

REHA DNEVI · PREDAVANJE

Ko prostor ni za vse enako varen

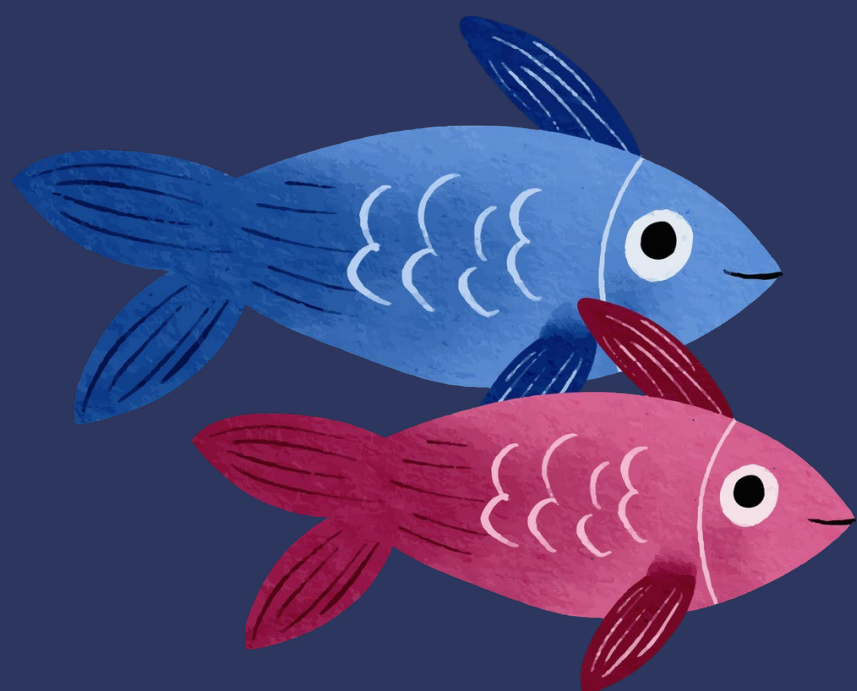
Kako gojiti kulturo poguma v organizaciji

Katarina Veselko, univ. dipl. psih.

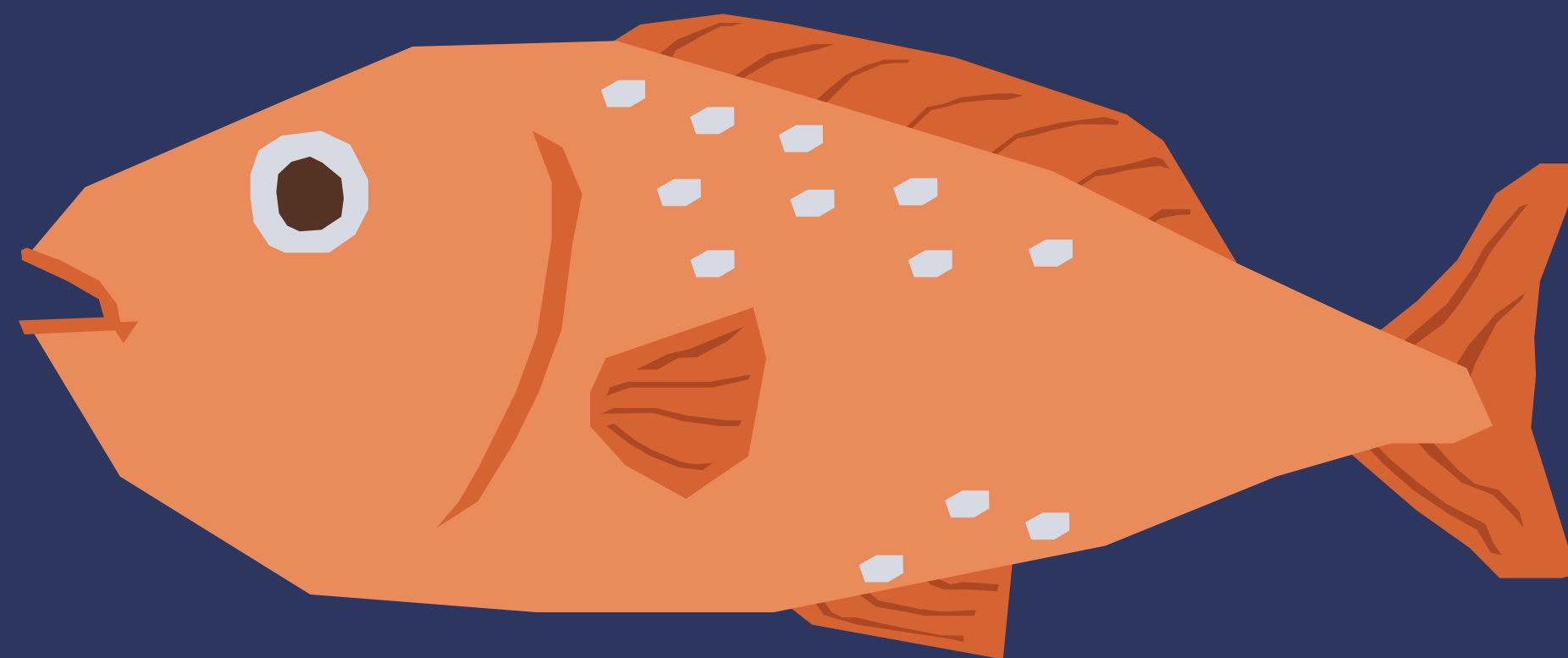
Psihološka varnost · pogum · pogumne kulture



Kakšna je
kaj voda?



Kaj je
voda?



Kultura je voda, v kateri plavamo

- nenapisana pravila,
- ponavljajoča se vedenja,
- zgodbe, ki si jih v organizaciji pripovedujemo o tem, kdo smo,
- ideje o tem, kdo lahko pripada in kdo ne.

Tako pač je.

**Že od nekdaj
je tako.**

To se ne sme.

**Tako se pri nas
dela stvari.**

“

Kdo od vas si brez oklevanja upa reči svojemu nadrejenemu, da se moti?

“

**Kaj potrebujemo, da pogum spregovoriti premaga udobje
tišine?**

69 %

zaposlenih zadržuje ideje zaradi strahu pred zavrnitvijo ali posmehom (Korn Ferry, 2025)

85 %

se ne počuti udobno, ko izziva nadrejene – tudi pri etičnih vprašanjih (McKinsey/ Forbes, 2025)

“

**Kaj potrebujemo, da pogum spregovoriti premaga udobje
tišine?**

Ali je to za vse enako lahko?

Tri avtorice, na katere se naslanjamo



Amy C. Edmondson

psihološka varnost



Brené Brown

pogum



Aiko Bethea

pogumne kulture

01

Psihološka varnost

Amy C. Edmondson



„Deljeno prepričanje med člani tima, da je tim varen za medosebno tveganje.“

Amy Edmondson, 1999 – definicija psihološke varnosti

Zakaj deluje

Googlov Project Aristotle je psihološko varnost prepoznal kot najpomembnejši dejavnik uspešnosti timov.

30 %

višja inovativnost

40 %

večja zavzetost
zaposlenih

In potem so vsi začeli
govoriti o psihološki
varnosti ...



THIS IS A SAFE SPACE

SAFE
Space
FOR ALL



„Varen prostor“



Varnost

Moč

„Če je varnost odvisna od tistih, ki imajo moč, kaj to pomeni za tiste, ki je nimajo?“

02

Razmerja moči

Slepa pega psihološke varnosti

Dve vrsti moči oblikujeta občutek varnosti

Formalna moč

Položaj, pogodba za določen/nedoločen čas, odvisnost od ocene ali odločitve nekoga drugega (delodajalca, izvajalca storitve, referenta).

Družbena moč

Invalidnost, spol, starost, poreklo, jezik, izobrazba – vpliva na to, kako je nekdo slišan, tudi kadar formalno „sme“ spregovoriti.

KRATKA REFLEKSIJA · 1 min

Pomislite na trenutek, ko ste nazadnje molčali, čeprav bi radi spregovorili. Kaj je bilo takrat na kocki za vas?

Bi za nekoga z manj formalne ali družbene moči v isti situaciji stvar bila drugačna?

Kaj pa za nekoga z več formalne ali družbene moči?

Udobno molčimo ali tvegamo in spregovorimo?

- Izogibanje težkim pogovorom ni nevtrarno.
- Omogoči ogovarjanje, prikrivanje, favoriziranje, ustrahovanje in diskriminacijo.
- Tišina je prostor, v katerem neenakosti neovirano rastejo.

A small mouse is shown on the left, pulling the tail of a large elephant on the right. The mouse is tiny in comparison to the elephant's massive leg and foot, which is visible on the right side of the frame. The scene is set on dry, reddish-brown earth with some sparse vegetation in the background.

"Če ste v primerih
nepravičnosti nevtralni, ste
izbrali stran zatiralca. Če ima
slon svojo nogo na repu miši in
ostajate nevtralni, miš ne bo
cenila vaše nevtralnosti."

Desmond Tutu

Od „moči nad“ k „moči s“

Nekdo, ki je ekonomsko ali eksistencialno odvisen od naklonjenosti druge osebe, tvega več kot nekdo v varnejšem položaju.

„Moč nad“

Kontrola, narekovanje rešitev.



„Moč s“

„Kako te lahko podprem?“ – soustvarjanje rešitev.

03

Pogum

Brené Brown

Od kod pride pogum?



a) Pogum je lastnost – si pogumen ali pa nisi, tega ne moremo spremeniti.

b) Pogum je veščina, navada in izbira – lahko postanemo pogumnejši.



Štiri veščine poguma



Spoprijemanje z ranljivostjo



Udejanjanje vrednot



Poglabljanje zaupanja



Pobiranje po padcih

Ranljivost

- tveganje
- negotovost
- čustvena izpostavljenost

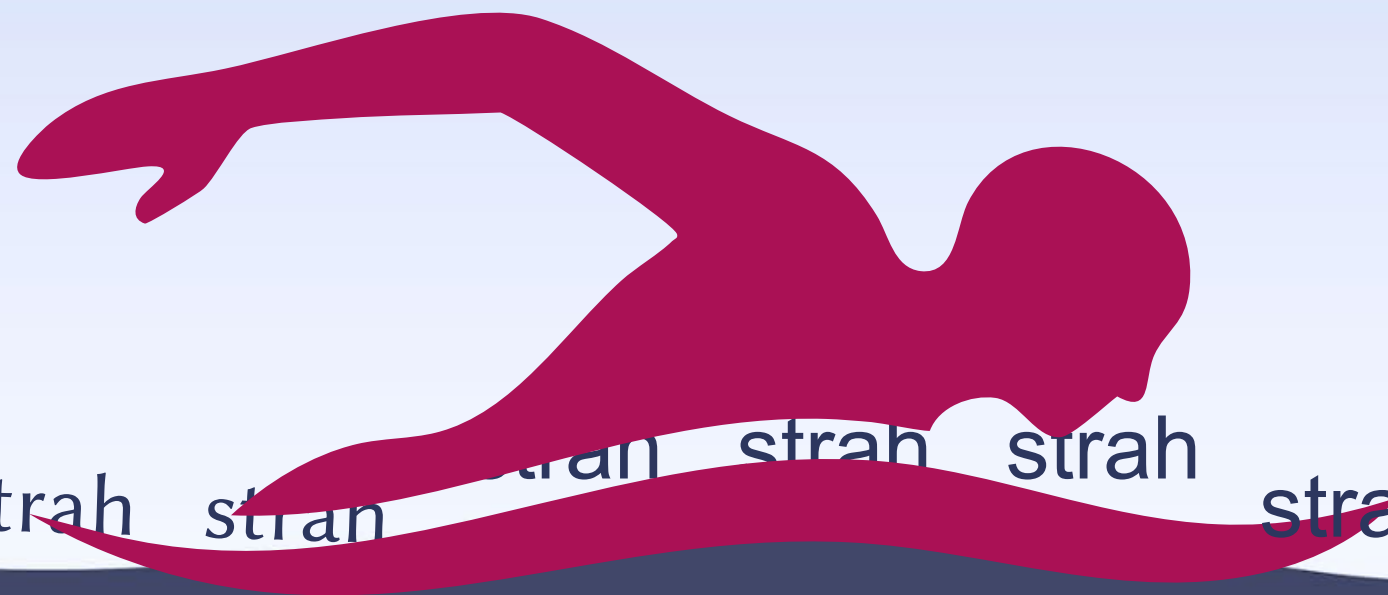


V sebi čutim **ranljivost** .
V drugih prepoznamo **pogum** .



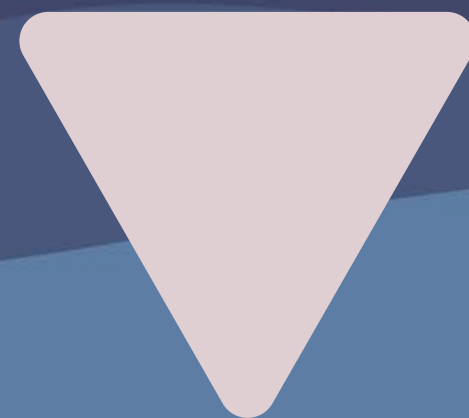
Spoprijemanje z ranljivostjo.

Pogum



Obrambe

dokazovanj
obtoževanj
e



dvo
sra
m

hlastanj
e

Kaj je nasprotje poguma?

Ne.

Nasprotje poguma ni strah.



Avtomatični odziv



Ko se počutimo ogroženo,
pogosto nismo najboljše
verzije sebe.
Se odmikamo od svojih
vrednot.

Ne strah. Ne sram.
**Obrambe so nasprotje
poguma.**



Kaj se dogaja v naši organizaciji, zaradi česar ljudje posežejo po ščitih in obrambah?

Kaj ogroža tiste, ki imajo v organizaciji najmanj moči?



Udejanjanje vrednot

Če nimamo kompasa, smo izgubljeni.

PARALIZA

Raje ne naredim
nič.



IMPULZIVNOST

Naredim
neumnost.



Udejanjanje vrednot

Vrednote kažejo
smer.

VREDNOTE



POGUM

PARALIZA

Raje ne naredim
nič.

IMPULZIVNOST

Naredim
neumnost.



Delovni zvezek za razjasnitev
vrednot

Zasidrani, skladni, odgovorni



Zasidrani v vrednotah

Uteženi v resnici o tem, kaj se dejansko dogaja, ne v udobnejši različici zgodbe.



Skladni z vrednotami

Ravnanje, ki dejansko sledi vrednotam, ne le izjavam o njih.



Odgovorni za udejanjanje vrednot

Zaveza konkretni, vidni akciji, ne le nameri.

Pomislite na eno trenutno situacijo, kjer opažate, da molčite ali se izogibate.

Zasidran_a

Katere resnice o tej situaciji se mogoče izogibam? Katera moja vrednota je tu na kocki?

Skladen_a

Ali ravnam skladno s svojo vrednoto? Ali je moje vedenje skladno s tem, kar govorim in s tem, kdo želim biti?

Odgovoren_a

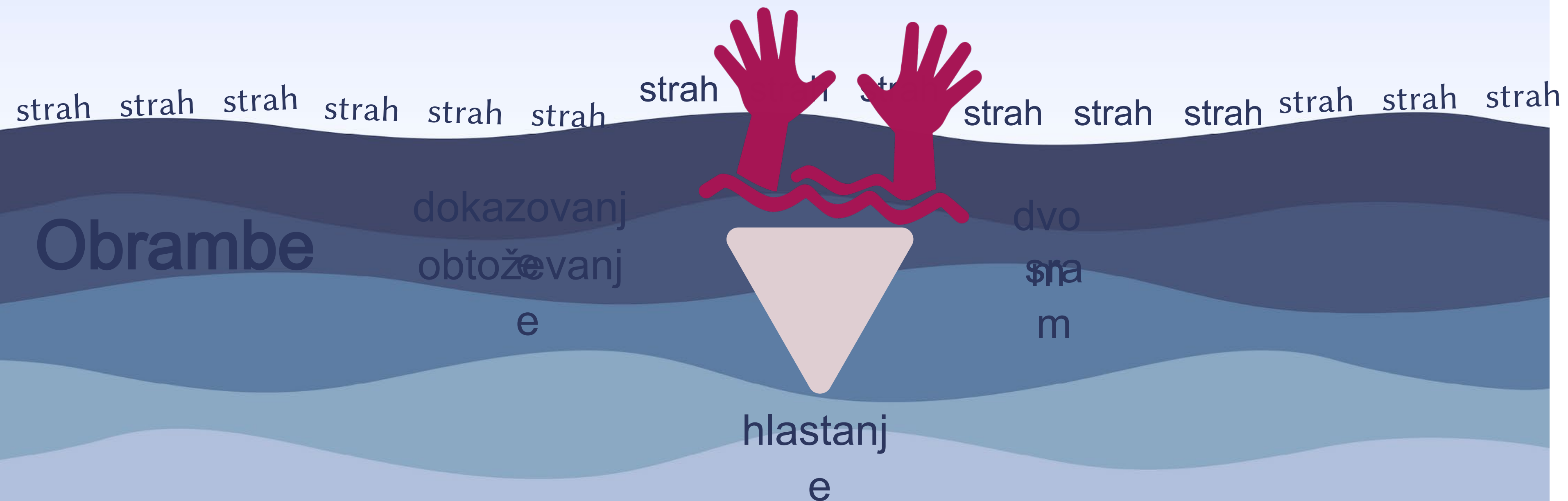
Kateri en konkreten, opazen korak naredim, da se približam udejanjanju svoje vrednote?
Kako lahko popravim, če sem se vedla v neskladju s sabo in naredila škodo?

Zaupanje



Pogum

Zaupati sebi in drugim, da skupaj
skrbimo za to, kar je dragoceno.



Zaupanje



Pogum

Žal ne.

O tem ne
želim
govoriti.

Potrebujem
pomoč.

To zame ni
ok.

Naredila bom
to, kar je prav,
tudi če je težko.

Delam
najboljše, kar
zmorem.

Oprosti.

Obrambe

hlaskanj

e

Kako se dvigniti?

Pogum

Tonem. Kaj se
dogaja?

Kaj je moja
zgodba ?

Kaj je naša
pogumna
resnica ?

strah strah strah strah strah strah strah strah strah strah strah strah strah strah strah

Obrambe

dokazovanj
obtoževani
e

dvo
sra
m

hlaskanj
e



04

Pogumne kulture

Aiko Bethea

Kultura poguma

*Ne povzpnemo se do
ravni **naših ciljev** .
Pademo na raven **naših
sistemov** . (James Clear)*

**Kakšen sistem podpira
pogumno kulturo?**



“

Pogum ni nekaj notranjega – je zunanji. Prihaja od nekoga drugega, ki nam pove, da verjame vate.

Simon Sinek

Pogum ni le lastnost posameznika, temveč funkcija skupine okoli njega.



VAJA V DVOJICAH · 3 —4 MIN

„Kaj bi moralo biti res — pri vas, pri sogovorniku, v organizaciji —
da bi lažje spregovoril/a o nečem neprijetnem na delovnem
mestu?“

Kratka izmenjava v dvojicah, brez skupnega poročanja — čas je omejen.

Sistemi, ki krepijo pogum

Od „moči nad“ k „moči s“

Vodja uporablja svojo moč, da podpira, ne, da nadzira.

„Calling in“ namesto „calling out“

Prakse spoštljivega, radovednega prevpraševanja vedenj, ki niso skladne z vrednotami organizacije.

Sistemi, ki krepijo pogum

Operacionalizacija vrednot

Vrednote niso samo “besede na plakatih”, pač pa jasni opisi vedenj, ki so skladna z njimi in tistih, ki so v nasprotju z vrednotami.

Nagrajevanje skladno z vrednotami

Vztrajala bodo vedenja, ki jih sistem eksplicitno ali implicitno nagrajuje, ne glede na to, kako natančno so opisana želeno in neželena vedenja.

Sistemi, ki krepijo pogum

Relacijsko, ne transakcijsko

Ni toliko pomembno, koliko pripadnikov ranljivih skupin zaposlujete, pač pa, v kolikšni meri lahko enakovredno prispevajo in koliko čutijo, da pripadajo.

Resnica o moči

Pogovori o tem, kdo ima v okolju več in kdo manj moči, so del redne prakse. Osebe z manj moči prispevajo pomembne informacije o sistemu.

Od varnih prostorov k pogumnim kulturam

Varnost (Edmondson) je izhodišče, a ni enako porazdeljena.

Pogum (Brown) je veščina, ki jo lahko vsak razvija, a je za nekatere dražja kot za druge.

Pogumna kultura (Betha) je sistem, ki to razliko zmanjša, namesto da jo prezre.

Refleksija

Varnost

Za koga v našem okolju ni enako varno spregovoriti kot zame?

Pogum

Kje sam_a v zadnjem času izbiram udobje tišine namesto tveganja poguma?

Sistem

Kje v praksi naš sistem deluje po principu premoči (moč nad) in zato terja obrambe?

„Kaj potrebujemo, da pogum spregovoriti premaga udobje tišine – in kakšna je teža te izbire?“

Varen prostor ni stanje, ki ga dosežemo in odkljukamo.

Pogumnna kultura je vsakodnevna praksa in sistem.

Hvala za vaš čas in pozornost.

Katarina Veselko, univ. dipl. psih.

www.katarinaveselko.si

Darilo: delovni zvezek za
odkrivanje lastnih vrednot in
zvestno skladnost z njimi.

