočeni, da v šoli prevzamejo nove vodstvene vloge;
- sodelujejo pri izdelavi bolj artikularnega učnega načrta, usklajenega z vrednotami in standardi šole;
- dobivajo več priložnosti za interdisciplinarno načrtovanje in sodelovanje;
- dobijo potrebno pomoč, da v svojo prakso vključijo tehnologije;
- gradijo skupno bazo znanja o poučevanju, učenju in dobrih praksah, ki je dostopna tako začetnikom kot veteranom v vzgoji in izobraževanju;
- se ne počutijo tako izolirane in se zanašajo na boljši sistem opore z raznovrstnimi viri za učni načrt, poučevanje, ocenjevanje, delo učencev, reševanje problemov, sprejemanje tveganj in več eksperimentiranja;
- v kulturo šole s pomočjo sodelovanja uvedejo nove strukture;
- pridobijo dodatne povratne informacije od kolegov in ravnateljev (pri kolegialnem coachingu je več možnosti, ki so ločene od supervizije ali evalvacije in prek katerih lahko učitelji opazujejo sebe, svoje delo v razredu in vpliv na učni proces učencev);
- naredijo model vseživljenjskega učenja eden za drugega in za učence (učenci opazujejo učitelje, kako se učijo drug od drugega; s tem ko rastejo učitelji, rastejo tudi učenci);
- ustvarijo učilnico, ki je prijeten prostor za vse, ki jih zanimata poučevanje in učenje (z izvajanjem kolegialnega coachinga učitelji postanejo bolj odprti tudi za hospitacije, namenjene ocenjevanju);
- oblikujejo time za coaching in začnejo bolj sprejemati svoje delo (ker se poveča zaupanje, se lahko razširi tudi nabor dejavnosti za poklicni razvoj, vodstvo šole pa ima

več priložnosti za spodbujanje drugih dejavnosti, ki krepijo zmogljivosti);

- postanejo bolj vključeni v šolske dejavnosti in so bolj pripravljeni obravnavati različna vprašanja;
- vzamejo poklicni razvoj v svoje roke in sprejemajo odločitve (učiteljeve veščine vodenja se izboljšujejo).

Poglavje 1.6: Vloga kolegialnega coachinga v zdravstveni negi in koristi za medicinske sestre in zdravstvene tehnike

V zdravstveni negi je kolegialni coaching lahko izjemno uporaben. Na primer, kadar imajo zdravniki težave z obvladovanjem stresa ali ohranjanjem dobrega počutja, lahko pogovor s kolegom zdravnikom močno pomaga. Če se lahko pogovorimo s človekom, ki ima izkušnje na istem področju ali je že kdaj bil v podobni situaciji, se z njim počutimo bolj povezani, predlogi pa bolj relevantni in smiselni.



Kolegialni coaching je lahko pomemben korak v razvoju zdravstvenih delavcev.

Kolegialni coachi iz tega sektorja lahko obravnavajo teme, kot so:

- stres in njegovo obvladovanje, izgorelost;
- krepitev/razvoj vodstvenih sposobnosti;
- učinkovito obvladovanje sprememb (npr. v času organizacijskih ali kadrovskih sprememb);
- povečano nezadovoljstvo ali jeza pri delu;
- izzivi pri upravljanju administrativnih nalog;
- upravljanje urnikov in osebja na način, ki je osredotočen na pacienta, vendar pa osebju še vedno omogoča, da si vmes odpočijejo;
- vzpostavitev boljših načinov komunikacije, da se ohranja in izboljšuje kakovost oskrbe bolnikov in odnosov v kolektivu;
- težave z zaposlenimi;
- težave pri ravnovesju med zasebnim in poklicnim življenjem, iskanje ravnovesja med družinskimi obveznostmi in poklicno zdravstveno nego;
- spreminjajoči se zdravstveni sektor.

Donner in Wheeler (2009) sta opredelili štiri izjemno perspektivna področja v zdravstveni negi: kolegialni, zdravstveni in medpoklicni coaching ter načrtovanje nasledstva.

Kolegialni coaching se lahko uporablja za pomoč zdravstvenim tehnikom in medicinskim sestram pri kariernem razvoju in za večanje zadovoljstva pri delu. To je tudi eden od načinov, kako obdržati višje medicinske sestre in zdravstvene tehnike v organizaciji – če ima zdravstveni delavec, ki je coach, možnost pomagati kolegu pri kliničnem ali poklicnem vprašanju, lahko delodajalec tako prepozna strokovno znanje in predanost tega delavca. Poleg tega kolegialni coaching začetnikom v zdravstveni negi omogoči praktično pomoč in oporo. Kolegialni coaching pomaga zadržati zaposlene v organizaciji, saj jim daje veščine, ki jih potrebujejo za opravljanje dela, da se znajdejo v organizaciji in se znajo uspešno pogajati s sodelavci. Kolegialni coaching se lahko uporablja tudi za to, da se zaposleni lahko pogovarjajo o svoji poklicni poti in kariernih priložnostih. S tovrstnimi pogovori se oblikuje delovno okolje, ki je karierno občutljivo in podpira karierne cilje zaposlenih.

Coaching za zdravje je koristna strategija za medicinske sestre in zdravstvene tehnike, ki želijo bolnikom pomagati dosežati cilje. Zdravstvenim delavcem pri zagotavljanju oskrbe, pri kateri je v ospredju bolnik, omogoča uporabo osredotočene oblike komunikacije. Pri tem pristopu se lahko vzpostavi tudi odnos med zdravstvenim delavcem in klientom, v katerem klient izraža svoje potrebe, coach pa postavlja vprašanja, ki klientu pomagajo napredovati.

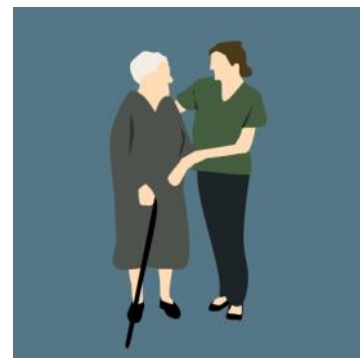
Pri medpoklicnem izobraževanju in praksi zdravstveni tehniki in medicinske sestre, zdravniki ter drugi zdravstveni delavci sodelujejo, da tako zagotavljajo celovito oskrbo bolnikov. Učinkovito sodelovanje zahteva znanje o timih in timskem delu ter pripravljenost zdravstvene ustanove, da oblikuje in ohranja medpoklicni tim. Coach lahko spodbuja razvoj ekipe, saj člani delajo na svojih odnosih, zagotavljajo pa tudi forum za nenehno refleksijo in ukrepanje. Ker se medicinske sestre in zdravstveni tehniki zavedajo prednosti sodelovanja, lahko prevzamejo vodilno vlogo pri mobilizaciji medpoklicnega tima in skrbi za to, da tim doseže zastavljene cilje.

Kolegialni coaching se lahko uporablja tudi za podporo pri **programih načrtovanja nasledstva**. Demografske spremembe, nove definicije ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem ter menjave vodstva so le nekateri od večjih izzivov za medicinske sestre in zdravstvene tehnike ter druge zdravstvene delavce. V tem primeru lahko kolegialni coaching uporabimo, da opredelimo poklicne cilje posameznika, razjasnimo cilje učenja in osebnega razvoja ter podpiramo novo vodstvo pri uvajanju.

Poglavje 1.7: Vloga kolegialnega coachinga v socialnem delu in koristi za socialne delavke in delavce

Coaching in kolegialni coaching lahko prineseta pozitivne rezultate in posledice tudi organizacijam in strokovnim delavcem na področju socialnega dela, zlasti pri uporabi in prenosu znanja in veščin v prakso ter pri uvajanju inovacij in novih delovnih metod in praks pri socialnih delavcih in v organizacijah.

Ta pristop pomaga krepiti veščine v socialnem delu in lahko koristi začetnemu in nadaljnjemu strokovnemu razvoju socialnih delavcev.



V procesu kolegialnega coachinga lahko socialni delavci:

- eden drugega motivirajo za delo in strokovni razvoj;
- krepijo veščine samozavedanja, refleksije in kritičnega mišljenja;
- obravnavajo, vpeljujejo in izvajajo različne delovne prakse, strategije in pristope;
- razpravljajo o temah in vprašanjih, ki se lahko pojavijo pri superviziji;
- igrajo igro vlog in preizkušajo nove izkustvene, praktične in aktivne pristope;
- usvajajo kompetence socialnega dela, kot so opolnomočenje uporabnikov, da delajo spremembe, pogajanje in postavljanje meja, dobri odnosi, komunikacijske veščine (aktivno poslušanje, izkazovanje razumevanja in sočutja itd.);
- razvijajo veščine timskega dela in vodstvene sposobnosti;
- spoznavajo, kako uravnotežiti zahteve poklica, naslavljajo težave in izzive, rešujejo probleme in konflikte (z uporabniki, sodelavci in nadrejenimi);
- obvladujejo stres in razvijajo čustveno inteligenco;
- krepijo odpornost, prepoznavajo in razvijajo osebne moči (npr. odprtost, empatija, vztrajnost, pogum, radovednost);
- razmislijo in pridobijo boljše razumevanje o svojih poklicnih odločitvah, poklicni identiteti in vplivu, ki ga imajo kot socialni delavci (pridobivajo oz. krepijo zavedanje o tem, kako pomembno je njihovo delo, zlasti za prikrajšane družbene skupine).

2. predmet: Poznavanje sebe in drugih



Poglavje 2.1: Poznavanje svojih osebnostnih lastnosti

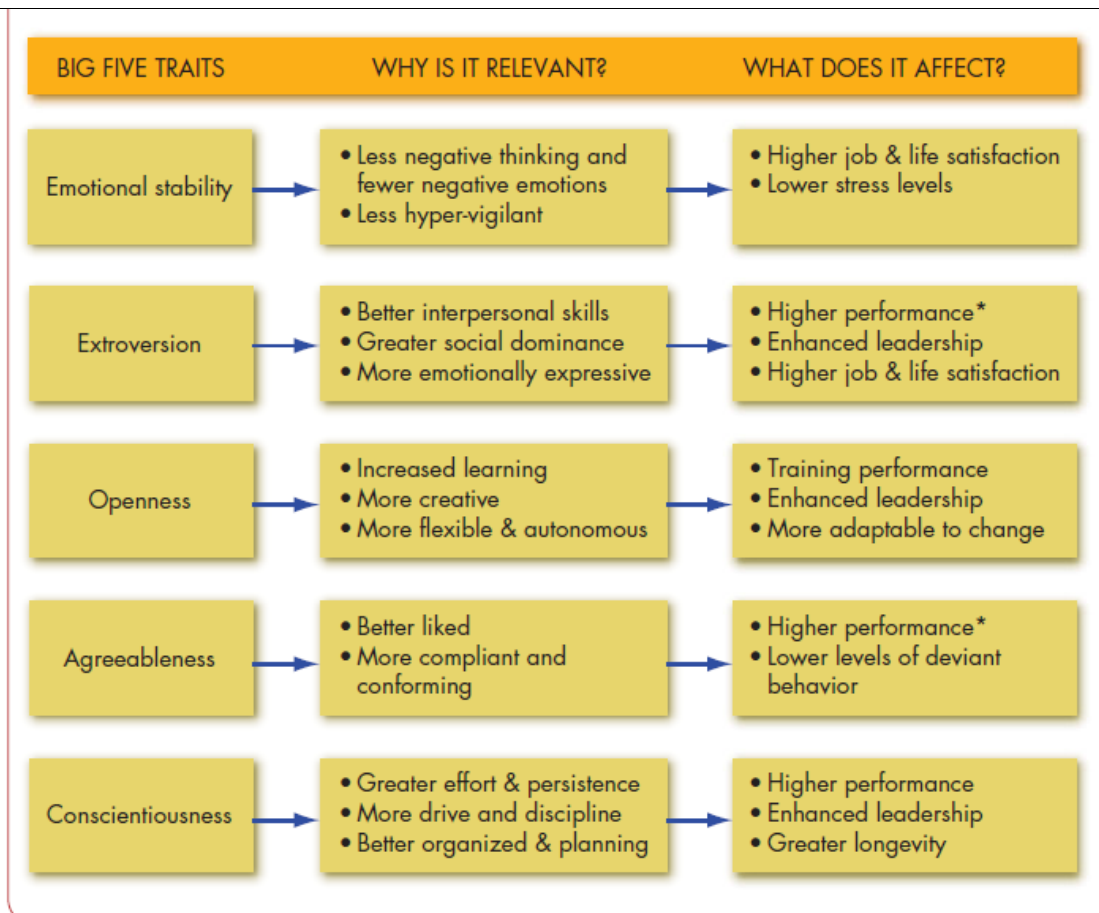
Leta 1990 je psihologinja Jennifer Campbell objavila članek, v katerem je predstavila koncept jasnosti samopodobe (ang. self-concept clarity). Napisala je, da lahko visoko stopnjo samozavesti povezujemo z dobrim občutkom zase in poznavanjem sebe. To pa je včasih lažje reči kot storiti. Če želimo zares poznati sebe, potrebujemo motivacijo, čas, trud, vztrajnost, pogum in še več.

Samopoznavanje ima veliko potencialnih koristi:

- **Zadovoljstvo:** Če znamo izraziti in sprejeti, kdo smo, smo bolj srečni in zadovoljni.
- **Manj notranjih konfliktov:** Kadar so naše vedenje in dejanja v skladu z našimi občutki in vrednotami, običajno doživljamo manj notranjih konfliktov.
- **Boljše sprejemanje odločitev:** Če se dobro poznamo, se bolje odločamo, naj gre za majhne ali velike življenjske odločitve. Imamo smernice za reševanje problemov ter premagovanje izzivov in ovir.
- **Samokontrola:** Če se poznamo, vemo, kaj nas motivira, da se upremo slabim navadam in prevzemamo dobre. Vemo, katere vrednote in cilji nas aktivirajo in premaknejo naprej.
- **Odpornost na družbeni pritisk:** Če dobro razumemo svoje vrednote in preference, je verjetneje, da bomo delovali v skladu z njimi in se izogibali stvarem, ki jih ne želimo ali niso v skladu z našim prepričanjem.
- **Strpnost in razumevanje drugih:** Če se zavedamo svojih prednosti, slabosti, vrednot in notranjih bojev, lažje razumemo druge in sočustvujemo z njimi.
- **Vitalnost in užitek:** Če smo to, kar smo, se počutimo bolj žive, naše življenjske izkušnje pa so bogatejše, večje in vznemirljivejše.

Osebnost zajema relativno stabilne občutke, misli in vedenjske vzorce posameznika. Vsakdo ima edinstveno osebnost, ki ga razlikuje od drugih. Če poznamo človekovo osebnost, lahko predvidevamo, kako se bo odzival in počutil v različnih situacijah. Raziskovalci na področju psihologije pogosto uporabljajo model petih velikih dejavnikov osebnosti (ang. *Big Five*, Velikih pet), da ocenijo tisto, za kar se domneva, da je pet ključnih vidikov oz. lastnosti posameznika. Med temi petimi značilnostmi so **odprtost za nove izkušnje**, **vestnost**, **ekstrovertiranost/introvertiranost**, **prijaznost** in **nevrotičnost**. Psihologi z vprašalnikom ugotovijo, v kolikšni meri je pri posamezniku izražena vsaka od teh lastnosti. Model se uporablja za razumevanje in napovedovanje povezav med osebnostnimi lastnostmi in uspehom v družbenem, akademskem in poklicnem okolju.

- **Ekstrovertiranost.** Stopnja ekstrovertiranosti označuje, kako lagodno nam je v odnosu do drugih. Ekstrovertiranci so običajno družabni in asertivni. Introvertiranci pa so bolj zadržani, plahi in tihi.
- **Prijaznost.** Stopnja prijaznosti se nanaša na naše vedenje do drugih. Prijazni ljudje dobro sodelujejo z drugimi, so topli in zaupljivi. Ljudje z nižjo stopnjo prijaznosti so hladni, neprijetni in antagonistični.
- **Vestnost.** Stopnja vestnosti nam pove, kako zanesljiva je oseba. Zelo vestni ljudje so odgovorni, organizirani, zanesljivi in vztrajni. Ljudje, ki imajo to lastnost manj izraženo, hitro izgubijo osredotočenost, so neorganizirani in nezanesljivi.
- **Čustvena stabilnost.** Čustvena stabilnost, ki jo pogosto označujemo z njenim nasprotjem, nevrotičnostjo, je sposobnost posameznika, da obvladuje stres. Ljudje z izraženo čustveno stabilnostjo so običajno mirni, samozavestni in zaupajo sami vase. Ljudje, ki imajo to lastnost manj izraženo, pa so običajno živčni, tesnobni, slabovoljni in negotovi.
- **Odprtost za nove izkušnje.** Pri odprtosti gre za to, kako širok je naš razpon zanimanj in v kolikšni meri nas navdušujejo novosti. Izjemno odprti ljudje so ustvarjalni, radovedni in umetniško občutljivi. Tisti na drugem koncu lestvice pa so tradicionalni in imajo raje poznano.



* In jobs requiring significant teamwork or frequent interpersonal interactions.

Vir: Robbins, Stephen P., and Tim Judge. 2007. *Organizational behavior*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) je najbolj razširjeno orodje za klasifikacijo osebnosti na svetu. Ta osebnostni test obsega 100 vprašanj o tem, kako se posameznik običajno počuti ali ravna v določenih situacijah. Respondenti so opredeljeni kot ekstrovertirani ali introvertirani (E ali I), čutni ali intuitivni (S ali N), miselni ali čustveni (T ali F) in presojujoči ali zaznavajoči (J ali P). Zgoraj navedeni koncepti so opredeljeni spodaj.

- **Ekstrovertiranost (E) ali introvertiranost (I).** Ekstrovertirani posamezniki radi hodijo ven, so družabni in asertivni. Introvertirani ljudje so tihi in sramežljivi.
- **Čutenje, čutna percepcija (S – *sensing*) ali intuicija, intuitivna percepcija (N).** Ljudje z izraženo čutno percepcijo so praktični, radi imajo rutino in red. Pozorni so na podrobnosti. Intuitivni ljudje se opirajo na nezavedne procese, vidijo širšo sliko.

- **Razmišljanje, miselno odločanje (T –*thinking*) ali občutenje, čustveno odločanje (F – *feeling*).** Razmišljajoči ljudje se pri reševanju problemov zanašajo na razum in logiko. Čustveni ljudje se opirajo na svoje vrednote in čustva.
- **Presojanje, načrtnost (J – *judging*) ali sprejemanje, spontanost (P – *perceiving*).** Presojajoči ljudje imajo radi nadzor in želijo, da je njihov svet urejen in strukturiran. Zaznavajoči oz. sprejemajoči ljudje so fleksibilni in spontani.

Te klasifikacije skupaj opisujejo 16 tipov osebnosti, ki jih sestavlja po ena lastnost iz vsakega od štirih parov. MBTI je dragoceno orodje, ki povečuje samozavedanje in pomaga pri poklicni orientaciji.

Poglavje 2.2: Poznavanje svojih moči

Vsakdo ima 24 osebnostnih moči, ki so izražene v različni meri. Osebnostna moč je »obstoječa sposobnost za določen način vedenja, razmišljanja ali občutenja, ki je uporabniku pristna, mu daje energijo in mu omogoča optimalno delovanje, razvoj in uspešnost« (Linley, 2008). Gre za pozitivne lastnosti, ki so za nas naravne in vplivajo na način razmišljanja, občutenja in vedenja na vseh področjih našega življenja.



Vsakdo ima sposobnost, da ima katerokoli od 24 moči, vendar so značilne moči tiste, ki nam dajejo energijo in zaradi katerih se počutimo žive. Na osebnostne moči vplivajo družina, skupnost ter družbeni in drugi kontekstualni dejavniki. Osebnostne moči pa si lahko tudi priučimo in pridobimo s prakso.

Če poznamo svoje osebnostne moči, to niso le zanimive informacije. Če jih znamo dobro izkoristiti, lahko pomembno vplivajo na naše življenje. Raziskave kažejo, da lahko z osebnostnimi močmi bolje blažimo, obvladujemo in premagujemo težave, izboljšujemo medosebne odnose, zdravje in splošno dobro počutje. Neka raziskava je denimo pokazala, da so občutki hvaležnosti, smiselnosti in upanja povezani z večjim življenjskim zadovoljstvom; vnema, upanje, radovednost, ljubezen in hvaležnost pa močno vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Osebnostne moči so povezane z odpornostjo. So zaščitni dejavniki, pomembni za naše duševno zdravje, varujejo pa nas pred ranljivostmi, na primer potrebo po potrditvi in perfekcionizmu, ki lahko vodita v depresijo in anksioznost.

Ljudje, ki izkoristijo svoje osebne moči, so bolj samozavestni in samoučinkoviti, imajo dobro mnenje o sebi in zaupajo vase. Osebne moči pomagajo tudi pri obvladovanju stresa na delovnem mestu in zmanjšujejo njegove škodljive učinke. Za nekatere moči (upanje, prijaznost, družbena inteligenca, samokontrola in perspektiva (modrost)) je bilo dokazano, da blažijo negativne posledice stresa in travme. Posamezniki, ki izkoristijo svoje moči, so uspešnejši pri doseganju svojih ciljev. V neki raziskavi je bila med različnimi močmi vztrajnost najbolj povezana s produktivnostjo in najmanj s kontraproduktivnim vedenjem pri delu.

Izvedena je bila tudi raziskava petih osebnostnih moči, ki spadajo pod vrline smisla, pri 226 zaposlenih (106 medicinskih sestrah in zdravstvenih tehnikih ter 120 socialnih delavcih in delavkah na področju zaščite otrok). Raziskovalci so proučili več spremenljivk in ugotovili, da so vse moči (razen čuta za lepoto/odličnost) prispevale k dojetanju službe kot poslanstva. Upanje, hvaležnost in duhovnost pa so pozitivno vplivali na zadovoljstvo pri delu (Gorjian, 2006).

Poglavje 2.3: Poznavanje svojih vrednot



Vrednote so temeljne za naše razumevanje naravnosti in motivacije ljudi. Vplivajo na naše zaznavanje in vedenje. Vrednote so vse tisto, kar nam je pomembno, ter način, kako živimo in delamo. Potrebujemo jih na vseh področjih življenja. Običajno so dokaj stabilne (npr. naše temeljne vrednote), vendar se lahko s časom tudi spreminjajo. Na primer, ko smo na začetku poklicne poti, nam lahko največ pomenita uspeh in status. Potem ko si ustvarimo družino, pa se lahko zgodi, da začnemo bolj ceniti ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Razumevanje svojih vrednot in stik z njimi sta pomembna vse življenje. Svoje vrednote, tako v osebnem kot tudi poklicnem življenju, moramo nenehno preizpraševati.

Vrednote na delovnem mestu so vodilna načela, ki so za nas pri delu in v karieri najpomembnejša. Vrednote so pogosto podlaga za stališča, vedenje in dojetanje ter jih zato tudi pojasnjujejo. Pomagajo nam določati delovne cilje in naloge, dosegati uspeh pri delu, sprejemati pomembne odločitve in karijerne usmeritve. Delovne vrednote organizacije so del organizacijske kulture in nam povedo, katera področja so v organizaciji kot celoti prednostno obravnavana. Pomembno je, da so vrednote organizacije skladne z vrednotami zaposlenih.

Kadar je tako, so zaposleni običajno bolj uspešni in zadovoljni; sodelavci se med seboj razumejo, vsakdo opravlja svoje delo na pravi način in s pravim motivom, sodelavci imajo skupno poslanstvo in lahko vzpostavljajo pristne in kakovostne delovne odnose. Če pa vrednote niso usklajene, ljudje zasledujejo različne cilje, vsak s svojim namenom in svojimi rezultati. To lahko škoduje delovnim odnosom, produktivnosti, zadovoljstvu pri delu in ustvarjalnemu potencialu posameznikov in celotne organizacije. Na primer, nekdo, ki pripisuje velik pomen domišljiji, neodvisnosti in svobodi, bo v neskladju z organizacijo, ki od svojih zaposlenih pričakuje ubogljivost.

Vrednote so pomembne iz naslednjih razlogov.

- **Pomagajo nam (ponovno) pridobiti samospoštovanje.** Če svoje vrednote poznamo in jih delimo z drugimi, krepimo svoje samospoštovanje, izboljšujemo medosebne odnose in splošno zadovoljstvo.
- **Z njihovo pomočjo bolje vemo, kaj želimo.** Naše osebne vrednote imajo pomembno vlogo tako v našem zasebnem življenju kot tudi pri iskanju zaposlitve in kariernih odločitvah. Če svoje vrednote poznamo, vemo, kaj želimo. Zato nam je tudi bolj jasno, kaj iščemo pri delu ali v medosebnih odnosih.
- **Pomagajo se nam odločati.** Dandanes imamo vedno na voljo več možnosti. Če poznamo svoje vrednote, se lažje odločamo na različnih področjih; na primer, kaj storiti, ko smo v organizaciji, v kateri delamo, izčrpali vse možnosti poklicnega razvoja – bomo obdržali to službo ali začeli iskati nove izzive in priložnosti za rast?
- **Z njimi bolj uživamo v svojem (poklicnem) življenju.** Vrednote vodijo naše vedenje. Osebne vrednote so neposredno povezane z zavednim odločanjem. Kadar nas nekaj ali nekdo sili, da se vedemo ali ravnamo v nasprotju z našimi vrednotami, se naša vest upre, mi pa nastalo težavo začnemo reševati. Raziskave kažejo pozitivno korelacijo med osebnimi vrednotami in zadovoljstvom pri delu – če z našim delodajalcem oz. organizacijo v sistemu vrednot najdemo skupni imenovalac, je bolj verjetno, da bomo v službi zadovoljni.
- **Prispevajo k temu, da smo osredotočeni in motivirani.** Če živimo skladno s svojimi vrednotami, ostajamo motivirani in srečni na vseh področjih življenja.

Poglavje 2.4: Poznavanje svoje naravnosti do dela

Naše vedenje na delovnem mestu je pogosto odvisno od tega, kako se tam počutimo. **Naravnost ali odnos** se nanaša na mnenja, prepričanja in občutke glede raznih elementov v našem okolju. Imamo odnos do hrane, ki jo jemo, do ljudi, ki jih spoznavamo, in stvari, ki jih počnemo. Pri delu na naše vedenje najbolj vplivata dva vidika naravnosti do dela. To sta zadovoljstvo pri delu in predanost organizaciji.



Zadovoljstvo pri delu lahko opišemo kot občutke, ki jih imajo ljudje do svojega dela. Gre za občutek izpolnitve oz. zadovoljstva, ki nam ga prinaša služba. Vrednotimo ga lahko globalno (ali je posameznik zadovoljen z delom na splošno) ali posamično (ali je posameznik zadovoljen s posameznim vidikom svojega dela).

Predanost organizaciji je čustvena navezanost ljudi na organizacijo, v kateri delajo. Zaposleni, ki so izjemno predani, sprejemajo in verjamejo v vrednote organizacije, pripravljeni so si prizadevati za cilje organizacije in si v njej želijo ostati.

Od česa je odvisna pozitivna naravnost do dela?

Raziskave kažejo, da ljudje pozorno spremljajo več dejavnikov v delovnem okolju, vključno s tem, kakšne so značilnosti njihovega delovnega mesta, kako drugi z njimi ravna, kakšne odnose imajo s sodelavci in nadrejenimi in kako stresno je delo. Pri tem, kako zaposleni gledajo na svojo službo, so pomembne tudi osebnost in vrednote.

Poglavje 2.5: Poznavanje svojih vzornikov

Koga občudujete ali se po njem zgledujete? Je to mentorica ali mentor, ki nam na delovnem mestu daje usmeritve? Je to sodelavec ali sodelavka, ki veliko sodeluje z nami? So to naši starši, stari starši, sosedje, učitelji?



To, da nekdo ima ali išče vzornika, pogosto povezujemo izključno z otroki. Vendar pa so vzorniki pomembni tudi za odrasle, saj nas lahko naučijo pomembnih življenjskih lekcij. Starejši kot smo in dlje kot delamo na nekem delovnem mestu, manj bodo na nas vplivali vzorniki iz otroštva, vse bolj pa tisti, ki jih imamo v službi in sooblikujejo našo naravnost in

stališča. Vzorniki so za nas psihološko izjemno pomembni, saj nas lahko vodijo skozi življenje, vplivajo na naš osebni in poklicni razvoj, nam pomagajo sprejemati pomembne odločitve ter iskati srečo in zadovoljstvo v življenju.

Kadar si oseba želi zastaviti in doseči ambiciozne cilje, se ji pogosto predlaga vzornika, saj jo pri tem lahko motivira. Vzorniki nam pomagajo najti ali krepiti motivacijo, nas spodbujajo pri zasledovanju obstoječih in postavljanju novih ciljev. Merton (1957) je vzornike definiral kot posameznike v specifičnih vlogah (npr. zdravniki), ki služijo kot vzor za vedenje, povezano s to vlogo. Vzorniki nam lahko pokažejo, kako izvajati neko spretnost in doseči cilj (služijo kot vedenjski zgled), pokažejo nam, da je cilj dosegljiv (so reprezentacije možnega), in cilj naredijo zaželen (nas navdihujejo).

Če imamo pravega vzornika, se bomo naučili v življenju biti uspešni in prilagodljivi ter biti zadovoljni, potem ko zadani cilj dosežemo. Pomembno je tudi, da nam je vzornik dovolj podoben (ne sme torej biti fiktiven lik, čigar veščin ne bomo nikoli mogli usvojiti ali uporabiti), ima primerljive veščine in vire, obenem pa je v življenju ali karieri pred nami – tam, kjer bi sami želeli biti v prihodnosti, ko bomo sami toliko stari. Vzorniki so tisti ljudje, ki nam pokažejo, da nekaj lahko naredimo ali dosežemo.

Katere pa so lastnosti vzornikov? To je od človeka do človeka drugače. Vzorniki so običajno ljudje, ki so pošteni, neposredni, delavni, ustvarjalni, iskreni in moralni. To so ljudje, ki nam pokažejo, kako smo tudi sami lahko pošteni in pravični do drugih. Pomembno je, da je vzornik moralen in se ne vdaja samouničujočemu vedenju.

Hkrati pa vzornikov ne smemo idealizirati. Vzornik je še vedno le človek – kot takega ga moramo tudi obravnavati. Vsakdo dela napake in se lahko na njih uči. Vzorniki nas lahko usmerjajo, ni pa jim treba slepo slediti. Če imamo več kot enega vzornika, imamo širši pogled, za zgled pa si tako lahko jemljemo različne vrline, spretnosti in stališča. V različnih življenjskih obdobjih imamo za različna področja osebnega in poklicnega razvoja različne vzornike.

Brown in Treviño (2013) pravita, da če imamo kot odrasli vzornika, to neposredno vplivajo na to, kako dojemamo sebe in kako nas dojemajo drugi. Zato se je pomembno zavedati, da smo tudi mi lahko nekomu vzornik, in pazimo, kaj sporočamo ljudem okoli sebe. Eno od navdihujočih sporočil iz raziskave, ki sta jo naredila Brown in Treviño, je, da imajo ljudje najraje etične vodje. Kadar so drugi pošteni, odprto komunicirajo in na splošno kažejo, da imajo visoke standarde, si jih drugi jemljejo za zgled.

PRAKTIČNE VAJE

1. PREDMET

Sami pri sebi odgovorite na spodnja vprašanja:

- Kaj menite o kolegialnem coachingu? Kaj vas intrigira, kaj se vam zdi zanimivo?
- Je v organizaciji, v kateri delate, že vzpostavljen sistem kolegialnega coachinga? Ste v njem udeleženi?

Če je odgovor pritrdilen, katere so njegove prednosti in slabosti? Katera področja, vprašanja, situacije so za vas, vaš kolektiv in organizacijo največji izziv? Kako se lahko s temi izzivi spoprimate s pomočjo kolegialnega coachinga?

Če je odgovor nikalen, kako bi lahko ta sistem vzpostavili? Kako bi lahko sodelavce in nadrejene spodbudili k temu, da bi v organizacijo, v kateri delate, vpeljali kolegialni coaching?

- Kako lahko dejavnosti kolegialnega coachinga pomagajo pri izvedbi delovnih nalog, pobud, projektov?
- Kako vam kolegialni coaching lahko pomaga pri delu z uporabniki vaših storitev (učenci in njihovimi starši, bolniki, uporabniki, klienti)?
- Kako lahko kolegialni coaching v vaši organizaciji ustvari priložnosti za poklicno rast in vodenje?



2. PREDMET

Poglavje 2.1: Poznavanje svojih osebnostnih lastnosti

Da bi dobili jasno predstavo o svojih osebnostnih lastnostih, lahko rešite različne vprašalnike in teste. Priporočljivo je, da se obrnete na strokovnjaka (psihologa), ki vas bo lahko ustrezno testiral in vam pomagal bolje razumeti rezultate.

Nekaj testov je na voljo [tukaj](#).

Zavedati pa se morate, da samo zato, ker ste odgovorili na niz vprašanj, to še ne pomeni, da lahko zanesljivo napoveste, kako boste v neki situaciji ravnali. Ljudje smo kompleksna bitja in nas ni mogoče kategorizirati le na podlagi nekaj vprašanj, na katera odgovorimo da ali ne. Seveda ima zavedanje, kako običajno ravnamo v neki situaciji, in poznavanje svojih prednosti in slabosti določeno vrednost. Pri uporabi osebnostnih testov in razlagi njihovih rezultatov pa moramo biti previdni. Več o tem lahko preberete [tukaj](#) ali [tukaj](#).

Vprašanja za refleksijo

- Razmislite o svojih osebnostnih lastnostih v povezavi s svojo službo (trenutno ali takšno, ki bi si jo želeli v prihodnosti).
- Se vaše lastnosti in služba skladajo?
- Poznate kakšno delovno mesto ali poklic, ki je za posamezno lastnost posebno primeren?
- Katere lastnosti bi bile zaželeno v vseh službah?
- Kaj lahko naredimo, če se naša osebnost ne ujema z zahtevami delovnega mesta? Kako se odzovemo v takšni situaciji? Kako vse to vpliva na našo naravnost in vedenje? Kaj lahko storimo, da situacijo spremenimo?



Poglavje 2.2: Poznavanje svojih moči

Vsakdo ima edinstven skupek osebnostnih moči, s pomočjo katerih lahko najde srečo in dobro počutje. Čas je, da odkrijete, katere so vaše moči, in jih izkoristite.

Obsežna študija je pokazala, da je bilo pri udeležencih, ki so izjavili, da dobro poznajo svoje moči, več kot 9-krat verjetneje, da so zadovoljni in uspešni, kot pri tistih, ki so svoje moči poznali slabše. Pri udeležencih, ki so svoje moči redno izkoriščali, je bila verjetnost za zadovoljstvo in uspeh 18-krat večja. Pri ljudeh, ki svoje moči izkoriščajo vsak dan, je 3-krat verjetneje, da poročajo o odlični kakovosti življenja, 6-krat verjetneje, da so delovno aktivni, za 15 % manj verjetno, da bodo v službi dali odpoved, so pa tudi za 8 % bolj produktivni.

Veliko pa nas svojih moči ne pozna, saj si za razmislek ne vzamemo dovolj časa ali pa nam je to neprijetno početi. Svoje osebnostne moči boste lažje odkrili, če se raziskovanja lotite postopoma.

Lahko si pomagata s spodnjimi koraki.

1. KORAK

Rešite [brezplačni vprašalnik VIA](#). Gre za preprosto samooceno, s pomočjo katere boste bolje razumeli svoje osnovne lastnosti.

Preberite si opis vseh moči, da boste bolje razumeli, kaj pomenijo.

2. KORAK

En dan se opazujte. Bodite pozorni na to, katere moči izkoriščate v zasebnem in katere v poklicnem življenju. Kako je, ko te moči dejansko uporabljate? Bodite pozorni na verbalne in neverbalne elemente. O svojih močeh lahko povprašate tudi družinske člane, prijatelje in sodelavce.

3. KORAK

Opazujte moči drugih; bodite pripravljeni, da opazite moč, ko ta pride na dan. Imejte odprte oči – opazite sodelavko, ki veliko sprašuje (*radovednost*) ali sodeluje pri projektu (*timsko delo*). Opazite, kadar učenec objame sošolko okrog ramen in ki je v oporo (*ljubeznivost*) ali kadar v težkih časih v službi zaznate *upanje*.



Vse takšne moči in vedenja poskusite kategorizirati in pojasniti. Moč, ki jo opazite, najprej poimenujte oz. kategorizirajte; nato opišite, kako je bila moč izražena oz. kako ste jo sami videli; na koncu pa, če je to primerno, posameznika izrecno pohvalite. Na primer:

»Sara, res mi je bilo všeč, kako si delala na tem poročilu. Super se mi je zdi, da si bila tako vztrajna in si pri predstavitvi različnih idej uporabila svojo presojo.«

»David, zdi se, da v pravem trenutku vedno znaš ponuditi toplino in prijazne besede. Mislim, da se tvoji bolniki zato počutijo, kot da imajo vso skrb in oporo, ki jo potrebujejo.«

4. KORAK

- Naredite seznam svojih 24 osebnostnih moči.
- Katere moči pri delu najbolj uporabljate?
- Katere moči pri delu najbolj potrebujete?
- Katere moči najbolj prispevajo k zadovoljstvu pri delu?
- Kako lahko razvijete te moči?

Pripravite si akcijski načrt, s pomočjo katerega boste razvili tri moči, ki jih pri delu potrebujete ali jih želite bolj uporabljati. Bodite karseda specifični. Poskusite se spomniti vsaj petih načinov, kako lahko razvijete posamezno moč.



5. KORAK

Pri nalogi »Svojo značilno osebnostno moč vsak dan uporabite drugače« se je izkazalo, da povečuje zadovoljstvo in zmanjšuje potrtoost (Niemiiec, 2017).

Razmislite o svojih petih največjih močeh. Razmislite tudi o konkretnih načinih, kako lahko te moči še drugače izkoristite. Za vsako moč poskusite najti vsaj tri nove načine uporabe.

Poglavje 2.3: Poznavanje svojih vrednot

Življenje je precej lažje, če svoje vrednote poznamo in jih upoštevamo pri svojih načrtih in odločitvah. Če svoje vrednote poznate, se nanje lahko oprete, kadar sprejemate pomembne življenjske odločitve. Vzemite si čas, da pri sebi razčistite, kaj vam je v življenju res pomembno, in poskusite na podlagi tega določiti najboljšo usmeritev, ki se sklada z vami in vašimi življenjskimi cilji.

Ko boste opredelili svoje osebne vrednote, boste odkrili, kaj je za vas resnično pomembno. Tega se lahko lotite tako, da se ozrete v preteklost – vprašajte se, kdaj ste se počutili zares dobro in kdaj ste bili popolnoma prepričani, da ste se dobro odločili.

1. KORAK: Ugotovite, kdaj ste bili najsrečnejši

Poiščite primere iz svojega poklicnega in zasebnega življenja.

- Kaj ste takrat počeli?
- Ste bili z drugimi ljudmi? S kom?
- Kateri dejavniki so še prispevali k vaši sreči?



2. KORAK: Ugotovite, kdaj ste bili najponosnejši

Poiščite primere iz svojega poklicnega in zasebnega življenja.

- Zakaj ste bili ponosni?
- So bili drugi ponosni skupaj z vami? Kdo?
- Kateri dejavniki so še prispevali k vašemu občutku ponosa?

3. KORAK: Ugotovite, kdaj ste bili najbolj izpolnjeni in zadovoljni

Znova poiščite primere iz poklicnega in zasebnega življenja.

- Katere potrebe ali želje so bile izpolnjene?
- Kako in zakaj je ta izkušnja osmislila vaše življenje?
- Kateri dejavniki so še prispevali k občutku izpolnitve?

4. KORAK: Na podlagi izkušenj s srečo, ponosom in izpolnjenostjo opredelite svoje glavne vrednote

Pomagate si lahko s spodnjim seznamom razširjenih osebnih vrednot.

Izberite od 10 do 15 vrednot, ki vas najboljše definirajo.

Accountability	Excellence	Perfection
Accuracy	Excitement	Piety
Achievement	Expertise	Positivity
Adventurousness	Exploration	Practicality
Altruism	Expressiveness	Preparedness
Ambition	Fairness	Professionalism
Assertiveness	Faith	Prudence
Balance	Family-orientedness	Quality-orientation
Being the best	Fidelity	Reliability
Belonging	Fitness	Resourcefulness
Boldness	Fluency	Restraint
Calmness	Focus	Results-oriented
Carefulness	Freedom	Rigor
Challenge	Fun	Security
Cheerfulness	Generosity	Self-actualization
Clear-mindedness	Goodness	Self-control
Commitment	Grace	Selflessness
Community	Growth	Self-reliance
Compassion	Happiness	Sensitivity
Competitiveness	Hard Work	Serenity
Consistency	Health	Service
Contentment	Helping Society	Shrewdness
Continuous Improvement	Holiness	Simplicity
Contribution	Honesty	Soundness
Control	Honor	Speed

Cooperation	Humility	Spontaneity
Correctness	Independence	Stability
Courtesy	Ingenuity	Strategic
Creativity	Inner Harmony	Strength
Curiosity	Inquisitiveness	Structure
Decisiveness	Insightfulness	Success
Democraticness	Intelligence	Support
Dependability	Intellectual Status	Teamwork
Determination	Intuition	Temperance
Devoutness	Joy	Thankfulness
Diligence	Justice	Thoroughness
Discipline	Leadership	Thoughtfulness
Discretion	Legacy	Timeliness
Diversity	Love	Tolerance
Dynamism	Loyalty	Traditionalism
Economy	Making a difference	Trustworthiness
Effectiveness	Mastery	Truth-seeking
Efficiency	Merit	Understanding
Elegance	Obedience	Uniqueness
Empathy	Openness	Unity
Enjoyment	Order	Usefulness
Enthusiasm	Originality	Vision
Equality	Patriotism	Vitality

5. KORAK: Glavne vrednote razvrstite po pomembnosti

- Vrnite se k svojim 10–15 vrednotam. Lahko si jih ogledate ali jih znova napišete (brez določenega zaporedja).
- Primerjajte prvi vrednoti in se vprašajte: »Če bi lahko izpolnil_a samo eno od obeh, katero bi izbral_a?« V pomoč vam bo, če vizualizirate situacijo, v kateri bi se morali odločiti med obema vrednotama. Na primer, če se odločate med poslanstvom in stabilnostjo, si predstavljajte, da se morate odločiti, ali boste prodali hišo/stanovanje in se preselili v drugo državo, da bi tam opravljali pomembno humanitarno delo, ali boste hišo/stanovanje obdržali in se prostovoljsko udeleževali v lokalnem okolju.
- Pomikajte se naprej po seznamu tako, da med seboj primerjate po dve vrednoti. To ponavljajte, dokler vrednote ne bodo v pravilnem vrstnem redu.

6. KORAK: Potrditev svojih vrednot

Oglejte si svojih 5 najpomembnejših vrednot.

- Se ujemajo z vašim življenjem in vizijo, ki jo imate zase?
- Imate zaradi teh vrednot dobro mnenje o sebi?
- Ste ponosni na svojih pet najpomembnejših vrednot?
- Bi lahko o svojih vrednotah z lahkoto in ponosom pripovedovali ljudem, ki jih spoštujete in občudujete?
- Ali te vrednote predstavljajo stvari, ki bi jih podprli, tudi če bi bila takšna odločitev nepriljubljena in bi vas postavila v manjšino?
- So te vrednote v skladu z vašimi delovnimi in kariernimi cilji?
- Kako te vrednote vplivajo na vaše delo?
- Kaj lahko pri svojem delu spremenite, da bi bilo bolj v skladu z vašimi vrednotami?

Poglavje 2.4: Poznavanje svoje naravnosti do dela

Vzemite si nekaj minut in rešite anketo o zadovoljstvu pri delu:

https://mn.gov/mmb/assets/Job-Satisfaction-Survey_tcm1059-128083.pdf

Sami pri sebi odgovorite na spodnja vprašanja:

- Kakšna je vaša splošna naravnost do dela?
- Kateri dejavniki najbolj prispevajo k zadovoljstvu pri delu?
- Kako bi opisali kulturo v svoji organizaciji?
- Kako lahko povečamo zadovoljstvo pri delu?
- Kako lahko prispevamo k boljši kulturi organizacije?

Poglavje 2.5: Poznavanje svojih vzornikov

Vprašanja za refleksijo

- Razmislite o vzornikih, ki ste jih imeli skozi življenje.
- Zaradi katerih osebnostnih lastnosti, moči, dosežkov ali veščin je ta oseba postala vaš vzornik oz. vzornica?
- Na kakšne prepreke je ta oseba v življenju naletela?
- Kako jih je premagala in postala uspešna?
- Kakšen je njen odnos do življenja na splošno?
- Ima dober ugled, velja za moralno osebo? Kako vrača družbi?
- Če imate več vzornikov: kaj imajo skupnega in v čem se razlikujejo?
- Imate vzornika, ki je povezan z vašo kariero? Imate vzornika na delovnem mestu? Katere so njegove lastnosti in osebnostne moči?
- Kaj pri tej osebi občudujete in cenite?
- Kako se lahko od nje učite?
- Kaj bi bil najboljši nasvet, ki bi vam ga lahko dala?
- Ste sami komu vzornik oz. vzornica?
- Po katerih prednostih, lastnostih in veščinah bi radi bili poznani?
- Kako lahko razvijete prednosti in veščine, ki bi jih kot vzornica oz. vzornik radi predajali naprej?
- Kaj lahko kot vzornik oz. vzornica naredite za druge? Kako jim lahko pomagate ali jih podpirate?
- Je vzornik enako kot junak?



Dejavnosti

1. dejavnost – Iskanje vzornikovih prednosti

Predstavlajte si svojega vzornika ali vzornico (v nadaljevanju: vzornik).

Zaradi katerih osebnostnih moči je ta oseba tako dober vzornik?

Kako lahko te prednosti opazite (navežite jih na konkretno vedenje, naravnost, situacije)?

Napišite zgodbo ali esej, narišite risbo ali izdelajte kolaž, ki prikazuje, kako vaš vzornik izkazuje prednost, ki jo občudujete.

2. dejavnost – Zbirka vzornikovih del

Spoznajte način razmišljanja svojega vzornika tako, da ustvarite zbirko njegovih del. To so lahko citati, slike, članki, videoposnetki in vse drugo, kar lahko najdete in razkriva njegovo osebnost.

Bolj kot raziskujete delo svojega vzornika, več se boste od njega naučili.

Preberite si tudi njegove intervjuje, če obstajajo, saj vam lahko dajo boljšo predstavo o tem, kako je vzornik premagal prepreke in kako se je spoprijemal z neuspehi, napakami, uspehi in napredkom.

3. dejavnost – Zamislite si situacijo v svojem življenju, kot bi nanjo gledal vaš vzornik

Učite se na izkušnjah vzornika in naučeno poskusite prenesti na svoje življenje.

Zamislite si situacijo v svojem življenju, kot bi nanjo gledal vaš vzornik (ali vzorniki, če jih imate več).

Vprašajte se: *Kaj bi naredil/naredila _____?*



Odprite svoj um različnim načinom odzivanja na situacije, ki so drugačni od vaših običajnih načinov in vzorcev. Zelo koristno je biti sposoben postaviti se v kožo drugega, saj se tako lahko naučimo marsikaj dragocenega. Gledanje z različnih zornih kotov pogosto opisujejo kot koristno orodje pri vzpostavljanju globljih odnosov in reševanju konfliktov, hkrati pa je koristno pri učenju in samoizpopolnjevanju.

Poskusite sledeče:

- Opredelite težavo, s katero se trenutno spoprijemate.
- Pomislite na 2–3 ljudi, za katere veste, da bi to situacijo obvladovali drugače kot vi.
- Vzemite si 5 minut časa, da zaprete oči in si predstavljate sebe v tej situaciji.
- Najprej si predstavljajte, kako se običajno odzovete v takšnih situacijah.
- Nato si predstavljajte, kako bi se v takšni situaciji odzval vaš vzornik.
- Primerjajte podobnosti in razlike. Kaj se lahko iz tega naučite?

4. dejavnost – Stopite v stik s svojim vzornikom in ga sprašujte

Če lahko vzpostavite neposreden stik s svojim vzornikom, ga spoznajte, se z njim pogovorite ga sprašujte, prosite za nasvet ali napotek ter raziščite nove zorne kote in možnosti.

Že ena pristna interakcija z vzornikom lahko na vas močno vpliva.



<p>SAMOOCENA ZNANJA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kaj je kolegijski coaching? 2. Katere so koristi kolegijsnega coachinga za posameznika? 3. Katere so koristi kolegijsnega coachinga za organizacijo? 4. Kaj lahko učitelji in učiteljice, medicinske sestre in zdravstveni tehniki ali socialni delavci in delavke pridobijo s kolegijsnim coachingom in katere veščine lahko razvijejo? 5. Kaj je osebnost? 6. Kateri dejavniki določajo osebnost v modelu Velikih pet (Big Five)? 7. Kaj so osebnostne moči in kako vplivajo na naše delo? 8. Kaj so vrednote in zakaj so pomembne? 9. Katera vidika naravnosti na delo najbolj vplivata na naše vedenje? 10. Zakaj je pomembno imeti vzornika?
<p>REFERENCE</p>	<p>Al Taher, R. (2016). <i>What is the Classification of Character Strengths and Virtues?</i> Available at: https://positivepsychologyprogram.com/classification-character-strengths-virtues/</p> <p>Bourner, T., Grenville-Cleave, B., Rospigliosi, A. (2014). <i>101 Activities for Happiness Workshops</i>. United States: Createspace Independent Publishing Platform.</p> <p>Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2013). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. <i>Journal Of Business Ethics</i>, 122(4), 587-598</p> <p>Clutterbuck, David. (2004). <i>Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation</i>. London: CIPD Enterprises.</p> <p><i>Collaborative learning in placement practice</i>. School of Nursing and Midwifery, Faculty of Health and Human Sciences, Plymouth University. Available at: https://www.plymouth.ac.uk/uploads/production/document/path/11/11108/Collaborative Learning Coaching in Health Care Practice staff preparation 1.pdf</p> <p>D’Abate, C. P., Eddy, E. R., & Tannenbaum, S. I. (2003). What’s in a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching and other constructs that describe developmental interactions. <i>Human Resource Development Review</i>, 2, 360-384.</p>

Donner, Gail & Wheeler, Mary M. (2009). *Coaching in nursing: An introduction*. Indianapolis: International Council of Nurses and The Honor Society of Nursing, Sigma Theta Tau International.

Grant, Loiose & Kinman, Gail. (2014). *Developing Resilience for Social Work Practice*. Palgrave Macmillan: Basingstoke.

Heintz, Sonja & Ruch, Willibald. (2019). Character Strengths and Job Satisfaction: Differential Relationships Across Occupational Groups and Adulthood. *Applied Research in Quality of Life*.

Hone, L. C., Jarden, A., Duncan, S., Schofield, G. M. (2015). Flourishing in New Zealand workers: Associations with lifestyle behaviors, physical health, psychosocial, and work-related indicators. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(9), p. 973-983.

Hooker, Tracey. (2014). The benefits of peer coaching as a support system for early childhood education students. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(1), 109-122.

Impraise blog. *The power of peer coaching*. Available at: <https://blog.impraise.com/360-feedback/the-power-of-peer-coaching-5-tips-to-improve-your-teams-performance>

Institute of coaching. *Benefits of coaching*. Available at: <https://instituteofcoaching.org/coaching-overview/coaching-benefits>

Jost, Alexandra A. (2013). *Social workers who become life coaches: what does the social work field have to learn*. Theses, Dissertations, and Projects. Available at: <https://scholarworks.smith.edu/theses/997>

Krauss Whitbourne, Susan. (2013). *We All Need Role Models to Motivate and Inspire*. Available at: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/fulfillment-any-age/201311/we-all-need-role-models-motivate-and-inspire-us>

Ladyshefsky, Richard K. *A Learning Support Strategy for Students at the Graduate School of Business Curtin University of Technology*. Available at: [https://academicleadership.curtin.edu.au/local/docs/learnlead/program_resources/module_resources/CC as Academic Leader/](https://academicleadership.curtin.edu.au/local/docs/learnlead/program_resources/module_resources/CC_as_Academic_Leader/)

[Ladyshevsky Peer Coaching.pdf](#)

Linley, A. (2008). *Average to A: Realising strengths in yourself and others*. Coventry: CAPP

Management Principles (v. 1.0). Creative Common Licence. Available at:
<https://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.0/>

Maslanka, Megan. (2017). *Why Employees Need Peer Cocahing?* Available at:
<https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/why-employees-need-peer-coaching>

MindTools. (2019). *Understanding Workplace Values*. Available at:
<https://www.mindtools.com/pages/article/understanding-workplace-values.htm>

Morgenroth, T., Ryan, M. K., & Peters, K. (2015). The Motivational Theory of Role Modeling: How Role Models Influence Role Aspirants' Goals. *Review of General Psychology*. *Advance online publication*.

NatCen Social Research & the National Children's Bureau Research and Policy Team (2017). Developing character skills in schools. Summary report. Available at: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/634710/Developing_Character_skills-synthesis_report.pdf.

Naumann, Karen. (2016). *Feeling Stuck? 5 Reasons Why Values Matter*. Huffpost.

Niemiec, R. M. (2017). *Character Strengths Interventions: A Field Guide for Practicioners*. Toronto, Canada: Hogrefe Publishing.

Niese, Brian. (2010). 10 Benefits Of Peer Coaching In The Workplace. Available at: <https://online.uwa.edu/news/peer-coaching-workplace/>.

Peterson, C., Park, N. (2009). Classifying and measuring strengths of character. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology, 2nd edition* (25-33). New York: Oxford University Press.

Peterson, C., Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press/Washington, DC: American Psychological

Association.

Psychology Today. (2019). Big 5 Personality Traits. Available at:
<https://www.psychologytoday.com/us/basics/big-5-personality-traits>

Robertson, Jan. (2005). *Coaching leadership: Building educational leadership capacity through coaching partnerships*. Wellington, New Zealand: NZCER Press.

Robbins, Pam. (1991). *How to Plan and Implement a Peer Coaching Program*. Alexandria: ASCD.

Robbins, Pam. (2015). *Peer Coaching to Enrich Professional Practice, School Culture, and Student Learning*. Alexandria: ASCD.

Robbins, Stephen P., and Tim Judge. 2007. *Organizational behavior*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.

Selig, Meg. (2016). *Know Yourself? 6 Specific Ways to Know Who You Are*. Available at:
<https://www.psychologytoday.com/us/blog/changepower/201603/know-yourself-6-specific-ways-know-who-you-are>

Thomas, Mark. (2019). *The Importance of Role Models*. Available at:
<https://www.healthguidance.org/entry/13288/1/the-importance-of-role-models.html>

The Psychology of How Well You Know Yourself. (2016). Available at:
<http://socialpsychonline.com/2016/05/self-concept-self-esteem-know-yourself-psychology/>

VIA Institute on Character (2019). <https://www.viacharacter.org>

Vital Worklife (2017). *Benefits of peer coaching*. Available at:
<https://insights.vitalworklife.com/blog/2017/12/05/benefits-peer-coaching>

2. DEL: UČINKOVITI ODNOSI NA DELOVNEM MESTU

TEORETIČN O ZNANJE

1. predmet: Značilnosti učinkovitih odnosov na delovnem mestu

Ker večino časa preživimo na delovnem mestu, je zelo pomembno, da se tam počutimo dobro in nismo pod stresom. Delovne obremenitve se seveda med poklici razlikujejo. V tem poglavju se bomo naučili, kako vzpostaviti dobre odnose na delovnem mestu (pri učiteljih in učiteljicah, zdravstvenih tehnikih in medicinskih sestrah ter socialnih delavkah in delavcih). Čeprav ima vsak poklic svoje specifike, so nekatere lastnosti skupne vsem področjem dela.

»V pozitivnem delovnem okolju se spodbuja sodelovanje s sodelavci. Spodbuja se učinkovita in transparentna komunikacija. Na takšnem delovnem mestu se ljudje počutijo lagodno, vsi pa so deležni poštene in enakopravne obravnave. Kolektivi, v katerih so prisotni nerešeni problemi, sovražnost, diskriminacija, neprimerno vedenje, nadlegovanje in ustrahovanje, imajo težave pri učinkovitosti in produktivnosti.« (3)

Naslednji dejavniki pomembno vplivajo na odnose na delovnem mestu:

- Starost
- Družbeni položaj oz. ozadje
- Enak okus za glasbo, skupni hobiji in športne dejavnosti
- Enak smisel za humor
- Enake delovne zadolžitve
- Organizacijska struktura in upravljanje
- Osebnostne lastnosti
- Količina časa, ki ga preživite z ljudmi (2)

Obstajajo tudi splošna pričakovanja, ki jih imajo ljudje v zvezi s svojim delom. Želijo si delati v okolju, v katerem:

- so varni,
- jih drugi obravnavajo pošteno,
- cenijo njihovo delo,
- jih spoštujejo,
- jih ne nadlegujejo ali ustrahujejo,
- drugi podpirajo njihov karierni razvoj,
- delujejo v harmoniji s preostalimi sodelavci.

V delovnem okolju, ki spodbuja takšne vrednote in ima močno vodstvo, je zaposlene lažje motivirati in vzpostavljati dobre odnose med sodelavci. (3)

Dobri delovni odnosi so pomembni, saj 1) bolj uživamo v delu, če nas obdajajo ljudje, s katerimi se dobro razumemo; 2) so ljudje bolj inovativni in ustvarjalni ter bolje sprejemajo spremembe. (6)

»V zdravem delovnem okolju vsi sodelujejo, da bi dosegli skupno vizijo: zdravje in dobro počutje zaposlenih in skupnosti. Vsi sodelavci imajo zagotovljene fizične, psihološke, socialne in organizacijske pogoje, ki ščitijo in spodbujajo zdravje in varnost.« (6)

2. predmet: Model zdravega delovnega okolja

Model, prikazan na Grafikonu 1, obsega načela in orodja, ki organizacijam v Kanadi pomagajo ustvariti zdravo delovno okolje. Organizacije, ki se zavzemajo za zdravje na delovnem mestu, kot sta Health Canada in kanadski inštitut za kakovost (NQi), so ga ustvarjale od poznih sedemdesetih do zgodnjih devetdesetih let. Ključni sestavni del tega modela so t. i. tri poti, prek katerih lahko delodajalci pripomorejo k zdravju in dobremu počutju svojih zaposlenih. Te poti je nato preoblikovalo še združenje za preprečevanje industrijskih nesreč (IAPA), opišemo pa jih lahko tako:

- **»Fizično okolje** – oprijemljivo okolje, pogoji ali okoliščine, ki vplivajo na zdravje zaposlenih, vključno s kakovostjo zraka, hrupom, svetlobnimi pogoji, kakovostjo in varnostjo delovnih prostorov ter strojev ali opreme.
- **Psihosocialno okolje** – zasnova in organizacija dela, vključno z delovnikom, zadolžitvami, odnosi z nadrejenimi in sodelavci, zahtevami delovnega mesta, svobodo odločanja, ravnovesjem med vloženim delom in zaslugami, razumevanjem delodajalca za poklicne in zasebne obveznosti itd.
- **Zdravje** – vidiki življenjskega sloga, ki vplivajo na zdravje; npr. telesna dejavnost, kajenje, pitje alkohola, prehranjevalne navade, spanje, jemanje zdravil ali drog.« (4)



Grafikon 1

Ti dejavniki niso popolnoma ločeni, temveč se v veliki meri prekrivajo. Zato so na grafikonu tudi prikazani tako, kot so. 1. Zelo pomembno jih je upoštevati, ko poskušamo ustvariti učinkovito delovno okolje in dobre odnose. Psihosocialni dejavniki na najrazličnejše načine vplivajo na telesno in duševno znanje zaposlenih. Najpogostejša tveganja so:

- Preobremenjenost z delom in časovni pritisk
- Pomanjkanje vpliva ali nadzora nad vsakodnevnimi delovnimi nalogami
- Pomanjkanje družbene opore nadrejenih ali sodelavcev
- Pomanjkanje usposabljanja ali priprav na delo
- Premalo ali preveč odgovornosti
- Nejasne delovne zadolžitve
- Pomanjkanje statusnih nagrad (zaslug)
- Diskriminacija ali nadlegovanje
- Slaba komunikacija
- Pomanjkanje posluha za ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem
- Pomanjkanje spoštovanja do zaposlenih in dela, ki ga opravljajo

»Včasih psihosocialne nevarnosti na delovnem mestu poimenujemo tudi nevarnosti za duševno zdravje, saj najprej vplivajo na misli in čustva (duševne procese) delavcev. Raziskave jasno kažejo, da se tveganje za duševne motnje, zlasti depresijo, anksioznost in zlorabo drog, ob teh dejavnikih poveča za dvakrat do trikrat; poleg tega negativni dejavniki zmanjšujejo tudi funkcije, kot sta inovativnost in ustvarjalnost.« (4)

3. predmet: Zdravi delovni odnosi

Poznamo več dejavnikov, ki so zelo pomembni za dobre odnose na delovnem mestu.

- **Zaupanje** – temelj vsakega dobrega odnosa. Če svoji ekipi in sodelavcem zaupate, bo tudi vaša komunikacija boljša. Lahko ste namreč odprti in iskreni tako z mislimi kot tudi z dejanji.
- **Vzajemno spoštovanje** – vi spoštujete ljudi, s katerimi delate, cenite njihovo delo in ideje, oni pa vaše. Skupaj lahko najdete rešitve, ki so plod vaše skupne presoje, modrosti in ustvarjalnosti.
- **Zavedanje/zrelost** – to pomeni, da prevzimate odgovornost za svoje besede in dejanja. Ljudje, ki so zavedni, so previdni in pozorni. Ne dopustijo, da bi njihova negativna čustva vplivala na druge.
- **Sprejemanje raznolikosti** – sprejemanje različnih ljudi in stališč. Kadar ima sodelavec drugačno stališče, si vzamete čas, da stališče razumete, in ga upoštevate pri odločanju.
- **Odprta komunikacija** – v večini poklicev komuniciramo ves dan; bodisi prek e-pošte bodisi v živo. Boljše in učinkoviteje kot se sporazumevate s ljudmi okoli sebe, bogatejši bodo vaši odnosi. Pogoj za vsak dober odnos je odprta in iskrena komunikacija.
- **Sodelovanje** – to pomeni, da moramo biti svoje delo pripravljene deliti s sodelavci. Pomembno je vedeti, kako lahko pomoč ponudimo in, kadar jo potrebujemo, zanjo zaprosimo. (6)

Poleg tega raziskave kažejo, da negativne medosebne interakcije, kot so nezaupanje, nevšečnosti in kritike, škodujejo zdravju. Dobro je vedeti, da so miokardni dogodki, kot je npr. infarkt, pogostejši ob ponedeljkih. »Delovno mesto je pogosto kot ekonom lonec – delovni pogoji so slabi, člani tima niso cenjeni, sodelavci eden na drugega gledajo kot na tekmece in grožnjo.« (5) V delovnih okoljih se poudarek večinoma daje fizičnemu okolju, medtem ko se družbeno okolje zanemarija. Organizacija Združenih narodov za izobraževanje, znanost in kulturo (UNESCO) zdravje opredeljuje kot »v svojem bistvu družbeni konstrukt; nastaja med vsakdanjikom ob interakciji med ljudmi in njihovim okoljem – tam, kjer ljudje živijo, se imajo radi, se učijo, delajo in se igrajo.« (5) Zato je zelo pomembno, kakšno delovno okolje bomo ustvarili.

Ker so medosebni odnosi za delovno okolje bistveni, bomo predstavili okvir za razumevanje družbenih interakcij prek posameznih, med seboj povezanih komponent:

- Pomen
- Praksa
- Skupnost
- Identiteta

»Dejavnost, občutek pripadnosti in sodelovanje sooblikujejo ne le, kaj posamezniki počnejo, temveč tudi, kdo so, kako si razlagajo svojo vlogo in kdo postanejo. Okvir nam pomaga razumeti učenje, ustvarjanje pomena, oblikovanje identitete in sodelovanje. S sodelovanjem – družbenimi interakcijami – se člani skupnosti učijo, oblikujejo svojo identiteto in razvijajo skupne pomene.« (5)

Nekaj znakov, da tim in odnosi v njem niso zdravi in učinkoviti:

- Zmanjšana produktivnost
- Zmeda glede vlog članov tima
- Apatija in pomanjkanje sodelovanja
- Slaba komunikacija med člani tima
- Spori med člani tima
- Občutek neenakosti med člani tima
- Člani ne cenijo vodje tima
- Neučinkoviti sestanki
- Nedoseganje skupnih ciljev
- Nekakovostna oskrba bolnikov in/ali slabi rezultati zdravljenja (8) (To zlasti velja za zdravstvene tehnike in medicinske sestre ter socialne delavke in delavce. Pri učiteljih se to kaže v nekakovostni izobrazbi.)

Da vzpostavimo zdrave delovne odnose, je zelo pomembno, kako komuniciramo med seboj. Dobra komunikacija je eden od največjih dejavnikov, ki prispevajo k učinkovitemu delovnemu okolju. Večina nas način komuniciranja prilagaja glede na okoliščine in človeka, s katerim se pogovarjamo. Določena vedenja pa povzročajo težave v interakciji med sodelavci:

- **Agresivno vedenje** – oseba želi zadovoljiti lastne potrebe, ne da bi upoštevala potrebe in občutke drugih (na primer: do ljudi, ki nimajo enakega stališča kot ona, je zajedljiva in jih zapostavlja)

- **Posredno vedenje** – oseba zadovoljuje potrebe drugih, svoje pa skriva ali zanika (na primer: svoje želi doseči z laskanjem; daje vtis, da se z drugimi posvetuje, vendar se na koncu odloči po svoje)
- **Submisivno/pasivno vedenje** – oseba zanika lastne potrebe (na primer: izogiba se pomembnim vprašanjem, o katerih je treba razpravljati) (1)

Seveda v situacijah in pri ljudeh, s katerimi se soočamo, obstajajo tudi kombinacije teh vedenj. Način komunikacije, ki je drugačen in ustrežejši od omenjenih zgoraj, je asertivnost. Če smo asertivni, smo odprti in konstruktivni, svoje mnenje pa izražamo brez pomislekov. Ne gre za agresivnost ali prevlado, niti za pasivnost. Gre za iskrenost do sebe in drugih. (1) Dodatni ključni dejavniki pri ustvarjanju učinkovitega delovnega okolja so veščine dajanja in prejemanja povratnih informacij ter aktivnega poslušanja. Te veščine izboljšujejo odnose med sodelavci in spodbujajo medsebojno zaupanje.

Opisani modeli, okviri in dejavniki veljajo za zdravstvene tehnike in medicinske sestre, učiteljice in učitelje ter socialne delavce in delavke. Vendar pa ima vsak od teh poklicev svoje posebnosti pri ustvarjanju dobrih odnosov na delovnem mestu.

4. predmet: Učitelji

V sodobnem svetu se učiteljice in učitelji spoprijemajo z veliko konflikti med otroki. Ob tem poskušajo izpolniti tudi zahteve staršev, kar ni lahka naloga. V takšnem okolju se lahko pojavijo številne težave. Naloga ravnatelja oz. ravnateljice je poskrbeti, da se učitelji počutijo cenjene, in jih spodbujati, da v učnem procesu dajejo vse od sebe. Posebnost tega delovnega področja je, da imajo učitelji pogosto težave pri delu z otroki s posebnimi učnimi potrebami. Običajno takšnih otrok ne znajo vključiti v skupino, kar povzroča stres ter občutek nemoči in nesposobnosti. Če temu prištejemo morebitne spore s sodelavci, lahko delovnik postane še bolj zapleten in napet. Učitelji morajo prav tako najti ravnovesje med teorijo in prakso, da se bodo pri šolskih predmetih otroci čim več naučili, obenem pa jim bo snov zanimiva. Ko vzpostavljamo dobre delovne odnose in spodbudno okolje za učitelje, moramo upoštevati vsa ta vprašanja.

Spodaj je nekaj koristnih napotkov, kaj je za učitelje pomembno:

- **Bodite na isti valovni dolžini s svojimi sodelavci** – to pomeni, da vsi vedo, kakšna je njihova vloga in kaj se od njih pričakuje.
- **Učite se eden od drugega** – to pomeni, da ima vsakdo svoje prednosti in slabosti; če

sodelujemo, je delo prijetnejše in bolje opravljeno. Učitelji si lahko med seboj pomagajo pri pripravah na učne ure ali pri uvajanju praktičnih dejavnosti, ki niso del učnega načrta.

- **Naredite seznam dobrih praks, ki ga lahko delite s sodelavci** – s tem boste soustvarjali vzdušje sodelovanja in pomoči, zlasti kadar je treba opraviti težke naloge ali delati s težavnimi otroki.
- **Dajajte in prosite za povratne informacije** – to je bistveno za doseganje dobrih rezultatov. Pomembno je da prosimo za tako pozitivne kot tudi negativne povratne informacije in jih tudi sami dajemo drugim; človek samo tako lahko prepozna svoje primanjkljaje in prednosti.
- **Prosite za pomoč, kadar jo potrebujete** – včasih ne moremo pravočasno dokončati vseh nalog; takrat moramo prositi za pomoč. To je povsem običajno in lahko vodi do boljših rezultatov, saj bomo na določeno vprašanje/težavo lahko pogledali z različnih zornih kotov.
- **Redno sklicujte sestanke s sodelavci** – včasih je z drugimi učitelji težko komunicirati, saj je vsak zaposlen s svojim delom. Če pa imate takšne sestanke, lahko skupaj razpravljate o različnih temah in sprejemate nove odločitve. To v tim vnaša sodelovalno vzdušje in občutek, da se sodelavci med seboj podpirajo in da vsi prispevajo k uspešnosti celotnega tima.
- **Spoznajte svoje sodelavce** – ni treba, da se z drugimi učitelji pogovarjate le o delu. Spregovorite lahko tudi o osebnih zadevah: zanimanjih, hobijih in podobnem. Pomembno pa je, da se zavedate omejitev in ne načenjate tem, ki so preveč osebne za delovno okolje.
- **Poiščite si mentorja** – mentor učitelju lahko da oporo, drugačen pogled na težavo in napotke za rešitev težave. Če imamo poleg sebe takšno osebo, se bomo lažje in učinkoviteje spoprijeli s stresno situacijo.
- **Izboljšajte družbene veščine** – za vašo komunikacijo je bistvenega pomena, kako z drugimi delite informacije, kako sodelavcem prisluhnete, kako izkazuje nestrinjanje; bodite odločni, vendar obenem spoštljivi.
- **Izrazite hvaležnost** – ko vam nekdo pomaga, mu pokažite, da to cenite.
- **Prizadevajte si, da uresničite skupno vizijo** – to pomeni, da imate vi in drugi učitelji in učiteljice skupne cilje in ideje o tem, kako bi radi sooblikovali šolsko okolje, kaj bi radi učili otroke itd. (9, 11)

5. predmet: Socialni delavci in delavke

Socialni delavci in delavke večinoma delajo s težkimi boleznimi in patološkimi situacijami. Če vedno nekje nekdo, ki nujno potrebuje njihovo pomoč, jim včasih zmanjka energije in časa, da bi poskrbeli tudi zase. Če ti strokovnjaki nimajo dovolj časa, da si odpočijejo in si opomorejo, lahko postanejo izolirani, potrti in nezadovoljni. Kadar je človek izčrpan, le težko izraža sočutje do drugih. V tem poklicu je zato zelo pomembno ohraniti svoje osebne in poklicne meje. Dobri delovni odnosi na tem področju dela bi morali biti usmerjeni v ustvarjanje pozitivnih izkušenj in krepitev timskega duha.

V nadaljevanju bomo razpravljali o specifikah socialnega dela. To je neverjeten poklic, ki človeku prinaša veliko veselja. Vendar pa lahko pri socialnih delavkah in delavcih hitro pride do izgorelosti, zlasti če na delovnem mestu nimajo ustrezne opore. Zdravi in prijateljski delovni odnosi so lahko pri tem velika prednost, saj nam pomagajo ohranjati duševno zdravje. Poznamo dve vrsti prijateljstev na delovnem mestu: poklicno prijateljstvo in osebno prijateljstvo.

- **Poklicno prijateljstvo** – s sodelavci ste si blizu, vendar ne veste vsega o njihovem zasebnem življenju. Delo je prijetnejše, kadar se z ljudmi, ki vas obkrožajo, dobro razumete in jih lahko prosite za strokovni nasvet. Poklicni prijatelji so lahko dragocen del vsake mreže strokovnjakov in lahko koristijo vaši poklicni poti. Uživajte v njihovi družbi in hkrati cenite njihovo strokovno znanje.
- **Osebno prijateljstvo** – osebni prijatelj je oseba, ki jo poznate bolj intimno in in se z njo videte tudi zunaj delovnega mesta. Osebna prijateljstva so na delovnem mestu lahko tudi težava. Niso vsa prijateljstva večna. Če morate tesno sodelovati z osebo, s katero se ne razumete več, je to lahko neprijetno in škoduje vaši uspešnosti. Predstavlajte si, da vaš prijatelj v službi napreduje, vi pa ne. Če sta začela na isti ravni, nato pa se je nekaj spremenilo na poklicnem področju, to lahko vpliva tudi na vaš osebni odnos. Kaj pa, če se ne strinjata o zadevi, povezani z delom? Ko je vpletenih preveč čustev, poklicni pogovori in nesoglasja predstavljajo večjo težavo. Zaradi njih lahko izgubite ne le prijateljstvo, temveč tudi službo. (15)

Ob upoštevanju opisanih značilnosti je zelo pomembno razlikovati med obema vrstama prijateljstev in se držati meja, ki jih imate kot socialni delavec. Obstajajo različne vrste meja; to, da poznate svoje meje, je bistvena sestavina dobrih odnosov na delovnem mestu. Meje si je treba postaviti na naslednjih področjih.

- **Usmerjenost k uporabnikom** – od vas se pričakuje, da potrebe svojih strank postavite na prvo mesto, ko sprejemate odločitve o njihovem življenju.
- **Samorazkritje** – z uporabniki ne smete deliti svojih osebnih podatkov.

- **Dvojna razmerja** – z uporabniki imate lahko samo eno vrsto odnosa. Vaš uporabnik ne more biti nekdo, ki dela za vas, je vaš družinski član ali v tem času od vas dobiva dodatno osebno pomoč.
- **Delajte v okviru svojih pristojnosti** – pomembno je razumeti omejitve svojega delovnega mesta in osebnih zmožnosti. Vedeti morate, kdaj je čas, da se obrnete na druge strokovnjake ali poiščete dodatno pomoč ali svetovanje.
- **Poskrbite zase** – vaša odgovornost je, da ste v dobrem stanju, saj le tako lahko opravljate svoje delo. To vključuje: 1) vaše vedenje zunaj delovnega časa; 2) obvladovanje stresa in čustev na delovnem mestu. (10)

Na tem področju dela se meje večkrat prestopijo, in sicer iz različnih razlogov: zaradi človeške napake, utrujenosti, stresa, manipulacije uporabnikov, težkih situacij, nesrečnega spleta okoliščin ali pa preprosto zato, ker imate slab dan. Socialni delavec mora prepoznati potencialne in dejanske prekoračitve meja ter sprejeti varnostne ukrepe. Če v timu veljajo jasna pravila in si med seboj dajete oporo, je ohranjanje meja takoj lažje.

6. predmet: Zdravstveni tehniki in medicinske sestre

Medicinske sestre in zdravstveni tehniki običajno delajo v zelo stresnem okolju, v katerem skrbijo za številne bolnike z različnimi potrebami in zdravstvenimi stanji. Na delovnem mestu pogosto vladata napetost in žalovanje; ker imajo medicinske sestre oz. zdravstveni tehniki vlogo asistentov, morajo znati tudi komunicirati z zdravniki. Pogosto se srečujejo z obupanimi ljudmi, ki so izgubili svoje bližnje, kar vpliva na njihove misli, čustva in vedenje. Takšno okolje je gojišče konfliktov, ki lahko vodijo v jezo, razdraženost in celo poklicne napake. Zato je izjemnega pomena, da imajo strokovni delavci v zdravstveni negi dobre delovne odnose. Poudarek mora biti na opori in razumevanju, saj morajo medicinske sestre oz. zdravstveni tehniki nujno sodelovati, da opravijo vse zadolžitve.

V nadaljevanju navajamo dejavnike, ki so zelo pomembni za dobre odnose na delovnem mestu.

- **Stil vodenja** – najboljši načini vodenja so tisti, ki spodbujajo povratne informacije zaposlenih. Vodje v zdravstveni negi morajo biti vidni, dostopni in zavezani k učinkoviti komunikaciji.
- **Kakovost oskrbe** – vodje v zdravstveni negi so odgovorni za to, da vzpostavijo okolje, ki omogoča kakovostno zdravstveno nego. Boljše kot je okolje, manjše je tveganje za smrt ali neuspešno reševanje, to pa zmanjša tudi napetost na delovnem mestu.

- **Interdisciplinarni odnosi** – medicinske sestre in zdravstveni tehniki morajo sodelovati s številnimi strokovnjaki, kot so farmacevti, zdravniki, psihologi, socialni delavci itd.; vsakdo od njih pri oskrbi bolnika igra posebno vlogo. Naloga vodij je, da s pomočjo tehnik, kot so odprta komunikacija, reševanje sporov in nagrajevanje, ustvarjajo ugodne delovne pogoje za vse strokovnjake. Kadar ti med seboj sodelujejo, je tudi oskrba boljša.
- **Avtonomija** – povezana je z močjo in opolnomočenostjo. Medicinske sestre in zdravstvene tehnike bi morali na delovnem mestu spodbujati k avtonomni ustvarjalnosti in inovativnosti.
- **Strokovni in osebni razvoj** – najuspešnejše bolnišnice dajejo poudarek kariernemu razvoju; ta je bistven za napredovanje v smislu kompetenc. (12) Prav tako je zelo pomembno zagotoviti priložnosti za osebni in duhovni razvoj ter skrb za telo, kot so telovadba, promocija zdravja, skrb za dobro počutje itd.
- **Fleksibilen delovnik** – takšen delovnik daje negovalnemu osebju več avtonomije in omogoča več počitka in oddiha.
- **Izvajanje politik za preprečevanje agresije, ustrahovanja, nadlegovanja in napadov** – tako ima človek občutek, da je varen in pomemben ter da se spoštujejo njegove pravice. (7)

Zdravstvo se spreminja hitro in nenehno; prihajajo nove ureditve, nove tehnologije in transformacije delovne sile. Zato so dobri odnosi na delovnem mestu ključni – zaposleni, ki delajo v zahtevnih poklicih (v tem primeru medicinske sestre in zdravstveni tehniki), so namreč le tako lahko eden drugemu v oporo.

Zdaj ko smo spoznali nekaj primerov dobre prakse in modelov, bomo teorijo uporabili v praksi. Naredili bomo nekaj praktičnih nalog, ki lahko pomagajo vzpostaviti dobre delovne odnose. Vaje so primerne za učitelje in učiteljice, socialne delavke in delavce ter zdravstvene tehnike in medicinske sestre.

PRAKTIČNE VAJE

OSEBNOSTNI RAZVOJ 1:

Vprašanja za samorefleksijo

V nadaljevanju lahko najdete vprašanja v zvezi z vašim delovnim okoljem in odnosi. Namen naloge je razmisliti o različnih vidikih svojega dela in izboljšati sposobnost refleksije, iskanja novih zamisli in rešitev. Vprašanja so primerna za učitelje in učiteljice, socialne delavke in delavce, zdravstvene tehnike in medicinske sestre ter druge poklice. So univerzalna in uporabna. Vaja bo še bolj koristna, če si odgovore zapišete in o njih razpravljate s svojim mentorjem ali drugo primerno osebo.

1. Razmislite o svojem trenutnem delovnem okolju. Naredite seznam vseh prednosti in

slabosti. Katerih je več? Kako bi lahko nekatere slabosti izboljšali?

2. Kako sami prispevate k prednostim svojega delovnega okolja? Kako sami prispevate k njegovim slabostim?
3. Kakšne odnose imate z ljudmi na delovnem mestu? Imate tam poklicne ali osebne prijatelje? Imate s katerim od sodelavcev napet odnos? Zakaj?
4. Kaj vas najbolj ovira pri komunikaciji s sodelavci?
5. Katere so prednosti skupinskega dela?
6. Kako se običajno vedete? Kako se vedete, ko pride do konfliktov? Se spomnite kakšne konfliktne situacije, v kateri bi se lahko odzvali drugače in bolje? Kaj ste se takrat naučili?
7. Katere so temeljne vrednote na vašem delovnem mestu?
8. Kaj menite o svoji nadrejeni osebi oz. vodji? Vas ta oseba motivira in navdihuje? Če je odgovor pritrdilen, kako?
9. Poznate svoje prednosti in slabosti? Lahko naredite seznam?
10. Kakšni so vaši odzivi in občutki, kadar prejmete negativne povratne informacije? Ali sodelavcem daste povratne informacije, kadar je to potrebno (tako pozitivne kot negativne)? Katere strategije pri dajanju povratnih informacij ste prepoznali kot učinkovite?
11. Kako pridobivate/krepite zaupanje pri sodelavcih?
12. Kako pokažete, da cenite dobre rezultate, ki so jih dosegli sodelavci?
13. Se vam zdi, da drugi vaše sodelavce in vas obravnavajo enakopravno?

OSEBNOSTNI RAZVOJ 2:

Praktična orodja in modeli

S temi orodji lahko krepimo zavedanje o delovnih odnosih in jih izboljšujemo. Uporabljamo jih lahko v okviru povezovanja ekipe (ang. *team building*).

1) Potek odnosa (Slika 1) (17)



Results

Action

Opportunities

Possibilities

Relationships

Slika 1

Ta dejavnost je zelo koristna, zlasti za mlade na začetku poklicne poti. Trener najprej prikaže grafikon brez napisov in pove, da bi vsi radi rezultate. Nato udeležence vpraša: »Kaj se mora zgoditi, da dosežemo zastavljene rezultate?« Udeleženci naj brainstormajo. Ko sklenejo, da je za dosego rezultatov treba ukrepati, trener predstavi grafikon z dvema napisoma. (Slika 2)

Kdaj je ukrepanje neučinkovito?



Results

Action

Slika 2

Nato udeležence vpraša: »Kolikokrat nekaj naredite, zelenih rezultatov pa ni?« Udeleženci imajo nekaj časa za razpravo, da ugotovijo, da se to dogaja pogosto. Cilj je, da udeleženci dobijo priložnost razumeti razloge, ki stojijo za tem. Trener nato pokaže grafikon z napisom »odnosi/*relationships*«. Pojasni, da so dobri odnosi osnova za optimalne karijerne rezultate. Če

znamo vzpostavljati zdrave odnose, lažje vidimo možnosti, ki se nam ponujajo. Ko se zavedamo možnosti, lažje poiščemo relevantne priložnosti. Nato trener udeležencem pokaže grafikon z vsemi oznakami. Glavni namen te vaje je razpravljati o delovnih odnosih. Pri tem nam pomagajo vprašanja in izjave v nadaljevanju.

- »Naša delovna uspešnost je odvisna od odnosov na delovnem mestu.«
- »Če ukrepamo, obenem pa imamo neučinkovite delovne odnose, izgubljam čas.«
- Se spomnite osebe, ki je na vas naredila slab prvi vtis in si z njo niste želeli sodelovati? Opišite značilnosti te osebe. Kaj lahko v takšni situaciji storite vi?
- Se spomnite osebe, ki se vam zdi zanesljiva in si z njo želite sodelovati, saj menite, da boste skupaj zelo produktivni? Opišite značilnosti te osebe.

Ob koncu vaje morajo udeleženci razumeti, da so zdravi delovni odnosi eden od najpomembnejših dejavnikov, ki prispevajo k uspehu v službi.

2) Analiza SWOT (Slika 3) (17)



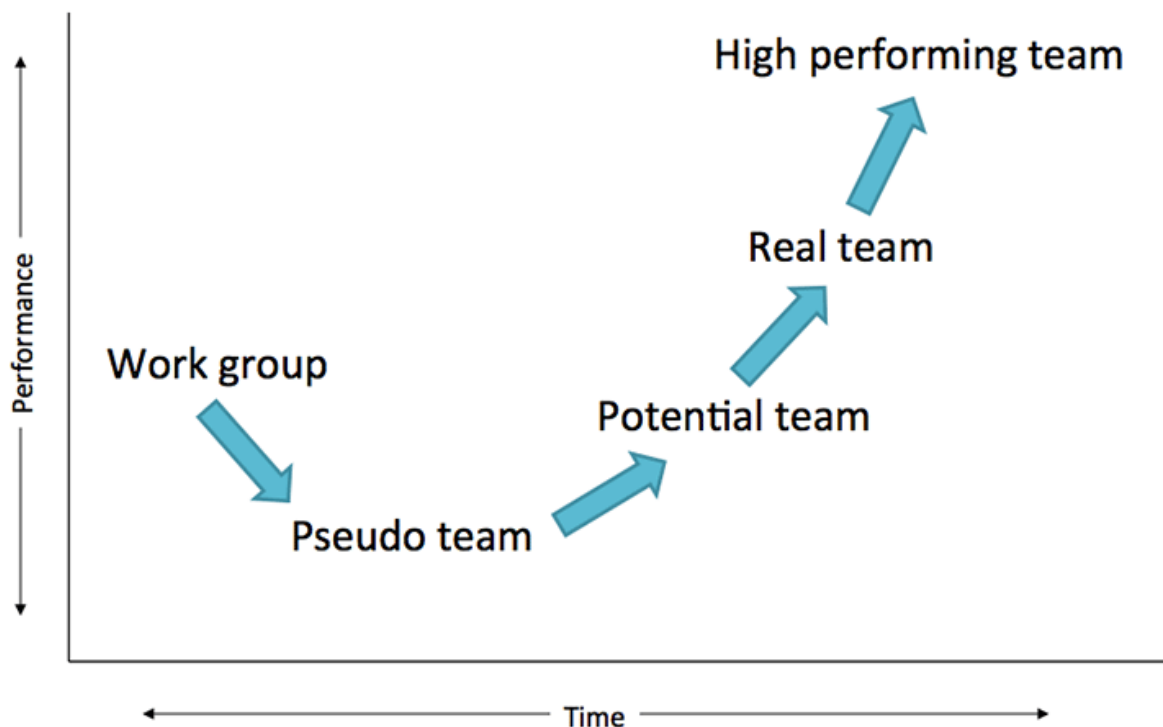
Slika 3

S tem orodjem boste lažje analizirali svoje delovno okolje in odnose. Lahko brainstormate o vsaki od štirih sestavin posebej, svoje ideje pa zapisujete na samolepilne lističe. Nato sledi delanje povezav, na primer med prednostmi (*strengths*) in priložnostmi (*opportunities*) ali med slabostmi (*weaknesses*) in tveganji (*threats*). V naslednjem koraku boste oblikovali akcijski načrt:

- iz slabosti naredite prednosti;
- iz tveganj naredite priložnosti.

Akcijski načrt je tu ključnega pomena, saj ni dovolj, da le analiziramo okolje in odnose, temveč moramo tudi sprejeti določene ukrepe, da spremenimo, kar nam ni všeč.

3) Krivulja razvoja tima (Slika 4) (17)



Slika 4

To orodje je uporabno za vsakogar, ki bi rad razvijal svoje delovne odnose in izboljšal uspešnost tima. Z orodjem ugotovimo, na kateri točki so trenutno ljudje in kaj morajo storiti, da bi se razvili (prešli v naslednjo fazo). Vaja lahko poteka kot razprava s trenerjem (30–45 min). Udeležencem je treba predstaviti značilnosti vseh navedenih faz. Podrobnejše opise najdete na povezavi: [The Team Evolution Curve \(Free PPT and PDF Download\)](#). Končni cilj ni vedno oblikovati visoko zmogljiv tim; udeleženi morajo biti s tem seznanjeni na samem začetku. Ko udeleženci z razpravo opredelijo svoje trenutno stanje, skupaj naredijo akcijski načrt dejavnosti, ki jih je treba opraviti, da se pomaknejo na naslednjo stopnjo. Nato sledi t. i. koktelj zabava: Vsak član tima se zasebno pogovori z vsakim od sodelavcev. Dotakniti se morajo dveh tem:

- Kaj pri tebi spoštujem
- Na kaj želim, da si pozoren_na

To je eden od načinov, da si ljudje, ki so se zbrali z namenom, da izboljšajo svoje delovne odnose, dajejo povratne informacije v varnem okolju.

4) Pričakovanja (Slika 5) (17)

'Contract' between

_____ & _____

What I expect of you ...	What I think you expect of me ...

Slika 5

Ta dejavnost je uporabna v delovnih okoljih, v katerih zaposleni ne vedo dobro, kaj je njihova vloga in kaj od njih pričakujejo drugi sodelavci. Dobro je, da pri dejavnosti sodeluje tudi vodja tima. V tem primeru je izjemno koristno, če lahko ravnateljice in ravnatelji ter zdravnice in zdravniki jasno opredelijo svoja pričakovanja do učiteljev in učiteljic, medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov ter socialnih delavcev in delavk. Tako se lahko v prihodnosti izognemo mnogim nesporazumom. Prav tako je pomembno, da vodje slišijo, kaj od njih pričakujejo njihovi zaposleni. Tako vzpostavimo odprto komunikacijo, ljudje pa se naučijo biti iskreni eden z drugim. Ta vaja jim pomaga opustiti zmotno, a precej razširjeno prepričanje, da jim morajo drugi brati misli in uganiti, kaj želijo. Vajo lahko vodi trener. Vsak udeleženec opredeli osebo, s katero tesno sodeluje. Udeleženca nato delata v paru. Najprej vsak zase izpolni oba stolpca. Nato si izmenjata list papirja in vsakdo prebere pričakovanja drugega. Udeleženca morata preveriti nekaj pomembnih vprašanj:

- Razumem vsako točko/pričakovanje?
- So pričakovanja razumna?
- Kako se ujemajo pričakovanja, za katera mislite, da jih ima druga oseba, in njena dejanska pričakovanja?
- Primerjajte tudi pričakovanja, za katera druga oseba misli, da jih imate vi, z vašimi dejanskimi pričakovanji.

Nato se s partnerjem pogovorite in v skladu s tem nekatera pričakovanja prilagodite, izbrišite ali dodajte nova. Končni izdelek je nov seznam usklajenih pričakovanj (prav tako v dveh stolpcih) za vsako osebo. Vaja se ponovi v vsakem novem paru sodelavcev.

OSEBNOSTNI RAZVOJ 3:

Praktične dejavnosti

Obstajajo tudi dodatne dejavnosti, s katerimi vodje tima lahko spodbujajo učinkovite delovne odnose med učitelji in učiteljicami, socialnimi delavkami in delavci ter zdravstvenimi tehnikami in medicinskimi sestrami.

Timsko prostovoljstvo v dobrodelne namene

Namen je lahko kakršen koli: gradnja domov za socialno šibke družine, zbiranje hrane, oblačil ali denarja za otroke s posebnimi potrebami; prostovoljstvo timu izjemno koristi. Sodelavci stopijo skupaj, da bi naredili nekaj dobrega za skupnost. Spoznavajo se v drugačnem okolju in drugačni vlogi, pri sodelavcih se pokažejo prednosti in potenciali, ki so bili prej neizraženi. (16)

Prostočasni krožki za zaposlene

Zaposleni imajo včasih enake prostočasne dejavnosti in zanimanja. To ponuja odlično priložnost za krožke na delovnem mestu: fotografski krožek, ekipa za igranje iger na spletu, pletilski krožek, risalni krožek itd. Možnosti je ogromno in so odvisne od zanimanj zaposlenih. (16)

Team building (dejavnosti za povezovanje tima in krepitev timskega sodelovanja)

Dejavnosti smo razvrstili na tri poklice: poučevanje, socialno delo in zdravstvena nega. Njihov namen je ustvariti okolje za odprto komunikacijo, v katerem se strokovnjaki med seboj spoznavajo. Nekatero dejavnosti so primerne za več poklicev, kot je zapisano v oklepajih. Kadar je delovno okolje zdravo, imajo zaposleni boljše odnose z ljudmi, za katere so odgovorni: učitelji in učiteljice s svojimi učenkami in učenci, socialne delavke in delavci z uporabniki in uporabnicami, medicinske sestre in zdravstveni tehniki pa s svojimi bolniki in bolnicami. Dejavnosti team buildinga lahko izvaja vodja tima ali zunanji trener, ki vodi tima da povratne informacije, kako izboljšati komunikacijo z zaposlenimi.

Slepe oblike (medicinske sestre in zdravstveni tehniki) (14)

Zdravstveni delavci se morajo znati učinkovito sporazumevati, zlasti kadar si prizadevajo za skupni cilj. Oblikujte skupine po približno 12 oseb in udeležencem dajte prevezo čez oči. Vsaki skupini dajte 15 metrov dolgo vrv in jim naročite, naj iz nje delajo različne oblike. Na primer, dajte jim pet minut, da iz vrvi oblikujejo zvezdo, srce ipd. Ker ne vidijo, morajo zaupati drug drugemu ter se hitro in učinkovito organizirati.

Baloni s pričakovanji (medicinske sestre in zdravstveni tehniki; socialni delavci in delavke; učiteljice in učitelji) (14)

Tudi kadar zdravstveni delavci vedo, kaj se od njih pričakuje, lahko to zavedanje okrepite z dejavnostjo, ki ljudi med seboj seznanja. Napihnite dovolj balonov, da vsakdo dobi svojega. Na vsaj balon napišite pričakovanja, tj. stvari, ki so pomembne za dobro delovanje bolnišnice; npr. »pravilni postopki sterilizacije«, »empatija do bolnikov« in »jasna komunikacija«. Isto pričakovanje napišite na dva balona. Ko udeleženci prejmejo balone, jim naročite, naj najdejo osebo z enakim balonom. Ko vsak najde svoj par, jim dajte nekaj minut, da razpravljajo, kako je to pričakovanje mogoče izpolniti. Dejavnost lahko prilagodimo socialnim delavcem in učiteljem, če pričakovanja spremenimo tako, da bodo relevantna za dani poklic.

Poiščite deset skupnih stvari (učiteljice in učitelji; socialni delavci in delavke; medicinske sestre in zdravstveni tehniki)

Ta izvrstna vaja povezovanja tima je primerna tako za večje skupine kot tudi za delo v parih. Vsaka skupina ali par naredi seznam desetih stvari, ki so skupne vsem v skupini oz. obema. Na koncu vsaka skupina/par prebere svoj seznam. Dejavnost je koristna, saj udeleženci izpostavijo skupne točke in se tako zblížajo.

Popolno vprašanje (učitelji in učiteljice) (13)

Učitelje lahko razdelite na več skupin in jih postavite pred naslednji izziv: »Šola bo zaposlila novo učiteljico ali učitelja za isto stopnjo/predmet, kot ga poučujete vi. Če bi kandidatu lahko postavili samo eno vprašanje, s katerim bi ugotovili, ali je primeren za delovno mesto, kakšno bi to vprašanje bilo? Naj brainstormajo po skupinah, nato pa preostalim udeležencem povejo, kakšno bi bilo njihovo popolno vprašanje za kandidata. Dejavnost sodelavce spodbuja, da prek iskanja vprašanj komunicirajo in delijo svoje vrednote, cilje in pričakovanja. To ljudi povezuje.

Vodič za preživetje v šoli (učitelji in učiteljice) (13)

Skupini predstavite naslednji scenarij: »Predstavljajte si, da ste v šoli (otrok ni), vanjo pa bo kmalu udaril velikanski cunami. Nič se vam ne bo zgodilo, morate pa iz šole vzeti predmete, ki jih vsak učitelj nujno potrebuje za preživetje. Najprej brainstormajte o tem, brez česa učiteljica ali učitelj v učilnici ne more. Nato seznam skrajšajte na 10 najnujnejših stvari. Vaja je zelo koristna zlasti za učitelje in učiteljice na začetku poklicne poti, saj so pogosto preobremenjeni in težko določijo prioritete za novo šolsko leto.

SAMOOCENA ZNANJA:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Naštejte čim več dejavnikov, ki pomembno vplivajo na odnose na delovnem mestu (vsaj štiri). 2. Katera so splošna pričakovanja ljudi, ki nastopijo novo službo? 3. Fizično okolje je eden od sestavnih delov Modela zdravega delovnega okolja. Katera sta preostala sestavna dela? 4. Naštejte čim več elementov zdravih delovnih odnosov (vsaj tri). 5. Naštejte čim več znakov, da skupina ne deluje učinkovito (vsaj pet). 6. Opišite, kaj je posredno vedenje. 7. Kakšna je razlika med osebnimi in poklicnimi prijateljstvi? 8. Kateri so sestavni deli grafikona odnosov? 9. Zakaj je lahko analiza SWOT koristna za izboljševanje delovnega okolja in odnosov? 10. Koliko stopenj ima krivulja razvoja tima? Navedite jih.
REFERENCE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Association of Colleges. (2014). <i>Module 4: Working Relationships</i>: https://www.aoc.co.uk/sites/default/files/Module%204%20Working%20Relationships.pdf 2. AWC Training. <i>Effective Working Relationships</i>: http://testsite.cmcnet.co.uk/awctraining/sites/default/files/Effective%20Working%20Relationships.pdf 3. Community Child Care. (2012). <i>Creating Positive Workplace Relations</i>: https://www.echr.edu.au/docs/default-source/resources/ipsp/creating-positive-workplace-relations-self-guided-learning-package.pdf?sfvrsn=4 4. The Global Occupational Health Network, Burton, Joan., Shain, Martin. (2006). <i>Psychosocial Factors and Mental Health at Work: A Canadian Perspective</i>: http://origin.who.int/occupational_health/publications/newsletter/gohnet10e310806.pdf 5. Mastroianni, Karen., Storberg-Walker, Julia. (2014). <i>Do work relationships matter? Characteristics of workplace interactions that enhance or detract from employee perceptions of well-being and health behaviors</i>: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4346030/pdf/rhpb-2-798.pdf

6. Pravamayee, Samantaray. (2014). *Strategy to Develop an Effective Workplace Environment*:
http://ijllnet.com/journals/Vol_1_No_1_June_2014/8.pdf
 7. Registered Nurses' Association of Ontario (2008). *Workplace Health, Safety and Well-being of the Nurse*.
https://rnao.ca/sites/rnao-ca/files/Workplace_Health_Safety_and_Well-being_of_the_Nurse.pdf
 8. Woten, Mary. (2014). *Team Building in Nursing Care: Implementing*:
https://www.ebscohost.com/assets-sample-content/Team_Building_in_Nursing_Care_Implementing.pdf
- Spletne strani:*
9. Best Colleges Online.com - 25 Ways Teachers Can Connect More With Their Colleagues
<https://www.bestcollegesonline.com/blog/25-ways-teachers-can-connect-more-with-their-colleagues/>
 10. Communitycare.co.uk - Top tips on managing professional boundaries in social work
<https://www.communitycare.co.uk/2017/06/19/top-tips-managing-professional-boundaries-social-work/>
 11. Greatergood.berkeley.edu – How To Create a Positive School Climate
https://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_to_create_a_positive_school_climate
 12. Online.sxu.edu - 14 Steps to Improve Nursing Work Environments
<https://online.sxu.edu/programs/masters-degree-nursing/resources/steps-to-improve-nursing-work-environments>
 13. Signupgenius.com - 25 Team Building Activities for Teachers
<https://www.signupgenius.com/school/team-building-activities-teachers.cfm>
 14. Smallbusiness.chron.com - Team Building Ideas for Hospital Workers
<https://smallbusiness.chron.com/team-building-ideas-hospital-workers-19299.html>
 15. Socialworker.com – A New Social Work Professional's Guide to Work Relationships
<https://www.socialworker.com/feature-articles/career-jobs/new-social-work-professionals-guide-to-work-relationships/>
 16. Thebalancecareers.com - Team Building Activities for the Workplace
<https://www.thebalancecareers.com/team-building-workplace-activities-1919238>
 17. Workshopbank.com – Relationship Building Activities
<https://workshopbank.com/relationship-building-activities>
<https://workshopbank.com/expectations-exchange>
<https://workshopbank.com/relationship-triangle>
<https://workshopbank.com/team-evolution-curve>
<https://workshopbank.com/swot-analysis>

3. DEL: DELJENJE IZKUŠENJ IN IDEJ S SODELAVCI

TEORETIČNO ZNAJJE

1. predmet: Razpravljanje o primerih in delovnih izkušnjah s sodelavci

Če si nov na delovnem mestu, imaš veliko vprašanj, ne glede na to, ali si novozaposleni, pripravnik ali študent na praksi. Kot mladi strokovnjak na področju zdravstvene nege, socialnega dela ali poučevanja lahko pogosto čutite potrebo, da z drugimi delite svoje pomisleke glede svojih delovnih metod in postopkov, razpravljate o različnih vidikih svojega dela (težki primeri, etična vprašanja itd.) in prejimate ali dajete predloge za reševanje nekaterih težav, povezanih z delom.



A. Ustvarjanje intervizijske skupine:

To je možno le, če so vaši sodelavci pripravljeni oblikovati intervizijsko skupino za strokovno usposabljanje in strokovni razvoj. Nekaj praktičnih smernic:

- ✓ S sodelavci se pogovorite o ustanovitvi svetovalne skupine, v kateri lahko delite svoje misli, skrbi, predloge, izkušnje in informacije o izzivih ter poiščete rešitve za težave, dileme, težke primere itd.
- ✓ Ustvarite skupino in skupaj določite njena pravila. Ključni elementi so sprejemanje, empatija, odprtost in ohranjanje zaupanja in zaupnosti. Sodelavci se bodo lažje odprli in delili svoje misli, če jim poveste, da jih nihče ne bo obsojalo ali krivil v zvezi s katero koli temo ali težavo, povezane z delom.
- ✓ Koristno je tudi, če vnaprej določite termin in pogostost sestankov (enkrat tedensko, enkrat mesečno, enkrat na dva meseca itd.) glede na razpoložljivi čas in potrebe članov skupine.
- ✓ Skupaj se dogovorite, da lahko člani skupine eden za drugim predstavijo svoje probleme, vprašanja in izzive. To bo preostale člane skupine spomnilo, da imate vsi podobne izkušnje in skrbi.
- ✓ Najprej navedite vse težave ali skrbi, ki jih imajo člani skupine, nato pa se skupaj odločite,

katere od njih so najbolj skupne ali pereče, in se o njih pogovorite na prvih srečanjih. Člane skupine, ki so izpostavili težave, prosite, naj pojasnijo situacijo in navedejo več podrobnosti.

- ✓ Povabite vsakega člana kolegialne skupine, naj na široko predstavi svoje težave, skrbi, izzive, vprašanja in delovne izkušnje. Postavljajte koristna odprta vprašanja, da boste bolje razumeli njihov vidik in olajšali razmislek o dilemi.
- ✓ Delite svoje izkušnje s skupino, izmenjajte najboljše prakse, ideje, rešitve itd.
- ✓ Ne pozabite, da je med cilji intervizijske skupine tudi iskanje rešitev za težke primere ali druge težave, povezane z delom, učenje novih pristopov ali novih tehnik, izmenjava idej in najboljših praks s kolegi ter lažja integracija mladih sodelavcev na delovnem mestu.
- ✓ Če se ne morete srečati v živo, lahko ustvarite spletno skupino, vendar takšna komunikacija ni vedno enako učinkovita. Lahko se dogovorite tudi za izmenično srečevanje v živo in prek spleta.

B. Smernice za razpravljanje o težkih primerih ali delovnih izkušnjah:

- ✓ Svojim kolegom predstavite težavo, skrb ali izziv, ki ga imate v zvezi s svojim bolnikom, učencem ali uporabnikom. Navedite ustrezne podrobnosti, da bodo razumeli, s čim se soočate. Na podlagi te delovne izkušnje poskusite ugotoviti, kaj je za vas pomembno in kakšen je vaš cilj po razpravi.
- ✓ Pogovorite se o intervencijah, metodah, tehnikah in strategijah, ki ste jih že uporabili, da bi rešili težavo. Poudarite njihove rezultate, tako pozitivne kot negativne.
- ✓ Razmislite o vprašanjih svojih kolegov in poskusite odgovoriti nanje. To vas lahko privede do rešitev ali novih idej.
- ✓ Vprašajte za predloge, najboljše prakse ali primere, kako so vaši sodelavci rešili podobne težave. Prisluhnite intervencijam svojih kolegov in zapomnite si vse, kar je za vas pomembno.
- ✓ Od možnosti, ki so vam na voljo, se odločite za strategijo, ki je najprimernejša za vas in vašega bolnika, učenca ali uporabnika v zadevni situaciji.

2. predmet: Iskanje in dajanje strokovnih nasvetov in mnenj

Kot začetnik lahko pogosto čutite potrebo, da izkušenejše sodelavce vprašate za strokovni nasvet ali mnenje. Lahko pa se zgodi, da tudi vi predstavite nove ideje in podate dragocene strokovne nasvete svojim kolegom. V obeh primerih morate posvetiti pozornost nekaterim elementom učinkovitega iskanja ali dajanja nasvetov. To lahko pripomore k dobrim odnosom s sodelavci in boljšemu razumevanju delovnega področja, organizacije ter drugih strokovnih poudarkov.



Fotografija: rawpixel.com, dostop: Pexels

A. *Učinkovito iskanje nasvetov:*

1. Dobro se seznanite s svojo težavo:

Preden prosite svoje sodelavce za nasvet, razmislite o podrobnostih zadevne težave in zberite čim več informacij. Iščite možne rešitve in odgovore; zapomnite si, kaj ste že poskusili. Pomembno je, da vaši kolegi ali nadrejeni vašo situacijo karseda dobro razumejo. Morda že sami veste, kaj morate storiti, in za nasvet prosite samo zato, ker si želite potrditve ali pohvale. Če boste to nenehoma počeli, boste kolege odtujili. Najbolje je, da za strokovni nasvet ali mnenje samo takrat, kadar menite, da ga dejansko potrebujete.

2. Jasno opredelite težavo:

Včasih ljudje vedo, kaj si želijo ali s kakšnimi težavami se srečujejo, vendar tega ne znajo sporočiti drugim. Zato poskrbite, da bodo vaši kolegi razumeli vaše skrbi, težave ali vprašanja, kot jih razumete vi. Poskusite poiskati skupni jezik, da bodo prejeti strokovni nasveti karseda ustrezni. Pomembno je, da ste natančni in da opis težave ni preveč razvlečen in kompleksen, saj kolegi tako lahko izgubijo pozornost in zanimanje ali pa spregledajo bistvene elemente težave. Toda hkrati morate vključiti vse relevantne podrobnosti in nikoli ne smete prikrivati pomembnih informacij, saj te pripomorejo k celostnemu razumevanju na strani ljudi, ki vam bodo svetovali. Običajno je še najbolje, da navedete samo dejstva in se ne spuščate v interpretacije, potencialne posledice in druge nepomembne podatke; torej da ponudite ravno prav informacij.

3. Pametno izberite svoje svetovalce:

Za pridobitev ustreznih strokovnih nasvetov in mnenj je pomembno, da se pomenite z nekom, ki mu zaupate, tako da vam ni težko govoriti o vseh vidikih zadevne težave. Preden prosite za strokovni nasvet, razmislite o strokovnem znanju svojih sodelavcev: kdo od njih se je že sam spoprijel s podobno težavo, kdo ima izkušnje, ki so vam lahko najbolj v pomoč, kdo ima najustreznejše znanje ali veščine itd. Poskusite najti nekoga, ki vam lahko predstavi različne zorne kote, pa četudi vas bodo nekateri izzvali ali se razlikovali od vaših pričakovanj. Določite sodelavce, ki so lahko vaši svetovalci, in preverite njihov urnik, dostopnost, razpoložljivost in pripravljenost za podajanje strokovnih nasvetov ali mnenj.

4. Pripravite konkretna vprašanja:

Preden se z nekom pogovorite o svoji poklicni težavi, si vzemite čas in razmislite o vprašanjih, ki vam pomagajo pri odločitvi ali razjasnitvi situacije. Poskusite oblikovati konkretna vprašanja, da boste prejeli koristne odgovore. Vprašanja boste lahko bolje oblikovali in si jih lažje zapomnili, če si jih zapišete.

5. Upoštevajte prejete predloge:

Ljudje včasih zavrnejo predloge, ker bolj zaupajo lastni presoji ali pa so zasidrani v svojem prepričanju in ne na situacijo ne morejo gledati tako kot njihovi svetovalci. Ko prejmete strokovni nasvet, se poskusite oddaljiti od svojih idej in razumeti stališča sodelavcev. Nasveti kolegov so lahko še posebej dragoceni za začetnike, saj izkušenejši kolegi bolje poznajo pravila, postopke, tehnike in druge vidike vašega dela, pa tudi posebnosti delovnega mesta in organizacije. Opredelite torej alternativne rešitve za težavo, razmislite o posledicah, stroških in koristih, o načinu, kako lahko izvedete svoje ideje, in se odločite, katera rešitev je za vas najprimernejša. Na koncu morate seveda prevzeti odgovornost za izbrano odločitev in ustrezni ukrepati.

B. Dajanje strokovnih nasvetov in mnenj

1. Zavedajte se mej:

Čeprav ste začetnik v zdravstveni negi, socialnem delu ali poučevanju, vas lahko nekdo vpraša za strokovno mnenje ali predlog. Mogoče boste kasneje v svoji karieri morali svetovati vrstnikom. Ne glede na vašo karierno raven je pomembno, da svoje predloge ponudite le takrat, ko vas vaši sodelavci zaprosijo zanje. Nezaželeni nasveti so lahko drugim vsiljivi in neprijetni. Preden nekemu svetujete, naredite še samoevalvacijo svojih izkušenj, znanja in veščin, da presodite, ali ste dovolj usposobljeni za to. Neinformiran predlog ali mnenje lahko povzroči več škode kot koristi tako za iskalca nasveta kot za vas. Če torej menite, da nimate dovolj izkušenj, razpoložljivosti ali časa, da bi pomagali sodelavcu ali sodelavki, ki potrebuje nasvet, njegovo oz. njeno prošnjo raje zavrnite.

2. Dobro se seznanite s težavo:

Kolegom lahko ponudite ustrezne predloge le tako, da se oddaljite od svojih preteklih izkušenj, interpretacij, prepričanj in idej ter poskusite razumeti, kako druga oseba vidi težavo in kakšni so njeni občutki. Ne sklepajte prehitro, predloga ne podajte takoj, ampak raje ostanite odprti, da izveste vse podrobnosti in si ustvarite celovito sliko težave, ki jo ima vaš kolega ali kolegica. Zberite informacije o njenih oz. njegovih interesih in ciljih. Pomagate si lahko s preiskovalnimi in razjasnitvenimi vprašanji ter z aktivnim poslušanjem.

3. Poiščite alternativne rešitve:

S tem, ko delite svoja priporočila in predloge, iskalca nasveta poskusite usmerjati, da sam najde alternativne rešitve za težavo. Za primer ali analogijo lahko uporabite svoje karijerne izkušnje ali izzive. Ne pozabite, da je vaša naloga voditi osebo k iskanju lastnih rešitev, obenem pa poskušajte ponuditi konkretne informacije, ko raziskujete različne možnosti.

4. Raziskovanje možnosti:

Pri dajanju strokovnih nasvetov sodelavcem je pomembno, da skupaj z njimi proučite vse razpoložljive možnosti v smislu stroškov in koristi, hipotetičnih posledic, ukrepov, ki jih je treba sprejeti, načinov izvedbe, korakov, potrebnih virov itd. Vaša naloga je osebo podpirati in spodbujati, da sprejme odločitev in ustrezno ukrepa, ne smete in ne morete pa se odločiti namesto nje. Ne pozabite, da lahko vaš sodelavec ukrepa po svoji presoji, in naj vas ne moti, če vaših priporočil ne upošteva. Dovolite osebi, da se svobodno odloči in tudi prevzame odgovornost za svojo odločitev. To jasno povejte, ne glede na to, kako se oseba na koncu odloči. Osebi lahko poveste, da se lahko tudi v prihodnosti obrne na vas z vprašanji ali težavami.

Načini strokovnega svetovanja:

Role	Goal	Practices
<i>Serve as a sounding board</i>	Restate and play back arguments to sharpen the seeker's understanding of the situation and the conclusions she has drawn.	Asking a few well-chosen questions that probe the seeker's underlying rationale and motivation – and listening attentively.
<i>Test a tentative path</i>	Scrutinize the reasoning behind the selection of an option and elaborate on the potential consequences.	Assessing the seeker's thinking, often using hypotheticals and critical questions to achieve a deeper understanding.
<i>Expand the frame of reference</i>	Provide greater breadth and depth of understanding about the nature of the problem the seeker faces – and the implications for action.	Sharing key details and tendencies from prior experiences in similar situations to flesh out the larger context.
<i>Provide process guidance</i>	Suggest how to approach and manage a complicated, delicate, or high-stakes situation.	Examining the interests involved, the possibilities for action and alternative steps the seeker might take.
<i>Generate substantive ideas</i>	Increase the number and range of options being considered.	Brainstorming with the seeker.

(Prilagojeno po: D. A. Garvin in J. D. Margolis, 2015)

3. predmet: Ustrezno dajanje in prejemanje povratnih informacij

Pri poklicih pomoči, kot so zdravstvena nega, socialno delo in poučevanje, so povratne informacije zelo pomembne, saj prispevajo k razvoju kompetenc, veščin in zaupanja, izboljšanju delovne učinkovitosti, odnosov in vedenj ter spodbujanju učenja. Dajanje in prejemanje povratnih informacij je lahko zahtevna naloga, zlasti za začetnike.



(Slika: Gerd Altmann; dostop: Pixabay)

Vrste povratnih informacij:

Type	Details
<i>Informal feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Usually has a verbal form. • Provided on a daily basis. • It can be received from your superiors, colleagues and peers and patients, students or clients.
<i>Formal feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Usually has a written form. • Provided as part of a structured evaluation. • Usually is provided by your superiors, colleagues and peers, but patients, students or clients can also be asked to give feedback.
<i>Formative feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> • It is related to learning. • Shows the progress of the person in learning during a course or during acquiring a new skill at a particular time. • Its aim is to reflect and redirect the effort where is needed, before completing the final assessment, relying on continuous encouragements.
<i>Summative feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> • It is related to learning. • Measures the performance, comparing it with a standard and resulting in a grade/ mark and its explanations. • Can be used for ranking the learners.

(Povzeto po: G. Hardavella in drugi, 2017)

A. Dajanje konstruktivnih povratnih informacij:

Kot mladi strokovnjak boste morda morali uradno in neuradno dajati povratne informacije svojim kolegom in nadrejenim. Zavedati se morate, da dajanje povratnih informacij močno prispeva k dvigu učinkovitosti in kakovosti dela, saj s tem izpostavite prednosti in slabosti oz. področja, ki bi jih bilo mogoče izboljšati.

- ✓ Osebi dajte povratne informacije, ko ste z njo sami. Dajanje povratnih informacij v prisotnosti drugih ljudi lahko izpade kot kritika, kar ni zaželeno. V zasebnem okolju so ljudje bolj dovzetni in lažje razumejo vaš pogled.
- ✓ Pomembno je, da vnaprej pripravite povratne informacije in jih prilagodite za vsako osebo posebej. Poglobljeno razmislite o tem, kaj želite poudariti, katere so ključne točke in kakšna je najboljša ubeseditev za dober odziv in interpretacijo prejemnika povratnih informacij.
- ✓ Bodite konkretni: prednosti ali slabosti opredelite na primeru specifičnih situacij ali vedenj in izpostavite, kaj mora oseba ponoviti ali popraviti. Navesti morate podrobnosti, da lahko oseba natančno razume, kaj dobro dela in kaj mora še izboljšati. Ugotovitve poskusite podpreti z dokazi. Izpostavljajte vedenje, odnos, veščine itd., ne pa osebnostnih lastnosti. Navedite primere in, kadar je le mogoče, uporabite t. i. jaz stavke: »Ko si ..., se mi je zdelo, da ...«
- ✓ Priporočljivo je, da začnete s pozitivnimi pripombami in nato izpostavite negativne vidike, najpomembnejše pa je, da spodbujate samorefleksijo. To lahko storite z vprašanji odprtega tipa: »Kako misliš, da je šlo?«, »Kaj bi zdaj storil_a drugače in zakaj?«, »Zakaj misliš, da se je tvoj bolnik/uporabnik/učenec tako počutil?« itd. Oseba zna biti dovzetenjša za predloge, če se navežete na njene cilje, interese in poklicni razvoj.
- ✓ Priporočljivo je, da povratne informacije posredujete čim prej po zadevnem dogodku. Kmalu po dogodku so dejstva še sveže zapisana v spomin. Uradne povratne informacije so običajno načrtovane in podane v rednih intervalih, saj so del organizacijskih postopkov.
- ✓ Bodite pozorni na svojo govorico telesa, neverbalno komunikacijo in odziv, da bo vse skladno z verbalnim sporočilom.
- ✓ Povzemite ključne elemente povratnih informacij, lahko tudi pisni obliki.

B. Ustrezno prejetje povratnih informacij

Pri povratnih informacijah je ustrezno prejetje enako pomembno kot dajanje. Ne glede na to, kdo vam daje povratne informacije – kolegi ali sodelavci na isti hierarhični ravni ali nadrejeni –, če jih sprejmete kot konstruktivne in koristne za izboljšanje delovne uspešnosti, vam lahko izjemno pomagajo.

- ✓ Povratne informacije morate obravnavati kot priložnost za učenje. Povratne informacije bodo najbolj učinkovite, če boste odprti in samorefleksivni. Izveste lahko, kaj delate pravilno

in katera vedenja so vredna pohvale, hkrati pa izveste tudi, kje je še prostor za izboljšave. Bodite odprti za dobre ideje kolegov ali nadrejenih in jih upoštevajte. Takšen odnos običajno pripomore k boljši integraciji začetnikov na delovnem mestu.

- ✓ Ko o povratnih informacijah dvomite ali jih ne razumete, prosite za dodatno pojasnitev in podrobnosti, ki vam bodo pomagale razumeti, kako drugi gledajo na vaša dejanja ali vedenja. Vaš cilj je, da se iz povratnih informacij nekaj naučite. Povratne informacije lahko dobite tudi tako, da druge prosite za predloge, kako lahko v prihodnje ravnate drugače. Predloge, ki so po vašem mnenju pomembni, si lahko zapišete in jih v prihodnosti upoštevate.
- ✓ Pri ustreznem prejemanju povratnih informacij je aktivno poslušanje nujno. Bodite pozorni in občutljivi na to, kaj oseba govori, in poskušajte resnično razumeti njeno stališče, namesto da greste takoj v obrambo ali napad. V vašem interesu je, da ste odprti in dostopni. Tako lahko najbolje izkoristite povratne informacije, ki jih prejmete.
- ✓ Zahvalite se osebi in cenite njeno prizadevanje, da vam daje povratne informacije. To jo bo spodbudilo, da vam povratne informacije daje tudi v prihodnje.

Ovire za učinkovite povratne informacije:

Barrier	Details
Generalised feedback not related to specific facts.	It is unhelpful and confusing. The person does not understand the actual purpose of the feedback. It can disrupt professional relationships and cause unnecessary suspicion.
Lack of advice on how to improve behaviour.	When you don't receive or give suggestions or clues for improving the behaviour or performance, the feedback is ineffective.
A lack of respect for the source of feedback.	When you receive feedback from a person who you don't value enough, it is advised that you ask another colleague that was present to provide informal feedback rather than doing it yourself as otherwise. This might impact on professional relationships and feedback will be ignored.
Fear of upsetting your colleague or damaging your professional relationship with them	The feedback needs to be given in a supportive, empathic and relaxed manner, and on a background of a working relationship based on mutual respect, considering the different characteristics of the receiver (sex, age, hierarchy, educational and cultural background etc.).
Defensive behaviour/resistance when receiving feedback	Feedback will be disregarded if the situations in which the recipient is resistant or defensive are not managed correctly.
Physical barriers: noise, or improper time, place or space	Giving feedback loudly in a noisy corridor, or in the presence of other colleagues or patients/clients/ student, is inappropriate. Such feedback loses its objectivity and the recipient may consider this as an insult that will impact their professional relationship with their peers and beneficiaries.
Language barrier or lack of knowledge regarding cultural diversity.	Language and cultural barriers convey unclear messages and result in unclassified assumptions. It is important to confirm the message sent is the message that is actually received. All feedback sessions should be held in a respectful and supportive manner.
Personal agendas	Giving feedback when personal agendas can influence it will be perceived by the recipient negatively. Personal reflection will identify the reasons behind this and will be crucial in improving this aspect.
Lack of confidence	A person given feedback who lacks confidence may exhibit shyness, difficulty in being assertive, or lack of awareness of their own rights and opportunities.

(Povzeto po: G. Hardavella in drugi, 2017)

4. predmet: Kako učinkovito zaprositi za pomoč in ponuditi pomoč pri delu

Ljudje pogosto verjamejo, da je prošnja za pomoč znak šibkosti ali nesposobnosti. Ta strah je močnejši pri začetnikih. V resnici pa je to znak moči: vedeti, kdaj in kako prositi za pomoč, nakazuje na to, da se zavedate svojih omejitev in potreb.



A. Napotki za iskanje pomoči na delovnem mestu:

- ✓ Obstajajo situacije, v katerih nujno potrebujete pomoč sodelavcev.
 - *Kadar ne veste, kaj storiti:* Preden prosite za pomoč, morate sami poskusiti najti nekaj rešitev, vključno s tistimi, ki so preproste in očitne. Če ste naredili že vse, kar ste lahko, in ni nič delovalo, prosite za pomoč. Vseeno pa ne zapravite več ur ali celo dni v upanju, da vam bo uspelo samim. Samo razočarani in izčrpani boste. Rajši prosite za pomoč, kadar presodite, da jo potrebujete.
 - *Kadar ste naredili napako:* Zaradi ene napake ne bo konec sveta. Niste prvi in zagotovo ne zadnji, ki je v takšni situaciji. Pri začetnikih so napake še pogostejše. Saj ste samo človek. Če ste naredili napako, obvestite tiste sodelavce ali nadrejene, ki morajo za to vedeti in vam lahko pomagajo. Če je to še mogoče, poskusite napako odpraviti skupaj.
 - *Kadar ste preobremenjeni z delom:* Preobremenjenost z delom lahko vodi do izgorelosti. Kadar menite, da ste preobremenjeni s projekti, nalogami in odgovornostmi in svojega dela ne morete končati pravočasno, prosite za pomoč sodelavce. To se lahko zgodi vsakomur. Vendar ne čakajte, da bodo drugi delo opravili namesto vas. Prosili ste za pomoč, zato morate delo opraviti skupaj z njimi.
 - *Kadar potrebujete strokovni nasvet:* Če menite, da za dokončanje neke naloge potrebujete strokovni nasvet ali da za boljše rezultate potrebujete svežo idejo, se lahko za pomoč obrnete na sodelavko ali sodelavca.
- ✓ Pri vaši prošnji za pomoč bodite natančni. Za karseda dobre rezultate dajte svojim sodelavcem in kolegom na voljo čim več podrobnosti o tem, kakšno vrsto pomoči potrebujete.
- ✓ Priporočljivo je, da se za pomoč obrnete na najprimernejšo osebo, ne na vse sodelavce. Razmislite o virih, izkušnjah in strokovnem znanju svojih sodelavcev in nadrejenih ter za pomoč prosite osebo, za katero menite, da vam lahko najbolje pomaga.
- ✓ Bodite hvaležni za pomoč, ki ste jo prejeli, in se lepo zahvalite zanj. Če je možno, kolega ali kolegico pohvalite vpričo nadrejene osebe.

B. Ponujanje pomoči sodelavcem:

Vedeti, kdaj in kako ponuditi pomoč pri delu, je pomembno tudi za zagotavljanje dobrih odnosov s sodelavci.

- ✓ Svojo pomoč ponudite le, če vas kolegi ali nadrejeni zanjo sami prosijo. Raziskave so pokazale, da ima proaktivno ponujanje pomoči na delovnem mestu več negativnih kot pozitivnih posledic tako za osebo, ki pomaga, kot za sodelavce, ki pomoč prejemajo. Ko pomoč ponudite nekemu, ki je ne išče, s tem udarite po njegovi samozavesti, četudi so vaši nameni dobri. Vaš sodelavec lahko misli, da drugi, vključno z vami, menijo, da je nesposoben ali da ni kos svojim nalogam. Poleg tega je ponujanje pomoči, za katero ni nihče prosil, lahko vsiljivo. Hkrati pa vam kolegi, ki jim pomagata, morda ne pokažejo hvaležnosti ali spoštovanja, ki ju pričakujete, kar potem negativno vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu.
- ✓ Če želite svojim sodelavcem pomagati in vas tudi sami prosijo za pomoč, jim ne pomagajte samo zato, da bi dobili kaj v zameno. S takim odnosom daste osebi občutek, da vam dolguje uslugo.
- ✓ Bodite odgovorni: kadar se z nekom dogovorite za pomoč, pomagajte samo v vnaprej dogovorjenem obsegu in do dogovorjenega roka.
- ✓ Svoje sodelavce vprašajte, kako bi jim vaša pomoč lahko koristila.
- ✓ Ko vas nekdo prosi za pomoč, ne pretiravajte, saj obstaja nevarnost, da »pomagate preveč« ter sodelavca izpodrinete in prevzamete nadzor. Preprosto povejte, da ste na voljo, in osebi pustite, da za dodatno pomoč prosi, ko in če jo potrebuje.

PRAKTIČNE VAJE

OSEBNOSTNI RAZVOJ 1:

Razmislite o situacijah, ki so navedene spodaj. Zapišite si imena sodelavcev, kolegov ali nadrejenih, na katere bi se obrnili v dani situaciji, in na kratko pojasnite, zakaj ste izbrali to osebo (ali te osebe, če jih je več). Na desni strani s številko označite, kako pogosto ste to storili v zadnjem letu. Uporabite lestvico od 1 do 5: *1 – vsak dan, 2 – nekajkrat na teden, 3 – nekajkrat na mesec, 4 – nekajkrat na leto, 5 – nikoli.*

1. Recimo, da potrebujete strokovni nasvet, ker ste pri delu naleteli na težavo, za katero sami ne najdete rešitve.

Kako pogosto se vam to zgodi?

2. Niste prepričani, da je vaša rešitev za težavo pri delu prava. Da boste pomirjeni, potrebujete potrditev drugih.

Kako pogosto se vam to zgodi?

3. Za delo potrebujete ključne informacije / podatke / programsko opremo itd., ki je sami nimate.

Kako pogosto se vam to zgodi?

4. Potrebujete pomoč, ker ne veste, kaj morate v neki situaciji storiti.

Kako pogosto se vam to zgodi?

5. Potrebujete pomoč, ker ste naredili napako.

Kako pogosto se vam to zgodi?

6. Potrebujete pomoč, ker ste preobremenjeni z delom.

Kako pogosto se vam to zgodi?

7. Pri enem od vaših projektov potrebujete strokovno znanje, ki ga sami nimate.

Kako pogosto se vam to zgodi?

8. Z nekom se morate pogovoriti, ker imate pri delu resno težavo (npr. pomanjkanje motivacije, problematičen odnos s sodelavcem).

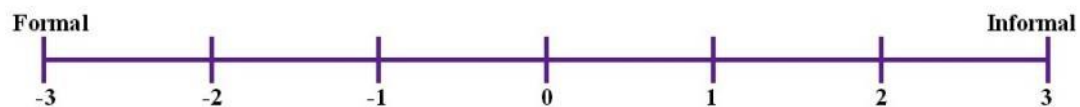
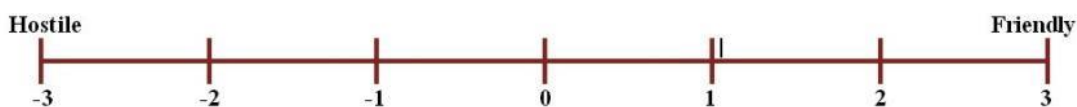
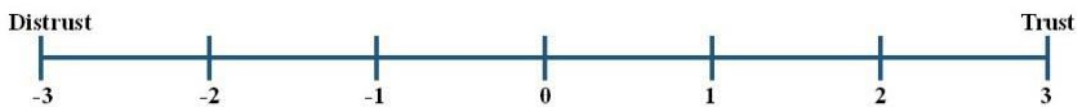
Kako pogosto se vam to zgodi?

9. Z nekom se morate pogovoriti, ker imate hudo zasebno težavo (npr. težave v medsebojnih odnosih, smrt ljubljene osebe).

Kako pogosto se vam to zgodi?

(Vaja je bila prilagojena po vprašalniku iz: D. De Lange, F. Agneessens in H. Waege1, 2004)

OSEBNOSTNI RAZVOJ 2: Oglejte si lestvice spodaj in ocenite svoj odnos s sodelavci, kolegi in nadrejenimi. Zapišite imena vseh sodelavcev, kolegov in nadrejenih pod stopnjo na lestvici, ki po vašem mnenju najbolj ustreza vašemu odnosu z vsakim od njih.



(Vaja je bila prilagojena po vprašalniku iz: D. De Lange, F. Agneessens in H. Waeghe1, 2004)

Razmislite o obeh vajah. Kakšni so vaši sklepi? Kaj ste opazili? Zapišite vidike, ki se vam zdijo pomembni.

OSEBNOSTNI RAZVOJ 3: Zdaj ko ste naredili obe vaji – kako bi ustvarili intervizijsko skupino na delovnem mestu, da bi razpravljali o težkih primerih ali težavah pri delu? kateri bi bili člani intervizijske skupine in zakaj? Kakšne so vaše strategije za pristopanje k sodelavcem in kolegom? V kolikšni meri je to mogoče? Katere korake morate narediti? Zapišite svoja opažanja.

OSEBNOSTNI RAZVOJ 4: Razmislite o težkem primeru z bolniki/uporabniki/učenci ali o težki izkušnji na delovnem mestu, ki bi jo želeli deliti z ostalimi. Kako bi ta primer predstavili sodelavcem? Katere podrobnosti bi želeli vključiti? Kaj bi poudarili? Kaj bi jih vprašali?

OSEBNOSTNI RAZVOJ 5:

Navedite eno težavo, ki jo imate pri delu. Na kratko jo opišite spodaj.

Kdo je vpleten v to težavo in kako?

Kako ta težava vpliva na vaše bolnike, uporabnike oziroma učence?

Kako ste poskusili rešiti težavo do zdaj?

Kaj ste dosegli?

Kaj bi vprašali sodelavca ali sodelavko, ki bi vam dal_a strokovni nasvet ali mnenje? Katere pomisleke bi delili z njim ali njo?

Kakšna so vaša pričakovanja glede prejemanja strokovnih nasvetov ali mnenj?

Kako bi oblikovali svojo prošnjo za strokovni nasvet ali mnenje?

OSEBNOSTNI RAZVOJ 6:

Pomislite na situacije, v katerih sami dajete strokovne nasvete sodelavcem ali kolegom. Ocenite, v kolikšni meri upoštevate štiri glavne značilnosti učinkovitega dajanja nasvetov. Vsako od štirih lastnosti spodaj ocenite s pomočjo lestvice od 0 (skoraj nikoli) do 6 (skoraj vedno). Nato za vsak vidik napišite, kako lahko pri sebi izboljšate podajanje strokovnih nasvetov.

1. Zavedate se mej in jih ne prekoračite. Ocena _____

2. Dobro se seznanite s težavo. Ocena _____

3. Kolegici oz. kolegu pomagata iskati alternativne rešitve za težavo. Ocena _____

4. Skupaj s kolegom oz. kolegico raziščete različne možnosti. Ocena _____

OSEBNOSTNI RAZVOJ 7:

Opreделите situacije, v katerih dajete ali prejimate povratne informacije v zvezi z delom. S katerimi od spodaj navedenih ovir za učinkovite povratne informacije se srečujete? Na kratko opišite situacijo za vsako oviro, s katero se srečujete. Katere strategije ali ukrepe lahko uporabite, da premagate posamezno oviro?

1. Splošne povratne informacije, ki se ne navezujejo na določena dejstva.

2. Ni dovolj nasvetov o tem, kako izboljšati vedenje.

3. Pomanjkanje spoštovanja do osebe, ki daje povratne informacije.

4. Strah vas je, da bi sodelavca oz. sodelavko prizadeli ali pokvarili vajin delovni odnos.

5. Obrambno vedenje / odpor pri prejemanju povratnih informacij.

6. Fizične ovire: hrup, neprimeren čas ali kraj.

7. Jezikovna ovira ali pomanjkanje znanja o kulturni raznolikosti.

8. Osebni razlogi.

9. Pomanjkanje samozavesti.

OSEBNOSTNI RAZVOJ 8:

Opreделите situacijo, v kateri ste nazadnje dali povratne informacije svojim sodelavcem ali nadrejenim, in s pomočjo spodnjih vprašanj na kratko opišite, kako je to potekalo. So bile povratne informacije uradne ali neuradne? Na kaj ste se osredotočili? Ali vam je uspelo sporočiti to, kar ste želeli? Katere ukrepe ali spremembe je bilo mogoče uvesti na podlagi vaših povratnih informacij? Kaj bi zdaj naredili drugače?

OSEBNOSTNI RAZVOJ 9: Vaše povratne informacije so lahko učinkovitejše in koristnejše, če uporabite model *dejstev, pomena in posledic*.

Dejstva: Kar ste videli ali slišali.

»Sestanek si zapustil_a trikrat, ker te je nekdo klical.«

Pomen: Vedenje osebe lahko vpliva na njih same, na druge, na podjetje itd. *»S tem, ko si odšel_šla s sestanka, si zmotil_a razpravo.«*

Posledice: Širši vpliv vedenja na to osebo, druge, organizacijo oz. podjetje itd.

»Zato nismo mogli skleniti dogovora v zvezi s temo, o kateri smo razpravljali.«

Zdaj razmislite o situaciji, v kateri ste nazadnje dali povratne informacije, in jih prestrukturirajte glede na:

dejstva:

pomen:

posledice:

(Vaja pridobljena s spletne strani: <http://www.nottinghamchildrenspartnership.co.uk/media/370459/giving-feedback-worksheet.pdf>)

OSEBNOSTNI RAZVOJ 10:

Razmislite situaciji, v kateri ste nazadnje dobili povratne informacije. Kako bi jo opisali? Spodaj obkrožite, kar velja za vas. Na voljo imate tri prostorčke, da dodate lastne misli.

Motivating	Gave clarity	A waste of time	<input type="checkbox"/>	Good	Personal	Helpful to my development	De-motivating
Interesting							Constructive
Beneficial	<input type="checkbox"/>	Energising		Harsh	<input type="checkbox"/>	Positive	Irrelevant

(Vaja pridobljena s spletne strani: <http://www.nottinghamchildrenspartnership.co.uk/media/370459/giving-feedback-worksheet.pdf>)

Kako vam lahko povratne informacije pomagajo pri strokovnem razvoju?

Z lestvico od 0 (skoraj nikoli) do 6 (skoraj vedno) ocenite svoj odnos do prejemanja povratnih informacij na podlagi izjav spodaj.

1. Povratne informacije so priložnost za učenje. Ocena _____
2. Prosim za dodatno pojasnitev in podrobnosti, ki mi pomagajo razumeti, kako drugi dojemajo moja dejanja ali vedenje. Ocena _____
3. Aktivno poslušam druge. Ocena _____
4. Zahvalim se osebi, ki vam je dala povratne informacije, in cenite njeno prizadevanje. Ocena _____

S katerimi strategijami ali ukrepi lahko izboljšam svoj odnos in bolje izkoristim pridobljene povratne informacije za poklicni razvoj?

OSEBNOSTNI RAZVOJ 11:

Pri 4. predmetu smo predstavili, kako lahko učinkovito ponudite in prosite za pomoč.

1. Najprej se spomnite situacij, v katerih ste sodelavce prosili za pomoč. Opišite jih, pri tem pa si pomagajte s spodnjimi vprašanji. Ste res morali prositi za pomoč? Je bila vaša prošnja dovolj jasna in natančna? Ste se obrnili na pravo osebo? Ste se ji zahvalili? Kaj bi zdaj naredili drugače?

Opreделите trenutno situacijo ali situacije, v katerih potrebujete pomoč. Kako bi oblikovali svojo prošnjo?

2. Najprej se spomnite situacij, v katerih ste sodelavcem ponudili pomoč. Opišite jih, pri tem pa si pomagajte s spodnjimi vprašanji. Ste ponudili pomoč, ker vas je nekdo za to prosil? Ste ponudili pomoč, ne da bi pričakovali nekaj v zameno? Ste spoštovali meje dajanja pomoči? Kaj bi zdaj naredili drugače?

<p>SAMOOCENA ZNANJA:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kaj je intervizijska skupina? Na kratko jo definirajte. 2. Navedite tri vidike, ki jih morate upoštevati pri iskanju strokovnega nasveta. 3. Navedite eno oviro za učinkovite povratne informacije: 4. Na kratko opišite eno situacijo na delovnem mestu, v kateri je treba prositi za pomoč.
<p>REFERENCE</p>	<p>De Lange, Daniëlle, Agneessens, Filip & Waege, Hans. (2004). Asking Social Network Questions: A Quality Assessment of Different Measures. <i>Metodološki zvezki</i>, 1(2), 351-378</p> <p>Franzenburg, Geert. (2009). Educational Intervision: Theory and practice. <i>Problems of Education in the 21st Century</i>. 13, 37-43.</p> <p>Garvin, David A. & Margolis, Joshua D. (2015). The Art of Giving and Receiving Advice. <i>Harvard Business Review</i>: https://hbr.org/2015/01/the-art-of-giving-and-receiving-advice</p> <p>Hardavella, Georgia et al. (2017). How to give and receive ^{[[1]]}_{SEP} feedback effectively. <i>Breathe (Sheffield, England)</i>. 13(4), 327-333.</p> <p>Lee, Hun Whee et al. (2019). The Benefits of Receiving Gratitude for Helpers: A Daily Investigation of Proactive and Reactive Helping at Work. <i>Journal of Applied Psychology</i>. 104 (2), 197.</p> <p>Nancy Fichtman, Dana & Yendol-Hoppey, Diane. (2008). <i>The reflective educator's guide to professional development. Coaching inquiry-oriented learning communities</i>, Thousand Oaks: Corwin Press.</p> <p>Rhodes, Christopher, Stokes, Michel & Hampton, Geoff. (2004). <i>A practical guide to mentoring, coaching and peer-networking. Teacher professional development in schools and colleges</i>. London: Routledge Falmer.</p> <p>Weiss, Alan. (2011). <i>Million dollar coaching. Build a world-class practice by helping others succeed</i>. New York, Chicago, San Francisco etc.: McGraw-Hill Professional.</p> <p>Nottingham City Council: http://www.nottinghamchildrenspartnership.co.uk/media/370459/giving-feedback-worksheet.pdf.</p>

4. DEL: PREPREČEVANJE POKLICNE IZGORELOSTI

TEORETIČNO ZNANJE

1. predmet: Poklicna izgorelost in njeni znaki

Raziskovalci in psihologi poudarjajo, da so strokovni delavci v poklicih pomoči in nege (npr. medicinske sestre in zdravstveni tehniki, socialni delavci in delavki ter učiteljice in učitelji), bolj izpostavljeni stresu. Mladi strokovnjaki se morajo zavedati, da lahko dolgotrajna izpostavljenost stresu vodi v izgorelost in da obstajajo načini, kako jo preprečiti.



Prilagojeno po T. M. Skovholt in M. Trotter-Mathison, 2016

Stres je lahko dober, če nas spodbudi k temu, da ukrepamo ali smo samoiniciativni; služi torej kot motivator. Kadar pa v nas vzbuja negativne občutke, ki jih lahko sčasoma začnemo blažiti z alkoholom ali drogami, je stres škodljiv. Če smo mladi strokovnjak na novem delovnem mestu, lahko občutimo negotovost, tesnobo in pomanjkanje nadzora. Da bi se lažje vklopili v kolektiv, včasih želimo ustreči vsem, zato sprejemamo zadolžitve in delo drugih. To običajno povzroča prekomerni stres, ki lahko vodi v izgorelost.

Spodaj je navedenih nekaj ključnih razlik med stresom in izgorelostjo:

<i>Stress</i>	<i>Burnout</i>
Stress represents the physical and psychological response of a person to any demand or threat from the environment.	Burnout is a state of emotional and physical exhaustion, resulting from the long term exposure to stress.
Fatigue.	Chronic exhaustion.
Loss of motivation.	Loss of physical energy.
Feelings of anxiety, guilt etc.	Irritability, depression, impatience.
Dissatisfaction with work.	Boredom and cynicism related to work.
Physiological symptoms.	Psychosomatic complaints.
Difficulties to concentrate and tendency to forget things.	Frequently forgetfulness.

Poklicna izgorelost lahko vpliva na vaše telesno in duševno zdravje. Če sumimo, da je vzrok za to stanje služba, lahko sprejmemo preventivne ukrepe. Glavni znaki in simptomi poklicne izgorelosti so naslednji:

- ✓ **Pomanjkanje veselja do dela:** delo vam ne prinaša zadovoljstva, nimate več motivacije za nekaj, kar vas je prej veselilo. V najhujših primerih se lahko ta ravnodušnost razširi tudi na druga področja vašega življenja.
- ✓ **Telesna, čustvena in duševna izčrpanost:** ves čas ste utrujeni. Poleg tega ste včasih tudi razdražljivi, jezni in žalostni.
- ✓ **Neučinkovitost pri delu:** zaradi ravnodušnosti in težav s koncentracijo na delovnem mestu delate napake in ste manj učinkoviti. Hud stres lahko škoduje tudi vaši sposobnosti odločanja in reševanja težav.
- ✓ **Cinizem:** vse, kar vas je prej motiviralo, je zdaj brez pomena; nimate občutka, da ste uspešni, da ste nekaj dosegli.
- ✓ **Medosebne težave:** z drugimi se pogosteje sprete ali pa ali se umikate v osamo, se ne pogovarjate s sodelavci, včasih niti z družinskimi člani. Gre za depersonalizacijo, odmaknjenost od drugih. Zaradi izčrpanosti nimate več energije, da bi vas skrbelo za sodelavce, družino ali prijatelje.
- ✓ **Zatekanje k nezdravim strategijam obvladovanja stresa:** simptome izgorelosti morda poskušate ublažiti z alkoholom, drogami, prekomernim kajenjem ali uživanjem nezdrave hrane; premalo spite itd.
- ✓ **Zdravstvene težave:** dolgotrajna izpostavljenost stresu vpliva na vaš imunski sistem in lahko povzroči različne zdravstvene težave, npr. večkrat zbolite, imate glavobole, palpitacije (motnje srčnega utripa), bolečino v prsih, težko dihate, ste omotični ali omedlevate, imate prebavne težave, ste nespečni itd.

2. predmet: Glavni dejavniki stresa in tveganja pri poklicni izgorelosti

Začetniki v poklicih pomoči se pogosto znajdejo v izjemno stresnih situacijah:



1. Nejasnost in negotovost: Študenti, ki se izobražujejo za poklice pomoči, so pogosto zelo delavni in vestni, učna gradiva pa obdelajo skoraj do najmanjših podrobnosti. Njihov trud in uspešnost se odražata v visokih ocenah, zato imajo občutek nadzora. Iz študijskega okolja, v katerem si prizadevajo k popolnosti, se nato preselijo v medicinsko, pedagoško ali socialno prakso, kjer so soočeni z nejasnimi človeškimi situacijami, ki so lahko izjemno stresne. Ta nejasnost izhaja iz človeške kompleksnosti – nimamo zagotovila, da bo neka metoda, postopek ali tehnika vedno učinkovita ali uspešna, in pogosto se znajdemo pred nepričakovanimi težavami.

2. Anksioznost in strah: Če nimamo praktičnih izkušenj, je vse težje. Mladi strokovnjaki na delovno mesto pridejo opremljeni s teorijo, naučenimi metodami in tehnikami, nimajo pa praktičnih izkušenj in včasih ne vedo, kako ravnati (kakšen je ustrezen odziv, katere metode ali postopki so najučinkovitejši, kako najbolje pomagati svojim bolnikom, učencem, uporabnikom). Zaradi vsega tega so pod pritiskom in negotovi. Ko ugotovijo, da se teorija ne obnese vedno v praksi, saj je vsak človek edinstven, so pri iskanju pravega pristopa v stiski. Ob tem se lahko počutijo razočarane, frustrirane itd. Zato začetniki lahko razvijejo občutek nezadostnosti, tj. da niso dovolj dobri, da bi opravljali službo zdravstvenega tehnika, učitelja ali socialnega delavca. Ko se mladi strokovnjaki znajdejo v neznani situaciji ali morajo prvič opraviti neko strokovno nalogo, se anksioznost močno poveča, kar lahko škoduje njihovi učinkovitosti ali sposobnost presoje. Začetniki se pogosto bojijo, da bodo naredili napako, npr. uporabili postopek, ki bo povzročil nepredvideno bolečino ali poškodbo, izgubili nadzor nad razredom ali zatajili, ko bi morali upravljati življenjsko situacijo uporabnika.

3. Oblikovanje poklicnega jaza: Kot smo že omenili, mladi strokovnjaki prehajajo iz poznanega občutka kompetentnosti in varnosti v neznano in negotovo realnost. Strokovnjaki na začetku poklicne poti oblikujejo svojo poklicno identiteto, t. i. strokovni jaz, in s posnemanjem izkušenih sodelavcev poskušajo ravnati v skladu z zahtevami delovnega mesta. To je dolgotrajen proces, ki vključuje različne izkušnje, izzive in mešanico občutkov: navdušenje, frustracije, tesnobo, olajšanje, sram, ponos, srečo in obup. Za mlade strokovnjake je to stresen prehod. Če k temu dodamo še negativne odzive bolnikov, učencev, uporabnikov, sodelavcev in nadrejenih, je krhki strokovni jaz začetnika ogrožen, hud stres pa neizogiben. Mladi strokovnjaki morajo zato obvarovati svojo krhko identiteto, po drugi strani pa se morajo pri svojem delu osredotočiti na potrebe drugih (bolnikov, učencev ...).

4. Nerealna pričakovanja: Osebe, ki se odločajo za poklice pomoči, se običajno zanimajo za ljudi in želijo prispevati k pozitivnim spremembam v njihovem življenju. Morda so navdih za poklic dobili od nekoga, ki je njim ali njihovi družini pomagal v težkem obdobju. Zaradi idealistične predstave o junaku, ki spreminja življenja, tako da druge ljudi zdravi, poučuje ali jim nudi družbeno oporo, so začetniki v teh poklicih pod stalnim pritiskom, da morajo biti dovolj sposobni in usposobljeni za kakovostno opravljanje svoje službe. Poleg tega začetniki pričakujejo pozitivne povratne informacije (napredek oz. izboljšanje situacije ljudi, ki jim pomagajo), vendar pa se te spremembe pogosto ne pokažejo hitro, so negotove in odvisne od različnih dejavnikov. Naša pričakovanja so pogosto nerealna, zato se moramo naučiti, da naše delo ne bo vedno povzročilo velikih sprememb.

5. Zabrisane čustvene meje: Tudi kadar niso v službi, se lahko mladi zdravstveni tehniki sprašujejo, ali na bolnikih izvajajo pravilne postopke, mladi učitelji razmišljajo o svojih učencih, mladi socialni delavci lahko iščejo rešitve za svoje uporabnike. To čustveno mejo pogosto prestopimo, kar predstavlja velik stresni dejavnik. Imeti čustvene meje pri strokovnjakih v poklicih pomoči pomeni biti sposoben prekiniti in ponovno vzpostaviti čustveno vez do drugega, kadar je to potrebno, in biti čustveno vpleten v ravno pravnjki meri. Če smo vpleteni preveč, smo preobremenjeni in ne moremo učinkovito pomagati. Če smo vpleteni premalo, pa ne moremo vzpostaviti dobrega in zaupanja polnega odnosa z bolnikom, učencem ali uporabnikom.

6. Etične dileme in pravna vprašanja: Strokovnjaki v poklicih pomoči se morajo zavedati, da so zavezani etiki in pravu. Kadar začetnik meni, da bi bilo za njegovega pacienta, učenca ali uporabnika najboljše nekaj, kar ni v skladu z etičnimi pravilniki ali pravnimi predpisi, se znajde pred dilemo. Tudi to je pomemben stresni dejavnik pri strokovnjakih na začetku poklicne poti.

7. Preobremenjenost: V želji, da bi se lažje in bolje vklopili v delovno okolje, se lahko zgodi, da je začetnikom težko reči ne, zato sprejemajo dodatne zadolžitve in nadure. Začetniki včasih delajo preveč tudi zato, ker so navdušeni nad novim delom, ker želijo, da jih nekdo potrebuje in da pomagajo. Prekomerna delovna obremenitev pa je stresni dejavnik, ki najprej vodi v telesno, kasneje pa tudi duševno in čustveno izčrpanost.

8. Neravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem: Včasih mladi strokovnjaki delu posvetijo toliko časa in truda, da jim zmanjka energije za prijatelje in družino. Iskanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem je pri obvladovanju stresa ključnega pomena.

9. Pomanjkanje nadzora: Stres je hujši tudi takrat, kadar ima strokovnjak občutek, da nima nadzora nad svojim delom v smislu odločitev, urnika, delovne obremenitve, pomanjkanja sredstev, nepoštenosti, pomanjkanja spoštovanja itd.

10. Pomanjkanje družbene opore: Raven stresa se poviša, če je začetnik na delovnem mestu ali v zasebnem življenju izoliran. Hudo škodo lahko naredi tudi ustrahovanje (ang. *bullying*) nadrejenih ali sodelavcev.

11. Neusklajenost med osebo in delovnim mestom: Včasih se osebne vrednote, lastnosti in sposobnosti posameznika ne ujemajo z njegovim delovnim mestom. Tudi če si strokovnjak močno prizadeva biti uspešen, ta nekompatibilnost povzroča stres.

3. predmet: Sestavni deli poklicne izgorelosti

Model, ki ga je razvila Cristina Maslach, obravnava tri dimenzije izgorelosti: čustvena izčrpanost (dimenzija stresa), depersonalizacija (medosebna dimenzija) in občutek učinkovitosti (dimenzija samoocene).

A. Čustvena izčrpanost:

Čustveno izčrpanost spremlja občutek pomanjkanja energije in čustvene moči, da bi preživel še en delovnik. Pogosta vzroka za čustveno izčrpanost sta preobremenjenost in konflikti na delovnem mestu. Delavec se počuti izčrpanega in nima vira, s katerim bi napolnil svoje t. i. čustvene baterije.



B. Depersonalizacija:

Kdor je čustveno izčrpan, se želi oddaljiti in izolirati od drugih. Pretirana oddaljitev povzroči visoko tveganje dehumanizacije.

C. Občutek učinkovitosti:

Nizka stopnja produktivnosti, učinkovitosti in uspešnosti pri delu, ki je vzrok izčrpanosti in pomanjkanja družbene opore, zmanjšuje občutek učinkovitosti in smiselnosti dela. To je povezano z depresijo in občutkom, da ne zmoremo pomagati drugim ter izpolnjevati delovnih nalog in zahtev.

4. predmet: Strategije za preprečevanje poklicne izgorelosti

Prvi korak pri preprečevanju poklicne izgorelosti je zavedanje tveganj zanjo in njenih znakov. Strategije, ki jih lahko uporabimo, se dotikajo več področij osebnega in poklicnega življenja.

A. Ravnovesje med skrbjo zase in skrbjo za druge:

Zavedajte se, da morate, če želite skrbeti za druge, najprej znati poskrbeti zase (skrbeti za notranje vire). Pri skrbi zase in zavedanju svojih potreb, čustev in občutkov ne gre za sebičnost, temveč nam daje moč, da lahko še naprej pomagamo bolnikom, učencem ali uporabnikom. Naše dobro počutje je osnova za to, da lahko učinkovito in kompetentno nudimo pomoč in skrb drugim.



Fotografija: [Plush Design Studio](#), dostop: [Unsplash](#)

Skrb zase vključuje telesno, čustveno, družbeno in duhovno plat našega življenja. Preberite si napotke v nadaljevanju in se prepričajte, da niste česa pozabili:

1. Skrb za telo:

- ✓ Dovolj spite, vsaj 7 ur na noč.
- ✓ Vzemite si čas za dejavnosti, v katerih uživate.
- ✓ Vzemite si čas za sprostitev.
- ✓ Telovadite, ukvarjajte se z jogo ali drugo telesno dejavnostjo.
- ✓ Jejite zdravo.
- ✓ Zmanjšajte izpostavljenost toksičnim snovem, zlorabam ali nevarnim situacijam.
- ✓ Bodite pozorni na zdravstvene težave in bolečine ter po potrebi poiščite zdravniško pomoč.

2. Skrb za svojo čustveno plat:

- ✓ Razvijte zdrave strategije za obvladovanje stresa.
- ✓ Bodite pozorni na svoje občutke, stanja in potrebe ter jih upoštevajte.
- ✓ Bodite sočutni do sebe.
- ✓ Zavedajte se, da je pomembno ljubiti in biti ljubljen.
- ✓ Izogibajte se toksičnim osebam.
- ✓ Živite v sedanjosti.
- ✓ Sprejemajte svoje omejitve.
- ✓ Če ste pogosto v stiski, se obrnite na psihologa ali terapevta.

3. Skrb za svojo družabno plat:

- ✓ Vzemite si čas za osebno in poklicno povezovanje.
- ✓ Vzpostavljajte pristne in poglobljene odnose.
- ✓ Prijatelje, družino in sodelavce prosite za oporo, kadar jo potrebujete.

4. Skrb za svojo duhovno plat:

- ✓ Sprejmite dejstvo, da so nekatere stvari večje od vas, in se poskušajte povezati z njimi.
- ✓ Duhovnost ali vera vam lahko pomaga razumeti in predelati bolečino ali travmatične dogodke, ki jih doživljajo vaši bolniki, učenci ali uporabniki.
- ✓ Poiščite smisel svojega življenja, tudi onkraj vašega poklica.

B. Spoprijemanje s stresnimi dejavniki pri delu

Skrb zase pomaga zmanjševati stres, pa tudi razumeti stvari, ki vam povzročajo stisko, tesnobo in negativne občutke, ter poiskati načine, kako se jih lotiti.



Fotografija: [sydney Rae](#), dostop: [Unsplash](#)

1. Spoprijemanje z nejasnostjo in pomanjkanjem nadzora:

- ✓ Ena od strategij za zmanjšanje stresa, ki izvira iz nejasnosti, je sprejeti dejstvo, da v poklicih pomoči običajno ni jasnih pokazateljev uspeha niti jasnih zaključkov.
- ✓ Prav tako lahko pri sebi naredite zaključek tako, da formalno končate odnos z bolniki, učenci ali uporabniki. Dobra ideja je lahko tudi strokovno pisanje, saj gre za konkretno, pa tudi oprijemljivo in trajno dejavnost.
- ✓ Ljudje, ki delajo v poklicih pomoči, svojo učinkovitost oz. uspešnost pogosto ocenjujejo izključno na podlagi povratnih informacij ali napredka svojih bolnikov, učencev ali uporabnikov. Vendar pa morate imeti v mislih, da nimate nadzora nad življenjem drugih ali nad njihovim prizadevanjem za spremembe. Tako včasih nekomu pomagata, vendar je vaša pomoč neopažena, neprepoznana ali premalo cenjena.
- ✓ Poleg tega si ne izbirate sami nadrejenih ali sodelavcev – to, da od njih pričakujete zunanjo potrditev, je narobe in včasih tudi škodljivo. Lahko vas podpirajo in vam dajejo tisto, kar potrebujete, lahko pa so tudi tekmovalni in vam ne želijo podati ustreznih povratnih informacij.
- ✓ Če želite imeti vsaj nekoliko nadzora nad svojo učinkovitostjo in rezultati, lahko uporabite naslednjo strategijo: skrbite za kakovost svojega dela, tako da uporabite svoje strokovno znanje in imate primerne odnose z bolniki, učenci ali uporabniki. Strokovno znanje pridobite s formalno izobrazbo, nenehnim izpopolnjevanjem veščin ter tako, da ste vedno na tekočem z novostmi na vašem strokovnem področju. Za dobre rezultate pa je pogosto izjemnega pomena tudi to, da ste pri delu z ljudmi, ki jim pomagata, res pozorni in z njimi vzpostavite odprt, zaupanja poln odnos. Končni rezultati morda niso vedno takšni, kot bi želeli, vendar bi že razmišljanje o omenjenih elementih učinkovitosti in zavedanje, da po najboljših močeh nadzirata vse, kar je mogoče nadzirati, moralo zmanjšati vašo stisko.
- ✓ Kadar ste z določenimi vidiki svojega dela, ki jih ne morete nadzorovati, nezadovoljni, je uporabna strategija, da se o težavah pogovorite z nadrejeno osebo in sodelavci ter skupaj poiščete rešitev. Pomaga lahko tudi oblikovanje zavezništev s sodelavci, s katerimi se zavzemate za skupni cilj.

2. Zmanjševanje nerealnih pričakovanj:

- ✓ Nič ni narobe z mislijo, da lahko spremenite življenje svojih bolnikov, učencev ali uporabnikov, če to vašemu delu daje smisel, vendar pa se zavedajte, da so rezultati odvisni tudi od njih samih in da vi na to ne morete vplivati.
- ✓ Če pričakujete velike spremembe, lahko pri bolnikih, učencih ali uporabnikih naletite na odpor, če pa si zastavite majhne cilje, jim lahko pomagate in jih opolnomočite.
- ✓ Tudi kadar vam nekaj preprečuje, da bi nekemu spremenili življenje, in se vam zdi, da vaše delo ne služi več nobenemu namenu, ne pozabite, da je vaše pomembno samo po sebi: prav z majhnimi dobrimi dejanji, ko nekemu pomagate, delate svet po malem boljši.

3. Zmanjševanje anksioznosti in strahu:

- ✓ Pomembno se je zavedati, da je anksioznost pri začetnikih običajna. Ko začetniki pridobijo nekaj izkušenj, se tudi anksioznost zmanjša. Dati si morate čas in biti potrpežljivi do sebe, ko se učite, svoje spretnosti pa nadgrajujte tako, da se pri delu lotevate različnih situacij in težav.
- ✓ Nekateri strokovnjaki v teh poklicih se bojijo, da ne naredijo dovolj. Toda stoddosten uspeh ni vedno mogoč. Pritisk, da bi dosegli nedosegljivo, pa lahko vodi v izčrpanost in izgorelost.
- ✓ Nekateri strokovnjaki v teh poklicih v želji, da bi bilo vedno uspešni, ostajajo v svoji coni udobja in se pri delu lotevajo le nalog, ki jih lahko obvladajo. Zaradi strahu pred napakami torej ne sprejemajo izzivov in si ne upajo poskusiti česa novega. Če je tako, nas delo hitro začne dolgočasiti in v njem ne najdemo več smisla.
- ✓ Pomaga nam lahko misel, da moramo biti za naše bolnike, učence ali uporabnike enostavno dovolj dobri.

4. Zmanjševanje preobremenjenosti:

- ✓ Spodaj navajamo glavne težave v zvezi s preobremenjenostjo pri delu in načine za njihovo reševanje:

Work overload issue	Possible solutions and actions
<i>Exhaustion</i>	Developing resilience = positive attitude and physical well-being: <ul style="list-style-type: none"> • Start a personal or promote a workplace fitness program. • Practice relaxation or meditation exercises. • Participate in an emotional resilience program.
<i>Excessive availability</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Learning to set limits and to say “no” to unreasonable demands. • Being flexible with work hours to gain uninterrupted time for working. • Ask your colleague to cover your work, while you are answer to other demand, and do the same for him/ her when needed.
<i>Not enough time</i>	Improving time management: <ul style="list-style-type: none"> • Stop wasting time by surfing on the net or using diversionary software. • Prioritize your tasks. • Delegate.
<i>Too much work assigned</i>	Reducing workload: <ul style="list-style-type: none"> • Persuading your supervisor to give you a reasonable pace of work, invoking the fact that in this way you can deliver work of greater quality, deepen your contribution to the organisation by staying here long term, and have a feeling of fairness. • Developing new skills, for example to manage software which can help you to gain time. • Requesting additional working staff and eventually proposing an increase of funds for your department if the workload is unsustainable.

(After: M. P. Leiter & C. Maslach, 2005)

5. Iskanje družbene opore pri sodelavcih:

- ✓ Družbena opora sodelavcev je dobra strategija za zmanjševanje stresa in tesnobe. Če boste o svojem delu govorili odprto in iskreno, boste čustvom dali prosto pot, slišali mnenja drugih in skupaj z ljudmi, ki imajo enake težave, poiskali rešitve.
- ✓ Še ena strategija za reševanje poklicnih težav je oblikovanje skupine za kolegialni coaching (kot je opisano že v 3. delu teh gradiv).

C. Zdrave metode za obvladovanje stresa

Da bomo na vseh področjih življenja srečni in zdravi, je pomembno usvojiti metode za obvladovanje stresa. V nadaljevanju poleg že omenjenih navajamo še nekaj dodatnih metod za obvladovanje in zmanjševanje stresa.

Fotografija: [i love simple beyond](https://www.pexels.com/photo/young-woman-laying-down-grass/), dostop: [Pexels](https://www.pexels.com/)



1. Vzpostavitev ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem:

- ✓ Vzemite si čas za vsa področja življenja: delo, družino, zabavo, hobije, potovanja, prijatelje in vse drugo, kar je za vas pomembno. Pomemben dejavnik pri zmanjševanju stresa je polnjenje baterij s tem, ko počnete nekaj, v čemer uživate oziroma preživljate čas z bližnjimi.

2. Samoopazovanje vira stresa:

- ✓ Opazujte se in poskušajte ugotoviti, kaj vam povzroča stisko, tesnobo, frustracije in druge negativne občutke. Šele ko prepoznate vzrok(e) stresa, se jih lahko lotite. Bodite iskreni do sebe in se vprašajte, ali je primarni vir stresa, ki ste ga prepoznali, res pravi.
- ✓ Opažanja si zapisujte v stresni dnevnik, pri tem pa bodite pozorni na vire stresa, svoje občutke in čustva ter načine obvladovanja stresa. Zapišete si lahko tudi rešitve – kako bi lahko stres obvladovali v prihodnje.

3. Drugačen način gledanja na težave:

- ✓ Zavedajte se, da nekaterih stvari v življenju ne morete nadzorovati ali jih spremeniti. Lahko pa spremenite, kako nanje gledate; stresne situacije lahko jemljete kot priložnosti za učenje in osebni razvoj. To vas bo pomirilo in olajšalo vašo stisko. Ne pozabite biti hvaležni in ceniti to, kar imate v življenju. S to miselno vajo na težave vedno začnete gledati nekoliko bolj pozitivno.

4. Smisel za humor:

- ✓ Če se težavam nasmejite in se o njih pošalite, jih boste lahko začeli jemati malce manj resno in nanje pogledali z drugega zornega kota. Kadar ste sproščeni, ste odprti za alternative. Poleg tega humor in smeh izboljšujeta počutje. Če imate smisel za humor in ga tudi pokažete, to nikakor ne pomeni, da niste nestrokovni – prav nasprotno, to je vaša prednost.

5. Iskanje družbene opore:

- ✓ Obrnite se na dobre prijatelje ali družinske člane, ki jim zaupate, ter jih prosite za čustveno in družbeno oporo: povejte jim o svojih skrbah, negotovosti, z njimi delite svoje razmišljanje in občutke o delu in zasebnem življenju.

6. Učinkovitejše upravljanje časa:

- ✓ Časovni pritisk je lahko močan stresni dejavnik v službi ali doma. Naloge in obveznosti razvrstite po prednosti in se tega načrta tudi držite. Večje projekte ali cilje lahko razdelite na manjše, lažje dosegljive korake. Še ena strategija je dodeljevanje nalog drugim – dovolite jim, da vam pomagajo.

D. Sproščanje in pozornost

Sproščanje je pri preprečevanju izgorelosti izjemno pomembno, saj učinkovito lajša stres, tesnobo, frustracije in negativna čustva. Kadar ste pod stresom, je napeto tudi vaše telo, četudi se tega ne zavedate. Dokler ste napeti, ne morete biti sproščeni, s tem ko sprostite telo, pa sprostite tudi duha, saj se manj oprijemate težav, zaradi katerih ste bili napeti. Obstaja veliko sprostitvenih tehnik, vse od dihalnih in sprostitvenih vaj, vizualizacije, čuječe meditacije do samohipnoze.



Fotografija: [Oleksandr Pidvalnyi](#), dostop: [Pexels](#)

1. Dihalne vaje:

- ✓ Dihalne vaje so prvi korak k boljšemu zavedanju telesa. Redno izvajanje globokega dihanja in najrazličnejših drugih dihalnih vaj pomirja in izboljšuje psihično in fizično počutje.
- ✓ Vaše telo z vajami dobi več kisika, kar učinkovito zmanjšuje stres.
- ✓ Poleg tega se osredotočate na svoje telo in na dihanje, s čimer prekinete začarani krog tesnobnih ali disfunkcionalnih misli.

2. Progresivna sprostitvena terapija in druge sprostitvene vaje:

- ✓ Namen vseh teh vaj je sprostiti napetost v telesu in umu ter se zavedati, kdaj ste napeti. Po sproščanju se počutimo veliko bolje.
- ✓ Pri klasični progresivni sprostitveni terapiji, ki jo je razvil Edmund Jacobson, gre za napenjanje in sproščanje različnih mišičnih skupin. Z njo se naučimo bolje prepoznavati občutke v obeh stanjih in uživati v sprostitvi.
- ✓ Obstajajo tudi druge vaje, ki presejajo telesno sprostitvev in pomirjajo um.

3. Vizualizacija:

- ✓ Z vizualizacijo in vodenimi ali samostojnimi mentalnimi predstavami lahko svoji domišljiji in ustvarjalnosti pustite proste roke. V mislih si lahko naslikate vse, kar si želite: da ste srečni, imate izpolnjujočo kariero, ste zdravi, dosegate svoje cilje, uživate z družino in prijatelji, ljubite in ste ljubljene itd.
- ✓ Da se znebite stresa, si lahko predstavljate, da ste na sproščujočem mestu, ste pomirjeni in sproščeni.

4. Čuječa meditacija:

- ✓ Jon Kabat-Zinn je razvil program za zmanjševanje stresa, ki temelji na čuječnosti. Kasneje so raziskovalci in praktiki dokazali, da vaje iz čuječnosti izboljšujejo telesno in duševno zdravje in so koristne zlasti pri zdravljenju kroničnega stresa, depresije, tesnobe in kronične bolečine.
- ✓ Čuječnost opredeljujemo kot stanje zavedanja, »tako da pozornost usmerjamo na poseben način: namerno, tukaj in zdaj in brez obsojanja«.
- ✓ Čuječnost torej pomeni živeti v sedanjosti in se vanjo vračati, kadar smo raztreseni, ter biti sprejemajoči, sočutni in predani.
- ✓ Med čuječo meditacijo se osredotočamo na sedanjost; pozorni smo na svoje dihanje in opazujemo svoje misli, ne da bi jih obsojali.
- ✓ Zavedanje telesa lahko izboljšate z meditacijo skeniranja telesa (ang. *body scan*), pri kateri se ste izmenično pozorni na posamezni del telesa in občutke v njem.

5. Samohipnoza:

- ✓ Samohipnoza je močno orodje za zmanjševanje stresa, saj krepi samozavest in nam pomaga dosegati cilje. Med hipnozo smo v stanju globoke sprostitve, kar nas naredi bolj sugestivne, nam olajša dostop do lastnih notranjih virov in odpre um za nove ideje in rešitve.
- ✓ Zvočne posnetke, ki vas vodijo skozi samohipnozo, lahko najdete na številnih spletnih straneh. Začnete lahko torej z vodenjo samohipnozo.
- ✓ Tako se boste naučili, kako ustvariti svoje afirmacije in sugestije, ki jih želite ponotranjiti. Potem ko jih posnamete ali si jih zapomnite, jih lahko poskušate oz. obujate med samohipnozo. Pri snemanju lahko uporabite sprostitveno glasbo, zvoke narave ali binauralne tone. Namen zvočnih posnetkov je, da nas zazibajo v trans in meditacijo; nižajo frekvenco možganskih valov in sproščajo duha.
- ✓ Če med samohipnozo k pozitivnim sugestijam dodate vizualizacijo (zadovoljni ste, opravljate svoje delo) je to brez dvoma recept za uspeh.

PRAKTIČNE VAJE

OSEBNOSTNI RAZVOJ 1: Razmislite o svojem delu in o tem, ali pri sebi opazate spodnje znake izgorelosti. Pri vsaki trditvi navedite ustrezno število na lestvici od 0 (skoraj nikoli) do 10 (skoraj vsak dan). Pri vsaki kategoriji izračunajte točke tako, da seštejete odgovore vseh vprašanj v tej kategoriji.

1. Pomanjkanje veselja do dela: Seštevek: _____

a) Ko delate, ne občutite več zadovoljstva. _____

b) Nimate veselja in motivacije za delo. _____

c) Pomanjkanje zanimanja in veselja ste pri sebi opazili tudi na drugih življenjskih področjih.

2. Telesna, čustvena in duševna izčrpanost: Seštevek: _____

a) Utrujeni ste in brez energije, tudi če ste dovolj spali. _____

b) Pogosto občutite frustracije, razdražljivost, jezo, žalost. _____

c) Čutite, da ste duševno izčrpani. _____

3. Neučinkovitost pri delu: Seštevek: _____

a) Pri delu se težko zberete. _____

b) Delate več napak kot običajno. _____

4. Cinizem: Seštevek: _____

a) Pri delu vas nič ne motivira. _____

b) Ko pomislite na svoje delo, postanete slabe volje. _____

c) Ste bolj pesimistični kot običajno. _____

d) Nimate občutka, da ste uspešni, da ste nekaj dosegli. _____

5. Medosebne težave: Seštevek: _____

a) S sodelavci, prijatelji ali družinskimi člani se pogosteje sprete.

b) Počutite se izolirane. _____

c) Nimate več energije, da bi vas skrbelo za sodelavce, družino ali prijatelje.

6. Zatekanje k nezdravim strategijam obvladovanja stresa: Seštevek: _____

a) Da lažje shajate, pijete alkohol ali jemljete droge. _____

b) Čustveno se prenajedate ali jeste hitro hrano. _____

c) Kadite več kot sicer. _____

7. Zdravstvene težave: Seštevek: _____

a) Večkrat zbolite. _____

b) Ne morete spati ali spite preveč. _____

c) Imate glavobole, palpitacije (motnje srčnega utripa), bolečino v prsih, težko dihate, ste omotični ali omedlevate, pri čemer nimate diagnosticirane nobene bolezni, ki bi te simptome pojasnjevala. _____

Poiščite kategorije znakov izgorelosti, pri katerih imate seštevek točk od 4 do 7 ali več kot 7, ter jih zapišite na spodnjo črto.

Kategorije s seštevkom med 4 in 7: _____

Kaj lahko storite, da bi v vsaki od navedenih kategorij zmanjšali seštevek točk? Na katerih področjih so težave? Kdo vam lahko pomaga? Katere strategije lahko uporabite? Kateri konkretni ukrep bi lahko uvedli že v naslednjih dneh?

Kategorije s seštevkom, večjim od 7: _____

Kaj lahko storite, da bi v vsaki od navedenih kategorij zmanjšali seštevek točk? Na katerih področjih so težave? Kdo vam lahko pomaga? Katere strategije lahko uporabite? Kateri konkretni ukrep bi lahko uvedli že v naslednjih dneh?

OSEBNOSTNI RAZVOJ 2: Ponovno preberite gradiva, ki spadajo pod 2. predmet, in se vprašajte, kateri so glavni stresni dejavniki pri vašem delu. Na kratko opišite vsak stresni dejavnik in situacijo, v kateri se pojavlja. So na vašem delovnem mestu prisotni še kateri drugi stresni dejavniki? S katerimi strategijami in ukrepi si lahko pomagate?

1. Nejasnost in negotovost: _____

2. Anksioznost in strah: _____

3. Oblikovanje poklicnega jaza: _____

4. Nerealna pričakovanja: _____

5. Zabrisane čustvene meje: _____

6. Etične dileme in pravna vprašanja: _____

7. Preobremenjenost: _____

8. Neravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem: _____

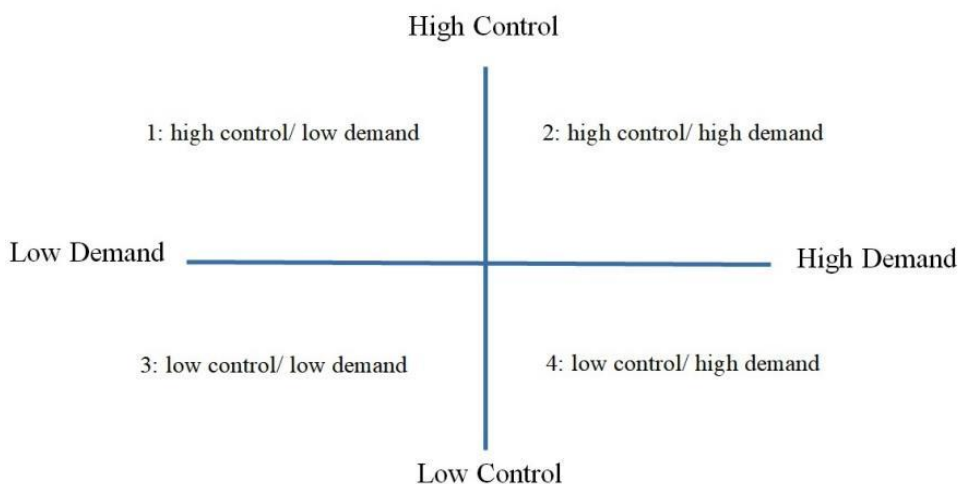
9. Pomanjkanje nadzora: _____

10. Pomanjkanje družbene opore: _____

11. Nekompatibilnost med posameznikom in delovnim mestom: _____

12. Drugo: _____

OSEBNOSTNI RAZVOJ 3: Ocenite stopnjo stresa na svojem delovnem mestu. Posamezniki v stresnih službah pogosto čutijo, da se od njih veliko zahteva in da imajo malo nadzora. Četrty kvadrant (malo nadzora / velike zahteve) na spodnjem grafikonu pogosto velja za veliko bolj stresnega kot prvi kvadrant (veliko nadzora / majhne zahteve). Kako bi ocenili stopnjo stresa pri svojem delu? Rezultati so koristni pri iskanju ravnovesja med skrbjo za druge in skrbjo zase. Zdaj izpolnite še kratek vprašalnik.



Vprašalnik: Kako stresno je vaše delo?

Če se s trditvijo strinjate, odgovorite »Da«, če se ne strinjate, odgovorite »Ne«.

Trditve	Da	Ne
Moje delo je zelo naporno	_____	_____
Od mene ne zahtevajo, da delam preveč*	_____	_____
Imam dovolj časa, da opravi svoje delo*	_____	_____
Nadzor		
Moje delo obsega veliko rutinskih, ponavljajočih se nalog*	_____	_____
Biti moram ustvarjalen_ na	_____	_____
Učiti se moram novih stvari	_____	_____
Imam veliko besede pri tem, kar se na delovnem mestu dogaja.....	_____	_____
Pri opravljanju dela imam zelo malo svobode*	_____	_____

Družbena opora

Delam z ljudmi, ki so pripravljeni pomagati	_____	_____
Delam z ljudmi, ki se zame tudi osebno zanimajo	_____	_____
Moja nadrejena oseba je pripravljena pomagati	_____	_____
Moji nadrejeni osebi je mar za moje dobro počutje	_____	_____

Izračun števila točk: Za vsak del (zahteve, nadzor in družbena opora) točke seštejte posebej. V vsakem delu si prištejte točko za vsak pritrilni odgovor pri izjavah, ki niso označene z zvezdico (). Pri izjavah, označenih z zvezdico, si prištejte točko le, če ste odgovorili »Ne«. Vsakega od treh seštevkov zapišite na ustrezno mesto spodaj. Nato na črto zapišite besedo, ki opisuje vsakega od teh rezultatov.*

Število točk pri zahtevah:

Pri mojem delu so zahteve _____.

(Če ste zbrali 1 točko ali manj, napišite »majhne«; če ste zbrali 2 ali 3 točke, napišite »velike«.)

Število točk pri nadzoru:

Na delovnem mestu imam _____ nadzora.

(Če ste zbrali 2 točki ali manj, napišite »malo«; če ste zbrali od 3 do 5 točk, napišite »veliko«.)

Število točk pri družbeni opori:

Na delovnem mestu imam _____ družbene opore.

(Če ste zbrali 1 točko ali manj, napišite »malo«; če ste zbrali 2 točki, napišite »nekoliko«; če ste zbrali 3 ali 4 točke, napišite »veliko«.)

Razlaga: Veliko zahtev, malo nadzora in malo družbene opore povečujejo stres pri delu. Več kot je teh dejavnikov prisotnih na vašem delovnem mestu in bolj skrajni kot je seštevek točk pri posameznem dejavniku, z večjim stresom se soočate. Delovna mesta, na katerih so prisotni vsi trije stresni dejavniki, so na splošno zelo stresna, delovna mesta z dvema dejavnikoma pa so zmerno do pretežno stresna. Delovna mesta z enim samim stresnim dejavnikom običajno zmerno ali malo stresna, odvisno od tega, kako močno v pozitivno smer pretehtata druga dva dejavnika. Najmanj stresna delovna mesta prepoznamo po tem, da imajo veliko nadzora in veliko družbene opore in majhne zahteve.

Opišite raven stresa pri svojem delu. Pri tem si pomagajte z vprašalnikom in grafikonom s štirimi kvadranti.

(Vaja prevzeta iz: T. M. Skovholt & M. Trotter-Mathison, 2016, 259-260).

OSEBNOSTNI RAZVOJ 4: Ocenite, kako pogosto se znajdete v spodnjih situacijah. Pri vsaki trditvi navedite ustrezno število na lestvici od 0 (skoraj nikoli) do 6 (skoraj vsak dan). Na koncu seštejte vse točke, da dobite končni rezultat.

Moja delovna obremenitev

1. Na delovnem mestu preživim več kot 50 ur na teden. _____
2. Delo si jemljem domov in/ali službene klice sprejemam tudi doma. _____
3. Zaradi delovnih obveznosti težko načrtujem dopust. _____
4. Od mene zahtevajo, da opravljam dodatne naloge, ne da bi me za to dodatno plačali. _____
5. Na mojem oddelku ni dovolj virov, da bi lahko obvladovali običajen obseg dela. _____

Služba sama po sebi

6. Moje delovno mesto je psihično naporno (npr. notranji ali zunanji pritiski, delovne norme, nezadovoljne stranke, prevelika količina informacij). _____
7. Moje obveznosti so nejasne, nimam nadzora nad določanjem prednostnih nalog, ne odločam o metodah dela in uporabi virov. _____
8. Delo mi vsebinsko ni všeč (npr. je dolgočasno, nepomembno, pod ravno moje usposobljenosti, delovni pogoji so slabi). _____

9. Z delovnim procesom, ki ga imam na voljo, ne morem doseči zahtevane količine in/ali kakovosti dela. _____

10. Povratne informacije, ki jih dobivam v zvezi s svojo delovno uspešnostjo, so neustrezne ali nepravilne. _____

11. Skrbi me za svojo kariero (npr. varnost delovnega mesta, pomanjkanje priložnosti za napredovanje, plača). _____

Organizacija

12. Prosta delovna mesta na mojem področju dela pogosto ostanejo prazna mesec ali več. _____

13. Zaposleni v naši organizaciji dajejo odpovedi, ker so preobremenjeni ali iz drugih razlogov nezadovoljni z delom. _____

14. Sodelovanje med zaposlenimi je slabo. _____

15. Med vodstvom in zaposlenimi je stopnja zaupanja in spoštovanja nizka. _____

16. V organizaciji ni razumevanja za usklajevanje službenih in družinskih obveznosti. _____

ŠT. TOČK STOPNJA PREOBREMENJENOSTI

od 0 do 32: Zmerna

Ukrepite preventivno, da se stopnja preobremenjenosti ne poslabša.

od 33 do 64: Visoka

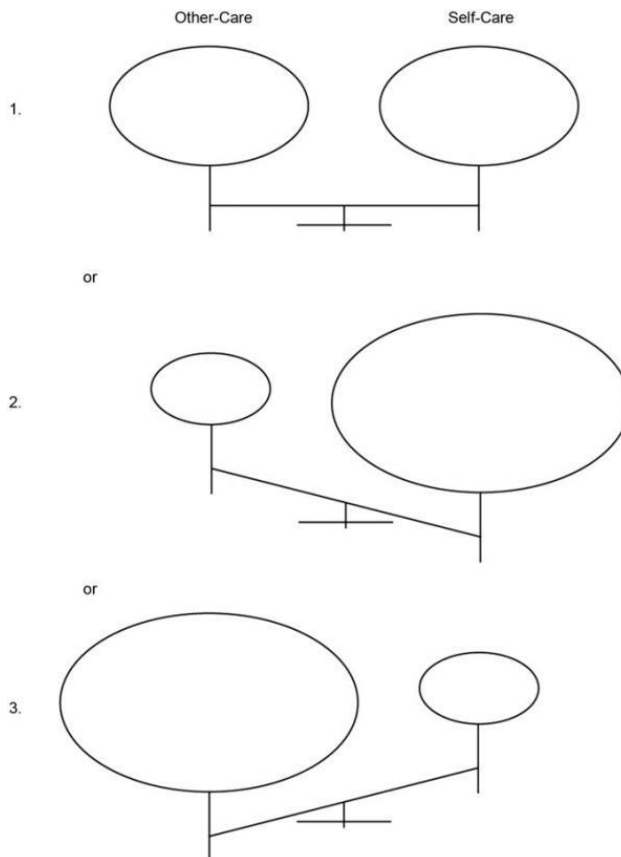
V naslednjih mesecih sprejmite ukrepe, s katerimi boste znatno zmanjšali stopnjo preobremenjenosti.

od 65 do 96: Kritična

Če stopnje preobremenjenosti ne morete zmanjšati v naslednjih nekaj mesecih, začnite nemudoma iskati drugo službo.

(Vaja prevzeta iz: F. M. Gryna, 2004, 9-10).

OSEBNOSTNI RAZVOJ 5: S pomočjo spodnje slike pri sebi ocenite ravnovesje med skrbjo zase in skrbjo za druge. Izračunajte, kakšno ravnovesje velja za vas. Je 50 - 50, 10 - 90, 90 - 10, 70 - 30 ali 30 - 70?



Napišite, kakšno je vaše ravnovesje med skrbjo zase in skrbjo za druge: _____ - _____

Ljudje, ki za druge skrbijo poklicno, pogosteje tudi sicer bolj skrbijo za druge kot zase. Manjše odstopanje ne pomeni še nič slabega; na kateri točki pa je to preveliko in za vas škodljivo?

(Vaja prevzeta iz: T. M. Skovholt & M. Trotter-Mathison, 2016, 261-262).

OSEBNOSTNI RAZVOJ 6: Pri 4. predmetu so pod točko A predstavljene plati skrbi zase. Kako dobro skrbite za različne plati sebe? Kako poskrbite za posamezno plat sebe? Kaj lahko naredite, da okrepite plati, pri katerih so potrebne izboljšave?

Skrb za telo: _____

Skrb za svojo čustveno plat: _____

Skrb za svojo družabno plat: _____

Skrb za svojo duhovno plat: _____

(Vaja prevzeta iz: T. M. Skovholt & M. Trotter-Mathison, 2016, 264-265)

OSEBNOSTNI RAZVOJ 7: Pri 4. predmetu so pod točko B navedene strategije za zmanjševanje stresa na delovnem mestu za začetnike. Ocenite, kako dobro uporabljate posamezno metodo. Navedite število od 0 (nikakor) do 6 (zelo dobro).

Spoprijemanje z nejasnostjo in pomanjkanjem nadzora: _____

Zmanjševanje nerealnih pričakovanj: _____

Zmanjševanje anksioznosti in strahu: _____

Zmanjševanje preobremenjenosti: _____

Iskanje družbene opore pri sodelavcih: _____

Navedite tri področja, na katerih najučinkoviteje zmanjšujete stres na delovnem mestu, in tri področja, na katerih se lahko še izboljšate. Na kratko opišite tudi pripadajoče dejavnosti/ukrepe.

Področja, na katerih najučinkoviteje zmanjšujem stres na delovnem mestu:

1. _____

2. _____

3. _____

Področja, na katerih se lahko še izboljšam:

1. _____

2. _____

3. _____

(Vaja prevzeta iz: T. M. Skovholt & M. Trotter-Mathison, 2016, 262-264)

OSEBNOSTNI RAZVOJ 8: Pri 4. predmetu ste pod točko C brali o metodah za obvladovanje stresa. Ocenite, kako dobro uporabljate posamezno metodo. Navedite število od 0 (nikakor) do 6 (zelo dobro).

Vzpostavitev ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem: _____

Samoopazovanje vira stresa: _____

Drugačen način gledanja na težave: _____

Smisel za humor: _____

Iskanje opore: _____

Učinkovitejše upravljanje časa: _____

Navedite tri področja, na katerih najučinkoviteje uporabljate metode zdravega obvladovanja stresa, in tri področja, na katerih se lahko še izboljšate. Na kratko opišite tudi pripadajoče dejavnosti/ukrepe.

Področja, na katerih najučinkoviteje uporabljam te metode:

1. _____

2. _____

3. _____

Področja, na katerih lahko uporabo metod zdravega obvladovanja stresa še izboljšam:

1. _____

2. _____

3. _____

OSEBNOSTNI RAZVOJ 9: Dihalna vaja proti stresu

- Popolnoma izdihnite.
- Nato počasi vdihnite skozi nos.
- Razširite diafragmo oz. izbočite trebuh, da zrak pride v spodnji del pljuč.
- Pljuča postopoma polnite od spodaj navzgor in odprite še prsni koš.
- Na koncu dvignite ramena, da lahko vdihnete še nekoliko bolj.
- Na kratko zadržite zrak.
- Nato se sprostite in pustite, da ves zrak gladko izstopi skozi usta.
- Na koncu izdiha povlecite trebuh noter, da iztisnete še preostanek zraka.
- Nekaj sekund uživajte v praznini pljuč.
- Nato znova vdihnite.
- Po nekaj ponovitvah se osredotočite na zvok in občutek svojega diha. Če se vam začne vrteti, začnite dihati normalno.

(Vaja prevzeta iz: V. Joshi, 2005, p. 177)

OSEBNOSTNI RAZVOJ 10: Progresivna mišična sprostitvev

- Namestite se v udoben položaj. Pri tej vaji vam ni treba ležati; lahko tudi sedite na stolu. Poskrbite le, da vas med vajo ne bo nihče motil. Zaprite oči, če vam to ustreza.
- Dihajte. Globoko vdihnite skozi nos in občutite, kako se vaš trebuh napenja, medtem ko se vaše telo polni z zrakom. Nato počasi izdihnite skozi usta, pri čemer popek povlecite proti hrbtenici. Naredite od 3 do 5 ponovitev.
- Zdaj boste napenjali in sproščali mišice. Začnite pri stopalih. Pokrčite prste na nogi in pete stisnite ob tla. Močno stiskajte nekaj vdihov, nato popustite. Naredite fleksijo stopal tako, da nožne prste povlečete proti glavi. Položaj zadržite nekaj vdihov, nato popustite.
- Pomikajte se navzgor po telesu, tako da napnete in sprostite vsako mišično skupino posebej. Nadaljujte po tem vrstnem redu: noge, zadnjica, trebuh, hrbet, dlani, roke, ramena, vrat in obraz. Vsako mišično skupino napenjajte nekaj vdihov, nato počasi popustite. Če se vam kateri del telesa zdi še posebej zategnjen, vajo ponovite.
- Vajo zaključite z nekaj globokimi vdihom in izdihom. Pri tem opazujte, koliko bolj umirjeni in sproščeni ste.

(Vaja prevzeta iz: <https://www.verywellmind.com/progressive-muscle-relaxation-pmr-25840970>)

Če boste to vajo izvajali vsak dan ali večkrat na teden, se boste začeli bolj zavedati, kdaj ste napeti ali sproščeni. Kadar občutite napetost, tesnobo ali stres, se lahko sprostite s pomočjo dihalnih ali sprostitvenih vaj.

OSEBNOSTNI RAZVOJ 11: Vizualizacija: Vaš zasebni vrt

- Zaprite oči. Namestite se v udoben položaj. Najprej nekajkrat globoko počasi vdihnite skozi nos in izdihnite skozi usta, da se vaše telo sprosti. Če sedite na stolu, naj vam ta omogoča dovolj opore, da se lahko čim bolj sprostite.
- Uporabite domišljijo in si predstavljajte, da počasi hodite po poti. Pot je lepa in prijetna; naj bo takšna, kot si sami želite. Je čudovit dan, sproščeni ste in veseli. Na koži lahko občutite toplino in energijo sonca. Kmalu pridete do vratca. Veste, da vratca vodijo v poseben kraj, kjer se počutite dobrodošle, ste varni in vam je lagodno. Odrinite vratca in vstopite v svoj zasebni vrt.
- Vaš vrt je poln vaših najljubših stvari. V njem lahko najdete vse, kar imate radi. Morda so v njem rože, drevesa, živali, ptice, voda ali celo glasba. Ozrite se okoli sebe in opazujte svoj vrt. Oglejte si vse barve in predmete. Opazujte, kako lepi so. Opazujte oblike okoli sebe in cenite njihovo raznolikost. Poglejte v tla, pogledajte v nebo in poiščite obzorje. Vaš vrt je spokojen. Vse v njem sobiva v miru. Medtem ko se

razgledujete, si predstavljajte tudi, kakšni so bližnji predmeti na otip. Vrt začnite raziskovati z otipom. Nekatero stvari so morda mehke in tople, druge pa gladke in hladne. Nekaj časa preprosto raziskujte, tipajte, medtem ko ste še naprej umirjeni in sproščeni. Kakšen je zrak okoli vas – je hladen ali topel? Piha prijetna sapica ali ni vetra? Vzemite si čas ter občutite mir in spokojnost v tem zasebnem kotičku.

- Medtem ko svoj vrt še naprej raziskujete s pogledom in otipom, postanite pozorni na zvoke. Zvoki na vašem vrtu so prijetni in zelo pomirjajoči. Morda je na vrtu tiho, morda pa se na njem prepletajo najrazličnejši zvoki. Nekateri zvoki so lahko zelo nežni, drugi pa glasnejši. Sprostite se in nekaj časa poslušajte, da zaznate vse zvoke. Medtem ko poslušate zvoke v vrtu, postanite pozorni še na vonjave. Globoko vdihnite in zaznajte, kako vrt diši. Nekatero vonjave poznate, drugih pa ne. Vonjave so prijetne in pomirjajoče. Vzemite si čas in uživajte v obisku vrta. Čas porabite tako, kot si sami želite, saj je ta čas namenjen pomladitvi in skrbi zase.
- Ko boste pripravljeni, da odidete, se počasi sprehodite nazaj proti vratcem, skozi katera ste prišli. Na vrtu ste uživali, zato ste sproščeni in zadovoljni. Ta prijeten občutek bo z vami ostal še ves dan. Odprite vratca in se podajte po poti, ki vas je pripeljala do vrta. Ko se po poti vračate nazaj v resnični svet, ne pozabite, da se lahko v domišljiji kadarkoli spet vrnete v svoj zasebni vrt. Obiščite ga, kadarkoli bi se želeli sprostiti, se potolažiti ali le občudovati njegovo lepoto. Zdaj ste pripravljeni na preostanek dneva. Nežno se pretegnite in odprite oči. Zdaj ste osveženi in budni.

(Vaja prevzeta iz: https://www.mirecc.va.gov/cih-visn2/Documents/Patient_Education_Handouts/Visualization_Guided_Imagery_2013.pdf)

OSEBNOSTNI RAZVOJ 12: Meditacija skeniranja telesa (ang. *body scan*)

1. Namestite se v udoben ležeč položaj na blazini za vadbo ali na postelji (vendar ne pozabite, da se je namen te vaje prebuditi, ne zaspati). Poskrbite za to, da vas ne bo zeblo. Če je v sobi hladno, se lahko pokrijete z odejo ali zlezete v spalno vrečo.
2. Nežno zaprite oči.
3. Opazujte, kako se vaš trebuh ob vsakem vdihu in izdihu dviga in spušča.
4. Vzemite si nekaj trenutkov, da začutite svoje telo kot celoto, od glave do pet, občutite kožo, ki obdaja vse telo, in začutite stik s podlago, na kateri ležite.
5. Pozornost usmerite na prste leve noge. Ko pozornost usmerjate nanje, poskusite vanje »usmeriti« ali kanalizirati tudi svoje dihanje. Zdelo se vam bo, kot da vdihujete v nožne prste in izdihujete iz njih. Morda bo trajalo nekaj časa, da to začutite. Pomagalo bo, če si predstavljate, kako vaš dih potuje po telesu skozi nos v pljuča, naprej skozi trebuh in prek leve noge vse do prstov in nato nazaj skozi nos.

6. Dovolite si, da občutite vse, kar se dogaja v vaših prstih. Lahko se osredotočite na vsakega posebej, zaznavate razlike med njimi in spremembe, ki se dogajajo. Tudi če v tem trenutku ne čutite ničesar, s tem ni nič narobe. Preprosto si dovolite čutiti nič.
7. Ko boste pripravljeni zapustiti prste in se premakniti naprej, naredite globlji, bolj usmerjen vdih vse do nožnih prstov, ob izdihu pa pustite, da se vam v mislih »raztopijo«. Nekaj časa bodite pozorni na dihanje, nato pa se pomaknite k podplatu, peti, nartu in gležnju. Še naprej vdihujte v posamezni del telesa in izdihujte iz njega. Opazujte občutke, ki jih doživljate, dokler se ne pomaknete na naslednji del telesa.
8. Kadar vam pozornost uide, jo znova usmerite na dihanje in del telesa, na katerega se osredotočate.
9. Tako se še naprej počasi pomikajte po levi nogi in skozi preostalo telo. Ves čas bodite pozorni na dihanje in občutek v posameznem delu telesa, ko pridete do njega, dihate z njim in ga zapustite.
10. Če težko ostanete budni, vajo naredite z odprtimi očmi.

(Vaja prevzeta iz: J. Kabat-Zinn, 2005, p. 92-93)

Skeniranje telesa vadite vsaj enkrat na dan. Na začetku je priporočljivo, da vajo posnamete in jo poslušate, dokler si natančno ne zapomnite vseh navodil.

Svoja opažanja, počutje, občutke, ideje, misli in vse, kar menite, da je zanimivo, si lahko zapisujete v dnevnik.

OSEBNOSTNI RAZVOJ 13: Poslušajte ta videoposnetek s samohipnozo, ki pomaga krepiti samozavest in pozitivno samopodobo: <https://www.youtube.com/watch?v=9YxA91BeiDk>. To meditacijo lahko poskusite izvajati en teden vsak dan.

V dnevnik si zapisujte opažanja: Kako ste se počutili? Ste opazili razlike med različnimi dnevi? Kako se počutite in kako razmišljate po hipnozi? Ste se naučili kaj presenetljivega ali zanimivega?

**SAMOOČENA
ZNANJA:**

1. Navedite štiri znake izgorelosti.
2. Na kratko opišite dva glavna stresna dejavnika pri začetnikih v zdravstveni negi, socialnem delu ali poučevanju.
3. Kako izgorelost vpliva na občutek učinkovitosti?
4. Navedite štiri načine, kako lahko človek skrbi za svojo čustveno plat.
5. Na kratko opišite, kako lahko kot začetnik v zdravstveni negi, socialnem delu ali poučevanju zmanjšate nerealna pričakovanja.
6. Naštejte tri zdrave metode za obvladovanje stresa.
7. Na kratko pojasnite, zakaj čuječnost pomaga odpravljati stres.

REFERENCE

- Gryna, Frank M. (2004). *Work Overload! Redesigning Jobs to Minimize Stress and Burnout*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Joshi, Vinay. (2005). *Stress. From burnout to balance*. Thousand Oaks, London: Sage Publications.
- Kabat-Zinn, John. (2005). *Coming to Our Senses: Healing Ourselves and the World through Mindfulness*. New York: Hyperion.
- Leiter, Michael P. & Maslach Christina. (2005). *Banishing Burnout. Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*. San Francisco: Jossey-Bass, John Wiley & Sons.
- Neckel, Sighard, Schaffner, Anna Katharina & Wagner, Greta. (2017). *Burnout, Fatigue, Exhaustion. An Interdisciplinary Perspectives on a Modern Affliction*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Skovholt, Thomas M. & Trotter-Mathison, Michelle. (2016). *The resilient practitioner. Burnout and compassion fatigue prevention and self-care strategies for the helping professions* (Third Edition). London, New York: Routledge.
- Staten, Adam & Lawson, Euan. (2018). *GP wellbeing. Combatting burnout in general practice*. Boca Raton: CRC Press.
- Mental Illness Research, Education and Clinical Centers and Centers of Excellence, *Visualization exercise: The private garden*: https://www.mirecc.va.gov/cih-visitn2/Documents/Patient_Education_Handouts/Visualization_Guided_Imagery_2013.pdf
<https://www.verywellmind.com/>

5. DEL: KRITIČNO MIŠLJENJE IN NEDISKRIMINACIJA NA DELOVNEM MESTU

TEORETIČNI PREGLED

1. predmet: Kritično mišljenje na delovnem mestu

Kritično mišljenje smo obdelali v spletnem usposabljanju za mentorje, a je dobro osvežiti spomin.

Kaj je kritično mišljenje?

V splošnem velja, da metodološki pristop h kritičnemu mišljenju izhaja iz filozofskega perspektivizma ali njegove pedagoške različice: multiperspektivizma.

Dejavnosti in usmeritev programa temeljijo na predpostavki, da je »vse znanje perspektivno, tj. da so kognitivne izjave in njihovo vrednotenje vedno znotraj okvira, ki nudi konceptualne zmožnosti, s katerimi opišemo in pojasnimo svet« (Fay, 2004).

Kaj so značilnosti kritičnega mišljenja?

Perspektivizem izpostavlja dejstvo, da ne glede na to, kdo smo in kakšna so naša stališča, nikoli ne moremo zaznati realnosti kot celote, brez lastnih predpostavk, znanja, mnenj, omejitev ali predsodkov. Vsakdo ima svoj pogled na svet in živi v specifičnih okoliščinah. Dražljaji in informacije, ki jih prejemamo (zavedno ali nezavedno), se prilegajo konceptualnim okvirom, ki nam omogočajo, da razumemo te informacije in svet okoli njih. Perspektivizem ne določa, kateri pogled je pravilen ali resničen, in ne dopušča objektivnih dokazov. Perspektivizem temelji na obstoju neštetihi interpretacij posameznega pojava ali situacije, vsaka od teh interpretacij pa temelji na edinstveni perspektivi opazovalca (Cajthamlová, Dítko, 2019).

Pri kritičnem mišljenju gre za proučevanje znanja in prepričanj. Gre za discipliniran način razmišljanja, analiziranja, ocenjevanja in vrednotenja specifičnega problema ali vprašanja z namenom, da ga presodimo ali pridemo do informirane odločitve. Sestavljeno je iz:

- racionalnega mišljenja
- logičnega vpogleda
- integritete
- verodostojnosti
- občutka za pravičnost
- natančnosti
- relevantnosti
- zaupanja v razum
- razumnih argumentov
- globine
- širine
- empatije

- učinkovite komunikacije
- sposobnosti reševanja problemov
- nasprotovanja lastnemu egocentrizmu
- sposobnosti gledanja na vprašanje z različnih vidikov

Kako kritično razmišljati?

Questions a Critical Thinker Asks



UBC a place of mind learningcommons.ubc.ca

Pripoved in diskurz

Svet okoli sebe vidimo v obliki zgodb oz. narativov (pripovedi). Narativ je lahko subjektivno motiviran ali stiliziran; lahko je govorjen ali napisan. Narativ opisuje dogodek ali težavo; razkriva vzroke in možne posledice trenutnega dogajanja. Toda vedno gre za stališče posameznega pripovedovalca (ali poslušalca), ki deli svoje poglede na določena dejstva s poslušalci. Drugi pripovedovalec bi lahko isto situacijo opisal s popolnoma drugačnim narativom, ki bo prav tako našel svoje občinstvo.

Tako zagovorniki ene kot druge različice iste zgodbe verjamejo, da je samo njihova različica pravilna. O narativu govorimo na dveh ravneh. Vprašamo se, kaj je povedano (raven zgodbe) in kako je povedano (raven diskurza). Na ravni zgodbe nas zanimajo dogodki, značajske lastnosti in okolje, v

katerem se zgodba odvija. Na ravni diskurza govorimo o zaporedju pripovedi, poudarjenih ali skritih elementih, obliki pripovedi (npr. raba jezika ali čustvena obarvanost) itd. Pripovedna in diskurzivna stran narativa nam veliko povesta tudi o tem, kakšen je pripovedovalčev odnos do zadevnega vprašanja (Cajthamlová, Dítko 2019).

Družbene skupine in različne pripovedi

Ameriški politolog John Bullock (2015) poudarja, da izražena stališča ne odražajo nujno resničnih prepričanj tistih, ki so jih izrazili; niti ni pomembna njihova točnost – pripoved lahko vsebuje tudi vidno napačne informacije. S temi narativi se pripovedovalci in poslušalci opredelijo za določeno družbeno skupino in pokažejo svojo pripadnost. Če želi nekdo ovreči ali le popraviti njihovo izraženo stališče, bodo to dojeli kot osebno grožnjo in zato v celoti zavrnili družbene vloge in kritike, tudi če so upravičene. (Cajthamlová, Dítko 2019: 26)

Kdaj in kako kritično razmišljati na delovnem mestu?

Gl. del s praktičnimi vajami – 1. in 2. vaja.

2. predmet: Moč, pomoč in odgovornost na delovnem mestu

Moč in odgovornost gresta pri poklicih pomoči z roko v roki. Bistveno je, da se tega stičišča zavedate in razumete, kako moč in odgovornost vplivata ena na drugo.

Poklici pomoči imajo poseben odnos do moči:

- Socialni delavci in delavke, učiteljice in učitelji ter zdravstveni tehniki in medicinske sestre imajo moč, da spremenijo situacijo uporabnikov/učencev/bolnikov.
- Več informacij/veščin se prevede v več moči za strokovne delavce na teh področjih.
- Moč bi lahko bila neodtujljiv del poklica samega. Na primer, nekateri na zdravnike gledajo kot na polbogove in splošno razširjeno mnenje je, da so zdravniki in strokovni zdravstveni delavci pomembnejši od skrbnikov, socialnih delavcev itd. »V splošnem zdravniki sebe dojemajo kot vodje in odločevalce, medtem ko zdravstveni tehniki, terapeuti in drugi strokovnjaki (npr. farmacevti, dietetiki, socialni delavci) nase gledajo kot na člane ekipe, ki imajo bolj celostni pristop do oskrbe« (Baker et al. 2011: 100).
- Zloraba moči je lahko zelo mamljiva. Usmerjanje uporabnikov in prevzem nadzora nad njihovim življenjem lahko privedeta tudi do trpinčenja in zlorabe.
- Moč in odgovornost morata biti skrbno uravnoteženi, pri socialnem delu, poučevanju oz. zdravstveni negi pa morata biti ves čas predmet kritičnega mišljenja.

Moč v poklicih pomoči

Poklici pomoči, kot so socialno delo, poučevanje in zdravstvena nega, temeljijo na neenakomerni porazdelitvi moči med socialnim delavcem ali delavko / medicinsko sestro ali zdravstvenim tehnikom / učiteljem ali učiteljico in uporabnikom/bolnikom/učencem. »Strokovni delavec ima neko moč že s tem, ko pomaga (ali vsaj poskuša pomagati) nemočnemu uporabniku pridobiti malo več moči.« (Kopřiva 2016: 40). Razmerje med socialnim delavcem in uporabnikom ni nesorazmerno samo zato, ker je socialni delavec bolj aktiven, ampak tudi zato ker ima nad uporabnikom določeno moč: štejejo vse znanje in veščine.

Kopřiva (2016) razlikuje med močjo, ki je institucionalno dodeljena, in močjo, ustvarjeno z nudenjem pomoči. Primer institucionalno dodeljene moči je pravica socialnega delavca, da odloča o zadevah, dejanjih in intervencijah, ki lahko pomagajo uporabnikom, a jim lahko tudi škodujejo.

»Moč, ustvarjena v poklicu pomoči,« nastane brez vnaprej določenih formalnih odgovornosti s tem, ko uporabnik sledi navodilom avtoritete (socialnega delavca ali delavke / učiteljice ali učitelja / zdravstvenega tehnika ali medicinske sestre).

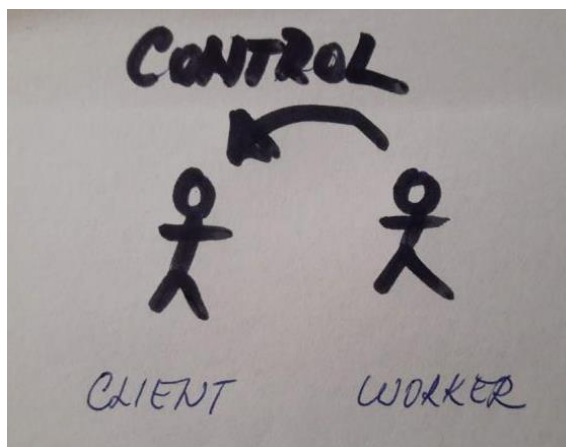
Gl. del s praktičnimi vajami – 3. vaja

Pomoč in nadzor

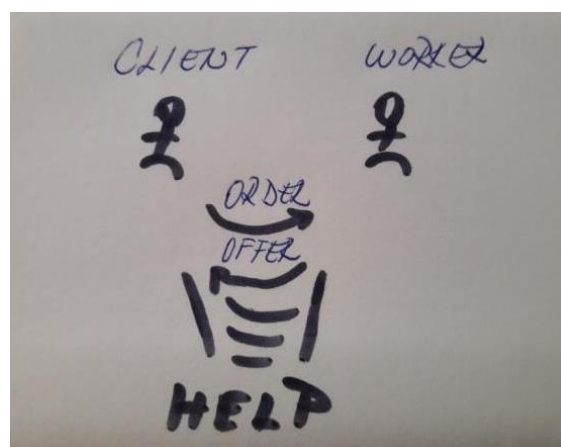
Strokovni delavec (socialna delavka ali delavec, zdravstveni tehnik ali medicinska sestra, učiteljica ali učitelj) lahko aktivno sprejme vlogo t. i. strokovne avtoritete; morda jo celo zahteva, da je lahko učinkovit v svojem poklicu.

Obratni pristop pa je, da strokovnem delavcu vajeti v roke porine uporabnik. Od uporabnika se pričakuje, da je v odnosu pomoči moč na strani strokovnega delavca.

Úlehla (1996) se celovito ukvarja s pojavom moči v poklicih pomoči. Gradi na sistemskem pristopu, ki razlikuje med pomočjo in nadzorom. Po tem pristopu moramo razlikovati med tem, da uporabniku pomagamo s pogajanjem in medsebojnim sodelovanjem, in tem, da ga nadzorujemo.



(Prilagojeno po: Úlehla 1996)



Slika pomoči prikazuje zaporedje interakcij, ki so značilne za dajanje in prejetje pomoči. Strokovni delavec v odnosu pomoči združuje oba pristopa – nadzor in pomoč. Poznati mora oba. Iz tega razloga mora biti sposoben jasno prepoznati, kaj dela in zakaj to dela.

Opolnomočenje uporabnika prek pomoči je omejeno z omejitvami kodeksa in družbenimi pravili. Nadzor je torej potreben, da so izpolnjena pravila organizacije in družbe ter da so doseženi standardi strokovnega pristopa.

Podoben pristop lahko najdete tudi na svojem delovnem mestu.



Odgovornost

Angleška beseda za odgovornost (*responsibility*) izvira iz latinske besede *respondere*, kar pomeni "odzvati se". Odziv je povezan s konceptom odgovornosti. Odgovornost v prvi vrsti pomeni, da je oseba odgovorna za svoja dejanja, vključuje pa tudi **konotacije zaupanja, obveznosti in zanesljivosti** (Mattone, 2017).



RESPONSIBILITY



Odgovornost, v nasprotju z močjo, za seboj potegne posledice. Povedi »Poročilo moraš končati do 16. ure,« in »Odgovorna_en si za končno poročilo. Kako hitro ga lahko dokončate in jamčiš, da bo kvalitetno spisan? « se razlikujeta v tem, da je iz prve razvidno pomanjkanje zaupanja, v drugi pa je jasno izraženo zaupanje v sposobnosti druge osebe.

Odgovornost pomeni tudi zaupati drugim, da opravijo svoje delo. Če ti zaupam, da dokončaš nalogo in tega ne narediš, sem delno odgovoren_na, ker sem ti zaupal_a, ko ti morda ne bi smel_a. Odgovornost in dodeljevanje odgovornosti temeljita na razumevanju in zaupanju (Mattone, 2017).

Nehierarhična organizacija

Nehierarhična organizacija je zelo občutljiva na vprašanje moči v upravljanju in organizaciji. Ta pristop poskuša izbrisati neenakosti pri odločanju in moči. Vsi člani skupine (sodelavci/kolegi) so vključeni v proces odločanja in vsakdo lahko poda svoje mnenje. Običajno ni odgovorna samo ena oseba ali nekaj oseb, ampak celotna skupina v enaki meri. Odsotnost vrhovnega vodje in ukazov omogoča večjo kolektivno ustvarjalnost, večjo raznolikost idej in posledično boljše rešitve. Tim se lažje poistoveti s sprejetimi odločitvami, saj so bili vsi člani vključeni v odločevalski proces (Bakošová et al. 2017).

Glavno tveganje takšne organizacije leži v značaju posameznih zaposlenih. Niso vsi pripravljeni prevzeti enako veliko odgovornosti, pravic in glasovalne moči. Nehierarhične organizacije imajo naslednje prednosti.

- Spodbujajo funkcionalno raznolikost med različnimi vlogami ali oddelki v organizaciji. Vsakdo se lahko vključi v projekt in nekaj prispeva.
- Spodbujajo individualno delovno ustvarjalnost namesto ustaljenih vlog.
- Spodbujajo fleksibilnost, da lahko organizacija svobodno razdeljuje in prilagaja svoje vire, da se lažje spoprijema s spreminjajočimi se razmerami.

Kdaj in kako vršiti svojo moč pri delu in na delovnem mestu?

Gl. del s praktičnimi vajami – 4. in 5. vaja.

3. predmet: Diskriminacija in protidiskriminacija na delovnem mestu

Kot je razvidno iz prejšnjih predmetov, se lahko na delovnem mestu vzpostavijo odnosi moči. Člani ekipe si niso nujno enakovredni – tako po znanju, veščinah kot tudi ravni izkušenosti. Razlikujejo se lahko tudi po narodnosti, starosti, spolu itd. Pomembno je, da razmislimo o raznolikosti, enakopravnosti in potencialnih diskriminatornih praksah na delovnem mestu.

Diskriminacija na delovnem mestu

Koristi celovitega upravljanja raznolikosti so opisane nižje v besedilu. Največji cilj in korist dobrega upravljanja raznolikosti je izkoreninjenje diskriminacije na delovnem mestu. To velja tako za neposredno kot tudi za posredno diskriminacijo.

Pri **neposredni diskriminaciji** gre za drugačno (slabše) obravnavanje na podlagi določenih značilnosti.

Posredna diskriminacija je kakršna koli na videz nevtralna določba, merilo ali praksa, ki pa osebe, ki pripadajo določeni kategoriji, postavlja v bolj neugoden položaj kot osebe iz drugih kategorij.

Diskriminacija ima velik vpliv tako na tim kot tudi na organizacijo oz. delodajalca. Diskriminacija ni vedno namerna; še vedno je mogoča posredna diskriminacija. Kot je prikazano na naslednji sliki, lahko diskriminatorno okolje povzroča resne izgube: kažejo se pri zaposlovanju, ohranjanju zaposlenih, delovni uspešnosti, trženju in tudi v sodnih postopkih.

Discrimination and dollars

Center for American Progress

Gay and transgender employment discrimination imposes significant financial harm on businesses, introducing inefficiencies and costs that cut into profits and undermine businesses' bottom lines.

ECONOMIC COSTS OF DISCRIMINATION

VS

FINANCIAL BENEFITS OF FAIRNESS



Recruitment

When employers hire individuals based on job-irrelevant characteristics such as sexual orientation and gender identity, businesses are left with a substandard workforce that diminishes their ability to generate healthy profits.



Retention

Discrimination needlessly forces out otherwise qualified gay and transgender individuals from employment, introducing significant turnover related costs to replace the departing employee — costs that could have instead been spent on primary business operations.



Job performance and productivity

Discrimination and hostility toward gay and transgender workers represents an unnecessary distraction that prevents them from performing their core functions on the job.



Marketing to consumers

When companies discriminate and allow unfairness to go unchecked in the workplace, they risk alienating the gay and transgender consumer market, a market that wields a cumulative spending power of nearly \$1 trillion.



Litigation

Workplace discrimination exposes business to potentially costly lawsuits, especially in states that have outlawed gay and transgender workplace discrimination.

Retention costs



ONE IN FOUR INDIVIDUALS who experienced unfairness on the job say their experience strongly discourages them from recommending their employer to other potential employees.

Turnover-related costs



HOURLY WORKER:
Costs between \$5,000 and \$10,000 to replace a departing worker.



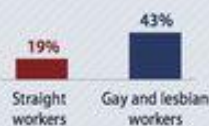
EXECUTIVE MAKING \$100,000 SALARY:
Costs between \$75,000 and \$211,000 to replace a departing worker.

COMPANIES THAT DON'T PROTECT AND SUPPORT GAY AND TRANSGENDER WORKERS ARE INCREASINGLY OUT OF STEP WITH MOST OF CORPORATE AMERICA:



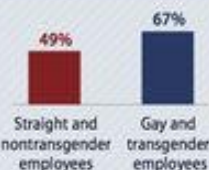
EVERY SINGLE COMPANY on *Fortune* magazine's list of the "100 Best Companies to Work For" includes sexual orientation in their nondiscrimination policy. **MORE THAN HALF** of these companies include gender identity.

Better benefits = Better retention



Compared to 19 percent of straight workers, **43 PERCENT** of gay and lesbian workers said they would have stayed with their former employer had they been offered better benefits.

Nondiscrimination policies are important



SIXTY-SEVEN PERCENT of gay and transgender employees say that it is important to work for a company that has nondiscrimination policies. Only 49 percent of straight and nontransgender individuals thought similarly.

Fair policies promote job performance



WHEN GAY AND TRANSGENDER PEOPLE ARE WELCOME ON THE JOB, they are more productive, trusting, loyal, entrepreneurial, and satisfied with their career. They are also physically and mentally healthier.

Sources: "Cumulative spending power of nearly \$1 trillion" Witeck Combs Communications, "Buying Power of U.S. Gays and Lesbians to Exceed \$835 billion by 2011," Press release, January 25, 2007, available at http://www.witeckcombs.com/news/releases/20070125_buyingpower.pdf. "One in four individuals who experienced unfairness..." Level Playing Field Institute, "The Cost of Employee Turnover Due Solely to Unfairness in the Workplace," http://www.kornferryinstitute.com/files/pdf/Corporate_Leavers_Study1.pdf. "Turn-over related costs" Gail Robinson and Kathleen Dechant, "Building a business case for diversity," *Academy of Management Executive* 11 (3) (1997): 21-31. Better benefits = better retention Level Playing Field Institute, "The Cost of Employee Turnover Due Solely to Unfairness in the Workplace," http://www.kornferryinstitute.com/files/pdf/Corporate_Leavers_Study1.pdf. Nondiscrimination policies are important Out & Equal, Harris Interactive, and Witeck Combs Communications, "Out & Equal Workplace Culture Report," (2008). <http://www.witeckcombs.com/pdf/out-equal-workplace-culture-report-2008.pdf>

Upravljanje raznolikosti v poklicih pomoči

Podobno kot v poslovnem svetu je upravljanje raznolikosti pri poklicih pomoči velik izziv. Trg dela ima pri tem pomembno vlogo. Politika »zaposli in odpusti« ne deluje več – ne za podjetja ne za sektorje zdravstva, socialnega dela in poučevanja. Vodje morajo zdaj biti odgovornejši pri delu z zaposlenimi. Skrb zanje in njihovo dobro počutje ter odgovorno upravljanje s človeškimi viri je ključna dejavnost vsakega odgovornega delodajalca, naj gre za javni ali zasebni sektor.

Pri poklicih pomoči je upravljanje raznolikosti izziv, saj gre za dvojno delo: upoštevati je treba tako raznolikost uporabnikov kot tudi raznolikost strokovnih delavcev. »Ta raznolikost se pogosto odraža v osebnih izkušnjah študentov socialnega dela in v njihovih kasnejših izkušnjah z osebno diskriminacijo in diskriminacijo uporabnikov med delom.« (Boehler, Randall 2012: 15).

Raznolikost na delovnem mestu se nanaša na številne razlike med posamezniki v organizaciji. Raznolikost vključuje raso, spol, etnično pripadnost, starost, vero, spolno usmerjenost, državljanstvo itd.

Za dobro vodenje raznolikih kolektivov morate izdelati pregledna in pravična merila za upravljanje s človeškimi viri, ki spodbujajo in omogočajo raznolikost ter zagotavljajo individualno obravnavo vsakega zaposlenega glede na njegove potrebe.

Delodajalec oz. organizacija mora predvsem:

- spodbujati strpnost (razumeti različna socialna ozadja),
 - o spodbujati zaposlene k delu v raznolikih kolektivih,
 - o biti odprt oz. odprta,
- spodbujati odprto komunikacijo (premagovanje jezikovnih in kulturnih ovir tako, da so gradiva prevedena, in da se, kjer je primerno, uporabljajo slike in simboli),
 - o določiti pregledna in pravična merila ter pravila,
 - o oblikovati strategije za obvladovanje konfliktov in reševanje težav, ki se lahko pojavijo,
- spodbujati individualizacijo (osredotočiti se mora na posameznikove zasluge in podajati individualne povratne informacije).

Gl. del s praktičnimi vajami – 5. vaja.

Nasveti za upravljanje človeških virov

Uspešno upravljanje raznolikosti na delovnem mestu ne koristi samo delodajalcu, ampak tudi zaposlenim.

Koristi za delodajalca so naslednje:

- izboljšanje ugleda in dobra reklama,

- konkurenčna prednost in privlačnost za sodelavce, ki cenijo pošteno in občutljivo upravljanje raznolikosti,
- uspešnejše ciljanje na raznolike kategorije uporabnikov,
- bolj ustvarjalen tim,
- manjša fluktuacija zaposlenih.



Vir: Talentlyft.com

Zaposleni v takšni organizaciji imajo naslednje koristi:

- dobro vzdušje na delovnem mestu,
- občutek pravičnosti,
- individualen pristop nadrejenih in vodstva,
- posluh za ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Trenutni trendi upravljanja raznolikosti so prikazani na spodnji sliki.



Vir: Talentlyft.com

Gl. del s praktičnimi vajami – 6. vaja.

Nasveti za krepitev enakopravnosti pri poklicih pomoči

Podpora socialne mreže sodelavcev – nasveti za učitelje

Kdor ima izkušnje s poučevanjem, ve, da lahko otroci v razredu zelo izstopajo ali pa so praktično nevidni. Z nekaterimi otroki vam uspe vzpostaviti stik med poukom, z drugimi pa ne.

V takem primeru vam lahko sodelavci pomagajo s tem, da so z vami v učilnici, ko poučujete. Opazujejo lahko vaše metode, jih analizirajo in vam dajo povratne informacije (Babanová, Smetáčková, Štěpánová 2019).

Kritično socialno delo – podpora za socialno delo

Takšni pristopi odražajo »tradicionalno socialno delo« z individualnim pristopom do uporabnikov. Na omejitve, da delamo samo z uporabnikom, medtem ko strukturno okolje zanemarimo, danes gledamo kot na orodje za vzdrževanje nepravilnega družbenega reda. Kritično socialno delo zato spodbuja razmislek o tem, kdo socialnemu delavcu daje moč, da vpliva na življenja uporabnikov, in zakaj, pod kakšnimi pogoji ter s kakšnim namenom strokovni delavec sprejme to moč.

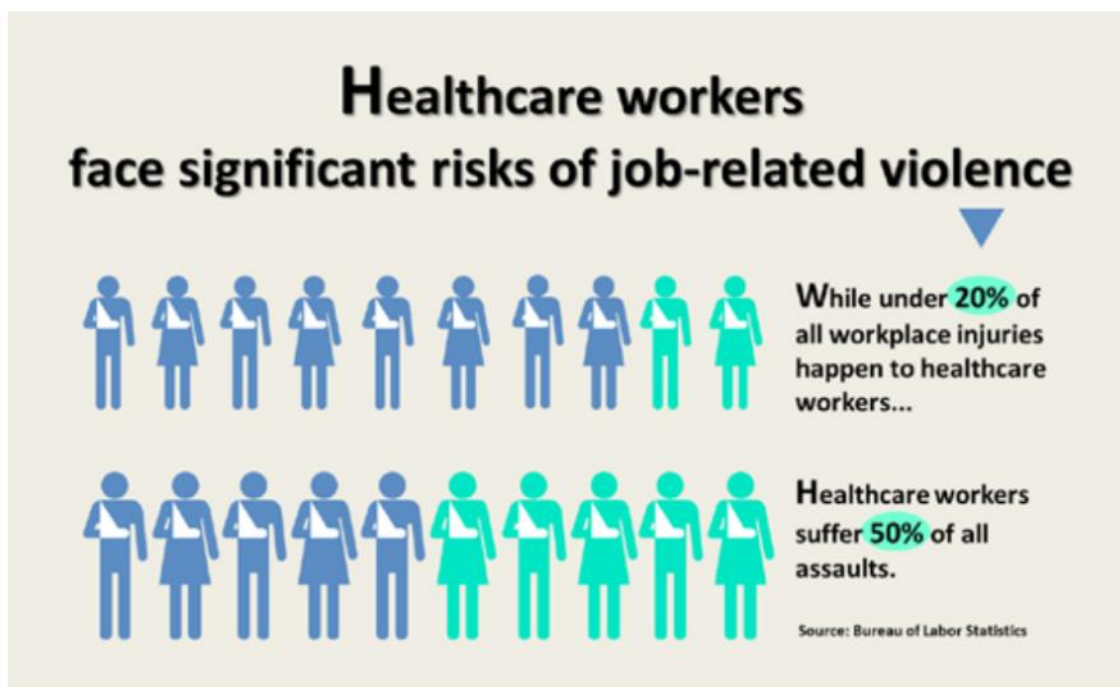
Glejte: <https://www.youtube.com/watch?v=VlkHBG66dAU>

Naslednji pristopi odpravljajo različne oblike zatiranja:

- radikalno socialno delo
- protirasistično in multikulturno socialno delo
- različne oblike feminističnega socialnega dela
- različni modeli dela v skupnosti
- marksistično socialno delo
- strukturno socialno delo
- Participativni raziskovalni pristopi (Janebová 2014)

4. predmet: Negativni pojavi na delovnem mestu

Ko govorimo o nediskriminaciji in relativni uporabi moči, se moramo nujno zavedati negativnih aspektov: zlorabe moči in diskriminacije. V poklicih pomoči lahko sta prisotni obe. Čeprav je bistvo teh poklicev pomoč drugim, niso imuni na negativne pojave. Po drugi strani pa se zaradi osredotočenosti na uporabnika pri strokovnih delavcih včasih naredi slepa pega pri obravnavanju sodelavcev in samih sebe. Zato ne smemo pozabiti, da je zaščita strokovnih delavcev enako pomembna kot zaščita uporabnikov.



Vir: <http://soteriasafetybydesign.com/which-job-was-victim-to-a-nearly-double-increase-in-workplace-violence/>

Nediskriminacija pri zaposlovanju

Odsotnost namernega diskriminiranja ne zadošča. Kot smo izpostavili že prej: nehotena diskriminacija je še vedno diskriminacija. Iz tega razloga si morate močno prizadevati za odpravo vsakršne oblike diskriminacije. Organizacija potrebuje usposobljenega vodjo človeških virov, ki se bo aktivno zavzemal za nediskriminacijo na delovnem mestu in v kadrovskih postopkih. Nesprejemljivi sta tako diskriminacija do zaposlenih kot diskriminacija do uporabnikov.

Bdeti morate nad obstoječimi kadrovske procesi in nad vsemi drugimi področji, kjer obstaja možnost diskriminacije. Bodite odprti in razmislite o možnih znakih diskriminatornih praks:

1. Problematici so lahko načini zaposlovanja in zaposlitveni razgovori.

Na primer, naletite lahko na vprašanja, kot so:

- Ali imate otroke? Ali jih nameravate imeti?
- Koliko otrok imate?
- Ali ste noseči oz. ali nameravate zanositi?
- Kdo pazi na vaše otroke, ko ste v službi?

2. Problematica je lahko jezikovna raba, v kateri se skrivajo predsodki.

Takšne so denimo naslednje izjave:

- »Ko ženske dobijo otroke, začnejo slabše delati.«
- »Vsi pripadniki določene rase so leni ali slabo delajo.«
- »Ne zaupam pripadnikom določene religije.«
- »Starejši delavci so slabi za posel.«

3. Problematično je lahko nepravilno napredovanje ali dodeljevanje dela.

Če manj usposobljeni moški napredujejo veliko pogosteje kot objektivno bolj usposobljene ženske, obstaja možnost, da delodajalec diskriminira po spolu – to pa je nezakonito.

4. Še en znak diskriminacije je različno plačilo za enako delo.

Npr. da imajo starejši delavci nižje plače kot njihovi mlajši sodelavci. Ali pa da so ženske plačane manj kot moški na enakih ali enako ovrednotenih delovnih mestih.

5. Problematično je lahko sklepanje o načrtih ali sposobnosti zaposlenih.

- »Noseča delavka se po porodniškem dopustu ne bo vrnila na delo.«
- »Noseča delavka med nosečnostjo ne bo želela sprejemati novih projektov oziroma ne bo mogla opravljati svojih trenutnih delovnih nalog.« O tem v resnici odloča noseča delavka in/ali njen zdravnik, ne pa njen delodajalec.
- »Starejši delavec se bo pri določeni starosti sam od sebe upokojil in ne bo želel več delati.« Takšno odločitev v resnici lahko sprejme le delavec sam.

6. Še en znak so različni disciplinski ukrepi ali politika organizacije.

Na primer:

- Ugodnosti, ki jih organizacija ponuja, niso na voljo ženskam na porodniškem dopustu.
- Moški ali osebe brez otrok ne morejo imeti fleksibilnega delovnika (pri obojem lahko gre za posredno diskriminacijo).

1. Še en znak so povračilni ukrepi.

- Oseba, ki uveljavlja svoje pravice, bo odpuščena.

(Povzeto po: <https://themomatlaw.com/2018/03/05/workplace-discrimination/>)

Kako zaščititi zaposlene:

Kot bo prikazano pozneje, morate sprejeti ukrepe za aktivno politiko nediskriminacije. Ne smete se zanašati samo na željo po nediskriminiranju. Za to se morajo zavzemati delodajalec, nadrejeni in zaposleni; vsi morajo biti ustrezno usposobljeni. Nekaj nasvetov:

- Dosledno in pogosto obravnavajte vprašanje moči in nemoči v stroki.
- Vsem zaposlenim omogočite usposabljanje o sorodnih temah, na primer o naslednjih vprašanjih:
 - o kako z vsemi vpletenimi uveljavljati načeli nediskriminacije in enakosti na delovnem mestu,
 - o kako se izogniti dehumanizaciji uporabnikov in vsem zagotovite enako dostopnost,
 - o kako postopati v primeru nasilja na delovnem mestu (nasilni so lahko sodelavci, nadrejeni, uporabniki itd.),
 - o katere so pravice zaposlenih in kako jih varovati.
- Določite jasna pravila organizacije in omejitve pomoči, ki jo ponujate.
- Uredite pravila in postopke, povezane s pravičnim delovnim okoljem in kadrovskimi procesi (pošteno zaposlovanje, pošteno odpuščanje, pošteno plačilo, pošteno obravnavanje na delovnem mestu itd.)
- Zagotovite dobro in strokovno upravljanje človeških virov za dobre delovne pogoje zaposlenih (vključno s poštenim plačilom, sistemom ugodnosti, karierno podporo, nadaljnjim izobraževanjem in usposabljanjem, usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja, fleksibilnim delovnikom itd.)
- Zagotovite redno supervizijo ali intervizijo – tako se lahko aktivno spoprimate z negativnim pojavom in se osredotočite na pozitiven napredek v organizaciji.

Negativni pojavi na delovnem mestu

Nadlegovanje je oblika diskriminacije in je prepovedano z zakonom. Nadlegovanje je nezaželeno ravnanje s pripadnikom ranljive skupine, ki ima učinek ali namen prizadeti dostojanstvo osebe in ustvariti zastrašujoče, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje.

Nadlegovanje je običajno povezano z diskriminacijo na podlagi osebnih okoliščin – spola ali spolne identitete. Toda to niso edini primeri nadlegovanja. Lahko gre tudi za ustrahovanje (ang. *bullying*).



Ustrahovanje običajno ustvarja zelo negativno in sovražno okolje. Ne zadeva samo storilca in žrtve, temveč celoten kolektiv. Nastane lahko strupena atmosfera, ki negativno vpliva na delovne pogoje vseh. Oglejte si sliko spodaj, ki strukturira in povzema glavne učinke ustrahovanja na delovnem mestu.



Ustrahovanje ima različne oblike, odvisno od položaja storilca in žrtve v organizacijski strukturi. Kadar je ustrahovanje usmerjeno:

- proti sodelavcem, govorimo o *mobbingu*;
- proti nadrejenim, govorimo o *staffingu*;
- proti podrejenim, govorimo o *bossingu*.

Gl. del s praktičnimi vajami – 7. vaja.

Za mnoge strokovnjake prisotnost ustrahovanja pomeni neuspeh vodstva. Kadar ustrahovanje traja dlje časa, to vpliva na celotno delovno okolje, tako da v očeh zaposlenih nadrejeni/vodja ne igra več pomembne vloge.

Kako postati dober vodja? Primerno rešitev za negativni pojav na delovnem mestu lahko predlagate le, če dobro poznate tim in medsebojne odnose znotraj njega. Poleg tega morate znati poslušati in razumeti vse, kar povedano, kot tudi tisto, kar ostane neizgovorjeno.

Gl. del s praktičnimi vajami – 8. vaja.

**PRAKTIČNE
VAJE**

OSEBNOSTNI RAZVOJ 1:

1. vaja

Razmislite o razmerah na delovnem mestu. Tam srečujete številne ljudi, ki imajo o nekaterih temah popolnoma različna mnenja.

Predstavljajte si naslednjo situacijo: vaša uporabnica veliko govori o trenutni situaciji v zvezi z migranti. Navaja grozljive zgodbe, kako mladi migranti prihajajo v Evropo, da bi posiljevali krščanske ženske in ves svet spreobrnil v islam. Prepričana je, da ima prav, poleg tega pa želi prepričati še vas, zato z vami deli svoj pogled na migrante kot na grožnjo.

Kako bi se na to odzvali?

.....
.....

Kako bi svojega učenca/uporabnika/bolnika spodbudili h kritičnemu mišljenju?

.....
.....
.....

2. vaja

Odgovorite na naslednja vprašanja:

Kje in v katerih situacijah na delovnem mestu se kritičnega mišljenja ne pričakuje ali predvideva?

.....
.....

Ali lahko na narative o pomembnih temah (socialno delo, zdravstvena nega, poučevanje), ki jih slišite od svojih sodelavcev, daste povratne informacije?

.....
.....

Kdaj boste dali povratne informacije?

.....
.....

Kako bi se tega lotili? Kakšen bi bil vaš pristop?

.....
.....

Boste situacijo raje ignorirali, ne da bi se odzvali? Zakaj?

.....
.....

OSEBNOSTNI RAZVOJ 2: Uveljavljanje moči in odgovornosti

3. vaja

Da bi razumeli mehanizem moči, morate imeti vpogled v:

- aktivnost,
- znanje,
- veščine,
- socialno mrežo (formalno in neformalno) in
- komunikacijo.

Opreделите svojo institucionalno dodeljeno moč.

.....
.....

Opreделите svojo moč, ustvarjeno z nudenjem pomoči.

.....
.....

Na katerih zgoraj navedenih področjih ste močni in na katerih ste brez moči?

.....
.....

Kako je moč vtkana v vašo osebnost?

.....
.....

Oglejte si videoposnetek in ugotovite, ali govori o institucionalno dodeljeni moči ali o moči, ustvarjeni z nudenjem pomoči.

Za medicinske sestre in zdravstvene tehnike:

<https://www.youtube.com/watch?v=65woayNegM>

Za učitelje in učiteljice:

<https://www.youtube.com/watch?v=AyogyD7vXbw>

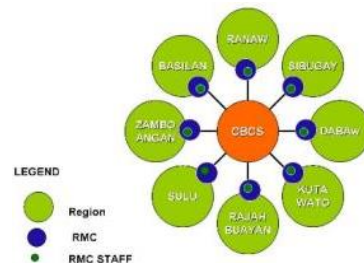
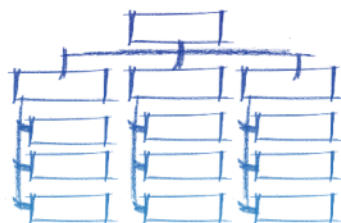
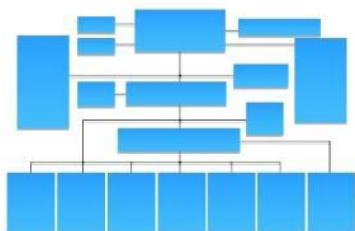
Za socialne delavke in delavce:

<https://www.youtube.com/watch?v=eKlBk6iYN4c>

.....

4. vaja

Kdaj in kako uveljavljati svojo moč pri delu in v delovnih odnosih. Poiščite organigram organizacije, v kateri delate, ali pa naj vam bodo v navdih spodnji organigrami.



Razmislite o organigramu svoje organizacije. Kako so urejeni formalni odnosi moči?

.....

Kakšni so neformalni in formalni odnosi moči v vaši organizaciji?

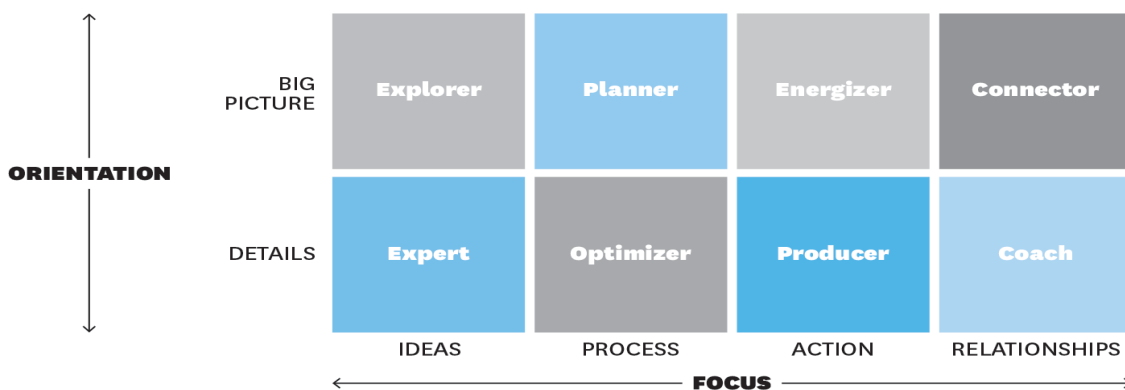
.....

Kakšen je vaš način razmišljanja po Boncheku in Steele? Kje po vašem mnenju ležite moč in odgovornost pri izbranega načina razmišljanja?

.....

What's Your Workplace Thinking Style?

First, choose your usual area of focus. Then match that to whether you tend to consider the big-picture view or the details.



SOURCE MARK BONCHEK AND ELISA STEELE

© HBR.ORG

5. vaja: Koristi uravnotežene moči in odgovornosti

Včasih je prav, da uveljavite svojo moč. Predstavljajte si mimoidočega, ki je priča prometni nesreči. Ko se ljudje začnejo zbirati okrog kraja nesreče, je ustrezen odziv ta, da nekdo prevzame pobudo in da drugim jasna navodila, ne pa da razmišlja o različnih možnostih. »Vi, gospa v modri obleki, pokličite 112. Gospod z rjavim plaščem, sposoditi si moram vaš plašč, da ga ogrnem čez ponesrečenca in preprečim, da pade v šok. Gospod na motorju: ali lahko usmerjate promet, dokler ne pride policija?«

Tudi na delovnem mestu lahko pride do podobnih situacij, na primer ko je ogrožena varnost ali pa se okvari pomembna naprava. Na kratko opišite razmere na svojem delovnem mestu.

.....
.....

OSEBNOSTNI RAZVOJ 3:

6. vaja: Raznolikost v poklicih pomoči

Oglejte si videoposnetek in razmislite o naslednjih vprašanjih.

<https://www.youtube.com/watch?v=4UglVT-LCq0>

Kako je raznolikost uporabnikov povezana z raznolikostjo delavcev?

.....
.....

Kakšne so omejitve, če so člani skupine raznoliki oz. kakšne izzive s seboj prinaša raznolikost?

.....
.....

Kakšne so vaše izkušnje z upravljanjem raznolikosti na delovnem mestu?

.....
.....

7. vaja: Negativni pojavi na delovnem mestu

Ali ste se na delovnem mestu kdaj srečali z negativnimi pojavi? S katerimi?

ustrahovanje (*bullying*)

mobbing

staffing

bossing

	<p>Ali ste vedeli, kako jih razrešiti? Koga ste najprej prosili za pomoč?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Ali zaupate svoji nadrejeni osebi, da vas bo podpirala in bo odprta za iskanje ustreznih rešitev?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>8. vaja: Naloga za vodje – razmislek o vzdušju v timu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Molčite in poslušajte. 2. Proaktivno iščite povratne informacije na vseh ravneh. 3. Zavedajte se, kakšne posledice ima nesprejemanje odgovornosti (prevzemite odgovornost in krivdo, ne le zaslug). 4. Zavedajte se, da je vaša osebna integriteta bistvena pri vašem strokovnem ugledu. 5. Bodite dober zgled svojemu timu. 6. Vaše poslanstvo in namen naj bosta v višje dobro. 7. Opolnomočite svojo ekipo. 8. Zavedajte se svojih zavez in bodite zvesti svoji besedi. <p>(Povzeto po: Forbes Coaches Council)</p>
OCENA POGLAVJA:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kaj si predstavljate pod kritičnem mišljenjem na delovnem mestu? 2. Kaj pomeni narativ? 3. Opišite, kako se moč uveljavlja v poklicih pomoči. 4. Kakšna je razlika med pomočjo in nadzorom? 5. Kaj je upravljanje raznolikosti? 6. Definirajte nadlegovanje.
REFERENCE	<p>Babanová, Anna, Irena Smetáčková a Markéta Štěpánová. 2019. <i>Kolegiální podpora: rozmanitost, respekt a rovnost</i>. Gender Studies, o.p.s.: Praha.</p> <p>Bakošová, Barbora, Havlíková, Petra, Marková, Irena a Hana Zoor Svačinková (eds.). 2017. <i>Kdo tady šéfuje? Aneb nehierarchické řízení v praxi</i>. Brno: Nesehnutí. ISBN: 978-80-87217-30-6</p> <p>Doris Boehler, Matthiew Randall. 2012. <i>Diversity training and social work. An insight to theory, methodology and practice</i>. In: ERIS web journal 1/2012. P. 15-25.</p> <p>Bullock, J. a kol. 2015. <i>Partisan Bias in Factual Beliefs about Politics</i>, Quarterly Journal of Political Science 10 (2015), p. 519–578.</p> <p>Tereza Cajthamlová, Jan Dítko. 2019. <i>Demokracie, pravda a média. Aneb jak se vyznat ve složitém světě</i>. MKC Praha: Praha.</p>

- David Clutterbuck. 2002. What every diversity mentor should know about stereotyping. P. 114-120. In: David Clutterbuck and Belle Rose Ragins (eds.). 2002. *Mentoring and Diversity. An international perspective*. Butterworth Heinemann: Oxford. ISBN 0-7506-4836-8. P. 120
- Clutterbuck, David. 2004. *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation*. London: CIPD Enterprises.
- Clutterbuck, David & Megginson, David. (2005). *Techniques for coaching and mentoring*. Oxford: Elsevier.
- Coaching and mentoring. A tool for equal opportunities*. International Expert Meeting Mixed 8-9 December 2003. Amsterdam
- Fay, B. 2002. *Současná filosofie sociálních věd: Multikulturní přístup*, Praha: SLON.
- Radka Janebová. 2014. *Kritická sociální práce*. Gaudeamus: Hradec Králové.
- Jana Kargerová, Eva Lukavská. 2010. *Zkušenosti s kolegiální podporou (mentoringem) v programu Začít spolu*. Kritické listy [online]. 2010, 36.
- Karel Kopřiva. 2016. *Lidský vztah jako součást profese*. Portál: Praha. ISBN 978-80-262-1147-1
- Kate Ludeman. 2009. Coaching with women. P. 237-254. In: Jonathan Passmore (ed.). 2009. *Diversity in coaching. Working with gender, culture, race and age*. Kogan Page Limited, UK. ISBN 978-0-7494-5079-3.
- Joe Mattone, 2017: *Leadership, power and responsibility: A delicate balancing act*
- Ragins (eds.). 2002. *Mentoring and Diversity. An international perspective*. Butterworth Heinemann: Oxford. ISBN 0-7506-4836-8.
- Stan Paul. 2017. *Power and Powerlessness in Social Work*. Dostopno na: <https://luskin.ucla.edu/power-powerlessness-social-work/>
- Ivan Úlehla. 1996. *Umění pomáhat. Učebnice metod sociální praxe*. Renesance: Písek.

6. DEL: OSEBNOSTNI RAZVOJ IN NAČRTOVANJE POKLICNE POTI

TEORETIČNI PREGLED

1. predmet: Nasveti za doseganje poklicnih ciljev

Individualno upravljanje poklicne poti je sestavljeno iz načrtovanja, usklajevanja z drugimi področji življenja, izvajanja in nadzorovanja dela ter učnih izkušenj. Na sodobnem, hitro spreminjajočem se trgu dela mora biti posameznik izjemno aktiven in odgovoren, saj mora sam plačati za karijerne napake. Cena za napake je visoka: služba, ki je ne maramo, nizka plača, slab položaj v strokovni skupnosti in družbi. Vsak posameznik si mora sam ustvariti poklicne priložnosti; ne sme čakati na nekoga, ki mu bo ponudil učne možnosti ali službo. Pri upravljanju poklicne poti mora posameznik sprejemati dobro premišljene in utemeljene odločitve, saj imajo te dolgoročne posledice na njegovo delo in učenje.



Poklicni cilj je to, kar želite doseči pri svojem poklicu. Cilji so lahko dolgoročni ali kratkoročni. Dolgoročni so tisti, ki jih lahko uresničimo v 10 letih ali več. Kratkoročne cilje dosegamo hitreje, umeščeni so v širšo sliko, so jasnejši in bolj specifični. Kako lahko prepoznamo in ubesedimo svoje poklicne cilje? To lahko storimo na različne načine. En način je, da projiciramo vizijo prihodnosti na glavna področja življenja.

Ko si zastavljamo cilje, morajo ti ustrezati naslednjim merilom.

- Naj bodo konkretni. Želeni rezultat opredelite čim bolj natančno.
- Naj bodo merljivi. Kako vemo, da smo cilj dosegli? Rezultat, ki bo pokazal, da je bil cilj dosežen, mora biti jasno opredeljen. Cilj mora biti oblikovan tako, da lahko kadarkoli ugotovite, koliko ste napredovali pri doseganju cilja.
- Naj bodo realistični. Ko si zastavljate cilj, ocenite svoje zmožnosti in vse okoliščine. Vsak človek ima drugačne predispozicije, zato morate vedeti, kaj lahko dosežete in česa ne.
- Naj bodo pomenljivi. Cilji morajo biti pomembni in spodbudni. V vsakem cilju morate videti nek smisel. Ko cilj dosežete, mora to za vas nekaj pomeniti, predstavljati mora pomemben korak naprej na poklicni poti.
- Naj bodo dosegljivi v omejenem času. Za doseg cilja morate določiti realistično časovno omejitev.



Nekaj nasvetov za določanje ciljev:

1. Opredelite, kaj želite doseči. Kaj se bo spremenilo, ko ta cilj dosežete? Kdo bo imel od tega koristi?
2. Ubeseitev cilja mora biti pozitivna (npr. »uvesti nov sistem«).
3. Ko si zastavljate cilj, zapišite, kaj želite doseči, in ne tega, kaj morate storiti, da cilj dosežete (to so zgolj dodatne informacije).
4. Cilj mora biti specifičen (npr. »izpeljati projekt do 1. julija v skladu s proračunom«).
5. Cilj mora biti merljiv; kako boste merili doseganje cilja?
6. Določiti morate časovni okvir (ob koncu leta ne smete upoštevati samo tega, ali je bil cilj dosežen, temveč tudi, ali je bil cilj dosežen pravočasno – pred ocenjevanjem uspešnosti zaposlenih).
7. Ali cilje presoimate glede na pomembnost? Ali bo doseganje ciljev pripomoglo k doseganju boljših rezultatov?
8. Ocenite, ali so cilji visoko zastavljeni, tj. ali so povezani z dejavnostmi, ki jih oseba še ni izvedla (nov projekt, proces, nove možnosti za razvoj itd.). Ali bo doseganje cilja zahtevalo novo ali višjo raven usposobljenosti? (V tem primeru morate v delovni načrt vključiti potrebno izobraževanje.) Ali se cilj nanaša na inovativen, nov pristop? Ali za doseg tega cilja potrebujete manj sredstev (učinkovitost)?

2. predmet: Načrtovanje poklicne poti

Načrtovanje poklicne poti traja vse življenje, s tem ko se oseba razvija, raziskuje okolje, si zastavlja cilje in stremi k vse boljši kakovosti življenja. Poklicni načrt je niz korakov, s katerimi lahko dosežete svoje poklicne in/ali življenjske cilje. Načrt vam ne pomagal le pri spoznavanju sebe, svoje naravnosti, pričakovanj, osebnostne usmerjenosti, življenjskih in delovnih vrednot, želja in prizadevanj, temveč tudi pri spoznavanju trga dela (Guidance and Orientation for Adult Learners, 2016).

Izbira poklica je hud problem, ki je povezan z povišanjem posameznikovega blagostanja. Poklic si izberemo že v šoli. Zelo pomembno je, da je prva odločitev učenca zavestna in namenska – razumeti mora, da je od njihove (pravilne) odločitve odvisno, kako dobro se bodo znašli na trgu dela ali bodo v življenju našli harmonijo.

Pred skoraj 100 leti je začetnik poklicnega svetovanja F. Parson oblikoval tri temeljna

načela za uspešno izbiro poklicne poti: dobro samopoznavanje, poznavanje poklicev in usklajevanje teh znanj (Parson, 1909). Pri analizi izbiranja poklica in poklicne orientacije je poudaril, da je glavna naloga svetovanja ugotavljanje skladnosti med osebnostnimi zahtevami in trgom dela. To lahko ugotovimo tako, da celostno proučimo tako posameznika kot trg dela.



Danes poklicno svetovanje razumemo kot stalni, vseživljenjski proces, ki posameznike spodbuja k iskanju novih priložnosti v sodobnem sistemu poklicnega usmerjanja. Poklicno svetovanje razumemo kot pomoč posameznikom, da izberejo svojo pot do izobrazbe, usposobljenosti in zaposlitve ne glede na starost in življenjsko situacijo ter da aktivno razvijajo svojo kariero. Gre za dosledno in namensko pripravo osebnosti za razumsko in zavedno izbiro poklica. Posamezniki se priučijo izbranega poklica v skladu s svojimi željami, preferencami in talenti, pri čemer upoštevajo potrebe in priložnosti na trgu dela. Poklicno svetovanje v optimalnih okoliščinah traja vse življenje.

Kučinskienė (2003) pravi, da moramo pri upravljanju poklicne poti razlikovati med naslednjimi ključnimi veščinami:

1. Kognitivne sposobnosti posameznika, s katerimi lahko prepoznavamo sedanje in prihodnje osebne vrednote, sposobnosti, pričakovanja itd. To so pomembne sposobnosti pri izbiri in izvajanju različnih družbenih vlog, ki jih prevzemamo skozi vse življenje.
2. Kognitivne veščine na trgu dela, ki temeljijo na poznavanju osnov gospodarskega sistema države, omogočajo razumevanje in spoštovanje do gospodarskega sistema ter učinkovito delovanje znotraj njega, razumevanje dinamike in raznolikosti trga dela ter izbiro poklicne poti znotraj tega sveta. Za opredelitev in izkoriščanje poklicnih možnosti moramo razumeti sistem in spreminjajoče se poklicne, socialne, ekonomske in zaposlitvene dejavnike.
3. Pri prilagoditvenih veščinah, ki izhajajo iz posameznikovega družbeno sprejemljivega sistema delovnih vrednot, gre za pripravljenost posameznika, da dela, poišče in ohrani zaposlitev, delovne navade, vezane na produktivnost na delovnem mestu, in veščine, potrebne za humanizacijo delovnega mesta glede na posameznikove potrebe.
4. Vseživljenjsko učenje ali stalni razvoj sta potrebna za optimizacijo poklicnega izražanja osebnosti v določeni družbi in karieri.
5. Samoupravljanje vključuje razvoj, popravljanje in izvedbo poklicnih strategij, ki temeljijo na samopoznavanju in kognitivnih sposobnostih.

Preden začnete zares načrtovati svojo poklicno pot, morate poznati sebe, svoje navade, dejavnosti in hobije, si zastaviti cilj, odločiti se morate, katero področje vas zanima, ustvariti poklicni načrt, predvideti določena dejanja in poteze ter ukrepati. Poleg tega se vam na poklicni poti ni treba ustavljati, saj ta traja vse življenje – vedno je mogoče vložiti več truda in zasledovati nove priložnosti. Če pa vam je težko izbrati področje (poklic), je priporočljivo upoštevati trg dela. Kateri poklici oz. dejavnosti že obstajajo? So zmogljivosti na določenem področju že zapolnjene oz. celo obstaja presežek? To vam bo pomagalo ne le pri odločanju o poklicu ali področju, temveč bo pri uspešnem razvoju, rasti, ali širitvi poklicne poti (Juodytė, 2018).



3. predmet: Ustrezno sprejemanje kariernih odločitev

Svoboda je temeljna človekova vrednota, eden od njenih elementov pa je sposobnost reševanja problemov s svojo glavo. Kadar ljudje dobro obvladujejo situacije, v kateri imajo na voljo več možnosti, so veseli, da lahko svobodno izbirajo. Toda svoboda izbire s seboj prinese tudi odgovornost za odločitve, ki jih sprejmemo, in skrbi o tem, ali je so bile te odločitve pravične. Z Tega si ne želimo, zato se je pomembno naučiti, kako sprejemati odločitve.ato se včasih zdi lažje odreči svobodi izbire kot sprejeti odločitev in prevzeti odgovornost zanjo. Če se ne želimo odločiti, pa pomeni, da nismo kovači svoje sreče.

Rešitev je izbira med dvema ali več možnostmi. Na poklicni poti morate redno sprejemati pomembne odločitve. Ko sprejmete odločitev na eni karierni stopnji (npr. da nadaljujete študij), morate na naslednji stopnji ponovno preveriti, ali je bila prejšnja odločitev dobra, nato pa sprejeti novo odločitev na novi stopnji.

Poznamo tri modele odločanja o kariernem razvoju.

- Posebnost racionalnega modela odločanja je, da se pri odločanju zanašamo na razum in logiko. Racionalno naravnana oseba prevzame odgovornost za odločitev in njene posledice (čustva ne izginejo, eksistencialna tesnoba ostaja, utišata pa jo racionalnost in zdrava pamet).
- Intuitivni model odločanja temelji na občutkih, fantazijah in domišljiji; manj se opiramo na racionalno analizo stanja in izračune. Pri intuitivnem odločanju čustva

prevladajo nad logiko, odločitev težko argumentiramo, vendar smo trdno prepričani, da je pravilna. Intuitivne odločitve so pogosto sprejete brez dolgega preišljevanja.

- Odvisni model odločanja je posebnost – pri njem oseba ne prevzame odgovornosti za odločitev. Odgovornost prenese na druge ljudi ali na okoliščine.



Petstopenjski proces sprejemanja kariernih odločitev:

Prvi korak. Točko odločanja dosežete, ko se počutite pripravljene ali ste že sprejeli poklicno odločitev. Na prvem koraku poklicne poti boste mogoče čutili radovednost, zanimanje in navdušenje, tako kot popotnik, ki se odpravlja v nepoznano deželo. Žal pri tem koraku večkrat občutimo tudi tesnobo, nemoč in strah, da bomo naredili napako.

Drugi korak. Učenje. Prvi del druge stopnje – samopoznavanje – je kompleksen proces, ki traja vse življenje. Poznavanje sebe pri določeni karierni odločitvi pomeni prepoznavanje in poimenovanje svojih osebnostnih lastnosti, zanimanj, poklicnih preferenc in vrednot. Zelo pomembno je, da karierna odločitev ni v nasprotju z življenjskim slogom, zato morate ugotoviti, kako želite živeti. Drugi del drugega koraka je proučitev poklicnih priložnosti. Če se odločate, kako naprej, morate zbrati in sistematizirati informacije o priložnostih za učenje na tem področju. Če se odločate o tem, kje bi delali, morate zbrati in sistematizirati informacije o delovnih okoljih oz. delodajalcih, ki so za vas primerni. Če se odločite spremeniti svojo poklicno pot, ker ste s trenutno nezadovoljni, morate zbrati informacije o vseh alternativah, ki so za vas relevantne.

Tretji korak. Proučevanje alternativ in odločanje. Na podlagi informacij, ki jih potrebujete o sebi in svojih poklicnih možnostih, lahko ovrednotite vse možnosti. Potem ko ovrednotite vse možnosti, sprejmete karierno odločitev. Odlično je, če imate na voljo več sprejemljivih možnosti. V tem primeru morate razlikovati med najboljšo možnostjo in rezervnimi alternativami.

Četrty korak. Dejavnosti. Za implementacijo poklicne odločitve so potrebni posebni koraki. Žal se ne moremo popolnoma izogniti tveganju ali neznanemu. V četrtem koraku morate preveriti, ali je odločitev pravilna in ali izpolnjuje pričakovanja. Če ne, se lahko zatečete k alternativam. Na tej stopnji morate pripraviti akcijski načrt s čim bolj specifičnimi

cilji in časovnimi okviri, ki vam omogočajo, da merite osebni napredek in ugotovite, kam vas ta pot vodi. Predvideti morate možne ovire in načine, kako jih premagati. Na tej stopnji je za vaš karierni načrt ključno, da izkoristite zunanjo oporo in vsa sredstva, ki so vam na voljo.

Peti korak. Ovrednotenje odločitve. Zavedati se morate, da odločitev ni vklesana v kamen. Lahko si premislite (včasih si celo morate), če se izkaže, da je bila odločitev napačna. Vsake toliko se morate ustaviti in ponovno oceniti, ali je odločitev še vedno najboljša. Priporočljivo je, da to storite šest mesecev po začetku študija v novem študijskem programu ali začetku dela na novem delovnem mestu, saj v tem času dobite dovolj novih informacij in izkušenj, da ocenite, kakšni so obeti za prihodnost.

Proces sprejemanja poklicnih odločitev.

O poklicnih odločitvah se morate pogovoriti z osebo, ki vam je blizu.



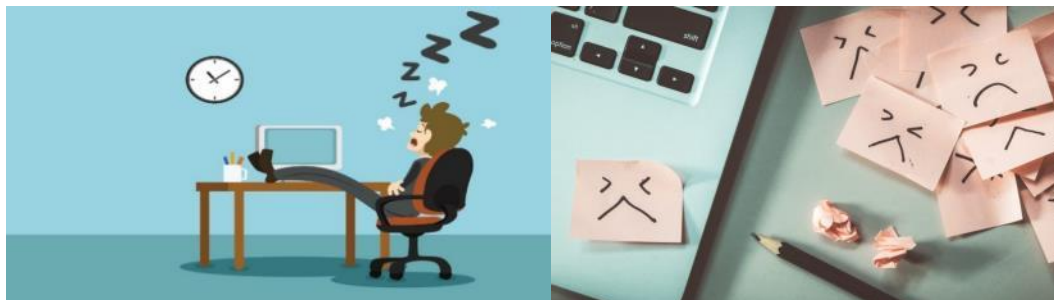
Pri pogovoru bodo pomagala vprašanja v obliki intervjuja:

- Kdaj ste morali sprejeti prvo resno odločitev glede nadaljnega izobraževanja ali dela? Kako ste se počutili?
- Kaj je vplivalo na prvo karierno odločitev? Ali menite, da ste odločitev dovolj dobro pretehtali? Ali ste proučili vse možnosti? Kako bi se odločili zdaj?
- Kako ste prišli do odločitve? Se vam je uspelo vpisati v želeni študijski program oz. dobiti želeno službo? Ali ste se morali odločiti za rezervno možnost?
- Kako ste prišli do poklicne odločitve? Ste pri izbranem študiju/delu odkrili kakšne nepredvidene pomanjkljivosti? Ste slučajno ugotovili, da ste se napačno odločili? Kaj ste naredili potem?
- Kdaj ste spet začutili potrebo, da sprejmete neko karierno odločitev? Koliko resnih kariernih odločitev lahko sprejmete v življenju?

4. predmet: Poklicno dolgočasje. Pomanjkanje raznolikosti pri delu



Poklicno dolgočasje je neprijetna pasivnost, ko zaposlenega delo ne zanima in se težko osredotoči nanj. V zadnjem desetletju se je število raziskav na temo dolgočasje pri delu povečalo (Vodanovich in Watt, 2016). Dolgčas je zdaj priznan dejavnik, ki vpliva na to, da zaposleni slabo opravlja svoje delo. Pogosto domnevamo, da je zdolgočasen delavec slab delavec. Če neka naloga zahteva manj veščin, kot jih delavec premore, ni čudno, da se ob tem dolgočasi. Zato je lahko opravljanje vsakodnevnih nalog dolgočasno, delavca pa začne dolgočasiti delo samo. Človek se lahko dolgočasi, kadar ima določene težnje in jih ne upošteva. Podzavest mu pošlje sporočilo, da mora v življenju nekaj spremeniti. Pomemben vpogled znanstvenikov je, da je dolgčas pravzaprav stresno stanje. Podobno kot pri drugih vrstah stresa tudi ta deluje na prefrontalni del možganske skorje, kar vpliva na sposobnost priklica in ohranjanja dejstev v spominu. Judy Willis, ameriška nevrologinja in vzgojiteljica, ki je komentirala raziskavo, pravi, da dolgčas vpliva tudi na del možganov, ki je odgovoren za čustva. Iz tega razloga so zdolgočasene osebe pogosto utrujene, zaskrbljene in potrte, izogibajo se stiku z drugimi.



V zadnjih treh desetletjih se vedno več proučuje vpliv dolgčasa na delo. Študija Nicole Malachowski (2005) je pokazala, da je skoraj tretjina delavcev 2 uri delovnika porabila za osebne zadeve, ker so bili zdolgočaseni. Dolgčas pri delu je lahko resen problem za zaposlene. Heijden, Schepers in Nijssen so ugotovili, da je dolgčas na delovnem mestu neprijetno čustveno stanje, do katerega pride zaradi pomanjkanja telesnih ali kognitivnih izzivov pri delu. V večini raziskav, povezanih z dolgčasom na delovnem mestu, so navedeni dejavniki, ki povzročajo dolgčas.

Kot najpomembnejši dejavnik se največkrat navaja monotonost. Prav tako je znano, da se nekateri ljudje hitreje začnejo dolgočasiti kot drugi. Osebe s podobno službo in podobnimi zahtevami na delovnem mestu lahko izkusijo zelo različne stopnje dolgčasa. Z drugimi besedami, nekateri ljudje se hitreje začnejo dolgočasiti kot drugi. Raziskovalci so ugotovili, da je dolgčas na delovnem mestu težko prepoznati. Mnogi zaposleni ne povedo, da jim je dolgčas, saj jih je strah, da bodo izgubili službo ali jim bodo naložili dodatno delo. Obstajajo strategije za zmanjšanje dolgčasa. Strategije vključujejo povečanje raznolikosti dela, rotacijo delovnih mest in aktivno komunikacijo med upravo in osebjem. Avtorji trdijo, da so za dolgčas pri delu odgovorni pomanjkanje raznolikosti in omejene učne možnosti. Lahko bi rekli, da bolj kot se delavec dolgočasi, bolj išče dodatne aktivnosti, bolj se poskusi zamotiti in bolj je ravnodušen. Dolgčas lahko povzroči veliko stresa, kar vodi v neproduktivnost pri delu. Zato so lahko zaposleni nemirni, saj več pozornosti namenijo svoji nedejavnosti. Upravljanje časa ni le močna samoregulativna sposobnost za preprečevanje negativnih učinkov dolgčasa, temveč preprečuje tudi sam dolgčas. Načrtovanje nalog, zastavljanje ciljev in organizacija dela bodo zaposlenim pomagali pri tem, da bodo v svojem delu videli smisel.

Po mnenju psihologa LaBierja je zavedno prepoznavanje dolgčasa in iskanje načinov za premagovanje dolgčasa sposobnost, ki jo mora imeti vsak odrasli, tako na delovnem mestu kot v zasebnem življenju. Če te sposobnosti ne razvijete v otroštvu, jo boste kot odrasli težje pridobili, a nikoli ni prepozno. Za odrasle je lahko dolgčas na delovnem mestu celo nevarnejši od preobremenjenosti. Dolgčas pri delu – enako kot stres – zatira ustvarjalnost in tekmovalnost. To neposredno ogroža produktivnost organizacije. Po LaBierju obstajajo trije viri dolgčasa pri delu. Prvi je občutek, da »nisem tukaj«, tudi če za organizacijo ali vodstvo ni posebnih posledic. V tem primeru je priporočljivo, da ne zanemarite občutkov glede trenutnega stanja, da se izognete rutinskemu vedenju in vidite, kako se odzivate na situacijo. To pomaga razlikovati med osebo samo in njenim delom. »Delavec – neviden« je drugi vzrok dolgčasa pri delu. Gre za to, da ima oseba občutek manjvrednosti in ne more izkoristiti svojih prednosti.

Da rešite situacijo, vam ni treba čakati na zunanjo intervencijo; preprosto se morate nehati smiliti samim sebi in zahtevati vse, kar vam manjka – orodja, izzive, priložnosti, naloge. Tretji razlog je psiholog opisal kot stanje, v katerem »delavec potrebuje več prostora«. V sodobnem svetu si zaposleni želijo več priložnosti za učenje in izboljšanje; če tega ne dobijo, se hitro izgubijo. Iz tega razloga se morate podati na pot samospoznavanja. Naj vas ne bo strah prevzemati tudi nalog, ki presegajo vaše trenutne sposobnosti. Poznamo tri načine za premagovanje dolgčasa: nase in na svoje delo pogledjte z drugega zornega kota, prosite za priložnosti, ne bojte se in iščite nove izzive. Čeprav je stresno prevzemati izzive in odgovornosti, ti pomagajo ohranjati koncentracijo in ritem dela. Če se dolgočosate, so izzivi za vas verjetno preveč preprosti, količina odgovornosti pa je že nekaj časa enaka. Zelo pomembno je, da razumete potrebo po

določenih odgovornostih. Koristno je, če vsakdanje naloge obravnavate z drugega zornega kota. Priporočljivo je, da razmislite o vsakdanjih nalogah in načinih za povečanje učinkovitosti dela ter v te naloge uvedete nekaj novosti. Bolj dolgočasne naloge lahko popestrite tako, da prilagodite dinamiko teh nalog na ljudi, ki jih izvajajo. Če gre za individualno nalogo, jo lahko poskusite spremeniti v skupinsko nalogo.

Človek ima nenasitno željo po znanju in izkušnjah. Zato je povsem naravno, da delavec v odsotnosti zanimivega dela začne izgubljati interes in koncentracijo. Lahko se naučimo, kako se spoprijemati z dolgčasom. Ukrepajte in ne čakajte, da bo kdo kaj spremenil namesto vas.



5. predmet: Pomen poklicnih veščin

Nekdo, ki si želi spremembe na poklicni poti, mora razumeti, da osnovne kompetence niso dovolj – potrebne so štiri poklicne veščine.

1. Odlične komunikacijske veščine. Neodvisno od vrste dela je sposobnost komuniciranja z drugimi najpomembnejša veščina, ki jo potrebujete za uspeh. To je sposobnost jasnega izražanja svojih misli in povezovanja z ljudmi. Veščine brezhibne komunikacije z enim ali drugim kandidatom za delovno mesto lahko delodajalcem pomagajo pri oblikovanju mnenja o kandidatovem načinu dela.



2. Osebna blagovna znamka. Če nekdo na družbenem omrežju objavi nekaj, s čimer bi se lahko diskreditiral, bodo drugi to zagotovo videli. Zaposleni morajo zato zagotoviti, da njihova osebna blagovna znamka ne nasprotuje interesom njihovega delodajalca.

3. **Fleksibilnost.** Sposobnost hitrega odzivanja na spreminjajoče se zahteve je zelo pomembna, saj se organizacije poskušajo takoj odzvati na vprašanja ali težave. Zato je sposobnost pridobivanja novih veščin izjemno pomembna.
4. **Izboljšanje produktivnosti.** Najbolj izstopate, če ste pri delu proaktivni. Podjetja, ki nameravajo povečati število zaposlenih, od zaposlenih pričakujejo povečano produktivnost.

Za uspešno kariero je potreben pozitiven odnos. Pozitivnost je potrebna, ker se ljudje pogosto zgledujejo po tistih, ki so v karieri napredovali. Vzornik mora biti pozitiven in samozavesten. Ljudje, ki se želijo izkazati, morajo delo vzeti za svoje. Truditi se morajo toliko kot nekdo, ki dela zase in je sam svoj šef. Včasih slišimo, da mora delavec nase gledati kot na podjetje, na nadrejene pa kot na najboljšo stranko.

Najboljša stranka si torej zasluži največ pozornosti, najboljšo storitev, največ vloženega truda in tako naprej. Stalno učenje in razvoj sta pomembna za vsakega zaposlenega. Na svojem področju (in tudi na splošno) moramo biti na tekočem, spremljati moramo napredek in novosti. Zato se morajo ljudje v sodobnem svetu stalno izobraževati.



Nenehno učenje in izobraževanje delavcem pomaga, da sledijo inovacijam. Za razvoj poklicne poti morajo preseči to, kar počnejo na delovnem mestu. Morajo se dodatno usposabljanje, se zanimati za inovacije na svojem strokovnem področju itd. Zanimanje, učenje, izboljšanje in branje so vidiki, ki ločijo pravega strokovnjaka od amaterja ali običajnega zaposlenega. Za razvoj kariere se morate biti pripravljeni soočiti s poklicnimi izzivi. Ljudje, ki obupajo že pred prvo oviro, v poklicu ne bodo uspeli. Zato moramo težave obravnavati kot lekcijo. Ne vdajte se in ne obupajte. Če boste zdržali, boste lahko naslednjič prekosili same sebe in presegli svoja pričakovanja.



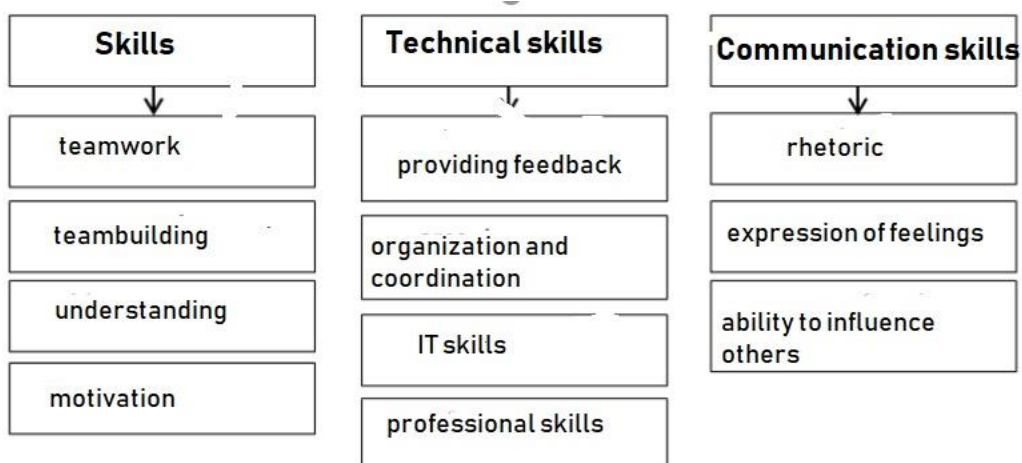
6. predmet: Uporaba osebne blagovne znamke pri poklicu

Osebno blagovno znamko lahko opredelimo kot osebo, ime, izraz, znak, simbol ali kombinacijo naštetega. Litovski in tuji raziskovalci vedno bolj poudarjajo vlogo zasebnega sektorja v poklicnem sektorju. Posameznikova blagovna znamka temelji na njegovih osebnostnih lastnostih, ki so sistematično izbrane za pravilno projekcijo.

Osebna blagovna znamka in razvoj sta še zlasti pomembna za ljudi iz sveta zabave, športa, politike, kulture, podjetništva, religije in znanosti. Ljudje iz sveta zabave z osebnim trženjem opozarjajo nase, si povečujejo prihodek in vplivajo na svoje občinstvo. Domet posameznikove blagovne znamke še ni bil dovolj obravnavan.

Težave izhajajo tudi iz negotovosti konceptov. Cheney (2005) trdi, da je posameznikova blagovna znamka koncept izdelka, apliciran na poklicno sfero. To pomeni, da se, enako kot izdelek, tudi človek lahko podvrže vsem trženjskim aktivnostim, da se »proda«.

Osebno blagovno znamko lahko ustvarimo tako, da pridobimo ustrezne veščine in spremenimo vedenje. Kot pravi Tijūnaitienė (2010), je za to, da ustvarimo dobro blagovno znamko, pomembno izbrati pravilne sestavne dele. Sestavni deli posameznikove blagovne znamke so ime, videz in vedenje. Večina raziskovalcev in raziskovalk (Hoseini, Doori, Ghuochani, Moghadam, Saemian, 2014, Arai, Jae Ko, Kaplanidou, 2013) meni, da so tri glavne sestavine učnih rezultatov – znanje, spretnosti in naravnost – ključnega pomena pri oblikovanju kompetenc. Vendar Hosseini (2014) opozarja, da mora oseba med oblikovanjem blagovne znamke imeti specializirana znanja, navedena v spodnjem grafu.



Človeške veščine, potrebne za oblikovanje osebne blagovne znamke

Vir: Hosseini idr., 2014

Danes ljudje ne vedo dovolj o tem, kako upravljati svojo blagovno znamko ali kako jo pravilno izkoriščati pri svojem delu. Vendar pa svojo blagovno znamko gradimo vsak dan – včasih načrtno, včasih ne.

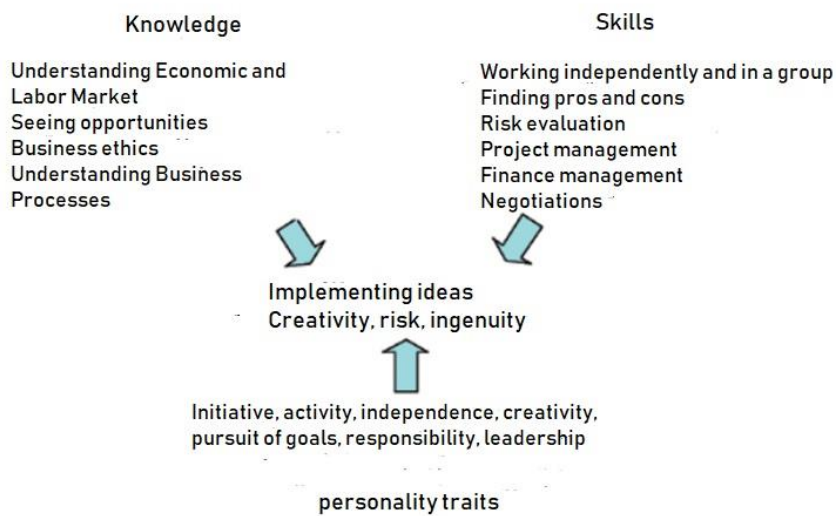
Pri tem ne gre le za videz, oblačila, kompetence ali nadarjenost, temveč tudi za osebnost, vedenje in dejavnosti. Kot je dejal ustanovitelj Amazona Jeff Bezos, ljudje o tem govorijo takrat, ko vas ni zraven.

Če z imenom svoje blagovne znamke ravnate namensko in dosledno, se bo vaša mreža koristnih kontaktov samodejno širila.

7. predmet: Pomen razvoja podjetniških veščin za poklicno pot

Posel je način življenja. Če za vas to ne drži, niste podjetnik. Če se z izjavo strinjate, pa s polno paro naprej! Povsod poslušamo, tudi v najbolj običajnih situacijah vsakdanjega življenja.

Razvoj podjetniških veščin je namenjen krepitvi podjetniških sposobnosti vseh učencev in študentov, pa tudi odraslih. Podjetniške veščine omogočajo boljše razumevanje poslovnega sveta in podjetnikov ter pripomorejo k večjemu spoštovanju do podjetništva. Podjetni ljudje so aktivnejši državljani, zato se bolje vklopijo v družbo in več prispevajo. Če pridobite podjetniške veščine vam to v osnovi omogoči, da uresničite svoje ideje. Zato morate razvijati ustvarjalnost, iznajdljivost in pogum za prevzemanje tveganj, hkrati pa morate biti sposobni sistematizirati, načrtovati in upravljati te procese.



PRAKTIČNE VAJE

OSEBNOSTNI RAZVOJ 1:

1. naloga

S to nalogo boste izboljšali svojo poklicno usposobljenost in si izboljšali možnosti za doseganje življenjskih ciljev. Oblikujte dolgoročne cilje (za katere imate več kot deset let časa, da jih dosežete) za vsako področje življenja.

Poklicna pot:

(Na primer, čez 10 let želite biti vodja zasebnega vrtca, ki ga boste ustanovili.)

Družina:

na primer: *(Na primer, želite si ustvariti družino, ki temelji na ljubezni in drugih krščanskih vrednotah).*

Nove kompetence:

Prijatelji:

Dom:

Proučite svoje specifične dolgoročne cilje tako, da v celoti odgovorite na vsa vprašanja in razmislite o svojih pričakovanjih.

1. Kako se vizije različnih področij življenja združujejo? Katera vizija bo po vašem mnenju zahtevala najmanj truda?
2. Na katero področje življenja se boste osredotočili? Zakaj? Kako je to povezano z vašimi vrednotami?
3. Ali so vaši cilji specifični, merljivi, realistični, smiselni in uresničljivi v omejenem časovnem okviru?
4. Se vaši cilji ujemajo in si ne nasprotujejo? Kdo lahko vpliva na vaše dolgoročne cilje? Ali jih res želite doseči iz dna srca?
5. Kdaj zadostujejo odločnost, volja in vztrajno delo? kateri so še drugi dejavniki, ki so za vas pomembni?
6. O poklicnih in življenjskih ciljih se pogovorite s svojimi bližnjimi (starši, stari starši, sorodniki ali sosedi). Kako so oni dosegli svoje cilje? So jih jasno opredelili?

2. naloga

S to nalogo boste izboljšali svojo poklicno usposobljenost in si izboljšali možnosti za doseganje življenjskih ciljev. Opišite posamezno področje svojega življenja.

Področje življenja	Resničnost	Moja naloga	Vizija prihodnosti
Poklicna pot			
Družina			
Prijatelji			
Zdravje			
Prosti čas			
Dom			

Razmislite:

- Ali so vaši cilji specifični, merljivi, realistični, smiselni in uresničljivi v omejenem časovnem okviru?
- Se vaši cilji ujemajo in si ne nasprotujejo? Kdo lahko vpliva na vaše dolgoročne cilje? Ali jih res želite doseči iz dna srca?
- Kdaj zadostujejo odločnost, volja in vztrajno delo? Kateri so še drugi dejavniki, ki so za vas pomembni?
- O poklicnih in življenjskih ciljih se pogovorite s svojimi bližnjimi. Kako so oni dosegli svoje cilje? So jih jasno opredelili?

OSEBNOSTNI RAZVOJ 2

3. naloga

Nalogo morate opraviti sami. Namen naloge je ustvariti personaliziran karierni načrt (izpolnite spodnjo tabelo). Karierni načrt vam pomaga, da razmislite o sebi, svojih odločitvah in ciljih.

Moj psihološki portret	
Osebnostne lastnosti	<ul style="list-style-type: none"> • • •
Sposobnosti (dominantna vrsta inteligence)	<ul style="list-style-type: none"> • • •

	Vrednote	<ul style="list-style-type: none"> • • • 																					
	Poklicni interesi	<ul style="list-style-type: none"> • • • 																					
	Kompetence	<ul style="list-style-type: none"> • • • 																					
	Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> • • • 																					
	Slabosti	<ul style="list-style-type: none"> • • • 																					
	3 razlogi, zakaj bi se radi poklicno udeleževali na tem področju																						
1.																							
2.																							
3.																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Cilji</th> <th>Naloge</th> <th>Ukrepanje</th> <th>Pogoji</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Cilji	Naloge	Ukrepanje	Pogoji	1.				2.				3.				4.			
Cilji	Naloge	Ukrepanje	Pogoji																				
1.																							
2.																							
3.																							
4.																							

4. naloga

Nalogo morate opraviti sami ali v manjši skupini (1–3 udeleženci). Izbrati in zapisati morate poklic, ki vas zanima. Nato morate vnesti podatke o poklicu v spodnjo tabelo.

Zanimiv poklic je

Kaj je predmet dela in kakšne so vsakdanje naloge v tem poklicu? Poklic poskusite čim bolj natančno opisati.	
Kakšni so pogoji dela?	
Katera orodja se uporabljajo pri delu?	
Katere osebnostne lastnosti mora imeti zaposleni?	
Kakšno izobrazbo mora imeti zaposleni?	
Kateri poklici so podobni mojim izbranim poklicem?	

Rezultat: Kar je oseba napisala o svojem izbranem poklicu, se izplača primerjati z informacijami v priročnikih ali na spletu in analizirati, kaj in zakaj ji nekaj ustreza ali ne.

5. naloga

Vsakemu udeležencu izročite list, na katerega naj napiše določeno negativno/problematično situacijo ali vprašanje, povezano z načrtovanjem poklicne poti (ki jo je ta udeleženec rešil/prestal). Vsi listi morajo biti na mizi, prepognjeni ali obrnjeni navzdol. Vsak udeleženec naj vzame en list. Nato imajo vsi 5 minut za razmislek, preden ostalim poročajo o svojih mislih ali idejah, kako bi ukrepali v situaciji, opisani na listu. Naloga, v kateri vsi izrazijo svoje mnenje, lahko skupini ljudi pomaga odkriti skupne interese, misli in odločitve. Razprava bi bila enako koristna, če bi imeli vsi različne situacije in individualne rešitve.

6. naloga

Karierni načrt:

Ta načrt vam bo pomagal razumeti, katere korake morate narediti v svoji karieri, da se boste lahko odločili o svoji poklicni prihodnosti in dosegli svojo poklicno vizijo.

1. Pripravljen_a sem sprejeti poklicno odločitev. Odločil_a sem se, da
2. Informacije o tem, kdo sem. Zanimajo me
Rad_a delam z (npr. ljudmi, informacijami ali čim drugim)
Moje intelektualne prednosti so
Veščine, za katere vem, da jih imam, so
3. Pregled stanja na trgu dela. Seznanite se s potrebami na trgu dela in razmislite o možnostih, ki so na voljo. Naštejte možna delovna mesta:
1.....
2.....
3.....
4. Koraki, s katerimi lahko uresničite sprejeto odločitev, in koraki, ki jih morate narediti. Navedite osnovne korake, s katerimi lahko uresničite sprejeto odločitev.
1.....
. . .
2.....
. . .
3.....
. . .
4.....
. . .
5.....
. . .
6.....
. . .
7.....
. . .
8.....
. . .
9.....
. . .
10.....
. (Število korakov določite sami).

5. Faza samoocenjevanja. Razmislite, kaj ste že dosegli. Po potrebi proučite izbrano rešitev. Ocenite napredek, prilagodite načrt in ukrepanje.

OSEBNOSTNI RAZVOJ 3

7. naloga

Za vsakega udeleženca pripravite deset listkov in pisalo. Vsak udeleženec posebej naj na vsak listek zapiše en življenjski ali poklicni cilj, ki ga želi doseči. Lahko napiše, da si želi novo, dobro plačano službo, napredovanje itd. Udeleženci listke s cilji prepognejo in jih na svoji mizi premešajo. S tem dnem se bo moral vsak udeleženec začeti truditi, da doseže svoje cilje. Udeležence prosite, naj vsak s svoje mize izžreba listek, ga razgrne in prebere. To je njihov prvi cilj. S tem ciljem morajo začeti novo življenje. Ostalih devet listkov lahko vzamejo s seboj domov. Drugi listek smejo razgrniti šele takrat, ko je prvi cilj dosežen. Tako bodo udeleženci cilje dosegali postopoma; ne bodo obremenjeni, temveč osredotočeni na le en cilj naenkrat.

OSEBNOSTNI RAZVOJ 4

8. naloga

Ocena stopnje izgorelosti. Izgorelost lahko obravnavamo kot dolgčas v službi ali pri izbranem poklicu. S tem orodjem lahko preverite stopnjo izgorelosti. Naloga vam bo dala vpogled v to, kako se počutite v službi in kakšne so vaše izkušnje, da boste lažje ocenili, ali ste izgoreli.

Stopnja izgorelosti

Ob vsaki izjavi izberite odgovor, ki najbolj drži za vas. Ko ocenite vse izjave, seštejte točke in preberite ustrezno razlago pod preglednico.

Izjava	Nikoli	Enkrat na leto	Enkrat na mesec	Enkrat na teden	Vsak dan
	1	2	3	4	5
Sem telesno in/ali čustveno izčrpan_a					
O svojem delu razmišljam negativno					
Strog_a in manj empatičen_na sem do ljudi, ki si verjetno zaslužijo prijaznejši odnos					
Majhne težave in sodelavci me zlahka spravijo ob živce					
Zdi se, da me drugi ne razumejo in ne cenijo					
Nimam potrebe po tem, da se pogovarjam s komerkoli					
Zdi se mi, da dobim manj, kot si zaslužim					
Čutim neprijeten pritisk, da moram pri delu uspeti in dosegati dobre rezultate					
Zdi se mi, da od svojega dela ne dobim tistega, kar si želim					

	Zdi se mi, da mi trenutno delovno mesto ne ustreza ali da opravljam napačen poklic					
	Razočaran_a sem nad nekaterimi elementi svojega dela					
	Zdi se mi, da zaradi organizacijske politike in birokracije ne morem dobro opravljati dela					
	Zdi se mi, da imam zaradi organizacijske politike in birokracije več dela, kot ga lahko opravi					
	Zdi se mi, da mi zmanjkuje časa za veliko stvari, ki so pomembne za kakovostno delo					
	Zdi se mi, da nimam časa načrtovati toliko, kot se mi zdi ustrezno					
	Rezultat	Opis				
	15–18	Ni znakov izgorelosti.				
	19–32	Manjši znaki izgorelosti (če niso kateri dejavniki posebno hudi in kompleksni).				
	33–49	Bodite previdni – pri vas obstaja tveganje izgorelosti, zlasti če imate pri določenih izjavah 4 ali 5 točk.				
	50–59	Pri vas obstaja resno tveganje izgorelosti – takoj ukrepajte.				
	60–75	Pri vas obstaja posebno resno tveganje izgorelosti – takoj ukrepajte.				
SAMOOČENA ZNANJA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kaj posamezniku ne omogoča uspešnega načrtovanja poklicne poti? 2. Kaj morate vključiti v poklicne cilje? 3. Koliko časa običajno traja, da dosežete svoje cilje? 4. V kaj je usmerjeno poklicno svetovanje? 5. Kaj morate najprej narediti, če želite narediti dober karierni načrt? 6. Kaj so veščine samoupravljanja? 7. Kaj je temeljna človeška vrednota in zakaj? 8. Kako bi opisali dolgčas v poklicnem življenju? 9. Kateri so glavni vzroki dolgčasa pri delu? 10. Kaj povzroča dolgčas pri delu? 11. Katere štiri poklicne veščine so potrebne za napredovanje v poklicu? 12. Katere so faze oblikovanja osebnih blagovnih znamk? 13. Naštejte najboljše elemente dobre blagovne znamke. 14. Kakšne veščine mora imeti človek pri ustvarjanju osebne blagovne znamke? 15. Kakšna je narava imena osebne blagovne znamke pri ustvarjanju podobe o sebi? 					

REFERENCE

1. Carlson, D. B., Donavan, T. 2013. *Human Brands in Sport: Athlete Brand Personality and Identification*. *Journal of Sport Management*. https://www.researchgate.net/publication/281286022_Human_Brands_in_Sport_Athlete_Brand_Personality_and_Identification.
2. Carlson, D. B., Donavan, T., Cumiskey, K. J. 2009. *Consumer-brand relationships in sport: brand personality and identification*. *International Journal of Retail & Distribution Management*. <https://emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09590550910948592>.
3. Cheney, G., Lair, D. J., Sullivan, K. 2005. *Marketization and the Recasting of the Professional Self*. *Management Communication Quarterly*. https://www.researchgate.net/publication/258170724_Marketization_and_the_Recasting_of_the_Professional_Self_The_Rhetoric_and_Ethics_of_Personal_Branding.
4. *Guidance and Orientation for Adult Learners*. 2016. *Karjeros planavimo metodikų aplankas*. https://www.kpmc.lt/kpmc/wp-content/uploads/2016/02/Karjeros-planavimo-metodiku-aplankas_GOAL.pdf.
5. Harju K., Schaufeli B., Hakanen J. *A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting*. 2017. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/485.pdf>.
6. Heijden G., Schepers J., and Nijssen E. *Understanding workplace boredom among white collar employees: Temporary reactions and individual differences*. 2012. [http://www.jeroenschepers.nl/pdf/JeroenSchepers.nl%20-%20Vd%20Heijden,%20Schepers,%20Nijssen%20\(2012\)%20-%20Boredom.pdf](http://www.jeroenschepers.nl/pdf/JeroenSchepers.nl%20-%20Vd%20Heijden,%20Schepers,%20Nijssen%20(2012)%20-%20Boredom.pdf).
7. Hosiini, M. S., Doori, B., Ghuochani, F., Moghadam, H. A., Saemian, S. 2014. *The Effect of Specialized Components on Personal Brand Model Based on Individual Competencies*. *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology*.
8. Jonikas, D., Juščius, V., Navickas, V. 2006. Santykių marketingo empiriniai tyrimai: jų vaidmuo užsienio šalyse ir Lietuvoje. *Inžinerinė ekonomika*, 4 (49).
9. Juodelytė, U. 2018. *Kam ir kaip galime planuoti savo karjerą?* <https://www.youtube.com/watch?v=3PGB2GUnPWE>.
10. Keller, K. L., Kotler, Ph. 2007. *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.
11. Sakalauskienė, G. 2019. *Vadovo asmeninis prekės ženklas: reikėjo vakar*. https://www.delfi.lt/m360/naujausi-straipsniai/guoda-sakalauskiene-vadovo-asmeninis-prekes-zenklas-reikejo-vakar.d?id=80880733&fbclid=IwAR1G4RHxHK5jxAxbRXE36yW6U4gQ20_1o_s-G0c13r8wjMOypd-d9IUYBII
12. Tijūnaitienė, R., Vaicekauskaitė, A., Bersėnaitė, J., Petukienė E. 2010. *Asmens prekės ženklo formavimo ypatumai muzikos rinkoje (Lietuvos muzikos atlikėjų pavyzdžiu)*. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367176229718/J.04~2010~1367176229718.pdf?fbclid=IwAR3gxj8TDzr9JvfbBWNrNnt50X2CUtm4wy648LOW5vPey5Da0Lncw0bcAE8>