

# DINAMIKE MOČI

## PRI VODENJU



Pripravil:

**Javor Škerlj Vogelnik**

dipl. prof športa, mednarodno certificiran

trener NVC komunikacije

Na naslednjih straneh ti ponujam nekaj osnovnih vsebin, ki se nanašajo na razumevanje dinamik moči, ki se pogosto pojavljajo v komunikaciji in pri vodenju. Povabim te, da si vsebine prebereš in preveriš kaj od navedenega lahko uporabiš kot dodatek pri že obstoječemu naboru svojih vodstvenih veščin.

Navedene vsebine se navezujejo na globalni pristop nenasilne (NVC) komunikacije, ki ga je razvil ameriški psiholog dr. Marshall Rosenberg. Pristop temelji na vzpostavljanju kvalitete stika med ljudmi na način, da so lahko potrebe vseh vpletenih v čim večji meri upoštevane.

## Dinamike moči v odnosih pri vodenju

Dinamike moči so prisotne v vseh odnosih – tako osebnih kot poslovnih. Posebej izrazite so v delovnem okolju, kjer imajo vodje večjo odgovornost in moč, kar vpliva na občutek varnosti, odnose in uspešnost ekipe.

Osnova teh dinamik temelji na preživetvenih mehanizmih, kot so boj, beg, zamrznitev ali uganjanje. Ti refleksni odzivi, ki izvirajo iz najbolj primarnih delov naših možganov, se sprožijo v stresnih ali konfliktnih situacijah. Posledice se kažejo na različnih ravneh:

- **Fizični odzivi:** pospešen srčni utrip, potenje, tresenje, plitko dihanje.
- **Čustveni odzivi:** strah, jeza, tesnoba, potreba po umiku.
- **Psihološki odzivi:** impulzivnost, izogibanje, pretirano razmišljanje, potreba po nadzoru.

Na delovnem mestu se ti mehanizmi pogosto sprožijo zaradi občutka ogroženosti, pomanjkanja varnosti ali strahu, kar lahko vodi v upad motivacije, konflikte in pasivnost. Ko so vodje do zaposlenih preveč zahtevni ali napadalni, se takšne reakcije še okrepijo, kar negativno vpliva na produktivnost in odnose.

### Kako prelomiti začarani krog

Vodje lahko s svojim vodenjem ustvarijo okolje, kjer se zaposleni počutijo varne, slišane in podprte. Takšno okolje zmanjšuje stres, krepi zaupanje ter spodbuja kreativnost, motivacijo in produktivnost.

Da bi to dosegli, je naloga vodij dvojna: gradnja zdrave, varne organizacijske kulture ter zagotavljanje delavne učinkovitosti. Ena ključnih veščin, ki lahko podpre ta cilj, je nenasilna komunikacija (NVC), saj omogoča razumevanje in preseganje destruktivnih komunikacijskih vzorcev.

### Strategije za vodje

1. **Odstranite destruktivne komunikacijske vzorce:** Zmanjšajte uporabo jezika obtoževanja, groženj ali diagnosticiranja v pogovorih z zaposlenimi.
2. **Razvijajte čustveno inteligenco:** Prepoznajte in prevzemite odgovornost za svoje čustvene reakcije. S tem preprečite, da bi lasten stres projicirali na ekipo.
3. **Učite se jasnega izražanja in postavljanja mej brez obtoževanja:** Ustvarjajte prostor za odprt pogovor, empatijo in ob enem ohranjajte jasnost in hkrati vključenost.
4. **Spodbujajte odprto komunikacijo:** Uvedite vključujoče in strukturirane sestanke, kjer so prispevki vseh slišani.

# Dve preprosti vaji za ustvarjanje varnega in produktivnega okolja

## 1.Vaja za ustvarjanje psihološke varnosti: "Krog zaupanja (Check in)"

### **Namen:**

Krog zaupanja je učinkovita vaja za ustvarjanje psihološko varnega okolja v manjših skupinah (10–15 oseb). Njegov cilj je spodbujanje odprte komunikacije, ranljivosti in občutka pripadnosti.

---

### **Koraki za izvedbo:**

#### **1. Spodbujanje samorefleksije:**

Pred začetkom kroga lahko vodja povabi ekipo h kratki samorefleksiji. Primeri vprašanj:

- Osebna vprašanja: *Kaj vas danes najbolj navdihuje? Kaj prinašate danes na delavno mesto? Kako ste? Kaj proslavljate? Kaj obžalujete?*
- Poslovna vprašanja: *Kateri projekt vam trenutno predstavlja največji izziv? Kaj vam preprečuje, da bi lahko svojo produktivnost povečali?*

#### **2. Uvodna dihalna vaja:**

Za boljšo osredotočenost lahko sestanek začnete s kratko dihalno vajo, ki pomaga zaposlenim, da vzpostavijo stik sami s seboj.

#### **3. Časovna prilagodljivost:**

Trajanje kroga zaupanja prilagodite potrebam ekipe: od 10 minut do 25 minut ali več. Pomembno je, da se čas uporablja učinkovito in da je dovolj prostora, da se vsak lahko izrazi.

#### **4. Izvedba kroga zaupanja ("check-in"):**

- Povabite udeležence, da delijo svoje občutke, vtise o preteklem dnevu ali izpostavijo eno stvar, ki jih trenutno podpira oziroma moti pri delu.
- Navodila so preprosta:
  - Ko ena oseba govori, so vsi ostali tiho.
  - Komentariji ali prekinjanje niso dovoljeni.
  - Kar je izrečeno, ostane sprejeto s tišino in spoštovanjem brez replik
- Vodja ekipe aktivno sodeluje in deli svoje občutke, kar prispeva k ustvarjanju vzajemnega zaupanja.

### **Cilj:**

Zaposleni se zavedajo, da so njihova mnenja in čustva upoštevana ter cenjena. Čeprav je vaja lahko na začetku neprijetna ali "čudna", redna praksa ustvarja kulturo poslušanja in spoštovanja.

## **Prednosti redne prakse:**

- Vodje pridobijo pomembne vpoglede v počutje in potrebe zaposlenih.
- Možna odkritja konfliktov ali težav, ki jih lahko vodja proaktivno reši.
- Krog zaupanja krepi kulturo odprte komunikacije, kar dolgoročno izboljšuje odnose in produktivnost v ekipi.

## **Priporočilo za vodje:**

Z redno izvedbo kroga zaupanja ne izboljšujete zgolj ekipne dinamike, temveč postavljate temelje za bolj vključujoče, varno in uspešno delovno okolje.

## **2.Vaja za prepoznavanje dinamik moči v odnosih z zaposlenimi:**

Vzorci komunikacije pri vodenju so pogosto naslednji:

- **Fight (Boj):** Boj za svoj prav in poskusi nadvladovanja druge osebe/zaposlenega z uporabo „šakaljega jezika“: grožnje, obtoževanje, zahteve, okrivljanje, diagnoze ipd.
- **Flight (Beg):** Umik in podrejanje, običajno s strani zaposlenega/podrejene osebe.
- **Freeze (Zamrznitev):** Zaposleni ne zmore ničesar izreči in je popolnoma otopel, zamrznjen (tudi če bi želeli kaj povedati, jim preživetveni mehanizem tega ne omogoča).
- **Fawn (Ugajanje):** Zaposleni pretirano poskuša ugajati, biti zelo ustrežljiv in prijazen, na kritiko odgovori s pohvalo ali občudovanjem, nikoli ni sposoben reči „ne“.

Pomembno je razumeti, da z nobenim od teh vzorcev ni nič narobe ali prav. Gre za preživetvene mehanizme, ki so zakoreninjeni v živčnem sistemu človeškega telesa. Podporno pa je, da začnemo prepoznavati te vzorce v svoji komunikaciji, saj nam lahko to pomaga, da jih presežemo.

Ključno je, da v komunikacijo pri vodenju vključimo elemente radovednosti in razpoznavanja vzorcev, v katere smo se z določeno osebo zapletli.

## **Vaja:**

1. Spomnite se konkretne situacije, ko v odnosu do zaposlenega niste uspeli zadovoljiti določenih potreb.
2. V kateri izmed zgoraj opisanih dinamik moči ste se zatekli?
3. V katero izmed zgoraj opisanih dinamik moči menite, da se je zatekel zaposleni?
4. Poiščite konkretno opazovanje situacije: Kaj konkretno se je zgodilo, kaj bi posnela kamera ali zvočna naprava?

5. Razlikujte med opazovanjem in interpretacijo. Verjetno si situacijo vsaj delno interpretirate in nimate vpogleda v celotno dogajanje?
6. Opazujte tok misli, ki jih imate o tem zaposlenem. Morda jih okrivljate ali grozite... Prevezmite odgovornost za svoj miselni proces.
7. Preverite, kako se počutite v telesu. Ugotovite in imenujte občutke, ki vas prevzemajo, kot so jeza, bes, strah, frustracija, bolečina ali tesnoba... Prevezmite odgovornost za lastne občutke.
8. Izvedite dihalno vajo (nekaj jih je na voljo v spletnem tečaju dihalnih tehnik), da predihate neprijetne občutke, ki se sproščajo v vas.
9. S pomočjo seznama občutkov in potreb ugotovite, katere so vaše ključne potrebe v odnosu do tega zaposlenega (npr. učinkovitost, jasnost, razumevanje, spoštovanje dogovorov, varnost, zaupanje...).
10. Preverite, ali imate konkretne in izvedljive prošnje, ki bi te potrebe lahko podprle v večji meri.
11. Oblikujte konkretne in izvedljive prošnje, ki jih imate sami sebi in zaposlenemu.
12. Ko ste predihali čustveni naboj in presegli preživetvene mehanizme bojevanja za nadvlado ter ste v stiku s svojimi potrebami in imate oblikovane jasne prošnje, stopite v komunikacijo z zaposlenim.



V kolikor te zanima individualno izobraževanje iz komunikacijskih veščin za vodje, se lahko dogovoriva za **20 minutni brezplačni strateški klic**, kjer preveriva, če sva kompatibilna in ti razložim kako izobraževanje poteka: 030 383 657

Več o paketu individualnih srečanj za vodje in spletnih tečajih lahko najdeš na

[www.javorvogelnik.com](http://www.javorvogelnik.com)

Veselim se stika!

## — LISTA POTREB —

<p><b>POVEZANOST</b></p> <p>sprejetost pripadnost sodelovanje komunikacija bližina skupnost sočutje upoštevanje empatija vključenost intimnost ljubezen spoštovanje/ samospoštovanje varnost zaščita podpora slišati biti slišan razumeti/ biti razumljen zaupanje tovarištvo doslednost vzajemnost toplina</p>	<p><b>FIZIČNO UGODJE</b></p> <p>zrak voda hrana gibanje počitek/spanje seksualno izražanje zavetje dotik</p>	<p><b>SMISEL</b></p> <p>zavedanje izziv jasnost praznovanje (življenja) prispevanje kreativnost rast upanje učenje smisel razumevanje žalovanje učinkovitost izražanje (sebe) spodbuda pomeniti (to matter)</p>	<p><b>NEODVISNOST</b></p> <p>izbira svoboda spontanost avtonomija neodvisnost prostor</p>
	<p><b>MIR</b></p> <p>lepota stik udobnost enakost harmonija navdih red</p>		
	<p><b>IGRA</b></p> <p>veselje humor</p>	<p><b>ISKRENOST</b></p> <p>verodostojnost integriteta prisotnost</p>	

## — LISTA OBČUTKOV —

<p><b>NEKATERI OBČUTKI, KO SO NAŠE POTREBE ZADOVOLJENE</b></p> <p>ganjen                      prijazen hvaležen                    radoveden izpolnjen                    razmišljujoč ljubeč                        sijoč miren                         sočuten nežen                         sproščen odprt                         tih pomlajen                    začuden ponosen                      zadovoljen presenečen                 živahen prevzet</p>	<p><b>NEKATERI OBČUTKI, KO NAŠE POTREBE NISO ZADOVOLJENE</b></p> <p>kriv                            pod pritiskom besen                         zmeden izgubljen                    utrujen jezen                         prestrašen žalosten                     prizadet nevoljen                    ranjen zaskrbljen                  uničen živčen                        razkačen obupan                      razočaran osamljen                    zaspan paničen</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------