

## Moč zgodb v procesu usposabljanja za varno delo

Članek razpravlja o pomenu poklicne kulture in kulturni moči zgodb, kako so te lahko uporabljene kot učinkovito orodje za prenos zaželene informacije v procesu usposabljanja za varno delo. Prikazuje nam različne vrste zgodb in daje napotke izobraževalcem, kje najti zgodbe, na katere vrste zgodb je treba biti še posebej pozoren in kako jih uporabiti za izboljšanje kakovosti poklicnega usposabljanja. Poseben pomen pri uspešnem pripovedovanju zgodb ima tudi ustrezno razvita komunikacijska inteligenca, ki omogoča izobraževalcu vzpostaviti pristen in živ odnos z izobraževanci.



### Uvod

Že od nastanka človeštva je posredovanje znanja eden od osnovnih procesov, ki omogoča človeku napredovati na njegovi razvojni poti. Različne učne metode, na podlagi katerih poteka učenje, kažejo, da smo ljudje različno dojemljivi za sprejemanje raznovrstnih oblik novega znanja. Že od otroštva naprej poteka verbalna komunikacija s starši, svojci in vrstniki. Ena od osnovnih metod, po kateri se otrok začne učinkovito spopadati z okolico, je sprejemanje infor-

macij z verbalno metodo učenja. Pripovedovanje različnih zgodb v obliki pravljic, basni in pripovedk dokazano pozitivno učinkuje na razvoj mišljenja in učne sposobnosti posameznika.<sup>14</sup> Tudi pri odraslem človeku je bilo mogoče zaznati učenje ob pomoči zgodb že v starodavnih časih. Nekdaj so poleg metode učenja ob pomoči zgodb uporabljali tudi učenje ob pomoči pesmi, poezije in dram. Ljudje smo po naravi pripovedovalci in poslušalci zgodb. Že zelo zgodaj se naučimo, ne le da nas

### Avtor:

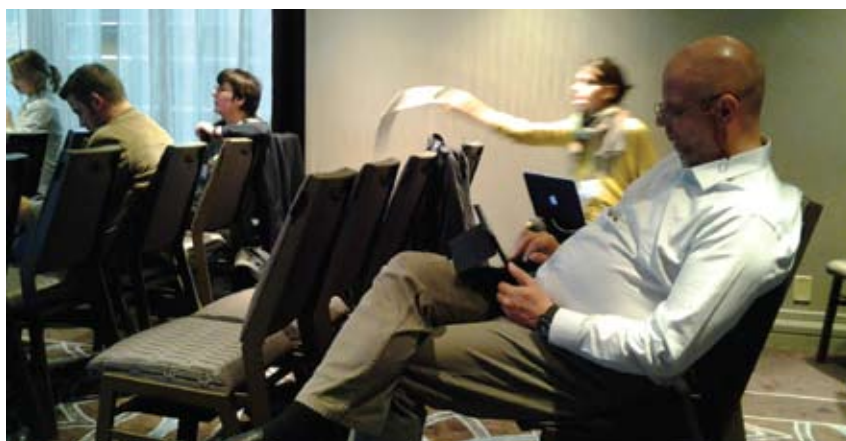
mag. Alan Ninčević, dipl. var. inž.  
Univerzitetni klinični center  
Ljubljana, Služba za varnost in  
zdravje pri delu  
Poljanski nasip 58  
1000 Ljubljana

zgodbe zabavajo, ampak da nam tudi predstavljajo pravila o tem, kaj od nas pričakuje družba in kako narediti izkušnje pomembne za druge. Zgodbe so integralne za človekov obstoj in lahko vplivajo na to, kako ljudje razmišljamo ali reagiramo. So integralni del procesa izobraževanja in imajo očitne prednosti tako za učitelja (izobraževalca), ki želi zapustiti močan vtis, kot za izobraževanca, ki se želi nekaj naučiti.

Zgodbe so odraslim v veselje, zabavo, sprostitvev in pouk, saj ponujajo številne možnosti za razvoj in napredek, pa tudi za vzgojo in izobraževanje, izboljšanje odnosov v družini, sorodstvu in okolju nasploh. Vloga, pomen in poslanstvo zgodb so večplastni, saj se nanašajo na številna področja; mednje sodijo:<sup>14</sup>

- komunikacija,
- učenje,
- sodelovanje,
- povezanost in naklonjenost,
- spoštovanje in občudovanje,
- vzgoja in izobraževanje,
- zabava in sprostitvev,
- domišljija in ustvarjalnost,
- navdušenje in življenjska radost.

Pripovedovanje zgodb je ključna sposobnost za uspešno poslovno komunikacijo in javno nastopanje. Zgodbe odsevajo enkratno interpretacijo našega sveta izkušenj. Zgodbe, ki jih pripovedujemo, predstavljajo najmočnejši pripomoček za upravljanje lastne energije in omogočajo uresničitev pomembne misije v življenju.



Moč zgodb se kaže v poteh, v katerih lahko spremenijo naše življenje in pomembno vplivajo na življenje drugih.

### Vloga kulture

Vsaka organizacija (podjetje) ima svojo lastno kulturo. Kultura ni nekaj, kar organizacija ima, to je nekaj, kar organizacija je.<sup>13</sup> Kultura organizacije igra pomembno vlogo v procesu usposabljanja za varno delo. Opisana je kot socialni zemljevid za člane; priskrbi jim poglobitve informacije o tem, kako preživeti in biti uspešen znotraj meja organizacije. Patton definira kulturo kot zbirko vedenjskih vzorcev in prepričanj, ki jih določajo interni standardi organizacije.<sup>18</sup> Kulturo organizacije lahko definiramo v svojem bistvu kot vedenje družbe znotraj organizacije. Razvija se skozi čas z izmenjavo izkušenj njenih članov (delavcev). Ti nato učijo nove članke pravil družbe, na kakšen način ohraniti kulturo organizacije. Kulturo je težko definirati, toda zlahkoto je razumljiva tistim znotraj združbe in pogosto tudi tistim zunaj nje. Cullen jo definira kot »način, na katerega mi izvajamo stvari znotraj podjetja«.<sup>4</sup>

Vsak poklic ima svojo kulturo, še

posebno tisti, pri katerih se pojavlja razširjen občutek za nevarnost in katerih člani verjamejo, da se njihova poklicna kultura razlikuje od drugih delovnih kultur. Poklicna kultura je definirana kot »skupina ljudi, za katero menimo, da opravlja enako vrsto dela, katerih identiteta je opisana z njihovim delom, nabor vrednosti, norm in pogledov pa je soroden s tistim, ki ga imajo drugi člani v organizaciji«. Te kulture so vidne tudi z zvezami, prek katerih se kaže njihov vpliv, vendarle pa se raztezajo tudi preko – kar zadeva delo – sorodnih stvari, katerih družbena sorodnost spaja njihovo delo in prosti čas.<sup>25</sup>

Po Van Maanenu in Barelyju so posebno močne tiste poklicne kulture, katerih člani so izpostavljeni sorodnim nevarnostim. Te kulture so tudi odpornejše proti vsem spremembam ali pravilom, ki jih predlagajo ali sprejmejo zunanji člani. Če spremembe najprej predlagajo notranji člani, so videti veliko bolj sprejemljive in najverjetneje postanejo pozneje tudi splošno sprejete. Po Van Maanenu in Barelyju nevarnost privablja delovno vpletenost in izvablja občutek tovarštva med njenimi člani. Spoznanje, da posamezni



kovo delo lahko vzbuja nevarnost, povzroča zvišanje kontrasta med posameznikovim delom in delom drugih, zato se človek primerja s tistimi, s katerimi deli delovne okoliščine. Odnos, vednje in samopodoba za fizično in psihološko upravljanje tveganj so postali danes del splošne poklicne kulture.<sup>25</sup>

Člani delovnih kultur pogosto vidijo zunanje člane kot nezmožne razumevanja nevarnosti, s katerimi se soočajo, zato imajo več zupanja v tiste, ki se dojemajo kot del poklicne kulture. Pravi notranji člani, ki čutijo pripadnost podjetju, imajo veliko več možnosti, da bodo dosegli spremembo vedenja v vedenje določene kulture kot zunanji člani.<sup>4</sup>

Poklicne kulture lahko pogosto identificiramo z njihovim poklicnim jezikom.<sup>17</sup> Ta jezik je razumljiv med člani znotraj njihove skupine, nekoliko manj pa zunanjim članom. Je kot nujno komunikacijsko sredstvo, pomaga pa nam tudi identificirati, kdo je znotraj določene kulture in kdo zunaj nje. To je lahko specifičen poklicni žargon za določeno dejavnost,

geografski idiom ali tudi fraze, ki izhajajo iz določenega jezika, ki ni slovenski. Kakorkoli že, cilj nam je vzpostaviti skupen jezik, ki ima to moč, da prenese zelene informacije na člane (delavce) znotraj organizacije.

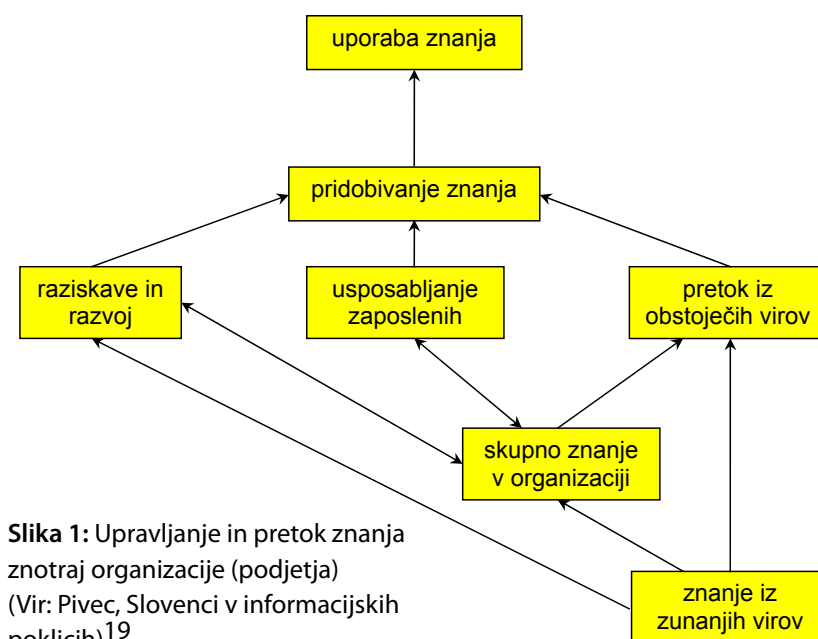
Uporaba jezika v programih usposabljanja, ki ni skupen poklicni kulturi določenega področja, se pogosto izkaže kot neučinkovita. Če je izobraževalec zunanji član, to pomeni, da je s tem ustvarjena ena pregrada več med izobraževalcem in člani organizacije, ki jo usposablja.<sup>10</sup> Pri raziskavi gradiv za usposabljanje za varno delo v ZDA je postalo očitno, da so bila številna gradiva predstavljena v visoko zahtevnem tehničnem jeziku, ki največkrat ni v uporabi v vsakdanji praksi. To je pogosto poglobitni razlog za neučinkovitost usposabljanja. Materiali, ki jih prejmejo izobraževanci, so polni uporabnih praktičnih informacij, toda kot poudarja Bruner, »informacije praviloma ne dosegajo zelenega učinka glede na njihov resnični pomen, ki ga nosi podana vsebina«. <sup>2</sup> Če kandidati, ki se usposabljujejo, ne morejo uporabiti

prejetih informacij, da bi izoblikovali ustrezen pomen za lastno delovno izkustvo, potem tako usposabljanje ne more biti učinkovito.

Organizacije so pogosto sestavljene iz množice subkultur. Vse imajo svoj lastni način izvajanja dejavnosti in svoj lastni interni jezik. Varnostni inženir (izobraževalec) se mora zavedati razlik med organizacijsko in poklicno kulturo, da bo lahko resnično učinkovit pri usposabljanju za varno delo. Zato mora upoštevati, da ena sama dimenzija, v kateri podaja učno snov, ne more vsem enako ustrezati.

Hansen meni, da so nove informacije med usposabljanjem vedno filtrirane skozi prepričanja, izkušnje in norme izobraževalcev določene poklicne kulture. Člani delovnih kultur so pogosto prepričani, da »imajo oni sami ekskluzivno pravico do tega, da opravijo ustrezen nabor svojih delovnih nalog«, to pa jih naredi še posebej odporne proti vplivom, ki prihajajo od zunaj, ne iz organizacije. Hansen naprej navaja: »Posredovane informacije se v določeni meri pogosto močno razlikujejo od tistih, ki so skupne določeni kulturi, to pa zahteva daljše učno obdobje in pogosto vodi do pomanjkanja razumevanja ali tudi do nerazumevanja.« Izobraževanci so veliko bolj pozorni in laže sprejmejo sporočila, ki jih prinašajo nove informacije, če izobraževalec hodi in govori na enak način kot oni in je tudi videti kot oni.<sup>10</sup>

V industrijski praksi se velikokrat pojavljata dve značilnosti močne poklicne kulture – delavci ne dvomijo o svoji kakovosti in tudi zaupajo v sposobnost in pripravljenost drugih, da bodo opravljali naloge tako, da pri tem ne bodo ogrozili svojih sodelavcev. To pomeni, da so izkušeni delavci prepričani, da nihče ne pozna njihovega dela bolje kot oni sami. Zato lahko postanejo zamerljivi (užaljeni) oziroma jezni na druge, posebno na zunanje izobraževalce, ki jim skušajo svetovati, kako delati bolje.<sup>26</sup> Med temi delavci obstaja tudi močan občutek neodvisnosti; to strokovnjaki imenujejo notranji prostor kontrole. Ker imajo najpogosteje odpor do kulture zunanjih oseb, jih poskušajo kontrolirati, na splošno pa bodo nekaj storili le zato, ker so to izbrali sami in ne nujno, ker jim je to rekel nekdo drug.<sup>20</sup> Poskušati trajno spremeniti vedenje delavcev v tip kulture, ki ji delavci niso naklonjeni, je nemogoče. Člani poklicne kulture (delavci) bodo spremenili svoje vedenje, da



**Slika 1:** Upravljanje in pretok znanja znotraj organizacije (podjetja) (Vir: Pivec, Slovenci v informacijskih poklicih)<sup>19</sup>

bi se ravnali po veljavnih pravilih, le ko to morajo (npr.: ko je navzoč zunanji organ kontrole, recimo nadzornik ali pristojni inšpektor), toda v trenutku, ko njihova dejanja ne bodo več nadzorovana, se bodo vrnili nazaj k svojemu prvotnemu načinu ravnanja, tako kot so delali prej in kot poklicna (ne organizacijska) kultura pričakuje od njih. Da bi odprto in rade volje nastopili proti tradicionalnim normam, morajo biti delavci prepričani, da je novo vedenje boljša izbira in da je

to njihova izbira. Če je to opravljeno uspešno, postane vedenje del kulturnih norm, zato nadzornemu delavcu ali direktorju ne bo več treba izvajati rednega nadzora.

### Pomen pripovedovanja zgodb

Postavlja se vprašanje, kako ljudi prepričati, še posebno tiste z bogatimi izkušnjami in dolgo zgodovino nevarnega izvajanja dela, da bodo začeli delo opravljati drugače, varneje? Prvi in najbolj razumljiv korak je pridobiti si njihovo pozornost. Izobraževalec mora pri izobraževancih najti ustrezno notranje stikalo, ki pri posamezniku odgovarja na vprašanje, zakaj naj mi bo mar ta informacija, in odgovor: »Ker je zame smiselno, da me to skrbi in da pazim. Mogoče mi bo to nekega dne rešilo življenje oziroma me obvarovalo pred trajno invalidnostjo.« Prav zgodbe pa so tiste, ki nam ponujajo možnost, da aktiviramo to stikalo znotraj nas.

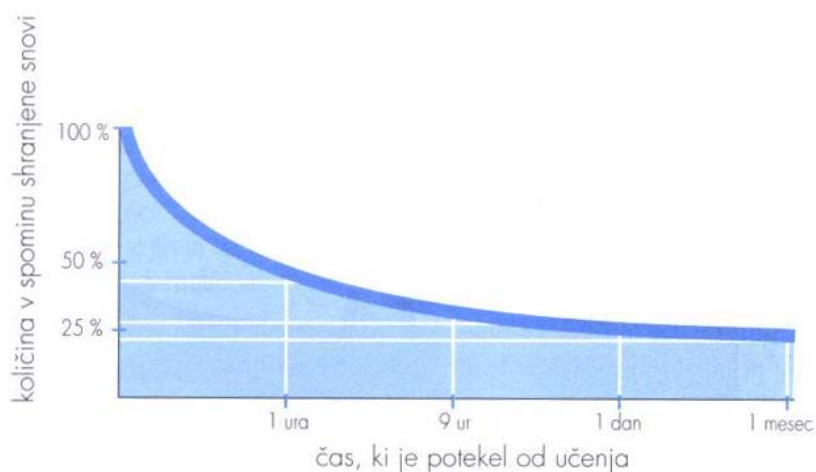


Zgodbe so bile vedno v uporabi zato, da nas zabavajo, že od časov, ko so se ljudje začeli zbirati v skupine. Imajo tudi druge funkcije, kot je pomagati najti občutek, kaj se v resnici dogaja v naših življenjih. Pripovedovanje zgodb je najnaravnejša pot prenašanja izkušenj, je praktična rešitev za osnovne težave v življenju, kreira razumne odločitve, ki izhajajo iz pridobljenih izkušenj.<sup>16</sup> Simmonsova meni, da so »zgodbe najstarejše orodje, ki ima vpliv na človeško zgodovino« in učinkovito »združuje ljudi za to, kar je pomembno, in jim pomaga narediti njihov svet smiselno.«<sup>23</sup> Slater nadalje pojasnjuje, da morajo močne zgodbe vplivati na vedenje. »Teško si je zamisliti drug komunikacijski žanr, ki lahko sporoča prepričanja, vzorce vedenja, učne veščine, priskrbi vedenjske namige in simulira posledice vedenja v zahtevano novo vedenje.«<sup>22</sup> Za izobraževalca je ena najdragocenejših karakteristik zgodb njihova zmožnost, da učijo. Ni nujno, da je posameznik del zgodbe, da se lahko nauči nečesa. Ker zgodbe zaposlujejo obe, tako razmišljajočo kot čustveno stran možganov, lahko izobraževalci umestijo sebe v zgodbo in razmišljajo o tem, kaj bi sami lahko naredili v enakih okoliščinah, če bi se znašli v središču določenega problema. Pripovedovalci zgodb lahko iz izobraževancev na različne načine izvabijo strah, zmedo ali povečano pozornost, sorodno tistim v zgodbah o katastrofah, ne da bi pri tem izobraževančca na kakršen-

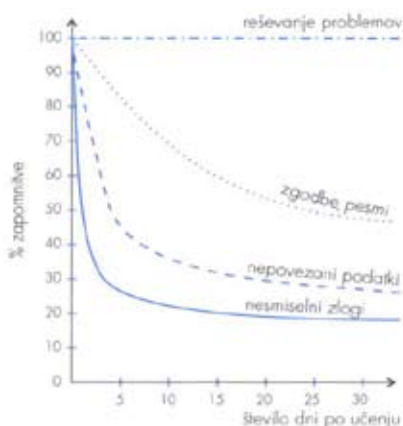
koli način ogrozili. Take okoliščine močno povečajo verjetnost, da se bodo izobraževanci spominjali obojega – zgodb in lekcije, ki jim jo je skušal podati izobraževalec. Livo in Rietz ugotavljata: »Zgodba je pot, ki omogoča spoznati določene informacije in se jih spominjati – je oblika ali vzorec, v katerega je lahko predelana določena informacija. Služi osnovnemu namenu; prestrukturira izkušnje za dolgoročno hrambo. To je starodavni, najverjetneje naravni red oziroma urejenost misli. Pri navezovanju strukture zgodbe na okoliščino ali dogajanje sta dosežena večja zveza z dogodkom in občutljivost zanj. Ločeni in neodvisni odlomki so povezani v nekaj celostnega in pomembnega.«<sup>12</sup> Gre za prikladnost, s katero zgodbe organizirajo naključne ali nepoznane informacije in jih naredijo za uporabne vrednostne pripomočke za usposabljanje novih delavcev. Delavci, ki vstopajo v novo delovno okolje, so lahko na različne načine v resni nevarnosti, da se poškodujejo zaradi njim neznanih dejavnikov. Ne le da novi delavci ne poznajo skupinskega poklicnega jezika, lahko se zgodi tudi, da ne znajo združiti nesorodnih pripomočkov ali okoljskih



lastnosti z nečim, kar sicer razumejo. Teško je dati ustrezen smisel toliko novim informacijam, še toliko težje pa je iz njih narediti uporabne informacije v praksi.<sup>4</sup> Zgodbe nam priskrbijo informacije o tem, kaj narediti, kako to narediti in zakaj je to pomembno narediti po določenem postopku. Jasno nam tudi sporočajo kazni oziroma globe, če se za sprejete norme ne bomo menili, v sorazmerju s tem, kar se je zgodilo, ko nekdo ni upošteval sprejetih smernic vedenja na delovnem mestu. Ljudje pozorneje poslušajo zgodbe kot posredovanje informacij v obliki formalnih naporov. To je zanje lažja pot, da si nekaj zapomnijo in to pozneje tudi bolj učinkovito uporabijo v praksi. Zgodba ima posebno moč, da spremeni delovno vedenje, če je pripovedovalec zgodbe (izobraževalec) prepoznan kot član sorodne kulture s kredibilnostjo, da razlaga o kulturi dela in pripoveduje zgodbe o tem.<sup>4</sup> Gre za avtoriteto, ki jo Durrance opisuje s to mislijo: »Ni potrebno, da je človek strokovnjak, da uporablja zgodbe, da motivira ljudi, toda imeti mora določeno kredibilnost.«<sup>6</sup> Izobraževalci v praksi v procesu usposabljanja za varno delo pogosto uporabljajo zakonodajo, dejstva ali statistiko – vse, kar je očitno socialno primerno (koristna) informacija, da bi dokazali resničnost svojih trditev. Še vedno, kot poudarja Cole, »se številni izobraževanci, ki prejemajo formalno kodificirano in socialno relevantno znanje, nagibajo k temu, da



**Slika 2:** Krivulja pozabljanja po Ebbinghausu  
(Vir: Marentič - Požarnik, Psihologija učenja in pouka)<sup>15</sup>



**Slika 3:** Krivulja pozabljanja različnih vrst snovi  
(Vir: Marentič - Požarnik, Psihologija učenja in pouka)<sup>15</sup>

bi prišli do vsebine in napotkov, ki so večinoma obremenjujoči, topi in dolgočasni.«<sup>3</sup> Statistike in zakonodaja so neosebni in nezanimivi za poslušalca, zato jih večinoma hitro pozabimo. Za vsako zakonodajo in statistično tabelo pa se skriva tudi dobra zgodba. Te zgodbe jim lahko dajo osebni pečat in jih naredijo zanimive. Ljudje si v zgodbah delijo občutek zaupnosti, brezskrbnosti, bratstva in naklonjenosti, saj se lahko to, kar se je zgodilo v zgodbi, ponovno pripeti tudi njim. Poslušalci se po-

gosto vživijo v čustva pripovedovalca. To se zgodi še posebej, ko se popolnoma vživijo v zgodbo, zato si ob tem tudi dobro zapomnijo lekcijo, ki jo je posredovala zgodba.<sup>4</sup>

### Vrste zgodb

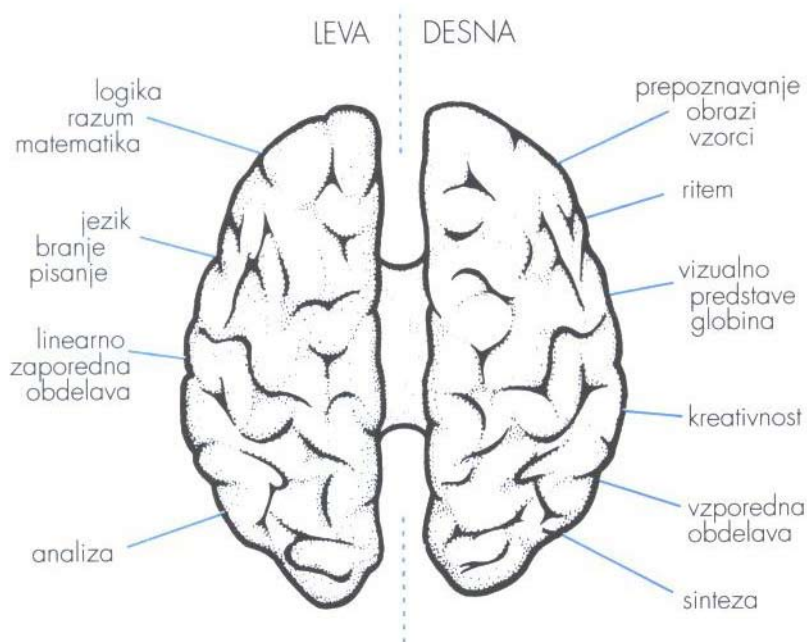
Današnji izobraževanci (delavci) si ne želijo zgolj množice novih informacij. Takih in drugačnih informacij imajo v vsakdanjem življenju dovolj. Izobraževanci si želijo predvsem zaupati izobraževalcu, njegovim ciljem, njegovemu dobremu namenu in izkušnjam, ki jih deli z njimi. Da si pridobimo zaupanje izobraževancev, potrebujemo smiselno in pomenljivo zgodbo, ki omogoča, da poslušalci verjamejo v dober namen izobraževalca. To pa obnavlja upanje, da njegove ideje resnično delujejo in ponujajo to, kar nam on sam s svojim nastopom obljublja. Zgodba je torej neke vrste pot k oblikovanju zaupanja, da bomo dobili tisto, po kar smo prišli. Pripovedovanje pomenljivih zgodb pomeni navdihovati poslušalce, sodelavce, vodje, podrejene ali druge skupine zaposlenih, da bi

dosegli enake sklepe, kot smo jih dosegli sami. Zgodbe lahko razdelimo v različne skupine. Zato navajamo nekaj najuporabnejših vrst zgodb.

#### • Zgodba »kdo sem«

Preden začnemo kakršnekoli dejavnosti, si moramo zastaviti dve ključni vprašanji,<sup>23</sup> in sicer: kdo sem in zakaj sem tukaj. Zanimanje izobraževancev za to, kdo sploh ste, postaja pomembna povezava, ki nam služi kot pot za posredovanje našega sporočila. Sama neposredna oznanitev: sem dobra in uspešna oseba (pametna, moralna, etična, dobro obveščena, z dobrimi zvezami, zdravo pametjo), ki ji lahko zaupate in je tudi vredna zaupanja, najverjetneje zbudi pri poslušalcih dvome. Ljudje po naravi želijo sami odločati o tem, komu bodo zaupali in komu ne. Posamezniku ali skupini ljudi moramo zato dati dovolj časa, da sami pretehtajo lastno odločitev in pridejo do zaupanja. Če bomo želeli iz njih prehitro izvabiti zaupanje, bomo najverjetneje dosegli nasprotni učinek. Popolnoma normalno človeško je, da tisti, ki skuša vplivati na določeno skupino ljudi, najverjetneje od nje tudi nekaj želi. Zato večina ljudi podzavestno domneva, da bo vaš dobiček njim samim prinesel izgubo. Zato podzavestno postavijo predse oviro/dvom, da se na ta način zaščitijo pred vplivom drugih. Če pa povemo zgodbo, ki demonstrira, da smo mi oseba, ki ji ljudje lahko zaupajo, bo to pripeljalo do večjega zaupanja.<sup>23</sup>

## MOŽGANSKI POLOBLI



**Slika 4:** Specializacija funkcij leve in desne možganske poloble (Vir: Marentič - Požarnik, Psihologija učenja in pouka)<sup>15</sup>

Razmislite torej o svojih dosedanjih izkušnjah, kako ste se počutili, ko je kdo želel vplivati na vas (šef, sodelavec, prodajalec, svetovalec, duhovnik). Zamislite si osebo, ki je bila uspešna, in tisto, ki je bila pri tem neuspešna. Kako povezane ste se takrat počutili z osebo? Ste se počutili povezane, ker so oni vplivali na vas, ali ker ste se vi počutili povezane s katero od teh oseb? Kaj vas je torej spodbudilo, da ste zaupali samo določeni osebi in ne drugim? Obstajajo možnosti, da je bilo v tem primeru za vas pomembno, da ste vedeli, kakšne vrste ljudje so in kakšna so bila njihova pričakovanja v zvezi s tem, kaj bodo prejeli pri sodelovanju z vami. Vaša sodba o tem, kaj so mislili, je močno vplivala na to, koliko ste vi zaupali njihovim zagotovitvam o svoji morebitni koristi. Ko zavestno nehamo poskušati vplivati na izobraževance, da bi spoznali, kdo v resnici smo, avtomatsko dopustimo izobraževancem, da se lahko sami odločijo, ali je zanje koristno, da nam prisluhnejo. Preveč časa namreč porabimo za pogovor z njihovim racionalnim delom možganov (leva možganska polobla), pri tem pa negiramo emocionalnega (desna možganska polobla), ki je po naravi zelo občutljiv. Brez ustreznih dokazov emocionalni del možganov raje ostane pri svojih preverjenih prepričanjih, kot da bi tvegala in bi mu bilo pozneje žal zaradi napačne odločitve.

Dobri javni govorniki zato začnajo svoje nastope s kakšno izvirno šalo, da pri poslušalcih v

hipu razrešijo vse dvome o tem, ali jim je vredno prisluhniti. Ko izobraževance enkrat spravimo v smeh, se ti tudi na čustveni ravni lažje sprostijo in s tem omogočijo sproščenost in zaupanje tudi pri govorniku. Osebne zgodbe izobraževalcev so pri tem še posebno učinkovite, saj dopustijo izobraževancem uvideti, kdo v resnici sploh je ta oseba. Končno izobraževanci lahko zaupajo naši presoji in besedam, ki temeljijo na subjektivnih dokazih. Objektivne informacije v nasprotju s subjektivnimi ne prodrejo dovolj globoko, da bi zbudile ustrezno stopnjo zaupanja. Osebne zgodbe pa nam dovolijo razkriti tisto plat sebe, ki drugače ni vidna javnosti. Zgodba »kdo sem jaz« učinkovito premaga začetno negotovost izobraževancev in omogoča lažje nadaljevanje, da lahko pojasnimo tudi, zakaj smo tukaj.<sup>23</sup>

#### • Zgodba »zakaj sem tukaj«

Zgodba vrste »zakaj sem tukaj« razkriva dejanski namen izobraževalca v zvezi z izobraževancem. S to zgodbo želimo priskrbeti verodostojno razlago naših dobrih namenov, da se izobraževanci ne bodo nagibali k negativnim razlogom, ki bi jih oddaljevali od bistva usposabljanja. Preden jim razložimo, kaj je v celotni stvari zanje dobrega, jim moramo razložiti tudi, kaj je v celotni stvari koristnega za nas. Veliko napako bomo namreč storili, če bomo želeli prikriti naše sebične namere. Če usmerimo celotno komunikacijo zgolj v to, da bi jim prikazali, kakšno korist imajo od tega oni, pridemo navzkriž z našim ravnanjem, saj s tem želimo prikriti korist, ki jo bomo od tega imeli sami. Tovrstne zgodbe po navadi razkrijejo dovolj, da lahko izobraževanci razlikujejo med tem, kaj so zdrave ambicije in kaj je sleparsko izkoriščanje.<sup>23</sup>

### • Zgodbe o junakih

Te zgodbe govorijo o ljudeh, ki so ali so bili večji od samega življenja. Lahko govorijo o izkušenih ljudeh, ki so učili pripovedovalca zgodbe, kako opravljati delo varno in produktivno, ali o nekom, ki je rešil kolega v hudi stiski. Skoraj vedno se nanašajo na pozitivne lastnosti posameznikovega značaja, ki so v poklicni kulturi cenjene vrednote (trdo delo, odvisnost, trdnost, pogum, kreativnost pod pritiskom).

Junak uteleša vse te kakovosti, zgodba pa poslušalca vodi pri spoznavanju, kakšne so kulturne vrednote in kakšna so pričakovanja družbe. Neizrečeno sporočilo poslušalcu sporoča, da je junak pozitivna podoba zanj in da sta njegovo vedenje in moralna norma tista, ki ju kultura zahteva tudi od poslušalca zgodbe.<sup>4</sup>

### • Zgodbe o negativcih

Te zgodbe se nanašajo na vrednote in norme neke kulture (družbe), toda tu je pogled usmerjen bolj na temno plat. Namesto da bi poosebljal lastnosti, ki jih družba spoštuje, se je negavec od njih odvrnil, zato ga je treba zaničevati, kaznovati ali se ga bati. Sprejete norme kljub temu seveda ostajajo enake. Negavec ni hraber, delaven, prijazen ali zanesljiv. Te vrste zgodbe nam razkrivajo prav toliko o kulturnih vrednotah in pričakovanih kot zgodbe o junakih. Sporočilo poslušalcu se zato glasi: tako vedenje je nesprejemljivo, zato se ga je treba nujno izogibati.<sup>4</sup>



### • Zgodbe o pustolovščinah in katastrofah

Te zgodbe so povezane z različnimi dogodki in lahko imajo vključenih veliko nastopajočih; kažejo nastopajoče in njihove odzive ob določenem dogodku. Govorijo o dogodkih, kot so napadi, naravne nesreče, množične tragedije itd. (npr.: nezgoda in smrt 13 ljudi pri čolnarjenju čez prelivna polja jezja hidroelektrarne Blanca v Sevnici). Zgodbe o moči narave so velikokrat lahko tragične ali pa ponudijo tudi dogodivščino. Pustolovske zgodbe pogosto ponujajo vznemirljivo izkušnjo narave, lahko pa nam ponujajo tudi vrhunce določenih nevarnosti, ki so poglavitne za določeno delovno okolje. Delavci, ki pravočasno opazijo sicer še neznano nevarnost, se lahko pravočasno zavedo obsega in stopnje nevarnosti, ki jim preti pri njihovem delu. To lahko še dodatno poudarimo s pripovedovanjem zgodb, pri katerih nakažemo, kaj vse lahko gre narobe in kako se ljudje navadno ob takih okoliščinah odzovejo.<sup>4</sup>

### • Zgodbe v obliki kratkih poučnih filmov

Video je eden od najboljših medi-

jev, saj lahko učinkovito prikažemo zgodbe in izkušnje velikemu številu ljudi. Projektna raziskovalna skupina ameriške agencije NIOSH je naredila pomemben vpogled v pripovedovanje zgodb, ko so pripravljali video o katastrofalnem požaru v rudniku Sunshine Mine v ZDA. Video prikazuje potek dogodka in vključuje tudi izpovedi preživelih rudarjev, ki so izgubili 91 sodelavcev.<sup>4</sup> Zmožnost prikaza vzroka določene tragedije in predstavitve poduka je eden najmočnejših vzvodov pri prepričevanju delavcev o pomenu in pomembnosti njihovih dejanj. Tudi v Sloveniji smo imeli že leta 1956 na tedanjem Zavodu za preučevanje organizacije in varnosti pri delu 7 domačih in 21 tujih izobraževalnih filmov s področja varstva pri delu.<sup>8</sup> Tudi danes ima Slovenija na tržišču nekaj dobrih poučnih filmov, ki jih je pripravila Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (OSHA) iz Bilbao. Gre za projekt kratkih animiranih filmov z naslovom Napo, ki so prevedeni tudi v slovenščino.<sup>7</sup> Kljub vsemu pa lahko ugotovimo, da je na slovenskem tržišču zelo malo tovrstnih izdelkov tako domače kot tuje izdelave, ki bi



sicer zagotovo pripomogli h kakovostnejšemu izobraževalnemu procesu. Nedvomno pa so v videoprodukciji kratkih strokovnih filmov v ospredju ZDA, saj ponujajo množico poučnih filmov z različnih področij prek spleta.

• **Zgodbe o bedakih in njihovem ravnanju**

Tovrstne zgodbe imamo za ene izmed najpomembnejših za ozaveščanje delavcev. Zgodbe o bedakih in njihovem ravnanju govorijo o tem, kaj se zgodi, če se posameznik ne meni za opozorila ali sprejeta pravila, kaj se zgodi, če se izogiba usposabljanju, kaj se zgodi, če postane brezskrben in samozadosten ali ravna nevarno pri svojem delu. Če je protagonist zgodbe dobil resne poškodbe ali je celo umrl med dogodkom, tovrstne zgodbe postanejo zgodbe o katastrofah. V teh zgodbah pa osrednja oseba preživi dogodek in se ob tem nauči zelo pomembne lekcije za življenje. Pripovedovalci zgodb v svoje pripovedovanje pogosto vključijo tudi humor in pokažejo veliko čustev ter priznajo pred drugimi, da so imeli takrat preprosto obilo sreče. Po navadi priznajo, da so pri tej izkušnji prejeli dobro lekcijo in da se drugi lahko rešijo podobne bolečine in sramote, če so se pripravljani česa naučiti iz zgodbe. Za izobraževalca so zato take zgodbe neprecenljive vrednosti.<sup>4</sup>

Pomembna opomba za izobraževalce in vse, ki se poklicno ukvarjajo z varnostjo pri delu: pripovedovalci zgodb o bedakih in



njihovem ravnanju ne bodo delili svojih izkušenj z drugimi, če verjamejo, da bodo pozneje kaznovani za svoje početje. Zgodbe imajo kljub vsemu veliko moč, toda deliti jih je treba v varnem okolju, v katerem bo pripovedovalec čutil zadostno stopnjo spoštovanja in razumevanja slušateljev ter tudi sprejetja v družbi.<sup>4</sup>

Študija o učinkih in vrednotenju usposabljanja v ZDA je razkrila, da v številnih organizacijah ne ocenjujejo učinkov usposabljanja za varno delo. Zanašajo se na učinek verovanja v svoje delo in prepričanje, da mora biti usposabljanje dobra stvar in da ga je zato smiselno ponavljati.<sup>11</sup> Kirkpatrick je razvil štiristopenjsko lestvico za ovrednotenje usposabljanja, s katero je ocenjeval vpliv posredovanih informacij na delavce.

1. Reakcije: merimo, kako se odzovejo izobraževanci na izvedeno usposabljanje za varno delo (ali je bilo izobraževanje izobraževanim všeč in ali je bilo ustrezno prilagojeno njihovega delu).

2. Znanje: merimo znanje oziroma kaj so se izobraževanci naučili, napredek v njihovih sposobnostih (določa obseg in širino napredka znanja, sposobnosti in odnosa do dela – primerja napredek v znanju na osnovi izvedenega predtesta in posttesta).

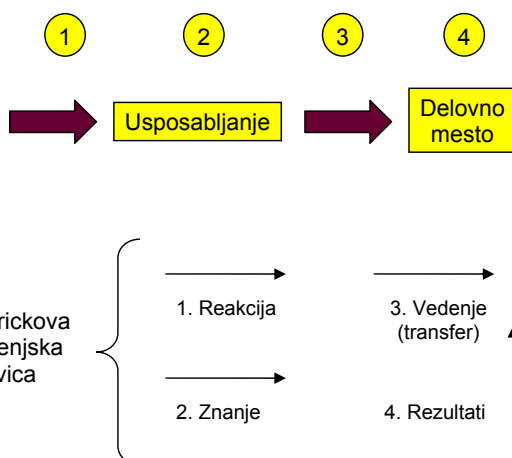
3. Vedenje – transfer: merimo spremembe v vedenju – kaj od tega, kar so se izobraževanci naučili, uporabljajo sedaj pri svojem delu (ocenjujemo od 3 do 6 mesecev po izvedenem usposabljanju – izobraževalec ocenjuje, ali so pridobljeno znanje, sposobnosti in odnos do dela uporabljeni v delovnem okolju izobraževanega).

4. Rezultati: merimo, ali je izvedeno usposabljanje prineslo boljše rezultate na širši organizacijski ravni podjetja (določeno obdobje merimo uspeh izobraževalnega programa v karakteristikah, kot so npr.: povečana produkcija, povečana prodaja, zmanjšani stroški, izboljšana kakovost, zmanjšana frekvenca nezgod pri delu, povračilo vloženega kapitala, pozitivne

1. Preverjanje pred usposabljanjem
2. Preverjanje med usposabljanjem
3. Preverjanje po usposabljanju
4. Preverjanje na delovnem mestu



Kirkpatrickova 4-stopenjska lestvica



Slika 5: štiristopenjska lestvica za ovrednotenje usposabljanja  
(Vir: Kirkpatrick, The four level evaluation process, What smart trainers know: The secrets of success from the worlds foremost experts)<sup>11</sup>

spremembe v menedžmentu delovanja podjetja, izboljšano počutje delavcev, manj bolniškega dopusta, pozitivni odziv strank itd.).

### Vloga komunikacijske inteligence pri pripovedovanju zgodb

Poseben pomen pri posredovanju zgodb ima komunikacijska inteligenca. Po Gardnerjevem modelu raznoterih človekovih sposobnosti (7 vrst inteligence) bi jo lahko uvrstili v skupino jezikovne inteligence, ki ponazarja spretnost izražanja, pripovedovanja, branja in beleženja dogodkov.<sup>9</sup>

Komunikacijsko inteligenco lahko opišemo kot zmožnost za zaznavanje, prepoznavanje, mišljenje, občutenje in razlago izkušnje nekoga in pri tem vplivati na stvarnost z zgodbo in različnimi oblikami pripovedovanja. To vključuje:<sup>1</sup>

- zmožnost za organizacijo izkušenj in idej z uporabo zgodb in pripovedovalnih vzorcev (npr. uporaba mitov, ki definirajo in razlagajo koncepte v pripove-

dni obliki) in težnjo po tem;

- težnjo po boljšem razumevanju stvari, ko so predstavljene v obliki zgodb;
- sposobnost za prepoznavanje pomembnosti vsebine, vlog, zgodovine itd. v vsaki razlagi in izražanje nezadovoljstva;
- izražanje nezadovoljstva nad dogodki, izločenimi iz konteksta, in abstraktnimi idejami zunaj njega;
- zmožnost za predstavitev zgodb ljudi, predmetov in krajev; zmožnost za natančno ugotavljanje, od kod nekaj ali nekdo izhaja ali prihaja, kaj se je zgodilo s to stvarjo ali s tem, kam nekdo ali nekaj gre in kaj to pomeni;
- vedoželjnost pri zgodbah, ki se navezujejo na stvari, in zmožnost za raziskavo takih zgodb;
- zmožnost za izmišljevanje verodostojnih in smešnih zgodb za ponazoritev določene stvari;
- zmožnost za vzdrževanje nabora zgodb (resničnih ali izmišljenih), da lahko jasno izrazimo svoje mnenje;
- zmožnost za izbiro in opis tega,

kaj se je zgodilo nekemu ali drugim, pogosto z vsebinskim bogastvom in podrobnostmi;

- zmožnost za umestitev dogodkov v spomin v sekvencah;
- zmožnost za to, da si predstavljamo mrežno ali verižno zaporedje vzrokov in posledic;
- zmožnost za oblikovanje scenarija; zmožnost za načrtovanje in strateško razmišljanje;
- zmožnost za to, da vidimo ljudi, kraje in stvari v okoliščinah, v katerih delujejo v sami zgodbi;
- uravnoteženje z zgodbami drugih; zmožnost za videnje zornega kota drugega, ko je ta predstavljen z zgodbo, ki ustvarja njegovo ozadje ali uteleša njegovo gledišče;
- zmožnost za odkrivanje različnih tem v življenjskih dogodkih;
- zmožnost za prepoznavanje določenih elementov kot poglobitvenih, kot utelešenje določenih mnenj, ki dajejo smisel določeni stvari;
- zmožnost za oblikovanje zgodbe iz naključno izbranih dogodkov;
- zmožnost za uporabo zgodbe kot mehanizma za povečanje zmogljivosti lastnega spomina.

Pri razlagi določenih vsebin se pogosto najdemo v položaju, ko želimo kaj utemeljiti na dva načina, in sicer z analizo (z razčlenjevanjem določenega dogodka) ali zgodbo (razlago oziroma opisom določenega dogodka). V čem se kažejo prednosti teh dveh pristopov?<sup>1</sup>



Razlika med analizo in zgodbo se kaže v tem, da sta energija in bogastvo analize bolj eksplicitna, znanstvena, kvantitativna, deklarativna in »objektivna«, energija in vsebina same zgodbe pa sta bolj implicitni, umetniški, kvalitativni, evokativni in »subjektivni«. Analitik želi imeti stvari dobro definirane in jasne (lastnost večine strokovnjakov z različnih tehničnih področij). Njegova moč prihaja iz zmožnosti za izključevanje (iz eksperimenta, definicije, diskusije) vseh tistih stvari, ki so zanj nepomembne. Analitik išče besede in simbole, ki imajo samo enoznačen pomen. Pri njem vse gravitira k matematični formulaciji in brezčasni absolutnosti. Analiza je torej dober pripomoček za nadzor in napoved nečesa.

Ljudje, ki so občutljivi za zgodbe, težijo k metaforam, globlji vpetosti v vsebino, asociacijam in bogatemu izrazoslovju. Vse to pa hkrati vključuje tudi interakcijo in interpretacijo. Iz analitične perspektive to pomeni: če imamo problem in se ne strinjamo z nečim, kar je resnično, potrebujemo preciznejše opazovanje in artikulacijo. Iz

perspektive zgodbe pa pomeni: če se ne strinjamo z nečim, kar je resnično, se ne strinjamo zato, ker smo v svoj um prenesli različne asociacije in te pri nas povzročajo tako veliko miselno navezanost, da nismo zmožni videti tudi druge perspektive. Občutljivost za zgodbe je torej dobra za razumevanje pomena in vloge neke stvari, ki jo želimo osvetliti.<sup>1</sup>

Temeljna pot k razvoju komunikacijske inteligence je postati občutljiv za to, da živiš zgodbe. To pomeni, da se bolj zavemo vzorcev dogodkov, ki jih še živimo, na podlagi različnih izkušenj z ljudmi in stvarmi. Da smo dejavni pri razvoju komunikacijske inteligence, se kaže v tem, da smo pogosto radovedni, odprti in da se zavedamo poteka dogodkov. Na ta način raziskujemo zgodbe o objektih in dogodkih v naših življenjih, od kod prihajajo, zakaj so tukaj, kakšno vlogo imajo in kaj vse je še vključeno v vsakodnevno dogajanje.

Predmet in dejanje obstajata znotraj nekega časa in prostora. In

znotraj tega obstaja tudi zgodba. Da bi lahko živeli zavestno, moramo razumeti tudi vlogo časa v naši zgodbi. To lahko pojasnimo z vplivi vseh treh časovnih obdobj.<sup>1</sup>

Preteklost: kraj, iz katerega prihajamo, vsebuje tradicije, izkušnje, anekdote, prednike, zgodovino, stvari, ki so se nam zgodile, stvari, ki smo jih videli in naredili. Čeprav preteklost občutimo kot nekaj, kar je že za nami, vendarle še vedno živi v nas tudi zdaj. Ko preteklost v sebi občutimo v sedanjem trenutku, občutimo tudi njeno vlogo v sedanjosti. Zaradi preteklosti tudi ta trenutek v sebi posedujemo določene misli, navade in vedenje, ki vplivajo na naše komunikacijske sposobnosti. Zato imamo določena pričakovanja, domneve, prepričanja, znanja, instinktivne odgovore itd. Vse to skupaj z zunanjim okoljem določa naše trenutno stanje, v katerem smo, to pa povzroča v nas nove in nove vzorce in sestavlja v nas miselno celoto.

Sedanjest: povzročča dogodke ob pomoči kreativnosti, generira spremembe in novosti danes.

Prihodnost: povzročča dogodke s pritegnjenimi miselnimi nagibi in naš namen – doseči zaželeni rezultat zastavljene naloge.

Komunikacijska inteligenca integrira različne vrste inteligenc, znanje in občutke. Na analitični ravni lahko širše prepoznamo prepletanje komunikacijske inteligence z intuicijo, medosebno, notranjepsihnično in prostorsko inteligenco.<sup>9</sup>

Zgodbe ne posredujemo zgolj verbalno, prenesemo ali izkusimo jih lahko tudi s pomočjo slik, filma, glasbe, gibanja (ples, mimika) ali na kakšen drug način. Kognitivna raziskava je pokazala, da domišljija razširja uporabo komunikacijske inteligence. Atlee pravi: »Verjamem, da vsi živimo zgodbe veliko bolj, kot živimo določene koncepte. Zgodbe imajo sozvočno, alkemično zvezo s potjo, ki jo izkušamo v življenju.«<sup>1</sup>

Ena od temeljnih sestavin komunikacijske inteligence je tudi ustrezno poslušanje. Najplodnejša oblika poslušanja je pozorno poslušanje. S tem ne mislimo zgolj tistega, kar je slišno, ampak tudi tisto, kar je subtilnejše, manj poudarjeno, implicitno, kar šele prihaja na površje. Poslušati samo zvok, ki prihaja od pripovedovalca zgodbe, je veliko premalo. Treba je vključiti tudi preostale čute. Zato je pomembno, kako izostrena so naša najgloblja notranja čutila, še posebno glas našega najglobljega vedenja. Zato pozorno poslušanje pomeni biti popolnoma navzoč, pozorno spremljati dogajanje znotraj in zunaj nas.

Močne sestavine v razvoju komunikacijske inteligence so tudi pozorno opazovanje, globlje občutenje dogodkov in mentalni vstop v sporočilo pripovedovalca.<sup>9</sup>

Pri navezavi stika s poslušalci igra pomembno vlogo tudi spoštovanje, ki ga razvijemo do drugega. Spoštovanje je nekaj, česar se



naučimo postopoma, košček za koščkom. Brez spoštovanja pripovedovanje zgodb bolj malo pomeni.<sup>21</sup> Ob posredovanju naših zgodb se po naravni poti vzpostavlja spoštovanje do poslušalca. Več spoštovanja kot izkažemo ljudem, bolj se s tem razvija stopnja naše komunikacijske inteligence.<sup>1</sup>

### Zaključek

Eden od največjih učiteljev v zgodovini izobraževanja je bil grški učenjak in filozof Platon. Bil je izjemen retorik, ki je pogosto uporabljal zgodbe kot pripomoček, s katerim je navdihnil svoje učence za razmišljanje o določenem problemu (to je še danes nerazvita večšina). Ob tem je pogosto spomnil, da so zgodbe učinkovit asociacijski pripomoček, ki pomaga izobraževancem, da si lažje zapomnijo lekcijo določenega problema. Pri tem pa je pomembno, da izobraževance naučimo, kako in zakaj naj izrabljajo na novo usvojeno večino. Najboljši način, na katerega lahko nekoga naučimo o vrednosti nečesa, je, da mu po-

vemo primer iz prakse – izkušnjo. Drugi najboljši način je učenje s »poučno« zgodbo, ki vsebinsko zajema določen primer, ki ga želimo razložiti.<sup>21</sup> Zgodba nam omogoča vcepiti smiselno vrednost, ki usmeri posameznika k razmišljanju o določenem problemu. Zgodbe naj bodo zato avtentične. Tako se izognemo morebitnemu cinizmu in sarkazmu posameznikov.

Zgodba je močno orodje posameznika, organizacije in izobraževalcev nasploh. Omogoča učinkovito delitev individualnih izkušenj, raziskovanja in soustvarjanja deljene stvarnosti. V naboru 25 sposobnosti (tabela 1), ki jih mora imeti vsak dober javni govornik, Andrew Dlugan na svojem spletnem blogu navaja pripovedovanje zgodb kot eno izmed ključnih veščin, ki jo mora obvladati vsak dober javni govornik. Zgodbe vsebujejo nekaj ali vse to, kar je vključeno v naše izkušnje (objekte, odnose, ljudi, ideje, čas, občutke, dogodke, sekvence, spomine, pričakovanja, vprašanja). Vse to



izrazimo iz sebe na tak način, kakršnega sami izkušamo. Zelo dober pripomoček pri posredovanju znanja je tudi video, saj omogoča posredovanje zgodb in izkušenj večjemu številu ljudi. V Sloveniji je ta način posredovanja znanja dokaj neizkoriščen, saj je na slovenskem trgu zelo malo poučnih filmov.

Tisto, kar naredi zgodbo močno, je sozvočje med zgodbami in našimi izkušnjami, ki jih posredujemo v obliki zgodb. Ljudje uporabljamo zgodbe, da oblikujemo skupinske namere in vedenje za razširjeno časovno obdobje. Bistvo zgodbe je stvarnost, v kateri prepoznamo,

da ima vsak posameznik, bitje in stvar svojo zgodbo. Samo tistemu, ki mu uspe svojo izkušnjo kakovostno prenesti prek zgodbe na izobraževance, je ponujena možnost, da bo dolgoročno vplival na poklicno kulturo in vedenje izobraževancev. Zato naj bo vodilo vsem izobraževalcem rek Isaka Dinesena: »Biti človek pomeni imeti zgodbo, ki jo lahko poveš.«

### Sposobnosti dobrega javnega govornika

25 bistvenih sposobnosti, ki jih potrebuje dober javni govorec:<sup>5</sup>

- Dobro raziščite temo, ki jo želite posredovati.
- Osredotočite se na svoje sporočilo.
- Logično si organizirajte svoje ideje.
- Vključujte citate, navedke, dejstva in statistiko kot dopolnilo k svojim idejam.
- Izpopolnite svoje metafore.
- Povejte zgodbo.
- Začnite odločno, zaključite še odločneje.
- Vključite humor.
- Prilagajajte ton, glasnost in presledke.
- Uskladite besede s svojo gestikulacijo.
- Uporabite tridimenzionalni prostor.
- Dopolnajte svoje besede z vizualnimi pripomočki.
- Povežite se s poslušalci.
- Analizirajte publiko.
- Sprašujte in se odzivajte na odgovore publike (spodbujajte dialog).
- Izvajajte kontrolo in analizo kakovosti svojih nastopov.
- Vodite diskusijo.
- Upoštevajte časovne omejitve.
- Najdite se, ko tehnika odpove.
- Vedno se prepričajte, ali so poslušalci pripravljeni.
- Izkazujte zaupanje in vzdržujte primerno ravnovesje s poslušalci.
- Bodite jasni, dostopni, uravnoteženi in razumljivi tudi zunaj okvirov neposrednega nastopa (pred nastopom, med odmori, po nastopu).
- Išcite in zbirajte povratne informacije poslušalcev.
- Delujte in govorite etično.
- Poslušajte kritično in proučujte nastope drugih govornikov.

Tabela 1: Sposobnosti dobrega javnega govornika

### Literatura

1. Atlee, T. The Power of Story - The Story Paradigm; The Co-Intelligence Institute, 2003, <http://www.co-intelligence.org/l-powerofstory.html>.
2. Bruner, J. Acts of meaning; Harvard University Press, Cambridge, 1990.
3. Cole, H. P. Stories to live by: A narrative approach to health-behavior research and injury prevention; Handbook of health behavior research methods: Volume 4, Plenum, New York, 1997, str. 325–349.
4. Cullen, E. T. Tell me a story: Using Stories to improve Occupational Safety Training; Journal of the American society of safety engineers – Professional safety (July), 2008, str. 20–27.
5. Dlugan, A. The 25 Essential Presentation Skills for Public Speaking; Six minutes – A Public Speaking and Presentations Skills Blog, 2007, <http://sixminutes.dlugan.com/2007/10/31/25-skills-every-public-speaker-should-have>.
6. Durrance, B. Stories at work; Training and Development (51)2, 1997, str. 25–31.
7. European Agency for Safety and Health at Work: Napo; OSHA, video, Bilbao, 2007, [http://osha.europa.eu/sl/campaigns/ew2007/napo/napoepisode?filmid=id\\_napo\\_film\\_8](http://osha.europa.eu/sl/campaigns/ew2007/napo/napoepisode?filmid=id_napo_film_8).
8. Franjo, A. Varstveno vzgojni film; Zavod za proučevanje organizacije dela in varnosti pri delu LRS, Delo in varnost št. 2, Ljubljana, 1956, str. 30–31.

9. Gardner, H. Razsežnosti uma: Teorija o več inteligencah; Tangram, Ljubljana 1995.
10. Hansen, C. Occupational cultures: Whose frame are we using?; *Journal for Quality and Participation*, (18)3, 1995, str. 60–64.
11. Kirkpatrick, D. The four level evaluation process, What smart trainers know: The secrets of success from the world's foremost experts; Jossey – Bass/Pfeiffer, San Francisco, 2001.
12. Livo, N. J., Rietz, S. A. Storytelling: Process and practice; Libraries Unlimited Inc., Littleton, 1986.
13. Lewis, P., Thornhill, A. The evaluation of training: An organizational approach; *Journal of European Industrial Training*, 18 (8), 1994, str. 25–33.
14. Mazzi, N. Cicisvetovalnica – Moč pravljic in zgodb 1. in 2. del; Ciciklub – Mladinska knjiga, Ljubljana, 2004 in 2005, <http://www.ciciklub.si/emag.aspx?docid=138015&nodeid=738>.
15. Marentič - Požarnik, B. Psihologija učenja in pouka; Državna založba Slovenije, 2003.
16. Moen, T. Reflections on the Narrative Research Approach; *International Journal of Qualitative Methods* 5, 2006, [http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/5\\_4/HTML/moen.htm](http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/5_4/HTML/moen.htm).
17. Neuhauser, P. C. Tribal warfare in organizations; Harper Business, New York, 1988.
18. Patton, M. Q. Qualitative research and evaluation methods; Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.
19. Pivec, F. Slovenci v informacijskih poklicih: Slovensko društvo Informatika, Zbornik posvetovanja/Dnevi slovenske informatike, Portorož, 9.–12. april 1997.
20. Schein, E. H. Culture: The missing concept in organizational studies; *Administrative Science Quarterly*, (41)2, 1996, str. 229–240.
21. Simmons, A. The story factor: Inspiration, influence and persuasion through the art of storytelling; Perseus Books Group, Cambridge, 2001.
22. Slater, M. D. Entertainment education and the persuasive impact of narratives: Narrative impact: Social and cognitive foundations; Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 2002, str. 157.
23. Simmons, A. The story factor; Perseus Books Group - Basic Books: Cambridge, 2006.
24. Sole, D., Gray Wilson, D. Storytelling in organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations; LILA Harvard University; [http://lila.pz.harvard.edu/\\_upload/lib/ACF14F3.pdf](http://lila.pz.harvard.edu/_upload/lib/ACF14F3.pdf).
25. Van Maanen, J., Barely, S. R. Occupational communities: Culture and control in organizations; *Research in Organizational Behavior: Volume 6*, Greenwich, 1984, str. 287–366.
26. Wlodowski, R. J. Enhancing adult motivation to learn; Jossey – Bass; San Francisco, 1985.

## USPOSOBLJANJE OPERATERJEV SOLARIJEV

ZVD d.d. je s strani Ministrstva za zdravje - Uprave RS za varstvo pred sevanji pooblaščen za izvajanje usposabljanja osebja v solarijih; št. pooblastila: 1234-1/2010-3

### Program seminarja:

Skladno z 18. členom Pravilnika o minimalnih sanitarno zdravstvenih pogojih za opravljanje dejavnosti higienske nege in drugih podobnih dejavnosti (Uradni list RS, št.: 104/2009) so na usposabljanju podrobno razložene vsebine o:

- delovanju solarijev,
- UV sevanju,
- bioloških učinkih,
- zdravstvenih tveganjih,
- tipih kože,
- dozah izpostavljenosti.



Z NAMI JE VARNEJE

### Kontaktne osebe:

**Tom Zickero**

T: 01 585 51 63

M: 041 674 007

E: tom.zickero@zvd.si

**Andraž Tancek**

T: 01 585 51 96

M: 051 671 809

E: andraz.tancek@zvd.si

# ZVD

ZVD Zavod za varstvo pri delu d.d.

Chengdujska cesta 25  
1260 Ljubljana Polje  
T: 01 585 51 00  
F: 01 585 51 01  
W: [www.zvd.si](http://www.zvd.si)  
E: [info@zvd.si](mailto:info@zvd.si)