

# mladinski delavci



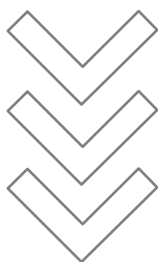
## in prekarnost



ŠT. 3

**AVTORJI:** Sodelavke in sodelavci projekta DD - Dostojno delo

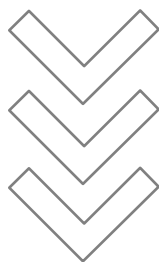
**IZDAL:** Socialna akademija, Ljubljana 2026



### Publikacija je brezplačna.

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons

Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Deljenje pod enakimi pogoji  
4.0 Mednarodna. ©



Sofinancira  
Evropska unija



Glavna cilja projekta DD – dostojno delo sta izvajanje programa usposabljanja za mladinske delavce s področja prekarnosti ter delavskih in socialnih pravic ter informiranje mladih, organizacij v mladinskem sektorju in javnosti o problemu prekarnosti med mladimi.

### KONZORCIJSKI PARTNERJI:

- Zavod Nefiks (vodilni konzorcijski partner)
- Mladinska Mreža MaMa
- Socialna akademija
- Zavod PIP
- Inštitut za mladinsko politiko



# vsebina

**1** V MLADINSKEM DELU  
NE MOREMO  
NE KOMUNICIRATI

3

**2** KONFLIKTI  
NISO NUJNO  
NEGATIVNI

21

**3** RAVNOVESJE MED  
POKLICNIM IN  
ZASEBNIM  
ŽIVLJENJEM

35

**4** SKRB ZASE  
DUŠEVNO ZDRAVJE  
MLADINSKIH  
DELAVCEV

45

**5** SUPERVIZIJA  
ZA MLADINSKE  
DELAVCE

57

**6** INTERVIZIJA  
ZA MLADINSKE  
DELAVCE

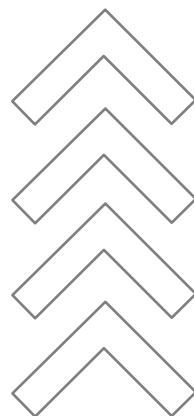
65

# uvod - pravni vidiki prekarnege dela

Prekarnost ni le osebna izkušnja posameznika, temveč sistemski pojav, ki vse bolj določa pogoje dela v mladinskem sektorju. **Mladinske delavke in mladinski delavci se pogosto znajdejo v razmerah, kjer se od njih pričakuje visoka stopnja strokovnosti, fleksibilnosti in čustvene razpoložljivosti, ob tem pa delajo v negotovih pogodbenih okvirih, brez dolgoročne varnosti in z omejenim vplivom na odločitve, ki oblikujejo njihovo delo.** Ta razkorak med družbenimi pričakovanji in realnimi delovnimi pogoji ni naključen – je posledica sistemskih ureditev oziroma neurejenosti, ki mladinsko delo pogosto razumejo kot začasno, projektno, prostovoljno ali »poklic iz poslanstva«.

Ta številka gradiva izhaja iz jasnega stališča: kakovostno mladinsko delo zahteva dostojne delovne pogoje. Če je prvi cilj strateškega načrta za uresničevanje Evropske agende za mladinsko delo v Sloveniji »Spodbujanje in razvoj kakovosti v mladinskem delu«, je nujno zagotoviti sistemske pogoje za dostojno delo akterjev mladinskega dela. Kompetenten kader, nižja fluktuacija in manj izgorelih mladinskih delavcev in delavk so osnova za kakovostno mladinsko delo. Skrb za mlade ne more temeljiti na odrekanju, prilagajanju in tihem prenašanju negotovosti mladinskih delavk in delavcev. Če želimo mladim omogočiti varne prostore, stabilne odnose in dolgoročno podporo, moramo najprej zagotoviti, da so tudi tisti, ki te prostore soustvarjajo, slišani, zaščiteni in opolnomočeni.

V tem kontekstu teme komunikacije, konfliktov ter ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem niso zgolj osebne veščine, temveč orodja za krepitev profesionalne avtonomije in zagovorništva. Jasna in asertivna komunikacija omogoča poimenovanje neustreznih praks. Razumevanje konfliktov nam pomaga, da nesoglasij ne potlačimo, temveč jih uporabimo kot izhodišče za spremembe. Skrb za lastne meje in dobro počutje ni znak šibkosti, temveč pogoj za trajnostno delovanje v sektorju, ki pogosto deluje na robu svojih zmogljivosti. Tega se učimo tudi skozi supervizijo in intervizijo.





**Gradivo želi spodbuditi razmislek o vlogi mladinskih delavk in mladinskih delavcev kot zagovornikov dostojnega dela – zase in za mlade. Poznavanje pravic in razumevanje delovnih razmerij niso tehnična znanja, temveč politična vprašanja v najširšem pomenu besede: vprašanja pravičnosti, dostopa in enakih možnosti. Ko mladim pomagamo razumeti prekarnost, jim hkrati pomagamo razvijati kritično zavest o svetu dela. To pa lahko počnemo verodostojno le, če smo pripravljeni tudi sami reflektirati in, kadar je potrebno, problematizirati lastne delovne pogoje.**

**Naj bo to gradivo povabilo k strokovni rasti, pa tudi k skupnemu zagovorništvu. Mladinsko delo ni obrobna dejavnost, temveč javno dobro. Zato si zasluži dolgoročno podporo in jasno priznanje – ne le v besedah, temveč tudi v sistemskih rešitvah, ki omogočajo dostojno delo za vse, ki v njem delujemo.**







# 1. v mladinskem delu ne moremo ne komunicirati

---

V mladinskem delu je komunikacija ključno orodje za gradnjo zaupanja in ustvarjanje varnega prostora za mlade in z njimi. Mladi, ki živijo v negotovih razmerah in se soočajo s stiskami, pogosto občutijo nemoč, jezo ali nezaupanje, kar vpliva na njihove komunikacijske vzorce. Zato je za mladinske delavce pomembno, da razvijejo empatičen, občutljiv in reflektiran komunikacijski pristop, ki jim omogoča razumeti bistvo sporočila.



Komunikacija je ena temeljnih človekovih sposobnosti, ki omogoča izmenjavo idej, oblikovanje odnosov in sodelovanje. Z njo gradimo razumevanje, ustvarjamo družbene vezi in vplivamo na okolico. Njena pomembnost se kaže v vsakdanjem življenju ter v profesionalnih in družbenih kontekstih, saj kakovostna komunikacija pogosto odloča o uspehu sodelovanja in preprečevanju nesporazumov.

Beseda komuniciranje izvira iz latinskega izraza *communicare*, ki pomeni deliti, sodelovati ali razpravljati.







Gre za proces, pri katerem ljudje prenašamo in izmenjujemo informacije v najširšem smislu – misli, znanje, ideje, vrednote in čustva. Komuniciranje ni zgolj prenos informacij, temveč ustvarjalen in dinamičen proces, ki omogoča usklajevanje delovanja posameznikov in skupin.

Ljudje zavestno ustvarjamo jezik in druge simbole, s katerimi izražamo pomen, zato ima komunikacija ključno vlogo pri osebnem razvoju in v odnosih – tako zasebnih kot poklicnih. Pogosto se poudarja, da »ni mogoče ne komunicirati«, saj vsako vedenje posreduje določeno sporočilo, ki ga izražamo verbalno (z besedami) in neverbalno (mimika, gestikulacija, način in jakost govora itd.). (Watzlawick, Beavin Bavelas, Jackson. (1967)).



Dejstvo, da imamo dve ušesi in le ena usta, govori o tem, kako pomembno je v komunikaciji ne le znati govoriti, pač pa tudi poslušati. Kakšni poslušalci smo kot mladinski delavci?





## AKTIVNO poslušanje

Aktivno poslušanje pomeni, da ne iščemo hitrih rešitev, temveč mladim omogočimo, da v celoti izrazijo svoje misli in čustva. Je proces grajenja odnosa, ki mladim omogoča razvijanje samozavesti in odpornosti pri soočanju z negotovostjo. Tako mladim potrdimo, da je njihov glas pomemben, kar povečuje občutek lastne vrednosti in zmanjšuje strah pred nerazumevanjem.

Ko mladinski delavci dosledno uporabljajo spoštljivo, empatično in jasno komunikacijo, ustvarjajo pogoje, v katerih mladi prepoznajo, da so kljub zahtevnim okoliščinam slišani in podprti.

Tak odnos ne pomaga le pri premagovanju trenutnih izzivov, ampak dolgoročno krepi tudi povezave in zaupanje med mladimi.

Preizkusi vajo poslušanja s kolegom (in šele nato z mladimi):

Sodelavec ali sodelavka naj vsaj dve minuti govori o nečem, kar mu ali ji je blizu, o nečem, kar je »živo« v njem ali njej. Otreseš se vseh drugih misli in le aktivno poslušaj. Ko oseba zaključi z govorjenjem, poskusi povzeti, kar je povedala. Ko zaključiš s povzetkom, preveri, ali si slišal oziroma slišala prav in ali si tudi pravilno povzel oziroma povzela.





## Vprašanja za refleksijo:

- Kakšna je bila izkušnja poslušanja?
- Kakšna je bila izkušnja povzemanja?
- Kako nama je šlo? Je bila naloga zahtevna?

## Kaj ne podpira kakovosti poslušanja?

- Izražamo svoje mnenje, čeprav poznamo premalo okoliščin.
- Smo natančni pri definicijah, postavljamo kategorije in izgubimo stik z bistvom ter širšo sliko.
- Poskušamo rešiti situacijo, čeprav nas oseba za to ni prosila.
- Postanemo strokovnjaki za težave, s katerimi se oseba sooča.
- Ukrademo izkušnjo osebe in jo naredimo za svojo.
- Predpostavljamo, kaj je za nekoga resnica.
- Ves čas komentiramo že med pripovedjo, ker se počutimo nelagodno.
- Izkušnjo osebe označimo za nepomembno ali neresnično, saj "to pa že ni možno".
- Poskušamo spremeniti počutje in čustva osebe, namesto da bi bili preprosto z njo.
- Povemo, kaj oseba čuti, še preden sama poimenuje svoja čustva.
- Kmalu po začetku pogovora preusmerimo temo na nekaj, kar ni povezano s pripovedjo.
- Imamo načrt, kako naj bi oseba rešila problem, a se pretvarjamo, da smo odprti za ideje.
- V tistem trenutku čustveno ne zaznamo ranljivosti osebe.
- Zmanjšamo ali zavrnamo pomembnost: "Ah, saj boš preživel/a!"
- Primerjamo ali ocenjujemo bolečino ali izkušnjo osebe: "To sploh ni hudo, temu in temu se je zgodilo mnogo hujšega ..." (Brown, 2021).

## KRITIKA ALI POVRATNA INFORMACIJA?

V mladinskem delu je kakovostna komunikacija ključna za vzpostavljanje zaupanja in spodbudnega učnega okolja.

Eden pogostih izzivov je ločevanje med kritiko, ki ocenjuje posameznika kot celoto, in povratno informacijo, usmerjeno na konkretna vedenja in situacije.



## *Komunikacijska napaka: osredotočanje na osebnost .*

Mladi se lahko srečujejo z evalvacijskimi komentarji, ki posplošujejo osebnost, npr. »Vi ste takšni.« Tak način izražanja se v strokovni literaturi obravnava kot komunikacijska napaka, saj ne ločuje med vedenjem in identiteto posameznika. Posploševanje lahko sproži obrambne odzive in zmanjša sprejemljivost sporočila, kar otežuje konstruktiven dialog in reflektivno učenje (Hattie in Timperley, 2007).

Zavestno prepoznavanje takšnih napak mladinskim delavcem omogoča analitičen pristop: prepoznajo, katera sporočila lahko sprožijo negativne odzive, in razvijejo strategije za oblikovanje vedenjsko usmerjene povratne informacije.



### Povratna informacija: osredotočena na vedenje

Povratna informacija je strukturiran odziv, ki:

- opisuje konkretno vedenje – osredotoča se na dejanja ali situacije, ne na osebnost.  
(Primer: »Opazil sem, da si pri nalogi naredil X« namesto »Vedno počneš napake pri nalogah«.)
- je časovno relevantna – podana čim bližje dogodku.
- je opisna in ne presojujoča – uporablja nevtralen jezik brez vrednostnih sodb.
- usmerja k izboljšavi – vključuje predlog ali spodbudo za spremembo vedenja.

| Vidik komunikacije   | Komunikacijska napaka:<br>posploševanje osebnosti | Vedenjsko usmerjena<br>povratna informacija                                                                           |
|----------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fokus                | Oseba kot celota<br>("ti si takšen")              | Konkretno vedenje ali situacija<br>("opazil sem, da si naredil X")                                                    |
| Narava sporočila     | Presojajoča,<br>vrednostno obarvana               | Opisna, nevtralna, dejstvo                                                                                            |
| Psihološki učinek    | Lahko sproži obrambne<br>reakcije, občutek napada | Spodbuja refleksijo in učenje,<br>zmanjšuje stres                                                                     |
| Namen                | Kritika ali ocena identitete                      | Razumevanje, izboljšanje<br>vedenja, konstruktiven dialog                                                             |
| Časovna ustrezno     | Pogosto retrospektivno,<br>posploševalno          | Podano čim bližje dogodku,<br>relevantno                                                                              |
| Praktični primer     | "Vedno zamujate, to je vaš<br>problem"            | Opazil sem, da si danes zamudil<br>na delavnico, zaradi česar smo<br>začeli z zamikom"                                |
| Strategija podajanja | Brez strukture,<br>impulzivno                     | Metoda celo sporočilo:<br>- pozitivno opažanje<br>- vedenjsko usmerjena povratna<br>informacija<br>- spodbuda/predlog |

### Praktične metode za razvijanje veščin podajanja povratne informacije

Razvijanje kompetence podajanja kakovostne, vedenjsko usmerjene povratne informacije zahteva sistematično vajo. V mladinskem delu so se kot učinkovite izkazale strukturirane metode, ki mladinskim delavcem in mladim pomagajo ohranjati spoštljiv ton, jasnost in usmerjenost k izboljšavam.





## 1. Metoda SBI (Situation – Behavior – Impact)

Metoda SBI je strukturiran pristop k podajanju povratne informacije, ki zmanjšuje tveganje posploševanja in usmerja pozornost na konkretna dejstva.

Elementi metode:

- Situacija (Situation)

Opišemo konkreten čas in kontekst dogodka.

Primer: »Na včerajšnjem sestanku ob 10.00 ...«

- Vedenje (Behavior)

Opišemo specifično, opazno vedenje, brez interpretacij ali domnev o namerah.

Primer: »... si me prekinil med predstavitvijo rezultatov.«

(Izogibamo se izrazom, kot so vedno, nikoli, ti si takšen.)

- Vpliv (Impact)

Pojasnimo učinek vedenja na posameznika, skupino ali proces.

Primer: »Zaradi tega sem izgubil rdečo nit in sestanka nismo zaključili pravočasno.«

Pedagoška vrednost metode:

SBI spodbuja opisnost, zmanjšuje obrambne reakcije in omogoča refleksijo brez ogrožanja identitete posameznika.







## 2. Tehnika »sendvič« (pohvala – konstruktivna usmeritev – spodbuda)

Tehnika »sendvič« je primerna zlasti pri delu z mladimi, ki so občutljivejši na kritiko ali še razvijajo samozavest.

Struktura:

- Pozitivni element  
Prepoznamo trud, napredek ali močno stran.  
»Cenim tvoj trud pri pripravi projekta X.«
- Konstruktivna usmeritev  
Jasno in konkretno opišemo, kaj bi bilo smiselno izboljšati.  
»Pri podatkih bi bilo naslednjič dobro preveriti vire pred oddajo.«
- Spodbuda ali zaupanje v napredek  
Zaključimo z opolnomočujočim sporočilom.  
»Prepričan sem, da ti bo z manjšim popravkom uspelo odlično.«



### Opozorilo za strokovno rabo:

Metoda ne sme delovati manipulativno ali umetno. Pozitivni deli morajo biti avtentični in vsebinsko utemeljeni.

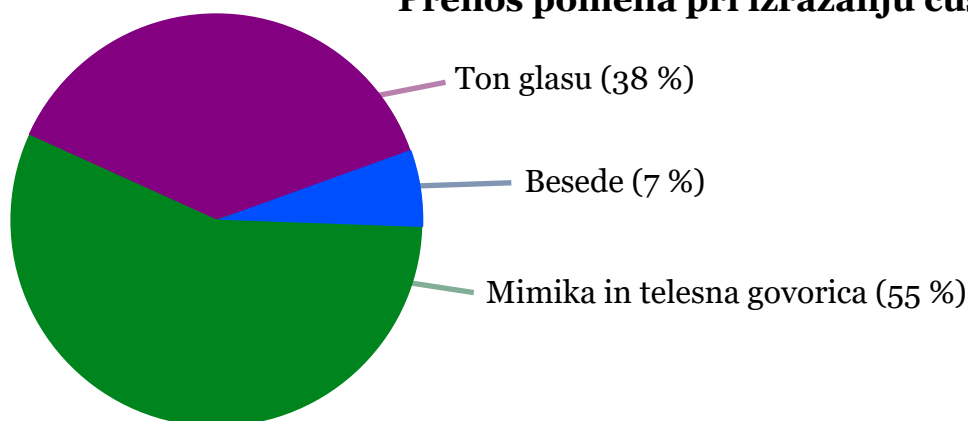




## neverbalna komunikacija

Velik poudarek je treba nameniti tudi načinu komunikacije. Poleg vsebine sporočil na kakovost komunikacije močno vpliva tudi način, kako jih posredujemo. Pomembno ni le, kaj sporočamo, temveč tudi, kako to storimo. Verbalna komunikacija temelji na besedah, medtem ko neverbalna vključuje telesno govorico, ton glasu, hitrost in jakost govora, obrazno mimiko, očesni stik in druge signale. Pri pogovoru v živo ti neverbalni elementi bogatijo pomen sporočila, v pisni komunikaciji pa takšni fizični signali niso prisotni. Zato sogovorniki pogosto uporabljajo nadomestne izraze, kot so velikost črk (npr. CAPS LOCK za poudarjanje ali "vpitje"), klicaji, posebna ločila, emotikoni ali drugi tipografski elementi, da nakazujejo čustva, ton ali intenzivnost, ki bi jih sicer zaznali iz tona glasu ali obrazne mimike. Ti nadomestni znaki delujejo kot paralingvistični elementi v digitalni komunikaciji in pomagajo razložiti pomen sporočila, kadar primanjkuje tradicionalnih neverbalnih signalov.

**Prenos pomena pri izražanju čustev**



Dr. Albert Mehrabian (1981) je v svojih študijah ugotovil, da pri izražanju čustev in stališč 7 % pomena prenesemo z besedami, 38 % s tonom glasu ter 55 % z obrazno mimiko in telesno govorico. To pomeni, da več kot 90 % sporočila prenašamo brez besed.

Ali se lahko zgodi, da mlade osebe zaznajo neskladja med besedami in načinom, kako so bile izrečene, kar negativno vpliva na odnos in zaupanje med mladinskim delavcem, delavko in mlado osebo? Topla, odprta govorica telesa in umirjen glas delujejo pomirjujoče, medtem ko prekinitve ali nestrpni odzivi lahko sprožijo negativne odzive.







## Najpogostejše napake pri komuniciranju

- Ne vemo natančno, kaj želimo povedati.
- Poskušamo naenkrat posredovati preveč informacij.
- Podajamo pomanjkljive, nepovezane in zato manj razumljive informacije.
- Ne upoštevamo predznanja sogovornika.
- Sogovornik ne posveča dovolj pozornosti govorečemu.
- Osredotočamo se na podrobnosti namesto na celoto.
- Razmišljamo o svojem odgovoru, še preden poslušamo do konca.
- Sproti ocenjujemo, ali ima govoreči prav.
- Delamo napake zaradi posploševanja, govora v množini ter uporabe pasivne ali agresivne komunikacije namesto asertivne, bi bila učinkovitejša in jasnejša.

## Posploševanje, govor v množini ter uporaba pasivne ali agresivne komunikacije

Ena najpogostejših ovir v komunikaciji je način izražanja, ki sogovornika hitro postavi v obrambni položaj. To se pogosto zgodi pri posploševanju, govorjenju v imenu drugih ter pri pasivnem ali agresivnem slogu komuniciranja.

**Posploševanje** vključuje izraze, kot so »vedno«, »nikoli«, »vsi«, »ti si tak«. Takšne izjave brišejo izjeme in napadajo identiteto osebe namesto konkretnega vedenja. Sogovornik se zato začne braniti ali opravičevati, namesto da bi poslušal vsebino sporočila. Posploševanje zmanjšuje možnost spremembe, saj daje vtis, da je vedenje trajna osebna lastnost.

**Govor v množini** (npr. »mi mislimo«, »vsi se strinjamo«, »tako pač je«) lahko deluje kot pritisk skupine ali kot izogibanje osebni odgovornosti. Namesto da bi govorec stal za svojim stališčem, se skriva za neimenovano skupino. To zmanjšuje odprtost dialoga in sogovorniku otežuje enakovreden odziv.

**Pasivna komunikacija** pomeni, da posameznik svojih potreb, meja ali nestrinjanja ne izrazi jasno. Pogosto želi ohraniti mir ali se izogniti konfliktu, vendar s tem zanemari lastne potrebe. Dolgoročno lahko to vodi v notranje nezadovoljstvo, občutek neslišnosti ali nenadne čustvene izbruhe.

**Agresivna komunikacija** vključuje obtoževanje, poniževanje, sarkazem ali napadalen ton. Tak način izražanja lahko kratkoročno prinese občutek moči ali nadzora, vendar dolgoročno zmanjšuje zaupanje in ruši odnos. Sogovornik se osredotoči na obrambo pred napadom namesto na vsebino problema.





Kot učinkovitejša alternativa se kaže asertivna komunikacija. Ta temelji na jasnem in neposrednem izražanju misli, čustev in potreb ob hkratnem spoštovanju drugega.

Asertivnost ločuje vedenje od osebnosti, zmanjšuje verjetnost obrambnih odzivov in odpira prostor za sodelovanje. Namesto obtoževanja omogoča dialog in skupno iskanje rešitev.

## Vaja asertivne komunikacije (40-60 min)

Cilj:

- mladi prepoznajo, kdaj so v delovnih odnosih pasivni ali agresivni,
- vadijo, kako jasno in spoštljivo postaviti mejo,
- krepijo občutek kompetentnosti v odnosu do delodajalcev ali naročnikov

### 1. Uvod: Zakaj je to težko? (10 minut)

Skupinsko vprašanje:

- Zakaj je mladim v prekarnih oblikah dela težje biti asertiven?
- Česa nas je strah? (izguba dela, slab glas, "zamenljivost", neizkušenosť ...)

#### Poudarek:

Prekarnost pogosto pomeni manj varnosti, zato se mladi hitreje umaknejo (pasivnost) ali reagirajo impulzivno (agresivnost). Asertivnost pa omogoča zaščito dostojanstva brez rušenja odnosa.

Predstavimo osnovno strukturo izraznega stavka:

Ko se zgodi \_\_\_\_\_, se počutim \_\_\_\_\_, ker \_\_\_\_\_.  
Želim / potrebujem / predlagam \_\_\_\_\_.





## 2. Delo v skupinah: Tri verzije odziva (20–25 minut)

Udeleženci delajo v manjših skupinah. Vsaka skupina dobi eno opisano situacijo.

### Situacije iz prekarne delo

- Delodajalec zamuja z izplačilom honorarja.
- Šef ti večkrat podaljša delovni čas brez predhodnega dogovora.
- Naročnik zahteva dodatno delo, ki ni bilo dogovorjeno.
- Delaš prek študentskega servisa, a opravljaš delo redno zaposlenega brez ustreznih pravic.
- Ob podpisu pogodbe dobiš drugačne pogoje, kot so bili ustno dogovorjeni.

### Naloga skupine

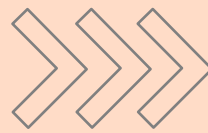
Za svojo situacijo oblikujte:

- pasiven odziv
- agresiven odziv
- asertiven odziv

Zapišite jih.







### 3. Primer (modelni)

**Situacija:** Delodajalec zamuja z izplačilom.

Pasivno:

»V redu je, saj razumem ... Bom že počakal.«

Agresivno:

»To je nesprejemljivo! Vedno zamujate!«

Asertivno:

»Opazil sem, da plačilo še ni bilo izvedeno. Zaradi tega sem v negotovosti, ker sem na ta dohodek računal za pokritje stroškov. Prosim za informacijo, kdaj lahko pričakujem nakazilo.«



### 4. Igra vlog (15 minut)

V parih:

- eden igra delodajalca/naročnika,
- drugi prekarne delavca.

Najprej odigrata agresivno verzijo, nato pasivno, nato asertivno.

Po vsaki verziji kratka refleksija:

- Kako se je počutil "delavec"?
- Kako se je počutil "delodajalec"?
- Kateri odziv je imel največ možnosti za rešitev?





## 5. Sklepna refleksija (10 minut)

Vprašanja:

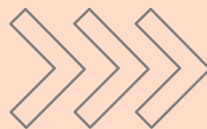
- Kateri del asertivnega sporočila vam je najtežji? (čustvo, zahteva, tišina po izrečenem?)
- Kako ostati miren, ko te je strah?
- Kdaj je asertivnost dovolj in kdaj je potrebna tudi formalna zaščita (pogodba, sindikat, pravno svetovanje)?

Pomembno sporočilo za zaključek:

Asertivnost ne pomeni, da je razmerje moči enako, pomeni pa, da jasno in spoštljivo zastopamo svoje dostojanstvo in pravice.

Komunikacija je torej veščina, ki jo je mogoče nenehno izboljševati. Usposabljanja, kot so treningi aktivnega poslušanja, delavnice javnega nastopanja in mediacije konfliktov, dokazano prispevajo k boljšim medosebnim odnosom.





## Dve vaji s področja komunikacije

### 1. Pozorno poslušanje (45-60 min)

#### Opis metode

Udeleženci vstopijo v izkušnjo in vrednostni svet drugega udeleženca tako, da zelo pozorno poslušajo njegovo ali njeno zgodbo in se empatično postavijo v vlogo te osebe. Tako začnejo zaznavati večplastnost perspektiv, ki lahko soobstajajo znotraj iste družbe ali države.

Pri tem se lahko pojavi tudi nelagodje, saj se udeleženci začasno poistovetijo z ljudmi ali pogledi, ki jih v svojem vrednostnem sistemu sicer ne bi sprejeli.

Metoda je prilagojena po Ulrichu (2006) ter Cepinu idr. (2025).



#### 1. korak

Udeleženci delajo v **parih** (po možnosti z nekom, ki ga še ne poznajo dobro ali prihaja iz zelo drugačnega okolja).

Navodila:

- Poiščejo prostor, kjer jih nihče ne bo motil.
- Poskrbijo, da so mobilni telefoni izklopljeni ali ne motijo procesa.

Potek:

- Prva oseba sedem minut pripoveduje zgodbo iz svojega življenja.
- Druga oseba v tem času ne govori, ne daje odzivov, **le posluša** in se v celoti osredotoča na pripoved.
- Nato se vlogi zamenjata in druga oseba prav tako sedem minut pripoveduje svojo zgodbo.
- Med aktivnostjo **zapisovanje ni dovoljeno**, saj to ni potrebno za namen te metode.

Po končanem delu v parih se skupina ponovno zbere v plenumu.







## 2. korak

V plenumu pari delijo svoje izkušnje tako:

- Eden iz para stoji za drugim, ki sedi, in mu položi roko na ramo. (Če je dotik komu neprijeten, se vaja izvede **brez dotika**.)
- Stoječa oseba **ponovi zgodbo**, ki jo je slišala, tako da:
- govori v **prvi osebi**,
- prevzame perspektivo drugega,
- govori, kot da je ta oseba sama – »hodi v čevljih drugega«.
- Šele na koncu sedeča oseba pove, ali se je v povedanem prepoznala oziroma ali se lahko z interpretacijo poistoveti.
- Nato se vlogi zamenjata in postopek ponovi.

Enak način delitve uporabijo tudi drugi pari.

Pomembno sporočilo za zaključek:

Glede na ciljno skupino lahko udeležence vnaprej spodbudiš, naj:

- ne delijo vsebin, ki so zanje preveč intimne,
- raje izberejo zanimivo zgodbo ali izkušnjo iz:
  - svojega poklicnega okolja,
  - prostovoljskega dela ali
  - skupnostnega oziroma mladinskega delovanja.

To je še posebej pomembno pri skupinah, ki niso **vajene deliti zasebnih tem** kot del učnega procesa.

## Refleksija

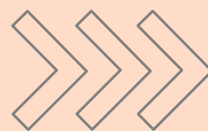
Refleksija se lahko izvede:

- individualno,
- v paru,
- ali v plenarnem pogovoru, ki ga vodi trener.

Vprašanja za refleksijo:

- Kako si se počutil/-a, ko te je druga oseba predstavila?
- Kako je bilo ponavljati to, kar si slišal/-a, kot da si druga oseba?
- Si lahko začutil/-a njen ali njegov pogled (»stopiti v čevlje drugega«)?
- Si kdaj zapustil/-a perspektivo sogovornika in jo začel/-a interpretirati skozi lasten vrednostni sistem?
- Kako je bilo govoriti sedem minut brez prekinitve?
- Je to vplivalo na izbiro teme?
- Kako je bilo sedem minut ne govoriti?
- Kaj si se naučil/-a o drugi osebi? Na kaj si bil/-a posebej pozoren/-na?
- Kaj si se naučil/-a o sebi?
- Kako bi lahko tak način komunikacije uporabil/-a v vsakdanjem življenju?
- Kako ti ta izkušnja pomaga **uravnotežiti empatijo in konfrontacijo** pri soočanju z antidemokratskimi slogani?





### “Jaz-sporočila”

#### Potek vaje:

- Na tablo ali list papirja napišemo strukturo »jaz-sporočila« in skupaj nave demo nekaj primerov (glej spodaj):  
- Ko se zgodi [dogodek], se jaz počutim [čustvo], ker [razlog]. Želim si, da [predlog rešitve].
- Udeleženci dobijo nekaj konfliktnih primerov (npr. delodajalec zamudi z izplačilom plače, prijatelj ne odgovarja na sporočila, sodelavec se grdo obnaša,...).
- V manjših skupinah poskušajo oblikovati »jaz-sporočilo« za dani primer.
- Na koncu na glas preberejo svoja sporočila.

#### Primer:

Namesto “Ti nikoli ne prideš pravočasno!” -> “Ko zamudiš, se počutim razočarano, ker imam občutek, da moj čas ni pomemben. Želim si, da bi naslednjič prišel pravočasno.”

**Refleksija:** Udeleženci se pogovorijo, kako se sporočilo sliši, kadar vsebuje obtožbe, in kako, kadar izraža osebno doživljanje.

## VIRI IN DODATNA VSEBINA

- Počkar, M. (2008). Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Zavod IRC. Dostopno na [https://resitve.sio.si/wp-content/uploads/sites/7/2019/11/Poslovno\\_komuniciranje-Pockar.pdf](https://resitve.sio.si/wp-content/uploads/sites/7/2019/11/Poslovno_komuniciranje-Pockar.pdf)
- Lavrič, M., Deželan, T. idr. (2021). Mladina 2020: Položaj mladih v Sloveniji. Ljubljana: Urad RS za mladino. Dostopno na <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-4PASDZF-N/29d81cc8-5d01-487f-9be3-f73af1847dff/PDF>
- Fink, I., Goltnik Urnaut, A., in Števančec, D. (2009). Poslovno komuniciranje: Gradivo za 1. letnik. Zavod IRC. Dostopno [https://ilb-scpo.splet.arnes.si/files/2019/09/Poslovno\\_komuniciranje-Fink\\_Goltnik\\_Stevancec\\_.pdf](https://ilb-scpo.splet.arnes.si/files/2019/09/Poslovno_komuniciranje-Fink_Goltnik_Stevancec_.pdf)
- Lapornik, K. (2017). Učinkovita komunikacija – korak do sočloveka in uspeha: Gradivo za udeležence. Novo mesto: Zavod za izobraževanje odraslih ZISS. Dostopno [https://www.zlu.si/uploads/Dokumenti/Gradivo\\_Ucinkovita%20komunikacija%20-%20korak%20do%20uspeha%20in%20so%20cloveka%20v\\_1.0.pdf](https://www.zlu.si/uploads/Dokumenti/Gradivo_Ucinkovita%20komunikacija%20-%20korak%20do%20uspeha%20in%20so%20cloveka%20v_1.0.pdf)



- Mahrabian, A. (1981). Silent messages : implicit communication of emotions and attitudes. Belmont, Calif. : Wadsworth Pub. Co.
- Bevek, P., Černko, M., Kosi, T., Kralj, D., & Lombergar, N. (2025). Sočutni jezik med mladimi. Urad RS za mladino, Ministrstvo za vzgojo in izobraževanje. Dostopno na [https://www.mlad.si/e-katalogi/Socutni\\_jezik\\_med\\_mladimi/102/](https://www.mlad.si/e-katalogi/Socutni_jezik_med_mladimi/102/)
- Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov (2018). Komunikacija, priročnik za mladinske voditelje. Ljubljana. Dostopno na [https://issuu.com/skavtinjeinskavti/docs/komunikacija\\_kon\\_na](https://issuu.com/skavtinjeinskavti/docs/komunikacija_kon_na)
- Frankovič, M. in Vujović, B. (n.d.). Učinkovita komunikacija in reševanje konfliktov. Dostopno na <https://gradiva.zik-crnatelj.eu/gradivo-szr/moc-besed.pdf>
- Watzlawick, P., Beavin Bavelas, J., & Jackson, D. D. (1967). Pragmatics of Human Communication. W. W. Norton & Company, Inc.: New York, London
- Thurlow, C., in Brown, A. (2003). Generation Txt? The sociolinguistics of young people's text-messaging. Discourse Analysis Online, 1(1). [https://www.researchgate.net/publication/259258527\\_Generation Txt\\_The\\_sociolinguistics\\_of\\_young\\_people's\\_text-messaging](https://www.researchgate.net/publication/259258527_Generation Txt_The_sociolinguistics_of_young_people's_text-messaging)
- Brown, S.(2021). What Real Listening is (and isn't); Infographic Inspired by Internal Family Systems
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. Review of Educational Research, 77(1), 81–112. Dostopno na <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Burgess, Heidi. "I-Messages and You-Messages." Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: October 2003 <<http://www.beyondintractability.org/essay/i-messages>>.

### Priporočamo:

- monografijo Sočutni jezik med mladimi: Povezovanje vlade, znanosti, stroke in civilne družbe v iskanju odzivov na sovražni govor ([https://www.mlad.si/e-katalogi/Socutni\\_jezik\\_med\\_mladimi/102/](https://www.mlad.si/e-katalogi/Socutni_jezik_med_mladimi/102/))
- priročnik Integriteta = MVP, Kako z mladimi generacije z komunicirati integriteto? (<https://www.mreza-mama.si/prirocnik-za-komuniciranje-integritete-z-generacijo-z/>)
- priročnik Smernice za učinkovito komunikacijo v organizaciji (<https://psihologijade-la.com/2022/03/07/prirocnik-smernice-za-ucinkovito-komunikacijo-v-organizaciji/>)
- Priročnik za mladinske delavce\_ke o spletnem nasilju na podlagi spola <https://drive.google.com/file/d/110xwFJ1ByOPYAdyMSudctoOOZGJZikL/view>
- Vec, Tomaž (2002). Specifične komunikacijske tehnike v svetovalno-terapevtski praksi. Socialna pedagogika (Ljubljana), letnik 6, številka 4, str. 405-429. Dostopno na [www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-YAQS2JXJ/0395-fa21-b951-4473-a41d-c9e6c65f58a4/PDF](http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-YAQS2JXJ/0395-fa21-b951-4473-a41d-c9e6c65f58a4/PDF)





## 2. KONFLIKTI NISO NUJNO NEGATIVNI

Konflikti so naravni in neizogibni del medosebnih odnosov in skupinskega dela. Pojavijo se, ko posamezniki ali skupine doživljajo neskladja med interesi, vrednotami, cilji ali potrebami, pogosto z izrazito čustveno komponento. Strokovnjaki ločujejo različne vrste konfliktov, ki se razlikujejo po vzroku in načinu izražanja nesoglasij (Robbins in Judge, 2022):

- **Naloge (task conflict)** – nesoglasja glede vsebine ali ciljev dela,
- **Odnosi (relationship conflict)** – nesoglasja med posamezniki zaradi osebnih razlik,
- **Procesi (process conflict)** – nesoglasja glede načinov izvedbe nalog.

V mladinskem delu konflikt razumemo kot situacijo, v kateri nasprotja interesov, vrednot ali potreb med mladimi ter vpletenimi odraslimi ali vrstniki povečajo napetosti, če se uporablja neempatičen jezik ali sovražni govor. Uporaba sočutne komunikacije, »jaz-sporočil« in aktivnega poslušanja prispeva h konstruktivnemu reševanju nesoglasij (Bevek, Černko, Kosi, Kralj in Lombergar, 2025).

Konflikt ni nujno negativen; destruktiven postane predvsem, kadar ga spremlja napadalna komunikacija, stopnjevanje napetosti ali osebne diskvalifikacije (Iršič, 2010). Hkrati predstavlja priložnost za učenje socialnih veščin, samoregulacijo in konstruktivno reševanje problemov.

Konstruktivno obravnavani konflikti omogočajo razvijanje veščin reševanja problemov, povečujejo odpornost in gradijo občutek skupnosti. Mladinski delavci z vodenjem in podporo prispevajo k ustvarjanju varnega prostora, kjer konflikti niso ovira, temveč priložnost za učenje in rast..





## KJE SE POJAVLJAJO KONFLIKTI?

V mladinskem delu se konflikti pojavljajo na več ravneh, ki so med seboj povezane in vplivajo druga na drugo. Prepoznavanje teh ravni pomaga mladinskim delavcem razumeti vzroke napetosti in jih ustrezno nasloviti.

- **Med mladimi vrstniki**

Konflikte med vrstniki povzročajo različni interesi, osebnostne razlike ali tekmovalnost znotraj skupine. Na primer, v skupini mladih, ki sodelujejo pri športnih ali umetniških projektih, lahko pride do nesoglasij glede porazdelitve vlog ali priznanja zaslug. Konflikti se pojavljajo tudi zaradi socialnih hierarhij, predsodkov ali različnih načinov komunikacije.

- **Med mladimi in mladinskimi delavci**

Konflikti se lahko pojavijo tudi med mladimi in odraslimi, ki jih vodijo. Pogosti vzroki so neskladja med pričakovanji mladinskih delavcev in željami mladih, nejasne ali nespremenljive norme ter različni sistemi vrednot. Na primer, mlada oseba, ki si želi več svobode pri odločanju v projektu, lahko pride v konflikt z mladinskim delavcem, ki mora zagotoviti varnost in skladnost s pravilnikom.

- **Znotraj skupine mladinskih delavcev**

Konflikti se ne pojavljajo le med mladimi, temveč tudi med strokovnjaki. Razlike v pristopih, metodah dela ali delitvi odgovornosti lahko povzročijo napetosti, ki posredno vplivajo na skupino mladih. Na primer, dva mladinska delavca imata lahko različna stališča glede vključevanja marginaliziranih mladih, kar lahko vpliva na doslednost vodenja skupine.

- **Med mladinskimi programi in širšo skupnostjo**

Konflikti se lahko pojavijo tudi v odnosih s starši, šolami, lokalno skupnostjo ali drugimi organizacijami. Nesoglasja se pogosto nanašajo na varnost, kulturne norme, finančne omejitve ali razlike v pričakovanjih glede vključenosti mladih. Takšni konflikti so lahko priložnost za izboljšanje komunikacije in sodelovanja s širšo skupnostjo.



## KAKO DOJEMAMO KONFLIKTE?

Pomembno je razumeti, da konflikt sam po sebi ni nujno negativen; njegova posledica je odvisna od tega, kako ga dojemamo in kako se nanj odzovemo (De Dreu in Gelfand, 2008).

**Negativno dojetanje konflikta** pomeni, da ga posamezniki vidijo kot grožnjo ali destruktivno situacijo, ki povzroča napetosti, razdor in frustracije. Takšno dojetanje pogosto vodi v:

- poslabšanje odnosov,
- zmanjšanje zaupanja in sodelovanja ter
- povečano čustveno napetost in stres.

Raziskave kažejo, da lahko močna negativna čustva zmanjšajo kognitivne sposobnosti in onemogočijo iskanje novih idej ali rešitev (De Dreu in Weingart, 2003). V mladinskem delu se to kaže kot težava pri sodelovanju v skupinah ali oteženo reševanje sporov med mladimi.

Negativni konflikti prav tako povečujejo stres, kar vodi do večje anksioznosti, frustracij in občutka nemoči. Dolgotrajna izpostavljenost napetostim lahko povzroči motnje spanja, glavobole, utrujenost in oslabi imunski sistem. Pri mladih se kronični konflikti pogosto izražajo kot povečana čustvena napetost, zmanjšana koncentracija, težave v socialnih odnosih ter vedenjske spremembe, kot so agresivnost ali umik iz skupinskih aktivnosti (Mustafa, Aslam in Kamran, 2024; Iršič, 2004; Iršič, 2010).







**Konstruktivno dojemanje konflikta** pomeni, da ga vidimo kot priložnost za rast in izboljšanje odnosov. Konflikt lahko:

- spodbuja kreativno reševanje problemov,
- krepi veščine dialoga in argumentiranja,
- omogoča razjasnitev pričakovanj in vrednot.

Konflikt postane priložnost za razvoj socialno-čustvenih kompetenc, če ga posamezniki dojemajo kot možnost za učenje in rast. V takih situacijah reševanje konflikta vključuje empatično poslušanje, izražanje stališč, konstruktivno komunikacijo in iskanje skupne rešitve, kar razvija socialne in komunikacijske veščine ter sposobnost reševanja sporov (Mustafa, Aslam in Kamran, 2024).

Na dojemanje konflikta kot pozitivnega ali negativnega vplivajo številni individualni in socialni dejavniki:

- Osebnostne značilnosti (npr. prijaznost, vestnost) so povezane s tem, kako posamezniki zaznavajo in rešujejo konflikte, kar kaže, da osebnost vpliva na dojemanje konflikta in strategije odzivanja (Tehrani in Yamini, 2020).
- Čustvena inteligenca in stabilnost prispevata k bolj konstruktivnemu pristopu h konfliktom ter boljšemu razumevanju izraženih potreb in čustev.
- Komunikacijske spretnosti so ključne za konstruktivno upravljanje konfliktov, saj aktivno poslušanje in jasna komunikacija zmanjšujeta napačne interpretacije ter izboljšujeta reševanje nesoglasij.





Podpora socialnega okolja (npr. vrstnikov ali odraslih) spodbuja razvoj socialnih kompetenc, ki olajšajo konstruktivno reševanje konfliktov.

Razlike med konflikti glede naloge in medosebnimi konflikti vplivajo na to, ali konflikt vodi k izboljšanju procesov ali k negotovosti in napetosti.

## ODZIV NA KONFLIKT

Poznamo več odzivov na konflikt. Odzivi, ki jih bomo našeli, izhajajo iz **modela stilov reševanja konfliktov**, ki sta ga razvila Kenneth W. Thomas in Ralph H. Kilmann (1974) – znanega kot **Thomas-Kilmannov model (TKI)**.

Model temelji na dveh dimenzijah:

1. **Usmerjenost k lastnim ciljem (asertivnost)**
2. **Usmerjenost k odnosu oziroma drugim (kooperativnost)**

Kombinacija teh dveh dimenzij tvori pet odzivnih stilov:

| Stil                 | Temeljna usmerjenost                  | Značilno vedenje                                             | Kdaj je primeren?                                            |
|----------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Umik</b>          | Nizka skrb zase in za odnos           | Izogibanje konfliktu, odlašanje, umik iz situacije           | Ko je tema nepomembna ali ko potrebujemo čas za premislek    |
| <b>Izglajevanje</b>  | Nizka skrb zase, visoka skrb za odnos | Popuščanje, pomirjanje, prilagajanje drugi strani            | Ko želimo ohraniti odnos ali ko nam vprašanje ni ključno     |
| <b>Prevladovanje</b> | Visoka skrb zase, nizka skrb za odnos | Uveljavljanje svojega mnenja, tekmovanje, pritisk            | Ko je potrebna hitra odločitev ali zaščita pomembnega načela |
| <b>Kompromis</b>     | Srednja skrb zase in za odnos         | Iskanje srednje poti, medsebojno popuščanje                  | Ko obe strani želita hitro in sprejemljivo rešitev           |
| <b>Razreševanje</b>  | Visoka skrb zase in za odnos          | Skupno raziskovanje potreb, iskanje najboljše rešitve za vse | Ko je pomemben tako cilj kot dolgoročen odnos                |



**Pomembna razlika:**

- **Kompromis** = obe strani nekaj izgubita, nekaj pridobita.
- **Razreševanje (sodelovanje)** = iskanje tretje, boljše rešitve, kjer nihče ne izgubi bistvenega (win-win).

## OSREDOTOČIMO SE NA PROBLEM, NE NA OSEBO

---

Pri reševanju konfliktov je ključno, da se osredotočimo na problem, ne na osebo, saj tako ohranjamo dober odnos.

- Predpostavimo, da je drugi naredil najboljše, kar je znal in zmozel, ter si prizadevamo razumeti njegovo ravnanje, pri čemer upoštevamo različne vedenjske vzorce ljudi.
- Prevzemimo odgovornost za nastalo situacijo in iskanje rešitev, tako da se vprašamo, kaj lahko naredimo sami.
- Iščimo rešitve, ki so sprejemljive za obe strani.
- Vzdržujemo odprto in iskreno komunikacijo, saj je pomembno, da konflikte obravnavamo konstruktivno in jih ne stigmatiziramo – sicer lahko potlačena napetost kasneje preraste v večji problem.

Kako torej skozi konflikt doseči napredek? Pri tem nam lahko pomagajo:

- prizadevanja za osebno rast,
- znanje o upravljanju z našimi čustvi (tudi močnejšimi),
- tehnike in veščine mediacije (kot so že prej opisane tehnike aktivnega poslušanja in »jaz« sporočil, aktivno prizadevanje za razumevanje nasprotne strani – veliko vprašanj na »k«: kaj, kako, kje),
- odkrivanje lastnih želja, interesov in potreb ob jasnem izražanju in pojasnjevanju svojih stališč,
- prehajanje od manj spornih dejstev k bolj spornim,
- identifikacija različnih in izključujočih se interesov,
- tehnika lupljenja čebule,
- preokvirjanje,
- izražanje sočutja,
- zrcaljenje,
- test realnosti,
- validacija ipd.







Namig: Kadar so strani čustveno »pregrete«, je smiselno uporabiti vsaj 20-minutni odmor, v katerem se poskušamo od konflikta odmakniti in se sprostiti, da lahko kasneje k njemu učinkoviteje pristopimo. Dobro je, da o potrebi po odmoru in njegovem smislu ve tudi nasprotna stran že pred sporom, če je to mogoče.

## KDAJ UPORABIMO MEDIACIJO?

Če sami ne znamo ali ne zmoremo razrešiti konflikta, je, zlasti kadar so v ospredju pomembni medosebni odnosi, smiselno vključiti mediatorja..

Kot nevtralna tretja oseba lahko pomaga voditi proces ter podpre iskanje rešitev, ki bodo sprejemljive za vse vpletene. Mediator konflikta ne rešuje namesto udeležencev, temveč jima pomaga, da ga bolje razumeta, upravljata in – če je mogoče – tudi razrešita. Mediacija je jasno strukturiran proces, ki poteka v več zaporednih fazah:

- uvodna faza,
- raziskovalna faza,
- faza pogajanj in
- zaključna faza.

Mediacija je način co mirnega reševanja sporov, ki ga že nekaj časa uporabljajo tudi sodišča in centri za socialno delo. Omogoča izvensodno reševanje potrošniških, delovnih in gospodarskih sporov, hkrati pa postaja vse bolj uveljavljena tudi na drugih področjih. Šolska mediacija je na primer vse pogostejša in aktualna pri reševanju medvrstniških sporov, kjer spodbuja dialog, prevzemanje odgovornosti in iskanje skupnih rešitev.

### Pomembno:

- Mediacija ni metoda za vsako situacijo.
- Temelji na prostovoljnosti.
- Odnos je pomembnejši od "zmage".
- Mladi se skozi mediacijo učijo odgovornosti, empatije in dialoga.
- Mediator vodi proces, ne vsebine.





## Vaja: Simulacija mediacije pri delu z mladimi

Simulacija spora s posredovanjem tretje osebe kot mediatorja, ki pomaga stranim doseči dogovor ali rešitev, ki prispeva k umiritvi konflikta ali celo njegovi razrešitvi.

**Nasvet:** Dobro je, da je prisoten nekdo, ki je mediator, saj lahko pomaga z razlago tehnik, veščin in usmerja delo tretje osebe, ki se preizkuša v vlogi mediatorja.

### Namen vaje je:

- razumeti, **kdaj uporabiti mediacijo,**
- spoznati **vlogo mediatorja kot nevtralne tretje osebe,**
- preizkusiti **štiri faze mediacijskega procesa,**
- trenirati veščine: aktivno poslušanje, parafraziranje, nevtralnost, postavljanje vprašanj, upravljanje čustev.

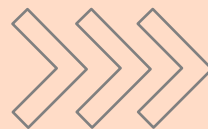
### 1. Uvodni del (15 minut)

Najprej postavimo kratek teoretični okvir in odgovorimo na vprašanja:

#### Kdaj uporabimo mediacijo?

- ko je konflikt med dvema ali več osebami,
- ko so odnosi pomembni (sošolci, člani ekipe, prostovoljci, sodelavci),
- ko strani sami ne zmorejo več konstruktivnega pogovora,
- ko želimo ohraniti odnos in ne zgolj "zmagati",
- ko želimo, da rešitev oblikujeta strani sami.





## Kaj mediacija NI:

- ni svetovanje,
- ni razsojanje,
- ni kaznovanje,
- mediator ne odloča, kdo ima prav.

## Kaj mediacija JE:

- strukturiran proces v štirih fazah,
- varen prostor za dialog,
- podpora stranema, da sami najdeta rešitev.

## 2. Simulacija mediacije (45–60 minut)

### Organizacija skupine

Udeležence razdelimo v skupine po 4–5 oseb:

- 1 mediator
- 2 strani v konfliktu
- 1–2 opazovalca (z opazovalnim listom)

Po prvi rundi vloge zamenjajo.





### 3. Scenariji konflikta (primeri za mladinsko delo)

#### **Primer 1: Konflikt v mladinskem projektu**

Dva člana ekipe organizirata dogodek. Eden meni, da drugi ne opravlja svojega dela. Drugi se počuti podcenjenega in preobremenjenega.

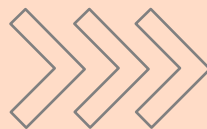
#### **Primer 2: Konflikt v prostovoljski skupini**

Ena članica pravi, da se druga vede dominantno in odloča brez posvetovanja. Druga pravi, da samo skrbi, da stvari potekajo.

#### **Primer 3: Konflikt med mladimi v centru**

Dva mlada sta se sprla zaradi objave na Instagramu, ki jo eden razume kot žaljivo.





## ŠTIRI FAZE MEDIACIJE (NAVODILA ZA MEDIATORJA)

### Uvodna faza

**Cilj:** vzpostaviti varnost in pravila.

Mediator:

- predstavi svojo vlogo (nevtralnost),
- razloži potek mediacije,
- postavi pravila:
  - govorimo eden po eden,
  - ne prekinjamo,
  - spoštljiv jezik,
  - zaupnost.

Primer stavkov:

- »Moja naloga ni, da odločim, kdo ima prav, ampak da vama pomagam do pogovora.«
- »Ali se oba strinjata s temi pravili?«

### Raziskovalna faza

**Cilj:** razumeti perspektivi obeh strani.

Vsaka stran dobi čas, da pove svojo zgodbo.

Mediator uporablja:

- aktivno poslušanje,
- parafraziranje,
- nevtralna vprašanja.

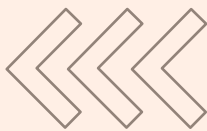
Primeri vprašanj:

- »Kaj se je zgodilo iz vaše/ iz tvoje perspektive?«
- »Kako ste se ob tem počutili?«
- »Kaj vam/ti je bilo v tej situaciji najtežje?«
- »Kaj bi si takrat želeli?«

Mediator:

- ne presoja,
- ne išče krivca,
- povzema bistvo,
- prepozna potrebe (spoštovanje, priznanje, varnost, pravičnost ...).





## Faza pogajanj

**Cilj:** iskanje možnih rešitev.

Mediator preusmeri pogovor:

- od preteklosti k prihodnosti,
- od obtoževanja k potrebam,
- od nasprotnih pozicij k skupnim interesom.

Primeri vprašanj:

- »Kaj bi se moralo zgoditi, da bi bil odnos boljši?«
- »Kaj ste pripravljeni vi prispevati?«
- »Kaj je za vas sprejemljivo?«
- »Kakšen dogovor bi bil realen?«

Mediator spodbuja:

- konkretne predloge,
- izvedljive korake,
- preverjanje obojestranskega soglasja.

## Zaključna faza

**Cilj:** oblikovati jasen dogovor.

Dogovor mora biti:

- konkreten,
- izvedljiv,
- časovno opredeljen,
- prostovoljen.

Mediator:

- povzame dogovor,
- preveri, ali se oba strinjata,
- vpraša, kako se počutita ob zaključku.





## 5. Vloga opazovalcev

Opazujejo:

- ali mediator ostaja nevtralen,
- ali uporablja odprta vprašanja,
- ali parafrazira,
- kako upravlja lastna čustva,
- ali daje nasvete (kar ni njegova naloga).

## 6. Refleksija po vaji (20–30 minut)

Vprašanja za različne vloge:

### **Za mediatorja:**

- Kaj ti je bilo najtežje?
- Kdaj si imel/a občutek, da izgubljaš nevtralnost?
- Kako si upravljal/a s tišino?

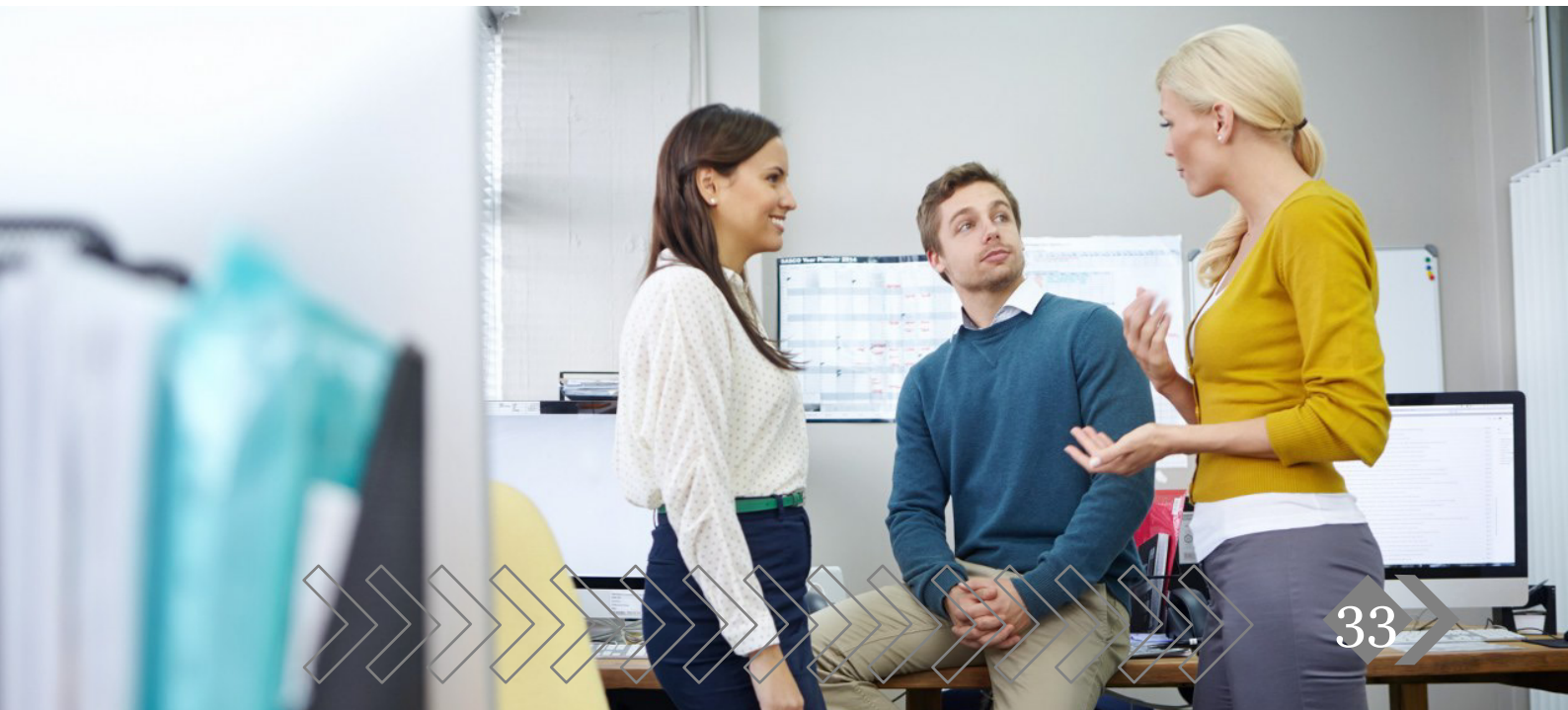
### **Za strani v konfliktu:**

- Ali si se počutil/a slišanega?
- Kaj je mediator naredil dobro?
- Kaj bi lahko naredil drugače?

### **Za opazovalce:**

- Katera tehnika je bila najbolj učinkovita?
- Je mediator kdaj prevzel preveč nadzora?

Preberi več: <https://markoircic.si/wp-content/uploads/2020/02/Knji%C5%BEica-Mediacija.pdf>



- Brečko, D. (2023). Ravnanje s konflikti: Za več zadovoljstva in manj stresa. Sofos, inštitut za upravljanje znanja in razvoj talentov. Dostopno <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-9LXXRZWC/3dae-fegc-f4f4-45f1-b9b2-f03cf4228e67/PDF>
- Iršič, M. (2004). Umetnost obvladovanja konfliktov. Zavod RAKMO. Dostopno <https://www.konflikt.si/konflikt.htm>
- Možina, S. (2000). Participativno reševanje konfliktov v organizaciji. Industrijska demokracija. Ljubljana. Dostopno <https://www.delavska-participacija.com/priloge/ID001003.doc>
- Iršič, M. (2020). Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih. Zavod RAKMO. Dostopno <https://markoirsic.si/wp-content/uploads/2020/08/Uvod-v-resevanje-konfliktov-v-medosebnih-odnosih.pdf>
- Iršič, M. (2010). Mediacija. Zavod RAKMO. Dostopno na <https://markoirsic.si/wp-content/uploads/2020/02/Knji%C5%BEica-Mediacija.pdf>
- Frankovič, M. in Vujović, B. (n.d.). Učinkovita komunikacija in reševanje konfliktov. Dostopno na <https://gradiva.zik-crnatelj.eu/gradivo-szr/moc-besed.pdf>
- De Dreu, C. K. W., in Gelfand, M. J. (Ur.). (2013). The psychology of conflict and conflict management in organizations. Psychology Press. Dostopno na [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781136679926\\_A23855965/preview-9781136679926\\_A23855965.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781136679926_A23855965/preview-9781136679926_A23855965.pdf)
- De Dreu, C. K. W., in Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis.
- De Dreu, C. K. W., in Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 88(4), Dostopno na [https://www.researchgate.net/publication/10597081\\_Task\\_Versus\\_Relationship\\_Conflict\\_Team\\_Performance\\_and\\_Team\\_Member\\_Satisfaction\\_A\\_Meta-Analysis](https://www.researchgate.net/publication/10597081_Task_Versus_Relationship_Conflict_Team_Performance_and_Team_Member_Satisfaction_A_Meta-Analysis)
- Robbins, S. P., in Judge, T. A. (2022). Organizational behavior (18th ed.). Pearson. Dostopno na [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292449968\\_A46465006/preview-9781292449968\\_A46465006.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292449968_A46465006/preview-9781292449968_A46465006.pdf)
- Mustafa, Ghulam, Aslam, Muhammad in Kamran, Farrukh. (2024). The Effect of Attunement on the Development of Relationship Conflict Resolution Skills. The Critical Review of Social Sciences Studies. Dostopno na [https://www.researchgate.net/publication/385927427\\_The\\_Effect\\_of\\_Attunement\\_on\\_the\\_Development\\_of\\_Relationship\\_Conflict\\_Resolution\\_Skills](https://www.researchgate.net/publication/385927427_The_Effect_of_Attunement_on_the_Development_of_Relationship_Conflict_Resolution_Skills)
- Sikirič, Ž. (n.d.). Medosebni konflikti in njihovo reševanje. Univerza v Ljubljani. Dostopno na <https://ebooks.uni-lj.si/ZalozbaUL/catalog/view/618/992/10460?>
- Tehrani, H. D., in Yamini, S. (2020). Personality traits and conflict resolution styles: A meta-analysis. Personality and Individual Differences. Dostopno na <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886919307330?>
- Betetto, N., Ristin, G., Končina Peternel, M., Hajtnik, Z., Jelen Kosi, V., Klemenčič, A., Kociper, M., Milivojevič, Z., & Ovčak Kos, M. (2011). Mediacija v teoriji in praksi: veliki priročnik o mediaciji. Ljubljana: Društvo mediatorjev Slovenije, str. 25 - 26, 34 - 35, 93.
- Metelko, T. P. (2018). Mediacijske tehnike in veščine, Priročnik za učinkovito preprečevanje in reševanje konfliktov ter osebno rast v komuniciranju. PRO CREATHOR: Ljubljana, str. 1-50.
- Prgić, J. (2011). Mediacija za otroke, Konstruktivno reševanje konfliktov za otroke od 4. do 9. leta, Svetovalno-izobraževalni center MI
- Iršič, M. (2017). Mediacija – Pomoč pri razreševanju konfliktov. Ljubljana: Zavod RAKMO
- <https://www.google.com/url?q=https://www.gottman.com/blog/love-smarter-learning-take-break/&sa=D&source=docs&ust=1772619934082759&usg=AOvVaw3Fnw5yWvU8TrXHjN6w9bNj>





### 3. RAVNOVESJE MED POKLICNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM

Delo danes ni le plača. Ljudje, zlasti mladi, po vsem svetu iščejo delovna mesta, ki so skladna z njihovimi osebnimi vrednotami. Po podatkih raziskave (Partridge, 2025) so delavci generacije Z – rojeni med letoma 1997 in 2012 – v večini postavili ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem daleč pred plačo.

Kar tri četrtine (74 %) anketiranih delavcev v tej starostni skupini je navedlo, da je ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem njihova glavna prioriteta, medtem ko je plačo kot glavno prioriteto izpostavilo 68 %.

**Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem (work-life balance) je stanje ali proces usklajevanja delovnih in zasebnih vlog, pri katerem posameznik učinkovito izpolnjuje zahteve obeh področij brez trajnega konflikta med njima ter ohranja psihološko blagostanje.**

**Klasično definicijo ponujata Jeffrey H. Greenhaus in Gary N. Powell, ki work-life balance opredelita kot »obseg, v katerem je posameznik enako angažiran in enako zadovoljen s svojo delovno in družinsko vlogo« (Greenhaus & Powell, 2003).**





Kasnejše raziskave poudarjajo predvsem zmanjševanje konflikta med vlogami in subjektivno doživljanje ravnovesja kot pomemben dejavnik duševnega zdravja, obvladovanja stresa in preprečevanja izgorelosti (npr. Allen et al., 2000; Haar et al., 2014).

Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem pomembno vpliva na splošno kakovost življenja, saj omogoča:

- ohranjanje duševnega zdravja,
- kakovostnejše spoprijemanje s stresom,
- zmanjševanje tveganja za izgorelost.

Posamezniki, ki ohranjajo takšno ravnovesje, so praviloma bolj zadovoljni in srečnejši tako v osebnem kot poklicnem okolju. Na doseganje ravnovesja pa vplivajo tudi osebne značilnosti posameznika ter organizacijski pogoji.

Vsa področja našega življenja so medsebojno povezana. Prekomeren čas, namenjen službi, zmanjšuje prostor za družino, prijatelje in prostočasne aktivnosti (Cvitković, 2022).

Kališnik (2022) v članku »Ravnovesje med poklicnim delom in zasebnim življenjem« navaja, da je razširjeno napačno prepričanje, da ravnovesje ne deluje za tiste, ki želijo biti uspešni. To ni res in temelji na zmotnem prepričanju, da pomeni ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem zadovoljiti se z manj.

Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem pomeni ustvarjanje uspešnega življenja po lastnih merilih:

- določanje prioritet in osredotočanje na tisto, kar vam je najpomembnejše,
- skrb za lastno dobro počutje, kar omogoča, da drugim pomagata po svojih najboljših močeh,
- nadzor nad svojim življenjem.





Številne raziskave kažejo, da se osebne in družbene posledice neravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem odražajo v povečani ravni stresa in bolezni, manjšem zadovoljstvu z življenjem, več družinskih sporih, nasilju in ločitvah, večjih izzivih pri starševstvu in nadzoru otrok ter naraščajoči stopnji mladostniškega prestopništva in nasilja.

### **Pomembno:**

- Uravnotežen življenjski slog omogoča kakovostno preživljanje časa z bližnjimi in vzpostavljanje pristnih medčloveških odnosov.
- Kakovostni družinski in prijateljski odnosi pozitivno vplivajo na naše počutje ter povečujejo motivacijo in samoiniciativnost pri delu.
- Dobro ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem spodbuja ustvarjalnost, umirjenost in občutek izpolnjenosti, kar vodi k večji učinkovitosti ter nadzoru nad življenjem in poklicno potjo (Cvitković, 2022).

## **RAVNOVESJE KOT MOTIVATOR**

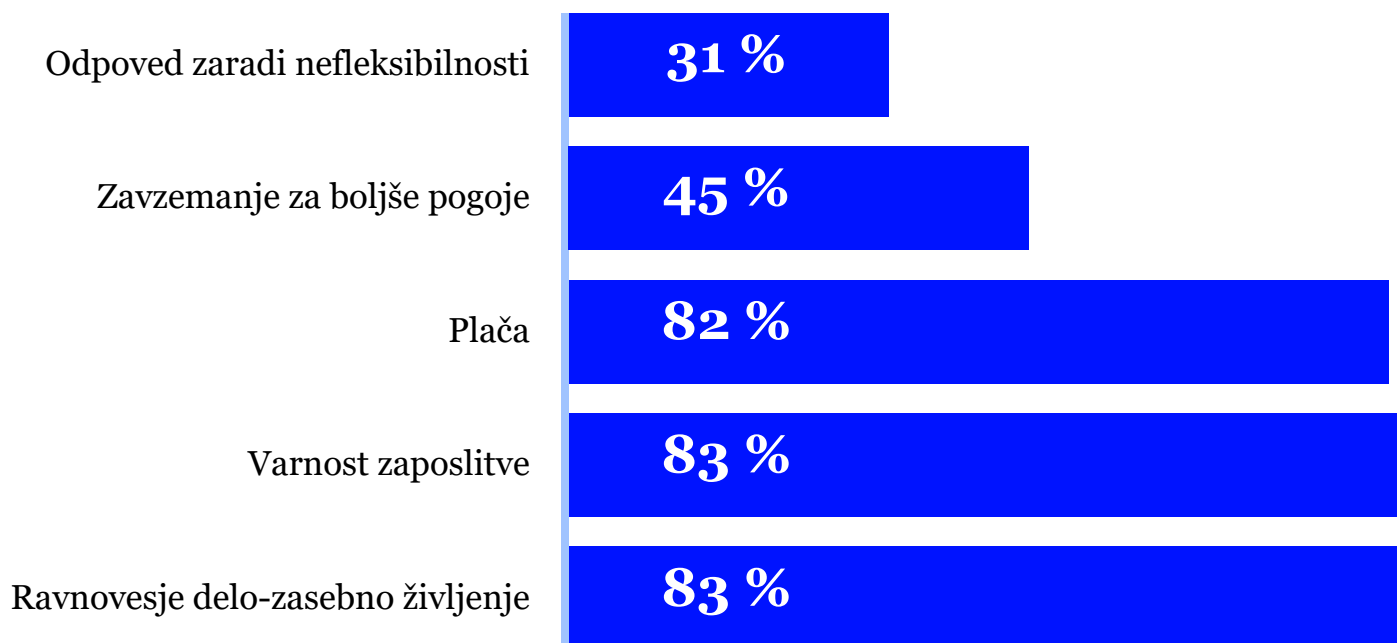
**Ravnovesje pomeni uspešno usklajevanje plačanega dela z drugimi pomembnimi dejavnostmi, kot so čas z družino, rekreacija, prosti čas, vključevanje v društva ali študij.**



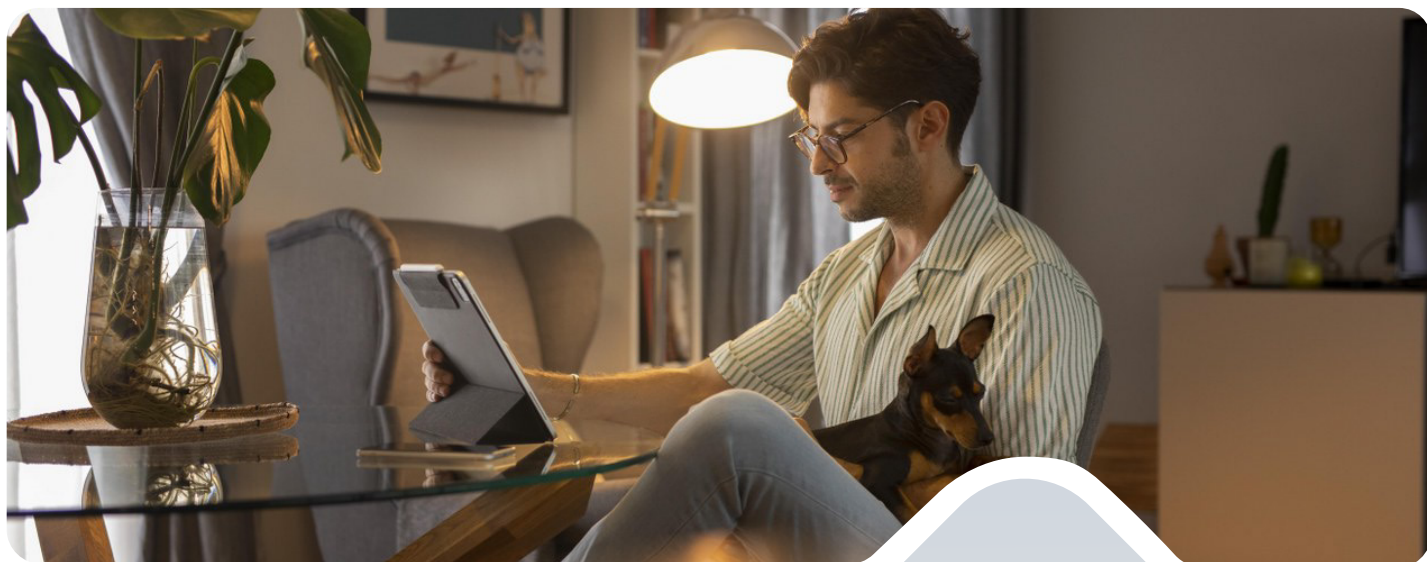
Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem je za delavce po vsem svetu postalo izjemno pomembno in je postalo njihov glavni motivator, plačilo pa je potisnilo na drugo mesto, kaže letna mednarodna raziskava, ki jo je izvedlo mednarodno podjetje Randstad, specializirano za zaposlovanje, kadrovske svetovanje ter raziskave trga dela in v kateri je sodelovalo več tisoč zaposlenih.



Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem je bilo za zaposlene najpomembnejši dejavnik pri izbiri trenutne ali prihodnje zaposlitve za 83 % od 26.000 anketiranih delavcev v 35 državah, kar je primerljivo z varnostjo zaposlitve (83 %) in nekoliko pred plačo (82 %). Skoraj polovica (45 %) vprašanih je navedla, da so si prizadevali za boljše delovne pogoje, skoraj tretjina (31 %) pa je poročala, da je zapustila službo, ker ni omogočala dovolj fleksibilnega delovnega časa.



Velik premik je svet dela doživel v času epidemije Covid-19, saj je hibridno delo zdaj veliko bolj pogosto, čeprav ni mogoče za vsa delovna mesta.







## POSLEDICE NEURAVNOTEŽENEGA DELA IN ŽIVLJENJA

Pogosta past mladinskega dela je občutek, da moramo biti »vedno dosegljivi«. To vodi v izgorelost in zmanjšuje kakovost dela. Pomembno je postaviti meje ter določiti čas za delo in čas za počitek.



V Sloveniji je zakonsko priznana pravica do odklopa, ki omogoča, da zaposleni zunaj delovnega časa niso dosegljivi za službene zadeve.

Čeprav pogosto delamo v fleksibilnih oblikah dela, je ta princip še vedno uporaben in nujen za zdravje.

## SMERNICE ZA DOSEGANJE DOBREGA RAVNOVESJA (PRI MLADINSKEM DELU)

Mladinski delavci so pogosto bolj izpostavljeni neravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem. Zaradi fleksibilnih urnikov, intenzivnih čustvenih situacij in zahtevnega dela z mladimi, ki terja veliko energije, je ohranjanje ravnovesja še posebej pomembno.

- **Določanje mej:** jasno opredelite svojo vlogo mladinskega delavca in določite, kaj lahko in česa ne morete storiti. Meje vas ne le ščitijo, temveč tudi zagotavljajo, da mladim nudite dosledno in učinkovito podporo. Naučite se reči »ne« dodatnim obveznostim, ki presegajo vaše zmožnosti.
- **Organizacija časa in določanje prioritet:** pomaga uskladiti poklicno delo z osebnimi potrebami, družino in prostim časom. Uporabljajte seznam opravil ali planer, da razmejite nujne in pomembne naloge. Določite dnevne ali tedenske cilje, ki so realni in dosegljivi.
- **Skrb za duševno in telesno zdravje:** redno telovadite, tudi kratek sprehod ali raztezanje med delom šteje.

Vzemite si čas za sprostitev (čuječnost, meditacija, dihalne vaje in sprostitvene tehnike) ali hobije ter poskrbite za dovolj spanja in uravnoteženo prehrano tudi na delovnem mestu..





- **Fleksibilni delovni čas, svoboda pri opravljanju dela in možnost dela od doma** nekaterim povečujejo produktivnost, zmanjšujejo odsotnost, spodbujajo zadovoljstvo in podpirajo osebno rast, drugim pa prinašajo negotovost in nestabilnost. Poiščite sebi ustrezen ritem, saj nismo vsi enaki.
- **Negujte odnose:** preživljajte kakovosten čas z družino in prijatelji ter skrbite za dobre odnose na delovnem mestu.
- **Skupinsko delo in podpora:** redno komunicirajte s sodelavci o delovni obremenitvi in nalogah, uporabljajte supervizijo ali mentorstvo, da se izognete morebitni izgorelosti.
- **Profesionalni razvoj:** vključite se v izobraževanja o obvladovanju stresa, upravljanju časa in komunikaciji ter načrtujte kratkoročne in dolgoročne cilje, da boste imeli občutek napredka.

## primeri dobre PRAKSE

---

### Projekt Družini prijazno podjetje (od leta 2007):

Projekt spodbuja podjetja k ustvarjanju pogojev za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih, kar povečuje motivacijo, zavzetost in zvestobo podjetju.

### Pravica do odklopa (od konca leta 2024):

Z novelo Zakona o delovnih razmerjih ta pravica omejuje poseganje delodajalcev v prosti čas delavca med dnevnim ali tedenskim počitkom, v času letnega dopusta ali drugih upravičenih odsotnosti. Cilj je preprečiti nenehno dosegljivost zaposlenih, ki vodi v stres, izgorelost in negativno vpliva na duševno zdravje.





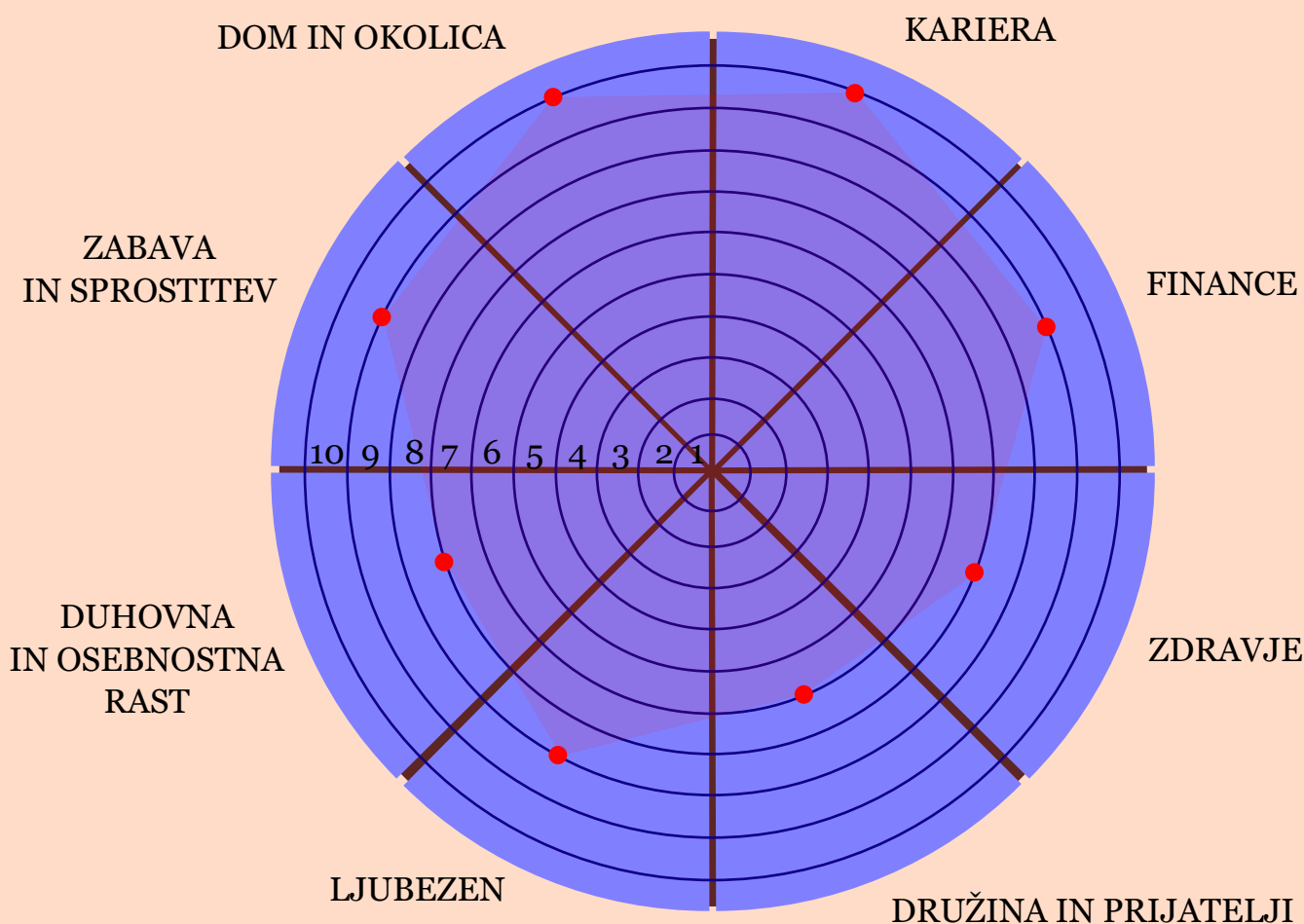
## Preizkusi dve vaji!

### Vaja 1: Kolo življenja

Kolo življenja je orodje, ki ti pomaga pregledati zadovoljstvo na posameznih področjih življenja. Namen vaje je ozavestiti, kje se nahajaš, in izboljšati splošno zadovoljstvo z življenjem.

**Namig:** Vaja pomaga prepoznati področja, ki potrebujejo več pozornosti, in določiti prednostne naloge pri postavljanju ciljev. Življenje je kot kolo – če ni uravnoteženo, ne teče gladko. Vsaka nepravilna veja vpliva na celotno gibanje, zato je pomembno poskrbeti za vsa področja, da življenje teče stabilno in harmonično.

### KOLO ŽIVLJENJA







## Vaja 2: Moja energijska kartica

1. Narišite tabelo z dvema stolpcema:
  - Energija se povečuje (aktivnosti, ki vas polnijo)
  - Energija se zmanjšuje (aktivnosti, ki vas izčrpavajo)
2. V vsak stolpec vpišite primere iz svojega vsakdana (npr. vodenje delavnic, krizne situacije, administracija, pogovori z mladimi itd.).
3. Analizirajte rezultate: Katere aktivnosti lahko zmanjšate ali delegirate? Katere aktivnosti lahko povečate ali jih načrtno vključite večkrat?
4. Na koncu zapišite tri konkretne ukrepe za naslednji teden, ki bodo povečali vaše osebno ravnovesje (npr. vsak dan 15 minut sprostitve, brez telefona po 20. uri, supervizija enkrat na mesec).

Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ni več le luksuz, temveč ključni dejavnik zadovoljstva in učinkovitosti zaposlenih. Skrb zase, postavljanje meja in iskanje fleksibilnih rešitev niso le osebna odgovornost, temveč tudi naložba v dolgoročno uspešnost in dobro počutje, ki omogoča, da lahko z energijo in predanostjo prispevamo tako v službi kot v zasebnem življenju.



## VIRI

- Cvitkovič, I. (2022). Kakovost življenja – ravnovesje poklicnega in zasebnega življenja. *Revija za univerzalno odličnost / Journal of Universal Excellence*, 11(3), 271–280. Dostopno na [https://www.fos-unm.si/media/pdf/RUO/2022-11-3/RUO\\_257\\_Kz\\_CVITKOVIc.pdf](https://www.fos-unm.si/media/pdf/RUO/2022-11-3/RUO_257_Kz_CVITKOVIc.pdf)
- Kališnik, P. (2022, 26. marec). Ravnovesje med poklicnim delom in zasebnim življenjem. *Delo*. Dostopno na <https://www.delo.si/polet/ravnovesje-med-poklicnim-delom-in-zasebnim-zivljenjem>
- Fabjan, U., Franko, P., Gorenc, S., & Vene, S. (2024). Kakovost osebnega in poklicnega življenja. *Revija za univerzalno odličnost / Journal of Universal Excellence*, 13(2), 132–143. Dostopno na <https://doi.org/10.37886/ruo.2024.009>
- Modic, T. (2018). Ne 16-urno delo ali hedonizem, ampak zmerno življenje. *Siol.net*. Dostopno na <https://siol.net/mnenja/intervjuji/ne-16-urno-delo-ali-hedonizem-ampak-zmerno-zivljenje-intervju-465503>
- Laimiš, A. (2015). Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, delovna zavzetost in avtonomija delovnega časa (magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta. Dostopno na [https://psihologijadela.com/wp-content/uploads/2016/01/aina\\_laimis\\_magistrska.pdf](https://psihologijadela.com/wp-content/uploads/2016/01/aina_laimis_magistrska.pdf)
- Atama (n.d.). Usklajevanje med poklicnim in zasebnim življenjem. Dostopno na <https://atama.si/S4110/D24441/Usklajevanje+med+poklicnim+in+zasebnim+%C5%BEivljenjem>
- Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2024). S 16. novembrom v veljavi pravica do odklopa. *GOV.SI*. Dostopno na <https://www.gov.si/novice/2024-11-14-s-16-novembrom-v-veljavi-pravica-do-odklopa/>
- Randstad. (2025). Work-life balance tops pay: Randstad's Workmonitor reveals new workplace baseline. Dostopno na <https://www.randstad.com/-press/2025/work-life-balance-tops-pay-randstads-workmonitor-reveals/>
- The Next Generation Blog. (2023). Stay energized and inspired: Learn how to avoid burnout in youth work. Dostopno na [https://thenextgeneration.blog/2023/09/07/how-to-avoid-burnout/?utm\\_source](https://thenextgeneration.blog/2023/09/07/how-to-avoid-burnout/?utm_source)
- Allred, A. (2023). Find your flow with energy maps. *Designing Your Life*. Dostopno na [https://designingyour.life/insights/find-your-flow-with-energy-maps/?utm\\_source](https://designingyour.life/insights/find-your-flow-with-energy-maps/?utm_source)
- Partridge, J. (2025). Work-life balance more important than pay for employees worldwide. *The Guardian*. Dostopno na <https://www.theguardian.com/business/2025/jan/21/work-life-balance-pay-workers-covid-pandemic>
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2003). When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), 291–303.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373.









## 4. SKRB ZASE IN DUŠEVNO ZDRAVJE MLADINSKIH DELAVCEV

Duševno zdravje je temelj našega celostnega počutja. Ne pomeni le odsotnosti duševnih motenj, temveč stanje, v katerem zmoremo obvladovati vsakodnevne obremenitve, razvijati svoje sposobnosti, se učiti, graditi odnose in prispevati k skupnosti. Takšno razumevanje duševnega zdravja poudarja tudi Svetovna zdravstvena organizacija (WHO), ki duševno zdravje opredeljuje kot **ključen del splošnega zdravja in družbenega delovanja**.

Raziskave kažejo, da je duševno zdravje dinamičen proces, ki se skozi življenje spreminja in je odvisen od osebnih, odnosnih ter družbenih dejavnikov (npr. socialna podpora, ekonomska varnost, delovni pogoji, življenjski dogodki). Evropske raziskave opozarjajo, da se pomemben delež prebivalstva vsaj enkrat v življenju sooči z duševno motnjo, pri mladih pa je breme še posebej izrazito.

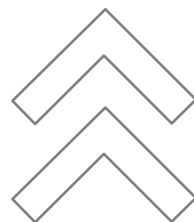
### STISKA ALI DUŠEVNA MOTNJA?

Občasne stiske so normalen odziv na spremembe, izgube, konflikte ali povečane obremenitve. Žalost, tesnoba, utrujenost ali razdražljivost so lahko del zdravega prilagajanja na zahtevne okoliščine.

Težava nastane, kadar:

- simptomi trajajo dlje časa (več tednov),
- so zelo intenzivni,
- pomembno vplivajo na delo, odnose ali vsakdanje delovanje,
- se pojavijo misli o brezupnosti ali samopoškodovanju.

Takrat lahko govorimo o duševni motnji, ki zahteva strokovno obravnavo.





## TRENTNO STANJE NA PODROČJU DUŠEVNEGA ZDRAVJA MLADIH V EVROPSKI UNIJI

Nova obsežna evropska raziskava, ki jo je pripravila European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, kaže, da se s slabim duševnim zdravjem sooča veliko odraslih in otrok v Evropski uniji. Med glavnimi dejavniki, ki vplivajo na duševno zdravje, so spremembe življenjskega in delovnega okolja (npr. digitalizacija), podnebne spremembe, socialna neenakost, negotovost zaradi visokih življenjskih stroškov ter življenjske stiske določenih skupin, kot so begunci.



Raziskava ugotavlja, da je bil pri mladih (15–29 let) v letu 2021 samomor eden najpogostejših vzrokov smrti, stopnja pa se je v zadnjih letih po prejšnjem upadu stabilizirala ali se v določenih starostnih skupinah celo rahlo povečala. Tvegane skupine so tudi osebe z nižjim socialno-ekonomskim statusom, ločeni, brezdomci ali begunci. Ženske pogosteje poročajo o slabem duševnem zdravju in iščejo pomoč, medtem ko so moški pogosteje hospitalizirani in imajo večje tveganje smrti zaradi samomora.

Dostop do pomoči je v večini držav EU sicer urejen, vendar ostajajo velike ovire, kot so stigmatizacija, dolge čakalne dobe in slabša dostopnost na podeželju. V Sloveniji se delež mladostnikov s simptomi depresije povečuje, stres pa je močno povezan s časom, preživetim na elektronskih napravah, in materialnimi težavami. Poročilo poudarja potrebo po bolj dostopnih, uporabniku prijaznih storitvah pomoči ter vključevanju uporabnikov v oblikovanje programov duševnega zdravja.





Več informacij, predvsem kako različne težave in motnje duševnega zdravja prepoznati in tudi pravilno ukrepati, najdete na spletni strani Nacionalnega programa duševnega zdravja Mira ter na spletni strani Spoprijemanje s težavami in stiskami.

## pomagajmo drugim, A PREPOZNAJMO TUDI LASTNE MEJE IN STISKE

Mladinski delavci in mladinske delavke se morajo zavedati svojih meja.



Pogosto smo izpostavljeni čustveno zahtevnim situacijam, negotovim pogodbam in neurejenim delovnim pogojem. Zato je razumevanje pomena duševnega zdravja še posebej ključno.



Opremljeni z znanjem o duševnem zdravju, lažje prepoznamo svoje meje in poskrbimo za ravnovesje, hkrati pa smo le tako vzor mladim, ki jih podpiramo.



S spletnim testom (v angleščini) preverite, kakšno je stanje vaših “vitaminov” duševnega zdravja.

Dolgoročne posledice kroničnega stresa imenujemo alostatska obremenitev – stanje, ko telo zaradi stalne pripravljenosti na obremenitve nima več dovolj časa za obnovo, kar vodi v utrujenost, slabše počutje in večje tveganje za bolezen.







Visoka alostatska obremenitev je povezana z:

- kronično utrujenostjo,
- težavami s koncentracijo,
- motnjami spanja,
- večjim tveganjem za depresijo in anksioznost,
- srčno-žilnimi in presnovnimi boleznimi.

Pri mladinskih delavcih se lahko kaže kot dolgotrajna izčrpanost, občutek, da si “vedno na preži”, zmanjšana potrpežljivost ali pogostejše telesne težave.

## NEKAJ PRAKTIČNIH NAMIGOV



Tukaj je kratek povzetek 12 napotkov za dobro duševno počutje na delovnem mestu iz gradiva Program MIRA:

1. **Skrb za zdrav življenjski slog** – dovolj kakovostnega spanja, gibanja, uravnotežena prehrana in skrb za telesno zdravje pripomorejo k večji odpornosti in boljšemu počutju.
2. **Krepite odpornost na stres** – prepoznajte stres, uporabljajte tehnike sproščanja in se osredotočajte na tisto, na kar lahko vplivate, namesto na tisto, na kar ne morete.
3. **Omejite digitalni stres** – zmanjšajte večopravnost in prekomerno uporabo tehnologije, načrtujte odklop od elektronskih komunikacij ter si vzemite premore od ekranov.
4. **Recite »ne« prekomernemu delu** – postavite meje pri nalogah in obveznostih, da ohranjate ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.
5. **Postavite realne časovne roke** – načrtujte delo tako, da dosegate cilje brez nepotrebnega dolgotrajnega pritiska.
6. **Ohranjajte ravnovesje med delom in družino** – usklajevanje obveznosti izboljšuje psihično zdravje in zmanjšuje konflikte med vlogami.
7. **Vzemite si dopust** – počitek in regeneracija sta ključna za obnovo energije in odpornost na stres.
8. **Spodbujajte pozitivno komunikacijo** – jasna in spoštljiva izmenjava mnenj krepi odnose, zmanjšuje konflikte in prispeva k varnemu delovnemu okolju.
9. **Skrbite za osebni in karierni razvoj** – učenje, pridobivanje novih veščin in napredovanje povečujejo zadovoljstvo ter občutek smisla.
10. **Aktivno sodelujte pri promociji duševnega zdravja** – izrazite svoje potrebe in se udeležujte programov ter delavnic, ki krepijo duševno zdravje na delovnem mestu.
11. **Osredotočajte se na pozitivno in izražajte hvaležnost** – zavedanje dobrih stvari in hvaležnost krepi motivacijo, podporo okolja in boljše odnose.
12. **Poiščite ustrezne informacije in pomoč** – ob težavah se pogovorite z nadrejenimi ali poiščite strokovno pomoč, če opazite znake stresa ali duševnih stisk.



## RUTINE ZA DOBRO POČUTJE

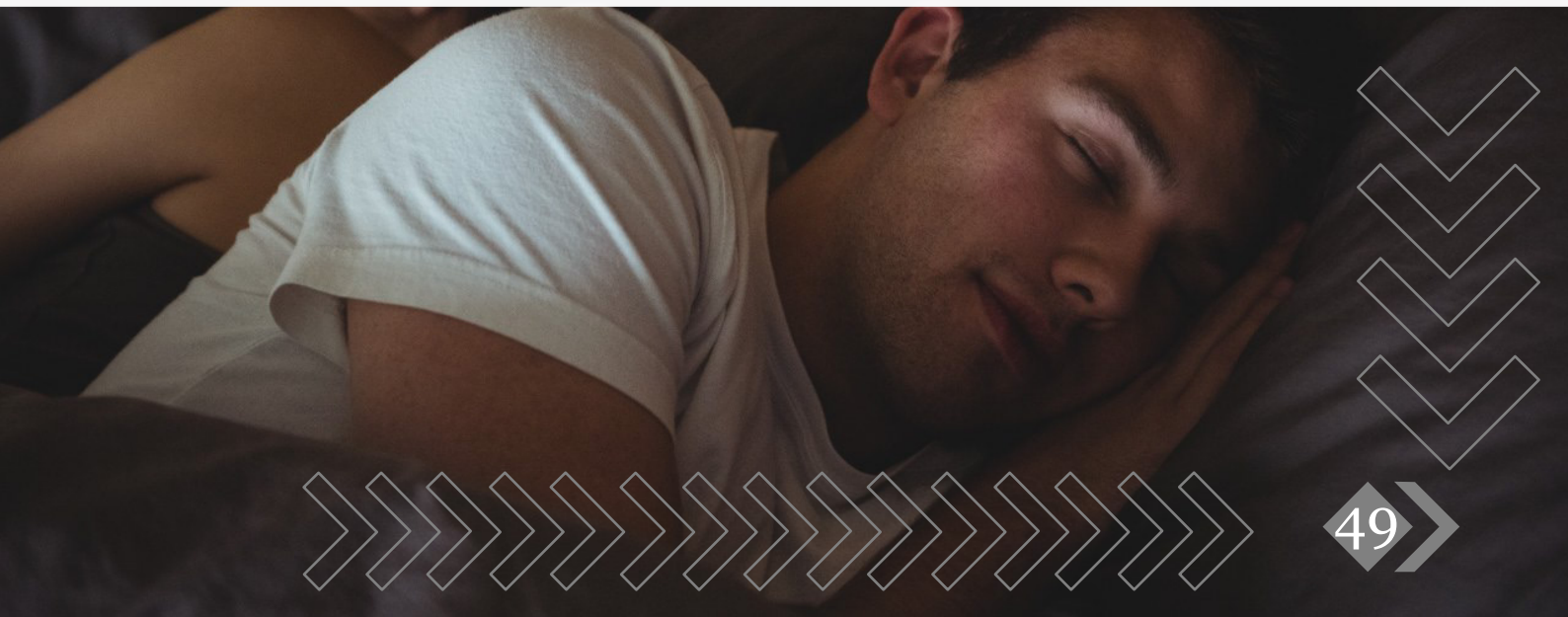
Rutine za dobro počutje so temelj ohranjanja duševnega zdravja in odpornosti. Ne gre za »velike spremembe«, ampak za majhne, vsakodnevne prakse, ki pomagajo telesu in umu ostati uravnotežena.

**Spanje.** Kakovosten spanec omogoča regeneracijo telesa, možgani predelajo informacije in čustva, čez dan pa se počutimo bolj osredotočeni in čustveno uravnoteženi. Pomanjkanje spanja hitro vodi v razdražljivost, težave s koncentracijo ter večje tveganje za tesnobo ali depresijo.

**Ukrep:** Prizadevamo si za redno spalno rutino, ki vključuje približno sedem do devet ur spanja na noč, ob tem pa ohranjamo stalno uro odhoda v posteljo in vstajanja. Pomembno je tudi, da se pred spanjem izognemo uporabi ekranov in si ustvarimo sproščujoč večerni ritual, kot je branje, poslušanje umirjene glasbe ali kratka dihalna vaja.

**Prehrana.** Pomembno vpliva na razpoloženje in energijo. Uravnotežena prehrana z rednimi obroki, ki vključujejo veliko sadja, zelenjave in polnovrednih žit, pomaga ohranjati stabilen nivo energije čez dan, medtem ko pretirano uživanje sladkorja in kofeina pogosto vodi v nihanja razpoloženja in občutke izčrpanosti. Pomembno je, da pijemo dovolj vode ter omejimo energijske pijače, zlasti v obdobjih povečanega stresa ali neprespanosti.

**Ukrep:** Že preproste spremembe, kot je izbira zdravega prigrizka namesto hitre sladke rešitve, lahko pomembno vplivajo na počutje.



**Gibanje** je še en steber, ki neposredno vpliva na naše duševno zdravje. Redna telesna aktivnost dokazano zmanjšuje raven stresnih hormonov in spodbuja sproščanje endorfinov, naravnih snovi, ki izboljšujejo razpoloženje

**Ukrep:** Ni nujno, da gre za intenziven šport – dovolj je že vsakodnevni trideset minut zmerne aktivnosti, kot so hoja, kolesarjenje, ples ali joga. Tudi majhni premiki skozi dan, kot je hoja po stopnicah namesto uporabe dvigala ali kratek sprehod med delom, pomagajo ohranjati telo aktivno in sproščeno. Ključno je, da izberemo obliko gibanja, ki nam je prijetna, saj bomo le tako lažje pri njej vztrajali dolgoročno.

**Sprostitvene tehnike** pomagajo umiriti živčni sistem in omogočajo telesu, da se iz stanja napetosti premakne v stanje počitka in obnove.

**Ukrep:** Ena najpreprostejših tehnik so dihalne vaje. Tukaj navajamo dve:

- počasno dihanje po vzorcu »vdih v štirih sekundah, zadrževanje v sedmih in izdih v osmih«,
- počasno dihanje po vzorcu kvadrata 4-4-4-4: 4 sekunde vdiha, 4 sekunde zadrževanja, 4 sekunde izdiha in 4 sekunde pavze pred novim vdihom.

Tudi meditacija, čuječnost, progresivna mišična relaksacija ali preprost sprehod v naravi so zelo učinkoviti načini za povrnitev občutka umirjenosti. Nekateri ljudje najdejo sprostitev tudi v pisanju dnevnika, saj zapisovanje misli in občutkov zmanjša notranjo napetost in pomaga pri predelavi izkušenj.

Rutine za dobro počutje niso stroga pravila, ki bi jih morali vsak dan natančno upoštevati, temveč predstavljajo nabor majhnih, a pomembnih korakov, ki jih lahko postopoma vključujemo v svoje življenje. Njihov cilj ni popolnost, temveč ustvarjanje ravnovesja, ki nam omogoča ohranjati zdravje, dobro energijo in notranjo stabilnost – tako v osebнем življenju kot pri delu z mladimi.



Preberite še: Nasveti za dobro počutje  
V programu Mira so pripravili interaktivni vprašalnik  
s pomočjo katerega lahko preverite, v kolikšni meri doživljate stres.





## Učinkovite strategije soočanja s stresom

**Štirje A-ji upravljanja s stresom:**  
**Izogni se (Avoid), Spremeni (Alter), Prilagodi (Adapt),**  
**Sprejmi (Accept)**

Model »štirih A-jev« upravljanja s stresom (Avoid, Alter, Adapt, Accept) je praktičen psihoedukativni okvir, ki posamezniku pomaga prepoznati različne načine soočanja s stresnimi situacijami.

Pogosto se uporablja v preventivnih in svetovalnih programih, teoretično pa temelji na sodobnih teorijah spoprijemanja s stresom, zlasti na transakcijskem modelu stresa in soočanja (Richard Lazarus & Susan Folkman, 1984), ki poudarja pomen kognitivne presoje situacije ter izbire ustreznih vedenjskih in miselnih strategij. Ti štirje pristopi lahko pomagajo mladinskim delavcem in mladinskim delavkam, da se stresa lotevajo z jasnostjo in namero.

Ti štirje pristopi lahko pomagajo mladinskim delavcem in mladinskim delavkam, da se stresa lotevajo z jasnostjo in namero.

### 1. Izogni se nepotrebnemu stresu

Ni vsak stres nujen. Premisli, čemu se lahko odpoveš:

- Reci »ne«, ko si že na meji – zaščiti svoj čas in energijo.
- Omeji stik z ljudmi, ki te stalno spravljajo v stres.
- Obvladaj svoje okolje – izklopi novice, izogni se prometnim konicam in za pot izberi kolo, nakupuj prek spleta, če te trgovska gneča preobremeni ali izberi boljši čas za nakupovanje.
- Izogibaj se sprožilnim temam (npr. politika, religija) v že napetem ozračju in zanje izberi pravi trenutek.
- Poenostavi svoj seznam opravil – opusti ali prestavi manj pomembne naloge.





## 2. Spremeni lasten odziv na situacijo (ko lahko vplivaš na potek dogajanja)

Včasih stresorja ne moremo takoj odstraniti, lahko pa vplivamo na to, **kako aktivno pristopimo k situaciji**. Takrat je smiselno ukrepati navzven in v odnosu do drugih:

- Spregovori o temah, ki te mučijo, namesto da težave potlačiš – tudi zahtevne teme potrebujejo prostor.
- Išči kompromis – kjer je mogoče, poišči srednjo pot.
- Uporabi asertivno komunikacijo – jasno izrazi svoje potrebe in postavi meje.
- Poskrbi za ravnovesje – zavestno si organiziraj čas za obveznosti in počitek.

Tu gre za **dejavno spreminjanje načina sodelovanja, komunikacije in organizacije**, da zmanjšaš pritisk situacije.

## 3. Prilagodi se stresorju (ko okoliščin ne moreš spremeniti)

V nekaterih primerih vira stresa ne moremo odpraviti ali nanj neposredno vplivati. Takrat je ključno, da **spremenimo svoj pogled in notranji odnos do situacije**:

- Preoblikuj pomen izkušnje – oviro poskusi videti tudi kot učno izkušnjo ali priložnost za rast.
- Poglej širšo sliko – vprašaj se: »Kako pomembno bo to čez mesec ali leto?«
- Opusti perfekcionizem – sprejmi, da je »dovolj dobro« pogosto povsem dovolj.
- Vadi hvaležnost – tudi v težkih obdobjih zavestno išči elemente, ki ostajajo stabilni in dobri.

Tukaj ne gre za izogibanje težkim temam, temveč za **zrelo soočanje z njimi**, ko zunanjih okoliščin ne moremo spremeniti, lahko pa okrepimo svojo notranjo odpornost.

## 4. Sprejmi, česar ne moreš spremeniti

Nekateri stresorji – izguba, bolezen, globalni dogodki – so zunaj našega nadzora. Sprejemanje prinaša mir:

- Spusti nadzor – drugih ne moreš spremeniti, lahko pa nadzoruješ svoj odziv.
- Najdi pomen v težavah – na izzive glej kot na priložnosti za rast.
- Odpusti in pojdi naprej – zamere hranijo stres.
- Pogovori se – deljenje občutkov lahko olajša breme, tudi če se situacija ne spremeni.



## Druge tehnike obvladovanja stresa

Poleg 4 A-jev obstaja še pet ključnih tehnik (Smith & Robinson, 2025), ki pomagajo učinkoviteje upravljati stres – ter nekaj strategij za hitro olajšanje v trenutku.

Model »štirih A-jev« upravljanja s stresom (Avoid, Alter, Adapt, Accept) je praktičen psihoedukativni okvir, ki posamezniku pomaga prepoznati različne načine soočanja s stresnimi situacijami.

### 1. Več gibanja čez dan

Telesna aktivnost je močan sprostilni dejavnik. Poveča razpoloženje (endorfini) in nudi odmik od skrbi. Ni treba, da je intenzivna – dovolj je redno gibanje (stopnice namesto dvigala, hoja, raztezanje med delom).

### 2. Boljše upravljanje časa

Slaba uporaba časa povzroča nepotreben stres. Organiziran urnik zmanjša preobremenjenost in naredi prostor za zdrave navade:

- Ne prevzemaj preveč nase. Reci »ne«, ko je potrebno.
- Postavljaj si prioritete – najprej najpomembnejše naloge.
- Velike projekte razdeli na korake.
- Delegiraj – deli odgovornost, ne delaj vsega sama.

### 3. Gradnja in uporaba socialne mreže za podporo

Neposreden stik z ljudmi naravno pomirja živčni sistem, podpira čustveno zdravje in krepi odpornost. Ni treba, da nekdo »reši« tvoj stres – dovolj je poslušanje. Za mladinske delavce in mladinske delavke sta priporočljivi tudi supervizija in intervizija (več o tem v zadnjih dveh poglavjih).







## 4. Čas za zabavo in sprostitev

Skrb zase ni razkošje, temveč nujen del trajnostnega delovanja. Daje ti energijo za soočanje z izzivi:

- Vsak dan načrtuj in zaščiti prosti čas.
- Počni nekaj prijetnega vsak dan.
- Redno se smej – tudi na svoj račun.
- Vadi sprostitvene tehnike (meditacija, joga, dihalne vaje).

## 5. Zdrav življenjski slog

Dnevne navade določajo, kako dobro obvladujemo stres:

- Jej zdravo – hrana je gorivo za jasnost in energijo.
- Zmanjšaj kofein in sladkor – izogni se »vzponom in padcem«, ki jih povzročata.
- Izogibaj se alkoholu in drogam – otopijo tvoje občutke, ne rešijo pa ničesar.
- Dovolj spi – pomanjkanje spanja povečuje čustveno reaktivnost.

Ko stres udari nenadoma (npr. napet sestanek, prometni zastoj), uporabi čute za takojšnjo pomiritev:

- Nekajkrat globoko vdihni
- Poglej pomirjujočo fotografijo
- Vohaj prijeten vonj
- Poslušaj umirjeno glasbo
- Žveči žvečilni gumi

Vsakdo ima drugačen »senzorični reset«, zato eksperimentiraj, kaj deluje pri tebi.



## vpliv socialnih odnosov

Raziskave s področja psihologije in javnega zdravja dosledno potrjujejo, da je močna socialna mreža eden ključnih zaščitnih dejavnikov duševnega zdravja. Kakovostni in zaupanja vredni odnosi zmanjšujejo občutek osamljenosti, blažijo učinke stresa ter povečujejo občutek varnosti in pripadnosti.

Klasična teorija »varovalnega učinka« socialne opore poudarja, da podpora bližnjih pomembno ublaži negativne posledice obremenjujočih življenjskih dogodkov in zmanjšuje tveganje za razvoj depresije ter anksioznosti (Cohen & Wills, 1985; Holt-Lunstad et al., 2010).

To potrjuje tudi obsežna metaanaliza 148 raziskav, ki je pokazala, da so močne socialne vezi povezane z bistveno boljším zdravjem in večjo odpornostjo posameznika (Holt-Lunstad et al., 2010). Za mladinsko delo to pomeni, da ustvarjanje varnih prostorov, kjer mladi gradijo pristne odnose, ni le socialna dejavnost, temveč pomemben preventivni ukrep na področju duševnega zdravja.

## ISKANJE pomoči

Pomembno je vedeti, kdaj in kje poiskati strokovno pomoč. Če stiske trajajo dalj časa ali ovirajo vsakodnevno življenje, se je priporočljivo obrniti na strokovnjake: psihologe, psihiatre, terapevte ali svetovalnice.



V nujnih primerih so na voljo krizni centri in telefonske linije za pomoč.

- Prvi viri pomoči v stiski
- Strokovnjaki, ki lahko pomagajo
- Pot do pomoči
- Centri za duševno zdravje
- Mreža virov pomoči

## Samorefleksija

Samorefleksija je način, da sproti razbremenimo čustva in misli. Vodenje dnevnika, zapisovanje hvaležnosti ali kratke refleksivne vaje pomagajo ozavestiti, kaj nas skrbi in kaj nam daje energijo. Tako lahko bolje uravnavamo svoje počutje in prepoznamo zgodnje znake stresa.







## Praktična orodja

Za podporo duševnemu zdravju obstajajo številna orodja. Tehnike sproščanja vključujejo dihalne vaje, progresivno mišično sproščanje ali kratke meditacije.



Za praktična orodja za zmanjševanje stresa ilustrirani priročnik Svetovne zdravstvene organizacije *Doing What Matters in Times of Stress* ponuja uporabniku prijazne tehnike za utrjevanje, zavestnost in kognitivno regulacijo. Priročnik je še posebej koristen za tiste, ki se počutijo preobremenjeni ali ne vedo, kje naj začnejo s strukturiranim obvladovanjem stresa. Tukaj lahko najdete nekaj strategij za čustveno regulacijo, tukaj pa lahko preberete več o čustveni inteligenci na delovnem mestu.

## dodatni viri

- <https://nijz.si/publikacije/dusevno-zdravje-na-delovnem-mestu/>
- <https://www.zadusevnozdravje.si/na-delovnem-mestu/napotki-za-posameznike/12-napotkov-za-dobro-dusevno-pocutje-na-delovnem-mestu/>
- <https://osha.europa.eu/sl/themes/psychosocial-risks-and-mental-health/mental-health-work-practical-resources>
- [https://www.zadusevnozdravje.si/wp-content/uploads/2023/05/03-Letak\\_10\\_napotkov.pdf](https://www.zadusevnozdravje.si/wp-content/uploads/2023/05/03-Letak_10_napotkov.pdf)
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357.
- Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., & Layton, J. B. (2010). Social relationships and mortality risk: A meta-analytic review. *PLoS Medicine*, 7(7), e1000316.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- McEwen, B. S., & Stellar, E. (1993). Stress and the individual: Mechanisms leading to disease. *Archives of Internal Medicine*, 153, 2093–2101.







## 5. SUPERVIZIJA ZA MLADINSKE DELAVCE

---

Tudi na področju mladinskega dela v zadnjih letih vse bolj izpostavljamo pomen psiho-higiene ter osebnostne in profesionalne rasti mladinskih delavcev in delavk. Na izobraževanjih in različnih dogodkih pogosto slišimo izjave, kot so:

- »Kako poskrbeti zase?«,
- »Najprej morate poskrbeti zase, šele nato lahko poskrbite za druge – saj veste, enak princip kot pri kisiku v letalu!« ter
- »Kako poskrbeti za strokovno rast in razvoj?«

Ob tem se nam ponujajo različna orodja in pristopi, kot so coaching, samorefleksija, mentorstvo, intervizija in nenazadnje tudi supervizija, o kateri govori ta zapis.

Prek osebne izkušnje udeleženke supervizije ponujamo odgovore na vprašanja, kaj je supervizija, zakaj se odločiti za supervizijski proces in kako supervizija poteka v praksi.





*Ko sem pred nekaj leti prvič slišala, da je supervizija koristna tudi za mladinske delavce in delavke, ne le za terapevte in psihologinje, sem si mislila: »Kul ... mislim, da to ni zame, ampak zveni zanimivo!« Nisem namreč oseba, ki bi bila navdušena nad debatami, pogovornimi skupinami ali modrovanjem v debatnih krožkih. Če moram deliti svoje osebne izkušnje ali mnenje, sem pogosto raje tiho. Že ta zapis je zame kar korak iz cone udobja. :)*

*Lani sem se končno odločila in se priključila supervizijski skupini. K temu so me spodbudile pozitivne izkušnje drugih ter dejstvo, da supervizija pomaga pri poklicni refleksiji in preprečevanju izgorelosti. Seveda me je k prijavi gnala tudi radovednost, da izvem, za kaj pravzaprav gre.*

*V moji skupini smo mladinske delavke – vse prihajamo iz različnih organizacij, vendar zaradi narave dela opravljamo podobne naloge in se soočamo s podobnimi problemi, dilemami in izzivi.*

**Ravnesje pomeni uspešno usklajevanje plačanega dela z drugimi pomembnimi dejavnostmi, kot so čas z družino, rekreacija, prosti čas, vključevanje v društva ali študij.**

Gre za refleksijo in integracijo osebnostnih značilnosti, teoretičnega znanja in konkretnih izkušenj v t. i. »profesionalni self« (Žorga, 1997a). Supervizija omogoča poklicno učenje, ki temelji na konkretnih izkušnjah, omogoča razumevanje prepletenosti in sovplivanja misli, dejanj, čustev ter večplastnosti odnosov med ljudmi. Supervizija je tudi proces, ki ponuja konstrukcijo nove resničnosti in kreativno reševanje poklicnih vprašanj (Kobolt, Žorga, 1999).





Iz zapisanega lahko razberemo, da sta v supervizijskem procesu ključni dve vlogi.

### **Prva vloga: supervizor\_ka**

Supervizijo izvajajo strokovno usposobljene osebe za vodenje supervizijskih procesov. Za področje mladinskega dela so to najpogostejše strokovnjaki z licenco na področju socialnega varstva (glej: <https://www.szslo.si/supervizija>).

### **Druga vloga: supervizant\_ka**

V tej vlogi se izmenjujejo člani in članice supervizijske skupine. Gre za osebo, ki predstavi svoj problem ali vprašanje, vloga ostalih v supervizijski skupini pa je, da aktivno sodelujejo pri novih spoznanjih supervizanta\_ke.

Pri tem je potrebno poudariti dve pravili:

1. za sodelovanje v superviziji moramo biti notranje motivirani, imeti željo po učenju in rasti (beri: za resnejše supervizijsko delo je nujna prostovoljna odločitev mladinskega\_e delavca\_ke za sodelovanje (Žorga, 1997b)).
2. člani\_ce supervizijske skupine med seboj ne smejo biti v hierarhičnih odnosih, nasprotno, morajo biti na primerljivih delovnih mestih. V primeru manjših kolektivov je tako najbolje, da se ponudi možnost, da eno supervizijsko skupino tvorimo osebe iz različnih organizacij.





## proces supervizijske skupine

“Na prvo srečanje sem šla brez nekih pričakovanj. Seveda, imaš neko teoretično znanje, ampak brez neke izkušnje je to precej neotipljivo.”

Supervizijski proces se praviloma začne s **sklenitvijo supervizijskega dogovora**, kjer se med drugim določi pogostost in trajanje srečanj.



(Žorga, 1997b). V praksi to najpogosteje pomeni, da se skupina sreča desetkrat v letu (srečanja praviloma potekajo mesečno), eno srečanje pa traja med eno in tremi urami. Kadar je možno (predvsem iz finančnega in logističnega aspekta) se spodbuja srečanja na tri ali celo dva tedna.

Poleg tega supervizijski dogovor določa tudi **cilje supervizijske skupine, način komuniciranja med srečanji in obveznosti** supervizorja\_ke ter članov\_ic skupine (Žorga v Kobolt, Žorga, 2000).

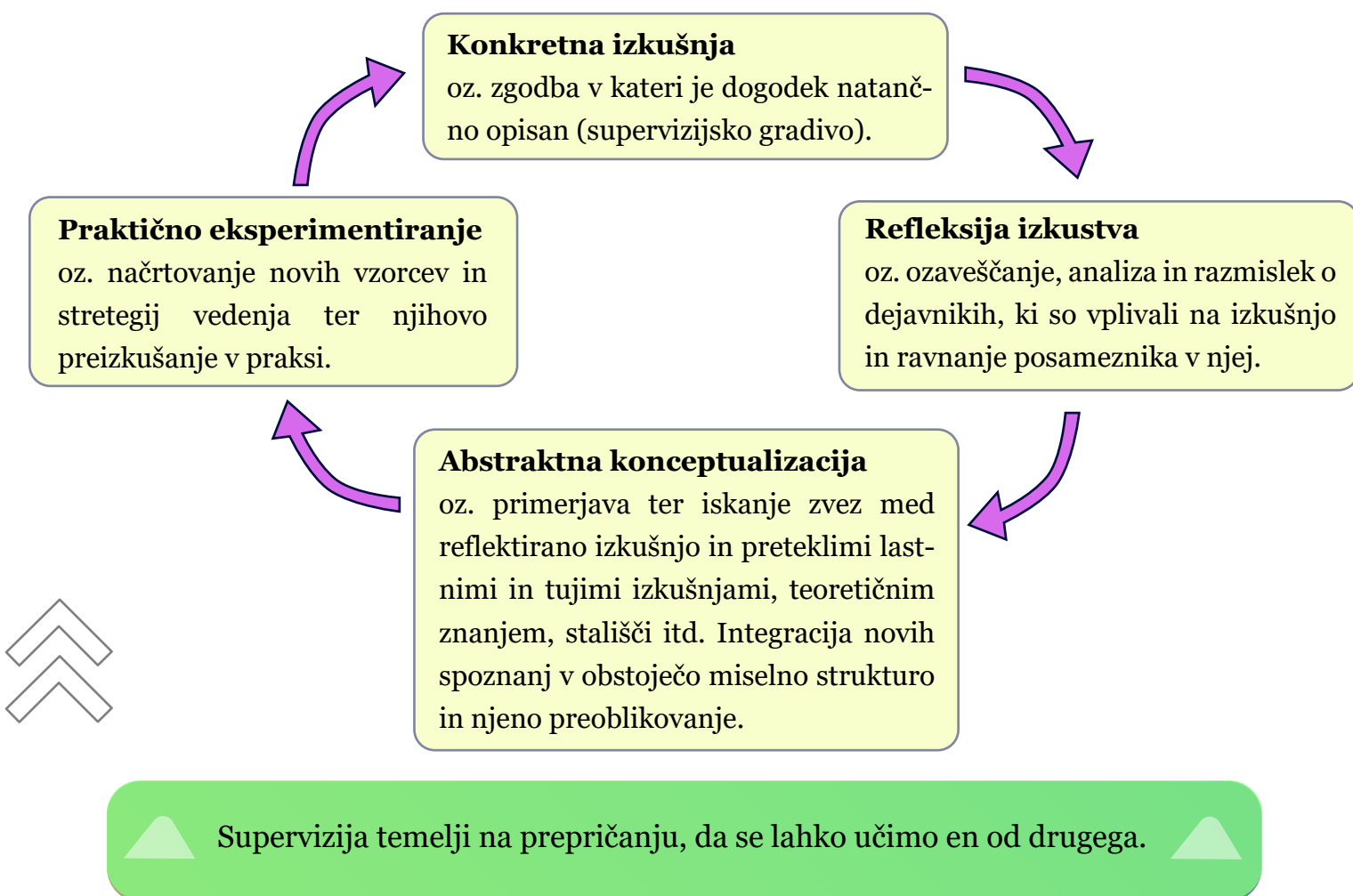
Če je prvo srečanje praviloma namenjeno dogovorom, spoznavanju, pričakovanjem in ciljem procesa, je zadnje praviloma namenjeno **evalvaciji procesa**.

Na posameznem srečanju se obravnava konkreten primer ali vprašanje enega od članov ali članic skupine, gre za – t. i. supervizijsko gradivo.



Supervizor\_ka vodi skupino k refleksiji in sistematičnemu premišljevanju o primeru (npr. kaj se je dogajalo, kaj si razmišljal\_a v dani situaciji, kaj si čutil\_a, kako si ravnal\_a). Temu sledi osmišljanje izkušnje, primerjava in interpretacija, povezava s teoretskim zaledjem, vrednotami itd. V tej fazi se pojavijo uvidi v situacijo ter nova spoznanja o lastnem mišljenju, čustvovanju in vedenju.

Proces se zaključi z razmislekom o uporabi novih spoznanj, s preigravanjem različnih možnosti, kako naučeno prenesti v prakso, kakšne so možne ovire in kako jih premagati. Opisan proces temelji na t. i. Kolbovem krogu izkustvenega učenja (Rupnik Vec, 2005).



To pomeni, da se tudi na srečanjih, na katerih se morda ne obravnava našega osebnega problema, veliko naučimo – tekom srečanja hote ali nehotе iščemo vzporednice med supervizijskim gradivom in našo realnostjo, med ravnanjem kolega\_ice in lastnim delovanjem itn.

*“Tudi če ima nekdo v skupini problem, ki ga ti nimaš, lahko iz njega odneseš nekaj zase in za svoj poklicni razvoj.”*





## SUPERVIZIJA JE SUPER

Motivov za vključevanje v supervizijo je verjetno toliko, kolikor je članov\_ic supervizije. V grobem pa lahko govorimo o dveh glavnih naravnostih: prva je psihohigienska naravnost, pri kateri je supervizija prostor skrbi zase, orodje za preprečevanje stresa, izgorelosti in upravljanje s kriznimi situacijami. Druga je edukacijska naravnost, ki vključuje željo po učenju iz lastnih izkušenj in po strokovnem napredku (Slana, 2005).



K temu lahko dodamo, da supervizija omogoča varen prostor za refleksijo lastnega delovanja in pozitivno doprinese h skladnosti delovanja z mislimi, čustvi, željami mladinskih delavcev (Žorga, 1997a) in predstavlja prostor skrbi zase in za lastno psihohigieno.

*“Če potegnem črto: Bi supervizijo priporočila tudi drugim mladinskim delavkam in delavcem? Da!”*

Kot je zapisano že v uvodu, je supervizija vedno bolj prisotna tudi v mladinskem sektorju – tako v praksi, kot tudi na ravni (strateških) dokumentov (npr. v Standardih za mladinsko ulično delo (Mreža Mlada ulica, 2021) ter v Kompetenčnem modelu za mednarodno dejavnost mladinskih delavcev (Salto Youth, 2016)).

Trend vpeljevanja supervizije v mladinsko delo prepoznavamo kot nujen korak v smeri večje kakovosti mladinskega dela.

(enega izmed dveh nacionalnih ciljev Evropske agende za mladinsko delo v Sloveniji). To uresničujemo tudi v projektu DD – dostojno delo, in sicer z organiziranjem desetih supervizijskih skupin, ki bodo za mladinske delavce in mladinske delavke brezplačne.

Več informacij najdete [tukaj](#).







## VIRI IN LITERATURA

---

- Supervizija – proces razvoja in učenja v poklicu, Kobolt in Žorga, 1999, Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- Supervizija- proces razvoja in učenja v poklicu, Kobolt, Žorga, 2000, Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- Vloga supervizije pri poklicnem in osebnostnem razvoju strokovnega delavca, Žorga, 1997a, Združene za socialno pedagogiko.
- Odprte dileme ob izvajanju profesionalne supervizije, Žorga, 1997b: <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-PGGMoPCP>
- Supervizija med izobraževalnim in podporni vidikom, Kobolt, 1996: <http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-046-TO8UZ/e239f9fc-6445-4bcd-9c17-7e6cde277b92/PDF>
- Vloga supervizanta v supervizijskem procesu, Slana, 2005: <https://revija.zzsp.org/2005/05-1-095-112.pdf>
- Supervizija v akciji – drobci dogajanja s supervizijskega srečanja, 2005: <https://revija.zzsp.org/2005/05-1-075-094.pdf>
- Standardi za mladinsko ulično delo, Mreža Mlada ulica, 2021: [http://www.zavod-bob.si/mmu/wp-content/uploads/sites/5/2021/12/Standardi-ulicnega-dela\\_2021.pdf](http://www.zavod-bob.si/mmu/wp-content/uploads/sites/5/2021/12/Standardi-ulicnega-dela_2021.pdf)
- Kompetenčni model za mednarodno dejavnost mladinskih delavcev, Salto Youth, 2016: [https://www.movit.si/fileadmin/movit/1MVA/RAZVOJNI\\_PROJEKTI/-Kompetencni\\_model\\_za\\_mednarodno\\_dejavnost\\_mladinskih\\_delavcev.pdf](https://www.movit.si/fileadmin/movit/1MVA/RAZVOJNI_PROJEKTI/-Kompetencni_model_za_mednarodno_dejavnost_mladinskih_delavcev.pdf)









## 6. INTERVIZIJA ZA MLADINSKE DELAVCE

Včasih se mladinski delavci ujamemo v vprašanja in dileme, na katere sami ne najdemo odgovorov, vsaj ne hitro in enostavno. To so lahko vprašanja v zvezi z delom, ki ga opravljamo, z urejanjem poklicnega statusa ali/in z vprašanji o medsebojnih odnosih, ki smo jim pri delu izpostavljeni. Dobro poznamo občutek, ko je ob nas nekdo, ki nas razume, nam prisluhne in - bolj kot da nam naniza kup receptov - v nas spodbudi razmislek, nas vodi pri ubeseditvi in lastnem iskanju rešitev. Ste že slišali za intervizijo? Je brezplačna alternativa za supervizijo in jo lahko samoiniciativno vzpostavljamo v in med organizacijami v mladinskem sektorju.

### KAJ JE INTERVIZIJA?

**Intervizija** je oblika strokovne podpore, pri kateri se sodelavci ali kolegi iz istega ali sorodnega področja **srečujejo, da skupaj obravnavajo izzive iz prakse**, izmenjujejo izkušnje in si nudijo medsebojno oporo.

Je prostor za strokovno rast in duševno razbremenitev. Za razliko od supervizije, ki jo vodi zunanji strokovnjak, **intervizijo vodijo člani skupine sami** – po vnaprej dogovorjenih pravilih in metodah. Člani intervizijske skupine imajo tudi primerljivo stopnjo poklicnega znanja in izkušenj. Namen je namreč učenje iz lastnih izkušenj in iz izkušenj drugih.







## KAKO POTEKA?

Intervizijska srečanja so lahko formalna ali neformalna, a so najbolj učinkovita, ko imajo:

- jasno strukturo (časovni okvir, vloga moderatorja, vrstni red),
- dogovorjena pravila (zaupnost, spoštovanje, varno okolje),
- konkretno temo ali primer iz prakse, ki ga predstavi eden od članov,
- prostor za vprašanja, refleksijo in skupno iskanje rešitev.

### ČASOVNI OKVIR:

- Trajanje: 45 - 60 minut
- Število udeležencev: 3 - 6 oseb
- Frekvenca: priporočena so mesečna srečanja za ohranjanje kontinuitete, vmes po potrebi glede na obremenitve in intenzivnost delovnih obveznosti sodelujočih;
- Način vodenja: v interviziji nihče od sodelujočih posameznikov ne prevzame vloge stalnega moderatorja, ampak mesto moderatorja iz srečanja v srečanje izmenično prevzemajo vsi sodelujoči.

### STRUKTURA SREČANJA:

| Faza                          | Trajanje  | Opis                                                               |
|-------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------|
| Uvod in skupni dogovori       | 5-10 min  | Poudarek na zaupnosti, spoštovanju, izbor primera                  |
| Predstavitev primera          | 10-15 min | Član predstavi konkreten izziv iz prakse (vezan na delo z mladimi) |
| Vprašanja skupine             | 10 min    | Jasna, neobsojajoča vprašanja za razjasnitev                       |
| Refleksija in iskanje rešitev | 20-30 min | Člani ponudijo vpoglede, ideje, podobne izkušnje                   |
| Osebni odziv govorca          | 5 min     | Kaj je bilo zanj koristno pri odzivih/uvidih, kaj odnese s seboj   |
| Zaključek                     | 5 min     | Refleksija, dogovor za naslednje srečanje                          |



## ZAKAJ JE INTERVIZIJA KORISTNA MLADINSKIM DELAVCEM IN MLADINSKIM DELAVKAM?

- Omogoča razbremenitev in predelavo čustvenih odzivov, ki jih prinaša delo z ljudmi.
- Krepi občutek strokovne povezanosti in podpore v timu.
- Pomaga razširiti perspektivo in najti nove pristope pri delu.
- Prispeva k preprečevanju izgorelosti in izboljšanju duševnega zdravja na delovnem mestu.
- Spodbuja stalno strokovno rast skozi refleksijo in medsebojno učenje.

## KOMU JO PRIPOROČAMO?

Vsem tistim, ki redno delajo z ljudmi, pa naj bo to v mladinskem delu, socialnem delu, vzgoji in izobraževanju, svetovalnem delu ...

Intervizija ni terapija, kar pomeni, da ni namenjena globinski obravnavi posameznikovih osebnih težav a ima terapevtski učinek – ker udeležencem omogoča varno okolje, kjer lahko izrazijo svoja občutja, delijo izkušnje, slišijo, da niso edini v določenih izzivih in prejmejo podporo skupine.

Občutek, da nisi sam in da te drugi razumejo, zmanjšuje občutek stiske, krepi odpornost in spodbuja občutek pripadnosti – kar so pomembni dejavniki za duševno dobrobit.





## metode intervizije

**Delo po metodi intervizije je lahko zelo različno, saj poznamo več ustaljenih metod. Skozi proces intervizije lahko nastajajo tudi nove metode. Intervizija je namenska kombinacija razvojnih možnosti vsakega udeleženca, saj omogoča uporabo širokega spektra metod, katerih edino pravilo je, da jih intervizor, ki organizira ali vodi srečanje, pozna in zna ustrezno uporabiti (Hanekamp, 1994).**



Na voljo imamo širok nabor ustaljenih in preizkušenih oblik omenjene metode, ki zaradi svoje strukture pospešujejo proces skupnega učenja (Hanekamp, 1994):

- **Metoda incidenta.** Član v svoji zgodbi preusmeri pozornost z delovne izkušnje na trenutek, ki ga je presenetil. Udeleženci so pozorni na ta trenutek – potem ko slišijo kolegov problem, povedo, kako bi ga sami razrešili.
- **Metoda identifikacije.** Po predstavitvi zgodbe o stranki in kolegu se člani identificirajo z obema vpletenima. Z obeh vidikov reagirajo na situacijo, ki jim je bila predstavljena.
- **K temi usmerjena interakcija.** Udeleženci poslušajo zgodbo in verbalizirajo tisto, kar jih v predstavljeni zgodbi najbolj preseneča. Na tej osnovi vsi člani poskušajo formulirati vidike, ki bi lahko bili tudi zanje priložnost za učenje.
- **Sosvetovanje.** Člani reflektirajo zgodbo, ki jo je predstavil kolega, in poskušajo v njej odkriti nekaj, kar jim je osebno blizu.
- **Reševanje problema.** Ko se člani pogovarjajo o predstavljeni zgodbi, sledijo shemi »korak za korakom do rešitve problema«.
- **Analiza zgodbe.** Po uvodni predstavitvi zgodbe jo člani analizirajo po fazah. Natančno razčlenijo, kaj se je zgodilo, in si poskušajo predstavljati, kaj bi se še lahko zgodilo..







## Predlog dveh metod za izvedbo intervizije

### 1. Metoda »STOP«

#### I. faza: Predstavitev problema in formulacija vprašanja

Intervizor moderira delo skupine tako, da dobi besedo intervizant, ki predstavi svojo zgodbo in postavi jasno intervizijsko vprašanje. Če vprašanje ni jasno zastavljeno, intervizor spodbudi intervizanta k jasnejši formulaciji in mu pri tem pomaga.

#### II. faza: Postavljanje intervizijskih vprašanj

Intervizor postavi nekaj vprašanj, na katera intervizant odgovarja. Ko se proces ustavi (morda intervizor nima več vprašanj ali pa je v interakciji prišlo do zastoja), reče: »STOP«.

#### III. faza: Izbira vprašanj in intervizorja

Proces se ustavi in člani skupine (razen samega intervizanta) napišejo na listke svoja vprašanja, ki jih oddajo intervizantu.

a. Intervizant izmed vprašanj izbere tisto, ki mu je prav v tistem trenutku najbližje. Ko nanj odgovori, komunikacijo usmerja tisti član skupine, katerega vprašanje je intervizant izbral.

b. Intervizor proces ustavi z besedo »STOP« v trenutku, ko začuti, da v dialogu ne prihaja več do novih spoznanj, oziroma, ko se je proces začel odvijati »na mestu«. To lahko stori večkrat, dokler intervizant ne pride do uvida. V vlogah intervizorja se lahko torej izmenjajo vsi udeleženci, lahko tudi eden po večkrat, odvisno od izbire vprašanj.

#### IV. faza: Evalvacija

Vsak član skupine pove, kako je proces doživljal, kako se je počutil in kaj se je ob tem novega naučil. To storita tudi intervizant in »uradni« intervizor.

**Namig:** Za učinkovito delo po tej metodi je primerneje, če je v skupini več članov, da je tako izbira vprašanj pestrejša.



## 2. Metoda “asociacije”

### I. faza: Opredelitev vlog

Intervizijska skupina začne delo z razdelitvijo vlog. Proces usmerja izbrani intervizor.

### II. faza: Zgodba

Intervizant čim bolj jasno predstavi svojo zgodbo (s pomočjo intervizorja).

### III. faza: Asociacije na zgodbo

Intervizor povabi vse sodelujoče, da povedo svoje izkušnje, na katere jih zgodba asocira. Pri tem sodeluje tudi intervizor. Medtem intervizant pozorno posluša in si lahko tudi zapisuje.

### IV. faza: Evalvacija

- a) Intervizant pove kaj je v zgodbah sodelujočih uporabnega za rešitev problema.
- b) Tudi vsi člani skupine povedo, kaj so se ob tej interviziji naučili in kako so se pri tem počutili.
- c) Evalvacija se opravi tudi za celo skupino.

## metode intervizije

1. Kdaj si pri svojem delu nazadnje začutil, da je vlog in nalog preveč, prostora zase pa premalo?
2. Katere odločitve v mladinskem delu ti še vedno vzbujajo vprašanja ali dvome?
3. Katera situacija v mladinskem delu ti je dala občutek, da je bilo vloženega veliko truda, spremembe pa ni bilo?
4. Katere situacije v mladinskem delu so najbolj posegle na tvoje osebno področje?
5. Kdaj si začutil, da meja med osebno in strokovno vlogo ni bila več jasna?
6. Kateri pogovor z mladim v stiski je v zadnjem času najbolj zaznamoval tvoje delo?
7. Ob katerem pogovoru ali situaciji ti je po zaključku ostal močan občutek nemoči, dvoma ali čustvene izčrpanosti?
8. V kateri situaciji v timu ali v odnosu z mladimi si se počutil nerazumljenega v strokovni presoji?





## viri in priporočena literatura

---

- Vec, T. (2021). Supervizija v svetovalni dejavnosti v izobraževanju odraslih. Andragoški center Slovenije. Dostopno na: <https://www.acs.si/digitalna-bralnica/supervizija-v-svetovalni-dejavnosti-v-izobrazevanju-odraslih/>
- Miloševič Arnold, V. (2007). Priročnik za intervizijo v socialnem delu. Dostopno na: [https://www.fsd.uni-lj.si/mma/prirocnik\\_za\\_intervizijo/2009120309191471/](https://www.fsd.uni-lj.si/mma/prirocnik_za_intervizijo/2009120309191471/)
- Kolb, D. A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Dostopno na: [https://www.researchgate.net/publication/235701029\\_Experiential\\_Learning\\_Experience\\_As\\_The\\_Source\\_Of\\_Learning\\_And\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/235701029_Experiential_Learning_Experience_As_The_Source_Of_Learning_And_Development)
- Hanekamp, H. (1994). Intervizija. Socialno delo, 33(6), 503–505.
- Miloševič Arnold, V. (2004). Priročnik za intervizijo. Ljubljana: Univ. v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.







## 9.3 VIRI SLIK

- Angry friends standing together. drobotdean. [https://www.freepik.com/free-photo/angry-friends-standing-together\\_7575540.htm#fromView=search&page=1&position=2&uuid=34e228be-d3ed-44e1-9c20-d07d5997f812&query=angry-friends-standing-together](https://www.freepik.com/free-photo/angry-friends-standing-together_7575540.htm#fromView=search&page=1&position=2&uuid=34e228be-d3ed-44e1-9c20-d07d5997f812&query=angry-friends-standing-together)
- Anxious woman judged by different hands. Concept of accusation of guilty girl. BillionPhotos. [https://www.freepik.com/premium-photo/anxious-woman-judged-by-different-hands-concept-accusation-guilty-girl\\_132337262.htm#fromView=search&page=2&position=5&uuid=78e06f93-d508-415f-a887-3c165a057c99&query=conflict+boss+youth](https://www.freepik.com/premium-photo/anxious-woman-judged-by-different-hands-concept-accusation-guilty-girl_132337262.htm#fromView=search&page=2&position=5&uuid=78e06f93-d508-415f-a887-3c165a057c99&query=conflict+boss+youth)
- Authentic group therapy meeting. freepik. [https://www.freepik.com/free-photo/authentic-group-therapy-meeting\\_94992408.htm#fromView=search&page=1&position=12&uuid=863f1615-7857-439a-97dd-44f472742b2d&query=authentic-group-therapy-meeting](https://www.freepik.com/free-photo/authentic-group-therapy-meeting_94992408.htm#fromView=search&page=1&position=12&uuid=863f1615-7857-439a-97dd-44f472742b2d&query=authentic-group-therapy-meeting)
- Authentic group therapy meeting.2. freepik. [https://www.freepik.com/free-photo/authentic-group-therapy-meeting\\_94992291.htm#fromView=search&page=2&position=10&uuid=38c35ee9-9a3d-435a-a840-ae05b0151a75&query=authentic-group-therapy-meeting](https://www.freepik.com/free-photo/authentic-group-therapy-meeting_94992291.htm#fromView=search&page=2&position=10&uuid=38c35ee9-9a3d-435a-a840-ae05b0151a75&query=authentic-group-therapy-meeting)
- Business meeting concept.Coworkers team working new startup project at office. albertyurolaits. [https://www.freepik.com/premium-photo/business-meeting-concept-coworkers-team-working-new-startup-project-office\\_16835101.htm#from\\_element=cross\\_selling\\_photo](https://www.freepik.com/premium-photo/business-meeting-concept-coworkers-team-working-new-startup-project-office_16835101.htm#from_element=cross_selling_photo)
- Business meeting team and mentor or serious for communication strategy or brainstorming in office employees men and woman with partnership collaboration or documents at workplace or company. The Yuri Arcurs Collection. [https://www.freepik.com/premium-photo/business-meeting-team-mentor-serious-communication-strategy-brainstorming-office-employees-men-woman-with-partnership-collaboration-documents-workplace-company\\_128813962.htm#fromView=search&page=1&position=25&uuid=005ece26-48ac-4a68-b32b-7aa59c2621d7&query=conflict+mediation](https://www.freepik.com/premium-photo/business-meeting-team-mentor-serious-communication-strategy-brainstorming-office-employees-men-woman-with-partnership-collaboration-documents-workplace-company_128813962.htm#fromView=search&page=1&position=25&uuid=005ece26-48ac-4a68-b32b-7aa59c2621d7&query=conflict+mediation)
- Business partners working in office. wayhomestudio. [https://www.freepik.com/free-photo/business-partners-working-office\\_9661697.htm#fromView=search&page=1&position=1&uuid=b63bb460-9ec4-44c1-a7c5-bf8ec5e381e3&query=boss+young+old+young+youth](https://www.freepik.com/free-photo/business-partners-working-office_9661697.htm#fromView=search&page=1&position=1&uuid=b63bb460-9ec4-44c1-a7c5-bf8ec5e381e3&query=boss+young+old+young+youth)
- Cool young stylish people in co-working office. marymarkevich. [https://www.freepik.com/free-photo/cool-young-stylish-people-co-working-office\\_9699640.htm#fromView=search&page=1&position=33&uuid=7ed5cee7-ec2a-465f-9854-d46987695032&query=quality+work+youth](https://www.freepik.com/free-photo/cool-young-stylish-people-co-working-office_9699640.htm#fromView=search&page=1&position=33&uuid=7ed5cee7-ec2a-465f-9854-d46987695032&query=quality+work+youth)
- Couple sleeping on bed in the bedroom. wavebreakmedia\_micro. [https://www.freepik.com/free-photo/couple-sleeping-bed-bedroom\\_9597857.htm#fromView=search&page=1&position=0&uuid=e43bba81-ab28-4749-844c-7d320c6c7dd9&query=SLEEP+YOUTH+MEN+NIGHT](https://www.freepik.com/free-photo/couple-sleeping-bed-bedroom_9597857.htm#fromView=search&page=1&position=0&uuid=e43bba81-ab28-4749-844c-7d320c6c7dd9&query=SLEEP+YOUTH+MEN+NIGHT)
- Cute girl lying on grass. freepik. [https://www.freepik.com/free-photo/cute-girl-lying-on-grass\\_1268176.htm#fromView=search&page=1&position=5&uuid=b23884e0-4439-4e2d-8cbo-9dc92db97808&query=ENERGY+YOUTH+WRITE](https://www.freepik.com/free-photo/cute-girl-lying-on-grass_1268176.htm#fromView=search&page=1&position=5&uuid=b23884e0-4439-4e2d-8cbo-9dc92db97808&query=ENERGY+YOUTH+WRITE)
- Young and mature business colleagues meeting at co-working, sitting at open laptop. pch.vector. [https://www.freepik.com/free-photo/young-mature-business-colleagues-meeting-co-working-sitting-open-laptop\\_13145917.htm#fromView=keyword&page=27&position=49&uuid=7e71b6a8-313a-499d-8f8a-ca995fe988e8&query=Elderly+conversation](https://www.freepik.com/free-photo/young-mature-business-colleagues-meeting-co-working-sitting-open-laptop_13145917.htm#fromView=keyword&page=27&position=49&uuid=7e71b6a8-313a-499d-8f8a-ca995fe988e8&query=Elderly+conversation)
- Friends shaking hands sitting on the floor in the new office. ASDFPik. [https://www.freepik.com/premium-photo/-friends-shaking-hands-sitting-floor-new-office\\_23403859.htm#fromView=search&page=1&position=40&uuid=ea69cb9d-2e76-4526-bbd8-0c5216e50cff&query=meeting+youth](https://www.freepik.com/premium-photo/-friends-shaking-hands-sitting-floor-new-office_23403859.htm#fromView=search&page=1&position=40&uuid=ea69cb9d-2e76-4526-bbd8-0c5216e50cff&query=meeting+youth)
- Full length of young people in smart casual wear discussing business and smiling while walking through the office. tsyhun. [https://www.freepik.com/premium-photo/full-length-young-people-smart-casual-wear-discussing-business-smiling-while-walking-through-office\\_28920010.htm#fromView=search&page=1&position=12&uuid=b0139b36-4ba2-4fae-84e0-55fa6cca37e3&query=office+full+people](https://www.freepik.com/premium-photo/full-length-young-people-smart-casual-wear-discussing-business-smiling-while-walking-through-office_28920010.htm#fromView=search&page=1&position=12&uuid=b0139b36-4ba2-4fae-84e0-55fa6cca37e3&query=office+full+people)
- Gathering at home. pressfoto. [https://www.freepik.com/free-photo/gathering-home\\_5402563.htm#fromView=search&page=1&position=38&uuid=06c8fb91-5be3-41be-b708-37d452ab71ad&query=talk+people](https://www.freepik.com/free-photo/gathering-home_5402563.htm#fromView=search&page=1&position=38&uuid=06c8fb91-5be3-41be-b708-37d452ab71ad&query=talk+people)
- A girl with a shirt that says quot the word quot on it. Gosha movies. [https://www.freepik.com/premium-ai-image/-girl-with-shirt-that-says-word-it\\_388924994.htm#fromView=search&page=1&position=30&uuid=ea69cb9d-2e76-4526-bbd8-0c5216e50cff&query=meeting+youth](https://www.freepik.com/premium-ai-image/-girl-with-shirt-that-says-word-it_388924994.htm#fromView=search&page=1&position=30&uuid=ea69cb9d-2e76-4526-bbd8-0c5216e50cff&query=meeting+youth)
- Group business people and discussion with creative manager for planning in startup teamwork leader and brainstorming ideas for strategy training or collaboration with graphic designer in meeting. The Yuri Arcurs Collection. [https://www.freepik.com/premium-photo/group-business-people-discussion-with-creative-manager-planning-startup-teamwork-leader-brainstorming-ideas-strategy-training-collaboration-with-graphic-designer-meeting\\_324296816.htm#fromView=search&page=1&position=7&uuid=55d5fc16-b138-47cc-982d-07386f89561a&query=heard+office](https://www.freepik.com/premium-photo/group-business-people-discussion-with-creative-manager-planning-startup-teamwork-leader-brainstorming-ideas-strategy-training-collaboration-with-graphic-designer-meeting_324296816.htm#fromView=search&page=1&position=7&uuid=55d5fc16-b138-47cc-982d-07386f89561a&query=heard+office)
- Happy group of friends with their hands together in the middle. standret. [https://www.freepik.com/free-photo/happy-group-friends-with-their-hands-together-middle\\_9278287.htm#fromView=search&page=1&position=1&uuid=e9c90c313-73f8-4810-91d7-95bf6a688da4&query=happy-group-friends-with-their-hands-together-middle](https://www.freepik.com/free-photo/happy-group-friends-with-their-hands-together-middle_9278287.htm#fromView=search&page=1&position=1&uuid=e9c90c313-73f8-4810-91d7-95bf6a688da4&query=happy-group-friends-with-their-hands-together-middle)
- Healthy young asian runner woman warm up the body stretching before exercise. tirachardz. [https://www.freepik.com/free-photo/healthy-young-asian-runner-woman-warm-up-body-stretching-before-exercise\\_4014372.htm#fromView=search&page=1&position=3&uuid=2f098a26-fc2f-4a7f-b1cf-47b0b6ab6821&query=HEALTHY](https://www.freepik.com/free-photo/healthy-young-asian-runner-woman-warm-up-body-stretching-before-exercise_4014372.htm#fromView=search&page=1&position=3&uuid=2f098a26-fc2f-4a7f-b1cf-47b0b6ab6821&query=HEALTHY)





- Male sculptor working with clay in the studio. freepik. [https://www.freepik.com/free-photo/male-sculptor-working-with-clay-studio\\_35105187.htm#fromView=search&page=1&position=11&uuid=2e06c8ba-6334-4bob-b2f2-4943aeb372fd&query=HEALTHY+HANDCRAFT+MAN](https://www.freepik.com/free-photo/male-sculptor-working-with-clay-studio_35105187.htm#fromView=search&page=1&position=11&uuid=2e06c8ba-6334-4bob-b2f2-4943aeb372fd&query=HEALTHY+HANDCRAFT+MAN)
- Man interrupting colleagues fight at work in office. New Africa. [https://www.freepik.com/premium-photo/man-interrupting-colleagues-fight-work-office\\_38802245.htm#fromView=search&page=1&position=15&uuid=a0e278c7-7a35-49aa-88e3-1ebc2c53e43c&query=youth+fight+office](https://www.freepik.com/premium-photo/man-interrupting-colleagues-fight-work-office_38802245.htm#fromView=search&page=1&position=15&uuid=a0e278c7-7a35-49aa-88e3-1ebc2c53e43c&query=youth+fight+office)
- Meditating female is relaxing on in mountains. ArtPhoto\_studio. [https://www.freepik.com/free-photo/meditating-female-is-relaxing-mountains\\_27071695.htm#fromView=search&page=1&position=29&uuid=03712baa-8bed-4377-9217-28b71c24753a&query=MEDITATION](https://www.freepik.com/free-photo/meditating-female-is-relaxing-mountains_27071695.htm#fromView=search&page=1&position=29&uuid=03712baa-8bed-4377-9217-28b71c24753a&query=MEDITATION)
- People in london having break on steps. gpointstudio. [https://www.freepik.com/free-photo/people-london-having-break-steps\\_12115479.htm#fromView=search&page=1&position=9&uuid=179bca28-0e58-4606-ae9e-b8b232badbb9&query=youth+communication](https://www.freepik.com/free-photo/people-london-having-break-steps_12115479.htm#fromView=search&page=1&position=9&uuid=179bca28-0e58-4606-ae9e-b8b232badbb9&query=youth+communication)
- People talking about a work project. freepik. [https://www.freepik.com/free-photo/people-talking-about-work-project\\_11385029.htm#fromView=search&page=2&position=35&uuid=aab1177d-385f-4986-b7cb-f2311488a9a5&query=youth+working+job+boss](https://www.freepik.com/free-photo/people-talking-about-work-project_11385029.htm#fromView=search&page=2&position=35&uuid=aab1177d-385f-4986-b7cb-f2311488a9a5&query=youth+working+job+boss)
- Person working from home with pet dog. freepik. [https://www.freepik.com/free-photo/person-working-from-home-with-pet-dog\\_18492130.htm#fromView=search&page=1&position=4&uuid=f2eaf4b3-d43e-482a-99b9-f11e280d3c69&query=work+from+home](https://www.freepik.com/free-photo/person-working-from-home-with-pet-dog_18492130.htm#fromView=search&page=1&position=4&uuid=f2eaf4b3-d43e-482a-99b9-f11e280d3c69&query=work+from+home)
- Portrait of waiter serving a cup of coffee at counter. peoplecreations. [https://www.freepik.com/free-photo/portrait-waiter-serving-cup-coffee-counter\\_976868.htm#fromView=search&page=1&position=29&uuid=866dd8fb-a021-4159-a2e2-c5469edd1b61&query=waiter+young](https://www.freepik.com/free-photo/portrait-waiter-serving-cup-coffee-counter_976868.htm#fromView=search&page=1&position=29&uuid=866dd8fb-a021-4159-a2e2-c5469edd1b61&query=waiter+young)
- Portrait of male business executive smiling at camera. peoplecreations. [https://www.freepik.com/free-photo/portrait-male-business-executive-smiling-camera\\_1006153.htm#fromView=search&page=1&position=41&uuid=7ed5cee7-ec2a-465f-9854-d46987695032&query=quality+work+youth](https://www.freepik.com/free-photo/portrait-male-business-executive-smiling-camera_1006153.htm#fromView=search&page=1&position=41&uuid=7ed5cee7-ec2a-465f-9854-d46987695032&query=quality+work+youth)
- Redhaired businessman talking on phone. cookie\_studio. [https://www.freepik.com/free-photo/redhaired-businessman-talking-phone\\_7838487.htm#fromView=search&page=2&position=19&uuid=78e06f93-d508-415f-a887-3c165a057c99&query=conflict+boss+youth](https://www.freepik.com/free-photo/redhaired-businessman-talking-phone_7838487.htm#fromView=search&page=2&position=19&uuid=78e06f93-d508-415f-a887-3c165a057c99&query=conflict+boss+youth)
- Side view parents with little girl. freepik. [https://www.freepik.com/free-photo/side-view-parents-with-little-girl\\_32033127.htm#fromView=search&page=1&position=29&uuid=01078a22-25c0-4b47-9072-c8be7f062d6e&query=family+work](https://www.freepik.com/free-photo/side-view-parents-with-little-girl_32033127.htm#fromView=search&page=1&position=29&uuid=01078a22-25c0-4b47-9072-c8be7f062d6e&query=family+work)
- Side view of woman in wheelchair conversing with coworker. freepik. [https://www.freepik.com/free-photo/side-view-woman-wheelchair-conversing-with-coworker\\_7772389.htm#fromView=search&page=1&position=26&uuid=f51846bf-51c6-436c-ae6b-69a83f6d1031&query=SUPERVISION+SOUTH+OFFICE+ROOM](https://www.freepik.com/free-photo/side-view-woman-wheelchair-conversing-with-coworker_7772389.htm#fromView=search&page=1&position=26&uuid=f51846bf-51c6-436c-ae6b-69a83f6d1031&query=SUPERVISION+SOUTH+OFFICE+ROOM)
- Stressed man shouting at friends during party. katemangostar. [https://www.freepik.com/free-photo/stressed-man-shouting-friends-party\\_993057.htm#fromView=search&page=2&position=6&uuid=78e06f93-d508-415f-a887-3c165a057c99&query=conflict+boss+youth](https://www.freepik.com/free-photo/stressed-man-shouting-friends-party_993057.htm#fromView=search&page=2&position=6&uuid=78e06f93-d508-415f-a887-3c165a057c99&query=conflict+boss+youth)
- Surprised woman with her friends on bench. freepik. [https://www.freepik.com/free-photo/surprised-woman-with-her-friends-bench\\_1385343.htm#fromView=search&page=1&position=31&uuid=6ade19fb-3c5e-4ca3-9f4a-4f1b6edc3bcc&query=talking+youth+join](https://www.freepik.com/free-photo/surprised-woman-with-her-friends-bench_1385343.htm#fromView=search&page=1&position=31&uuid=6ade19fb-3c5e-4ca3-9f4a-4f1b6edc3bcc&query=talking+youth+join)
- Team of successful young people. ASDFpik. [https://www.freepik.com/premium-photo/team-successful-young-people\\_28295704.htm#fromView=search&page=1&position=18&uuid=c1d12a30-0ccb-4413-813f-7fb48044bc78&query=women+men+youth](https://www.freepik.com/premium-photo/team-successful-young-people_28295704.htm#fromView=search&page=1&position=18&uuid=c1d12a30-0ccb-4413-813f-7fb48044bc78&query=women+men+youth)
- Two female students sitting and talking. gpointstudio. [https://www.freepik.com/free-photo/two-female-students-sitting-talking\\_17290886.htm#fromView=search&page=1&position=3&uuid=bfea9807-a2d4-4e0e-bc32-a1743bbdcea&query=listening+conversation+old+young+youth](https://www.freepik.com/free-photo/two-female-students-sitting-talking_17290886.htm#fromView=search&page=1&position=3&uuid=bfea9807-a2d4-4e0e-bc32-a1743bbdcea&query=listening+conversation+old+young+youth)
- Young handsome caucasian blonde italian designer. peus\_purchases. [https://www.freepik.com/premium-photo/young-handsome-caucasian-blonde-italian-designer\\_2002781.htm#fromView=search&page=1&position=12&uuid=b23884e0-4439-4e2d-8cbo-9dc92db97808&query=ENERGY+YOUTH+WRITE](https://www.freepik.com/premium-photo/young-handsome-caucasian-blonde-italian-designer_2002781.htm#fromView=search&page=1&position=12&uuid=b23884e0-4439-4e2d-8cbo-9dc92db97808&query=ENERGY+YOUTH+WRITE)
- Young partners discussing brainstorming and ideas at meeting. zurijeta. [https://www.freepik.com/premium-photo/young-partners-discussing-brainstorming-ideas-meeting\\_1973214.htm#from\\_element=cross\\_selling\\_photo](https://www.freepik.com/premium-photo/young-partners-discussing-brainstorming-ideas-meeting_1973214.htm#from_element=cross_selling_photo)
- Young smiling guy talking with aged man with bottles. freepik. [https://www.freepik.com/free-photo/young-smiling-guy-talking-with-aged-man-with-bottles\\_3669180.htm#fromView=search&page=1&position=33&uuid=78a150e5-7a8f-4eca-b1ee-eb7082202fb1&query=talk+people+young+old+mentor](https://www.freepik.com/free-photo/young-smiling-guy-talking-with-aged-man-with-bottles_3669180.htm#fromView=search&page=1&position=33&uuid=78a150e5-7a8f-4eca-b1ee-eb7082202fb1&query=talk+people+young+old+mentor)









**dostojno delo za mladinske delavce  
2026**



Sofinancira  
Evropska unija



dostojno delo

dostojno delo za mladijske delavce  
2026