

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sanja Despotovič

Podporna komunikacija v mladinskih organizacijah

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sanja Despotovič  
Mentorica: doc. dr. Metka Kuhar

Podporna komunikacija v mladinskih organizacijah

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

*»Ne gre za nič drugega med vami,  
kot da govorite drug z drugim.  
Besede lahko neizmerno dobro denejo  
ali pa prispevajo k strašnim poškodbam«*

*(Sigmund Freud)*

*Iz srca se zahvaljujem svojim najdražjim ...*

*... mami Lili, očetu Elvisu, bratu Aleksandru, fantu Roku in najmanjšima članicama ...*

*... za vso podporo, ki ste mi jo nudili ....*

*Zahvaljujem se tudi mentorici dr. Metki Kuhar ...*

*... za vodenje v zadnjih treh letih ...*

*... Hvala tudi vsem ostalim, ki ste vplivali na moje življenjsko učenje ...*

## **Podporna komunikacija v mladinskih organizacijah**

Ustvarjanje varnega oziroma podpornega okolja znotraj mladinskih organizacij je ključna naloga mladinskih delavcev in voditeljev, saj prav s tem omogočijo drug drugemu osebno rast, učenje ter razvijanje lastnih potencialov. Hkrati s tem vplivajo tudi na mlade, ki so udeleženci različnih aktivnosti. Ustvarjanje pogojev za podporno okolje temelji na podporni komunikaciji, ki zajema vse od ustvarjanja pogojev za pogovor do uporabe komunikacijskih tehnik in metod. Mentorstvo in coaching, ki se izvajata kot podporni metodi, se v mladinskem sektorju uporabljata tako formalno kot neformalno. Neformalni obliki se izvajata neorganizirano in na podlagi različnih tehnik, ki so lahko zavedne in nezavedne. S poglobljenimi intervjuji sem preverila, v kolikšni meri mladinski delavci in vodje komunicirajo podporno in v kolikšni meri poznajo in se poslužujejo neformalnega mentorstva in kolegialnega coachinga. Izkazalo se je, da jim uspeva komunicirati podporno in da se poslužujejo predvsem neformalnega mentorstva, ki je splošno sprejeto kot najboljše. Med mladinskimi delavci in voditelji je treba vzbuditi zavedanje, da je kombinacija obeh v določenih situacijah lahko najboljše orodje za razvijanje posameznikovih sposobnosti, potencialov in reševanje problemov.

**Ključne besede:** podporna komunikacija, mentorstvo, coaching, mladinsko delo.

## **Supportive communication in youth organisations**

Creating a safe and supportive environment within youth organizations is the key task of youth workers and leaders for allowing each other personal growth, learning and developing of their potencial and at the same time affect young people within the organization. Supportive communication, which covers everything from creating the conditions for a conversation, to the use of communication techniques and methods, is the condition for creating a supportive environment. Mentoring and coaching are supportive methods that can be implemented formally and informally as supportive methods in the youth sector. The informal way is implemented on the basis of different techniques that can be used consciously and unconsciously. I examined the extent to which youth workers and leaders communicate supportively, to what extent they use, and are familiar to informal mentoring and peer coaching. It turned out that they communicate supportively and that their communication is based on informal mentoring, which is generally considered to be the most effective. There is a need to raise awareness among youth workers and leaders, that the combination of both methods can be most useful and effective for developing individual skills, potential and for solving personal problems.

**Keywords:** supportive communication, mentoring, coaching, youth work.

## Kazalo

1	Uvod .....	7
2	Mladinsko delo .....	9
3	Mladinski delavec in mladinski voditelj .....	10
4	Medosebna komunikacija .....	12
4.1	Podporno komuniciranje v medosebnih odnosih .....	13
5	Mentorstvo .....	15
6	Coaching .....	18
7	Tehnike v podpornem komuniciranju .....	20
7.1	Aktivno poslušanje in razumevanje .....	21
7.2	Poudarjanje pomembnih izjav .....	23
7.3	Znaki pozornosti in spodbujanje .....	23
7.4	Postavljanje vprašanj .....	24
7.5	Zrcaljenje .....	25
7.6	Parafraziranje .....	25
7.7	Interpretiranje .....	26
7.8	Konfrontiranje oziroma soočanje .....	26
8	Empirični del .....	27
8.1	Metodologija .....	29
8.2	Transkripti intervjujev .....	31
8.3	Analiza intervjujev glede na tematske sklope .....	31
8.3.1	Medosebna komunikacija med voditelji in delavci znotraj lastne mladinske organizacije .....	31
8.3.2	Percepcija dobre in slabe medosebne komunikacije .....	33
8.3.3	Izkušnje s podporno komunikacijo v lastni mladinski organizaciji .....	35
8.3.4	Zaznavanje razlik med neformalnim mentorstvom in kolegalnim coachingom .....	39

8.3.5	Udeležba na različnih usposabljanjih za izboljšanje komunikacije .....	44
9	Razprava.....	45
10	Sklep.....	49
11	Literatura.....	51

#### **Kazalo tabel**

Tabela 8.1: Podatki o intervjuvancih.....	30
---	----

#### **Kazalo grafov**

Graf 8.1: Razlikovanje coachinga in mentorstva .....	40
--	----

# 1 Uvod

Sodobni svet je zaznamovan z različnimi družbenimi in kulturnimi spremembami, prihodnost mladih v njem pa je vedno bolj negotova. Prav zato so, kot pravi Heinz, mladi vse bolj odvisni od "vratarjev", profesionalcev v institucijah, ki skrbijo za umeščanje mladih v sistem (Heinz v Ule 2008, 247). Med "vratarje" lahko štejemo mladinske organizacije, katerih glavna dejavnost je mladinsko delo. Mladinsko delo zajema vse od izvenšolskega izobraževanja do pristočasnih aktivnosti, ki pokrivajo družbena, kulturna, izobraževalna in politična področja ter je osnovano na neformalnem učnem procesu in prostovoljni participaciji (Cepin 2012, 64).

Vse to vodijo mladinski delavci in voditelji, ki so lahko profesionalci ali prostovoljci. Ker v Sloveniji še nimamo popolne opredelitve oziroma definicije posameznih pozicij, bo moje raziskovanje temeljilo na opredelitvi, ki temelji na moji presoji vrste dela, ki ga opravljajo intervjuvanci. Mladinski voditelj je glede na mojo opredelitev tisti, ki mlade vodi, organizira in koordinira projekte, vendar nima stika z birokracijo in dolgoročnimi cilji, ki jih s programom izpolnjujejo. Mladinski delavci pa delujejo tudi kot programski vodje, ki namensko razvijajo programe za doseganje dolgoročnih ciljev in pripravljajo različne dokumentacije, ki so potrebne za realizacijo programov.

Velja, da znotraj mladinskih organizacij posamezniki najprej delujejo kot prostovoljci, kasneje pa se nekateri tudi zaposlijo in postanejo profesionalci. Mladinsko delo temelji na predpostavki, da mladi delajo z mladimi za mlade, kar ne pomeni, da se v njihovih vrstah ne najdejo tudi starejši, ki želijo delovati za boljšo prihodnost mladih. Prav tu se oblikujejo skupine oziroma ekipe, ki delujejo v skladu s cilji mladinske organizacije. Te skupine ponavadi sestavljajo različni posamezniki z različnimi osebnostnimi lastnostmi in pozicijami v organizaciji. Kljub njihovi "različnosti" pa vsi stremijo k enemu – ustvarjanju boljših pogojev za mlade v družbi, ki so možni le, če so odnosi znotraj teh skupin dobri. Sodelovanje profesionalnih in prostovoljnih mladinskih delavcev in voditeljev naj bi temeljilo na dobri komunikaciji, ki krepi medosebne odnose.

Znotraj vsake skupine veljajo neke predpisane norme, ki so splošno sprejete za ustrezne (Vodušek 2011, 178). Norma, prisotna v mladinskem delu, je komunikacija, temelječa na

empatičnosti, aktivnem poslušanju, kakovostnem postavljanju vprašanj in drugih komunikacijskih tehnikah, ki omogočajo podporno komuniciranje.

Poznavanje teh tehnik naj bi pozitivno vplivalo na osebnostno in družbeno rast posameznikov – v našem primeru ne samo mladih, ampak tudi mladinskih delavcev in voditeljev. Seveda pa so tovrstne tehnike lahko dobra popotnica tudi v vsakodnevnih interakcijah.

Namen diplomske naloge je predvsem preveriti, na kakšen način poteka komunikacija med mladinskimi delavci in voditelji znotraj mladinskih organizacij, saj je prav to prevečkrat zastavljeno (zaradi preobremenjenosti, premalo časa idr.) ter preveriti, na kakšen način to vpliva na njihove interakcije z mladimi prostovoljci v organizacijah.

Cilj diplomske naloge je prikazati pomembnost podporne komunikacije, podpornih metod<sup>1</sup>, kot sta mentorstvo in coaching<sup>2</sup> (predvsem neformalno mentorstvo in kolegijski coaching) ter izpostaviti, katere podporne tehnike so uporabne znotraj obeh neformalnih metod za podporno komunikacijo med delavci in voditelji.

Mladinski delavci in voditelji naj bi bili veščji komunikatorji in naj bi se zavedali pomembnosti dobre komunikacije, saj prav ta lahko opolnomoči sogovorce za lastno učenje in omogoča vzpostavljanje dobrih odnosov.

V empiričnem delu bom na podlagi delno strukturiranih intervjujev z mladinskimi delavci in voditelji preverjala naslednje hipoteze:

H1. Mladinski delavci/voditelji poznajo razliko med coachingom in mentorstvom.

H2. Mladinski delavci/voditelji so bolj nagnjeni k uporabi mentorstva v podporni komunikaciji.

Pred izvedbo intervjujev sem določila tematske sklope, ki sem jih vodila s pomočjo coachinga in mentorstva, saj sem želela, da bi bili že intervjuji komunikacijska izkušnja obeh metod. V intervjujih me je zanimalo, ali mladinski delavci in voditelji poznajo razliko med mentors-

---

<sup>1</sup> Obe metodi (mentorstvo in coaching) me bosta zanimali predvsem v neformalnem kontekstu medsebojnega učenja v odnosu in ne tehnično, torej za boljše opravljanje delovnih nalog (kar je formalna vloga mentorstva).

<sup>2</sup> Coaching (formalno) je organiziran proces, ki ga vodi strokovnjak z namenom odklepanja potencialov posameznika (Whitemore v Kessel 2010, 15).



tvom in coachingom (glede na komunikacijski vidik) ter kateri metodi se glede na svojo komunikacijo večkrat približajo/nagibajo. Seznanila sem jih s formalno kot tudi neformalno obliko omenjenih podpornih metod in jih spodbudila k razmišljanju o uporabi neformalnih oblik. Neformalni obliki sta tisti, ki učita na podlagi medsebojnega spoštovanja, prijateljstva in zaupanja v odnosu (Krajnc v Kermavnar 2009, 71), v katerem vplivamo drug na drugega s svojim vedenjem, ravnanjem in odnosom (Kermavnar 2009, 2). Na podlagi njihovih izkušenj bomo določili, ali bolj svetujejo z direktnimi nasveti oziroma inštrukcijsko<sup>3</sup> (Parsole v Kessel 2010, 15) ali bolj podpirajo oziroma fasilitirajo<sup>4</sup> (Downey v Kessel 2010, 16). Neformalno mentorstvo je inštrukcijsko, kolegialni coaching pa bolj podpira in fasilitira z vprašanji.

## 2 Mladinsko delo

Termin mladinsko delo zajema širok spekter aktivnosti, tematik in meritev na različnih področjih. Tri osnovne predpostavke, ki definirajo mladinsko delo kot distinktivno od ostalih političnih polj, so fokus na mlade, osebnostni razvoj in prostovoljna participacija (Dunne in drugi 2014, 4). Prostovoljno vključevanje mladih v mladinsko delo je pomembno, saj v neformalnem okolju usmerja mlade k širitvi lastnih obzorij, učenju in rasti. Večina aktivnosti v mladinskem delu je zasnovana tako, da zagotavlja učne izkušnje, ki jih bogatijo in jim omogočajo, da jih na zabaven način delijo z drugimi. Celoten proces udejstvovanja ima za akterje visoko socialno vrednost, ki jo je treba prepoznavati (Dunne in drugi 2014, 180).

Mladinske organizacije svoje programe prilagajajo glede na spreminjajoče se trende, ki hkrati izpolnjujejo potrebe in vedno drugačen družbeni kontekst, v katerem so mladi (Dunne in drugi 6, 2014). Velik vpliv na izvajanje programov ima *Nacionalni program za mladino 2013*, temeljni programski dokument, ki opredeljuje prednostne naloge in ukrepe, ki so v javnem interesu v mladinskem sektorju. Resolucija za obdobje od 2012 do 2021 zajema ukrepe z osmih področij: izobraževanje in usposabljanje, zaposlovanje in podjetništvo, zdravje in dobro počutje, participacija, prostovoljne dejavnosti, socialna vključenost, mladi po svetu in ustvarjalnost ter kultura (Urad Republike Slovenije za mladino 2013, 7–8). Kot ugotavljajo Dunne in drugi, pa programi, dejavnosti, metode in cilji znotraj mladinskih organizacij odgo-varjajo ne samo na nacionalne potrebe, pač pa tudi lokalne (Dunne in drugi 2014, 176).

---

<sup>3</sup> Inštrukcijsko svetovanje lahko enačimo s pedagoškim oziroma učiteljskim svetovanjem in predajanjem znanja.

<sup>4</sup> Fasilitiranje temelji na svetovanju, ki ne zajema predajanja fasilitatorjevih stališč in znanja.

Dobro organizirano mladinsko delo, podprto s strani državnih organov, ima lahko veliko pozitivnih rezultatov za mlade, ki so vključeni v mladinsko delo kot udeleženci ali kot prostovoljci (voditelji). Mladi razvijejo številne veščine in kompetence, okrepijo svojo socialno mrežo in kapital, spremenijo destruktivna vedenja in zgradijo pozitiven odnos do sebe in sveta. Raziskava Evropske komisije 2014 je pokazala, da uspešno mladinsko delo sestoji iz različnih vedenj, odnosov in metod, ki se vzpostavljajo znotraj mladinskega dela. Kot ugotavljajo Dunne in drugi, so osnovne predpostavke za uspešno mladinsko delo:

- povezanost med mladinskimi delavci/voditelji in mladimi,
  - aktiven doseg mladih, ki potrebujejo pomoč ali podporo,
  - fleksibilnost, dosegljivost in adaptacija glede na potrebe mladih,
  - izobraževalne izkušnje, postavljanje ciljev in priznavanje uspehov,
  - varno, podporno okolje, ki mladim omogoča izkusiti življenje, delati napake in participirati s sovrstniki v okolju, ki je zabavno,
  - avtonomija oziroma samostojnost mladih v njihovem lastnem razvoju,
  - partnerstvo in sodelovanje z drugimi akterji (npr. formalna izobrazba, socialno delo)
- (Dunne in drugi 2014, 13).

### **3 Mladinski delavec in mladinski voditelj**

Formalno ali neformalno usposobljen mladinski voditelj oziroma delavec je tisti, ki skrbi, da mladi razvijajo svojo avtonomnost na podlagi predvidenih ukrepov in elementov, ki so ključni za mladinsko delo. Mladinski voditelj in mladinski delavec sta kot vlogi prisotna ter neizogibno povezana v skoraj vsaki organizaciji v mladinskem sektorju. Izraza se v našem prostoru uporabljata različno v različnih situacijah in organizacijah (Cepin v Cepin in drugi 2012, 56). Mladinski delavci in voditelji običajno opravljajo enake vloge in funkcije ne glede na svoj status: prostovoljec ali plačan delavec. Njihova funkcija se v večini primerov začne s prostovoljstvom, torej prostovoljnim in neplačanim ustvarjanjem ter sodelovanjem pri različnih projektih, namenjenih mladim. Na podlagi teh neformalnih izkušenj lahko postanejo mladinski delavci in voditelji.

Trenutno so mladinski delavci v Sloveniji usposobljeni (neformalno) za opravljanje dejavnosti v mladinskem sektorju. Medtem ko nekatere države podpirajo možnost usposabljanja, priz-

navanja in potrjevanja znanja mladinskih delavcev, se v Sloveniji izobraževanja večinoma izvajajo znotraj organizacij, v katerih so dejavni. Glede na razširjenost internega izobraževanja, ki je neformalno, obstaja vedno večja potreba za priznavanje pridobljenih kompetenc tudi zunaj organizacij (Dunne in drugi 2014, 1). Obstaja pa tudi potreba po vzpostavitvi nacionalne poklicne kvalifikacije mladinski delavec/delavka (NPK Mladinski delavec/delavka), saj bo tako vzpostavljen kakovosten sistem, ki bo zagotavljal kakovost njihovega dela in delovanja v korist mladih (Cepin in drugi 2012, 63) in kvalitete dela v mladinskem sektorju. V Sloveniji so pobudo sprejeli marca 2015 – trenutno pa pripravljajo standarde za vzpostavitev NPK. Število mladinskih delavcev v EU je še vedno neznan, vseeno pa obstajajo ocene, da število prostovoljcev v veliki meri odtehta število plačanih mladinskih delavcev v sektorju (Dunne in drugi 2014, 13).

Kern ugotavlja, da se zaradi premajhnega števila mladinskih delavcev in voditeljev pogosto pojavlja izgorelost, prav zato se mnogi predčasno umikajo iz mladinskega dela (Kern v Cepin in drugi 2012, 64). V sektorju se je treba vprašati, kako spodbuditi prostovoljce, mladinske delavce in voditelje, da ostanejo v sektorju, a hkrati ne izgorijo.

Korthagen (Korthagen v Šteh 2011, 29) pravi, da je pomembno, da jih njihova vloga navdušuje in jo doživljajo kot poslanstvo v svojem profesionalnem delu. Nujni predpogoji so odprtost duha in srca ter volja do povezovanja svojega notranjega potenciala z delom, ki ga je treba opraviti (Schramer v Šteh 2011, 29). Mladinski voditelji in delavci so učitelji, mentorji in voditelji, ki:

- *vzpostavljajo stik z mladimi ter prepoznajo njihove interese in sposobnosti;*
- *vstopajo v odnose z mladimi, v teh odnosih so zgled in po potrebi vodje;*
- *ustvarjajo spodbudno in varno okolje za druženje mladih, njihovo aktivno delovanje in osebni razvoj;*
- *podpirajo mlade pri njihovem celostnem osebnostnem razvoju in prizadevanjih za dobro skupnosti* (Cepin in drugi 2012, 106).

Prav v medsebojnih interakcijah mladinski delavci, vodje, prostovoljci in mladi vzpostavljajo različne formalne in neformalne odnose, na podlagi katerih razvijajo svoje kompetence, veščine in spretnosti, ki se kasneje odražajo v njihovem vsakdanu.

## 4 Medosebna komunikacija

Ljudje počnemo v pogovorih zelo raznolike stvari, na primer predstavljamo svoje misli in ideje, prenašamo sporočila iz zunanjega sveta, skušamo izraziti svoja čustva, razumeti čustva in občutke partnerjev, usklajevati svoje vedenje z drugimi, nadzorovati in usmerjati vedenje drugih (Ule 2009, 137). Lahko bi rekli, da je komunikacija skupni imenovalec samouresničevanja, ki je del vsakega človeka – ne glede na raso, razred, spol, družbenoekonomsko stanje (Perkins 1959, xv). Prav zato je pomembno zavedanje, da s pomočjo jezika razvrščamo, analiziramo in povezujemo pojave v svetu v različne vzorce (Ule 2009, 68), ki na podlagi komunikacijskih dejanj spodbujajo različne odzive. Ti odzivi so na podlagi konteksta komunikacijskega dejanja konvencionalizirani, torej tisti, ki so splošno sprejeti za najboljše (Grice v Vodusek 2011, 172). S to izmenjavo vedno ena oseba prispeva k obnašanju druge (Perkins 1959, 57).

Kot pravi Schramm, se moramo ljudje še naučiti, kako uporabljati čudež govorjenja in poslušanja, da bo ta v našem interesu in interesu ljudi okoli nas (Schramm v DeVito 1971, 35). Ker je dokazano, da odrasli uporabljajo jezik zato, da dobijo naklonjenost, spravijo v zadrego svoje sovražnike, opozarjajo in podpirajo svoje prijatelje, zavajajo samega sebe ali izražajo svoje konflikte (Katz v DeVito 1971, 169), so potrebne strukturne spremembe, ki bodo spremenile način našega komuniciranja. Treba se je zavedati, da besede, ki jih ustvarjamo v svojem življenju, vplivajo tudi na druge (Perkins 1959, xvi). Tako kot ima moč jezik, imamo tudi sporočevalci in prejemniki moč, da jezik uporabljamo za oplonomočenje in podporo in ne nasprotno – za zatiranje.

Najmočnejše orodje človeka je sposobnost razmišljanja in govorjenja o rezultatih, ki jih želi videti v svojem življenju. Zavedati se je treba, da so naše besede pisala, ki ustvarjajo naša življenja (Perkins 1959, xix). Že Freud se je zavedal moči besed in pogovora: *»Ne gre za nič drugega med vami, kot da govorite drug z drugim. Besede lahko neizmerno dobro denejo ali pa prispevajo k strašnim poškodbam.«* (Freud v Ule 2009, 308).

## 4.1 Podporno komuniciranje v medosebnih odnosih

Kot že omenjeno, je ena izmed nalog mladinskih delavcev in voditeljev podpiranje drug drugega in mladih (prostovoljcev in udeležencev) pri njihovem celostnem osebnostnem razvoju in prizadevanju za dobro skupnosti (Cepin in drugi 2012, 106). Med mladinskimi delavci in voditelji je ključno zavedanje, da je za medsebojno podpiranje treba vzpostaviti ustrezne odnose in okolje, v katerem interakcije nagovarjajo in ohranjajo posameznikovo avtonomnost, identiteto in lastne izkušnje, hkrati pa omogočijo rast v varnem okolju. Ustvarjanje varnega oziroma podpornega okolja znotraj lastnih organizacij in odnosov v njih je ključna naloga mladinskih delavcev in voditeljev, saj prav s tem omogočijo drug drugemu osebno rast, učenje ter razvijanje lastnih potencialov. Posledično tako vplivajo tudi na mlade, ki so na različnih aktivnostih le udeleženci.

Kot pravi Ule, so raziskave pripeljale do spoznanja, da ima najpomembnejšo vlogo v podpornem okolju prav komunikacija oziroma možnost, da lahko spregovorimo o težavah, da nas drugi poslušajo in da nam nudijo komunikacijsko oporo (Ule 2009, 296). Oporo v podpornem okolju definiramo kot subjektivni občutek pripadnosti – biti sprejet, ljubljen, potrebovan in varen (Moss v Ule 2009, 296). V podpornem okolju se rojevajo različni podporni odnosi in procesi, ki temeljijo na podporni komunikaciji. Podporno komuniciranje je oblika besednega in nebesednega komuniciranja, s katerim pomagamo in podpiramo tiste, pri katerih zaznavamo, da potrebujejo podporo in pomoč (Ule 2009, 295). Mladinski delavci in voditelji se v medosebni komunikaciji vsakodnevno, kot vsak človek, srečujejo s skrbjo in navezanostjo, hkrati pa so zmožni skrbeti za druge (Delma in Sevenhuijsen v Ule 2009, 304) s podpornim komuniciranjem – bodisi kot prejemniki ali pošiljatelji podpore. Poleg skrbi za druge, odgovornosti in zaupanja, ki se vzpostavi v interakcijah, sta v podporni komunikaciji najpomembnejša dejavnika empatija in sočutje.

Medtem ko obstajajo med različnimi avtorji različne definicije empatije in sočutja, Ule pravi, da sočutje pomeni, da čutimo usmiljenje do problemov drugih in da občutimo njegove občutke in čustva (npr. bolečino). Empatija pa pomeni, da čutimo in tudi razumemo težave drugega in se znamo vanje vživeti, torej je tista, ki zahteva poleg čustvenega vživljanja tudi kognitivno razumevanje položaja posameznika (Ule 2009, 303). Kot pravi Ule, je šele empatija, ki velja za etično normo in stališče, tista, ki nas motivira in usmerja (Ule 2009, 305), da dajemo dru-

gim podporo s podporno komunikacijo. Prav empatija je tista, ki nam omogoča, da se postavimo v čevlje drugega, a hkrati analiziramo svet iz naše in njegove perspektive. Da pa se lahko postavimo v čevlje drugega in hkrati z njim vzpostavimo odnos, moramo vzpostaviti dialog, ki je v mladinskem delu na različnih nivojih neizogiben. Vzpostavlja se med mladinskimi delavci in voditelji samimi ter med mladinskimi delavci/voditelji in mladimi.

Dialog je temelj vsake komunikacije in omogoča nenehen medsebojni vpliv akterjev. Vpliv je večji, kolikor bolj intenziven je dialog (Ule 2009, 261). Dialog in sodelovanje sta največ, kar lahko dobi človek v podporo (Saleebey v Čačinovič 2008, 29), saj se prav tu lahko zgodi vse, kar lahko enačimo s soustvarjanjem – torej s skupnim raziskovanjem, opazovanjem, preverjanjem, izpraševanjem, zrcaljenjem, dogovarjanjem. Dialog je torej sodelovalna in odnosna aktivnost (Anderson v Čačinovič 2008, 50), v kateri ima pomembno vlogo tudi samorazkrivanje.

Samorazkrivanje je nujno potrebno v vsakem odnosu, saj krepi medsebojno zaupnost, ustvarja skupne pomene, potrjuje samopodobo in identiteto odnosa (Ule 2009, 323). Pogovor kot učenje pa lahko s pravo mero samorazkrivanja lastnih občutkov deluje tudi terapevtsko, in kot pravi Rogers, je vsaka dobra in svobodna komunikacija med ljudmi vedno terapevtska (Rogers v De Vito 1971, 182).

Podporna komunikacija v odnosu poteka kot pogovor – pogovor pa je praksa, ki jo lahko razširimo na učenje, če definiramo učenje kot konverzacijo oz. pogovor. Pogovor je odnosna praksa, v kateri sta akterja udeležena v procesu soustvarjanja pomena (Čačinovič 2008, 59). Te pomene, ki lahko temeljijo na mentorstvu ali coachingu, ustvarjajo mladinski delavci in voditelji znotraj lastnih interakcij.

Če vzamemo vsakdanji primer – ko govorimo o lastnih čustvih, ta v dialogu sočasno opisujemo, raziskujemo, pojasnujemo in spreminjamo, saj so subjektivne izkušnje, ki jih je težko ujeti v dobesedne izraze (Ekman in Davidson 1994, 17). A ko nekomu govorimo, zakaj smo vznemirjeni, kmalu ugotovimo, da smo pravzaprav jezni. Jeza se lahko v teku razpravljanja o njej pretvori v bes, lahko pa se zgodi nasprotno – ugotovimo, da stvari niso tako problematične in da ni razloga za vznemirjenost. To je pomembna dimenzija čustvenega komuniciranja, ki ima pomenljive laično terapevtske učinke (Ule 2009, 239).

Temeljna pravila o upravljanju z občutki in čustvi v medosebnih odnosih so, »... da se je potrebno zavedati svojih občutkov in čustev v komunikacijski situaciji in odnosu; da je potrebno čustva sprejeti takšna kot so; da so čustva socialni konstrukt, vendar je izkušnja naših čustev vedno osebna (niso drugi odgovorni za naše občutke in čustva); prilagoditi obliko svojega izražanja čustev trenutni situaciji.« (Trenholm in Jensen v Ule 2009, 252). Čustva morajo biti prepoznana in upoštevana v komunikacijskem procesu, ne samo zaradi ekspresivnosti, pač pa tudi zaradi svoje sporočilne vrednosti (Ule 2009, 228).

Za učinkovito sporazumevanje učitelja, pedagoga, andragoga, mladinskega delavca in tudi vsakega posameznika je pomembno, da je odprt in dober poslušalec, se zna nesovražno in odločno postaviti zase in svoje pravice in je sposoben izraziti svoja pozitivna in negativna čustva – torej ima asertivne sposobnosti (Šteh 2011, 28).

Če so mladinski delavci in voditelji sposobni odpreti prostor za pogovor – torej so sposobni vzpostaviti dialoga, podporne komunikacije in empatičnega razumevanja, lahko govorimo o pozitivnih vplivih na vključene. Študije podpornega komuniciranja kažejo na pozitiven učinek podpornega komuniciranja na naš vsakdan, zdravje in počutje. Ljudje so bolj učinkoviti, hitreje in bolje se soočajo s konflikti in stresom ter si s tem izboljšujejo kakovost življenja (Ule 2009, 295). Na podlagi tega lahko trdimo, da je v ekipi mladinskih delavcev in voditeljev podporni komunikacija pomembna, saj potem sami bolj učinkovito komunicirajo tudi s tistimi, ki niso del ekipe.

## **5 Mentorstvo**

Podporni odnos, ki se je razvil že v daljni preteklosti, ima veljavo še danes in temelji na organizirani komunikaciji med dvema, je mentorstvo. Termin mentorstvo izhaja iz grške besede »svetovati« in definira odnos med mlajšo in starejšo osebo, v katerem starejša oseba mlajšo podpira, usmerja in ji pomaga pri premagovanju ovir, delu in reševanju problemov (Stone 2002, 13). Ta odnos je usmerjen v razvoj, saj je vloga mentorja, da uči, vodi in podpira mentoriranca z namenom osebnega in poklicnega razvoja (Kram v Davis 2005, 5). Sam odnos

lahko pozitivno vpliva<sup>5</sup> na različna človeška čustva, vedenje, funkcionalnost, študij, zaposlitev in kariero (DuBois in drugi 2002, 161).

Mentor svoje znanje in veščine posreduje drugim in je v tem procesu precej usmerjevalen in učinkovit (Welsby v Čeč 2006,4). Govorimo o petih elementih, na katerih temelji mentorski odnos (Jacobson v Davis 2005, 8):

- je podporni odnos, ki obstaja z namenom doseganja dolgoročnih ciljev;
- vpliva na duševni, družbeni in karierni razvoj mentoriranca;
- je koristen za mentorja in mentoriranca;
- mentor ima več izkušenj, vpliva in dosežkov;
- mentorski odnos je osebni.

V mladinskem delu se mentorstvo pojavlja v formalnih in neformalnih oblikah. Za moje diplomsko delo je pomembnejše *neformalno mentorstvo*. Zanj različni avtorji menijo, da je bolj učinkovito in zadovoljivo kot formalno (Cotton in Ragins v Inzer in Crawford 2005, 35), saj se razvije predvsem zaradi identifikacije mentorja z mentorirancem (Inzer in Crawford 2005, 35).

V neformalnem mentorstvu se vzpostavi odnos med dvema osebama – v tem odnosu oba pridobita znanje, prijateljstvo in podporo drugega (Inzer in Crawford 2005, 35). Ta odnos ni vnaprej planiran in organiziran in ne predpostavlja, da je eden od akterjev le mentoriranec, drugi pa mentor, pač pa se v teh vlogah izmenjujeta. V vlogi neformalnih mentorjev se vsakodnevno pojavljajo številni ljudje, najpogosteje pa so to prijatelji, učitelji, profesorji, partnerji, sodelavci (Krajnc v Kermavnar 2009, 72). Glede na to, da so lahko prijatelji, ki imajo bogate življenjske izkušnje in so osebnostno zreli, neformalni mentorji (Zupan-Kušče 1989, 7), je pomembno, da se v mladinskem sektorju med mladinskimi delavci in voditelji vzpostavljajo prijateljski odnosi. Posledično se poleg formalnega vzpostavlja tudi neformalno mentorstvo.

Ko govorimo o *formalnem mentorstvu*, govorimo o planiranem in organiziranem odnosu, ki predpostavlja, da je eden izmed akterjev mentor in drugi mentoriranec. Namen formalnega

---

<sup>5</sup> Formalno mentorstvo temelji predvsem na doseganju ciljev na različnih področjih: študijskem, zaposlitvenem in kariernem. Kljub temu se v in izven formalnega mentorstva lahko vzpostavlja neformalno mentorstvo, ki vpliva na čustva, vedenje, avtonomnost idr.



mentorstva je maksimalen doprinos<sup>6</sup> za mentoriranca in mentorja, kar hkrati vpliva tudi na uspešnost organizacije, v kateri delujeta (Inzer in Crawford 2005, 37). Prav zaradi doprinosa zaznavamo v številnih organizacijah večje zavedanje in poznavanje mentorstva. Lahko bi trdili, da mentorstvo vedno bolj postaja neka socialna norma, vrednota in standard, ki je implementiran v organizacije (Vodušek 2011, 178) zaradi vseh pozitivnih učinkov zanje.

Srce vsakega mentorskega programa je komunikacija. Prav zato je pomembno, da imajo mentorji dobro razvite komunikacijske sposobnosti (Williams v Inzer in Crawford 2005, 43). Efektiven mentor (tako formalen kot neformalen) je tisti, ki ima dobre komunikacijske sposobnosti, je zaupanja vreden, samozavesten, introspektiven, odprt, inovativen, potrpežljiv, toleranten in dostopen (Douglas 1997, 98). Prav zaradi pomembnosti komunikacije si bomo v enem izmed naslednjih poglavij ogledali "tehnike", ki so pomembne za komunikacijo v tovrstnih odnosih.

Mentorji podobno kot coachi (več v nadaljevanju) niso le vodniki na učni poti, pač pa so lahko pomembni tudi pri razvoju osebnosti in samospoštovanja vsakega človeka (Kranjčec 2005, 40).

DuBois in Neville ugotavljata, da so najboljši mentorji tisti, ki so bili mentorirani sami in so motivirani iz lastnega razumevanja njihovega potovanja in pomembne vloge, ki so jo igrali njihovi mentorji (DuBois in Neville 1997, 230). Saleebey v Čačinovič meni, da je treba podpreti prizadevanja, dosežke, cilje in vizije (formalnih in neformalnih) mentorirancev v tolikšni meri, da jih dosežejo in posledično izboljšajo kakovost svojega življenja (Saleebey v Čačinovič 2008, 29). Vse to naj bi dosegli predvsem z opolnomočenjem mentorirancev in vero vanje (Maxwell v Inzer in Crawford 2005, 46).

Namen vsakega mentorskega procesa je ustvariti prostor za socialno krepitev in opolnomočiti posameznike, skupine in družine, da odkrijejo svoje vire in orodja v sebi in okoli sebe (Čačinovič 2008, 25).

---

<sup>6</sup> V smislu izboljšanja učinkovitosti pri opravljanju določenih delovnih nalog.

## 6 Coaching

Coaching podobno kot mentorstvo odklepa potencialne posameznikov za maksimalizacijo njihove učinkovitosti, a za razliko od mentorstva na način, da se učijo<sup>7</sup>, namesto da jih poučujemo<sup>8</sup> (Whitemore v Kessel 2010, 15).

Prav zaradi raznolikosti situacij, ki se jih lahko rešuje s pomočjo coachinga, se je razvilo veliko pogledov na coaching<sup>9</sup>. Za nas pomemben pogled je fasilitatorski, ki pravi, da je coaching umetnost spodbujanja, učenja in sodelovanja pri razvoju drugih (Downey v Kessel 2010, 16). Drugi razumejo coaching inštrukcijsko – kot neposredno izboljšanje učinkov in razvoj veščin s tutorstvom ali inštrukcijami. Ta metoda se v veliki meri nanaša na (formalno) mentorstvo (Parsloe v Kessel 2010, 15) in učenje.

V mladinskem sektorju lahko govorimo o *kolegialnem coachingu*, ki je proces med dvema kolegom iz iste stroke in ekipe, ki se s pomočjo različnih tehnik, metod in orodij podpirata pri dosegu zelenih osebnih in profesionalnih ciljev (Žarkovič in drugi 2014, 14).

Kolegialni coaching je enostaven proces, ki temelji na dialogu (Lucas 1994, 3) in ne vsebuje pritoževanja in dajanja nasvetov drugim (Žarkovič in drugi 2014, 16). S podporno komunikacijo (kolegialnega) coacha se akterji razvijajo in rastejo, ampak le, če ima ta dobro razvite kompetence, kot so aktivno poslušanje, sposobnost spraševanja, sposobnost zaznavanja, gradnja zaupanja, gradnja medsebojnih odnosov, sposobnost za delo z drugimi ljudmi, sposobnost motiviranja, osredotočenost na prihodnje priložnosti in objektivnost (Čeč 2006, 21). Dodamo pa lahko še poučevanje, komunikacijo, analiziranje, usposabljanje, poenostavljanje, usmerjanje, pomoč, sodelovanje, motiviranje, vzgajanje in podpiranje (Lucas 1994, 3).

Creasy in Paterson sta kot ključne kompetence, na katerih temelji coaching, navedla vzpostavitvev odnosa zaupanja, aktivno razumevanje, spraševanje za razumevanje, spodbujanje k ukrepanju, razmišljanju in učenju, razvijanje zaupanja in proslavljanje uspeha (Creasy in Paterson 2005, 14).

---

<sup>7</sup> Učenje na podlagi dialoga, ki omogoča raziskovanje lastnih mnenj, izkušenj in pogledov.

<sup>8</sup> Poučevanje s predajanjem znanja in informacij ter podajanjem nasvetov.

<sup>9</sup> Najpogostejša definicija coachinga: je organiziran in usmerjevalen proces, ki ga vodi strokovnjak.

Coach se mora zavedati, kdo je, kako ga zaznavajo, katere so njegove prednosti in slabosti, se učiti in razvijati, preden lahko pomaga drugim. Splošno je sprejeto, da osebe, ki delajo kot coachi, sprejemajo pristope coachinga v svojem vodenju, prinašajo pozitivne spremembe tudi sebi in ne samo coachirancem (CUREE 2005, 7). S coachingom lahko mladinski delavci in voditelji pomagajo drug drugemu rešiti težave, se odločiti, se izboljšati in uvajati spremembe, ki so koristne zanje in za njihovo delo (Welsby v Čeč 2006, 4).

Najpomembnejši principi (Rogers v Kessel 2010, 31–32), ki veljajo ne glede na področje, način in pristop (torej so primerni tudi za kolegialni coaching v mladinskem sektorju), so:

1. odnos je sodelovalen in enakopraven;
2. razvija se coachirančeva<sup>10</sup> učinkovitost z osvobajanjem njegovih spretnosti in prepuščanjem, da sam najde odgovore. Coacheva naloga je, da opazuje, daje povratne informacije, postavlja prodorna vprašanja in nikoli ne daje nasvetov;
3. coach pomaga coachirancem pri vzpostavitvi zavedanja o njihovem stanju, postavitvi primernih in dosegljivih ciljev, ki temeljijo na njihovih željah, sprejemanju postopkov za doseg ciljev, naučijo jih samorefleksije in dajanja povratnih informacij. Coach uporablja jezik, ki nudi opolnomočenje;
4. coach pomaga coachirancu k razumevanju njegovega učenja in razvoja, spodbuja ga k samousmerjanju in samoupravljanju lastnega napredovanja in hkrati opazuje njegov napredek;
5. coaching je usmerjen v preteklost, sedanost in prihodnost, s tem pa v osebo kot takšno (kdo je, njeno osebnost, skupek izkušenj, stališč, prepričanj ter vlog, ki jih ima ali pa jih je prevzela v preteklosti) in osebo, ki deluje (oseba, ki je usmerjena k nalogam, ki jih mora izpolniti, in ki ima veščine, s katerimi bo to dosegla) (Rogers v Kessel 2010, 32).

Skiffington in drugi (v Kessel 2010, 35) izpostavljajo, da v procesu coachinga tisti, ki se uči, na koncu sprejme lastno "učiteljsko funkcijo" coacha in tako postane lastni učitelj oziroma coach – ko npr. v pogovoru o določeni situaciji ali problemu coachiranec na podlagi vprašanj, ki jih dobi od coacha, svetuje sam sebi. Prav s tem prejemnike coachinga opolnomočimo, da postanejo avtonomni.

---

<sup>10</sup> Izraz, ki se uporablja v Sloveniji za osebo, ki prejema coaching (nismo našli ustrežnejšega prevoda).

## 7 Tehnike v podpornem komuniciranju

Živimo v svetu, kjer je določen način komuniciranja konvencionaliziran oziroma splošno sprejet. Prav zato le peščica ljudi razmišlja o komunikaciji in o tem, kako nuditi učinkovito podporno komunikacijo. Eden izmed slovenskih strokovnjakov, ki se ukvarjajo s svetovalno oziroma podporno komunikacijo, je Tomaž Vec. Vec govori o svetovalnem oziroma podpornem pogovoru in tehnikah, ki omogočajo, da sami pridemo do jasnejše slike oz. boljšega razumevanja in podpiranja sogovorcev (Vec 2001, 406).

Tehnike, o katerih bo v nadaljevanju tekla beseda, so primerne za nestrokovno in vsakodnevno uporabo in vplivajo na posameznikovo rast in razvoj. Kot pravi Vec, te tehnike lahko pomagajo sogovorniku razumeti in spremeniti lastno komunikacijo, čustvovanje, odnose in vedenje (Vec 2001, 406). V diplomski nalogi sem jim namenila lastno poglavje prav zaradi pomembnosti njihovega ozaveščenja ne samo med mladinskimi delavci in voditelji, ampak tudi drugimi, ki se kdaj znajdejo v situaciji dajanja podpore s pogovorom. Vse tehnike so dobra osnova za dajanje podpore tako z neformalnim mentorstvom kot kolegialnim coachingom, saj jih lahko prilagodimo za inštrukcijski koncept neformalnega mentorstva in fasilitatorski oziroma podporni koncept kolegialnega coachinga.

Preden povežemo podporno komunikacijo z različnimi tehnikami, moram opozoriti na problematičnost dajanja nasvetov. Ustrezen nasvet ob pravem času je lahko koristen, prepogosto pa se dogaja, da dajemo nasvete prehitro in ne pridemo do bistva problemov (Lamovec, Košir in Pečjak v Šteh 2011, 28). Šteh poudarja, da je potrebno zavedanje, da ne moremo reševati problemov drugih, ampak jih je treba le voditi, saj se tako naučijo sprejemati lastno odgovornost in lastne odločitve, ki jih bodo zagotovo tudi izpeljali. Z nasveti pa sogovornike učimo, da potrebujejo pomoč drugih, saj so sami nekompetentni za reševanje lastnih težav (Šteh 2011, 28). Vsakič preden damo našemu sogovorniku nasvet, se je treba vprašati, ali smo prepričani, da je naš nasvet pravilen in ali smo pripravljeni prevzeti odgovornost za napake, ki jih lahko naš nasvet povzroči (Šteh 2011, 28).

Podporna komunikacija ne zajema moraliziranja, ukazovanja, kritiziranja, dajanja nasvetov, odvrčanja od bistva s prekomernim spraševanjem ali samorazkrivanjem, zanikanja in napačnega razumevanja sogovornika (Lamovec, Brajša in Hornby v Šteh 2011, 28). Povezujemo pa

jo z avtonomnostjo, torej s tem, da kot njen rezultat znamo skrbeti zase, imamo nadzor nad svojim ravnanjem, obvladujemo dogajanje okoli sebe, se zavedamo sebe in smo sposobni skrbeti za druge (Čačinovič 2008, 81).

Tehnike, ki so dobrodošle v podporni komunikaciji, so navedene v naslednjih podpoglavjih.

## **7.1 Aktivno poslušanje in razumevanje**

Predpostavka za dobro podporno komunikacijo je biti dober poslušalec (Burlison 2011, 30). Dober poslušalec pa je tisti, ki ne samo sliši, ampak je pripravljen tudi razumeti (Šteh 2001, 27). Prava komunikacija se zgodi, ko poslušamo z razumevanjem, to pomeni, da vidimo izraženo idejo in obnašanje s perspektive druge osebe, razumemo, kako jo doživlja on, dosežemo njegov referenčni okvir s stvarjo, o kateri je govoril (Rogres v DeVito 1971, 184).

Vec meni, da moramo za aktivno poslušanje in razumevanje imeti voljo in čas (Vec 2002, 408), saj drugače ne moremo z osebo vzpostaviti pravega stika.

Pogovor, ki temelji na aktivnem poslušanju in razumevanju, omogoča učenje v odnosu. Čačinovič pravi, da se v takšnem odnosu zgodi vse – da se poslušamo, slišimo in si odgovorimo (Čačinovič 2008, 20). Prav to vzpostavlja pravo komunikacijo, ki lahko doprinese k razumnim rešitvam za različne probleme (Roger v DeVito 1971, 185).

Gordon meni, da je poslušanje tisto, ki daje drugemu občutek, da nas zanima, da ga sprejemamo in prav s tem ga kljub težavam hkrati spodbujamo k nadaljnjemu govorjenju (Gordon v Vec 2002, 407).

Za izboljšanje komunikacije s pomočjo aktivnega poslušanja in razumevanja po Smithu velja, da:

- si je treba vzeti čas, da sogovorec izrazi svoja čustva in misli;
- je treba usmeriti svojo pozornost v besede, ki jih izraža sogovorec;
- je tišina tista, ki daje sogovorniku občutek in zagotovilo, da seanimate zanj in čakate na njegovo sporočilo;
- je treba poiskati skupne točke, ki jih imate s sogovornikom;

- je pomembno, da je komunikacija jasna. To dosežemo z usmerjanjem svoje pozornosti na ključna sporočila, zavedanjem, da ima verbalno in neverbalno lahko različne pomene in s pozornostjo na to, da je namen enako pomemben kot sama vsebina sporočila;
- moramo odstraniti šume oziroma motnje v komunikaciji;
- je potrebna velika mera potrpežljivosti za aktivno poslušanje;
- ne vrednotite sporočil, ki jih dobite od prejemnika, dokler niste prepričani, da razumete položaj sogovorca (Smith v Vec 2002, 418).

Če hočemo biti uspešni pri aktivnem poslušanju, moramo kot poslušalci:

- si zares želeli slišati našega sogovorca;
- imeti resnično željo pomagati našemu sogovorniku;
- spoštovati čustva in vrednote sogovorca, četudi niso v skladu z našimi;
- verjeti in zaupati v sposobnosti našega sogovorca pri reševanju lastnih problemov;
- razumeti, da so čustva spremenljiva in da se ne smemo prestrašiti, če sogovorec izrazi močna čustva jeze in žalosti,
- razumeti in spoštovati raznolikost mnenj, stališč in vrednot, ki jih imamo ljudje, četudi niso v skladu z našimi (Hornby in Gordon v Šteh 2011, 27).

Med aktivnim poslušanjem se nam ponavadi v mislih pojavljajo številna vprašanja. Takrat moramo biti pozorni na to, da so vprašanja dobra, a hkrati spontana. Medtem ko Čeč pravi, da ta ne smejo biti načrtovana (Čeč 2006, 17) bomo v poglavju »Postavljanje vprašanj« spoznali druge vidike.

Aktivno poslušanje in razumevanje pa je lahko v nekaterih situacijah tudi problematično, zato ga takrat omejimo ali pa sploh ne uporabljamo. Nelson-Jones pravi, da omejevanje velja, kadar:

- ugotovite, da bi morala komunikacija potekati bolj dvosmerno in da sogovorec preveč govori;
- bi moral biti nivo intimnega samorazkrivanja med sogovornicema bolj enakomeren;
- ugotovite, da poslušate zato, da bi se izognili opredelitvi in lastni asertivnosti;
- ugotovite, da ne morete ustrezno poslušati zaradi utrujenosti ali nestrpnosti;
- ugotovite, da sogovornikova rešitev lahko škodi vam ali njemu (Nelson Jones v Vec 2002, 419).

V skrbi za izboljšanje komunikacije moramo biti v vseh segmentih našega življenja bolj osredotočeni na razvijanje spretnosti poslušanja in ozaveščanja ter odpravljanja psiholoških šumov, kot so različni vplivi čustev, stališč, pričakovanj ipd., ki lahko vodijo v neučinkovito komunikacijo (Jacques v Šteh 2011, 27).

## 7.2 Poudarjanje pomembnih izjav

S poudarjanjem določenih izjav lahko usmerjamo pozornost našega sogovorca. Za poudarjanje izjav se lahko odločimo zaradi lastnega razumevanja sogovorčevega pogleda nase, na druge ali na svet, ki ga obdaja. Poudarjamo pa lahko tudi zato, ker menimo, da si izjava našega sogovorca zasluži več pozornosti oziroma ima večji pomen, kot se našemu sogovorcju zdi (Vec 2002, 409). Ljudje uporabljamo poudarjanje v vsakodnevni komunikaciji z različnimi razlogi. Vec pravi, da predvsem takrat, kadar želimo nekaj »razjasniti, nadaljevati, poglobiti, podrobneje opredeliti, analizirati določeno temo, kadar želimo s sogovorcem priti do soglasja o nečem ali kadar skupaj izdelujemo načrte.« (Vec 2002, 409).

## 7.3 Znaki pozornosti in spodbujanje

V medosebni komunikaciji smo govorce aktivni tako v vlogi prejemnika kot tudi pošiljatelja sporočil. Med načine poseganja v pogovor štejemo znake pozornosti in izjave, ki spodbujajo naše sogorce k nadaljnjemu pogovoru. Med znake pozornosti štejemo vzdihljaje, prikimavanje, druge medmete in besedne zveze, kot so *mhm*, *res je*, *razumem* idr. Med izjave, ki spodbujajo sogorce h govorjenju, pa štejemo pripombe in vprašanja, ki se nanašajo na posameznikovo temo pogovora ali so del naših (Vec 2002, 409).

Poznamo pa tudi bolj aktiven poseg v pogovor s pripombami, ki spodbujajo sogorca h govorjenju (Gordon v Vec 2002, 410). Pripombe in vprašanja, ki spodbujajo, se lahko nanašajo na posameznikovo nit govorjenja (parafraziranje) ali pa so naše asociacije, ki spodbujajo pogovor. Mednje spadajo: »Kaj si počel danes?«, »Kako si se imel v mladinskem centru?«, »Si že ugotovil, zakaj se počutiš slabo?«.

## 7.4 Postavljanje vprašanj

S postavljanjem vprašanj skušamo zagotoviti, da pogovor teče, hkrati pa usmerjati k osvetljevanju in bistvu problematike ter doseganju ciljev (Pečjak v Šteh 2011, 27). Vec meni, da vprašanja omogočajo dvojno razjasnjevanje: sami sebi razjasnimo, kar smo slišali, naš sogovorec pa si razjasni, kaj misli (Vec 2002, 411). Zelo zaželena so odprta vprašanja, saj želimo spodbuditi sogovorca k raziskovanju lastnega mišljenja in prav z odprtimi vprašanji ne omejimo možnega poteka pogovora in odgovorov oziroma pojasnil, ki si jih bo ta razjasnil (Vec 2002, 412).

**Odprto vprašanje:** »*Kakšni so tvoji občutki glede razgovora, ki si ga opravil danes?*«

Zaprta vprašanja pa so tista, ki sogovorniku ponudijo omejeno možnost odziva, saj so ponavadi sestavljena iz naše percepcije situacije. Sogovorec zato ne izrazi svojih čustev in mišljenja, pač pa se opredeli glede na naša (Vec 2002, 412).

**Zaprto vprašanje:** »*Ali so tvoji občutki glede razgovora dobri ali slabi?*«

Zaprta vprašanja pa lahko uporabljamo, kadar želimo hitro zbrati nujno potrebne informacije o določeni situaciji oziroma področju pogovora (Nelson-Johnson v Vec 2002, 412).

Vec meni, da moramo postavljanje vprašanj prilagoditi ciljem, ki jih želimo doseči. Prav zato Nelson-Johnson vprašanja deli na:

- **ODPRTA** – v največji možni meri dopuščajo sogovorniku izbiro, kako odgovoriti (npr. 'Mi lahko kaj poveš o svojih čustvih?');
- **SPECIFIČNA**, detajlna, ki jih uporabljamo za zbiranje konkretnih informacij oziroma za konkretizacijo, kot to imenujejo drugi avtorji (npr. 'Kaj točno je učitelj naredil?' ali 'Kaj se je to dogajalo?' ali 'Mi lahko bolj natančno poveš, kaj so počeli sošolci?');
- **ELABORATIVNA**, ki so po avtorju (prav tam) odprta in dajejo sogovorniku možnost širšega razglabljanja o tistem, o čemer je govoril (npr. 'Povej mi kaj več o tem.');



- *POIZVEDOVALNA* o osebnem pomenu, s katerim poskušamo izvedeti, kakšen je sogovornikov osebni, simbolični pomen nečesa (npr. 'Sprašujem se, kakšen pomen ima ... za vas?' ali 'Zakaj je to pomembno zate?');
- *PREVERJANJE RAZUMEVANJA* (npr. 'Ko si rekla, kaj si s tem mislila?' ali 'Rad bi preveril, ali sem te prav razumel ...' ali 'Če te prav razumem, ti ...').
- *NA REŠITEV USMERJENA* (npr. 'Kakšno je tvoje mnenje o tem?' ali 'Kakšen je tvoj načrt v zvezi s tem?' ali 'V čem nameravaš spremeniti svoje vedenje?').« (Nelson-Johnson v Vec 2002, 411–412).

## 7.5 Zrcaljenje

»Zrcaljenje je aktivnost ponavljanja besed, skupin besed ali stavkov, natanko tako, kot so bile izrečene.« (French v Vec 2002, 413). Zrcaljenje oziroma reflektiranje uporabimo, kadar želimo sogovornika usmeriti na izjave, za katere mislimo, da so najpomembnejše (Vec 2002, 413). Poudarjanje pomembnih izjav velja za tehniko, ki omogoča strokovno rast na podlagi povratnih informacij, ki jih posameznik dobi od sogovorcev, s katerimi je v sodelovalnem oziroma podpornem odnosu (Čačinovič 2008, 33). V našem primeru mladinski delavci, voditelji, mentorji, coachi, mentoriranci in coachiranci vstopajo v tovrstne odnose.

## 7.6 Parafraziranje

Vec pravi, da je parafraziranje sporočanje proces, ko prejeta sporočila želimo poslati sogovorniku, ne da bi spremenili njegov pomen, a ga hkrati preoblikujemo s svojo lastno interpretacijo (Vec 2002, 414). Ločimo dva tipa parafraziranja. Prvo je preprosto in se zgodi takrat, kadar le v nekaterih delih spreminjamo sporočilo (ko združimo, izpustimo in drugače poimenujemo nekatere dele in ne dodamo svojih misli in kontekstov). Drugo, sofisticirano, pa je, kadar spremenimo sporočilo v tolikšni meri, da se približamo bistvu, ki je skrito (Žanko v Vec 2002, 414).

**Preprosto:** »Oče me ne pusti nikamor. Ne smem v disco, niti na zabavo, ne k prijateljem na obisk, če bi bilo po njegovem, bi samo čepela doma in se učila«. / »Oče ti veliko stvari prepoveduje.« (Vec 2002, 414).

**Sofisticirano:** »Oče me ne pusti nikamor. Ne smem v disco, niti na zabavo, ne k prijateljem na obisk, če bi bilo po njegovem, bi samo čepela doma in se učila.« / »To moraš biti pa jezna na očeta?« (Vec 2002, 414).

Parafraziranje je osnovna svetovalna tehnika, s katero bi se morali srečati že v otroštvu, saj je antikonfliktno in konstruktivno usmerjeno (Vec 2002, 415). Vec je po različnih avtorjih povzel pravila parafraziranja (Vec 2002, 415–416), ki veljajo tudi za vsakdanjo komunikacijo:

1. **Zajemi bistvo sporočila** (tisto, kar menite, da je najpomembnejše za sogovornika). Poskušajte ugotoviti, katera čustva so v ozadju, saj se bo takrat govorec počutil bolj razumljenega.
2. **Preverjaj lastno razumevanje** (uporablaj fraze, ki so vprašalne – 'Če te prav razumem ...', 'Ali ... odraža tisto, kar čutiš?', 'Zdi se mi, da ...' idr.). Preverjanje lastnega razumevanja na sogovorca deluje antikonfliktno in konstruktivno.
3. **Posebno pozornost namenite čustvom** in področjem, ki jih težko ubesedimo. Interpretirajte ali pojasnjajte sogovorčevo doživljanje iz vaše perspektive ampak parafrazirajte čustva tako, da boste razumeli sogovornikovo čustvovanje in mu pomagali razviti razmišljanje o lastnih čustvih.
4. **Izogibaj se neučinkoviti komunikaciji.** Parafraziranje mora biti jasno, brez izkrivljanja in nepotrebne izpuščanja in posploševanja (razen če je namenoma) (Vec 2002, 415-416).

## 7.7 Interpretiranje

Interpretacija je proces, s katerim sogovorniku omogočimo alternativni oziroma drugačen pogled na to, o čemer razmišlja, čuti in dela. Z interpretacijo mu v točno določenem trenutku pomagamo izraziti pogled (občutke in težnje) na določene informacije (Bras v Vec 2002, 420).

## 7.8 Konfrontiranje oziroma soočanje

Konfrontacijo lahko akterji velikokrat razumejo kot napad nase, vendar lahko poteka tudi v smislu: »Odkrito ti povem, kje si neskladen – sam pa izberi, kaj boš s to informacijo naredil!« (Vec 2002, 422). Za to je potrebna dobra komunikacija in velika mera empatičnosti in zavedanje, da ljudje, ki imajo najboljše namene, lahko ustvarjajo nepotrebne konflikte, ne da bi to

hoteli (Rosenberg 2004, 162). Sama tehnika konfrontacije je namenjena soočanju sogovorcev s protislovji (Nelson-Jones v Vec 2002, 421):

- **Neujemanje med besednimi, glasovnimi in telesnimi sporočili** (*»Rekel si, da nisi nikoli v zadregi, po drugi strani pa sem opazil, da si večkrat zadržan in tiho čakaš na to, kaj bom povedal.«*)
- **Neujemanje med besedami in akcijami** (*»Praviš, da se rad pogovarjaš, nisi pa prišel na razgovor.«*)
- **Neskladnost med preteklimi in sedanjimi izjavami** (*»Zdaj se zastopiš - pred enim tednom se nisi.«*)
- **Neujemanje med posameznikovim videnjem sebe in videnjem drugih** (*»Povedala si mi, da moraš imeti odličen uspeh, da bi te domači sprejemali, vendar oni pravijo, da te imajo radi ne glede na uspeh.«*) (Nelson-Jones v Vec 2002, 421).

Konfrontacija bo uspešna le, če bo temeljila na ustreznem izražanju, torej naj ne temelji na očitkih. V razmišljanju Rosenberga (2004) bi lahko našli skupne točke z asertivnostjo, saj pravi, da se bomo znali bolje izraziti in prisluhniti drugim, če bomo osredotočeni na štiri poglobitve zaznave: kaj vidimo, kaj čutimo, kaj potrebujemo in kaj je tisto, kar zahtevamo od sogovorca, da bo življenje boljše.

## 8 Empirični del

V empiričnem delu na podlagi delno strukturiranih intervjujev z mladinskimi delavci in voditelji preverjam naslednji hipotezi:

H1. Mladinski delavci/voditelji poznajo razliko med coachingom in mentorstvom.

H2. Mladinski delavci/voditelji so bolj nagnjeni k uporabi metode mentorstva v podporni komunikaciji.

Pred izvedbo intervjujev sem določila tematske sklope, ki sem jih vodila s pomočjo coachinga in mentorstva, saj sem želela, da bodo že intervjuji komunikacijska izkušnja obeh metod.

Intervjuvance sem s pomočjo tehnik, ki so primerne za coaching (zrcaljenje, aktivno poslušanje in razumevanje, parafraziranje, postavljanje odprtih, specifičnih, elaborativnih in poizvedovalnih vprašanj idr.) vodila po izbranih tematskih sklopih in jih pripeljala do raziskovanja

lastne komunikacije v svojem delovnem okolju. Vmes sem zaradi namembnosti intervjuja uporabila informacije oziroma definicije<sup>11</sup> mentorstva, neformalnega mentorstva, coachinga in kolegialnega coachinga<sup>12</sup>. Učinek izbranega načina izvajanja intervjujev je bil spodbujeno lastno učenje, zavedanje in razumevanje obeh metod. Tri od osmih intervjuvank so mi med ali po intervjuju zaupale, da je intervju v njih vzpodbudil različna zavedanja<sup>13</sup>.

Poleg komunikacijske izkušnje me je v intervjujih zanimalo, ali mladinski delavci in voditelji poznajo razliko med mentorstvom in coachingom (glede na komunikacijski vidik), kateri metodi se glede na svojo komunikacijo večkrat približajo/nagibajo, kakšne komunikacijske tehnike uporabljajo. Seznanila sem jih s formalno kot tudi neformalno obliko omenjenih podpornih metod in jih spodbudila k razmišljanju o uporabi neformalnih oblik. Na podlagi njihovih izkušenj smo določili, ali bolj svetujejo z direktnimi nasveti oziroma inštrukcijsko (Parsole v Kessel 2010, 15) ali bolj podpirajo oziroma fasilitirajo (Downey v Kessel 2010, 16). Neformalno mentorstvo je inštrukcijsko, kolegialni coaching pa bolj podpira in fasilitra z vprašanji.

---

<sup>11</sup> Ker tega dela ni izvajal strokovnjak z nekega področja in je bil izveden inštrukcijsko, ga lahko štejemo k neformalnemu mentorstvu.

<sup>12</sup> **Mentorstvo** je definirano kot organiziran odnos med mlajšo (manj izkušeno) in starejšo (bolj izkušeno) osebo, v katerem starejši mlajši osebi nudi podporo, jo usmerja in ji pomaga pri premagovanju ovir, delu in reševanju problemov (Stone 2002, 13) s predajanjem znanja in informacij.

**Neformalno mentorstvo** je neorganiziran odnos med dvema akterjema, v katerem akterja pridobita znanje, prijateljstvo in podporo drugega (Inzer in Crawford 2005, 35) in temelji na predajanju znanja, informacij ter nasvetov.

**Coaching** je strokovno voden in organiziran proces, ki odklepa potenciale posameznikov za maksimalizacijo njihove učinkovitosti (Whitemore v Kessel 2010, 15) in poteka na podlagi usmerjevalnih vprašanj.

**Kolegialni coaching** je neorganiziran proces med osebama iz iste stroke in ekipe, ki se podpirata pri dosegu zelenih osebnih in profesionalnih ciljev (Žarkovič in drugi 2014, 14) na podlagi dialoga, ki omogoča raziskovanje lastnih mnenj, izkušenj in pogledov.

<sup>13</sup> Prva se je začela zavedati, da jih v organizaciji prav dobra komunikacija drži skupaj. Druga je potrdila, da je coaching res lahko učinkovit in primeren za ljudi, ko ne želijo poslušati nasvetov drugih. Tretja pa je svojo realno situacijo povezala s pridobljenimi informacijami in ugotovila, da je bila deležna zelo dobre podpore s pomočjo kolegialnega coachinga.

## 8.1 Metodologija

Izpeljala sem osem poglobljenih intervjujev z mladinskimi delavci in voditelji z Jesenic, iz Ljubljane, Velenja in Žirov. Izbrala sem okvirne teme in vodila, ki so se združile v delno strukturirane intervjuje. Intervjuji so bili opravljeni med sredo, 12. 8., in ponedeljkom, 17. 8. 2015. Pogovori z intervjuvanci so v povprečju trajali okoli 40 minut. Tematski sklopi, ki smo jih obdelali v samih intervjujih, so:

1. medosebna komunikacija med mladinskimi voditelji in delavci znotraj lastne mladinske organizacije,
2. percepcija dobre in slabe medosebne komunikacije,
3. izkušnje s podporno komunikacijo v lastni mladinski organizaciji,
4. zaznavanje razlik med neformalnim mentorstvom in kolegialnim coachingom,
5. udeležba na različnih usposabljanjih za izboljšanje komunikacije.

**Tabela 8.1: Podatki o intervjuvancih**

<b>Intervjuvavec/starost</b>	<b>Spol</b>	<b>Izobrazba</b>	<b>Mladinski sektor</b>	<b>Vloga<sup>14</sup></b>	<b>Čas delovanja<sup>15</sup></b>
A (27 let)	ž	Dipl. ekotehnologinja	MSLS, MC, NCM <sup>16</sup>	Mladinska delavka in voditeljica	13 let
B (35 let)	ž	Univ. dipl. pedagoginja	Mladinski center	Mladinska delavka in voditeljica	7 let
C (23 let)	ž	Splošna matura, bodoča dipl. komunikologije	Druge nevladne organizacije <sup>17</sup>	Mladinska delavka in voditeljica	2 leti
D (52 let)	ž	Univ. dipl. ing. računalništva in informatike	Mladinski center	Mladinska delavka in voditeljica	11 let
E (24 let)	ž	Univ. dipl. mednarodnih odnosov	Druge nevladne organizacije <sup>18</sup>	Mladinska delavka/voditeljica	18 mesecev
F (33 let)	ž	Univ. dipl. psihologinja	Mladinski center	Mladinska delavka/voditeljica	10 let
G (28 let)	m	Univ. dipl. teolog	NCM, DNO <sup>19</sup>	Mladinski delavec/voditelj	13 let
H (19 let)	ž	Vzgojiteljica predšolskih otrok	Mladinski center	Mladinska voditeljica	30 mesecev

14 Opredelitev vloge temelji na podlagi lastne presoje vrste dela, ki ga opravljajo intervjuvanci. Mladinski voditelj je glede na lastno opredelitev tisti, ki mlade vodi, organizira in koordinira projekte, vendar nima stika z birokracijo in dolgoročnimi cilji, ki jih s programom izpolnjujejo. Mladinski delavci pa delujejo tudi kot programski vodje, ki namensko razvijajo programe za doseganje dolgoročnih ciljev in pripravljajo različne dokumentacije, ki so potrebne za realizacijo programov.

15 Čas delovanja v mladinskem sektorju.

16 Intervjuvanka deluje v Mladinskem svetu lokalnih skupnosti (Velenje), Mladinskem centru Velenje in Nacionalni mladinski organizaciji – Društvu tabornikov Rod Jezerski zmaj Velenje in Šaleški zvezi tabornikov.

17 Intervjuvanka deluje v progresivni mladinski organizaciji Študentska Iskra, ki je osredotočena na odpravljanje sistemskih problemov, s katerimi se mladi soočajo v kapitalizmu.

18 Intervjuvanka deluje v nacionalni organizaciji Sindikat Mladi plus, ki je namenjena podpiranju, informiranju, svetovanju ter ohranjanju in krepitvi pravic mladih na področju izobraževanja, vstopa na trg dela, reševanju težav na trgu dela in neformalnih aktivnosti (Sindikat mladi plus 2015)

19 Intervjuvanec deluje v Združenju slovenskih katoliških skavtinj in skavtov in v Socialni akademiji.

## 8.2 Transkripti intervjujev

Zaradi ohranjanja anonimnosti podatkov transkripte intervjujev lahko dobite pri avtorici.

## 8.3 Analiza intervjujev glede na tematske sklope

### 8.3.1 Medosebna komunikacija med voditelji in delavci znotraj lastne mladinske organizacije

V sklopu vprašanj z naslovom "*medosebna komunikacija med voditelji in delavci znotraj lastne organizacije*" sem preverila, preko katerih kanalov mladinski delavci/voditelji komunicirajo in na kakšen način poteka njihova neposredna komunikacija.

#### 8.3.1.1 Komunikacijski kanali

Družbene spremembe so vplivale tudi na kanale, po katerih ljudje komuniciramo. Mladinski delavci in voditelji so mi zaupali, katere komunikacijske kanale uporabljajo za komuniciranje s svojimi sodelavci (zaposlenimi, honorarnimi in prostovoljnimi sodelavci).

Intervjuvanki D (ž, 52 let) in H (ž, 19 let) preferirata osebno komunikacijo: *»Moj najljubši način je osebna komunikacija, sploh z mladimi se v največji možni meri izogibam kontaktov preko SMS-ov in mailov. Potem raje vzpostavim kontakt preko telefona. Ko pa se je potrebno dogovoriti kaj več, je to osebni kontakt.«*

Intervjuvanka A (ž, 27 let) dodaja: *»Brez interneta in brez pošte ne morem preživeti. Tudi preko Facebooka se marsikej reši.«* Vsi intervjuvanci komunicirajo osebno in preko drugih kanalov. B (ž, 35 let) pravi: *»Enkrat tedensko mam sestanke, enkrat z direktorjem, ko je kolegij in enkrat tedensko med nami koordinatorji. Drugač pa preko maila, telefona, da se zmenmo za sestanke.«* Intervjuvanka E (ž, 24 let) dodaja: *»Komuniciramo veliko po mailih in telefonu, odvisno je tudi od tega, kaj se dogaja, kakšne aktivnosti imamo, smo pa tudi veliko v pisarni.«* Intervjuvanka H (ž, 19 let) dodaja: *»Kar je tko organizacije bolj maili, kar je pa tistih podrobnost, i je bolj osebna ali pa pol preko telefona.«* Vse intervjuvanke potrjujejo, da

se je večji del komunikacije premaknil na druge kanale, saj so »... v vsakodnevnem stiku, preko mailov, preko telefona recimo in vsaj enkrat na mesec smo tudi osebno. Odvisno od tega, kaj počnemo in kakšne akcije imamo takrat.«

Intervjuvanka F (ž, 33 let) pravi, da je veliko osebne komunikacije, manj komunikacije preko telefona in najmanj komunikacije preko elektronske pošte, ker »... je naš tim precej usmerjen z delom z ljudmi in zato nam je ubistvu pomembno, da se med sabo na človeka dostojen način pogovarjamo.« Ker pa se je, kot pravi, glede na prepoln urnik težko dovolj pogosto dobivati osebno, omenja pomembnost telefona in elektronske pošte: »Ker se ne mormo na tak način srečat, ne ... hitrej ... mislim, naučili smo se, da se prej stvari uredijo po telefonu. Če je kakšna pomembna stvar, da se ne pozabi, če kdo kliče za kako zadevo ga prosiš, če ti da na mail, da ne pozabiš.«

Intervjuvanec G (m, 28 let) je edini poleg elektronske pošte in telefona omenjal druge kanale oziroma orodja, preko katerih poteka komunikacija: »Podio ... Sistem, kjer imaš pač dejansko v eni aplikaciji zbrane vse stvari, ki zadevajo celotno organizacijo, ki zajemajo različne posamezne workspace, posamezne projekte in tako naprej.« Omenjal pa je tudi google drive, ki ga uporabljajo v povezavi z elektronsko pošto in osebnimi sestanki.

Intervjuvanec G (m, 28 let) mi je zaupal, da se je letos v organizaciji pokazala »... potreba po tem, da bi se znotraj organizacije začel tut tko bolj neformalno družiti.« Med intervjuvanci, ki so v mladinskem sektorju že več let, obstaja nostalgija in zavedanje o pomembnosti neposredne komunikacije. Intervjuvanka A (ž, 27 let), ki v sektorju deluje 13 let, pravi: »Škoda je, ker se ti pristni medčloveški odnosi ne ohranjajo. Ko sem imela program za starejše otroke, smo se večkrat dobili na sestanku, kjer smo se vse dogovorili, sedaj pa se vse dogovarjamo preko mailov. Zmanjkujе nam časa za ta pristen odnos, ki je bolj pomemben kot še kaj drugega na nivoju organizacije.« Tudi intervjuvanka D (ž, 52 let) (11 let v sektorju) meni, da »teli telefoni, SMS-i in maili ne morejo nadomestiti osebne komunikacije. Ker morš človeka vidt, morš vidt odziv in na to odreagirat, ker so včasih besede lahko izrečene dobro mišljeno, pa zaradi nekaterih notranjih občutkov kdo lahko to napačno razume.«



### **8.3.1.2 Način komuniciranja**

Večina intervjuvancev (sedem od osmih) pravi, da njihova komunikacija s sodelavci poteka na različnih nivojih, a vseeno prevladuje osebni oz. prijateljski nivo.

Intervjuvanka A (ž, 27 let) pravi: *»V moji primarni organizaciji, kot so taborniki, od koder izhajam že kot otrok, je bila ta komunikacija na zelo osebnem nivoju.«* Intervjuvanka E (ž, 24 let) za njihovo komunikacijo pravi, da *»... definitivno ni neka profesionalna komunikacija, je zelo na taki bližnji osebni ravni, tudi prijateljski, tako da, ja, je vse zelo sproščeno.«* Intervjuvanka B (ž, 35 let) pravi, da je njihova komunikacija *»... sproščena, prijateljska, ko se družimo se družimo človek s človekom.«* Intervjuvanka F (ž, 33 let) potrди osebno komunikacijo s *»... tikamo se že od prvega dne, tudi z direktorjem.«*

Intervjuvanka C (ž, 23 let) pravi: *»Odnosi med člani so ubistvu tovariški.«* in dodaja, da se vseeno trudijo *»... komunikacijo čim bolj profesionalno izvajati, ker je to dost bolj učinkovito; dost bolj efektivno je, če je komunikacija na profesionalnem nivoju.«* Dve od osmih intervjuvancev (C (ž, 23 let) in B (ž, 35 let)) menita, da je profesionalna komunikacija bolj efektivna, saj se drugače po besedah intervjuvanke B (ž, 35 let) *»... hitro zapletemo vsak v svoje vidike, jest vidim, čutim, ker uporabljamo dost take komunikacije v mladinskem centru z mladimi.«* Tudi druga intervjuvanka, tj. intervjuvanka C (ž, 23 let), pravi, da je pomembno, da *»... se pogovarjamo le o relevantnih stvareh, saj se je v organizaciji dogajalo, da smo imeli sestanke dolge tudi po šest ur, saj je bilo toliko balasta in smo se vrteli okoli enih in istih stvari.«*

### **8.3.2 Percepcija dobre in slabe medosebne komunikacije**

V tem tematskem sklopu sem preverila, na kakšen način intervjuvanci vrednotijo komunikacijo, torej kaj je tisto, kar zaznavajo za dobro in slabo komunikacijo.

#### **8.3.2.1 Dobra komunikacija**

Ko sem intervjuvance povprašala o njihovi percepciji dobre in slabe komunikacije, so bile njihove asociacije raznolike, kakor so raznolike tudi njihove izkušnje.

Za intervjuvanko D (ž, 52 let) je komunikacija dobra, » ...kadar je sproščena z obeh strani, večinoma lahko rečem, da tudi je, da so odkrita pričakovanja tudi z obeh strani. Da mladi znajo povedati, kaj pričakujejo od centra oziroma od mene – kakšno podporo, da dogovorjeno drži ... Da se vsi držimo nekih dogovorov.«

Intervjuvanka A (ž, 27 let) je izpostavila situacijo, v katero je bilo vključno z njo vključenih okoli 250 do 260 ljudi: »Komunikacija na vseh nivojih je potekala, je bila taka kot si želiš, vodja tak kot si ga želiš. Delegiranje nalog na res dober način. Sprotno reševanje problemov skupaj, vse kar se je dogajalo v okviru tega projekta je dobr nivo, prav to vzajemno sodelovanje, delenje mišljenj, razmišljanj, direktn, tudi indirektno.«

Intervjuvanka E (ž, 24 let) pa povezuje dobro komunikacijo z aktivnim poslušanjem in razumevanjem: »Da isto razumejo, kar nekdo pove in druga oseba sliši. Torej da če se pogovarjamo o neki kampanji, projektu ali karkoli, da vemo, kaj en drug misli. Kar vpliva na to tudi, da se res dobro poznamo in smo na neki prijateljski ravni. « Podobno misli tudi intervjuvanka H (ž, 19 let), ki dodaja, da je komunikacija dobra »... takrt, ko se dejansko dol usedemo pa se neki zmenmo, pa pridemo do nekih točk pa se res držimo, kar smo se zmenili pa tko ...«

Intervjuvanec G (m, 28 let) meni, da je poleg tehničnega razumevanja potrebna tudi odprtost komunikatorjev: »Neko spoštovanje, odprtost, da tut ne vem, recimo, sicer, da pač ne vem, ko sprejmeš neko sporočilo, da sprejmeš z neko tako načelno odprtostjo, da ni tisto avtomatsko – ker je ta pa ta rekel, to ignoriraš, ampak da dejansko sprejmeš z neko odprtostjo.«

Intervjuvanka F (ž, 33 let) povezuje dobro komunikacijo s prijaznostjo in »... da ni nikol neke take živčne komunikacije – to morš jutri ... Mi nismo navajeni takega načina komunicirat kokr v poslovnem svetu. Je nekak ... Prosim , hvala vključen notr ... Ne vem, prijazna komunikacija.«

### **8.3.2.2 Slaba komunikacija**

Konflikti, nesporazumi in drugi šumi se v komunikaciji dogajajo pogosto. Kaj je tisto, kar intervjuvanci štejejo za slabo komunikacijo, sem preverila z naslednjim tematskim sklopom.

Intervjuvanki A (ž, 27 let) in D (ž, 52 let), ki v mladinskem sektorju delujeta že več kot 10 let, sta podobnega mnenja o pohvalah in povratnih informacijah. Intervjuvanka A (ž, 27 let) je povedala: *»Predvsem me moti to, da ni direktnosti. Jest sem oseba, ki hoče imet stvari poštimate: če karkoli kogarkoli moti, da pove, da če ma kdorkoli kaj za pohvalit, da pohvali, kar ponavadi do tega ne prihaja ... To sem videla v vseh teh organizacijah, kjer sem delovala tudi v preteklosti.«* Intervjuvanka D (ž, 52 let) meni, da so izredno pomembne *»... povratne informacije, tako s strani mladih kot tudi s strani centra oziroma zaposlenih, glede nekih skupnih dejavnosti, ki so bile izvedene. Prevečkrat se zgodi, da zmanjka časa, če temu rečem tako, ali da se ne ustvarjajo priložnosti, da bi se z mladimi, ki so bili vključeni samo v en projekt, se skupaj usedl, pogovoril v sproščenem vzdušju, kaj mislijo da so dobili, kje so se počutili prijetno, kje ni bilo prijetno – da bi bilo potrebo na tem delati več.«*

Intervjuvanka B (ž, 35 let) meni, da je problematično, če je premalo objektivnosti in profesionalnosti: *»Mal več objektivnosti, mislim, da je to ena taka, ki manjka pri vseh mladinskih delavcih in društvih.«* Vseeno pa se trudi, da iz vsake situacije (tudi konfliktne) potegne najboljše. *»Vsakič ko rešujemo konflikte, zrastemo za eno stopničko višje. To pomeni, da si nekaj tekega čez dal in da si za kakšno izkušnjo boljši. Ja, veliko nas je, zato so konflikti. Pa različni smo si – konflikti so zato, da se usklajujemo.«*

V različnih situacijah mora biti komunikacija tako profesionalna (za dobrobit organizacije) kot tudi osebna – intervjuvanka C (ž, 23 let) pravi, da *»... je neproduktivno, če ti pogovori postanejo del nekih sestankov oziroma delovanju nečesa. Mislim, da mora biti to strogo ločeno. Nasploh mi v organizaciji zagovarjamo vrednote kot so kolektivizem in solidarnost in kar se tiče osebnih in individualnih problemov, so pomembni in jih je treba razreševati, ampak zato razumem nek drug prostor in nek drug čas.«* Intervjuvanka H (ž, 19 let) pravi, da je komunikacija *»... slaba, kadar nismo nič naredil, ko smo kr govoril, pa nismo prišli nikamor.«*

### **8.3.3 Izkušnje s podporno komunikacijo v lastni mladinski organizaciji**

V tem tematskem sklopu sem intervjuvance spraševala po njihovih izkušnjah s podporno komunikacijo, kako pomembna se jim zdi, kako odpirajo prostor za podporno komunikacijo in na kakšen način poteka podporna komunikacija.

### **8.3.3.1 Vrednotenje pomembnosti podporne komunikacije**

Iz odgovorov je razvidno, da se intervjuvanci zavedajo pomembnosti podporne komunikacije v organizaciji in so v času delovanja razvili lastne podporne pristope.

Intervjuvanka C (ž, 23 let) pravi, da *»... je to zelo, zelo pomembno zato, ker če imaš ti medosebne odnose tako na neki normalni človeški ravni, da smo si med sabo 'dobri', tudi ti profesionalno deluješ, ko nekaj organiziraš; se je dosti lažje obrniti k nekemu po pomoč, če ti veš, da ste kolegi, prijatelji in tako naprej.«* Intervjuvanka E (ž, 24 let) meni, da njihova organizacija ne bi obstajala, *»... če ne bi bilo nekih dobrih medosebnih odnosov, ker delujemo res z nekimi minimalnimi sredstvi.«* in dodaja, da *»... mislim, da če ne bi bila dobra ekipa, tudi jest ne bi bila več v organizaciji.«* Med spraševanjem je poudarila pomembnost dobre komunikacije v njihovi organizaciji z *»... nikoli nisem pomislila do te točke, koliko nas to drži skupaj.«*

Intervjuvanka F (ž, 33 let) pravi, da je podpora pomembna zaradi lažjega delovanja, boljšega počutja in kontakta, ki ga zato lažje vzpostaviš. *»Da če si tu, da daš kvaliteten kontakt, da nisi živčen, da lahko slišiš mlade, da te ne iritirajo stvari, k se dogajajo.«*

Intervjuvanec G (m, 28 let) meni, da je podporna komunikacija pomembna že zaradi samorefleksije lastnih občutkov in dogajanja, kar oboje omogoča prilagajanje programa za optimalne rezultate: *»Je bilo ubistvu ful dobr, ker ene stvari, k so se v men dogajale, na ta način, k sem jih ubesedil, k sm jih dal vn sva lažje predelala, lažje v program vključla, prilagodila, da ni prihajal do kakšnih nepotrebnih napetosti ...«*

Podporna komunikacija v organizaciji ima različne posledice in ena izmed teh je povezanost in dobri medosebni odnosi, kot pravi intervjuvanka C (ž, 23 let): *»To je zelo, zelo pomembno za organizacijo – da so medosebni odnosi korektni, tako kot morajo biti, saj se drugače počutiš osamljenega in izgubljenega znotraj organizacije in pač organizacija ne more delovati kot vsak individuum posebej, ampak kot kolektiv. Če pa hočmo bit kolektiv, morajo biti osebni odnosi dobro poštmani.«*

Intervjuvanka D (ž, 52 let) pravi, da so številni posamezniki znotraj organizacije prav zaradi podpore postali avtonomni in razvili svoje potencialne. *»Lahko bi sestavila daljši seznam*

*posameznikov, za katere bi si upala reči, da so razvili del svojega potenciala ...» in to prav v sklopu mladinske organizacije, ki jim je nudila različno podporo. »Če bi se še več mladih obrnilo na organizacijo in ekipo in če bi pokazalo zanimanje, bi lahko iz tega naredili še več, če bi odkrili mlade s potrebami.«*

### **8.3.3.2 Odprt prostor za podporno komunikacijo**

Mladinski delavci in voditelji menijo, da je pri podporni komunikaciji najpomembnejše, da se drugi lahko obrnejo nanje.

Intervjuvanka A (ž, 27 let) pravi: *»Najprej jim dam jasno in glasno vedeti, da sem jim vedno na razpolago, v okviru projektov ali na osebnem nivoju, in mislim, da je to prvo, kar lahko mladi začutijo, da jim povem, da sem tudi jest samo človek kot vsi ostali, da imamo vsi dobre in slabe plati, da smo vsi kdaj veseli in žalostni.«*

Intervjuvanka B (ž, 35 let) pravi, da nikoli ne smeš nikogar siliti: *»Daš mu priložnost, da pove, kaj ga teži – prisilit pa ne moreš nikogar. Daš mu odprt prostor, kjer si na voljo – 'Če želiš, greva nekam na stran, da se pogovoriva'. Spodbujamo, če vidimo, da nekdo res nekež drži v sebi.«* Tudi intervjuvanka C (ž, 23 let) pravi, da *»... vzdržujemo tovariške odnose, če ima nekdo problem, če želi – ve, da se lahko na kogarkoli v organizaciji obrne. Ker smo ne sam sodelovci, ampak tudi prijatelji. Nihče nikogar ne sili, da pove kaj ga matra, ampak je pa to zelo jasno in se ve, da če želiš pa lahko deliš z nami in se bomo pogovarjali o tem.«* Tudi intervjuvanka H (ž, 19 let) izhaja iz lastnih občutkov in pravi, da pomaga, kadar jo nekdo prosi za podporo, vendar na nikogar ne pritiska, saj tudi sama tega ne odobrava. *»Če ti pove, pomagaš, drgač pa več al mn ne drozaš v enga ... Tut nimam rada občutka, da eden vame«.*

Intervjuvanec G (m, 28 let) se je navdušil nad neformalnim spremljanjem, ki poteka kot opazovalni proces. Na podlagi opazovanega *»... čist tko osebno pristopim do nekoga in pol vprašam, kako ti je bilo takrat ko si to pa to, da je bila taka reakcija, se pravi, da ni samo to, da bi prišel do tebe in rekel, kako si, ampak da bi prišel do tebe in rekel, lej sem videl, ful naporna pot je bila, kako ti je bilo, sem videl, da si tm ... si nogo zvila pa to pa uno, da se pač iz tega naprej ... Na podlagi tega, ne samo, da prideš pa povej ampak da pokažem, da vem, da sem te opazil tudi prej, ko smo hodili.«*

Intervjuvanka F (ž, 33 let) pravi, da njihova podporni komunikacija izhaja že iz samega vprašanja »... *'Kako si ... A rabiš kej pomoči?'*, ki je postalo stalnica na kolegijih oziroma vsakomesečnih srečanjih in se je prevzelo tudi v vsakodnevnem okolju kot spodbuda za pogovor.«

Intervjuvanka D (ž, 52 let) je izpostavila, da je zadovoljna predvsem z dolgoročnimi rezultati sodelovanja in podpore, ki je trajala več let. »*Prijeten občutek, da vidiš, da si pri mladem pustil občutek, da te lahko poišče tudi kasneje, ko ni več v povezavi z neko dejavnostjo organizacije ampak te poišče kot tebe.*«

### **8.3.3.3 Načini podpornega komuniciranja**

Intervjuvanci so kot podporo omenjali predvsem to, da si vzamejo čas eden za drugega, poslušanje tistega, ki potrebuje podporo, in občasno tudi svetovanje. Zanimivo je, da so mladinski delavci in voditelji, ki so dalj časa aktivni v sektorju kot mladinski voditelji ali delavci, razvili svoje načine vodenja sodelavcev in mladih. Ti načini ne temeljijo na dajanju podpore le z nasveti, ampak z raziskovanjem posameznikovih občutkov s pomočjo različnih vprašanj.

Intervjuvanci se zavedajo moči pogovora in poslušanja – intervjuvanec G (m, 28 let) pravi, da je »... *taglavna stvar poslušanje. To zmerej bolj vidim, da je ful močna stvar, da pač - vzeti čas za človeka in poslušati ... No, s tem vzeti čas mislim to, da si z nekom in mogoče tuj sedi pol ure zravn nekoga, ki še ne najde besed, kako bi izrazil, kar ga moti.*« Tudi intervjuvanka B (ž, 35 let) poudari pomembnost poslušanja in hkrati opozori na neprimernost prehitrega dajanja nasvetov. »*Večinoma je najboljšo, da samo poslušáš, ker če greš hitro na svetovanje, je vsak lahko pameten. Kadar so težave, rabjo in rabim tudi jest, da te nekdo sliši, da se nekdo s tabo pogovarja, da dobiš kakšen drug pogled na situacijo tudi kakšen nasvet.*« Tudi intervjuvanka C (ž, 23 let) pravi, da je najmočnejše orodje pogovor. »*Vzameš si čas in se pogovoriš, jest sem imela že toliko takih pogovorov s člani. Čist osebno.*« Intervjuvanka H (ž, 19 let) pravi, da jo sogovorniki večkrat prav zaradi poglobljenega odnosa prosijo za nasvet. »*Te punce, k smo v dobrih odnosih, tud če nismo na kakšni dejavnosti, večkrat prosjo za kakšen nasvet. In ga potem dejansko upoštevajo.*«

Intervjuvanka F (ž, 33 let) svojo podporno komunikacijo povezuje predvsem s sodelavko, s katero imata utečeno prakso sestankovanja na začetku tedna. »*Največ podpore jest osebno čutim v kontaktu z mojo najbližjo sodelovko takrat, kadar imava preveč, pa so še kakšne ose-*

*bne stvari, ki pridejo na plano in se ubistvu dobiva na začetku tedna kot neko vrsto intervizijo plus sestanek za plan dveh tednov naprej. In tukaj imava zelo odprto komunikacijo, ne vem ... Jest sm čist utrujena, ne morem več, jest bom ta tedn mal manj to pa to, mal bom zmanjšala, a ti lahko to prevzameš ... Tko, da bi lahko rekla, da je podporna.«*

Intervjuvanka E (ž, 24 let) pravi, da si takrat, ko opazijo, da nekdo potrebuje podporo, vzamejo čas drug za drugega. »Sigurno bi vprašali kaj je, kaj se dogaja. Potem je odvisno od tega, kaj bi bilo narobe, ampak gremo tut hitro na kavo če je treba, tudi če moramo ful neki delat in je panika, ali pa smo že vsi zmatrani.«

Intervjuvanka D (ž, 52 let) zaznava podporo s strani sodelujočih v organizaciji, kadar »... so moji zaključki podobni tistimi, do katerih so oni sami prišli. Tudi to je neka potrditev, da razmišljam prov in da ni to stvar nekih mojih subjektivnih občutkov. To je neka potrditev, da so ti zaključki, do katerih sem prišla, pravilni.«

Intervjuvanka A (ž, 27 let) je opisala situacijo, v kateri je ponudila oporo in razumevanje trenutnega dogajanja s pomočjo razlage. »Razložila sem situacijo, kaj se dogaja, da je pač način dela določenih vodij drugačen, kot so ga navajeni. Res, ta opora in neko razumevanje tega, kar ti želijo povedati ... Ponudla sem jim aktivno poslušanje, razumevanje in dejanje nasvetov.«

### **8.3.4 Zaznavanje razlik med neformalnim mentorstvom in kolegialnim coachingom**

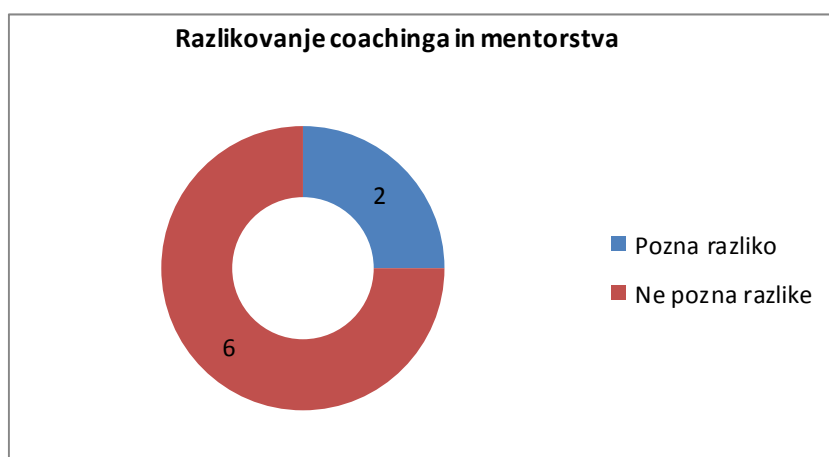
V tem tematskem sklopu sem preverila, v kolikšni meri mladinski delavci in voditelji poznajo metodi coachinga in mentorstva, posledično pa tudi kolegialni coaching in neformalno mentorstvo, ter spodbudila apliciranje obeh metod na njihove vsakdanje interakcije, saj sem s tem želela spodbuditi njihovo zavedanje o njihovi lastni uporabi teh metod.

Med osmimi sodelujočimi sta le dva intervjuvanca (F (ž, 33 let) in G (m, 28 let)) poznala razliko med coachingom in mentorstvom.

Vsi razen ene intervjuvanke (H (ž, 19 let)) so že slišali za obe metodi, vendar niso poznali vsebinske razlike med njima.

Intervjuvanca F (ž, 33 let) in G (m, 28 let) sem povprašala tudi po poznavanju neformalnega mentorstva in kolegialnega coachinga. Izkazalo se je, da zanju še nista slišala. Vsem intervjuvankam in intervjuvancu sem razložila razliko med neformalnim mentorstvom in kolegialnim coachingom. Obe metodi sem predstavila kot podporna pristopa, ki se dogajata v vsakodnev- nih interakcijah (med prijatelji, sodelavci, družinskimi člani). Medtem, ko je pristop nefor- malnega mentorstva bolj inštrukcijski (Parsole v Kessel 2010, 15) in podpira sogovorce z nasveti in drugimi informacijami, je kolegialni coaching bolj fasilitatorski (Downey v Kessel 2010, 16) in podpira sogovorce s postavljanjem vprašanj, ki spodbujajo lastno učenje. Nato sem jih prosila, naj aplicirajo enega in drugega na svoje delovanje znotraj organizacije ter s pomočjo tega opredelijo, katero izmed metod več uporabljajo v svoji ekipi.

Graf 8.1: Razlikovanje coachinga in mentorstva



Intervjuvanka A (ž, 27 let) je ugotovila, da je bila deležna izkušnje kolegialnega coachinga v eni izmed organizacij, v katerih deluje, in meni, da je uporabo ene in druge metode potrebno prilagajati glede na situacijo. *»V tisti moji osebni situaciji je bil ta kolegialni coaching na nivoju. Po drugi strani tudi to, da probaš ti iz izkušenj, ki jih imaš pomagati nekemu – kaj si ti naredil in se je dobro odneslo, pa rečeš no dej probej, pa če ne bo šlo, bova še kej druga poiskala. Obe verziji sta meni pri srcu, ampak je res odvisno od tega, kdaj ju boš uporabil, kakšna je situacija, kdo je človek, s katerim boš imel eno od teh vlog. Mentorstvo je bolj za mlade – mlajše, kolegialni coaching se mi pa zdi boljši za starejše, ko imaš že dovolj svojih izkušenj.«*

Intervjuvanka B (ž, 35 let) je zaznala apliciranje ene in druge metode: coaching znotraj kole- gijev in sestankov s supervizorko in mentorstvo v organizaciji. Sama meni, da je za coaching potrebno dovolj časa. *»Praktikanti so pod mentorstvom, naša supervizorka pa dostikrat za nas*



*uporablja coaching. Pa tudi to je. Tam imamo čas, da nas ona pripelje do tega, zakaj imamo v enih situacijah težave. V sami organizaciji pa predajamo svoje znanje, saj če imaš dvajset prostovoljcev, praktikantov in študentov, nimaš časa, da bi jih z vprašanji pelov. Supervizijo imamo uro in pol in takrat lahko dva sodelovca pripelje supervizorka do spoznanj.»*

Intervjuvanka C (ž, 23 let) je ugotovila, da znotraj njihove organizacije uporabljajo predvsem mentorstvo. Hkrati pa je spoznala, da ima prijateljico, ki jo bolj vodi z vprašanji. *»Definitivno mentorstvo, ker ta coaching zveni ful ... zelo produktivno. Lahko. Zelo smiselno. Edino eno prijateljco, Barbaro, ona je mogoče mal na tak način, da me bolj sprašuje kot pa mi svetuje. U vav! O tem pa še nikoli nisem tko razmišljala – o tem, kakšna razlika je lahko med tem dvojim. Ne, ful več mentorjev in ful manj coachev.«* Za organizacijo je dodala: *»Mi se gremo kr to svetovanje – mentorstvo, res na tak kolegialen način, mu svetuješ ker si bil v njegovi poziciji ampak se nikoli nismo šli coachinga.«* Intervjuvanka je predpostavila, da je coaching smiselno uporabiti, ko so sogovornici ujeti v svojem psihološkem stanju in potrebujejo le vodnika, da najdejo druge poglede na problem: *»Po mojem je ful smiselno za kakšne osebne težave, ki jih ima človek, zelo osebne, kake psihološke ... Se mi zdi zelo smiselno z vprašanji, ker a veš, če si ti tko v nekem psihičnem stanju, pač si v tem psihičnem stanju – četudi ti nekdo svetuje, ti sam kimaš in ja, v redu je, ja. Če ti pa kdo postavi vprašanje, pa moraš premislit, kar pomeni, da boš mogoče našel kakšen drug aspekt tega problema in ugotovil, da je bolj rešljiv.«*

Intervjuvanka D (ž, 52 let) je aplicirala metodi na mlade, ki delujejo v organizaciji. V enajstih letih delovanja je ugotovila, da mladi, ki so z delovanjem ravno začeli, potrebujejo več usmerjanja kot tisti, ki so aktivni že dalj časa. Zaznala je, da v vsakem primeru uporablja postavljanje vprašanj, vseeno pa pri prvih uporablja tudi nasvete. *»Nekaj mladih, ki so na začetku, rabijo usmerjanje in da se jim naprej pove, če želiš delat dogodek za otroke moramo biti pozorni na to, kaj si ti sposobna, kaj si mi želimo na tem dogodku, kakšen material rabimo, ali imaš kakšnega prijatelja. Vse gre s pogovorom.«* Pri tistih, ki pa so že 'stari mački', kot jih poimenuje sama, z vprašanji preverja, če potrebujejo še podporo, in sicer pri sami izvedbi projektov ali tudi osebno. *»Če pa imamo nekoga, ki ima že nekaj dogodkov za sabo, pa je z moje strani bolj na ta način, da pove, kaj že imaš in potem, če vidim kaj bi še lahko, vprašam ... Kaj pa misliš, ali bi bilo recimo fajn, da bi na ta dogodek povabil nekega mladince, ali pa bi informirali tudi preko vabil, a misliš, da je dogodek treba prijaviti ...«* Vseeno pa je opredelila metodi na podlagi intervjuja in lastnih izkušenj na *»... mentorstvo mladim, ki se jih res usmerja zato, da*

*dobijo glavo, rep in da imajo še vedno toliko odprte roke, da naredijo svoje. Drugo pa je podpora mladim.«*

Intervjuvanka E (ž, 24 let) je ugotovila, da imajo mentorja, ki jih vodi po vzvodih kolegialnega coachinga in mentorstva. Sami pa so bolj mentorji eden drugemu. *»Ja, jest bi rekla, da je v odnosu z našim mentorjem bolj ta kolegialni coaching, medtem ko je med nami aktivisti ... res, s temi mlajšimi, ta neformalno mentorstvo. Ampak bi pa rekla, da je bolj to, da z nekimi svojimi osebnimi izkušnjami, ki so med sabo precej različne, pomagamo in dopolnjujemo. Mentor pa oboje.«* Povprašala sem jo tudi, kdaj misli, da je primerna uporaba ene in druge metode. *»Jest bi rekla, da bi bil ta kolegialni coaching primeren predvsem, ko imaš nekoga, ki je res bolj profesionalec na nekem področju ali pa je vsaj starejša oseba in ne gre za uno podajanje informacij – jest vse vem – izvoli, zdej se pa to nauč pa boš vse vedu, ampak gre res bolj za to, da te podpira v tem, da sam odkrije neke stvari, da ti proba pokazat, da si zmožen neke stvari dojet, da se pogovarja s tabo.«* Mentorja pa je opredelila glede na lastno izkušnjo in mi zau-pala, da *»... pove, kam se naprej obrnit, pomaga nam z raznimi informacijami, literaturo, pač karkoli rabimo ali pa nam pomaga tudi nekaj narest – zelo odvisno od situacije.«*

Intervjuvanka F (ž, 33 let) je ena izmed sogovorcev, ki je poznala razliko med obema metoda-ma. Opisala je način mentoriranja s prostovoljci, ki prihajajo na izmenjavo EVS (Evropsko prostovoljno službo) in prostovoljci, ki so iz lokalnega okolja. Pri EVS prostovoljcih je kot mentorica in koordinatorica neprestano prisotna in jim nudi *»... od čist logističnih stvari, pa do kriznih situacij, od tega da preverjam ves čas počutje, ne samo v moji organizaciji, ampak tud v drugih, preverjam pri koordinatorjih, pač da spremljam osebo in da se upošteva želje ...«* Dodaja, da lokalnim prostovoljcem nudi podporo kot mentorica s čisto praktičnimi nasve-ti: *»Pri tistih, ki se prvič srečujejo s tem, da ena na ena delajo z nekim mladostnikom ... Reci-mo neki za šolo – pa mogoče ne sodelujejo, se ne odzivajo ok, se ne želi pogovarjat al pa kj. Zato na začetku vedno vzpostavljam tak kontakt, da probam na čim bolj prijazen način pred-stavit osebo, da prostovoljec vidi, da ne hiti s šolo, da se mal poklepetata, podružita in potem da daje pavze otrokom in tako dalje. Ubistvu lokalnem prostovoljcem s takimi praktičnimi nasveti.«* Potem sva se osredotočili tudi na ekipo, v kateri deluje (ta šteje osem članov). Meni, da v njej poteka mentorstvo, ki pa je kolegialno. *»V našem timu je to kolegialno mentorstvo v tem smislu, da si damo podpro drug drugemu ... Sej sem rekla, da si rečemo Kako si? Ti lahko s čem pomagam? Ampak pridejo v ospredje tudi take stvari ... Jest sem bila v taki situaciji, priporočam ti, dej si ne vem to pa to pa to zorganizerej, ko greš domov, ugasni telefon. Neke*

*take malenkosti, odvisno od situacije.«* V organizaciji, v kateri deluje, pa opravljajo tudi svestovalno dejavnost (so varna točka) za mlade, ki obiskujejo organizacijo ali pridejo prav s tem razlogom. Intervjuvanka se zaveda, da je potrebno reševati situacije »... skupaj z osebo, to je srž tega – da oseba pove, kaj potrebuje.« Dodaja, da »... če pride en mladi al pa prostovoljec al kakorkoli najprej raziščemo, kaj potrebujejo. In tukaj so ponavadi bolj odprta vprašanja.«

Intervjuvanec G (m, 28 let) je bil drugi, ki je poznal razliko med mentorstvom in coachingom. Razlikovanje je bila posledica nekajletnega aktivnega vodenja in mentoriranja skupin, lastnih izkušenj, neformalnih mentorjev in delavnice o mentorstvu – pravi, da zanj ta delavnica ni bila prav učinkovita. Njegov neformalni mentor, ki je sprožil zavedanje o poslušanju in dajanju nasvetov, je bilo tedanje dekle (danes žena), za katero pravi: »Včasih sem bil ful tak, da sem nasvete dajal. Kle me je tut žena odvadla od tega. Je imela sama precej problemov s skviti in jest sm za vsak njen problem dal rešitve in ona je za vsako mojo rešitev najdla drug problem in nakonc rekla, da jest je sploh ne razumem. In me je bil to ful udarc za moj ego, pol na konc sm vidu, da kar rabi je da poslušam. Ni rabila nasvetov in pol sem se počas začel učit tega, da jest imam eno izkušnjo, se je v teh letih nabral precej enih izkušenj, ker tut sem tak, da opazim stvari, da razmišljam o stvareh, se sprašujem o stvareh, debatiram tudi z drugimi in tako naprej.« Prav te izkušnje in učenje so ga pripeljale do postavljanja vprašanj. »Zdej se trudim čimbolj postavljat vprašanja oziroma poslušat, da sploh pridem do tega zavedanja, kaj je problem in pol pač probat na nek tak neusiljiv način postavljat vprašanja. Se pravi, kje voditelji sami vidijo, da je problem in kaj mislim tudi mal pogledat zgodovino kako je do situacije prišlo in pol šele nekaj iskat neke rešitve.« Iz intervjuja lahko predpostavljamo, da je v zadnjih nekaj letih intervjuvanec spremenil svojo komunikacijo do te mere, da podpira ljudi okoli sebe bolj z opazovanjem in nato postavljanjem vprašanj, kar pomeni, da se njegovo delovanje nagiba bolj h kolegialnemu coachingu kot neformalnemu mentorstvu, ki pa je seveda tudi prisotno.

Intervjuvanka H (ž, 19 let), ki je mladinska voditeljica, je poznala mentorstvo, ni pa še slišala za coaching. Po obrazložitvi obeh terminov (neformalno mentorstvo in kolegialni coaching) je potrdila, da bolj deluje kot neformalni mentor v svojih interakcijah. Svojo prvo formalno mentorsko izkušnjo je imela v skupini dijakinj, ki so se pripravljale na sodelovanje pri enem izmed projektov kot animatorke. Bila je »... njihov mentor, ki jih je vodil, pa učil kako kej delat, kako vodit ...« Ta izkušnja pa je pustila na njej tudi učno izkušnjo: »Naučila sem se predvsem to, da sem velik novih idej dobila, naučila sem se da več glav več ve in da je lažji

*delat v timu določene stvari, tut naučila sem se da včasih morš bit na začetku mal bolj strog in pol popušcat. Se mi zdi, da smo premilo začeli in potem nobeden ni jemal zadeve tok resno, kot bi jo moral.» Ko sem jo povprašala po učinkih, ki jih je opazila na skupini, mi je zaupala, da je po nekaj animacija opazila, »... da so nekak bolj zgradil na samozavesti pa na vsemu, skoz vse te naloge, k smo jih skupej opravljal. Pa se mi zdi, da je ene par animatork velik naredl na seb skoz teh par let ...« Zaupala mi je tudi, da pogosto aktivno posluša, a da kdaj pride tudi dan, ko ne. »Je pa blo tut že tko, da mi je en govoru pa nism vedla, o čem sva govorila, ker pač more bit dan za to.« V prejšnjih tematskih sklopih mi je zaupala, da veliko komunikacije temelji na nasvetih in da so vprašanja poizvedovalna, saj »... najraj tko da dobim tisto konkretno informacijo, k jo pač rabim, ker nekak tut tko najlažji povzameš vse, da ni preveč tistih nepotrebnih informacij, k se sam zgubiš v njih.«*

### **8.3.5 Udeležba na različnih usposabljanjih za izboljšanje komunikacije**

V tem tematskem sklopu sem preverjala, koliko se intervjuvanci v sklopu organizacije ali izven nje udeležujejo različnih usposabljanj z namenom izboljšanja lastnih komunikacijskih kompetenc.

Tri intervjuvanke, C (ž, 23 let), E (ž, 24 let) in H (ž, 19 let), se za razliko od ostalih petih intervjuvancev še niso udeležile nobenega izobraževanja, povezanega s komunikacijo.

Intervjuvanka E (ž, 24 let) nam je zaupala, da v organizaciji nimajo sredstev, da bi se lahko posvečali tem znanjem, kar lahko predstavlja problem, saj izvajajo tudi svetovanja mladim, ta pa so zato predvsem informacijske narave. Vse tri so aktivne v mladinskih organizacijah kratek čas (18–30 mesecev), kar je lahko tudi razlog za to, da še ni bilo nobene priložnosti. Vseeno pa menijo, da bi bilo dobro, da bi se lahko udeležili kakšnih usposabljanj.

Intervjuvanka C (ž, 23 let) pravi, da so »... razmišljali, da bi morali imeti izobraževanja o retoriki in osebni komunikaciji z drugimi, saj veliko komuniciramo s študenti, ki niso del organizacije.« Večji problem imajo z eksterno komunikacijo.

Tudi ostali udeleženci se zavedajo pomembnosti komunikacije in zato poleg izkušnjskega učenja uporabljajo oziroma pridobivajo znanje preko različnih kanalov.

Intervjuvanka A (ž, 27 let) je imela znotraj enega projekta dve delavnici (*Retoriko in Javno nastopanje*). *»Bila je zadeva za vodje lokalnih mladinskih organizacij, kar se je zelo za dobro izkazalo. Tudi samo vodenje enega sestanka, da je pomembna komunikacija, vodenje projektov, ker brez dobre komunikacije ne moreš nobenega projekta izpeljati.«*

Intervjuvanka B (ž, 35 let) ima možnost preko svoje organizacije dobiti delež finančnih sredstev, ki ga potem lahko usmeri v tista izobraževanja, za katera meni, da jih potrebuje. Poleg tega pa *»... imamo supervizije, kjer nas uči komuniciranja in potem berem literaturo nenasilne komunikacije.«* Je pa dodala, da se osredotočajo predvsem na komunikacijo z mladimi in ne z ekipo ter da jim ponavadi zmanjkuje časa za kaj takega.

Intervjuvanka D (ž, 52 let) je v enajstletni karieri preko različnih formalnih in neformalnih izobraževanj pridobila različne veščine komuniciranja, poudarja pa pomembnost izkušenj. *»Šola za ravnatelje, andragoška, komunikacija z odraslimi, formalnih kar nekež, neformalnih tudi nekež ... Mislim, da bi bila za mladinske delavce vsa ta usposabljanja dobrodošla, ne glede na kilometrino in veščine, ki jih imajo. Mislim, da tega ni tolk velik, ki bi to ponujal za našo ciljno skupino.«*

Intervjuvanka F (ž, 33 let) se je udeležila različnih usposabljanj o terapevtski komunikaciji, čustvih, medosebni komunikaciji. *»To črpam iz čist narave dela tu, potem pa kako stvari funkcionirajo in kolk poznam mlade sem pa tudi vključena v izobraževanje kognitivnega terapevta in tam je glavčina, kakšno naj bi bilo svetovanje, razgovor in tako naprej.«*

Intervjuvanec G (m, 28 let) pa je bil del deseturne delavnice o mentorstvu in retoriki na fakulteti in o izobraževanjih pravi, da *»... če bi bila možnost, bi dal nekoga, ki bi pomagal, da bi iz mojega problema lahko štartal in vrednotil kje bi lahko naredil več – prek praktičnega spoznaval nove tehnike, ki bi bile uporabne.«*

## **9 Razprava**

Analiza intervjujev je pokazala, da se je v zadnjih nekaj letih zaradi družbenih in tehnoloških sprememb spremenila tudi komunikacija mladinskih delavcev in voditeljev. Kljub temu da zagovarjajo neposredno komunikacijo, morajo zaradi vrste dela uporabljati tudi druge kanale.

Telefon, elektronska pošta in delovne aplikacije so tisti kanali, preko katerih opravljajo večino delovnih nalog. S strani starejših oziroma tistih, ki so v sektorju že več let, je bilo zaznati nostalgijo po neposrednem skupinskem delu, kar pomeni, da so se večkrat dobili in izpeljali projekt.

Menijo, da nove tehnologije vplivajo na medosebno komunikacijo v sektorju. Tisti, ki so mlajši oziroma manj časa v sektorju, pa novih medijskih kanalov ne problematizirajo, pač pa jih razumejo kot nekaj normalnega – kot olajšavo za opravljanje dela v "natempiranem" urniku. Prav zato so tu osebna srečanja manj pogosta kot pri starejših mladinskih delavcih in voditeljih.

Raziskava je pokazala, da intervjuvanci večinoma komunicirajo prijateljsko oziroma kolegično. Le dve od osmih intervjuvank menita, da bi bilo delo ekip bolj učinkovito, če bi komunicirali profesionalno. Glede na intervjuje je to mišljeno predvsem v smislu ohranjanja neke dobre osebne komunikacije, ki pa se v času komuniciranja o projektih in drugih pomembnih zadevah profesionalizira. Da je torej čim manj "balasta" in da pogovor teče le o relevantnih stvareh.

Med intervjuvanci so različne izkušnje vplivale na njihovo doživetje dobre in slabe komunikacije. Medtem ko dobro komunikacijo enačijo s sproščenostjo, aktivnim poslušanjem, razumevanjem, odprtostjo, vzajemnim sodelovanjem, izmenjavo pogledov in prijazno komunikacijo, na drugi strani pravijo, da je komunikacija slaba, kadar ni pohval, povratnih informacij, direktnosti, dovolj objektivnosti in sprotnega reševanja.

Intervjuji kažejo, da se intervjuvanci zavedajo pomembnosti podporne komunikacije in da so razvili svoje lastne podporne pristope. Intervjuvancem se zdi podpora med zaposlenimi zelo pomembna, saj menijo, da prav to drži skupino skupaj, omogoča rast posameznikov, boljše delovanje v organizaciji in skupini ter vzbuja občutke pripadnosti, na drugi strani pa ne osamljenosti. Potrdimo lahko tudi to, da je na podlagi izkušenj intervjuvancev veliko posameznikov, ki so na tak ali drugačen način sodelovali znotraj njihovih organizacij, razvili svoje potenciale, postali bolj samozavestni in avtonomni.

Podporno okolje intervjuvanci vzpostavljajo s tem, da ostalim jasno pokažejo in povejo, da se v primeru kakršnegakoli problema ali situacije lahko obrnejo nanje. Medtem ko nekateri

intervjuvanci vzpostavijo direktni kontakt, pokažejo zanimanje in ponudijo oporo, drugi "pripravijo teren" s tem, da opazujejo, nato sprožijo debato o drugih temah, vmes pa z nevsiljivimi vprašanji preverijo, kako se oseba počuti. Intervjuvanci se zavedajo, da je za vzpostavljanje dobrih odnosov pomembna odprtost in pripravljenost ponuditi oporo in hkrati dopuščanje svobode posamezniku da sam izbere, če oporo sploh potrebuje.

Raziskava je pokazala, da se intervjuvanci zavedajo pomembnosti poslušanja in razumevanja tistih, ki so v stiski, in da takrat ponudijo oporo. Zanimivo je, da so tisti, ki so že več let aktivni v mladinskem sektorju, razvili svoj način dajanja podpore, ki vključuje tudi vodenje sogovorca proti lastni rešitvi s pomočjo usmerjevalnih vprašanj. Med intervjuvanci prevladuje opora z dajanjem nasvetov, kar lahko povežemo z neformalnim mentorstvom, hkrati pa obstaja zavedanje, da nasveti niso vedno dobra alternativa za osebo v stiski. Eden od intervjuvancev je potrdil, da so bili drugi njegovi učitelji, ki so v njem vzpodbudili zavedanje, da nasveti niso pravo orodje za reševanje njihovih problemov. Med nekaterimi intervjuvanci obstaja zavedanje, da sta oba pristopa dobri podporni alternativni, ki ju lahko uporabimo v različnih situacijah.

Ena izmed intervjuvank je poudarila, da ob dajanju nasvetov ne išče rešitev za njihove situacije, pač pa podobno kot večina uporablja način, ki temelji na tezi *»Imel sem podobno situacijo, naredil sem to, ti lahko poskusiš to ali pa poiščeva kaj drugega«*. To sogovorniku vseeno pomaga poiskati druge poglede na situacijo in mu zagotovi povezanost v smislu, da ni edini, ki se mu določena situacija dogaja. Menim, da bi mladinski delavci in voditelji v situacijah, ko gre za osebne probleme, bolje vodili osebo do lastnih spoznanj z aktivnim poslušanjem, razumevanjem in postavljanjem vprašanj – dokler oseba ne pride do lastne rešitve.

Presenetilo me je, da le dva intervjuvanca od osmih poznata razliko med mentorstvom in coachingom, saj sta oba pristopa dokaj odmevna v mladinskem sektorju. Raziskava je pokazala, da je šest od osmih intervjuvancev del organizacije, znotraj katerih podporna komunikacija poteka na način neformalnega mentorstva. Dva od osmih intervjuvancev pa komunicirata podporno z neformalnim mentorstvom, ki prevladuje, in delno na podlagi kolegialnega coachinga.

Vzorec intervjuvancev kaže, da na način komunikacije ne vpliva toliko starost, kot nanj vplivajo izkušnje z delovanjem v mladinskem sektorju ter (v manjši meri) izobraževanje. Zaradi

premahnega števila moških ne morem trditi, da obstaja razlika med moškimi in ženskimi voditelji/voditeljicami in delavci/delavkami.

Cilj mojega empiričnega dela je bil mladinske delavce in voditelje seznaniti z obema metodama in jim pojasniti, na kakšen način to lahko vpliva na njihove sogovorce. Potrjujem, da je moj cilj izpolnjen, saj so intervjuvanci začeli razmišljati o obeh neformalnih oblikah metode in z navdušenjem iskali tiste kolegialne coache, ki so jih v življenju že srečali. Razmišljali so tudi o posledicah ene in druge metode in sami ugotavljali, da je coaching lahko zelo močno orodje za kvalitetno podporo, ki omogoča avtonomnost posameznika. Spoznali so tudi, da mentorstvo ni metoda, ki zgolj izboljšuje izvajanje različnih delovnih nalog (formalno mentorstvo), ampak deluje tudi na ravni medosebnega odnosa (neformalno mentorstvo). Intervjuvanci so spoznali, da je kombinacija neformalnega mentorstva in kolegialnega coachinga dobra za vzpostavljanje in vzdrževanje kvalitetnih medosebnih odnosov, reševanje problemov in razvijanje potencialov.

Tri intervjuvanke od osmih intervjuvancev se še niso udeležile nobenega usposabljanja, ki bi se navezovalo na komunikacijo. Predvidevam, da zato, ker so del organizacij le nekaj let in se očitna potreba po usposabljanju še ni pojavila. Ostalih pet se je že udeležilo različnih usposabljanj in menijo, da je razvijanje komunikacijskih sposobnosti na različnih nivojih zelo pomembno. Menijo tudi, da je v Sloveniji premalo usposabljanj, ki bi se lahko aplicirala prav na njihovo ciljno skupino.

Intervjuvanci menijo, da večino komunikacijskih sposobnosti razvijajo že z aktivnim delom v organizacijah in vstopanjem v različne medosebne interakcije. Kljub temu da organizacije podpirajo svoje zaposlene, pogodbene in honorarne delavce, da se udeležujejo različnih usposabljanj in razvijajo svoje kompetence ter lastne osebne značilnosti, se pogosto pojavita problema preobremenjenosti in primanjkovalja časa za dodatna usposabljanja.

Na podlagi analize intervjujev zavračam prvo hipotezo, ki pravi, da mladinski delavci in voditelji poznajo razliko med coachingom in mentorstvom, saj se je izkazalo, da jo poznata le dva. Ostali intervjuvanci (6) so že slišali za izraza, vendar vsebinsko niso znali obrazložiti razlike med njima.

Potrjujem drugo hipotezo, ki pravi, da so mladinski delavci in voditelji bolj nagnjeni k uporabi metode mentorstva v podporni komunikaciji, saj je večina intervjuvancev (6) potrdila, da



njihova komunikacija poteka predvsem mentorsko – tako formalno kot neformalno. Dva od osmih občasno uporabljata postavljanje vprašanj in vodenje s kolegalnim coachingom, seveda pa se vračata k dajanju nasvetov in informacij, kar pa je opredelitev za neformalno mentorstvo.

Raziskovalcem, ki se bodo s to tematiko ukvarjali v prihodnje, predlagam, da pridobijo informacije tudi o številu posameznikov, s katerimi intervjuvanci komunicirajo in na kakšen način (neformalno in formalno). S temi informacijami lahko preverijo, kako na podporno komuniciranje vpliva velikost organizacije, število zaposlenih in ostalih v organizaciji ter pozicija posameznika v organizaciji.

Kot se je izkazalo v intervjujih, med mladinskimi delavci in voditelji obstaja formalna hierarhija, ki se izraža na različne načine (npr. razporejanje delovnih nalog, ni neformalnega druženja z direktorjem, uspešno izpolnjevanje delovnih norm idr.), vendar deluje, kot da v izbranih mladinskih organizacijah ni vpliva hierarhije na njihovo komunikacijo in odnose, oziroma je ta vpliv minimalen. Menim, da bi bilo smiselno preveriti, na kakšen način se tukaj kaže vpliv na neformalno komunikacijo in ali res organizacije stremijo k temu, da postanejo antihierarhične, saj je večina organizacij še vedno hierarhično urejena. Prišli bi lahko do zanimivih zaključkov o tem, kako komunikacija poteka med različnimi nivoji hierarhične lestvice.

## **10 Sklep**

Ko pomislimo na strokovnjake, ki vodijo podporne procese s pomočjo mentorstva in coachinga, večinoma ne pomislimo na komunikacijo, ki jo uporabljajo, pač pa na delovne cilje, ki jih dosegajo. Čeprav so ti delovni cilji pomembni, se je na podlagi teoretske analize izkazalo, da različni avtorji razmišljajo tudi o drugih vidikih, ki se razvijajo znotraj podporne komunikacije. Prav zaradi pomembnosti komunikacije, ki opolnomoči naše sogovorce, lahko govorimo o neformalnih oblikah oziroma opredelitvah, ki so se razvile. Te delujejo podobno kot formalne, vendar se vzpostavljajo slučajno in v neformalnem okolju. Neformalno mentorstvo in kolegi-

alni coaching se lahko vzpostavljata med vsemi in prav zato lahko trdimo, da se vzpostavljata tudi med mladinskimi delavci in voditelji. Metodi povezujemo s podporo v odnosu, ki je ali v inštrukcijskem smislu z nasveti ali v fasilitatorskem s podpornimi vprašanji, ki omogočajo lastno učenje v neformalnem okolju.

Poleg metod pa obstajajo tudi različne tehnike, ki lahko dvignejo nivo podporne komunikacije. Med intervjuvanci se je izkazalo, da je vsaka izmed omenjenih tehnik (aktivno poslušanje in razumevanje, poudarjanje pomembnih izjav, znamenja pozornosti in opogumljajoče pripombe, postavljanje dobrih vprašanj, zrcaljenje, parafraziranje, interpretiranje, konfrontiranje oziroma soočanje) v medosebni komunikaciji izvedljiva, vendar jih ljudje ponavadi uporabljamo nezavedno ali zgolj po občutku. Medtem ko se intervjuvanci večinoma zavedajo pomembnosti aktivnega poslušanja in razumevanja, ostale tehnike uporabljajo nezavedno, saj jih med samim intervjujem niso omenjali niti posredno.

S pomočjo usposabljanj in refleksij lastnega dela bi bilo treba ozavestiti pomembnost kakovostne komunikacije, kaj to pomeni, kako to vpliva na sodelujoče v interakcijah in katere podporne tehnike so tiste, ki lahko služijo v dobrobit vsakega posameznika. Prav to lahko mladinski delavci in voditelji aplicirajo ne samo na ekipo v kateri delujejo, pač pa tudi na vse ostale, s katerimi vstopajo v vsakodnevne interakcije, torej med mlade, ki so le udeleženci v mladinskih programih in aktivnostih, kot tudi na ostale akterje v posameznikovem življenju (družina, prijatelji, otroci idr.).

Vseeno pa se lahko vprašamo, kaj je tisto, kar šteje za dobro komunikacijo. Naše družbene norme predpostavljajo, da je dobro, da smo pripravljene ponuditi podporo z dajanjem nasvetov, informacij ali tolažbo. Treba se je vprašati, ali je to res tisto, kar potrebujemo ljudje za razvijanje lastnih sposobnosti, ali gre le za konvencionalizirane primere odzivanja.

Strinjam se z mnogimi raziskovalci, ki trdijo, da bi bila v določenih situacijah veliko boljše uporaba vprašanj kot podpora metoda. S tem namreč prevzamemo odgovornost, ki je drugačna – odgovornost soustvarjanja v pogovoru in hkrati odstopimo s svoje privilegirane pozicije moči in rešitev (Čačinovič in drugi 2005, 13).

Med mladinskimi delavci, voditelji, učitelji in drugimi je potrebno vzbuditi zavedanje, da je za določene situacije več kot primerno neformalno mentorstvo in za druge kolegialni coac-

hing, saj prav to lahko pripomore k boljši podporni komunikaciji v družbi. Kombiniranje in prilagajanje obojega za določene kontekste pa je tisto, česar se moramo naučiti.

Na podlagi intervjujev menim, da intervjuvanci komunicirajo dobro, saj se zavedajo različnih aspektov, ki jih podporna komunikacija zajema, in se jih trudijo upoštevati. Vseeno pa se pojavlja primanjkljaj znanja, ki bi ga lahko uporabili v lastnih interakcijah. Ta primanjkljaj bi bilo treba zmanjšati.

Institucije, ki so zadolžene za mladinski sektor, bi morale mladinske delavce in voditelje spodbujati k različnim izpopolnjevanjem, ki bi vplivala na njihove odnose znotraj organizacije. To bi posledično vplivalo tudi na njihove vsakdanje interakcije z mladimi. Na koncu je potrebno zavedanje, da je prav komunikacija tista, ki daje moč.

## 11 Literatura

1. Burlison, Brant R. 2011. A Constructivist Approach to Listening. *International Journal of Listening* (25): 27–46.
2. Creasy, Jane in Fred Paterson. 2005. *Leading Coaching in Schools*. Dostopno prek: <http://www.thebeechcentre.co.uk/uploads/files/leading-coaching-in-schools.pdf> (27. avgust 2015).

3. CUREE. 2005. Mentoring and coaching for learning. *Summary report of the mentoring and coaching CPD capacity building project 2004–2005*. Coventry: Centre for the Use of Research and Evidence in Education.
4. Cepin, Matej, Sabina R. Suhadolnik, Tadej Pugelj, Petra P. Lukan, Jan Peloza, Tadeja Mesojedec, Peter Repnik in Irena M. Merhar. 2012. *Usposabljanje mladinskih voditeljev in delavcev*. Strokovne podlage in priporočila za vzpostavitev sistemov usposabljanja v organizacijah. Ljubljana: Salve.
5. Čeč, Franci. 2006. *S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*. Zagorje ob Savi: Regionalni center za razvoj.
6. Davis. Anne L. 2005. An investigation of formal mentoring relationship and programs: meta-analysis. New York: Abi/Inform Global.
7. Douglas, Christina A. 1997. *Formal Mentoring Programs in Organisations*. Center for Creative Leadership. Dostopno prek: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/FormalMentoringPrograms.pdf> (28. julij 2015).
8. DuBois, David L., in Helen A. Neville. 1997. Youth mentoring: Investigation of relationship characteristics and perceived benefits. *Journal of Community Psychology* 25 (3): 227–234.
9. DuBois, David. L., Bruce E. Holloway, Jeffrey C. Valentine in Harris Cooper. 2002. Effectiveness of Mentoring Programs for Youth: A meta-analytic review. *American Journal of Community Psychology* 30 (2): 157-197. Dostopno prek: <http://www.wmich.edu/evalphd/wp-content/uploads/2010/05/Effectiveness-of-Mentoring-Programs-for-Youth.pdf> (23. avgust 2015).
10. DuBois, David L., Nelson Portillo, Edward J. Rhodes, Naida Silverthorn in Jeffrey C. Valentine Jeffrey. 2011. How Effective Are mentoring programs for youth? A Systematic Assessment of the Evidence. *Psychological Science in the Public interest* 12 (2): 57–91.

11. Dunne, Allison, Daniela Ulicna, Ilona Murphy in Maria Golubeva. 2014. Working with young people: the value of youth work in the European Union. *European Commission*. ICF GHK. 7–209.
12. Ekman, Paul in Richard J. Davidson. 1994. *The Nature of Emotion: Fundamental Questions*. Oxford: Oxford University Press.
13. Inzer, Lonnie D. in Crawford, C. B. 2005. A Review of Formal and Informal Mentoring: Processes, Problems, and Design. *Journal of Leadership Education* 4 (1): 31–50.
14. Jagodnik, Sabina. 2010. Koučing pri delu z brezposelno osebo. V *Supervizija in koučing*, ur. Alenka Kobolt, 231–249. Ljubljana: Pedagoška fakulteta, Univerza v Ljubljani in Zavod RS za šolstvo.
15. Kermavnar, Nives. 2009. 2009. Neformalno mentorstvo. *Andragoška spoznanja* 15 (1): 65–76.
16. Kranjčec, Renata. 2005. Mentorstvo kot pot učenja in osebnega razvoja. *Andragoška spoznanja* 11 (1): 32–44.
17. Lucas, Robert W. 1994. *Coaching skills – A guide for supervisors*. New York: Irwin Professional Publishing.
18. Rosenberg, Marshall B. 2004. *Nenasilno sporazumevanje – jezik življenja*. Ljubljana: Društvo svetovalcev zaupni telefon Samarijan.
19. *Sindikat Mladi plus*. Dostopno prek: <http://mladiplus.si/> (30. avgust 2015).
20. Stone, Florence M. 2002. *Coaching and mentoring*. Oxford: Capstone Publishing.

21. Šteh, Barbara. 2011. Pomen razvijanja komunikacijskih spretnosti in samega sebe za kakovostno medsebojno sodelovanje. V *Pedagoško-andragoški dnevi 2011 - Udejanjenje načela individualizacije v vzgojno-izobraževalni praksi: Ali smo na pravi poti? Zbornik mednarodnega posveta, ur. Klara S. Ermenc*, 1–138. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
22. Ule, Marijana. 2008. *Za vedno mladi? Socialna psihologija odraščanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Ule, Marijana. 2009. *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Urad Republike Slovenije za mladino. 2013. Nacionalni program za mladino 2012-2021. Dostopno prek: [http://www.ursm.gov.si/fileadmin/ursm.gov.si/pageuploads/pdf/Knjiznica\\_PDF/nacionalni\\_program\\_za\\_mladino.pdf](http://www.ursm.gov.si/fileadmin/ursm.gov.si/pageuploads/pdf/Knjiznica_PDF/nacionalni_program_za_mladino.pdf) (30. avgust 2015).
25. Vec, Tomaž. 2002. Specifične komunikacijske tehnike v svetovalno-terapevtski praksi. *Socialna pedagogika* 6 (4): 405–430.
26. Vodusek, Vladimir. 2011. Socialno psihološki pojav kot komunikacijski proces. Pomen in intersubjektivnost. *Anthropos* 3-4 (219-220): 169–195. Dostopno prek: [http://www.anthropos.si/anthropos/2010/3-4/14\\_vodusek.pdf](http://www.anthropos.si/anthropos/2010/3-4/14_vodusek.pdf) (27. Avgust 2015).
27. Čaćinovič Vogrinčič, Gabi, Leonida Kobal, Nina Mešl, Miran Možina. 2005. *Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebne stika*. Dostopno prek: <http://www.fsd.unilj.si/mma/Vzpost-avljanje%20delovnega%20odnosa%20v%20SD/2008061113042179/> (27. avgust 2015).
28. Čaćinovič Vogrinčič Gabi. 2008. *Soustvarjanje v šoli: Učenje kot pogovor*. Dostopno prek: [http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/ministrstvo/Publikacije/Soustvarjanje\\_v\\_soli\\_ucenje\\_pogovor.pdf](http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/ministrstvo/Publikacije/Soustvarjanje_v_soli_ucenje_pogovor.pdf) (27. avgust 2015).

29. Zupan-Kušče, Stanka, Mihaela Petek, Sikirica Milić in Valentin Kopač. 1989. *Mentorji in pripravniki v združenem delu*. Ljubljana: DZ ZŠD Slovan in SŠTP.
30. Žarkovič Adlešič, Brigita., Rutar Ilc. Zora in Blanka Tacer. 2014. *Kolegialni coaching. Priročnik za strokovni in osebni razvoj*. Dostopno prek: <http://www.peer-coaching.eu/uploads/2/6/4/5/26450141/kolegialnicoachingpre-listaj-1.pdf> (27. avgust 2015).