



ORGANIZACIJSKA
ENERGIJA

Vodenje za dvig Organizacijske energije

LETNIK 4, ŠT. 4 / DECEMBER 2021

PSIHOLOŠKA VARNOST

**Prožna odpornost
in pretok ljubeživosti**
- izzivi za leto 2022

Uravnoteženo
upravljanje z energijo
**- začeti močan ali
ostati močan?**

Upravljajte z energijo
in ne s časom!

Vsi zaposleni smo
zaslužni za uspeh
podjetja

Management in pravo
v pogojih digitalnega
poslovanja

**Ravnanje z
osebno energijo
na delovnem mestu**

VIRI OSEBNE ENERGIJE

EMCC Slovenija
European Mentoring &
Coaching Council

SCZ SLOVENSKO
COACHING
ZDRUŽENJE



**ZA DOSEGANJE
POZITIVNIH
SPREMEMB**

pri posamezniku,
organizaciji in
družbi

www.coaching-zdruzenje.si

Uvodnik



dr. Danijela Brečko, Sofos, Inštitut za upravljanje znanja in razvoj talentov

Vodja nacionalnega projekta Organizacijska energija



Drugo leto "nove normalnosti" smo začeli previdno in ga nadaljevali optimistično. Ob izteku leta pa se lahko vprašamo ali je bil to realni optimizem ali morda evforičnost ob prvih dobrih novicah sredi poletja. Kje smo na kolektivni energijski krivulji konec leta 2021?

Domače kot globalne raziskave kažejo, da se je od leta 2019 marsikaj zgodilo in spremenilo. Dobra je zagotovo novica, da so se **pri aktivnem prebivalstvu spremenile vrednote. Odnosi med sodelavci so nam postali pomembnejši** kot so bili pred dvema letoma in se povzpeli na sam vrh lestvice vrednot. V prejšnji raziskavi, ki je bila opravljena leta 2018, te vrednote ni bilo na lestvici 10 najpomembnejših vrednot. Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja so Slovenci uvrstili na drugo mesto, na tretje mesto pa dobre odnose z nadrejenimi. Pandemija je **povečala tudi potrebe po varnosti**, danes ljudje dajejo prednost stabilnosti delodajalca pred izzivnim delom in višino finančne kompenzacije... (Global Talent Survey, 2020, v kateri je sodelovalo tudi 1.617 Slovencev. Raziskava se izvaja vsaki dve leti).

Malo manj dobra novica pa je, da v času panedemije štirikrat več ljudi poroča o doživljanju splošne aksioznosti in depresije v primerjavi s časom pred pandemijo. Pogosteje prihaja do paničnih napadov, izgorelosti in do občutkov nemoči, da o tako imenovani digitalni utrujenosti niti ne govorimo. To se dogaja tudi zelo uspešnim posameznikom. Vodje so v skupini z najvišjim faktorjem tveganja. Tako je raziskava Employee Wellbeing Report iz septembra 2021 pokazala, da se je **zadovoljstvo zaposlenih v prvih 9 mesecih leta 2021 zmanjšalo za 4 odstotke**, v primerjavi z enakim obdobjem leta poprej. **Izgorelost pa v istem obdobju povečala celo za 12 odstotkov.**

In kako vse to vpliva na organizacijsko energijo? Organizacijsko energijo tvorijo ljudje s svojimi načinom razmišljanja, čutenja in vedenja (delovanja), torej s svojo osebno energijo. Zatorej ni odveč še enkrat poudariti, da so **skrb za ljudi in načini ravnanja z njimi pri delu ključnega pomena za preživetje in konkurenčnost organizacije**. Tako smo v letošnji reviji Vodenje za dvig organizacijske energije **v ospredje postavili skrb za osebno energijo**, njihov skupek je namreč vir kolektivne in v delovnih organizacijah vir organizacijske energije. Približali vam bomo pomen **psihološke varnosti** in njen vpliv na organizacijsko energijo. Spoznavali bomo načine in poti za **krepitev odporne prožnosti** ter preizkusili tudi izbrane **praktične pristope za boljše ravnanje z osebno energijo na delovnem mestu**.



NOVE MANAGERSKE VEŠČINE

Za vodenje v 3. tisočletju

1. UPRAVLJANJE VIROV, CILJEV IN VODENJE DELOVNIH PROCESOV

2. RAVNANJE S PROBLEMI IN UPRAVLJANJE SPREMEMB

3. UPRAVLJANJE REZULTATOV, NAGRAD IN RAZVOJ SODELAVCEV

4. TIMSKO DELO IN ODNOSI MED SKUPINAMI

5. KOMUNIKACIJA, ČUSTVA IN MEDOSEBNI ODNOSI

6. OSEBNI RAZVOJ IN INTEGRITETA

7. VODENJE "NA ŽARU"

Vodje usposobimo za vodenje procesov in nalog, vodenje ljudi in vodenje samega sebe.



Vodenje za dvig organizacijske energije

letnik 4, št. 4 / december 2021

Izdajatelj

Sofos, inštitut za upravljanje znanja in razvoj talentov

Naslov uredništva

SOFOS

Inštitut za upravljanje znanja in razvoj talentov

Cesta na Brdo 139, 1000 Ljubljana

Telefon in faks: 01/2568434

Mobilni telefon 041 798 655

e-pošta: info@sofos.si

Spletna stran: www.sofos.si in

www.organizacijska-energija.si

Soustvarjalci

Manica Bohar

dr. Danijela Brečko

mag. Natalie Cviki Postružnik

dr. Srečko Devjak

dr. Milan Hosta

Tadej Petek

Elizabeth Grau Sauders

Idejna zasnova in oblikovanje

Jana Janko Škrbec, www.pikanaj.si

Naročilo publikacije

Publikacijo v PDF obliki lahko naročite na naslovu uredništva oz. po e-pošti info@sofos.si

Poslanstvo projekta Organizacijska energija je dvig organizacijske energije za večjo strast in kakovostno rast. S sodelovanjem v projektu krepite ugled odgovornega delodajalca, ki gre v korak s časom in spodbuja uporabo sodobnih HRM orodij za sproščanje in aktiviranje človeških zmogljivosti in talentov.

Projekt Organizacijska energija je delo večletnega razvojnega partnerstva, ki ga sestavlja 16 organizacij. Več na www.organizacijska-energija.si

Vsebina

- 3 Uvodnik
- 6 Psihološka varnost
- 9 Prožna odpornost in pretok ljuboživosti: izzivi za leto 2022
- 12 Viri osebne energije
- 17 Uravnoteženo upravljanje z energijo - začeti močan ali ostati močan?
- 19 Upravljanje z energijo in ne s časom!
- 22 Ravnanje z osebno energijo na delovnem mestu
- 26 Vsi zaposleni smo zaslužni za uspeh podjetja
- 28 Management in pravo v pogojih digitalnega poslovanja



PSIHOLOŠKA VARNOST

Psihološka varnost je prepričanje, da ne bomo kaznovani, če naredimo napako; da se upamo izpostaviti in priznati, da ne poznamo rešitve. Ali kot pravi Amy Edmondson iz Harvard Business School: Psihološka varnost je »deljeno prepričanje soigralcev, da je ekipa varna za medosebno tveganje.« Tako je posledično psihološka varnost eden ključnih elementov uspešnosti ekip.

6



PROŽNA ODPORNOST IN PRETOK LJUBOŽIVOSTI: IZZIVI ZA LETO 2022

Bolj kot razmišljamo organsko, boljše je razumevanje poslovnega okolja in bolj ko smo globalno povezani, bolj postaja jasno, da brez družbene in okoljske pravičnosti, skupne blaginje ni mogoče doseči. Enako je v našem telesu. Če se en del telesa ali organ ne počuti ali ne deluje dobro, to lahko močno vpliva na delovanje in počutje celote. Ni presenetljivo, da smo pri Resilience inštitutu z analizo dejavnikov odpornosti (N=3.963 ljudi) leta 2020 ugotovili, da se sposobnost odzivanja na stres, občutek izpolnjenosti in pozorne prisotnosti pojavljajo kot zelo pomembni v korporativni kulturi.

9



VIRI OSEBNE ENERGIJE

Številni znanstveniki opozarjajo, da doba geocena, kjer so glavni energije predstavljali zemljski viri, nadomestila doba antropocena, kjer pa glavni vir energije predstavljajo ljudje s svojim načinom razmišljanja, čutenja, vedenja in delovanja. Prav te nevidne substance, torej način razmišljanja, čutenja, vedenja in delovanja pa tvorijo osebno energijo človeka.

12



RAVNANJE Z OSEBNO ENERGIJO NA DELOVNEM MESTU

Vsak posameznik na delovno mesto vstopa z določenim nivojem osebne energije. Poleg svojega strokovnega znanja na delo prinaša izkušnje, svojo mero zavzetosti, osebne moči, kreativnost, odnosno in čustvene inteligentnost, svojo osebnost, notranjo motivacijo, vrednote in še veliko drugih kvalitiet. Ta unikatna kombinacija posameznika je za podjetje močan vstopni vir, tako kot denar in drugi resursi. Z dobrim vodenjem lahko podjetje osebno energijo zaposlenih usmeri, poveže in oplemeniti ter kot re-zultat dobi visoko uspešnost podjetja ali organizacije. Velik del vpliva na osebno energijo pa ima seveda posameznik sam.

22

Spodbuja ustvarjalnost in utrjuje temelje učinkovitosti in uspešnosti ekipe



Tadej Petek

PSIHOLOŠKA VARNOST NEKOČ IN DANES

Termin psihološka varnost se omenja že v 60. letih prejšnjega stoletja. Raziskovalca organizacij, Edgar H. Schein in Warren G. Bennis, sta ga v svoji knjigi 'Personal and Organizational Change Through Group Methods', opisala kot fenomen skupine, ki zmanjšuje medosebna tveganja. V zadnjem času pa je koncept **psihološke varnosti** med profesionalnimi voditelji in kadrovskimi strokovnjaki zelo aktualen. Profesorica Amy Edmondson iz Harvard Business School pravi:

Psihološka varnost je "deljeno prepričanje soigralcev, da je ekipa varna za medosebno tveganje."

Raziskave¹ so namreč pokazale, da je psihološka varnost prepričanje, da ne bomo kaznovani, če naredimo napako; da se upamo izpostaviti in priznati, da ne poznamo rešitve. Tako je posledično psihološka varnost eden ključnih elementov uspešnosti ekip.

V projektu 'Aristotle' podjetja Google, je Julia Rozovsky s sodelavci že od 2012 ob iskanju odgovora na vprašanje 'Kaj naredi Googlov team učinkovit?', prepoznala 5 ključnih elementov. Od njih je psihološka varnost na 1. mestu ne glede na dejstvo, da je iskanje vzorca za opredelitev psihološke varnosti raziskovalcem povzročala največ preglavic.²

Obsežna raziskava in zbiranje podatkov je privedlo do podobnih zaključkov, kot so jih že leta prej poznali 'stari, dobri direktorji': »V najboljših timih se sodelavci poslušajo in eden drugemu izražajo občutljivost za svoje osebne občutke in potrebe.³



1 Amy Edmondson - Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams – Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2 (Jun., 1999), pp. 350-383
Published by: Johnson Graduate School of Management, Cornell University

2 Julia Rozovsky - The five keys to a successful Google team - Google people operations november 17, 2015

3 Charles Duhigg, What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team, The New York Times Magazine, 2016

Največjo dodano vrednost za preživetje in uspeh delovnih skupin pa spoznanja dobijo v zadnjih letih, še posebej po pojavu pandemije Korona virusa in ob spremenjenih pogojih sodelovanja.

Temeljna spoznanja o delovanju timov so posodobljeno najlepše predstavljena v že omenjenem delu, Amy Edmondson, - Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams - /sklic 1./

Za najnovejše raziskave in objave je slednja avtorica dobila tudi več priznanj in nagrad in bila sprejeta v elitni klub 50 svetovnih mislecev ('50 thinkers'). V letu 2021 je zasedla celo 1. mesto med misleci v svoji kategoriji.⁴

POMEN IN RAZSEŽNOSTI PSIHOLOŠKE VARNOSTI

Psihološka varnost je eden od ključev preživetja v spreminjajočem se in negotovem svetu. To pride še posebej do izraza v aktualnem času kombiniranega delovanja organizacij in z načini dela kot so delo od doma, virtualni sestanki in različni hibridni načini sodelovanja.

Če je psihološka varnost eden najpomembnejših dejavnikov uspešnosti tima:

to pomeni, da:

- je delovno mesto varno in da lahko brez pomislekov, skrbi ali strahu izrazim svoje mnenje tudi - in še posebej, če se razlikuje od mnenja ostalih v ekipi. Enako velja za izražanje idej, pomislekov, skrbi...
- tim računa na prispevek vsakega svojega člana. Ker ne vemo kdaj, kaj in kdo bo imel preblisk, ki nam lahko reši nek izziv ali nas postavi pred konkurenco na trgu, zato se ga veselimo.
- imam brezpogojno dovoljenje za iskrenost brez negativnih posledic.

in ne pomeni, da:

- smo vsi (le) prijazni
- se zadržujemo, da bi izrekli neprijetno resnico ali misel
- ne bo prihajalo do konfliktov med nami, če nas bodo različni pogledi, izkušnje, interpretacije pripeljale do nestrinjanja
- bodo vse naše ideje in medklici obravnavani enako resno in zavzeto
- se smemo 'odklopiti' od razprave, če se ne strinjamo s pogledom sogovornika
- smo dobili dovoljenje za tarnanje
- lahko pretiravamo v govorjenju in izražanju svojih lastnih težav in preprečevanju v 'moj prav'



VITALNI POMEN IN KRHKOST PSIHOLOŠKE VARNOSTI V SODOBNEM ČASU

Psihološka varnost ni cilj. Je le sredstvo na poti do odličnosti tima, je tudi zaveza, da damo vse od sebe in delujemo zavzeto za naš skupni cilj.

Zakaj je psihološka varnost vitalnega pomena, ob enem pa tako krhka v današnjih negotovih časih? Razlog je v razvojnem, evolucijskem procesu človeka in izhaja iz zgodovine so-odvisnosti in sobivanja z drugimi ljudmi. Naši možgani zaznajo 'provokacijo' sodelavca, šefa ali 'upornega' sodelavca kot grožnjo, kot da gre za življenje ali smrt. V možganih nam zazvoni opozorilni signal in vklopi se odziv 'boj ali beg' (angl. 'fight or flight'). Takšna reakcija nas v kritičnih življenjskih situacijah rešuje; denimo, če vidimo, da proti nam drvi vlak, se nemudoma umaknemo, zbežimo. Ko bi najbolj potrebovali razumen odziv pri delovanju tima, pa tudi v tem primeru izgubimo glavo in delujemo instinktivno. S tem smo izgubili (z)možnost razmišljati in delovati strateško in razvojno.

Zato v dvajsetih letih enaindvajsetega stoletja potrebujemo prenovljen sistem: širši pogled in vgrajen sistem pozitivnih čustev, ki nam omogoča reševati kompleksne probleme in neguje sodelovalne odnose. Pozitivna čustva kot so **zaupanje, radovednost in samozavest** nam pomagajo razširiti pogled in izgraditi psihološko, socialno in fizično moč.

Kadar se počutimo varne, postanemo bolj odprti, odporni na stresno okolje, motivirani in vztrajni.

Humor, iskanje rešitev in divergentno razmišljanje so spodbujevalci kognitivnega procesa, učenja in posledično kreativnosti.⁵

4 <https://thinkers50.com/biographies/amy-edmondson/>

5 Laura Delizonna - High-Performing Teams Need Psychological Safety – Harvard Business Review, 2017

KAKO LAHKO VODJE IZBOLJŠAMO PSIHOLOŠKO VARNOST V NAŠIH TIMIH?

1. Konfliktov se lotimo kot sodelavci in ne kot nasprotniki

Ljudje ne maramo izgubljati. Zaznan 'poraz' v timski razpravi sproži poskuse vzpostavitve poštenosti z napadom, kritiko, ali v Sloveniji najpogosteje - odklopom. Kadar pride do konfliktov, se izogibajmo pretiranim reakcijam. Cilj pogovora naj bo iskanje odgovora na vprašanje "Kaj lahko storimo, da dosežemo skupni zeleni cilj?"

2. Govorimo v smislu: od ljudi za ljudi.

V timskih razpravah večine ekip se pojavijo obtožbe: 'Kdo je(ni) naredil to ali ono.'

V ozadju teh razprav so največkrat potreba po spoštovanju, priznavanje kompetenc, socialni status in avtonomija posameznika. Ko jih prepoznamo in se jih zavedamo, lahko za protitež spodbudimo pozitivno izražanje, vedenje in zaupanje. Sodelavce lahko spomnimo, da je vsak 'nasprotnik' 'ravno takšen, kot sem jaz.' Tudi on/a ima svoje potrebe in želje in hoče oditi s sestanka zadovoljen/a.

3. Predvidimo reakcije in v naprej pripravimo argumente.

To nam pomaga zagotoviti, da bo naše sporočilo slišano in prepreči, da bi se razumelo kot napad na sogovornikovo identiteto ali njegov/ njen ego.

V fazi priprave se vprašamo:

- Kaj je bistvo mojega sporočila?
- Na kakšne tri načine bo najverjetneje odreagirala/ sogovornik/ca?
- Kako najbolje odreagiram na te odzive?

4. Obtožbe nadomestimo z radovednostjo

Iskanje krivca, obtoževanje in kritiziranje zaposlenih zmanjšujejo občutek psihološke varnosti.

Če člani ekipe zaznajo, da jim poskušamo nekaj očitati, zavzamejo obrambno držo. Krivda in kritika stopnjujeta konflikt, kar vodi do obrambe in posledično do distance in 'odklopa'.

Alternativa krivdi je radovednost. Če verjamemo, da že vemo, kaj druga oseba misli, potem verjetno nismo pripravljeni na razgovor. Sodelujmo v raziskovanju:

- Izrazimo problematično vedenje v obliki opažanj, čim bolj konkretno, kot na primer: »Opazil/a sem, da si...«
- Vključimo sogovornika v raziskovanje vzrokov, kot na primer: »Kako lahko odkrijeva razloge za...«
- Vprašajmo za rešitev, kot na primer: »Kaj lahko spremiš....? S čim te pri tem lahko podpiram?«

5. Prosimo za povratno informacijo

'Kakšni so bili vaši občutki, ob tem, ko sem poskusil/a pristopiti k konfliktu v našem timu?'

Pokazali bomo, da je naš namen rast in razvoj, in ne osebno

obračunavanje. Dodatno pa nam to osvetli tudi slepe pege na področju komunikacijskih veščin in nam pomaga pri osebni napredku pri izgradnji psihološke varnosti.

- Kaj je delovalo in kaj ni bilo učinkovito pri moji komunikaciji?
- Kako se slišalo to sporočilo? Kakšni so bili občutki prejemnika/ce ob tem?
- Kako bi lahko to predstavil/a še bolj učinkovito?

6. Psihološko varnost merimo in spremljamo

Z rednim spremljanjem nivoja psihološke varnosti in demonstracije, da nam je to pomembno, bomo dvignili nivo učinkovitosti našega sodelovanja.

Učinkovitost in psihološko varnost lahko izboljšata že 2 enostavni vprašnji:

- Kako varno se počutite?
- Kaj bi še lahko povečalo vaš občutek varnosti v našem timu?

NAMIG ZA ZAKLJUČEK

V nekaterih timih v podjetju Google redno izvajajo anketo z vprašanjem: "**S kakšno gotovostjo pričakuješ, da ne boš deležen maščevanja ali kritike, če priznaš, da si naredil napako?**"

Še bolje pa se je izziva lotiti sistematsko. S postavitvijo sistema periodičnega merjenja psihološke varnosti in zavzetosti ter s sprejetjem zavez izboljšane vedenja ključnih zaposlenih, bomo prešli od razmišljanja in besed k dejanjem.

Psihološka varnost in zaveza k odličnosti nas z našim timom prestavi v cono učenja.

To je območje visoke učinkovitosti ekipe, kjer se težave pozitivno razrešijo in se nenehno rojevajo ideje in porajajo inovacije.

Prožna odpornost in pretok ljuboživosti: izzivi za leto 2022

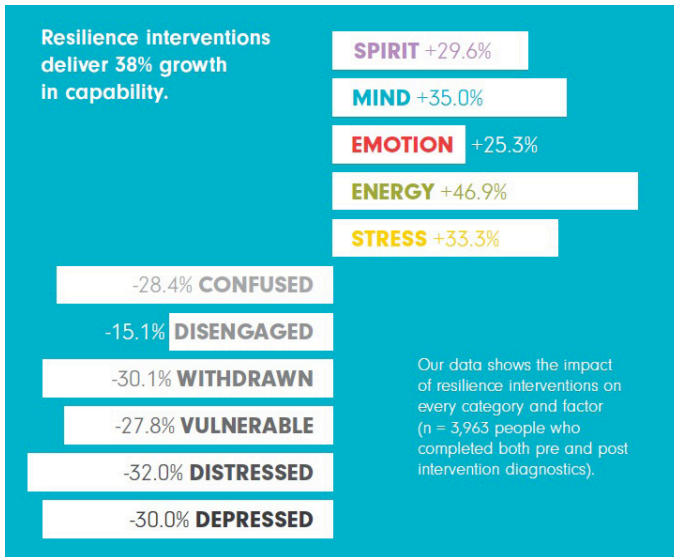


dr. Milan Hosta, svetovalec, Resilience Institute Global



Priprava letnega ali četrletnega poslovnega načrta je vsekakor zahtevna naloga. Napovedati ga je treba na podlagi prejšnjih izkušenj, trenutnega stanja in prihodnjih trendov. Vendar pa svetovno gospodarstvo še nikoli ni bilo tako medsebojno povezano in zdi se, da metafora o metulju, ki na enem koncu sveta zamahne s krili in povzroči vihar na drugi strani sveta, še nikoli ni bila tako blizu resničnega. Bolj kot razmišljamo organsko, boljše je razumevanje poslovnega okolja in bolj ko smo globalno povezani, bolj postaja jasno, da brez družbene in okoljske pravičnosti, skupne blaginje ni mogoče doseči. Enako je v našem telesu. Če se en del telesa ali organ ne počuti ali ne deluje dobro, to lahko močno vpliva na delovanje in počutje celote. Ni presenetljivo, da smo pri Resilience inštitutu z analizo dejavnikov odpornosti (N=3.963 ljudi) leta 2020 ugotovili, da se sposobnost odzivanja na stres, občutek izpolnjenosti in pozorne prisotnosti pojavljajo kot zelo pomembni v korporativni kulturi. Brez razmisleka in ocene teh dejavnikov načrt igre, ki ste ga pripravili za novo poslovno leto, morda ne bo dovolj dober in vas znajo spremenjene okoliščine ujeti nepripravljene.

Sposobnost odzivanja na stres je inherenten in naučen nabor veščin za zaznavanje deformacije, depresije, odklopa ali ranljivosti na kateri koli ravni našega zavedanja: fizični, čustveni, mentalni ali duhovni. V svojem jedru smo čuteča in animirana bitja. Brez fino uglašenihih čutil se ne moremo dobro orientirati in se zavestno in učinkovito premikati proti zelenemu cilju. Zato je sposobnost zaznavanja in vrednotenja stresa ključnega pomena. Ko smo zavestno prisotni v trenutku, lahko uspešno ocenimo kakovost in količino stresa ter razumemo, od kod prihaja in kakšen bi moral biti naš odziv. Občutki utrujenosti in pomanjkanja energije so pogosti na delovnem mestu zaradi osnovnih cirkadnih (24-urni) in ultradianskih (krajše obdobje, višja frekvenca) ritmov vsakega živega organizma. Zaposleni so tako pogosto v položaju, da zanikajo in se odklopijo od takšnih občutkov zaradi delovnih norm ali konkurenčne korporativne kulture ali morda zaradi svojih naučenih mehanizmov obvladovanja vedenja, ki se je oblikoval v zgodnjem otroštvu. Za nekatere je to navidezno manj pomembno in se zdi, kot da ni nobenih težav, dolgoročno pa lahko vodi v sindrom kronične utrujenosti, slabo razpoloženje, pomanjkanje smisla, omejeno pozornost, šibko komunikacijo in poškodovan timski duh.



Slika 1: Dejavniki odpornosti Vir: Resilience Institute (<https://resiliencei.com/>)

Te "mehke večine prožne odpornosti" običajno niso na seznamu prednostnih nalog pri oblikovanju poslovnega načrta. K sreči raste ozaveščenost o kakovosti delovnega mesta, vse bolj pa se krepijo tudi storitve coachinga, ki lahko podprejo zaposlene na poti k boljši odpornosti. Kot je pokazala naša študija, so za vse zainteresirane strani velike koristi, če ima odpornost na delovnem mestu svoje mesto in merljivo pozornost. Namreč, kar merimo, to očitno šteje.

NAPETOST Z INTEGRITETO

Stresu se ne moremo izogniti, niti to ni smiselno ali sploh mogoče. Tenzegriteta je izraz, ki združuje napetost in integriteto. In po mojem mnenju bi bilo smiselno ta izraz prenesti v podjetniško oz. korporativno kulturo. Gre za trendovski koncept v psiho-somatskih in nevro-kinetičnih gibalnih praksah, pri katerem nastopa fascija kot fino vezivno tkivo, ki dejansko uravnoveša dele telesa in služi kot zelo učinkovit in hiter komunikacijski kanal. Nekakšen notranji wi-fi, ki je na voljo vsem organom ali tkivom za prenos ali nalaganje in izmenjavo pomembnih informacij.

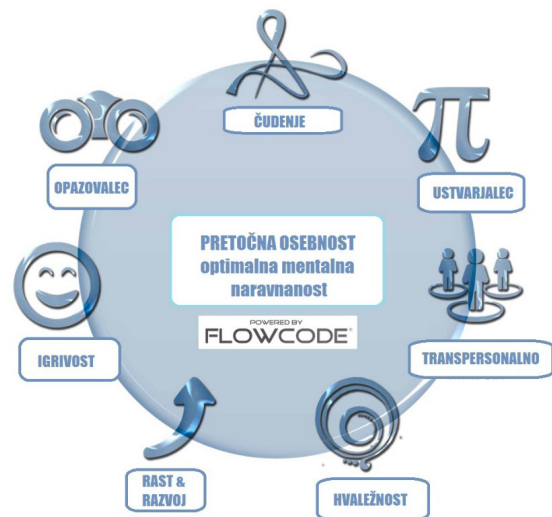
Takšno vezivno tkivo, ki z neverjetno hitrostjo uravnava tenzegriteto med veznimi točkami organizma, bi moralo biti po organski analogiji prisotno tudi na vsakem delovnem mestu. To je lahko oseba, ki dobro komunicira in je zaskrbljena za dobrobit posameznih delov in ima uvid v delovanje celote. Ko sem delal na Fakulteti za šport, je bila to vratarka. Poznala je vse in vsakogar in je bila oseba, ki se ji lahko vedno potožiš, podeliš občutke, poveš kaj pomembnega in prosiš naj prenese sporočilo, ali pa z njo zgolj prijetno poklepetaš. Bila je pravi informator, oddajnik in kompas za izgubljene duše. Danes je to vloga kadrovske službe, ki pozorno opazuje in zaznava medčloveške odnose in ne vidi človeka le kot sredstvo, strošek ali naložbo.

Tenzegriteta je pravzaprav sposobnost uravnavanja vzdušja, ozračja in hormonskega stanja, v katerem se kopajo deli celote!

Izziv v letu 2022 bo zagotoviti osebno in delovno odpornost ter dober pretok ljubežnosti. Ker je to zelo plemenit cilj, bomo izkoristili priložnost, da ponudimo nekaj mentalnih pristopov, ki krepijo odpornost in krasijo pretočno osebnost.

SEDEM MISELNIH OKVIRJEV

Ste že slišali za sedem načinov uokvirjanja soočanja s stresom? Gre za močne in pozitivne miselne pristope, ki imajo lahko velik vpliv, če jih implementirate in jih vključite v vaše življenje.



Slika 2: Pretočna osebnost

Čudenje: Ta pristop zagotavlja osnovno energijo za vzdrževanje stanja pretoka s sprožitvijo začetnega veselja do življenja. Že sama ideja, da sploh obstajamo, da se zavedamo, bi nas morala fascinirati. Hkrati pa ta pristop omogoča tudi prilagodljivost. Tako lahko na vse pogledamo, kot da gre za čudež in okoliščine vidimo kot čudežne in čudovite. Lahko pa jih vidimo kot čudne. Morda take tudi so.

Ustvarjalnost. Ta pristop nas opolnomoči, da smo arhitekti svojega življenja in da je na nas, kako si bomo razlagali izkušnje. Hkrati pa sprejemanje ustvarjalnosti prinaša tudi soodgovornost in onemogoča zatekanje v vlogo žrtve in ne odobrava pasivnosti.

Hvaležnost. To je vrhunsko orodje za ustvarjanje vrednosti za vsako izkušnjo. Hvaležnost je več kot občutek hvaležnosti za nekaj, je bolj kot globlje spoštovanje nekoga ali nečesa. Težko situacijo postavi v znosno perspektivo in tako dobimo kodo, ki je ključ do doseganja trajnega zadovoljstva, celo občutkov sreče.

Rast. Znanstveniki so v svojih raziskavah prepričani, da je napredek enak sreči. Začutiti moramo, da rastemo, da bi se počutili žive. Ta pristop ugodno vpliva na našo voljo in prinaša motivacijo, da se v naporu raztegnemo in pri tem uživamo. Ta pristop relativizira poraz in ga spremeni v izkušnjo, ki nas krepi in uči.

Opazovalec. Ta miselnost je opisana kot zaznavanje, ki izhaja iz osredotočene pozornosti na opazovanje okoliščin, v katerem tudi mi sami nastopamo kot objekt. Gre za pristop, kjer opazujemo sebe od zunaj, kot, da se gledamo v tretji osebi ednine. Pri tem objekt zavesti postane tudi naše lastno dihanje, čustva in misli. V svoji skrajnosti nas ta pristop lahko vodi v stanje zavesti, kjer čutimo enost z okoljem in smo izjemno sočutno prisotni. Lahko pa je to, če se stvari lotevamo brez razumne podlage, znak popolne odtujitve od samega sebe, ali morda tudi posledica izgorevanja, s katero odklopimo svoje občutke.

Igrivost. To je eden od najbolj naravnih in zdravju prijaznih mentalnih prostorov. Dejansko se lahko vsega lotimo na igriv način, ki posledično ustvari občutek zaupanja in ustvarjalnosti, da smo v miru z okoljem in samim seboj. Z igrivo miselnostjo smo potopljivi v realnost na način, ki konstruktivno prispeva k lepoti življenja, začutimo pravo moč življenja, saj postanemo soustvarjalci in naše telo prežemajo hormoni sreče.

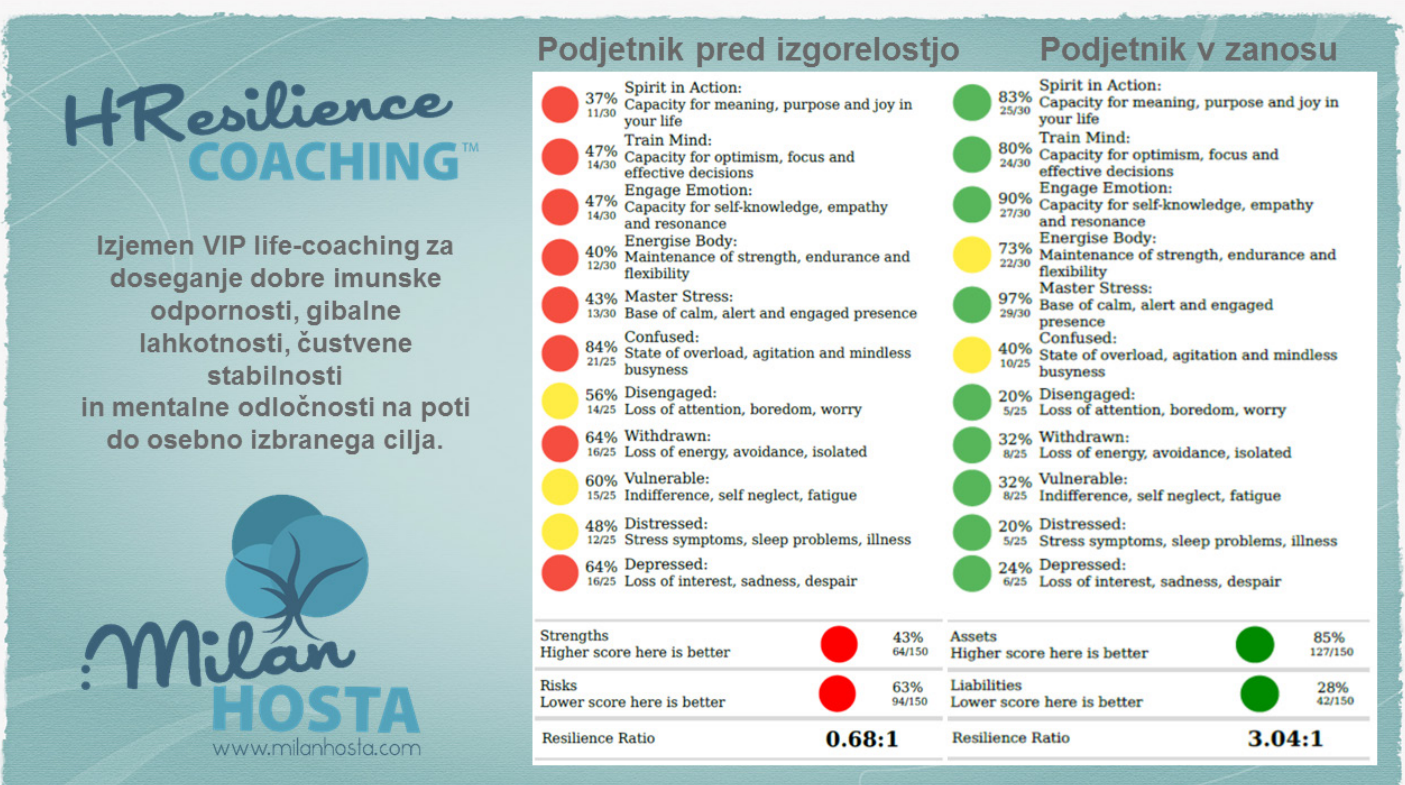
Transpersonalnost. To je miselnost, ki jo doživljamo, kot da nismo ločeni od nikogar ali ničesar. Da smo povezani z vsem,

kar obstaja in doživljamo resnično pretočnost in raztapljanje vsega v nas. Ta pogled omogoča, da v sočloveku vidimo sebe, da v naravi vidimo svoje zunanje telo in da v svojem delu vidimo obilje, v katerem uživa človeštvo.

Ti miselni pristopi olajšajo hitro in učinkovito soočanje s stresnimi okoliščinami in so pomemben dejavnik pri treniranju prožne odpornosti. Sčasoma, ko človek ponotranji to miselno gibljivost, postaja vse bolj pretočen za življenjsko energijo, ki teče skozi njega z vse manj upora. Posledično zna tak človek tudi ob težkih izzivih zbrati moč, da zmore učinkovito, pozitivno, nesebično in osredotočen na notranje potenciale iti skozi proces.

Ob pravočasni in primerni uporabi teh miselnih pristopov človek doživlja manj tesnobe, manj stresa, manj epizod depresije, ohranja učinkovit imunski sistem, boljše splošno duševno in fizično zdravje ter dobro počutje, in je nenazadnje bolj ustvarjalna in produktivna oseba.

Kako torej z integriteto upravljati delovno napetost in ob tem ohranjati prožno odpornost? Eden od načinov je v naštetih miselnih pristopih. In ti miselni pristopi so pravzaprav prostori zavesti, v katere se lahko postavimo in tako določimo, kako se nas bo stresna situacija dotaknila. Kot pri športu je tudi tu potreben trening, ki se najprej izvaja v olajševalnih pogojih. Zato priporočam, da se preizkusite v tej večini takoj, ko preberete ta prispevek in v okviru izbranega miselnega pristopa nagovorite tistega, ki vam je v tem trenutku najbližje. Če smem predlagati, jaz bi začel igrivo. 😊



Viri osebne energije

V dobi antropocena glavni vir energije predstavljajo ljudje s svojim načinom razmišljanja, čustvovanja, vedenja in delovanja

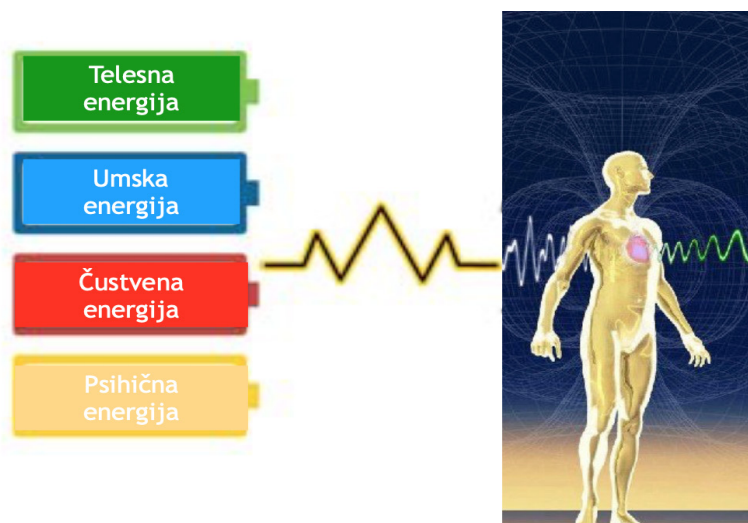
 dr. Danijela Brečko



Ljudje smo energijska bitja, vsak s svojo energijsko baterijo. Energijsko baterijo pa je treba ves čas polniti! In to je pravi izziv današnjega časa. Od kje naj torej človek črpa svojo energijo, če vemo, da lahko le do največ 18% potrebne dnevne energije črpamo iz hrane in pijače?

Kot prikazuje Slika 1, intenzivnost in kakovost naše osebne energije določajo štiri različne vrste energije, ki tvorijo štiridimenzionalni model (4D):

- telesna energija; to je naša fizična kondicija. Fizično telo je kot posoda, kamor shranjujmo tudi vse preostale vire energije in prostor, kjer to energijo tudi obnovljamo.
- mentalna energija; to je moč našega intelektualnega kapitala ali naša mentalna kondicija
- čustvena energija, ki odraža moč vaših čustev, lahko jo poimenujemo tudi čustvena kondicija
- duhovna energija, ki odraža moč vaših vrednot in osebne vizije in torej predstavlja našo duhovno kondicijo.



Slika 1: Viri osebne energije

Številni znanstveniki celo opozarjajo, da doba geocena, kjer so glavni energije predstavljali zemljski viri, nadomestila doba antropocena, kjer pa glavni vir energije predstavljajo ljudje s svojim načinom razmišljanja, čutenja, vedenja

in delovanja. Prav te nevidne substance, torej način razmišljanja, čutenja, vedenja in delovanja pa tvorijo osebno energijo človeka.

Pri tem je dobro vedeti, da intenzivnost torej moč osebne energije določajo predvsem vaša fizična ter mentalna kondicija, medtem, ko čustvena in duhovna kondicija v večji meri določata kakovost ali smer vaše osebne energije. Bolje kot boste torej skrbeli za vaše telo in vaš um, močnejša bo vaša osebna energija. Kakovost vaše osebne energije pa boste izboljševali s higieno vaših čustev ter duha. O moči oz. intenzivnosti ter kakovosti osebne energije boste izvedeli še več v naslednjem poglavju, ko bomo govorili o čustvih in komunikaciji v procesu osebne rasti.

TELESNA ENERGIJA – NETENJE OGNJA

Začnite pri telesni energiji. Telo je naš primarni vir netenja energije. V tem poglavju bomo torej govorili o naši fizični kondiciji oz. kondiciji našega telesa. Fizično telo je namreč kot posoda, kamor shranjujemo tudi vse preostale vire energije in prostor, kjer to energijo tudi obnovljamo. Lahko si ga predstavljamo tudi kot barko, s katero plujemo po življenju in ni težko predvideti, da plovba ni nič kaj prijetna, če je barka polna lukenj ali kako drugače izdelana. Telesna energija predstavlja naše osnovno pogonsko gorivo in nam daje moč za življenje.

Telesna energija nastane z medsebojnim delovanjem kisika in glukoze, zato jo najbolj učinkovito zanetimo s fizično aktivnostjo oz. telesno vadbo. Tako ni naključje, da vse več ljudi kot tudi organizacij posveča pozornost telesni vadbi, saj statistika povezave med telesno vadbo in storilnostjo ponuja nekaj neverjetnih rezultatov kot so:

- 47,5% upad odsotnosti na račun fitnes programa za zaposlene
- telesno dobro pripravljeni naredijo 27 odstotkov manj napak kot telesno nepripravljeni
- managerji, ki redno vadijo, so pokazali 70-odstotno izboljšanje zapletenih odločitev
- 47 odstotkov tistih, ki redno vadijo poroča o tem, da imajo boljše odnose s sodelavci
- telesno aktivni, ki delajo v storitvah, imajo za 50 odstotkov manj pritožb.

Ne gre le za telesno vadbo, pomemben je tudi vaš način prehranjevanja in spalne navade. Tako lahko negovanje telesne energije strnemo v 10 najpomembnejših optimalnih strategij:

1. Hodite zgodaj spat in zgodaj vstajajte! Zlato pravilo naših babic, ki preiskušeno deluje!
2. Zaspite in zbudite se vsak dan ob isti uri!
3. Naučite se pravilno dihati.

040 808 999 (Natalie)
030 377 474 (Gorazd)
070 181 686 (Danaja)
uvidi@insights.si

Insights, družba za odkrivanje in razvoj potencialov d.o.o.

z veseljem podpira raziskavo Organizacijska energija.

Raziščite ideje in zamisli za več pravšnje energije na:

insights.si
navdihni.me
coachingtosuccess.si

ter v 2022 ustvarite svoje navdihujoče zgodbe, polne pozitivne energije!

4. Vaša prehrana naj bo uravnotežena in zdrava!
5. Izogibajte se sladkorju
6. Popijte najmanj 1,5 do 2 litra tekočine na dan; tekočina se skriva tudi v hrani.
7. Med delom naredite premor vsakih 90 minut; novejšje raziskave priporočajo celo na vsakih 25 min – 2 min odmora
8. V vsak dan 30 min telesne dejavnosti; tek, hoja, raztezalne vaje ...
9. Na teden naredite vsaj dva kardiovaskularna intervalna treninga, kjer vam naraste srčni utrip in dva treninga za moč kot je recimo dvigovanje uteži..., kar se priporoča tudi ženskam.

MENTALNA ENERGIJA NAREKUJE NAŠ NAČIN RAZMIŠLJANJA

Energija uma je odgovorna za naš način razmišljanja. Visok nivo mentalne energije nam pomaga pri osredotočanju. In na srečo; bolj kot uporabljamo naš um, bolje deluje. Zagotovo ste tudi vi kdaj pomislili na prijateljico, ki vas je v naslednjem ali pa še istem trenutku poklicala. Mislite, da je šlo za naključje? Ne ni šlo za naključje, prej za dogodek na-ključ. Vaše misli so jo priklicale. Vaše misli so vaša mentalna energija!

Nevroznanost nam danes ponuja številna spoznanja o delovanju naših možganov in našega razuma, predvsem pa je nesporno dejstvo, da za uspešnost pri delu in v življenju potrebujemo jasne misli in zbranost. Potrebujemo fokus. Kadar se uspemo miselno osredotočiti na nalogo, ki jo opravljamo, bomo kaj hitro lahko opazili rezultat kot tudi obratno. Kot v zgornjem primeru. Mislili ste na prijateljico, pa vas je poklicala. Meni se prede dnevi zgodilo, da sem pomislila na osebo, ki jo želim povabiti v Slovenijo na izbran dogodek in čez dobri dve uri od tega razmišljanja, sem dobila njeno povabilo k prijateljstvu preko Facebooka. Zgodilo pa se mi je že tudi, da sem razmišljala od dveh stvari hkrati in tudi dobila dve stvari...zato je verjemite, bolje imeti fokus. Misel je resnično vibracija, ki prikliče energijo stvari, o kateri mislite.

Moč misli gre še veliko dlje. Bolj kot so razvite vaše mentalne mišice, bolje in hitrejšje boste reševali probleme. Na tem mestu bom z vami podelila še eno svojo osebno izkušnjo. Leta 2010 mi je umrl oče in mama mi je to sporočila ob 4. uri zjutraj. Takoj sem se odpravila na pot in med množico misli, ki so se mi porajale, sem med drugimi pomislila tudi na to, koga naj prosim, da me nadomesti na dogovorjenih predavanjih, ki bi jih morala imeti čez dva dni. Ob 4.30 zjutraj mi v avtu zazvoni telefon in na ekranu se izpiše ime mojega strokovnega kolega. Nenavadno, da bi me klical ob taki uri... Že mora biti kaj nujnega. Dvignem telefon, toda na drugi strani slišim, kako kolega miri otroka, ki se je očitno zbudil sredi noči. Hitro ugasnem telefon in se znova posvetim drugim mislim. Sredi dneva, nekje ob 10 uri pa me znova

začne glodati vprašanje, koga prositi, da me zamenja. In takrat dobim preblisk, ja kolega vendar, ki me je »po pomoti« klical ob 4.30 uri zjutraj. Pokličem in v prej kot minuti sva bila vse dogovorjena, ne glede na njegovo izjemno zasedenost. Naključje? Morda za koga, za nekoga drugega pa zavestno osredotočanje na iskanje rešitev.

Negovanje mentalne kondicije tako pomeni veliko več kot izvajanje intelektualnih treningov kot je reševanje križank ugank ali drugih problemov..., pomeni tudi in predvsem zavestno prevzemanje nadzora nad svojimi mislimi. Pri delu in v življenju boste tako veliko bolj uspešni,

- če bomo znali dobro osmisлити svoje delo (kakšne koristi prinaša širši skupnosti)
- se pred pomembnimi dogodki (npr. sestanki) miselno pripravili in vizualizirali želen rezultat,
- prakticirali pozitiven samogovor oz. razvili optimistični pojasnjevalni slog,
- zavestno trenirali spremembe razmišljanja. Slednje nam bo zelo prav prišlo pri vodenju sprememb.

Ali kot je dejal že Sokrat: »Skrivnost spremembe je v tem, da svoje miselne energijo ne vlagate v bojevanje s starim, ampak jo vso osredotočite na grajenje novega.«

ČUSTVENA ENERGIJA – SPREMENIMO STRAH V IZZIV

Čustva nam dajejo, bodisi odvzemajo energijo. odgovorna so za to, da bodisi vztrajamo v situaciji, bodisi iz nje zbežimo. Čustva so pomemben igralec na našem energijskem polju. Obnavljanje energije je namreč možno ob pozitivnih in prijetnih čustvih, kot so veselje, radost, vznosenost, sreča, zadovoljstvo... Neprijetna čustva, kot so strah, jeza... so evolucijsko gledano bila namenjena preživetju in so do neke mere tudi potrebna, toda na drugi strani so zelo velik porabnik energije! Zato tudi pogosto rečemo, da nas strah, če ga je preveč, ali če predolgo traja, lahko ohromi. Toda, če spremenimo strah v izziv pridobimo veliko čustvene energije. Čustva so tudi tista, ki nas spravijo v gibanje. To nazorno prikazuje tudi angleška beseda *Emotion* (čustva), ki izhaja iz korena *Motion* (gibanje).

V življenju smo izpostavljeni številnim situacijam in številnim dražljajem, ki vplivajo na naše doživljanje čustev. Ljudje se praviloma najprej odzovemo s čustvi, šele potem razumsko, saj naj bi se informacije iz okolja najprej stekle v amigdalo (sedež čustvenih možganov) in šele nato v neokorteks, kjer se tvori razumski (premišljeni) odziv na situacijo. Sedaj, ko to vemo, vemo tudi kako krepiti čustveno inteligentnost in čustveno energijo. Predvsem tako, da se naučimo ločevati med doživljanjem čustev in dano situacijo ter, da se naučimo »orazumiti« čustva in zavestno izbirati svoja vedenja.

Čustva so tudi nosilni steber samomotivacije. (Beseda motiv prav tako izhaja iz korena besede *Motion*). Ne poznam

človeka, ki bi bil vse življenje enako motiviran, zato sem toliko bolj prepričana, da je temelj samomotivacije zbrati pozitivna čustva po dogodkih, ki so tako ali drugače pretresli naš čustveni svet.

Kaj se dogaja z našimi čustvi ob neprijetnih dogodkih lahko pojasnimo s pomočjo čustvene krivulje sprememb.



Slika 2 : Čustvena krivulja pri spremembah

Ob vsaki večji spremembi praviloma ljudje najprej doživimo šok, ki bi ga lahko opisali kot stanje omrtvičenosti. Takoj za tem se pojavi nejevera in zanihanje, še zlasti, če je sprememba zelo boleča za posameznika. Enostavno si

rečemo, da to ni res in da bo čez nekaj trenutkov vse tako kot je bilo. Tretja stopnja, ko še vedno padamo po čustveni krivulji navzdol, predstavlja čustvo jeze. Nastopi jeza, ki se odraža v tem, da se zaradi spremembe jezimo, zanjo pa so kajpak krivi vsi drugi. Preden dosežemo čisto dno, pa nastopi še hrepenenje po vrnitvi, kjer se nostalgичno oziram za starimi časi. Ko dosežemo dno, kar je zagotovo precej boleče, pa dobimo hkrati tudi priložnost za preobrat. Trdo dno lahko izkoristimo zato, da se pošteno odženemo in začnemo graditi krivuljo navzgor. To pa pomeni, da se najprej sprijaznimo s situacijo in poiščemo tudi dobre plati dogodka. In ko to enkrat uspemo, praviloma nastopi upanje in ko nastopi upanje, nastopi tudi pozitivna dejavnost.

Intenzivnost čustvene krivulje je odvisna od pomembnosti dogodka ali spremembe za nas. Skozi čustveno krivuljo se sprehodimo vsak dan ali celo večkrat na dan, velikokrat se je niti ne zavedamo več. Raziskovalci so odkrili obstoj te čustvene krivulje tudi pri umirajočih osebah.

Hkrati pa ta čustvena krivulja predstavlja trening naših čustvenih mišic, kjer je umetnost dobrega treninga v tem, da čim prej presežemo stopnjo preobrata, kar pa je možno le ob nenehnem prepoznavanju in »orazumljanju« čustev. Ob tem tudi ni odveč še enkrat poudariti, da vir čustvene obnove predstavlja vsaka dejavnost, ki nas navdaja z veseljem, nam je všeč in krepi našo samozavest.



Že 30 let razvijamo, izdelujemo in tržiimo magnetne senzorce pomika in zasuka. Naše izdelke odlikujejo visoka natančnost in odpornost na zunanje dejavnike, zato se vgrajujejo v napredne sisteme v medicini, robotiki in električnih vozilih. Pri delu spodbujamo inovativnost in ustvarjalnost, uspešnost pa gradimo z integriteto, odličnostjo ter s spoštovanjem sodelavcev in poslovnih partnerjev.

DUHOVNA ENERGIJA – POGUM, DA ŽIVIMO V SKLADU S SVOJIMI VREDNOTAMI IN POSLANSTVOM

Kako nahraniti našo dušo (mimogrede, beseda psyho od koder izvira beseda psihologija, izvorno pomeni dušo) ni nikakršna ezoterična znanost, ampak preprosto dejstvo, da je vsakdo tukaj z razlogom, da ima vsa svoje poslanstvo, ki ga želi izpolniti. Duhovno energijo lahko tako poimenujemo tudi kot psihično energijo. Ključna mišica za proizvodnjo psihične energije tako predstavlja pogum, da živimo v skladu s svojimi vrednotami ter s svojim poslanstvom. Poslanstvo je globlja notranja entiteta in se navzven odraža v naši viziji ter v vrednotah in prepričanjih, ki usmerjajo naša vedenja. To pa v družbi izobilja, kjer smo izpostavljeni številnim (različnim) informacijam, še zdaleč ni lahko. Naša prepričanja namreč izvirajo iz informacij, ki smo jih prejeli od pomembnih drugih ter iz informacij, katerim se pogosteje izpostavljam.

Na usposabljanjih velikokrat povprašam ljudi, kakšna so njihova prepričanja o njihovem poklicu; njihovi panogi; Sloveniji, njih samih... in vselej dobim mavrico različnih odgovorov. Ljudje se ob tem pogosto ne zavedajo, da je morda kakšno prepričanje že preživeto in da jim že davno ne služi več, lahko jim celo škoduje. Naša osnovna prepričanja namreč vplivajo na vsa področja našega življenja, zlasti pa na samozavedanje pri odnosih z drugimi, delovno učinkovitost, psihično zdravje, fizično zdravje... in še na mnogo več. Posamična prepričanja tvorijo tudi kolektivna prepričanja, ki se lahko vlečejo skozi več generacij. V nadaljevanju zato nekaj več besed o vrednotah kot najpomembnejši entiteti naše duhovne oz. psihične energije.

Vsakogar v življenju vodijo vrednote. Za zdrav duh, torej psiho, vam tako priporočam, da naredite občasne inventuro vaših prepričanj in vrednot. Da zberete pogum, da po potrebi oblikujete nove vrednote. Vprašajte se na primer: Kaj za vas predstavlja uspeh? Kako bi ga definirali? Ste uspešni v življenju? Ste zadovoljni s svojim delom? Zna vaš vodja osmisлити vaše delo? In še: Je sreča posledica pravilnega postavljanja osebnih, družinskih in delovnih ciljev? Ne glede na to, kako ste odgovorili na zgornja vprašanja, so prav vsa povezana z našimi vrednotami, ki določajo, kaj je za nas pomembno in so hkrati gibal našega vedenja. Vrednote lahko primerjamo z DNK-jem, kjer nastajajo naši dnevni vzorci vedenja. S pomočjo prepoznavanja vrednot, lahko tako veliko bolje vplivamo na naše vedenje kot s prepoznavanjem potreb ali nevarnosti. Največja vrednost poznavanja naših vrednot je v jasnosti in osredotočenosti vaše misli ter posledično vašega delovanja. Raziskovanje vaših vrednot vas bo vodilo k izboljšanju vaših rezultatov na področjih, ki so za vas res pomembna. Vrednote določajo, kako boste preživeli svoj čas tukaj in zdaj in si torej določili svoje prioritete. Prioritete si v življenju določamo iz dveh glavnih razlogov.

Prvi razlog je zagotovo v tem, da je naš čas omejen. Ko enkrat zapravimo dan, je ta izgubljen za vedno. Lahko zaslužimo več denarja, izboljšam našo fizično kondicijo, ponovno vzpostavimo in popravimo uničeno medosebno razmerje, ne moremo pa »popraviti« včerajšnjega dne. Če bi imeli neskončno zalogo časa, vrednote ne bi imele velikega pomena. Če pa cenimo naše umrljivo življenje, potem je logično, da vanj »dobro« investiramo. Kaj pomeni za vas »dobro«, ni nujno dobro tudi za drugega, zato o tem temeljito razmislite in si postavite vaš ideale.

Drugi razlog za poznavanje naših vrednot in postavljanje prioritete pa je nagnjenost ljudi k nekonsistentnosti pri izrabi časa in energije. Veliko ljudi se ujame v pasti, da vsak dan živi drugačne prioritete. Tako izgubljam fokus in energijo, vse skupaj pa se manifestira v slabih rezultatih. Kar predstavljate si letalo, ki leti tja, kamor ga veter nosi. Takšen let bi bil nadvse stresen, kdo ve, če bi sploh uspešno pristalo.

Omejen čas in nizek indeks konsistentnosti naslavljata na nas potrebo po zavestnem življenju v skladu z našimi vrednotami. Vrednote v življenju delujejo kot kompas, ki nam pomaga, da se dan za dnem pomikamo v smeri naše definicije dobrega življenja. »Dobro« je naš ideal in bolj kot s pomikamo k njemu, bolj bomo srečni v življenju, četudi našega ideala nikoli ne bomo dosegli.

Večino rezultatov našega življenja namreč vselej spremljamo na kontinumu. Morda ni konsenza o tem, ali je dobro biti poročen ali ne, zagotovo pa obstaja soglasje o tem, da so naše zdravje, finančno stanje, medosebni odnosi...lahko boljši ali slabši in zdi se razumsko, da je bolje imeti več zdravja, sreče, ljubezni, notranjega miru..., kot manj.

Za zdrav duh, torej psiho, vam tako priporočam, da naredite občasne inventuro vaših prepričanj in vrednot.

Vsakdo pa ima svoj kontinuum; dobro zdravje je nekomu zelo pomembno, drugemu pa morda ne pomeni vsega v življenju. Nekomu vse na svetu pomeni dobra fizična kondicija in mišičasto telo, drugemu pa to ni kaj dosti mar. Vsakdo si torej izbere svojo pot, svoj let z letalom. Na kontinumu vrednot se tudi dolžina leta razlikuje. Če želite izgubiti 5 kg, bo vaš let krajši kot v primeru, da ste si zadali shujšati za 15 kg. Če želite postati milijonar, pa ste trenutno povsem brez denarja, bo vaš let občutno daljši, kot če že imate dobro finančno osnovo, ki vam omogoča investiranje. Ne glede na dolžino potovanja pa je pomemben proces v katerem prepoznavamo in živimo naše vrednote.

Uravnoteženo upravljanje z energijo

Začeti močan ali ostati močan?



Elizabeth Grace Saunders

Ko se soočimo z novimi izzivi ponavadi poskočimo z obema nogama in se zaženemo z polno paro proti cilju. Vendar pa smo se že vsi kdaj soočili z dejstvom, da začetnega navdušanja in energije ni lahko vzdrževati ves čas. Nekateri na poti do cilja pregorijo, drugi odstopijo, le redkim pa uspe najti ravnovesje in učinkovit modus operandi.

Ključ do uspeha ni začeti močan, ampak ostati močan. Potrebna je samoregulacija. Dobro je tudi, da si znamo določiti zgornjo in spodnjo mejo za doseg cilja določenem času. Torej kaj je še dovolj dobro in kaj bi v idealnih pogojih lahko dosegli. Dobro je poznati tudi naš delovni stil - delate trdno in hitro dosežete točke izčrpanosti ali delate počasi in ne hitite do ciljne črte, morda ste nekje vmes. In kakšna osebnost ste? Si znate vzeti čas za počitek oziroma ustvariti prostor za "dihanje" v vašem napetem urniku.

Skoraj vsakdo lahko zbere dovolj poguma in energije za kratek izbruh visokoenergijskega navdušenja. Kaj pa po začetnem izbruhu? Ali se nekaj mesecev, morda let v svoji (novi) službi, pri zasledovanju cilja ali delovanja v projektu še vedno počutite enako? So se vaše ambicije spremenile? Ali še naprej potiskate kolikor se da, medtem pa se borite z znaki utrujenosti ali izgorelosti? Ali pazapadete v hiperproduktivnost, vendar imate na koncu občutek, da niste naredili ničesar?

SAMOREGULACIJA

Ključ do uspeha na delovnem mestu in v življenju v resnici ni moč začeti, ampak ostati močan. In eden od ključev do te vzdržljivosti je ideja samoregulacije. To vključuje delovanje znotraj spodnjih in zgornjih meja dejavnosti tako, da vnaprej določite najmanjšo in največjo količino dejanj, ki jih boste izvedli za določen cilj v določenem časovnem obdobju (na primer dan ali teden). To vam preprečuje, da bi iztirili, ker ste pali ali izgubili zanimanje ali pretiravali in se počutili preveč izčrpani, da bi nadaljevali.



POSTAVITE ZGORNJE IN SPODNJE MEJE

Ideja o postavljanju ciljev je zelo priljubljena, zlasti na začetku leta. Toda le malo posameznikov si vzame čas za pisanje korakov, ki jih bodo naredili za doseg svojih ciljev. Še manj pa si jih vzame čas za opredelitev svojih dnevnikih zgornjih in spodnjih meja.

Tomaž je prodajnik, ki zi zna postavljati zgornje in spodnje meje. Pravzaprav je supešno kariero zgradil ravno na tem temlju. Zavezal se je, da bo poklical najmanj 5 partnerjev/potencialnih kupcev na dan, toda nikoli več kot 10, saj bi mu to preprečilo narediti še druge načrtovane naloge.

Tomažev način postavljanja meja, lahko uporabite na kateri kolem projektu ali pri zasledovanju cilja, ki ga želite doseči. Na primer, če želite napisati knjigo, se lahko odločite, da boste pisali najmanj 30 minut na dan in ne več kot tri ure na dan, da se izognete izgorevanju. Lahko se odločite, da boste telovadili najmanj trikrat in največ petkrat na teden. Tako boste imeli dovolj vadbe in hkrati še čas za druge prednostne naloge, kot so preživljanje časa z družino ali osebna opravila...

Postavljanje zgornjih in spodnjih meja, nam dajejo prostor za premikanje, hkrati pa v možnost, da ostanemo na pravi poti. Kaj je torej tisto, kar boste naredili na določenem področju, ne da bi se počutili kot da izgubljate zagon in kje je točka, da se ne počutite, kot da ste se »ustavili«.

RAZUMETI SVOJA DELOVNA NAGNJENA

Ste nagnjeni k temu, da 24 ur delujete v hitri prestavi. Ali pa morda večino časa vozite v nizki prestavi in morate v zadnjem trenutku pogosto hiteti do cilja? Morda nihate med skrajnostmi, ko en dan kompulzivno delate do poznih nočnih ur, naslednji dan pa ne delate skoraj nič?

Glede na vašo delovno nagnjenost lahko zavestno izbere eno izmed spodnjih strategij:

Za tiste, ki ves čas vozite v visoki prestavi; dovolite si biti človek, počivati in imeti resničen odklop. Pozorno spremljajte, ali greste čez zgornjo mejo aktivnosti in ali ste morda že na poti v izgorelost.

Za tiste, ki ste se znašli v kategoriji »nizke prestave«; pozorno spremljajte ali ostajate nad spodnjo mejo ali ne. Preden se sprostite, se prepričajte, ali ste naredili dnevni minimum?

Za tiste, ki pa ste , kategoriji »kompulzivnih prestav«; bodite pozorni na obe meji. Če se boste presegali zgornje meje, boste preprečili, da bi naslednji dan padli pod spodnjo mejo. Kot modro piše McKeown: »Danes naredi toliko, da si lahko do jutri popolnoma opomoreš«.

VGRADITE V DELO POČITEK

Ljudje smo zasnovani za cikle aktivnosti in cikle počitka. Kot narava. Zato ponoči spimo. Zato so vikendi kot čas, ko ne delamo, pomemben del v mozaiku delovnega tedna. Zato vrhunski športniki ne vadijo vsako uro budnosti.

Delovno zagnani posamezniki, se morajo še toliko bolj načrtovati čas za počitek. Tudi sama se nagibam k delaholizmu, toda zato toliko bolj resno poskrbim, da moj osebni čas ni tako natrpan kot delovni čas. Zame to pomeni,

da svoj prosti čas ne izkoriščam za dokončanje osebnih nalog, ampak za počitek. Na primer, najmanj dva dneva na teden ne hodim na plavanje, čeprav je to moja "mantra". Namesto tega si vzamem čas za razmišljanje o življenju, branje zanimivih člankov ali preprosto spanje. Prav tako si zavestno vzamem čas ob vikendih in večerih, da se povežem z ljudmi in to brez časovnih omejitev.

Če delujete v nižji prestavi, se prepričajte, da ste dosegli vsaj spodnjo mejo aktivnosti, preden si vzamete odmor. To pomeni, da si lahko še vedno vzamete dovolj odmorov, vendar šele potem, ko dosežete (delni) cilj.

Če vaš pogon niha, se spomnite na počitek v dneh, ko se počutite na vrhu sveta in mislite, da lahko delate 24 ur na dan. Lahko začnete z osnovami, kot so vzeti čas za kosilo, raztezne vaje, hojo, kelept s prijatelji. Prisilite se, da prenehate z delom - ne glede na to, kako polne energije se počutite. Ko je primeren čas, pojdite spat, da boste lahko naslednji dan začeli znova.

ORGANIZIRAJTE SI PROSTOR "ZA DIHANJE"

Če želite ohraniti moč, morate svoje delo obdržati znotraj trajnostnih meja – in delati s trajnostnim tempom. Obstajajo dnevi, ki so polni sestankov, poleg tega pa morate opraviti še delo za nazaj. Kje so šele sprotne naloge. In jasno je, da delate preko vseh meja, toda s to strategija ne boste dolgoročno preživeli.

Razmislite ali si lahko načrtujete vsaj neka ur na dan brez sestankov. Še bolje pa je, da si zagotovite večje bloke časa v katerih se lahko osredotičite na delo brez časovnega pritiska. Sama si recimo en dan na teden vzamem dan brez telefonskih klicev. To mi omogoča, da izvedem določene projekte, kot je pisanje tega članka. En dan na teden je pri meni rezerviran kot »projektni dan«

Življenje ni sprint. Je potovanje v teku. Če želite ostati zmogljivi in zdravi, morate razviti fleksibilno vzdržljivost.

DEVELOP

spodbujamo rast in razvoj delovnih posameznikov in timov.

Opolnomočimo vodje, da postanejo **strateški vodje!**

www.develop.si

Upravljajte z energijo, ne s časom

Najpomembnejši vir v VUCA svetu je vaša osebna energija



dr. Danijela Brečko



Skupna lastnost uspešnih ljudi, ne glede na področje s katerim se ukvarjajo je, da izjemno dobro načrtujejo, kako bodo porabili svojo energijo. Ne čas, ne denar, najpomembnejši vir v VUCA svetu je vaša osebna energija. Ne glede na to, kaj naredite, čas teče progresivno. Energijo pa lahko nadzirate, upravljate in obnavljate. Z boljšim upravljanjem osebne energije, boste postali bolj učinkoviti, boljše boste reševali probleme in nudili več zadovoljstva ljudem okrog sebe.

Se vam kdaj zgodi da...

- ... se radovedni in motivirani udeležite sestanka, toda v zadnjem delu se težko osredotočate?
- ... hitite skozi odlično načrtovan 8-urni delovnik, toda okrog poldneva postanete razdražljivi, vzkipljivi in nepotrpežljivi – delo vam ne gre več od rok?
- ... vas računalnik opomni na to, da imate čez eno uro pomembno predavanje za vaše dobavitelje, toda ste že tako utrujeni, da bi šli najraje domov?

Vsi zgornji pojavi so **odraz pomanjkanja osebne energije**, ki pa jo vsi nujno potrebujemo za življenje in delo ter vse aktivnosti, ki si jih lotevamo.

Živimo v izjemno kompleksnem svetu, ki postavlja pred nas številne nove preizkušnje in izzive in od nas zahteva veliko energije. Sicer smo že razvili nekaj orodij za boljšo učinkovitost, kjer zagotovo prednjači upravljanje s časom. Toda čas je kot vir podvržen drugačnim zakonitostim kot vaša osebna energija.

Upravljate s pravimi stvarmi?

Kako torej postati bolj učinkovit? Kako v čim krajšem času narediti stvari bolje in hitreje? Verjetno ste ob tem pomislili na to, kako lahko še bolje upravljate s časom. Verjamem, da ste o upravljanju časa kot pomembnem viru upravljanja učinkovitosti prebrali že marsikateri članek in dobili že marsikateri namig kot recimo: Najpomembnejših nalog se lotite takoj zjutraj ali pa načrtujte si čas za odgovarjanje na e-pošto, morda ste dobili namig o aplikacijah, s pomočjo katerih lahko pridobite več nadzora nad časom. Toda, ste kdaj pomislili, da morda upravljate z napačnimi stvarmi? Drzno, toda še kako potrebno vprašanje.

Vsi namigi glede upravljanja s časom so lahko zelo koristni, vendar pa v celotni zgodbi manjka najpomembnejši vir, to je vaša osebna energija.

Kar pomislite, **kaj delate takrat, ko čutite povečano raven energije? Kaj delate takrat, ko vam energija pade oz. ko ste utrujeni?** Ko si skušate odgovoriti na to vprašanje, imejte v mislih daljše časovno obdobje, ne le en delovni dan. Pomislite na obdobje tedna dni, še boljje meseca ali dveh.

Ključno vprašanje učinkovitosti je, kako dobro gospodarite z najpomembnejšim virom, to je vaša energija. Gospodarite trajnostno, spremljate osebno energijsko bilanco, kako razporejate energijo v dnevu, tednu, mesecu, kako skrbite za njeno obnavljanje ...? To so prava vprašanja za zagotavljanje večje učinkovitosti in polne angažiranosti.

Kakšna je vaša energijska bilanca

Zagotovo imate na svojem bančnem računu raje plus kot minus. Kakšna pa je vaša energijska bilanca? Imate še kaj zaloge energije, ali ste morda že globoko v limitu?

Fiziki so že zdavnaj ugotovili, da vsako človeško bitje, pa naj bo še tako produktivno, razpolaga z določeno dnevno količino energije, ki jo mora znati pridobivati iz različnih virov, jo ohranjati in z njo pametno gospodariti. V nasprotnem primeru se kaj hitro lahko zgodi »energijski mrk«, ki se kaže v negativni energijski bilanci in pojavih kot so nezbranost, izgorelost, dolgotrajna izčrpanost in nenazadnje resne bolezni.

Pogosto ne upoštevamo dovolj pomembnosti energije, ki je potrebna za opravljanje poklica in za zasebno življenje. Brez prave količine energije smo ogroženi v katerikoli dejavnosti. **Glavno merilo ni, koliko časa preživimo v službi, temveč, koliko energije vložimo v čas, ki nam je na voljo.** To pomeni polno zavzetost in angažiranost.

Kakšna je torej vaša energijska bilanca? Tako kot je bolje na bančnem računu imeti plus kot minus, tako je tudi na področju osebne energije dobro imeti kaj na zalogi? Le tako boste lahko uspešno krmarili skozi življenje in dosegali želeno moč polne angažiranosti. Polna angažiranost se začne z jutranjim navdušenjem, ko se odpravljamo na delo in in traja ko se enako veseli odpravljamo domov, hkrati pa znamo med tem postaviti mejo ter obnavljati naše vire energije. Razsipavanje z energijo ali celo zloraba lastne energije ter nezmožnost obnove, pa vodita v limit ali celo onkraj njega kar povzroča slabo osredotočenosti in nizko učinkovitost.

KDAJ PRI VAS NASTOPI ENERGIJSKI MRK?

Vodje imajo večkrat nerealno pričakovanje, da bodo zaposleni imeli skozi celoten delovnik visoko raven produktivnosti. Kaj pa vi? Pričakujete, da boste od jutraj do večera enako produktivni, ali celo, da bo vaš delovni ritem naraščal? Ta želja ni v skladu z našo človeško naravo. Vsakdo doseže svojo najvišjo raven budnosti in energije le enkrat dnevno. To stanje pa ne traja dolgo. **Energija se spušča in dviga v valovih, tako tudi naš delovni ritem.**

Tipičen delovni čas in razporeditev nalog pa ni nujno v optimalnem razmerju z vašim delovnim ritmom, morda je celo v neskladju. Ste morda tudi vi med tistimi, ki v dopoldanskem času, ko naša energija in budnost naraščata, odgovarjate na e-maile, torej opravljate manj pomembne naloge? Kasneje, v času upada budnosti pa se lotite zahtevnih nalog. Ko se začne približevati čas ponovnega porasta budnosti pa se vaš tipičen delovnik že konča?

UPORABITE ENERGIJSKA OČALA

Svet v katerem živimo, zahteva od nas veliko več časa, pozornosti in energije. Vzpostaviti moramo takšen delovni

Knowledge for Trust

SIQ is a **professional, independent, and impartial institution** providing complete testing, assessment, training, certification, and inspection services. We build trust in a safe and responsible society.



ritem, ki odgovarja vsem trem potrebam. **Najpomembnejša pa je energija, kajti brez nje, ne moremo upravljati ne časa, ne pozornosti.**

Nekaj namigov v nadaljevanju, vam bo pomagalo k drugačnemu razmisleku o obvladovanju delovnega ritma, takšnega, ki vam bo omogočal dosegati boljše rezultate.

Prvi namig: Časa nikoli ne morete upravljati tako učinkovito, kot lahko učinkovito upravljate svojo energijo.

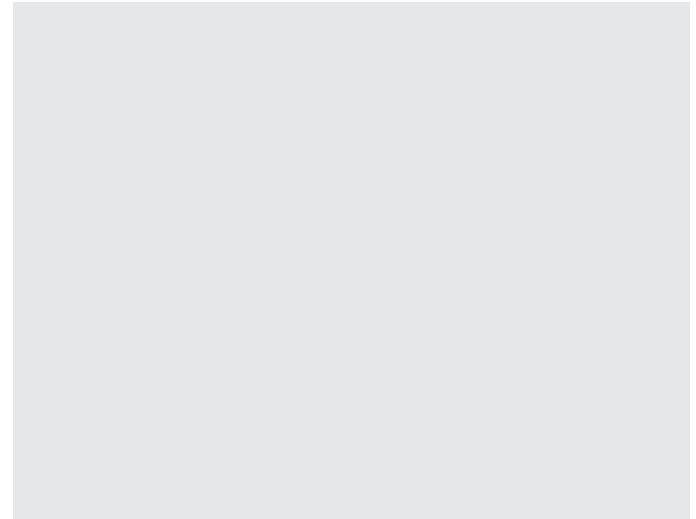
Čas je izven našega nadzora. Ljudje čas doživljamo subjektivno. Nekaterim teče hireje, drugim počasneje. Če se osredotočate na čas, v katerem želite dokončati nalogo, lahko to vodi v pretirano vznemirjenost, stres ali pa v delanje napak in poenostavljanju. Če pa se osredotočate na razpoložljivo energijo in ne na razpoložljivi čas, pa takoj pridobite več nadzora nad situacijo in več moči, da potisnete delo naprej. Če torej želite bolje upravljati vaše sezname opravil, vaše projekte, vaše cilje, upravljajte z energijo in ne s časom.

Drugi namig: Če pogledate skozi prava očala, lahko jasno filtrirate ves nepotreben hrup delovnega dne.

Ko pogledate na vse vaše naloge, projekte in cilje skozi očala razpoložljive energije, se zlahka odpoveste vsem skušnjavam, ki vam dnevno prihajajo na pot v obliki različnih delovnih motenj. Ko pride do povečanega hrupa, se lažje osredotočite na nalogo. S pomočjo energijskih očal se vaši osebni filtri postavijo na pravo mesto, da lahko učinkovito obvladujete delovni proces in delovni tok, ne da bi on obvladoval vas.

Tretji namig: Ko začnete gledati na sezname nalog skozi energijska očala, le ti postanejo veliko bolj razumljivi, osmišljeni in izvedljivi.

Ko začnete filtrirati sezname nalog, to ne pomeni, da bo



nalog manj, pravzaprav boste naredili še več seznamov nalog, toda ti sezname bodo bolj pametni, bolj jasni in prilagojeni vašemu trenutnemu nivoju energije. Zase vem, da mi nivo energije konec tedna pade, zato ob petkih ne načrtujem dolgega seznama nalog, izberem si krajšega oz. takšnega, ki mi omogoča opraviti naloge tudi ob nižji količini energije. To pomeni, da lahko naloge kljub manj energije, potisnem naprej, kar mi daje občutek zadovoljstva ob doseganju ciljev in motivacijo za čim manj stresno obnavljanje energije čez vikend.

Namesto časa, torej upravljajte z energijo, le tako boste dobili nadzor nad delovnim tokom. Poglejte na delovne naloge skozi energijska očala, ki odlično filtrirajo moteče dejavnike pri delu in vam omogočajo osredotočanje na izbrane naloge. Vaše to-do liste oz. sezname opravil pa bodo tako postali veliko bolj pametni in s tem tudi izvedljivi, vaš prosti čas pa zares le vaš. Brez vsiljivih misli o tem, kaj morate še vse postoriti pa bo tudi vaše življenje postalo boljše in kvalitetnejše.

I FEEL SLOVENIA

SLOVENIA GREEN

MOJ NAČIN ZELENEGA DELOVANJA.

Spoznajte destinacije, nastanitvene ponudnike, turistične agencije in parke, ki so zaradi svojih trajnostnih prizadevanj, ukrepov in rešitev pridobili znak Slovenia Green.

#ifeelsLOVEnia
#myway

SLOVENIA GREEN

www.slovenia.info

Ravnanje z osebno energijo na delovnem mestu

Zavestno ravnanje z osebno energijo poveča učinkovitost in zmanjša utrujenost



Manica Bohar

Vsak posameznik na delovno mesto vstopa z določenim nivojem osebne energije. Poleg svojega strokovnega znanja na delo prinaša izkušnje, svojo mero zavzetosti, osebne moči, kreativnosti, odnose in čustvene inteligence, svojo osebnost, notranjo motivacijo, vrednote in še veliko drugih kvalitiet. Ta unikatna kombinacija posameznika je za podjetje močan vstopni vir, tako kot denar in drugi resursi. Z dobrim vodenjem in pozitivno organizacijsko energijo lahko podjetje osebno energijo zaposlenih usmeri, poveže in oplemeniti ter kot rezultat dobi visoko uspešnost podjetja ali organizacije. Velik del vpliva na osebno energijo pa ima seveda posameznik sam.

KAJ JE OSEBNA ENERGIJA?

Za osebno energijo (personal energy, human energy) lahko najdemo različne definicije. Sama najraje uporabljam izraz notranja moč, ki se navzven kaže kot visoka stopnja živosti, pozitivnosti, kreativnosti, sposobnosti kvalitetnega opravljanja dela in še s številnimi drugimi kvalitetami. Kvantni fiziki v zadnjih letih uporabljajo izraz vibracija – nekdo dela z visoko vibracijo. Z drugimi besedami osebno energijo različni avtorji opisujejo tudi kot zagon (drive), samopodobo (self-esteem), usmerjeno namero (directed intention) ali celo našo voljo (our will), čeprav se v praksi pogosto izkaže, da samo volja ni dovolj, da lahko stvari spremenimo namreč potrebujemo še nekaj več - osebno moč (personal power).

Dejstvo je, da se osebne energije ne moremo dotakniti (tako kot tudi električne energije ne), je ne moremo videti (vsaj večina nas ne), lahko pa vidimo njene učinke in zagotovo jo lahko občutimo. Sami zase preprosto čutimo, da danes



nimamo energije za to nalogo ali da nas danes razganja od energije in smo zelo učinkoviti ter prav nič utrujeni. Kako močno zaznavamo osebno energijo drugih oseb je odvisno od empatskih sposobnosti posameznika, vendarle zagotovo vsi čutimo ali nam je z neko osebo prijetno sodelovati ali ne.

Osebna energija posameznika ima v telesu podobne zakonitosti kot voda v jezeru. Telo potrebuje stalno gibanje energije: stalen dotok sveže energije, stalen odtok napetosti, da ne zastajajo in neprestano kroženje energije znotraj telesa. Tako kot stalno kroženje vode v jezeru omogoča dobro življenje živih bitij v in ob jezeru, tudi stalno gibanje energije omogoči 'živost' našega telesa. To ima za posledico kvalitetnejše življenje posameznika, ki skrbi za visok nivo osebne energije. Za osebe, ki se z njim družijo pa bolj kakovostno sobivanje in sodelovanje.

Načeloma se je naše telo sposobno samo sprotno polniti in sproščati napetosti, ki nastanejo ob določeni meri stresa. A življenjski slog se je v zadnjih 70 letih močno spremenil (manj naravnega gibanja pri opravljanju dela, stalen stres), zato je dandanes potrebno zavestno podpreti naše telo, da se zmore regulirati.

ZAVESTNO RAVNANJE Z OSEBNO ENERGIJO

Pomen ravnanja z osebno energijo se v zadnjih letih močno dviguje. Med posamezniki je vedno več zavedanja, da je potrebno za osebno energijo zavestno skrbeti. Tako kot skrbimo za rezultate pri delu, denar, vzgojo otrok, kvalitetno partnerstvo, materialne dobrine ipd.. Vedno več ljudi dejansko čuti **potrebo po gibanju, po neki obliki umirjanja in po tem da naredijo nekaj zase, kar jih razveseljuje.**

V skrbi za osebno energijo je pomembno razumeti, da je človek celovit sistem. Da **vsí sistemi** (skeletni, mišični, srčno-žilni, živčni, endokrini, limfni, dihalni, prebavni, sistem sečil in tudi fascialni sistem - tega so znanstveniki odkrili šele pred nekaj leti) **v telesu med seboj vplivajo eden na drugega, med seboj sodelujejo in tudi neprestano komunicirajo.** Zdrav živčni sistem v telesu naravno niha. Ko začutimo da nas nekaj vznemirja (to lahko prihaja iz okolice ali se dogaja znotraj našega telesa), se aktivira simpatični živčni sistem. Ko se ponovno umirimo, se vklopi nazaj parasimpatični živčni sistem. Dokler obstaja to nihanje in živčni sistem niha znotraj normalnega nivoja, ki ga strokovnjaki imenujejo Okno tolerance, živčni sistem optimalno deluje. Če pa se zgodi močno povečana stresna situacija in je impulzov za naš živčni sistem enostavno preveč, se le-ta lahko 'zatakne'. Kadar opazimo, da smo zatakneni v slabo počutje (stalna nervoza ali dolgotrajna nemoč) že dlje časa, največkrat potrebujemo zunanjo podporo, da se ponovno reguliramo in energijsko okrepimo. Dobra novica pa je ta, da **na Okno tolerance na daljši rok lahko zavestno vplivamo, tako da krepimo kapaciteto za samoregulacijo.**

V trenutku ko se zgodi stres, sicer nimamo vpliva na čustva, ki jih v tistem trenutku doživljamo, niti nimamo vpliva na mnoge telesne odzive (telo se zakrči, dihanje je pospešeno, potenje povečano,...). **Imamo pa možnost zavestnega vplivanja na naše vedenje in gibanje (premik) telesa, lahko aktiviramo zavestno dihanje ter se trudimo zavestno usmerjati misli v zeleno smer (mindset).** Na ta način lahko aktivno vplivamo na delovanje živčnega sistema, sproščanje fascij in posledično na delovanje celotnega telesa.

ZAVESTNO RAVNANJE Z OSEBNO ENERGIJO NA DELOVNEM MESTU

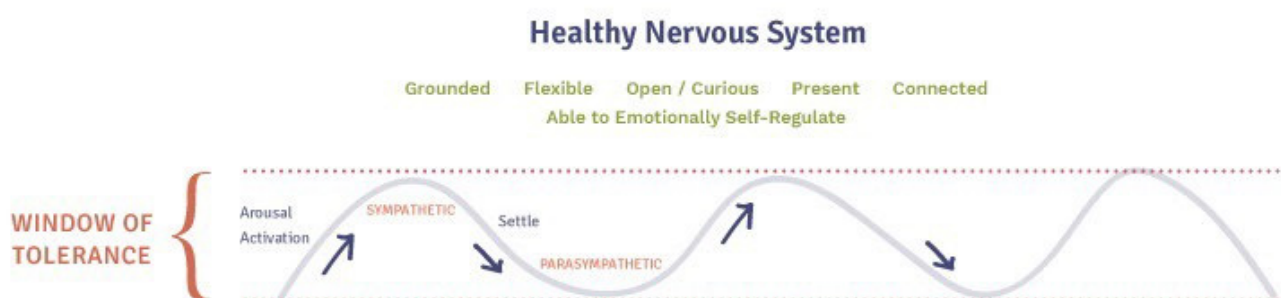
Kot posameznik se velja zavedati, da se nivo naše osebne energije spreminja vsak dan. Poenostavljeno prihajamo na delovno mesto vsak dan v neki drugačni različici sebe, boljši ali slabši. Bolj kot se dobro počutimo in bolj kot smo zadovoljni (tudi osebno), več in boljšo kvaliteto energije (ali kot to poimenujejo kvantni fiziki višjo vibracijo) prinašamo v delovno okolje.

Večina ljudi že vsaj malo skrbi za svojo osebno energijo (to običajno poimenujejo skrb zase), bodisi zjutraj, popoldan, zvečer ali vsaj čez vikend. Tokrat pa lahko gremo še korak dlje in pogledamo kako lahko zavestno ravnamo z osebno energijo tudi na delovnem mestu, med delovnim časom. Vendar zakaj bi to sploh počeli, če smo na delovnem mestu vendar za to da delamo svoje delo?

Rezultati kažejo, da **so ljudje, ki bolj zavestno ravnajo ali upravljajo z svojo osebno energijo na delovnem mestu:**

- Na delu **bolj konsistentno učinkoviti čez cel delovni dan**
- **Znajo hitreje razrešiti stres,** ki se jim dogaja čez dan in ga zato ne kopičijo
- **So ob koncu dela manj utrujeni** in imajo po delu več energije za družino in/ali hobije.

Zato postaja vse bolj smiselno, da se z osebno energijo naučimo ravnati tudi med delovnim časom.



Window of Tolerance Source: Michele DeMarco

Ravnanje z osebno energijo na delovnem mestu obsega naslednja področja:

- **Sproten dvig osebne energije med delom:** Kadar nam med delom zmanjkuje energije takoj poskrbimo zanjo in ne čakamo na konec delovnega dneva ali tedna. Pazimo na zadosten vnos vode in hranil. Prezračimo prostor. Premaknemo svoje telo. V odmoru izvedemo minutne vaje za takojšen dvig energije - sama sem v ta namen razvila preproste Energy boost vaje. Naravnamo svoje misli v željeno smer in proti cilju (mindset).
- **Sprotna razbremenitev stresa tudi že med različnimi sestanki:** Med sestanki naredimo kratko dihalno ali energijsko vajo, za razbremenitev stresa in razelektritev čustvenih napetosti. Tako manj negativnih čustev prenašamo na naslednji dogodek, sestanek ali poslovni odnos v dnevu. Hkrati manj nabranega stresa (in obremenjujočih občutkov) prinesemo domov.
- **Energijska priprava na pomembne sestanke:** Za višji nivo kvalitete sestanka, pripravi vsebine in forme dodamo tudi krepitev osebne energije (npr. z aktivno osredotočeno hojo v naravi). S pridobljeno energijo nato bolj navdihujemo udeležence oziroma stranke ali pa nam močna osebna energija pomaga ostati miren in osredotočen, ko stvari ne gredo kot bi si želeli.
- **Iskanje osebnih energijskih potrat (in energijskih potrat tima):** Raziskujemo kje energijo neučinkovito porabljamo, kje nam uhaja, kje izplen ni skladen z našim vložkom energije v določen projekt. Pogosto so energijske potrate povezane tudi z različnimi odnosi v procesu dela, s konfliktnimi situacijami, kot tudi z notranjimi konflikti posameznika.

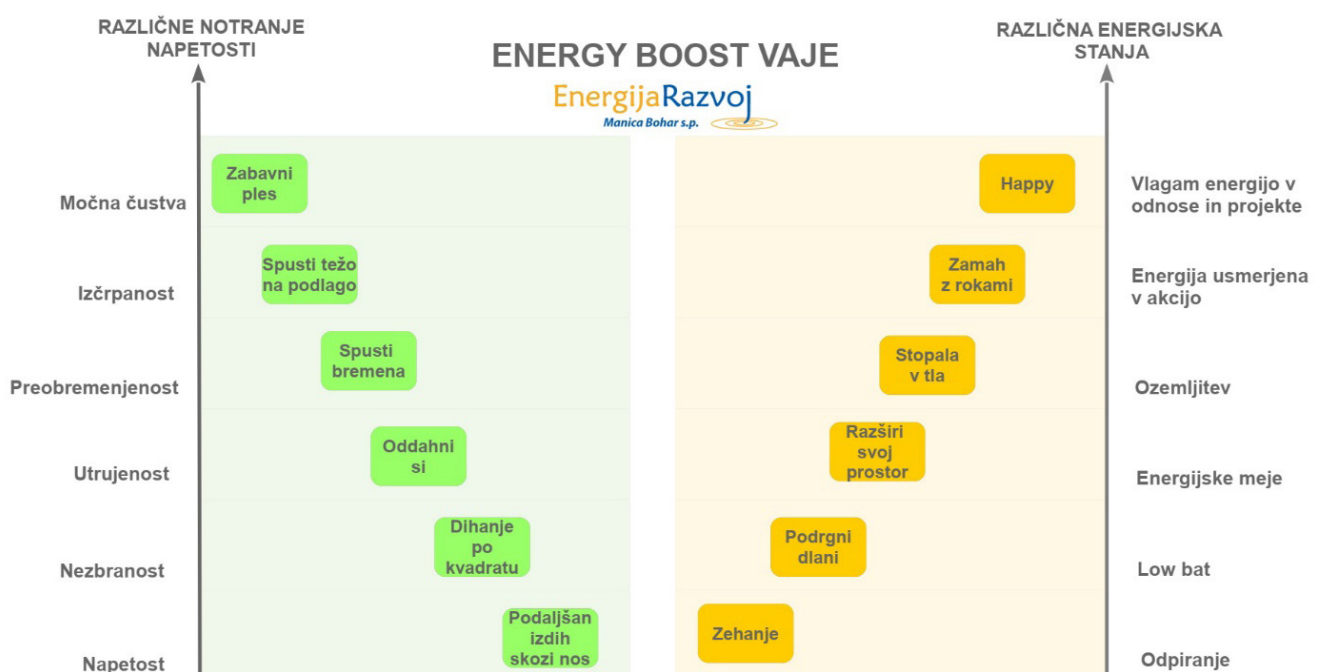
Ravnanje z osebno energijo je podobno iskanju vitkosti na drugih poslovnih področjih in zato bi lahko to poimenovali tudi **uvajanje energijske vitkosti na delovnem mestu**.

ODKRIVANJE ENERGIJSKIH POTRAT

Iskanje osebnih energijskih potrat je poglobljeno delo. **Zanima nas kje osebno energijo učinkovito investiramo ter kje je poraba večja kot je pričakovani izplen.** Zanima nas katera motivacija, navade ali prepričanja nas vodijo do takih odločitev. Raziskovanje nam omogoča, da prepoznamo, kje naša energija uhaja nezavedno ter odpira prostor za spoznanje, da včasih še nimamo dovolj notranje moči, da bi izbrali drugačna vedenja. V tem primeru je pomembno, da krepimo notranjo moč posameznika. Velikokrat tožimo, da nam energijo neki dogodki ali ljudje kar 'poberejo' in na tem mestu je prostor, da prepoznamo v kakšne zanke se ujamemo. **Najmočnejši porabniki osebne energije so umska preobremenitev, močna čustva kot odziv na intenzivno stresne in konfliktno situacije.**

V procesu iskanja osebnih potrat pri posameznikih in timih se sama vedno lotim tudi krepitev odnosne inteligentnosti (kako vzpostavljamo učinkovite poslovne odnose) ter krepitev čustvene inteligentnosti. Za posameznika je pomembno tudi, da dobro pozna svoj način odzivanja v konfliktnih situacijah in **po potrebi nadgradi strategije za učinkovito spoprijemanje s konfliktnimi situacijami.**

Ko se lotimo zanimanja za energijske potrate je pomembno, da si **postavimo cilj**, ki je skladen z nami in organizacijo. Nato



Slika 2: Energy boost vaje za takojšen dvig energije in sprostitve notranjih napetosti na delovnem mestu (EnR Manica Bohar)

raziskujemo kaj potrebujemo na poti do našega cilja in kaj nas ovira. Učinkovito podporo pri doseganju ciljev nam lahko nudi **coaching**, še posebej če je nadgrajen v **energijski coaching**, ki še dodatno:

- Podpre posameznika pri zavedanju nivoja energije in notranjih občutkov
- Krepi osebno energijo posameznika
- Spodbuja zavestno upravljanje z osebno energijo, če si stranka tega želi ter
- Pomaga sprostiti zastalo energijo (pretekli stres in negativne izkušnje), ki posameznika ovirajo na poti do njegovih ciljev in razvoja vseh njegovih potencialov.

INDIVIDUALEN NAČIN RAVNANJA Z OSEBNO ENERGIJO

Tako kot imamo vsak drugačen prstni odtis, **je smiselno da imamo tudi povsem svoj, individualen način krepitve svoje osebne energije**. Ta naj bo **skladen z našimi cilji, vrednotami ter s situacijo v kateri smo trenutno**. Če smo z osebno energijo v minusu ali če si želimo osebno ali poslovno napredovati, bo potrebno 'nabrati' več energije, kot takrat kadar gre le za sprotno vzdrževanje energije.

Na upravljanje z osebno energijo vplivajo tudi nekatere osebnostne lastnosti. Močni empati, ki intenzivno zaznavajo počutje ljudi okrog sebe, bodo potrebovali več časa in

miru za predelavo številnih občutkov, kot nekdo, ki je bolj racionalen tip osebnosti. A bodo hkrati imeli tudi bolj razvito intuicijo in občutek za sočloveka.

Pri ravnanju z osebno energijo je **priporočljivo vgraditi kakšno varovalko**. Kot pri avtu, ko nas lučka za gorivo opozori kdaj je potrebno napolniti rezervoar. Ali kot pri telefonu, ki deluje v polni funkcionalnosti, ko je baterija napolnjena med 15 in 100%. Ko pa se telefon izprazni pod 15%, se določene funkcije izklopijo. Opazite to tudi pri sebi? Morda ne pospravite več za seboj, postanete nestrpni do ljudi, ki jih imate radi, ne zmorete dokončati naloge, čeprav ste obljubili, da jo boste oddali že včeraj?

Ne obstaja torej pravilno in napačno ravnanje z osebno energijo, obstajajo pa določene zakonitosti, ki veljajo za vsakogar. Potrebujemo redno skrbeti za dotok sveže energije, sproščanje nastalih napetosti zaradi stresa, sprotno reševanje konfliktov in notranjih konfliktov ter primerno ravnovesje med aktivno energijo in umirjenostjo. Od tu naprej pa z osebnim razvojem pridobivamo znanje in izkušnje, kaj najbolj koristi nam osebno.



Program za podjetja

DVIG UČINKOVITOSTI IN ODZIVNOST NA SPREMEMBE

1. Učinkovito komuniciranje in reševanje konfliktov
2. Hitra odzivnost in spoprijemanje s spremembami
3. Dvig osebne in organizacijske energije

Vsi zaposleni smo zaslužni za uspeh podjetja

Pogovor z Dolores Meglič, SSI Schaefer Slovenija



Natalie Cviki Postružnik, prokuristka Insights, družbe za odkrivanje in razvoj potencialov d.o.o.

Podjetje SSI Schaefer Slovenija je bilo ustanovljeno leta 2011 in letos beleži deseto obletnico poslovanja. Je del koncerna SSI Schäfer Holding International GmbH iz Nemčije, ki zaposluje več kot 10.500 oseb na več kot 70 lokacijah v 35 državah. Letos so drugič del merjenja organizacijske energije, saj – kot pravijo – z rezultati pridobijo dragocene podatke o tem, na katerih področjih in kako ravnati, da kot tim dosegajo najboljše rezultate. Ob tej priložnosti smo govorili z Dolores Meglič, odgovorno za projekt Organizacijska energija znotraj podjetja SSI Schaefer Slovenija.



O SSI Schaefer Slovenija

SSI Schaefer Slovenija pokriva del dejavnosti s področja intralogistike. Izvajajo celoten proces od načrtovanja avtomatiziranega logističnega sistema do njegove implementacije pri stranki. Leta 2011 so začeli s štirimi zaposlenimi v eni pisarni in le v desetih letih zrasli na več kot 100 zaposlenih. Skozi desetletje so ustanovljali nove oddelke od montaže do projektnega inženiringa, PLK inženiringa, IT oddelka. V letu 2020 so se zaradi nenehne rasti števila zaposlenih – v desetih letih že drugič – preselili v nove moderne poslovne prostore v Mariboru. Rast in razvoj podjetja sta več kot očitna in plod nenehnega razvoja in timskega sodelovanja vseh zaposlenih.

Kako je biti zaposlen v mednarodnem podjetju in kako se razlikuje od tistih, v katerih si bila zaposlena prej?

Podjetju sem se pridružila leta 2015 kot računovodkinja. Moja poslovna pot pred zaposlitvijo pri SSI Schaeferju je bila v manjših zasebnih podjetjih, kjer sem dejansko poznala celotno poslovanje. Prehod na delo v večjem podjetju je zame predstavljal spremembo, ampak pozitivno spremembo, vsekakor pa mi je to predstavljalo nove izzive in motivacijo za delo. Od prvega dne pri Schaeferju sem bila izredno dobro sprejeta v tim z vso podporo in tako sem se zelo hitro ter uspešno uvedla v svoje novo delo.

Delo se je teh desetih letih rasti spreminjalo, razvijalo, dopolnjevalo in prilagajalo trenutnim situacijam, kot tudi v tem letu prilagajanje situaciji s covidom. **V našem timu imamo uspešne sodelavce, ki so vsak na svojem področju strokovnjaki, in ravno to je naša prednost. Vsak je uspešen na svojem področju, hkrati pa se dopolnjujemo in si pomagamo, kjer je to potrebno.** Samo tako smo lahko kos vsakemu izzivu, težavi ipd., ki jih s skupnimi močmi rešujemo in spreminjamo v uspehe. Ta povezanost med zaposlenimi v timu je posebej vidna in nam pomaga zdaj v času kovida, kjer je izredno pomembno sodelovanje vseh zaposlenih, da skupaj izpeljemo projekte v teh oteženih časih. Prav tako pa imamo vedno strokovno in timsko podporo tudi znotraj koncerna.

NENEHNO IZPOPOLNJEVANJE KLJUČ DO USPEŠNEGA DELA

Kakšne možnosti razvoja kompetenc, najsi bo to osebnih ali poslovnih, imajo zaposleni pri vas?

Vsak novo zaposleni pride k nam že z določenimi znanji, ki so potrebna za opravljanje njegovega dela. Da pa popolnoma osvoji svoje delo, so potrebna dodatna izobraževanja in izpopolnjevanja, ki mu jih nudimo. Tako strokovna izobraževanja na različnih področjih dela, kot tudi izpopolnjevanja na primer v tujih jezikih, udeleževanje raznih seminarjev...

Organiziramo tudi razne teambuildinge za zaposlene, kjer se na sproščen način družimo in spoznavamo kaj novega o sebi in sodelavcih.

Prav tako nudimo zaposlenim veliko informacij s področja promocije zdravja na delovnem mestu. S tem jim želimo olajšati stresni delovni vsakdan.

Z AKTIVNOSTMI VZOR TUDI ZNOTRAJ KONCERNA

Če bi omenili dva projekta, ki sta navdušila vaš koncern, katera bi izpostavili?

Kot prvo podjetje v svoji dejavnosti smo v letu 2020 pridobili Certifikat VODA IZ PIPE, ki je namenjen **družbeno in okoljsko osveženim podjetjem**. S pridobitvijo certifikata smo se zavezali, da v svojih prostorih strežemo le vodo iz pipe, namesto predpakirane vode, ter k temu spodbujamo tudi svoje zaposlene, partnerje in jih osveščamo o kakovostni pitni vodi v Sloveniji.

Naše podjetje se je v letu 2020 vključilo še v projekt POLET, ki pomaga delodajalcem vzpostaviti model za aktivno in zdravo staranje zaposlenih. Kot osnovni ukrep, ki smo ga vpeljali, je informiranje zaposlenih s kratkimi izobraževanji in raznimi članki s štirih področij, in sicer: varno in zdravo delovno okolje; psihosocialni vidiki zdravja in dela; karierni razvoj, razvoj kompetenc in usposabljanje ter prilagoditev dela in delovnega časa zaposlenim. **S tem bi radi spodbudili tudi kreativno razmišljanje zaposlenih, kako bi lahko izboljšali delovno okolje in delovni proces.**

SSI SCHAEFER – PRAVI DEL CELOTE – PROJEKT, KI ZDRUŽUJE VSE DELEŽNIKE

Kateri projekt ti je v SSI Schaefer najbližji in zakaj?

Projekt, ki mi je najbolj blizu in ki nas tudi najbolj predstavlja, je projekt, ki poteka trenutno in sicer projekt SSI Schaefer - pravi člen celote. **Združuje več aktivnosti, ki smo jih usmerili na zaposlene, vodstvo, lastnike,**

otroke zaposlenih, mlade iz lokalnih okolij zaposlenih, razne institucije, izobraževalne ustanove s področja tehnoloških smeri ... Projekt vključuje 30 različnih sklopov aktivnosti, začeni z vzpostavitvijo nove vizije SSI Schaefer - pravi člen celote in na osnovi tega še druge aktivnosti, kot so: razpis Moja ideja, razpis Otroci ustvarjajo, nadgradnja Mentorske sheme, Mreženje v raznih institucijah vpliva, razpis Podajte predlog sponzorstva mladih v lokalnem okolju, poklonimo se jubilentom, športni dogodki, oprema fitnes prostora, izvedba predavanj na fakultetah/srednjih šolah, interna komunikacijska podpora.... In ponosni smo, da vse aktivnosti iz našega projekta uspešno izvajamo, kljub oteženim situacijam zaradi kovida.

POTREBNA JE USKLAJENOST STANJA ORGANIZACIJSKE ENERGIJE

Kako ocenjuješ projekt Organizacijska energija in v čem vidiš njegovo dodano vrednost?

Projekt Organizacijska energija se mi zdi zanimiv in vsekakor potreben. Kajti le na ta način lahko ugotovimo, katere energije prevladujejo v podjetju, kje so potrebne izboljšave in seveda na kakšen način je te izboljšave najboljše izvesti.

Zavedamo se, da je za uspeh podjetja potrebna dobra usklajenost stanja organizacijske energije zaposlenih in **s pomočjo tega projekta pridobimo smernice, na katerih področjih ukrepati**, da so lahko vse štiri vrste energije najboljše usklajene.

PODJETJE Z VIZIJO ME MOTIVIRA ZA DELO V PRIHODNOSTI

Kaj je tisto, kar te v SSI Schaefer najbolj navdihuje in zakaj?

SSI Schaefer je podjetje z vizijo in z vnaprej zastavljenimi dolgoročnimi cilji. Je podjetje, ki uspešno jadra naprej kljub vsem morebitnim težavam in preprekam. **Podjetje, kjer te ni strah prihodnosti, češ: kaj bo pa jutri. Moramo se zavedati, da smo vsi zaposleni skupaj kot tim zaslužni za uspeh tega podjetja.** In to je tisto, kar me najbolj navdihuje in motivira za opravljanje svojega dela v našem podjetju tudi v prihodnje.

Management in pravo v pogojih digitalnega poslovanja

 **dr. Srečko Devjak**



MANAGEMENT IN PRAVO ZA STROKOVNJAKE IN VODJE

Nove deležniške oblike organiziranosti gospodarskih subjektov, nova vloga in upravljanje javnega sektorja zahtevajo nova znanja managerjev in vodij. Problemi organizacije poslovnih procesov in upravljanja družb so predvsem zelo interdisciplinarni; pri tem je v ospredju prepletenost managementa in poslovnega prava.

Struktura spoznavanja in raziskovanja poslovanja sta temeljni komponenti kakovosti študija. Študij na nižjih stopnjah mora biti usmerjen v

pridobivanje znanja, veščin, uporabe uveljavljenih modelov reševanja poslovnih problemov in vodenja podjetij. Višje stopnje študija (magistrski in doktorski) so namenjene spoznavanju poslovnih problemov z interdisciplinarnimi raziskovalnimi pristopi. Predvsem zadnje je pomembno za napredne managerje, da se vpeljejo v interdisciplinarno raziskovanje modelov naprednega korporativnega in deležniškega upravljanja organizacij. Raziskovalna usmerjenost in organiziranost fakultete MLC Ljubljana omogočata interdisciplinarnost pri preučevanju novih modelov managementa v sodobnem pravnem okolju.

ŠTUDIJ, PRILAGOJEN ŽIVLJENJSKIM OKOLIŠČINAM

MLC Fakulteta za management in pravo Ljubljana zato izvaja sodoben študij po zgledu modernih mednarodno uveljavljenih poslovnih fakultet. Za izzive, ki nas čakajo v prihodnosti, in kakovostno izobraževanje je namreč nujna sodobna in aktualna izobraževalna ponudba. Študij mora biti prilagojen posameznikovim življenjskim okoliščinam: družini, delovnim obveznostim, kariernim ambicijam. Izobraževanje mora biti zanimivo tudi za študente, ki so študij prekinili, da so jim priznana predhodna izobraževanja

(izpiti) in praksa ter da se lažje odločajo za učinkovito nadaljevanje študija – vseživljenjsko izobraževanje.

TROJČEK, KI ZAGOTAVLJA USPEŠNO PRIHODNOST

Izhodišče študija na MLC Ljubljana so aktualni poslovni problemi iz prakse in potem spoznavanje sodobnih načinov njihovega reševanja. Poslovanje študentje spoznavajo in preučujejo interdisciplinarno. Trojček, ki ga predstavljajo management, poslovno pravo in spoznavanje digitalnega poslovanja, zagotavlja študentom prihodnost, v kateri bodo diplomanti odlično delovali ter postali uspešni managerji in vodje. To se doseže s predavatelji, ki uspešno delujejo v praksi, spoznavanjem poslovne prakse v obliki ekskurzij ali vabljenih predavanj strokovnjakov iz prakse. Posebej pomembno je, da imajo študentje možnost praktičnega dela na naprednih poslovnih informacijskih sistemih in bazah podatkov. S tem namenom se študentje praktično usposabljujejo za delo z najnaprednejšim poslovnim informacijskim sistemom SAP 4 HANA, usvojijo uporabo orodij DUN & BREDSTREET za napovedovanja poslovnih tveganj ter logiko in koncepte delovanja sistemov spletnega oglaševanja poslovnih subjektov. Posebej uspešne in

iznajdljive študente fakulteta izpostavi s pridobivanjem posebnih certifikatov, kar delodajalcem pomaga pri kakovosti kadrovanja.

ŠTUDIJSKI PROGRAMI IN IZOBRAŽEVANJE

Cilji **študijskega programa prve stopnje** so usposobiti študente za različna področja dela nižjega in srednjega managementa v gospodarskih družbah in drugih ustanovah. Študentje pridobijo osnovno znanje poslovnega prava in managementa v podjetništvu. Diplomanti so sposobni opravljati naloge sodobnih informacijsko podprtih poslovnih funkcij (SAP) v srednjih in majhnih podjetjih: nabava, proizvodnja, prodaja, kadri na delokrogih planerjev in analitikov. Opravljajo lahko dela pravnika v podjetjih ali odvetništvu oziroma notariatu. Študentje pridobijo veščine, ki jim omogočijo uspešen vstop na trg dela, delodajalcem pa pridobivanje kadrov, ki so usposobljeni za hitra vključevanja v digitalno podprte delovne procese.

Magistrski program združuje management in poslovno pravo ter ju nadgrajuje z aktualnimi digitalnimi vsebinami poslovne analitike. Študentje spoznajo tudi mednarodne prakse na področju managementa in vodenja. Usvojijo in raziskujejo nove pravne oblike organiziranosti družb in delovanja sodobnih poslovnih sistemov. Spoznajo pomen uspešnega vodje in nove paradigme vodenja ljudi v

sodobnih, pravno urejenih poslovnih okoljih. Primeren je za vse, ki bodo prevzemali naloge najvišjega managementa v organizacijskih enotah ali projektih, prilagojen pa je tudi tistim, ki se bodo srečali z vodenjem in s podjetništvom, a v dodiplomskem izobraževanju niso bili podrobno seznanjeni z nalogami managementa in s tem povezanimi pravnimi vprašanji (inženirji, zdravniki, umetniki, družboslovci ...). Za študij se odločajo tudi vodje ali prihodnji vodje družinskih in lastnih podjetij.

Doktorski program je koncipiran na izhodišču, da je management uspešen, ko razume, ureja in razvija pravno okolje, v katerem deluje. Seznanjen in motiviran mora biti za hitro in fleksibilno sprejemanje modelov upravljanja, vodenja in deležništva. Program bo uvedel udeležence v raziskovanje in prenos dobrih praks prava managementa v organizacije.

Izobraževanje je proces, ki traja vse življenje. Hitro se pojavljajo novi modeli organiziranosti in pravnega urejanja razmerij v poslovnem okolju naprednih družb. Zaradi razvoja IKT, avtomatizacije in robotizacije je to postalo še toliko pomembnejše, saj se vse gradi na dobro postavljenih temeljih organiziranosti ter razvojno in trajnostno naravnanih odnosov v poslovanju.

* MLC Ljubljana, Fakulteta za management in pravo je akademski partner projekta Organizacijska energija

USTANOVA GALLUS

**Postanite mecen Ustanove Gallus
in sodelujte pri podpori in razvoju mladih glasbenih talentov!**

Donacijo nakazite na račun Ustanove Gallus SI56 0201 1001 6061 274 pri NLB Ljubljana, s pripisom »za mlade talente« ali nam pišite na info@ustanova-gallus.si, da se dogovorimo o obliki mecenstva.

Zahvala

za sodelovanje v projektu
Organizacijska energija 2021



Navedena so le tista sodelujoča podjetja in organizacije, ki so dovolila objavo.

TALENT?

Raziščemo, razvijemo, negujemo!

www.sofos.si

**Diplomanti študijskega programa
Management in pravo (VS) pridobijo:**

- **naziv: diplomirani(a) poslovni(a) pravnik(ca)**
- znanja managementa in poslovnega prava za samostojno delo na različnih področjih srednjega in nižjega managementa,
- praktična znanja s področja uporabe sodobnih digitalnih orodij v poslovni praksi (SAP, Bisnode, Spletni marketing),
- priložnost uveljavljanja delovnih izkušenj in znanj pri opravljanju visokošolskega študija.

**Magistranti študijskega programa
Management in poslovno pravo pridobijo:**

- **naziv: magister(ica) managementa in poslovnega prava**
- znanja managementa in vodenja poslovnih sistemov in s tem povezana znanja poslovnega prava,
- veščine, nujne za uspešne managerje, ki so diplomirali na tehničnih, filozofskih, medicinskih, zdravstvenih, naravoslovnih, umetniških in drugih študijskih programih,
- priložnost uveljavljanja delovnih izkušenj in znanj pri opravljanju magistrskega študija.

ŠTUDIJ ZA DIGITALNO PRIHODNOST MANAGEMENTA IN POSLOVNEGA PRAVA



**DIPLOMIRANI
POSLOVNI
PRAVNIK**

**MAGISTER
MANAGEMENTA
IN POSLOVNEGA
PRAVA**

Več informacij na:
www.mlcljubljana.com

Vljudno vabljeni na MLC Ljubljana in izberite

ŠTUDIJ ZA PRIHODNOST!



Upravljanje znanja in razvoj talentov



**ODKRIVANJE,
RAZVOJ IN
ZADRŽEVANJE
TALENTOV**

Rešitve za vsakogar



obiščite: www.sofos.si

Uzpodbudno 2022 in veliko

DOBRE

ENERGIJE

www.organizacijska-energija.si