

UGLED IN ZAUPANJE JE VSE, KAR IMAMO

All We Have is Reputation and Trust

IZVLEČEK

V prispevku izpostavljamo, da sta v osebnih in družbenih odnosih poštenost in integriteta nepogrešljiva, še posebej ko govorimo o naših delovnih odnosih. Njuna morebitna odsotnost predstavlja največje tveganje za ugled in zaupanje. Za razliko od vseh drugih tveganj, ki prihajajo tudi od zunaj in so včasih tudi splet nesrečnih okoliščin, na katere nimamo neposrednega vpliva, si tveganja ugleda najpogosteje povzročamo sami. V prispevku navajamo pasti vsakodnevnih situacij, kjer je prisotno tveganje ugleda, ki je v največji meri povezano z integriteto posameznikov ter z notranjim ustrojem in delovanjem vzgojno-izobraževalnih organizacij, njihovega vodstva in kolektiva, tveganja, ki je povezano s procesi vodenja in medosebnimi odnosi.

Ključne besede: integriteta, zaupanje, vodenje, medosebni odnosi

ABSTRACT

This paper highlights the crucial role of honesty and integrity in interpersonal and social relationships, especially from the point of view of professional life. Their potential absence poses the greatest risk to reputation and trust. Unlike all other risks, which may be a result of external factors or unfavourable circumstances beyond one's direct control, reputational risks are most often self-inflicted. The pitfalls of everyday situations where a reputational risk is present are outlined. Such risk is mostly linked to personal integrity and the internal structure and functioning of educational institutions, their management, and personnel; it is a risk associated with management processes and interpersonal relationships.

Keywords: integrity, trust, leadership, interpersonal relationships

»Integriteta? Dajte no. Poglejte, v kakšnem svetu živimo. Kdor ne hodi po robu in čez, ga povozijo. Ali si ovca, ali pa strižeš,« mi je razlagal človek, ki je nosil odgovornost vodenja v šolstvu. Bil je drzen, prepričljiv, karizmatičen, dobro omrežen, a nič od tega mu ni pomagalo, ko se je zaradi svoje drzne vožnje skozi življenje znašel na prvih medijskih straneh in v primežu organov pregona. Čez noč se je moral posloviti od funkcije. Rekli boste, to je bilo najbrž še v času, ko so bili ljudje zaradi večjih ekscesov na svoji poklicni poti pozvani k odstopu in so ga bili tudi primorani sprejeti, preden je njihova zadeva sploh prišla v javnost, kaj šele na sodišče. Res je tako. In res je tudi, da standardi pričakovanega delovanja in obnašanja padajo, kar je značilno za družbe, prežete s političnimi nasprotovanji in spori; za družbe v krizi, kjer pojema moč družbenih institucij, družbene vezi pa so oslabiljene. Čas negotovosti dodatno briše meje in tisto, kar je bilo do včeraj popolnoma nesprejemljivo, se danes zdi nova normalnost. A kdor se odpove integriteti, prej ali slej plača visoko ceno. Mnogi, ki delujejo znotraj vzgoje in izobraževanja, so jo že plačali, drugi jo še bodo. Vmes pa bomo izgubljali ugled in zaupanje. Trajalo bo, da se spet povrneti. Potrebno bo pošteno, transparentno, dobronamerno, verodostojno, predvidljivo, zanesljivo, kompetentno delovanje v dobro ljudi in družbe na vseh nivojih, začeni vsak pri sebi in znotraj sistema, v katerem deluje. Pri tem nam bo še marsikdaj spodletelo.

- »Ravnateljica nam vsako mesec vsaj dvakrat priredi online sestanek ali izobraževanje. Prižgem zoom, ugasnem kamero in grem delat pametnejše stvari. Malo pred koncem pridem nazaj, priključim kamero in zavzeto kimam. Če zahteva, da imamo prižgano kamero, pa si prinesem knjigo ali kvačkanje, da čas ni izgubljen.
- »Kar napiši mi, da sem se vrnil ob 16. uri, da dobim še dnevnik.«
- »O, smo dobili nove USB ključke? Tega bom vzela za sina.«
- »Učiteljica me je klicala na moj službeni mobilni telefon čez vikend. Petkrat. Nisem dvignila, ker točno vem, da ima nov izgovor, zakaj je spet ne bo.«
- »Določeni sodelavci mi gredo na živce. Uredil sem si tako, da gre njihova pošta direktno v neželeno pošto. Vsake toliko časa pregledam v koš, toliko, da preverim, ali so se glave že ohladile, ali še vedno kaj hočejo od mene.«
- »Kdo spet kliče? Tista krava? Povej, da sem na nujnem sestanku. Zanj bom vedno na nujnem sestanku. Enkrat bo že dojela.«

Vsak dan posebej je nov test integritete, na katerem včasih tudi pademo. Na deklarativni ravni smo vsi poštene, dobronamerni, razumevajoči, vključujoči, vsakdanji izzivi pa so polni pasti. Veliko poguma, stabilnosti, dobrote in notranje moči potrebujemo, da ostajamo sami sebi zvesti in ne ubiramo bližnjic. Da naše besede in dejanja pripovedujejo isto zgodbo. Da zmoremo spoštljivo zagovarjati svoja stališča, ne da bi povozili druge. Da ostajamo dobri in poštene do ljudi okrog sebe. Da ohranimo

spoštovanje tudi v trenutkih, ko nas bolijo razlike (ali pač podobnosti) med nami. Da zmoremo kot profesionalci zdržati in spoštovati različnost in tudi odločitve, ki so drugačne od naših, brez obsojanja in zavračanja. Da priznamo lastne napake in se učimo iz njih. Da se zmoremo iskreno opravičiti. Da zmoremo nesebično deliti svoje znanje in izkušnje, a tudi sprejeti pomoč, ko ne gre. Da ostajamo drug drugemu človek, tudi ko ni preprosto in nas morda sodelavci s svojim ravnanjem in odločitvami vznemirjajo. To je v času negotovosti, ki ga živimo že skoraj dve leti, še posebej pomembno. Veliko notranje moči in zrelosti potrebujemo, da se vsak dan znova zavemo, zakaj smo tu, kaj je naše poslanstvo in kaj pričakujejo in najbolj potrebujejo sodelavci, učenci, dijaki, pa tudi njihovi starši in skrbniki. Paziti moramo, da ne odrekamo pravic in svoboščin ljudem, ki imajo drugačna stališča od naših, ali pa morda sprejemajo odločitve, ki so nam težko razumljive. Zavedati se moramo, da nismo tu, da sodimo in obsojamo. Tu smo, da s svojo profesionalnostjo, strokovnostjo, znanjem, izkušnjami in človečnostjo sprejememo razlike med nami. Po možnosti na način, da v času, ki je za marsikoga velika preizkušnja, ne povzročamo dodatnega trpljenja, pač pa poskušamo iskati rešitve, v prvi vrsti rešitve v dobro otrok. Da bi prišli do odgovora, kaj je v najvišje dobro soljudi, moramo marsikdaj pustiti egotripe, moraliziranje, predsodke, sodbe in lastna prepričanja ob strani in se zavestno potruditi, da v prvi vrsti ne škodimo, pač pa poskušajmo nesebično pomagati in podpreti soljudi, ki potrebujejo našo pomoč.

- *Ravnatelj na sestanku s kolektivom poimensko prebere učitelje, ki so se trikrat cepili in prosi za aplavz. Nato poimensko izpostavi učitelje, ki se redno testirajo, cepljeni pa (še) niso in jih imenuje za sramoto šole.*
- *Profesor sredi ure pozove dijake, ki niso cepljeni, da vstanejo. Pove jim, da so neodgovorni in da je razočaran nad njimi.*
- *Učitelj, ki je že prejel pozitivni odmev, se o tem na govorilnih urah na daljavo pohvali staršem in jim zaupa podatek, kateri njegovi kolegi so samo dvakrat cepljeni ter jih označi kot neodgovorne. Tiste sodelavce pa, ti se sploh niso cepili, z značilno kretnjo označi kot neprištevne.*
- *Na strokovnem srečanju vodstvo z imenom in priimkom izpostavi svojega dijaka, ki je iz zdravstvenih razlogov upravičen do neizpolnjevanja ene izmed epidemioloških zahtev. Poimensko izpostavi tudi starše dijaka in problematizira njihovo vzgojo in pogled na svet.*

Oseba z integriteto varuje dostojanstvo in pravice sočloveka in vse informacije, ki jih je slednji zaupno podal v dobri veri. Posebej skrbno varuje njegove osebne in zdravstvene podatke, človekovo dostojanstvo in integriteto, njegove neodtujljive pravice. Prav tako nam osebna integriteta narekuje spoštovanje in sprejemanje različnosti in sobivanje in sodelovanje ne glede na osebne, statusne, zdravstvene, verske, ideološke, politične in druge razlike in okoliščine. Tudi v času negotovosti smo dolžni ravnati pošteno, spoštljivo, zaupanja vredno in častno.

“

Med varovalnimi dejavniki, ki jih vsebuje šola, so predvsem šolski uspeh ali vsaj uspeh pri nekem predmetu ali na nekem področju, dobri odnosi vsaj z enim učiteljem, dobri odnosi s sošolci in z vrstniško skupino ter prijazna in podporna psihosocialna klima razreda.

(Dr. Anica Mikuš Kos)

”

- *»Res smo zaposlili mojo sestrično, ki je brez izkušenj na tem področju, ampak se hitro uči. Res, da smo dali specifične zahteve in tako kratek rok, da se je lahko prijavila samo ona, ampak je bila edina prijavljena, tako da je vse čisto. Ne komplikirajte.«*
- *»Imamo že izbranega ponudnika. Zberite še dve ponudbi, potem bo pa on dal najbolj ugodno.«*
- *»Res sva šla s sodelavko po zasebnih nakupih čez mejo in si pisala službeno pot, ampak sva prinesla tudi podloge za miške za šolo. Ne težite zdaj nama za par sto evrov. Pogledajte, kako se krade v zdravstvu.«*
- *»Res sem sodelavcem rekel »Vi ste, oprostite izrazu - kreteni nesposobni.« Ampak saj sem rekel oprostite. Oprostite izrazu. Kaj še hočete?«*
- *»Tako bo, kot sem jaz rekel. Vaše mnenje me ne zanima.«*

Ne bo šlo čez noč in med tem se bomo še večkrat držali za glavo, ko bodo pomembna mesta prevzemali posamezniki, ki strokovno in po človeški plati še niso dozoreli in bodo svojo nemoč skrivali za avtoritarnostjo, ki ne premore integritete. A dejstvo ostaja, da je posameznikom, ne glede na očitno politično zaledje in podporo, neskončno težko delovati, voditi in, če hočete, učiti, brez zaupanja. **Čas negotovosti na področju integritete ne daje nobenih odpustkov. Poštenosti ni mogoče preložiti na boljše čase.** Zaupanje se izgubi v trenutku, ko sodelavci, učenci, starši – kdorkoli izmed njih – opazijo neskladje med besedami in dejanji. V razpoki med tem, kar zapišemo v poročila in na spletno stran in med tem, kako ravnamo v vsakdanjem odnosu in komunikaciji, se izgublja zaupanje. Ljudje okrog nas so pronicljivi opazovalci. Ne podcenjujmo jih.

Profesor je v trenutku, ko je vstopil v razred, zaprl vrata in nikomur več ni dovolil vstopa, kajti, kot je pojasnil, zamujanja in zamudnikov ne bo toleriral. Težava pa je bila – no, ena izmed težav – da je redno zamujal sam. Dijaki so opazili, da profesor vstopa pet minut čez uro in so se temu prilagodili tako, da so bili v razredu minuto prej. Družno so torej zamujali in tekmovali v tem, kdo bo koga prelisičil, pravilo o nezamujanju pa je klavirno pripadlo oz. je postalo vir nezaupanja in cinizma.

Vodja je pač zgled. Slabši zgled je, večjo težavo imamo. V prvi vrsti težavo z zaupanjem. Če vodja sam ne spoštuje pravil, ki jih postavlja, jih tudi njegova ekipa ne bo. Še več, sodelavci ali pač učenci, dijaki, bodo razvili skrajno ciničen odnos do navodil in pravil, ki ne veljajo enako za vse. Dejstvo je, da nobenega pravila, ki ga šef postavlja, hkrati pa ga sam poskuša zaobiti, za časa njegovega vodenja enostavno ne bo mogoče uveljaviti, pa naj bo še tako koristno, potrebno in dobronamerno. Zato je dobro, da imajo čim manj pravil, kar zlasti velja v času negotovosti. Tista pravila, ki so nujno potrebna za sobivanje, je potrebno dobro in večkrat razložiti – ne le, kako je treba delovati, pač pa predvsem, zakaj je pomembno, da tako delujemo. Ljudje morajo razumeti, zakaj smo določena pravila postavili, sicer jih ne bodo spoštovali.

Profesor ne vidi težave, če sredi ure dvigne telefon in se pod nujno pogovori z mojstrom, ki mu doma brusi parket. Tudi dijakom ni hudega, če se za par minut zaklepetajo. A sporočilo dijakom je jasno. Moje stvari so pomembne in neodložljive, zato bom kršil pravilo o neuporabi mobilnega telefona med uro. Pot cinizmu in poskusom dijakov, da tudi sami med poukom izmenjajo kakšno SMS sporočilo med seboj ali s svetom tam zunaj, je s tem odprta.

Žal lahko pomen pravil razumemo šele, ko smo zaradi njihovega kršenja sami prizadeti. Učitelju, ki je med poukom poklepetal z mojstrom, zagotovo ne bi bilo vseeno, če bi s svojim mojstrom poklepetala medicinska sestra ali zdravnik med obravnavo. Prav tako bi ga zmotila uporaba mobilnega telefona vzgojiteljice v vrtcu, ki ga obiskuje sin. O tem, zakaj določeno ravnanje v določenem okolju ni primerno, se moramo veliko pogovarjati, da bodo sodelavci resnično razumeli pomen in smisel posavljenih pravil in dogovorjeno vzeli za svoje. Samo tako bodo naši sodelavci ravnali kot je prav tudi, ko jih nihče ne bo nadzoroval. Nekateri bodo tako storili v vsakem primeru, ker so častni ljudje, ki razumejo svojo odgovornost, drugim pa moramo z zgledom in pogovorom pri tem nekoliko pomagati.

Vodstvo fakultete se je znašlo v krizni situaciji zaradi neetičnega delovanja. Namesto, da bi priznali in popravili napako in škodo, dokler je bilo to še mogoče, so se vedno bolj zapletali v prepričevanju javnosti, da njihova nepravilnost ni nič takšnega in da to počnejo vsi. Kot se je izkazalo in kot bomo videli v nadaljevanju, sklicevanje na druge barabe ni učinkovita strategija pri upravljanju kriznih situacij.

Najtežje krizne situacije vzgojno izobraževalnih ustanov se rojevajo iz odsotnosti integritete, notranjih konfliktov in sporov, neustreznih odločitev, neoptimalnih procesov vodenja iz ranjenih odnosov. Obvladovanje teh tveganj, ki lahko najbolj usodno zaznamujejo kolektiv in izpostavljenе posameznike, je tako v kar največji meri v naših rokah. Temu sestavnemu delu strateškega vodenja se moramo tudi na področju vzgoje in izobraževanju resno posvetiti, po možnosti, še preden se zaplete, kajti, ko je prepozno, so ranjeni vsi.

Razumeti moramo, da se etično delovanje začne na vrhu. Če so vodilni dober zgled, bo organizacija temu sledila. V primerih, ko posamezni vodja ne ravna pošteno, trpijo vsi. Brez etičnega delovanja ni zaupanja in spoštovanja, ni pravega sodelovanja in ni dobrih rezultatov. Zavedati se moramo, da neetična delovanja niso vidna le sodelavcem in mladim. Informacije o tem hitro prestopijo prag vrtca, šole, fakultete. Ključni deležniki pa za krizne situacije in naslova integritete in ugleda nimajo nobenega potrpljenja in razumevanja. Ko se zaplete, se zahteve po pojasnilih in popravljalnih ukrepih vrstijo in prav vsaka v podtonu prinaša vprašanje razrešitve oz. odpovedi in drugih sankcij. Z zgodbami, ki jih spremlja javno ogorčenje (ter z njihovimi akterji) namreč nihče noče imeti opravka. Zato v hudih zgodbah tudi ni prijateljev in zagovornikov, ki bi se lahko zavzeli za vas. Aktivnih nasprotnikov, ki se javno zgražajo ali anonimno rušijo, pa je v takih situacijah, kolikor hočeš. Če odziv ni ustrezen in pravočasen, se število ogorčenih deležnikov, ki terjajo odgovore in jih hkrati niso pripravljeni sprejeti, neverjetno poveča in vodstvo se znajde v veliki stiski.

Pritisk v kriznih situacijah je izjemen in zgodbe, v katerih se srečujemo z vodstvi izobraževalnih zavodov, so resnično obremenjujoče. Dobro je, če lahko okrepimo kolektiv in vodstvo, preden se zaplete.

KAKO OHRANITI INTEGRITETO V VRTCIH IN ŠOLAH TUDI V KRIZNIH SITUACIJAH

Krizne situacije lahko prizadenejo dobro ime, ugled, zaupanje in prihodnost organizacij in izpostavljenih posameznikov. Ko se v kritičnih trenutkih zgostijo pritiski, pričakovanja, skrbi in razočaranja, je resnično težko. Vendar pa je še tako zapletene situacije mogoče rešiti, če k reševanju, ukrepanju in komuniciranju pristopimo pravočasno, strokovno, odgovorno in pošteno, z mislijo na vse prizadete, v prvi vrsti na sodelavce. Po drugi strani pa lahko napake, ki se v kriznih situacijah pogosto dogajajo zaradi neizkušenosti ali napačne ocene resnosti situacije, zapletejo in obremenijo neljubo dogajanje do te mere, da organizacije in posamezniki pri ubiranju bližnjic in stranpoti dokončno izgubijo ugled in zaupanje. Potem je zares težko. Da bi se lahko izognili največjim pastem, si oglejmo 10 napak v krizni situaciji, ki se v vzgojno izobraževalnih zavodih pogosto dogajajo.

1. Občutek nedotakljivosti

Upanje, da se krizna situacija ne bo zgodila, je prazno upanje. Hude zgodbe se namreč ne dogajajo samo tistim, ki hodijo po robu, pač pa se lahko zgodijo vsakomur, ki posluje, odloča, ali kako drugače izstopa. Včasih pridejo od zunaj, še večkrat se rodijo znotraj organizacije. Na področju šolstva so krizne situacije zelo pogoste. In vendar, če si odgovorni zatiskajo oči, da se njim kaj takega ne more zgoditi, potem se ne bodo kaj dosti posvečali tveganjem. Še zlasti ne tveganju ugleda, ki prinaša najtežje posledice, saj resno ogrozi zaupanje in prihodnost. Organizacije in posameznike, ki menijo, da so nedotakljivi, hude zgodbe ujamejo nepripravljene, v šoku, brez kriznega načrta, brez vnaprejšnjega strateškega razmisleka, brez nujne predhodne priprave in treninga, brez ustrezne podpore. Situacijo bodo poskušali reševati po najboljših močeh, te pa v kritičnih trenutkih ne zadoščajo. Potrebne so izkušnje, znanje in mirna kri, vsega tega pa znotraj prizadete organizacije v trenutkih, ko se ruši vse, ni dovolj.

2. Umik od težav in odgovornosti

V človeški naravi je, da bežimo od odgovornosti, vendar so v tem primeru težave hitro tu. **Če vidite, da se zapleta, odgovorno in pravočasno obvestite vodstvo.** Če ste na vodstvenem položaju, bodite pozorni na zaplete in odgovorno in pravočasno reagirajte.

Ne čakajte, da bo minilo. Ne bo minilo, pač pa se bo še bolj zapletlo, zato je treba ukrepati takoj. Breme je težko, a to resnično ni čas, ko se vodja lahko umakne na dopust, službeno pot, izobraževanje, na delo od doma in podobno. Tudi bolniška odsotnost ni rešitev, saj bodo že v nekaj dneh odlašanja težave prerasle meje obvladljivega in bo bolezen od vsega hudega res potrkala na vrata. V krizni situaciji ste nepogrešljivi na delovnem mestu, med sodelavci in po potrebi v javnosti. Ustrezno vodenje sodelavcev je odločilnega pomena, saj jih zelo skrbi.

Ne morete jim odvzeti bolečine, lahko pa z empatičnim vodenjem olajšate njihovo negotovost. Kar se je zapletlo, je treba urediti, popraviti morebitne napake in krivice, ukrepati in komunicirati, kot je prav. Torej premišljeno, strokovno, pošteno in pravočasno, brez odlašanja.

3. Neresnice, polresnice, sprenevedanja

Pošteno, transparentno delovanje in komuniciranje z deležniki, v prvi vrsti s sodelavci, je nujnost. Morebitne neresnice in izmikjanja bi odnesli krhko zaupanje, brez zaupanja pa ni prihodnosti. Dejstva so včasih resnično obremenjujoča, a nič ni bolj uničujočega od laži.

4. Sklicevanje na druge barabe

Vodstva in kolektivi se ujamejo v klasično past upanja, da njihova krizna situacija najbrž ni tako huda kot se zdi in da nepravilnosti, ki so prišle na dan, počnejo tudi drugi. Pri tem pa pozabljajo, da so v danem trenutku pod drobnogledom oni, njihova integriteta, da se presojuje njihova dejanja in njihova zmožnost ustreznega odziva. Da drugi tudi go-lju-fajo, izkoriščajo položaj, neustrezno ravna-jo s sodelavci (ali karkoli je že aktualna težava), je slaba obramba, slabo sporočilo družbi in v ničemer ne zmanjšuje odgovornosti.

5. Iskanje krivca

Ko notranja težava prestopi okvire vrtca, šole in zanjo izve širni svet, se vodstvo začne ukvarjati z vprašanjem, kdo je izdal skrivnost, obvestil medije in javnost. To ni trenutek za iskanje »obveščevalcev«, pač pa čas za reševanje izvirne, praviloma sistemske težave, ki je botrovala krizni situaciji. Odnosi so v krizni situaciji že tako na preizkušnji, zato se je potrebno izogibati sumničanju, ki še dodatno ruši zaupa-nje in možnost konstruktivnega sodelovanja v prihodnje.

6. Pretvarjanje, da se ni nič zgodilo

Krizna situacija neizbežno spremeni delovno okolje in pri-oritete. Pretvarjanje, da se ni nič zgodilo, je nevaren beg od težav. Vsi deležniki, v prvi vrsti sodelavci, vedo, da je težava tukaj, so zaradi nje prizadeti in in upajo, da jo bo vodstvo prednostno reševalo.

7. Zazrtost vase in v lastno bolečino

Vodja mora v krizni situaciji odgovorno poskrbeti za pri-zadete, zlasti za tiste, ki so utrpeli škodo in za sodelavce. To ni čas, ko bi lahko vodilni posameznik v komunikaciji z deležniki izpostavljal lastno prizadetost in bolečino, pač pa je čas, ko predvsem posluša, da lahko res dobro sliši in razume skrbi vseh prizadetih in z ustreznimi ukrepi pravočasno odgovori nanje.

8. Neustrezna komunikacija

Ostati miren in profesionalen v komunikaciji z vsemi de-ležniki, tudi ko so vprašanja zahtevna in ni dobrih novic – tega mnogi ne zmorejo. Arogantna, agresivna, nespoštljiva komunikacija podre še tako dobre namene in ukrepe. Zdaj je čas za jasno, spoštljivo, enotno komunikacijo z delež-niki, ki povezuje, pojasnjuje in pomirja. Komuniciranje z novinarji in obveščanje javnosti je naloga in pristojnost vodstva. A v krizni situaciji so številni deležniki, s katerimi se je treba pogovoriti. Protokoli ravnanj v posameznih kri-tičnih situacijah so v dragoceno pomoč. Vnaprej mora biti namreč jasno, kaj so prioritete, kakšne so pristojnosti, na katerih nivojih je treba ukrepati, kdo daje informacije ter kdo komunicira s kom in kako.

9. Brez pomoči, ko bi jo najbolj potrebovali

Vodilni se do skrajnih meja izčrpavajo v situaciji, ki je sami ne bodo mogli rešiti, čas pa teče. Ko gre zares, na-mreč ni časa za učenje, ni prostora za napake, hkrati pa je za izpostavljenega posameznika celotno dogajanje zelo osebno. In ko je osebno, so na delu čustva, ki jemljejo prostor nujnemu strateškemu razmisleku. Zunanji pog-led strokovnjakov, večjih upravljanja kriznih situacij, je nadvse dragocen, saj nam izkušnje in znanje omogočajo, da vas varno vodimo mimo pasti in skupaj kar najhitreje presežemo izredno stanje in vrnemo organizaciji, sode-lavcem in vodstvu potreben mir in stabilnost. Prihodnost organizacije je preveč dragocena, odnosi pa preveč ranljivi, da bi lahko karkoli prepustili naključju.

10. Opustitev skrbi zase

Pomembno je, da v najtežjih trenutkih poskr-bite tudi zase. Tudi za hrano in počitek in sprehod v času, ko se to zdi nemogoče. Posebno priporočilo za vse tiste, ki imate odgovornost vodenja in hkrati podpirate tri ali štiri družinske vogale: Naj v času reševanja krizne situ-acije doma nekdo drug pelje psa na sprehod, zlika perilo, poskrbi za vrt, skuha golaž in pomije okna, če je to potreb-no prav zdaj. Vaše moči potrebujemo drugje.

Dr. Damjana Pondelek, direktorica podjetja Urednica (www.urednica.si), zagotavlja pomoč in podporo vodstvom in kolektivom v zahtevnih situacijah, tudi v vzgoji in izobraževanju. Dokazuje, da krepitev ugleda, integritete, odnosov, sodelovanja, komunikacije in vodenja v naših delovnih okoljih prinaša več zadovoljstva, boljše rezultate in manj hudih zgodb.