

Operacijo delno financira Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada. Javni razpis za izbor operacij se izvaja v okviru Operativnega programa za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014-2020, prednostne osi: 10. Znanje, spretnosti in vseživljenjsko učenje za boljšo zaposljivost; prednostne naložbe: 10. 1. Krepitev enake dostopnosti vseživljenjskega učenja za vse starostne skupine v formalnem, neformalnem in priložnostnem okolju, izpopolnjevanje znanj, spretnosti in kompetenc delovne sile ter spodbujanje prožnih možnosti učenja, vključno prek poklicnega usmerjanja in validiranja pridobljenih kompetenc; specifičnega cilja: 10. 1. 1. Izboljšanje kompetenc manj vključenih v vseživljenjsko učenje.

Naziv razpisa / operacije	Javni razpis za pridobivanje temeljnih in poklicnih kompetenc od 2016 do 2019
Vrsta programa	50-urni splošni neformalni program
Ime izobraževalne aktivnosti	Od delovne skupine do učinkovitega tima
Izvajalec izobraževalne aktivnosti	Javni zavod Cene Štupar – Center za izobraževanje Ljubljana
Lokacija izvedbe	Javno podjetje ljubljanska parkirišča in tržnice, Kopitarjeva 2, Ljubljana

OD DELOVNE SKUPINE DO UČINKOVITEGA TIMA

Izvedba: 3. 10. 2017 – 30. 11. 2017

GRADIVO ZA UDELEŽENCE

Gradivo je bilo pripravljeno v okviru projekta Pridobivanje temeljnih in poklicnih kompetenc 2016-19. Udeleženci programa so bili zaposleni javnega podjetja ljubljanska parkirišča in tržnice d.o.o. 47 % udeležencev je bilo starejših od 45 let. Program je potekal v obliki delavnic, zato je temu primerno oblikovano tudi gradivo.

Gradivo je pripravila izvajalka programa, Saša Vrbančič.



OSEBNOSTNI TIPI

Vsak od nas je unikum. Obstajajo pa določene osebnostne lastnosti, ki jih lahko razdelimo v kategorije, s pomočjo katerih lažje razumemo kdo smo in zakaj reagiramo tako kot reagiramo.

Že Hipokrat je opisal 4 tipe temperamentov, zdravnik Galen jih je še dopolnil. Za vsak tip osebnosti naj bi bil značilen eden od telesnih sokov:

Sangvinik – sanguis (kri)

Kolerik – cholos (žolč)

Melanholik – melaina chole (črni žolč)

Flegmatik – phlegma (sluz)

Temperament pomeni način in obliko obnašanja. Zajema bolj ali manj ustaljen način duševnega odzivanja in čustvovanja pri človeku. Temperament pove, kako hitro nekdo pokaže čustva in kakšen je splošen ton njegovega razpoloženja.

4 osnovni tipi osebnosti/temperamentov:

SANGVINIK – SONČNO RUMENI TIP
KOLERIK – OGNJENO RDEČI TIP
FLEGMATIK - UMIRJENO ZELENI TIP
MELANHOLIK – GLOBOKO MODRI TIP





SANGVINIK - sončno rumeni tip

Kako ga prepoznamo navzven

- po opaznih kretnjah z rokami
- radi nosijo oblačila živih barv
- ženske nosijo velik in vpadljiv nakit,
- moški kravate živih barv ali izrazitih vzorcev
- obleka je modna in v stilu
- korak energičen in vznesen

Vedenje

- na zabavi so glavni in najopaznejši
- nenehno glasno, hitro in ognjevito govorijo
- ponavadi imajo glasne glasove in dominirajo v razpravah
- so neposredni in čustveni
- izžarevajo energijo in navdušenje

Vrline

- so pozitivni in optimistični
- se hitro spoprijateljijo z ljudmi
- so kreativni in ustvarjalni
- so fleksibilni, spontani, optimistični, polni upanja
- imajo smisel za humor in pripovedovanje začinjjenih zgodb
- očarajo druge ljudi in uspejo navdušiti za nekaj novega

Šibkosti

- govorijo veliko preveč
- nestanovitni, vihravi in pozabljivi
- ne znajo ravnati s časom
- premalo odgovorni in neorganizirani
- preveč radi posegajo v besede drugih in odgovarjajo namesto njih

Čustvene potrebe

- po pozornosti
- po odobravanju
- po naklonjenosti
- po aktivnostih

KOLERIK - ognjeno rdeči tip

Kako ga prepoznamo navzven

- opazimo jih bolj po korakih kot po videzu
- čevlje bodo izbirali bolj po funkciji kot lepoti
- hodijo z dolgimi, hitrimi in težkimi koraki
- obleka bolj konzervativna in kvalitetna

Vedenje

- pri komunikaciji z drugimi so avtoritativni, dominantni in nepotrpežljivi
- radi govorijo o svojih dosežkih



- pri govorjenju radi povzdignejo enega ali oba kazalca na roki
- kažejo veliko odločnost, samozavest in imajo veliko količino energije
- odgovori so hitri, direktni, brez čustvenega poudarka

Vrline

- so pozitivni in optimistični, usmerjeni k nalogam
- vodenje in popravljanje nepravilnosti so prirojene lastnosti, ki jih spontano opravljajo
- ob težkih kriznih situacijah, takoj za vse poskrbijo in se pravilno in hitro odločijo
- imajo radi izzive, ki se jih drugi ne lotijo
- imajo močno voljo in so zelo tekmovalni

Šibkosti

- če vse ne poteka po njihovo hitro postanejo živčni in prepirljivi
- so trmasti, gospodovalni in tiranski
- moralno si polaščajo avtoritete in so neemocionalni
- živijo v preteklosti in težko izrečejo pohvalo
- manipulirajo z drugimi in ne znajo reči »žal mi je«

Čustvene potrebe

- po hvaležnosti, da cenite vse, kar so naredili za vas
- po akciji in vaši stalni aktivnosti
- po spolni zadovoljitvi
- po nadzorovanju

FLEGMATIK – umirjeno zeleni tip

Kako ga prepoznamo navzven

- vizualno jih je najtežje opisati
- radi se držijo v ozadju in ne želijo zbujati pozornosti
- izbirajo čim bolj navadna oblačila; najraje so oblečeni v pullover in kavbojke; radi se odločajo za naravne tkanine, barve
- imajo prirojen lahek korak, da ne bi slučajno koga vznemirjali
- upajo, da bodo ostali neopaženi

Vedenje

- njihov slog delovanja je počasen in lahkoten
- če iščete njih, iščite osebo, ki stoji ob strani in je npr. naslonjena na okvir vrat ali počiva na udobnem sedežu
- da bi imel mir, brez konfliktov in čim manj sprememb
- ne mara pritiskov in sprejemanja hitrih odločitev
- želja po občutku vrednosti in spodbudi, da pokažejo svoja resnična čustva

Vrline

- so dobri poslušalci in dodajajo ravnotežje
- so rojeni administratorji in imajo malo sovražnikov
- so potrpežljivi, umirjeni in uravnoteženi
- so umirjeni, sproščeni in radodarni glede denarja in sredstev



- so rojeni skrbniki in zaupniki

Šibkosti

- ne želijo si sprememb in dajejo zgled osebe, ki pretirano varčuje z energijo
- so čustveno eksplozivni in nepredvidljivi
- so čustveno ranljivi in potrebni pomoči
- težko se spopadejo že z navadnimi spremembami in presenečenji
- ne želijo drugim reči »ne«

Čustvene potrebe

- po pozornosti glede samospoštovanja in pomembnosti
- po miru, brez pritiskov in neprestane aktivnosti
- po občutku vrednosti
- po spoštovanju in odsotnosti stresa
-

MELANHOLIK - globoko modri tip

Kako ga prepoznamo navzven

- hitro jih prepoznate po konzervativnem stilu oblačenja, pričeski, njihovi drži
- kar je v povezavi z njim, bo popolno in urejeno
- večino privlačijo konzervativne barve, siva, modra in temnejše barve
- stojijo zravnano in navpično
- z rokami delajo diskretne geste, roke držijo ob telesu in se vas ne bodo dotikali

Vedenje

- po lepem vedenju, samokritičnih pripombah ter po pikolovskem in negovanem videzu
- po resnosti, občutljivosti in samopodcenjevanju
- zasipajo vas z vsemi mogočimi podatki, analizami in tabelami
- delati pravilno in imeti prav
- potreba po priložnosti, da bi pokazali svoje umske, analitične sposobnosti za reševanje težav
- so analitični, temeljiti, premišljeni in natančni

Vrline

- imajo veliko sposobnost organiziranja in načrtovanja
- radi analizirajo in gledajo dolgoročno
- so natančni, dosledni in cenijo tišino
- zastavljajo si visoka merila in imajo vizionarske sposobnosti
- integriteta in sposobnost, ki jih omogoča predvidevanje prihodnjih težav

Šibkosti

- hitro padejo v depresijo in so naivno idealistični
- se preveč osredotočajo na podrobnosti in so pretirano perfekcionistični
- preveč časa porabijo za premišljevanje in pripravo, namesto, da bi takoj delovali



- drugim tipom osebnosti predajajo prezahtevna opravila in preveč zahtevajo od njih

Čustvene potrebe

- po podpori in osebem prostoru
 - po tišini, ker ne potrebujejo hrupa
 - po stabilnosti, ker morajo imeti v svojem življenju občutek reda
 - po resnicoljubnosti in čustveni rahločutnosti in zaupanju
- po skupnih vrednotah in načelih



VAJA 1

Opreделите vašo mikro skupino.

Opišite:

- določeno rutinsko dnevno nalogo
- Kako je skomunicirana zadolžitev (pisno, ustno, telefonsko, mimogrede, kolegiji ...)
- Kako nadrejeni preveri ali je naloga pravilno razumljena?
- Kako poteka izvedba naloge? (vsak posameznik)
- Kaj stori/te, če gre kaj narobe?
- Kakšna je analiza naloge oz. projekta?
- Kakšna je reakcija nadrejenega glede na končni rezultat naloge?
- Poiščite pluse in minuse takega dela.



Vsaka skupina ni tim in vsak tim je skupina

Ker smo ljudje po naravi socialna bitja, se med seboj tudi družimo oz. sestavljamo skupine. V delovnem okolju, ki je pomemben socialni splet, se družimo ali sodelujemo na različne načine.

Vsak od nas hote ali nehote pripada avtomatično več vrstam skupin (npr. glede na raso, spol, veroizpoved, nacionalno pripadnost, situacijske okoliščine ipd). Take pripadnosti pa še ne moremo opredeliti kot del tima.

Tim se od skupine loči po po različnih dejavnikih:

V podjetjih velikokrat zamenjujemo skupinsko in timsko delo. Skupinsko delo zahteva veliko manj energije, vendar je za podjetje tudi veliko manj produktivno in pomembno. Delovanje in pojmovanje skupinskega dela in timskega načina dela se razlikuje glede na:

- organiziranost,
- komunikacijo,
- cilje,
- zaupanje,
- prenos znanja,
- reševanje konfliktov in
- sprejemanje odločitev.

Organiziranost:

razlika med skupino in timom je v tem, da je neka skupina predvsem administrativno organizirana in so člani med sabo neodvisni, pri timu je pa pomembno dejansko funkcioniranje tima. V timu sta sodelovanje in medosebna odvisnost članov ključnega pomena.

Komunikacija:

med člani skupine je skoraj nepomembna, ker so člani med sabo neodvisni. Pri timskem delu pa je ravno uspešna in iskrena komunikacija ključ za produktivno sodelovanje. Pomembno je, da se v procese komunikacije aktivno in enakovredno vključujejo vsi člani tima.

Postavljanje ciljev:

v skupini njeni člani ne sodelujejo in so cilji tako rekoč eksterno (od zunaj) določeni in vsiljeni. Pri timu je pomembno, da imajo njegovi člani možnost sooblikovanja ciljev, saj je na tak način mogoče doseči internalizacijo ciljev.

Stopnja zaupanja:

predstavlja ključno vrednoto za sodelovanje. V skupini člani niso tako povezani in predani skupnemu cilju, zato zaupanje niti ni tako pomembno, narava timskega dela pa zaupanje postavlja kot ključno zahtevo in nepogrešljivo vrednoto.

Prenos znanja:



med člani skupine ni pomemben in mogoč. V timu je zelo pomemben, ker se znanje in veščine posameznika nadgrajujejo.

Reševanje konfliktov:

v skupini ni ključno, ker se posamezniki poskušajo izogibati konfliktnim situacijam. V timu je konstruktiven konflikt dobrodošel, saj lahko pomeni nek nov razvojni naboj. Pomembna vloga vodje – obvladovanje in reševanje konfliktov.

Sprejemanje odločitev:

člani skupine niso aktivni, člani tima pa odločitve sprejemajo skupaj, na čimbolj demokratičen način, saj je pomembno, da se z odločitvijo strinjajo. Zato ji tudi maksimalno sledijo in jo uresničujejo.

Ločiti moramo med skupino in timom. Vsak tim je skupina, vsaka skupina pa ni tim. Pri timskem delu je potrebno upoštevati tri sestavine, in sicer: **posameznika**, **nalogo** in **skupino**. Med vsemi temi tremi dejavniki je potrebno vzdrževati ustrezno ravnovesje in ravnotežje, saj v nasprotnem primeru ključne prednosti timskega dela razvodenijo.

VAJA 2

Uvajanje novosti – enkratni projekti

Opreделите, kako so predstavljeni:

a) CILJI PROJEKTA

b) POTI ZA DOSEGO CILJA

c) ORGANIZIRANOST PROJEKTA

d) KOMUNIKACIJA MED ČLANI SKUPINE



e) STOPNJA ZAUPANJA

f) PRENOS ZNANJA

g) REŠEVANJE ZAGAT/KONFLIKTOV

h) SPREJEMANJE ODLOČITEV

Kaj od naštetega manjka?





Kaj lahko sami storite?

Vaši predlogi:







VLOGE V TIMU PO BELBINU

Vir: <https://psihologijadela.com/2015/01/02/oblikovanje-in-vodenje-ucinkovitih-timov-belbinove-timske-vloge/>

Timska vloga	Tipične značilnosti	Pozitivne lastnosti	Možne slabosti	Kdaj jih potrebujemo?
Izvajalec 	Konzervativen, predvidljiv, vesten	Dobre organizacijske sposobnosti, praktičen, trdo dela, samodiscipliniran, vesten, opravi tudi rutinska dela, sistematičen	Nefleksibilen, se ne odziva na nepreverjene ideje, lahko tog, vztraja pri načelih, ne vidi novih priložnosti	Kadar je potreben deloven in sistematičen način reševanja problemov.
Koordinator 	Miren, samozavesten, obvladan	Sposoben sprejeti ostale člane tima glede na njihove prednosti in brez predsodkov, močan čut za objektivnost, optimalno izkorišča vire, pozna prednosti in pomanjkljivosti članov ter skupine, je miren in stanovitven	Povprečno inteligenten in povprečno ustvarjalen, ni izrazito kreativen	Kadar se je s problemom potrebno soočiti mirno.
Spodbujevalec 	Napet, dinamičen, družaben	Sposoben delovanja pod pritiskom, visoko motiviran in vztrajen, spodbuja ostale člane, jim postavlja izzive	Nagnjen k provokaciji, razdražljivosti in nepotrpežljivosti, lahko nestrpen in napet, nepotrpežljiv, trmast in moteč za ostale člane	Kadar imamo potrebo po spremembi.
Inovator 	Individualističen, resen, neortodoksen	Genialen, bujna domišljija, inteligentnost in znanje, kreativen, domiseln, neortodoksen, rad se loteva zapletenih in težavnih problemov, lahko spregleda protokole in predpisane postopke	Ne zanimajo ga sposobnosti realizacije, sanjaški	Kadar je potrebno ustvariti predloge ter rešiti kompleksen problem.
Raziskovalec virov	Ekstravertiran, entuziastičen, radoveden, komunikativen	Sposobnost vzpostavljanja kontakta z ljudmi in raziskovanja novosti,	Nagnjen k izgubi interesa po tem, ko prvotna navdušenost	Kadar je potrebno vzpostaviti zunanji



		<p>sposobnost za soočanje z izzivi, odlično prepoznava priložnosti, raziskuje ideje, ima dobre komunikacijske sposobnosti, predstavlja vez med skupino in okoljem</p>	<p>mine, nima pravih idej</p>	<p>kontakt ter kasnejša pogajanja.</p>
<p>Kritik</p> 	<p>Trezno razmišljanje, nečustven, preudaren</p>	<p>Realen, analitičen, odloča se racionalno, s premislekom, razmišlja strateško in dolgoročno</p>	<p>Primanjkuje mu inspiracije ali sposobnosti za motiviranje drugih, lahko je nečustven, pretirano kritičen, brez občutka za okolico, dlakocepski</p>	<p>Kadar je uspeh ali neuspeh odvisen od relativno majhnega števila kriznih odločitev.</p>
<p>Timski delavec</p> 	<p>Socialno usmerjen, blag in občutljiv</p>	<p>Ima sposobnost odzivanja na ljudi in situacijo, dviguje timski duh, pomembno mu je vzdušje v skupini, motijo ga nesporazumi, bori se za pravice drugih, je razumevajoč in zna prisluhniti</p>	<p>V kritičnih situacijah neodločen, hitro zapade pod vpliv močnejšega</p>	<p>Pod vodilnim režimom, kjer so konflikti pogosti ali navidezno zatreti.</p>
<p>Dovrševalec</p> 	<p>Natančen, metodičen, vesten, prizadeven</p>	<p>Sposobnost izpeljati stvari do konca, perfekcionista, pazi, da se ne dogajajo napake, da se skupina drži rokov, ne mara površnosti, netočnosti</p>	<p>Nagnjenost k zaskrbljenosti zaradi majhnih stvari, lahko nestrpen in perfekcionista</p>	<p>Kadar delovne naloge zahtevajo natančnost in visoko koncentracijo.</p>
<p>Strokovnjak</p> 	<p>Strokoven, nezainteresiran za druge, resen, samodiscipliniran, učinkovit</p>	<p>Umirjen, notranje motiviran, ima poglobljena, specialistična znanja, pogloblja znanje</p>	<p>Njegov prispevek je ozek, lahko se preveč zadržuje pri tehničnih podrobnostih in tehnologijah, praviloma ga ne zanima delo z drugimi</p>	<p>Kjer je produkt ali storitev organizacije osnovana na določenih redkih veščinah ali znanju.</p>



METODA S. M. A. R. T.

Metoda SMART je odlična metoda za pretvarjanje želja v cilje in doseganje le teh.

Kakšen naj bo cilj?

S. = Specifično konkreten. Kaj natančno hočete?

S. = Samosprožitev in samokontrola. Ali lahko cilj 100% sami usmerjate in vplivate nanj?

S. = »Simpel«. Ali je cilj formuliran preprosto in s tem možganom primerno?

M. = Merljiv. Po čem prepoznate, da ste svoj cilj dosegli (kaj so dokazni kriteriji)?

A. = As if now (kot bi že bil dosežen). Ali je cilj formuliran v sedanjosti (glagol v sedanjiku)?

A. = Atraktiven. Ali ga res hočete doseči? Ste se pripravljene za to angažirati? Čemu se morate v ta namen odpovedati (sekundarni dobiček)? Katero ceno morate plačati?

A. = Absolutno sprejemljivo: Ali je cilj ekološki? V katerem kontekstu to hočete? Kdaj in kje ne?

R. = Realen. Ali je to za vas v območju "možnega"? Ali se vam to zdi izvedljivo? Je to že komu uspelo?

T. = Totalno pozitivno. Ali je mogoče vaš cilj opisati pozitivno in brez primerjave?
(negacija je težko merljiva operacija)

T. = Timing. Kdaj natančno bo cilj dosežen?

VAJA:



Pobrskejte za eno od svojih želja in jo razdelajte po metodi SMART.

Moj cilj: (napišite izhodiščno namero, željo, idejo...):

S:

M:

A:

R:

T:

Ubeseđite CILJ - Kaj točno želite doseči?

V POMOČ:

Je to atraktivno?

Zakaj želite to doseči?

Kje, kdaj in s kom ga želite doseči?

Kaj se bo z dosego cilja spremenilo v vašem življenju?

Je ta cilj realen? Je to že komu uspelo? Kolikšna je verjetnost, da je cilj uresničljiv?

Po čem točno boste vedeli, da je cilj dosežen? Kaj je merilo, da ste uspeli?



Ali ste sami odgovorni za doseg cilja? Imate nanj 100% vpliv le vi sami?

Je cilj vreden truda, energije ali denarja, ki ga bo potrebno vložiti?

Se bo potrebno čemu odpovedati?

Če se bo treba čemu odpovedati, kako boste to nadomestili?

Kaj bi vam lahko preprečilo doseg cilja?

Kakšne posledice vam prinaša doseg cilja?

Kako se bo vaše življenje spremenilo, ko boste dosegli cilj?

Kako bo doseganje cilja vplivalo na vaše bližnje (partner, družina, prijatelji...)?

Ali imate v sedanjem življenjskem slogu (vedenju) kakšen užitek, ki bi se mu morali zaradi doseganja cilja odpovedati? Kako zadovoljiti ta užitek?

Si lahko ubesedite cilj na čimbolj preprost način in, kot da bi bil ŽE DOSEŽEN? Danes je ...

Kateri je prvi korak k uresničitvi cilja?

Kaj lahko danes ali v naslednjih nekaj dneh naredite, da bi se proces uresničevanja začel?



KREATIVNO RAZMIŠLJANJE – ISKANJE IDEJ – REŠEVANJE PROBLEMOV

VAJA 1

Iz strateškega načrta JPT izberite projekt, ki se tiče vašega področja in razmislite o njem s pomočjo spodnjih točk.

1. Pred nami je nov projekt. Katere informacije imamo? Katere potrebujemo? Katere nam manjkajo? Katere moramo izvedeti? Kako bomo dobili informacije, ki jih potrebujemo?

2. Pred nami je nov projekt. Kako se počutimo? Nam je všeč? Kaj nam pravi intuicija?

3. Pred nami je nov projekt. Kaj so slabosti, izzivi, težave? Na kaj moramo biti še posebej pozorni in pazljivi?

4. Pred nami je nov projekt. Kaj so prednosti projekta? Kaj je pozitivno? Katere koristi bi lahko našli?



5. Pred nami je nov projekt. Kako bi lahko zgornje omejitve in ovire, premagali? Ali obstaja še kak drug način, je še kakšna druga možnost, obstaja kakšna alternativna pot? Zakaj delamo tako, zakaj ne bi drugače?

PRAVILO 3 P

Prvi P - pozitivno: vsaka ideja je koristna, vsako se splača zapisati.

Drugi P – plodno: dovolimo idejam, da se odbijajo, dopolnjujejo, nadgrajujejo, asociirajo. Ne skrivajmo jih zase, ker jih ima ena glava veliko manj, kot jih lahko ima celotna skupina. Moja ideja naj postane naša ideja.

Tretji P - poredno: ne se samoomejevati. Povejte idejo, četudi je "poredna", recimo ... nestrokovna, neizvedljiva, nemogoča, nelegalna, nelegitimna, neetična, nemoralna ...

VAJA 2:

Napišite idejo z vašega delovnega področja in jo razdelajte s pomočjo 3 P.



KOMPETENCE

1. Strokovne kompetence

se nanašajo na **poklicno izobrazbo, znanje in sposobnosti ter zajemajo poznavanje metod dela, ki se uporabljajo pri določenem delu.**

Strokovne kompetence je moč **pridobiti in izboljšati z izobraževanjem**, ki vključuje razvoj poklicnih spretnosti in znanja.

PRIMERI:

- Kuhar – pozna vrste hrane/živil, specifične lastnosti, ustrezne kombinacije živil, postopke dela s posameznim živilom, sestavo jedilnikov ...
- Zdravstveni tehnik – odvzame kri v diagnostične namene, nastavi infuzijski sistem in zamenja infuzijsko tekočino, izvede postopek oživljanja ...
- Inženir strojništva – načrtuje in sestavi različne vrste krmilja, uporablja programsko opremo za 3D konstruiranje orodij ...

MOJE STROKOVNE KOMPETENCE (opredelite od 0 do 5):

2. Ključne kompetence za življenje

To so kompetence, ki jih vsi ljudje potrebujemo za osebno izpolnitev in razvoj, socialno vključenost, zaposlitev, dejavno državljanstvo ... Pripomorejo k uspešnosti življenja in delovanja družbe, prispevale naj bi k blaginji vse družbe (angl. core competences). So tiste temeljne lastnosti in zmožnosti, ki pomagajo članom družbe preživeti in normalno živeti. Brez teh kompetenc uspeh na delovnem področju ni mogoč oz. dobro izražene ključne kompetence pomembno prispevajo k uspešnemu delu.

Osem ključnih kompetenc:



1. razumevanje v maternem jeziku
2. sporazumevanje v tujih jezikih
3. matematična kompetenca ter osnovne kompetence v znanosti in tehnologiji
4. digitalna pismenost
5. učenje učenja
6. socialne in državljanske kompetence
7. samoiniciativnost in podjetnost
8. kulturna zavest in izražanje

Kje ste najmočnejši? _____

Kaj bi bilo treba nadgraditi? _____

3. Osebnostne kompetence

So vezane na našo osebnost, naše karakteristike:

- sposobnost odkritega ter pozitivno naravnane pristopa do sodelavcev, poslovnih partnerjev in strank ter sodelovanja z njimi
- sposobnost samostojnega in odgovornega oblikovanja ciljev, poteka dela
- sposobnost prepoznavanja lastnih sposobnosti in tudi pomanjkljivosti, odgovornost za lastna dejanja, odkrivanje novega
- sposobnost konstruktivne kritičnosti
- razvoj lastnega spoznavanja in refleksije (razvoj osebnosti) ter razvijajo vrednote v organizaciji oz. tvorijo organizacijsko kulturo

VPRAŠALNIK OSEBNOSTNE LASTNOSTI



družaben	nedružaben
vesel	žalosten
pesimističen	optimističen
širokogruden	stiskaški
natančen	površen
vztrajen	nevztrajen
prepričan vase	negotov
ekstrovertiran	introvertiran
prilagodljiv	tog
zanesljiv	nezanesljiv
oprezen	predrzen
samostojen	vodljiv
ustvarjalen	neustvarjalen
hiter	počasen
sistematičen	nesistematičen
skromen	domišljjav
pošten	nepošten
odkrit	prikrit/potuhnjen
odločen	neodločen

4. Socialna kompetenca



- zmožnost besedne in nebesedne komunikacije
- pripravljenost na sodelovanje in medsebojno pomoč
- pripravljenost na delitev in prenos znanja med člani skupine
- sposobnost skupnega reševanja obsežnejših problemov/konfliktov
- sposobnost motiviranja celotnega tima, ustvarjanja ustrezne organizacijske klime
- sposobnost delovanja v različnih kulturah (multikulturalnost)

MOJE SOCIALNE KOMPETENCE (opredelite od 0 do 5):

5. Vrednote - sestavni del kompetenc zaposlenih

Vrednote so nekaj, kar čutimo kot dobro, pravilno, zaželeno, nekaj, za kar si velja prizadevati, k čemur je treba težiti. So vodila za naša dejanja, naše obnašanje. V podjetju oz. organizaciji se izražajo kot zelena vedenja zaposlenih ter tako vplivajo na organizacijsko kulturo in tudi na poslovne rezultate.

Kaj je zame pomembno?

DELAVNOST	VZTRAJNOST	RESNICA
DENAR	POŠTENJE	SAMOIZPOPOLNJEVANJE
ENAKOST	PRIVLAČNOST	UDOBNO ŽIVLJENJE
KULTURA	RED	ZVESTOBA
LEPOTA	UGLED	VARNOST
LJUBEZEN	USTVARJANJE	TVEGANJE
ZABAVA	ZDRAVJE	ZNANJE
USPEH	ODGOVORNOST	PRIPADNOST
SPOŠTOVANJE		

Primerjajte svoje vrednote z vrednotami organizacije.



ASERTIVNOST

Opisanih je 9 primerov različnih tipov obnašanja. Razmislite, ali je obnašanje agresivno, asertivno ali pasivno. Kjer ste se odločili, da gre za agresiven ali podredljiv (pasiven) pristop, zapišite tudi možno asertivno reakcijo. Če pa ste presodili, da gre za asertivno obnašanje, pa razmislite o agresivnem ali podredljivem pristopu.

1. primer

Na sestanku ste določili datum naslednjega srečanja skupine, katere član ste. Radi bi se udeležili, a predlagani datum, ki je sprejemljiv za vse, vam ne ustreza. Ko direktor vpraša: »Ali vam termin ustreza?«

Odgovorite: »V redu, prav. Izgleda, da odgovarja vsem ostalim.«

Vrsta obnašanja

Agresivno _____ Aertivno _____ Podredljivo

Druga možnost

2. primer



Sodelavec vas prosi, da ga peljete domov. Ne ustreza vam, saj ste že pozni in voziti bi morali v nasprotno smer.

Sodelavcu odgovorite: »Že 20 minut zamujam, zato te ne morem peljati. Če ti pomaga, te lahko odložim na najbližji avtobusni postaji.«

Vrsta obnašanja

Agresivno _____ Aertivno _____ Podredljivo

Druga možnost

3. primer

Lotevate se izdelave poročila. Ne veste kako bi se ga lotili, saj ne vidite prave logike.

Sodelavcu rečete: »Pisanje poročil mi nikoli ni šlo od rok. Niti ne vem, kako bi se ga lotil. Najbrž se staram!«

Vrsta obnašanja

Agresivno _____ Aertivno _____ Podredljivo

Druga možnost



4. primer

Vodja vas vpraša kaj je šlo narobe, ko ste organizirali konferenco.

Odgovorite: »Niste mi povedali, da nimamo pripravljene...Zapravil sem veliko časa!«

Vrsta obnašanja

Agresivno _____ Aertivno _____ Podredljivo

Druga možnost

5. primer

Podrejeni vas prekine, ko kličete pomembno stranko.

Rečete mu: »Rad bi najprej opravil ta klic, nato ti bom z veseljem odgovoril na vprašanje.«



Vrsta obnašanja

Agresivno _____ Aertivno _____ Podredljivo

Druga možnost

6. primer

Vaš vodja vas je povabil, da se udeležite sestanka. Ko ste nazadnje bili na tovrstnem sestanku, ni bilo ničesar pomembnega za vašo ekipo, zato ne želite priti.

Rečete: »Ta teden sem polno zaseden. Mislim, da ne bom utegnil.«

Vrsta obnašanja

Agresivno _____ Aertivno _____ Podredljivo

Druga možnost



7. primer

Namenjeni ste h kopirnemu stroju, da si kopirate nekaj strani. Vaš sodelavec, ki vas pogosto prosi, da napravite kopije tudi zanj, reče: »Ali lahko samo kopiraš 30 teh zame?«

Odgovorite: »Ponavadi rad pomagam, vendar danes ne bi rad potrošil časa za druge stvari.«

Vrsta obnašanja

Agresivno _____ Aertivno _____ Podredljivo _____

Druga možnost

8. primer

Sodelavec je ravnokar pripravil dober delovni načrt za njegov oddelek. Želite si, da bi vam pomagal napraviti načrt za vaš oddelek.

Rečete mu: »Všeč mi je pristop, ki si ga uporabil pri izdelavi tega plana. Ali lahko pol ure delaš z mano pri pripravi načrta za moj oddelek?«

Vrsta obnašanja



Agresivno _____ Asertivno _____ Podredljivo _____

Druga možnost

9. primer

Nekdo od vaših podrejenih pravi, da bi rad prevzel nekaj bolj odgovornih nalog.

Odgovorite: »Le zakaj? Dobro veš, da komaj shajaš z nalogami, ki jih imaš brez, da bi delal še kaj dodatnega.«

Vrsta obnašanja

Agresivno _____ Asertivno _____ Podredljivo _____

Druga možnost



ASERTIVNOST

Poznamo **tri osnovne oblike vedenja**: **pasivno vedenje**, **agresivno vedenje** in **asertivno vedenje**. Pasivnost in agresivnost le redko pripeljeta do želenih rezultatov. Zato potrebujemo tretji način odzivanja (asertivnost), ki nam pomaga pri komuniciranju in reševanju zapletenih situacij v vsakdanjem delovnem okolju.

Trening asertivnosti je ena izmed metod in načinov krepitev moči ter notranjih virov vsakega posameznika; je tudi prostor za učenje in iskanje možnosti za pridobivanje vpliva ter nadzora nad svojim življenjem.

Čeprav je tujka, se beseda asertivnost vedno pogosteje uporablja - tudi pri nas. Ko začnemo pri sebi razvijati asertivnost, to pozitivno vpliva na več stvari: na odnose z drugimi ljudmi, na naše počutje, samospoštovanje, sprejemanje sebe ter na našo samozavest in občutek lastne vrednosti.

Asertiven človek:

- se zaveda svojih občutkov, interesov in potreb ter jih zna jasno izraziti
- pri tem upošteva druge in njihove potrebe
- zna se postaviti za svoje pravice tako, da ne tepta pravic drugih ljudi
- sposoben je poiskati kompromise, ko pride do konflikta ipd.
- zna se vživeti v druge.

Asertivnost je:

- izraz odločnosti, nepopustljivosti in samozavesti
- tudi sočutnosti in odprtosti za potrebe, interese in omejitve drugih ljudi.

Slovenci nimamo izraza, ki bi neposredno opisoval tak način obnašanja, kar je morda tudi razlog, da se take oblike vedenja bolj redko poslužujemo. Mnogo bolj uporabljamo druge oblike vedenja.

V nadaljevanju so podrobneje opisane tri oblike vedenja: **PASIVNO** obnašanje, **AGRESIVNO** obnašanje in **ASERTIVNO** obnašanje.

Pasivno obnašanje

Značilno je za ljudi, ki so po svoji naravi bolj **plahi**, **nemočni**, **občutljivi** in **vase zaprti**. Ni vedno nujno, da so tudi v resnici nemočni, **lahko samo verjamejo, da je**



tako. Taki ljudje pogosto **pomilujejo sebe, so boječi, imajo občutek, da so brez moči.** Verjamejo, da so **potrebe in želje drugih ljudi pomembnejše od njihovih; težko zavrnejo druge in rečejo ne;** neradi se izpostavljajo (redko prosijo druge za pomoč ali povedo svoje mnenje, ki se razlikuje od večinskega); **odlašajo z dejavnostmi;** se držijo bolj v ozadju ipd.

Kako pasivno obnašanje vpliva na nas?

Pasivno vedenje znižuje našo samozavest, samospoštovanje in občutek lastne vrednosti. **Krepi pa frustracijo, stres, zaskrbljenost, samopomilovanje in nezadovoljstvo bodisi s seboj bodisi z drugimi.**

Kako s pasivnim obnašanjem vplivamo na vedenje drugih do nas?

Zelo verjetno je, da nas **močni in ambiciozni ljudje ne bodo preveč spoštovali,** do nas se bodo **vedli gospodovalno in nestrpno.** Še najboljše nas bodo razumeli nam podobni ljudje, kar nam bo dalo občutek sprejetosti, a nas ne bo vzpodbujalo k večji dejavnosti.

Agresivno obnašanje

Značilno je za **navzven usmerjene ljudi, ki se počutijo močne in sposobne,** v prvi vrsti **vidijo svoje cilje in interese** ter se pri njihovem doseganju kaj dosti **ne ozirajo na druge.** Ker običajno imajo 'debelo kožo', se **pogosto ne zavedajo, kako so lahko naporni za druge, bolj občutljive ljudi.** **Odločajo se hitro; kritiko izražajo neposredno in pogosto brez občutka za druge; so tekmovalni; marsikdaj tudi uporniški, nestrpni, gospodovalni in maščevalni.**

Kako pasivno obnašanje vpliva na nas?

Kratkoročno bomo imeli občutek moči in nadvlade, dolgoročno pa bomo imeli **težave v odnosih.** Pogosto bomo **za težave krivili druge** ter **živeli v napetosti in nenehni pripravljenosti, kako udariti po tistih, ki nas ogrožajo.** Zaradi strahu in nezaupanja drugih ljudi se bomo pogosto počutili izolirane.

Kako z agresivnim obnašanjem vplivamo na vedenje drugih do nas?

Plahi ljudje se nas bodo bali, zato se bodo podrejali, nikoli pa nas ne bodo zares spoštovali. Tisti, ki so nam podobni, bodo z nami tekmovali, če bodo zmagali, nas bodo 'poteptali', če bodo izgubili, se bodo skušali maščevati. Mnogi zaradi strahu **ne bodo iskreni z nami.** Navzven se bodo obnašali, kot da so na naši strani, v resnici pa **nikoli ne bomo vedeli, kaj zares mislijo.** Le **redki nas bodo občudovali in se veselili sodelovanja z nami.**

Asertivno obnašanje



Asertivno se vedejo **ljudje, ki se zavedajo svojih vrlin in pomanjkljivosti, a se kljub temu sprejemajo**; trudijo se presegati lastne omejitve, pri tem pa so prijazni in strpni s seboj; **dobro poznajo svoje potrebe, interese, čustva, občutke in omejitve ter jih ne skrivajo pred drugimi**; **zavedajo se svojih pravic in od drugih pričakujejo, da z njimi ravnajo kot z enakovrednim človeškim bitjem**. Zavedajo se tudi **svojih odgovornosti do drugih ljudi**, zato z drugimi ravnajo spoštljivo; razumejo njihove pomanjkljivosti in omejitve, vendar **ne popuščajo pred manipulacijami in agresivnostjo**; **ne teptajo pravic drugih**; **ne nalagajo si njihovih odgovornosti**, razen izjemoma, a takrat to naredijo zavestno in razvidno. Na kratko bi lahko rekli, da je **asertivno vedenje naravna posledica zaupanja vase, sprejemanja sebe in samospoštovanja ter prav takega odnosa do drugih ljudi**.

Kako asertivno obnašanje vpliva na nas?

Dodatno **krepimo samozavest, samospoštovanje, samozaupanje, zadovoljstvo s seboj in z življenjem, občutek lastne vrednosti, moč in občutek, da obvladujemo izzive, ki nam jih prinaša življenje**. Vedno bolje znamo prisluhniti svojim potrebam, čustvom in občutkom ter jih izraziti nenasilno in brez zadrege.

Kako z asertivnim obnašanjem vplivamo na vedenje drugih do nas?

Močnim, ambicioznim in dejavnim ljudem bo všeč naša jasnost, odkritost, neposrednost in odločnost. Ker bodo čutili, da jih ne ogrožamo, nam bodo pripravljene prisluhniti.

Plahi ljudje se bodo čutili razumljene in sprejete, zato bodo pripravljene več povedati o sebi, svojih potrebah in občutkih. Do nas bodo razvili odprtost za sodelovanje ter naklonjen in spoštljiv odnos. Z asertivnim vedenjem zbudimo v drugih zaupanje, saj vedo, da se lahko zanesejo na nas. Poleg tega jim predstavljamo zgled za vedenje, ki ga bodo čez čas mogoče tudi sami začeli razvijati.

Kako razvijati asertivnost?

V odnosu do sebe:

- dobro je priti v stik s svojimi občutki, željami in potrebami ter si upati odprto, neposredno in nenasilno spregovoriti o tem
- pri tem prevzamemo odgovornost za svoje doživljanje in da smo tudi odprti za mnenja in potrebe drugih
- spoznati in sprejeti je treba tako svoje vrline kot pomanjkljivosti ter mirno in vztrajno vlagati trud v preseganje lastnih omejitev
- občutek lastne vrednosti naj temelji na tem, kdo smo, in ne na tem, kaj obvladamo



V odnosu do drugih:

- okrepiti občutek lastne moči, sposobnost vživljanja v druge, iskrenost in naklonjenost do drugih.
- poudarki so seveda pri različnih ljudeh različni: tisti, ki so močni in se zlahka odločajo, morajo večjo težo dati razvoju empatije, strpnosti in sočutnosti.
- kdor se pogosto vede pasivno, naj krepí občutek lastne moči, iniciativnost, odločnost in samozavest.
- kdor se zateka k manipulacijam, pa predvsem iskrenost.

Tako kot za druge stvari v življenju, je tudi pri razvijanju asertivnosti dobro, če imamo živ zgled, nekoga, ki je nekaj korakov pred nami, ki nas na tej poti vzpodbuja in nam stoji ob strani. Ni tako pomembno, kje smo na svoji življenjski poti, bolj pomembno je, kam gremo, v katero smer gre naš razvoj. Če je smer prava, tista, v katero želi tudi naše srce, bomo zagotovo zadovoljni s seboj in s svojim življenjem.

Kdaj asertivno delovati?

Kadar so kršene naše pravice ali pravice naših bližnjih.

Kljub temu, da se zdi v naši družbi postaviti se zase nekaj negativnega, je to pomembno.

Če se ne postavimo za tisto, kar je prav, s tem delamo krivico sebi in drugim.

- druge prej ali slej začnemo (nezavedno) obtoževati, da so krivični in jih s tem še bolj potiskamo v krivičnost
- za vsakim, ki potrpi, je naslednjemu težje uveljavljati svoje pravice
- drugim omogočamo oz. dopuščamo, da so krivični in s tem tudi njim škodujemo, saj jim odtegnemo našo pomoč pri razvoju poštenosti

Problem pa je, če (kar je precej pogosto) imata različni strani različne predstave o pravicah.

Takrat problem ni v nenamernem niti v namernem kršenju pravic, ampak v neusklajenih predstavah. Ta problem temelji na filozofskih, religioznih ali čustvenih temeljih, ali pa na osnovi tradicije.