



VICTORUPESI

Unity in diversity

VICTORUPESI – poklicne inovacije z uporabo novih ustvarjalnih tehnologij, ki imajo za rezultat poti izboljšanja sposobnosti za zaposljivost in socialno integracijo

Priročnik za upravljanje z raznolikostjo

Uredniške informacije:

Priročnik za upravljanje z raznolikostjo predstavlja intelektualni rezultat projektnega partnerstva Erasmus+ VICTORUPESI – poklicne inovacije z uporabo novih ustvarjalnih tehnologij, ki imajo za rezultat poti izboljšanja sposobnosti za zaposljivost in socialno integracijo, koordinirala pa ga je OZARA d.o.o. iz Slovenije.

OZARA d.o.o. iz Slovenije je bila vodilna organizacija v okviru dela tega intelektualnega rezultata z združenimi napori partnerskega konzorcija:

- Socialna zadruga BES iz Italije
- Edefons iz Srbije
- Fetico iz Španije
- IKF Malmö iz Švedske
- "Panait Istrati" Brăila County Library iz Romunije



Podpora Evropske komisije za produkcijo te publikacije ne pomeni odobritev vsebin, ki odražajo samo stališča avtorjev, Komisija pa ne more biti odgovoren za kakršno koli uporabo informacij, ki jih vsebuje.



<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

VSEBINSKA TABELA

1 PREDGOVOR	4
2 UVOD V UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI	5
2.1 KAKO DELUJE UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI	5
2.2 UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI V EU	7
2.2.1 Italija	8
2.2.3 Romunija	8
2.2.4 Slovenija	8
2.2.5 Španija	9
2.2.6 Švedska	9
3 UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI V OKVIRU PROJEKTA VICTORUPESI	9
3.1 SKUPNI PRISTOPI, KI SE UPORABLJAJO ZA VODENJE ZA PODORO	10
3.2 SMERNICE ZA VODENJE PROGRAMA SOCIALNE VKLJUČENOSTI IN UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI	15
3.2.1 Navodila za reševanje konfliktov	16
3.2.2 Navodila za zagotavljanje psihosocialne podpore in intervencije v primeru krizne intervencije	18
3.2.3 Navodila za motivacijo udeležencev	19
3.2.4 navodila o možnostih reklamacije uporabnikov/udeležencev	20
3.2.5 navodila za sodelovanje v programu	20
3.2.6 Navodila mentorja v programu socialne vključenosti	21
3.2.7 Navodila za metode dela z udeleženci (primer oseb s težavami v duševnem zdravju, duševne motnje)	22
3.2.8 individualna navodila za načrtovanje	24
3.2.9 Navodila za spremljanje zaposljivosti udeležencev	24
4. PRILAGODITEV NAČRTOV UPRAVLJANJA RAZNOLIKOSTI ZNOTRAJ RAZLIČNIH OKOLIC – Sklepi in priporočila	27
VIRI	32

1 PREDGOVOR

Znotraj intelektualnega rezultata – *Priročnik za upravljanje z raznolikostjo*, združujemo znanje in vpoglede, zbrane v prvih fazah projekta, kjer je konzorcij delal na kvalitativni študiji o zakonodaji, politikah in strategijah, financiranju, statistični analizi prikrajšanih skupin ter prepoznavanju priložnosti in izzivov za raznoliko skupnost (ciljne skupine projekta), ki jim grozi socialna izključenost.

Glavni poudarek tega dokumenta je na osebah z invalidnostjo, ljudeh s čustvenimi in fizičnimi izzivi, vendar je glavna ideja v nadaljevanju zbranih informacij služiti vsem upravičencem in ciljnim skupinam, opredeljenim v projektu, ter izboljšati druge intelektualne rezultate (IO2 in IO3). Cilj tega dokumenta je tudi razširiti razsežnost podpornih ukrepov, namenjenih upravičencem, in razširiti intervencijske elemente, potrebne za uspešen proces integracije z vidika upravičencev in strokovnjakov pri delu s prikrajšanimi skupinami.

Preliminarna in obsežna študija (Intelektualni rezultat 1 – Evropsko poročilo) je razkrila številne zanimive, a zaskrbljujoče informacije o ranljivih družbenih skupinah in njihovi vključenosti v delovno/poklicno življenje. V tem poročilu je tudi ugotovljeno, da se kljub številnim določbam, ki oblikujejo sistem(e) (nacionalnih) socialnih intervencij proti ranljivim družbenim skupinam, te skupine še vedno soočajo z več ovirami, ko si prizadevajo za polno udeležbo v gospodarskem, družbenem in državljskem življenju (izjemno zaskrbljujoča so dejstva o elementu dvojne ali večkratne diskriminacije, ki predstavljajo dodaten pritisk na uspešno vključitev in so bila opažena skozi podatke znotraj projektov različnih skupnosti/ciljnih skupin znotraj *Evropskega poročila*).

Orodja za upravljanje raznolikosti si torej prizadevajo za vključevanje različnih perspektiv in gradijo svojo vsebino in pristop, vključno z naslednjimi elementi:

- Teoretično ozadje upravljanja raznolikosti na splošno (delovna in učna okolja)
- Uporabnik/udeleženec - mentor/strokovni obseg upravljanja raznolikosti
- Predlogi za vzpostavitev/izvajanje programa socialne vključenosti
- Povezava z utemeljitvijo rezultatov drugega projekta in povezljivost z IO4

Pristopi, opisani v 3. poglavju, obravnavajo psihosocialno okolje in ozadje, potrebno za učinkovito podporo, posebej namenjeno osebam s posebnimi potrebami, zato lahko upravljanje raznolikosti v različnih okoljih koristi od uporabe teh vpogledov pri pripravi akcijskih načrtov za ciljne skupine glede na :

- Koncept organizacije, ki stremi h kakovosti življenja uporabnikov/udeležencev
- Koncept opolnomočenja uporabnikov/udeležencev

2 UVOD V UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI

Razumevanje teme *Upravljanje raznolikosti* v okviru projekta prinaša nekaj osnovnih in temeljnih elementov tega izraza, ki se uporabljajo v okviru projektnih aktivnosti.

Prvič, raznolikost je obsežen koncept, ki vključuje entitete, kot so: raznolikost, drugačnost, edinstvenost, individualnost – kot imanentna lastnost človeške vrste. Opredelitev raznolikosti želi zaobjeti vse načine, na katere se ljudje med seboj razlikujejo. Množica individualnih razlik je tisto, kar nas dela edinstvene in drugačne drug od drugega. Temelji na ideji, da vsak človek edinstveno in neponovljivo prispeva k raznolikosti družbe. Pomeni razlike med posamezniki; ljudje se razlikujemo na številne načine, tiste bolj vidne in manj vidne, pri čemer se te razlike pojavljajo vedno in povsod. Raznolikost ne vključuje samo tega, kako ljudje dojemamo sebe, ampak zlasti način, kako »mi« dojemamo druge ljudi. Element »perspektive raznolikosti« v sektorju zaposlovanja lahko razumemo kot velik potencial, saj ponuja neprecenljivo paleto priložnosti; je vir ustvarjalnosti in inovativnosti ter gonilo napredka in razvoja pravičnejše družbe (Gadd T., Cronin S., 2018).

Čeprav je razumevanje raznolikosti vključeno v številne vidike našega vsakdanjega dela in načina delovanja družbe prek svojih temeljnih elementov (zasebni in javni sektor, izobraževalni sistem, trg zaposlovanja, državljanska udeležba in drugo), je glavni poudarek tega dokumenta na razumeti, kako je vnos tega znanja povezan z zaposlitvijo in v manjši meri tudi izobrazbo (posebni elementi slednje so podrobneje pojasnjeni v evropskem poročilu IO 1).

Gledano z zaposlitvenega vidika, raznolikost kot entiteta v zadnjih letih dobiva vse več zanimanja, postaja vse pomembnejša in je povezana ter vse bolj opazovana z različnih (ekonomskih) zornih kotov: *hitro spreminjajoča se narava trga dela, razvoj in spremembe organizacijske kulture, globalizacija proizvodnje, poslovanja in zagotavljanja storitev*. S tem omenjenim – termin *Upravljanje raznolikosti* postaja vedno bolj pomembna prvina.

Na ravni EU je mogoče opaziti premik razumevanja ali tako imenovano spremembo perspektive od prejšnjih starejših oblik »*upravljanje enakosti*« do »*upravljanje raznolikosti*«, pri čemer bi se lahko zdelo, da je enakost že zastarela, saj se je prej nanašala na t.i. spremenjene vzorce zaposlovanja žensk (porodniški dopust in vrnitev), delavcev migrantov in državljanske pravice. V zadnjih letih se je ta perspektiva uporabljala za priseljevanje (vključno s prosilci za azil), razširitev zakonodaje na vključevanje politik proti diskriminaciji na podlagi rase, invalidnosti in mnogih drugih (v obliki zaščitne zakonodaje ali zakonika). Vendar politike in pristop enakih možnosti niso prinesli enakih pričakovanih rezultatov, pojavili so se novi načini upravljanja z razlikami, vključno z upravljanjem raznolikosti (Point, S.; Singh, V., 2004).

2.1 KAKO DELUJE UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI

Da bi razumeli pristope k upravljanju raznolikosti, načrtovanje in njeno uporabo v različnih sektorjih, je pomembno razumeti ravni raznolikosti in njeno večplastnost na osebni in organizacijski ravni. Status vsake od naslednjih 4 faset ali plasti vpliva na naš osebni položaj na trgu dela ali v postopkih zaposlovanja, saj je vsak edinstvena kombinacija teh elementov ali plasti (začenši od najbolj notranje plasti do zunanjih strani ali dejavnikov) (Gadd T., Cronin S., 2018):

- **Osebnost** kot izrazito individualna dimenzija, ki tvori jedro človekove osebne integritete, zajema vse vidike posameznika.
- **Notranji dejavniki** kot glavne kategorije, ki sestavljajo jedro raznolikosti, obravnavane tudi kot nespremenljivi elementi, ker jih načeloma ni mogoče spremeniti ali jih je precej težko spremeniti. V zvezi s tem jih je treba še posebej skrbno upoštevati v politiki enakih možnosti (spol, starost, rasa/etnična pripadnost, telesne ali duševne sposobnosti ...).
- **Zunanji dejavniki** ki prikazujejo značilnosti sposobnosti spreminjanja, kot so dohodek (ekonomski status), izobrazba (formalno in neformalno znanje), delovne izkušnje (pridobljene z delom), zakonski stan, geografska lokacija itd.
- **Organizacijski dejavniki**, ki jih določajo delodajalci, sindikati in drugi, npr. funkcija/položaj v hierarhiji, vrsta/vsebina dela, delovni pogoji, panoga/lokacija/trajanje zaposlitve.

Z organizacijskega (zaposlitvenega) vidika *upravljanje raznolikosti* deluje kot *povezava med zunanjimi in organizacijskimi dejavniki na eni strani ter dejavniki notranje raznolikosti na drugi strani* (Gadd T., Cronin S., 2018).

S predvsem organizacijskega vidika je bila narejena zanimiva študija za razumevanje postopkov obvladovanja razlik. Slednjemu se lahko približamo z različnih vidikov (Point, S.; Singh, V., 2004):

- **Odpor**

Odporniški pristop ignorira vprašanja raznolikosti in ga je mogoče obravnavati kot vztrajno homogenost, kar pomeni, da bodo tisti na oblasti najverjetneje novačili in promovirali ljudi, kot so sami, pri čemer je dejavnik uspeha osebe zagotovljen (predpostavka), ne glede na njihovo ozadje in ni potrebno nobeno posredovanje.

- **Diskriminacija in pravičnost**

Ta perspektiva vidi razlike kot vzrok težav in gradi na zaščiti tistih, ki so drugačni (samo asimilacija drugačnosti). Nevarnost tega pristopa je morebitna delitev na dominantne skupine (ki jih dojemajo kot 'normo') in manjšinske skupine (ki jih dojemajo kot 'druge') (Gadd T., Cronin S., 2018). Zanimivo je, da v okviru te perspektive termin *Enake možnosti (EM)* in s tem povezani ukrepi (tj. ukrepi za upravljanje enakosti) padejo v ta vidik - z uporabo načel „enakosti“, ki temeljijo na socialni pravičnosti (politike EM kot odgovor na družbene proteste zaradi spolnih, rasnih in socialnih krivic, ki omejujejo enak dostop do zaposlitve in napredovanja). Ta pristop EM je imel najboljše namene, vendar predstavlja neravnovesje do raznolike mešanice drugih družbenih kategorij, ki niso vključene v to načelo, vendar še vedno ostajajo tiste, ki so »drugačne« in imajo enake možnosti za razvoj svojega polnega potenciala. V okviru te perspektive je tudi „pozitivno ukrepanje“ (Afirmativna akcija), kot strategija, ki zagotavlja uspešno namestitev manjšinskih prosilcev.

- **Dostop in legitimnost**

Ta perspektiva uokvirja raznolikost kot ustvarjanje priložnosti – razlike so cenjene, poudarek pa je na vključenosti. Gre za paradigmo, ki izhaja iz Listine Združenih narodov o človekovih pravicah, vključno s trendom v smeri pristopa »zmožnosti«. Izpostavlja odgovornost delodajalcev za ustvarjanje takšnih delovnih mest z integriranim spoštovanjem razlik, osebnim občutkom poštene obravnave in možnostjo razvoja do polnega potenciala (en primer je element ravnotežja med delom in zasebnim življenjem ...). Tu je poudarek bolj na občutku vključenosti in spoštovanja kot na možnostih izkoriščanja posameznih talentov.

- **Učenje**

Ta perspektiva je zgrajena na sistemskem procesu akulturacije, ki zadeva vse zaposlene in ne samo manjšine – učenje (o raznolikosti) je osrednji element organizacije, rezultat pa je pluralistična ali večkulturna organizacija. Tukaj se prilega filozofija upravljanja raznolikosti, ki jo je mogoče dojemati tudi kot najbolj kompleksno perspektivo, ki zahteva proaktiven strateški odziv, kratkoročno in dolgoročno učenje posameznika/organizacije, a je na koncu in kar je najpomembneje, usklajena s (človeškimi) viri -osnovan pogled, vrednost ljudi, element človeškega kapitala.

Izvajanje politik raznolikosti

Problematika upravljanja raznolikosti je zanimiva tudi v okviru dojetanja tega elementa; eno je, ko govorimo o različnih politikah (tj. izvajanju listine raznolikosti in drugih praksah) ali elementih, vključenih v samo temo raznolikosti:

- sprejemanje osebnega položaja, opolnomočenje in ciljno delovanje vsake družbene skupine, ki deluje v prostorih nacionalnega zakonodajnega/nevladnega/družbenega okolja.
- Organizacijske/lokalne okoljske akcije za spodbujanje raznolikosti.

V okviru projekta VICTORUPESI in njegovih ciljev poskuša ta dokument zajeti obe perspektivi, s čimer podpira "delovna/vključevalna okolja" in elemente osebnega opolnomočenja/poti za krepitev zmogljivosti za ciljne skupine projekta (tako strokovnjaki kot ciljne skupine so neposredni koristniki omenjenih vsebin), kot so:

- Elementi zaposlovanja in usposabljanja za delo.
- Implementacija specifičnih elementov / stališč upravljanja raznolikosti kot elementa metodološkega pristopa in podpore ranljivim ciljnim skupinam in strokovnjakom, ki delajo z njimi v lastnih okoljih.

2.2 UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI V EU

Zajemanje perspektive znotraj koncepta upravljanja raznolikosti je ključnega pomena. V kombinaciji z idejo IO4 je pomembno razmisliti o trenutnih prizadevanjih in pristopih, ki se trenutno izvajajo na ravni EU, da bi bolje razumeli stališča projektnih partnerskih držav v konzorciju.

Na ravni EU je ena najpomembnejših pobud, povezanih z upravljanjem raznolikosti *Platforma listin EU o raznolikosti*. Pobuda je nastala leta 2010 s podporo Evropske komisije kot del večjega projekta, imenovanega: *"Podpora prostovoljnimi pobudam za spodbujanje upravljanja raznolikosti na delovnem*

mestu". Organiziran je kot (javni) forum, kraj, kjer imajo vse aktualne Evropske listine (za zdaj jih je na voljo že vsaj 15) možnost izmenjave in izmenjave izkušenj in dobrih praks. Sama listina vsebuje kratko besedilo, "ki določa številne ukrepe, ki jih je treba izvesti za spodbujanje raznolikosti, nediskriminacije in enakih možnosti na delovnem mestu" (Hajjar, L. et al. / EC, 2015).

Države EU lahko svobodno podpišejo nacionalno Listino raznolikosti (v nadaljevanju imenovano LR), saj je to prostovoljna pobuda, odprta za vse vrste organizacij (NVO, akademske kroge, javne organe ali zasebna podjetja), ne glede na njihovo velikost in dejavnost. Ker gre za prostovoljno dejanje, ima številne prednosti, kot so npr. enakovredno omrežje, podporna orodja, formalizacija in objava zavezanosti upravljanju raznolikosti, sodelovanje na konferencah, izmenjava znanja. EU Platforma listin raznolikosti deluje prek srečanj predstavnikov različnih listin, razvoja informacijske platforme, tako notranje (za člane platforme) kot zunanje (za ljudi, ki jih zanima vprašanje raznolikosti na delovnem mestu), prek učinkovito komunikacijsko strategijo (spletna stran, glasilo, blog, družbeni mediji itd.) in z objavo skupnih orodij (Hajjar, L. et al. / EC, 2015).

Vse države projektnega konzorcija (z izjemo Srbije) so trenutno navedene kot podpisnice svojih nacionalnih listin o raznolikosti. Vsaka listina raznolikosti je prilagodljiva in je prilagojena nacionalni kulturi, posebnostim države, vnaprej določenim prioritetam in drugim izzivom, s katerimi se sooča – nobena listina torej ni enaka.

2.2.1 Italija

Listina enakih možnosti in enakosti na delovnem mestu - *LISTINA ENAKIH MOŽNOSTI IN ENAKOST PRI DELU* je bila predstavljena v Italiji leta 2009 in predstavlja izjavo o nameri, ki so jo prostovoljno podpisala podjetja vseh velikosti, za širjenje korporativne kulture in vključujoče politike človeških virov, brez diskriminacije in predsodkov, ki je sposobna okrepiti talent v vsej njegovi raznolikosti.

Fondazione Sodalitas je referenčni partner za podjetja, ki menijo, da je trajnost pomemben dejavnik in jo vključujejo v svoje poslovne strategije. Trenutno se je Listini pridružilo okoli 560 podjetij, ki so se jim sčasoma pridružile neprofitne organizacije in javne uprave, kot so regije in lokalne oblasti, za skupno 900 članov, ki zaposlujejo več kot 900.000 delavcev. Več informacij o italijanski listini raznolikosti lahko dobite tukaj: <https://www.cartapariopportunita.it/>

2.2.3 Romunija

Romunska listina raznolikosti sledi obstoječim uspešnim modelom v drugih evropskih državah in temelji na nizu splošnih načel, ki jih je podpisnik prostovoljno prevzel z namenom spodbujanja raznolikosti, nediskriminacije, vključenosti in enakih možnosti pri delu. Podpis listine logično nakazuje zavezo k podpori, zaščiti in razvoju raznolikosti znotraj organizacije. Tak dokument lahko podpišejo zasebne in/ali javne organizacije.

Več informacij o Romunski listini raznolikosti najdete tukaj: <https://www.cartadiversitatii.ro/>

2.2.4 Slovenija

Podpisniki Slovenske listine raznolikosti integrirajo vrednote raznolikosti, vključenosti in enakosti v poslovni model lastne organizacije. Povezana je z zagovarjanjem pozitivnega prostovoljnega pristopa k upravljanju raznolikosti in je namenjena spodbujanju pozitivnih dejanj, ki odražajo vrednote raznolikosti, vključenosti in enakosti. Načrtovani ukrepi so povezani s kontekstom posamezne organizacije z glavnim ciljem spodbujanja enakega vključevanja v delo.

Podpis je prostovoljen in izkazuje zavezo k preprečevanju vseh oblik diskriminacije in oblikovanju politike raznolikosti, ki spodbuja enake možnosti, vključenost in raznolikost ter priznava sposobnosti posameznika. Več o listini slovenske raznolikosti najdete tukaj: <https://www.raznolikost.eu/>

2.2.5 Španija

Španska listina raznolikosti sledi načinu "*Pismo zaveze 10 načel*" za katere je podpis pisma prostovoljen in brezplačen ter ga lahko podpišejo podjetja in ustanove iz iste države, ne glede na njihovo velikost ali sektor. To pismo prevzema in spodbuja zavezanost spodbujanju temeljnih načel enakosti, raznolikosti in vključenosti, vključno s seznamom 10 načel. Več informacij o španski listini raznolikosti najdete tukaj: <https://fundaciondiversidad.com/>

2.2.6 Švedska

Švedska listina o raznolikosti je izhodišče za podjetja in druge organizacije, v središču dinamike upravljanja raznolikosti pa je postaviti raznolikost pred enakost. S podpisom listine raznolikosti se organizacije prostovoljno zavežejo, da bodo ustvarile in vzdrževale vključujoče delovno okolje za svoje zaposlene brez diskriminacije na podlagi spola, rase ali etničnega porekla, vere, starosti, invalidnosti ali spolne usmerjenosti. Več informacij o švedski listini raznolikosti najdete tukaj: <https://www.diversitycharter.se/sv/>

3 UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI V OKVIRU PROJEKTA VICTORUPESI

V okviru projekta VICTORUPESI in njegovih ciljev se ta dokument osredotoča na področje upravljanja raznolikosti v okviru:

- *Elementi zaposlovanja in usposabljanja za delo (dajanje pomena dejavnostim za upravičence)*

Implementacija specifičnih elementov / stališč upravljanja raznolikosti kot elementa metodološkega pristopa in podpore ranljivim ciljnim skupinam in strokovnjakom, ki delajo z njimi v lastnih okoljih

- *Raziskovanje možnosti za skupinsko in/ali individualno vodenje podpore med pilotno fazo projekta*

Elementi, predstavljeni v podpoglavjih 3.1 in 3.2. služijo kot predstavitev, tudi teoretično ozadje, ki ga je treba raziskati ali upoštevati v okviru usposabljanja VICTORUPESI (IO2). V okviru IO2 so elementi opolnomočenja, razdelani s konkretnimi vajami v **Komponenta A (moduli) in B (Treniranje)** v okviru **VICTORUPESI trening (IO2)** in so pomembni za pripravo za usposabljanje, IO4 pa služi obema stranema usposabljanja:

- strokovnjaki, da pridobijo osnovno znanje in dodatne vire, s čimer poskušajo teorijo prenesti v prakso in omogočijo udeležencem, da izkoristijo celoten potencial usposabljanja in kar je najpomembnejše, da imajo učeči se dobro premišljeno pot učenja, sprejemajo osebni položaj in se počutijo opolnomočene skozi proces usposabljanja.



- Udeleženci z izvajanjem dodatnih vaj in učnih poti s praktičnimi primeri elementov za osebni razvoj in evalvacijo.

3.1 SKUPNI PRISTOPI, KI SE UPORABLJAJO ZA VODENJE ZA PODORO

Z uporabo spodaj opisanih konceptov lahko sodelujoče organizacije zagotovijo dobro počutje, proces sodelovanja, nediskriminacijo, enake možnosti in pristop udeležencev, osredotočen na rešitve, ter izvajajo koncept opolnomočenja, ki služi elementu upravljanja raznolikosti.

V naslednjih 3 podpoglavjih 3.1. raziskujemo različne pristope dela z ljudmi. Vsi pristopi so povezani tudi z usposabljanjem IO2 VICTORUPESI in so namenjeni tudi razširitvi predvidenih vsebin v modulu II za učence in mentorje / moderatorje usposabljanja in Coaching Circles. Slednje pomeni, da bodo tako učenci kot mentorji/facilitatorji lahko izboljšali predvidene vsebine usposabljanja v IO2 za učence se, prilagodili predlagane praktične vaje za individualno in skupinsko delo ter zaključne ure, da bodo učenci uporabljali dodatna orodja za individualno /skupinsko delo znotraj in po formalnem delu usposabljanja / pilotiranje se zaključijo. Namigi za izvajanje teh pristopov so vstavljeni pod vsakim od pristopov.

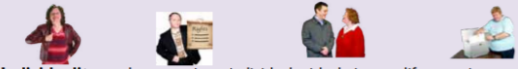
Pristop, osredotočen na osebo

Pristop, osredotočen na osebo (PCA) pri delu z ranljivimi družbenimi skupinami (tj. osebami z invalidnostjo) se nanaša na načrtovanje, ki podpira na način, ki in omogoča *“oseba, ki se ozaveščno odloča o tem, kako želi živeti svoje življenje, zdaj in v prihodnosti”*. (point, Cronin, 2018, str. 10).

Ta pristop podpira posameznika pri prepoznavanju njegovih sanj, želja in ciljev ter potrebnih zahtev za njihovo uresničitev. Na osebo osredotočeno načrtovanje temelji na pristopu k zagotavljanju storitev in podpore, ki temelji na pravicah. Organizacijska kultura je ključna komponenta, ki vpliva na osebno osredotočeno načrtovanje. Pristop sestavljata dva glavna vidika (ibidem, 2018):

- Prepričanja
- Temelji

Prepričanja in Temelji, ki so v središču PCA in načrtovanja so:

Individuality; each person is an individual with their own life experience, skills, gifts, talents and culture.

Equality; each person with a disability has the same rights as all others in society. Each person is given information and support to understand and claim their rights.

Respect; each person is treated as an adult. Relationships are built on respect.


Dignity; the privacy and dignity of each person is respected. Each person with a disability is given the chance to take risks and try new things.

Empowerment; person-centred planning supports the person to take control of their life. Each person is supported to have their say and their views are respected.


Choice; everyone is given the chance to make choices and decisions about their person-centred plan and about their lives. Individuals are supported to communicate their choices and decisions.

Inclusion and active citizenship; each individual is an important member of their community, trusted to hold valued social roles. Person-centred plans support the person to take part in their community, to make new friends and have new experiences.

Independence; each person is supported to be as independent as they can be.



Vir: <https://www.hse.ie/eng/services/list/4/disability/newdirections/framework-person-centred-planning-service-for-persons-with-a-disability.pdf>



Beliefs; organisations have a person-centred culture. They believe in individuality, equality, respect, dignity, empowerment, choice, inclusion and independence.

Person-centredness; services and supports are built around the needs of each person rather than a group.

Outcomes; person-centred planning is about achieving outcomes for the person. Outcomes are good changes that give each person a better life.

Planning across an organisation; person-centred planning is important at all levels of an organisation. It is part of how the whole organisation works and is not a new or separate service.

Every plan is different; every person-centred plan is a one-off. It shows the individual's strengths, needs, goals, dreams and wishes.


Listening; individuals, staff teams and managers really listen to and respect the choices that each person makes. They accept and respond to the decisions of the person, and their family where appropriate. The person decides if they want their family to be involved.

Responsibility; individuals, staff teams and managers show how they support each person to achieve their personal goals and outcomes. They answer any questions that a person may have about their supports.

Expectations; there are high expectations and hopes for each person. Person-centred planning encourages each person to believe in themselves and supports the person to be the best they can be.

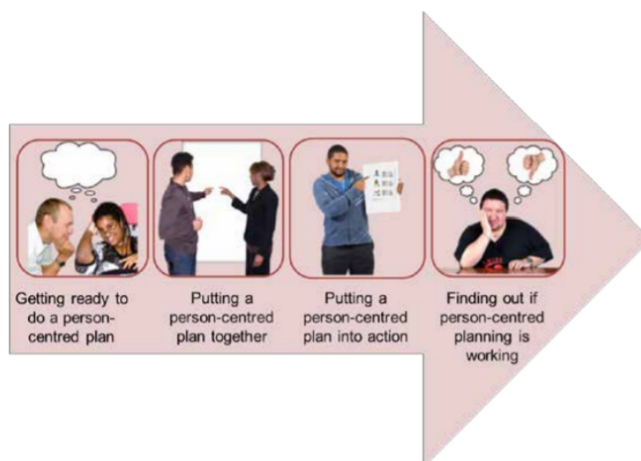
Relationships; individuals, staff teams and managers make sure that each person has the time, space and chance to build meaningful relationships.

Partnership; individuals, staff teams and managers work together with persons with a disability – this is called partnership. Power is shared and there is open communication. Each person can get the information they need to have a say in services and supports.



Vir: <https://www.hse.ie/eng/services/list/4/disability/newdirections/framework-person-centred-planning-service-for-persons-with-a-disability.pdf>

V okviru načrtovanja usmerjenega v osebo lahko govorimo o 4 ključnih fazah:



Vir: <https://www.hse.ie/eng/services/list/4/disability/newdirections/framework-person-centred-planning-services-for-persons-with-a-disability.pdf>

Pristopi, osredotočeni na osebo, izvirajo iz področja invalidnosti, danes pa se uporabljajo na področjih duševnega zdravja, storitev oskrbe starejših, šol, zdravstvenega sektorja in kazenskega pravosodja. Prakse, osredotočene na osebo, se uporabljajo v skupinah in organizacijah, da se zagotovi, da je poudarek na tem, kar je pomembno za ljudi, ki prejemajo podporo, in njihove družine, ter pozornost posveča tudi temu, kako podpreti osebe. Pristopi, osredotočeni na osebo, zagotavljajo da **ljudi vidimo kot edinstvene posameznike z dragocenimi darovi in prispevki**(NSW Government, n.d.).

Person-centred	Service/system centred
Talking with the person	Talking about the person
Planning with the person	Planning for the person
Focused on strengths, abilities, skills	Focused on labels/ diagnosis, deficits
Finding solutions that could work for anyone, preferably community based	Creating supports based on what works for people with 'that diagnosis'
Things are done that way because they work for the person	Things are done that way because they work for staff or the service
Family and community members are seen as true partners	Family members & community seen as peripheral

Prakse, osredotočene na osebo lahko razumemo kot "**nabor orodij**" ali **različne načine poslušanja in zbiranja informacij z ljudmi** (ibidem, n.d.). Ta pristop zagotavlja, da se osebi resnično prisluhne in velja za nekoga, ki je »v središču vseh procesov odločanja«. Primerjava med pristopom, osredotočenim na osebo, in pristopom, osredotočenim na storitev/sistem, prikazuje razlikovalne elemente (ibidem, n.d.):

- Vključitev v proces (naročnik kot enakopraven partner pri soodločanju).
- Rešitev, osredotočena namesto na označevanje/vključevanje v vnaprej določene sheme podpore.
- Vključevanje družinskih članov kot partnerjev pri iskanju rešitev.

Vir: <https://www.ndp.org.au/images/factsheets/346/2016-10-person-centred-approach.pdf>

V okviru dela programa usposabljanja in pilotiranja VICTORUPESI (poudarek na modulu II »Opolnomočenje«) se ta pristop lahko uporablja na odprt način – bodisi kot nadgradnja obstoječih vaj ali kot alternativa.

Namigi in možnosti za vadbo:

- **V okviru teme 1 – Vključujoča okolja**, kjer je glavni cilj prikazati razliko med zunanjimi in notranjimi dejavniki za ustvarjanje vključujočega okolja s poudarkom na raziskovanju osebnega položaja/umestitve/vrednot v primerjavi z okoljem/družbo.
- Uporabite orodja za načrtovanje PCA in vključite učence v vaje, ki so že na voljo v modulu II
- Poskusite *Orodja za razmišljanje, osredotočeno na osebo*; ki lahko ljudi podpira pri razmišljanju o številnih ključnih vprašanjih (Gadd, Cronin, 2018, str. 97).
- Prosite učence, naj razmislijo o nizu vprašanj, medtem ko razmišljajo o vključujočem okolju in podpori okoliške skupnosti, v kateri živijo: *Kaj je za vas pomembno? Kaj želite spremeniti glede svojega položaja? Kako boste uredili podporo? Kako boste upravljali svojo podporo? Kako boste ohranili nadzor? Kaj boste naredili naprej?... (ibidem, 2018)*
- Lahko se uporablja znotraj **Dejavnost 1: preslikava osebnega** ali kot (alternativa) **Dejavnost 3** za razmislek o osebnih/potencialnih krogih podpore/kako pristopiti do njih/določanje naslednjih korakov po zaključku pilotske izkušnje (

Pristop, osredotočen na rešitve in elementi pripovedovanja zgodb

Eden od sodobnih pristopov v svetovanju in coachingu, ki poudarja pomen iskanja rešitev namesto osredotočanja na težave, je tako imenovani pristop v terapiji, usmerjen v rešitev. Ta pristop posebej omogoča ljudem, da sprejmejo različne perspektive pri vrednotenju (osebne) situacije, specifične za sebe. Perspektiva v razumevanju odnosov med preteklostjo in prihodnostjo oziroma predhodniki in posledicami. Poudarek v tem pristopu je podpreti osebne prednosti, odpornost in vire, ki jih posameznik poseduje, ter naučiti, kako je mogoče vse te elemente uporabiti za doseganje zelenih ciljev in pozitivnih sprememb pri moških (Wikipedia: *Solution focused Brief Therapy*, n.d.).

Pristop kratke terapije, osredotočene na rešitev, se razlikuje od drugih bolj tradicionalnih oblik intervencij. Poudarek je sledeč: **iskana sprememba se nahaja v zamišljeni prihodnosti**. K nalogi reševanja problemov pristopimo tako, da se poskušamo premakniti k želenemu (želeni prihodnosti), namesto da se poskušamo odmakniti od neželenega problema (NSPCC, 2014). Pri zagotavljanju podpore klientu izvajalec (vedno) predpostavlja, da je klient strokovnjak za svoje življenje. Med postavljanjem/uporabo specifičnih vprašanj pri delu z ljudmi/strankami mora proces osebi omogočiti, da se premakne proti želeni prihodnosti/prihodnjim rezultatom ter da se uči in izkoristi obstoječe veščine, strategije in ideje. Skratka, »razgovor, osredotočen na rešitev, ni enostaven proces; je tisti, v kateri morajo terapevti tako težko iskati vprašanja, kot morajo njihove stranke iskati odgovore.« (Ratner et al, 2012, str. 109 v: NSPCC, 2014).

Vendar pa se za praktično uporabo in izvajanje tega pristopa IO4 ne osredotoča na odnos med svetovalcem in stranko ter pravila sodelovanja/procese in sklop vprašanj, ki so specifični za terapevtsko sejo. Prednosti tega pristopa je mogoče uporabiti pri praktičnih vajah modula II kot izboljšavo in/ali alternativo.

Pripovedovanje zgodb in delo z zgodbami kot tako in v okviru projekta VICTORUPESI je treba razumeti skozi načine, kako človek strukturira, artikulira, verbalizira okolje okoli sebe.

Vse se začne s tem, kako doživljamo okolje okoli nas: naravo in njene pojave, živalski svet, naš odnos do drugih – in kako to interpretiramo in razumemo. Vse to so podatki in samo število podatkov (in njihov vpliv) lahko zmede. Moramo ga strukturirati, da ga obvladamo. Z vidika človeške evolucije je človeštvo najprej risalo in ko smo imeli jezik in besede, smo lahko verbalizirali in izražali svoje misli. Zgodbe so čisto človeški fenomen, imajo veliko funkcij, z zgodbami lahko sporočamo različne namene, pripovedovati jih je mogoče na veliko različnih načinov. Že zaradi slednjega lahko trdimo, da sta pomembna vsaj dva dejavnika:

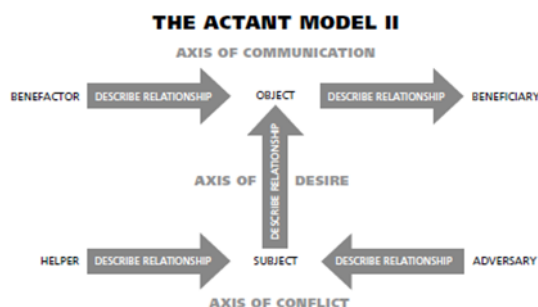
- Ujemanje perspektive
- Mehanizmi komuniciranja »sebe« in »razumevanja« drugega.

Posebej konceptualna perspektiva (CPT) je pomembna v okviru upravljanja raznolikosti in iskanja oziroma razumevanja »sebe« in »drugega«. To je še posebej pomembno pri delu s skupinskimi učnimi situacijami – izkoristiti in odražati osebno stališče tudi z vidika drugega. Naslednji elementi se zdijo zelo pomembni (Frühman et. al, 2016):

- Mehanizmi sprejemanja zaznav (Empatija - kaj je to, zakaj jo potrebujemo, razvoj empatije po de Wallovi "ruski lutki") ali kaj vpliva na našo sposobnost razumevanja drug drugega.
- Ujemanje perspektive (**Actant Model oblikovanja zgodbe** – poudariti možnost pripovedovanja zgodbe iz perspektive drugega igralca: »hoditi v čevljih drugega«; **4 -ear model**)

Aktantski model je orodje, ki se uporablja za analizo dejanja, ki se odvija v zgodbi, bodisi resnični bodisi izmišljeni. Ta model razkriva strukturne vloge, ki se običajno izvajajo pri pripovedovanju zgodb. Aktantski model vključuje 6 aktantov: **predmet** (junak), **predmet iskanja**, npr. **pošiljatelj** (dobrotnik, ki začne iskanje), **sprejemnik** (upravičenec), **pomočnik** (junaka, osebe ali orodja) in **oponent** (nasprotnik, zlobnež). Vsaka od teh vlog izpolnjuje sestavni del zgodbe. Brez prispevka vsakega akterja je lahko zgodba nepopolna. Tako "aktant" ni le lik v zgodbi, temveč sestavni strukturni element, na katerem se vrti pripoved. Pogosto uporabljen primer je Rdeča kapica (Frühman et. al, 2016):

- pošiljatelj/dobrotnik je mati Rdeče kapice,
- predmet je košara s hrano (za babico),
- upravičenec/prejemnik je babica,
- junak je Rdeča kapica,
- nasprotnik / zlobnež je volk, pomočnik pa lovec / drvar (odvisno od različice zgodbe).



Vir: Frühman et. al, 2016, str. 18

Zanimiva (in kreativna) uporaba modela je 'perspektivno jemanje': pripovedovalec se lahko odloči, da bo zgodbo pripovedoval s perspektive (ter izkušenj in občutkov) različnih akterjev in celo preskakuje iz ene perspektive v drugo zaradi 'zanimanja'. in/ali komunikacijskega cilja“.

- Teorija uma (povezava z možgani na podatkih proti možganom na zgodbi)

VPLIV ZGODB - Nevrološki vpliv

Osebne zgodbe in pripovedovanje zgodb vključujejo lastnosti, ki dajejo pomen in smisel. Kar zadeva prvo, bi se morali zavedati, kaj se zgodi z našimi možgani, ko poslušamo podatke v nasprotju z (podatki, implementiranimi v) zgodbo. Spodaj si lahko ogledate, katera različna področja možganov so aktivna med sprejemanjem informacij (podatki proti zgodbi). V psihologiji se **teorija uma nanaša na zmožnost razumevanja drugih ljudi s pripisovanjem duševnih stanj** (to je domneva, kaj se dogaja v njihovih mislih). Ta stanja se lahko razlikujejo od lastnih stanj in vključujejo prepričanja, želje, namere, čustva in misli. Razumevanje funkcionalne teorije uma velja za ključno za uspeh v vsakodnevnih človeških družbenih interakcijah in se uporablja pri analiziranju, presojanju in sklepanju o vedenju drugih. Primanjkljaji se lahko pojavijo pri ljudeh z motnjami avtističnega spektra, genetsko pogojenimi motnjami hranjenja, shizofrenijo, motnjo pomanjkanja pozornosti in hiperaktivnostjo, zasvojenostjo s kokainom in poškodbami možganov zaradi nevrotoksičnosti alkohola; primanjkljaji, povezani z odvisnostjo od opiatov, se odpravijo po dolgotrajni abstinenci. Imeti/razumeti teorijo uma je zelo podobno, vendar ne identično zmožnosti empatije ali sočutja (Wikipedia: Theory of mind, n.d.).

Namigi in možnosti za vadbo:

- **Znotraj teme 2** –v okviru katere koli vaje ali kot dodatno vajo lahko predstavite razliko med empatijo in sočutjem z lepim videom: *Brene Brown, na Emphaty*:

<https://www.youtube.com/watch?v=1Evwgu369Jw>

- **V okviru teme 4 – Struktura individualiziranega načrta intervencije** obravnava elemente, kot so zahtevna vedenja, osebne »grožnje« in v prihodnost usmerjeno načrtovanje intervencij, od katerih lahko učenci koristijo v okviru usposabljanja za boljšo vključitev in usmerjanje osebnih dejanj v prihodnosti. Znotraj aktivnosti 2 je učenec povabljen, da preveri predlogo individualnega načrta (glejte poglavje 3.2.3), da pripravi svojega.
- Za lažji proces povabite udeleženca k dodatni vaji, ki mu bo pomagala pri risanju načrta, ga opolnomočila, da bo olajšal proces dela na takšnem načrtu, tj. (NSPCC, 2014):

Orodje za moje vsečke in prednosti:

Naredite preprosto risbo sebe. Vprašajte se:

- Kaj mi je všeč?
- V čem sem dober?
- Kaj je potrebno, da sem v tem dober?
- Katere so moje prednosti?
- Na kaj smo najbolj ponosni?

Spodbujajte udeleženca, naj poleg opisa uporabi tudi risbo, za vizualizacijo so dobrodošli tudi izrezki iz revij in časopisov (lahko naredite svoj osebni kolaž).

3.2 SMERNICE ZA VODENJE PROGRAMA SOCIALNE VKLJUČENOSTI IN UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI

Metodologija, izbrana v tem dokumentu, je namenjena zagotavljanju enostavnosti razumevanja in učinkovitosti učenja, prilagojena poameznikom, da izrazijo svoja mnenja in predloge. Družbena razsežnost učenja je tu povezana s tako rekoč »postavljanjem scene«. V zvezi s slednjim so v tem poglavju (3.2) opisane naslednje smernice za izvajanje programa socialne vključenosti. Vsi elementi so močno povezani z delom s ciljno skupino invalidov, kljub temu pa lahko vsaka organizacija materiale in informacije tukaj prilagodi svojim področjem.

VODNIK ZA VKLJUČEVANJE se tukaj nanaša na različne elemente, ki jih je treba upoštevati, da se povečajo koristi usposabljanja za upravičence. Gradivo je sestavljeno iz elementov, ki se lahko kombinirajo glede na potrebe vsakega udeleženca (Ciljne skupine). Glavna ideja tega primera je ponuditi možnost in vpogled v možnosti za individualno načrtovanje in podporo v različnih okoljih (upoštevajte poglavje 4). **Ni enotnega pristopa, ki bi mu bilo treba slediti, vendar je pomembno, da organizacije vzpostavijo lastno interno sled evidenc/obrazcev/drugih orodij za spremljanje in dokumentov, ki jih je treba pripraviti in upoštevati** da lahko vidijo in spremljajo učinkovitost celotnega spremljanja mentorstva in osebne rasti za ciljne skupine, s katerimi delajo. ***Evropsko poročilo*** in njegove ugotovitve sporočajo potrebo po prožnem usposabljanju za ciljne skupine/upravičence. Prilagodljivo usposabljanje je bistvenega pomena – mnogi iz ciljne skupine bodo morda potrebovali ponudnike strokovnega usposabljanja, da se prilagodijo, spremenijo svoje dojemanje in postanejo bolj prilagodljivi. Z vidika fleksibilnosti usposabljanja so programi in učna okolja povezani z različnimi okoliščinami ciljnih skupin. ***Prilagodljivost se nanaša na vsebino usposabljanja, pa tudi na uporabljeno metodologijo.*** To je potrebno, ker so ciljne skupine raznolike, z različnimi potrebami in odgovornostmi, ki izhajajo iz stopnje izobrazbe ali predznanja na interesnih področjih, ki niso natančno ali vsebinsko opredeljena.

Po drugi strani pa so vsebine IO2 bolj praktično usmerjene in IO4 tako služi iskanju najboljšega možnega pristopa pri podajanju vsebin znotraj usposabljanja IO2. Znotraj elementov, uporabljenih v tem 3.2. poglavju, je posamezne učne poti/cilje mogoče spremljati in posodabljati z namenom, da udeleženec izkoristi lastne pozitivne lastnosti za boljše vključevanje v učenje in zaposlitev. S tem so koristi za udeležence omogočene na način, da izkusijo tudi »učenje z delom« in medsebojno sodelovanje/interakcijo.

Pri tem obstaja več možnosti:

- Odpiranje posameznega planskega dokumenta za udeleženca.
- Redne posodobitve elementov »check out« po pilotiranju posameznega modula/enote v IO2 v okviru posameznega načrta (zapisovanje in opazovanje).
- Ponudba podpore – poleg coaching krožkov, opisani pristop 3.1 ponuja dodatna orodja za opolnomočenje za boljšo vključenost.

3.2.1 Navodila za reševanje konfliktov

Vsebina navodil določa postopek ukrepanja v primeru konfliktnih situacij, ki nastanejo med udeleženci, in zagotavlja, da strokovni delavci in mentorji ravnajo v skladu z etičnimi načeli za ugodno rešitev situacije, s poudarkom na preprečevanju in razvijanju konfliktov v skupini.

Postopek dela

V skupini pogosto prihaja do konfliktov, predvsem zaradi velikih medosebnih razlik med udeleženci na osebni, čustveni in socialni področji.

Pri obravnavi konfliktov skušajte zasledovati načelo sprotnega reševanja, torej takoj ob nastanku konfliktnih situacij, da se konflikti razrešujejo dlje časa ali pa konflikti ostanejo nerazrešeni.

V prvi vrsti je treba vplivati na pozitivno vzdušje v skupini in krepiti socialno interakcijo, medsebojno zaupanje in timsko delo. V okviru in pred usposabljanjem svetovati o ustreznih načinih preprečevanja konfliktov in strategijah za reševanje konfliktnih situacij. Potrebno je intenzivno delo na krepitvi socialnih veščin in razvijanju komunikacijskih veščin, ki udeležencem omogočajo prepoznavanje in reševanje konfliktov.

Pri reševanju konfliktov (med udeleženci) upoštevajte naslednja načela:

1. Spodbujajte jih k razmišljanju o izidu spora. Določite želje ali cilje, da povečate možnost dobrega rezultata.
2. Naučiti se prepoznati potrebe drugih, ugotoviti, kaj si nekdo drug želi, pri tem pa poslušati in preverjati lastne izkušnje v odnosu do drugih. Poudarek je na pogovoru med vpletenimi v konflikt. Upoštevajte razlike (v dojemaju situacije, načinih reševanja problemov, interesih, navadah, vedenju...)
3. Spodbujanje nadzora osebnega vedenja (počasno, tolerantno govorjenje z normalno glasnostjo, sedenje med konfliktom...).
4. Predstavite do tri možnosti ali poti iz konfliktnih situacij: sprijaznitev s situacijo, sprememba vedenja in iskanje rešitve, nov vzorec, umik. Z reševanjem konfliktov udeleženci osvajajo nove vzorce in načine vedenja ter spoznavajo samega sebe.

Pri reševanju in obvladovanju konfliktov se osredotočamo na 3 osnovne metode:

1. Metode sprave, ki blažijo konfliktno situacijo (vabila, nasveti, kompromisi, opomini, obljube).
2. Najpogosteje uporabljene metode sodelovanja (pogovori, sestanki, izmenjava mnenj, pogajanja, igranje vlog itd.).
3. Načini preoblikovanja, ki delno ali v celoti spremenijo obstoječe stanje (razdelitev ali oblikovanje skupine, uvedba novih delovnih postopkov in načinov odločanja, zamenjava članov ali vodij ipd.).

Pri reševanju konfliktov upoštevajte naslednje stopnje:

1. Opredelitev konfliktnih situacij in pridobivanje informacij o konfliktu.
2. Preučevanje informacij in ugotavljanje vzrokov konflikta.
3. Dajanje predlogov in odločanje.
4. Načrtovanje izvedbe glede na čas, kraj in način.
5. Izpeljava načrta in ugotavljanje, kaj smo dosegli.
6. V primeru, da z dosežkom nismo zadovoljni, postopek ponovimo in poskušamo ugotoviti, kje nismo bili uspešni.

Smernice, ki jih je treba upoštevati pri reševanju konfliktov:

1. **Zaveznitvo:** kljub konfliktu je priporočljivo ohraniti skrb za dobrobit drugega ali se skupaj boriti za odnos in ne drug proti drugemu, saj tako ohranjamo dober odnos z osebo, s katero ste v konfliktu.

2. Upoštevanje razlik: pozornost je treba usmeriti na medsebojne razlike, ki so lahko bolj ali manj opazne, saj v nasprotnem primeru pogosto pride do nezaželenih rezultatov konflikta (način reševanja problemov, razlike v dojetju situacije, pogled na svet in podobno).

3. Prevzemanje odgovornosti: s prevzemanjem odgovornosti za svoje vedenje lahko konflikt izkoristimo za napredovanje, spoznavanje sebe in drugih. Prevzemanje odgovornosti tako pomeni odkrivanje težav in iskanje rešitev, ne pa dokazovanje krivde drug drugemu.

4. Ohranjanje komunikacije in umirjanje: dobro je vzdrževati komunikacijo in jo morda prekiniti le za kratek čas, da se pomirimo. Pomembno je, da se na temo konflikta vrnemo kasneje, s čimer povečamo možnost iskanja ustrezne rešitve.

5. Stabilizacija interakcije pomeni zmanjšanje hitrosti odzivanja in preverjanje dogajanja. Preveriti je treba, ali smo razumeli, kaj se je dogajalo oziroma kaj je bilo povedano, po drugi strani pa se moramo prepričati, da je slednje tudi mislilo resno.

6. Poročanje namesto vplivanja pomeni, da namesto da zahtevamo spremembo vedenja pri drugem, začnemo poročati o tem, kako se počutimo, s čimer oseba lažje razume, kaj se v dani situaciji dogaja sami.

7. Razdelitev konflikta na manjše dele pomeni, da med konfliktom ne pustimo, da se razširi na več področij odnosa, ampak ostanemo pri problemu, ki je v danem trenutku prišel v ospredje.

Načini reševanja konfliktov:

1. Metoda izogibanja. Tisti, ki uporabljajo to metodo, se nagibajo k umiku iz konfliktna situacije ali želijo ostati nevtralni. Če problem res obstaja, potem takšno vedenje ni produktivno. Lahko pa pride prav v nekaterih drugih situacijah, na primer, ko je konflikt manjšega pomena in je škoda izgubljeni čas z reševanjem.

2. Način prilagajanja. Posameznik, ki tako ravna npr., meni, da ne sme reči ničesar, kar bi prizadelo druge. Na ta način zagotavljamo dobro počutje ljudi, pravi problem pa ostaja nedotaknjen in bo slej ko prej prišel na plano. Lahko je učinkovita vsaj za kratek čas, če so npr. težave resnično osebne narave in niso povezane z delom.

3. Način dominacije. Gre za težnjo po uporabi sile za nadzor situacije in prisilo drugih, da privolijo v ponujeno rešitev. Pretirana uporaba te metode škoduje nasprotni strani v konfliktu, saj se njeni predlogi in potrebe ne upoštevajo. Toda v nekaterih situacijah je ta metoda morda primerna, na primer, ko je treba opraviti neprijetna opravila.

4. Pristajanje na kompromise. Pomeni težnjo posameznikov, da žrtvujejo nekatere interese in tako dosežejo dogovor. Mnogi menijo, da je to ena najbolj realističnih oblik vedenja v konfliktnih situacijah. Ta metoda je primerna, kadar predlogi ene strani blokirajo cilje druge strani.

5. Način pogajanja. Zanj je značilna težnja po ugotavljanju vzrokov za nasprotja, posredovanju informacij in skupnem iskanju ustreznih rešitev. Pomembno je sodelovanje z željo, da vsak čim bolj doseže svoje cilje. S pogajanjem odkrito naslavljammo konflikte, jih analiziramo in poskušamo najti rešitev, ki bo najbolj ustrezala vsem vpletenim. Pomembno je sodelovanje z željo, da vsi čim bolj dosežejo svoje cilje. S pogajanjem odkrito obravnavamo konflikte, jih analiziramo in poskušamo najti rešitev, ki bi najbolj ustrezala vsem vpletenim v konflikt. Poudarek je torej na skupnem reševanju problemov, širjenju virov komunikacije ter jasni opredelitvi in definiranju nalog. V skrajnem primeru, ko kompromisna rešitev ni mogoča, se zatečemo k začasni ločitvi posameznikov ali skupin v okviru vključevanja v delovne aktivnosti.

NAMIGI za interne smernice/akcijski načrt: Pripravite akcijski načrt skupaj s svojo skupino in razpravljajte o načinih posredovanja – dovolite, da se vsi slišijo in vnaprej dosežejo sklep (upravljanje raznolikosti se začne na mikro ravneh).

3.2.2 Navodila za zagotavljanje psihosocialne podpore in intervencije v primeru krizne intervencije

Vsebina navodil določa postopek zagotavljanja psihosocialne podpore udeležencem in ukrepanje v primeru krizne intervencije ter omogoča strokovnim delavcem in mentorjem delovanje v skladu z etičnimi in kakovostnimi načeli.

Zagotavljanje psihosocialne podpore

Če je primerno, organizirajte podporo v obliki individualnih psihosocialnih aktivnosti z namenom opolnomočenja udeležencev in razvijanja socialnih veščin.

Psihosocialna podpora je namenjena reševanju težav, s katerimi se lahko udeleženci srečujejo vsakodnevno ali dolgoročno. Cilj psihosocialne podpore je izboljšati udeleženčevo doživljanje oziroma vedenje in s tem izboljšati kakovost njegovega življenja v najširšem smislu. Udeleženec skozi pogovor razkrije svoje misli in občutke, mentor pa ga na različne načine spremlja in mu pomaga, da najde pot do boljšega reševanja svojega problema, odločanja in izbire. Vedno je treba podpirati udeleženčeve sposobnosti odločanja, nikoli pa ne odločati namesto njega.

Psihosocialna podpora se uporablja kot oblika pomoči pri težavah, ki jih spremlja zmerna čustvena stiska, težavah v vsakodnevem funkcioniranju, fazah odločanja o pomembnih spremembah v življenju, težavah, ki se pojavljajo v programu. Psihosocialne aktivnosti se izvajajo individualno ali skupinsko.

Tematske skupine, povezane z aktualnimi temami, ki se pojavljajo v ospredju zanimanja posameznikov (le nekaj izmed njih, ki se lahko pojavljajo v različnih ciljnih skupinah projekta):

- pregled in analiza aktualnega dogajanja doma in po svetu (branje časopisov, revij, polemična razprava...), medkulturni dialog, pomembne teme v mojem mikro in makro okolju, pogovor na temo medčloveških odnosov, pogovor na temo skupine dinamika, pogovor o hišnih ljubljenskih, pogovor o preživljanju prostega časa, pogovor o odnosih v skupini, pogovor o upoštevanju pravil programa (prihodi, odhodi, odsotnosti), redna srečanja v zvezi s problematiko programa, srečanja o vedenju in upoštevanje postavljenih pravil za usposabljanje, razmišljanja o dogodkih v preteklem tednu, diskusijske delavnice o temah, ki so jih izpostavili udeleženci, mediacija in socialno učenje v kontekstu medosebnih odnosov ...

NAMIGI za interne smernice/akcijski načrt: Pripravite akcijski načrt skupaj s svojo skupino in razpravljajte o načinih intervencije – raziščite potrebe, preverite lastno ekipo strokovnjakov, če je taka podpora možna, raziščite, ali je to morda potreba vaših udeležencev.

3.2.3 Navodila za motivacijo udeležencev

Vsebina pouka določa proces motiviranja udeležencev in spodbujanja k aktivni vlogi v skladu z etičnimi in kakovostnimi načeli. Pri motiviranju udeležencev sodelujejo vodja programa socialne vključenosti, vsi strokovni delavci in mentorji v programu.

Postopek dela

Priporočljivo je pripraviti individualiziran načrt za udeležence, da preverimo njihovo motivacijo za vključevanje in s pomočjo mentorjev/strokovnih sodelavcev opredelimo potrebno stopnjo motivacije za doseganje individualnih in skupinskih ciljev.

Poudarek je na povečanju zadovoljstva udeležencev med procesom vključevanja in usposabljanja, kar pozitivno vpliva tudi na pripravljenost za aktivno sodelovanje v vseh segmentih izvajanih aktivnosti. Pomembno je ustvarjanje pozitivne klime in medsebojnega razumevanja med udeleženci, ki je pomemben dejavnik v motivacijskem procesu in spodbuda za vključevanje v delo in prostočasne aktivnosti.

Poskusite aktivirati udeležence tako pri načrtovanju delovnih kot prostočasnih aktivnosti, k sodelovanju pri predlogih ter izvedbi in pripravi aktivnosti. Na ta način se aktivno vključijo in so bolj motivirani za kvalitetno izvedbo.

NAMIGI za interne smernice/akcijski načrt: Pripravite akcijski načrt, individualni, izbirni: skupaj s svojo skupino in razpravljajte o načinih posredovanja – dovolite, da se vsi slišijo in dosežejo zaključek (glejte primer). Če vsak učenec dela po svojem načrtu, ponudite podporo in s pomočjo mentorja sklenite dogovor o časovnici preverjanja/revidiranja Individualnega načrta.

Name and Surname: _____
(address): _____
Location of the training: _____
Time period of plan: _____

Contents:	Goals:		Deadline:	Responsible person/mentor:	Monitoring implementation evaluation (circle as appropriate):
	Long term	Short term goals/measures/activities:			
WORK RELATED CONTENTS:					decline continuity progress
					decline continuity progress
					decline continuity progress
PSYCHOSOCIAL CONTENTS:					decline continuity progress
					decline continuity progress
					decline continuity progress
CREATIVE CONTENTS:					decline continuity progress
					decline continuity progress
					decline continuity progress
LONG LIFE ORIENTED CONTENTS:					decline continuity progress
					decline continuity progress
					decline continuity progress

Vir: Interna dokumentacija

3.2.4 navodila o možnostih reklamacije uporabnikov/udeležencev

Vsi si moramo prizadevati, da ravnamo v duhu dostojanstva do sočloveka, da spoštujemo človeške vrednote. Želimo si, da bi vključitev v socialni program izpolnila pričakovanja udeležencev in bili z izvedbo programa zadovoljni.

Postopek dela

Udeleženec ima pravico do pritožbe ob vključitvi v usposabljanje, po predlaganem postopku, ki je opisan spodaj:

- pisno pritožbo ali ustno na zapisnik s strokovnim delavcem ali sodelavcem,
- pritožbo mora obravnavati strokovna oseba, skupaj s strokovnim sodelavcem in udeležencem,
- pritožbo je treba obravnavati v osmih dneh od prejema pritožbe,
- poda pisni odgovor na pritožbo.

NAMIGI za notranje vodenje/akcijski načrt: Pripravite poseben obrazec, kjer bo možno obravnavati morebitne reklamacije. V obrazcu je treba upoštevati najmanj naslednjih nekaj elementov: ime, datum pritožbe, kratek opis, status rešitve.

3.2.5 navodila za sodelovanje v programu

Udeleženci imajo možnost sodelovati v vseh fazah izvajanja programa in usposabljanja, kar pomeni, da so aktivno vključeni v snovanje, načrtovanje, izvedbo in evalvacijo programa:

- V fazi oblikovanja udeleženec aktivno sodeluje s svojimi pripombami in predlogi ob sami sklenitvi pogodbe, kjer se urejajo bistvena vprašanja izvajanja programa socialne vključenosti. V tej fazi je udeleženec pisno in ustno seznanjen s pravicami in obveznostmi v programu, kar je tudi del začetnega dogovora o vključitvi.
- Z aktivnim sodelovanjem pri pripravi individualnega načrta, ki vključuje tako delovne kot družabne aktivnosti glede na posameznikove želje, zmožnosti in ponudbo izvajalca, ter z izpolnjevanjem obrazca za predlog aktivnosti, ki zajema predvsem posameznikove želje, udeleženec aktivno vključen v fazo načrtovanja programa. Tudi v tej fazi se udeleženec redno in aktivno vključuje v sodelovanje v skupinskih oblikah odločanja o načinu izvajanja programa, predvsem pri izbiri pristočasnih aktivnosti in psihosocialnih delavnic.
- Udeleženci imajo možnost podati pripombe in pohvale ustno, pisno ali anonimno. Vse pohvale in pripombe so (načeloma) upoštevane, saj se na ta način lahko program izboljša glede na potrebe in želje sodelujočih. Na ta način so udeleženci aktivno vključeni v fazo izvedbe.
- Udeleženci so aktivno vključeni v fazo evalvacije programa, saj jih redno spremljajo strokovni delavci in sodelavci ter se udeleženci seznanjajo z lastnim napredkom, kontinuiteto ali na rednem individualnem razgovoru med udeležencem in strokovnim delavcem programa. Tako imajo možnost soustvarjati načrt aktivnosti za naslednji mesec. Udeleženci imajo tudi možnost izpolniti anonimni anketni vprašalnik o zadovoljstvu, ki je v bistvu evalvacija programa s strani udeleženca.
- Aktivno vključevanje v evalvacijsko fazo je razvidno tudi iz udeleženčevega samostojnega beleženja lastne prisotnosti in zapisov o delih in nalogah, ki jih opravljajo, s čimer dobijo občutek, kako aktivno so prispevali k izvajanju programa.
- S pisanjem tedenskih refleksij imajo udeleženci možnost podajanja mnenj, predlogov in pohval. Na ta način so vključeni tako v fazo načrtovanja kot tudi v fazo izvajanja in ocenjevanja, saj udeleženci na ta način ocenjujejo svoje delo, delo strokovnih sodelavcev, aktivnosti, ki so bile izvedene, dajejo predloge za nadaljnje delo. oz. izvajanje aktivnosti ipd., nato pa aktivno sodelujejo pri predlaganem delu oz. socialne aktivnosti.

NAMIGI za notranje vodenje/akcijski načrt: Logika je vključiti posameznike v aktiven proces med pilotnim izvajanjem – omogočiti prostor in čas, da dodajo vse, kar je zanje ključnega pomena tudi v okviru evalvacije (pred/po pilotiranju, evalvaciji mentorskih krogov itd.).

3.2.6 Navodila mentorja v programu socialne vključenosti

Predvidene naloge mentorja v programu:

- načrtovanje delovnih procesov,
- priprava delovnega mesta v skladu z individualnim delovnim načrtom udeleženca,
- sodelovanje pri načrtovanju in organizaciji procesa integracije in dela udeleženca v skladu z individualiziranim načrtom udeleženca,
- spodbujanje vključevanja v delovni proces, nadzor, spremljanje in zagotavljanje podpore pri aktivnostih (delovnega) vključevanja,
- spremljanje in nadzorovanje delovne učinkovitosti udeleženca in kakovosti opravljenega dela,
- zagotavljanje podpore udeležencu v zvezi z ustreznimi strokovnimi storitvami,
- sodelovanje pri organizaciji in izvedbi ustvarjalnih dejavnosti udeležencev,
- vodenje dokumentacije in evidenc o vključenosti,
- ocenjevanje napredka udeležencev in zagotavljanje ustreznih povratnih informacij,
- vodenje učnega procesa,
- komuniciranje z udeleženci, njihovimi (zakonitimi) zastopniki, strokovnimi in sodelavci ter poslovnimi partnerji,
- zagotavljanje pogojev za varno delo in varstvo okolja, stalno strokovno izpopolnjevanje.

NAMIGI za interne smernice/akcijski načrt: kot mentor boste postavljeni v položaj, da vodite različne udeležence, skrbite za upravljanje časa pilotiranja in nudite podporo učencem. Učence lahko povabite k dejavni vključitvi v ta del pilotiranja tako, da jim ponudite predlogo za tedenski razmislek, ki vsebuje naslednje informacije:

- *Ime in priimek, uvod o tem, kako zapisati razmišljanja: t.j. »sporočite nam svoje misli, dvome, pohvale ali druge podatke, ki se vam zdijo pomembni, povejte, kaj vam je bilo všeč, kaj vam ni bilo všeč... »*

3.2.7 Navodila za metode dela z udeleženci (primer oseb s težavami v duševnem zdravju, motnje v duševnem razvoju)

V okviru programa socialne vključenosti sledimo etičnim načelom opredeljenim v »Kodeksu etike strokovnih delavcev na področju zaposlovanja in poklicne rehabilitacije ter zaposlovanja in socialnega vključevanja invalidov«, pri čemer upoštevamo »Kodeks ravnanja« in druge listine in ter programe, ki se nanašajo na organizacijo (različne države imajo lahko različne zakone ali druge pravne dokumente).

Pomembno je slediti prvinam strokovne, interdisciplinarne, celostne in postopne individualizirane obravnave ob upoštevanju etičnih standardov in kriterijev ter integritete vsakega posameznika.

Pogovor v prvi fazi obsega uvodni razgovor: sprejem potencialnega udeleženca, priprava na vključitev, osredotočena na osnovno usmeritev posameznika, prepoznavanje lastnega položaja, sposobnosti, potencialov, ciljev, pričakovanj, priložnosti oz. priložnosti v okviru programa in izvedenih aktivnosti

ter informacije/seznanjanje s programom socialne vključenosti, prisotni mehanizmi podpore v lokalnem okolju - drugi izvajalci programa socialne vključenosti, dnevni centri, stanovanjske skupine, skupine za samopomoč, svojci...), itd. druge pravice.

Na podlagi zbranih anamnestičnih ali heteroanamnestičnih podatkov se poda začetna ocena stopnje motivacije, ki se spremlja tekom celotne vključitve udeleženca v program; nadalje oceno vrste in stopnje težav / ovir za vključitev v aktivnost.

Ob vključitvi pripravimo individualiziran načrt, v katerem so opredeljeni cilji na naslednjih področjih: delovno, ustvarjalno, prostočasno in psihosocialno. Cilje redno spremljajo strokovni delavci skupaj z mentorji v programu in se ovrednotijo v obdobju 4 mesecev ter se zaključijo ob koncu leta, ko udeleženci podajo tudi predloge za vključitev v naslednje leto.

Zahtevana je kontinuiteta v smislu sledenja zastavljenim ciljem programa z vodeno funkcionalno/delovno zasedbo po izraženih željah in interesih posameznika, z individualnimi in skupinskimi psihoterapevtskimi, socioterapevtskimi, psihoedukativnimi itd. podpornimi terapevtskimi ukrepi - uporaba metod in tehnike za razvijanje specifičnih veščin kot so: komunikacija, socialne veščine, asertivnost, reševanje problemov, obvladovanje problematičnega vedenja in/ali agresije, metode in tehnike socialnega učenja, spodbujanje družabnih prostočasnih aktivnosti, ki krepijo socialno mrežo (rekreacija, izleti...).

Vse aktivnosti bodo spremljale selekcijske ocene in povratne informacije udeležencev (motivacija, razmišljanja, pogledi, vizija, individualni napredek), ki so osnova individualnega načrta.

Pomemben sestavni del integracijskega procesa je interaktivno sodelovanje udeleženca v vseh fazah (individualno načrtovanje vključevanja v delovne in socialne aktivnosti, evalvacije na tedenski, mesečni in letni ravni). Metode, ki jih je treba uporabiti, bi lahko razvrstili v:

- 1.** metode dela s posameznikom (osebna asistenca, motivacija, izdelava individualiziranega načrta, opolnomočenje, krizne intervencije,),
- 2.** skupinsko delo (psihoterapevtski in socioterapevtski pristopi),
- 3.** delo s širšo skupnostjo (družinsko in socialno okolje udeleženca),
- 4.** timsko delo (interdisciplinarno načrtovanje in izvajanje programskih vsebin ter obravnava udeležencev),
- 5.** komplementarne metode (dokumentiranje, pisanje poročil, vodenje osebnih map udeležencev, zapisnikov...).

Posebne metode in tehnike, ki jih je mogoče uporabiti:

- metode individualnega in skupinskega dela,
- pregled in analiza refleksij udeležencev,
- ocena stopnje motivacije udeležencev,
- heteroanamneza - vključitev kontaktnih oseb posameznika,
- individualna (individualni razgovori) in skupinska svetovanja,
- uporaba mediacijskih tehnik v konfliktnih primerih,
- uporaba ustreznih svetovalnih veščin, kot so poslušanje, povzemanje, izražanje razumevanja, zrcaljenje, vadba in sprejemanje,
- informacije o možnostih vključevanja v okolje,
- izkustveno delo v skupini,
- vrednotenje opravljenih dejavnosti in opravljenih storitev,



- priprava in spremljanje individualnih načrtov udeležencev,
- priprava delavnic za razvoj socialnih veščin (izkustveno učenje),
- izvajanje predavanj in tečajev za razvoj potencialov,
- asertivnost v komunikaciji kot pristop k delu z udeleženci,
- pregled zdravstvene in druge dokumentacije osebnih map udeležencev,
- spremljanje napredka v delovni učinkovitosti udeležencev,
- organiziranje udeležbe na dogodkih zunanjih institucij in dogodkov,
- presojo in oceno zahtev in ustreznosti programa socialne vključenosti,
- spodbujanje osebne urejenosti, prisotnosti v programu, izpolnjevanja dogovorov in timskega dela,
- na podlagi sestave in potreb skupine se oblikujejo teme in aktivnosti skupine, ki so aktualne,
- možnost izražanja mnenja o programu in strokovnjakih (anonimni, individualni razgovori,...),
- individualne psihoterapevtske, socioterapevtske in podporne terapevtske ukrepe,
- metode dela so prilagojene potrebam in potencialom posameznika,
- razvijanje socialnih veščin,
- uporaba metod modeliranja, demonstracije, delo po navodilih, analiza dela in postopkov, analiza doseženih rezultatov,
- metode socialnega učenja in učinkovitega reševanja zapletov,
- redno tedensko spremljanje delovanja programa in psihofizičnega stanja udeležencev na timskih sestankih,
- spremljanje, dopolnjevanje in prilagajanje individualnih načrtov,
- evalvacija programa in dela udeležencev z ocenjevalnimi obrazci.

3.2.8 individualna navodila za načrtovanje

Vsebina navodil določa potek priprave, spremljanja in vrednotenja individualnega načrta – ponovno lahko preverite poglavje **3.2.3**

Ob vključitvi udeleženca in ob podpisu pogodbe o vključitvi pripravite individualni načrt za posameznega udeleženca, v katerem so opredeljeni kratkoročni in dolgoročni cilji na delovnem in socialnem področju.

Individualni načrt se pripravi v sodelovanju z udeležencem, s pomočjo njegovih izkazanih preferenc glede dela in drugih aktivnosti ter samoocene ohranjenih sposobnosti.

Delovne vsebine zajemajo vse delovne aktivnosti, v katere želi udeleženec sodelovati, družabne pa psihosocialne, kreativne in vseživljenjske vsebine, ki so namenjene krepitevi moči in samozavesti udeležencev, razvoju socialnih veščin in preživljanju prostega časa.

Dolgoročni cilji se navezujejo na splošne cilje programa vključevanja, to so: socialnodelovna integracija in preprečevanje socialne izključenosti, razvoj delovnih potencialov in v zvezi s tem možnost ponovnega preverjanja ocene zaposljivosti, ohranjanje in razvijanje delovnih spretnosti, razvoj delovnih sposobnosti, razvoj delovnih sposobnosti, razvoj delovnih sposobnosti, razvoj delovnih potencialov, razvoj delovnih sposobnosti, razvoj delovnih sposobnosti, razvoj delovnih sposobnosti, razvoj delovnih sposobnosti, razvoj delovnih sposobnosti, pridobivanje in ohranjanje delovne kondicije, delovna vzdržljivost in obremenjenost, ohranjanje, razvijanje in širjenje socialne (podporne) mreže, psihosocialna podpora, opolnomočenje, razvoj in dvig socialnih kompetenc,

pomoč pri razvoju osebne prilagodljivosti, osebna rast, ohranjanje in spodbujanje samostojnost, pomoč pri posredovanju socialnih interakcij v okolju in urejanje le-teh.

Kratkoročni cilji so specifični in neposredno povezani z udeležencem, njegovimi sposobnostmi, zmožnostmi, interesi in željami, npr. razvijanje delovne vzdržljivosti, računalniške in funkcionalne pismenosti ...

Cilje redno spremlja strokovno osebje skupaj s strokovnimi sodelavci v programu in jih v določenem obdobju (odvisno od nacionalnih sfer) evalvirajo. V vsakem obdobju navedemo, ali je udeleženec v zatonu, kontinuiteti ali napredku.

Odgovorna oseba, ki spremlja posameznika, je strokovna oseba, vodja programa na lokaciji. Pri individualnem načrtu sodelujejo tudi strokovni sodelavci, ki posameznika spremljajo pri delovnih aktivnostih.

Individualni načrt se zaključi ob koncu leta s kratkim povzetkom delovanja. Nato se udeleženci seznanijo z ugotovitvami in skupaj pripravijo nov načrt za naslednje koledarsko leto. Udeleženci so tako seznanjeni z vsemi postopki in koraki pri izvajanju individualne obravnave.

3.2.9 Navodila za spremljanje zaposljivosti udeležencev

V okviru programa socialne vključenosti je pomembno redno spremljanje napredka ali stagnacije posameznika ter vrednotenje delovnega in socialnega delovanja, njegovih priložnosti, interesov, ohranjenih in razvitih potencialov in ovir. Spremljanje nam omogoča širok nabor načrtovanih in izbranih (delovnih in družabnih) aktivnosti.

Zaradi heterogenosti skupine in omejenih možnosti posameznikov je napredek udeleženca zelo individualna kategorija in niha. Dnevno ga spremljajo strokovni delavci, strokovni sodelavci in seveda udeleženci sami. Le svojo delovno učinkovitost in s tem povezani napredek beležijo sami, na posebej predpisanih obrazcih "*Vodenje evidenc o opravljenem delu*". Tako dnevno vodijo evidenco, katero delovno aktivnost so opravili in koliko dela so opravili v določenem časovnem obdobju. Strokovnjaki med vsakodnevno vključenostjo v aktivnosti spremljajo s tem povezan napredek. Vpletenost v *različne aktivnosti so zapisane v tabeli, ki določa delovne obveznosti za vsakega posameznika po delovnih dnevih*. Napredek se opazuje mesečno.

Spremlja se napredek, kontinuiteta ali padec pri posameznikih (torej vsake 4 mesece po individualnem načrtu). Skladno s tem obstaja strategija vključevanja v naslednjem obdobju in potrebni ukrepi za izboljšanje delovanja posameznih udeležencev.

Redno spremljanje omogoča sledenje razvoju delovnih potencialov udeležencev in možnosti prehodov med statusi in/ali programi.

NAMIGI za interne smernice/akcijski načrt: Lahko se vrnete na odsek 3.2.3 za povzetek/prilagoditev individualnega načrta, ki je najbolj primeren za vašo ciljno skupino.

Še nekaj primerov, ki jih lahko vi in vaši učenci nastavite/dogovorite o uporabi so predstavljeni spodaj.

- **Tabela/tabla spremljanja**– primer danskih proizvodnih šol:



Name	Machine Processing	Manuel Processing	Assembling Methods	Measuring and Drawing	Boat Maintenance	Boat Equipment	Safety	Navigation	Generally	Generally Professionally
	Leveling Planing Sawmilling Drilling Turning Finish	Tool sharpening/grinding Sanding Sawing Drilling Finish	Nailing Screwing (wood screws/bohtz) Glue (biscuit/dowel) Taping Lacching	Measuring technique Understanding of drawings Bleaching Understanding of materials	Lacquering Painting Caulking Rigging Daily Supervision	Sails Ropes Splicing Motor Check	Personal Vest Williams Turn (man over board)	Collision Regulations (navigation) Helmsman	Roving Cooperation and Overview Maritime Language	Planning Assessment Cleaning Assessment of Working Phase Safety Materials Sorting Worksheets Danish Mathematics
Christopher										
Rikki										
Mathias										
Kenni										
Mads										
Nikki										
Inuk										
Robin										
Christoffer										
Sebastian										

- Beginner (1)
- Practiced (2)
- Experienced (3)
- Competent (4)

Vir: Erasmus+, Paving the way: <http://www.ipso.li/projects/paving-the-way>

Ob vstopu v delavnico projekta je treba opraviti kar nekaj spremljanja – da bo ta aktivnost bolj motivacijska, lahko uvedete tako imenovane »kompetenčne table«, ki so namenjene spremljanju razvoja poklicnih kompetenc udeležencev. Ker moduli vključujejo učne izide, lahko razvijete posebno kompetenčno tablo pod vsakim modulom / ali preprosto uporabite to s kompetenčnim modelom, ki je najbolj primeren za vas in vaše učence (lahko je kompetenčni okvir ključnih kompetenc za vseživljenjsko učenje ali potencialni nacionalni kompetenčni okvir znotraj formalnega izobraževalnega sistema/zahteve za vpis v formalne izobraževalne programe je lahko tudi kompetenčni okvir za zaposlene – bodite prilagodljivi in določite kompetence, ki najbolj ustrezajo potrebam vašega delovnega/nacionalnega področja). Pomembno je, da vsak udeleženeec (vidno) ve, kako napreduje pri izboljševanju, ne glede na to, za kakšno odločitev o končnem izgledu takšne table se odločite (lahko fizično, računalniško, vsem vidno ali ne...).

● **Ocenjevalni pogovor:**

Vsak teden lahko nekaj časa namenite za t.i **ocenjevalni pogovor**, kjer se trenerji in pedagogi pogovarjajo in dokumentirajo razvoj udeležencev.

Participant's talk from Name of the participant:

Cognitive characteristics (system of marks)	1	2	3	4	5
perceptivity					
attention					
concentration					
retentiveness					
problem-solving competence					

Social characteristics (system of marks)	1	2	3	4	5
assertiveness					
ability to establish contact					
critical faculty					
teamwork					



Professional characteristics (system of marks)	1	2	3	4	5
endurance/resilience					
tolerance of failure					
willingness of tidiness					
punctuality					
self-reliance					
diligence/accuracy					
sense of responsibility					
motivation					
fine motor skills					
gross motor skills					
implementation of assistance					
reliability					

How can the professional skills of the participant be judged?

Verbal feedback:

Which job seems well-suited for the participant? What are the participant's interests?

Which targets can be fixed up to the next participant's talk?

4. PRILAGODITEV NAČRTOV UPRAVLJANJA RAZNOLIKOSTI ZNOTRAJ RAZLIČNIH OKOLIC – Sklepi in priporočila

V tem zadnjem poglavju razpravljamo o upravljanju raznolikosti po pridobitvi dragocenih povratnih informacij iz faze pilotiranja projekta. Projektni konzorcij je delal z različnimi družbenimi skupinami, ki jim grozi socialna vključenost, in glavni vpogledi skozi optiko upravljanja raznolikosti so predstavljeni v tem poglavju.

Ponovno si IO4 – komplet orodij za upravljanje raznolikosti v nadaljevanju prizadeva za vključitev različnih perspektiv ter gradi svojo vsebino in pristop, vključno z:

- Teoretično ozadje upravljanja raznolikosti na splošno (delovna in učna okolja in nastavitve) – glejte 2. poglavje in listine raznolikosti.
- Uporabnik/udeleženec - mentor/strokovni obseg upravljanja raznolikosti – model postavitve programa socialne vključenosti.
- Vsebine, povezane z vključevanjem na delovnem mestu/učenjem, za upravljanje raznolikosti

Praktični vpogledi iz pilotiranja - zaključki

Eden najpomembnejših ciljev IO4 je bil ustvariti komplet orodij, ki bi bil uporaben za osebe s posebnimi potrebami/osebe s čustvenimi in fizičnimi izzivi. Cilj tega dokumenta je torej razsežnost podpornih ukrepov, namenjenih upravičencem, z razširitvijo intervencije na prve zdravstvene in socialne dejavnosti na globlje ukrepe za olajšanje socialne vključenosti naših ciljnih skupin v civilno družbo države EU gostiteljice.

Kot je razvidno iz izkušenj s pilotiranjem, so vsaj tri organizacije poleg Slovenije (kot je v skladu s ciljem IO4) imele koristi in so uporabile ta komplet orodij za izboljšanje in natančno prilagajanje izkušnje s pilotiranjem, medtem ko so postavljale sceno za konkretne izvajane dejavnosti.

Italija je delala z ženskami z avtizmom ali Aspergerjevim sindromom. Iz mentorjevih povratnih informacij se je zdelo pomembno, da je bil postopek/struktura individualiziranega intervencijskega načrta uporabljen in postopoma razvit med coaching krožki. Zaznali so ga kot dober način za povzetek ključnih področij in je predstavljal neke vrste motivacijski opomnik udeležencem. Proces je potekal postopoma, pri čemer je bilo dovolj prostora za raziskovanje tudi teme samospoštovanja in motivacijskih mehanizmov. Zelo pomembna tema je bila postavitve zdravih meja: zelo pomembna tema za osebe z avtističnim spektrom, s poudarkom na tem, kako prepoznati in obvladati meje, udeležencem pa je podala veliko primerov, ki predstavljajo različne ravni intimnosti (nadrejeni, skupine sodelavcev, znanci, prijatelji, družina itd.).

V Španiji je bila vključena ciljna skupina prav tako homogena in je predstavljala osebe s statusom brezposelnih, odrasle z nizkimi kvalifikacijami in delovnimi izkušnjami na nižjih položajih predvsem v komercialnem sektorju in gostinstvu. Ti profili imajo težje dostop do usposabljanja za izboljšanje kvalifikacij, kar otežuje prilagajanje organizacijskim ali tehnološkim spremembam ali ponovno vključitev na trg dela, ko izgubijo službo.

Za učinkovito podporo starejšim brezposelnim so potrebni celoviti in individualizirani podporni pristopi. Španski mentorji so uporabili osebno usmerjen pristop, ki je upošteval individualne potrebe vsakega udeleženca (izobrazbo, znanja in veščine, predhodne poklicne izkušnje, znanje, interese itd.), da bi vsakega udeleženca pripravili na ponovno vključitev na trg dela ali dostop do bolj formalne poti usposabljanja.

Zelo zanimivo je dopolnjevanje med tremi državami (Italija, Slovenija, Španija), čeprav se je v Španiji ciljna skupina nekoliko razlikovala. Španski kolegi so morali v celoti prilagoditi modul II, vendar je po pregledu in pridobljenih povratnih informacijah razvidno, da sta individualizirano načrtovanje in pristop, osredotočen na osebo, zelo potrebna in da individualizirano načrtovanje podpira tudi timsko delo v takšni pilotski izkušnji, saj lahko vrstniki podpirajo drug drugega.

Priporočila in praktični nasveti

Ker se projektne ciljne skupine med različnimi partnerskimi organizacijami zelo razlikujejo, je očitno, da so prilagojene poti usposabljanja in individualno delo potrebni ne glede na ciljno skupino.

Partnerstvo je s pilotnim izvajanjem pridobilo dragocene izkušnje in poleg že opisanih listin raznolikosti je pilotna izkušnja razkrila, da upravljanje raznolikosti vključuje več vidikov:

- Organizacijski pristop povezan z organizacijsko kulturo.
- Sistem preverjanja in spremljanja napredka, ki omogoča stalen in ažuren (družbena pripoved o raznolikosti) razvoj, spremljanje in prilagajanje upravljanja raznolikosti.

Kot je razloženo v prvem poglavju tega dokumenta, pristopa k raznolikosti ni mogoče opazovati z ene same točke, temveč je povezan z družbenimi spremembami dojemanja ljudi, ki jim grozi izključenost, in nacionalnimi sistemi, ki sprejemajo in sledijo ideji/potrebi po organiziranju, strukturiranju, razvijanje in vzpostavljanje učinkovitih, preglednih in k ljudem usmerjenih politik, ki so združene na osi: ljudje, kultura, raznolikost, vključenost.

Iz perspektive ljudi z invalidnostjo upravljanje raznolikosti vključuje različna področja, kjer je tema prisotna: zaposlovanje, socialna vključenost, dostopnost prostora in storitev, digitalna dostopnost in drugo. V tem dokumentu se osredotočamo predvsem na zaključke in priporočila o upravljanju raznolikosti, povezanem z vključevanjem na delovnem mestu/zaposlovanjem in dostopom do usposabljanja in izobraževanja, pri čemer mislimo na to ciljno skupino, vendar pa se načela in praktični nasveti, predstavljeni tukaj, lahko uporabljajo tudi v drugih okoljih. vključno z ljudmi, ki jim grozi socialna izključenost.

Strategije raznolikosti in vključevanja so pomembne za zagotovitev, da je organizacija enakopravna in nediskriminatorna. Da bi to dosegli, moramo ohranjati perspektivo enakosti skozi vsakodnevno delo, pri vseh odločitvah, na vseh ravneh in v vsakem koraku procesa. Vključeni morajo biti vsi zaposleni v organizaciji. Da bi raznolikost in vključenost bili del vsakdana, se mora celotna organizacija posvetiti razumevanju delovanja struktur moči in spodbujanju druga druge, pa tudi razumevanju, kako lahko na različne načine vplivajo na različne posameznike. Z intersekcijskim pogledom na delo za enakost lahko naredimo globlje in pravičnejše ocene, tako da je lahko več ljudi vključenih, prizadetih in doseženih z delom. Najpomembnejši predpogoj(-i) za vzpostavitev okolja, ki gradi učinkovito upravljanje raznolikosti:

- Vodstvo mora delo voditi z zgledom (organizacijska struktura, kultura in regulativa).
- Vlaganje v izobraževanje vseh (strokovnega osebja, udeležencev, študentov itd.).
- Enake možnosti za prispevek h izgradnji organizacijske kulture.

Organizacijska struktura in ureditev

Če še ni razvita (zlasti v neformalnih okoljih), je naložba v organizacijsko ureditev, zunaj minimalnih zakonskih obveznosti (po vrsti organizacije), pomemben element za upravljanje raznolikosti, saj določa proces izvajanja dejavnosti strokovnih služb, organizacija in delovanje posameznih programov/sektorjev/oddelkov s ciljem (poleg osnovnega operativnega razumevanja) vključuje vprašanja upravljanja kakovosti, internega in eksternega komuniciranja, pridobivanja in ohranjanja položaja vrednega subjekta v skupnosti (podjetniška in družbena odgovornost). Pri delu v sistemu socialnega varstva / socialnih službah je ena izmed možnosti (poleg listine raznolikosti) tudi pridobitev certifikata EQUASS (Equass, n.d.). Prijavni obrazec in postopki vključujejo tudi razdelke o viziji organizacije, poslanstvu, vrednotah, politiki kakovosti, etičnem kodeksu osebja, vključevanju oseb v oblikovanje/izvajanje/ocenjevanje storitev, opolnomočenju, kakovosti življenja (aplikacija

Equass, n.d.). V vsakem primeru je vedno pomembno razumeti, kateri uradni standardi so pravno zavezujoči v osi: država, vrsta organizacije, ljudje, s katerimi in za katere delamo; so na prvem mestu.

Ne glede na pristop postavljanja strukture je vodstvo tisto, ki daje prednost vprašanjem, povezanim z enakostjo in raznolikostjo: zato je potrebna priprava dokumentacije za vzpostavitev poti za vsaj naslednje elemente: procese odločanja, rutine, vrednotenja, sestanke osebja. To je proces, ki je v določeni meri povezan z organizacijsko kulturo in mora potekati z enakovrednim vključevanjem zaposlenih/udeležencev. Vodenje je v vlogi (tj.) ustanoviteljev/nosilcev glavne ideje/vrednot, vendar ima prenos vrednot pomembno vlogo, saj kulture enakosti in različnosti ni mogoče vzpostaviti samo s formalno dokumentacijo, temveč z nematerialnimi elementi, ki so povezani. na zgodbe (glejte vlogo zgodb v prejšnjih poglavjih in Modul o opolnomočenju za IO2), simbole, obrede ter »vsakdanji« jeziki in pogovor.

Osnovni elementi postavljanja organizacijske kulture in priprave podporne/formalne dokumentacije lahko vključujejo opis in sprejeto pripoved (seznam ni izčrpen):

- Enakopravnost
- pravice
- Etika
- Socialno/poslovno partnerstvo
- Sodelovanje
- Pristop, osredotočen na osebo/zaposlenega/udeleženca
- Področja in cilji procesa izboljšav

Eden od klasičnih načinov, v katerega lahko vsaka organizacija že vgradi načelo upravljanja raznolikosti, je tako imenovani etični kodeks, če takšen dokument ali elementi delovne kulture niso že vnaprej določeni s poklicnimi standardi za poklice na področjih socialno delo, izobraževanje, zaposleni v javnem sektorju in drugo. Članice so vse partnerske države projekta VICTORUPESI in njihova predstavniška telesa za poklice socialnega dela *MEDNARODNA FEDERACIJA SOCIALNIH DELAVCEV* ki deluje kot globalno telo za poklic socialnega woka. Zveza in njeni nacionalni člani si prizadevajo za socialno pravičnost, človekove pravice in vključujoč, trajnostni družbeni razvoj s spodbujanjem najboljših praks socialnega dela in sodelovanjem v mednarodnem sodelovanju.

Razvoj, spremljanje in prilagajanje upravljanja raznolikosti

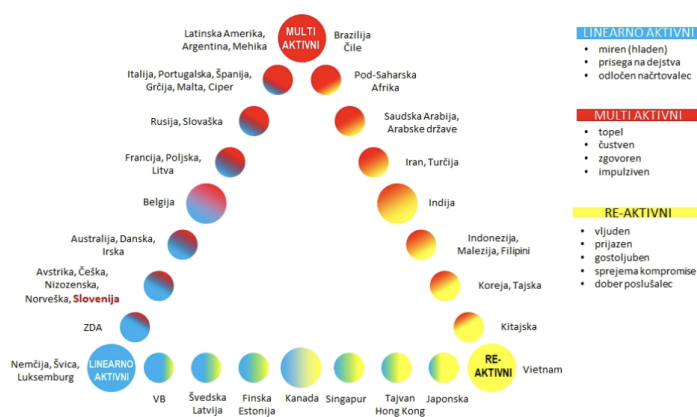
Da bi razvili okolje z visoko vgrajenimi standardi enakosti in učinkovitega upravljanja raznolikosti v zvezi z vsemi vključenimi, je del ljudi/zaposlenih tisti, ki poskrbi za delovanje vnaprej določenih standardov.

Medtem ko je prejšnje poglavje upravljanje raznolikosti vključevalo perspektivo neposrednega dela z udeleženci/učenci in zlasti osebami s posebnimi potrebami, se tukaj osredotočamo na nastavitev upravljanja raznolikosti s posledicami, kako delati na tem procesu – perspektiva »ljudi, ki razvijajo organizacijsko kulturo“ in s poudarkom na strokovnem/zaposlenem, pedagoškem in kadrovskem kadru.

Obstaja veliko modelov in definicij elementov kulture kot take. Za vzpostavitev učinkovite kulture upravljanja raznolikosti in organizacijske kulture, ki sledi predpogojem enakosti in spoštovanja

raznolikosti, se osredotočamo na model medkulturne komunikacije, saj projekt vključuje različne partnerske organizacije iz različnih partnerskih držav, vključno z različnimi osebami, ki imajo tudi svojo kulturno in družbeno ozadje. Enega od teh modelov je postavil Richard Lewis, ki je upošteval kulturno diferenciacijo komunikacije. Na podlagi njegovega modela so kulturne norme razvrščene kot (Stare, 2020):

- Linearno aktiven s težnjo k umirjenosti, dejstvom, načrtovanju (tj. Severna Evropa, Severna Amerika in sorodne države)
- Multi-aktiven s težnjo po čustvovanju, komunikaciji, impulzivnosti (tj. države južne Evrope, Latinske Amerike, Afrike in Bližnjega vzhoda)
- Ponovno aktiven s težnjo po vljudnosti, prijaznosti, gostoljubju, kompromisu.
- Ali kombinacija obojega.



Vir: <https://projekt35.si/category/vodenje-tima/>

To razumevanje nam lahko pomaga pri organiziranju okolja za organizacijo srečanj, ki so usmerjena v postopni razvoj pristopa upravljanja (organizacijske) raznolikosti, ki naslavlja potrebe vseh, ob stalnem upoštevanju potreb našega terenskega dela (za koga delamo za in z, v kakšnem družbenem okolju delujemo, kateri standardi so že uveljavljeni, kaj je mogoče narediti dodatno, kaj izboljšati). Tukaj govorimo o *proces ustvarjanja procesa enakosti* vključuje naslednje predloge (po Bohmanu, 2020):

- Razmislite o imenovanju zunanega vodje procesa, ocenjevalca (neodvisen pregled, natančno prilagajanje organizacijskih vrednot)
- Formalna organizacijska dokumentacija (pravice, etika, sodelovanje itd.) mora vključevati dolgoročno vizijo, merljive cilje, jasno razdelitev odgovornosti, pričakovanja vseh, pri tem pa vsekakor vključiti definicijo enakosti in korake k njej)
- Ustvariti je treba nekakšen akcijski načrt, saj drugače nimamo elementov za merjenje, čeprav včasih govorimo o entitetah, ki niso merljive (Živeti v skladu z vrednotami, kako lahko to predstavimo – sklicujoč se tudi na pristop iz 3. poglavja o to zadevo) in vedno vključite ljudi v ustvarjanje takšnih smernic.
- Politika odprtega dostopa do takšne dokumentacije, vendar ob spoštovanju zbranih osebnih podatkov.
- Redna revizija s strani notranje delovne skupine / skupine za upravljanje raznolikosti (opredelitev časovnic, kritičnih točk in načrta za izboljšave).



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



- Zapis akcijskega načrta za izboljšanje.

VIRI

- Gadd T., Cronin S., 2018, *A national Framework for Person-Centered Planning in Services for Persons with a Disability*, ACE Communication Ireland. Retrieved from: <https://www.hse.ie/eng/services/list/4/disability/newdirections/framework-person-centred-plan-ning-services-for-persons-with-a-disability.pdf>
- Point, S.; Singh, V. (2004). *Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison*. Researchgate.net. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/222192089_Strategic_Responses_by_European_Companies_to_the_Diversity_Challenge_an_Online_Comparison
- European Commission (Hajjar, L.; Hugonet, C.; IMS-Entreprendre pour la Cité (France)) (2015). *Diversity within small and medium-sized enterprises best practices and approaches for moving ahead*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, European Union, 2015. Retrieved from: <https://www.raznolikost.eu/wp-content/uploads/Diversity-within-SME.pdf>
- Bohman, J. (2020), *A Tutorial for Equality – How to work for equality and inclusion in the game industry*. Included in: IKF Equality Policy (internal resource).
- European Quality in Social Services (n.d.). *About EQUASS*. Retrieved from: <https://equass.be/index.php/about-equass>
- European Quality in Social Services (n.d.). *EQUASS ASSURANCE APPLICATION FORM*. Retrieved from: <https://equass.be/index.php/certif-system/equass2018docs>
- Frühmann, P.; Hamilton, N. (editors); Broer, Y.; Morgensen, L.; Frezza, L.; Hamilton, J.; (co-authors) (2016). *Raising strong and resilient communities / A Narrative and a Story Approach to empower Cooperation, Cohesion and Change in Communities through non-formal Education*. Storybag, J.H.Meijerstraat 49, 1214 NH Hilversum, the Netherlands.
- Greif, T. (2009). *Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju: smernice za delodajalce in sindikate*. Ljubljana: Društvo Škuc. Retrieved from: <https://www.raznolikost.eu/wp-content/uploads/Raznolikost-v-zaposlovanju.pdf>
- INTERNATIONAL FEDERATION OF SOCIAL WORKERS (n.d.). Retrieved from: <https://www.ifsw.org/about-ifsw/>
- Lewis, R.D. Model of Cross-Cultural Communication (Wikipedia, n.d.). Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Richard_D._Lewis
- National Disability Practitioners (NDP) (n.d.): Retrieved from: <https://www.ndp.org.au/images/factsheets/346/2016-10-person-centred-approach.pdf>
- National Society for the Prevention of Cruelty to Children (2014). *Solution-focused practice A toolkit for working with children and young people*. Retrieved from: <https://learning.nspcc.org.uk/media/1073/solution-focused-practice-toolkit.pdf>
- NSW Government, (n.d.). *What is a person-centred approach?* Retrieved from: <https://www.health.nsw.gov.au/mentalhealth/psychosocial/principles/Pages/person-centred.aspx#:~:text=A%20person%2Dcentred%20approach%20is,their%20needs%20and%20unique%20circumstances.> [20.12.2021]
- Ponikvar, J.; Zupančič, B. (2019). *Raziskava dobrih praks upravljanja raznolikosti in spodbujanja enakosti v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji*. Retrieved from: <https://www.raznolikost.eu/wp-content/uploads/Dobre-prakse-raznolikost-in-enakost-v-MSP-2019.pdf>
- Paving the Way (Erasmus+ project). *Assessment and Documentation of Non-formal Learning – Tools and Practices*. Retrieved from: <http://www.ipso.li/projects/paving-the-way>



- Solution focused Brief Therapy (Wikipedia, n.d.). Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Solution-focused_brief_therapy
- Stare, A. (2020). Mednarodni virtualni (agilni) timi. Retrieved from: <https://projekt35.si/category/vodenje-tima/>
- Theory of mind (Wikipedia, n.d.). Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_mind