

Mag. Marko Strle

Med napetostjo in zaupanjem: umetnost ravnateljevega vodenja v kompleksnih situacijah



Spomnite se nedavnega konflikta ali čustveno zahtevnega pogovora, ki ste ga doživeli kot vodja.

Katera čustva so se v vas pojavila?

Ste se odzvali premišljeno ali impulzivno?

Kaj bi lahko naredili drugače, da bi spremenili izid pogovora za vas in za sogovornika?

Nelagodje.

Jeza.

Zelo
impulziven
odziv.

Preberi
post v
celoti!

Ne odzivaj
se!

Subjektivna
percepcija
(sporočila in
svojega
vedenja).

Prepričanje, kaj
je prav, kaj je
narobe, kako bi
morali ljudje
ravnati.

Pričakovanje kot
neposredna
primerjava med
tem, kar si
želim, in tem,
kar dobivam.

**Konflikt je nasprotovanje
različnih želja, potreb, interesov, čustev, ravnanj.**

Povzeto po: Brajša (1993)



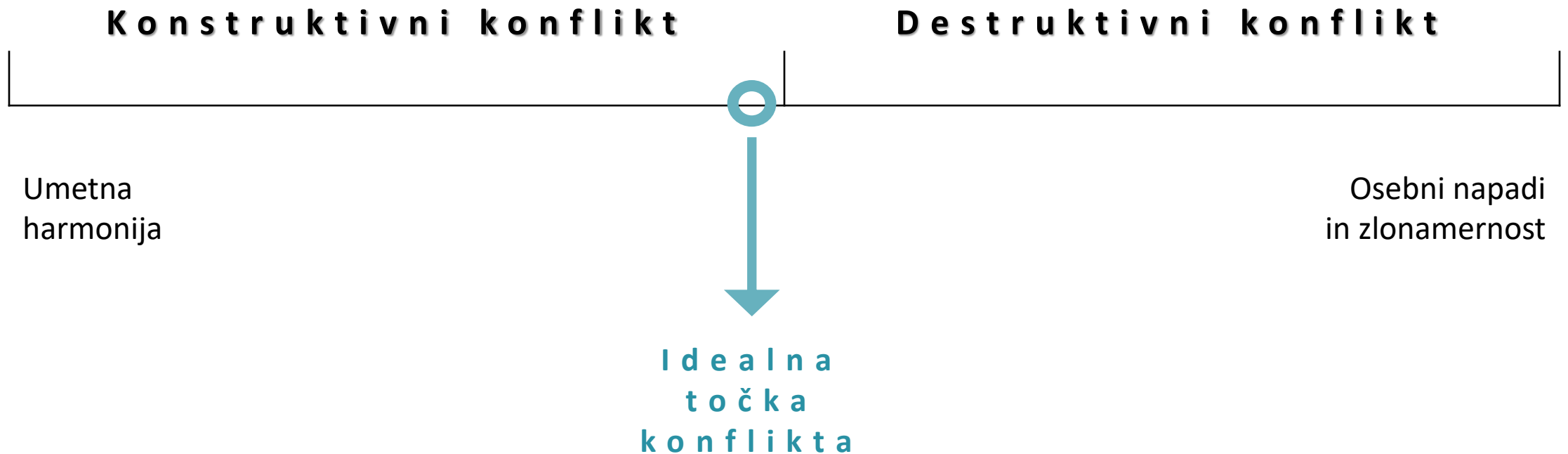
32. strokovno srečanje ravnateljev in ravnateljic vrtcev

Pojavne oblike konflikta

- spor
- prepir
- pretep
- nesporazum
- nestrinjanje
- nesoglasje
- odklanjanje
- neupoštevanje
- vojna



Kontinuum konflikta



Povzeto po: Lencioni (2012)

Vrste konfliktov

Produktivni konflikti

- nestrinjanje glede postopkov ali načinov dela,
- različna mnenja o otrokovem/učenčevem napredku,
- različni pedagoški pristopi,
- različni slogi poučevanja,
- konstruktivni prispevki staršev.

Kadar so različna stališča cenjena, upoštevana in vključena v skupne rešitve, bogatijo poslanstvo in namen vrtca/šole.

Škodljivi konflikti

- kadar se ljudje oklepajo svojih stališč in zavračajo spremembe,
- kadar različni pedagoški pristopi postanejo predmet rivalstva,
- kadar vzgojitelji/učitelji drug drugega obsojajo zaradi dela z otroki/učenci,
- kadar vzgojitelji/učitelji verjamejo, da je njihov način dela edini pravilen,
- kadar se starši in vrtec/šola začnejo dojemati kot nasprotniki namesto partnerji.

Povzeto po: Schwanke (2024)

Najpogostejši konflikti v vrtcih/šolah

- osebni spori in stare zamere med zaposlenimi;
- občutek neenakosti in nepravilne porazdelitve dela;
 - slaba ali nejasna komunikacija;
 - odpor do sprememb;
 - pomanjkanje odgovornosti;
- preobremenjenost in izgorelost zaposlenih.



Kvalitativna raziskava

Šola za ravnatelje in vsebine ravnateljskega izpita

Modul Ljudje v organizaciji

Opisi konfliktov

100 naključno izbranih opisov

2022/2023

25

2023/2024

25

2024/2025

25

2025/2026

25

Šest faz RTA

1. Seznanjanje s podatki
2. Ustvarjanje začetnih kod
3. Iskanje tem
4. Pregled in preverjanje tem
5. Opredelitev in poimenovanje tem
6. Pisanje poročila

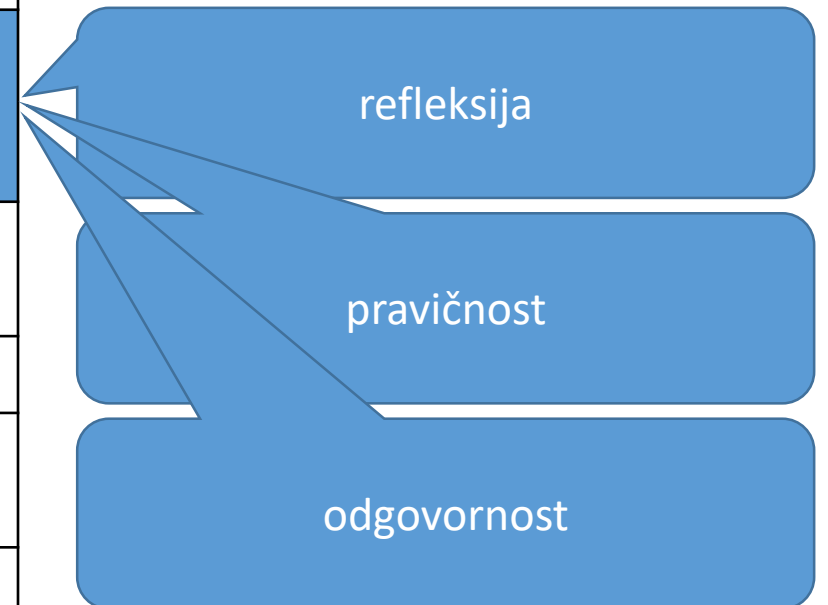
Povzeto po: Brown, Clark (2006); Mesec (2013)

Seznani se s podatki

»Počutil sem se napadanega in prizadetega.«	»Obrnil se bom na ravnateljico.«
»Situacije ne razumem kot konflikt, pač pa izmenjavo različnih mnenj.«	»Kaj bi ona naredila na mojem mestu z zavedanjem, da mora biti pravična.«
»Ni bila pripravljena prisluhniti.«	»Zakaj sem potem kot drugi zaposleni enako ovrednoten?«
»Prišlo je do navzkrižja pogledov.«	»Uporabljala predvsem grožnje.«
»Imel sem občutek, da sem izločen iz skupine.«	»To je vodjo zelo razjezilo.«
»S sodelavko se razumemo celo zelo dobro.«	»Vedela sem, da bom morala opraviti individualne razgovore.«

Prepoznati kode

»Počutil sem se napadanega in prizadetega.«	»Obrnil se bom na ravnateljico.«
»Situacije ne razumem kot konflikt, pač pa izmenjavo različnih mnenj.«	»Kaj bi ona naredila na mojem mestu z zavedanjem, da mora biti pravična.«
»Ni bila pripravljena prisluhniti.«	»Zakaj sem potem kot drugi zaposleni enako ovrednoten?«
»Prišlo je do navzkrižja pogledov.«	»Uporabljala predvsem grožnje.«
»Imel sem občutek, da sem izločen iz skupine.«	»To je vodjo zelo razjezilo.«
»S sodelavko se razumemo celo zelo dobro.«	»Vedela sem, da bom morala opraviti individualne razgovore.«



Kode, ki se pojavijo ob začetnem kodiranju

jeza	avtoriteta vodje	občutek osamljenosti	skrb za prihodnost	lojalnost organizaciji	občutek neslišnosti	nestrinjanje z odločitvami
refleksija lastnega ravnanja	aktivno poslušanje	različni pogledi na ustrezno ravnanje	frustracija	jasna delitev nalog	potreba po vplivu na odločitve	spoštovanje drugačnosti
dolgoročno sodelovanje	gradnja soglasja	iskanje kompromisa	skrb za kakovost dela	zaupanje v vodstvo	konstruktiven dialog	odgovornost do kolektiva
avtoriteta in vodenje	vztrajanje pri lastnih vrednotah	vključevanje različnih perspektiv	nesoglasje glede pravil	spoštovanje pravil	vpliv pravil in postopkov	refleksija in učenje iz konflikta
neposredno izražanje nestrinjanja	iskanje kompromisa	občutek dolžnosti	komunikacijske ovire	občutek preizkušanja vodje	zagovarjanje strokovnih stališč	odpor do povratnih informacij
občutek neslišnosti	odgovornost do skupnosti	refleksija lastnega ravnanja	profesionalna integriteta	razočaranje	vztrajanje pri lastnem stališču	spoštljiv pogovor
dolgoročno izboljšanje sodelovanja	različne predstave o pravičnosti	dokumentiranje dogovorov	pojasnjevanje posledic	odgovornost za skupni rezultat	obhod neposredne komunikacije	zaupanje
pravičnost	odgovornost za učence in dijake	strokovna napaka pri delu	odpor do sprememb	primerjanje obremenitev	napetosti	porušeni odnosi

jeza	avtoriteta vodje	občutek osamljenosti	skrb za prihodnost	lojalnost organizaciji	občutek neslišnosti	nestrinjanje z odločitvami
refleksija lastnega ravnanja	aktivno poslušanje	različni pogledi na ustrezno ravnanje	frustracija	jasna delitev nalog	potreba po vplivu na odločitve	spoštovanje drugačnosti
dolgoročno sodelovanje	gradnja soglasja	iskanje kompromisa	skrb za kakovost dela	zaupanje v vodstvo	konstruktiven dialog	odgovornost do kolektiva
avtoriteta in vodenje	vztrajanje pri lastnih vrednotah	vključevanje različnih perspektiv	nesoglasje glede pravil	spoštovanje pravil	vpliv pravil in postopkov	refleksija in učenje iz konflikta
neposredno izražanje nestrinjanja	iskanje kompromisa	občutek dolžnosti	komunikacijske ovire	občutek preizkušanja vodje	zagovarjanje strokovnih stališč	odpor do povratnih informacij
občutek neslišnosti	odgovornost do skupnosti	refleksija lastnega ravnanja	profesionalna integriteta	razočaranje	vztrajanje pri lastnem stališču	spoštljiv pogovor
dolgoročno izboljšanje sodelovanja	različne predstave o pravičnosti	dokumentiranje dogovorov	pojasnjevanje posledic	odgovornost za skupni rezultat	obhod neposredne komunikacije	zaupanje
pravičnost	odgovornost za učence in dijake	strokovna napaka pri delu	odpor do sprememb	primerjanje obremenitev	napetosti	porušeni odnosi

Ponavljajoče se kode pri odprtem kodiranju

O d g o v o r n o s t	P r i č a k o v a n j a	Č u s t v a	K o m u n i k a c i j a	K u l t u r a	V o d e n j e	O d n o s i
---	--	----------------------------	--	---------------------------------	---------------------------------	----------------------------

Iskanje tem

- Neslišanost in neupoštevanje kot osrednji sprožilec konflikta
- Nejasni dogovori in organizacijska neusklajenost
- Vloga moči in hierarhije
- Neposreden dialog kot ključni mehanizem reševanja
- Rešitev konflikta ne pomeni vedno zadovoljstva
- Razkorak med pričakovanji vodje in ravnanjem sodelavcev
- Komunikacija kot sprožilec in ojačevalec konflikta
- Napetost med avtonomijo zaposlenih in potrebo po nadzoru
- Konflikt kot izkušnja osebne frustracije vodje
- Učenje in razvoj vodstvene vloge skozi konflikt
- Konflikti izvirajo iz različnih interpretacij iste situacije
- Neupoštevanje širših posledic povzroča napetosti
- Stopnjevanje konflikta spremlja prekinitev komunikacije
- Empatično poslušanje omogoča preobrat
- Uspešna rešitev temelji na kompromisu, ne na zmagi

Preverjanje tem

- Neslišanost in neupoštevanje kot osrednji sprožilec konflikta
- Nejasni dogovori in organizacijska neusklajenost
- Vloga moči in hierarhije
- Neposreden dialog kot ključni mehanizem reševanja
- Rešitev konflikta ne pomeni vedno zadovoljstva
- Razkorak med pričakovanji vodje in ravnanjem sodelavcev
- Komunikacija kot sprožilec in ojačevalec konflikta
- Napetost med avtonomijo zaposlenih in potrebo po nadzoru
- Konflikt kot izkušnja osebne frustracije vodje
- Učenje in razvoj vodstvene vloge skozi konflikt
- Konflikti izvirajo iz različnih interpretacij iste situacije
- Neupoštevanje širših posledic povzroča napetosti
- Stopnjevanje konflikta spremlja prekinitev komunikacije
- Empatično poslušanje omogoča preobrat
- **Uspešna rešitev temelji na kompromisu, ne na zmagi**

a. Vzgojiteljica se je sama odločila za upokožitev po obdobju zaupanja in podpore.

b. Pri konfliktu v vrtcu je mogoče zaznati potrebo po iskanju ravnovesja med potrebami staršev, zaposlenih in organizacije.

Opredelitev in poimenovanje tem

Primer: **Zaupanje kot temelj sodelovanja**

- Najbolj prepoznavna tema v skoraj vseh analiziranih primerih je vprašanje zaupanja.
- Konflikti se pogosto ne začnejo zaradi same vsebine problema, temveč zaradi:
 - občutka neslišnosti,
 - pomanjkanja iskrenosti,
 - neupoštevanja dogovorov,
 - prekinjene komunikacije,
 - občutka nepravilne obravnave.
- Zaupanje se kaže kot temeljni pogoj za sodelovanje. Kadar je porušeno, se organizacijski problem hitro spremeni v osebni ali odnosni konflikt.

Opredelitev in poimenovanje tem

Zaupanje kot temelj sodelovanja

Komunikacija kot vzrok in rešitev konflikta

Napetost med strokovno avtonomijo in organizacijsko odgovornostjo

Potreba po spoštovanju in priznanju

Pomen refleksije in učenja

Vodja kot graditelj legitimnosti

Čustvena dimenzija konfliktov

Pravičnost kot osrednje merilo presojanja konfliktov

Naloga vodje ni odpraviti konflikt, temveč voditi skozi konflikt tako spretno, da postane dejavnik povezovanja in razvoja namesto razdvajanja.

Pravilo štirih desetetic

Ali bo to pomembno čez

10 minut?

10 ur?

10 dni?

10 let?

Konfliktom se ne izogibamo

Čustveno inteligentni vodje:

- **se ne umikajo** težkim pogovorom;
- **poslušajo** predlagatelje težav;
- **postavljajo** zahtevna vprašanja;
- **ne hitijo** s popravljanjem situacije;
- **ustvarjajo** prostor za dialog.

Kdaj se ne odzivati na konflikte

- Hungry
- Angry
- Lonely
- Tired
- Stressed



- Jezni
- Utrujeni
- Pod stresom
- Osamljeni
- Lačni

Takšna stanja lahko zameglijo presojo in vodijo do slabih odločitev.

Povzeto po: Schwanke (2024)

Za uspešno upravljanje konfliktov ...

Potrpežljivost

Mirnost in zbranost

Zgovorna jasnost

Radovednost

Samozavest

Empatija

Zaupanje

Pozornost in poslušanje

Jasnost vlog

Notranja uravnoteženost

Značaj

Sprejemanje

Ustavi se. Predelaj. Ukrepij.

Ustavi se

- zadihaj;
- poslušaj;
- vprašaj se, kaj se v resnici dogaja.

Predelaj

- ugotovi, ali gre za ponavljajoč vzorec ali enkraten dogodek;
- preveri, ali gre za vedenje ali prepričanja;
- razmisli, kako se oseba počuti.

Ukrepij

- odzovi se premišljeno in z namenom;
- vodi dialog umirjeno in spoštljivo.

Povzeto po: Tackett (2026)

Ločevanje čustev od problema

Vodja naj ostane najbolj mirna oseba v prostoru.

Namesto obrambnega odziva postavlja vprašanja, kot so:

- »Kako vi vidite to situacijo?«
- »Kaj bi želeli doseči?«
- »Kaj potrebujete za napredek?«
- »Kaj vas najbolj frustrira?«
- »Kaj po vašem mnenju ni dovolj slišano ali razumljeno?«

Kaj loči najboljše vodje od ostalih?

Najboljši vodje konflikt vidijo kot priložnost za rast. Ne bežijo pred njim, uporabijo ga za:

- krepitev odnosov (ne iščejo krivcev)
- razvoj zaupanja
- pojasnjevanje pričakovanj
- poslušanje različnih perspektiv
- spodbujanje dialoga
- izboljševanje sodelovanja;
- razvijanje sposobnosti skupnosti za skupno reševanje problemov
- gradnjo zdrave organizacijske kulture (ustvarjanje kulture psihološke varnosti)

Povzeto po: Feirsen, Weitzman (2022); Tackett (2026)



- vaše dobro počutje je prednostna naloga številka ena
 - nadzorujte dejavnosti, ki jih je mogoče nadzorovati
 - produktivno odzračite in imejte življenje zunaj dela
 - gojite medosebno (p)odpornost
 - sprejmite situacijo
- ne pozabite, da je veliko odvisno od naših odnosov

Naloga vodje ni odpraviti konflikt, temveč voditi skozi konflikt tako spretno, da postane dejavnik povezovanja in razvoja namesto razdvajanja.

Pravo voditeljstvo se ne pokaže v mirnih časih, temveč v času konfliktov.