



# Moč mentorstva

*Kako opolnomočiti mladinske voditelje za uspešno delo v digitalnem prostoru?*



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

# Kolofon

**Ime publikacije:** Moč mentorstva: Kako opolnomočiti mladinske voditelje za uspešno delo v digitalnem prostoru?

**Avtorici:** Sabina Belc, Katarína Klusová

**Sodelujoči:** Petr Kantor in Zsuzsanna Farkas

**Grafično oblikovanje:** Eva Gajšek

**Slikovno gradivo:** Leonardo AI

**Prevod in lektoriranje:** Eva Gajšek

**Ljubljana, januar 2024**

**Založila:** Socialna akademija, odgovorni Matej Cepin

**Izjava o omejitvi odgovornosti:** Projekt Ustvarjalni digitalni prostori in ta priročnik je sofinancirala Evropska unija v okviru programa Erasmus+. Vendar pa so izražena stališča in mnenja izključno avtorjev in ne odražajo nujno stališč Evropske unije, Evropske komisije ali Slovenske nacionalne agencije za program Erasmus+ (Zavod za razvoj mobilnosti mladih MOVIT). Evropska unija, Evropska komisija ali Slovenska nacionalna agencija za program Erasmus+ (Zavod MOVIT za razvoj mobilnosti mladih) ne morejo biti odgovorni za vsebino te publikacije.

**To delo je objavljeno pod licenco Creative commons [CC-BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/): Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Deljenje pod enakimi pogoji 4.0 Mednarodna.**



KATALOŽNI ZAPIS O PUBLIKACIJI (CIP) PRIPRAVILI V NARODNI IN UNIVERZITETNI KNJIŽNICI V LJUBLJANI

**[COBISS.SI](https://cobiss.si/)-ID [COBISS.SI](https://cobiss.si/)-ID **191420931****

ISBN 978-961-96591-2-0 (PDF)

# Kazalo vsebine

Uvod	5
Prvo poglavje: Realnost sodobnega sveta	7
Drugo poglavje: Kaj moramo vedeti o vlogi Yode?	11
Tretje poglavje: Drugo poglavje: Kaj moramo vedeti o vlogi Obi-Wana?	19
Četrto poglavje: Kakšen je proces digitalnega Yodashipa?	33
Zaključek	41





## Uvod

Priročnik, ki je pred vami, naj služi kot načrt za pripravo na proces mentorstva v digitalnem prostoru s poudarkom na podpori mladim pri prevzemanju vloge vodij skupin mladih, ki delujejo na daljavo. Skozi priročnik bomo gradili razumevanje družbenih sprememb, ki vplivajo na način vodenja, izzivov, ki jih prinaša vodenje skupine na daljavo, in idej, kako se z njimi spopasti.

Da nam ne bi bilo treba preklapljati med pojmi, kot so mentorstvo, coaching, mentor, coach, voditelj, mentoriranec in vodeni, smo se zgledovali po Vojni zvezd in uvedli izraz Yodaship, ki združuje izkušnjo coachinga (Coaching) in mentorstva (mentorship). Vlogo, ki jo imajo posamezniki v tem procesu bomo pogledali skozi oči dveh likov: Yode in Obi-Wana. Tako kot je Yoda vodil Obi-Wana v njegovi mladosti, so mladinski delavci (Yode) tu, da mentorirajo, trenirajo in vodijo mladinske voditelje (Obi-Wane).



*Yode so mladinski delavci, ki izobražujejo in usmerjajo mlade posameznike, da postanejo odgovorni in učinkoviti Obi-Wani v digitalnem prostoru. Yode se osredotočajo na njihov pristop k temu, da postanejo najboljši mentorji svojim Obi-Wanom, in na podporo pri krmarjenju med vrstniškimi skupinami v digitalnem prostoru.*



*Obi-Wani so mladi ali mladinski voditelji skupin, ki vodijo skupine na daljavo. Usmerjajo in omogočajo sodelovanje v digitalnem prostoru za dosego skupnega cilja, pri čemer uporabljajo digitalni prostor in njegove platforme. Organizirajo in vodijo svoje vrstnike ter spodbujajo učinkovito komunikacijo in sodelovanje.*

Zato te, dragi Yoda, vabimo, da se nam pridružiš pri raziskovanju, kaj je potrebno za vodenje Obi-Wanov v digitalnem svetu. Želimo, da bi se v odnosu z njimi počutili samozavestno, zato vam bomo pripravili pregled in predlagali nekaj dodatnega gradiva za branje.

In če še nisi prepričan/-a, da bi svoj čas namenili podpori oddaljenim skupinam in virtualnim skupnostim, si oglej [ta navdihujoči video](#), ki poudarja, kako lahko digitalni prostori odprejo dostop do (izobraževalnih) virov, ki bi bili sicer nedosegljivi. Morda te bo navdihnil, da se nam pridružiš na poti prenosa svojega dela v virtualni svet.



# Realnost sodobnega sveta

## *Prvo poglavje*

V tem poglavju, ki obravnava izzive, s katerimi se soočamo v današnjem dinamičnem svetu, postaja jasno, da se gibljemo v svetu, ki ga zaznamujeta kompleksnost in hitre spremembe. Od perečih podnebnih sprememb in geopolitičnih konfliktov, kot sta vojni v Ukrajini in Palestini, do neizprosne tehnološkega napredka in obsežnega vpliva posledic pandemije, ki vključuje pojav kulture dela na daljavo, se nahajamo v VUCA časih - za katere so značilni nestalnost (Volatility), negotovost (Uncertainty), kompleksnost (Complexity) in nedoločenost (Ambiguity).

Da bi lahko podprli Obi-Wane pri navigaciji v tem okolju, ki zahteva prilagajanje in fleksibilnost, je ključnega pomena, da bolje razumemo današnjo realnost, od značilnosti VUCA časov do posebnosti in izzivov vodenja oddaljenih timov.

## VUCA časi

Ko se poglobimo v koncept okolja VUCA,<sup>1</sup> vidimo, kako to vpliva na prostore (so)delovanja. Ta vpliv se kaže na različne načine:<sup>2</sup>

- **Kot psihološki učinek:** Negotovost vpliva na počutje posameznikov, kar povzroča tesnobo in destabilizacijo. Nenehne spremembe lahko spodkopavajo motivacijo, zaradi česar se posamezniki sprašujejo o relevantnost svojih ciljev.
- **Kot učinek preobremenitve in z njo povezan kulturni vpliv:** ti časi lahko preobremenijo tako posameznike kot organizacije, kar vpliva na notranjo kulturo.
- **Kot vpliv na sprejemanje odločitev:** Negotovost lahko privede do prenačlenjenih odločitev, hkrati pa ogrozi dobre odločitve. Po drugi strani pa lahko vodi tudi v paralizacijo odločanja.
- **Kot grožnja dolgoročnim ciljem:** Dolgoročni projekti in inovacije so ogroženi zaradi nepredvidljive narave VUCA.

## VUCA



**Volatility**



**Uncertainty**



**Complexity**



**Ambiguity**

Glede na te izzive se kot ključni cilj kaže krepitev odpornosti v skupinah. Gre za sposobnost skupine, da se sooči z izzivi in na koncu iz njih pride ven kot še močnejša - pa naj gre za naravne nesreče, izbruhe bolezni ali druge grožnje. Odporne skupine preneajo težave, pri tem pa ohranijo svoje temeljne funkcije, strukturo in identiteto. Vendar odpornost ne pomeni le ohranjanja obstoječega stanja, temveč tudi prilagajanje - tako kratkoročnim motnjam kot dolgoročnim spremembam.

<sup>1</sup>Bob Johansen z Institute for the Future je koncept VUCA, ki je nastal po terorističnem napadu 11. septembra, leta 2009 v svoji knjigi Voditelji ustvarjajo prihodnost prilagodil poslovnemu svetu..

<sup>2</sup>Mind Tools Content Team (n.d.). [Managing in a VUCA World](#). Mind Tools.



Če želimo kot vodje skupin okrepiti odpornost,<sup>3</sup> moramo vključiti vse člane skupine, ki morajo dejavno prispevati, imeti skupno identiteto in vizijo za prihodnost. Spodbujati moramo sistemsko razmišljanje, pri katerem raziskujemo različne perspektive in kompleksnost situacij, s katerimi se skupina sooča, ter prilagodljivost kot eno temeljnih vrednot. Delati moramo na razumevanju, da je včasih opuščanje določenih stvari nujno za ohranitev tistega, kar je resnično pomembno, ter se pogumno soočati s težavami in prevzemati odgovornost za lastno prihodnost.

Sredi teh nevihtnih VUCA časov postane krepitev odpornosti tisto vodilo, ki nas opozarja na našo zmožnost, da vzdržimo, se prilagodimo in uspevamo tudi v negotovosti. To je dokaz trajne moči človeškega duha.

## Skupine na daljavo

Zaradi digitalizacije delovnih mest, pandemije in globalizacije različnih timov se soočamo s čedalje več sodelovanja na daljavo (ali hibridnega sodelovanja). Med pandemijo smo vsi izkusili (so)delovanje prek spleta in to nam je pokazalo velike možnosti prihranka časa, kar je vplivalo tudi na to, kako se srečujemo in sodelujemo danes.

Vodenje na daljavo je postalo realnost in pomeni vodenje skupine, ki je razporejena na različnih fizičnih lokacijah. Gre za postopek vodenja skupin na daljavo – tako upravljanje kot v smislu dajanja navdiha in motivacije. Vodenje ni omejeno na določeno pisarno ali (delovni) prostor.<sup>4</sup>

Z oddaljenimi skupinami in digitalnim napredkom je pritisk na vodje, da sledijo novim tehnologijam in inovacijam, ogromen. Odprti moramo biti za nove ideje in pripravljeni eksperimentirati z novimi pristopi. Prav tako nam morata ustrezati neka mera nestabilnosti in negotovosti, saj je digitalna preobrazba lahko nepredvidljiva in zapletena.<sup>5</sup>

Pri delu z oddaljenimi skupinami moramo vodje poiskati nove načine, kako ohraniti

<sup>3</sup> Lerch D. (2017). [Think Resilience - Preparing for the rest of the 21st century](#). Class Central.

<sup>4</sup> Zavvy (n.d.) [How to Be a Great Remote Leader: Overcome Challenges and Inspire Your Team](#) [7. 9. 2023].

<sup>5</sup> Meyerhoefer, F. L. (2023). [Leadership in the Digital Age: How Technology is Changing the Game](#). speexx [7. 9. 2023].



svoje skupine delovne in produktivne, kar zahteva večji poudarek na skupinski kulturi. Biti moramo bolj empatični in razumevajoči, saj se člani skupine morda ukvarjajo z osebnimi ali družinskimi težavami, ki vplivajo na njihovo delo, ter si aktivno prizadevati za preprečevanje izgorelosti članov skupine, pa tudi na samih. Pri slednjem moramo delovati preventivno, kar pomeni, da se moramo zavedati vplivov na duševno zdravje v digitalni dobi, kot so preobremenjenost z informacijami, uporaba družbenih omrežij, spletno ustrahovanje in digitalna odvisnost, ter imeti dostop do virov za pomoč na teh področjih.<sup>6</sup>

S skupinami moramo na novo razmisliti o komunikacijskih strategijah in uvesti nova orodja, kot so videokonferenčni sistemi, programska oprema za upravljanje projektov in platforme za sodelovanje.<sup>7</sup> Za to moramo imeti veščine s področja digitalne pismenosti in poglobljeno razumevanje potenciala digitalnih orodij in tehnologij. Najti moramo pravo ravnovesje med transparentnim delovanjem in varovanjem zasebnosti v teh s tehnologijo podprtih interakcijah.<sup>8</sup>

## Želiš izvedeti več?

**Virtual Team Collaboration:** V tem članku na portalu SpringerLink so obravnavani izzivi, s katerimi se soočajo virtualne skupine, ter strategije in tehnologije, ki olajšujejo sodelovanje in komunikacijo v skupinah na daljavo.

**Managing in a VUCA World:** To gradivo podjetja Mind Tools ponuja učinkovit pristop, ki mladim pomaga, da se dobro spopadejo s svetom VUCA. Vključuje aplikativno učenje, povratne informacije in iskrenost.

**How to Embrace Constant Change in a VUCA World:** V tem viru revije Forbes so zbrani nasveti za sprejemanje nenehnih sprememb v svetu VUCA. Vključuje nasvete o krepitvi samozavesti in odpornosti.

**Empowering People to Cope with the VUCA through Three Elements:** To gradivo organizacije VUCA-WORLD izpostavlja tri elemente, ki odločajo o njihovem uspehu: osvoboditev od zdravega razuma, sprejemanje novosti in miselnih izzivov ter vrednotenje svoje dosedanje zgodbe.

---

<sup>6</sup> Srinivasan, P., Muniyammal, M.A., Maruthavanan, M., Natarajan, S., Thangavel, K., Kumar, S. (2023). Education 5.0 Revolutionizing Learning for the Future (Vol.1). Thiagarajar College of Preceptors.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Morrison-Smith, S., Ruiz, J. (2020). **Challenges and Barriers in Virtual Teams: a Literature Review.** SN Applied Sciences, (2020) 2:1096.



# Kaj moramo vedeti o vlogi Yode?

## *Drugo poglavje*

Dragi Yoda! V tem poglavju se bomo skupaj poglobili v ključne kompetence, ki jih potrebujemo. Naša glavna naloga je, da postanemo učinkoviti mentorji, vodje in trenerji Obi-Wanov ter jih opremimo s potrebnim znanjem, kompetencami in odnosi, ki jih potrebujejo za premagovanje kompleksnosti skupin v digitalnem prostoru v teh VUCA časih.

Za učinkovito opravljanje vloge moramo imeti različna znanja in spretnosti, s katerimi lahko izkoristimo potencial digitalnih orodij in tehnologij za podporo sodelovanju skupine, poznati moramo izzive, s katerimi se soočajo skupine na daljavo, ter znati podpirati duševno zdravje in dobro počutje Obi-Wanov.

## Tvoj pristop

Za podporo Obi-Wanom bomo najpogosteje uporabljali dve metodi, in sicer trenerstvo in mentorstvo. Gre za dva dinamična pristopa, ki sta ključnega pomena pri usmerjanju posameznikov k ciljem in sproščanju njihovega potenciala.



**Coaching je spodbujanje rasti z vodenim raziskovanjem.** Osredotoča se na spodbujanje sprememb v posameznikovem vedenju, spretnostih, sposobnostih in rezultatih. Coachi uporabljajo poglobljeno poslušanje in postavljanje vprašanj za samorefleksijo, pri čemer zagotavljajo podporo, skrb, odgovornost in zaupanje. Njihov cilj je drugim pomagati razumeti sebe in svoje izkušnje, kar vodi k nadaljnjemu delovanju in učenju.<sup>11</sup>

**Mentorstvo je vodenje z modrostjo in izkušnjami.** Je pristop, ki temelji na odnosu, pri katerem bolj izkušeni mentor vodi manj izkušenega mentoriranca na njegovi (poklicni) poti. Mentorstvo vključuje usmerjanje, izmenjavo znanja in svetovanje na podlagi mentorjevih izkušenj in strokovnega znanja.<sup>12</sup>

Čeprav je skupen cilj coachinga in mentorstva usmerjanje posameznikov k uspehu, se razlikujeta po svojih pristopih za doseg tega cilja.

Najpomembnejše orodje uspešnega coacha so vprašanja: močna vprašanja, ki nas pozivajo, da raziščemo možne rešitve za svoj izziv. Teme običajno zajemajo medosebne odnose, vedenjske izzive in cilje. Prisotna je predpostavka, da je vsak strokovnjak za svoje življenje, zato coach ne daje odgovorov in nasvetov, temveč posameznika podpira pri iskanju lastnih odgovorov.

<sup>11</sup> Eriksen, M., Collins, S., Finocchio, B., Oakley, J. (2019) [Developing Students' Coaching Ability Through Peer Coaching](#). Journal of Management Education (2019) 44:1, 9-38.

<sup>12</sup> Ibid.

Po drugi strani mentorstvo poteka med bolj izkušeno osebo, ki vodi manj izkušene na njihovi (poklicni) poti. Pri tem se predpostavlja, da je mentor to pot že prehodil in lahko kot strokovnjak deli nasvete in izkušnje. Tako morajo biti mentorji na področju, na katerem podpirajo svoje mentorirance, izkušeni.

*»Pri plesu kot coachi vodimo in smo vodeni, na plesišče običajno stopimo s partnerjem. Poskušamo najti partnerjev ritem, ki ga spoštujemo. Pomembno je tudi, da oseba, ki pleše z nami, želi plesati bolje ali na drugačen način.*

*Kot mentorji pa vodimo svojega novega partnerja, ki želi plesati kot izkušen plesalec. Poznamo korake, celotno koreografijo, glasbo, oblačila in vse druge pripomočke za kakovosten ples. Naš partner pa se želi pridružiti naši plesni skupini, zato se nam zaupa in sodeluje.«<sup>13</sup>*



Ko delamo z mladinskimi voditelji, po navadi ne uporabljamo zgolj coachinga ali mentoriranja, temveč prevzamemo najprimernejšo vlogo glede na problem, ki je pred nami. Pristop coachinga uporabljamo pri obravnavi vsebin, pri katerih strokovno znanje ni potrebno, ampak je rešitev v razmisleku in iskanju lastnih odgovorov.

V digitalnem prostoru lahko coaching in mentorstvo potekata tudi prek platform za komunikacijo na daljavo. Ti digitalni pristopi omogočajo prilagodljivost glede časa in lokacije, tako da lahko posamezniki sodelujejo ne da bi bili fizično prisotni. Vendar tudi v tem primeru temeljna načela in tehnike coachinga in mentorstva ostajajo nespremenjena.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Boldizsár S. (2019). [A tréner, a coach és a mentor területek közötti különbségek. Indigo Coaching](#). [3. 8. 2023].

<sup>14</sup> Eriksen, M., Collins, S., Finocchio, B., Oakley, J. (2019) [Developing Students' Coaching Ability Through Peer Coaching](#). Journal of Management Education (2019) 44:1, 9-38.

## Veščine

Yode, ki želijo podpirati Obi-Wane s tema dvema pristopoma, morajo imeti ključne spretnosti, ki so:

Analogni prostor	Digitalni prostor
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Aktivno poslušanje:</b> Pozorno razumevanje skrbi in potreb.</li><li>• <b>Komunikacija:</b> Jasno izražanje idej in navodil.</li><li>• <b>Empatija:</b> Odnos do čustev in izkušenj.</li><li>• <b>Reševanje problemov:</b> Analiziranje situacij in iskanje rešitev.</li><li>• <b>Prilagodljivost:</b> Prilagajanje pristopov individualnim potrebam.</li><li>• <b>Postavljanje ustreznih vprašanj:</b> Postavljanje (močnih) vprašanj.</li></ul>	<p>V digitalnih prostorih se nabor znanj in spretnosti razširi na:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Tehnološko znanje:</b> Vključuje zaupanje v delo s spletnimi platformami in digitalnimi orodji.</li><li>• <b>Digitalno komuniciranje:</b> Učinkovita interakcija prek digitalnih kanalov.</li><li>• <b>Digitalna pismenost:</b> Vključevanje v digitalno pismenost: spretnost pri uporabi (iskanje, vrednotenje in obdelava) in ustvarjanju informacij v digitalni obliki.</li></ul>

### Kaj so močna vprašanja?<sup>15</sup>

Različne vrste vprašanj lahko spodbudijo različne načine razmišljanja in odzivanja. Katero vprašanje spodbuja našo radovednost, aktivira naše številne sposobnosti in nas vabi k raziskovanju? Vprašanja, ki to zmorejo, imenujemo močna vprašanja, saj imajo moč, da nekaj premaknejo v tistih, ki jih slišijo ali preberejo.

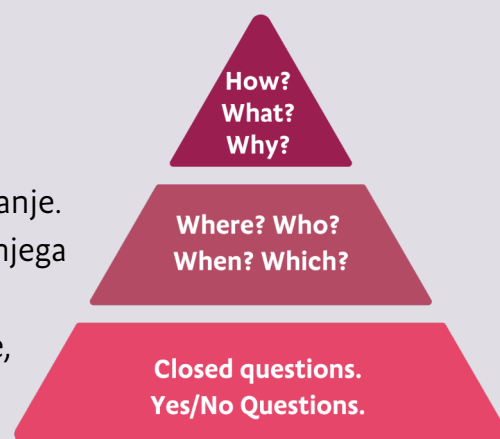
Pomen vprašanj zlahka razumemo, če preberemo citat Alberta Einsteina:

*»Če bi imel eno uro časa za rešitev problema in bi bilo od rešitve odvisno moje življenje, bi prvih 55 minut porabil za to, da bi si zastavil ustrezno vprašanje, saj bi lahko problem rešil v manj kot petih minutah.«*

<sup>15</sup> Založnik P., Oblak A., Kovač J. (2018). Sodelovalni pristopi k učenju in poučevanju v šolskem prostoru. Gradivo za udeležence seminarja.

Nekatere značilnosti močnih vprašanj:

- So jasna in preprosta.
- Nimajo nobenih skritih namenov.
- Prinašajo nov pogled in odpirajo možnosti za raziskovanje.
- Za trenutek nas presenetijo in utišajo; nimajo takojšnjega odgovora.
- Spodbujajo radovednost, ustvarjalnost, razmišljanje, globino in energijo.
- So provokativna in nas vabijo, da zapustimo cono udobja.
- Razkrivajo predpostavke in jih postavljajo pod vprašaj.
- V posamezniku odmevajo in vzbudijo nova vprašanja.
- Uporabljajo vprašalnice kako, zakaj in kaj.



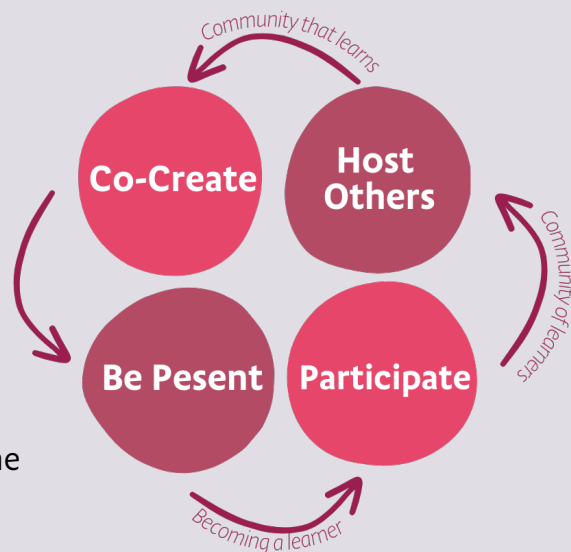
### Vaja: Tukaj je nekaj idejnih vprašanj, ki jih lahko zastavite **Obi-Wanom**:<sup>16</sup>

- *Kdaj si se počutil/-a najboljše? Kaj se je takrat zgodilo?*
- *Kaj te pri delu v skupini najbolj osrečuje?*
- *Zakaj prihaja do nihanj?*
- *Kako lahko prispevaš k boljšemu vzdušju v skupini?*
- *Kaj je takega, na kar še nisem pomislil/-a, pa bi nam pomagalo ustvariti izjemno skupinsko sodelovanje?*

## Stališča in odnosi

Ko stopimo na pot Yode, lahko najdemo navdih v **štirikratni praksi** Umetnosti gostiteljstva. Gre za zelo učinkovit način izkoriščanja kolektivne modrosti in sposobnosti samoorganiziranja skupin različnih velikosti.<sup>17</sup>

Namenjena je delu z različnimi skupinami, vendar ravno pri delu z mladinskimi voditelji še posebej ne smemo pozabiti na dva vidika:



<sup>16</sup> Belc S., Oblak A. (2021). Prostori dialoga. V M. Cepin (ed.) *"Kaj pa, če bi mi, ...?"* (p. 201-224). Socialna akademija.

<sup>17</sup> Art of Hosting community (n.d.). *Art of Hosting*. [2. 8. 2023].

- gostiteljstvo samega sebe (biti prisoten) in
- gostiteljstvo drugih (Obi-Wanov).

Zakaj moramo biti pozorni na svoje gostiteljstvo? Če smo resnično prisotni in se zavedamo svojega notranjega dialoga, lahko mladinskim voditeljem omogočimo, da postanejo ranljivi in da lahko vodijo pogovore, ki so pomembni in spreminjajo njihova življenja.

### **Vaja: Kako smo lahko bolj prisotni, mirni in osredotočeni?**

Tukaj je nekaj idej, ki nam lahko pridejo prav:

- Razvijajmo svojo radovednost.
- Bodimo pozorni na svoj notranji dialog, bodimo nežni do sebe in si vzemimo čas za razmislek.
- Poiščimo prakse, ki v naše življenje prinašajo pozornost (hoja, meditacija, tek, petje itd.).
- Za raziskovanje in zaznavanje telesa uporabimo vaje za utelešenje.

*Postavimo si cilj. Katero prakso bomo vključili v urnik, da bomo bolj prisotni?*

Pri gostiteljstvu mladinskih voditeljev je bistveno, da jih gostimo celostno, kot celovite osebe, ne pa zgolj kot skupek sposobnosti, težav in omejitev. Prizadevajmo si za varn(ejši) prostor, v katerem so lahko sproščeni, iskreni in svobodno izražajo svoja mnenja in pobude, saj lahko prispevajo najboljše, kadar se počutijo varne.<sup>18</sup>

### **Vaja: Vse naše misli izhajajo iz predpostavk in prepričanj, ki izhajajo iz naših izkušenj.**

*Zapišimo vprašanja z zadnjega srečanja z Obi-Wani. Na katerih predpostavkah temeljijo? Poskusimo jih spremeniti in preverimo, ali se spremenijo tudi njihova vprašanja.*

*Ko razmišljamo o svojih Obi-Wanih kakšna vprašanja imamo, če menimo, da potrebujejo pomoč? Kakšna vprašanja se nam porajajo, če menimo, da so strokovnjaki za svoja življenja? Kakšne so razlike med njimi?*

<sup>18</sup> Oblak, A. (2021) Onkraj ciljev. V M. Cepin (ed.) "Kaj pa, če bi mi, ... ?" (p. 35-56). Socialna akademija.



## Želiš izvedeti več?

**Art of Hosting:** Na tej strani je objavljena vsebina, povezana z umetnostjo gostovanja, pristopom in metodologijo za spodbujanje skupin in systemske spremembe (odprtokodni model). Izkorišča participativno vodenje za spodbujanje skupinskih procesov.

**Designing powerful questions:** V poglavju spletne knjige Conversational Leadership avtorja Davida Curteena je razloženo, kaj so močna vprašanja, in predstavljeno, kako jih oblikovati.

**Toolbox Mindful Coaching:** Uporabna stran z viri, na kateri lahko najdemo koristna vprašanja za trenerje in razlage vrst vprašanj. Na njej je na voljo tudi osnutek dejavnosti, s katerimi lahko izpodbijamo osebne pripovedi, ki izhajajo iz miselnih pasti.

**»Kaj pa, če bi mi, ...?«:** Priročnik za mladinske delavce, ki želijo spodbujati pobude mladinskih skupin. V njem najdemo načine, kako mladinsko delo popeljati onkraj kazalnikov in spodbuditi prostore poguma (ang. »brave spaces«), v katere lahko mladi vstopajo na avtentičen način.







# Kaj moramo vedeti o vlogi Obi-Wana?

## Chapter 3

V prejšnjih poglavjih smo raziskali različne vidike Yodashipa in njegovega pomena pri usmerjanju mladih posameznikov v hitro razvijajoči se digitalni dobi.

V tem poglavju se bomo poglobili v vlogo Obi-Wanov, mladinskih voditeljev, ki prevzamejo vodilno vlogo pri svojih pobudah v spletnem ali hibridnem okolju. Njihova vloga je ključnega pomena, saj so oni tisti, ki močno vplivajo na splošni razvoj pobud in svojih vrstnikov. Mi, Yode, pa smo tu, da jih podpremo na njihovi poti.

Naša odgovornost je, da oblikujemo in negujemo njihove sposobnosti ter jih opremimo s potrebnim znanjem, spretnostmi in odnosi, ki jih potrebujejo za obvladovanje zapletenosti vodenja skupin svojih sovrstnikov v digitalnem prostoru v teh

VUCA časih. Zato si oglejmo nekaj konceptov in praks, ki lahko pomagajo Obi-Wanom pri njihovem delu in prizadevanjih.

## *Delo s skupino na daljavo*

Ko govorimo o skupinah mladih, ki delujejo na daljavo, govorimo predvsem o Generaciji Z. Kdo so to?

Na kratko povedano, je tipičen pripadnik te generacije samosvoja mlada oseba, ki ji je zelo mar za druge, si prizadeva za raznoliko skupnost, je zelo sodelovalna in družabna, ceni prilagodljivost, ustreznost, pristnost in nehierarhično vodenje ter je sicer zaskrbljena zaradi vprašanj, kot so podnebne spremembe, vendar ima pragmatičen odnos do dela, ki ga je treba opraviti za reševanje le-teh.

Ti posamezniki so zelo hitro razvili tudi spretnosti z zmogljivimi digitalnimi orodji, ki jim omogočajo samostojnost in sodelovanje. Ker so lahko že zgodaj spoznavali različne ljudi in kulture po vsem svetu, tudi bolj cenijo raznolikost in pomen iskanja lastne identitete.<sup>19</sup>

Pri delu z Obi-Wani moramo tudi upoštevati, da je bila večina knjig o vodenju napisana z mislijo na druge generacije, zato pri podpori mladinskim voditeljem pri iskanju njihove poti in lastnega sloga vodenja ne smemo samo kopirati tega, kar se je počelo v preteklosti. Nov slog vodenja v digitalni dobi je predvsem ustvarjanje občutka namena in smisla za vse člane skupine.

---

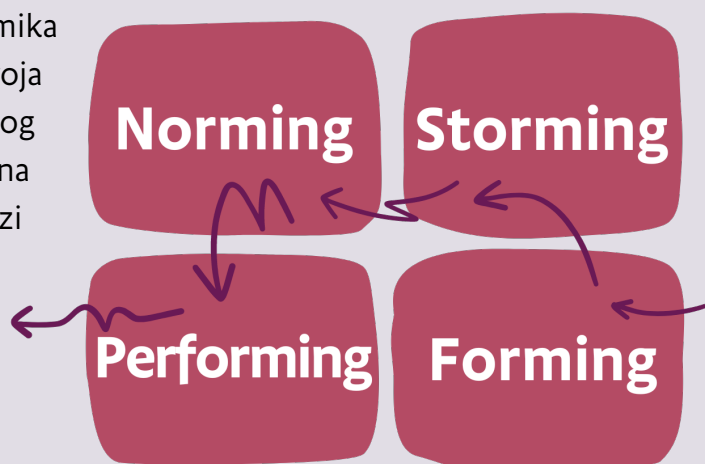
<sup>19</sup> De Witte, M. (2022). [Gen Z are not 'coddled.'](#) /.../ research. Stanford News [7. 9. 2023].



»Vodje morajo biti pripovedovalci zgodb in navdihovati svoje skupine s prepričljivo vizijo in pripovedjo, ki je skladna s cilji in vrednotami organizacije.« - Steve Denning<sup>20</sup>

To je še posebej pomembno za Generacijo Z, ki ceni smiselnost dela in k ciljem usmerjen poklicni razvoj. Verjetno to bolje razumejo Obi-Wani kot predstavniki svoje skupine. S svojimi vrstniki se lahko povežejo na način, ki ga starejši vodje običajno ne moremo. Te povezave Obi-Wanom omogočajo, da učinkovito komunicirajo in delijo znanje s člani svoje skupine. Pomagajo lahko graditi pozitivne odnose, spodbujajo poštenost in rešujejo konflikte.

Druga stvar, ki jo moramo upoštevati, je dinamika skupine. Razmišljamo lahko o stopnji razvoja skupine in opolnomočimo Obi-Wane, da svoj slog vodenja prilagodijo potrebam skupine glede na stopnjo, na kateri se ta nahaja. V začetni fazi skupina potrebuje več vodenja, ko pa doseže fazo delovanja, lahko vodje prevzamejo bolj mentorsko vlogo. Za navdih lahko uporabimo Tuckmannov model.



V času VUCA moramo pri delu z skupinami:<sup>21</sup>

- **Spopadajmo se z nestanovitnostjo vizije.** Kot vodje moramo sprejeti spremembe kot stalnico, zato moramo soustvarjati močno, prepričljivo vizijo ciljev in vrednot ter skupaj s člani skupine razviti jasno, skupno vizijo prihodnosti. Prepričajmo se, da smo zastavili prilagodljive cilje, ki jih je mogoče po potrebi tudi spremeniti. To omogoča, da se s skupino bolje znajdemo v neznanih situacijah in se lahko hitreje odzovemo na spremembe.
- **Spoznavajmo negotovost z razumevanjem.** Da bi se spoprijeli z negotovostjo, moramo pregledati in oceniti uspešnost skupine. Razmislimo, kaj so naredili dobro, kaj jih je presenetilo in kaj bi lahko naslednjič naredili drugače. Kot skupina moramo eksperimentirati z različnimi situacijami, da bi lahko skupaj raziskali, kako se nanje odzvati v prihodnosti.
- **Jasno se odzivimo na kompleksnost:** Kot vodje moramo komunicirati s člani svoje skupine na jasn in razumljiv način. V skupini moramo skrbeti za pozitivno dinami-

<sup>20</sup> Meyerhoefer, F. L. (2023). Leadership in the Digital Age: How Technology is Changing the Game. speexx [7. 9. 2023].

<sup>21</sup> Mind Tools Content Team (n.d.). Managing in a VUCA World. Mind Tools.

ko in spodbujati sodelovanje, da bi lahko ta učinkovito sodelovala v nepredvidljivem okolju.

- **Spretno se spoprimimo z nedorečenostjo.** Kot vodje moramo spodbujati prožnost, prilagodljivost in agilnost. Načrtovati moramo vnaprej, vendar moramo ob tem predvideti tudi čas za nepredvidene dogodke in biti pripravljeni spremeniti svoje načrte glede na potek let. Spodbujati moramo posameznike, da razmišljajo zunaj svojih običajnih funkcionalnih področij, saj ti na tak način lahko povečajo svoje znanje in izkušnje ter sprejmejo kulturo podajanja idej.



*Nekaj idej o tem, kako spodbuditi povezanost in občutek za tim, najdemo tudi v priročniku z naslovom Fantastični digitalni prostori in kako jih ustvariti ter v spremljevalnem spletnem tečaju.*

## Izzivi, s katerimi se soočajo skupine

Pri delu na daljavo moramo biti bolj pozorni na nekatere stvari, ki se nam drugače zdijo samoumevne, na primer na trenutke, ko se srečamo s člani skupine in z njimi delimo, kaj se nam dogaja v službi ali zasebnem življenju. Ker se pri osebni delu običajno vozimo na delo, je bolj jasno, kdaj delamo, kdaj smo doma in kdaj počivamo. Pri osebni delu s sodelavci lažje ohranjamo motivacijo, saj čutimo nekaj družbenega pritiska. Skupaj pogledjmo nekaj najpogostejših izzivov, s katerimi se bodo Obi-Wani najverjetneje srečali, in kako se jih lotiti reševati.

## Vzpostavitev konstruktivnega delovnega okolja

Kaj se lahko naučimo o vzpostavljanju delovne kulture od podjetnikov, ki so se v času pandemije soočali z delom na daljavo?<sup>22</sup>

Še bolj pomembno je, da Obi-Wani svoje skupine vodijo z empatijo in ustvarjajo psihološko varnost.<sup>23</sup> To lahko storijo z oblikovanjem skupnega namena skupine, s spraševanjem članov skupine o njihovih mnenjih in stališčih, z izkazovanjem empatije ter ustvarjanjem lahkega vzdušja in priložnosti za povezovanje. Za člane skupine, ki spadajo v generacijo Z, je prav tako ključno, da jih vodimo z zgledom. Ne marajo, da se

<sup>22</sup> Expert Panel Forbes (2022). [15 Tips For Successfully Leading A Remote Team](#). Forbes AND Fast Company Executive Board (2021). [16 Effective Management Practices for Leading Remote Teams](#). Fast Company [7. 9. 2023].

<sup>23</sup> Psychological safety means feeling safe to take interpersonal risks, to speak up, to disagree openly, to surface concerns without fear of negative repercussions or pressure to sugarcoat bad news.

jim govori, kaj naj naredijo, in ne bodo preprosto ubogali, kot so to morda počele prejšnje generacije.

Obi-Wani morajo kot vodje svojih vrstnikov uporabljati redne »check-in« sestanke in jasna pričakovanja, spremeniti svoj slog vodenja v smeri rezultatov in se ne osredotočati preveč na to, kje so začeli. Premik k jasnejšim ciljem omogoča članom skupine, da ustvarjajo rezultate, ki ustrezajo njihovemu slogu dela.

Prav tako ne smejo pozabiti na praznovanje uspehov. Pred slednjim je treba z njimi razjasniti, kako bodo merili uspeh, in poskrbeti, da se merila ne osredotočajo le na kakovost, čas in finančne dejavnike, temveč tudi na osebno počutje. Če se skupina psihično, fizično in čustveno odlično počuti, se bo to poznalo na njihovi splošni uspešnosti. Nato je potrebno poiskati načine, kako bomo praznovali uspeh. Ko praznujemo, naše telo proizvaja oksitocin in endorfine, ki zmanjšujejo stres in krepijo imunski sistem.

Za vodje, ki vodijo skupine na daljavo, je prav tako pomembno, da uporabijo tehnologijo v svojo korist ter že na začetku vzpostavijo ustrezne procese in platforme za naloge.



*Za navdih lahko Obi-Wani uporabijo orodja, ki so bila razvita v ta namen.*

### ***Obi-Wana lahko povabimo, da razmisli o naslednjem:***

- Kaj je moj kriptonit, ko govorimo o vodenju z zgledom? Katerre spremembe so potrebne?*
- Kako lahko svoji skupini zagotovim psihološko varnost?*
- Kako lahko v svoji skupini ustvarim prostor za praznovanje?*

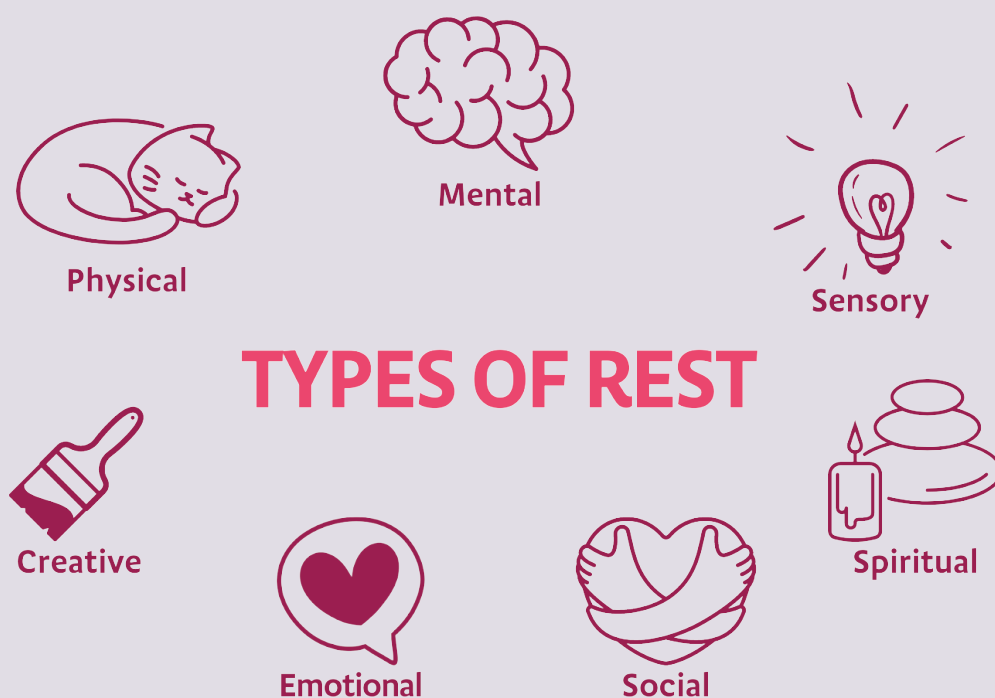


## Skrb za svoje in skupinsko dobro počutje

Poročilo State of the Global Workplace 2023 je pokazalo, da je leta 2022 štiriinštirideset odstotkov zaposlenih izjavilo, da je doživelo veliko stresa, s čimer se je ponovil rekord iz leta 2021 in nadaljeval trend povečevanja stresa, ki se je začel pred skoraj desetimi leti.<sup>24</sup>

Delo od doma, tudi kot prostovoljno delo, lahko zabriše mejo med usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja. Ključnega pomena je, da poskrbimo za dovolj počitka in oddih od dela.

Počitek je stanje telesne, čustvene in duševne sprostitve, ki telesu in umu omogoča, da si opomoreta od vsakodnevnega stresa. Vendar to ni rešitev, ki bi v celoti ustrezala vsem. Naše telo in um za pravilno delovanje potrebujejo različne vrste počitka, od katerih vsaka služi edinstvenemu namenu ter nam pomaga napolniti in obnoviti raven energije. Razumevanje sedmih vrst počitka nam lahko pomaga ustvariti bolj uravnoteženo in izpolnjujoče življenje.



Dr. Sandra Dalton-Smith opisuje sedem vrst počitkov: telesni, umski, duhovni, čustveni, čutni, socialni in ustvarjalni počitek. Razložili bomo le nekaj od njih, vendar spodbujamo, da si o tem prebereš več, če te to zanima.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Gallup (2023). [State of the Global Workplace: 2023 Report](#).

<sup>25</sup> Dalton-Smith, S. (2019). Sacred Rest: Recover Your Life, Renew Your Energy, Restore Your Sanity (First edition) Faith Words AND Mindful Health Solutions (2023). [Embrace These 7 Types of Rest](#) [15. 9. 2023].



**Umski počitek** pomeni, da si odpočijemo od nenehnih dražljajev, s katerimi se vsakodnevno srečujemo. To lahko vključuje dejavnosti, kot so izklop telefona, izogibanje družbenim medijem in meditacija. Ko mentalno počivamo, damo možganom čas, da se napolnijo in obdelajo informacije, kar nam pomaga ostati osredotočeni, produktivni in budni.

**Čustveni počitek** pomeni odmor od čustvenih zahtev, s katerimi se soočamo vsak dan. Vključuje lahko dejavnosti, kot so preživljanje časa v samoti, izogibanje stresnim situacijam, pogovor z zaupanja vrednim prijateljem, skrb zase, pisanje dnevnika in preživljanje časa v naravi. Ko se čustveno spočijemo, si damo čas, da predelamo svoja čustva, kar nam pomaga ohranjati čustveno ravnovesje in se izogniti izgorelosti.

**Čutni počitek** pomeni, da si odpočijemo od stalnih čutnih dražljajev, s katerimi se vsakodnevno srečujemo. Nenehno smo bombardirani s hrupom, svetlobo in drugimi dražljaji, ki so lahko preobremenjujoči. Čutni počitek lahko vključuje dejavnosti, kot so izklop televizorja, zapiranje oči, bivanje v mirni sobi, kopel, poslušanje pomirjujoče glasbe in globoko dihanje. Ko čutila počivajo, damo telesu čas, da si opomore od prekomerne stimulacije, ki jo doživljamo, kar nam pomaga izogniti se preobremenitvi čutil in zniža raven stresa stres.

*Obi-Wane lahko povabimo, da razmislijo o trenutkih, ko so se umski, čustveno ali čutno spočili, in jih spodbudimo, da določijo prakse, ki bi jih lahko vključili v svojo rutino, da bi si zagotovili dovolj počitka in poskrbeli za svoje dobro počutje.*

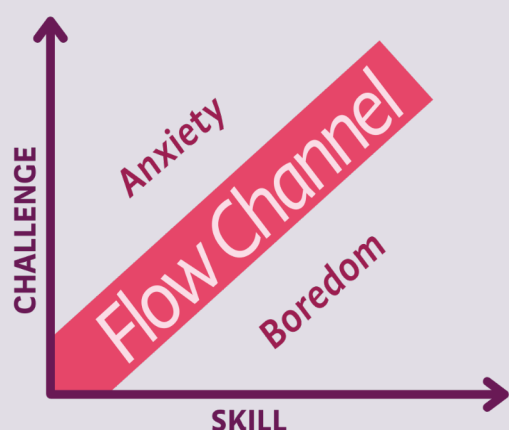
## Ohranjanje motivacije skupine brez žrtvovanja lastne

Motivacija lahko upade, zlasti če smo doma sami in nismo povezani s skupino. Čeprav je »Zoom utrujenost« lahko zelo resnična, Obi-Wane spodbujamo, naj se ne izogibajo video povezavam preko platform. Zakaj ne? Esther Kestenbaum Prozan pojasnjuje, da so le-te zelo dragocene, ker gledanje ljudem v oči in navidezno skupno druženje spodbujata medsebojno odgovornost. Veliko težje je nekoga razočarati, če veste, da ga boste gledali v oči, in če je to nekdo, čigar obraz lahko vidimo v mislih. Ljudje smo vizualna bitja, zato ohranimo osebno druženje<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Fast Company Executive Board (2021). [16 Effective Management Practices for Leading Remote Teams](#). Fast Company [7. 9. 2023].

Priča smo vzponu trendov, kot sta »Caveday« in »body doubling«, ki ljudem pomagajo pri osredotočanju med delom. Te prakse vključujejo opazovanje dela drugih, včasih celo plačilo za ta privilegij. Posamezniki poročajo, da ta oblika virtualnega medsebojnega spodbujanja povečuje njihovo osredotočenost in produktivnost, saj spominja na dinamiko, ki jo doživljamo v tradicionalnem pisarniškem okolju.



Če posamezniki čutijo, da so obstali, ali jim primanjkuje motivacije, lahko opazovanje napredka svojih kolegov ponovno spodbudi njihovo osredotočenost. Predstavljajmo si, da v svojo rutino vključimo skupno delo, da bi si izmenjali energijo in motivacijo ter hkrati izkoristili moč medsebojnega pritiska za povečanje produktivnosti.<sup>27</sup>

Drugo orodje, ki ga lahko Obi-Wani uporabijo pri delu s člani svoje skupine, da bi spodbudili motivacijo, je koncept pretoka Mihalyja Csikszentmihalyija.<sup>28</sup>

Katerih je 10 sestavnih delov koncepta pretoka? Kako vemo, da ga doživljamo?

- Jasno razumevanje, kaj želimo doseči.
- Sposobnost dolgotrajne koncentracije.
- Izguba občutka samozavesti.
- Ugotovitev, da čas hitro mineva.
- Pridobivanje neposrednih in takojšnjih povratnih informacij.
- Izkušnja ravnovesja med posameznikovimi sposobnostmi in izzivom.
- Občutek nadzora nad situacijo.
- Občutek, da je dejavnost koristna.
- Pomanjkanje zavedanja telesnih potreb.
- Popolno vživetje v samo dejavnost.

<sup>27</sup> Mastronardi D. (2023). Peer pressure makes you more productive. Gamestorming newsletter [21. 7. 2023].

<sup>28</sup> Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York, Harper & Row AND Mind Tools Content Team (n. d.). [The Flow Model](#). Mind Tools

Zapomniti si moramo, da ni nujno, da so vsi ti dejavniki in izkušnje prisotni, da se pretok zgodi. Vendar pa jih bodo verjetno doživeli veliko, ko se bo tok zgodil.

## Kako lahko Obi-Wani zagotovijo to okolje vrstnikom v svoji skupini?

Trije pogoji, ki morajo biti prisotni, če želimo vstopiti v stanje pretoka, so:

- **Postavitev cilja** doda motivacijo in strukturo temu, kar počnemo.
- **Ravnovesje med njihovimi zaznanimi spretnostmi in zaznanim izzivom naloge.** Če je ena od teh dveh nalog pomembnejša od druge, do pretočnosti verjetno ne bo prišlo.
- **Jasne in takojšnje povratne informacije,** da lahko spremenijo in izboljšajo svoje delovanje. To so lahko povratne informacije drugih ali zavedanje, da pri nalogi napredujejo.

*Če Obi-Wanom (ali njihovim vrstnikom) primanjkuje motivacije ali usmeritve, jih lahko povabimo k vaji Gugalni stol. Ta jim lahko pomaga razjasniti, kaj želijo od življenja in kaj jim je zares pomembno.*

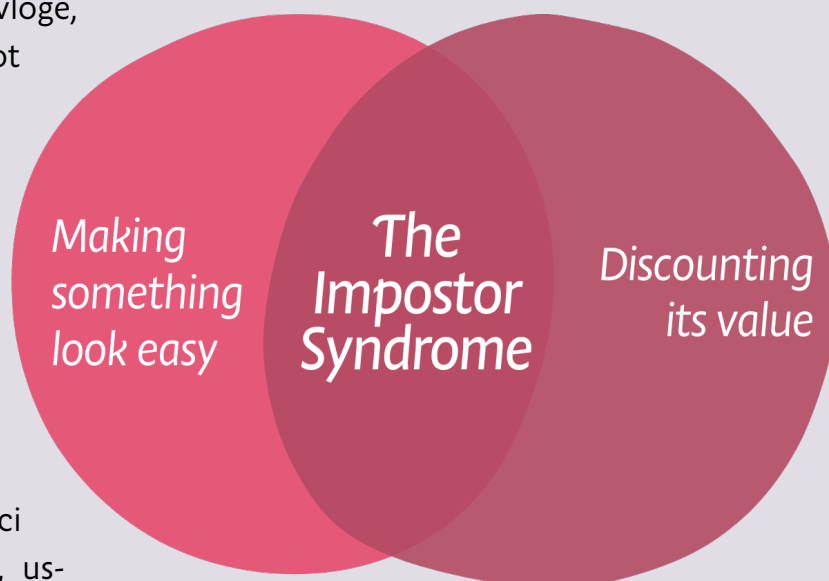
*Če imajo težave s koncentracijo, jim ponudimo nekaj nasvetov in trikov, kako jih rešiti.*

## Spopadanje z lastnimi negotovostmi

Ko Obi-Wani prevzamejo vodstvene vloge, se soočijo tudi s težkimi trenutki. Kot Yode moramo biti pozorni, če opazimo, da se pri njih pojavlja sindroma prevaranta (ang. »impostor syndrome«), in jim pomagati, da ga premagajo.

### Kaj je sindrom prevaranta?

Gre za prepričanje milijonov ljudi po vsem svetu, da globoko v sebi v resnici nis(m)o tako inteligentni, sposobni, us-



posobljeni ali nadarjeni, kot smo - kljub številnim dokazom o naših dosežkih. Pogosto ga lahko povežemo s slabo samopodobo in s pomanjkanjem samozavestie.<sup>29</sup>

Tukaj je nekaj načinov, kako ugotoviti, ali se Obi-Wani spopadajo s sindromom prevaranta:

- **Živijo v nenehnem strahu, da jih bodo odkrili.** Navzven so lahko videti samozavestni in kompetentni, vendar imajo občutek, da jim je nekako uspelo neopaženo zdrsniti skozi sistem in da je le še vprašanje časa, kdaj jih bodo odkrili.
- **Svoje uspehe pripisujejo zunanjim dejavnikom,** kot so sreča, čas, šarm, računalniške napake in preprostost njihovih naloge.
- Delanje napak in neuspeh razumejo kot isto stvar. **Menijo, da zares kompetentna oseba nikoli ne more biti neuspešna.**<sup>30</sup>

Dr. Valerie Young meni, da je bistvo sindroma prevaranta v tem, da imajo posamezniki:

- nerealno in nevzdržno predstavo o tem, kaj pomeni biti kompetenten,
- nezdrav odziv na neuspeh, napake in na konstruktivne povratne informacije ter
- lažno prepričanje, da če bi bili »zares« kompetentni, inteligentni in sposobni, bi se počutili samozavestno 24 ur na dan, 7 dni v tednu.<sup>31</sup>

## Kako lahko drugim pomagamo pri premagovanju sindroma prevaranta?

Pomagamo jim s tem, da prekinemo molk. Spoznanje, da za to obstaja ime in da niso sami, je lahko izjemno osvobajajoče. Podpreti jih moramo pri ločevanju občutkov od dejstev. Skupaj lahko tudi razvijamo zdrav odziv na neuspehe in napake.<sup>32</sup>

*»Neuspeh je le priložnost, da začnemo znova in pametneje.« - Henry Ford*

V teh negotovih časih je še toliko bolj pomembno, da vodje razvijajo veščine odpornosti, ki jim lahko pomagajo obvladovati stresne situacije in se uspešno soočiti z nesrečami.

---

<sup>29</sup> Young, V. (n.d.). [Top 10 Ways to Know If You Suffer From Impostor Syndrome](#). Impostor Syndrome Institute [20. 8. 2023].

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Young, V. (n.d.). [Where Does Impostor Syndrome Come From — and Why It Matters](#). Impostor Syndrome Institute [20. 8. 2023].

<sup>32</sup> Young, V. (n.d.). [10 Steps You Can Use to Overcome Impostor Syndrome](#). Impostor Syndrome Institute [20. 8. 2023].

## Kaj je odpornost?

Odpornost (ang. »resilience«) e proces in rezultat uspešnega prilagajanja težkim ali zahtevnim življenjskim izkušnjam, zlasti z miselno, čustveno in vedenjsko prilagodljivostjo ter prilagajanjem zunanjim in notranjim zahtevam. K temu, kako dobro se ljudje prilagajajo nesrečam, prispevajo številni dejavniki, med katerimi prevladujejo: načini, na katere posamezniki gledajo na svet in se z njim ukvarjajo, razpoložljivost in kakovost družbenih virov ter posebne strategije spoprijemanja.<sup>33</sup>

Mirna Šmidt piše o tem, kako deluje naša odpornost, in nas s tem vabi, da o njej razmišljamo kot o **bazenu**, ki je podoben velikemu naravnemu rezervoarju vode. Tako kot bazen ima tudi odpornost **neko kapaciteto**: v vsakem danem trenutku je ta polna le do določene ravni, nenehno se polni iz številnih virov, a se tudi nenehno izčrpava. Če na odpornost gledamo na ta način, hitro spoznamo, da **naša odpornost ni stalna**. Pri krepitvi odpornosti ne gre toliko za krepitev spretnosti kot za »upravljanje« njene ravni, podobno kot bi upravljali raven svoje energije. Da bi to lahko storili, si moramo najprej razjasniti, kaj je tisto, kar jo polni, nato pa moramo biti tudi proaktivni pri krepitvi pozitivnih virov in upravljanju odtokov.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> American Psychological Association (n.d). [Resilience](#). APA Dictionary of Psychology [20. 8. 2023].

<sup>34</sup> Šmidt, M. (2021). [This is how resilience works – and an exercise to strengthen it](#). Happiness Academy [20. 8. 2023].



## **Vaja: Obi-Wan naj si vzame trenutek za razmislek:**

- Kaj te dni zapolnjuje tvoj bazen odpornosti?
- Če razmisliš o preteklih izkušnjah, v katerih si bil/-a odporen/-a, in o izviri, ki so ti pomagali, lahko najdeš odločilna spoznanja.
- Kako bi bazen odpornosti lahko še bolj napolnil/-a?

Obi-Wana tudi spodbudimo, da kmalu naredi tudi akcijski načrt za uresničitev teh idej.<sup>35</sup>

## **Vaja 2: Obi-Wana, ki se počuti zaskrbljeno ali preobremenjeno, povabimo, da oceni situacijo.**

Prosimo ga/jo, naj nariše tri koncentrične kroge, ki predstavljajo krog nadzora (v jedru), krog vpliva (v sredini) in krog skrbi (na obrobju). Ta koncept je Stephen Covey populariziral v svoji knjigi 7 navad zelo učinkovitih ljudi in pomaga analizirati skrbi glede na možnost nadzora.<sup>36</sup>

Ko Obi-Wan nariše kroge, razmisli o svojih skrbih in jih razvrsti glede na svoje možnosti vplivanja nanje. Krog nadzora vsebuje vprašanja, na katera lahko neposredno vpliva. V krogu vpliva so skrbi, na katere lahko do neke mere vpliva. V krogu zaskrbljenosti pa so skrbi, na katere nima vpliva.

Povabimo k razmisleku o strategijah, s katerimi bi se znebil/-a skrbi, na katere nima vpliva, in opredelijo ukrepe za razširitev svojega področja vpliva.

---

<sup>35</sup> Šmidt, M. (2021). [This is how resilience works – and an exercise to strengthen it](#). Happiness Academy [20. 8. 2023].

<sup>36</sup> Covey, S. (1989). 7 navad zelo učinkovitih ljudi. *Free Press*.

## Želiš izvedeti več?

**Forbes.com:** V članku [The 15 Ways Leaders Can More Effectively Manage Gen-Z Workers](#) (15 načinov, kako lahko vodje učinkoviteje upravljajo delavce iz generacije Z) je predlagano, da vodje spodbujajo inovacije, dajejo zgled, razumejo njihove potrebe in zagotavljajo priložnosti za rast.

**Peer learning: 10 benefits of collaboration in the workplace:** V tem prispevku so obravnavane prednosti vzajemnega učenja na delovnem mestu. Poudarja, kako vzajemno učenje spodbuja izmenjavo znanja, tako da se v organizacijah ohranja ključno znanje in izkušnje.

**V blogu z naslovom [What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace](#)** najdemo raziskavo, kako lahko vodje zagotovijo psihološko varnost, ki je ključno gonilo kakovostnega odločanja, zdrave skupinske dinamike, večje inovativnosti in učinkovitejšega izvajanja nalog v organizacijah.

**ImpostorSyndrome.com:** Članek obravnava koncept sindroma prevaranta in opiše 10 načinov, kako ugotoviti, ali trpimo za tem sindromom.

**7 Habits of Highly Effective People:** Knjiga raziskuje razliko med proaktivnimi ljudmi, ki se osredotočajo na tisto, na kar lahko vplivajo (krog vpliva), in reaktivnimi ljudmi, ki izgubljajo energijo zaradi skrbi o stvareh, ki jih ne morejo spremeniti (krog zaskrbljenosti).









# Kakšen je proces digitalnega Yodashipa?

## Četrto poglavje

V prejšnjih treh poglavjih smo bolje spoznali naše vloge Yode ter potrebe in realnost Obi-Wanov. Zdaj je čas, da zavijamo rokave in pridobljeno znanje uporabimo v praksi.

To poglavje obravnava okvir za oblikovanje učinkovitega digitalnega Yodashipa in ponuja ključne sestavine, potrebne za oblikovanje izkušenj naših Obi-Wanov. Raziskali bomo vzpostavitev digitalnega prostora, določili ključne elemente procesa in spoznali praktične metode za našo Yodaship pustolovščino. Poleg tega bomo razpravljali o strategijah za ocenjevanje uspešnosti naših prizadevanj, kar zagotavlja stalno izboljševanje in razvoj.

Si pripravljen/-a na naslednji korak?

## Priprava prostora

Pri načrtovanju prostora je treba upoštevati različne vidike. Če je mogoče, v proces vključimo tudi Obi-Wana. Če delamo z več posamezniki z različnimi potrebami, prostor oblikujemo tako, da ustreza čim večjemu številu le-teh.



Pri izbiri platforme za srečanja lahko preverimo, ali ima skupina že določene prostore za srečavanje, in se jim poskusimo prilagoditi. Pri tem upoštevajmo potrebno predhodno znanje in naprave, ki jih lahko uporabljajo udeleženci. Naša platforma mora biti združljiva z mobilnimi telefoni, saj je tako bolj dostopna, saj nima vsakdo računalnika. Izberemo lahko platforme, ki temeljijo na avatarjih, kot je Gather, ki uporabnikom daje občutek biti v prostoru, ali platforme za video konference, kot sta Zoom in Discord. Številne aplikacije za sporočanje

omogočajo tudi klice, zato lahko izberemo WhatsApp ali Signal. Njihova dodana vrednost je, da lahko klice kombiniramo s sporočili, bodisi za neprekinjeno spremljanje Obi-Wana, s katerim lahko po potrebi ostanemo v stiku.

Izbrati moramo tudi prostor za shranjevanje dogovorov, opomnikov, rezultatov in različnih drugih dejavnosti. To je lahko preprosto Google Drive z zasebnimi in skupnimi mapami ali pa vizualna platforma, kot je Mural, ki ponuja različne predloge za proces načrtovanja in razmišljanje o spremembah.



*Če ne poznamo digitalnih orodij, so v orodjarni na voljo opisi in nasveti, kako jih najbolje uporabiti.*

Ko je digitalni prostor vzpostavljen, ga napolnimo s smiselnimi vsebinami z uporabo različnih metod in pristopov. Tradicionalne metode lahko prenesemo v digitalno različico z orodji, kot sta Mural ali Padlet, ali pa uporabimo fizične materiale, kot je papir. Spodbujanje pisanja z roko prinaša prednosti, kot je izboljšanje učenja in spomina (več informacij [v tem videoposnetku](#)).

## Strukturiranje procesa<sup>37</sup>

**V prvi fazi iniciacije** se dva posameznika podata v Yodaship proces, ki lahko vključuje izbiro pravega »sopotnika«, lahko pa se odnosi razvijejo naravno. Ne glede na to je bistvenega pomena oceniti primernost ujemanja med Yodo in Obi-Wanom.

Naslednji korak je **spoznavanje drug drugega** in spodbujanje povezanosti. **Vzpostavljanje odnosa** in odkrivanje skupnih točk sta temelj za Yodaship. Prijaznost, občutek povezanosti in medsebojno razumevanje so bistvenega pomena za pomenljiv odnos. Ta se lahko razvije organsko ali pa na njem namerno gradimo.<sup>38</sup>

Ko je odnos vzpostavljen, je treba razjasniti cilje le-tega. Določitev jasnih ciljev zagotavlja usmeritev in uskladitev pričakovanj. Ta faza vključuje tudi razpravo o komunikaciji, pripravo sporazuma o mentorstvu, logistično načrtovanje srečanj ter vzpostavitev vrednot, kot sta poštenost in zaupnost. Opredelimo tudi čas trajanja in čas zaključka mentorskega odnosa.<sup>39</sup>

*Določitev jasnega časovnega okvira in zaključka preprečuje izčrpavanje energije in zagotavlja, da bomo dosegli fazo zaključevanja, ki je prav tako nujen del skupnega potovanja. Če obe strani žalita, lahko cikel nato ponovimo.*

Obi-Wan preide **v fazo kultivacije** in se uči ob podpori Yode, pri čemer izkorišča izkušnje, strokovno znanje in izkušnje ter odgovarjanje na močna vprašanja. Ta faza je obojestransko koristna, saj se lahko tudi Yoda od Obi-Wana nauči novih tehnologij, metodologij, konceptov ali vprašanj.

Spremljanje in podpora morata biti vključena v celotno mentorsko pot. Yoda mora spremljati mejnike, zagotavljati stalne nasvete in dostop do virov. Povratne zanke omogočajo Yodam, da učinkovito prilagodijo svoje pristope in tako izpolnijo spreminjajoče se potrebe in cilje Obi-Wanov.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> American Psychological Association (2012). [Introduction to Mentoring: A Guide for Mentors and Mentees](#) [21. 8. 2023].

<sup>38</sup> Mind Tools Content Team (n.d.). [Building Rapport](#). Mind Tools [21. 8. 2023].

<sup>39</sup> Mind Tools Content Team (n.d.). [Mentoring Agreements and Coaching Plans](#). Mind Tools [21. 8. 2023].

<sup>40</sup> Garringer, M., Kupersmidt, J., Rhodes, J., Stelter, R., Tai, T. (2015). [Elements of Effective Practice For Mentoring](#). Mentor.

Strukturiranje mentorskega procesa z uporabo konceptov, kot je Diltsova piramida<sup>41</sup>, lahko usmerja razprave in olajša vzpostavljanje zaupanja. Če začnemo s temami, povezanimi z okoljem (na dnu), in postopoma preidemo na globlje, osebne zadeve, kot sta osebna identiteta in poslanstvo (na vrhu), to spodbuja podporno okolje za rast.



**Stopnja ločitve** označuje konec Yodashipa, do katerega lahko pride iz različnih razlogov. Zaključek je bistvenega pomena, saj je priložnost za razmislek. Izstopni razgovori in slavnostni dogodki potrjujejo napredek in prehod ter utirajo pot za novo opredelitev odnosa.

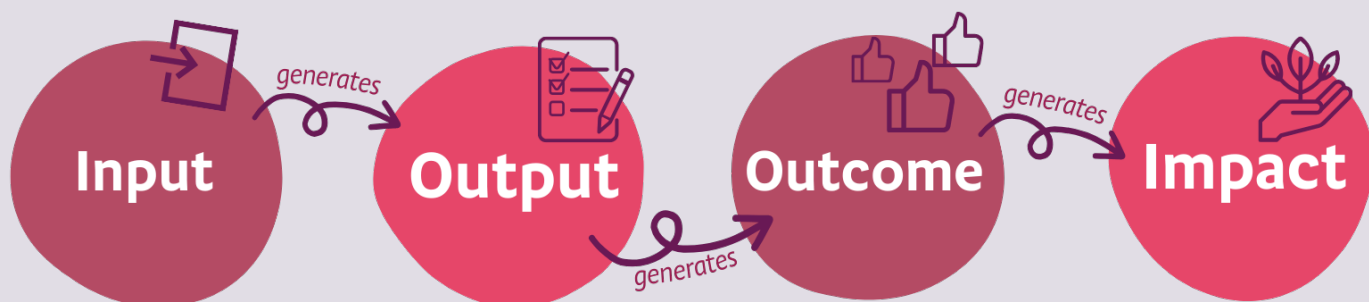
**V fazi redefinicije** obe strani priznata, da se bo dinamika odnosa spremenila. Uspešno preživeti ločitev lahko razvije kolegalno ali družabno prijateljstvo, ki ohranja vez tudi po formalnem zaključku procesa.

<sup>41</sup> Dilts, R. (1990). Spreminjanje sistemov prepričanj z NLP. *Meta Publications*.

## Načrtovanje rezultatov

Določitev ciljev in opredelitev sprememb, ki jih želimo doseči s pomočjo teorije sprememb<sup>42</sup>, nam pomaga opredeliti več merljivih kazalnikov pozitivnih rezultatov. Čeprav bodo ti rezultati najverjetneje osredotočeni na Obi-Wana, nas spodbuja, da razmislimo o rezultatih za nas ter za Obi-Wanovo skupino in skupnost kot celoto. Na voljo je več orodij, s katerimi lahko ocenimo kakovost mentorskih odnosov:<sup>43</sup>

- **Vstopni kazalniki:** Ti kazalniki merijo vire, vložene v proces Yodashipa, kot so čas in trud, ki ga vložijo Yoda in Obi-Wani, ter vsi uporabljeni materiali ali orodja.
- **Procesni kazalniki:** Ti kazalniki merijo, kako dobro se proces izvaja, na primer kakovost komunikacije ter stopnjo vključenosti in sodelovanja obeh strani.
- **Kazalniki rezultatov:** Ti kazalniki merijo neposredne rezultate procesa, na primer doseganje določenih ciljev ali namenov ali razvoj novih spretnosti ali znanja.
- **Kazalniki dolgoročnih rezultatov:** Ti kazalniki merijo dolgoročne rezultate procesa, kot so spremembe v vedenju ali uspešnosti, izboljšanje zadovoljstva pri delu ali napredovanje v karieri.
- **Kazalniki učinka:** Ti kazalniki merijo širši učinek procesa, na primer njegov vpliv na kulturo skupine ali njegov prispevek k doseganju strateških ciljev.



## Metode

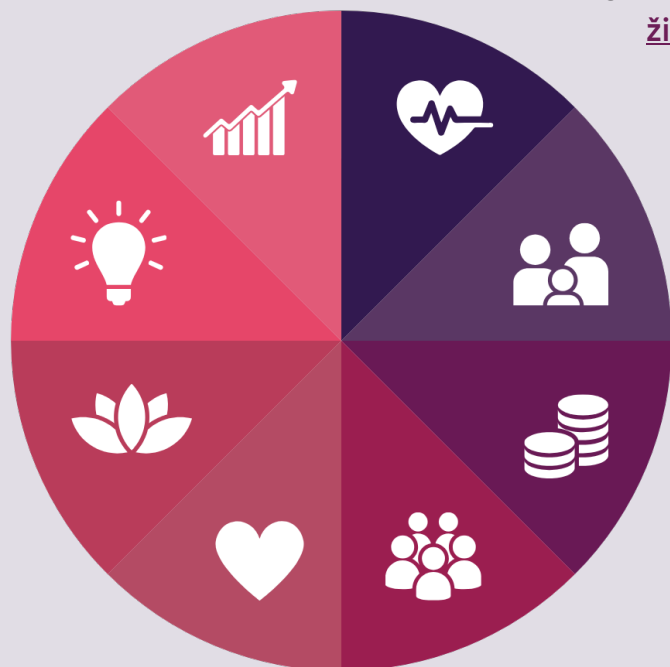
Ko smo pripravili strukturo, jo moramo dopolniti z metodami in koncepti, ki koristijo Obi-Wanu. Nekatere smo že obravnavali v prejšnjih poglavjih, sedaj pa si bomo pogledali še nekaj drugih, s katerimi si lahko pomagamo:

Ena od metod, ki jo je mogoče vključiti v strukturo, je **Kolo življenja**. To preprosto, a

<sup>42</sup> Teorija spremembe je celovit opis in prikaz, kako in zakaj naj bi se zelena sprememba zgodila v določenem kontekstu.

<sup>43</sup> Garringer, M., Kupersmidt, J., Rhodes, J., Stelter, R., Tai, T. (2015). [Elements of Effective Practice For Mentoring](#). Mentor.

močno orodje vizualno predstavlja vsa bistvena področja posameznikovega življenja naenkrat. Kolo, ki ga pogosto uporabljamo, ponuja pogled na različna življenjska področja iz »ptičje perspektive« in posamezniku omogoča, da prepozna področja, ki so uspešna, in tista, ki zahtevajo več pozornosti in izboljšave.



Druga močna metoda, ki jo lahko vključite, je **Reka življenja**. Ta metaforični pristop Obi-Wanom omogoča vizualizacijo njihovega osebnega potovanja ali zgodovine. Reka postane kompas, ki posameznika vodi skozi njegove izkušnje, saj zajema mejnike, neuspehe in uspehe skozi čas. Ta metoda spodbuja samorefleksijo ter krepi občutek za smer in namen, kar olajša osebni razvoj in določanje ciljev.

Prepoznavanje in odpravljanje miselnih pasti bistvenega pomena za osebno rast, ki je del Yodaship procesa. Metoda **Miselne pasti** pomaga posameznikom prepoznati lastne kognitivne predsodke in uporabiti model ABC, ki ga je razvil Dr. Albert Ellis, da bi podprl spreminjanje negativnih misli v bolj pozitivne, kar vodi k boljšemu čustvenemu počutju.

**Metoda STAR** je učinkovito orodje za razmislek in učenje iz preteklih izkušenj. S ponovnim pregledom določene situacije lahko Obi-Wan pridobi vpogled v preteklo izkušnjo, se iz nje nekaj nauči in napravi spremembe za svojo rast in razvoj. Delovni list za to metodo je na voljo tukaj.

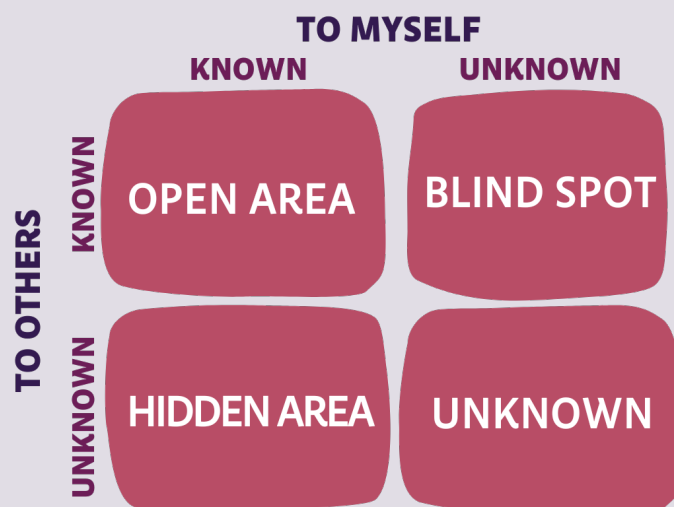
**Načrtovanje prihodnosti** je lahko dragoceno za pomoč mladim posameznikom pri predstavljanju zelenih rezultatov in učinkovitem načrtovanju njihovega doseganja. Z miselnim preizkušanjem in vizualizacijo prihodnjih situacij lahko posamezniki povečajo svoje možnosti za doseganje ciljev in zagotavljanje zelenega izida.

**Metoda GROW** je praktičen pristop k postavljanju ciljev in reševanju težav. Zagotavlja strukturiran okvir, ki posameznikom pomaga razmišljati o njihovih izkušnjah, pridobiti vpogled, sprejemati odločitve in konkretno ukrepati za doseganje ciljev z razumevanjem trenutne realnosti, raziskovanjem možnosti in opredelitvijo volje ali oblikovanjem učinkovitih rešitev.

Model **Johari okno** je dragoceno orodje, ki lahko spodbuja samozavedanje in medsebojno razumevanje med posamezniki v skupini. Temelji na konceptu štirih kvadrantov, ki predstavljajo različne vidike posameznikove osebnosti in vedenja:

- polje odprtih odnosov,
- polje slepe pege,
- polje zasebnega,
- polje neznanega.

Z zbiranjem povratnih informacij od različnih ljudi lahko odkrijemo slepe pege, v katerih so lahko skrite priložnosti za rast ali izkoriščanje prednosti, za katere se ne zavedamo, da jih imamo.



## Želiš izvedeti več?

Več idej o metodah je zbranih v [Toolbox from Mindful Coaching in Youth Work in v Mentor's Toolbox](#) Inkubatorja 4.0.

[Tools and Resources for Setting Up Collaborative Spaces](#) je knjiga, ki ponuja vpogled v spodbujanje raznolikosti v digitalnih prostorih z uporabo orodij in virov, ki podpirajo sodelovanje in komunikacijo.

[The Center for Theory of Change](#) (ToC) je neprofitna organizacija, ki pojasnjuje, kaj je ToC, in nas vodi pri njeni uporabi v Yodaship procesih, da bi zagotovili pozitivne rezultate. ToC uporablja povratno kartiranje od dolgoročnega cilja do vmesnih in nato zgodnjih sprememb, ki so potrebne za povzročitev zelene spremembe.

[Elements of Effective Practice for Mentoring](#) je publikacija, ki podrobno obravnava standarde, ki so bistveni za vsako fazo procesa mentorstva. Predlaga merila uspešnosti, kot so minimalni standardi, in morebitne izboljšave, ki bi proces dvignile na višjo raven.







## Zaključek

Dragi Yoda, upamo, da si pri zaključku našega skupnega potovanja našel/-a nekaj koristnih nasvetov za svoja prizadevanja na področju digitalnega Yodashipa. Poskušali smo se izogniti preglobokemu poglobljanju v vloge in faze, ki jih obravnavajo številne druge knjige o mentorstvu ali coachingu, temveč smo ti želeli predstaviti (bolj) svež pogled na teme, ki se lahko pojavijo v realnosti dela s skupinami na daljavo v VUCA časih, ter predlagati nekaj konceptov in metod, ki so lahko dragoceni.

V celotnem priročniku smo želeli približati značilnosti VUCA časov in značilnosti delovanja skupin na daljavo, ki še dodatno povečujejo izzive, s katerimi se moramo soočiti kot vodje. Čeprav je prevzemanje vodstvenih vlog in učenje na delovnem mestu za mladinske voditelje lahko naravno, se lahko z našo podporo v tem procesu počutijo še bolj

udobno in manj osamljeno. Spodbujamo mešanje mentorskih in coaching pristopov ter sprejemanje priložnosti za učenje od Obi-Wanov, da bi pridobili nove poglede na svet.

Pomembno je, da prakticiramo to, ko čemer govorimo, zato moramo dati prednost tudi svojemu dobremu počutju in zdravemu pristopu k ravnovesju med delom in zasebnim življenjem ter odnosom s sprejemanjem napak in neuspehov. To je ključni dejavnik, ki omogoča osebno rast in zagotavlja visoko kakovost življenja. Prav tako ne smemo pozabiti na krepitev digitalnih kompetenc, ki so ključne za krmarjenje po kompleksnem digitalnem svetu in nam pomagajo uspevati v njem.

Uspel nam je površinski prikaz vsebin, vendar ravno zato ponujamo dodatne vire, če se želiš bolj poglobiti. Vabimo tudi, da se pridružiš našemu tečaju, na katerem nekatere teme poglobimo in ki te bo podprl pri uporabi novega znanja pri tvojem delu.

*Hvala, ker si z nami delil/-a to potovanje!*



*Stopi v stik z nami! Veseli smo vseh povratnih informacij!*



*Poglej, kaj vse delamo!*



Ayuntamiento de Cabra  
ÁREA DE POLÍTICAS SOCIALES  
DELEGACIÓN DE JUVENTUD

