



## SEBSTVO – NA POTI K SEBI DO DRUGIH

ZBORNIK PRISPEVKOV 6. KONFERENCE KARIERNIH COACHEV,  
10. MAJA 2016 V LJUBLJANI



BIOTEHNIŠKI  
IZOBRAŽEVALNI  
CENTER LJUBLJANA

## **Sebstvo – na poti k sebi do drugih**

Zbornik prispevkov 6. konference kariernih coachev (10. maj 2016 v Ljubljani)

Uredila: Karmen Šemrl

Jezikovni pregled: Karmen Šemrl

Oblikanje: Silva Požlep

Izdala in založila: Glotta Nova, Center za novo znanje, d. o. o.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.336.1(082)(086.034.4)  
159.923.2(082)(086.034.4)

KONFERENCA kariernih coachev (6 ; 2016 ; Ljubljana)

Sebstvo - na poti k sebi do drugih [Elektronski vir] : zbornik prispevkov 6. konference kariernih coachev (10. maj 2016 v Ljubljani) / [uredila Karmen Šemrl]. - Ljubljana : Glotta Nova, Center za novo znanje, 2016

ISBN 978-961-93678-1-0  
1. Gl. stv. nasl. 2. Šemrl, Karmen  
284618240

**©Glotta Nova, Center za novo znanje, d. o. o.**

Vse pravice pridržane. Brez založnikovega pisnega dovoljenja ali dovoljenja avtorjev prispevkov gradiva ni dovoljeno reproducirati, kopirati ali razširjati kako drugače. Ta prepoved se nanaša na mehanske (fotokopiranje) in tudi na elektronske (snemanje ali prepisovanje na kakršen koli pomnilniški medij) oblike reprodukcije.

Svoj izvod elektronske knjige lahko naročite na [info@glottanova.si](mailto:info@glottanova.si) in ga lahko za lastno uporabo ter učenje shranite na svoj računalnik ali druge elektronske naprave in natisnete.

Janez Gabrijelčič, Bernarda Potočnik, Marija Turnšek Mikačić, Kaja Lenič, Tatjana Dragovič, Tamara Audič, Nataša Smerdelj Šubelj, Tanja Kek, Jan Tomšič, Špela Grohar, Radojka Praštalo, Jelica Pegan Stemberger, Angelca Hrovat, Tone Hrovat



## **SESTVO – NA POTI K SEBI DO DRUGIH**

ZBORNIK PRISPEVKOV 6. KONFERENCE KARIERNIH COACHEV,  
(10. MAJ 2016 V LJUBLJANI)

6.KONFERENCA O  
**KARIERNEM**   
**COACH!NGU**



## VSEBINA

ABECEDA ODLIČNOSTI, MOJSTRSTVA IN ETIKE TER SEBSTVO VREDNOTE, LASTNOSTI,  
ZNAČILNOSTI, MISLI

7

THE ALPHABET OF EXCELLENCE, MASTERY, ETHICS, AND SELFNESS VALUES, VIRTUES, CHARACTERISTICS AND THOUGHTS

DR. JANEZ GABRIJELČIČ

PREVZEMIMO ODGOVORNOST ZA LASTEN RAZVOJ – OSTANIMO SAM SVOJ COACH

19

TAKING RESPONSIBILITY FOR OUR DEVELOPMENT – BECOMING OUR OWN COACH

MAG. BERNARDA POTOČNIK

COACHING MED SEBSTM IN ČUJEČNOSTJO

27

COACHING BETWEEN SELFNESS AND MINDFULNESS

DOC. DR. MARIJA TURNŠEK MIKAČIČ

K MOŽGANOM USMERJEN MODEL POUČEVANJA, IDEJA ŠOLE 21. STOLETJA

39

BRAIN CENTRED MODEL OF TEACHING – THE IDEA OF THE 21ST CENTURY SCHOOL

KAJA LENIČ

THE SELF IN BUSINESS – HOW TO BE HOLISTICALLY EFFECTIVE AND BALANCED

48

SEBSTVO V POSLOVNEM OKOLJU – KAKO BITI CELOSTNO UČINKOVIT IN URAVNOTEŽEN

DR. TATJANA DRAGOVIČ

RAZMIŠLJAM O SEBI ... JE TO TUDI POT OSEBNE IN STROKOVNE RASTI?

57

I THINK OF MYSELF ... IS THIS ALSO A PATH OF PERSONAL AND PROFESSIONAL GROWTH?

TAMARA AUDIČ

SEBSTVO IN JAZ – POT RAZISKOVANJA IN UČENJA

60

SELFNESS AND ME – THE PATH OF EXPLORATION AND LEARNING

NATAŠA SMERDELJ ŠUBELJ

PERSPEKTIVA MOČI, POVEZOVANJE IN SKRB ZA ODNOŠ V SVETOVALNEM DELU (PREDSTAVITEV  
PRIMEROV DOBRE PRAKSE NA BIOTEHNIŠKEM IZOBRAŽEVALNEM CENTRU LJUBLJANA)

72

THE PERSPECTIVE OF POWER, INTEGRATION AND NURTURING RELATIONS IN COUNSELLING (PRESENTATION OF GOOD  
PRACTICE AT BIC LJUBLJANA)

TANJA KEK

SPREMEMBE SE ODVIJAJO V SPIRALNEM VZORCU

79

CHANGE TAKES PLACE IN A SPIRAL PATTERN

JAN TOMŠIČ

POVEZANI – NA POTI TRANSFORMACIJE V SMERI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA

92

CONNECTED – ON THE PATH OF TRANSFORMATION TOWARDS SUSTAINABLE DEVELOPMENT

ŠPELA GROHAR

POJAM JASTVA/SEBSTA I IDENTITETA I NJIHOVA REFLEKSIJA NA RAZNE

98

OBLASTI DRUŠVENOG ŽIVOTA

THE TERM SELF/SELFNESS AND IDENTITY AND THEIR REFLECTIONS ON  
VARIOUS ASPECTS OF SOCIAL LIFE

DR RADOJKA PRAŠTALO

DOLOČANJE IN RAZVOJ POKLICNE IDENTITETE ZAPOSLENIH IN IDENTITETE ORGANIZACIJE S  
POMOČJO MODELA DILTSOVE PIRAMIDE TER SOVPLIVANJE IDENTITETE ZAPOSLENIH NA  
IDENTITETO ORGANIZACIJE (IN OBRATNO)

115

IDENTIFYING AND DEVELOPING THE PROFESSIONAL IDENTITY OF THE EMPLOYEES AND THE IDENTITY OF THE  
ORGANIZATION BY USING THE MODEL OF DILTS PYRAMID, AND THE INFLUENCE OF THE IDENTITY OF EMPLOYEES ON  
THE IDENTITY OF THE ORGANIZATION (AND VICE VERSA)

JELICA PEGAN STEMBERGER

PROJEKTA »DELOVNO MESTO, KI SEM SI GA SAM USTVARIL« IN »ZAUPANJA VREDEN« KOT  
PRILOŽNOST ZA RAZVOJ KOMPETENC IN TALENTOV MED MLADIMI

139

THE PROJECTS »A JOB POSITION I HAVE CREATED MYSELF« AND »A TRUSTWORTHY PERSON« AS AN OPPORTUNITY  
FOR DEVELOPMENT OF COMPETENCIES AND TALENTS OF THE YOUTH

ANGELCA HROVAT

# **ABECEDA ODLIČNOSTI, MOJSTRSTVA IN ETIKE TER SEBSTVO**

## **Vrednote, lastnosti, značilnosti, misli**

### **The Alphabet of Excellence, Mastery, Ethics, and Selfness**

### **Values, Virtues, Characteristics and Thoughts**

Dr. Janez Gabrijelčič

[Janez.Gabrijelcic@tusmobil.club](mailto:Janez.Gabrijelcic@tusmobil.club)

#### **Izvleček**

Sebstvo je zanimiv in zahteven strokovni pojem, ki s svojo tematiko posega na različna področja človekovega življenja in delovanja. Je ena izmed temeljnih postavk, ki jo moramo upoštevati pri širitvi horizontov za doseganje vrhunskih rezultatov v poslovanju in rasti posameznika v celovito, odgovorno in pokončno osebnost. Zaradi obsežnosti področij, ki jih zajema, je potrebno, da jo obravnavamo sistematično in celovito. To sem skušal prikazati v svojem prispevku tako, da sem povezal ta širok pojem, ki ima svojevrstno moč in privlačnost, z vrednotami, posebnostmi značilnostmi in mislimi o odličnosti, mojstrstvu in etiki. Poseben pripomoček – model, ki sem ga razvil, sem imenoval »Abeceda odličnosti, mojstrstva in etike ter sebstvo«.

**Ključne besede:** abeceda odličnosti, sebstvo, Rastoča knjiga

#### **Abstract**

Selfness is an interesting, highly professional idea referring to various fields of man's life and activities. It is one of the basic items, which must be observed, when broadening horizons in order to achieve supreme business results and growth of an individual into a wholesome responsible and upright personality. Due to its wide range of activities, it should be tackled systematically and completely. In my contribution, I tried to demonstrate it by connecting this strong broadly attractive idea with values, specific characteristics and ideas of excellence, mastery and ethics. The special model I developed is named: Alphabet of excellence, mastery, ethics and selfness.

**Keywords:** Alphabet of excellence, selfness, Growing book

»Najvišji cilj intelektualne vzgoje je, da si človek pridobi popolno znanje o sebi in oblast nad svojim notranjim jazom«.  
(Novalis)

## Uvod

Ves svet se nahaja pred resnimi vprašanji, kako naprej. Stari vzorci razmišljanja in delovanja nas peljejo v globoko krizo. Prevladujoči kapitalistični sistem nikakor noče dojeti, da je naša zemlja omejena z viri in da zato proizvodnja ne more stalno eksponentno naraščati. Zemlja, zrak in voda se pospešeno zastrupljajo. Tudi medsebojna etnična nasprotja se širijo in poglabljajo. Čedalje več ljudi je revnih, bolnih, neustrezno vzgojenih in izobraženih.

Tudi v Sloveniji se nahajamo v težkih časih. Na široko se govori, piše in ugotavlja, da smo v vsestranski ekonomski, politični, medgeneracijski, kulturni ali moralni stiski. S tegobami, ki zavirajo normalno življenje, se lahko srečujemo v vsakdanjem življenju in pri delu. Ljudje so razočarani, malodušni, čedalje več je tudi bolezni in drugih značilnosti negativnih procesov pri posameznikih in družbi.

Menimo, da nas lahko tako dogajanja dejansko pripeljejo v take težave, da bo dolgoročno trpel naš razvoj in s tem naša prihodnost. Srečujemo se torej z resnim vprašanji, kako bo z našimi mladimi sodržavljeni; kaj narediti, da bomo naš razvojni voz potegnili iz močvirja; kako se odgovorno odzvati na zagatno situacijo, ko nam nekateri prerokujejo celo kaos.

Ali torej obstaja rešilni recept, ki nam lahko pomaga najti osnove, na katerih lahko zdravimo (in upajmo tudi ozdravimo) že kar kronične bolezni našega časa? Ljudje, ki se ukvarjam s teorijo in praksjo odličnosti ter mojstrstva, etiko, osebnim razvojem ter sebstvom, smo prepričani, da obstaja pot, ki nas lahko pelje iz problemov, v katerih smo.

## Rastoča knjiga

V Sloveniji imamo inovativni program, imenovan »Rastoča knjiga«. Nastala je na začetku novega tisočletja in predstavlja vizijo naše države. Gradi na osnovi prepričanja, da je Slovenija lahko uspešna država, če bo ustrezno povezala, vzgojila in izobrazila dva milijona glav in src ter štiri milijone rok. To pa seveda ne bo enostavno. Potrebnih bo veliko naporov, da bo teh dva milijona ljudi odgovornih, da bodo ti posamezniki **celovite osebnosti s pokončno držo in vsestranskim znanjem**.

Menimo, da nam pri tem lahko pomagajo vrednote, kreposti, lastnosti in značilnosti, ki jih vsebuje teorija in praksa odličnosti in mojstrstva, etike ter sebstva. V precejšnji meri jih je povzela tudi »Rastoča knjiga«.

Osnovna vrednota odličnosti in mojstrstva je večplastno znanje. Tudi znanje o osebnostnem razvoju in sebstvu, ki ju razumemo kot dopolnjujoči si kategoriji. V tem smislu je zelo priporočljivo upoštevati misel

Charlesa Mouniera, da je človek ustvarjen za to, da bi se presegel. Razmišljati in delati je treba torej na podlagi univerzalnih in poglobljenih razvojnih znanj, katerih osnova in usmeritev je v iskanju in spodbujanju skupno dobrega, empatije, altruizma, strpnosti, odgovornosti, humanizma in razvoja.

Le v povečevanju in poglabljanju znanja, ki temelji na filozofiji in etiki dobrega, ter v njegovi aplikaciji v praksi, je torej prava pot. Pot, ki smo jo začeli z »Rastočo knjigo« pred več kot petnajstimi leti in ki že kaže nekatere sadove v spremjanju miselnih vzorcev oz. načinov razmišljanja in delovanja.

### »Abeceda odličnosti, mojstrstva in etike ter sebstvo«

V nadaljevanju prikazujemo projekt, ki je zasnovan dobronamerno in dobrohotno s ciljem, kako nenehno rasti. Imenovali smo ga »Abeceda odličnosti, mojstrstva in etike ter sebstvo«.

Z njim želimo prikazati vrednote, sposobnosti, značilnosti, veščine, kreposti, modrosti in misli, ki nas vodijo k odličnosti, mojstrstvu in etiki. Prikazali smo tudi nekatere misli in modrosti nekaterih narodov in velikanov svetovne kulture in znanosti.

Odličnosti, mojstrstva in etike se ne gradi samo na spoštovanju in uveljavljanju le nekaterih elementov, kot so odgovornost, inovativnost, vztrajnost ali gorečnost. Upoštevati je treba tudi **načelo celovitosti, brez katere ni odličnosti in mojstrstva**. Tako smo z upoštevanjem vseh črk abecede prikazali veliko pomembnih gradnikov, ki krasijo **celovito osebnost**. Grafično jih lahko samostojno obogatimo z miselnimi vzorci, ki jih je pri nas uvedla prof. Marija Gabrijelčič. Tako lahko dobimo 25 miselnih vzorcev, ki jih po potrebi dopolnjujemo in ki plastično in pregledno prikazujejo našo dolgoročno usmerjenost k rasti.

Priložena »Abeceda, odličnosti, mojstrstva in etike ter sebstvo« se torej jemlje samo kot izhodišče, ki se ga nenehno poglablja in širi. Tako lahko sorazmerno kmalu vsakdo izmed nas pride do pomembnega osebnega strateškega dokumenta – posebne Rastoče knjige, ki bo nakazoval dinamično lastno rast.

### Osnovna sprožila in gibala projekta »Abeceda odličnosti, mojstrstva in etike ter sebstva«

Morda bi si morali zapomniti zelo pronicljivo misel Leva Nikolajeviča Tolstoja: »Življenjski cilj vsakega posameznika je vedno isti: napredovanje v dobrem.« **In to napredovanje v dobrem, ki ga je z znanjem izenačeval že veliki Sokrat, sta za njim poudarjala tudi Platon in Aristotel.** Tudi mnogi drugi modreci, filozofi, pedagogi in znanstveniki so zagovarjali isto. Za naše razumevanje projekta je zanimiva ugotovitev vseh

treh grških mislecev – da je **neznanje greh**. Naj še omenimo, da sta na vzhodu našega planeta tudi budizem in konfucianizem zagovarjala podobno usmeritev.

Z grško filozofijo je povezan tudi nasvet »Gnothi seauton – Spoznaj samega sebe«, ki je še kako pomemben ter povezan s sebstvom in osebno rastjo.

Znanje, ki ga tudi v teoriji in praksi odličnosti, mojstrstva in etike jemljemo kot ključno dobro in vrednoto, pa moramo nenehno razširjati in poglabljati.

Spoznavali bomo torej veliko vrednot, značilnosti, lastnosti in posebnosti, ki jih najdemo tudi v psihologiji, sociologiji, organizaciji, ekonomiji, politiki in drugih vedah. Pri naših naporih na poti k odličnosti, mojstrstvu in etiki ter bogatemu znanju o sebstvu pa jih bomo oplemenitili z nekaterimi sprožili oz. gibali, ki jih lahko razumemo tudi kot strateške cilje in jih bomo v nadaljevanju tudi prikazali.

## Zaključek

Končni smisel ter dolgoročni cilj prikazanega projekta je vzgajanje in izobraževanje posameznika v aktivnega in odgovornega občana, predanega državljana Republike Slovenije ter razmišljajočega svetovljana. Želimo si torej, da bi v našem samovzgojnem in samoizobraževalnem procesu »ustvarjali« kulturne, široko razgledane posamezni, ki bodo **pokončne osebnosti**, sposobne spopasti se z izzivi sedanjega in prihodnjega časa. Ki bodo znali ustvarjalno sodelovati, umno razreševati spore. Ki bodo skratka razumeli, kako pomembne so vrednote krepitve dobrih medsebojnih odnosov, solidarnosti, strpnosti, poštenosti ali medsebojnega spoštovanja.

Pri tem nam bodo lahko koristno služili napotki, ki so napisani v posebni »Rastoči knjigi« pri »Deklici z Rastočo knjigo« v Ljubljani ter drugih Rastočih knjigah po Sloveniji.

## Vizija in strateški cilji projekta

Od povprečnosti k nadpovprečnosti;

nenehno izboljševanje;

nenehno preseganje;

nenehno izpopolnjevanje;

stopnjevanje;

nadgrajevanje;

koncept ne preveč in ne premalo,

pa vendarle tudi iskanje poti k več in bolje;  
upoštevanje pravila cum grano salis – s ščepcem soli;  
brez nič ni nič;  
»in-in pristop«;  
vzgajanje in  
izobraževanje za celovito osebnost;  
od kakovosti k odličnosti in mojstrstvu.

---

#### **Osrednji gibali projekta sta:**

**Naj ne mine dan, da ne bi naredil česa dobrega zase, za družino, za ožjo in širšo skupnost.**

**Nenehno povečuj in poglabljaj svoje znanje in k temu vabi tudi svoje sodelavce.**

#### **A**

Vsaka aktivnost ne prinese vedno sreče, toda ni sreče brez aktivnosti. – Arabska modrost  
Ne da sovražim – da ljubim sem na svetu. – Antigona

**Aktivnost, Angažiranost, Agilnost**

**Altruizem**

**A, B, C analiza**

**Učenje in delovanje – action learning**

---

#### **B**

Srečnejši je sestradan šakal v puščavi kot sit lev v kletki. – Vladimir Bartol  
Od same sreče tudi modrec postane neumen. – Sergej Borodin  
Besede imajo skrit vpliv, kakor luna na plimovanje. – Rita Mac Brown

**Biti, Beseda, Branje,**

**Burjenje možganov – Brain storming**

## C

Ustvarjati, to pomeni dvakrat živeti. – Albert Camus

Celovitost

Cilj

## Č

Stori hudiču dobro, pa ti bo s peklom povrnil. – Češka modrost

Človek, Človečnost

Čustva, Častnost, Čas

## D

Otrok vesolja ste, nič manj kakor drevje in zvezde – pravico imate biti tu. – Desiderata

Ker se ne bo nikoli ponovilo, je življenje tako sladko. – Emily Dickinson

Dobro, Dobrohotnost, Dobronamernost, Drznost, Dostojanstvo, Družina, Družba

Dosežek, Drugačnost

## E

Bistvo je očem nevidno. Dobro se vidi samo s srcem. – Antoine de Saint Exupery

Nespremenljivo znamenje modrosti je videti čudež v vsakdanjem. – Ralph Waldo Emerson

Znanost brez vere je šepava, vera brez znanosti je slepa. – Albert Einstein

Etičnost, Empatija

Energija, Emocije

Enakost, Efektnost

**Ekstra efekt**

---

## F

Ni ga človeka, ki ne bi bil sposoben narediti več, kot si misli, da je. – Henry Ford

Na vprašanje, kaj naj bi normalen človek dobro počel, je Freud odgovoril: »Ljubiti in delati. – Sigmund Freud

Naučite se trpeti. Kdor prav trpi, manj trpi. – Anatole France

Fantazija, Finost

Filantrropija

---

## G

Gnothi seauton – spoznaj samega sebe. – Napis na Apolonovem svetišču v Delfih (Grčija)

Sreča se pomnoži, če jo deliš z drugimi, bolečina pa se zmanjša. – Simon Gregorčič

Vi in jaz smo eno. Ne morem Vam storiti hudega, ne da bi ranil samega sebe. – Mahatma Gandhi

Gorečnost, Gostoljubnost

Gospodarnost

---

## H

Samo en kotiček vesolja je, ki ga lahko popravite. To ste Vi sami. – Aldous Huxley

Nič ni srečnega z obeh strani. – Horac

Humanost, Hvaležnost

Hoteti, Harmonija

---

## I

Vse, kar ni podarjeno, je izgubljeno. – Indijska modrost

Samo bedak nosi srce na jeziku. – Italijanska modrost

Inovativnost, Izobraževanje, Iskrenost

Iskrivost, Interferenčnost, Igrivost, Izvrstnost  
Interes, Iskanje, Izbera, Ideja, Izvirnost  
»Izven in iznad sintagma«, Imeti, Instinkt, Intuicija

### ***In,in koncept***

---

#### **J**

Celo prah lahko postane gora. – Japonska modrost  
Čeprav vidimo sedem slabosti drugih, svojih desetih ne opazimo. – Japonska modrost

Jasnost, Jednatoš

Javnost, junajstvo

Joga

---

#### **K**

Zemlje nismo dobili v dar od naših prednikov, dobili smo jo na posodo od naših vnukov. – Kenijska modrost  
Kamor koli si namenjen, pojdi z vsem svojim srcem. – Konfucij  
Naš problem ni v tem, da smo majhni, temveč v tem, da smo ozki. – dr. Peter Kraljič

Kultura, Komunikacije  
Kakovost, Kreativnost  
Koordinacije, Konstruktivnost

### ***5K koncept***

---

#### **L**

O bog, odpusti jim, saj ne vedo kaj delajo. – Lukov evangelij  
Lepe želje osrečujejo. Dobra dejanja še bolj. – neznan izvor

Ljubezen, Lepota, Liričnost  
Ljubeznivost

---

## M

Človek je ustvarjen zato, da bi se presegel. – Charles Mounier

Kakor psi tudi ljudje lajajo na vse, kar jim je novo in neznano. – Niccolo Machiavelli

Misel, Miselnost, Mišljenje, Mentaliteta

Motivacije

Misija, Moralnost

Moč, Možgani, Možnost

Modrost, Mojstrstvo

Meditacije, Mir

## Miselni vzorci

### MBO – management by objectives – vodenje s cilji

---

## N

Če hudič trka na vrata, ti delaj. – Nemška modrost

Kozel ne ve, da smrди. – Nigerijska modrost

Najvišji cilj intelektualne vzgoje je, da si človek pridobi popolno znanje o sebi in oblast nad svojim notranjim jazom. – Novalis

Umetnost biti drzen in hkrati previden je umetnost uspeha. – Napoleon

Nenasilje, Naravnost

Navdih, Nasvet, Narava

## NLP

---

## O

Gutta cavat lapidem non vi, sed saepe cadendo. – Kaplja dolbe kamen ne z močjo, temveč z vztrajnim kapljanjem. – Ovid

## Odgovornost, Optimizem, Orientiranost, Odličnost, Osebnost,

Odpuščanje, Originalnost,

Odnosi, Organizacija, Okolje

OM

---

P

Kdor ti pripoveduje o tujih napakah, bo drugim govoril o tvojih. – Portugalski pregovor  
Slovensko ljulko bomo rešetali, hranili dobro zrno, in kar zmanjka, iz svojih bomo to možgan dodali. – France Prešeren

Smisel izobrazbe je ustvariti ljudi, ki so zmožni narediti kaj novega in ne zgolj ponoviti, kar so naredile prejšnje generacije. – Piaget

Veliko bolje je vedeti nekaj o vsem kot vse o enem. – Blaise Pascal  
Moč je tisto, kar deluje samo po sebi. – Platon

**Poštenje, Pozitivnost, Preseganje, Pravičnost,**  
Pogum, Planiranje, Ponavljanje, Polet, Potrpežljivost, Priložnost, Pismenost

---

R

Hudobni ne verjame, da živijo dobri ljudje. – Ruska modrost  
Skrivnost življenja je v tem, da vemo, kdaj je dovolj, dovolj. – Vincent Ryan  
Hvaležnost je mati radosti in nas pomlaja. – M.Y. Ryan  
Najsrečnejši so tisti ljudje, ki zgrabijo življenje na mnogih mestih. Ljudje, ki trpijo, pa so tisti, ki se lotijo samo ene stvari. Pa jih usoda oropa zanjo. – Theodor Roosevelt

**Rast, Radost, Razum, Razmišljanje,**

Radovednost, Radodarnost

Religija

**Rastoča knjiga**

---

S

Uči se vsega, saj boš kasneje spoznal, da je vse koristno. – Hugo Svetoviktorski  
Če sreča ni zmerna se sama po sebi ruši. – Seneca  
Bistvo radosti je v dejanju. – Shakespeare

**Strpnost, Solidarnost, Skromnost, Sreča, Samozavest,**

Smisel, Stil, Srčnost, Samopodoba, Svoboda

**Triada: Sonce – Srce - Sreča**

---

**Š**

Resnica ima zmeraj obvezano glavo. – Švedski pregovor

Študij, Šaljivost, Šola

Šport

---

**T**

Nauči se z eno besedo izreči sto besed. – Tadžiški pregovor

Človeška zloba izhaja iz nemoči. – Lev Nikolajevič Tolstoj

Svoje življenje spremenimo, če sprememimo način mišljenja. – Brian Tracy

Vaša prihodnost je odvisna od mnogih stvari, toda predvsem od vas samih. – Frank Tyger

Trud, Trajnost, Talent

Tolerantnost, Telovadba

Tretje oko – intuicija, Transcendenca, Taoizem

---

**U**

Dve ptici, dve mili priateljici živita na istem drevesu. Ena je njegove sadeže, druga jo tiho motri. – Upanišada

**Učenje, Uravnoteženost, Univerzalnost, Upanje, Ustvarjalnost, Ukaželjnost, Umnost**

Uspešnost, Ugled

---

**V**

Odgovorni smo za tisto, kar delamo, pa tudi za tisto, česar ne delamo. – Francois Marie Arouet Voltaire

Išče te sreča, um ti je dan, našel jo bodeš, ak nisi zaspan. – Valentin Vodnik

Vzgoja, Vztrajnost,

Veselje, Vizija, Vključevanje, Verjeti, Volja, Veščine

---

## Z

Vse tisto, kar hočete, da drugi storijo Vam, storite tudi Vi njim. – Zlato pravilo (Matejev evangelij)

Zaupanje, Zdravje, Znanje, Zvestoba, Zavzetost, Zanos, Zadovoljstvo,  
Zmernost, Zadoščenje

---

## Ž

In šla sva, kjer je luč pregnala mrak. – Oton Župančič

Življenje, Želje, Žar,  
Živost, Žilavost. Žlahtnost, Živahnost

# **PREVZEMIMO ODGOVORNOST ZA LASTEN RAZVOJ – OSTANIMO SAM SVOJ COACH**

**Taking responsibility for our development – becoming our own coach**

Mag. Bernarda Potočnik

Glotta Nova, Poljanska 95, 1000 Ljubljana, [bernarda.p@glottanova.si](mailto:bernarda.p@glottanova.si)

## **Izvleček**

Samocoaching je učinkovito orodje, veščina in umetnost, ki nas lahko podpira pri uspešnem osebnem vodenju samega sebe, saj se opira na naše notranje vire, to je na dane sposobnosti in na osebno moč posameznika, da zmore preseči lastne omejitve. Ključno vprašanje v procesu samocoachinga je zato predvsem, **kako priti od tam, kjer smo**, še posebno takrat, ko nam to ne ustreza in nismo zadovoljni s trenutnim položajem, **tja, kjer želimo biti**. Obvladovanje življenja namreč ne pomeni povečevanja nadzora nad življenjskimi situacijami, pač pa razvijanje občutka zaupanja, da bomo znali uspešno obvladovati spremembe, s katerimi se nenehno srečujemo.

**Ključne besede:** *samocoaching, samoizpraševanje, avtonomnost, omejitve, ciljni okvir, ključna vprašanja, nevrologične ravni osebnosti, kratkoročni in dolgoročni cilji, skupno dobro*

## **Abstract**

Selfcoaching is an effective tool, the craft and art, which supports us in successful guidance of ourselves. It taps into the pool of our inner resources, i.e. our given abilities, talents, and inner power to surpass our own limitations. Therefore, the key question in the process of selfcoaching is how to get **from where we are**, especially when we are not satisfied with the present situation, to **where we want to be**. Taking hold of our life does not mean increasing our control over life situation. Rather, it means developing our sense of trust that we will be able to cope successfully with all the changes that we face on a daily basis.

**Key words:** *selfcoaching, selfquestioning, autonomy, limitations, outcome frame, key questions, Neurological levels, short-term and long-term goals, common good*

Gotovo se pogosto sprašujemo, kako živeti svoje življenje srečno in zadovoljno, kako se izogniti temu, da podležemo plazu pritoževanj in glasnemu izražanja nezadovoljstva, ki postaja priljubljena razvada v našem delovnem in domačem okolju, ter kako najti moč, da bomo kos izzivom, s katerimi se dnevno srečujemo. Na prvi pogled se zdi, da je veliko lažje, kadar za naše nezadovoljstvo, naš neuspeh in slabo voljo, krivimo druge.

A življenje nam pripoveduje, da bo vsakomur, ki vztraja pri tem, da so za spremembe v nas odgovorni drugi, slej ko prej spodletelo, kajti nihče ne more zagotoviti, da se bomo dobro počutili v svoji koži, namesto nas. Resnici na ljubo pritoževanje hromi naše ustvarjalne potenciale in le krepi naš občutek nemoči in zavest, da ne zmoremo, da se ne splača, da ni vredno. In prej ko prevzamemo odgovornost za lastno ravnanje in odzive, ki jih sprožamo v sebi in drugih, hitreje bomo iskali poti za ustrezejše ravnanje in lažje uresničevali cilje, ki jih želimo doseči.

Učinkovito orodje, večina in umetnost, ki nas lahko pri tem podpira, je **samocoaching**, saj se opira na naše notranje vire, to je na dane sposobnosti in na osebno moč posameznika, da zmore preseči lastne omejitve. Tako kot ima jabolčna pečka v sebi ves potencial, da postane jablana, in želod ves potencial, da postane mogočen hrast, tako ima tudi vsak od nas v sebi arhetipsko osnovo, na podlagi katere se lahko razvijemo v zdravo, zadovoljno, avtonomno in odgovorno osebo. Če izhajamo iz realnosti sebstva, t. i. človekovega duhovnega jedra kot glavnega motivacijskega in koordinacijskega principa oz. energije, ki usmerja naše življenje (Žvelc s sod., 2011), potem lahko sprejmemo izhodišče, da ima vsak od nas nalogu razvijati se in širiti zavedanje o sebi in svetu skladno z lastnim notranjim jedrom in v sebi lastnem ritmu z zavedanjem, da smo del nečesa večjega, da smo pomembni za ljudi okrog nas in da lahko zaupamo svojemu notranjemu mehanizmu, ki nas spodbuja k nenehni rasti in razvoju.

Kot je zapisala Alenka Rebula (2009, 183–187), avtonomno osebnost z oblikovano voljo spoznamo po tem, da se med mnogimi življenjskimi pritiski premika kot svobodno bitje. Od okolja zna doseči, da pristaja na njegovo dostojanstvo, pa naj gre za družino ali delovno skupnost. Ni ga mogoče obračati po svoje in ga izigravati, po drugi strani pa lahko vedno pričakujemo, da bo pripravljen na smiselno popustljivost za skupno dobro. Na druge deluje pomirjevalno in spodbudno obenem, ker je poln notranjega miru in tudi odločnosti. Nadnjene in podnjene doživlja enako svobodno. Gre za zanesljivega človeka, ki ne izrablja in ne izgrava soljudi, obenem pa jih razveseljuje in sprošča s svojo svežo, skoraj otroško radoživostjo. Njegovo skorajda počitniško razpoloženje izvira iz občutka, da je v bistvenih izbirah prost in da je vse, kar počne, ali svobodno sprejel ali sam izbral. Visoka raven notranje svobode se izraža tudi s prožno samodisciplino, sposobnostjo biti avtoriteta samemu sebi, kadar želimo doseči kaj pozitivnega, imeti pregled nad svojim življenjem, se pripraviti do spoštovanja obveznosti, rokov, omejitev ... Trdna volja pomeni tudi sposobnost, da se počutimo gospodarje svojega življenja kljub zavesti, da ne moremo obvladovati vseh okoliščin. Kadar zaupamo v sposobnost sprotnega reagiranja, ne čutimo potrebe po varnostnem obvladovanju sebe, odnosov, ljudi, dela dogodkov – znamo sprejeti presenečenja v medosebnih odnosih in v nepričakovanih spremembah in preobratih kmalu spet najdemo notranjo trdnost. In znamo sprejeti tudi lastno šibkost, občasne krhkosti in negotovost, ki so lastne vsakemu izmed nas, v želji doseči izboljšanje, namesto da se obsojamo. Zato je sočutje do sebe ena izmed temeljnih prvin avtonomne osebnosti.

Vse to se zdi kot ideal, ki ga ni lahko doseči in je sposobnost, ki je sad vseživljenjskega prizadevanja. Dobra novica je, da svoje življenje lahko usmerjamo in ga oblikujemo po svoji meri. Znotraj nas je namreč um, ki deluje kot zapleten računalnik, ki nenehno beleži naše misli. Te so kalupi, ki programirajo in oblikujejo naše življenje.

Lahko bi rekli, da so naše življenje in odnosi, ki jih ustvarjamo z drugimi, podaljšek naših misli, in da je od nas samih odvisno, kakšna bo realnost, ki jo ustvarjamo.

Popularen mit, ki ga najdemo na številnih spletnih straneh, pravi, da nas na dan obide 60.000 misli, zavedno in nezavedno. Čeravno bi s tem podatkom zlahka polemizirali, pa je to dobra iztočnica, da se vprašamo, kakšne so misli, ki jih premlevamo iz dneva v dan. Ali so to misli, s katerimi se nenehno vračamo v preteklost, premlevamo in podoživljamo, kar nas bremen, s čimer jim dajemo moč, ali pa so to misli, povezane s sedanjostjo ali prihodnostjo, ki usmerjajo naše življenje v želeni tok? Bolj ko se neke stvari bojimo, več mislimo nanjo. In če so te misli usmerjene le v podoživljanje neljubega dogodka, ne da bi se vprašali, kaj se iz njega lahko naučimo in kako lahko ravnamo v prihodnje, jim s tem dajemo moč nad nami in jim dovolimo, da nas hromijo. Zanimivo je, da ne le, da smo nagnjeni k premlevanju preteklosti, pač pa se zelo radi »sekiramo na zalogo« in razmišljamo o mogočih in nemogočih neljubih možnih scenarijih, ob tem doživljamo stres in nas je strah za nekaj, kar se sploh še ni zgodilo in se najverjetneje tudi ne bo. Pomembna novica je, kot pravi Martin Seligman v svojem delu *Naučimo se optimizma* (2009), da na svoj način razmišljanja lahko vplivamo in se naučimo misliti na način, ki bo za nas podporen in bo prinašal pozitivne rezultate.

V vsakem od nas je naš notranji coach, ali kot ga imenuje Seligman (2009), naš maksimalni Jaz, ki nam lahko pomaga obvladovati in upravljati naše miselne procese, s čimer posledično ustvarjamo realnost, ki nas osrečuje. Verjame namreč, da svoje misli lahko izbiramo in spremojamo svoj način mišljenja, prav zato so spremembe sploh mogoče.

Z urjenjem večin samocoachinga se tako lahko naučimo:

- *kako lahko prekinemo in opustimo negativne, omejujoče in neučinkovite miselne vzorce, zaradi katerih smo manj učinkoviti in bolj ranljivi,*
- *ter kako jih lahko nadomestimo s podpornimi miselnimi procesi, pozitivno, ciljno naravnostjo in samozaupanjem.*

Obvladovanje življenja namreč ne pomeni povečevanja nadzora nad življenjskimi situacijami, pač pa razvijanje občutka zaupanja in notranje moči, da bomo znali uspešno obvladovati spremembe, s katerimi se nenehno srečujemo (Luciani, 2007).

Temeljno orodje samocoachinga je večina samoizpraševanja. Gotovo si v svojih razmišljanjih že postavljamo veliko vprašanj, le da niso vsa vprašanja za nas koristna. Vprašanja, kot so »*Zakaj me nihče ne razume? Kako sem lahko tako neumna? Kdaj bodo končno sprevideli, da imam prav?*«, nam prav gotovo ne vlivajo svežih moči in nam kvečjemu jemljejo voljo in zamegljujejo pogled.

Za premik potrebujemo vprašanja, usmerjena k cilju – vprašanja, ki nam pomagajo misliti pozitivno in so usmerjena v prihodnost. Vprašanja, ki jih je dobro vaditi in jih imeti nenehno pri roki, ne le v trenutkih tehtnih razmislekov in sprejemanja odločitev, so npr.:

- *Kaj želim?*
- *Kaj je zame pomembno v tem trenutku?*
- *Kako lahko to dosežem?*
- *Kakšen načrt lahko naredim? Kdo mi pri tem lahko pomaga?*
- *Kaj mi to lahko prinese?*
- *Kako lahko s svojim ravnanjem prispevam k svojemu večjemu zadovoljstvu?*
- *Kakšen vpliv bo imela moja odločitev na druge?*
- *Katera je zame najustreznejša pot v tem trenutku?*
- *Kakšen je lahko moj prvi korak?*

Za vsakega posameznika premik pomeni nekaj drugega in vsak od nas bo za premik uporabil svoje vire notranje moči, ki so mu na voljo. Cilj samocoachinga je ugotoviti, kako dobro se zavedamo situacije, kaj nam ta razkriva o našem trenutnem stanju in točki, ki jo želimo doseči. S postavljanjem vprašanj in razmišljanjem o sebi in izzivih se posvetimo oviram in prednostim, da bi ugotovili, kaj potrebujemo za naslednji korak.

Ključno izhodišče samoizpraševanja v procesu samocoachinga je zato predvsem, **kako priti od tam, kjer smo**, še posebno takrat, ko nam to ne ustreza in nismo zadovoljni s trenutnim položajem, **tja, kjer želimo biti**. Naš notranji coach je lahko »sprožilec«, »stikal«, ki »prižge luč«, da osvetli naše notranje vire moči, nas nenehno spominja na vse, kar je vrednega v nas, na naše, tudi skrite zmožnosti in sposobnosti ..., jih pomaga »oživeti«, da postanejo »realni«, da se enostavno prelevijo v akcije in rezultate.

Temeljna prepričanja, ki nas lahko podpirajo pri tem, da bomo znali prepoznati in slediti svojemu notranjemu coachu so:

- *Če zares nekaj želimo in verjamemo v to, kar želimo, bomo našli tudi način, da to dobimo.*
- *Naše ravnanje ima vedno pozitiven namen in je odraz naših vrednot in prepričanj.*
- *Če želimo biti dober coach samemu sebi, delujmo in bodimo skladni s svojimi vrednotami in prepričanji.*

Pri iskanju odgovorov si lahko pomagamo z modelom nevrologičnih ravni osebnosti, ki ga je razvil Robert Dilts (Dilts s sod., 2010), in daje zelo preprost okvir za razumevanje različnih sestavin naše osebnosti. Model nevrologičnih ravni osebnosti je Dilts predstavil v obliki piramide, pri čemer imamo na spodnji ravni okolje, sledijo pa vedenje, strategije, prepričanja in vrednote, identiteta ter na najvišji ravni poslanstvo. Čeprav model sam po sebi namiguje na hierarhijo, da sprememba na višji ravni, kot je npr. identiteta, nujno vpliva na celotno piramido, pa velja tudi obratno, da nižje ravni, kot je npr. okolje, lahko vplivajo na ostale ravni, ki se nahajajo višje v piramidi.

*Pred dnevi sem na svoje veliko veselje po dolgih letih znova srečala svojega dragega prijatelja, s katerim sva skupaj v delovnem okolju preživiljala čas, ki je bil zanj prelomnega pomena. V prometni nesreči v svojih plodnih študentskih letih je v celoti izgubil spomin in začenjal svoje življenje znova. Skupaj sva se spominjala tistega obdobja, čudovitega*

sodelovanja in nalezljivega optimističnega vzdušja, ki smo ga ustvarjali s sodelavci, in izjemnega pozitivnega duha, ki je vladal med nami. »Čutil sem podporo vseh vas, kot angeli, ki ste mi prihajali naproti, ste prebujali najboljše v meni. Bilo je preprosto neizogibno, da sem končal šolanje, diplomiral, pridobil svoj novi poklic, znova spoznal, kdo sem in kaj želim početi, ob vsej podpori, ki sem jo dobival z vseh strani. Moja potreba po ustvarjalnosti, moja notranja želja, da bi prispeval k skupnemu dobrewu, me je gnala naprej, v svet, med ljudi in imel sem svoje duhovno poslanstvo.« Dodal je, da je njegova trenutna sedanjost žal drugačna in da še išče okolje, kjer bi lahko ustvarjalno deloval, in da pravzaprav, vse pogosteje, niti ne čuti več tako močne potrebe po ustvarjalnost kot takrat – da je postal nekdo drug.



Slika 1: Nevrološke ravni osebnosti po Robertu Diltsu

Diltsova piramida nam lahko pomaga prepoznati, na kateri ravni je koristno, da naredimo ključno spremembo, ki bo pozitivno vplivala na vse ostale ravni našega življenja. Kadar koli se srečamo s kakšno oviro, je dobro, da se vprašamo, na kateri ravni naše osebnosti zaznamo primanjkljaj, da uporabimo ustreerne vire, pridobimo ustrezeno podporo, in prepoznamo tiste vire, ki jih je še treba razviti ali pridobiti. Mogoče potrebujemo več informacij v okolju, v katerem delujemo. Mogoče pa smo že pridobili informacije, pa še ne vemo natančno, kaj naj naredimo. Mogoče pa že vemo, kaj naj, pa ne vemo, kako naj to naredimo, ker nimamo dovolj virov, ki nam bi pomagali pri doseganju ustreznega vedenja. Mogoče se sprašujemo, ali je to, kar že počnemo, zares skladno s tem, kar globoko v sebi verjamemo in nam je pomembno, z našimi prepričanji in vrednotami. Mogoče pa se sprašujemo, ali je res potrebno, da počnemo to, kar počnemo. Kdo smo in kdo postajamo, pri tem ko želimo doseči svoj cilj. Vsako od naštetih vprašanj je posledica naše želje vedeti, kaj je najpomembnejše, kar v tem trenutku lahko storimo, da bi dosegli najbolj optimalen rezultat za nas in za vse vpletene.

*Zgodba mojega prijatelja daje slutiti, da je zanj ključ do spremembe v okolju. Srečala sva se v njegovem novem delovnem okolju. Najin klepet je prebudil spomine na čas, ko je znal biti v tesnem stiku s svojim notranjim coachem. In stikalo, da prižge luč in osvetli svoje zaklade, tukaj in zdaj, je še vedno na voljo, sva se strnjala oba.*

Na Diltsovo piramido bi lahko pogledali tudi kot na hrbtenico, pri čemer bi bile posamezne nevrologične ravni vretenca v tej hrbtenici. Tako ko je eno vretence zamaknjeno, se že pojavi neusklenjenost, ki vodi v osebno nezadovoljstvo in sproža trenja med nami in okolico.

*Ob zaključku programa Sam svoj coach smo praznovali svoje dosežke na naši skupni poti osebne rasti in razvoja in delili svoje majhne in velike zmage. Sošolec je delil izkušnjo, ko je »nastavil hrbet« za svojega sodelavca, ki so ga v podjetju nameravali odpustiti kot »žrtveno jagnje« zaradi sistemski napake, ki je nastala v poslovanju, z namenom poslati jasno sporočilo vodstvu, da spoštujejo smernice, kijih narekuje organizacija. »Kot vodja tima je moja naloga in dolžnost, da se postavim za svoje sodelavce. Čutil sem nujo, da sledim svojemu čutu za pravičnost in kolege v menedžment timu opozorim na našo skupno odgovornost pri napaki, ki se je pojavila na sistemski ravni, namesto da žrtvujemo enega posameznika. Moj odziv je med kolegi naletel na nerazumevanje in konflikt je bil neizogiben. Bil sem pripravljen tudi na to, da zamenjam službo, če bi bilo to potrebno ... Če sodelavcu ne bi stopil v bran, bi svojemu timu težko pogledal v obraz. Bilo mi je jasno, glede na to, kako dobro se sedaj poznam, skozi samoraziskovanje in intenzivno delo na sebi, da je bil način, kako sem se odzval, zame edini sprejemljivi način, da lahko ohramim svoje dostojanstvo. Na srečo se je razpletlo tako, da je tudi moj sodelavec ohranil svoje delovno mesto.«*

Uporaba samocoachinga zahteva dobro izurjene veščine osredotočenja in samousmerjanja ter zmožnost distanciranja, hkrati pa samocoaching predstavlja posamezniku vedno dostopen vir, ki je na voljo pri reševanju katerega koli na videz nerešljivega izziva (Levine, 2010).

Koristno orodje samocoachinga je tudi pisanje dnevnika. S tem, ko svoje misli zapišemo, jih »eksternaliziramo« oz. »pozunanjimo«; tako jih lažje pogledamo z razdalje. Ali kot je zapisala avtorica knjige Pisanje kot način zdravljenja (2000), Louise DeSalvo: »Pisanje prispeva k spremembji perspektive in ima zato zdravilno moč.«

Vabim bralce tega zapisa, da v svoj dnevnik samocoachinga zapišete odgovore na naslednja vprašanja, s katerimi lahko pričnete s temeljnimi razmislekoma o sebi in lastnem razvoju:

- *Katero je najpomembnejše vprašanje, ki sem si ga pripravljen/a zastaviti in nanj odgovoriti?*
- *Na katerem področju sem se pripravljen/a najbolj vzeti pod drobnogled?*
- *Kaj je moj najpomembnejši izziv, pred katerega sem se pripravljen/a postaviti?*

Dobro je ločevati med vprašanji in razmišljanjem. Vprašanja nam pomagajo razkriti in povedati resnico, razmišljanje o sebi in izzivih pa je povezano z vedenjskimi vzorci in mislimi, v katerih se razkriva resnica. Pravi vpogledi prihajajo iz globin našega notranjega jaza, zato je pomembno, da smo pripravljeni sprejeti to, kar dojamemo kot notranjo resnico, čeprav nam ni najbolj všeč. Poglobljeno razmišljanje prinaša resnico in od nas

zahteva popolno iskrenost glede tega, kar vidimo, občutimo in slišimo, hkrati pa tudi pripravljenost tvegati in imeti dovolj poguma sprejeti resnico o sebi. Kajti šele takrat bomo tudi bližje Sebi.

Modrost, ki jo pripisujemo Aristotelu, pravi, da smo tisto, kar ponavljamo. Da odličnost torej ni dejanje, pač pa navada. Pristop samocoachinga sam po sebi tako ni dovolj, da dosežemo lastno odličnost. Je orodje, ki nam pomaga, da si zastavljamo cilje, ki osmišljajo naše življenje in prispevajo k skupnemu dobremu, ter tem ciljem tudi sledimo.

Splača se, da večino samocoachinga ponotranjimo in da postane naša navada, da bomo znali ustreznno oblikovati svoje cilje. Zato je koristno, da si dnevno zastavljamo ne le jutranja, pač pa tudi večerna vprašanja: prva glede na želje, druga glede na dosežke. Avtonomni bomo, če bomo sledili svojim kratkoročnim in dolgoročnim načrtom uresničevanja ciljev glede na prepričanja in vrednote, ki nas vodijo, s čimer bomo bližje tudi svojemu poslanstvu. Nekatera os vprašanj, ki si jih lahko zastavljamo, so naslednja:

#### JUTRANJA VPRAŠANJA

- *Kako bi preživel/a današnji dan, če bi vedel/a, da je to moj zadnji?*
- *Kaj lahko danes storim, da bom zaznaval/a, da ima moje življenje smisel?*
- *Kaj lahko danes storim, da bo današnji dan zabaven?*
- *Komu lahko danes obogatim življenje?*
- *Kako lahko današnji dan uporabim kot naložbo za prihodnost?*

#### VEČERNA VPRAŠANJA

- *Kaj sem danes dobrega naredil/a in na kakšen način?*
- *Česa sem se naučil/a?*
- *Včem sem se odlikoval/a?*
- *Za kaj sem danes hvaležen/a?*
- *Kakšno sled sem danes pustil/a pri drugih?*

Samoizpraševanje tako predstavlja trden temelj rasti, sprememb in napredovanja. Ker nam pomaga osredotočiti se na ključne vire, ki nam prinašajo želene rezultate in prepozнатi svoje omejitve in ovire. Lahko ugotovimo, katere spremembe so potrebne in tudi, kako bi jih izvedli. S pomembnimi vprašanji in poglobljenim razmišljanjem lahko prepoznamo, kdo smo in kar želimo postati, in se naučimo zaznati in zaživeti skladno s svojo resnico in lastnim zadovoljstvom.

#### Literatura in viri

- DeSalvo, L. 2000. *Writing as a Way of Healing: How Telling Our Stories Transforms Our Lives*. Boston: Beacon Press.
- Dilts, R. in DeLozier, J. 2000. *Encyclopedia of Systemic NLP and NLP New Coding*. Santa Cruz (CA): NLP University Press. Dostopno na: <http://www.nlpuniversitypress.com/>.

- Einsiedler, S. 2015. *Moja samopodoba je moja odločitev*. Golo: Heliopolis izobraževanje, d. o. o.
- Levine, T. 2010. *Coaching je za vsakogar: Kako postati sam svoj coach ne glede na starost*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Luciani, J. J. 2007. *Self-coaching. The Powerful Program to Beat Anxiety and Depression*. 2. izdaja. E-knjiga. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rebula, A. 2009. *Globine, ki so nas rodile*. Celovec: Mohorjeva založba.
- Seligman, M. E. P. 2009. *Naučimo se optimizma*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Tansini, R. 2010. *Coach di te Stesso. Manuale di Self-Coaching Per Aiutare Se Stessi a Raggiungere i Risultati Attesi*. E-knjiga. Rim: Bruno Editore.
- Žvelc, M., Možina, M., Bohak, J. 2011. *Psihoterapija*. Ljubljana: Založba IPSA, Inštitut za integrativno psihoterapijo in svetovanje.

# COACHING MED SEBTVOM IN ČUJEČNOSTJO

## Coaching Between Selfness and Mindfulness

Doc. dr. Marija Turnšek Mikačić

Grm Novo mesto - center biotehnike in turizma, Visoka strokovna šola, Sevno 13, 8000 Novo mesto,  
[marija.turnsek-mikacic@cultos.net](mailto:marija.turnsek-mikacic@cultos.net)

Glotta Nova, Center za novo znanje, d. o. o.

### Izvleček

Coaching je mogoče opredeliti kot sistematični proces, usmerjen v rezultate, pri katerem coach olajša izboljšanje življenjskih izkušenj in ciljno preobrazbo v osebnem in poklicnem življenju klientov. Coach goji upanje in optimizem ob vsaki priložnosti in opozarja klienta na njegove pretekle uspehe in dosežke, kako jih uporabiti za izgradnjo več pozitivnosti v prihodnosti. Spodbuja početje dobrih dejanj pri klientu in drugih in zagotavlja navodila, ki temeljijo na čuječnosti in meditacijskih metodah. V prispevku predstavim čuječnost kot del meditativne prakse, ki omogoča umiriti misli in zmanjšati napetost, hkrati pa nam pomaga osredotočiti se na sedanji trenutek. Predstavim nekaj spoznanj nevroznanosti, ki vidijo meditacijo in čuječnost kot način drugačnega delovanja možganov, kot če meditativnih tehnik ne znamo uporabljati. Cilj prispevka je opolnomočiti coacha, da bo razmišljal o čuječnosti kot možnosti, kako se približati klientu, hkrati pa negovati dober odnos in istočasno tudi poskrbeti sam zase. Coach deluje iz pozicije identitete in samopodobe klienta, to je tisto, kar si klient misli o sebi – samorefleksivni proces. Posameznik identificira lastno sebstvo iz notranje perspektive. Ta občutek identitete daje možnost osebi za izrekanje o sebi in za samoopredeljevanje. Prispeva pa tudi k izgradnji osebne kariere in osebne odličnosti. Osebna odličnost je tako pot pozitivnega razvoja sebstva z uporabo čuječnosti.

**Ključne besede:** coaching, samopodoba, identiteta, sebstvo, čuječnost, nevroznanost, osebni karierni načrt, osebna odličnost

### Abstract

Coaching can be defined as a systematic process aimed at results, in which the coach facilitates the improvement of living experience and targeted transformation in personal and professional lives of clients. Coach kept hope and optimism at every opportunity and draws attention to the client on its past successes and achievements, how to use them to build more positivity in the future. It encourages doing good deeds for the client and others and provides guidance based on mindfulness and meditation. In this paper I introduce mindfulness as part of meditative practice, which allows the mind to calm and reduce stress, while helping us focus on the present moment. Introduce some knowledge of neuroscience who see meditation and

mindfulness as a way different brain function as if meditation techniques do not know how to use it. The aim of this paper is to empower the coach to be thinking about mindfulness as possibilities how to approach the client, but also cultivate a good relationship and at the same time take care of itself. Coach operates from a position of identity and self-esteem of the client, this is what makes the client thinks about self-reflective process. One identifies his selfness from the internal perspective. This sense of identity gives people the opportunity to give of themselves and to selfidentifying. It also contributes to building a personal career and personal excellence. Personal excellence is also a positive development path of selbness by using mindfulness.

**Keywords:** *coaching, self-esteem, identity, selfness, mindfulness, neuroscience, personal career plan, personal excellence*

## Coaching

»Če naj bi kdo resnično uspešno privедel osebo na določeno mesto, mora najprej poskrbeti za to, da odkrije, kje je, in začeti od tam.«  
(Kierkegaard, 1846)

Coaching je mogoče opredeliti kot sistematični proces, usmerjen v rezultate, pri katerem coach olajša izboljšanje življenjskih izkušenj in ciljno preobrazbo v osebnem in poklicnem življenju klientov (Grant, 2003). V zadnjih dveh desetletjih se je bistveno povečala uporaba metodologij coachinga kot sredstva za izboljšanje učinkovitosti in razvoja osebnosti in organizacij.

Po Kempu (2008) vključuje coaching sodelovalno delovno zavezništvo, v katerem coach in klient vzajemno opredelita cilje in pripravita konkretne korake, ki vodijo do doseganja ciljev. Grant, Curtayne in Burton (2009) prav tako ugotavljajo, da vključuje coaching načela, kot so odgovornost, ozaveščanje, predanost, akcijsko načrtovanje in akcijo. Če so to končni cilji coachinga (in vseh drugih procesov sprememb), je smiseln vprašati, ali jih lažje dosežemo, če klient pomaga, da doseže ustrezno obliko sreče in pozitivnih čustev (Sharp, 2011).

To bi povečalo motivacijo in inovacije, ki spodbujajo ustvarjalnost in reševanje problemov, in peljejo h koristnemu in konstruktivnemu vedenju. Raziskave na področju razširitve Fredricksonove teorije jasno kažejo, da pozitivna čustva povečajo ustvarjalnost, inovativnost in reševanje problemov (Fredrickson, 2001, Fredrickson in Branigan, 2005) ter tudi izboljšajo timsko delo, sodelovanje in medsebojne odnose (Quinn, 2007, Waugh in Fredrickson, 2006).

Na podlagi povezanega dela Gosticka in Christopherja (2008), Ratha in Cliftona (2004), Lyubomirskya (2008) in drugih spoznamo, kako je mogoče ustvariti in okrepliti pozitivnosti v zgodnjih fazah coachinga. Aktivno in izrecno se osredotočamo na pozitivne izkušnje v življenju klienta iz sedanjosti in preteklosti (Bryant in Veroff,

2005). Hitro si prizadevamo pomagati, da klient opredeli svoje prednosti (z uporabo orodij NLP-ja). Posebej si za izražanje teh prednosti v preteklih izkušnjah izberemo pogovor o tem, kako najbolje izkoristiti prednosti v prihodnjih situacijah. Zgraditi pozitiven odnos med coachem in klientom. Zabavajta se in uporabljaljata humor (coaching je preveč pomemben, da bil preveč resen!).

Naj se klienti počutijo kot nekaj posebnega in omogočimo jim, da verjamejo, da je proces coachinga za njih pozitiven; še predno se ta začne, predno stopijo v prostor, v katerem bo potekal coaching, ali predno dvignejo telefon za pogovor z coachem. Dodano vrednost za cliente v procesu coachinga ima upoštevanje vsega, kar lahko podpira klienta v vseh pogledih njegovega življenja. Pomembno je zagotoviti dovolj pozitivnih okrepitev vsakič, ko klient doseže nekaj pomembnega, ne glede na velikost, ali celo, ko je omenil pozitivne izkušnje iz preteklosti. Gojiti upanje in optimizem ob vsaki priložnosti in opozoriti klienta na njegove pretekle uspehe in dosežke, ki jih ustrezno ugotavlja, ter kako bi lahko te izkušnje uporabil za izgradnjo več pozitivnosti v prihodnosti. Spodbujati početje dobrih dejanj pri klientu in drugih (Post in Neimark, 2008). Zagotavljamo navodila, ki temeljijo na čuječnosti in meditacijskih metodah (Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek, Finkel, 2008). Ugotovitve iz socialne psihologije kažejo, da imajo tisti, ki doživljajo pozitivna čustva, pozitiven vpliv na druge preko socialne in čustvene okužbe. To pomeni, da ko se počutimo dobro, je bolj verjetno, da se bodo tudi drugi počutili dobro (Hatfield, Cacioppo, Rapson, 1993).

## Čuječnost (angl. mindfulness)

Čuječnost razumemo kot del meditativne prakse, ki omogoča umiriti misli in zmanjšati napetost, hkrati pa nam pomaga osredotočiti se na sedanji trenutek. Spoznanja iz nevroznanosti prikazujejo meditacijo in čuječnost kot način drugačnega delovanja možganov, kot če meditativnih tehnik ne znamo uporabljati.

Čuječnost lahko opredelimo na več načinov. Kabat-Zinn (1990) jo razume kot nepresojajoče zavedanje sedanjega trenutka. Černetič (2005) jo opredeli kot konstrukt; nepresojajoče, sprejemajoče zavedanje svojega doživljjanja v sedanjem trenutku. Lahko jo razumemo tudi kot specifičen način usmerjanja pozornosti, ki se ga lahko priučimo (Bishop idr., 2004). Kot tehnika, podobna meditaciji, je čuječnost navzoča v budistični in tudi krščanski kontemplativni tradiciji (Dimidjian in Linehan, 2003); možno jo je razvijati tudi preko psihoterapije (Brown in Ryan, 2004). Martin (1997) definira čuječnost kot stanje psihološke svobode, ko je pozornost mirna in hkrati prožna, brez navezanosti na predsodke, določene z lastnim zornim kotom.

Čuječnost je sposobnost vsakega človeka, lahko pa jo tudi sistematično razvijamo. Raziskave kažejo, da je redno izvajanje čuječnosti posameznikom pomagalo vzgojiti dolgoročno izkušnjo notranje mirnosti, dobrega počutja, samospoštovanja in večjo kakovost življenja nasploh, vključno z zmanjšanjem stresa, tesnobe in depresivnosti (Gotink in sod., 2015, Khoury in sod., 2015, Hempel in sod., 2014).

Odrasli smo v sodobnem svetu podvrženi večopravilnosti. Niti ob sprehodu nismo tukaj in zdaj, pač pa že razmišljamo, kaj bomo skuhalo za kosilo, kaj moramo še opraviti, koga moramo poklicati. Naši spomini so kompleksni, naše misli begajoče, lahko se zalotimo v ruminaciji – premlevanju enih in istih idej. Takšen miseln svet ne omogoča umiritev in zadovoljstva, podvrženi smo stresu, zatekamo se k nezdravim življenjskim slogom, kot je odvisnost od alkohola in cigaret. Šele s tehnikami, kot sta meditacija in čuječnost, se lahko vrnemo v trenutke čiste prisotnosti, umirimo misli in napetost ter se osredotočimo na biti tukaj in zdaj. Coachi imamo odlična orodja za pretvarjanje negativnih prepričanj v pozitivne. Čuječnost je pravi pristop, kadar zmanjka motivacije.

Čuječnost coachi uporabljamo pri klientu, da se zave svojega doživljanja, ki ga spremlja odnos sprejemanja, odprtosti in radovednosti. S čuječnostjo se klienti učijo svojo pozornost usmeriti na svojo trenutno izkušnjo, kot se poraja tukaj in zdaj. Bolje se zavedajo svojih misli, čustev, telesnih občutkov in namer ter zunanjega dogajanja.

Prakticiranje čuječnosti v vsakdanjem življenju ima pomemben vpliv na duševne procese in prednostno nevronsko vezje (Lutz, Slagter, Dunne, Davidson, 2008). Raziskave kažejo, da čuječnost vključuje mehanizme mentalnih procesov, skozi katere se krepi telesno in duševno zdravje, zmanjša se negativen učinek ruminacije – premlevanja enih in istih idej, izboljšano je čustveno uravnavanje, nedotakljivost in manj je ego usmerjenega razmišljanja (Brown in Ryan, 2003, Desrosiers, Vine, Klemanski in Nolen-Hoeksema, 2013). Drugi mehanizmi, s katerimi se čuječnost dotakne telesnega in duševnega zdravja, so povečan občutek skladnosti, spremenjeno je zaznavanje stresorjev, razvoj skladnega vedenja, spremembe v duhovnosti, izboljšanje funkcij, povezanih s pozornostjo in kognitivno fleksibilnostjo (Dobkin in Zhao 2011).

## Nevrobiologija čuječnosti

Izvedenih je bilo več študij, ki uporabljajo funkcionalno magnetno resonanco (fMRI) za prepoznavanje fizioloških procesov, na katerih temelji čuječnost. V številnih študijah je bila pozornost povezana z deaktiviranjem amigdale, kar kaže na oslabljenje negativnih čustev (Way, Creswell, Eisenberger in Lieberman, 2010). Tri fMRI študije so predlagale druge mehanizme za opazovanje učinkov čuječnosti, in sicer zmanjšanje ego usmerjenega razmišljanja (Way et al., 2010). V drugi študiji fMRI stanje čuječnosti oslabi dojemanje zavednega stanja čustvene intenzivnosti, ko subjekti vidijo pozitivne, negativne in nevtralne slike (Taylor et al., 2011). Ta študija je primerjala novince in izkušene meditante in ugotovila, da izkušeni meditanti doživljajo deaktivacijo ob središčnem prefrontalnem in cingulusnem korteksu, znanem kot privzeti ali osnovni način omrežja, kar kaže, da dolgoročna praksa povečuje čustveno stabilnost s spodbujanjem ozaveščenosti v sedanjem trenutku in spodbuja sprejemanje različnih čustvenih stanj. Nazadnje je bila čuječnost povezana s spremenjeno notranjo funkcionalno povezljivostjo, kar kaže na izboljšano usmerjeno pozornost, senzorno obdelavo in odsevno zavest o senzoričnih izkušnjah, kot tudi povečano regionalno gostoto sive snovi

možganov (Hölzel et al., 2011, Kilpatrick et al., 2011). Več dokazov in izdelavo teh nevrobioloških mehanizmov je mogoče najti v pregledu nevroznanstvenih raziskav o meditaciji pri Lutz et al. (2007). Razburljiv nedavni dodatek k literaturi je študija, ki za zaposlene dokazuje, da posamezniki z višjimi empatičnimi nevrobiološkimi profili napovedujejo večjo angažiranost pri sočutju.

Študija zdravih posameznikov je pokazala, da ima čuječnost, povezana s povečanjem levo-stranske aktivacije, vidne pri elektroencefalografiji, pozitiven vpliv na izboljšano delovanje imunskega sistema (Davidson et al., 2003). Pri opazovanju medicinskih sester je bilo dokazano, da se s prakticiranjem čuječnosti poveča občutek povezanosti in se zmanjša stres (Foureur, Besley, Burton, Yu, Crisp, 2013); olajša uvedbo duhovnosti v praksi zdravstvene nege v okolju Hospic (Bruce in Davies, 2005).

Pri nekliničnih testiranjih je čuječnost bistveno zmanjšala čustveno izčrpanost in povečala zadovoljstvo pri delu, kar izkazujejo rezultati 219 zaposlenih (Hulsheger, Alberts, Feinholdt, Lang, 2013). Pri več sistematičnih pregledih so se osredotočili na druge vrste posegov, ki temeljijo na čuječnosti. Metaanaliza 209 raziskav je pokazala, da so zdravljenja s čuječnostnimi terapijami učinkovita pri zmanjševanju različnih psiholoških problemov, vključno z anksioznostjo, depresijo in stresom (Khoury et al., 2013). V 24 študijah o odvisnosti, so z uporabo čuječnosti zmanjšali porabo alkohola, kokaina, amfetaminov, marihuane, cigaret in opiatov v primerjavi s kontrolno skupino (Chiesa in Serretti, 2013).

## Čuječnostni treningi

Nastajajoče raziskave kažejo, da so treningi čuječnosti s telefoni in spletnimi stiki učinkoviti in dajejo pomembne klinične rezultate. Telefonski pogovori s treningom čuječnosti pri udeleženih izboljšajo pozornost in zmanjšajo anksioznost (Salmoirago-Blotcher et al., 2013). Ena od študij je pokazala, da je bil spletni program čuječnosti izvedljiv in sprejemljiv za udeležence, ki so tako dosegli zmanjšano psihično stisko in zaznan stres, ob pogoju, da so trening izvajali redno (Glück in Maercker, 2011).

## Kako biti čuječen? Lawson (2011)

1. Delaj eno nalogu naenkrat. Večopravilnost je neučinkovita in stresna.
2. Ko meditirate na sprehodu, pustite telefon doma, osredotočite se na hojo in na tisto, kar je okoli vas.
3. Pojejte obrok tiho, stran od televizije ali računalnika.
4. Ko se prebudite in tik pred spanjem, trikrat globoko vdihnite in izdihnite.
5. Globoko vdihnite, ko se počutite, da ste napeti.
6. Razporedite si čas.

7. Smejte se samo zato, ker lahko. Poskusite se smejati v avtu pred semaforjem.
8. Bodite pozorni na to, kar vam vaše telo pove; počijte malo, ko ste utrujeni, in raztezajte se, ko ste napeti.
9. Prakticirajte misli o hvaležnosti vsak dan.
10. Sprejmite pomoč, ko je na voljo.

## Sebstvo (angl. selfness)

Sebstvo v smislu osebnega vodenja samega sebe (angl. self-government, self-direction) vodi k »samoaktualizaciji«. Ta pa ni možna brez samokoncepta ali samopodobe, samozavesti in samoopazovanja, samosprejemanja, samozaupanja, visokega samoocenjevanja, samokontrole in samodiscipline, samospoštovanja, samoodpuščanja, samonapredovanja, samoizraznosti, samorazumevanja, samoosvobajanja, samoupravljanja.

Navedeni izrazi kažejo načine in oblike pozitivnega komuniciranja s samim seboj in svetom.

## Sebstvo v povezavi s coachingom

Sebstvo je najnovejši trend, ki v ospredje postavlja človeka, njegovo ugodje in zdravje. Pravzaprav gre za življenjski stil, kjer se stremi k iskanju notranjega miru, zadovoljstva in ohranjanju psihofizičnega zdravja na najvišji ravni. Pri coachingu s sebstvom celostno obravnavamo človeka kot posameznika. Zanj je značilen počasen, a vztrajen proces v želji vzpostavite dolgoročnega ravnovesja med dušo in telesom. Sebstvo predstavlja pomoč pri premagovanju stresa in ovir ter spopadanju z vsakodnevnimi tegobami sodobnega življenja. Klienta usmerjamo k odpravljanju slabih navad in ohranjanju vitalnosti. Spodbujamo ga k sproščanju, razvajanju in posvečanju samemu sebi. Klient naj odkrijte potencial, ki se skriva globoko v njem. Vzame naj si čas in naredi nekaj dobrega zase ter stopi na pot samouresničitve. Vzpostavi naj telesno in duhovno ravnovesje ter zaživi kakovostno življenje.

Nekateri izrazi klienta kažejo na negativen odnos do sebe in sveta: samozanikanje, zanikanje drugega, dvom vase, skrb zaradi lastne nesreče so povezani s posesivnimi nagibi in »sebičnim genom«.

Klientom naj sebstvo pomeni notranje, socialno in kozmično sebstvo. Nekateri ga izenačujejo z višjim jazom nasproti nižjemu – egu. Začutimo ga z raznimi vrstami meditacije. Po refleksivni meditaciji delamo sintezo med dobo dvoma in dobo posvečenja. Osho govori o dinamični meditaciji. Odločimo se za prošnjo blaženega miru: »Bodite kot zvezde, ki blestijo v lastni svetlobi, in ne kot planeti, ki svetijo v tuji. Svetloba zvezd bo vaša svetloba.«

Goethe je dejal: »Več svetlobe.« Danes pa bi rekli: več svetosti življenja, da ne bo vsak dan manj vredno. Danes je »svetloba« povezana z vedo o upravljanju – izkoriščanju človeških virov (v angleščini kratica HRM označuje Human Resource Management). Optimalizacija naše uravnotežene energije, sposobnosti (angl. competencies) in funkcij nas vodi k samoaktualizaciji. Le z delom, ki nam ustreza, če z njim izpolnjujemo svoje poslanstvo, se samoaktualiziramo. Delo posameznika nikoli v celoti ne izpolnjuje, osvobaja in osrečuje, če ni poduhovljeno, kar pomeni, da posameznik zadovoljuje z njim potrebe sebstva, ne pa le sebe. Delo terja prilagajanje navzven, kar pa je še najmanj osvobajajoče, ker pomeni svoboda v tem primeru le spoznanje zunanje nujnosti oz. v psihološkem jeziku sprejemanje danih pogojev.

S tem še nismo izčrpali vseh opredelitev sebstva. Lahko je popolna platonova ideja v nas, pa tudi duša in duh (ind. atman, braman, puruša). Sebstvo je božanska iskra, Kristus ali Buda v nas, lahko pa je tudi brezimno ime, brezželna želja ali pot brez poti. Vse življenje se premikamo k njemu ali od njega. Nezavedno vemo vse odgovore, a ne poznamo vseh vprašanj niti ne znamo vsega razložiti v logičnem jeziku, kar se nam poraja v metaforičnem. Za zastavitev ciljev si posameznik ne zastavlja le jutranjih in večernih vprašanja: prva glede na želje, druga glede na dosežke. Klient ne bo avtonomen, če nima kratkoročnega in dolgoročnega načrta uresničevanja ciljev glede na vrednote, ki jih sprejema. Posameznik dobiva odgovore iz (pod)zavesti. Na tem principu deluje intuicija. (Novak, 2003.)

Osebni razvoj je vprašanje etičnega dozorevanja, ki je najpomembnejše v dobi globalizacije. Savater (1998) želi oblikovati premišljeno etiko užitka, ki je primerna za naš čas, pa vendar ne v smislu povečevanja slabosti družbe. Savater zagovarja zaupanje vase, v razum, ki pomaga biti še boljši, in v čustvo ljubezni za dobro družbe. Znati je treba relativirati svoje interese, da so uskladljivi z interesom drugih. To terja določeno mero prožnosti, ki pa je togi ljudje ne zmorejo in zato ne rastejo. Če smo fleksibilni, se proaktivno odzivamo. Z zrcaljenjem in drugimi mehanizmi se postopno zavedamo, kako že na mikroravnini vplivamo na makroraven družbe.

Ni dovolj »reči le besedo« ali gledati v pravo smer, ampak je treba vztrajati tudi z dejanji, si postaviti kak cilj več. Veliko vlogo igrajo pri osebni rasti različne inteligence oz. kompetence. V zadnjem času se veliko govori o čustveni inteligenci (angl. EQ), ki je pogoj, da se intelektualne sposobnosti sprožijo, ker jih osmišlja in osvetljuje. Pogosto smo povprečni, ker malo kdaj začutimo svojo odličnost. Naučimo se ukazati svojim občutjem. Če afirmacije prepričljivo izgovarjam, postanejo naša osebna resnica, ker ravnamo po metodi avtosugestije.

Če želimo spremeniti strah v ljubezen, ni dovolj, da pogledamo na čustveni račun, ampak je treba vedeti, kako vanj investirati. Kot vemo, vsi želimo imeti na računu pozitivno vsoto, kar pomeni, da naj bi igrali vloge s pozitivno vsoto. Čustvo ugodja se samo pojavi, če se prepričamo, da nekaj delamo v skladu z zastavljenimi vrednotami (Novak, 2003). Misli in čustva hranimo s potrditvami, poslušanjem glasbe, druženjem s pozitivnimi ljudmi, s poučevanjem drugih, o tem, kar smo. Govoriti z navdušenjem in optimizmom o vsakem človeku, ker v njem vidimo najboljše. Tehnike duševnega programiranja so podobne računalniškemu. Potrebujemo zaupanje, potrežljivost, vztrajnost pri zapisovanju in izvajanju afirmacij in ciljev. O ciljih tudi meditiramo in jih vizualiziramo.

Lahko pretvarjamo nemogoče v mogoče, kajti »vse premorem v njem, ki mi daje moč«. Osebno brezmejne kapacitete ne obstajajo. Imajo smisel le kot participacija in identifikacija sebstva posameznika s kozmičnim »enim – vsem«, ki pomeni neskončne možnosti. Prerok si lahko le, kadar imaš le nove informacije. Krizo (v kitajskem izrazu zanjo je dvoumnost, težave in priložnosti) presegaš tako, da obrneš pogled od spodaj navzgor, ker sicer v svoji težavi ne moreš videti priložnosti. Večja je težava, večja je tudi nevidna in nezavedna priložnost. Več brezpogojne in pogojne ljubezni daješ, več jo prejemaš.

Sebstvo omogoča sprejemanje sebe, ki ima naslednje sestavine: pridobivanje samospoštovanja, učenje ljubezni do sebe, razvijanje čustvene inteligence, transakcijska analiza z dialogom med različnimi jazi v sebi, razumevanje izvirov konfliktov, odpuščanje, pomiritev, nevrolingvistično programiranje.

Videti je, da bo 21. stoletje doba vrednostnih orientacij in osebne rasti. Iz tega sledi, da je zavedanje sebstva še pred nami, da je to tisti skriti zaklad, ki je nedostopen parcialnim sebičnim interesom. Gre za univerzalno etiko odgovornosti. Za uresničevanje resnice, ki je še ne živimo, ker se pogosto nahaja v zlorabljeni religiji, ideologiji, nerazumljivi filozofiji, avtokratski politiki.

## Sebstvo, coaching, čuječnost in kariera

Kariera vsakega posameznika je odvisna od celega niza dejavnikov (Turnšek Mikačić, Ovsenik, 2013). Pomembnejši med njimi so: psihofizične sposobnosti, osebne preference, osebna samopodoba, materialne možnosti šolanja in usposabljanja, možnosti, ki jih daje organizacija, delovanje trga delovne sile in njegovi predpisi, šolska politika države in njeni socialni ukrepi, demografske spremembe itd., predvsem pa načini zaposlovanja. Razvile so se tudi raznovrstne organizacijske oblike z značilnimi načini zaposlovanja in kadrovskimi politikami. Vsi ti dejavniki so se v zadnjih desetletjih hitro spremenjali. Širilo se je karierno usmerjanje in coaching, kar zopet vpliva na oblikovanje posameznikovega odnosa do svoje kariere, ki je odvisna tako od dojemanja okolja in tudi od posameznikovih vrednot. Na splošno je opaziti naraščanje odgovornosti posameznika za njegovo zaposljivost in širše, za njegovo kariero (Makuc, 2004, str. 58).

Da bi ljudje povečali samoizpolnitve in družbeno priznanje, se z okoljem pogajajo za iskanje najbolj spremmljivih rešitev in opcij (Leung in Chen, 2007, str. 479). Zato izbira kariere in njen razvoj nista linearen proces le uresničenja samopodobe, ampak proces pogajanj in kompromisov, v katerem se posameznik posvetuje z okoljem, v katerem živi.

Zasnova življenjske vloge je lahko koristna tudi za razumevanje kulturne dinamike pri postopku poklicne izbire (Turnšek, 2009). Vrednoti, kot sta družinska harmonija in lojalnost, lahko vplivata na to, kako je zgrajen osebni jaz in poudarjata pomen različnih življenjskih in delovnih položajev in tudi njihove dinamične interakcije.

Podoba o sebi je prepričanje, da imajo posamezniki določeno sliko, skladno s poklicnimi, organizacijskimi ali proizvodnimi standardi, da bi dosegli uspeh v karieri. Super (Robinson Richards 1998, str. 30–74) je poudaril, da ima razumevanje učinkov podobe o sebi pomembne posledice za posameznike, organizacije in strokovnjake kariernega svetovanja.

Kot coachi in karierni coachi si prizadevamo, da postane karierni načrt, zgrajen na podlagi modela kariernega izobraževanja z vgrajenimi elementi orodij nevrolingvističnega programiranja, potrjenimi v okviru najnovejših raziskav nevroznanosti, resnični gradnik osebne odličnosti. Raziskava, ki smo jo opravili na področju kariernega izobraževanja (Turnšek Mikačić, 2014), je izvirni prispevek in daje nova spoznanja, temelječa na rezultatih raziskav, ki opozarjajo na nove paradigme razumevanja kariere in pomena njenega načrtovanja kot motiva odličnosti.

Tako opredeljen karierni načrt je zasnovan na osebnih lastnostih, izkušnjah, opravilih, znanjih, treningih, veščinah, ciljih in filozofiji vsakega posameznika. To je zbirka, ki nastaja in se izpopolnjuje vse življenje in pomaga udeležencem, da načrtujejo in sledijo svoji karierni poti. To je »karierna zakladnica«, iz katere vsak jemlje svoje zaklade, si oblikuje svoj karierni portfolij kot temelj načrtovanja prihodnje kariere (Turnšek Mikačić in Ovsenik 2015). Ljudem omogoča, da razvijajo svoje darove in talente v kar največji možni meri in dosegajo harmonijo v mišljenju, občutenu, vedenju, kar vodi do plodnih odnosov in rezultatov. Osebna odličnost je pot pozitivnega razvoja sebstva in z uporabo čuječnosti. To se kaže v samoopredeljenih in samovoredničenih dosežkih, ki odražajo, kaj zmore posameznik po svojih najboljših močeh pri polni angažiranosti. Osebna odličnost povezuje proces gradnje odličnosti in kakovosti od znova z doživetom izkušnjo vsakega posameznika.

## Literatura in viri

- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N-D., Carmody, J. idr. 2004. Mindfulness: a proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11: 230–241.
- Brown, K. W., Ryan, R. M. 2003. The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*. 84(4):822–848.
- Brown, K. W. in Ryan, R. M. (2004). Perils and promise in defining and measuring mindfulness: observations from experience. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11: 242–248.
- Bruce, A, Davies, B. 2005. Mindfulness in hospice care: Practicing meditation-in-action. *Qualitative Health Research*. 15(10):1329–1344. doi: 10.1177/1049732305281657.
- Bryant, F., Veroff, J. 2007. *Savoring: A new model of positive experience*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chiesa, A., Serretti, A. 2013. Are mindfulness-based interventions effective for substance use disorders? A systematic review of the evidence. *Substance Use & Misuse*. doi: 10.3109/10826084.2013.770027.

- Černetič, M. 2005. Biti tukaj in zdaj: čuječnost, njena uporabnost in mehanizem delovanja. *Psihološka obzorja*, 14 (2): 73–92.
- Davidson, R. J., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J., Rosenkranz, M., Muller, D., Santorelli, S. F., Sheridan, J. F. 2003. Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation. *Psychosomatic Medicine*. 65(4): 564–570.
- Desrosiers, A., Vine, V., Klemanski, D. H., Nolen-Hoeksema, S. 2013. Mindfulness and emotion regulation in depression and anxiety: Common and distinct mechanisms of action. *Depression and Anxiety*. 30(7):654–661. doi: 10.1002/da.22124.
- Dimidjian, S. in Linehan, M. M. 2003. Defining an agenda for future research on the clinical application of mindfulness practice. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10: 166–171.
- Dobkin, P. L., Zhao, Q. 2011. Increased mindfulness – The active component of the mindfulness-based stress reduction program? *Complementary Therapies in Clinical Practice*. 2011;17(1):22–27. doi: 10.1016/j.ctcp.2010.03.002.
- Foureur, M., Besley, K., Burton, G., Yu, N., Crisp, J. (2013). Enhancing the resilience of nurses and midwives: Pilot of a mindfulness based program for increased health, sense of coherence and decreased depression, anxiety and stress. *Contemporary Nurse*. 45(1):114–125. doi: 10.5172/conu.2013.3547.
- Fredrickson, B., Cohn, M., Coffey, K., Pek, J., Finkel, S. 2008. Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditations, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1045–1062.
- Fredrickson, B. L. 2001. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218–226.
- Fredrickson, B. L., Branigan, C. 2005. Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19, 313–332.
- Gluck, T. M. Maercker, A. 2011. A randomized controlled pilot study of a brief web-based mindfulness training. *BMC Psychiatry*. 11:175. doi: 10.1186/1471-244x-11-175.
- Gostick, A., Christopher, S. 2008. *The levity effect: why it pays to lighten up*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Gotink RA, Chu P, Busschbach JJV, Benson H, Fricchione GL, Hunink MGM (2015) Standardised Mindfulness-Based Interventions in Healthcare: An Overview of Systematic Reviews and Meta-Analyses of RCTs. *PLoS ONE* 10(4): e0124344. doi:10.1371/journal.pone.0124344.
- Grant, A. M. 2003. The impact of life coaching on goal-attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality*, 253–264.
- Grant, A., Curtayne, L., Burton, G. 2009. Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396–407.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., Rapson, R. L. 1993. Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2, 96–99.

- Holzel B. K., Carmody, J., Vangel, M., Congleton, C., Yerramsetti, S. M., Gard, T., Lazar, S. W. 2011. Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density. *Psychiatry Research*. 191(1):36–43.doi: 10.1016/j.psychresns.2010.08.006.
- Hulsheger, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., Lang, J. W. 2013. Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 98(2):310–325. doi: 10.1037/a0031313.
- Kabat-Zinn, J. 1990. *Full catastrophe living –using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*. New York: Dell Publishing.
- Khoury, B., Lecomte, T., Fortin, G., Masse, M., Therien, P., Bouchard, V., Hofmann, S. G. 2013. Mindfulness-based therapy: A comprehensive meta-analysis. *Clinical Psychology Review*. 33(6):763–771.doi: 10.1016/j.cpr.2013.05.005.
- Khour, B., Sharma, M., Rush S. E., Fournier, C. 2015. Mindfulness-based stress reduction for healthy individuals: A meta-analysis. *J Psychosom Res*. 2015 Jun; 78(6):519–528. doi: 10.1016/j.jpsychores.2015.03.009. Epub 2015 Mar 20.
- Kierkegaard, S. 1846. *Concluding Unscientific Postscript to Philosophical Fragments*, 310–311. Hong.
- Kilpatrick, L. A., Suyenobu, B. Y., Smith, S. R., Bueller, J. A., Goodman, T., Creswell, J. D., Naliboff, B. D. 2011. Impact of mindfulness-based stress reduction training on intrinsic brain connectivity. *Neuroimage*. 56(1):290–298. doi: 10.1016/j.neuroimage.2011.02.034.
- Lawson. 2011. *Demystifying mindfulness*. [www.minnesotamedicine.com](http://www.minnesotamedicine.com).
- Lutz, A., Slagter, H. A., Dunne, J. D., Davidson, R. J. 2008. Attention regulation and monitoring in meditation. *Trends in Cognitive Sciences*. 12(4):163–169. doi: 10.1016/j.tics.2008.01.005.
- Lyubomirsky, S. 2008. *The how of happiness: a scientific approach to getting the life you want*. New York: The Penguin Press.
- Martin, J. R. 1997. Mindfulness: a proposed common factor. *Journal of Psychotherapy Integration*, 7: 291–312.
- Novak, B. 2003. *Smisel in meje osebnega razvoja odraslih*. Videnje 10. 3. 2016. [http://www.entra.si/nlp/objavljeni/osebni\\_razvoj.htm#literat](http://www.entra.si/nlp/objavljeni/osebni_razvoj.htm#literat).
- Post, S., Neimark, J. 2008. *Why good things happen to good people*. New York: Broadway Books.
- Quinn, R. 2007. Energizing others in work connections. V J. Dutton in B.R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*, 73–90. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rath, T., Clifton, D. 2004. *How full is your bucket? Positive strategies for work and life*. New York: The Gallup Press.
- Salmoirago-Blotcher, E., Crawford, S. L., Carmody, J., Rosenthal, L., Yeh, G., Stanley, M., Ockene, I. S. 2013. Phone-delivered mindfulness training for patients with implantable cardioverter defibrillators: Results of a pilot randomized controlled trial. *Annals of Behavioral Medicine*. 46:243–250. doi: 10.1007/s12160-013-9505-7.
- Savater, F. (1998). *Etika za Amadorja*. Ljubljana: CZ.

- Sharp, T. 2011. The primacy of positivity - applications in a coaching context. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(1), pp. 42 – 49.
- Taylor, V. A., Grant, J., Daneault, V., Scavone, G., Breton, E., Roffe-Vidal, S., Beauregard, M. 2011. Impact of mindfulness on the neural responses to emotional pictures in experienced and beginner meditators. *Neuroimage*.57(4):1524–1533. doi: 10.1016/j.neuroimage.2011.06.001.
- Turnšek Mikačić, M., Ovsenik, M. 2015, *Karierno načrtovanje – Kako najti v sebi skriti zaklad?* Novo mesto: FOŠ.
- Turnšek Mikačić, M., 2014, *Karierni načrt kot gradnik osebne odličnosti*. Doktorska disertacija. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
- Turnšek Mikačić, M., Ovsenik, M. 2013. Carreer planning as a building block of personal excellence. *Organizacija* 46(6), 235–252. doi: 10.2478/orga-2013-0024.
- Turnšek, T. (2009). *Osebni karierni načrt*. Seminarska naloga. Šola za coache in karierne coache. Ljubljana: Glotta nova Center za novo znanje.
- Waugh, C., Fredrickson, B. 2006. Nice to know you: Positive emotions, self-other overlap, and complex understanding in the formation of a new relationship. *The Journal of Positive Psychology*, 1(2), 93–106.
- Way, B. M., Creswell, J. D., Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D. 2010. Dispositional mindfulness and depressive symptomatology: Correlations with limbic and self-referential neural activity during rest. *Emotion*. 10(1):12–24. doi: 10.1037/a0018312.

# K MOŽGANOM USMERJEN MODEL POUČEVANJA, IDEJA ŠOLE 21. STOLETJA

Brain Centred Model of Teaching – the Idea of the 21st Century School

Kaja Lenič

Prof. razrednega pouka  
OŠ Log - Dragomer

## Uvod

Učenje in poučevanje v slovenskem šolskem sistemu je na težki preizkušnji. Rešitve je mogoče najti z nevroedukacijo. Eden od ciljev nevroedukacije je prav to, da izboljša poučevalno prakso z znanstvenimi ugotovitvami. V članku so opisani načini, kako lahko z nevroedukacijo izboljšamo poučevanje in kakšne spremembe so možne v slovenskem šolstvu. Srečali se bomo s stališčem o sebstvu pri učenju in spoznali k možganom usmerjen model poučevanja. Predstavili bomo ideje šole 21. stoletja.

## Nevroedukacija

Nevroedukacija ali znanstvena disciplina Um, možgani in edukacija (UME), s tujko Mind, Brain and Education (MBE), povezuje nevroznanost, psihologijo in edukacijo. Vsa tri polja so enakovredna in skupaj prispevajo enake deleže k raziskovanju, praksi in politiki. To je razlog, da se med seboj informirajo in se učijo druga od drugega (Tokuhama-Espinosa, 2013). Nova znanost lahko odgovori na mnoga vprašanja, povezana z razvojem vzgojno-izobraževalnega sistema in kakovosti izobraževanja. Učitelju omogoča globlje razumevanje učenja in izboljšanje lastne poučevalne prakse ter pripravo učencev na izzive sodobne družbe (Tancig, 2013a). Namen takega povezovanja je poglobiti znanje o učenju in poučevanju (Fisher, 2013).

Možgani so narejeni za kreativno delo, ne za pasivno odslikavanje ali zrcaljenje zunanjega sveta in domnevno objektivnega reda. Niso genetska danost, ampak potrebujejo socialna okolja in izkušnje, da se razvijajo in spremenljajo (Rutar, 2012).

## Pogled na učenje in poučevanje z vidika nevroznanosti

Učitelj preživi z mladimi ljudmi kar nekaj ur na dan in veliko let in je med najbolj odgovornimi za razvijanje njihovih možganov, nevronske mreže in kognitivnih sposobnosti. Presenetljivo je, da se nekatere šolske prakse niso spremenile že leta, če ne celo stoletja (urniki, število odmorov, razpored ur), čeprav je znanost ponudila veliko novih spoznanj o tem, kako narediti šolsko okolje bolj prijazno, prijetno, lepše in učinkovito. Nenavadno je spoznanje, da učitelji, pisci učbenikov in načrtovalci šolskih politik še vedno ne posvečajo dovolj pozornosti najnovejšim naravoslovnim spoznanjem o tem, kako sploh delujejo možgani, kako nastajajo nevronske mreže, kako poteka učenje in kaj vse možgani zmorejo (Rutar, 2011).

Ko govorimo o učenju, pogosto mislimo na tehnike uspešnega, hitrega, učinkovitega učenja, manj pa mislimo na empirično podlago, ki je nujno potrebna, če se sploh želimo česa naučiti. Temelje predstavljajo nevroni in nevronske mreže, potrebne, da nevroni delujejo tako, kot morajo. Brez njih učenje ni mogoče. Za kakršno koli učenje je pomembno, da možganske nevronske mreže dobesedno hočejo kompleksne oblike informacij, da razvijejo vse sinapse, ki jih lahko. Ni res, da se človek lahko nauči toliko, kot mu dopuščajo možgani, ampak z učenjem silimo možgane k tvorjenju vse bolj kompleksnih struktur. Nevroni so narejeni tako, da se lahko spreminja – govorimo o plastičnosti nevronske mreže, kar pomeni, da lahko tvorijo nove nevrone in nevronske mreže ter jih spreminja. Tako je učenje vselej mogoče. (Rutar, 2011). Plastičnost upada s starostjo. Poznavanje in razumevanje plastičnosti možganov je pomembno pri načrtovanju učenja in poučevanja ter pri oblikovanju intervencijskih programov, saj z njimi v pomembni meri vplivamo na spremembe v možganih (Tancig, 2013a). Učenje spreminja možgane. V zadnjem desetletju je neznanska rast v razumevanju plastičnosti možganov pripomogla k povsem novemu načinu razmišljanja o tem, kako se otroci učijo in dosegajo rezultate (Hardiman in Denckla, 2012).

Učenje bo učinkovito tedaj, ko se med seboj povezuje več nevronov. Žal velja tudi nasprotno, manj pogosto uporabljene nevronske povezave postajajo vse bolj okleščene, nazadnje pa izginejo, saj možgani delujejo po načelu ohrani ali izgubi (angl. gain it or lose it) (Rutar, 2011).

Za učenje je pomembno spoznanje, da je v veliki meri odvisno prav od izkušenj in od predhodnih izkušenj, ki so ji otroci pridobili, še preden so vstopili v solo. Izkušnje niso samo podatki in informacije, naložene in nevronih, ampak so predvsem čustveni, socialni in kognitivni dejavniki. Govorimo o izkušnjah, ki vključujejo občutke in čustva, ki spreminja telesna stanja otrok in tudi njihova mentalna in duševna stanja. Učenec, ki ga je v razredu strah ali pa je tesnoben in zmeden, bo drugače doživljal pouk, njegovo doživljanje pa bo vplivalo na inteligenco in zmožnost za učenje oz. reševanje problemov. Čustvena stanja ne vplivajo na samo enega človeka, ampak se širijo tudi na druge, kar imenujemo razredna klima (Rutar, 2012). Tisti učitelji, ki razumejo povezave med čustvi in prefrontalnim korteksom – centrom za višje spoznavne procese – skušajo ustvariti tako okolje, v katerem bo učenje pozitivno povezano s čustvi (Hardiman in Denckla, 2012).

Negativna čustva blokirajo učenje, kar dokazujejo nevroznanstvene študije. Učenčeva čustvena izkušnja v razredu v veliki meri pogojuje njegovo zmožnost učenja in pomnjenja. Poučevalno prakso lahko izboljšamo s tem, da upoštevamo čustva. Ne glede na sposobnosti učencev je mogoče oblikovati učno okolje tako, da pozitivna čustva in motivacija podpirajo učenje in ščitijo učence pred škodljivimi vplivi negativnih čustev. Eden od pristopov so tudi metakognitivni in samoregulativni programi, s katerimi se učenci naučijo regulirati ali uravnavati svoja čustva in motivacijo. Na velik pomen samokontrole v življenju opozarjajo ugotovitve raziskav, da bodo otroci, ki imajo že pri treh letih sorazmerno dobro samokontrolo (so manj impulzivni, bolj vztrajni in bolje uravnavajo svojo pozornost), pozneje dosegli boljši učni uspeh in bodo pozneje v življenju uspešnejši. Obratno velja za tiste s slabšo samokontrolo (Tancig, 2013a).

Pomembna odkritja o možganih, ki vplivajo na učenje in poučevanje (Sousa, 2013):

- Človeški možgani se reorganizirajo na temelju vloženega.
- Nevroni v možganih se regenerirajo – proces je nevrogeneza.
- Spodbijajo pojmovanje, da možgani lahko opravljajo več nalog hkrati.
- Možgani usvajajo učenje drugega jezika, kar ne vpliva na učenje maternega jezika.
- V možganih so odkrili poti, ki sodelujejo pri branju.
- Posodobljeno je naše razumevanje omejitev zmogljivosti delovnega spomina.
- Čustva vplivajo na učenje, spomin in priklic.
- Prepoznanata je ključna vloga gibanja in telesne vadbe pri učenju in pomnjenju.
- Razumejo rast in razvoj najstniških možganov in s tem adolescence.
- Preučujejo učinke pomanjkanja spanja in stresa na učenje in pomnjenje.
- Inteligenca in ustvarjalnost sta dve različni sposobnosti, ki nista genetsko določeni, okolje in šolanje lahko obe spremenita.
- Povečujejo naša vedenja o tem, kako umetnost razvija možgane.
- Poudarjajo, koliko družbena in kulturna klima šole učinkuje na učenje in poučevanje.

## Napotki za učenje in poučevanje v naših šolah (Rutar, 2011)

Slaba novica za učitelje je, da je razpored šolskih ur, ki ga poznamo danes, zastarel. Nevroznanost dokazuje, da bi ga morali korenito spremeniti. Nove in bolj produktivne in učinkovite oblike učenja bodo v prihodnosti potekale precej drugače, kot potekajo danes. Zagotovo ne bodo ujete v časovne enote, dolge petinštirideset minut, med katerimi je pet minut odmora. Učitelji pogosto stresejo ogromno informacij v zelo kratkem času pred učence, kar niti ni slabo, saj je obremenjevanje možganov koristno že po definiciji. Vedeti pa je treba, kako jih obremenjevati, kako dolgo časa in kakšni morajo biti vmesni odmori. Prav odmori so izjemno pomembni in bi morali biti bistveno daljši od petih minut, saj z odmori pomagamo nevronske mrežam, da utrjujejo povezave med novimi informacijami in drugimi nevroni. Pomembno je tudi kakovostno in dovolj dolgo spanje po učenju, ki utrjuje nevronske povezave.

Za učenje akademskih vsebin se je treba dodatno potruditi, motivirati. Motivacija je tesno povezana z vsakim kompleksnim vedenjem, ki je usmerjeno k določenemu cilju. Prav motivacija je ključni izraz, ki nam pomaga razumeti razliko med tipičnim preprostim delovanjem nevronskih mrež in tistim delovanjem, ki je značilno za visoko razvite živali in človeka.

V šolah je premalo skupinskega učenja, ki je sicer značilno za vsakdanje delovanje ljudi in tudi za visoko strukturirano vedenje v znanstvenih krogih.

V šolah bi moralo biti več veselja, radosti in dobrega počutja, saj dolgočasna predavanja nimajo nobene nevrološke vrednosti niti za motivacijo niti za učenje niti za spomin. Kadar pa se človek dobro počuti, kadar čuti, da je potrjen v svoji eksistenci, se poveča količina dopamina in poveča se dejavnost frontalnega režnja in poveča se delovanje amigdale. Amigdala je pomembna, ker vpliva na čustveno intenzivnost človekovega doživljjanja.

Dejavnosti, ki močno vplivajo na delovanje nevronskih mrež in sproščanje dopamina so telesna aktivnost, osebni odnos do učnih vsebin, možnost izbire, igranje, socialne interakcije, medsebojni odnosi, novosti, interzične nagrade (občutek osebnega zadovoljstva in veselja zaradi doseženega).

V šoli ne smemo veliko časa posvečati reproduciranju naučenega. Veliko več časa bi morali posvetiti rabi naučenega v novih problemskih situacijah.

Glede preverjanja in ocenjevanja znanja je za učence najbolje, da učitelj spodbuja učenje z izkušnjami.

Dodatno krepijo naučeno učinkovite in kompleksne povratne informacije, ki jih zagotavlja učitelj. S povratnimi informacijami se krepijo tudi medsebojni odnosi med učitelji in učenci, kar pomeni, da učitelj vzbujata učence.

Nevroznanstveniki danes poudarjajo, da so učitelji vse preveč pozorni na razvijanje kognitivnih zmožnosti otrok, veliko premalo pa na razvijanje njihovih občutkov in čustev, ki bistveno vplivajo na oblikovanje njihovih osebnosti, identitet in zavesti o njih (Rutar, 2012).

## Sebstvo in učenje

Styker (1980) definira sebstvo oz. JAZ kot skupek predstav, ki jih imamo o sebi kot celostni osebnosti, identitetu pa kot del te osebnosti, ki določa predispozicijo k določenemu načinu vedenja v specifični družbeni vlogi. Vsak posameznik pa poseduje v družbi več vlog, zato je tudi nosilec večjega števila identitet. Med družbo in sebstvom obstaja recipročen odnos. Sebstvo vpliva na družbo preko delovanj posameznikov (ustvarjanje

skupin, organizacij), družba pa vzajemno vpliva na sebstvo preko skupnih struktur jezika in pomenov, ki posamezniku omogočajo interakcijo z drugimi in zrcalni pogled na sebe kot objekt (prav tam).

Temeljni atribut sebstva je neprekinjeni proces refleksivnosti. To je sposobnost, da nase gledamo kot na objekt, sposobnost samovrednotenja, samozavedanja in sposobnost načrtovanja prihodnjih dejanj glede na želene cilje (Stets in Burke, 2008).

Sebstvo v smislu osebnega vodenja samega sebe vodi k samoaktualizaciji. Ta ni možna brez samopodobe, samozavesti, samoopazovanja, samosprejemanja, samozaupanja, visokega samoocenjevanja, samokontrole, samodiscipline, samospoštovanja, samoodpuščanja, samonapredovanja, samoizraznosti, samorazumevanja, samoosvobajanja, samoupravljanja. Gre za načine in oblike pozitivnega komuniciranja s samim seboj in svetom. Negativen odnos do sebe in sveta pa kažejo izrazi: samozanikanje, zanikanje drugega, dvom vase, skrb zaradi lastne nesreče (Novak, 2006).

Učimo se z vzgojnim učinkovanjem ali brez njega. Učenje je neizogibno, samoumevno, vsakokrat naše lastno učenje. V procesu učenja nas ne more nihče nadomestiti in se učiti namesto nas. Večinoma se sicer učimo od drugih in z drugimi, a vendarle vsak sam zase. Učenje je vselej osebno. To velja tudi za danes tako pogosto favorizirano učenje v skupinah. To česar se posameznik nauči, doseže in usvoji, mu sicer posredujejo drugi, vendar učenje ostaja individualno. Šolsko politične razprave spodbujajo skupno učenje, a to še ne pomeni, da se vsi naučijo isto. Producija je socialna, percepcija pa se spreminja z individualno pripravljenostjo, doveznostjo in pričakovanji (Prange, 2011). Izraženo je dejstvo, da zunanja referenca in samoreferenca sodita skupaj. Oblikujeta medsebojno odvisno plat poznavanja ljudi in sveta, predstavitev sveta ob pomoči drugih ali učenja od drugih, ki so učitelji, trenerji, inštruktorji, prijatelji, nasprotniki. Vidimo tako, da spremljamo tisto, kar nam kažejo drugi. Razumemo s tem, ko poslušamo druge in da so dejanja z nami povezana. Učimo se sami. Toda kaj se učimo, kakšno raven dosežemo, kako poglobljeno je naše znanja, je odvisno od pozornosti, ki jo posvečamo drugim, torej skupnemu pogledu na stvar. Samozaupanje pridobimo s tem, ko zaupamo drugim in smo zaupanja deležni sami. Odgovornost zase prevzemamo, ko drugi od nas pričakujejo odgovornost. Samostojno razmišljanje razvijamo tako, da prisluhnemo razmišljanju drugih. To je najdenje samega sebe ob pomoči zunanjih reference (prav tam).

Sebstva ne moremo poimenovati kot skupka nespremenljivih lastnosti kot konstanto, temveč kot našo gibljivo sredino in nedokončan, neskončen proces. Lahko ga označimo kot učenje, s katerim se znova in znova na novo uravnavamo. Lahko začenjamo na novo, bolj ali manj spremenimo svoje razmišljanje, prelomimo s preteklostjo. A vselej tako, da med seboj posredujeta zunanja referenca in samoreferenca. Učenje se nikoli ne konča. Odvisno je od zunanjih vplivov in nas samih (prav tam).

## K možganom usmerjen model poučevanja (Hardiman, 2010)

K možganom usmerjen model poučevanja pomaga učiteljem pri raziskovanju na področju nevroznanosti in pri učinkovitem poučevanju, ki temelji na raziskovanju. V pomoč jim je pri načrtovanju, izvajanju in vrednotenju kakovostnega poučevanja. Model ima šest stopenj ali »možganskih tarč« (angl. »brain targets«) poučevanja in učnih procesov, obenem pa predstavlja izsledke raziskav o delovanju možganov, ki podpirajo vsako stopnjo. Vsaka možganska tarča je predstavljena posebej, a sestavni deli so prepleteni med seboj.

#### Možganska tarča ena: Čustveno ozračje za učenje

Nevroznanstveniki so odkrili zapletene medsebojne odnose med čustvenim in spoznavnim možganskim sistemom. Informacije, ki pridejo do možganov, najprej obdela čustveni center, šele nato spoznavni center ali center za razmišljanje. Izkušen učitelj mora v razredu zmanjšati vse, kar je povezano z grožnjami, saj ovirajo učenje. Pozitivne čustvene izkušnje pa krepijo dolgoročni spomin. Eden izmed učinkovitih načinov, kako dobiti vpogled v otrokov čustveni odzivni sistem, je bogatitev pouka z vizualno umetnostjo in umetnostjo nastopanja.

#### Možganska tarča dve: Fizično učno okolje

Možganska tarča dve spodbuja pozorno načrtovanje fizičnega učnega okolja. Zvok, osvetlitev in vonj vplivajo na učenje. Pomaga lahko tiha glasba v ozadju, da se učenci sprostijo. Kadar je potrebna visoka zbranost, je najbolj učinkovita tišina. Najboljša je naravna osvetlitev razreda. Tudi vonj lahko prispeva k boljšemu spominu. Učitelj mora pozorno načrtovati fizično učno okolje in namerno uvajati novosti, red in lepoto v vsako učno enoto.

#### Možganska tarča tri: Načrtovanje učne izkušnje

Pisanje učiteljevih priprav na pouk, ko predstavimo učencem informacije v zaporednem vrstnem redu, dokler ne izčrpajo celotne vsebine, lahko v resnici ovira učenje. Predstavljamo si lahko, da dopolnjujemo sestavljanko, ne da bi videli celotno sliko, ki jo prikazuje. Učenci pogosto ne dobijo celotne slike in zato dobijo nepovezane koščke informacij in dejstva se ne ohranijo. Zato mora učitelj uporabljati vsebinske standarde in kurikularne smernice, s katerimi oblikuje kompleksnejše cilje in koncepte, te pa nato predstaviti neverbalno s konceptualnimi mapami ali vizualno. Take aktivnosti pomagajo učencem razumeti, kako se cilji, do katerih bodo prišli, navezujejo na celotno sliko.

#### Možganska tarča štiri: Obvladovanje veščin

Naslednja stopnja je namenjena vključevanju učencev v dejavnosti, ki jim pomagajo, da pokažejo svoje obvladovanje veščin ter poznavanje vsebin in konceptov. Učenci tako napredujejo in dosegajo učne cilje z načrtovanjem različnih dejavnosti, ki aktivirajo spomin. Poznamo tri vrste spomina: kratkoročni, delovni in dolgoročni. Na žalost učitelji v razredu ponujajo učencem informacije za delovni spomin – učenci shranijo

informacijo, jo prikličejo na testu ali kvizu, nato začnejo obravnavati novo temo, na prejšnjo informacijo pa hitro pozabijo. Cilj poučevanja in učenja pa bi moral biti, da učenci osvojijo znanje, procese in spretnosti za gradnjo novega znanja – proces, ki terja rabo dolgoročnega spomina. Učitelj mora načrtovati raznolike izkušnje, da bodo učenci informacije uporabljali na različne načine. Najboljši način poučevanja, s katerim učitelj to doseže, je vključevanje umetnosti – nastopanje, igra vlog, vizualne predstavitve, ustvarjalno gibanje, drama, poezija in kreativno pisanje.

#### Možganska tarča pet: Razširjanje in apliciranje znanja

Možganska tarča pet spodbuja učitelje k razvijanju takih načinov poučevanja, ki temeljijo na dosežkih. Takšne dejavnosti terjajo od učencev, da se ukvarjajo z induktivnim in deduktivnim razmišljanjem, da analizirajo in razvijajo veščine, potrebne za reševanje problemov. Omogoča jim uporabo tega, kar so se naučili pri nalogah, ki se ukvarjajo z realnimi življenjskimi problemi. Poučevanje, ki spodbuja možgane, zajema: načrtovanje eksperimentov, ustvarjanje metafor in analogij, preiskovanje vzročno-posledičnih vzorcev, analiziranje perspektiv in razvijanje kreativnega razmišljanja z vizualno umetnostjo in umetnostjo nastopanja.

#### Možganska tarča šest: Vrednotenje učenja

Vrednotenje učenja je zadnja stopnja možgansko usmerjenega modela poučevanja. Ponuja povratno informacijo učencem o dosežkih, tako da ti lahko prilagajajo svoje učne navade in da učitelji lahko izboljšajo svoje poučevanje. Kognitivna znanost podpira to, kar učitelji že vedo iz izkušenj – takojšnja povratna informacija krepi učenje in spominske vzorce. Poleg tradicionalnih ocenjevalnih metod (kvizi, testi, eseji) bi morala zaključna evalvacija zajemati še kombinacijo ocenjevalnih rubrik, ocenjevalnih ključev, samoocenjevalnih orodij in dijakovih refleksij.

## Šola 21. stoletja

Wagner (2009, povzeto po Rutar, 2011) opozarja, da se bodo šole preoblikovale in bodo v 21. stoletju bistveno drugačne, kot so sedaj. Učencem in učiteljem bodo omogočile: kritično mišljenje in kompleksno reševanje problemov, sodelovanje in skupno delovanje v digitalnih omrežjih, nove oblike prilagajanja na spremenjeno okolje, iniciativnost in podjetnost, učinkovito ustno in pisno sporazumevanje, dostop do informacij in njihovo analiziranje, radovednost in domišljijo.

Sodobna nevroznanost podpira spodnja načela, ki bodo vgrajena v šole 21. stoletja (povzeto po Rutar, 2011):

Učenje zaradi nevroznanosti ne bo potekalo v časovnih enotah. Pomembni bodo končni rezultati v obliki projektnega dela, ki ne bo omejeno z večnim pomanjkanjem časa.

- V šolah bo prevladovalo delo v projektih, ki ne bo temeljilo na pomnenju podatkov.

- Viri, iz katerih bodo črpali snov, ne bodo učbeniki, ampak raziskovalni projekti, ki bodo končni cilj učenja in rezultat skupnega dela učitelja in učenca.
- Pasivno učenje na pamet bo dokončno zgodovina.
- Učenci se ne bodo učili sami, ampak v skupnih projektih.
- Glavna oseba pri delu ne bo učitelj – glavni bodo vsi skupaj. Učitelj bo spodbujevalec, mentor, nosilec povratnih informacij.
- Pomembne bodo vrednote, kot je duhovna svoboda, zato bo delo temeljilo na sodelovanju, spoštovanju, kreativnosti in medsebojnemu zaupanju.
- Kreativnost pomeni, da razvijajoči možgani na zapletene načine vedno znova ustvarjajo realnosti. Kreativnost je ključna zmožnost človeških možganov (Rutar, 2012).
- Kurikul ne bo fragmentiran, ampak bo integriran – izhajal bo iz interdisciplinarnosti.
- Učitelji ne bodo ocenjevali z ocenami od ena do pet, ampak bodo ocenjevali dosežke učencev, ki bodo dosegali, kar bodo lahko, kar pomeni, da slabih ocen ne bo.
- Vsi učenci bodo uspešni, saj se njihovi možgani bistveno med seboj ne razlikujejo.
- Učitelj ne bo sodnik in ocenjevalec, ampak bo sodelavec.
- Učenci se bodo medsebojno ocenjevali in presojali posameznikov prispevek k skupnim projektom.
- Učenci bodo načrtovali kurikul skupaj z učitelji.
- Namesto domačih nalog bodo pomembni nastopi, projekti, medijski dogodki in performansi.
- Nič več ne bo hierarhije predmetov, ampak se bodo razvijale nove oblike in vrste pismenosti, pri čemer bo pomembna zlasti umetnost.
- Standardiziranih testov ne bo več, saj bodo v šolah cenili kreativnost, različnost, ustvarjalnost, nestandardne oblike delovanja, neobičajne načine reševanja problemov.

Skladiščenje podatkov v spominu preprosto ni dovolj, zlasti ne v 21. stoletju, ko morajo ljudje nenehno prilagajati znanje hitro spreminjajočemu se svetu (Fisher, 2013).

## Literatura in viri

- Fisher, W. K. 2013. Um, možgani in izobraževanje: Postavljanje znanstvenih temeljev za učenje in poučevanje. *Vzgoja in izobraževanje*, 6, str. 11–22.
- Hardiman, M. 2010. The Brain Target Teaching Model. Pridobljeno 21. 9. 2015 s spletne strani <http://education.jhu.edu/PD/newhorizons/Journals/spring2010/thebraintargetedteachingmodel/>.
- Hardiman, M. in Denckla, M. B. 2012. Znanost o izobraževanju: Poučevanje in učenje s pomočjo znanosti o možganih. *Vzgoja in izobraževanje*, 5, str. 73–76.
- Novak, B. 2006. Ali odrasli še dozorevamo? Pridobljeno s spletne strani <http://www.transformacija.com/NLP%20in%20osebna%20rast.pdf>.
- Prange, K. 2011. Sebstvo kot proces učenja. *Sodobna pedagogika*, 3, str. 104–114.
- Rutar, D. 2011. Sodobna nevroznanost za šolo 21. stoletja. *Vzgoja in izobraževanje*, 3, str. 15–22.

- Rutar, D. 2012. Kako možgani vplivajo na učenje in kako učenje vpliva na možgane. *Vzgoja in izobraževanje*, 6, str. 25–30.
- Sousa, D. A. 2013. UMI – Um, možgani in izobraževanje: Vpliv nevroznanosti na vede o izobraževanju. *Vzgoja in izobraževanje*, 6, str. 29–32.
- Stets, J. E., Burke, J. P. 2001. A sociological approach to self and identity. V M. Leary in J. Tangney (ur.). *Handbook of self and identity*.
- Styker, S. 1980. *Symbolic interactionism – A social structural version*. Menlo Park: Benjamin Cummings.
- Tancig, S. 2013a. Nevroedukacija – nova znanost o učenju in poučevanju ter njena vloga v izobraževanju. *Trajnostni razvoj v šoli in vrtcu Ljubljana*, 7, št. 1-2. Zavod RS za šolstvo.
- Tokuhama-Espinosa, T. 2013. Zakaj znanost Um, možgani in izobraževanje plemeniti »novo« izobraževanje, temelječe na poznavanju možganov, z znanostjo? *Vzgoja in izobraževanje*, 6, str. 23–28.

# THE SELF IN BUSINESS – HOW TO BE HOLISTICALLY EFFECTIVE AND BALANCED

## Sebstvo v poslovnem okolju – kako biti celostno učinkovit in uravnotežen

Dr. Tatjana Dragovič

Glotta Nova, Poljanska 95, 1000 Ljubljana, [tatjana@glottanova.si](mailto:tatjana@glottanova.si)

in Human Communications Centre, UK, [tatjana@humancc.org](mailto:tatjana@humancc.org)

### Izvleček

Značilnosti uspešnega vodje v današnjem času so bolj kompleksne in bolj zahtevne, kot so bile kadar koli do zdaj. Novi pogoji poslovanja in veliki odliv strokovnega znanja zahtevata od vodij, da so tudi upravljalci s spremembami, razvijalci posameznikov in timov, coachi in nenazadnje »multiplikatorji« znanja, veščin in profesionalnega in etičnega odnosa do dela. Vse to in veliko več naj bi vodje dosegali v sodelovanju s kolegi, s skupno vizijo in uskljenimi vrednotami. Dilts (1990) predlaga, da za tako kompleksen proces vodenja potrebujemo štiri ključne elemente, in sicer sebe, druge, cilje in sistem in z njimi povezane veščine: osebne, komunikacijske in motivacijske, veščine strateškega mišljenja in veščine sistemskega mišljenja. Čeprav je navidezno najlažje razumeti prvi element, torej sebe, prav ta element v povezavi z osebnimi veščinami predstavlja največjo uganko in istočasno ključ do celostne učinkovitosti in uravnoteženosti v poslovnem okolju. Razumeti (element) sebe lahko zveni samoumevno, dokler se ne lotimo bolj poglobljene analize in ugotovimo, da je zelo kompleksen in sporen koncept. Sebstvo se pojavlja kot rezultat procesa najdenja in razumevanja samega sebe. Prange (2011) opozarja, da se to, kar smo, pokaže šele v našem odnosu z drugimi. Pokaže se v tem, kar delamo in česar ne naredimo, kaj zmoremo in znamo in česa ne. V poslovnem okolju to pomeni, da vodje (element) sebe ne najdejo neposredno, temveč posredno z doživljjanjem in z interakcijo z drugimi in z uspešnim, pa tudi s spodletelim ravnanjem. Goethe je že v 19. stoletju ugotovil, da »človek pozna samega sebe le, če pozna svet; sveta se zaveda le v samem sebi, samega sebe pa le v svetu« (Goethe 1823/1955, str. 38). Sodobni uspešni vodje lahko dosežejo celostno učinkovitosti in uravnoteženost ravno skozi doseganje in povezovanje lastnega (individualnega) in sebstva »v svetu« oz. v organizaciji.

**Ključne besede:** sebstvo, osebne veščine, matrica vodenja, integriteta

## Abstract

Features of effective leaders in present day businesses are more complex and demanding than ever before. New business principles and the great outpouring of expertise demands from leaders to be change managers, developers of teams and individual employees, coaches, and last but not least 'multiplicators' of knowledge, skills and a professional and ethical approach to work. All of these they are to achieve in collaboration with their colleagues through common vision and aligned values. Dilts' (1990) realisation of the complexity of the leadership process led to his suggestion that for such a complex process we need at least four elements: 'self', 'others', 'goal' and 'system' with their accompanying sets of skills: self skills, communication and motivation skills, strategic thinking skills and systemic thinking skills.'. Even though it might look very simple to understand the first element, it also represents the greatest puzzle and at the same time the key to holistic effectiveness and balance. The first element, 'the self' might sound self-evident, but on closer analysis it is a highly complex and disputed concept. The self appears as a result of the process of finding and understanding oneself. Prange (2011) warns that what we really are is visible only through relationships with others. What we really are is visible in our actions and also in the lack of our actions. It is visible in what we know how to do/perform and equally in what we do not know. In business it means that leaders find themselves indirectly through experiences and interactions with others and through successful and unsuccessful actions/results. In the 19th century, Goethe said that 'Man knows himself only to the extent that he knows the world; he becomes aware of himself only within the world, and aware of the world only within himself' (1823/1955, p. 38). Modern successful leaders could achieve holistic effectiveness and balance through discovering and connecting their (individual) self to the self in the world, i.e. in the organisation.

**Key words:** *the self, self skills, leadership matrix, integrity*

## Introduction

The categorisation of the concept of the self is quite demanding, as many disciplines seem to address it and yet avoid fully defining it. In order to explore and unwrap the concept of the self in business it would be useful to start from the other end, from the more frequently used and the more familiar concept of business.

An old story about three bricklayers might be a good introduction into the context in which the notion of the self will be explored – i.e. the business context. The three bricklayers were working side by side when somebody comes along and asks the first bricklayer:

»What are you doing?«

The first bricklayer replies »I'm laying bricks one by one. Applying mortar and placing each brick.«

The second bricklayer is asked the same question:

»What are you doing?«

His response is »I'm building a wall. I'm making a living. By doing this job, I'm able to provide for my family.«

And the third bricklayer is asked exactly the same question:

»What are you doing?«

His response was: »I'm building a cathedral. I'm helping people to connect with God.«

The story may be interpreted in many different ways just like the story itself depicts bricklayers' different interpretations of their own work. Lesser (2013) interprets the story as an illustration of the power of purpose and vision, and challenges us all to look at it from the perspective of a manager, supervisor or leader. He rhetorically asks the question whether we would be as fascinated by the story in those roles, when we might prefer to see our employees focusing on the task of putting bricks one by one rather than being distracted by higher purposes and visions, i.e. the bricklayers should 'just do their job'. Lesser's provocation is timely as modern businesses have been putting higher demands on the modern leaders and managers as well as on employees in general to be both effective and sympathetic, both task and people-oriented, both fair and inspirational. How is it to be a leader, manager and employee in the modern business world?

## Business context

Leaders in present day businesses are faced with a number of challenges, which have an impact on their leadership culture, on their employees, on their own purpose and vision, and last but not least on their own selves. There is increased competition in the market every day, the demands on leaders and employees are increasing including the time pressure. There is also an increasing number of challenges from the environment that cannot be controlled. Leaders are also faced with the challenges of globalisation and the requirements of intercultural communication and cross-cultural business operations, with increased mobility of resources, information and manpower, and with tasks that are being moved into the virtual world, with the demands for still better results with existing or less resources. Above all, the leaders are leading employees with new and different values, expectations and requirements. All of these challenges require the leader to be well equipped with excellent self-motivation skills and excellent skills for motivating the co-workers, as well as an ability to look ahead, think strategically and find the right systemic solutions. All of these they are to achieve in collaboration with their colleagues through common vision and aligned values. Not an easy task.

Dilts (1996) suggests that for such a complex leadership process, we might need to focus on its four elements, i.e. on the leadership matrix that he developed while researching visionary leadership. He claims that leadership within business contexts needs to take into account the following elements:

- a) The self
- b) Others
- c) Goals
- d) The system

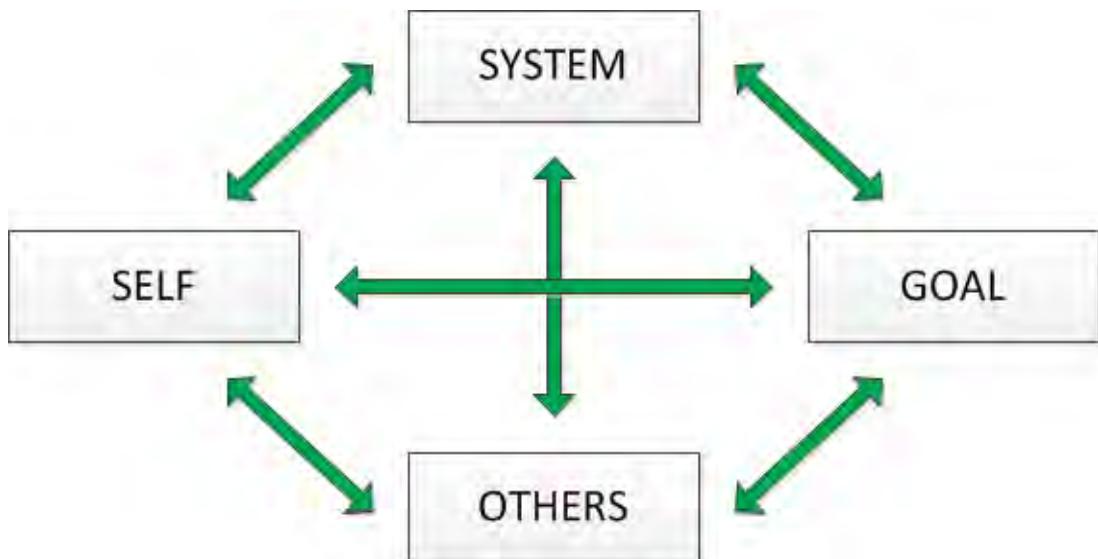


Figure 1: The leadership process matrix (Dilts, 1996)

The four elements make it clear that leadership is a multi-layered process that needs to take into account more than just the 'main actors', i.e. the leader and his/her team. In order to ensure a successful leading process, Dilts reminds us that adequate skills are required for each and every element included in the matrix.

Starting from the 'others' as indicated in the matrix, it is obvious that a leader needs to possess effective communication and motivation skills in order to encourage, support, understand and motivate his/her team, colleagues, internal and external clients and his/her own self on the journey towards the desired business goal or outcome. It would be hard to imagine a leader without such skills.

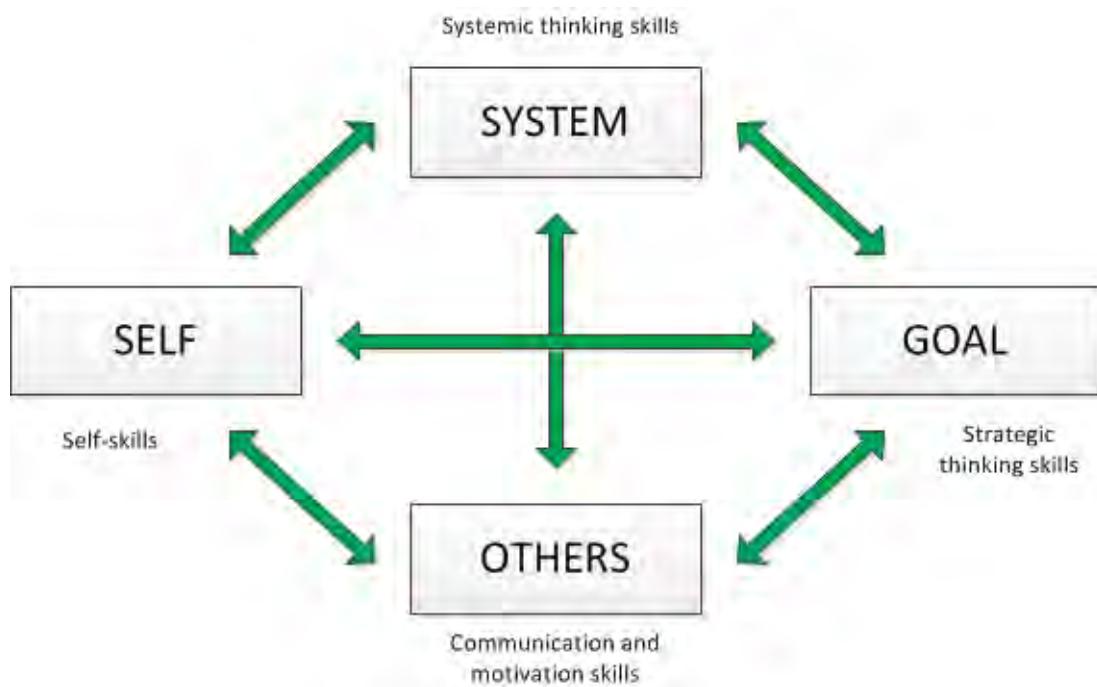
Next element in the leadership matrix focuses on the desired goals or outcomes of the leadership/business process. The leader's role is to help his organisation (team, colleagues) to define precisely their common goals as well as to develop the best strategy/ies for achieving the defined goal(s). Thus, the leader needs skills for strategic thinking. These skills include, for example, know-how of setting goals successfully, having a systemic perspective as well as ability to define the small significant steps (SSS) that lead to the goal.

The system as an element in the leadership matrix could easily be overlooked. Frequently leadership can be seen as a 'departmental issue' (except for the organisational leadership on board level), something that is carried out in departments and sectors. Practice has shown that in the everyday contexts of companies, it is clear that a company's system, as well as the bigger system(s) companies belong to, are important for the overall growth and development (both of organizations and of individuals). Since growth and development are usually associated with the leadership process it is no surprise that leaders need to possess systemic thinking skills in order to help their teams, departments and organisations achieve their goals in the existing systems (i.e. company's system, professional branch's system etc.). Systemic thinking skills encompass looking at relationships (rather than unrelated objects), connectedness, process (rather than structure), the whole (rather than just its parts), the patterns (rather than contents) of a system, and context. Purpose, vision and

mission become driving and uniting forces once the relationships and connectedness are recognised and valued.

The 'self' might be initially seen as a self-explanatory element of the leadership matrix and yet it is more complex than it seems at first sight. Even though it is logical to say that a leader is supposed to possess several sets of skills (as described above), none of them would be useful for the leadership process unless the leader possesses 'self-skills'. Self-skills are concerned with so-called 'state management', shifting roles from individual ones to the organizational ones, as well as with the overall skill to recognize one's mission, purpose, learning and potential for growth and development. Dilts suggests that self-skills are connected to the enactment (in everyday life) of all our core features underpinned by our values, purpose and mission.

Thus, each element in the leadership matrix described above is accompanied with a set of skills equipping the leader for fostering the effective leadership process.



*Figure 2: The leadership matrix with accompanying skills (Dilts, 1996)*

Lesser's provocation about whether as leaders or managers we would prefer a bricklayer who just does his task rather than the one who also focuses on his needs and emotions or the one who is inspired by larger vision and purpose, brings us back to all the elements of the leadership matrix: the task-oriented bricklayer focuses on the (short-term) goal, the family-oriented on others and the purpose-oriented one on the 'bigger picture', i.e. system and on his role within it, i.e. on self.

So if self-skills are as important as Dilts claims they are, how can 'the self' in business help today's leaders and employees? How can the self help them be and create more cathedral-builders in their organisations?

## The self

The self is the concept that has been researched and studied by and in different disciplines. The works of the symbolic interactionist Mead (1934) and the psychologist Erickson (1968) are of particular interest in this regard. According to Mead, the self can arise only in a social setting where there is social communication. Other authors use the terms 'identity' and 'self' as almost interchangeable, and even though many authors agree that the notions of identity and the self are experiencing a 'renaissance' (Sfard and Prusak, 2005), a search for a clear definition of the notion of the self continues.

According to Mead (1934), for example, the 'substantial' self is in his view formulated early in life through many and varied interactions with significant others. According to Mead, it both compares and contrasts with others, and for protection purposes it has a 'survival kit' that resists assaults on the self - designed to destroy or to change it. 'Situational' selves on occasions may be part of this defence apparatus, because they allow the individual to adapt to different situations while preserving intact the innermost 'core'. It is the substantial selves that should be aimed at for substantial change and development, although Mead believes that these are not changed easily. If one adopts this perspective on the self teachers', many attempts to contribute to the discovery and development of the self would prove to be fruitless due to the fact that the 'substantial' self is not changed easily.

Strauss (1962), on the other hand, offers a model of personal change or development that would challenge the 'substantial self' laid down in the multitude of interactions occurring in early life. In his discussion of transformations of identity and self, one meets with new concepts and new classifications, and old ones being modified. New actions, new approaches new attitudes develop. Strauss argues for a self that does change and newer gets back to where it was.

Rogers (1942) was more 'in line' with Mead's substantial self talking about the 'true self' which he saw as facing a dilemma. For Rogers, the influences of social life were distorting the singular, true or real self. Stryker (1980), on the other hand, emphasised that the self influences society through individuals, groups and organisations and society influences the self through language that enables them to interact with others and develop a 'mirror' picture of themselves, i.e. reflexivity.

Whichever of the 'selves' we believe in or focus on, we are faced with the task of developing it and changing it for the better through self-reflection and engagement with others. When we do that within our business environment, we can discover our 'self in business'.

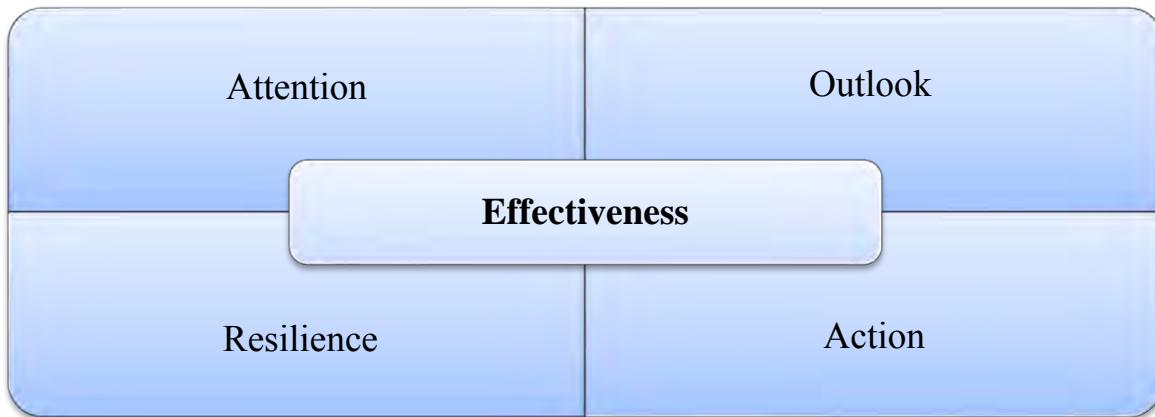
## The (individual and organisational) self in business

The self in business is frequently overlooked as it is assumed that it is clear what we go to work for and what the purpose of the organisation is. In many cases, neither leaders nor employees question any of those assumptions – quite the contrary they accept them without pausing and reflecting.

Kreber (2015) invites us to do exactly that – to take a mirror and self-reflect - when he poses key questions regarding our work, including 'what values underpin what we are doing?', 'why do we think these are important?', 'are our actions consistent with these values?', 'how have these values, these norms, and these traditions developed?', 'what injustices, harm or unsustainability do they promote?', 'who gains, who loses as a result of what we do, and by what sources of power?' And 'what can we do about this?' (Kreber, 2015, p.574).

To go back to the story of three builders – are we laying bricks, building walls or building a cathedral? When was the last time we asked ourselves how we deal with contradictions, incongruence, paradoxes and challenges in life in general and at work specifically? Or how we deal with successes (ours and of others)? If we 'keep going' (with our work or even with our life) without asking questions and challenging what we feel is violating our own or organisational values or celebrating what honours them, we are risking not only not being able to discover our 'self' but also not being happy with what we discover once we get there. The whole set of skills and particularly self-skills from the leadership matrix presented earlier might be helpful and beneficial here.

Lesser (2013) suggests that we learn to be honest with ourselves and admit what we have already noticed but did not do anything about. In other words bring those issues to our *attention* rather than letting them linger in the shadow. The same principle applies to the positive events and issues we notice but do nothing about. With each step like that, we can get closer to the self, to what we really are and to what we really want. Once the issues are 'out', it would be good to design a positive *outlook*. After that *action* can be taken to improve, change, adapt the existing issues to fit the overall organisational self. By embracing emotions (that might appear in the process of action) and at the same time embodying equanimity *resilience* strengthens. By being motivated to be honest, to find our own self and to understand our organisation's self, we will benefit others and benefit ourselves, which would lead to *effectiveness*.



*Figure 3 Model for achieving effectiveness (Lesser, 2013)*

The question remains how to align individual and organizational selves.

### **Walking our talk – integrity**

There are many different ways to define integrity. One of them claims that integrity is going through the process of ethical consideration about what is right and what is wrong in a given context AND taking action on that even if it is not to your advantage.

As leaders, it is crucial to display congruence and integrity. In other words, we need to 'walk our talk', and if we help our employees explore their issues, we need to be able to do the same. If we encourage our employees to model themselves and the systems around them, we need to be able to do the same.

The concept of 'walking our talk' requires an element of reflexivity in our every day life, which focuses on us, the leaders and on our organisation.

For example, asking ourselves if we really can help individuals and organizations with the knowledge transfer process if we do not believe in the value of knowledge in general, would certainly cause controversy, but also more followers of the 'integrity club'? Can we coach our team members to develop their competencies if we believe that some people were simply born to be capable and some were not?

Do we "beat around the bush" and try to keep everybody happy, because we do not really want to give them feedback about their limiting patterns, although deep down we know it would serve them best to "face the facts"? Do we "face our own facts"?

Do we put up a façade, a social smile, a "life is perfect for me, thank you!" appearance in order to impress our colleagues and boss(es) and ultimately to keep the job?

## Conclusion

This article probably opened more questions than it answered. Questions about 'the self', about who we really are and how often do we allow ourselves to be who we are, particularly in the business context, can be both daunting and liberating. An even more fascinating and shocking question is that if we are not who we are, who should then be us?

## References

- Erickson, F. 1986. Qualitative Methods in Research on Teaching, in Wittrock, M.C. (Ed.) *Handbook of Research on Teaching* (3<sup>rd</sup> edition). New York: Macmillan.
- Goethe, J. W. v. 1792/ 1823. The Experiment as Mediator Between Object and Subject [republished by The Nature Institute (2010). URL: [http://natureinstitute.org/pub/ic/ic24/ic24\\_goethe.pdf](http://natureinstitute.org/pub/ic/ic24/ic24_goethe.pdf) (accessed May 2016)].
- Kreber, C. 2015. Reviving the ancient virtues in the scholarship of teaching, with a slight critical twist. *Higher Education Research and Development*, 34:3, 568-580 DOI: 10.1080/07294360.2014.973384.
- Lesser, M. 2013. Know Yourself, Forget Yourself: Five Truths to Transform Your Work, Relationships and Everyday Life. New World Library.
- Mead, G. J. 1934. *Mind, Self and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Nias, J. 1981. Teacher Satisfaction and Dissatisfaction: Herzberg's 'two factor' hypothesis revisited, in *British Journal of Sociology of Education*, Vol. 2, No.3, p. 235-246.
- Prange, K. (2011). Sebstvo kot proces učenja. *Sodobna Pedagogika* 3/2011, 104–115.
- Rogers, C. R. 1942. Counseling and psychotherapy; newer concepts in practice. Oxford, England: Houghton Mifflin.
- Sfard, A., Prusak, A. 2005. Telling Identities: In Search of an Analytic Tool for Investigating Learning as a Culturally Shaped Activity. *Educational Researcher*, Vol. 34, No. 4 (May, 2005), pp. 14-22. URL: <http://www.jstor.org/stable/3699942>.
- Strauss, A. 1962. Transformations of identity, in Rose, A. M. (ed) (1962) *Human Behaviour and Social Processes*. London,:Routledge & Kegan Paul.
- Stryker, S. 1980. *Symbolic Interactionism: A Social Structural Version*. Menlo Park: Benjamin Cummings.

# RAZMIŠLJAM O SEBI ... JE TO TUDI POT OSEBNE IN STROKOVNE RASTI?

## I Think of Myself ... Is this Also a Path of Personal and Professional Growth?

Tamara Audič

Mercator, d. d., Dunajska 107, 1000 Ljubljana, [tamara.audic@mercator.si](mailto:tamara.audic@mercator.si)

### Izvleček

Vse več podjetji se za lasten razvoj in obstoj na trgu bori skupaj s svojimi zaposlenimi. Vsi zaposleni pa niso enako zavzeti za doseganje ciljev, rokov, izboljšanje načina dela. Zavedanje podjetja, da ima med zaposlenimi tiste posamezni, ki imajo nek potencial, veštine, znanja, ki jih za svojo rast potrebuje, je pomemben vidik v očeh kadrovske službe in top managementa. Tudi v Mercatorju se zavedamo pomena naših najboljših kadrov, zato jih želimo obdržati, osebno in strokovno razvijati ter jim omogočiti razvoj njihove karierne poti. Ta je individualno naravnana in po meri posameznega zaposlenega. Bistvo našega projekta, ki smo ga poimenovali Karierni izviv, v katerega so vključeni posamezni zaposleni, je opolnomočiti zaposlene pri razvoju zastavljenih kompetenc.

### Kaj je Karierni izviv?

Projekt Službe za razvoj kadrov in selekcije, ki vključuje niz aktivnosti za sodelavce s prepoznam potencialom za prevzem najzahtevnejših delovnih mest v Mercatorju.

V Mercatorju se zavedamo pomena in vloge naših najboljših sodelavcev, zato želimo, da so ti ustrezno prepoznani tudi s strani svojih vodij. To so sodelavci, ki imajo potencial, da v nedoločeni prihodnosti prevzamejo najzahtevnejša delovna mesta.

Iskali smo sodelavce, ki imajo:

- visoko izražene **veštine in lastnosti**, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela in doseganje postavljenih ciljev, in/ali
- **redka in dragocena strokovna znanja**, ki jih podjetje za uspešno delovanje nujno potrebuje in jih ne more pridobiti ali razviti v kratkem časovnem obdobju.

## Namen in cilj projekta

Oblikovati sistem, ki nam bo v pomoč pri zagotavljanju osebnega in strokovnega razvoja zaposlenih. Na eni strani nam bo pokazal, katere kompetence (strokovne in vodstvene) se za posamezno ključno delovno mesto zahtevajo, ter na drugi strani, katere sposobnosti, znanje in kompetence ima zaposleni, ki to delovno mesto zaseda.

## Kdo je vključen v Karierni izziv?

- člani uprave,
- direktorji,
- potenciali za najzahtevnejša vodstvena ali poslovno-svetovalna delovna mesta.

## Katere so aktivnosti vključenih?

Z vsemi kandidati smo opravili karierne razgovore. Sledil je **razvojno-ocenjevalni center**. Ta je seleksijski in je tudi podlaga za končni izbor kandidatov. Vsak zaposleni je o svoji uspešnosti na razvojnem centru prejel individualno povratno informacijo.

Vse smo vključili v delavnico **Oblikovanja osebnega karierna načrta**, kjer so predvideli svoje razvojne aktivnosti in s tem tudi sprejeli del odgovornosti za lasten karierni razvoj.

Vse, ki so na razgovoru in razvojno-ocenjevalnem centru pokazali vodstvene kompetence ter že zasedajo vodstvena delovna mesta, bomo vključili v **Mercatorjevo Akademijo vodenja**, tiste, ki so se izkazali kot strokovnjaki, pa bomo vključili v **Mercatorjevo Poslovno akademijo**.

## Izobraževalni programi po meri



### a. LEADERSHIP TRENING

Program je namenjen kandidatom, ki trenutno zasedajo delovno mesto **od ravni direktor sektorja navzgor** in imajo prepoznan potencial za prevzem **najzahtevnejših vodstvenih delovnih mest**. Namen programa je razvoj in nadgradnja voditeljskih kompetenc udeležencev.

### b. MERCATORJEVA AKADEMIJA VODENJA

Program je namenjen kandidatom, ki trenutno zasedajo delovno mesto **od ravni direktorja sektorja navzdol** in imajo prepoznan potencial za prevzem **najzahtevnejših vodstvenih delovnih mest**. Namen programa je, da udeleženci pridobijo širino delovanja v podjetju ter okrepijo in razvijejo znanja in veštine za prevzem vodstvenih delovnih mest.

### c. MERCATORJEVA POSLOVNA AKADEMIJA

Program bo namenjen kandidatom s prepoznamen potencialom za prevzem **zahtevnejših poslovno-svetovalnih delovnih mest**, ki bodo svojo kariero razvijali v strokovni smeri.

## Cilj projekta

Zaposlene, ki so vključeni v Karierni izziv želimo zadržati, saj so ključnega pomena za uspešno upravljanje naših poslovnih procesov.

# SEBSTVO IN JAZ – POT RAZISKOVANJA IN UČENJA

## **Selfness and Me – The Path of Exploration and Learning**

Nataša Smerdelj Šubelj

Sončna vizija, izobraževanje, svetovanje in coaching

### **Izvleček**

V prispevku bomo spregovorili o sebstvu kot rezultatu procesa učenja in vplivu institucionalne vzgoje pri predšolskih otrocih.

Preko integracije teoretičnih izhodišč oblikovanja sebstva in Kurikula predšolske vzgoje bomo osvetlili pogled na razmišljjanja, ali lahko že pri predšolskem otroku govorimo o oblikovanju sebstva. In če da, na kakšen način, kdo prispeva k temu in kdaj ter kje je znotraj tega procesa prostor in čas za uporabo coachinga.

V nadaljevanju opisujemo možnosti in dosedanje rezultate uporabe coachinga kot modela odličnosti za zaposlene v vzgoji in izobraževanju.

**Ključne besede:** sebstvo, coaching, otrok, učenje, vrtec

### **Abstract**

In this article we are going to talk about selfness as a result of the learning process and the impact of institutional education on preschool children.

Through the integration of theoretical basis of selfness and the curriculum of preschool education we will highlight our thought of creation of selfness already at the pre-school child. If so, then how and who contributes to this. We are also going to explore when and where in this process is the opportunity for coaching.

In the continuation of article we will describe possibilities and the coaching results as a model of excellence for those working in education.

**Keywords:** selfness, coaching, child, learning, kindergarten



## Uvod

Opredelitev sebstva z vidika učenja in vzgoje:

- je vseživljenjski proces učenja, spoznavanja sebe in oblikovanja podobe o sebi,
- sebstvo kot proces učenja je rezultat procesa najdenja samega sebe, ki je v temelju nedokončan in neskončen; ta proces lahko pedagoško dojemamo kot učenje, in sicer kot posredovanje med samoreferenco in zunanjim referencem (Prange, 2011).

Z vstopom v vrtec se otrok in njegova družina srečajo z institucionalno vzgojo, ki se razlikuje od vzgoje, ki jo je otrok deležen v družini. Njeno osnovno izhodišče je Kurikulum za vrtce, ki strokovnim delavcem postavlja okvirje in smernice za delo z otroki. Največja spremembra je za otroka ločitev od njemu drage osebe in to, da se kar naenkrat znajde med drugimi ljudmi in v novem okolju.

Primarno otrokovo okolje je njegova družina. Prve čutne zaznave otrok doživi že v maminem telesu in še več, ko se rodi. V tem obdobju bi težko govorili o učenju, vsekakor pa otrok v zadnjih tednih nosečnosti spoznava sebe in okolico, ki ga obdaja. Po rojstvu prepozna materin glas in utrip njenega srca. Oboje ga pomirja, saj sta mu zvoka znana. Na podlagi tega lahko vsekakor sklepamo, da že ima prve čutne spomine. V družini je deležen družinske vzgoje, spoznava in sprejema vrednote, prepričanja, navade in poglede zanj pomembnih oseb. Znotraj družine doživlja prve izkušnje, pohvale in graje ter preizkuša meje.

Otroci in starši vzpostavijo skupaj s strokovnimi delavci v vrtcu t. i. pedagoški trikotnik. Namenski trikotnika je spoznavanje otroka in podpiranje njegovega razvoja v skladu s Kurikulumom za vrtce. Nemalokrat starši pričakujejo, da bo vrtec podaljšek družinske vzgoje, in nekaterim ni lahko sprejeti, da je njihov vpliv na institucionalno vzgojo omejen oz. možen le znotraj okvirjev, ki jih ta določa.

Cilj institucionalne vzgoje naj bi bil, da omogočimo otroku pogoje, da v sebi razvije sposobnosti, veščine, strategije in zmožnost za zavedno upravljanje s samim seboj, sposobnost sprejemanja odločitev, prevzemanje odgovornosti ter posledično ustvarjanja zadovoljujočega in uravnoteženega življenjskega stila.

## Otrok in učenje

Petnajsto načelo predšolske vzgoje in Kurikula je načelo razvojno-procesnega pristopa. Poudarja, da je v predšolski dobi cilj učenja sam proces učenja z namenom spodbujanja otroku lastnih strategij dojemanja, izražanja, razmišljanja idr., upoštevajoč razvojno obdobje otroka.

Zgoraj omenjeno načelo dopoljuje načelo aktivnega učenja in zagotavljanja možnosti verbalizacije in drugih načinov izražanja, ki govori o stalni skrbi za »sprotno zagotavljanje udobnega in za učenje spodbudnega

okolja...«, »... spodbujanje ter navajanje na uporabo različnih strategij in pripomočkov pri iskanju odgovorov« (Kurikulum za vrtce, str. 16).

Piagetova konstruktivistična teorija pravi, da si otrok pridobiva in konstruira nova znanja in spoznanja v interakciji z različnimi materiali in dogodki oz. preko aktivnega raziskovanja in v interakciji z vrstniki, odraslimi ter materiali. Vigotski je kritičen do njegove teorije in meni, da je enako pomembno učenje, ki bi moralo biti korak pred razvojem, in tako spodbujati razvoj, še posebno znotraj razlike med aktualnim, že doseženim in potencialnim razvojem, ki bi ga otrok lahko dosegel.

Sodobna pedagoška psihologija, ki se ukvarja z izobraževanjem in oblikovanjem mlade osebnosti, zagovarja stališče, da je učenje pomemben element procesa oblikovanja človekove osebnosti. Učenje kot proces je spremenjanje dejavnosti pod vplivom izkušenj in ima razmeroma trajen učinek.

Otroku učenje in pridobivanje izkušenj o sebi in okolju omogočamo preko spontane igre in igralnih dejavnosti. Igra daje otroku svobodo v prostoru, sredstvih in času ter izkušnje na vseh področjih otrokovega razvoja. Za igralne dejavnosti je značilen strukturiran prostor, določena sredstva in časovna omejitev.

### **Dejavniki otrokovega razvoja in učenja**

Otrokov razvoj je dinamičen proces in nanj sovplivata dednost in okolje.

- Genetska pogojenost oz. dednost kot notranji vpliv nam je dana ob rojstvu. Poleg zunanjih telesnih značilnosti, kot so npr. barva las, oči, ima vpliv tudi na naš temperament, zmožnosti za učenje in razumevanje ter vzpostavljanje interakcij z drugimi.
- Okolje kot dejavnik učenja razumemo kot fizično okolje ter v kontekstu kulturne in socialne vključenosti otroka v družbo in/ali institucijo. Okolje, ki optimalno spodbuja otrokov razvoj in učenje, se kaže v podporni klimi oz. naravnosti, ustrezni izbiri sredstev ter časovni in prostorski organizaciji. Ta omogoča otroku, da preizkuša svoje sposobnosti izven cone ugodja, in mu omogoči premik na višjo razvojno raven.
- Lastna aktivnost je ključni dejavnik učenja in razvoja ter zavedanja sebe in drugih. Področja otrokovega razvoja (spoznavno, gibalno, čustveno, jezikovno in socialno) so med seboj povezana in sovplivajo drug na drugega. Ko je otrok aktiven na enem področju, pridobiva znanja in spoznanja tudi na drugih področjih.

Če na telesne značilnosti nimamo vpliva, pa vsekakor lahko vplivamo na naše odzive na izzive, se odločamo za aktivnost ali pa tudi ne.

## Vrtec kot prostor učenja in raziskovanja

### Vloge in naloge odraslega

V vrtčevskem okolju vstopamo odrasli v interakcije v odnosu do otrok in staršev skozi različne vloge. Posamezne vloge prehajajo med seboj in se dopolnjujejo glede na trenutno dogajanje.

Najpomembnejša naloga odraslih je, da omogočijo otroku najdenje samega sebe preko spoznavanja sebe v interakciji z drugimi in okoljem. Učenje o sebi in spoznavanje sebe poteka na principu akcije in reakcije.

Odrasli:

- naj bi imel ozaveščeno, da je tu v vlogi organizatorja in načrtovalca aktivnosti, koordinatorja, postavljavca meja in pravil, mentorja, spodbujevalca, pripovedovalca, pojasnjevalca, soigralca, opazovalca, zagovornika otrokovih pravic, sogovornika, zaupnika, vzornika, posrednika v socialnih stikih in spremljevalca (Vrbovšek, Brglez, 2001),
- spremi in evalvira otrokov aktualni razvoj ter načrtuje spodbudna učna okolja za uresničevanje in doseganje ciljev potencialnega razvoja na individualni ravni,
- vsakodnevne situacije in konflikte zna izkoristiti za razvijanje otrokovih učnih zmožnosti za enostavna moralna presojanja in odločanja (Kroflič, 2001),
- sprejema samoevalvacijo kot del lastnega učenja o sebi in izgradnjo lastnega sebstva dopolnjuje z reakcijami okolja oz. povratnimi informacijami na njegove akcije,
- se zaveda svojih prepričanj in vrednot in je pripravljen raziskovati svoja omejujoča prepričanja ter jih nadomestiti s podpornimi,
- je v svoji biti pozitivno naravnан in pripravljen sprejemati drugačnost.

Pomembno je, da otrokom omogočamo različne izzive v obsegu njihovega potencialnega razvoja oz. ravno toliko nad ravnijo otrokovega trenutnega razvoja, da jim njihovo reševanje predstavlja izziv.

Odrasli med otroki spodbujamo medsebojno sodelovanje in zdravo mero tekmovalnosti in smo odgovorni za varnost otrok pri izvajanju dejavnosti. Sočasno ozaveščamo in navajamo otroke na vedenja, ki zagotavljajo višjo stopnjo varnosti, sodelovanja in sobivanja.

### Življenjska naravnost odraslih

Odgovor na vprašanje, ali je kozarec napol prazen ali napol poln, nam lahko marsikaj pove o človekovi naravnosti. Zaželeno je, da z otroki delajo ljudje, ki v sebi premorejo svetlo ali pozitivno življenjsko naravnost, vidijo izzive namesto problemov, se znajo nasmejati sami sebi, so radovedni, odprti za svet in raziskovanje sebe ter stremijo k napredku, se zavedajo in prevzemajo odgovornost za sebe in svoja dejanja,

jim učenje predstavlja vrednoto ter sredstvo za spoznavanje samega sebe in osebnostno rast. Pomembno je, da posameznik zmore pozitivno komunikacijo s samim seboj in svetom, saj se sebstvo oblikuje v družbi in v interakcijah z okoljem. Za takega odraslega je značilno, da je zmožen samorefleksije, samovrednotenja, samokontrole, samoodpuščanja, samodiscipline in samosprejemanja.

Vse našteto rezultira v visoki samozavesti, upravljanju s samim s seboj ali samoupravljanjem s ciljem, da si posameznik ustvari življenje in življenjski stil po svoji meri, ki mu prinaša zadovoljstvo, notranji mir, psihično in fizično zdravje na najvišji ravni.

Odrasli, ki sami živijo kakovostno življenje, to prenašajo tudi na otroke.

### **Vrednote in prepričanja**

Oboje si oblikujemo že v zgodnjem otroštvu. Otroci jih slišijo, vidijo in občutijo s strani odraslih in vrstnikov, s katerimi se srečujejo. Neredko prevzamejo vrednote in prepričanja od za njih pomembnih oseb. Pozneje v življenju se lahko pokaže, da jih posamezno prevzeto prepričanje ovira na njihovi poti, npr.: občutki, da niso vredni, dovolj dobri, da si nečesa ne zaslужijo, da je »itak vse brez zvezek« idr.

Odrasli v vrtcu prav tako prenašamo na otroke svoje vedenjske vzorce, vrednote in prepričanja. Običajno se zgodi prenos vrednot in prepričanj nenačrtovano in na nezavedni ravni. Zato velja biti pozoren na svoje besede ter dejanja in jih še toliko bolj pazljivo izbirati v prisotnosti otrok.

Lahko pa se zgodi, da odrasli naletimo na oviro, ki nam samim preprečuje nadaljevanje poti k cilju. Kot oviro lahko prepoznamo stanja, ki v neki situaciji niso produktivna. To nas postavlja pred izbiro med nami samimi in drugimi ter v nas sproža notranji konflikt, ki se najpogosteje kaže v neustrezni komunikaciji in odnosu do sodelavcev in otrok.

Za ponovno dosego notranjega ravnotesja in kongruentnosti se je kot zelo uspešen model izkazala uporaba coachinga.

V delovnih okoljih, kjer imajo posamezniki znanja in veščine coachinga, si lahko že z uporabo nekaj osnovnih vprašanj olajšamo komunikacijo in spodbudimo sodelovanje. »Kolegialni coaching je dragoceno orodje za šolski prostor, saj opolnomoči učitelje in razvija partnerske odnose med njimi« (Rutar Ilc, 2014, str. 208). V situacijah, ko ni dovolj le nekaj vprašanj, pa je smiselno, da si odrasli poiščemo coacha in z njim predelamo vsebine, ki nas ovirajo. Včasih je dovolj že eno srečanje, pri bolj kompleksnih vsebinah pa priporočamo izvedbo celotnega procesa coachinga v enajstih srečanjih.

Coaching velja uporabiti tudi, ko želimo razviti svoje potenciale, ki jih imamo vsi v sebi; omogoči nam vpogled vase, v nove možnosti in posledično preoblikovanje lastnega sebstva v interakciji z drugimi.

## Kako lahko odrasli podpremo otrokov razvoj sebstva?

### Komunikacija

Komunikacija je najpogosteje sredstvo, preko katerega vstopamo v interakcijo. Pri tem sta sodeleženi verbalna in tudi neverbalna komunikacija. Pomembno je, da sta usklajeni, saj le tako lahko naše sporočilo prepriča prejemnika, da tudi v resnici mislimo to, kar govorimo.

Osnovna pravila komunikacije:

- spoštljivost,
- odprtost za sprejemanje drugačnosti (mnenja, pogledi, kulturno in socialno pogojene razlike),
- aktivno poslušanje,
- ustrezna povratna informacija,
- uporaba knjižnega pogovornega in zbornega jezika,
- spodbujanje razmišljanja s postavljanjem vprašanj.

### Povratna informacija otroku

Povratno informacijo otroku uporabljamo kot sredstvo za vrednotenje in oceno ter samooceno izdelka, dejanja ter posledično spodbujanje njegovega napredka in razvoja. Zanjo je značilno, da je spoštljiva, pravočasna, konkretna in ima že v svoji osnovi pozitivno/dobro namero.

Starejše otroke povabimo, da sami povedo, s čim so zadovoljni, kaj jim je po njihovem mnenju uspelo, s čim niso zadovoljni ter kaj lahko naredijo, da bo naslednjič rezultat tak, kot ga želijo.

Pri mlajših otrocih lahko podamo svoje predloge za izboljšavo – pomanjkanje lastnih virov, starejše pa preprosto vprašamo, kaj bi lahko naslednjič izboljšali, da bo rezultat drugačen.

Zelo dobre rezultate je pokazala uporaba t. i. »sendvič« povratne informacije.

Z vidika Diltsovih nevrologičnih ravni osebnosti je pomembno, da ločimo raven identitete od ravni vedenja. S takšno povratno informacijo pomembno priporavnemo k oblikovanju otrokove osebnosti in samovrednosti – grajamo otrokovo vedenje in ne njegove osebnosti. Na ta način se izognemo tudi morebitni stigmatizaciji.

### Pomen vprašanj za oblikovanje sposobnosti samoodločanja

Otroci se pogosto obračajo na odrasle z vprašanji in pričakujejo, da bomo odrasli tisti, ki jim bomo povedali, kako naj nekaj naredijo. Kadar presodimo, da je določen izviv izven otrokovih zmožnosti in predhodnih izkušenj, mu pridemo naproti z delno rešitvijo. V nasprotnem primeru pa uporabimo posamezna vprašanja, ki jih uporabljam v coachingu, in tako otroku omogočimo, da preko notranjega procesa najde lastno rešitev in jo preizkusi. Če je izbrana rešitev ustrezna in pripelje do za otroka želenega rezultata, odrasli slavimo z njim in verbaliziramo njegovo aktivnost ter mu damo priznanje. Kadar pa izbrana rešitev ne prinese za otroka želenega rezultata, odrasli nadaljujemo z vprašanji, otroka spodbujamo in smo ob njem, dokler ne najde nove deluječe rešitve.

*Deklica (dve leti in pol) je splezala na plezalo in se zagozdila.*

*»Nataša, a mi prosim pomagaš?«*

*Ocenila sem, da ni v nevarnosti, in jo vprašala: »Ja, kako ti lahko pomagam?«*

*Deklica je dvignila k meni roke v pričakovanju, da jo bom vzela v naročje in s tem rešila njen zagato.*

*»Ne bom te dvignila. Kako ti lahko drugače pomagam?«*

*»Ja,« mi je odgovorila in prijela mojo roko. To ji je zadostovalo, da je sama našla rešitev za svoj izviv.*

*»Čestitam, T., sama si uspela splezati ven.«*

*»Bravo, T.« je rekla deklica sama sebi in skupaj sva zaploskali njenemu uspehu.*

Podobna situacija se je zgodila drugemu otroku. Njegova reakcija je bila drugačna od dekličine – začel je jokati. Pomembno je, da damo otroku v taki situaciji občutek varnosti, da smo tukaj in zdaj z njim in ob njem. Dečka (dve leti in pol) sem najprej vzela k sebi in ga potolažila, saj se ljudje v umirjenem stanju lažje osredotočimo na iskanje za nas ustreznih rešitev.

*»Vidim, da nisi mogel ven.«*

*»Ja,« je hlipajoč odgovoril.*

*»Tukaj sem, v redu je. Ti lahko kako pomagam?«*

*»Ja.«*

*»Vem, da zmoreš, tukaj sem.«*

*Obrisala sva solze in dečka sem postavila nazaj v situacijo, ki je bila zanj izviv. Ostala sem ob njem in mu z rokami, oddaljenimi nekaj centimetrov od njega, zagotovila občutek varnosti in da sem tukaj zanj.*

*»Kaj lahko narediš sedaj?«*

*»Glej, tako,« je bil njegov odgovor in splezal je na želeno mesto.*

*Spodbudila sem ga k iskanju novih rešitev in ga z njegovim privoljenjem ponovno postavila v začetno situacijo.*

*Tokrat je našel drugačno rešitev in skupaj sva slavila.*

*»Kaj ti že zmoreš, na dva načina si splezal ven.« Izraz zadovoljstva na dečkovem obrazu, ko se je zavedel svojih zmožnosti in sposobnosti, je bil neprecenljiv, dala sva si »petko« in se razšla.*

V obeh opisanih situacijah smo odrasli zagotovili otroku, da smo tukaj in zdaj samo zanj, bili radovedni, kako se bo situacija zanj izteklja (kakšen bo izid izizza) ter prostor in čas za iskanje in izvedbo rešitev.

Časa in prostora za vprašanja ni, kadar so ogroženi otrokovo življenje, zdravje in varnost.

## Prostor kot element učenja

Ena izmed pomembnih nalog odraslih je, da ustvarjamo bogato učno okolje. To spodbuja otroka k lastnim aktivnostim, ki temeljijo na notranji motivaciji, samoodločanju, samodisciplini in samozaupanju.

Osnovno izhodišče je, da otrokom omogočamo možnosti za spoznavanje sebe, svojih zmožnosti in sposobnosti, doseganje uspeha ter izgradnjo strategij za premagovanje izzivov.

Prazen prostor v otroku vzbuja občutek nelagodja, počuti se majhnega, občuti nemir, ki ga žene h gibanju – odrasli pogosto pravimo, da divja. Na ta način izraža potrebo po omejitvah in strukturiranem prostoru, v katerem se bo počutil varnega in ki mu bo omogočal, da preko dejavnosti razvija sebe in svoje sposobnosti ter posledično podobo o sebi.

V vrtcu običajno prevzamemo pri mlajših otrocih organizacijo prostora in izbiro sredstev odrasli, starejše otroke pa povabimo, da sami oblikujejo prostor in izberejo sredstva. Večji prostor razdelimo na manjše igralne kotičke. Pri tem smo pozorni na:

- strukturno kakovost – vrsta in rasporeditev pohištva, sredstva, barve, prostorska neutesnjenošč, prehodnost,
- procesno kakovost – koliko otrok je v posameznem kotičku, kakovost komunikacije, tekmovalna ali sodelovalna naravnost.

Prostor in sredstva, s katerimi ustvarjamo učno okolje, določajo dejavnost otroka. Pri njihovi izbiri se odrasli opiramo na spoznanja o otrokovem trenutnem oz. aktualnem razvoju (dejavnosti, ki jih obvlada) ter možnega oz. potencialnega razvoja (dejavnosti, ki jih ne obvlada). Med obema je ozek prostor za otrokovo aktivno učenje.

Spodbujamo ga z ustvarjanjem učnih situacij, ki v otroku sprožijo kognitivni konflikt. Ta zahteva od otroka miselno aktivnost, delovanje in omogoča doživljjanje učenja v interakciji s predmeti in osebami, ki z njim sodelujejo. Ob učenju od drugih in socialni interakciji z njimi doživlja zunanjou referenco, ki se povezuje z njegovo notranjo, si ustvarja svoj zemljevid sveta. Ustvarjen zemljevid sveta ni dokončen in se vedno znova spreminja pod vplivom novih znanj in spoznanj. Prav tako se spreminja tudi sebstvo ali identiteta otroka, ko skozi posamezne razvojne naloge napreduje, pridobiva samozavest in samozaupanje.



## Zaključek

Skozi prispevek smo predstavili dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje sebstva pri otrocih. Bilo bi domišljavo trditi, da so vse zasluge naše. Vsekakor pa s svojimi zavednimi in nezavednimi interakcijami z njimi prispevamo pomemben del v mozaiku posameznika pri oblikovanja njegove osebnosti in samozavedanja.

Odzivi starejših otrok (pet do šest let), ko smo v komunikaciji z njimi prvič uporabili vprašanja in jih povabili k razmišljanju, so bili zmedenost, začudenje, nekateri so vprašali, kaj hočemo od njih. Ko smo jim razložili, da želimo, da vklopijo svoje možgančke in da so vsi njihovi odgovori in razmišljanja prava, so se odprli in začeli sodelovati in delovati. Njihove ideje so bile drugačne od stereotipnih in zanimivo je bilo, da so si izdelali svoje načrte, predvideli potrebna sredstva ter kam po pomoč in vsi so natančno vedeli, kakšen bo njihov prvi korak. Pri izvedbah so izkazali visoko notranjo motivacijo in zavzetost, prevzeli so polno odgovornost in na koncu doživelji uspeh.

Pomembno je, da odrasli v vrtcu ustvarjamo pogoje za aktivnosti, preko katerih se otroci učijo, pridobivajo spoznanja o sebi in svojih sposobnostih, zaupanje vase in pogum, da ostanejo radovedni, ter ugotovijo, da je razmišljanje s svojo glavo lahko vrednota, sposobnost in spretnost, ki je cenjena ter zaželena. Predvsem pa, da so taki, kot so, preprosto »ok« in vredni.

Coaching kot model odličnosti je že dolgo poznan in uporabljen v gospodarskih dejavnostih. Veliko manj ali nič je prisoten v javnih vzgojno-izobraževalnih institucijah. Res pa je, da se vodstva nekaterih javnih institucij zavedajo, da lahko vpeljava coachinga kot modela odličnosti zagotavlja uspešnost in napredovanje zaposlenih ter tako pomembno vpliva na kakovost rezultatov dela. Trenutno vpeljujejo coaching na ravni zaposlenih in prepričani smo, da ga bodo pozneje prenesli tudi v svoje delo z otroki.

Dobre rezultate je pokazala uporaba kolegialnega coachinga med učitelji in to prakso bi veljalo prenesti in razširiti še na druge ravni izobraževanja.

Zaželeno bi bilo, da ima večina odraslih, ki dela z otroki, vsaj osnovna znanja o pomenu in uporabi coachinga ter da svoja nova znanja prenese v prakso.

## Literatura in viri

- Bahovec, D. E. (et al.). 1999. *Kurikulum za vrtce*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport, Zavod RS za šolstvo.
- Kroflič, R. 2001. *Otrok v vrtcu: priročnik h kurikulu za vrtce, 1. natis*. Maribor: Založba Obzorja.
- Marjanovič Umek, L. (et al.). 2004. *Razvojna psihologija*, 1. izid, 1. natis. Ljubljana: Znanstvenoraziskovalni inštitut Filozofske fakultete.

- Marjanovič Umek, L. 2009. Kakšen pomen za otrokov razvoj ima poučevanje/učenje v območju bližnjega razvoja? Posvet *Učenje v območju bližnjega razvoja otrok*, uredniški odbor Vrbovšek, B. et al. Ljubljana: Supra d. o. o., str. 10–17.
- Novak, U. 2008. *Sebstvo, družba in telo*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
- Prange, K. 2011. Sebstvo kot proces učenja. *Sodobna pedagogika*, 3/2011, 104–115.
- Rutar Ilc, Z., Tancer, B., Žarkovič Adlešič, B. 2014. *Kolegialni coaching: priročnik za strokovni in osebni razvoj*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Vrbovšek, B., Brglez, S. 2001. *Aktivno učenje predšolskih otrok*. Ljubljana: Supra d. o. o.

# **PERSPEKTIVA MOČI, POVEZOVANJE IN SKRB ZA ODNOS V SVETOVALNEM DELU (Predstavitev primerov dobre prakse na Biotehniškem izobraževalnem centru Ljubljana)**

**The perspective of power, integration and nurturing relations in counselling (Presentation of good practice at BIC Ljubljana)**

Tanja Kek

Biotehniški izobraževalni center Ljubljana, Ižanska cesta 10, Ljubljana, [tanja.kek@bic-lj.si](mailto:tanja.kek@bic-lj.si)

## **Izvleček**

V prispevku bom predstavila osnovna teoretična in praktična izhodišča za delo z ljudmi, ki temeljijo na lastni praksi v svetovalnem delu. Predstaviti želim pomen stika, ki ga ima človek sam s seboj, za to, da sprejema, krepi in širi svoje notranje potenciale in vire moči tudi navzven. Osebno verjamem, da z odločitvami, ki jih izbiramo zase, prispevamo h »kondiciji« odnosa ter kakovosti življenja posameznika in skupine. V prispevku bom predstavila aktivnosti, ki jih na BIC Ljubljana že nekaj časa izvajamo na področju skrbi za kakovost življenja dijakov, študentov, staršev in drugih. Izkušnje nam potrjujejo, da smo na pravi poti in da so povezovanje, krepitev moči in skrb za odnose temelji za srečo in duševno zdravje. Teoretična izhodišča, na katera se v prispevku naslanjam, so osnovni koncepti realitetne terapije W. Glasserja, osnovni koncepti čuječnosti ter koncept asertivnosti.

## **Abstract**

The speaker will present basic theoretical and practical starting points for working with people based on her long counselling practice. The speaker wants to present the importance of feeling connected to our inner selves in order to be able to accept, strengthen and expand on our inner potential and the source of energy also on the outside. She believes that the decisions we make for ourselves contribute to the quality of our relations and the quality of life of individuals and groups of people. The paper focuses on the activities which have been carried out at BIC Ljubljana related to the quality of life of high school and college students, parents, and others. Experience suggests that they are on the right track, and that integration, empowerment and nurturing relations form the basis for happiness and mental health.



## Koncept perspektive moči in koncept krepitve moči

Koncept »perspektive moči« lahko razumemo kot spodbujanje samostojnosti in delovanja. Ljudem pomagamo rešiti težave, da bi preživeli in si uredili življenje na družbi, času in okolju primerni kakovostni ravni. To delamo skupaj z njimi in se opiramo na njihove obstoječe vire in zmožnosti. Pri delu v skupini lahko te možnosti izboljšamo. Tako smo pri vseh naših aktivnostih (z dijaki, starši in študenti) prepoznali pomembnost izkustvenega učenja in skupinske podpore, preko katerih se udeleženci učijo novih metod spoprijemanja z življenjskimi situacijami. Delo v skupini pomembno motivira in ohranja zagon za učenje veščin, kar je po izjavah udeležencev prineslo izboljšanje na osebni ravni ter na področju povezovanja in medosebnih odnosov.

Koncept krepitve moči nam omogoči, da se srečujemo z ljudmi tam, kjer so, in se jim pridružimo v njihovem jeziku in z njimi potrjujemo njihove talente, želje, cilje, spretnosti, kot bi dejala Gabi Čačinovič Vogrinčič (2002). In kot poudarjata avtorici Petrovič Erlah in Žnidarec Demšar (2004), uporaba perspektive moči pomeni tudi spremembe v naravi dela in v odnosu do udeležencev. Ne osredotočamo se samo na njihove probleme, ampak smo pozorni tudi na različne možnosti, ki omogočajo mobiliziranje moči udeležencev (talente, znanja, vire, sposobnosti ...).

## Duševno zdravje in skrb za odnose

Po definiciji Svetovne zdravstvene organizacije (1948) zdravje ni le odsotnost bolezni, ampak tudi duševno, telesno, čustveno in socialno ugodje/blagostanje (angl. well-being).

Ko sem razmišljala o definiciji duševnega zdravja, mi je bila po pregledu različnih definicij najbližja Glasserjeva opredelitev, ki pravi: »Duševno zdravi ste, če ste radi in uživate v družbi večine ljudi, ki jih poznate, posebno še s pomembnimi osebami, kot so družinski člani, spolni parterji in prijatelji. Večinoma ste srečni in povsem pripravljeni pomagati članom družine, prijateljem, kolegom, ki potrebujetejo pomoč. Živite tako, da je čim manj napetosti, veliko se smejite. Redko imate glavobole ali kako drugače trpite, kar vse drugi ljudje pogosto sprejemajo kot neizogiben del življenja. Uživate življenje in nimate težav s tem, da so drugi ljudje drugačni od vas. Zadnje, kar vam pade na misel je, da bi koga kritizirali ali ga poskušali spremnjati. Če se s kom ne strinjate, poskušate rešiti zadevo; če se ne da, odidete, preden nastopi prerekanje in se težave povečujejo. Ustvarjalni ste v vsem, česar se lotite, in uživate v tem bolj, kot ste pričakovali. Nenazadnje tudi v zelo težkih okoliščinah, ko ste nesrečni, saj nihče ne more biti ves čas srečen, veste, zakaj se je to zgodilo, in ukrepate. (Glasser, 2006.)

W. Glasser je po letih raziskovanja in vprašanj vrh dosegel v razvoju teorije, ki jo imenuje TEORIJA IZBIRE. Prepričljivo zatrjuje, da je tisto, kar je medicina označila za duševno bolezen, v resnici izražanje nesrečnosti z različnimi stopnjami in načini. Avtor meni, da bi zaradi osrednjega pomena odnosov za človeško srečo

zdravljenje moralo vključevati raziskovanje, kako se povezujemo z drugimi, predvsem v okviru naših najožjih odnosov.

Kakovost skrbi za duševno zdravje, ki neposredno zadeva 25 odstotkov prebivalstva, posredno pa še veliko več, ni postransko vprašanje – to je pomembno osrednje vprašanje družbe. Nujen je neodvisen pregled duševnega zdravja in skrbi za duševno zdravje. Vsak tak pregled je treba zastaviti široko, s temeljnimi vprašanji.

## Predstavitev primera dobre prakse na BIC Ljubljana

Svetovalni delavci smo most med vsemi udeleženimi v šolskem prostoru, hkrati pa se pri iskanju pomoči povezujemo tudi s pomembnimi drugimi ustanovami. V današnji družbi, šoli smo preplavljeni s širokim znanjem, informacijami, vse premalo pa je tistega najpomembnejšega – kako se razumeti drug z drugim. Temeljna vodila pri našem delu so podpora, krepitev moči posameznika, skupine, družine z namenom izboljšanja kakovosti življenja. S tem namenom izvajamo različne aktivnosti, ki so zunaj standardnega svetovalnega dela v šoli. Tako smo lani začeli izvajati programe in aktivnosti, v okviru katerih so nastale tri skupine:

1. skupina za starše,
2. skupina za dijakinje z izkušnjo na področju duševnega zdravja »Sončnice«,
3. skupina za študente »Vsemu sem lahko kos«.

Prevladujoči procesi v skupinah so: čustvena podpora, učenje prilagoditvenih spretnosti, osebna izpoved, krepitev moči, zanašanje na samega sebe, občutek lastne vrednosti, preokvirjanje, izkustveni razvoj. Gre tudi za značilne elemente delovanja podpornih skupin, pri katerem so pomembni procesi tudi socialno primerjanje in samoučinkovitost. Za vse tri skupine je izkustveno učenje soustvarjeno skozi osebne zgodbe, učenje spoprijemanja in skupinske podpore ter učenje novih metod spoprijemanja z življenjskimi situacijami. Deliti svojo izkušnjo je lahko dragoceno orodje za nas in za druge. V vseh zgoraj omenjenih skupinah udeleženi oz. člani pridobivajo v okviru perspektive moči, s čimer izboljšujejo kakovost življenja.

Teme, ki so del naših srečanj, so: celostno vedenje, čustva, stik s čustvi, kognitivne značilnosti, pričakovanja, čuječnost, stres, strategije spopadanja s stresom, anksioznost, strah, asertivnost ...

Pomembno je, s kom se povezujemo in v kakšnem okolju. Dobro vzdušje, »energija« s pozitivno naravnanimi ljudmi v skupini lahko pomembno pripomorejo h krepitvi moči, širitevi notranjih potencialov in motivaciji za višjo kakovost življenja.

V uvajanje programa in skupin je bilo vloženega veliko truda, časa in vztrajnosti: sestava skupin, promocija programov, animiranje udeležencev in delo na spodbujanju notranje in zunanje motivacije udeležencev. A je bilo vredno, kar potrjujejo tudi sporočila udeležencev, ki so jih podali na samih srečanjih.

### **Skupina za starše**

Sodelovanje s starši je nekaj, kar je v zadnjih letih aktualna tema, predmet številnih raziskav, praktičnih in političnih prizadevanj. Na prvi pogled se zdi, da je sodelovanje med domom in šolo samoumevno in da ne potrebuje posebne pozornosti, vendar pa raziskave kažejo, da je zelo redko oz. preredko. Raziskave kažejo, da so starši in šola dve ločeni entiteti z različnimi, pogosto konfliktnimi in nasprotujočimi si potrebami, kar je velika ovira za sodelovanje med njima (Kodele, 2011). Dosedanje izkušnje pri delu z dijaki in starši nam kažejo, da starši ob pojavu vzgojne in šolske problematike velikokrat ne vedo, kam se obrniti po pomoč. Po evalvacijah v svetovalni službi se v zadnjih letih povečuje število dijakov, ki imajo velike stiske in težave. Dijaki se srečujejo z različnimi oblikami zasvojenosti – zasvojenost z računalniškimi igricami, spletnimi socialnimi omrežji, motnjami hrانjenja in drugimi težavami na področju duševnega zdravja. Pogosto močno popustijo v šoli, so neuspešni ali pa začnejo izostajati, se zapirajo v »svoj svet«, ostajajo doma in se izolirajo od širšega družbenega okolja.

Naša srečanja za starše so namenjena povezovanju, ozaveščanju in spreminjanju utečenih vzorcev vedenja za boljše skupno delovanje. Starši so povedali, da jim je bila najbolj dragocena izmenjava izkušenj, podpora, varen prostor za vprašanja, stiske in dileme, o katerih drugače težko spregovorijo. Preko individualnega in skupinskega dela se starši učijo strategij za spoprijemanje z izzivi in težavami za boljše in bolj kakovostne odnose v družini. Podlaga za delo je Glasserjeva realitetna terapija ob sistemskem pristopu, ki uči, kako najti način, po katerem bi družinski sistem deloval bolje za vse vpletene.

### **Skupina za dijakinje »Sončnice«**

Posameznik z izkušnjo na področju duševnega zdravja je nekdo, ki ima za seboj aktivno izkušnjo »bolezni«, hendičepa ali težav v duševnem zdravju; na ta način je pridobil specifično ekspertizo življenja z izkušnjo. Da bi postali posamezniki z izkušnjo, je treba razmišljati o lastnih izkušnjah in se o njih pogovarjati z drugimi, ki imajo podobno vrsto izkušenj. Treba je preverjati lastne izkušnje z izkušnjami drugih v podobnih in različnih situacijah. Ta izraz uporabljamo za vse, ki imajo ali so imeli izkušnjo »duševne bolezni«, neodvisno od potrjene psihiatrične diagnoze. (Haaster, Koster 2005.)

Mladostništvo je obdobje, ki je že samo po sebi zaradi telesnih, duševnih sprememb zelo zahtevno. Najstniki se soočajo z vedno novimi zahtevami, pričakovanji drugih, nekateri se v teh razmerah bolje znajdejo in prilagodijo, drugi žal ne. Pogoste obravnave mladostnikov v svetovalni službi so povezane z različnimi dejavniki, pogosti so različni strahovi, velika pričakovanja, konflikti s starši, sošolci, negativne misli in občutki o sebi, zasmehovanje vrstnikov, potlačevanje čustev, negativna komunikacija, pretirana občutljivost. Pogosto so

problematični tudi konflikti v družini, nerazumevanje med staršema, stalni prepiri, nesprejemanje. Za mladostnika je ločitev zelo stresna situacija, še posebno če med starši ni primerne komunikacije. Vsi ti dejavniki pogosto vodijo mlade v različne bolezni, pogosto v depresijo, anksioznost, panične napade. Mladostnikov, ki so bili hospitalizirani zaradi zgoraj omenjenih težav, je vsako leto več, še več je takih, ki kažejo očitne znake stiske, stresa in se jih pogosto »ne vidi« in »ne sliši«, posebno ne v obstoječem šolskem sistemu in trenutnih družbenih razmerah. Verjamem, da so v teh mladostnikih veliki potenciali in da jih je nujno treba »opaziti« in okrepliti tam, kjer jim je »zmanjkalo«. Naše izkušnje nam potrjujejo to, da so spremembe k perspektivi moči dokaj hitro zaznane in da se v teh ranjenih mladostnikih obudijo močni notranji potenciali, ki se pozneje pomembno prenašajo tudi navzven.

Srečanja za te mladostnice pogosto pomenijo premik od bolečine k moči, ki je pomemben element. Kot pravi Klemenčič Rozman (2015): »Krepitev moči se pojavi, ko posameznik postane sposoben ukrepati zase in v imenu drugih. Prvi znak je naraščajoče prepričanje vase; posameznik doživlja rast samozaupanja, ki je običajno doseženo v skupini drugih, ki se soočajo z enako preizkušnjo.«

Izkušnja ene od udeleženk skupine: »*Stara sem 17 let in obiskujem BIC Ljubljana. Sem anksiozna in imam panične napade. Preden sem začela obiskovati srečanja, je bilo stanje 'grozno'. Prve misli so bile, da je to 'brez veze, kaj bo nekdo, ki me sploh ne pozna, meni govoril'. Nekako sem zbrala pogum in odšla na srečanje. O stvareh sem v takem stanju razmišljala pesimistično, zdelo se mi je, da je nemogoče si pri tem pomagati. Po približno petih srečanjih lahko rečem, da je vse drugače. Nisem se popolnoma znebila tesnobe in paničnih napadov, jih je pa bistveno manj. Naučila sem se najbolj pomembne stvari. Kako se spopadati s tem, kako to stvar sprejet in da v tem nisem sama. Lažje prihajam v šolo in o stvareh razmišljam drugače. Srečanja mi pomenijo ogromno. Ko mi v glavo spet stopijo negativne misli, vidim situacijo drugače, vem, da nisem sama, da je to normalno, ker se lahko zgodi vsakemu, in da je z menoj vse v redu. Seveda imam veliko dela sama s sabo. A brez pomoči skupine ne bi toliko napredovala. Sedaj vem, da je pogovor bistvena stvar, in če o problemih in stvareh, ki te težijo, ne poveš nikomur, ti zdravila ne morejo pomagati. Hvaležna sem za vsako srečanje, pomoč in spodbudo na vseh področjih, posebno pa v šoli in na področju športa.*«

### **Skupina za študente »Vsemu sem lahko kos«**

Mladi in tudi vsi drugi se preko različnih življenjskih izkušenj učimo socialnega dozorevanja in se krepimo. Svet okoli nas se ves čas spreminja in življenje je včasih manj, včasih bolj stresno, zato je pomembno, da si posameznik izdela strategije spoprijemanja s stresnimi obdobji in težavnimi situacijami. Bolj izdelane strategije ima posameznik, lažje ujame to ravnotežje (Jeriček, 2011). V naših skupinah smo to področje upoštevali kot zelo pomemben element delovanja.

Srečanja za študente so vsebovala različne vsebine, tehnike in treninge, z namenom, da bi udeleženci v varnem okolju pridobili izkušnjo asertivnosti, povezovanja, čuječnosti v situacijah, s kakršnimi se srečujejo v vsakdanjem življenju. Pri tem gre za socialno učenje, povezovanje in za razvijanje novih vedenj v skrbi zase in

za druge. Skupaj smo spoznavali svoje vzorce vedenja – kaj in zakaj izbiramo, z »močjo skupine« pa krepili zaupanje vase in svoje notranje potenciale.

## Zaključek

Pri svojem delu se vedno znova tudi sama učim, kako pomembno je biti v dobrem, uglašenem stiku s seboj, tako lahko v vlogi vodenja skupaj s skupino krepim uspešne oblike izkušenj. Najboljši dokaz je izkušnja in le z lastnim vzgledom s svojo energetsko naravnostjo prispevam v prostor odnosov možnosti za udejanjanje sprememb. Verjamem, da ima vsak posameznik s svojo osebnostjo tudi notranje potenciale in vire moči. Ljudje pogosto ne zmorejo več zaznati svojih notranjih kompasov in vsi, ki delamo na področju svetovanja, lahko pri tem ponudimo spoznavanje novih zmožnosti. Za lastno srečo se moramo naučiti zanašati nase. »Moč skupine« je pri tem lahko pomemben element, ki ga ne smemo spregledati. Strinjam se s trditvijo Bourna (2014), da lahko delo v skupini motivira in ohranja zagon za učenje potrebnih veščin, ki prinesejo izboljšanje. Marsikdo potrebuje navdih, strukturo in podporo, kot jih daje skupina. In kot pravimo – vaja dela mojstra. Tudi tukaj velja, da vztrajnost, osredotočenost in samodisciplina pripeljejo do pomembnih sprememb in do boljšega razumevanja z ljudmi, ki so nam blizu. Ko zdrsnemo nazaj »na starata pota« in v stare vzorce razmišljanja in dejanj, ne izgubljajmo poguma, vztrajajmo. Naša vloga oz. poslanstvo pri tem pa je: »Pomagaj toliko in tako, da si drug lahko pomaga sam.«

*Če človeku uspe najti sebe ... ima palačo, v kateri lahko dostenjanstveno prebiva vse dni svojega življenja.*

*(James Michener)*

## Literatura in viri

- Bourne, E. J. 2014. *Anksioznost in fobije*. Ljubljana: Modrijan.
- Čačinovič Vogrinčič, G. 2002. Koncept delovnega odnosa v socialnem delu. *Socialno delo*, 41, 2: 91–96.
- Čačinovič Vogrinčič, G., Mešl, N. 2013. Svetovalni delavec v sodobni šoli in vrtcu. Šolsko svetovalno delo, (XVII) št. 3/4, 5–25.
- Glasser, W. 1994. *Kontrolna teorija*. Ljubljana: Založba Talux. Glasser, W. (1998).
- Glasser, W. 2003. *Opozorilo: Psihiatrija je lahko nevarna za vaše duševno zdravje*. Radovljica, Mca.
- Glasser, W. 2004. *Realitetna terapija v praksi*. Radovljica: Mca, Regionalni izobraževalni center.
- Haster, H. van, Koster, Y. (ur.) 2005. *What is an expert by experience?* Pridobljeno 4. 2. 2008 s spletnne strani [http://www.ex-in.info/hintergrund.php-expert\\_by\\_experience.pdf](http://www.ex-in.info/hintergrund.php-expert_by_experience.pdf).
- Jeriček, H. 2007. *Ko učenca strese stres in kaj lahko pri tem naredi učitelj*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- Klemenčič Rozman, M. 2015. *Sami po moč*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.

- Kodele, T. 2011. *Partnerstvo med domom in šolo – Mit ali resnica?* Magistrska naloga. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Petrovič Erlah, P., Žnidarec Demšar, S. 2004. *Asertivnost – Zakaj jo potrebujemo in kako si jo pridobimo.* Nazarje: Argos.

## SPREMEMBE SE ODVIJAJO V SPIRALNEM VZORCU

### Change takes place in a spiral pattern

Jan Tomšič

Grm Novo mesto, Višja strokovna šola, UPK, Slovenija, [cismot.naj@gmail.com](mailto:cismot.naj@gmail.com)

#### Izvleček

Prispevek obravnava razvoj mojega sebstva skozi proces gradnje zeliščnih spiral. V prvem delu je opisano, kako se pot do samoaktualizacije vije v spiralnem vzorcu. V drugem delu pišem o tem, kako sem s praktičnim delom na zeliščnih spiralah pridobil dodatno samozavest, samodisciplino, samospoštovanje, samoizraznost in druge vrednote. V tretjem delu obravnavam permakulturna načela in etiko, na katerih temelji moje delo.

**Ključne besede:** zelišča, spirala, sebstvo, permakultura

#### Abstract

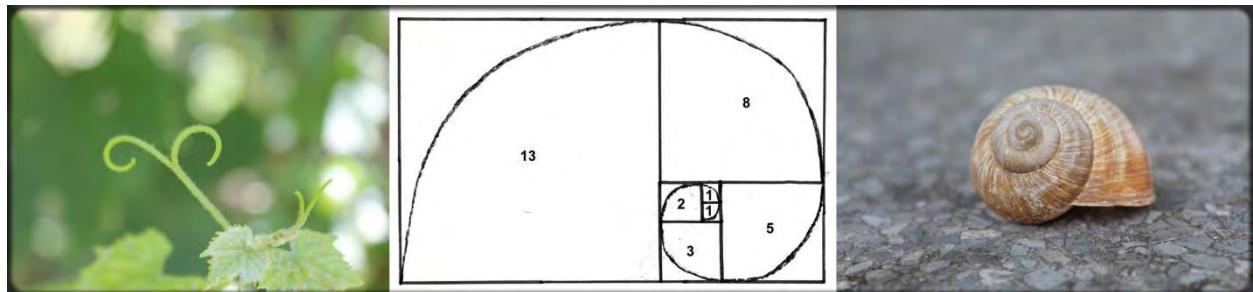
The article delas with the development of me selfhood through the process of constructing herb spirals. The first part describes how the path to self-actualization evolves in a spiral pattern. In the second part I write about how I gained additional confidence, self-discipline, self-esteem, self-expression and other values through practical work with the herb spirals. In the third part I cover permaculture principles and ethics which underpin my work.

**Keywords:** herbs, spiral, selfhood, permaculture

#### Spirala

#### Spiralni vzorec

Zakaj v vesolju obstaja toliko pojavnih oblik spiralnega vzorca? Zakaj lahko spiralo najdemo v rastlinskem svetu (vitica, poganjek nove rastline, storž), živalskem svetu (polžja hišica, notranje uho) in naravnih pojavih (hurikani, galaksije, valovi)? Verjetno ste že slišali za Fibonaccijevo zaporedje (1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55 ...), znano tudi pod imenom zlati rez. Ko se boste naslednjič pogledali v ogledalu, ga boste lahko videli na primeru svojega čudovitega obraza. Vidite ga lahko v cvetu rože. Na mikroskopski ravni se kaže v obliki dvojne vijačnice DNA. Njegova razširjenost in funkcionalnost v naravi kažeta na njegov pomen kot temeljne lastnosti vesolja.



Slika 1: Spiralna oblika v različnih pojavnih oblikah (lastni vir, 2016)

Najprej nekaj na splošno o vzorcih. Vsak je predvidljiv in se ponavlja. Če se vzorec pojavi na enem mestu, lahko pričakujemo, da se bo pojavil še kje. Vsaka pojavna oblika vzorca je različna. Če opazujemo eno samo pojavno obliko, lahko iz nje razberemo lastnosti celotnega vzorca. Vsak vzorec ima svojo funkcionalnost – rešuje nek problem.

Kakšen problem rešuje spirala? Bill Mollison, začetnik permakulture, nam daje odgovor, da spirale najdemo tam, kjer so potrebni harmoničen tok, kompaktna oblika, učinkovita matrika, povečana izmenjava, transport ali sidranje (Mollison, 1988, str. 83).

## Simbolika spirale

Če pogledamo v slovar simbolov, lahko v njem najdemo zapisano, da se spirala pojavlja v vseh kulturah po svetu. V tem odprttem in optimističnem motivu lahko najdemo veliko simboličnih pomenov.

Spirala manifestira nastop krožnega gibanja, izhajajočega iz prvotne točke; to gibanje se vzdržuje in podaljšuje v neskončnost. Gre za tisto vrsto premic, ki nenehno povezujejo dve skrajnosti prihodnjega. Spirala je izzarevanje, razširjanje, postopen razvoj moči in stanja, ciklična kontinuiteta v napredovanju, ustvarjalno vrtenje. Spirala simbolizira tudi potovanje duše umrlega po smrti. Potuje po poteh, ki jih ne pozna, a s pravilnimi zavoji pride do centralnega žarišča večnega bitja (Chevalier in Gheerbrant, 1993, str. 565–566).

Spremembe se odvijajo v spiralah. Mnogo sprememb se odvija krožno, npr. menjanje dneva in noči ter vdihja in izdiha. Dialektika ugоварja, da se ta krožna gibanja ne povrnejo natančno nazaj na mesto začetka. Ne

ustvarijo popolnega kroga. Namesto tega je sprememba razvojna, razvija se v spirali. Za primer, z vsakim izdihom smo samo starejši, tu ni krožnega gibanja (<https://sl.wikipedia.org/wiki/Dialektika>).

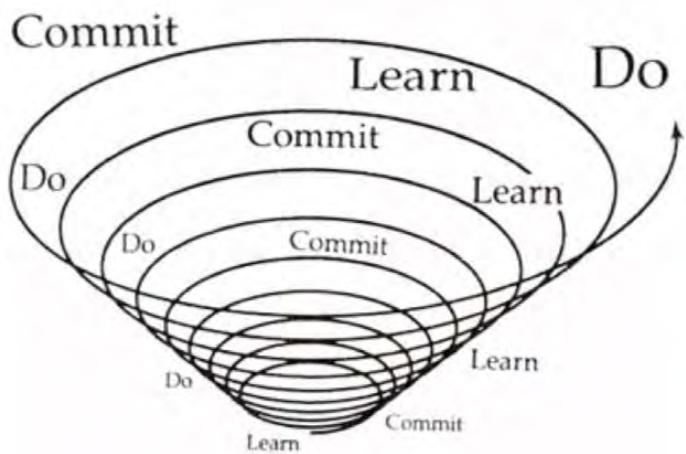
## Progresivna spirala

Kaj je z evolucijskega stališča namen našega življenja? Glavni namen je preživetje. Brez preživetja ni življenja. Dodatni namen, ki spada k temu, je reprodukcija. To je način, na katerega se preživetje nadaljuje v naslednjo generacijo. Naše življenjske potrebe izhajajo iz teh preprostih dejstev. Vse, kar počnemo, izhaja iz telesnih občutkov, ki zahtevajo, da te potrebe zadovoljimo. Abraham Maslow je zapisal, da nas motivirajo nezadovoljene potrebe in da je možno te razdeliti po hierarhiji v kateri morajo biti nižje potrebe zadovoljene pred višjimi. (Markovik, 2007, str. 10–11).

- **Fiziološke potrebe:** zrak, voda, hrana, homeostaza, spanje, seks.
- **Varnost:** Zanesljivost zaposlitve, virov za preživetje, telesa, moralnosti, družine, zdravja in lastnine. Potreba po stabilnosti v kaotičnem svetu.
- **Ljubezen:** Prijateljstvo, družina, spolna intimnost.
- **Priznanje:** Samospoštovanje, samozavest, dosežki, spoštovanje drugih.
- **Samoaktualizacija:** Moralnost, kreativnost, spontanost, reševanje problemov, sprejemanje dejstev ([https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's\\_hierarchy\\_of\\_needs](https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs)).

Da bi lahko zadovoljili vse te potrebe, se moramo osredotočati na tri ključna življenjska področja. Telesno (zdravje), ekonomsko (preživetje) in socialno (odnosi). Vsakič ko dosežemo uspeh na katerem izmed teh področij, nas možgani nagradijo z občutkom sreče. Rast na teh treh področjih je pogoj za izpolnjujoče življenje (Markovik, 2007, str. 19).

Da bi imeli moč za neprekinjen napredok, se moramo zavezati k rednemu obnavljanju in krepitvi samega sebe. Vsa tri življenjska področja moramo držati v ravnotesju. Da se lahko pomikamo navzgor v progresivni spirali, se moramo zavezati učenju in akciji (Covey, 2004, str. 288–306).



Slika 2: Progresivna spirala (Covey, 2004, str. 306)

## Zeliščne spirale

### Kje sem bil

Leta 2014 sem se vpisal na višjo strokovno šolo na zavodu Grm Novo mesto, program upravljanje podeželja in krajine. Pred tem sem zaključil srednjo šolo kot tehnik računalništva. Zakaj sprememba smeri od računalništva h kmetijstvu? Zato, ker se nisem videl, da bi v svoji prihodnosti ves delovni čas preživel v zaprtih prostorih za računalnikom. Hotel sem možnost, da preživim več časa v naravi. Odločitev za to preusmeritev je bila dobrodošla. Imel sem se možnost učiti o rastlinah in živalih in tudi v praksi delati z njimi.

Februarja leta 2015 je bilo zame aktualno vprašanje, kako opraviti 800 ur dela, ki me je še čakalo v okviru praktičnega izobraževanja. Poleg tega sem se tudi spraševal, kaj neki bi si izbral za temo diplomske naloge. Kot svojo rdečo nit sem si izbral zeliščne spirale; na ta način sem združil praktično izobraževanje in diplomsko nalogu.

### Moja pot

Od začetka aprila do konca junija 2015 sem 7 zeliščnih spiral. Tri na posestvu zavoda Grm Novo mesto pod mentorstvom Angelce Hrovat. Dve doma in dve pri zidanici.

## Velika spirala

**Namen:** Postavljena je poleg šole na vidnem mestu in je učni pripomoček za dijake in študente. Iz zelišč kuharice v menzi kuhajo čaj za dijake in študente. Pomembna je tudi kot promocijski element ob obisku gostov.

**Tema:** Spirala ima premer 4,5 m in višino 90 cm. Po njenem zidu se lahko povzpnemo do vrha spirale, kjer imamo razgled na vse rastline, posajene na njej. Na koncu spirale je vodno telo.



Slika 3: Velika spirala (lastni vir, 2015)

## Enostavna spirala

**Namen:** Na tej spirali je posajena zelenjava. Spirala je namenjena promociji šole in v učne namene. Ima estetsko vrednost in je lepo umeščena v prostor.

**Tema:** To je enostavna centralna spirala. Zid ne стоји samostojno na tleh, ampak je postavljen oz. obložen na kup zemlje.



Slika 4: Enostavna spirala (lastni vir, 2015)

## Trojna spirala

**Namen:** Spirala je namenjena mačkam, na njej so namreč posajene rastline (mačja meta, kovačnik in baldrijan), ki naj bi s svojimi feromoni in vonjem privabljale lokalne vreče bolh. Te rastline na nekatere mačke vplivajo kot afrodizijak oz. kot droga.

**Tema:** Trojna vetrnica daje prostor trem različnim ekspanzivnim rastlinam. Krog proda okoli nje jo varuje pred kosilnico.



Slika 5: Trojna spirala (lastni vir, 2015)

## Navadna spirala

**Namen:** Uporabljam jo za zelišča, iz katerih skoraj vsak dan skuham čaj. Nekaj zelišč je namenjenih tudi za uporabo v kulinariki. Izredno polepša domači vrt, v katerega je umeščena.

**Tema:** Arhimedova centralna spirala, ki zapoljuje pravilen krog. Na koncu spirale je ribnik. Zid spirale se enakomerno vzpenja v višino.

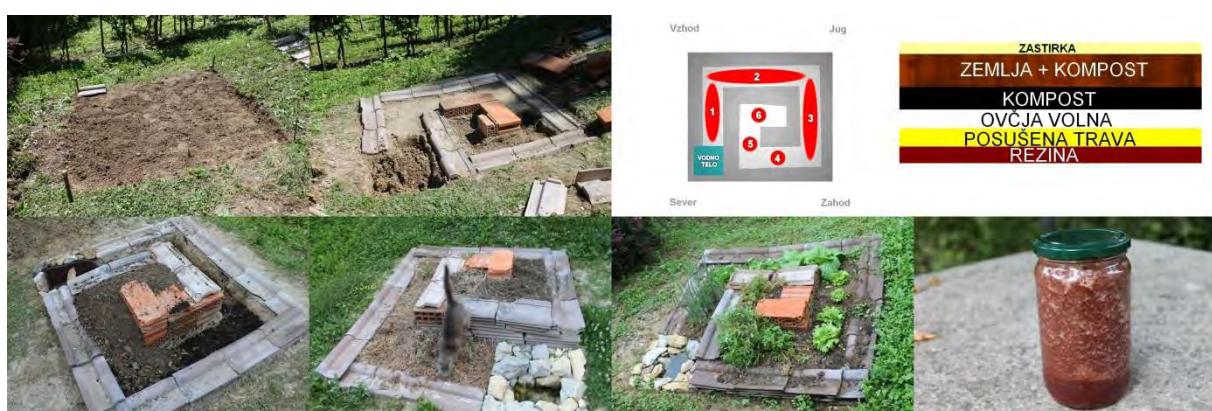


Slika 6: Navadna spirala (lastni vir, 2015)

## Kvadratna spirala

**Namen:** Uporabljam jo za gojenje zelenja, ki je uporabno v prehrani kot solata ali kot sestavina smoothijev ali za dodatek jedem. Ribnik je za živali vir vode in popestri spiralo.

**Tema:** Spirala je postavljena v obliki pravokotnika. Sestavljena je iz odpadnih materialov. Zaradi pravokotne oblike se energija na robovih izgublja.

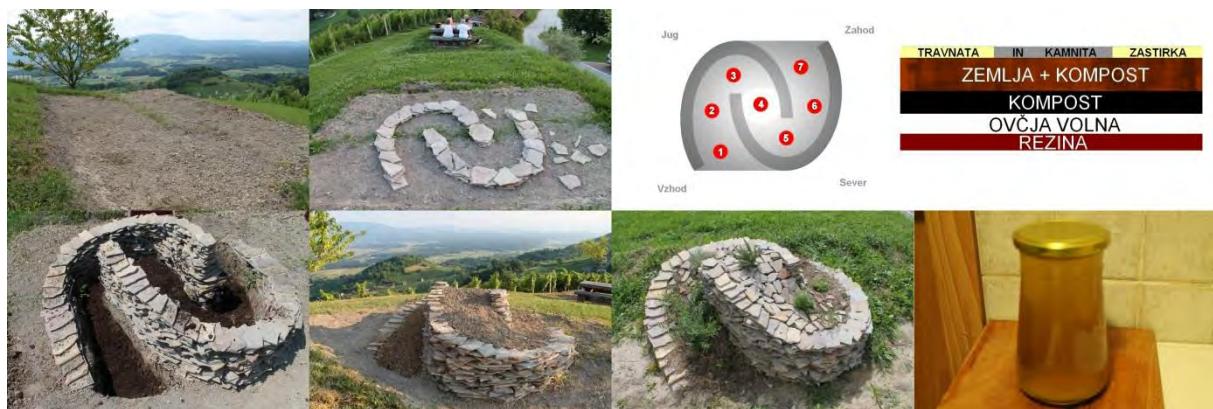


Slika 7: Kvadratna spirala (lastni vir, 2015)

## Dvojna spirala

**Namen:** Ta spirala je popoln prostor za rastline južnejših predelov, saj je postavljena na lokaciji, ki je ves dan obsijana s soncem. Na njej sem posadil mediteranske trajnice. Zanima me, kako se bodo razvijale in.

**Tema:** Gre za dvojno spiralo.

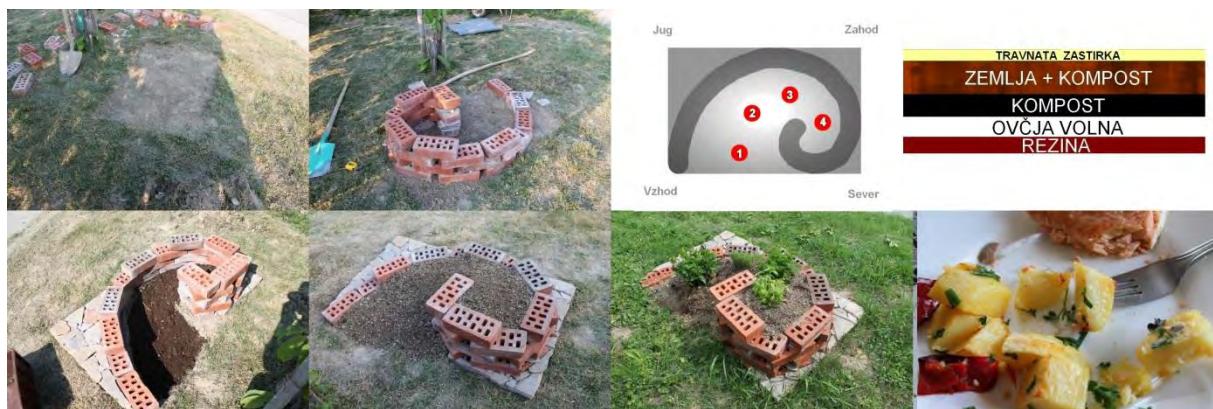


Slika 8: Dvojna spirala (lastni vir, 2015)

## Fibonaccijeva spirala

**Namen:** Namenjena je gojenju kulinaričnih zelišč. Postavljena je 10 metrov od kuhinje. Ima estetsko vrednost za obiskovalce domačega kraja, lepo je umeščena na razpotje dveh poti.

**Tema:** Vidna je pravilna Fibonaccijeva spirala. Široka je 80 cm, dolga 130 cm, to so števila Fibonaccijevega zaporedja.



*Slika 9: Fibonaccijeva spirala (lastni vir, 2015)*

## Kaj sem pridobil na poti

Pridobil sem praktične izkušnje na področju vrtnarstva, grafičnega oblikovanja, promocije in dela z ljudmi. Med gradnjo spiral sem zaradi premikanja težkega kamenja postopno gradil svojo fizično moč. Med delom sem pridobil nova poznanstva. Ob koncu dela pa priznanje za dobro opravljeno delo. Vse to mi je povečalo samozavest in občutek lastne vrednosti.

## Kje sem zdaj

Ponovno sem na življenjskem razpotju. Zaključujem študij. Kaj sedaj? Kaj hočem v življenju? Kakšne so moje vrednote? To so vprašanja, ki se mi porajajo med odkrivanjem svoje nadaljnje poti. V iskanju ostajam aktiven. Izkoriščam nove priložnosti, ki mi prihajajo naproti. Stalno se izobražujem. Pomikam se navzgor v progresivni spirali.

## Permakultura

Permakultura je inženiring ekologije, povzemanje principov, ki v ekosistemu ustvarjajo stabilnost, diverzitet, odpornost in trajnost v namen ustvarjanja človeku primernih habitatov.

## Etika



Slika 10: Permakulturna etika (lastni vir, 2016)

**1 – Skrb za zemljo**, ekologija in trajnostni razvoj, skrb za ohranjanje živalske in rastlinske raznovrstnosti za žive in nežive sisteme.

**2 – Skrb za ljudi** na podlagi socialne pravičnosti in enakosti, samozadostnosti, sodelovanja, odgovornosti ter spoštovanja različnosti.

**3 – Pravična delitev**, etični ekonomski sistemi, prepoznavanje in upoštevanje omejenosti naravnih virov, posledic človeške dejavnosti in njihovega vpliva na okolje ter razumno delovanje z misljijo na prihodnje generacije (Mollison, 1991, str. 1–211).

## Načela

- 1. Opazuj in deluj:** Preden se v nekaj spustimo, se najprej ustavimo in poglejmo, kaj lahko zaznamo s čutili. Lahko se nekaj naučimo o svetu ali o nas samih, vendar le, če smo v to pripravljeni vložiti trud in se zavezati aktivnemu opazovanju. Za tako opazovanje je bistveno to, da si vmes zastavljamo vprašanja in se potrudimo, da si na njih odgovorimo. To je pot do razumevanja in znanja.
- 2. Ujemi in shranjuj energijo:** Obstaja ena stvar, ki jo vsi potrebujemo, in to je energija. Če je ne moremo takoj uporabiti, jo je smiselno shraniti za pozneje. Presežke lahko delimo s prijatelji; tako pozneje energijo dobimo nazaj, ko se hvaležnost prijateljev obrne nam v dobro.
- 3. Prihodek v tem, kar počnemo:** Če naše delo od nas vzame več, kot od njega dobimo, bomo izgoreli. Naše delo nam mora zagotoviti prihodek. Vzemimo samo toliko, kolikor potrebujemo, in nič več.
- 4. Vzdržnost sistema:** Planet zemlja nam daje zrak, hrano in tla, na katerih stojimo. Postaviti si moramo omejitve, saj zemlja ni neskončna. Če ne bomo začeli regulirati našega načina življenja, bo zemlja poskrbela za to na svoj način. Odnos, ki temelji na izkoriščanju, ne more biti trajnosten.
- 5. Uporaba obnovljivih virov energije:** Za zadovoljevanje potreb industrijske civilizacije po energiji smo v 80-odstotni meri odvisni od nafte. Ker nafte zmanjkuje, bomo morali poiskati alternativo. Trajnostni viri energije so tisti, ki so obnovljivi in čisti. Investirajmo raje v zdravje ekosistemov, ki nam lahko potem še v prihodnosti dajejo čiste obnovljive vire, namesto da se zanašamo na neobnovljive vire, zakopane v zemlji, ki prinašajo onesnaženje.
- 6. Ne proizvajaj odpadkov:** Odpadki so samo stvari, ki se nahajajo na napačnem mestu. V naravi je odpadek, ki ga en organizem proizvede, hrana za drugega. Uporabljam stvari večkrat. Namesto da jih zavržemo in kupimo nove, ko se pokvarijo, jih raje poskusimo popraviti. Reciklirajmo tisto, kar je odsluženo. Odpadki so priložnosti, ki jih lahko izkoristimo.
- 7. Od vzorcev k podrobnostim:** Sonce zjutraj vstane, zvečer zaide. Vzorec se ponavlja. Poglejmo stvari s širše perspektive vzorcev, preden gremo v podrobnosti. Če ne vidimo gozda zaradi posameznih dreves, potem ne vidimo dobro. Na vzorce se lahko zanesemo. Lahko se jih je naučiti in si jih zapomniti. Če poznamo širši vzorec, nam je lažje vedeti, kako ravnat s posamezno pojavnim obliko.
- 8. Vključevanje, ne izključevanje:** Sodelovanje nam olajša življenje. Več lahko naredimo, če delamo skupaj. V drugačnosti lahko najdemo možnost, da se medsebojno zapolnjujemo in tako pridemo do sinergije, pri kateri 1 + 1 ni dve, ampak je več od tega.

- 9. Z majhnega na večje:** Raje napredujmo počasi z manjšimi koraki in vztrajajmo na svoji poti. Bodimo potrežljivi in odgriznimo samo toliko, kolikor lahko prezvečimo, da se ne bomo zadavili. To, kar se hitro zgradi, se hitro poruši.
- 10. Uporabljam in ceni raznovrstnost:** Diverziteta je začimba življenja. Ni varno vse staviti samo na enega konja. Več funkcij in povezave med številnimi elementi ohranja stabilnost ekosistema.
- 11. Živiljenska moč stičišč ekosistemov:** Na robu se dogaja največ. Tam pridejo stvari skupaj in poteka izmenjava, iz katere lahko veliko pridobimo. Če ne živimo na robu, potem zavzemamo preveč prostora.
- 12. Ustvarjalno odzivanje in raba sprememb:** Edina konstanta je sprememba. Če se prilagodimo njenemu toku, jo lahko uporabimo v svoje dobro. (Formidable vegetable sound system – Permaculture: a rhymer's manual.)

### Kam grem

Ob koncu šolanja se podajam na svojo karierno pot. Hočem si ustvariti svoje delovno mesto. Marca sem se prijavil na tekmovanje POPRI za naj podjetniško. Moja poslovna ideja na kratko je: načrtovanje, postavitev in vzdrževanje sonaravnih vrtov in izvajanje izobraževanj na to temo. Potrudil se bom, da to poslovno idejo tudi uresničim. Hočem delati nekaj, kar me veseli in mi omogoča dostojno življenje. Hočem, da moje delo ustvarja bolj trajnostno in prijetno družbo. Hočem, da moje delo ohranja stabilnost ekosistemov, na katerih temelji naše življenje.

## Zaključek

V tem prispevku smo spoznali fascinantne lastnosti spiralnega vzorca. Ponovili smo osnovna dejstva človeškega bivanja. Povedal sem vam svojo zgodbo o ustvarjanju. Podal sem vizijo o drugačni permanentni družbi in svojem prihodnjem mestu v njej.

## Literatura

- Chevalier, J., Gheerbrant, A. 1993. *Slovar simbolov*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga. 727 str.
- Covey, S. 2004. *The 7 habits of highly effective people*. New York: Simon & Schuster. 384 str.
- Holzer, C. et al. 2013. *Zeliščne spirale, terasasti vrtovi in drugo*. Ljubljana. 181 str.
- Januš, B. 2013. *Permakulturni vrt*. Ljubljana: Kmečki glas. 111 str.
- Markovik, E. 2007. *The mystery method*. St. Martin's Press. 288 str.
- Mollison, B. 1988. *Permaculture – A designer's manual*. Maryborough: Tagari publications. 574 str.
- Mollison, B. 1991. *Uvod v permakulturo*. Grosuplje: Založba Žarek. 211 str.
- Mortimer, A. 1986. *How to read a book*. New York: Simon & Schuster. Str. 426.
- Rod, J. 2001. *Zeliščni vrt domača lekarna*. Ljubljana: Kmečki glas. 231 str.

## Viri

- Formidable vegetable sound system: Permaculture – a rhymer's manual. Pridobljeno 13. 4. 2016 s spletne strani <http://music.formidablevegetable.com.au/album/permaculture-a-rhymers-manual-2>.
- Wikipedia: Maslow's hierarchy of needs. Pridobljeno 13. 4. 2016 s spletne strani [https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's\\_hierarchy\\_of\\_needs](https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs).
- Wikipedia: Dialektika. Pridobljeno 13. 4. 2016 s spletne strani <https://sl.wikipedia.org/wiki/Dialektika>.

# POVEZANI – NA POTI TRANSFORMACIJE V SMERI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA

**Connected – on the path of transformation towards sustainable development**

Špela Grohar

Transformativni coach in trener

TRI-NITI, Zavod za kvalitetno, kreativno in aktivno življenje

## Izvleček

Kdo sem jaz? Kakšna je moja vloga na tem planetu?

Vprašanje, ki si ga na neki točki postavi sleherni primerek človeške vrste. »Jaz sem« je čisto bistvo zavesti. Je globoko prisotno zavedanje in občutenje, zavedanje sebe, drugih in okolice. Kot posamezniki smo sicer vpeti v družbene strukture, hkrati pa imamo sposobnost, da nase gledamo kot na »objekt« in se zavedamo lastnega obstoja.

Če je izredno hiter razvoj gospodarstva ustvaril potrošniško usmerjena bitja, je hkrati izpostavil potrebo in željo po novi evalvaciji dojemanja sebe. Odpira se nova paradigma, ki zahteva holističen pristop k posamezniku. Prebuja se nova zavest. Zavest, da je vse povezano in da ima vsako naše dejanje in celo vsaka naša misel vpliv ne samo na nas, pač pa tudi na celotno okolico.

Smo v obdobju globalne transformacije in veščine coachinga so ene od orodij, ki nam pomagajo poglobiti samozavedanje. Če želi človeštvo graditi trajnostno usmerjeno prihodnost, je čas, da se zavedamo, da smo vsi in vse povezani. Smo del ene celote, ki je le na videz razdeljena.

*»Zvezde, Zemlja, kamni, življenje v vseh oblikah tvorijo celoto v povezavi drug z drugim in so med seboj tako zelo povezani, da ne moremo razumeti kamna brez vsaj delnega razumevanja sonca. Ne glede na to, česa se dotaknemo, atoma ali celice, ga ne moremo razložiti brez razumevanja vesolja. Zakone vesolja lahko na zelo zanimiv in čudovit način predstavimo otrokom, in začnejo se spraševati:*

*Kdo sem jaz?*

*Kakšna je naloga človeštva v tem čudovitem vesolju?«*

*(Maria Montessori, The Education of Human Potential)*

## Človek – odtujen ujetnik potrošništva

Kopernik je v 16. stoletju premaknil človeštvo iz centra vesolja. S svojo revolucionarno idejo, da Zemlja ni nepremično središče vesolja, ampak da dejansko kroži okoli Sonca, nas je tako vrgel iz vsemogočnega prestola. Vesolje se je tako iz fiksno omejene entitete razširilo v neskončno polje možnosti. In morda je ravno to v človeku vzpodbudilo željo po razvoju, morda celo nadvladi. Ko je Newton definiral kozmos kot kompleksen mehanizem, ki ga je mogoče razstaviti na delčke in raziskati z znanstvenimi metodami, sta tudi človek in narava na nek način postala stroj, s katerim lahko upravljamo, nekaj, kar lahko razstavimo in kar je ločeno.

Znanost je pripeljala do industrijske revolucije in svet ter človeštvo je doživelo veliko preobrazbo. V 50. letih 20. stoletja so se razvile prepoznavne trženjsko-oglaševalske strategije in potrošniška ideologija je doživela svoj razcvet. V razvoj kulture potrošništva so se v Združenih državah Amerike vključile celo uradne ustanove, ki so izvajale resne znanstvene, tržno usmerjene raziskave z namenom, da bi prišle do ključnih odgovorov, ki bi razkrili skriti jaz ameriškega potrošnika. Ameriški kulturni vzorec potrošnika se je z zamudo v 70. letih prenesel tudi v Zahodno Evropo, kar se je časovno ujemalo s širitevijo in prevlado neoliberalnega gospodarskega in političnega modela. Sodobno potrošništvo je torej del neoliberalnega kapitalizma, v katerem še vedno živimo. Hromdič (2008) ga označuje za paradigmatski prehod iz kulture potreb v kulturo potrošniških želja. Meni, da se je večina sodobnih, postmodernističnih identitet, vzpostavljenih na potrošniških praksah, v desetletjih usedla in arhivirala v nezavednem vseh nas, ki skupaj bivamo na tem planetu. Čeprav gre pogosto za fluidne, nestalne, navidezne identitete, meni, da so vseeno precej močne in prisotne.

Povečano potrošništvo je postalо merilo našega gospodarskega razcveta. To, da imamo nekaj novega vsako leto, je postala že osnovna potreba skoraj vsakega Evropejca. Kot pravi Paul Wachtel, je »ideja, da imamo čedalje več, postala središče naše identitete in varnosti. Postali smo odvisniki«.

Tehnološki dosežki na prodajne police čedalje hitreje postavljajo nove proizvode. Kljub novim, naprednejšim tehnologijam pa se paradoksalno slabša kakovost izdelkov. Izdelki, ki trajajo in se ne pokvarijo, niso v prid večini industrije. Industrija namreč raste, ko se veča število uporabnikov, ki ves čas potrebujejo nove izdelke. Ne samo da nam je uspelo razviti številne nove proizvode, posledično nam je uspelo ustvariti tudi ogromne količine odpadkov, izredno hitro izrabljamo naravne vire in za seboj puščamo sledi uničenja naravnega okolja. Se zavedamo vseh stranskih učinkov na okolje in družbo, ki jih tako nekontrolirana rast povzroča?

Menjava denarja za blago je postal naš novi ritual in nakupovalna središča so postala svetišče modernega človeka. Ko pa se človeštvo odklopi od narave, ko postane suženj potrošništva, izgubi stik z naravnim svetom in sam s seboj ter drugimi. Oblikovati je treba novo zgodbo. Spomniti se moramo, da skupaj oblikujemo prihodnost na tem planetu. Potrebujemo novo paradigma. Čas je, da se na kolektivni ravni zavestno vprašamo, kdo smo in zakaj smo tu.

## Nazaj k sebi – »Jaz sem«

Tradicionalni pogledi starih kultur vesolje in človeštvo vidijo kot povezano celoto. Moderna znanost pa nam v večini ponuja le razumevanje posameznih delcev, ki so objektivno izpostavljeni izven elementov, ki tvorijo njegovo bistvo v naravnem okolju. Hkrati pa z vsakim novim odkritjem človeštvo spoznava, kako kompleksen je ta svet in kako malo vemo oz. koliko se imamo še naučiti.

Kot živa bitja potrebujemo zrak, vodo, sončno svetlobo in zemljo. Vendar pa to ni dovolj. Po Masslowu so to le naše osnovne potrebe. Zadovoljevanje osnovnih potreb je le prva stopnička našega dobrega počutja. Poleg fizičnih in družbenih potreb imamo še potrebo, ki zaobsegata vse ostale in je zaradi svoje misterioznosti pogosto spregledana. Tako kot zrak in vodo, ljubezen in druženje potrebujemo duhovno povezanost, potrebo po razumevanju, kam spadamo, zakaj smo tu. Po Diltsovem logičnem modelu osebnosti je to najvišja raven. Prav na vrhu njegovega modela o osebnem spremnjanju se nahaja raven identitete oz. odkrivanje samega sebe, ki mu sledi raven poslanstva.

Kdo sem? Telo, um, duhovno bitje?

Odnos do telesa, duše in uma se je močno spremjal. Po Descartesovi definiciji obstaja »Mislim, torej sem« se je zahodni svet sicer omejil v okostje telesa, ki ga nadzoruje um. Še danes sta tako med posamičnimi disciplinami in tudi znotraj disciplin pojmovanje in povezava med telesom, dušo in umom precej nejasna. Tudi uporaba pojmov identiteta in jaz ni identična. Pa vendar lahko globalno opazimo premik. V akademskem in tudi laičnem svetu se prebuja potreba po celostnem razumevanju človeka. Narašča potreba po spoznavanju svojega poslanstva, potreba po več kot zadovoljevanju potreb in hrepenenje po lastnem zavedanju.

Z napredno tehnologijo, internetom in tudi čedalje bolj razširjenimi možnostmi potovanj ima posameznik možnost, da prestopi svoje kulturne in družbene meje in sam poišče svojo resnico. Zdi se, kot da se človeštvo končno prebuja. Narašča število posameznikov, ki iščejo odgovore, in kot pravi Tolstoj, je resnica človeku vedno dostopna. Področje duhovnosti se tako počasi premika s polja marginalnosti in že postaja trend, ki v ospredje postavlja človeka, ki išče svoj notranji mir. Smo v obdobju osebne in globalne transformacije.

Ideja »jaz sem« v nas vzbuja zavedanje, da obstajamo, da živimo. Prebuja se ne le zavedanje sebe, pač pa tudi drugih in svoje okolice. V antičnem in tradicionalnem pogledu sveta je bilo vse neločljivo povezano. Vsi in vse smo bili odvisni drug od drugega in se hkrati dopolnjevali. Bilo smo vezani na lokalno področje bivanja in delovanja. Znanstveno je dokazano, da smo vsi prebivalci našega planeta sestavljeni iz enakih elementov, ustvarjeni iz zvezdnega prahu. Vsa živa bitja, živali, človek in tudi rastline, smo med seboj povezani. In v tako povezanem svetu je vsak posameznik osebno odgovoren in vsako dejanje nosi posledice.

## Trajnostni razvoj – k sebi do drugih

Koncept sebstva v ospredje postavlja človeka, njegovo ugodje in vzpostavitev ravnovesja. Pri tem pa je ključno zavedanje, da smo vsi povezani in da ima vsako naše dejanje in celo vsaka naša misel vpliv ne samo na nas, pač pa tudi na celotno okolico. Dejstvo je, da linearne usmeritev ne vzdrži več in da je edina alternativa trajnostni razvoj. Smo torej del ene celote, ki je le navidezno ločena.

Svetovna komisija za okolje in razvoj pri Združenih narodih je v končnem poročilu Our Common Future (World Commission on Environment and Development, 1987) definicijo trajnostnega oz. trajnega razvoja (»sustainable development«) opredelila kot »obliko razvoja ali napredka, ki zadovoljuje potrebe sedanjosti brez ogrožanja zmogljivosti prihodnjim generacijam za zadovoljevanje njihovih potreb«. Koncept trajnostnosti usmeritve zaobjema tako okoljsko, gospodarsko in socialno področje. Kot pa izpostavlja Plut (2010), »koncept trajnostnosti ne sme biti zasnovan zgolj na objektivnih trajnostnih sestavinah, vključevati mora tudi poti za doseganje trajnostnega cilja, torej procese udejanjanja, zasnovane na etiki«.

Če hočemo kot človeštvo preživeti, če hočemo kot narod imeti prihodnost, moramo bistveno zmanjšati pritiske na okolje in zaceti upoštevati omejitve planeta. Biologi izpostavljajo, da je eden izmed ključnih principov za preživetje raznovrstnost. To pomeni, da ne obstaja le eden in edini način. Tako kot se živali in rastline prilagodijo na naravno okolje, se tudi človek prilagodi lokalnim potrebam. Iz tega lahko sledi, da leži ključ do trajnostnega razvoja v lokalni povezanosti in aktivnosti na lokalni ravni. Če nam uspe oblikovati lokalno samostojne enote in skupnosti, ki jih povezuje trajnostna usmeritev, potem obstaja upanje, da se zavest o povezanosti človeka in narave dvigne do mere, ko bodo posamezniki že po lastnem vzgibu delovali trajnostno.

Ključen je torej premik k sebi in od sebe do drugih.

## Transformacija – kako do sebe?

Potencial osebne transformacije ni nov pojem. V današnjem času dviga zavesti oz. prehoda od egocentričnega do ekocentričnega zavedanja postaja jasno, da je za trajno spremembo potrebna globoka transformacija. Raste število posameznikov, ki čutijo premik in slišijo notranji klic po spremembji.

Spremembra prinaša novost, in ko pride novo, se mora staro posloviti. S tem pa se pojavitata tudi negotovost in strah. Stara zavest se ne želi posloviti in pride do odpora. Nekateri ta notranji glas preslišijo, nekateri se z njim borijo in drugi se podajo na pot raziskovanja. Ta pot notranje transformacije pogosto ni lahka in pojavijo se številni novi izzivi. Zato je na tej poti coaching odlična pomoč. Coaching zaobjema bistvo nove prebujajoče se zavesti. Coaching namreč izpostavlja samozavedanje, ki temelji na usklajevanju vrednot, izpostavlja možnosti razvoja potenciala, osredotoča se na sedanjost in je usmerjen v prihodnost. Transformativni coaching je oblika

coachinga, ki podpira globoko transformacijo. Vloga transformativnega coacha je, da ustvari varno okolje, v katerem se klient poda na osebno raziskovanje in si odgovori na vprašanje: »Kdo sem, zakaj sem tu?«

Ko posameznik na novo vzpostavi temelje svojega obstoja, sledi vzpostavitev novih povezav z drugimi in z naravnim okoljem. Pravzaprav je to simultani proces, saj se vsaka sprememba v nas samih reflektira tudi navzven.

Obstaja veliko preprostih navad in idej, ki nas popeljejo na pot trajnostne transformacije. Tu je le nekaj preprostih priporočil:

- zaupaj svoji zdravi pameti in intuiciji,
- vsak dan preživi vsaj pol ure v naravi,
- meditiraj,
- kritično pristopi k poplavi informacij,
- zamisli se nad svojimi dejanji (razmisli, kakšen pečat puščaš za seboj),
- aktivno sodeluj v svoji lokalni skupnosti,
- pred naslednjim nakupom se vprašaj, ali to resnično potrebuješ,
- zaupaj, da si točno tam, kjer moraš biti,
- začni in končaj dan s hvaležnostjo,
- objemi drevo,
- nahrani svoje telo, um in duh z živo in lokalno pridelano hrano,
- zmanjšaj porabo, ponovno uporabi in recikliraj,
- počni to, kar te veseli,
- poveži se s svojim telesom,
- sprosti se in ne jemlji vsega tako resno,
- kultiviraj svoje misli,
- bodi v trenutku, tukaj in sedaj,
- obdaj se s pozitivnimi ljudmi, ki v tebi vidijo najboljše,
- sprejmi svojo sončno in senčno stran,
- pleši, kot da te nihče ne gleda,
- naredi nekaj, česar še nikoli nisi,
- odpusti in pojdi naprej,
- poslušaj klasično glasbo,
- napiši pesem/nariši risbo/zapoj pesem,
- posadi svoj vrt ali pa vsaj eno rastlino,
- podari vse, česar ne potrebuješ,
- preživi vikend ali teden brez telefona,
- dihaj,
- imej se rad/a.

## Zaključek

Pred nami se odvija novo obdobje v zgodovini človeštva. Oblikuje se nova paradigmata, odkrivajo se nove resnice. Iščemo odgovore in vzpostavljamo ravnovesje. Ko se »prebujamo«, stopamo na pot naše transformacije in pojmovanja sebe, kdo smo in kakšen je naš namen na tem svetu. Na poti prebujanja nam pomagajo tehnike, ki umirijo um in utišajo misli ter odpirajo srce v brezpogojni ljubezni do sebe in do vsega, kar je. Vse je povezano.

## Literatura in viri

- Dilts, R. 1998. *Modeling With NLP*. Capitola, California: Meta Publications.
- Hanžek, M. 2010. Kompasi razvoja – kratek pogled v zgodovino. V: *Trajnostni razvoj – edina globalna strategija preživetja in ključna primerjalna prednost Slovenije, Plan B za Slovenijo*. Ljubljana: Umanotera.
- Holborn, M., Haralambos, M. 1999. *Sociologija: Teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
- Hromadžič, H. 2008. *Konzumerizam. Potreba, životni stil, ideologija*. Zagreb: Jesenski i Turk.
- Plut, D. 2010. Trajnostni razvoj med mavrico teorij in skromno prakso. V: *Trajnostni razvoj – edina globalna strategija preživetja in ključna primerjalna prednost Slovenije, Plan B za Slovenijo*. Ljubljana: Umanotera.
- Rachele, S. 2013. *Soul Integration*. Sedona, Wentworth: Living Awareness Productions.
- Suzuki, D. 1997. *The Sacred Balance: rediscovering our place in nature*. Vancouver: Greystone books.
- World Commission on Environment and Development. 1987. *Our Common Future*. Oxford, New York: Oxford University Press.

# **POJAM JASTVA/SEBSTVA I IDENTITETA I NJIHOVA REFLEKSIJA NA RAZNE OBLASTI DRUŠTVENOG ŽIVOTA**

**The term self/selfness and identity and their reflections on various aspects of social life**

Dr. Radojka Praštalo

Udruženje STOP-MOBBING Republike Srpske/BH, Trebinje, Udruga Osmijeh, Bjelovar

## **Rezime**

Pojam **identiteta/sebstva** seže unatrag do antike gdje se krenulo od pojma »**istost**« **stvari**, smatrajući da je jedna te ista stvar uvijek to što jest. Sama riječ **identitet** potiče iz 6. stoljeća u značenju »opet isto«, da bi modernu definiciju ovog pojma odredio u 18. Leibniz, a John Lock je bio prvi koji je to prenio i na **pojedinačna ljudska bića**. U 19. stoljeću je pojам identiteta prenešen i na **skupinu**. U periodu 19/20 stoljeće Frojd u svoju psihanalizu uvodi pojam **jastva/sebstva/ identiteta** u čijem stvaranju učestvuju i »**samosvijst**« i »**podsvjest**« o kojoj se do tada malo govorilo. Nema jedinstvene definicije **sebstva i jastva**, ali mnogi smatraju da je **sebstvo** proširenji »**ja**« koji se širi u nesvesno. Iz jednog i drugog proističe **identitet**, veoma značajan pojам u svim oblastima nauke i ljudskog života. Pojam Jastva je jedan transcendentni postulat koji se **psihološki može opravdati**, ali se **naučno ne može dokazati**. Kako su se društva vremenom sve više usložnjavala, to je rastao i broj raznih skupina od kojih je svaka imala neki svoj identitet. Tako se danas osim o identitetu pojedinca može govoriti o **identitetu raznih organizacija** (političkih, humanitarnih, obrazovnih, zabavnih, političkih, privrednih itd.), **identitetu naselja i gradova**, **identitetu država i nacija...** Zadnjih decenija pojavila se velika pretnja pojmu identiteta od strane »sistema koji ubija narode«, a to je sveopća globalizacija i homogenizacija na nivou čitave planete. **Njom se namjeravaju iskorijeniti ljudske različitosti, različitosti među narodima, razlike među jezicima i kulturama** što će nužno imati za posljedicu sveopću **bezličnost** i priznavanje jedino onih vrijednosti koje se mogu iskazati novcem.

**Ključne riječi:** jastvo, sebstvo, identitet, personalni identitet, identitet: skupine, organizacije, grada, nacije, države-nacije, postmoderna, globalizacija

## **Abstract**

The concept of identity/self goes back to ancient times where it started from the notion of »sameness« of things, considering that the same thing is always what it is. The word identity comes from the 6th century to mean »the same again« to the modern definition of the concept specified in by Leibniz. John Lock was the first who brought this concept on to individual human beings. In the 19th century the notion of identity was transferred to the group. Between 19/20 century Freud in his Psychoanalysis introduces the concept of the self / self / identity in whose creation involved and »self-awareness« and »subconscious« of which was little known. There is no single definition of self, but many believe that the self expanded the »I« into the unconscious. Both identities defines a very important concept of identity, very important in all areas of science and life. The concept of Self is a transcendent postulate that the psychological can be justified, but it can not be proven scientifically. As the society becomes increasingly got complicated, it has grown the number of different groups, each had some of their identities. So today, in addition to the identity of an individual can talk about the identity of the various organizations (political, humanitarian, educational, entertainment, political, economic, etc.), the identity of towns and cities, the identity of the state and the nation ... In the last decade emerged a major threat to the concept of identity by »system that kills the nations,« and that is a universal globalization and homogenization at the level of the entire planet. It is intended to eradicate the human diversity, the diversity of peoples, and differences among languages and cultures which will necessarily result in a universal recognition of impersonality and only those values that can be expressed in money.

**Keywords:** self, self, identity, personal identity, identity of: group, organization, city, nation, nation-states, postmodernism, globalization

## Uvod

Nakon višegodišnjeg izučavanja karijernog coachinga (i uopće coachinga) očigledno je da se najprije mora poći od pojedinca i njegovih specifičnosti, jer uspješnost coachinga u mnogome zavisi baš od toga. Koje su to **specifičnosti svakog pojedinca** i kako ih je nauka definisala? Budući da je svaki pojedinac, u ovom kontekstu, nužno posmatran unutar raznih oblasti isključivo **društvenih nauka**, to ga nije moguće posve egzaktno odrediti i u tom smislu analizirati. Pri tom svaka od tih društvenih nauka posmatra pojedinca i njegovo **sebstvo** sa svog aspekta.

**Psihologija** posmatra sebstvo kao kognitivnu reprezentaciju osobnog identiteta koji izvire iz razlikovanja pojmove »ja« i »mene«, gdje prvi igra ulogu subjekta, a drugi objekta. U najširem smislu »ja« je skup ideja koje gajimo o sebi na osnovu samoopažanja i razumnih zaključaka **tko smo** na osnovu naših želja, našeg samovrednovanja i toga kako se drugi odnose prema nama. Pojam »ja« ne uključuje idealiziran i relativno nepromjenjiv pogled na sebe, već način našeg reagovanja na svakodnevne situacije. Kasnijim nadograđivanjem znanja uvidjelo se da sebstvo igra integralnu ulogu kod motivacije čovjeka, percepције, iskustva i **identiteta** u društvu. Karl Gustav Jung je jedan od prvih psihologa koji se bavio određivanjem

pojmova »ja« i »sebstvo« i pri tom zaključio da je »ja« **centar svjesnog dijela duševnosti i osobnosti, dok je »sebstvo« duboki centar ukupne osobnosti.**

**Sociologija** posmatra sebstvo u kontekstu uticaja društva na pojedinca i smatra da je sebstvo produkt razuma pojedinca koji se rađa iz društvene interakcije, pri čemu je temeljni atribut sebstva neprekidan proces refleksije, tj. sposobnosti da na sebe gledamo kao na objekt (sposobnost samoprocjene, samosvjesti, vlastite egzistencije i planiranja aktivnosti s obzirom na željene ciljeve).

**Antropologija** posmatra pitanje sebstva preko identiteta. To je za njih pitanje prošlosti, sadašnjosti ali i budućnosti! Oba ova pojma su veoma povezana i ne mogu se posmatrati odvojeno.

Pojam sebstva se javlja i u drugim oblastima, npr. u filozofiji, religiji itd.

Osnovni pojam **identiteta/sebstva** seže unatrag do antike i Platona, Aristotela, Euklida i drugih antičkih filozofa. Oni su krenuli od pojma »**istost**« ili »**jednost bitka**« **stvari**, smatrujući da je jedna te ista stvar uvijek to što jeste (npr. kruh je kruh, željezo je željezo, ruža je ruža itd.). Sama riječ **identitet** potiče iz 6. stoljeća od Rimljana u značenju »opetovano«, »opet isto«, da bi tek od 14. stoljeća počela ulaziti u mnoge evropske jezike. Prema jednom mišljenju, modernu definiciju ovog pojma odredio je u 18. stoljeću filozof i matematičar Leibniz (1646-1746) koji je ustvrdio da je neka **stvar** to što jest samo ako je različita od druge stvari ( $A=A$ ,  $A \neq B$ ). Navodno je filozof i liječnik John Lock (1632-1704) bio prvi koji je postavku o »bitku« koji traje prenio na **pojedinačno ljudsko biće**. To je dovelo do masovnog uvođenja prezimena, premda se već od 12. stoljeća pojavljuju prva prezimena, ali samo sporadično. U 19. stoljeću je John Mill (1806-1873) prenio pojam identiteta na **skupinu**, definišući ga prvenstveno kao »identitet interesa«, što se kao takvo nije održalo, ali se održao pojam **identiteta skupine** u mnogo širem kontekstu. U međuvremenu je pojam **pojedinačnog identiteta** postao opće prihvaćen, tako da su se u doba Napoleona počele uvoditi »identitetske pločice« za svakog vojnika, što je bila preteča današnjih ličnih karata. Potreba vlada, vojski i drugih oblika uprave da utvrde tko je tko na osnovu osobnih podataka (spol, godina i mjesto rođenja, ime, prezime, itd.) ispisanih na pločicama ili iskaznicama, bio je uzrokovan sve većom složenošću života u društвima i državama i sve težim upravljanjem ljudima.

Od kraja 19. stoljeća i tokom 20. stoljeća zamisao o identitetu se dalje razvija da bi Frojd (1856-1939) u svoju psihoanalizu uveo pojam **jastva/sebstva/identiteta** u čijem stvaranju učestvuju i »**samosvjist**« i »**podsvjest**« o kojoj se do tada malo govorilo. Taj proces će biti određen u psihoanalizi kao poistovjećivanje s osobinama drugih pojedinaca, što se lako proširilo na zajednice kojima ti pojedinci pripadaju, a što je dovelo do uvođenja pojava **identiteta skupina**. Time je potpuno odbačen Millov koncept o skupinama kao »identitetu interesa« koji je bio suviše uzak s obzirom da je u ovaj novi koncept identiteta skupine uključeno još mnogo drugih faktora: kulturnih, običajnih, jezičkih, zavičajnih itd. Kako su se društva vremenom sve više usložnjavala, to je

rastao i broj raznih skupina od kojih je svaka imala neki svoj identitet, što je rezultiralo i formiranjem nacija, nacionalnih država i drugih većih skupina.

Međutim, pitanje identiteta nacija, odnosno narodnih ili kulturnih zajednica koje čine okosnicu nacije, danas je postalo ključno pitanje u Evropi i u drugim dijelovima svijete zahvaćenim globalizacijskim procesima. Naime, pred raznim vrstama brzih promjena mnoge zajednice koje su svoj identitet gradile stoljećima, sada doživljavaju različite »**krize identiteta**«. Šta više, nameće im se kao imperativ da se odreknu svog identiteta kako bi se mogle nositi s jačima silama ili postati dio njih. To znači da »ekonomski održivost« se javlja kao izazov za nacionalne identitete i današnje države (prema teoriji i praksi neoliberalnih kretanja!). Ali, najhrabriji i najsavjesniji parlamentarac u Evropskom parlamentu Nigel Farage iz Nezavisne stranke UK je rekao: »...ako ljudima ukradete identitet, ako im ukradete demokraciju, onda jedino što im ostaje je nacionalizam i nasilje...«

A toga nam zaista ne treba! Zar ne?

**Identitet** je, kao što smo vidjeli, postao ključni pojam prvo u fizici/logici, matematici, filozofiji i tek zatim u društvenim i humanističkim naukama: psihologiji, sociologiji, antropologiji, ekonomiji, a paralelno s tim i u svim drugim oblastima života čovjeka.

## Jastvo/Sebstvo/Identitet

Nema jedinstvene definicije **sebstva i jastva**, ali mnogi smatraju da je **sebstvo** prošireni »ja« koji se širi u nesvjesno. Međutim, iz jednog i drugog proističe identitet, veoma značajan pojam u svim oblastima kako nauke tako i ljudskog života. **Identitet** je modus (ili više modusa) iz dvaju spektara: jedan je subjekt a drugi objekt. Jedna od definicija sebstva i identiteta bi bila:

**Sebstvo i identitet sadrže karakteristike čovjeka kao biološke vrste, individualne osobnosti, društvenog bića i člana kulture.**

**Jastvo** (Sebstvo, Vlastitost, Osobnost) predstavlja cjelovitu suštinu, odnosno jednu idealnu (duhovnu) veličinu koja kao nad-pojam obuhvaća u smislu potpunosti i **svjesno** »ja«. Od prošlog stoljeća, kao dominantnu konstelaciju kolektivno nesvjesnog, pojam uvodi u analitičku psihologiju Karl Gustav Jung. Pojam Jastva je jedan transcendentni postulat koji se **psihološki može opravdati**, ali se **naučno ne može dokazati**, pa je ostao na nivou hipoteze.

Jastvo je jedna nedefinisana, iracionalna veličina koja kompenzuje, odnosno reguliše svijest o vlastitom »ja«. Ono bi se moglo okarakterizirati kao neka vrsta kompenzacije konflikta između vanjskog i unutarnjeg svijeta. Individualno »ja« se Jastvu ne protivi niti mu je podređeno, već jednostavno pridodata. »Ja« je jedini od sadržaja Jastva koji mi poznajemo. S percepcijom Jastva postignut je cilj individuacije. »Ja« se osjeća kao objekt nepoznatog subjekta oko kog se u neku ruku okreće, kao Zemlja oko Sunca.

Jung ukazuje na opasnost približavanja »ja« i Jastva i eventualne identifikacije »ja« sa Jastvom što može imati patološke efekte. Kao primjer toga Jung navodi zbivanja u Njemačkoj pred II svjetski rat, kad se skoro jedna cijela nacija identifikovala sa »višim čovjekom« što je dovelo do svjetske katastrofe, koju je malo tko sagledao kao jednu PSIHIČKU katastrofu.

Jastvo, supstantivirana zamjenica **ja** označava supstancialno »ja« spram drugih bića. U svim filozofijama JA je igralo važnu ulogu, jer su gotovo svi filozofi u svojim razmatranjima polazili od sebe. U prosvjetiteljstvu vlada racionalističko JA, u liberalizmu je to autonomno JA, u romantici sentimentalno JA, u egzistencijalizmu ekspresionističko, u socijalizmu društveno, u modernizmu kritičko, a u postmodernizmu neko rasplinuto JA. Mora se priznati da znanja o Jastvu u zapadnjačkoj kulturi su mnogo oskudnija nego u istočnjačkoj gdje su ona sastavni dio svakodnevnog života kroz yogu, religijske obrede, itd.

Razvoj Sebstva kod čovjeka se može pratiti (i uticati na njega!) od najranijeg djetinjstva do duboke starosti (<http://www.zdravstvena.info/vsznj/psihologija-identiteta-sebstvo-kara...>).

Novonastali oblici sebstva pri razvoju nastaju kao nadogradnja već postojećeg sebstva pri čemu prethodno sebstvo ostaje, pa se može desiti da odrasli čovjek ima ova 4 oblika sebstva:

- **Difuzno sebstvo** (nejasno poimanje samoga sebe; to sebstvo se temelji na odzivu tijela na ugodu ili neugodu/bol; radi se o najprimitivnijem obliku sebstva-predsebstvu)
- **Javno sebtvo** (preuzimamo tuđa mišljenja iz okoline, počinje razvijati pozitivno vrednovanje onih/starijih koji mu odobravaju; dobija osjećaj koje njegovo ponašanje će biti prihvaćeno, a koje odbijeno)
- **Zasebno sebstvo** (ako su mišljenja drugih suprotna, treba se odlučiti koje će prihvatiti i to mu određuje zasebno sebstvo)
- **Kolektivno sebstvo** (grupni interesi potiskuju vlastite; nastane kad se pojedinac suoči sa konfliktom između osobnog cilja i cilja referentne skupine i tada daje prednost interesima skupine).

## Oblikovanje raznih identiteta

Nakon što se sa identiteta **stvari** prešlo na identitet **čovjeka**, pojам identiteta je sebi krčio put u sve pore ljudskog života. Naročito je to bilo uspješno u slučaju „identiteta skupine“, jer u ljudskom društvu postoji mnogo različitih načina udruživanja ljudi čime se stvaraju različite skupine, od kojih svaka ima drugačiji identitet. Tako se danas može govoriti o **identitetu raznih organizacija** (političkih, humanitarnih, obrazovnih, zabavnih, političkih, privrednih itd.), **identitetu naselja i gradova**, **identitetu država i nacija...**

Smisao pojma identiteta bi se mogao svrstati u tri kategorije:

- **Identitet kao samoprocjena** (ono što čovjek misli o sebi, tj. samorefleksivni proces; tu su subjekt i objekt združeni u jednu osobu; pojedinac identificira vlastito sebstvo iz unutarnje perspektive)
- **Identitet kao skup karakteristika koje pojedincu pripisuju drugi** (ovdje se perspektivi samorefleksiji koja je unutarnja i subjektivna dodaju još vanjske perspektive koje čovjeku pripisuju drugi što doprinosi boljoj usklađenosti i bliže je realnosti)
- **Identitet kao odlika društvenih sistema** (ovdje je objekt skupina, a subjekt je pojedinac koji spada u tu skupinu; pojedincu je taj identitet dat izvana i ne proizlazi iz njegove unutrašnjosti- npr. »mi Slovenci«)

Proučavanje i oblikovanje identiteta je opterećeno sa više problema:

- **Problem realnosti** (situacija kad se samoprocjena ne uklapa u procjenu izvana; usklađivanje unutarnje i vanjske perspektive je unutarnji proces pojedinca pri čemu se zna da niti dvojica pojedinaca iz iste društvene kategorije nemaju isto sebstvo)
- **Problem individualnosti** (odnosi se na jedinstvenost svačijeg identiteta; identitet pojedinca je razapet izmedju njegove individualnosti i njegove društvenosti; tokom psihosocijalnog ravoja pojedinac razvije kriterije vlastitog identiteta, koje poslije potvrđuje i dograđuje)
- **Problem kontinuiteta** (čovjek se mijenja premda ostaje ista osoba jer se pomjeraju elementi a identitet se mijenja polako i istovremeno sa psihosocijalnim razvojem se dalje razvija; njegov razvoj se ne završava u adolescenciji već se dograđuje i oblikuje i u zrelem dobu; uprkos tome mi imamo osjećaj da smo stalno ista osoba). Biti netko je konstrukcija prošlosti, ocjena sadašnjosti i oblikovanje planova za budućnost.
- **Problem konzistentnosti/skladnosti** (naše procjene moraju biti u skladu sa cjelinom; odnosi se na odnos elemenata u unutrašnjem spektru; pojedinac u različitim situacijama preuzima različite uloge, premda stalno ima osjećaj da je ista osoba; razlika u ponašanju u tim situacijama je minimalna)

Glavne komponente identiteta i njihova povezanost:

- **Kognitivna ili spoznajna komponenta** (upoznajmo samoga sebe; kognitivni preokret je usmjero pažnju na obrasce ponašanja na subjekt iskustva sa vlastitim sebstvom i kognitivnu obradu informacija o njemu. Subjektova procjena je subjektovo mišljenje o samom sebi)
- **Afektivna ili osjećajna komponenta** (onim što spoznamo o sebi smo zadovoljni; uz procjenu samog subjekta važna je i kognitivna komponenta, ali i osjećaj vlastite vrednosti što je veoma važno za psihičko zdravlje pojedinca i njegovo djelovanje)
- **Konativna ili motivacijska komponenta** (osjećaj da imamo nadzor nad svim uključujući i sebe što nam daje motivaciju, za razliku od suprotne situacije u kojoj imamo osjećaj da ništa ne možemo i osjećamo se izgubljeno)

Veza između tih komponenata: pojedinac mora u sve uključiti sebe, svoj osjećaj vlastite vrijednosti i nadzor nad sobom i cjelinom. Ako su te komponente u neskladu, mora se prići konstruktivnijem rješavanju ovog problema da bi se postigla ravnoteža među gornjim komponentama.

## Identitet pojedinca

**Identitet pojedinca/osobni identitet je način na koji osoba vidi sebe** i usko je vezan za sopstvenu sliku o sebi, a utiče na kvalitet samoprocjene i na nivo samopoštovanja. On je veoma važan za svaku osobu jer utiče na to kako se osoba osjeća prema sebi samome i kako se ponaša u izazovnim situacijama. Identitet pojedinca uključuje:

- Tko ste Vi?
- Što vas čini jedinstvenim?
- Kakav je Vas fizički identitet (slika tijela)?
- Kakav je Vaš unutrašnji identitet (karakter, vrijednosti, itd.)?
- Kako vidite sebe u odnosu na druge?
- Kako identifikujete sebe s obzirom na svoj posao?
- Koje su Vaši osobni ciljevi?

Najvažnije je da se slika koju osoba ima o sebi u značajnoj mjeri poklapa sa slikom koju drugi imaju o toj osobi, jer ako nije tako, onda se ta osoba može osjećati neshvaćenom a život joj liči na stalnu borbu da i druge uvjeri da cijene ono što ta osoba jeste. To je sve češći slučaj, jer se mnogima čini da društvo želi da im nametne da vjeruju i žive na način koji im ne odgovara (npr. loša muzika, poremećen sistem vrijednosti, nepravda, haos, licemjerje itd.).

Identitet svakog čovjeka je rezultat odrastanja, gradi se kroz naša iskustva interakcije sa drugim ljudima, filmovima koje smo gledali, knjigama koje smo čitali itd. Ljudi odrastajući pokušavaju svojim životima dati smisao. Naši stavovi se temelje na onom što smo čuli i usvojili na osnovu nekog svog unutrašnjeg filtra zasnovanog na logici, moralu i sl. Međutim, postizanje osobnog identiteta ne ostvare svi, tj. postoje ljudi koji nisu određeni ničim! Takvi ljudi »plutaju« kroz život bez jasnog stava i cilja. Postoje i mnoge zablude vezane za osobni identitet. Jedna od njih je uvjerenje da identitet zavisi samo o nama samima. Naš identitet je također oblikovan kontaktima sa drugima, načinom kojim mi gledamo na druge i načinom kako oni gledaju na nas. Izolirani pojedinci ne mogu imati identitet. Grupa ili zajednica uvijek dodjeljuje pojedincu dio identiteta, bilo putem historije, putem jezika ili institucija. Druga velika zabluda vezana za identitet je da je identitet nešto što je u nama nepokretno i nepromjenjivo. Međutim, identitet nije statična kategorija. Identitet je nešto što nam omogućuje da se mijenjamo, ali da uvijek ostanemo mi.

Mnogi ljudi počinju da shvaćaju da bi mogli popraviti kvalitet svog života ako bi uspjeli promijeniti nešto u svom ponašanju, vjerovanju i aktivnostima. Postavlja se pitanje: šta promijeniti, a da osoba zbog tih promjena ne dođe u sukob sama sa sobom? Jer, treba voditi računa i o činjenici da je **svačije sebstvo povezano i sa tijelom i sa društvenim određenjem čovjeka**, a ignorisanje te činjenice vodi u još goru situaciju bola i bijede. Osoba u te promjene ulazi sa namjerom, između ostalog, i da poboljša sopstveno mišljenje o sebi što bi trebalo da joj poveća samopuzdanje, a može se desiti upravo suprotno!

Da se to ne bi desilo mnogo može pomoći **karijerni i life coaching** za čiju primjenu najprije treba utvrditi »početno stanje«. Slika tog početnog stanja se može dobiti iz odgovora na gornja pitanja, čiji broj se po potrebi, može i znatno povećati. Pri tom se preporučuje primjena nekog od modela odličnosti, medju kojima posebno mjesto zauzima **Diltsov šestostepeni model koji sadrži ideju o osobnim promjenama, učenju, komunikaciji i dostizanju postavljenih ciljeva**, a koji se može šematski predstaviti piramidom sa šest nivoa. Polazeći odozdo prema gore, ravni piramide predstavljaju: okolinu, ponašanje, sposobnosti, uvjerenja, vrijednosti, identitet. Svrha svake ravni je da organizuje i kontrolisce informacije ravni ispod sebe.

Iako se poboljšanje može postići alatima i metodama coachinga u bilo kojoj životnoj dobi, ipak se preporučuje roditeljima da se potruđe kako bi njihova **djeca odmalena težila samoprihvatanju sebe i svom samopopoljšanju**. Doduše, mnogi roditelji troše mnogo vremena na ohrabrvanje svoje djece da uspiju, pomažući im da tečno čitaju, da uspješno rješavaju testove, prepričavaju i pišu priče, organizuju svoje vrijeme, uredju svoju sobu itd. To su sve važne vještine koje će im trebati u životu, ali ne treba zaboraviti učiti svoju djecu o **važnosti samoprihvatanja i samopopravljanja**. Primjenom aktivnosti u tom smislu učinit ćete svoju djecu svjesnim svoje snage i svojih slabosti. To će im pomoći da razviju zasluženo samopoštovanje. Evo nekih od tih aktivnosti:

- **Otkrijte im postojanje višestruke inteligencije.** Svako dijete ima mnogo talenata, ali ih netko treba prepoznati (jezik, logika, priroda, muzika, slikanje, poznavanje tijela, spretnost u rukama, itd.). Razumjevanjem i istraživanjem tih talenata doprinijet će povećanju vjere u sebe što će se odraziti i na bolje učenje.
- **Njegujte im različita interesovanja.** Samoizražavanje je od vitalnog značaja za formiranje djeteta kao individue. Podstičite svoju djecu da nalaze kreativne izlaze iz raznih situacija, bilo da se radi o slikanju, gradnji robota, prepričavanju priča, sviranju muzike ili plesu i vježbanju.
- **Izradite magnete pohvala.** Dijete pita svakog člana šire porodice i prijatelje kako bi ga opisalo jednom rječju (npr. veselo, kreativan, osjećajan, vredan, istinoljubiv, itd.). Ispišite te riječi, izrežite ih i neka ih dijete zalijepi na magnete i postavite ih na frižider. Ova aktivnost će doprinosti samoprihvatanju sebe i podsjećati ga na njegove dobre osobine.
- **Izrada vremenske kapsule.** Stavite u neku posudu od tableta cedulje sa željama vašeg djeteta koje bi trebale da se ostvare za godinu dana. Kad istekne taj rok - otvorite i provjerite šta se ostvarilo, a šta ne. Također će se vidjeti koliko je dijete napredovalo u toku jedne godine.
- **Načinite liste jače strane i slabosti,** zajedno sa njim. Nek dijete napravi dvije kolone na papiru, a vi (ili ono) unesite u jednu listu njegovih jačih osobina a u drugo slabijih. Nek dijete zaokruži one stavke koje može popraviti. Time će pokazati da će se angažovati na samopopravljanju, a rezultat će biti bolje samoprihvatanje samog sebe.

Evo još nekih odgojnih aktivnosti za samopopoljšanje koje dijete može pokušati:

kreativno mišljenje, efikasno učenje, postizanje dobrih ocjena, korištenje kompjutera, kreiranja rasporeda aktivnosti/časova, odredjivanje rokova za nešto, pokazivanje saosjećanja, rješavanje konflikta, sticanje samostalnosti i odrastanje, vježbanje lijepih manira u ophođenju na društvenim mrežama i u životu, ekonomično upravljanje džeparcom, itd.

Vjerovatno ćete ovakvim aktivnostima mnogo doprinijeti pravilnom odrastanju vašeg djeteta, a ako sve ne bude baš idealno, uvijek postoji **stručan i dobronamjeran karijerni coach koji** će pomoći da se stanje popravi.

Nažalost, u ova postmoderna vremena, **identitet** je veoma ugrožen. To ugrožavanje je otpočelo još u doba prosvjetiteljstva, a nastavljeno do današnjih dana. Moderna i postmoderna čupaju čovjeka iz njegovih prirodnih i zajedničkih veza, ne vodeći računa o njegovoj ulozi u jasno definisanom svijetu. Ta filozofija počiva na atomizaciji društva i posmatra društvo kao puki zbroj pojedinaca od kojih svaki sebi određuje ciljeve i vrijednosti. To vodi u potpuni haos, jer većina tih pojedinaca nije u stanju da to što se od njih očekuje, odradi konstruktivno.

## Identitet skupine/grupe/organizacije

Ako se više pojedinaca od kojih svaki ima neki svoj identitet (manje ili više izražen) udruži u neku skupinu, oni svojim identitetom doprinose stvaranju jednog novog identiteta: **identiteta skupine**. Identitet skupine se sastoji iz dveju komponenata: **kognitivne i konativno-afektivne komponente**, pri čemu kognitivna proizlazi iz subjektivne svijesti članova skupine, a konativno-afektivna iz sistema vrijednosti i emocionalnosti skupine.

Širok je dijapazon mogućih skupina, grupe i kolektiva koji se mogu formirati sa različitim ciljevima: pozitivnim i negativnim po društvo i čovjeka. Svaka od skupina **ima neki identitet** u čijoj izgradnji učestvuju ili svi pripadnici skupine ili samo neki od njih. Činjenica je da one skupine u čijem stvaranju i profiliranju učestvuju svi pripadnici, obično duže traju, jer unutar njih ima manje nezadovoljstva uslijed nametanja stavova koji, između ostalog, utiču i na stvaranje identiteta skupine. Često ovakve skupine imaju svoj »centar« izvan njih samih, pa je njihov rad, a time i identitet određen od strane onog tko ih financira, koji ujedno i manipuliše njima. Takve grupe/organizacije su većina NVO sektora koji postoji u B&H i Srbiji. Upravo zbog takvih stanovništvo ima izrazito negativan stav prema tom lažnom NVO sektoru koji to po definiciji i nije, niti je obavio išta od svojih nominalnih zadataka, a mnoge od njih rade na rasturanju ionako već poprilično rasturenih državica. Posljedice toga su i nezainteresiranost građana da se i pokušaju uključiti u njihov rad, a ako netko i pokuša, vrata su mu zatvorena, jer su to **ZATVORENE GRUPE**, preko kojih se pere i prljav novac, u čemu časni građani i neće da učestvuju.

Posljedice postojanja i djelovanja skupina pod »falsh flag« su dugotrajne, čak neizbrisive. Navest će samo primjer iz 1948. kad su komunisti utjerivali bičem i pištoljima seljake u zadruge skrojene po nakaradnom komunističkom »krojuk«. Tada su mnogi seljaci izvršili samoubistvo radije nego da žive i rade u takvinim skupinama. Zbog toga još i danas, kad su gotovo izumrli svjedoci tog užasa, njihova djeca i unučad i dalje bježe od udruživanja u seljačke zadruge iako bi to bio najidealniji oblik udruživanja za poljoprivrednike od kog bi i oni i društvo u cijelini imali veliku korist. Izgleda da je negativna percepcija o komunističkim seljačkim zadrugama još i danas živa... Tako bi moglo biti i u slučaju lažnih »demokratskih« NVO.

U tip organizacija kao što su NVO organizacije spadaju i terorističke organizacije (koje se često i registruju kao NVO), koje su uslovno rečeno »poštenije« od lažnih NVO koje rade pod »falsh flag«, tj. lažno se predstavljaju kao navodni borci za demokratiju i pravnu državu čega sada ima manje nego ikad u historiji ovih naroda! Naime, terorističke organizacije su primjer društvenih grupa koje **JAVNO nastupaju s vrlo jasnim iskazima kolektivnog identiteta**, česte postavljajući se kao barjaktari određenih društvenih grupa (etničkih, vjerskih itd.). Pristup zasnovan na istraživanju kolektivnog identiteta kao jednog od osnovnih obilježja ovih organizacija može pružiti opći uvid u terorizam u svijetu danas i u budućnosti.

Osim primjera ovakvih negativnih skupina, ima i onih pozitivnih koje rade uglavnom na prikupljanju humanitarne pomoći ugroženom stanovništvu. Svaka od njih ima neki svoj identitet, često izražen i nekim logom.

Zbog slabe društvene kontrole svih organizacija, postoje česte zloupotrebe od nesavjesnih pojedinaca, zbog čega se na manje-više sve skupine, grupe i organizacije gleda sa podozrenjem, nažalost. Takav vid udruživanja i stvaranje pozitivnog identiteta organizacija, mogao bi mnogo doprinijeti poboljšanju kvaliteta života građana, što se uglavnom nije desilo.

Ovdje spadaju i razna **preduzeća, fabrike, korporacije** itd. O njihovom identitetu se staraju čitave armije stručnjaka, a sve sa ciljem da bi imale odgovarajući identitet koji će im obezbijediti uspješnost na tržištu. Jedna od osnovnih svrha ostvarenja odgovarajućeg identiteta je kontinuitet postojanja i ekonomičnost nastupa na tržištu. Naime, efekti svake marketiške akcije koja je podređena koncepciji identiteta kumuliraju se. Međutim, sve se gubi ako se nema odgovarajući strateški plan identiteta koji obezbjeđuje kontinuirano prisustvo na tržištu i u javnosti.

**Etničke grupe** također imaju svoj identitet koji se sastoji od četiri komponente, mada nije nužno da su uvijek sve četiri komponente prisutne. Te komponente su:

- **Teritorijalnost.** Određuje etničnost s obzirom na teritoriju, mada se etničnost može održati i u slučaju migracije sa te teritorije.
- **Biološko-generična determinanta** etničnosti. Imaju zajednički porijeklo i jezik. U slučaju da se miješaju sa drugima, djeca se mogu sama odlučiti za etničku pripadnost oca ili majke.

- **Jezikoslovna** determinanta. **Jezik je jezgro etničke pripadnosti, najvažnija komponenta koja je odlučujuća za etničku pripadnost.** Rijetki su primjeri gdje ih na okupu ne drži jezik, već nešto drugo, npr. religija.
- **Politička** determinanta. Mnogo puta nemaju svoju državu. Zato je ova komponenta najspornija, pogotovo u odnosu na jezikoslovnu, pa čak i religijsku. U mnogim slučajevima se dešava da se nekom negira etničnost zbog veličanja nacionalnosti kao osnova za državnost.

**Nacionalni identitet** je vrlo zapletena i neodređena kategorija, kao rezultat više različitih, često fluidnih identiteta, koji su tek u 18. stoljeću počeli se povezivati sa pojmom države. Nacionalni identitet se razvio iz etničkih i narodnih identiteta koji su povezani sa državom. Od **etničke i narodne svijesti** se razlikuje po tome što se **temelji na nacionalnoj lojalnosti**. Najprije se to javi kod viših slojeva, a zatim se prenosi na niže, milom ili silom. U tome veliku ulogu igra čitav sistem obrazovanja koji utavljuje u glavu djeci od malena što moraju biti i čemu morju biti lojalni. Nacionalni identitet određuju sljedeći elementi:

- **Teritorijalnost** (zbog čega se često imaju pretenzije na tuđe teritorije što je često razlog za sukobe)
- **Pozivanje na prošlost** (zbog čega se »potrebna« prošlost izmišlja, ako je nema. To je često izvor sukoba).

## Identitet grada/naselja

Svako naselje, bez obzira koliko ono bilo, ima neki svoj identitet. Ako ništa drugo, ima svoje ime i svoju lokaciju na geografskoj karti. Ali, što je naselje veće i što su ljudi koji u njemu žive savjesniji i preuzimljiviji, naselje stiče sve više i više elemenata svog vlastitog identiteta. Slično je i sa gradovima.

Međutim, danas u doba razvijenog turizma, otvorenog tržišta, dobre komunikacije i donekle uredjene javne lokalne uprave, i naselja i gradovi se bore za »više« identiteta. Zašto? Zato što to može privući i turiste i investitore koji mogu podići nivo kvaliteta života u tim naseljima.

Zbog toga su gradske vlasti u mnogim slučajevima, ugledavajući se u preduzeća, počele raditi na **otkrivanju i realizovanju brendova grada** koji će dati veći značaj gradu/naselju i obogatiti njegov **identitet**.

Brend je doduše trgovačka marka, ali ipak je duboko povezana sa kulturnim aspektima identiteta i naprsto je nemoguće odvojiti jedno od drugoga, jer je povezana i sa baštinom i sa identitetom pojedinaca koji čine tu zajednicu. Zato se dosadašnji pojmovi kao što su »destination branding«, »place branding« i »city branding« koji egzistiraju desetak zadnjih godina moraju smatrati prevaziđenim, a identitet grada se mora produbiti u smislu stvaranja novog projektovanog identitetskog sistema koji bi trebao reflektovati atribute fizičkog mesta i kulture karakteristične za historijsku i savremenu dimenziju zajedničkog života skupine ljudi koja tu živi. U kontekstu komunikacije tradicionalnog i suvremenog grad je i dalje u prvom redu fenomen u domenu kulture,

a zatim i privrede, ekonomije i drugog, ali i zajedništva koje treba poticati. Sa tim ciljem postoje i neka takmičenja kao što je Kandidatura za Evropski grad kulture 2020. na koje se prijavio grad Zagreb. Stručnjaci smatraju da će u sklopu priprema za ovo takmičenje Zagreb pretrpjeti mnoge izmjene, naravno u pozitivnom smislu.

Identitet se ne može nametnuti, identitet treba zaživjeti, a da bi zaživio svi ključni faktori (lokalno stanovništvo, gradska vlast, lokalna privreda, lokalne društvene institucije) trebaju ga smatrati dijelom sebe i svojih života. Polazište primjene koncepcije brandiranja gradova jest da ime nekog grada postane marka/brand, a kao rezultat toga stvori **psihološke slike u svijesti pripadnika ciljnih grupa** (potencijalni investitori, turisti, privrednici), pomaže svima u ocjeni gradskih proizvoda i usluga, olakšava turistima izbor, utiče na donošenje poslovnih odluka, utiče na odluke o selidbi itd. Brendiranjem gradova se postiže: označavanje grada, jačanje prepoznatljivosti gradskog identiteta, poboljšanje trenutnog imidža i percepcije o gradu, izgrađivanje budućeg željenog identiteta grada itd. Predfaza postupka brendiranja je ista kao i u slučaju utvrđivanja osobnog identiteta, tj. potrebno je odgovoriti na grupu pitanja ovog tipa: Kako izgleda danas naš grad? Šta naš grad predstavlja na tržištu investicija, turizma i informacija? Koliko je naš grad poznat? Po čemu se razlikuje od drugih? Što su mu glavni nedostaci? Što su mu glavne prednosti? Što želimo u budućnosti od našeg grada? Koje su naši ciljevi? Koja je naša vizija? Koja je naša misija? itd.

Dakle, sve one koji učestvuju u razgovorima o brendiranju, treba podvrgnuti, kao grupu, grupnom **coachingu!**

## Identitet nacije/države

Etnička i kulturna raznolikost i društveni pluralizam postoji u prošlosti i u savremenom svijetu. Teško je naći neku regiju ili državu koja je bila ili jest etnički posve čista i homogena (koja posjeduje jedinstvo »krvi i porijekla«). Pri tom treba imati u vidu da su **etničke grupe** (skupina ljudi koji dijele zajednički identitet na osnovu iste kulture, tradicije, religije, jezika, etničkog porijekla i dr.) i **etnije** (cjelovita etnička zajednica utemeljena na zajedništvu etnosa, osobitim vrijednostima i historijskom kontinuitetu) **po svom postanku mnogo starije historijske pojave od nacije**. Naime, **nacije su produkt modernog doba, tj. njihovo stvaranje i razvoj počinju od kraja 18. stoljeća**. Tada otpočinje izgradnja modernog društva na svim područjima života ljudi, u toku industrijske revolucije, kapitalističkog poduzetništva, modernog školstva i općeg obrazovanja, naglog razvoja urbanizacije i izgradnje masovnih kolektiva u kojima se ljudi međusobno udružuju u nove makro cjeline: jezične, kulturne, obrazovne, političke, ekonomske, socijalne itd. Ali, tek u 19. i 20. stoljeću postignuta je saglasnost da fenomen **moderne nacije i nacije-države** i novih kolektivnih nacionalnih identiteta **postaju centralne historijske pojave** u kojima nastaju moderni procesi integracije na području književnog jezika, jezičkog identiteta, školstva, visoke kulture, industrijskog kapitala, banaka, tržišta, novog političkog sistema, modernih nacionalnih institucija, socijalnih odnosa itd. Pri tom razvitak i izgradnja **moderne nacije i nacije-države** zavisi i o razvitu modernog građanskog društva.

Činjenica je da je u tim »integracijama« etničkih skupina, etnija i naroda bilo **mnogo nasilja** što ima za posljedicu stalna tinjanja raznih nezadovoljstava unutar današnjih nacija i nacija-država. Radi se o veoma složenim pojavama koje se ne mogu posmatrati parcijalno, već samo cjelovito. To je naročito vidljivo na Balkanu koji se upravo zbog toga i danas smatra »**buretom baruta**«, a razloge za to nitko neće (ili ne smije!) objektivno i cjelovito da sagleda i prouči u cilju trajnog sređivanja situacije na Balkanu. U vezi s tim češki naučnik Ivan Dorovski kaže: »**Nećemo shvatiti ni jedan balkanski narod, naciju ili etničku grupu i njihovu kulturu proučavamo li ih izolovano, nemajući u vidu cijeli balkanski milje, jer Balkanski poluotok ne predstavlja samo posebnu geografsku, već i historijsku i kulturnu cjelinu.**

Kao što smo vidjeli, pojam identiteta u svakodnevnoj primjeni nema samo jedno značenje, jer se u životu susrećemo s različitim oblicima identiteta: od pojedinačnog, grupnog do nacionalnog. Ljudi su relativno slobodni da određuju svoj identitet, iako etničnost i rasu nasljeđuju, što također mogu promijeniti ili odbaciti! I pojedinci i skupine mogu imati i višestruke identitete čiji izvori mogu biti bezbrojni: **pripisivi** (životna dob, preci, etnička pripadnost, rasa), **ekonomski** (zanimanje, zvanje, poslodavac, sektor), **kulturni** (pleme, jezik, narodnost, vjera), **politički** (interesna skupina, pokret, stranka, ideologija, država), **teritorijalni** (selo, grad, pokrajina, država, kontinent), **društveni** (prijatelji, klub, momčad, kolege) i **nacionalni**.

Nacionalni identitet je jedan od najkompleksnijih. Ima mnogo definicija nacionalnog identiteta od kojih su se meni činile najprijevaljivijima ove: **Nacionalni identitet je svijest o ukupnom »jastvu«, pripadnosti nekoj nacionalnoj i kulturnoj skupini. Ili, nacionalni identitet je apstraktni zbir bioloških, socijalnih, kulturnih, moralnih, intelektualnih i drugih odlika jednog naroda.** Vezuje se uz formiranje nacija-država ili uz Vestfalski poredak i teritorijalni temelj identiteta. Prema mišljenju mnogih sociologa identiteti su u socioklturnom i sociopsihološkom smislu uticali na oblikovanje nacija-država te su istodobno bili i izvor društvenih konfliktata. Pogotovo ako je prevagu pri formiranju nacije imao kriterij religijskog identiteta. U većini slučajeva, ipak, nacionalni identitet polazi od nacionalne ideje ili ideje pripadnosti i **naprima koje su pojedini narodi uložili u procesu homogenizacije na pojedinim teritorijama, da bi se na tradiciji a često i na mitu i legendi gradila kolektivna svijest i usmjeravala se na izgradnju socio-ekonomskog zajedništva, veoma važnog za svaku državu, a pogotovo za državu-naciju.**

Velik broj autora smatra da je nacionalni identitet veoma važan za opstanak i prosperitet države i naroda jer zajednička predodžba građana o svojoj zemlji i njezinim vrijednostima ih medjusobno povezuje. Međutim, zbog uticaja napadne globalizacije, naziru se pukotine u stabilnosti nacionalnih država i sve su očiglednije pojave destabilizacije i država i nacija što se dijagnosticira kao »**kriza nacionalnog identiteta**«. Naime, modernizacija, ekonomski razvoj, urbanizacija i globalizacija potiču ljudе da ponovo razmisle o svojim identitetima i da ih preimenuju užim, prisnjim, prihvatljivijim terminima, jer im se čini da im se u tim globalnim razmjerama izgubio vlastiti identitet! Zbog toga **žele da se vrate svom podnacionalnom, etničkom, regionalnom identitetu i da se poistovjećuju s onima koji su im najsličniji sa kojima mogu komunicirati**

**svoju kulturu, tradiciju, vjeru, mitove o zajedničkom porijeklu i zajedničku historiju.** Kao posljedica toga i »klimavim osnovama« na kojima počivaju nacije i nacionalne države, sve više je onih koji traže autonomiju, samostalnost, otcjepljenje od nacionalnih država (Quibec, Škotska, Katalonija, Flandrija, Baski, Lombardinci, Korzikanci, Kurdi itd.).

## Zaključak

Dug je bio put od jednostavnog »identiteta« **stvari** koje su uveli grčki filozofi do kompleksnog **identiteta nacije i države-nacije**. Na tom putu bilo je mnogo posrtanja i padova. Ne može se reći da je uvođenje pojma identiteta uvijek bilo korisno i dobronamjerno, ali često jeste. Kao i sve druge novotarije, i pojam identiteta se koristio i za dobro i za zlo, kao što se još uvijek koristi.

Medutim, stiče se utisak da se, nakon što se stiglo do »vrha«, »krug zatvorio«. Pojavila se velika pretnja pojmu kolektivnog identiteta od strane »sistema koji ubija narode«, a to je sveopća globalizacija i homogenizacija na nivou čitave planete. **Njom se namjeravaju iskorijeniti ljudske različitosti, različitosti među narodima, razlike među jezicima i kulturama.** To podrazumijeva brisanje granica u cilju stvaranja jedinstvenog svijeta, što će nužno imati za posljedicu sveopću bezličnost i priznavanje jedino onih vrijednosti koje se mogu iskazati novcem.

Pri tom se zaboravljuju **osnovni zakoni termodinamike** koji kažu: **ako se izjednače energije na svim nivoima, prestaje kretanje i prestaje život.** To jest, ako SVE BUDE ISTIO, onda nema potrebe da se ikud ide. Da li itko od političara i drugih »društvenjaka« ima to na umu?

## Literatura i izvori

- Bezić, Ž. 2001. *Jastvo i sebstvo*. Split. UDK: 159.923.2; 159.964.2.
- de Benoist, A. 2016. *Budućnost identiteta*. Predavanje u Matici hrvatskoj 14. 4. 2016.
- Heršak, E. 2012. *Identitet i dalje, prezentacija predavanja*. Katedra za antropologiju, Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu.
- Ilover, U. 2008. *Sebstvo, družba in telo*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
- Korunić, P. 2003. Nacija i nacionalni identitet. V: *Usp. zgodovinski časopis* 57. Ljubljana.
- Lenič, P. 2009. *Kako doseči odličnost... (Diltsova piramida)*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani.  
<Http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/lenic365.pdf>.
- Nikolić, N. 2010. *Jastvo kao princip i arhetip orijentacije i smisla. Kurs za joga instruktore, Seminarski rad*.
- Paliaga, M. 2010. Brandiranje gradova. [Www.markopaliaga.com](http://www.markopaliaga.com).
- Perera, K. *Personal identity*. [Http://www.more-selfesteem.com/personal\\_identity\\_article.htm](Http://www.more-selfesteem.com/personal_identity_article.htm).
- Pleše, B. 2012. *Uloga kolektivnog identiteta u socijalnom kontinuumu terorističkih organizacija*. UDK:323.28:316.35, 323.28:316.4.
- Postmoderna: nastavak prosvjetiteljstva. <Http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=49698>.
- Skoko, B. 2009. Država kao brand. Nacionalni identitet kao temelj i imidž brandiranja države. Matica hrvatska. [Http://www.matica.hr/media/pdf\\_knjige/752/Skoko%2015-25.pdf](Http://www.matica.hr/media/pdf_knjige/752/Skoko%2015-25.pdf).

- Šuran, F. 2010. *Sumrak osobnog identiteta u suvremenom tehničkom razvoju*. UDK 130.2:159.923, 001.3.5:316.7.3.
- Vukić, F. 2008. *Grad kao tržišna marka*. Projekt Arhitektonskog fakulteta u Zagrebu.
- Zdravstveni portal **zdravstvena.info**. 2008. Psihologija identiteta:  
<http://www.zdravstvena.info/vsznj/psihologija-identiteta-sebstvo-karakterji-etnicnost-zavest-streotip/>.

# **DOLOČANJE IN RAZVOJ POKLICNE IDENTITETE ZAPOSLENIH IN IDENTITETE ORGANIZACIJE S POMOČJO MODELA DILTSOVE PIRAMIDE TER SOVPLIVANJE IDENTITETE ZAPOSLENIH NA IDENTITETO ORGANIZACIJE (IN OBRATNO)**

**Identifying and developing the professional identity of the employees and the identity of the organization by using the model of Dilts pyramid, and the influence of the identity of employees on the identity of the organization (and vice versa)**

Jelica Pegan Stemberger

Glotta Nova, Poljanska 95, 1000 Ljubljana, [jelica@glottanova.si](mailto:jelica@glottanova.si)

## **Izvleček**

21. stoletje je stoletje identitet. V njem postajamo vseživljenjski učenci in doživljamo identiteto kot zavzetost, angažiranost, predanost (Wenger, 2006).

V prispevku razmišljjam o intelektualnem kapitalu posameznika in organizacije, o poklicni identiteti zaposlenih, o identiteti organizacije, o tem, kako obe identiteti vplivata (sovplivata) druga na drugo. Posebej se bom dotaknila vrednot zaposlenega in vrednot organizacije in razmišljala o tem, kako uravnavati (balansirati) vrednote zaposlenih z vrednotami organizacije, zlasti takrat, ko se v organizaciji pojavi potreba po spremembah.

Obe identiteti (zaposlenega in organizacije) bom razgradila, pri čemer bom uporabila model nevrologičnih ravni Roberta Diltsa.

**Ključne besede:** *sebstvo, identiteta, vseživljenjsko učenje, intelektualni kapital, vrednote, uravnavanje vrednot, nevrologična raven osebnosti*

## **Abstract**

The 21st century is the century of identities. In this century we are becoming lifelong learners and we experience the identity as commitment, engagement, and devotion (Wenger, 2006).

In this article I share my thoughts about the intellectual capital of an individual and the organization, about the professional identity of the employees, and about the ways these two identities affect each other. I will focus on the values of the employees and the values of the organization, and I will address the question of how to balance the values of the employees with the values of the organization, especially in the times when there is a need for change in the organization.

**Both identities** (of the employees and the organization) will be analyzed through the **model of Neurological Levels of Robert Dilts**.

**Keywords:** *Self/Selfness, identity, lifelong learning, intellectual capital, values, balancing values, Neurological levels*

## **Uvod**

»Nihče ni otok, povsem sam zase; vsak človek je kos celine, del kopne zemlje ...«  
(John Donne)

Podjetja jutrišnjega dne bodo tista, ki bodo svoj uspeh gradila na dejstvu, da so ljudje tisti, ki ustvarjajo napredek, iščejo nove izzive, odkrivajo probleme in jih rešujejo (Lozar, 2010).

Vedno hitrejši pretok informacij zaradi sodobne telekomunikacijske tehnologije in elektronskega poslovanja zahtevajo od podjetja nove načine odzivanja na izzive okolja. Da bi bile današnje organizacije uspešne, morajo biti hitre, spretne in odzivne. Prisiljene so iskati in razvijati nove priložnosti in konkurenčne prednosti. Čeprav živimo v dobi visokega tehnološkega napredka, ne smemo zanemariti dejstva, da so ljudje tisti, ki ustvarjajo napredek, iščejo nove izzive, odkrivajo probleme in jih rešujejo. Kapital in najnovejša tehnologija ne pripomoreta k uspešnosti podjetja brez usposobljenih in visoko inovativnih zaposlenih. Vodstva organizacij se vse bolj zavedajo, da je nujno treba vlagati v zaposlene (Lozar, 2010, str. 1).

## **Intelektualni kapital podjetja – nevidni dejavnik uspešnosti**

Danost je torej vpeta v okvir hitrega življenskega tempa, globalizacije, IKT-tehnologij ... Vse to spremljajo nenehne spremembe in sprememba postaja ena redkih stalnic sodobne družbe. V ospredje se postavljajo

znanje, veščine, zmožnosti (kompetence), sposobnosti (talenti), človeški kapital, ki dajejo posameznikom in organizacijam neslutene možnosti osebnega, poslovnega in poklicnega razvoja.

Tako nas ne sme čuditi, da je glavni cilj Lizbonske strategije in drugih strategij, ki se ukvarjajo prioritetno z razvojem človeških virov, pripeljati EU v dinamično in kompetitivno na znanju temelječe družbo. Ker so mala in srednja podjetja temelj evropskega gospodarskega razvoja, je za ta podjetja zelo pomembno, kako upravljam in ravnajo z znanjem in kako spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih.

Prihodnost in razvoj podjetja sta torej čedalje bolj odvisna od **intelektualnega kapitala podjetja**, ki je vsaj toliko pomemben (če ne bolj), kot so stroji, naprave, oprema ter finančni viri. Mnogi mu rečejo tudi **nematerialni kapital podjetja**, pogosto pa naletimo na izraz **neotipljivi kapital podjetja**.

Intelektualni kapital so torej vsi tisti dejavniki poslovne uspešnosti podjetja, ki so nevidni, saj niso izkazani v bilanci stanja podjetja. Računovodski standardi imajo celo mačehovski odnos do teh »sredstev« in jih praviloma ne obravnavajo kot sredstva – jih ne kapitalizirajo, temveč jih obravnavajo kot stroške, se pravi, da takoj (v istem letu) vplivajo na poslovni izid podjetja, čeprav je njihova poslovna »koristnost« praviloma raztegnjena na več let.

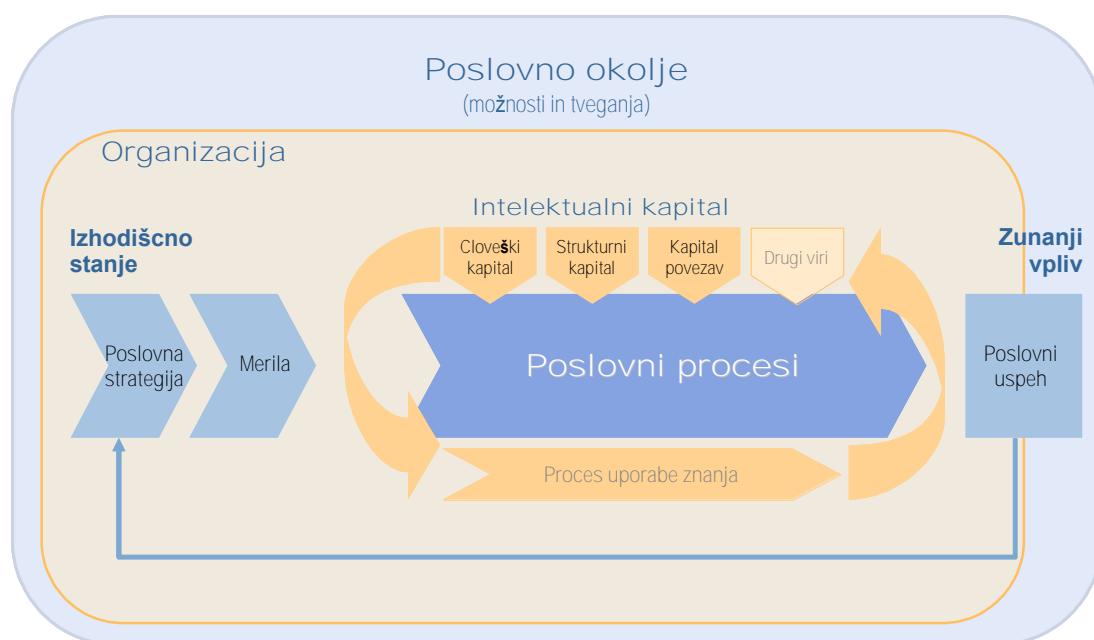
»Neotipljivi« kapital je v primerjavi z enoznačno številčno vrednostjo bilance stanja ali letnega izkaza uspeha res neotipljiv, z vprašalniki, testi in opazovanjem pa ga je mogoče kvalitativno meriti. Pridobljeni podatki so nato predmet refleksije, na podlagi rezultatov analize stanja pa je mogoče stopnjo neotipljivega kapitala povečati. Svetovanje glede razvjanosti neotipljivega kapitala v podjetju je zelo razvito v ZDA. Razvita so tudi različna orodja za merjenje organizacijske kulture, ocenjevanje kompetenc zaposlenih, merjenje praks zaposlenih ... (Štular, Suzana, Zakaj investitorje zanima tudi neotipljiv kapital podjetij in kako ga meriti, v *Finance*, 1. avgust 2008).

Kot že rečeno, je za evropska mala in srednje velika podjetja pri doseganju konkurenčnih prednosti ključna učinkovita uporaba znanja in višanje inovacijskega potenciala. Enega ključnih dejavnikov uspeha predstavlja tudi sistematično posredovanje informacij o neotipljivih sredstvih kupcem, partnerjem in investitorjem. Ravno zaradi tega in zaradi potrebe po podrobnejšem obravnavanju področja intelektualnega kapitala je bil v okviru šestega okvirnega programa ob finančni podpori Evropske komisije zagnan projekt InCaS »Intellectual Capital Statement – Made in Europe«. Organizacijski koordinator projekta je Združenje evropskih malih in srednje velikih podjetij iz Bruslja (CEA-PME) in Fraunhofer Institut – oddelek za menedžment. Cilj projekta je obstoječe mednarodne izkušnje narediti uporabne za evropska mala in srednje velika podjetja. V Sloveniji je implementacija koordinirana s strani Gospodarske zbornice Slovenije in izvedena v petih pilotskih podjetjih. Eno izmed njih je tudi izobraževalno podjetje Glotta Nova iz Ljubljane. Zato bom o intelektualnem kapitalu v nadaljevanju tudi malo več spregovorila.

Orodje, ki ga uporablja InCaS, ponuja harmonizacijo različnih znanstvenih pristopov merjenja intelektualnega potenciala posameznega podjetja in podpira identificiranje prednosti in slabosti upravljanja intelektualnega kapitala. Aplicirana metodologija pomaga vodstvu podjetja pri upravljanju zaposlenih, obenem pa je tudi orodje za poročanje o vrednosti intelektualnega kapitala podjetja potencialnim investitorjem, partnerjem in strankam (Glotta Nova, Bilanca intelektualnega kapitala, projektna dokumentacija, 2007 do 2009).

Metodologija bazira na izkušnjah strokovnjakov iz Švedske, Danske, Avstrije in nekaterih drugih evropskih držav in uporablja nemške smernice pri izdelavi ICS metodologije. Izhodišče predstavlja podjetje s svojo vizijo, poslovno strategijo in ukrepi ter intelektualnim kapitalom oz. znanjem in njegovim vplivom na poslovni proces. Pri tem **intelektualni kapital** ICS model deli na **človeški kapital** (znanje, zmožnosti/kompetence, spremnosti/talente, vrednote, izkušnje zaposlenih, pripadnost in motiviranost zaposlenih ...), **strukturni kapital** (interni sodelovanje in prenos znanja, inovativnost, organizacijska kultura) in **kapital povezav in odnosov** (odnos do strank, partnerjev, odnos do javnosti). Model temelji na predpostavki, da je poslovni uspeh zagotovljen z interakcijo vseh v poslovnom procesu potrebnih elementov – znanja oz. proces upravljanja znanja, kapitala, virov financiranja ...

Na spodnji sliki je prikazana struktura ICS modela, ki je okvir za analizo intelektualnega kapitala:



Slika 1: Struktura ICS modela

Nikakršnega dvoma ni več, da je zaposleni posameznik nadvse pomemben dejavnik razvoja organizacije. Postavlja pa se vprašanje, ali kateri koli posameznik. Vsi se bomo verjetno strinjali s tem, da ne kateri koli posameznik, ampak tak, ki ima obilico znanja, veščin, kompetenc, talentov in se vse to sklada s kompetenčnim modelom organizacije, sektorjev, oddelkov in delovnih mest, katerega vrednote sovpadejo z modelom

vrednot organizacije, posameznik, ki ima tako prepričanja, ki organizaciji koristijo in jo pri razvoju ne ovirajo ... Toda taki posamezniki so redki in na organizaciji je, da iz teh »naredi« take zaposlene, ki bodo »kompatibilni« s potrebami organizacije. To pa nikakor ni enostaven in nezahteven posel.

V pričujočem prispevku bom razmišljala o intelektualnem kapitalu posameznika in organizacije, o poklicni identiteti zaposlenih, o identiteti organizacije, o tem, kako obe identiteti vplivata (sovplivata) druga na drugo. Posebej se bom dotaknila vrednot zaposlenega in vrednot organizacije in razmišljala o tem, kako uravnavati (balansirati) vrednote zaposlenih z vrednotami organizacije, zlasti takrat, ko se pojavi v organizaciji potreba po spremembah.

Obe **identiteti** (zaposlenega in organizacije) bom poskusila razgraditi in bom pri tem uporabila **model nevrologičnih ravni Roberta Diltsa**. Podrobneje se bom dotaknila dela identitet (zaposlenega, organizacije), ki je izjemno pomembno, ko se organizacija sooča z večimi in pomembnejšimi spremembami.

## Opredelitev problema

- Uspeh organizacije je odvisen od usklajenosti identitet zaposlenih in organizacije.
- Če je sistem vrednot zaposlenih usklajen s sistemom vrednot organizacije, je organizacija uspešnejša (finančno, zaposlitveno ...), saj lažje in hitreje dosega rezultate in cilje tudi v času kriz, recesije ...
- Če je sistem vrednot zaposlenih usklajen s sistemom vrednot organizacije, se spremembe v podjetju »zgodijo« hitreje.

**Postavlja se vprašanje, ali se v slovenskih organizacijah zavedamo dejstva, da je usklajenost nujna, če naj bo organizacija učinkovita in uspešna.**

## Vsebina

### a. Razlaga terminov:

- identiteta,
- osebna identiteta,
- poklicna identiteta,
- organizacijska (korporativna) identiteta.

Kaj je **identiteta**?

Razlaga termina identiteta v Slovarju slovenskega knjižnega jezika pravi, da je identiteta skladnost, urejanje podatkov z resničnimi dejstvi, znaki, istovetnost (SSKJ, 1994, 291).

#### Kaj je **osebna identiteta**?

Osebna identiteta je samo beseda, s katero izražamo občutenje tega, kdo smo (Mead, 1934).

Osebna identiteta je koncept, ki je zasnovan na odnosu (Erikson, 1986).

Osebna identiteta je res samo beseda, vendar da postane oseba izpolnjena, potrebuje še izkušnjo angažiranosti na nekem strokovnem področju (Wenger, 1998).

#### Kaj je **poklicna identiteta**?

Beijaard in sodelavci (2004) za poklicno identiteto pravijo, da:

- je interaktivni proces in integracija osebnih in poklicnih elementov pri uresničevanju poklicanosti za določen poklic,
- poklicna identiteta ni stabilna, ni zapečatena, ni statična in se spreminja,
- za oblikovanje poklicne identitete potrebujemo osebo in kontekst (strokovni, poklicni, poslovni),
- je poslovna identiteta večplastna,
- lahko ima poklicna identiteta veliko podidentitet, ki so med seboj usklajene ali pa so v medsebojnem konfliktu,
- je pri poklicni identiteti pomembna angažiranost (aktivna udeležba v procesu osebnostnega razvoja).

Poklicna identiteta ni samo to, kako sebe doživljamo v poklicu. Poklicna identiteta je sestavni del naše osebne identitete (Wenger, 1998) in postane del našega poslanstva (Dragović, 2009).

#### **21. stoletje je stoletje identitete. V njem postajamo vseživljenjski učenci in doživljamo identiteto kot zavzetost, angažiranost, predanost (Wenger, 2006).**

#### Kaj je **organizacijska (korporativna) identiteta**?

Organizacijska identiteta je vse tisto, s čimer se organizacija identificira in predstavlja navznoter in navzven. Korporativna identiteta se uporablja kot edino »orožje« za uspešnost podjetja, ki v poplavi podobnih izdelkov želi uspeti na tržišču (pravi Hribnik, 2007).

#### b. **Diltsova piramida**

Nevrolingvistično programiranje (NLP) vsebuje več modelov odličnosti, ki so bili oblikovani zaradi boljšega medosebnega sporazumevanja, učenja, izboljšanja medosebnih in poslovnih odnosov. Diltsova piramida ali model nevrologične ravni osebnosti je eden od teh modelov.

Dilts pravi, da po njem obstaja 6 ravni duševnosti. Teh 6 ravni je oblikoval kot posebno piramido, piramido nevrologičnega modela osebnosti.

Gre za šeststopenjski model ravni, ki ga lahko uporabimo kot izredno učinkovito orodje pri učenju, oblikovanju in doseganju ciljev, vrednotenju kompetenc, veščin in talentov, ugotavljanju izobraževalnih potreb, določanju poklicne identitete, medosebnem sporazumevanju, izboljševanju osebnih in poslovnih odnosov, reševanju problemov in konfliktov, svetovanju ... Predstavlja enega izmed načinov upravljanja odnosov med zavednim in nezavednim (Dilts, 1998, str. 5.) in omogoča, da posameznik sprosti vse svoje notranje vire moči in vse svoje notranje potenciale in zmožnosti za dosego želenega cilja, rezultata ...

V pričujočem članku bom model uporabila za določanje poklicne identitete; vitalnih sestavnih delov osebnosti zaposlenega/organizacije in tudi zato, da ugotovim, kako se osebnost/organizacija odziva na probleme, spremembe ...

Posebno se bom posvetila ravni **vrednot**, ki je **sestavni del identitete zaposlenega in identitete organizacije**. Zanimalo me bo, ali sozvočje in uravnanost, uglasenost vrednot posameznika z vrednotami organizacij prinaša za posameznika in organizacijo dodano vrednost.

#### c. Razvoj Diltsove piramide

Model nevrologičnih ravni Roberta Diltsa izvira iz koncepta logičnih ravni učenja in spremembe, ki ga je zasnoval antropolog Gregory Bateson kot mehanizem v vedenjski znanosti, na podlagi dela Bertranda Russela o logiki in matematiki (Dilts, 2003, str. 311).

Bateson je identificiral štiri glavne ravni učenja in spremembe pod predpostavko, da vsaka raven vsebuje in organizira elemente ravni pod sabo in da ima vsaka raven dober vpliv na posameznika, organizem ali sistem (Dilts, 2003, str. 311).

Po Batesonu (Dilts, 2003, str. 307) ravni zajemajo:

- ničelno raven učenja – tu ne prihaja do sprememb, temveč gre za ponavljajoče se vzorce vedenja; npr. navade in rutine,
- učenje 1 – tu gre za nagle, posamezne spremembe, kjer posameznik postopoma spreminja določene odzive in jih zamenjuje z alternativami; npr. ustanavljanje in izboljšanje novih postopkov in zmožnosti,

- učenje 2 – zajema spremembe v učenju 1, tako da trenutne reakcije zamenja s popolnoma drugačnim vedenjskim vzorcem; npr. sprememba vrednot,
- učenje 3 – zajema spremembo v učenju 2 in gre za evolucijsko spremembo; prisotna je zlasti v primeru, ko posameznik spreminja svojo vlogo in identiteto,
- učenje 4 – zajema popolne spremembe, zlasti takrat, kadar je govora o novi tehnologiji in možnosti uporabe nečesa, kar v preteklosti ni bilo mogoče.

Dilts je dognal, da bi lahko Batesonove predpostavke o logičnih ravneh uporabili tudi v vsakdanjem življenju. Zavedal se je, da obstaja pomembna razlika med človeškimi fizičnimi reakcijami in vedenjem ter globljimi miselnimi, kognitivnimi predstavami in strategijami (Dilts, 2003, str. 311).

#### d. Razlaga Diltsove piramide

Robert Dilts je izdelal nadvse preprost model, ki vsebuje idejo o osebnem spreminjanju, učenju in komunikaciji. Povezuje zamisli o okolišinah, odnosih in ravneh učenja in zaznavnih položajih. Poleg tega tvori podlago za razmišljanje o tehnikah NLP-ja in daje okvir za organiziranje in zbiranje podatkov, tako da lahko določimo najboljšo točko, v kateri posežemo v dogodke in sprožimo želeno spremembo, pri tem pa se spremojamo celostno (O'Connor in Seymour, 1996, str. 118). Model ne omogoča le raziskav in diagnoz stanj, temveč nastopa kot močno orodje pri iskanju rešitve nastalega problema. Temelji na tem, da naša struktura možganov, jezik in zaznave tvorijo naravno hierarhijo ravni izkušenj. Namen vsake ravni je, da organizira in kontrolira informacije ravni pod seboj (Dilts, Epstein in Dilts, 1991, str. 26).

Po **Robertu Diltsu** (Dilts in DeLozier, 2000, str. 668) si ravni sledijo takole:

- **okolje,**
- **vedenje,**
- **sposobnosti,**
- **prepričanja, vrednote,**
- **identiteta,**
- **poslanstvo.**

Opis značilnosti posamezne ravni sem zajela v nadaljevanju.

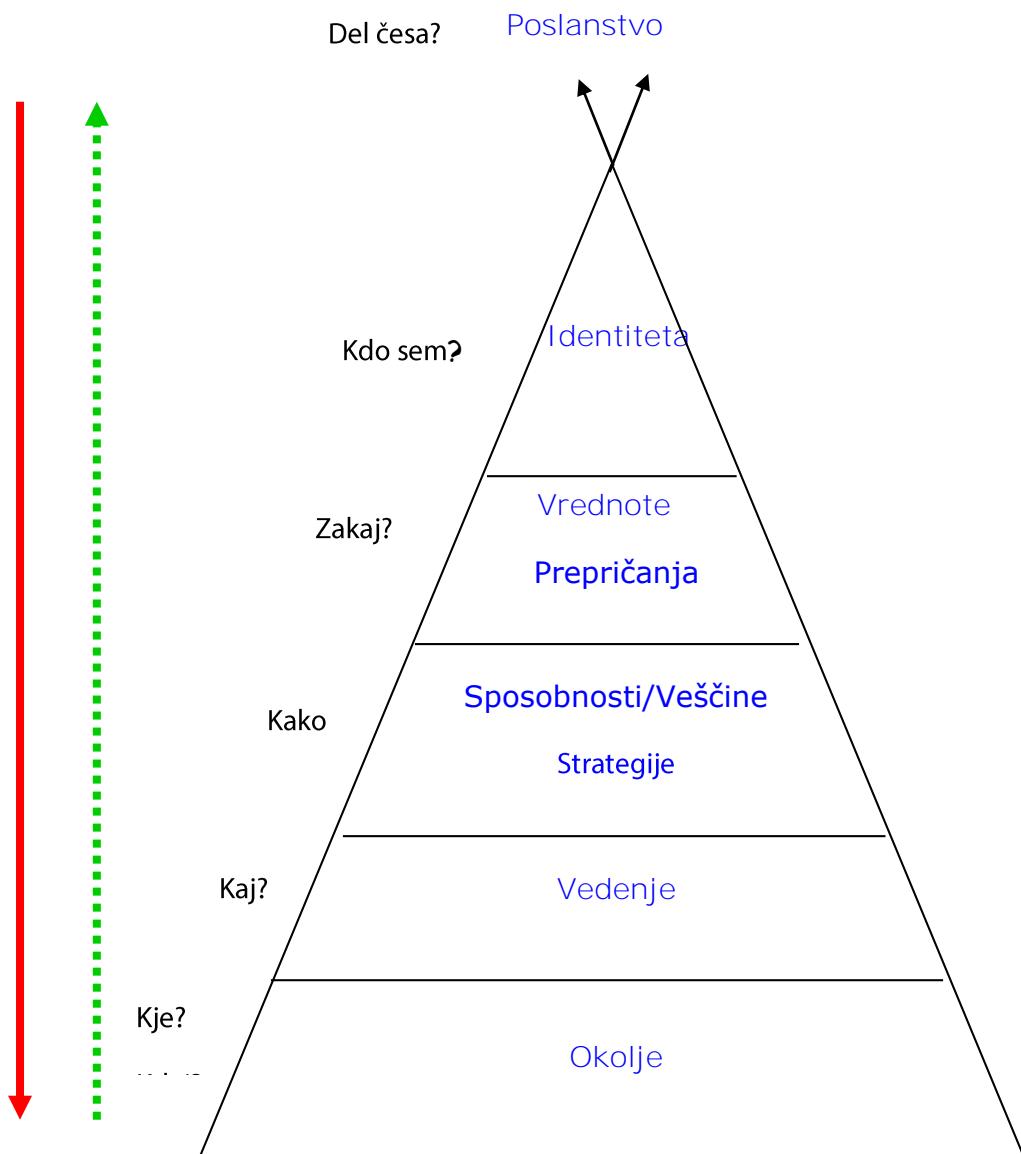
Dilts pravi, da za golo preživetje potrebujemo samo raven okolja. Če to ni izpolnjeno, tudi vse preostale ravni niso možne.

V začetku razvoja piramide je menil, da je treba najprej zadovoljiti potrebe na nižjih ravneh, šele nato potrebe na višji ravni. Pozneje je ugotovil, da spremembe na višji ravni povzročijo tudi spremembe na nižji (in da je to pogosteje kot obratno).

Danes Dilts pravi, da ne govori več o piramidi, pač pa o logičnih ravneh in sprememba na eni ravni lahko povzroči spremembo na preostalih ravneh. Ker gre za enakopravne ravni, ne za hierarhijo.

e. Opis značilnosti nevroloških ravni

NEVROLOGIČNE RAVNI OSEBNOSTI (R. Dilts)  
(Neuro-Logical levels)



Slika: Nevrološke ravni osebnosti (Robert Dilts, Dynamic Learning Centre, Ben Lomond, California – based on original work by Gregory Bateson and Bertrand Russell)

### **Okolje/okolica/okoliščine (Kje? Kdaj?)**

Okolje je vse, na kar se posameznik/organizacija odziva. To so okolica in ljudje, s katerimi se posameznik v organizaciji (ali zunaj nje) srečuje. Ga zaznava, sprejema in spreminja.

*Posameznik: kako delovno okolje vpliva name, ali se na delovnem mestu dobro počutim, ali mi delovno mesto ustreza, ali je mreža sodelavcev, partnerjev strank zame optimalna ...*

*Organizacija: ali je tržišče za nas zanimivo, ali nas lokalno okolje podpira, ali smo del okolja, kjer je dovolj ustreznega kadra za naš razvoj ...*

### **Vedenje (Kaj počnem? Kaj počne organizacija?)**

To so konkretnе dejavnosti, ki jih izvaja posameznik/organizacija.

*Posameznik: pravila vedenja na delovnem mestu ...*

*Organizacija: komunikacijski kodeks, kodeks etičnega ravnanja ipd.*

### **Sposobnosti, tehnike, strategije (Kako to gre?)**

Na tej ravni se nahajajo spretnosti in strategije, ki jih uporabljamo za doseganje ciljev in rezultatov.

*Posameznik: karierni načrt, kompetenčni profil, timsko delo, znanje, veščine, kompetence, talenti, samocoaching, samovrednotenje, samorefleksija ...*

*Organizacija: strateško načrtovanje (cilji, poslovno načrtovanje), usposabljanje, kompetenčni model delovnih mest in organizacije, vseživljenjsko učenje, timsko delo, standardi znanja, standardi kakovosti, normiranje ...*

### **Prepričanja in vrednote (Zakaj se to počne? Kaj je zame/za nas pomembno, vredno? Kaj hočem/o? V kaj verjamem/o?)**

Prepričanja so vodilne misli, ki jih imam/o za resnične in jih uporabljamo za temelj vsake dejavnosti, akcije. Lahko so motivatorji na poti k uspehu ali pa nas na poti k uspehu omejujejo. Določajo, kaj je pomembno za posameznika/organizacijo.

Vrednote so načela/principi, ki usmerjajo presojo posameznikov (organizacij) v različnih situacijah in izražajo njihov odnos do tistega, kar ima zanje večji pomen, večjo ceno, večjo veljavnost v primerjavi s čim drugim, kar jim je pomembno.

*Posameznik: delavnost, timsko delo, učenje, predanost, etičnost, integriteta, zavzetost, angažiranost, ciljna usmerjenost, podjetnost ...*

*Organizacija: družbena odgovornost, timsko delo, ciljna usmerjenost, pripadnost, etičnost, moralnost, integriteta, kakovost, odličnost, učenje*

### **Identiteta (Kdo sem? Kdo smo?)**

To je temeljni občutek o sebi, samopodoba, je skupek lastnosti, ki jih posameznik/organizacija ima.

*Posameznik: sem vodja, sem tajnica, sem zdravnik, sem učitelj ... sem vseživljenjski učenec.*

*Organizacija: smo učeča se organizacija*

### **Poslanstvo**

Ta stopnja se nanaša na dejstvo, da smo del širše skupnosti, ki sega preko nas samih (smo del družine, skupnosti, smo del globalnega trga).

*Posameznik: doseganje odličnosti na osebni, poklicni, poslovni ravni (sem odličen vodja, sem izjemna tajnica, sem odličen trener).*

*Organizacija: doseganje odličnosti na organizacijski ravni in na področju »branže« (smo najboljše izobraževalno podjetje v Evropi).*

**Prva nevrologična raven osebnosti** je **okolje** in se nanaša na prostor, opremo ... Zunanje okoliščine vplivajo na čustvena stanja posameznika in s tem tudi na njegove odgovore in reakcije. Vsak posameznik naj bi najprej s procesom samodeliranja ozavestil, kakšno okolje potrebuje za hitro in učinkovito delo.

Vidni (vizualni) tipi uživajo v barvno uskljenem prostoru, z veliko naravne svetlobe, lepim pohištvtom, v zanimivih podrobnostih. Slušni (aditivni) tipi potrebujejo melodično glasbo, prijetno zveneči glas vodje, sodelavcev, harmonijo celotnega prostora. To je »prava glasba« za njihova ušesa. Čutno/čustveno/občutni (kinestetični) tipi se lahko navdušijo nad udobnimi stoli in prijetnim vzdušjem, ki spominja na njihov dom. Občutek varnosti, ki jim ga pričara domače okolje, jim pomaga, da si npr. upajo bolj sproščeno predlagati nove in ustvarjalne ideje na sestankih. Vonjski (olfaktorični) in okušalni (gustatorični) tipi potrebujejo prijetne vonjave v prostoru, dišečo kavico, okusne prigrizke. Če je okolje zelo težko spremirnjati, ga lahko zamenjamo z drugim, namišljenim ali vizualiziranim. Marsikateri projekt bi lahko hitreje dokončali ali pa marsikateri konflikt učinkoviteje razrešili, če bi se zavedali vpliva okolja in lastnih možnosti za njegovo spremembo (Dragović, 2005, str. 11).

**Druga nevrologična raven** je **vedenje** in zadeva posebna dejanja in dejavnosti, s katerimi se posameznik ukvarja in jih tudi izkazuje oz. kaže. Te naloge in zadolžitve v pretežni meri zaposijo našo nevrologijo in pogosto pripeljejo do želenih rezultatov. To se zgodi predvsem zaradi dobrega občutka in doseženih rezultatov. Ne glede na to, da so določeni rezultati (predvsem reprodukcija pričakovanih rezultatov) doseženi že na tej ravni, delovni proces poteka naprej. S procesom samodeliranja lahko ugotovimo, kaj smo natančno poceli, kadar smo delali in ustvarjali z lahkoto. In čeprav veliko časa vsi preživimo na ravni vedenja (samo delo poteka na tej ravni), se velikokrat zgodi, da ravno zaradi tega dobimo tim delovnih članov, ki veliko delajo, ne pa nujno ustvarjajo dodane vrednosti (Dragović, 2005, str. 11). Imajo občutek, da so koristni, da veliko delajo, garajo. Rezultate dela merijo v urah in ne v rezultatih. Danes, v času interneta, elektronske pošte, spletnih skupnosti je veliko priložnosti, da imajo zaposleni občutek velike angažiranosti, delavnosti, vendar so za organizacijo neučinkoviti in nekoristni.

**Tretja nevrologična raven** zajema **sposobnosti in veščine**; pri tem gre za mentalne strategije in vzorce, ki jih posameznik razvije, da bi usmerjal svoje vedenje. Da bi posamezniki dosegli polni razvoj lastnih potencialov in veščin, potrebujemo globalni preskok od zavednega k nezavednemu. Tako imenovano »periferno« oz. nezavedno učenje, lahko primerjamo z načinom, kako smo v otroštvu pridobili veliko veščin, znanj in kompetenc, in hkrati ugotovimo, zakaj smo se tako lahkotno in hitro razvijali in učili kot otroci. Med igro, ki je bila zelo prijetna, smo »periferno« oz. na nezaveden način pridobivali nove veščine in kompetence, se učili in razvijali (Dragović, 2005, str. 12), se ob tem zabavali in neskončno uživali.

Nevrolingvistično programiranje posnema uspešne strategije razvoja iz zgodnjega otroštva. To posnemanje ima enak nevrološki učinek na naše počutje ter s tem dosega enak sproščajoč odnos do učenja in dela. Danes se veliko podjetij odloča za izobraževalne treninge, ki istočasno razvijajo veščine, npr. organizacijo časa in mimogrede veščine komuniciranja in motivacije v timu. Danes so nadvse priljubljeni »outdoor trainingi« (razvijanje veščin v naravi), ki razvijajo timsko sodelovanje in »mimogrede« gradijo organizacijsko kulturo skozi razvoj zaupanja med člani tima (Dragović, 2005, str. 12).

**Četrta nevrologična raven** je raven **prepričanj in vrednot**. Je raven, ki jo pogosto zanemarimo pri delu. Če tisto, kar delamo, ne ustreza našemu vrednostnemu sistemu, ki je določen z našo osebnostjo in kulturo, bomo zelo težko dodeljeno nalogu ali projekt zaključili uspešno. Vloga prepričanj in vrednot pri delu je pri nevrološkem pristopu k razvoju kompetenc dosti večja in pomembnejša kot pri klasičnih pristopih, ki temeljijo na bolj trdih veščinah. Omejujoča prepričanja za naš razvoj in kariero nikakor niso dobrodošla (Nisem nadarjen za vodenje! Ne znajdem se pri spremembah! Prestar sem za zamenjavo službe!). S samodeliranjem lahko ugotovimo, kaj smo bili prepričani, ko smo nekaj zelo hitro in učinkovito opravili (Dragović, 2005, str. 12).

**Peta nevrologična raven je raven identitete.** To je odkrivanje tega, kdo pravzaprav sem in je bistvena za občutek samozavesti, lastne vrednosti in lastne samopodobe. To je najgloblje segajoča raven integracije poklica, s katerim se ukvarjam. Je povezana z vizijo, namero in poslanstvom ter tvori jedro vsega pomembnega vedenja nekega posameznika. Je odkrivanje samega sebe in traja vse življenje. Pri delu se

sozvočje med poklicem in identiteto posameznika kaže v nezavedni kompetenci, ko je sposobnost opravljati neko delo spet na nezavedni ravni in ga opravljamo, kot da bi bilo del nas samih in ne le kot službo (Dragović, 2005, str. 12). Uravnovešenost in uravnanost med skupno in posamezno vizijo sta nadvse pomembni (Dragović, 2005, str. 12).

**Šesta nevrologična raven** je raven **poslanstva** in je zelo pomembna pri občutku pripadnosti delu, podjetju in poklicu, s katerim se ukvarjamo. Le zadovoljni zaposleni so lahko uspešni, učinkoviti in lojalni sodelavci. V sodobnih podjetjih se danes veliko dela na povezavi med vizijo podjetja in vizijami posameznikov, ki delajo v podjetjih. Uravnovešenost in uravnanost med skupno in posamezno vizijo sta nadvse pomembni (Dragović, 2005, str. 12).

#### f. **Uporaba Diltsove piramide v različnih poslovnih situacijah**

Enake ravni, ki delujejo pri posameznikih, delujejo tudi pri skupinah in organizacijah. V zgodnjih 80. letih prejšnjega stoletja sta John Grinder in Richard Bandler preučevala primer podjetja Xerox in mu poskušala svetovati, kako ukrepati v situaciji, v kateri se je podjetje znašlo (Dilts, 1990, str. 3). Gledano globalno je danes Xerox vodilno podjetje v upravljanju dokumentov. Je podjetje, ki ponuja najširši izbor tehnologije, svetovanja in rešitev v industriji, medtem ko je bilo v preteklosti podjetje prepoznavno predvsem po odličnih kopirnih strojih.

Zgodba je naslednja. Nekega dne je bil eden izmed raziskovalcev Xeroxa na sedežu časopisne hiše Los Angeles Times zaradi dela na nekem skupnem projektu. V pisarni, kjer je delal, ni za delo našel navadnega lista papirja. Spoznal je, da vsi zaposleni kot sredstvo komuniciranja uporabljajo e-pošto. To je vzpodbudilo Xeroxovega raziskovalca, da je sprožil problem in pobudo za spremembo v lastnem podjetju in s tem sprožil tudi drugačno razmišljanje. V Xeroxu so svoje dotedanje delo začeli povezovati s prihodnostjo. Zastavili so si naslednje vprašanje: »Kaj se bo zgodilo s podjetjem, ki se preživlja s kopiranjem dokumentov, ko verjetno v roku desetih let v podjetjih nihče več ne bo uporabljal navadnega papirja?«

Da bi se izognili negativnim posledicam v prihodnosti, so se v podjetju Xerox odločili, da se preusmerijo v razvoj osebnih računalnikov. Pri tem so naleteli na težavo. Mnogi so namreč blagovno znamko Xerox povezovali s fotokopiranjem in ne z računalniki. Čeprav je imelo podjetje možnost nadaljnega razvoja, izdelava računalnikov ni ustrezala ne samo njegovi identiteti, temveč tudi sistemu prepričanj in vrednot znotraj podjetja. Problem je bil v tem, da se je podjetje zadeve lotilo z napačnega konca in da je želelo z novimi idejami pridobiti novo identiteto. Pri tem je naletelo na konflikt z že izoblikovano in utrjeno identiteto na trgu in vrednotami zaposlenih znotraj podjetja (Xerox International, 2009).

Podjetje je za svetovanje, kako razrešiti nastali problem, najelo dva strokovnjaka, svetovalca Johna Grinderja in Richarda Bandlerja. Skozi nadvse natančna opažanja sta Grinder in Bandler izpostavila nekaj pomembnih pomanjkljivosti, ki sta jih zaznala v podjetju. Zaposlenim v podjetju so bili osebni računalniki predstavljeni kot

najboljša in najsodobnejša naprava, ki jo je podjetju kadar koli uspelo narediti. Oseba, ki je vodila prezentacije za zaposlene, je bila oblečena v obleko izumitelja prvega kopirnega stroja v Xeroxu. Zadeva ne bi bila tako sporna, če prvi izumitelj ne bi bil mrtev že 15 let. Zamisel o tem, da so prvega izumitelja v podjetju ponovno oživili, je bila nekoliko morbidna in pri zaposlenih ni vzpodbudila dobrega in pozitivnega občutka.

Kot drugo pomanjkljivost sta Grinder in Bandler izpostavila, da so v podjetju kot prepoznavni znak pri promociji novih osebnih računalnikov uporabljali podobo meniha. Marsikdo si je v povezavi z visoko tehnologijo to podobo težko priklical v spomin, prej so si zaposleni meniha povezovali z idejo o tem, da slednji prepisuje rokopise. Podjetje je vse bolj vlagalo v podobo in razvoj računalnikov, kar je za seboj potegnilo marsikatero spremembo. V želji po odličnosti so želeli v podjetju spremeniti tudi podobo raziskovalcev. Njihov cilj je bil, da bi podobo neobritih moških, v starih kavbojkah in majicah ter z dolgimi lasmi zamenjali urejeni moški v kravatah. Pri tem so naleteli na še večji odpor, saj so bili raziskovalci že v konfliktu z novo identiteto podjetja, ideja o njihovi preobrazbi pa je bila dovolj dober razlog, da so se raje odločili za prehod v druga podjetja.

Primer nam nakazuje, kako velik vpliv ima moč ravni vrednot, prepričanj in identitete na delovanje podjetja kot celote. V Xeroxu je bilo vodstvo tako močno osredotočeno na uporabo novih programov, da niti ni opazilo neskladja nove ideje s samim okoljem, v katerega so z novim proizvodom vstopali.

Grinder in Bandler sta vodilnim v podjetju svetovala, naj raje opustijo idejo o razvoju osebnih računalnikov ter naj svoje delo nadaljujejo z obstoječo identiteto in prepoznavnostjo pri kopirnih strojih, ki naj jih nadgrajujejo z računalniškimi elementi. S tem sta želela pokazati, da tudi v poslovnem svetu lahko uporabimo različne nevrologične ravni in z njimi povezane reakcije (Dilts, 1990, str. 3).

#### **g. Uravnavanje vrednot posameznika in organizacije pri uvajanju sprememb**

##### **Kaj so vrednote?**

Da bi bolje razumeli, kako nadvse pomembne so vrednote v življenju posameznika, zaposlenega, organizacije, si poglejmo, kaj so o vrednotah dejali znani možje:

**Napoleon Bonaparte:** Obstajata dva vzvoda, ki spravita človeka v pogon, strah in interes zase.

**Warren Buffet,** ameriški investicijski podjetnik: Cena je, kar plačaš. Vrednost je, kar dobiš.

**Roy Disney,** ameriški filmski pisec in producent, nečak Walta Disneyja: Ni težko sprejemati odločitev, kadar veš, katere so tvoje vrednote.

**Peter F. Drucker,** ameriški guru vodenja: Kakovost izdelka ali storitve ni v tem, kar vanj vloži dobavitelj. Je v tem, kar iz njega dobi kupec in kar je pripravljen plačati. Izdelek ni kakovosten zato, ker ga je težko narediti in stane veliko denarja, kot je značilno prepričanje proizvajalcev. To ne zadostuje. Kupci plačajo le tisto, kar je uporabno zanje in jim prinaša vrednost. Ničesar drugega ne sestavlja kakovosti.

**Leif Edvinsson:** Vodilni bodo morali vedno več denarja vložiti v vprašanje kulture, vrednot, običajev in neotipljivih stvari. Da pritegnejo pozornost, morajo biti poljedelci in pripovedovalci zgodb, namesto da so menedžerji.

**Albert Einstein:** Resnično vrednost človeškega bitja lahko najdemo v stopnji, do katere je dosegel osvoboditev od sebe.

**Benjamin Franklin:** Predstavljam si, da je velika večina bede, ki se zgrinja nad človeštvo, posledica nepravilnih ocen o vrednosti stvari.

In še **Biblija**. Nova zaveza; Korintius II 4:1:18: Stvari, ki so vidne, so začasne; stvari, ki jih ne vidimo, pa večne.

Vrednote so kategorije pojavov, ki jih cenimo, oz. prepričanja o tem, kaj je dobro ali prav in za kaj si je vredno v življenju prizadevati (ljubezen, mir, prijateljstvo, zdravje, življenje ...) (Glotta Nova, 2007).

So naša gonila, nekaj, kar nas v življenju žene naprej in zaradi česar smo pripravljeni iti v akcijo (Glotta Nova, 2007).

Rodimo se brez vrednot. Oblikujemo jih pod vplivom družine, prijateljev, družbe. Zelo so povezane oz. celo podprtne s prepričanji (Glotta Nova, 2007).

### **Vrednote so pojmi o temeljnih kategorijah zaželenega:**

#### **... so pojmi ...**

V svojem bistvu so vrednote zaznavne (kognitivne) predstave človekovih motivov. To niso neposredne zaznave potreb niti ne drugi občutki, pač pa z razumom predelane predstave o tem, kaj je za posameznika dobro in zaželeno.

#### **... o temeljnih kategorijah ...**

Vrednot ni zelo veliko, saj so to najširše motivacijske kategorije za posameznika, družbeno skupino, celotno družbo in v splošnem za živa bitja, ki so edina motivirana. Osebnih vrednot je toliko, kolikor je temeljnih motivov človeka.

#### **... zaželenega.**

Vrednote so brezpogojno zaželene in to vsem ljudem. Pomembnost vrednot lahko presojamo samo relativno (zato tudi merjenje vrednot ne more biti nikdar absolutno) – v odnosu do drugih vrednot. Vse vrednote so absolutno dobre in zaželene, pri čemer ni slabih in le delno dobrih vrednot (Glotta Nova, 2007).

Vrednote imajo za posameznika naslednje funkcije: kot idealizirani, najsplošnejši cilji motivirajo, služijo kot standardi, po katerih presojamo socialne situacije in sebe, služijo kot splošni načrti odločanja in reševanja konfliktov ter so tudi konceptualna orodja za vzdrževanje samopodobe (Glotta Nova, 2007).

Vrednote so »gonilo« v življenju vsakega posameznika. Ko se rodimo, nimamo vrednot. Vrednote se ustvarjajo skozi našo interakcijo z okoljem, pridobimo si jih skozi vedenjske vzorce, »posvojimo« vrednote družine, pridobimo jih v šoli, družbi, med prijatelji. Vrednote so odraz naših izkušenj z zunanjim svetom in doživljanja sebe. Zlasti vrednote, ki si jih pridobimo zelo zgodaj v življenju, so redkokdaj podvržene spremembam (Glotta Nova, 2007).

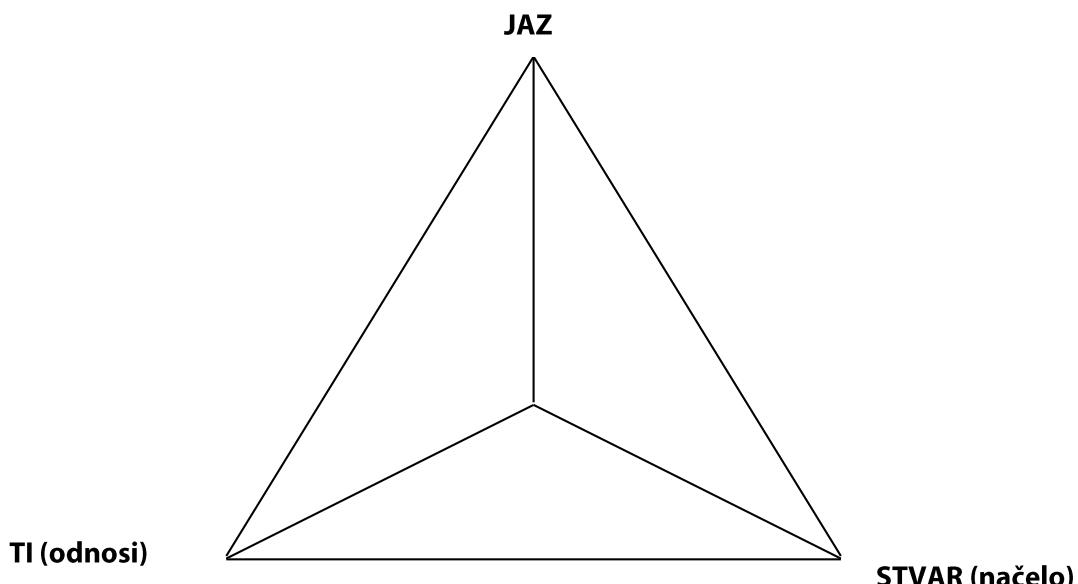
Vrednote so stvar posameznika, ki presoja, kaj je zanj pomembno in vredno in kaj ne. So tiste, zaradi katerih smo nekaj pripravljeni storiti ali nečesa nočemo, ne moremo storiti. Vedno delujemo v skladu s svojimi vrednotami; kadar jih kršimo ali ne živimo, to povzroča trpljenje in bolečino. Za doseganje vrednot smo se velikokrat pripravljeni tudi čemu odreči. V vrednotah se odražajo naši cilji, ki odsevajo naš kulturni in duhovni razvoj (Glotta Nova, 2007).

Vrednote so ubesedene v obliki nominalizacij – samostalnikov in zelo pogosto jih podpirajo zelo močna prepričanja (Glotta Nova, 2007).

### **Vrste vrednot**

Vrednote prežemajo našo osebnost, skupne vrednote ima družina, vrednotam sledi skupina ljudi, imajo jih organizacije, kraji, mesta, države ... (Glotta Nova, 2007).

Če pogledamo na vrednote z zornega kota posameznika, imamo lahko vrednote kot posamezniki na naslednjih področjih: jaz področje, ti področje ali področje odnosov ali področje stvari – področje načel. Ta tri področja ustvarijo naslednjo piramido:



- Če se vse vrednote, ki jih imamo, nanašajo na področje JAZ, se življenje lahko prelevi v egoistični obstoj poln osamljenosti.
- Če se vse vrednote, ki jih imamo, nanašajo na področje TI (na odnose), se lahko zgodi, da zatajimo lastno osebnost, saj naše življenje usmerjajo predvsem odnosi. Zaradi tega je pogosto ogroženo naše zdravje.
- Če se vse vrednote, ki jih imamo, nanašajo na področje STVARI (načela), je naše življenje lahko odtujeno, polno fanatizma, celo mučeniško.

Uravnoteženost, približno enakomerna razporeditev vrednot na vseh treh področjih, zagotavlja življenjsko skladnost in stabilnost (Glotta Nova, 2007).

Ker so vrednote same po sebi subjektivne, se razlikujejo glede na ljudi in kulturo. Kar se razvrščanja vrednot v različne skupine tiče, lahko govorimo o:

- vrednotah posameznika ali osebnih vrednotah,
- kulturnih vrednotah,
- družbenih vrednotah,
- etičnih/moralnih vrednotah,
- ideoloških vrednotah,
- religioznih vrednotah,
- političnih vrednotah,
- estetskih vrednotah ...

### **Hierarhija vrednot**

Vrednote so med seboj v nekem hierarhičnem odnosu, pri čemer pa hierarhija vrednot ne obstaja v absolutnem smislu, temveč le kot osebna prioriteta ali razvojno sosledje. Tako hierarhični model ne predpostavlja višjih in pomembnejših vrednot, pač pa prikazuje strukturo odnosov med vrednotami.

Vrednote so običajno zelo trdne in stabilne in težko spremenljive. Spremenljiv pa je njihov hierarhični, prioritetni odnos. Do spremembe hierarhije vrednot pride v življenju takrat, kadar doživimo določeno

življenjsko izkušnjo, ki postavi naše vrednote in njihovo prioriteto, pomembnost pod vprašaj (npr. huda bolezen, izguba družine, vojna itd.) (Glotta Nova, 2007).

Poznavanje zakonitosti hierarhije vrednot nam lahko s pridom pomaga, da lahko ugotovimo, katere vrednote so za zaposlenega/organizacijo ključne.

### **Vrednote organizacije**

V preteklosti so bili ljudje »službi« lojalni, saj jim je služba pomenila varnost in zanesljivost. Oboje je posamezniku zadostovalo za srečno in zadovoljno življenje. Danes varnih in zanesljivih služb ni in posamezniki vedno bolj iščejo službe, ki so povezane s pomenom in denarjem.

Vse organizacije k uspehu ženejo vrednote. Če bi primerjali organizacije z vrednotami, ki jih zaposleni »živijo«, in tistimi, ki jih ne, bi prav gotovo ugotovili, da so bolj uspešne tiste organizacije, ki vrednote živijo.

Organizacija, ki ima močno »izražene« vrednote, privlači posamezni, ki imajo podobne vrednote. Zato so ti zaposleni bolj zavzeti. Taki zaposleni čutijo, da imajo »nekaj od tega«, da so zagnani (ne samo organizacija, lastniki, stranke ...).

Vrednote definiramo kot principe, po katerih se ravnamo v vsakdanjem življenju. Enako velja za organizacijo. Vrednote organizacije so torej skupek principov, po katerih organizacija deluje, je usmerjena k realizaciji ciljev in doseganju rezultatov in zaradi katerih je včasih pripravljena tudi na žrtve in žrtvovanja.

Po moji presoji so najbolj pogoste vrednote posameznikov, ki so zaposleni, prav gotovo: odgovornost, doseganje rezultatov, občutek pomembnosti, priznanje, pohvala, hvaležnost, da nam je bila dana priložnost, da smo uporabili svoja znanja ...

Najpomembnejše vrednote organizacij so: integriteta, spoštovanje, osredotočenost na stranke, sodelovanje, vključenost, kakovost, ustvarjalnost, inovativnost, zanesljivost, pravičnost, poštenost ... (podatek je s predstavitev na spletnih straneh desetih slovenskih organizacij – december 2010).

Vrednote pri zaposlenem posamezniku in organizaciji imajo dve pomembni funkciji:

- so vir motivacije,
- nam dajo standarde za evalviranje procesov, dejanj ...

Pravilo KIJOT (Kaj Imam Jaz Od Tega) določa vrednote in je prisotno na ravni vrednot zaposlenega posameznika in na ravni vrednot organizacije.

## **Primer usklajevanja sistema vrednot zaposlenih s sistemom vrednot organizacije**

Vrednote so, kot rečeno, vir motivacije posameznika in organizacije za dosego zastavljenih ciljev in rezultatov. Po vedenju, ki ga imam, kar nekaj organizacij danes v Sloveniji dela na vrednotah zaposlenih in organizacije in jih zlasti ugotavlja (strateško načrtovanje, razvojni in zaposlitveni razgovori ....). Kar nekaj organizacij je, ki vrednote ugotavlja v procesu izbiranja novih kadrov in poskušajo izbrati take kadre, ki bodo imeli enake vrednote, kot jih ima organizacija sama. Toda velikokrat imamo opravka z zatečenim stanjem. Organizacije so »živi« organizmi, ki se spreminjajo, preusmerjajo svojo dejavnost ... Kaj bi lahko naredili v takem primeru, da bi postali organizacija, ki jo ženejo prave in zlasti ustrezne vrednote zaposlenih za dosego ciljev organizacije?

Vrednote zaposlenih mora organizacija dobro poznati. Vrednote, zlasti tiste pridobljene v otroštvu, se pri posamezniku težko spreminja, spreminja pa se. To je najbolje možno spoznati na kakem lastnem primeru. Ko z bolimo, lahko čez noč spremenimo vrednostni sistem, ki mu nismo bili kos desetletja.

Torej, sprememba vrednot pri posamezniku je možna. Najbolj učinkovite vrednote organizacije so takrat, ko je usklajenost (sozvočje, uglasitev) osebnih vrednot zaposlenih z vrednotami organizacije, ko organizacija postane **organizacija, ki jo ženejo vrednote**.

Na kratko bom predstavila proceduro, model, po katerem bi lahko organizacija doseгла raven organizacije, ki jo ženejo vrednote, to je organizacije, pri kateri so vrednote zaposlenih v sozvočju z vrednotami organizacije. Proses usklajevanja vrednot bom (kot primer) izpeljala v nekem malem slovenskem podjetju. Za zdaj bom organizaciji rekla XY, d. o. o.

### **Organizacija XY, d. o. o. – Primer procedure, ki se meni zdi najustreznejša**

#### **Način št. 1**

##### **Prvi korak**

Postopek vodijo vodje v podjetju, ki so v vlogi moderatorjev. Postopek lahko vodijo tudi drugi zaposleni, ki igrajo v organizaciji vlogo »skritega« vodje.

Vodja/moderator vpraša malo skupino zaposlenih v podjetju (5 oseb), da povedo nekaj ključnih vrednot, ki bi bile v podporo organizaciji. Nekaj vrednot je takih (5), ki jih organizacija živi, nekaj pa je takih, ki bi si jih želeli (5).

Moderator si vrednote zapise.

##### **Drugi korak**

Vodja/moderator enako proceduro izpelje z večjo skupino (10 oseb), nato še večjo (20 oseb) ... Tako vrednote »spoliramo« in pridemo do konsenza.

V organizaciji, ki naj jo vodijo vrednote, naj bi vodilni delavci bili coachi svojim zaposlenim in ne vodje v klasičnem smislu besede.

Vodja/coach naj bi nato spraševal posamezne zaposlene:

- Kaj je zate pomembno glede dela, ki ga opravljaš?
- Kaj je zate pomembno, ko delaš?

Vsako vprašanje se smiselno drobi s podvprašanji (členi navzdol – ang. »chunking down«).

Vodja/moderator si vrednote zapisi.

### **Način št. 2**

Vodja/moderator sprašuje zaposlene, da mu metaforično odgovorijo na naslednja vprašanja:

- »Ko tvoje delo poteka tako, kot si želiš, je kot kaj?« (Pričakujemo metaforičen odgovor.)
- Primer odgovora: »Ko vse poteka tako, je organizacija kot orkester, ki igra zelo usklajeno!«

### **Način št. 3**

Modeliramo člane tima, kako se izražajo, kaj jih navdušuje ... in ugotovimo, kaj jim je pomembno.

V podjetju XY, d. o. o., je 150 zaposlenih, zato je treba izpeljati kar precejšnje število delavnic. Pomembno vprašanje na delavnicah bo tudi: »Kaj jaz osebno lahko naredim že jutri, da bi učinkoviteje razvijal lastne vrednote in vrednote organizacije?«

Zavedam se namreč, da vsak od nas razume vrednote različno. Da bi jih vsi razumeli enako (ali vsaj podobno), je potrebno, da zaposleni razumejo celotno Diltsovovo piramido.

Ko te korake vodje/moderatorji naredijo, vodstvo da proste roke zaposlenim, da vpeljujejo spremembe, vsak za svoje področje. Zaposleni se ne smejo vmešavati v druga področja (spreminjajo samo svojega). Nato zaposleni vpeljujejo spremembe v svojih delovnih okoljih. Vodij ni dovoljeno spraševati. Paralelno s temi akcijami tečejo akcije vodstvenega tima, ki razvija strategijo vpeljevanja sprememb. Te bodo pripeljale do tega, da vrednote, ki smo jih »izluščili« v organizaciji zares zaživijo. Strategije se načrtujejo projektno (akcijski načrt). Vodstvo akcijski načrt ponovno podeli z zaposlenimi na delavnicah.

Predvidevam, da procedura ne bo izpeljana brez težav. Nekaj posameznikov nikakor ne bo moglo svojih vrednot uskladiti z vrednotami organizacije. Če ob tem ne bomo odreagirali odločno, se bodo težave v potencirani obliki pojavile v času krize. Na to moramo biti nadvse pozorni!

V organizaciji XY, d. o. o., bodo v ta namen sprejeli sklep, da se bodo tudi, ko bo nastopila kriza, držali sprejete strategije in vodstvo se bo iskreno čimprej pogovorilo s tistimi zaposlenimi, ki se z organizacijskimi vrednotami niso mogli identificirati. Nekje sem zasledila, da je možno vrednote tudi »kupiti«. Morda se bo vostvo odločilo tudi za ta korak, morda pa se bo za kak drug korak. To bo pokazal čas.

## **Sklep**

Podjetja in organizacije se zaradi hitrih sprememb na trgu soočajo s spremembami organiziranosti, ko postajajo ljudje edino zagotovilo, da se bo organizacija učinkovito odzvala (Ovsenik, Ambrož, 2010, str. 87).

**Nikakršnega dvoma ni več, da bo 21. stoletje stoletje identitet (Sullivan, Sullivan, Buffon, str. 200). Zaposleni so živ organizen, na katerega vpliva okolje in ki ima določene vedenjske vzorce, po katerih dela in se ravna, ima znanje, veščine in kompetence za delo, ima določen nabor vrednot in prepričanj, ki mu omogočajo, da se razvija naprej ali pa ga pri razvoju zavirajo, ve, kdo je zaradi vsega tega, in ve (ali pa tudi ne!), kakšno je njegovo poslanstvo.**

**Enako je »živ« organizem organizacija. Deluje v določenem okolju, ima nabor navodil za delovanje in vedenje na trgu, ve, katera znanja potrebuje za dosego ciljev, ima vrednote, ki jo ženejo naprej, ima določeno identiteto in se zaveda svojega poslanstva.**

V podjetjih se vodstva vse bolj zavedajo, kako pomembno je znanje zaposlenih. Vse bolj se vodje opirajo na različne pristope, s katerimi bi lahko upravliali znanje zaposlenih, prenašajo odgovornosti na zaposlene in poskušajo nadomestiti vodenje z »avtoritetom« z »demokratičnim« vodenjem. To vse delajo z namenom, da bi dosegli pozitivno organizacijsko klimo in posledično zaposlene usmerili k doseganju zastavljenih ciljev. Pri tem pa velkokrat pozabijo na vrednote zaposlenih, ki so ključni element tega, ali bodo zaposleni in posledično organizacija te cilje dosegli ali ne.

Znanje torej samo po sebi ni dovolj. Potrebni so zavzeti posamezniki, ki bodo skozi lastni sistem vrednot znali in predvsem žezeleli, hoteli, se zavzemali, da se cilji uresničijo.

Pot, da bi postali organizacija, ki živi vrednote in ki ve, kako vrednote posameznikov uravnati z vrednotami organizacije, ni enostavna in hitra. Tudi zgoraj opisani model uravnavanja vrednot ne predstavlja enostavne in hitre poti. Toda če hočemo postati organizacija, ki jo vodijo vrednote, in želimo imeti zaposlene, ki so motivirani in vedno vedo, zakaj so tu, se vsa procedura na daljši rok vsekakor splača.

Pri tem Ovsenik in Ambrož (2010, str. 35) opozarjata, da dinamika sprememb v organizaciji omogoči razumevanje koncepta organizacijske kulture, ki se lahko odziva na hitre spremembe v okolju. Očitno je, da navedene spremembe terjajo zaposlovanje vse bolj usposobljenih delavcev, ki znajo poleg izvajanja navodil tudi sami misliti. V takšnih razmerah je ustvarjalnost in prilagodljivost pomembnejša od samega znanja. Zato postajata vse bolj pomembna pridobivanje in izbira prožnih sodelavcev, ki bodo sposobni slediti spremembam. Prav tako je pomembno pravilno ravnanje z njimi v organizacijah, da bi lahko koristno uporabili človeka kot celostno osebnost. Težišče ravnanja z ljudmi se premika od tako imenovanih trdih k mehkim dejavnikom, kot so: organizacijska kultura, znanje, komunikacija, motivacija z delom, kariera in podobno.

## Literatura in viri

- Andersen, K. K., Learcher, A., Potočnik, B., Niedermeyer, M., Dragović, T. 2007. *Izobraževanje odraslih v praksi: Priročnik za usposabljanje ADEC*. Ljubljana: Glotta Nova.
- Brooking, A. 1997. *The Management of Intellectual Capital of Scandia*. Long Rangue Planing, 364–365.
- Dilts, R. 1990. *Changing belief system with NLP*. Capitola (California): Meta Publications.
- Dilts, R. 1994. *Effective Presentation Skills*. Capitola (California): Meta Publications.
- Dilts, R. 1996. *Visionary Leadership Skills*. Capitola (California): Meta Publications.
- Dilts, R. 1998. *Modelling With NLP*. Capitola (California): Meta Publicationes.
- Dilts, R. 2003. *From Coach to Awakener*. Capitola (California): Meta Publicaions.
- Dilts, R., De Lozier, J. 2000. Logical Levels. *Encyclopedia of Systemic NLP and NLP New Coding*. Pridobljeno 20. 10. 2010 s spletne strani <http://nlpuniversity.com/html2/Lmlz38.html>.
- Dilts, R., Epstein, T., Dilts, R. W. 1991. *Tolls for Dreamers: Strategies for Creativity and Strukture of Innovation*. Capitola (California): Meta Publications.
- Dragović, T. 2005. Nevrolingvistični pristop k razvoju sodobnih kompetenc v podjetju. V: *NLP in coaching*. Ljubljana.
- Dragović, T. 2009. *Teachers professional identity*. EdD Dissertation The Open University.
- Glotta Nova. 2007. *Gradivo za program usposabljanja NLP poslovni praktik*.
- Hribernik, S. 2007. Oblikovanje arhitekture kot del programa korporativne identitete v industrijskem podjetju. V: *Gib*, letnik 16, str. 11–12.
- Lenič, P. 2009. *Kako doseči odličnost v podjetju z uporabo elementov nevrolingvističnega programiranja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomski fakulteta.
- Lozar, M. 2010. *Organizacijska kultura in klima – konkurenčna prednost organizacije*. Diplomska naloga. Koper: Fakultete za management.
- Lyotard, J. F. 1979. *The Post – Modern Condition*. Manchester: Manchester University Press.
- Mead, G. J. 1934. *Mind, Self and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- O'Connor, J., Seymour, J. 1996. *Spretnosti sporazumevanja in vplivanja: Uvod v nevrolingvistično programiranje*. Žalec: Založba Sledi.

- Ovsenik, M., Ambrož, M. 2010. *Celovitost in neznatnost organizacije*. Ljubljana: Institut za management.
- Sullivan, W., Sullivan, R., Buffon, B. 2002. Aligning individual and organizational values to support change. V: *Journal of Change Management*, vol. 2, 3 str. 247–254. Henry Stewart Publications.
- Wenger, E. 2006. *Learning for a small planet*. Pridobljeno 24. 3. 2015 s spletnne strani <http://ewenger.com/research/LSPfoundindoc.doc>.
- Wenger, E., 1998. *Communications of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Xerox International. 2009. Pridobljeno 24. 3. 2015 s spletnne strani [http://www.xerox.si/podjetje/xerox\\_international/](http://www.xerox.si/podjetje/xerox_international/).

# **PROJEKTA »DELOVNO MESTO, KI SEM SI GA SAM USTVARIL« IN »ZAUPANJA VREDEN« KOT PRILOŽNOST ZA RAZVOJ KOMPETENC IN TALENTOV MED MLADIMI**

**The Projects »A Job Position I Have Created Myself« and »A Trustworthy Person« as an Opportunity for Development of Competencies and Talents of the Youth**

Angelca Hrovat

Grm Novo mesto - center biotehnike in turizma, Višja strokovna šola, Sevno 13, 8000 Novo mesto,  
[angelca.hrovat@guest.arnes.si](mailto:angelca.hrovat@guest.arnes.si)

Tone Hrovat

Grm Novo mesto - center biotehnike in turizma, Višja strokovna šola, Sevno 13, 8000 Novo mesto,  
[tone.hrovat@guest.arnes.si](mailto:tone.hrovat@guest.arnes.si)

## **Izvleček**

Ko govorimo o razvoju kompetenc in talentov med mladimi, se ne moremo izogniti pojmu identitete kot samopodobe. Pri študiju se lahko identiteta in samopodoba utrjujeta. Na Višji strokovni šoli zavoda Grm Novo mesto - center biotehnike in turizma že 15 let izvajamo projekta »Delovno mesto, ki sem si ga sam ustvaril« in »Zaupanja vreden«. Projekta se izvajata v okviru praktičnega izobraževanja in usposabljanja študentov. Veliko študentov se odloči in poglobljeno razišče možnosti svoje samozaposlitve v diplomske nalogi. Študenti se usposabljajo, utrujujo in preverjajo v kompetencah, ki so ključnega pomena pri vodenju lastnega podjetja, kmetije, obrata ali pa kot referenca pri iskanju zaposlitve. Ko študent s svojim ustvarjalnim delom spozna svoje pravo sebstvo, postane osebnost. Vizija delovnega mesta in priznanje »Zaupanja vreden« sta zanj garanciji, da lahko zaživi svoje življenje celovito.

## **Abstract**

When we talk about the development of competences and talents of young people we can not avoid the notion of identity and self-esteem. During the study years the identity and self-esteem of the student can strengthen. Vocational College of Grm Novo mesto - center of biotechnology and tourism is for the last 15

years carrying out the projects »The workplace that I created himself,« and »Trustworthy«. The projects are being carried out within the framework of practical education and training of the students. Many students decide to explore the possibilities of their self-employment in depth in the form of a thesis. Students are trained, they consolidate and verify the competences that are crucial in managing their own business, farm or serve as a reference when applying for a job. When students find their true self through their creative work, they become person, they develop personality. The vision of the workplace and the recognition of »trustworthy« give students a warranty that they can live their life with integrity.

## Z razvojem kompetenc se razvija tudi identiteta in samopodoba študentov

Identiteta kot samopodoba (Turnšek Mikačić, 2014) je tisto, kar si človek misli o sebi – samorefleksivni proces. Tukaj sta subjekt in objekt združena v eno osebo. Temelji na razumevanju, kjer posameznik identificira lastno sebstvo iz notranje perspektive. Ta občutek identitete daje možnost osebi za izrekanje o sebi in za samoopredeljevanje. Oba pojma – identiteta in sebstvo – sta zelo povezana in ne moremo razlagati enega brez osvetlitve drugega. Sebstvo je razširjen jaz, ki se širi v nezavedno. Nadalje govorimo o identiteti kot kompleksu lastnosti, ki jih posamezniku pripisujejo drugi; ko razmišlja o sebi. Tukaj notranji perspektivi, ki temelji na samorefleksiji in je preveč subjektivna in nezadostna, dodamo še zunanjou perspektivo – kar človeku pripisujejo drugi. Šele njuna medsebojna usklajenost da relativno objektivno in realno samopodobo.

Kar spoznamo o sebi, prinaša zadovoljstvo. Pri študentovi samopodobi je občutek lastne vrednosti zelo pomemben za njegovo psihično zdravje in njegovo delovanje. Ta občutek se spreminja na 3 načine:

- Z oceno specifičnega izkustva, ker oceno posameznik posploši.
- Pri reševanju problemov, ki nastanejo pri oblikovanju identitete; če je reševanje uspešno, dobimo pozitivno ovrednotenje, drugače pa obratno.
- Glede na motivacijo se ravno tako ustvari pozitivno ali negativno vrednotenje.

Na Višji strokovni šoli zavoda Grm Novo mesto - center biotehnike in turizma že 15 let izvajamo projekta »Delovno mesto, ki sem si ga sam ustvaril« in »Zaupanja vreden«. Projekta se izvajata v okviru praktičnega izobraževanja in usposabljanja študentov. Veliko študentov se odloči in poglobljeno razišče možnosti svoje samozaposlitve v diplomski nalogi. Študenti se usposabljam, utrjujejo in preverjajo v kompetencah, ki so ključnega pomena pri vodenju lastnega podjetja, kmetije, obrata ali pa kot referenca pri iskanju zaposlitve.

Namen projektov je spodbujanje mladine k ustvarjalnosti, pridobivanju pozitivne samopodobe, podjetniških in drugih kompetenc – vse to, kar je potrebno, da nekaj konkretnega naredimo, da uspešno opravimo neko delo. Za uspešno delo so namreč potrebni znanje, izkušnje, veščine in tudi odnos do dela, sodelavcev, strank, delovnih sredstev. Delodajalci namreč vedno iščejo delavce, ki imajo kompetence in ne samo znanje, torej tiste, ki znajo delo opraviti – to pa je pomembno tudi za samozaposlitev.

S pridobljenimi kompetencami študenti pridobijo tudi pogum in znajo jasno predstaviti svoje ideje, s tem pa imajo tudi več možnosti, da jih uspešno uresničijo. Pri samozaposlitvi imaš več svobode, večje veselje pri delu, večjo samozavest in s tem tudi večje osebno zadovoljstvo.

## Projekt »Zaupanja vreden«

Študenti lahko pri izvedbi praktičnega izobraževanja izbirajo med različnimi možnostmi. Spodbujamo jih, da se odločijo za samostojno izvedbo organizacijsko zahtevnih projektnih nalog. V takem primeru se lahko potegujejo za pridobitev certifikata »Zaupanja vreden«. Projektna naloga mora trajati najmanj 320 ur. V Sporazumu o praksi, ki ga podpišejo študent, organizator prakse na Višji šoli in mentor v Medpodjetniško izobraževalnem centru, je določeno: naslov projektne naloge, kdo je mentor, načrtovan čas izvajanja, znanje in kompetence, ki jih bo študent osvojil, katere so konkretnе delovne naloge študenta ter nadzor in ocenjevanje uspešnosti študenta. Po zaključku naloge študenta oceni komisija na način, kot je določeno v Pravilniku za pridobitev certifikata »Zaupanja vreden« in v Sporazumu o praksi. Z uspešno izvedbo projektne naloge »Zaupanja vreden« študentje pridobijo veliko izkušenj, znanj, spremnosti, odgovornosti in samostojnosti ter dokument (certifikat z žigom Grma Novo mesto in podpisom direktorja, da so zaupanja vredni), ki ga lahko uporabijo kot referenco. Šola s certifikatom potrjuje, da je študent zaupanja vreden in se je odlično izkazal v praksi na nekem delovnem področju v projektni nalogi, ki jo je izvedel v Medpodjetniškem izobraževalnem centru Grm Novo mesto. Certifikat se vpše v prilogu k diplomi. Kot najpomembnejšo pa lahko štejemo samozavest, ki jo študentje pridobijo pri izvedbi zaupane jim naloge in jo nujno potrebujejo pri odločanju za nove izzive na svoji karierni poti.

Medpodjetniški izobraževalni center Grm Novo mesto v okviru svojega letnega delovnega načrta predlaga okvirne teme projektnih nalog in predvidene mentorje. Koordinatorji prakse pri pripravi individualnega načrta prakse vsako leto študente spodbujajo, da se vključijo v projektne naloge, ki se bodo izvajale v MIC Grm Novo mesto. Projektne naloge, za katere se študenti najpogosteje odločijo, so:

- pridelava in spravilo krme za živino,
- delo s športnimi konji,
- izvajanje agrotehničnih ukrepov v sadjarstvu v nasadih Medpodjetniškega izobraževalnega centra,
- izvedba poskusov poljščin,
- oskrba vzorčnega vinograda in priprava vina iz tega vinograda,
- pridelava plodovk v rastlinjakih,
- pridelava, predelava, promocija in trženje zelišč,
- prodaja in promocija pridelkov in izdelkov Medpodjetniškega izobraževalnega centra Grm Novo mesto.

Na Grmu Novo mesto - centru biotehnike in turizma smo študentom podelili že **160 certifikatov »Zaupanja vreden«**. Študenti in njihovi mentorji se lahko pohvalijo s številnimi konkretnimi izvedenimi projekti. Tako je 5 študentov samostojno postavilo steklenjak za vrtnarstvo v velikosti 60 m x 20 m, vsako leto skupina 5–6 študentov pridela in pospravi vso potrebno krmo za 50 krav molznic in 100 glav mlade živine, samostojno postavijo rastlinsko čistilno napravo. Projekt na osnovi izkušenj vsako leto nadgrajujemo in ga dopolnjujemo z novimi vsebinami. Želimo ga razvijati tudi v smislu »delovodskih projektov« (zahtevnejša raven za višjo šolo).

## Projekt »Delovno mesto, ki sem si ga sam ustvaril«

Vsi študenti za uspešen zaključek prakse izdelajo seminarško nalogu z naslovom »Delovno mesto, ki sem si ga sam ustvaril«. V nalogi preverijo in ovrednotijo, ali je njihova poslovna ideja lahko tudi poslovna priložnost. Najprej določijo svojo poslovno idejo (kaj bo njihova dejavnost), nato ugotovijo, kaj vse potrebujejo za izvajanje te dejavnosti (zemljišča, nasadi, objekti, strojna in druga oprema, živali), in opredelijo, kaj in koliko bodo prodajali. V drugem poglavju analizirajo trg. Ocenijo tržno privlačnost izdelkov oz. storitev, opredelijo glavne skupine kupcev z obsegom tržnih potreb in pričakovane prodaje ter opišejo značilnosti izdelka ali storitve za posamezno skupino kupcev, prodajna mesta in način distribucije. Opredelijo status konkurentov. V tretjem poglavju opišejo tehnologijo dela, ki je potrebna za njihovo dejavnost in vpliva na količino dela, materialne in druge stroške, kakovost izdelkov, trajnostni razvoj. Zelo pomembno, vendar zahtevno, je četrto poglavje: mrežni načrt dela. Delovna opravila razdelijo v smiselne skupine in nato določijo, koliko ur bodo zahtevala ta delovna opravila v posameznem mesecu in nato skupaj v celiem letu. Tako ugotovijo, ali bo delo enakomerno porazdeljeno skozi leto in kdaj bodo delovne konice. V petem poglavju opišejo, kako bodo promovirali svoje izdelke, kako pridobivali nove kupce in kako ohranjali stare. V nadaljevanju naredijo izračun izkaza uspeha – izračunajo predvidene prihodke in stroške. Za svoje stroške dela predpostavijo najmanj 20.000 EUR bruto, kar je izhodišče. To pomeni, da si vse v enem: izvajalec in direktor, zato mora zaslužiti več kot samo minimalno plačo. V zaključku naloge naredijo študenti še analizo SWOT.

Tisti študenti, ki se odločijo za diplomsko nalogu na to temo, vse vsebine poglobljeno obravnavajo, s čimer raziščejo dejanske možnosti samozaposlitve. Na Višji strokovni šoli zavoda Grm Novo mesto - center biotehnike in turizma imamo že **32 diplomantov z diplomsko nalogo z naslovom »Delovno mesto, ki sem si ga sam ustvaril«**.

Z oblikovanjem gospodarskega grozda za hrano, okolje in podeželje »Zaupanja vreden« pa želimo na zavodu Grm Novo mesto ustvarjati prostor, kjer se podjetniške ideje spremenijo v priložnosti in se uresničijo. Z delovanjem gospodarskega grozda postane to okolje varno, prijazno in ustvarjalno. Ko študent s svojim ustvarjalnim delom spozna svoje pravo sebstvo, postane osebnost. Vizija delovnega mesta in priznanje »Zaupanja vreden« sta garancija, da je njegovo življenje lahko celovito in lepo.

## Zaključek

Ko govorimo o razvoju kompetenc in talentov med mladimi, se ne moremo izogniti pojmu identitete kot samopodobe. Pri študiju se lahko identiteta in samopodoba utrjujeta. Na Višji strokovni šoli zavoda Grm Novo mesto - center biotehnike in turizma že 15 let izvajamo projekta »Delovno mesto, ki sem si ga sam ustvaril« in »Zaupanja vreden«. Projekta se izvajata v okviru praktičnega izobraževanja in usposabljanja študentov. Veliko študentov se odloči in poglobljeno razišče možnosti svoje samozaposlitve v diplomski nalogi. Študenti se usposabljamjo, utrjujejo in preverjajo v kompetencah, ki so ključnega pomena pri vodenju lastnega podjetja, kmetije, obrata ali pa kot referenca pri iskanju zaposlitve. Ko študent s svojim ustvarjalnim delom spozna svoje pravo sebstvo, postane osebnost. Vizija delovnega mesta in priznanje »Zaupanja vreden« sta zanj garanciji, da lahko zaživi svoje življenje celovito.

## Literatura in viri

- Turnšek Mikačić, M. T. 2014. *Karierni načrt kot gradnik osebne odličnosti*. Doktorska disertacija. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.

