

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
ČUJEČNOST KOT ORODJE VODENJA

Ljubljana, februar 2018

BORIS FAKIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Boris Fakin, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Čuječnost kot orodje vodenja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Melito Balas Rant

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 IZZIVI VODENJA	5
1.1 Večopravnost (multitasking) v digitalni dobi.....	5
1.2 Usmerjenost k rezultatom	7
1.3 Delovanje v povprečju	8
1.4 Pohlep – zasvojenost sodobnega časa.....	8
1.5 Ego kot ovira za uspeh pri vodenju.....	10
1.6 Osmišljanje dela	12
2 ČUJEČNOST	13
2.1 Čuječnost in vodenje.....	17
2.2 Lastnosti in veščine čuječih vodij	18
2.3 Pozitivni učinki čuječnosti pri vodenju.....	22
2.4 Negativni učinki čuječnosti pri vodenju	24
2.5 Kako razvijati čuječnost pri vodenju.....	26
2.5.1 Teorija U Otta Scharmerja.....	29
2.5.2 Čuječe vodenje sprememb.....	31
2.6 Čuječnost – začetek kvantnega delovanja	32
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA	35
3.1 Namen in izvedba raziskave.....	36
3.2 Intervjuji.....	37
3.2.1 Izbor respondentov in priprava na intervjuje.....	38
3.2.2 Izvedba intervjujev in analiziranje podatkov.....	39
Rezultati intervjujev	39
3.2.3 Intervju s Sonjo Klopčič	40
3.2.4 Intervju z Vladimirjem Staničem	42
3.2.5 Intervju z respondentom A	44
3.2.6 Intervju z respondentom B	47
3.2.7 Intervju s Tatjano Fink	49
3.2.8 Intervju z Urošem Dobnikarjem.....	51
4 INTERPRETACIJA REZULTATOV, OMEJITVE IN PRIPOROČILA	55

4.1 Interpretacija rezultatov	55
4.2 Omejitve raziskave	61
4.3 Priporočila	61
SKLEP	61
LITERATURA IN VIRI.....	63
PRILOGE	69

KAZALO TABEL

Tabela 1: Definicije čuječnosti različnih avtorjev.....	14
Tabela 2: Spremembe lastnosti vodij v povezavi s čuječnostjo	22
Tabela 3: Opis respondentov in podatki o izvedbah intervjujev	38

KAZALO SLIK

Slika 1: Jahorijevo okno.....	11
Slika 2: Razvoj zavesti in motivacijska stanja	15
Slika 3: Amigdala (rdeče) se ob prakticanju čuječnosti skrči.....	16
Slika 4: Diagram procesa U	30
Slika 5: Proces čuječega vodenja sprememb.....	31
Slika 6: Kvantni model delovanja	34
Slika 7: Piramida celostne inteligence ljudi za doseganje vizije.....	59

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Lastnosti čuječih vodij.....	1
Priloga 2: Vabilo za sodelovanje.....	3
Priloga 3: Kratak opis ključnih tem.....	6
Priloga 4: Ključna vprašanja za intervju z izbranim vodjem	9

SEZNAM KRATIC

ang. - angleško

SSKJ – Slovar slovenskega knjižnega jezika

UVOD

O vodenju je napisanega veliko. Na voljo so številne znanstvene, strokovne in poljudne knjige na to temo, saj je vodenje eno izmed najtežjih opravil. V poslovnem svetu lahko opazujemo zelo hitre globalne spremembe, preko svetovnega spleta pa lahko dostopamo do enormnih količin informacij. Ljudje postajamo vse bolj zbegani, saj zaradi številnih informacij nismo več sposobni prisluhniti svojemu notranjemu glasu, ki je zlasti v poslovnih vodah zelo pomemben. Raziskave so pokazale, da se 50% delovnega časa porabi za upravljanje informacij. Trajna preobremenjenost z informacijami povzroča stres, na katerega možgani reagirajo s selektivno pozornostjo, znižano dojemljivostjo za okolico, otopelostjo čutil in kognitivno rigidnostjo. Procesi, kot so procesiranje informacij, določanje prioritet, načrtovanje, odločanje in reševanje problemov, so okrnjeni. Nenehno osredotočanje podjetij na produktivnost povzroča »nečujčnost« (ang. mindlessness). Škoda, nastala kot posledico zmanjšane produktivnosti in inovativnosti, v Ameriki ocenjujejo na 900 bilijonov dolarjev letno (Woods, 2012).

Vodjem in voditeljem so tovrstne distrakcije dodaten izziv. Želijo si namreč, da bi s svojim načinom vodenja kljub temu dosegli organizacijsko odličnost. Kaj pa sploh je odličnost pri vodenju? Prav gotovo jo je težko opredeliti in še težje doseči. Je odličnost morda opredeljena kot dobičkonosnost, tržni delež, zadovoljstvo kupcev/zaposlenih ali število inovacij? Vodje in voditelji tudi v 21. stoletju iščejo svojo vrsto odličnosti. So kot srednjeveški vitezi, ki iščejo sveti gral. Pri tem neprestano eksperimentirajo s procesi, s skupinami svojih sodelavcev, reinženiringi in prestrukturiranji (Gruban, 2007). Čeprav ima vsaka izmed teh aktivnosti svoje dobre plati, nobena ne predstavlja neke univerzalne rešitve oziroma idealne poti pri vodenju. Menim, da se vse preveč vodij osredotoča na spremembe organizacije (zaposlenih, procesov ali izdelkov), premalo pa se osredotočajo na same spremembe vodenja, ki se morajo nujno prilagajati preostalemu razvoju, ki smo mu priča.

Ljudje radi o sebi razmišljamo kot o zelo racionalnih bitjih, vendar znanost dokazuje, da smo ljudje zelo čustvena bitja – najprej čutimo in šele nato razmišljamo (Pontin, 2014). Prav zato menim, da je morda bolj kot kadarkoli doslej pomembno, da spoštujemo moč čustev in medsebojnih odnosov. Vendar pri tem ne gre za to, da bi vodje s svojimi spretnostmi in inteligenco manipulirali s svojimi sodelavci za doseganje boljših rezultatov. Gre za iskren medosebni odnos, ki je danes prava redkost, zlasti kadar govorimo o odnosu med vodji in njihovimi podrejenimi. Vodje so v želji po hitrejšem in boljšem doseganju dobrih rezultatov začeli iskati bližnjice. Padli so v skušnjava ukazovanja in vsiljevanja, namesto coachinga in sodelovanja. Vse pogostejša odsotnost pravega komuniciranja s sodelavci ter neupoštevanje njihovih čustev, želja, pričakovanj in potreb ima za posledico tudi slabše timsko delo; vse več je nezaupanja, nepripravljenosti deliti znanje, naraščata rivalstvo in tekmovalnost, kar vse po vrsti maje temelje dobrih podjetij (Gruban, 2007).

Tudi sam se pojavljam v vlogi vodje. Tako pri sebi kot pri ostalih sem opazil, da vsi dosednji koncepti vodenja, ki sem jih spoznal, nekako niso bili dovolj oziroma so bili v določenih okoliščinah neučinkoviti. To me je spodbudilo k raziskovanju novih prijemov in veščin vodenja. V teoriji in praksi najdemo več različnih vrst vodenja. Nekatere izhajajo iz lastnosti vodje (karizmatično vodenje, vodenje z zaupanjem), druge se nanašajo na vedenje (situacijsko vodenje, vodenje s cilji, participativno vodenje), spet tretje na vrednote vodje (avtokratsko, permisivno) ali na trenutne situacije (krizno vodenje, vodenje sprememb). Vsi ti koncepti pa ne dajejo odgovora na vrsto mojih osebnih vodstvenih izzivov. V novejši literaturi je pritegnil mojo pozornost še dokaj nerazvit koncept – koncept kvantnega vodenja, ki je po mnenju številnih strokovnjakov odgovor na sedanje in prihajajoče razmere v vodenju. Gre pravzaprav za precej drugačen način razmišljanja o vodenju.

Newtonska, mehanistična ali sistemska paradigma, ki je prevladovala nad dosedanjo znanostjo in je usmerjala v objektivno gotovost, z napredkom v znanosti pričanja vse bolj izgublja moč pojasnjevanja (Stacey, Griffin & Shaw, 2000). Opažajo se pojavi, ki se ne ujemajo z Newtonsko perspektivo – pojavi, ki zanikajo mehanično predvidljivost, ki jo pripisujejo naravi in človeštvu (Wheatley, 2006). Nove znanosti (zlasti kvantna fizika, teorija kaosa in kompleksnostna znanost) kažejo, da je potreben drugačen način razmišljanja o naravi. V nasprotju z Newtonsko paradigmo novejša paradigma predlaga, da nič v naravi ni določeno, da dogodki niso predvidljivi in da je vsakršen nadzor iluzija. Subjekti lokalno reagirajo med seboj brez kakršnega koli načrta ali programa, ko pa so opazovani oziroma nadzorovani, se obnašajo drugače (učinek opazovanja). Vse se torej ves čas spreminja, koherentnost pa se pojavi spontano (Abdollahi & Saleh, 2017). Danah Zohar je že leta 1997 napovedovala spremembe, saj je izrazila svoje razmišljanje na način: »Če želimo preoblikovati in prilagoditi organizacijsko strukturo in vodenje naše organizacije razmeram na trgu, moramo najprej spremeniti razmišljanje o našem razmišljanju. Vodje morajo najprej spoznati samega sebe, na svet, človeške odnose in njihova podjetja pa gledati na popolnoma nov način« (Zohar, 1997, str. 25).

Margaret Wheatley (2006, str. 18) ugotavlja, da sta kaos in hkrati globalna povezanost del našega vsakdana. Trudimo se, da se čim bolj učinkovito odzovemo na te izzive, vendar smo pri tem bolj ali manj neučinkoviti. Ne glede na to kaj počnemo, se nam stabilnost in trajne rešitve izmikajo. Kot pravi: »To je čas, da se zavemo, da se ne moremo spoprijemati s temi izzivi, če imamo v rokah stare piročnike in zemljevide«.

V začetku 20. stoletju so se osnove kvantne fizike začele z Einsteinovimi raziskavami o svetlobnih kvantih. Znanstveniki (kot so Max Planck, Werner Heisenberg, Niels Bohr in Erwin Schrödinger) so, impresionirani nad prvimi izsledki, začeli spoznanja povezovati z drugimi znanostmi – tudi s humanistiko. Znanstvena kvantna fizika in teorija kaosa tako vse bolj intenzivno oblikujeta osnovni koncept za pridobivanje novih veščin vodenja. Dosedanje sposobnosti menedžerjev in vodij za načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzor so namreč vse bolj neučinkovite. Tako imenovani kvantni pogled in nove veščine vodenja niso namenjeni nadomestitvi tradicionalnih veščin vodenja, temveč jih le

dopolnjujejo. Pri vodenju se kvantna teorija uporablja kot metafora in predstavlja ljudi kot kvantna bitja, preučuje pa njihovo medsebojno povezanost, odnose in integracijo. V ljudeh namreč obstajata nevidni, nematerialni razsežnosti, imenovani um in zavest, ki delujeta po kvantnih načelih (Abdollahi & Saleh, 2017).

Za dojetje in izvajanje nove dimenzije vodenja je nujno potrebno izpopolniti naše kognitivne sposobnosti, saj nam te omogočajo drugačno dojetje okolice ter izboljšajo sposobnosti regulacije čustev, razpoloženja in zavedanja. Vprašanje je, kako izpopolniti te sposobnosti. Po mojem mnenju je trening čuječnosti ena od ključnih metod za razvijanje kognitivnih sposobnosti, ki se v zadnjem času zlasti v tujini hitro razvija. Raziskave so potrdile, da programi čuječnosti prispevajo k boljšemu fizičnemu zdravju, razvoju emocionalno-socialnega učenja, razvoju eksekutivnih funkcij (pozornost, delovni spomin, samoregulacija), notranji motivaciji, odpornosti na stres in tesnobo ter psihičnemu blagostanju (Orel & Jurjevčič, 2017).

Čuječnost (ang. mindfulness) je izraz, ki si je pot utrl iz budistične psihologije, sprva v klinično in zdravstveno psihologijo, kasneje na področje izobraževanja, v zadnjih letih pa tudi na področju vodenja (Wheatley, 2006; Siemens, 2014; Rock & Schwartz, 2006).

O čuječnosti je napisanih kar nekaj različnih definicij. Eden prvih, ki se je resno začel sistematično, znanstveno-raziskovalno ukvarjati s tematiko čuječnosti, je Jon Kabat-Zinn iz Univerze Massachusetts. Na začetku je zbral bolnike z različnimi kroničnimi boleznimi, ki se niso uspešno odzivali na klasično zdravljenje, ter jih vključil v program, ki ga je poimenoval Odprava stresa s pomočjo čuječnosti. Čuječnost je opredelil kot nepresojajoče zavedanje sedanjega trenutka. Ko smo čuječi, se zavedamo našega notranjega (misli, čustva, občutki) in zunanjega (zvoki in druge zaznavne kakovosti v okolici) dogajanja. Gre za koncept nepristranskega opazovalca, ki posamezniku omogoča, da opazuje svoje misli, čustva in vedenje kot nevpleteni zunanji opazovalec. Poleg opazovanja lastnega doživljanja, brez interpretiranja, vrednotenja in ocenjevanja, opazuje tudi dogodke in pojave izven sebe (Černetič, 2005).

Predmet preučevanja tega magistrskega dela je torej vloga čuječnosti pri vodenju z namenom prehoda na kvantni vidik vodenja. Kvantni pogled na vodenje je danes še posebej pomemben zaradi specifičnosti okoliščin, v katerih se nahajamo. Vodenje razumem kot proces vplivanja na druge osebe z namenom, da povečajo prizadevanje v smeri doseganja zastavljenih ciljev. Pri tem je pomembno, da vsak izmed vključenih pozna svojo vlogo in vidi osebni smisel v svojem delu. Kvantni vidik vodenja razumem kot ustvarjanje ustreznih pogojev za izkoriščanje posameznikovih potencialov v smeri skupnega cilja. Čuječnost ocenjujem kot enega izmed možnih pristopov oziroma orodij, ki omogoča razvoj kognitivnih sposobnosti posameznika, hkrati pa omogoča širši družbi razvoj v smeri trajnostne vzdržnosti. Sposobnosti, ki jih imajo čuječi vodje, so namreč nujne za izvajanje novih konceptov vodenja, ki bodo prišli do izraza v prihodnosti.

Glavni **namen** magistrskega dela je, da osvetlim izjemno moč čuječnosti z vidika učinkovitega, uspešnega vodenja sebe (strokovnega in osebnega življenja) in usmerjanja drugih (sodelavcev, svojih otrok in drugih) v kvantni smeri.

Cilji naloge so preučiti relevantno literaturo, ki se nanaša na tematiko čuječnosti pri vodenju, preveriti, kakšno je razumevanje čuječnosti med slovenskimi vodji, raziskati na kakšen način delujejo, razmišljajo in vodijo slovenski vodje ter s pomočjo informacij, pridobljenih preko intervjujev, odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja, ob tem pa osvestiti in izpolniti tudi lastne veščine vodenja.

Ključna **raziskovalna vprašanja**, ki si jih postavljam, so usmerjena k ugotavljanju dejanskega stanja čuječnosti v praksi med slovenskimi vodji, pridobljeni odgovori pa bodo pomagali pri razumevanju čuječnosti pri vodenju. Odgovori na vprašanja bodo služili tudi kot izhodišča za nadaljnja raziskovanja.

VPRAŠANJE 1: Zakaj je čuječnost tako pomembna v življenju današnjega časa?

VPRAŠANJE 2: Kaj vpliva na razvoj kompetenc čuječih vodij?

VPRAŠANJE 3: Kaj čuječe vodje motivira in jim daje energijo?

VPRAŠANJE 4: Kako čuječnost vodje odpira kvantni prostor v vodenju?

Najprej v teoretičnem delu kot izhodišče izpostavim ključne izzive današnjega vodenja. Namen tega je pojasniti potrebo po novih konceptih vodenja. V nadaljevanju se osredotočim na čuječnost pri vodenju. Pomembno se mi namreč zdi, da to metodo razvijanja kognitivnih vodstvenih sposobnosti podrobno opišem in pojasnim, saj jo ocenjujem kot ključno za prehod v novo paradigmo vodenja – v kvantno vodenje. V nalogi opišem lastnosti čuječih vodij ter načine za krepitev čuječnosti. V zadnjem poglavju teoretičnega dela predstavim koncept kvantnega vodenja.

V empiričnem delu naloge sem izvedel kvalitativno raziskavo z namensko izbranimi vodji iz Slovenije, ki delujejo na različnih področjih dela in imajo prepoznavne lastnosti, relevantne za mojo raziskavo. Pri izboru vodij za intervju sem si pomagal z znanjem, ki sem ga pridobil pri prebiranju literature v prvem delu naloge. Raziskave namreč dokazujejo, da je čuječnost pri vodjih mogoče prepoznati in opaziti (Hawkins, 2010, str. 15). Z izbranimi vodji sem opravil polstrukturirane globinske intervjuje, ki so vključevali pretežno odprta vprašanja, saj so za razumevanje te tematike potrebna predvsem lastna mnenja, pripombe, pojasnila in izkušnje. Intervjuje sem izvedel s šestimi vodji iz Slovenije. Pridobljene informacije intervjujev sem analiziral, identificiral ključne teme in koncepte ter raziskal povezave med njimi. S pomočjo izsledkov raziskave sem skušal najti odgovore na raziskovalna vprašanja. Povzetki intervjujev se mi zdijo ključni, saj pripomorejo k razumevanju lastnosti uspešnih vodij, hkrati pa odpirajo nova vprašanja, ki bodo lahko temelj za nadaljnja raziskovanja na tem področju.

V nalogi sem uporabil deskriptivno in kavzalno-eksperimentalno raziskovalno metodo. V teoretičnem delu sem zbral, kritično presodil in analiziral domačo ter tujo strokovno literaturo. V empiričnem delu sem s tehnikami intervjuja in anketiranja raziskal obstoječe stanje v Sloveniji ter pridobil mnenja in razmišljanja čuječih vodij.

1 IZZIVI VODENJA

Živimo v svetu nenehnih sprememb, v zelo tekmovalnem okolju, zato je izredno pomembno, kako spretni smo pri upravljanju naših vodstvenih sposobnosti. V zadnjih desetih letih smo bili priča številnim stečajem, neuspehom in strmemu padcu uspešnosti tako majhnih lokalnih, kot tudi nekaterih največjih podjetij na svetovnem trgu. Če podrobno pogledamo posamezne takšne primere, lahko hitro ugotovimo, da za napake niso krivi le neizkušeni in slabi vodje. V številnih primerih so napačne odločitve in postopke izvajali tudi visoko inteligentni in izkušeni voditelji.

Kakšen bi torej moral biti uspešen vodja? O tem je bilo napisanega že veliko. Od vodij se pričakuje, da obvladajo delovne procese, v katerih delujejo, da se spoznajo na finance in kalkulacije, da med svoje zaposlene nenehno vlivajo svežo energijo, razvijajo nove strategije in produkte, so za povrh etični in seveda podjetju prinašajo dobre poslovne rezultate. Vendar pa vsak, ki se je kadarkoli znašel v vlogi vodje dobro ve, da je vsem tem pričakovanjem s strani različnih deležnikov zelo težko ustreči. Ne smemo pozabiti, da je taisti vodja tudi človek, ki ima poleg službenih obveznosti tudi družino, prijatelje in druge privatne stvari, ki so zanj prav tako pomembne.

1.1 Večopravilnost (multitasking) v digitalni dobi

Strokovnjaki ugotavljajo, da v večini primerov ljudje nismo povsem osredotočeni na to, kar doživljamo. Pogosto našo pozornost zmotijo razni zunanji dogodki, ki preusmerijo naše misli na preteklost ali prihodnost, zmotijo nas spomini, čustva in drugo. Vedno v večji meri smo podvrženi časovnim zahtevam, hkrati pa smo preobremenjeni z informacijami, kar nas sili v opravljanje več del hkrati oziroma v pogosto preskakovanje iz enega opravila na drugega. Begajoče misli, površno obravnavanje informacij, nenehno preusmerjanje pozornosti in večopravilnost močno zmanjšajo produktivnost in inovativnost v delovnih procesih. Kot pravi Tancig (2015), smo velik del časa na »avtomatičnem pilotu« – avtomatično in ponavljajoče se odzivamo na različna dogajanja. Čeprav imamo večkrat občutek, da lahko delamo dve opravili hkrati, je to, kar v resnici delamo, izgubljanje koncentracije in neučinkovito zaporedno skakanje od enega opravila k drugemu, kar kažejo tudi nevroznanstvene raziskave (Tancig, 2015, str. 12–23).

Prav tako se kažejo negativni učinki zaradi pretirane navezanosti na pametne telefone in druge digitalne pripomočke. Ljudje se vse bolj umikamo realnosti in »bežimo« v virtualni svet, kar ima za posledico vse manj pristnih socialnih stikov, empatije in sočutja. Te

lastnosti pa vodja mora imeti, če želi voditi. Raziskava, ki so jo izvedli na Univerzi British Columbia je pokazala, da povprečna oseba preverja elektronsko pošto vsaj 15-krat dnevno, 150-krat pa pogleda na svoj telefon. Wall Street Journal je objavil celo še bolj šokantne podatke – povprečni zaposleni so obiskali Facebook 21-krat na dan in preverili svojo e-pošto 74-krat na dan (Williams, 2016). Ko so preverjanje pošte poskusno omejili na 3-krat dnevno, so udeleženci raziskave menili, da so bili v večji meri sposobni dokončati najpomembnejše naloge. Imeli so občutek večjega uspeha pri delu (Murphy, 2016).

Znašli smo se v paradoksalni situaciji, saj smo priča vedno večji avtomatizaciji, ki nam jo omogočajo sodobne tehnologije, po drugi strani pa je vedno več nevroznanstvenih in psiholoških raziskav, ki dokazujejo tesno povezanost med človekovimi senzoričnimi in motoričnimi sistemi ter kognitivnimi funkcijami. Naši gibalni in senzorični aktivnosti sta zelo pomembni za razvoj in delovanje možganov, ju pa zaradi vedno večje digitalizacije vse bolj zanemarjamo. Zaradi večopravnosti in prelaganja kognitivnih ter socialnih funkcij na digitalne pripomočke, ki nam to omogočajo tudi zato, ker smo z njimi nenehno povezani, se odmikamo od našega človeškega bistva, naše ustvarjalnosti in modrosti. Cena takega nečuječega življenja (mindlessness) za fizično in mentalno zdravje ter psihofizično blagostanje je velika in lahko poleg anksioznosti ter depresije vključuje tudi druge posledice stresa (Tancig, 2015).

Heike Bruch in Sumantra Ghoshal (2002) sta analizirala vedenje vodij in ugotovila, da kar 90% menedžerjev porabi svoj čas za različne vrste neučinkovitih dejavnosti. Zgolj 10% vodstvenih delavcev je takšnih, ki delujejo premišljeno, predano in namensko. V veliki meri se vodje ukvarjajo s pripravami poslovnih strategij, analizo konkurence in trga, razvojem delovnih procesov in podobno. Ko pa so vodje dejansko opazovali pri delu, so ugotovili, da v množici sestankov, telefonskih klicev, odgovarjanja na e-pošto, delujejo raztreseno. Delo poteka skoraj popolnoma brez refleksije, trenutkov poglobljenega premišljevanja in širšega pogleda na situacijo, kar pa ima za posledico slabo učinkovitost tako vodij kot njihovih sodelavcev, ki se morajo prilagajati takšnemu načinu dela. V večini organizacij veliko postopkov teče rutinsko – brez potrebnega vodstvenega nadzora ali usmerjanja. Naloga vodstvenih delavcev je, da uvajajo spremembe in razvijajo nove inovativne postopke. Bruch in Ghoshal sta v večletnem opazovanju in raziskovanju številnih vodij prišla do zaključka, da imajo vodje, ki resnično učinkovito opravljajo svoje delo, kombinacijo dveh lastnosti: osredotočenosti in energije.

Osredotočenost se izkazuje kot sposobnost doseganja lastnih ciljev na način, pri katerem vidijo nalogo od začetka do zaključka. Osredotočeni vodje ne delujejo na reaktiven način. Namensko se odločijo, da se ne bodo takoj odzivali na razne situacije in izzive, ki se dnevno porajajo. Izogibajo se motnjam, kot so e-pošta, sestanki ter nepredvidene zahteve. Ker razumejo, kaj želijo doseči, skrbno pretehtajo svoje možnosti, preden izberejo potek aktivnosti. Energija pa je druga lastnost, ki vodje spodbuja k temu, da se lotijo dodatnih aktivnosti pri reševanju težkih delovnih obremenitev (Bruch & Ghoshal, 2002).

1.2 Usmerjenost k rezultatom

Usmerjenost k dobrim poslovnim rezultatom je prioriteta in tako rekoč bistvo v veliki večini podjetij – izjema so na primer neprofitne organizacije. Dobri rezultati pripomorejo k razvoju in dolgoročnemu obstoju. Usmerjenost na rezultate je, kot pravi Gruban (2007), pomembna tako za organizacije kot posameznike v njih. Zagotavlja namreč energijo, prepotrebno za uspešnost vodij in posledično zavzetost njihovih sodelavcev. V preteklosti so organizacije s takšnimi motivacijskimi vzgibi vodij (usmerjenost na rezultate) kratkoročno pridobivale: rasla je produktivnost, inovativnost, povečevala se je rast, dobiček in tržni deleži. Sčasoma se je začela kazati tudi temna plat takšnega stila vodenja. Vodje so v želji po čedalje hitrejšem in boljšem doseganju dobrih rezultatov začeli iskati bližnjice. Padli so v skušnjava ukazovanja in vsiljevanja, namesto coachinga in sodelovanja. Vse pogostejša odsotnost prave komunikacije s sodelavci ter neupoštevanje njihovih želja, pričakovanj in potreb ima za posledico slabše timsko delo; vse več je nezaupanja, nepripravljenosti deliti znanje, naraščata rivalstvo in tekmovalnost, kar vse po vrsti daje temelje dobrih podjetij. Mnogi med vodji se navsezadnje tudi zlomijo ali "pregorijo" zaradi stopnjevanega pritiska po rezultatih (Gruban, 2007).

Vita Cajnko Javornik (2016) je v svojem članku z naslovom Kopičenje denarja je samo igra, objavila intervju z gurujem menedžmenta Ichakom Adizesom. Intervju je izvedla septembra 2013, po konferenci PRME Summit (iniciativa Združenih narodov za odgovorno menedžersko izobraževanje), na kateri je Ichak udeležencem govoril o napuhu in pomanjkanju sposobnosti poslušati druge. Dejal je da ni dobro, če je cilj podjetja dobiček: »Če se osredotočimo samo na dobiček, je to enako, kot če bi se osredotočili samo na zdravje: postali bomo hipohondri, in to ni zdravo. Če se v podjetju osredotočimo samo na dobiček, hočemo iz vsake stvari narediti dobiček, tudi če lažemo in krademo« (Adizes, 2013, v Cajnko Javornik, 2016). V intervjuju je poudaril tudi, da lahko dobiček dolgoročno ustvarja le zdrava organizacija, ki ves čas skrbi, da med zaposlenimi vladata medsebojno zaupanje in spoštovanje: »Kadar ni spoštovanja, ni sodelovanja, ki izhaja iz zaupanja. Dobiček mora biti rezultat, ne pa cilj. Dobiček je pogoj, da podjetje obstaja in raste, ne sme pa postati edini cilj, ker potem zaradi dobička vse rušimo« (Adizes, 2013, v Cajnko Javornik, 2016). Udeležencem je predstavil tudi dve vrsti ciljev, ki si jih je potrebno zadati. Eno vrsto ciljev je imenoval končni cilji – to je tisto, kar hočemo doseči. V drugo vrsto ciljev pa je uvrstil tiste stvari, ki jih nočemo prekršiti v prizadevanju za uspeh: »Pri vodenju podjetij je treba delati v družbeno korist s pogojem, da smo dobičkonosni, ne pa da vse naredimo za družbo in bankrotiramo. Dobiček je pogoj, ki omogoča cilj, ni pa končni cilj« (Adizes, 2013, v Cajnko Javornik, 2016).

Kratkoročno pehanje za dobrimi rezultati, ne da bi pri tem posvečali pozornost načinu za doseganje teh rezultatov, lahko torej dolgoročno prinese več škode kot koristi. Prav zato morajo vodje znati prisluhniti sebi ter delovati v skladu s svojimi prepričanji in poklicno integriteto. Pri tem bo potrebno spremeniti dosedanje kompetence profilov vodij, pa tudi same koncepte vodenja. Prepogosto je namreč pozornost usmerjena na strokovna ali

tehnična znanja, premalo pa na lastnosti ter kompetence vodij za grajenje odnosov s sodelavci in razvoj tako imenovanega socialnega kapitala. Na slednje so opozorili tudi Goleman, Boyatzis in McKee (2002, str. 7), ko so o čustveni inteligenci dejali: »Vse bolj so vodje presojani z novim metrom. Ne po tem kako pametni so, ne po njihovem znanju in strokovnosti ali usposobljenosti, ampak po tem kako obvladujejo sebe in druge!«

1.3 Delovanje v povprečju

Že leta 1951 je Salomon Asch (McLeod, 2008) izvedel znameniti psihološki poskus in dokazal močan vpliv skupine na posameznika. Ena značajskih komponent Slovencev je, da ne maramo izstopanja iz povprečja. Tako nas ocenjujejo številni tujci, ki so nas imeli možnost spoznati in opazovati naše navade, pa tudi Slovenci, ki so odšli v tujino in spoznali drugačne lastnosti ljudi. Dr. Yuri Yatsko (2014, str. 67) pravi, da ima vsak izjemen posameznik v Sloveniji prej ali slej težave. Te so sorazmerne s tem, kako močno izstopa, kar se mu posledično maščuje. Ocenjuje, da zaradi tega v Sloveniji manjka vizionarjev in karizmatičnih voditeljev. Čeprav mislimo, da delujemo svobodno, smo zgolj ujetniki privzgojenega načina odzivanja na določene dogodke. Problem naše družbe je, da ljudje čedalje bolj izgubljammo sposobnosti racionalnega razmišljanja in upravljanja s samim seboj. Dr. Yatsko (2014) opaza, da je biti voditelj v Sloveniji zelo nevhvaležna zadeva. Kdorkoli je izpostavljen, je napaden – najsi bo to področje novinarstva, politike ali gospodarstva. Vsi, ki imajo nadpovprečne ambicije in cilje, se v veliki večini prej ali slej naučijo delovati iz ozadja, tako da ljudje ne vedo, kdo je glavni ustvarjalec situacije in uspeha.

Podobno kot Dr. Yatsko pa opaza tudi dr. Rašković, ki je kar nekaj časa preživel v Ameriki, na Harvardu. V svojem članku pravi, da so Američani bolj individualistični in nagnjeni k sprejemanju tveganj, Slovenci pa izredno kolektivistični in visoko v svetovnem vrhu po izogibanju negotovosti. Pravi, da slovenska kultura in miselnost temeljita na logiki normalne porazdelitve, za katero je značilna zlata sredina, prav nasprotno pa je ključni cilj ameriških sanj, da se dvigneš iz povprečja, stopiš iz zlate sredine, ki zaradi velikih razlik sploh ni sredina; da si drzen, pogumen in odgovoren. Glavne odlike naj bi bile odprt konkurenčen boj in spoštovanje dosežkov (Rašković, 2017).

Nekateri so prepričani, da je izpostavljanje iz povprečja preveč tvegano, zato se tega izogibajo. Vendar pa sem mnenja, da je v bistvu prav nasprotno. Tvegano je, kadar človek ni sposoben prisluhniti sebi, ali pa tega niti noče storiti. Tak človek prej ali slej postane nezadovoljen sam s seboj, saj ne živi svojega pravega iskrenega življenja.

1.4 Pohlep – zasvojenost sodobnega časa

Če bi želeli z nekaj besedami opisati različne zasvojenosti, bi lahko rekli »nikoli ni dovolj«. Da bi odvisnik pridobil zadostno zadovoljstvo, vedno znova želi še večji odmerek

svoje izbrane droge. Ni pomembno, ali smo zasvojeni s substancami, medsebojnim odnosom ali z aktivnostmi, bistvo vsega je, da si želimo oziroma hrepenimo po »še več«.

Leon F. Seltzer (2012) ugotavlja, da so ljudje vse bolj zasvojeni s pohlepom. Z drznostjo, manipulacijo in popolno ignoranco za potrebe in občutke drugih hlastajo le za lastnim bogastvom. Za nameček pa vse skupaj spremlja še skrajna meja ljubosumnosti. Seltzer pravi, da se ljudje pravzaprav čedalje manj zavedamo, kaj nas resnično osrečuje. Vse več je ljudi, ki bi dejansko izkoristili vsako finančno priložnost, čeprav bi se ob tem zavedali, da bodo s tem škodovali vsem okoli njih. Ugotavlja, da gre pravzaprav za odvisnost. Ob priložnostih, ko uspejo posel speljati sebi v prid in imajo za povrhu še dobiček, se v možganih sprosti dopamin – »molekule užitka in motivacije« (podoben učinek ima tudi kokain). Podobno kot pri ostalih odvisnikih, tudi ti ljudje potrebujejo vedno večje odmerke, da bi se počutili zadovoljeni. Pri tem je treba poudariti, da pa se pohlep bistveno razlikuje od preostalih odvisnosti. Pri tej obliki zasvojenosti zasvojenci s preišljenimi dejanji skorajda niso usmerjeni v izčrpavanje svojega bogastva, temveč na pridobivanje in oplemenitenje le-tega. Podobno kot druge odvisnosti ima tudi pohlep svoje slabosti. Po vsakem uspehu sledi obdobje krize, ki se kaže kot stiska, depresija, anksioznost, krivda, sramota, dvomi.

Na etični ravni je najhujše to, da tovrstni vase usmerjeni ljudje s svojimi »dosežki« večinoma znatno škodujejo drugim. Po raziskavi Seltzerja takšni »pohlepni odvisniki« v večini primerov ne delujejo v profesionalnih poklicih oziroma niso aktivni ustvarjalni umetniki. Največ takšnih primerov obnašanja je zaslediti v podjetjih in sicer pri podjetnikih, vlagateljih, vodjih in direktorjih. Za take osebe so skorajda nujne luksuzne dobrine, saj jih te prikazujejo v lepši luči. Tovrstno pojavljanje oziroma prikazovanje je eden od njihovih najpomembnejših taktik. Ugotovili so namreč, da lahko z materialnimi dobrinami čudežno preusmerjajo pozornost (tako drugim kot sebi) od svojih motečih pomanjkljivosti v samopodobi (Seltzer, 2012).

Da sicer ni vse tako črnogledo, ponazori že prej omenjeni guru Adizes. V intervjuju z Cajnko Javornik je dejal, da kljub temu, da služi visoke honorarje, sam živi skromno. Drage honorarje računa zato, ker tako varuje svoj čas, saj kot pravi, bi mu sicer ostalo manj prostega časa. Dejal je, da bo podobno kot Warren Buffett denar, ki si ga je nakopičil, daroval v človekoljubne namene. Svojim otrokom bo dal le toliko, da jim ne bo treba delati, vendar ne toliko, da ne bi delali. Na vprašanje, zakaj ljudje, kot je on, najprej kopičijo ogromno denarja, nato pa ga darujejo, je pojasnil, da je to pravzaprav nekakšna igra: »Ti ljudje so kot alpinisti. Zakaj plezaš na gore? Zato ker je tam hrib. Oni plezajo in darujejo človeštvu. To je zanje izziv. Kot nekdo, ki rad slika. Zakaj slikaš? Prav tako se lahko vprašaš, zakaj služiš denar. Saj tega ne vedo. To je izziv, to je užitek v tem, da nekaj ustvarjaš« (Adizes, 2013, v Cajnko Javornik, 2016). Problem, ki ga izpostavi je, da naša družba uči ljudi, da si prizadevajo za čedalje več, več in več, namesto, da bi se vprašali o širših ciljih: »Ne skrbi me toliko, ali neki milijonar zapravlja denar. Naj ga zapravlja! Skrbi

me, ker kot družba treniramo cele generacije ljudi, da bodo uničili vse. To me skrbi« (Adizes, 2013, v Cajnko Javornik, 2016).

V današnjem času je opaziti vse več ljudi, ki hrepenijo po materialnih dobrinah, vendar je žal takšnih, ki razmišljajo kot Adizes, zelo malo. To nerazumno tekmovanje po zasledovanju bogastva je v ljudeh zaslepilo tiste ključne želje in motive, ki jih v življenju resnično osrečujejo: ljubezen, čustveno zaupanje, brezpogojno sprejemanje (in samo-sprejemanje) ter iskrene medosebne odnose. Ne glede na to, kako obsceno bogati lahko postanemo, so to stvari, ki jih ni mogoče kupiti z denarjem.

1.5 Ego kot ovira za uspeh pri vodenju

Ego je naš racionalni del strukture osebnosti. Omogoča objektivno analizo podatkov, gojenje racionalnih vrednot in doživljanje ustreznih emocij. Ego je avtonomno stanje naše zavesti in vodilo za orientacijo v življenju. Ker ljudje niso znali krotiti svojega prevelikega ega ali pa svojega premajhnega ega niso znali ojačati, je taisti ego skozi zgodovino postal nekaj neželenega. Dobil je negativno konotacijo. Vendar se ga ne moremo znebiti, saj je neločljiv del nas. Lahko ga le modificiramo ter vzpostavimo funkcionalen odnos do sebe in do ljudi okoli nas (Boutros, 2015).

Medtem ko je samozavest dobra, je ego tisti, ki predstavlja največ ovir za učinkovito delo ljudi. V današnjem vse bolj sodelovalnem poslovnem okolju je ego zagotovo odgovornost. Kljub temu, da imajo vodje lahko odlične osebne veščine, ne morejo izkoriščati svojega celotnega potenciala, če se zanašajo le nase. Da bi dosegli svoje cilje in cilje podjetja hkrati, morajo sodelovati z ostalimi nadarjenimi posamezniki.

Kadar se vodje ujamejo v past svojega ega, se zmanjšata tako njihova učinkovitost kot učinkovitost njihove ekipe. To se zgodi, ker ljudem s prekomernim egom kombinacija ponosa in samozavesti daje izkrivljeno podobo o njihovi pomembnosti. Lahko pa je njihov ego prenizek in zopet eskalirajo druge ovire za doseganje dobrih rezultatov.

Tristan Boutros, nagrajen avtor in organizacijski inovator pri New York Times ugotavlja, da obstajata dva primarna načina manifestacije ega. Prvi se kaže v obliki lažnega ponosa. Takšni ljudje o sebi razmišljajo preveč. Večino časa promovirajo samega sebe, medtem ko vse druge izključujejo iz središča svojega delovanja. Vedejo se lahko zelo dominantno – imajo močno izražene potrebe po nadzoru. Pogosto takšni vodje ne podpirajo svojih ekip, ampak skušajo podpirati le svoje vodje z namenom, da bi se povzpeli po hierarhiji podjetja. Drugi način se kaže v obliki nizke samozavesti in strahu. Takšne vodje so prepoznani kot nedelujoči vodje. Vedno se izogibajo konfliktom in pravzaprav ne koristijo nikomur. Pogosto puščajo svoje ekipe pri miru, da delujejo same, tudi takrat, kadar so sodelavci negotovi in potrebujejo njihovo pomoč. Takšni vodje ne zaupajo sebi in svoji presoji, ampak se bolj zanašajo na mnenja drugih. Posledično tudi zelo redko govorijo, se ne izpostavljajo in ne podpirajo svoje ekipe (Boutros, 2015).

Menim, da je vodij z prenizkim egom malo, saj jih prej ali slej nadomestijo bolj ambiciozni ljudje. Ključna težava so po moji presoji tisti s prevelikim egom. To so namreč osebe, ki počasi in vztrajno uničujejo ekipno delo. V timskem delu vztrajajo pri svojih idejah, četudi so morda slabše od preostalih. V idejah in predlogih drugih pogosto iščejo napake z namenom, da bi izrazili svojo moč, znanje, sposobnosti. Tovrstni vodje pogosto tudi strogo kaznujejo napake svojih sodelavcev, medtem ko se sami izogibajo podajanju konkretnih idej. Velika verjetnost je, da se vodje z bolj izraženim egom izogibajo sodelavcem, ki v družbi veljajo za posebej pametne, nadarjene in so tako ali drugače priljubljeni.

Tudi direktor steklarne Hrastnik, Andrej Božič, je glede ega podobnega mnenja. Pravi, da lahko ego ljudem zelo nagaja, zato je pomembno, da ga znamo kroti. Ne strinja se s tistimi, ki trdijo, da jih ego pelje naprej in da so zaradi njega uspešni. V pogajanjih na primer prav nič ne pomaga, če dokažeš, da si imel prav in tako nahranil svoj ego, na koncu pa posla ne dobiš. Pravi tudi, da vsakršna pohvala in priznanje zelo »poboža« ego, vendar pa je potrebno ostati na realnih tleh. Kot pravi, je potrebna zdrava ponižnost. To ni klačeplazenje, hlapčevstvo (Ribolica, 2017, str. 16).

Mnenja sem, da se vodje lahko naučijo kontrolirati svoj ego. Postavljam si vprašanje, zakaj tega v večji meri ne storijo? Prav gotovo se mnogo takšnih vodij niti ne zaveda, da tako delujejo in da imajo zaradi tega težave. Ljudje namreč znamo realno in pošteno oceniti oziroma ovrednotiti marsikaj, sebe, svoje vedenje in svoje sposobnosti pa zelo težko. Nezavedanje takšnih vodij bi v modelu Joharijevo okno uvrstil v psihološko polje, imenovano slepa pega. Model Joharijevo okno nam omogoča razumeti, kako vidimo sami sebe in kako nas vidijo ter doživljajo drugi. Slepa pega je eno od polj v modelu, v katerega uvrščamo stvari, ki se jih ne zavedamo in so nam neznane, medtem ko jih drugi opazijo in so jim znane.

Slika 1: Jahorijevo okno

	Znano MENI	Neznano MENI
Znano in opazno DRUGIM	JAVNA PODOBA	SLEPA PEGA
Neznano DRUGIM	MOJA ZASEBNOST	NEZAVEDNO

Vir: Račnik (2013).

Strinjam se z Marjanom Račnikom, poslovnim trenerjem, coachom in NLP trenerjem, ki je zapisal, da tako imenovane slepe pege večinoma niso napake, niti niso zlonamerne, so le oblika avtomatičnega vedenja, ko človek z neko ustaljeno in osvojeno strategijo uresničuje nek svoj legitimen namen (Račnik, 2013). Ključni problem se pojavi, kadar vodja vedenjskih vzorcev iz svoje slepe pege noče spoznati, jih zanika in z njimi ne upravlja, kar je značilno ravno za ljudi z visokim egom. Takšen vodja po mojem mnenju dolgoročno ne more biti uspešen.

Za obvladovanje svojega ega je treba imeti zdravo mero ponižnosti, treba je biti odprt do iskrenih povratnih informacij in se nenehno učiti od drugih. To je način, da obvladamo svoj ego in postanemo v vodenju še boljši (Boutros, 2015).

1.6 Osmišljanje dela

Organizacija dela v veliki večini podjetij postaja vedno bolj zapletena. Vedno več je pravil iz različnih področij, ki jih je treba upoštevati. Navodila, ki jih zaposleni dobivajo od svojih nadrejenih, so si pogosto nasprotujoča in ustvarjajo še dodatno zmedo v procesih dela. Zaposleni se zato pogosto počutijo izključene in izgubljene v organizaciji.

Uroš Urbas (2017) je nedavno opravil intervju z znanim senior partnerjem globalne svetovalne družbe The Boston Consulting Group, gospodom Yvesom Morieuxom, ki na zelo nazoren način predstavi izziv, ki ga tudi sam opažam v sodobni družbi. Yves opozarja, da so podjetja postala preveč kompleksna za čas, v katerem delujejo, zato posledično zapravljajo ogromno časa za neproduktivne zadeve, posledično pa vidno upada tudi zadovoljstvo na delovnem mestu. Analize, ki so jih izvedli v razvitih državah Evropske unije, v Združenih državah Amerike in na Japonskem, kažejo trend vedno večjega nezadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Razloga sta predvsem dva: vedno bolj kompleksni odnosi ter manjša produktivnost, pa čeprav na delovnem mestu preživimo več časa.

Kot pravi Yves (v Urbas, 2017), zmedenost človeka na delovnem mestu nikakor ni povezana s psihološkimi razlogi njegove osebnosti ali z značilnostmi njegove generacije, ampak je posledica konteksta, v katerem dela. Analize, ki jih je opravil s sodelavci kažejo, da je vedno več podjetij, ki zgublajo čas za nepotrebne stvari – v nekaterih so ugotovili tudi do 80% nepotrebni izgub. Pri tem poudarja, da izgube pomenijo predvsem to, da se opravlja delo zaradi dela. Delo, ki nima nobene posebne vrednosti. Sem sodijo na primer koordinacija sestankov, udeležba na dolgih brezplodnih sestankih, pisanje poročil, načrtovanje, pojasnjevanje, koordiniranje – to je delo zaradi dela.

Menedžerji in vodje se pogosto ujamejo v past, ko poskušajo upravljati delovne procese v tem zapletenem svetu pravil, pri tem pa delajo vse manj in manj. Vodje morajo voditi svoje ekipe, usmerjati svoje zaposlene, postavljati prioritete. Kadar tega ne počnejo, ima podjetje težave s storilnostjo, istočasno pa je vse več pobud za prestrukturiranje delovnih procesov,

saj vodje uporabljajo vse več nepotrebnih in preživetih orodij, ki naj bi spodbujala produktivnost in povečala nadzor, posledice pa so vedno bolj kompleksni procesi delovanja. Ljudje zato zelo težko razumejo, kakšen je njihov namen in kaj so prioritete podjetja. Njihovo vedenje je, kot pravi Yves (v Urbas, 2017) povsem racionalno: »Kadar se človek izgubi v labirintu, neha teči, saj ne ve, v katero smer naj gre.«

Številni vodje menijo, da je rešitev v motivaciji, kar pa še zdaleč ne drži. Današnje okolje je volatilno, kompleksno in nepredvidljivo. Motivacija je precenjena, saj deluje le v okolju enostavnih in jasnih pravil, ki pa v današnjih kompleksnih organizacijah ne obstajajo. Vodja mora povezati svoje sodelavce, da ti v svojem poslovnem okolju bolje sodelujejo, se avtonomno odločajo in komunicirajo, vendar teh sprememb ne more doseči z orodji za povečanje motivacije. Ključnega pomena za zaposlene je, da razumejo namen, smisel in poslanstvo svojega dela. Če ne vidijo smisla svojega dela, lahko zgolj sledijo navodilom, kar pa je povsem zgrešen pristop, ne glede na to, za kakšno panogo gre (Urbas, 2017).

Zelo zgovorna je zgodba o obisku predsednika Kennedyja v NASA centru leta 1960. Na ogledu je na hodniku srečal zaposlenega z metlo in vedrom. Kennedy se je vrnil k njemu, se predstavil in ga povprašal kaj počne – za kaj je zadolžen. Človek, ki je očitno bil hišnik, mu je odgovoril: »Gospod, pomagam poslati človeka na Luno« (Morgan, 2016).

Pogost in priročen izgovor je, da imamo zelo kompleksno poslovno okolje, čeprav je naša resnična težava notranja zapletenost v podjetju, zaradi katere se ne moremo soočiti z zunanji izzivi. Pomembno je torej, da vodje v podjetju vedo, kaj počnejo njihovi sodelavci. Da je delo, ki ga opravljajo, smiselno, hkrati pa so delovni procesi in organizacija dela razumljiva vsem, ki se v njih pojavljajo (Duperrin, 2016).

2 ČUJEČNOST

Pritiski vsakdanjega življenja in vse večja pričakovanja stresno vplivajo na ljudi. Stalni pritiski in težke odgovornosti na posameznike delujejo negativno, čeprav se sprva morda zdi razburljivo. Kratkoročno ljudje lahko prenašajo težke obremenitve, če pa so temu podvrženi dalj časa, lahko prej ali slej pride do izgorelosti ali do drugih zdravstvenih težav.

Za učinkovito premagovanje vsakodnevnih izzivov moramo biti zavestno sposobni spremeniti svoje dosedanje navade, saj se z enormno hitrostjo spreminja tudi način življenja. Potrebujemo nova orodja in tehnike, ki nam lahko pomagajo, da se spoprijemamo z vedno bolj zahtevnimi preizkušnjami. Ena izmed ključnih veščin, ki se danes vse bolj uveljavlja, je **čuječnost**. Beseda čuječnost je pravzaprav v našem besednjaku že od nekdaj. Zanimivo pa je, da se je do nedavnega malo uporabljala v vsakdanji komunikaciji. Slovar slovenskega knjižnega jezika pomen besede čuječnost opiše kot *biti buden, pazljiv, skrben, oprezen* (čuječnost, brez datuma).

V zadnjih letih se je beseda čuječnost začela uporabljati v novem kontekstu – kot prevod angleške besede »mindfulness«. Leta 1979 je Jon Kabat-Zinn, doktor molekularne biologije, ustanovil program za odpravljanje stresa (Mindfulness-Based Stress Reduction program), ki temelji na čuječnosti. V program je vključil bolnike z različnimi kroničnimi boleznimi, pri katerih klasično zdravljenje ni bilo uspešno. Strokovna javnost to prelomnico uvršča med začetke uporabe čuječnosti, kot jo poznamo danes. Pred tem se je o čuječnosti govorilo zgolj na področju religij, največ med budisti. Kabat-Zinn pa je čuječnost predstavil sekularni javnosti. Program je namreč temeljil zgolj na vajah meditacije, brez verskih vsebin. Čuječnost je definiral kot »namerno usmerjanje pozornosti na sedanja – trenutna doživljanja, brez presojanja. Pomeni biti tukaj in zdaj« (Kabat-Zinn, 2003, str. 145).

Thich Nhat Hanh (2017) pravi, da nam čuječnost »omogoča zavedanje o tem, kaj se dogaja v našem telesu, v naših čustvih, v naših mislih in v naši okolici. S pomočjo čuječnosti se izognemo temu, da škodujemo samemu sebi in drugim«.

Psihiater in ekspert čuječnosti dr. Daniel Siegel (2007, str. 4) pravi, da »čuječnost v najbolj splošnem opisu pomeni, da se prebudimo iz življenja, ki ga živimo na nezavedni ravni in smo občutljivi na novosti v naših vsakodnevnih izkušnjah. Z čuječo pozornostjo dosežemo, da energijo in informacije, ki vstopajo v naš um, vrednotimo, dojemamo in usmerjamo na nov, drugačen način«.

Tabela 1: Definicije čuječnosti različnih avtorjev

Definicija	Avtor (vir)
Namerno usmerjanje pozornosti na sedanja – trenutna doživljanja, brez presojanja. Pomeni biti tukaj in zdaj.	Kabat-Zinn, 2003.
Biti buden, pazljiv, skrben, oprezen.	SSJK, 2017.
Omogoča zavedanje o tem, kaj se dogaja v našem telesu, v naših čustvih, v naših mislih in v naši okolici. S pomočjo čuječnosti se izognemo temu, da škodujemo sebi in drugim.	Nhat Hanh, 2017.
Pomeni, da se prebudimo iz življenja, ki ga živimo na nezavedni ravni in da smo občutljivi na novosti v naših vsakodnevnih izkušnjah. Z čuječo pozornostjo dosežemo, da energijo in informacije, ki vstopajo v naš um, vrednotimo, dojemamo in usmerjamo na nov, drugačen način.	Siegel, 2007.
Način usmerjanja naše pozornosti na naše doživljanje, na naše misli, čustva, telesne zaznave, na dogajanje okrog nas.	Bajt, 2017.
Včasih tehnika, včasih bolj splošna metoda ali zbirka tehnik, včasih psihološki proces, ki lahko pripelje do rezultatov, včasih pa je že čuječnost sama po sebi rezultat.	Hayes in Wilson, 2003.
Naši možgani so vedno vodeni, namerno ali nezavedno. Čuječnost je način prevzemanja odgovornosti za svoj um in delovanje.	Davidson v Smith, 2015.

Vir: lastno delo.

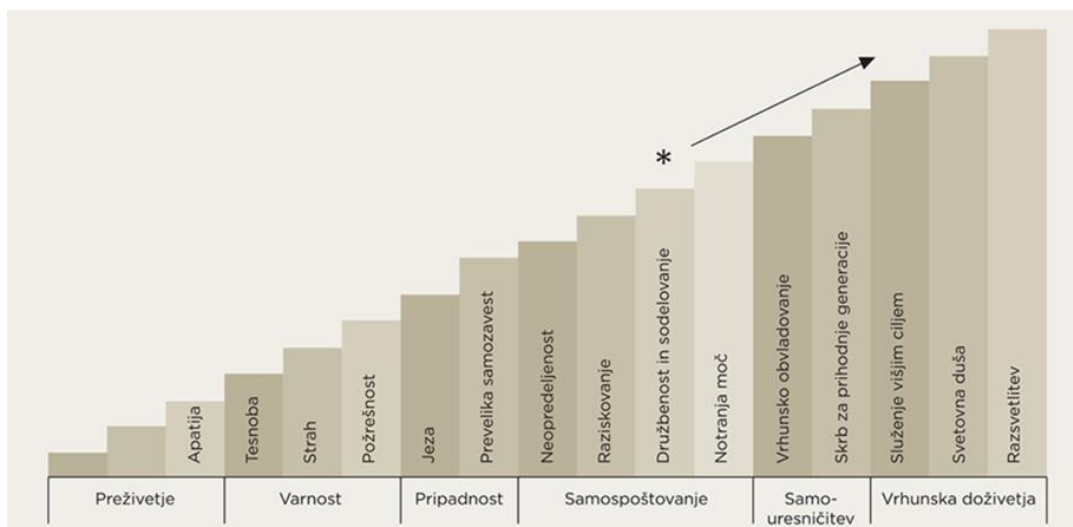
Maja Bajt (2017) iz Društva za razvijanje čuječnosti opiše čuječnost kot »način usmerjanja naše pozornosti na naše doživljanje, na naše misli, čustva, telesne zaznave, dogajanje okrog nas«. Poudari tudi, da ni pomembno le to, da se le zavedamo, ampak, da to počnemo na sprejemajoč način (Bajt, 2017).

Vedno večje zanimanje za čuječnost je sprožilo številne razprave o njeni opredelitvi. Kljub temu, da je do danes izvedenih že mnogo raziskav na to temo in je njena uporaba zelo široka, si strokovna javnost glede definicije še vedno ni enotna. Hayes in Wilson (2003, str. 161) sta o čuječnosti zapisala: »Čuječnost je včasih tehnika, včasih bolj splošna metoda ali zbirka tehnik, včasih psihološki proces, ki lahko pripelje do rezultatov, včasih pa je že čuječnost sama po sebi rezultat«.

Jeremy Adam Smith v svojem članku o čuječnosti povzema direktorja laboratorija za afektivno nevroznanost in eksperta na področju afektivne nevroznanosti Richarda Davidsona, ki je o čuječnosti dejal: »Naši možgani so vedno vodeni, namerno ali nezavedno. Čuječnost je način prevzemanja odgovornosti za svoj um in delovanje« (Davidson v Smith, 2015).

Sonja Klopčič v svoji knjigi o voditeljstvu prav tako govori o čuječnosti, čeprav tega izraza ne uporabi. Pravi, da kadar pozorno spremljamo lastnosti in dejstva, ki jih občudujemo pri poslovnih partnerjih, prijateljih, sosedih, znancih (oziroma tista, ki nas motijo), lahko tudi o sebi izvemo kaj novega, še neodkritega. Zavestno spremljanje svojih občutkov in odzivov v odnosih nam daje velike možnosti osebnega razvoja. Ko se znajdemo v situaciji ali odnosu, ki nam ni po volji, nam zavest o tem, da ni zmag ali porazov, da so vse le povratne informacije, ki nas usmerjajo pri osebnem razvoju, pomaga, da izberemo optimalni način razmišljanja in vedenja. Pomembno je, da se zavedamo, da s svojimi mislimi in vedenjem vplivamo na sebe in ljudi okrog sebe (Klopčič, 2015).

Slika 2: Razvoj zavesti in motivacijska stanja

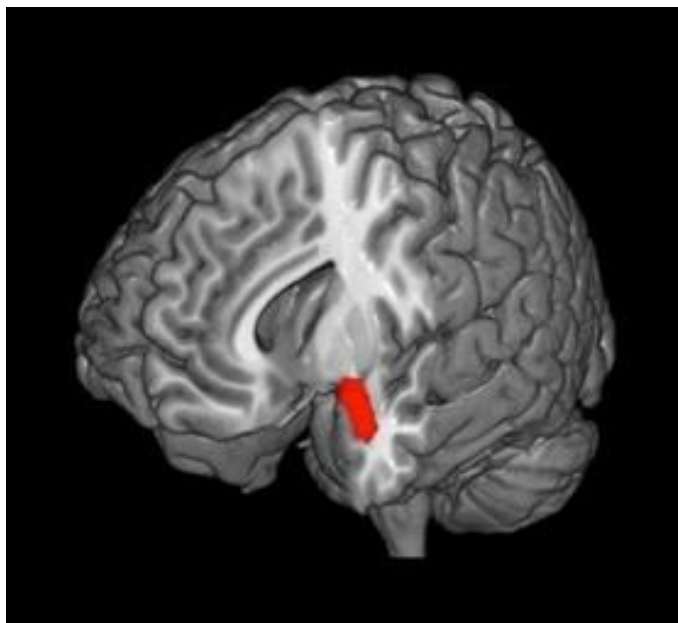


Vir: Klopčič (2017, povzeto po Zohar & Marshall, 2006).

Kot pravita Danah Zohar in Ian Marshall (Zohar & Marshall, 2006), se vodje poslužujejo različnih pristopov za dvig zavesti. Povezujejo se z umetniki, prebirajo duhovno literaturo ali iščejo kakšne druge oblike duhovnih aktivnosti, med katere lahko uvrstimo tudi meditacijo. Izpostavljata, da se razvoj zavesti kaže tudi v premikanju po lestvici motivov, ki so povezani z višjimi potrebami, kot so raziskovanje, družbenost in sodelovanje, notranja moč, vrhunsko obvladovanje, skrb za prihodnje generacije ter služenje višjim ciljem. Stanje zavesti vpliva na način dojetja dogodkov, kot prikazuje slika 2.

Čuječnost je v zadnjih treh desetletjih iz budistične meditativne prakse sekularizirala in se prilagodila zahodnemu svetu. Pri številnih odraslih osebah se je čuječa praksa sprva uporabljala le v zdravstvene namene. Zaradi dokazanih ugodnih učinkov na področju fizičnega in mentalnega zdravja so čuječnost začeli izvajati tudi na ostalih področjih. Študije, ki so jih izvedli na Harvardu leta 2011 trdno dokazujejo, da izvajanje čuječnosti povzroča strukturne in funkcionalne spremembe v možganih, ki so povezane z izboljšanjem kvalitete kognitivnih in čustvenih funkcij (Congleton, Hölzel & Lazar, 2015). Kot navaja Tom Ireland je do podobnih odkritij prišla tudi nevroznanstvena raziskovalka na Univerzi v Pittsburghu, Adrienne Taren. Ugotovila je, da se je udeležencem 8-tedenskega tečaja čuječnosti amigdala – primarni del možganov, skrčila. Ta je povezana z občutki strahov in čustvi in je aktivno vključena pri odzivanju telesa na stres. Ko se je amigdala skrčila, je prefrontalna skorja, povezana z možganskimi funkcijami višjega reda, kot sta zavest, koncentracija in odločanje, postala debelejša (Ireland, 2014).

Slika 3: Amigdala (rdeče) se ob prakticanju čuječnosti skrči



Vir: Ireland (2014).

2.1 Čuječnost in vodenje

Heifetz (1994) je izzive vodenja razdelil na dva segmenta. Prvi so tako imenovani tehnični izzivi, ki so sicer lahko zapleteni in težavni, vendar jih je mogoče reševati z znanimi rešitvami, ki temeljijo na preteklih izkušnjah. Drugo vrsto izzivov pa poimenuje adaptivni izzivi, kjer pa tako problemov kot tudi rešitev ne moremo prepoznati in razumeti znotraj obstoječih shem vodenja. Ti izzivi pozivajo vodje, da nadgrajujejo svoje sposobnosti do bolj sofisticiranih oblik opazovanja, razmišljanja, delovanja in povezovanja.

Vodje se pogosto ujamejo v past, saj identificirajo adaptivne izzive kot tehnične in predpostavljajo, da bodo težave rešili z aktivnostmi, ki so se v preteklosti izkazale kot uspešne. To je prirojena človeška tendenca – brez pomislekov in nezavedno reagiramo z akcijskimi vzorci in običajnimi načini zaznave in osmišljanja. Žal pa tak način odzivanja pogosto ni učinkovit (Hunter & Chaskalson, 2011).

Obstajajo alternative dosedanjih pristopov vodenja. Ena izmed njih je tudi **čuječe vodenje**. Izraz se je v zadnjem desetletju močno uveljavil na zahodu, kjer obstaja zelo veliko podjetij, ki se ukvarja z uvajanjem čuječnosti na delovnih mestih – zlasti na področju vodenja. Eden glavnih zagovornikov čuječega vodenja je Bill George (2012), ki pravi, da prakticiranje čuječnosti vodje uči, naj bodo pozorni na sedanji trenutek, da lahko prepoznajo svoje občutke in čustva ter da so jih sposobni tudi nadzorovati. Pravi, da sicer obstajajo številne prakse čuječnosti, vendar je meditacija po njegovem mnenju ena izmed najbolj introspektivnih načinov.

Vsak ima v sebi sposobnost, da lahko vodi odlično. Nenazadnje vodenje ni le naziv ali vloga vodstva. Vodenje je v nas samih, je način vplivanja na okolico. Če želimo ali ne, vsak dan posebej vplivamo. Vsaka naša izbira, ki jo naredimo, vpliva na naše življenje, na naše družine, prijatelje, sodelavce, okolje, na dober ali na slab način. Namen treniranja čuječega vodenja je, da začnemo spoznavati, kako lahko urimo naš um z namenom, da bolj pogosto vplivamo na dober in manj pogosto na slab način. Na kakšen način delujemo oziroma vplivamo je za mnoge ljudi odvisno od dneva do dneva. So dnevi, ko nam ovire predstavljajo izziv in priložnost za ustvarjalnost. Včasih pa nas ovire zmedejo in spravijo v stres. Take reakcije so pogosto kontraproduktivne, mnogokrat tudi nespoštljive in škodljive do ostalih. Vse je torej odvisno od naše sposobnosti uma, da v takšnih trenutkih vzpostavimo ravnovesje, se odzovemo z dojemljivostjo in ustvarjalnostjo (Marturano, 2014).

Janice Marturano (2014), nekdanja podpredsednica General Mills, ustanoviteljica in izvršna direktorica Inštituta za čuječe vodenje pravi, da je mogoče sposobnosti uma krepiti, tako kot lahko treniramo naše telo in mišice, da postanejo močnejše. Ankete, ki so jih izvedli na njihovem inštitutu z udeleženci 8-tedenskega tečaja čuječega vodenja, so pokazale, da se je izboljšala stopnja pozornosti, produktivnosti in spomina udeležencev.

Znanstveniki so prepoznali in dokazali vse več pozitivnih učinkov čuječnosti na različnih področjih, zato so se številna podjetja (kot so Google, Goldman Sach Group, Bank of America in druga) odločila, da to prakso ponudijo svojim zaposlenim. Saunderson se v svojem članku z naslovom *Biti v trenutku na delovnem mestu* (Saunderson, 2017) sprašuje, zakaj je čuječnost postala tako popularna in ali je vredno, da se podjetja odločajo za vpeljavo med svoje zaposlene. Ugotavlja namreč, da je v letu 2016 skoraj 25% delodajalcev svojim zaposlenim nudilo trening čuječnosti, ocenjuje pa, da bi se ta odstotek v letu 2017 lahko podvojil. Tovrstni treningi stanejo v Ameriki med 500 in 10.000 dolarjev za večje skupinske seminarje. Ocenjujejo, da je bilo v letu 2016 za namen treningov čuječnosti in meditacije porabljenih med 1 in 4 milijarde dolarjev. Poleg tega je uporabnikom na voljo tudi več tisoč aplikacij, ki pomagajo pri tovrstnih praksah. Saunderson ugotavlja, da delodajalci s tem, da omogočajo svojim zaposlenim možnost sprostitve, refleksije in meditacije, izkazujejo svojo skrb za dobro počutje svojih zaposlenih. Kombinacije delovnih obremenitev, osebnih težav ter usklajevanje privatnega in službenega življenja so namreč glavni razlogi za stres na delovnem mestu. Z uvajanjem čuječnostnih praks in meditacijskih vaj pa delodajalci pomagajo zaposlenim pri zniževanju stresa, posledično pa se zmanjša absentizem in zviša produktivnost.

Ker se čuječnost osredotoča na to, kako vodje uporabljajo svojo pozornost, ne gre za še en konstrukt, temveč tako perspektivno kot tudi sistematično metodo, ki vodjem pomaga bolje razumeti in preoblikovati lastne misli. Takšna sprememba vpliva na to, kako vodja vidi svet okoli sebe, kako sam potencialno deluje; vpliva na rezultate, ki jih prinaša drugačno vedenje. Čuječnost je zato, za razliko od ostalih vodstvenih tehnik, mogoče vključiti v vsakodnevno situacijo (Hunter & Chaskalson, 2011).

Seilingova in Hinrichsova (2005) čuječnost vidita kot način razmišljanja in ne kot način doživljanja. Čuječega vodjo predstavita kot osebo, ki uporablja racionalne kognitivne procese za reševanje problemov. Pozornost kot kognitivna veščina, skupaj z odprtostjo in radovednostjo, pa po njunem mnenju ustvarja temelje za čuječnost.

2.2 Lastnosti in veščine čuječih vodij

Svoj čas je veljalo, da je vodja tisti, ki vodi organizacijo oziroma ljudi. Ta zelo groba definicija vodje še zdaleč ni dovolj. Pravzaprav pogosto slišimo različne pojme na temo vodenja: vodja, voditelj, vodenje, voditeljstvo. Kot pravi Sonja Klopčič (2015), ta poimenovanja ustvarjajo zmedo, zato je v svoji knjigi na zelo jasn način opisala razliko med vodjem in voditeljem: »**Vodja** je vloga v organizacijski strukturi, kot denimo vodja proizvodnje, vodja prodaje, vodja nabave in podobno. To vlogo skupaj z nazivom, področjem odgovornosti in pooblastili vodja v organizaciji dobi, nekdo mu jo dodeli. **Voditelj** si svojo vlogo kreira sam, s svojim pogledom na svet, svojim načinom razmišljanja in delovanja ter z odnosi, ki jih gradi z drugimi.« Za razumevanje razlik med obema se mi zdi pomemben tudi njen dodatni opis: »Vodja ima zunanjo moč, ki mu jo

podela organizacija. Voditelj ima notranjo moč, ki jo razvije sam. Če se osebnostne lastnosti in delovanje voditelja povežejo v organizacijsko vlogo vodje, je vodja tudi voditelj, ni pa to nujno enoznačno« (Klopčič, 2015).

Janice Marturano (2014) pravi, da se odlično vodenje vidi preko dveh sposobnosti vodij. Prva je sposobnost povezovanja – da se zna povezati s seboj, z drugimi in s širšo okolico. Sposobnost povezovanja s samim seboj se kaže v tem, kako je zvest samemu sebi, kako dobro je povezan s svojimi vrednotami in načeli etičnosti. To je namreč krmilo, ki vodjo usmerja v turbulentnih in kaotičnih razmerah. Sposobnost globoke in pristne povezanosti z drugimi pa je sicer delno odvisna od načel organizacije, pa vendar mora biti sodelovanje vedno spoštljivo in konstruktivno. Povezanost s širšo okolico predstavlja sposobnost videti veliko sliko in se ne zatikati v majhne, nepomembne stvari. S tem vodje gradijo pomen njihovega obstoja v podjetju.

Druga odlika uspešnih vodij je sposobnost mojstrskega vpeljevanja in vodenja sprememb. Pri tem je pomembna beseda mojstrsko, saj to ne pomeni vodenje z ukazovanjem in kontrolo, ampak s sodelovanjem, poslušanjem, z odprto radovednostjo. Ta sposobnost vodij pomeni tudi hrabro in pokončno vodenje svojih zaposlenih na nova področja, ki lahko pomenijo tudi napake in poskuse, preko katerih se vsi učijo.

Ti dve sposobnosti v globljem pomenu kažejo na štiri temeljne lastnosti: osredotočenost, jasnost, kreativnost in sočutje. Vse izvirajo iz našega uma in srca, lahko jih krepimo in gojimo preko treninga čuječega vodenja (Marturano, 2014).

Maria Gonzales (2012), profesorica na Univerzi v Torontu in sodelavka pri Harvard Business Review, ima številne izkušnje z učenjem čuječnosti in s coachingom poslovnih vodij in menedžerjev. V svoji knjigi o čuječem vodenju navaja devet specifičnih lastnosti, ki jih imajo čuječi vodje:

– **SO PRISOTNI**

To pomeni, da so sposobni biti v sedanjem trenutku. Njihov cilj je, da so tukaj točno sedaj. Med opravljanjem svojega dela se izogibajo razmišljanju o preteklosti ali skrbi za prihodnost.

– **SE ZAVEDAJO**

Natanko vedo, kaj se dogaja v njih v vsakem trenutku. To pomeni, da jih ne zaslepijo njihova čustva oziroma percepcije. Imajo sposobnosti za dojetje situacij takšnih, kot so.

– **SO UMIRJENI**

Z umirjenostjo vplivajo na okolico in tako zmanjšajo verjetnost za nastanek paničnih situacij. Ne glede na okoliščine, v katerih se znajdejo, so se sposobni soočiti z vsako situacijo, ne da bi pri tem izgubljali kontrolo.

– **SO OSREDOTOČENI**

Če so vodje osredotočeni, so sposobni namensko usmerjati energijo in dane resurse za izpolnitev prioritet. Sposobni so se zbrati in osredotočiti na pomembne stvari v vsakem trenutku.

– SO JASNI

Biti jasen pomeni biti strog do sebe, biti sposoben izbirati najboljše možne odločitve. Čuječi vodje razumejo, kaj jih motivira in zakaj izvajajo posamezne aktivnosti. Vedo, kaj je pomembno.

– SO RAVNODUŠNI

Ravnodušnost je sposobnost dojemati stvari takšne, kot so. Ravnodušni ljudje imajo resnično notranji mir. Ne tratijo svojega časa za stvari, ki jih ne morejo spremeniti in nimajo potrebe biti idealni za vsako ceno.

– SO POZITIVNI

Pomeni, da jih v življenju vodi pozitivna energija. Ker tako iskreno živijo, širijo pozitivizem tudi na ljudi okoli sebe.

– SO SOČUTNI

Vodje, ki so sočutni imajo, skrbijo za ljudi okoli sebe. Vsak dan in v vsaki situaciji dajejo vse od sebe in se trudijo delati po najboljših močeh. Zavedajo se, kako pomembno je, da skrbijo zase in za svoje dobro počutje, saj lahko le tako svoje poslanstvo opravljajo najboljše.

– SO BREZHIBNI

So brezhibni v besedi in dejanju. Vendar to ne pomeni, da so popolni. Imajo integriteto, so pošteni in pogumni. Sprejemajo odgovornost za svoja dejanja in ne obtožujejo napake drugih.

Ray Williams (2016) je kot izvršni trener vodenja ugotovil, da trening čuječnosti preko meditacije ni dovolj. Na trening čuječnosti je potrebno gledati iz širšega zornega kota. Meditacija je po njegovem mnenju le v pomoč, da čuječnost postane močna vodstvena strategija. Glede na izkušnje, ki jih ima s čuječimi vodji, je izpostavil ključne navade zelo čuječih vodij:

– INTROSPEKTIVNO SAMOZAVEDANJE

Samozavedanje je pomemben element emocionalne inteligence in je hkrati ključna veščina, ki čuječim vodjem omogoča trajno, optimalno učinkovitost. Ta veščina namreč omogoča reflektivno razmišljanje o notranjih mislih; o zavedanju in sprejemanju čustvenega stanja; o sprotnem povezovanju z osebnim namenom v življenju. Takšni vodje si pogosto vzamejo čas za miren razmislek v samotni in tišini.

– UČINKOVITO UPRAVLJANJE Z ENERGIJO

Čuječi vodje dobro vedo, da je skrivnost njihove učinkovitosti v upravljanju njihove energije, ne časa. To vključuje upravljanje duševne, čustvene in fizične energije. Da ima oseba ves čas dovolj pozitivne energije, ni dovolj le, da izvaja razne telesne vaje,

imeti mora tudi preostale dobre življenjske navade: pravilno spanje, prehranjevalne navade, pozitivne medosebne odnose ter prakse, kot so samospoštovanje, prijaznost do drugih in izražanje hvaležnosti. Take osebe dobro vedo, kaj jim jemlje energijo in kaj jih z energijo napolni. To je izredno pomembno za učinkovito upravljanje z energijo.

– **PREMIŠLJENO ODZIVANJE, NE REAGIRANJE**

Raziskave kažejo, da je naše vedenje zelo spontano, nezavedno in reaktivno. To je posledica obrambnih in zaščitnih sistemov naših možganov. Takšno vedenje je za ljudi pogosto negativno in škodljivo, saj imajo burne reakcije ob prisotnosti močnih čustev največkrat destruktivno moč. Vodje z visoko stopnjo čuječnosti imajo sposobnost, da upočasnijo situacije, se osredotočijo in zavejo svojega dihanja, skrbno preučijo, kaj se dogaja v njihovem notranjem čustvenem stanju in se šele nato zavestno in namerno odločijo, kako se bodo odzvali.

– **IZKAZOVANJE SPREJEMANJA IN SOČUTJA**

Raziskave kažejo, da so slabi medosebni odnosi, zlasti z vodji, pogosto razlog za slabo organizacijsko delovno klimo, nizko zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Čuječi vodje v interakciji s svojimi sodelavci ne kažejo le empatije in sočutja do drugih, zadržijo se tudi obsojanja in kritiziranja. Sodelavce sprejemajo takšne, kot so, pri tem pa si želijo ustvarjati humano delovno okolje, kjer je pomembno dobro počutje in pristno medosebno sodelovanje.

– **ODPRTOST**

Ta večšina ne vključuje le odprtosti do različnih idej in perspektiv drugih oseb, ampak tudi prakticiranje tako imenovanega »začetniškega uma«. To pomeni, da pristopamo k stvari, kot da se z njo srečujemo prvič. Tak pristop je pogosto zelo učinkovit pri odločanju, saj zmanjšuje pristranskost.

– **PRILAGODLJIVOST**

Tako organizacijski sistemi kot razvoj vodenja neprestano poudarjajo skorajda slepo predanost rezultatom in kontroli. Osredotočenost na rezultate se odraža preko spremljanja rezultatov na dnevni, tedenski, mesečni ravni, četrtni, polletni ravni. Predanost kontroli se izraža preko zelo togih sistemov upravljanja nadzora (sistemi ocenjevanja zaposlenih, pregledi uspešnosti, sistemi za spremljanje in nagrajevanje zaposlenih). Težava teh pristopov je, da zmanjšujejo ustvarjalnost in inovativnost ter prezirajo dejstvo, da je prihodnost neznana. Čuječi vodje imajo običajno zelena vizijo prihodnosti in tudi načrtano pot, kako priti do zastavljenih ciljev. Ob tem pa se zavedajo, da lahko vsaka trdna namera po določenih izidih in rezultatih privede do razočaranja ter iskanja napak in krivcev, če se cilji ne uresničijo. Zato so takšni vodje fleksibilni, prilagodljivi in pri svojem delu vključujejo tudi metode poskusov in napak.

– DIHANJE

Morda se zdi nekoliko poenostavljeno, vendar se zelo čuječi vodje zavedajo svojega dihanja in vpliva, ki ga dihanje ima tako na splošno zdravje, kot tudi na kognitivno delovanje. Dihanje v stresnih ali zelo težkih razmerah pogosto postane plitvo in manj učinkovito. Raziskave so pokazale, da nadzorovano, diafragmatično dihanje povečuje pretok kisika v možgane in sproži delovanje parasimpatičnega živčnega sistema, ki deluje sprostitveno na naše dnevne napetosti.

Tabela 2: Spremembe lastnosti vodij v povezavi s čuječnostjo

Sprememba iz:	Sprememba v:	Povezava s čuječnostjo
Je samozavesten izmišljevalec, ki verjame, da obvladuje vse okoli sebe.	Je izmišljevalec, ki zna razbrati okolje v katerem dela, se ustrezno odziva in sodeluje z drugimi.	Odprtost in pozornost.
Verjame, da ve, kaj se bo zgodilo in kako bodo ljudje reagirali. Ne razmišlja o nenamernih posledicah.	Vseskozi biti na preži in pozornost usmerjati tudi na drobne detajle.	Radovedna pozornost v vsakem trenutku.
Zanašanje na odločitvene strukture, da bi izboljšal dojemanja realnosti.	Okrepljeno opazovanje, da bi imel bolj relevantne interpretacije, in posledično boljše odločitve.	Odprtost brez pristranskosti.
Uporaba okvirnih predpostavk za razumevanje resničnost.	Kvantno gledanje – zmožnost videti namensko, kar je resnično tam.	Odprtost brez pristranskosti.
Objektivni odnosi.	Globoka povezanost, ki omogoča globoko vedenje.	Sposobnost biti odprt do izkušenj, ki še niso znane.

Vir: Hawkins (2010).

Kaos, zapletenost in hitenje v poslovnem svetu zahtevajo novo vrsto vodje. Kaže se čedalje večja tendenca k zavračanju tako imenovanega zahodnega racionalizma pri vodenju; razvija se vse bolj odprto in prilagodljivo stališče vodij, da bi tako lažje premagovali kompleksnost in kaotičnost sveta. V tabeli 2 so povzeti nekateri vidiki sprememb, ki bi jih sodobni vodje morali zaznati v svojem obnašanju in jih spremeniti.

2.3 Pozitivni učinki čuječnosti pri vodenju

Obstajajo številni pozitivni učinki čuječnosti, saj ta tematika postaja vse bolj preučevana in se uporablja na različnih področjih.

Franka Bertonec (2014, povzeto po Woods, 2012) navaja naslednje pozitivne učinke prakticiranja čuječnosti pri vodenju:

– ZMANJŠEVANJE STRESA

Čuječa praksa pozitivno vpliva na zmanjševanje stresa pri delu. Pomaga pri sproščanju, znižuje srčni utrip, upočasnjuje dihanje, niža krvni pritisk, zmanjšuje porabo kisika in raven stresnega hormona kortizola. Z meditativno vadbo zaposleni razvijejo

spodobnost, da se v stresnih situacijah mirno odmaknejo od svojih misli in čustev, ne da bi zapadli v neustrezne oblike zaskrbljenosti ali druge vzorce negativnega mišljenja, ki povečujejo stres in emocionalno stisko. Že 10-minutno dnevno meditiranje na delovnem mestu znižata simptome izgorelosti, spodbudi sproščanje in zvišuje raven zadovoljstva z življenjem.

– KONCENTRACIJA

Koncentracija v delovnih okoljih predstavlja posameznikovo sposobnost posvečanja tistemu, kar v določenem trenutku šteje kot relevantno in opuščanje ukvarjanja s tistim, kar je irelevantno. Razvijanje čuječnosti, ki v svoji osnovi predstavlja urjenje usmerjanja pozornosti, močno poveča sposobnost koncentracije. V številnih priznanih inštitucijah kot so Harvard, MIT in Massachusetts General Hospital so ugotovili, da že nekaj tedenska vadba čuječe meditacije vpliva na uravnavanje alfa valov in izboljšano sposobnost vzdrževanja pozornosti.

– EMPATIJA IN ČUSTVENA INTELIGENCA

Po ugotovitvah Hay McBerjeve raziskave lahko 80% uspeha na delovnem mestu pripišemo emocionalni inteligenci (sposobnosti samoupravljanja, povezovanja z drugimi in soočanja z življenjskimi pritiski). Empatija, kot pomembna kompetenca emocionalne inteligence, predstavlja posameznikovo sposobnost vživljanja v druge osebe. Empatija je v okolju, ki je osredotočeno na doseganje rokov in ciljev, ključnega pomena za oblikovanje in vzdrževanje produktivnih delovnih odnosov. Raziskave so pokazale, da meditacija sočutja, s katero se osredotočimo na sočutje in empatijo do drugih, aktivira limbični sistem, zvišuje empatičnost, družbeno povezanost in pozitivno naravnost v medosebnih odnosih (Davidson, 2010).

– SAMOZAVEDANJE

Vse kompetence emocionalne inteligence so osnovane na samozavedanju, ki posamezniku omogoča prepoznavanje lastnih prednosti in šibkosti. Drža nepristranskega opazovalca omogoča zdravo samokritičnost, stalno preverjanje resničnosti lastnih predstav ter točno analizo situacije, brez predsodkov ali predpostavk. Raziskave so pokazale, da se z meditacijo čuječnosti poveča aktivnost dela možganov, povezanim s samozavedanjem.

Maria Gonzalez (2012) ugotavlja, da prakticiranje čuječnosti pomaga pri urjenju misli, zato postanemo bolj pozorni na detajle, ki se nam dogajajo v sedanjem trenutku. Čuječnost pri vodenju po njenih ugotovitvah vpliva tudi na:

- boljšo pozornost in koncentracijo;
- boljše upravljanje časa;
- boljšo presojo in sposobnost odločanja;
- boljšo sposobnost predvidevanja in zadovoljevanja potreb interesnih skupin;

- povečanje sposobnosti reševanja konfliktnih situacij;
- boljšo učinkovitost ekipe;
- pripomore k inovativnosti in boljši inspiraciji;
- boljšo produktivnost;
- boljšo sposobnost spopadanja s stresnimi situacijami.

Trening čuječnosti se povezuje z razvojem osebnostnih lastnosti, kot so: odprtost za nove izkušnje, samospoštovanje, optimizem, zadovoljstvo z življenjem, vitalnost, samoaktualizacija, avtonomija, občutek povezanosti ter empatija. V priročniku za vodenje s sodobnimi orodji Franka Bertonec (2014, str. 1–2) navaja tudi druge učinke treninga čuječnosti:

- jasnost zaznavanja (sposobnost doživeti nekaj takšno, kot je);
- širitev polja zavedanja (natančnejše razumevanje notranjega in zunanjega sveta);
- princip realnosti (jasnost zaznavanja in od lastnih prepričanj prosta nepristranska drža omogočata natančno interpretiranje notranje in zunanje stvarnosti);
- višja frustracijska toleranca (odpornost do neprijetnih emocionalnih stanj);
- kognitivno prestrukturiranje (spremembe v posameznikovih vzorcih mišljenja in njegovem odnosu do njih);
- upad disfunkcionalnih prepričanj (prepričanja, ki ne prispevajo k realnemu interpretiranju zunanje in notranje stvarnosti) in tuhtajočega mišljenja (brezplodno in ponavljajoče premlevanje določene mentalne vsebine);
- boljši 'self-menedžment' (sposobnost samoopazovanja omogoča zgodnje in pravilno prepoznavanje problemskih situacij);
- kognitivna fleksibilnost (uporaba ustrežnejših strategij soočanja s problemi);
- emocionalno ravnotežje (s kognitivno in afektivno jasnostjo povezana sposobnost reguliranja emocionalnih stanj in razpoloženj).

2.4 Negativni učinki čuječnosti pri vodenju

S popularizacijo in uvajanjem čuječnosti na delovna mesta se je razširil tudi krog tistih, ki ne zagovarjajo tovrstne prakse. Znana skeptika sta Purser in Loy (2013), ki sta objavila kontroverzni članek z naslovom Beyond McMindfulness. V njem opozarjata, da so številne organizacije »skočile« na spektakularno čuječnost in jo izrabile v svojo korist. Za podjetja je namreč prikladno, da svojim zaposlenim ponujajo tovrstne prakse na delovnem mestu, saj breme in odgovornost zelo spretno in zahrbtno prenašajo na posamezne zaposlene. Stres je tako uokvirjen kot osebni problem. Kot »rešitev« podjetja ponujajo čuječnost, ne naredijo pa ničesar, da bi izboljšala delovne pogoje, organizacijo dela in podobno, s čimer bi dejansko lahko zmanjšala stres in izboljšala počutje. V mnogih pogledih vidita podobnosti med treningi čuječnosti na delovnem mestu in gibanji, ki so bila popularna v 50. in 60. letih prejšnjega stoletja. Te programe so kritizirali zaradi manipulativne uporabe

tehnik, kot je na primer "aktivno poslušanje". Ta tehnika je bila prepoznana kot sredstvo za pomiritev zaposlenih, ki so se ob tem počutili, kot da so njihove skrbi uslišane, čeprav so obstoječi pogoji na delovnem mestu ostali nespremenjeni. Take metode so imenovali tudi »psihologija krave«, ker imajo zadovoljne in pokorne krave več mleka (Purser & Loy, 2013).

Poudarita tudi, da je »sodobna« sekularizirana čuječnost izvzeta iz etičnega, budističnega konteksta. Ta korak je sicer potreben, da bi usposabljanje postalo uspešen proizvod na odprtem trgu. Sta pa skeptična, ker hitra sekularizacija in intenzivno trženje lahko vodita do denaturacije te stare prakse, katere osnovni namen ni lajšanje glavobola, zmanjšanje krvnega tlaka ali pomoč vodjem, da postanejo bolj usmerjeni in produktivni. Čuječnost bi lahko implementirali z namenom preobrazbe socialne etike, vendar vse bolj kaže, da gre za Faustovo kupčijo. Čuječnost naj bi, pod pretvezo močno tržene terapevtske tehnike, prinesla zavedanje in posledično rešitev pred pohlepom in zamegljenostjo, a ju dejansko le še krepí (Purser & Loy, 2013). Njuno razmišljanje kasneje dopolni tudi Zoë Krupka (2015) iz UK magazine, ki povzame, da so se podjetja zavzela za umetnost čuječnosti le z namenom, da bi zaposleni zmogli nositi neznosno breme.

Tudi doktor medicine David Brendel (2015), psihiater in specialist za razvoj vodenja, je zaskrbljen zaradi vse večjega navdušenja nad čuječnostjo. Pravi, da ima občutek, kot da smo priča razvoju »kulta zavedanja«, ki lahko povzroči več škode kot koristi, če ne bo ustrezno vkomponiran v poslovne procese in hkrati moderiran. Mnenje podpre s primeri, ki jih opaža pri svojem delu. Pravi, da je delal s strankami, ki se pri poklicnih izzivih in etičnih dilemah namesto k racionalnemu raje zatekajo k meditativnemu razmišljanju. Poudarja, da nekateri problemi zahtevajo več razmišljanja in ne manj. Stres, ki je posledica kakšnega problema, je lahko signal, da moramo razmisliti o naših okoliščinah z večjo samoreflektivno miselnostjo, ne pa da se »umno« umaknemo v osredotočeno dihanje ali druge neposredne senzorične izkušnje. Brendel izpostavi tudi primer, ko je ena od strank porabila toliko časa za meditativno razmišljanje in pozorno sprejemanje svojega življenja, da se ni »uspela« soočiti z manj uspešnimi sodelavci in resnimi težavami v svoji družbi. Čuječnost je treba vedno uporabljati z namenom krepitve in izboljšanja svojih sposobnosti, ne pa kot umik in bežanje pred odgovornostjo (Brendel, 2015).

Številna podjetja v tujini so v zadnjih letih svojim zaposlenim ponudila možnost prakticiranja raznih vaj za krepitev čuječnosti na delovnem mestu. To je lahko zelo dobra oblika za zmanjševanje stresa, preprečevanje izgorelosti in izboljšanje produktivnosti na delovnem mestu, lahko pa privede tudi do nasprotnega učinka, če pristop ni pravi. Brendel opozori na primer, ko je direktor neke poslovne enote zahteval, da se njegovi sodelavci obvezno, večkrat tedensko, udeležujejo tovrstnih vaj v sejni sobi. Vaje, ki bi naj sicer zmanjševale stres na delovnem mestu, so le tega še povečale, saj vsi niso bili pripravljeni sodelovati. Izrazili so nelagodje in poudarili, da bi morale biti tovrstne vaje neobvezne, saj jih mnogi raje izvajajo zasebno (Brendel, 2015).

Čuječnost temelji na filozofiji in psihologiji samovrednosti in proaktivne samopomoči. Prakticiranje vaj za povečevanje čuječnosti mora biti vedno stvar prostovoljne odločitve vsakega posameznika, ne pa obvezne prakse v podjetjih. Bistvo izpopolnjevanja čuječnosti je v tem, da posamezniki v sebi najdejo svojevrsten način delovanja, ki pri njih funkcionira in jim omogoča, da obvladujejo stresne situacije, premagujejo strah, dvome in hkrati izpopolnjujejo svoje sposobnosti. Na tak način postajajo vedno boljši tako na delovnem mestu kot v zasebnem življenju, saj najdejo smisel ter pot do resnične sreče in izpolnitve.

2.5 Kako razvijati čuječnost pri vodenju

Čuječnost lahko razvijamo na več načinov. Lahko jo razvijamo z redno formalno ali neformalno prakso. Danes lahko kjerkoli najdemo ogromno število različnih ponudnikov, ki organizirajo individualne ali skupinske vaje za razvijanje čuječnosti. Številni ponudniki nudijo tudi organizirane večtedenske delavnice na delovnem mestu.

Pri takšnih formalnih vajah se običajno določen čas v dnevu nameni vadbi meditacije (sede, stoje, leže ali v hoji), kjer posamezniki pozornost usmerjajo na dogajanje v svojem telesu in umu, brez želje po spreminjanju tega izkustva. Kasneje, ko osvojijo te tehnike, pa pričnejo usmerjati pozornost na druga področja: urijo svoje veščine zaznave okolja (okus, tip, vonj, zvok), vadijo aktivno poslušanje, vadijo neobsojanje, odkrito komunikacijo, ob tem pa vseskozi spremljajo svoje občutke in zaznave.

Neformalne oblike vadbe, ki običajno sledijo nekim začetnim vodenim vajam, pa predstavljajo vnašanje polne prisotnosti v vsakdanje aktivnosti (npr. med umivanjem zob, vožnjo z avtomobilom, kuhanjem, komuniciranjem, praktično pri čemer koli, kar čez dan počnemo). Čuječnost v vsakodnevem življenju pomeni zavedati se trenutka v trenutku, pomeni »biti tukaj in sedaj«. Prakticiranje čuječnosti ima večji učinek, če to postane način življenja. Za razvoj čuječnosti je pomembna notranja naravnost nepresojanja, potrpljenja, zaupanja, neprizadevanja, sprejemanja, nenavezanosti ter tako imenovanega začetniškega uma. Vse te veščine so torej povezane med seboj in vsako izmed njih lahko ozavestimo in izpopolnjujemo.

Na spletu je ogromno različnih informacij glede čuječnosti, zato se zlahka zgodi, da si ustvarimo napačne predstave o čuječnosti. Trening čuječnosti ni:

- religija;
- tehnika prečiščevanja misli;
- relaksacijska tehnika;
- trening globokega dihanja;
- pot za odstranitev stresa.

Trening čuječega vodenja je metoda razvijanja neizkoriščenih umskih sposobnosti, ki vključuje sposobnost močnejše povezanosti pri razvoju vodenja. Prednost teh vaj je, da so tehnike preproste, vendar to ne pomeni lahke (Marturano, 2014, str. 45).

Janice Marturano (2014, str 48–49) priporoča, da vaje se začnejo s **treningom pozornosti**. Pri vajah smo pozorni na svoje občutke, na svoje dihanje, na vse, kar lahko čutimo. V nadaljevanju pozorno spremljamo in se zavedamo, kako potujejo naše misli. V začetnem obdobju ni namen, da preusmerjamo misli, ampak le, da se jih zavedamo. Priporoča, da takšne vaje izvajamo vsak dan po 10 minut. Prostor naj bo miren, saj nam bo to na začetku v veliko pomoč.

Pogosto se na delovnem mestu znajdemo v situacijah, ko naše misli začnejo uhajati drugam, nismo več pri stvari in takrat rečemo, da nam pade koncentracija. V takšnih primerih pride v veliko pomoč vaja, imenovana **namenska pavza**. Vse, kar je potrebno storiti v nekaj trenutkih je, da pripeljemo pozornost nazaj v sedanji čas – v trenutek, v katerem se nahajamo. To storimo tako, da se osredotočimo na svoje dihanje, poslušamo zvoke, ki nas obdajajo, ali pa opazujemo občutke v našem telesu. Vse te občutke je lahko namreč zaznamo le v sedanjosti. To nam pomaga, da se ponovno zberemo in nadaljujemo svoje delo. Kot pravi Marturanova, je znan pianist 20. stoletja Arthur Rubinstein v enem izmed svojih zadnjih intervjujev na vprašanje, kaj je skrivnost njegovega igranja, zakaj glasba zveni tako čudovito, odgovoril: »Note ne igram nič bolje kot drugi, toda pavze..... hm, te ustvarjajo vso razliko« Od tišine pavze so naslednji trenutki veliko bolj jasni, topli in navdušujoči. To je resnica tako za glasbo kot za vodenje, pravi Marturanova (2014, str. 58).

Kramer (2015) predstavlja metodologijo **čuječe komunikacije**, ki se uporablja pri čuječem vodenju. Vključuje štiristopenjski proces, ki se lahko pri dobrem obvladanju prakse odvije v nekaj sekundah. Prva stopnja se začne s premorom. V tej stopnji se celostno pripravimo na komunikacijo – na um, telo, srce. Druga stopnja vključuje odprtost do vsega kar je takrat, v tistem trenutku, dejansko prisotno. Pri tem izključimo svoje percepcije in pričakovanja. Kot pravi Kramer, se ta korak zdi enostaven, vendar zna pogosto biti najtežji. Pri vsakem srečanju namreč ljudje nosimo s seboj svoje življenjske izkušnje, zato v pogovor pogosto vnesemo svoja pričakovanja, nato pa slišimo tisto, kar želimo slišati in ne tisto, kar sogovornik pove. Pomembno je torej, da smo odprti in da vidimo in slišimo stvari takšne, kot so. To nam pomaga, da smo lahko bolj sočutni in spretni pri svojih odločitvah in v nadaljnjem pogovoru. Tretja stopnja je globoko poslušanje sogovornika. Vso svojo pozornost moramo nameniti temu, kaj sogovornik sporoča – besedam, barvi glasu, telesni govorici, njegovemu emocionalnemu izražanju. V četrtem koraku govorimo resnico na način, da nikogar ne prizadenemo. Pri tem je pomembno, da kot vodja druge ljudi spodbujamo in jim dajemo zgled, da je resnica vrednota, ki jo je treba spoštovati. Poskušamo doseči, da se vsak v podjetju čuti varnega, kadar govori resnico, ne pa, da se boji posledic.

Pri čuječi komunikaciji je pomembna tudi dobra predpriprava, saj moramo najprej znati prisluhniti sebi. Pomembno je, da se zavedamo, kako se naše misli in telo odzivajo na določene besede ali na način pogovora. Če se bomo tega zavedali, bomo pripravljeni tudi na morebitne provokativne pogovore. Takrat se ne bomo zmedli in čustveno reagirali, ampak se bomo odzvali premišljeno in zavestno (Kramer, 2015).

Hougaard in Carterjeva (2016) pravita, da je zelo pomembno, kako pričnemo delovni dan. Raziskave so namreč pokazale, da najbolj stresne hormone sprostimo v nekaj minutah po tem, ko se zbudimo. Pogosto nemudoma začnemo razmišljati o obveznostih, ki nas čakajo ta dan. Nehote se sproži instinkt borbe, premagovanja ovir in preživetja, zato se v kri sprosti hormon kortizol. Zato predlagata, da takoj, ko se zbudimo, preživimo dve minuti v svoji postelji in preprosto le opazujemo svoje dihanje. Ko pridemo v pisarno, si vzamemo nekaj minut časa zase. Bodimo sami s seboj – globoko dihamo. To bo napolnilo možgane s kisikom, zato bomo bolj zbrani in osredotočeni na naloge, ki nas čakajo. Najpomembnejše je, da si dovolimo uživati v teh minutah. Preostanek dneva se bodo prav gotovo za našo pozornost borili drugi. Nato pričnemo s čuječim opravljanjem dela. To pomeni, da se osredotočimo na nalogo, ki jo opravljamo. Pri tem skušamo prepoznati in odpraviti vse notranje in zunanje motnje, ki se pojavljajo. Tako bomo bolj učinkoviti, zmanjšalo se bo število napak in ustvarjalnost se bo povečala. Da bi boljše razumeli moč zbranosti in pozornosti, moramo razmisliti o zelo razširjeni motnji, ki močno ovira zbrano delo – elektronski pošti. Elektronska sporočila lahko zavedejo našo pozornost in jo preusmerijo na naloge z nižjo prioriteto. Dokončanje majhnih, hitro opravljenih nalog sprosti hormon dopamin v naše možgane, kar ima za posledico prijeten občutek. Zaradi te pasti smo precej odvisni od elektronske pošte, posledično pa ogrožamo našo koncentracijo. Ko bomo naslednjic odprli mapo »Prejeto«, uporabimo čuječ pristop. Osredotočimo se na to, kar je res pomembno, bodimo pozorni ter se zavestno uprimo pošti, ki v danem trenutku ni toliko pomembna. Če želimo biti bolj produktivni, se takoj zjutraj izognimo preverjanju elektronskih sporočil, saj bomo tako svojo zbrano in ustvarjalnost usmerili v pomembnejše stvari.

V čuječih delovnih okoljih sestanki potekajo tako, da prve dve minuti posvetijo tišini. Na ta način omogočijo, da se vsak posameznik umsko in fizično pripravi na sestanek. Sestanke zaključijo vsaj pet minut pred naslednjimi aktivnostmi, kadar je to mogoče. Tako vsem udeležencem omogočijo, da se pripravijo ter umirjeno in premišljeno opravijo prehod na naslednjo aktivnost.

V nadaljevanju delovnega dne, ko možgani postajajo utrujeni, lahko čuječnost pomaga, da se izognemo slabim odločitvam. Po malici ali kosilu je priporočljivo, da si nastavimo opomnik vsako uro. Takrat naredimo krajše namenske pavze. To nam bo pomagalo, da naše delovanje ne bo postalo avtomatično, ampak bomo še vedno vzdrževali nivo zbranosti.

Ko zaključimo z delom je pomembno, da si vzamemo vsaj 10 minut časa in se dobesedno odklopimo. Izklopimo telefon, radio, televizijo in preprosto ne delamo nič. Pustimo mislim, da prihajajo in odhajajo. Tako se bomo umirili in preostanek prostega časa preživeli prisotno v svoji družini (Hougaard & Carter, 2016).

2.5.1 Teorija U Otta Scharmerja

V povezavi s čuječim vodenjem izpostavljam teorijo U avtorja Otta Scharmerja, višjega predavatelja na Tehničnem inštitutu v Massachusettsu (MIT). Teorija U predstavlja povzetek delovanja izjemno uspešnih ljudi in skupin pri reševanju kompleksnih problemov. Nastala je v krogu praktikov organizacijskega učenja, moderiranja in reševanja kompleksnih problemov na MIT. Načela teorije U pomagajo političnim voditeljem, menedžerjem ter vsem, ki se ukvarjajo z vodenjem, da ozavestijo svoje dosedanje neproduktivne vzorce vedenja, ki jim preprečujejo, da bi se soočili s perspektivami, ki jih nudi okolica. Scharmer je prejel Jamiesonovo nagrado za odličnost pri poučevanju na MIT (2015), ter nagrado Leonardo – Evropsko nagrado za podjetniško učenje, za prispevke teorije U k prihodnosti upravljanja (2016). V letu 2017 pa je bil ocenjen kot najboljši svetovni izobraževalni strokovnjak po mnenju globalgurus.org (Scharmer, 2017).

Kot ugotavlja Scharmer (2017), živimo v času ogromnega institucionalnega neuspeha. To potrjujejo vse bolj uničujoče podnebne razmere, številne neozdravljive bolezni, lakota, revščina, terorizem. Te uničujoče posledice naših dejanj lahko preprečimo z novo zavestjo in novo kolektivno vodstveno sposobnostjo. Tako se namreč lahko soočimo z izzivi na bolj zaveden, nameren in strateški način. Vzrok naših sedanjih neuspehov Scharmer vidi v tem, da smo slepi za globljo dimenzijo vodenja in transformacijskih sprememb. Ta slepa pega je prisotna v vsakdanjem družbenem medosebnem delovanju in ne le pri nekaterih posameznikih. Ljudje pravzaprav zelo malo vemo o svojih notranjih stanjih in viru, iz katerega delujemo. Z U teorijo si lahko pomagamo, da poiščemo te notranje vire.

Teorija U prikazuje, kako se lahko razvijejo zmogljivosti prisotnosti. Kot prikazuje diagram, se pomikamo po levi strani črke U. Povezuje nas v svet, ki je zunaj našega institucionalnega mehurčka, do dna daigrama. Na dnu diagram je točka, kjer pride do preboja. Na tem mestu moramo pustiti vse, kar ni bistvenega za doseganje naših ciljev. Ta proces oddajanja (našega starega ega in sebe) ter prepustitev in odprtosti za novosti vzpostavlja subtilno povezavo z globljim virom vedenja. Ko dosežemo to stanje, začnemo poslušati, opazovati, zaganavati in se odzivati popolnoma drugače – z večjo mero energije in občutkom za bodoče priložnosti.

Ključna sposobnost za pričetek procesa je sposobnost poslušanja (poslušanja sebe, drugih, okolice). Učinkovito poslušanje zahteva zelo odprte medosebne odnose, pri tem pa lahko vsi prispevajo k skupnemu cilju. Pomembno je tudi, da izključimo vsakršno obsojanje, saj je to ključ do resničnega opazovanja. V nadaljevanju se zahteva, da odpremo um, srce in voljo. Ta postopek je najbolj učinkovit, če se izvaja skupinsko. Scharmer pove, da odprto

srce omogoča, da na situacijo gledamo kot na celoto, odprta volja pa omogoča, da začnemo delovati iz nastajajoče celote. Zmožnost povezovanja z najglobljim virom sebe nam omogoča, da v bodoče delujemo kot celota (ne bomo delovali v korist lastnih interesov). Ko se skupina ključnih oseb zaveže k namenu in rezultatu projekta, moč njihove namere ustvarja posebno energetska polje, ki privlači resurse, zaradi česar so pri realizaciji bistveno bolj uspešni. Vzpenjanje po desni strani procesa zahteva integracijo misli, občutkov in volje v kontekstu praktičnih aplikacij in učenja. Scharmer (2017) pravi, da morajo organizacije vključiti prave ljudi v posamezne projekte – osebe, ki so povezane z enakimi vrednotami in imajo dobro razvite socialne veščine, kar jim omogoča, da preidejo iz razprave v ustvarjanje nečesa novega.

Teorija U našo pozornost usmerja na ključna področja, ki so po mnenju avtorja pomembna za oblikovanje sprememb:

- razmišljanje (kot posameznik);
- pogovor (kot skupina);
- oblikovanje strukture (kot institucije);
- usklajevanje sistemov (globalni sistemi).

Slika 4: Diagram procesa U



Vir: lastno delo (povzeto po Scharmer, 2007).

Ključne stopnje procesa U so:

- soustvarjanje skupnega namena: ustavimo se, poslušamo druge in ugotovimo, kaj nas pokliče (kakšna je naša vloga);
- soznavanje področja sprememb: poiščemo mesta, kjer je največ potenciala in opazujemo odprto, s svojim umom in srcem;
- prezenca navdiha in skupne volje: prepustimo se občutkom, povežemo se z virom navdiha in volje (gremo na samo in v tišini pustimo, da se izrazi naše notranje vedenje);
- soustvarjanje strateških inovacij (prototipi za raziskovanje novosti);
- sorazvijanje preko prototipnih inovacij: vključitev novosti v ekosisteme, da olajšajo videnje in delovanje celote.

2.5.2 Čuječe vodenje sprememb

Rosaria Hawkins (2010) se je v svoji doktorski disertaciji osredotočila na procese, s pomočjo katerih čuječi vodje in njihovi sodelavci izvajajo spremembe. Preko številnih intervjujev z vodji ter sodelavci je prišla do nekaterih kompleksnih ugotovitev. Proces čuječega vodenja sprememb je opisala na več načinov:

- je proces, ki iz implicitnega naredi eksplicitno, pri tem pa s pomočjo čuječega pristopa v čim večji meri izključuje razne motnje, ki ovirajo izvedbo;
- je proces, ki omogoča dobro medosebno sodelovanje kolektiva in članom kolektiva omogoča sprotno razumevanje, kje so in kje želijo biti;
- je proces, ki iz posameznikov izvablja različne poglede in hkrati omogoča in utrjuje razumevanje med ostalimi;
- je celovit proces, ki drugim omogoča, da znajo opredeliti svojo vlogo v sistemu – na kak način lahko prispevajo v celovitost na podlagi svoje samoanalize in samozavedanja.

Slika 5: Proces čuječega vodenja sprememb



Vir: lastno delo (povzeto po Hawkins,

2010).

Proces je, kot pravi Hawkinsova, zelo občutljiv kontekst. Vodja ustvarja ta kontekst z zagotavljanjem varnega okolja, ki omogoča raziskovanje in kreiranje. Okolje je pripravljeno šele, ko se vodja osebno poveže z drugimi. Ta povezava temelji na globoki skrbi in pristni zavezanosti ljudem, ki gradijo zaupanje. Vključuje občutljivost in razumevanje človeških sposobnosti, pomanjkljivosti in raznolikosti. Rezultat so pristni in globoki medosebni odnosi. V takšnem okolju so ljudje veliko več kot le zaposleni ali akterji v procesu spreminjanja. To je okolje, kjer imajo vsi svoj glas in prinašajo neke vrednosti. Tak proces omogoča ljudem, da lahko sanjajo in tudi spustijo svoje ventile. Okolje ustvari prepričanje vodje, da lahko na tak način ustvari genezo potenciala (Hawkins, 2010).

Postopek se prične s pozornim opazovanjem potencialnih priložnosti za spremembe. Mnogi izmed vprašanih so odgovorili, da se začne s premikom v dojemanju prihodnosti (lahko v premiku dojemanja časa, prostora, stvari). Pomembno je, da se te zaznave na nek način artikulirajo – tudi če ni povsem jasno, za kaj gre. To so res tisti prvi začetki vseh sprememb.

V nadaljevanju sledi faza sprejemanja. To je faza obsežnih pogovorov. Pomembno je, da so vsi pogledi dobrodošli. Vodja pomaga sodelavcem, da se osredotočijo na novo nastajajoče ideje, na način, da ne spodbuja ego ali pretirano usmerja potek dogodkov. Namesto tega vodja vseskozi izkazuje prepričanje v ljudi, njihove ideje in njihove skrbi ter njihovo izjemno sposobnost. Ti pogovori omogočajo hkratno raziskovanje dveh stvari – čustev, povezanih s procesom sprememb in kognitivnim raziskovanjem tega, kar je in kar bi lahko bilo. V tretji fazi si postavimo zelo odprto in hkrati osredotočeno vprašanje. Vprašanje mora biti akcijsko usmerjeno in mora spodbujati k aktivnostim. Sledi faza izvedbe. Pri tej fazi moramo biti pazljivi, saj ne moremo pričakovati, da bo vedno vse uspelo. Potrebno je posvečati pozornost majhnim korakom in jih čim bolj natančno preučiti. Vodja mora prepoznati vložen trud, četudi se kakšne stvari ne iztečejo tako, kot je bilo sprva predvideno (Hawkins, 2010).

2.6 Čuječnost – začetek kvantnega delovanja

Tako kot mnogi drugi tudi sam opažam, da dosedanje organizacijske strukture ne zagotavljajo najboljših pogojev za dobro delo ljudi, nekaterim posameznikom pa celo onemogočajo, da bi v celoti izkoristili svoje potencialne. Načela, na katerih so bile zgrajene današnje organizacijske vede, so bile zasnovane že v sedemnajstem stoletju (Bell, 2004). Da bi ljudje lahko izkoriščali svoje potencial v celoti, se morajo temeljito spremeniti vodstveni sistemi in sicer tako, da bodo prilagojeni času, v katerem živimo. Znanstveniki ocenjujejo, da podjetja z dosedanjimi principi organiziranosti in vodenja pridobivajo le okoli 50% potenciala zaposlenih. Včasih se upravičeno sprašujemo, kaj je tisti ključni namen našega dela, našega obstoja. Je cilj res povečevanje cene delnic in posledično uresničevanje želja nekaterih posameznikov, ali je še kaj več? Vsi sodobni izzivi, kot so

starostne piramide, ekološki izzivi, stroški inovacij, obrambe in zaščite, nas spodbujajo, da začnemo razmišljati o širši perspektivi. Vabijo k razumevanju nas samih in sveta okoli nas kot sistema, v katerem smo vsi povezani in soodvisni. Sistemski pogled na svet sproža mnogo vprašanj. Prav gotovo bomo prej ali slej morali prebuditi in poglobiti našo zavest, saj bomo le tako lahko spodbudili naše intuitivno razmišljanje (Bulc & Kovačič, 2013).

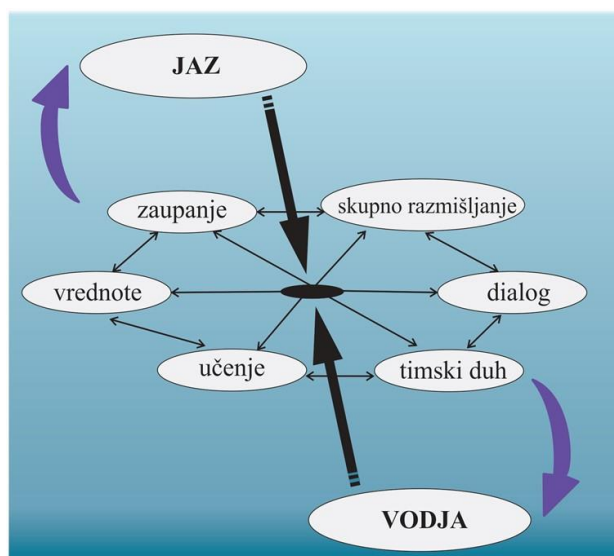
Leah Curtin (2011) je dejala: »Med gledanjem svetovnega prvenstva na televiziji sem spoznala, da so športne ekipe presenetljivo kompleksne, funkcionalne strukture, ki se neprestano razvijajo preko interakcij med igralci. Za uspešne ekipe so značilni igralci, ki gradijo dobre medosebne odnose, ki ekipe naredijo zelo močne in prilagodljive za spremembe in razna nihanja. Poleg tega se odnosi, informacije in komunikacije vedno spreminjajo, saj se menjajo in spreminjajo tudi igralci, prostor, tekmeči. Te žive organizacije so kot nelinearni in dinamični sistemi.«

Kje je v teh temah čuječnost? Kako je povezana s tovrstnimi razmišljanji? Trening čuječnosti je pravzaprav začetek našega razvoja kognitivnih sposobnosti in prebujanja naše zavesti. Večji del opravil danes delamo podzavestno, priučeno, logično. Naš um je nekako v pasti naše podzavesti, saj ta nikoli ne spi. Znanstveniki pravijo, da naša podzavest razmišlja v slikah in podobah, zapomni si vse, kar slišimo in vidimo. Ko bomo nadvladali podzavest, bomo sposobni s pomočjo zavestnega uma izkoristiti naše do sedaj še neodkrite potenciale (Murphy, 2005).

Intuicija, učenje in delovanje so procesi, ki nam omogočajo pridobivanje ustreznih informacij (iz nezavednega in zavednega) za celostno odločanje. Slednje je odvisno od stopnje odprtosti oziroma dojemljivosti posameznikove zavesti, zavesti organizacije, v kateri deluje, in okolja, v katerem se udejanja. Pri tem je treba poudariti, da obstajata dve vrsti zavesti: 1. zavest, usmerjena proti svojemu središču – obrnjena navznoter, in 2. zavest obrnjena navzven. Zavest je običajno obrnjena navzven. Potopljena je v zunanji svet. S spoznavanjem, učenjem in delovanjem se poglobljamo vase in odkrivamo skrite osebne kvalitete. Ko želimo bolje izrabiti notranji potencial, se pogosto osebno nadgradimo. Spremenimo ustaljene vzorce obnašanja in delujemo drugače, bolj celostno in kot posamezniki, organizacija in družba bolj družbeno odgovorno. Tako dopolnjujemo strokovni vidik obravnave posameznika z bolj osebnostnim vidikom. To je v poslovnem svetu poseben, novodobni izziv. Pri tem si odpiramo pot do novih dimenzij človeka, kot so nezavedni svetovi, ki nas postavljajo v nove vloge, odpirajo pot inovacijskemu navdihu in zavestno povezujejo ljudi v mreže in sisteme z občutkom individualnosti in pripadnosti celoti (Bulc & Kovačič, 2013).

Tovrstne mreže in sistemi so oziroma bodo pravzaprav kvantne organizacije – sistemi, ki po mnenju Deardorffa in Williamsa (2006) predstavljajo tri ključne multidimenzionalne komponente: jaz, prelivajoče delovanje in vodja (glej sliko 6). Pri tem se ustvari tako imenovano kvantno vozlišče, ki je križišče in energetsko središče sinergije.

Slika 6: Kvantni model delovanja



Vir: lastno delo (povzeto po Deardorff & Williams, 2006).

Vsak posameznik, ki deluje v takšnem sistemu (komponenta jaz) usklajeno predstavlja, tako na osebni kot na skupni ravni, naslednja vedenja:

- zaupanje;
- vrednosti v skupni rabi;
- pozitivni dialog in komunikacija;
- zaupanje in osebni pogum;
- odprtost za učenje.

Bistvo modela je tako imenovano prelivajoče delovanje vseh vključenih posameznikov. Gre za medsebojno povezane zmogljivosti, ki v primernem okolju medsebojno reagirajo in ustvarijo sinergijo. Pri tem ključno vlogo igra zaupanje. Dobro medsebojno zaupanje lahko pripelje do pozitivnih efektov, ki si jih želimo. Predpogoj je tudi dobro (aktivno) medsebojno poslušanje. Ta karakteristika omogoča, da sploh lahko začnemo raziskovati nove ideje z namenom skupne rešitve. Omogoča, da se razvije kolektivno mišljenje, kolektivno izdelovanje smisla in seveda iskanje novih rešitev. Pri tem je ključno, da se vsi udeleženci zavedajo, da iščejo rešitve skupaj »z« drugimi in ne »za« druge. Strokovnjaki ugotavljajo, da se ob vsem naštetem ustvari tako imenovani skupinski duh – ko udeleženci padejo »v tok« – v stanje toka (Deardorff & Williams, 2006).

Ameriški psiholog madžarskega porekla, Mihaly Csikszentmihalyi (1996) pravi, da smo ljudje v stanju toka, ko smo popolnoma predani svoji dejavnosti. Stanje toka je ravnovesje med izzivi ter sposobnostmi. Izzivi so naloge, ki si jih zadamo, sposobnosti pa razpoložljiv čas, fizične sposobnosti, mentalne sposobnosti, materialne (finančne) sposobnosti, psihične sposobnosti. To je stanje (čas), v katerem najpogosteje pride do velikega kvantnega

preskoka – porodijo se najbolj inovativne rešitve in ideje. Csikszentmihalyi (1996) pravi, da lahko pogosteje doseganje stanja toka dosežemo na način, da si:

- pozitivno formuliramo osebno smiselne cilje z realističnimi podcilji;
- večkrat preverimo povratne informacije o sebi (Kje sem? Kako se počutim?);
- se koncentriramo na trenutno aktualno dejavnost/aktivnost;
- nenehno razvijamo sposobnosti in veščine, ki omogočajo zmanjševanje stresa (primer: čuječnost);
- se naučimo dvigati stopnjo zahtevnosti, če se pojavijo znaki dolgočasje;
- aktivno vplivamo na postopke, v katere smo vključeni in pozitivno doživljamo svoje vloge.

Osnovna značilnost stanja toka je, da čas mineva z ravno pravo hitrostjo. Ne prehitro in ne prepočasi. Pri tem nas preveva stanje sreče, lepote, estetike. Čutimo, da smo eno s tem trenutkom. V stanju toka doživljamo delo, aktivnosti in opravila kot prijetno igro, kjer smo sami postavili pravila, zato imamo ves čas nadzor nad dogajanjem. Ne glede na to, kakšna pravila v zvezi z delom ali aktivnostmi postavljajo drugi soudeleženci, imamo sami kljub sledenju tem pravilom možnost izbrati pravila, s katerimi vplivamo na svoje doživljanje in notranje stanje oziroma počutje (Račnik, 2009).

V modelu kvantnega delovanja predstavlja pomembno vlogo dejstvo, da imajo vsi udeleženci enaka prepričanja in vrednote. Vsi morajo imeti enako integriteto ter vlogo solastništva in soodgovornosti. Tak model delovanja je popolnoma drugačen od običajnih dosedanjih organizacijskih struktur, saj tukaj ni mogoče načrtovati ali stremeti k eni končni točki. Papatya in Dulupcu (2008) izpostavljata, da danes v poslovnem svetu prevladuje nekakšna mehanistična miselnost, odvisna od znanja in dela. Po njunem mnenju so zato voditelji usmerjeni na delovanje po principu Newtonovih predpostavk o predvidljivem in urejenem svetu. Vse naj bi bilo deterministično in predvidljivo, zato se vsi postopki vodenja nanašajo na merjenje in kontrolo (vrednostno, količinsko, časovno). Kvantni pristop pa deluje popolnoma drugače. Že sama beseda kvantno pove marsikaj. Če nekaj deluje kvantno, se tega ne da predvideti, določene interakcije delujejo nenačrtovano, nepredvidljivo, naključno. Na tem mestu je zato nemogoče govoriti o kvantnem vodenju, čeprav se ta izraz že pojavlja v strokovnih literaturah. Če nekaj deluje kvantno, se tega ne da voditi. Lahko govorimo le o kvantnem delovanju.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V empiričnem delu naloge sem izvedel kvalitativno raziskavo z namensko izbranimi vodji iz Slovenije, ki delujejo na različnih področjih dela in imajo prepoznane lastnosti, relevantne za mojo raziskavo. Pri izboru vodij za intervju sem si pomagal z znanjem, ki sem ga pridobil pri prebiranju literature v prvem delu naloge. Raziskave namreč dokazujejo, da je čuječnost pri vodjih mogoče prepoznati in opaziti (Hawkins, 2010). Z

izbranimi vodji sem opravil delno strukturirane globinske intervjuje, ki so vključevali pretežno odprta vprašanja, saj so za razumevanje te tematike potrebna predvsem lastna mnenja, pripombe, pojasnila in izkušnje. Intervjuje sem izvedel s šestimi vodji iz Slovenije. Pridobljene informacije iz intervjujev sem analiziral, identificiral ključne teme in koncepte ter raziskal povezave med njimi.

3.1 Namen in izvedba raziskave

Namen moje raziskave je ugotoviti, kako čuječnost vpliva na odnos, ki ga imajo voditelji do sebe in drugih. Zanima me tudi, kako vodje sami vidijo svoj način vodenja. Menim, da bi z razumevanjem njihovih izkušenj, navad oziroma načina življenja pomagal tako preostalim vodjem kot tudi širši družbi, saj gre nenazadnje za način življenja, ne zgolj za tehnike vodenja. S tem namenom je del raziskave namenjen razumevanju načina življenja in delovanja čuječih vodij: opredeliti, kako vodje, ki so v družbi prepoznani kot čuječi, sami vidijo sebe, kaj je njihov življenjski moto, kaj jih navdušuje.

Moj cilj je pridobiti vpogled v način delovanja in razmišljanja čuječih in hkrati uspešnih vodij, pri tem pa odgovoriti na ključna raziskovalna vprašanja. Preko intervjujev želim prepoznati pozitivne lastnosti in izkušnje vodij, zatem pa izvesti samorefleksijo na svoje delo. To je v bistvu tudi namen čuječnosti (da ozaveš svoj odnos do stvari, ljudi, konceptov). To bo podlaga za mojo nadaljnje izpopolnjevanje veščin vodenja. Povzetki intervjujev bodo v veliko pomoč tudi vsem ostalim, da bodo lažje dobili vpogled in hkrati razumevanje, kako čuječnost deluje v praktičnem smislu. V raziskavi želim odgovoriti na naslednja ključna vprašanja:

VPRAŠANJE 1: Zakaj je čuječnost tako pomembna v življenju današnjega časa?

VPRAŠANJE 2: Kaj vpliva na razvoj kompetenc čuječih vodij?

VPRAŠANJE 3: Kaj čuječe vodje motivira in jim daje energijo?

VPRAŠANJE 4: Kako čuječnost vodje odpira kvantni prostor v vodenju?

Pri interpretaciji rezultatov iz intervjujev sem dodatno vključil tudi nekatere rezultate kvantitativne raziskave o čuječem vodenju, pri kateri sem aktivno sodeloval. Preliminarni izsledki raziskave so bili predstavljeni na mednarodni konferenci o čuječnosti Centered Mind 2017 v Ljubljani, kjer sem aktivno sodeloval (www.centeredmind.si). Anketa je bila izvedena preko portala www.1ka.si. Rezultati ankete temeljijo na odgovorih 529 anketirancev iz Slovenije. Anketa izhaja iz dveh hipotez:

- čuječi ljudje imajo večjo sposobnost zavedanja svojega delovanja, zato so pri delu bolj prisotni;

- čuječi ljudje izkazujejo večji vpliv in moč (okolju dajejo večjo vrednost).

Anketa vključuje različna področja meritev:

- Maslowa hierarhija potreb (Maslow, 1970);
- 12-stopenjska revidirana lestvica kognitivne in afektivne čuječnosti (CAMS-R) (Feldman in drugi, 2007);
- 12-delno orodje za prepoznavo prisotnosti/odsotnosti (MIT, ULab – Senge, Scharmer, 2007);
- 24-delna ocenjevalna lestvica za ugotavljanje posameznikovega profila (Values in action VIA – Peterson & Seligman, 2004).

Mnenja sem, da bo razumevanje izkušenj posameznikov, ki živijo in vodijo čuječe, skupaj z nekaterimi izsledki kvantitativne raziskave spodbudilo tudi ostale k razmisleku o načinu vodenja osebnega in poslovnega življenja, morda pa celo odprlo nadaljnje razprave in raziskovanja te tematike.

Z izvedbo kvalitativnih tehnik (intervjujev, opazovanja, osebnih zapisov) sem zbral, uredil in analiziral podatke. Analizo in preoblikovanje podatkov v vsebinske sklepe sem izvedel s pomočjo tematske mreže. Vsebinske sklepe sem oblikoval s pomočjo raziskovalnih vprašanj. Tehnika tematske mreže mi je omogočila sistematičen pristop zaznave ključnih tem, ki se ponavljajo v več intervjujih, ter boljšo zaznavo lastnih ključnih misli in občutkov.

3.2 Intervjuji

Intervjuje sem izvedel s šestimi izbranimi respondenti iz različnih podjetij oziroma panog, ki aktivno delujejo v slovenskem prostoru. K sodelovanju sem sicer povabil 10 respondentov, vendar sem s strani štirih prejel opravičilo zaradi prevelike zasedenosti oziroma odsotnosti v tujini, kar je glede na njihovo vlogo v poslovnem svetu razumljivo. Pri izbiranju respondentov sem želel najti tiste najbolj kompetentne predstavnike, ki dejansko delujejo kot čuječi vodje. Respondenti imajo v večini primerov vlogo generalnega direktorja, direktorja oziroma lastnika podjetja. Respondenti so lahko sami izbrali ali želijo biti v nalogi predstavljeni z imenom in priimkom, ali pa se jih predstavi pod psevdonimom oziroma na način, da ni mogoča njihova prepoznava.

Za kvalitativno metodo raziskovanja sem se odločil, ker omogoča pridobivanje novih idej in konkretnjših informacij za razumevanje problematike. Poglobljeni polstrukturirani intervjuji omogočajo globlji, daljši in prožnejši odnos med respondentom in izpraševalcem. Tako je mogoče pridobiti bogatejši in širši pogled na obravnavano tematiko. Zavedal sem se tudi pomanjkljivosti te metode in jih skušal minimalizirati. Dejstvo je namreč, da lahko izpraševalec z izbiranjem vprašanj usmerja respondenta v zelene odgovore. Zlasti v prvem

intervjuju sem se nekajkrat pravočasno ozavestil in nisem podlegel tej skušnjavi. V nadaljnjih intervjujih tovrstnih težav nisem več opazil.

Tabela 3: Opis respondentov in podatki o izvedbah intervjujev

Respondent	Opis	Datum intervjuja	Čas trajanja intervjuja
Sonja Klopčič	podjetnica, menedžerka in voditeljica	19.10.2017	1 ura 16 minut
Vladimir Stanič	direktor družbe Kalček d.o.o.	27.10.2017	1 ura 10 minut
Respondent A	vodja področja v mednarodnem podjetju	2.11.2017	2 ure 50 minut
Respondent B	generalna direktorica mednarodnega podjetja	16.11.2017	1 ura 4 minute
Tatjana Fink	podjetnica, poslovna svetovalka in mentorica	20.11.2017	48 minut
Uroš Dobnikar	zdravnik specialist, kirurg travmatolog	20.11.2017	1 ura 22 minut

Vir: lastno delo.

3.2.1 Izbor respondentov in priprava na intervjuje

Pri izboru respondentov sem se v prvi fazi opiral na znanja, ki sem jih pridobil s prebiranjem strokovne literature. Zbral in izpostavil sem nekatere ključne lastnosti čuječih vodij (priloga 1), s pomočjo katerih sem presojal respondente. Za dodatno pomoč (da bi zmanjšal subjektivnost ocen), sem se obrnil na strokovnjake, ki vsakodnevno prihajajo v stik z vodji v Sloveniji in hkrati poznajo tematiko čuječnosti. To so strokovnjaki, ki delujejo kot zunanji svetovalci oziroma trenerji za podjetja. Vesel sem, da se je kar nekaj respondentov za intervju, ki sem jih izbral, ujemalo s predlogi strokovnjakov. Po oblikovanju seznama potencialnih respondentov sem izbiro zožil na naslednji način:

1. Respondentom sem poslal predstavitveno elektronsko pošto s prošnjo za sodelovanje v intervjuju (priloga 2). V besedilu sem respondentom predstavil temo, namen in cilje moje naloge, nato pa sem jim na kratko pojasnil način sodelovanja.
2. Respondentom, ki so se odzvali mojemu vabilu in potrdili udeležbo, sem pred srečanjem posredoval še kratek opis ključnih tem (priloga 3) in ključna vprašanja, o katerih sem želel govoriti v intervjuju (priloga 4).
3. Z respondenti sem se dogovoril za kraj in termin srečanja.

Pred srečanji sem si pripravil tudi agendo – ključne oporne točke in vprašanja za vodenje intervjuja. S tem sem zagotovil, da se med izvedbo intervjuja nisem preveč oddaljil od ključnih tem. Pred srečanji sem na spletu poiskal informacije o respondentu (morebitne izjave, intervjuje, opise), da v intervjuju ne bi izgubljal časa z vprašanji, na katera je

respondent že odgovarjal, oziroma da sem s pomočjo njihovih že izrečenih izjav oblikoval podvprašanja.

3.2.2 Izvedba intervjujev in analiziranje podatkov

K intervjujem sem pristopil na čuječ način. Pripravil sem glavne teme, o katerih sem se želel s posameznim respondentom pogovoriti, a sem med samim pogovorom tok pogovora prepustil tematiki. Izbor kraja in časa pogovora sem vedno prepustil respondentom. Pred pričetkom intervjuja sem vsakega repondenta prosil za dovoljenje, da pogovor lahko snemam z diktafonom. To mi je namreč omogočilo, da sem se med intervjujem lahko lažje posvetil opazovanju njihovega obnašanja, okolice, lastnih čustev in zaznav. Med samim intervjujem sem postavljaj tako odprte kot zaprte tipe vprašanj – odvisno od situacije, kar mi je omogočilo, da sem lažje sledil določeni ideji. Na začetku sem postavljaj enostavna vprašanja, kasneje pa bolj zapletena. Pogovor oziroma besedilo (vprašanja) sem ves čas poskušal prilagajati posameznemu respondentu, vendar ne v smislu, da bi ga z vprašanji želel usmerjati v želen/pričakovan odgovor. Vprašanja sem namreč skrbno pripravil tako, da le-ta niso bila usmerjevalna.

Intervjuji so potekali v sproščenem vzdušju, čeprav sem se z večino respondentov srečal prvič. Dolžina intervjuja je bila prilagojena časovni omejitvi respondenta, se je pa tudi nekajkrat zgodilo, da se je po koncu intervjuja razvil še pogovor.

Takoj po končanih intervjujih sem izvedel kratke povzetke in zabeležil – z diktafonom posnel moja osebna spoznanja, ki so se med intervjuji razvila, pa tudi opažanja, mišljenja in razmišljanja. Moj namen je namreč bil, da zabeležim čim bolj sveže občutke.

Kasneje sem opravil transkripcijo vseh izvedenih intervjujev. Vse posnetke pogovorov sem prepisal. Po prepisu sem v datoteko poleg natančno prepisane vsebine intervjuja dopisal še svoja mnenja, mišljenja in opažanja. Ko sem besedila uredil in pripravil povzetke, sem jih poslal v pregled, uskladitev ter odobritev vsakemu respondentu posebej. Na ta način sem preveril zanesljivost razumevanja odgovorov in njihovo pravilno povzemanje. Lahko bi se namreč zgodilo, da bi si pri povzemanju napačno interpretiral odgovore oziroma bi bili odgovori izvzeti iz konteksta.

Rezultati intervjujev

Med izvedbo intervjujev sem se nekajkrat začel zavedati lastnih pomanjkljivosti, pa tudi prednosti. Pri vsakem od respondentov sem dejansko opazil znake čuječnosti, ki so bili pri nekaterih bolj izraziti, pri drugih pa manj. Nekateri respondenti so bili zelo reprezentativni čuječi vodje, pa do najinega pogovora o tem nikoli niso razmišljali ali se tega zavedali oziroma namensko izvajali kakšne vaje. Vsako srečanje s posameznim respondentom je

bilo zame nova izkušnja, saj sem skozi intervju pridobil ogromno informacij in poučnih namigov, ki so mi v veliko pomoč pri mojem nadaljnjem osebnem razvoju.

V večini primerov sem se sogovorniki dobil na precej živahnem, ne ravno mirnem kraju, kar me po svoje preseneča. Kljub dokaj moteči okolici (gostinski lokali, avle) je namreč pogovor vedno potekal zelo zbrano in osredotočeno, tako da s sogovornikom dejansko nisva bila motena med pogovorom. Razlog bi lahko pripisal globoki osredotočenosti in aktivnemu medsebojnemu poslušanju, kar sta prepoznavni lastnosti čuječih ljudi.

Na mednarodni konferenci o čuječnosti Centered Mind v Ljubljani, kjer sem predstavil delne izsledke mojega dela, so me navzoči vprašali, koliko žensk oziroma moških sem intervjuval. To me je spodbudilo k razmisleku. Kljub čuječemu pristopu sem bil nekoliko presenečen nad dejstvom, da so tudi respondenti moškega spola o svojih doživetjih, lastnih občutkih in samorefleksiji z menoj govorili zelo odprto, kar potrjuje, da so bili izbrani respondenti res čuječi – odprti. Dejstvo, da je kar nekaj respondentov izrazilo željo, da se intervju izvede manj formalno – v obliki pogovora, kaže na to, da so bili respondenti radovedni. Zanimalo jih je namreč, kaj sem zasledil v strokovni literaturi in kakšno je moje mnenje, kar je predstavljalo izziv tudi zame, saj sem želel najprej pridobiti njihova stališča in mnenja, kasneje (ob zaključku intervjuja) pa jim predstaviti še svoja stališča. V primeru, da ne bi ravnal tako, bi lahko izgubil dragocene informacije.

V nadaljevanju sem izpisal povzetke posameznih intervjujev. Pri vsakemu sem najprej na kratko opisal respondenta (z izjemo tistih, ki niso želeli, da se jih v nalogi izpostavi), nato pa sledi povzetek intervjuja.

3.2.3 Intervju s Sonjo Klopčič

Sonja Klopčič ima z vodenjem dobre in bogate izkušnje. Delovala je kot vodja z najvišjo izvršilno močjo in kot podrejena brez izvršilne moči, zato dobro razume potrebe, situacije in cilje obeh strani. Verjame, da je vsak lahko voditelj, če dela odgovorno in srčno, skladno s svojimi vrednotami in v dobro skupnosti.

Na začetku intervjuja je beseda najprej stekla o tem, v kakšni meri je čuječnost pri vodenju prisotna v Sloveniji. Sonja meni, da ljudje na tak ali drugačen način prav gotovo izvajajo vaje za krepitev čuječnosti, je pa tudi res, da se o tem ne govori toliko, kot se govori o drugih rečeh – o razvoju, uspešnosti. Pravi, da je vključitev čuječnosti v podjetja lahko precej težavna, saj niso vsi ljudje v podjetju enako dojemljivi. Dovolj je že, da je prisoten eden, ki na tako imenovane novodobne prijeme gleda bolj s posmehom. Na tak način hitro uniči pobudo, četudi je dobra. Prepričana je, da se tovrstne aktivnosti lažje izpeljejo v manjših podjetjih, kjer so ekipe sodelavcev manjše in bolj povezane.

V nadaljevanju sva prešla na izzive, s katerimi se danes vodje srečujejo pri svojem delu. Po njenem opažanju je pri številnih vodjih opaziti precej stresa, saj so želje, pričakovanja in

zahteve s strani različnih deležnikov pogosto kontradiktorne. Hkrati opaža, da številni vodje ne znajo delegirati del, ki bi jih morali opravljati njihovi sodelavci. Mnogokrat se po nepotrebnem utapljujejo v operativnem delu in dodatno povečujejo stresne situacije. Zmanjka jim namreč časa za strateški razmislek in vodenje. Sonja izpostavi, da vodje mnogokrat pozabljajo, da je njihova naloga vodenje. Vodja ne pomeni biti boljši strokovnjak od sodelavcev. Naloga vodje je dirigiranje, koordiniranje in usmerjanje dela. Kot izziv pri vodenju vidi tudi transparentnost in odprtost. Medsebojno zaupanje postaja čedalje bolj pomembno. Pomembno je tudi, da vodje odkrito povedo, kaj želijo doseči, kje vidijo težave, kje morda sami nimajo ustreznega znanja, hkrati pa s sodelavci tudi odprto deliti podatke. Opazimo lahko, da vodje pogosto skrivajo informacije, ker se bojijo, da bodo te prišle v javnost. Delovni proces, ki sloni na nezaupanju, pa ne prinaša inovativnega okolja. Prepričana je, da se bo ravno zaradi teh izzivov dosedanje vodenje moralo temeljito spremeniti. Pravi, da dosedanji načini vodenja ne delujejo več, ker vodijo k izčrpanju ljudi, planeta in tudi vodij.

Nov pristop vidi v tem, da vsak posameznik začne razvijati vse svoje dimenzije – poleg razumske (za katero so nas vedno učili, da je najbolj pomembna), tudi čustveno in duhovno dimenzijo. Pomembno je, da se širi zavedanje o tem, da smo pravzaprav vsi odvisni drug od drugega, da smo vsi povezani in da vsi medsebojno vplivamo. Sonja pravi, da želi vodje ozaveščati, da je njihovo delo najprej to, da delajo na svoji osebni rasti. Z osebno rastjo začnejo na stvari gledati drugače – bolj celovito, in posledično sprejemajo boljše odločitve. Ravno čuječnost je tista, ki omogoča, da začnemo gledati in razumeti stvari drugače. Vsak vodja mora po mnenju Sonje skrbeti za rast vseh treh dimenzij (razumske, čustvene in duhovne) ter dodatno tudi fizične. Če vse dimenzije enakomerno razvijamo, se začnemo pomikati po motivacijski lestvici Danah Zohar in hkrati napredujejo tudi naši sodelavci. Če želimo, da bo podjetje inovativno, morajo sodelavci biti vsaj na stopnji radovednosti. To stopnjo lahko dosežemo le z neprestanim spodbujanjem radovednosti. To je v bistvu proces, ki mora teči vzporedno in se nikoli ne konča. Najprej je potrebno delati v ožjem krogu sodelavcev in jih usposobiti do te mere, da potem ta krog sodelavcev širi znanje in zanimanje naprej. Na tak način se širijo znanje, ideje, radovednost in čez čas je viden napredek. Največja napaka vodij je, da mislijo, da lahko z eno potezo nekaj naredijo, potem pa naslednjih nekaj let ni potrebno več delati na tem.

Novosti Sonji nikoli ni bilo težko vpeljevati. Vedno rada eksperimentira in preizkuša. Če je kje in kdaj slišala za kakšno dobro idejo, jo je testirala in po potrebi tudi predelala. Z iskanjem rešitev pa je poskušala tudi po teoriji U Otta Scharmerja. Meni, da je ta teorija zelo uporabna, vendar ne vedno. Pri delu v ekipi se pogosto zgodi, da člani ostanejo na površju – le pri prijaznem govorjenju. Stališča in pogledi so pogosto različni, vendar se ne zavzamemo in morebitna neskladja rešimo. Raje jih pometemo pod preprogo. Teorija U pa pravi, da se je treba pri pojavu neskladij in težav največ pogovarjati. Vrtati je potrebno tam, kjer najbolj boli in iz tega lahko potem nastane nekaj novega in nekaj boljšega. Vendar poudarja, da je teorija U lahko uspešna le takrat, ko so vsi udeleženci pripravljeni

na dobro sodelovanje, zaupanje in potrpljenje, saj rešitev ne pride čez noč. Pomembna je predvsem kolektivna zavzetost. Želja, da bi nekaj naredili. To je vedno iskala tudi pri novih sodelavcih. Želja in pripravljenost nekaj narediti/ustvariti je bila pogosto bolj pomembna kot pa strokovnost, čeprav tudi ta ni nepomembna.

Nadaljevala sva z vprašanji o osebnih lastnostih in navadah. Svoje prednosti vidi v radovednosti, odprtosti in v sposobnosti povezovanja. To, da zna različne stvari povezovati med seboj, je bila vedno njena prednost. Ker je pri sebi opazila, da so jo določene stvari hitro prenehale zanimati, je poskušala razviti svojo vztrajnost. Vsi ljudje imamo v sebi neke veščine in sposobnosti, v katerih smo dobri, pa tudi takšne, kjer nismo najboljši. Pomembno je, da se jih kot vodja zavemo (tako dobrih kot slabih) in imamo ob sebi sodelavce, ki so komplementarni in nas dopolnjujejo.

Sonja o sebi pravi, da je čuječnost že kar dobro osvojila. Meni, da je prvi korak to, da se sploh zavedaš, kakšne misli se ti podijo po glavi. Druga stopnja pa je izbiranje misli. Sonji je na tej stopnji zelo pomagal trening opazovanja, ko je namensko stvari okoli sebe le opazovala. Poudari, da je za to res potrebno kar precej vaje, čeprav so priložnosti za to vajo povsod: »Stojiš v trgovini pred blagajno v vrsti in te nekdo prehitil. Imaš seveda možnost, da se razjeziš, ali pa začneš razmišljati: kaj bi se pa meni moralo zgoditi, da bi šel in prehitel vrsto.« Razmišlja, da verjetno tudi čuječnost pride v neki določeni fazi osebne zrelosti. V povezavi z osebno zrelostjo pride do tega, da oseba ne hlepi po zunanjem priznanju oziroma, da niti ne občuti potrebe po zunanjem priznanju. Preprosto ve, da dela prave stvari, ne glede na to, ali to okolica priznava ali ne. Pomembno se ji zdi, da oseba sledi svojemu klicu oziroma poslanstvu, tudi kadar za to ne dobi priznanja. Tudi sama je sledila svojemu klicu. Njena pot se je namreč spremenila iz pretežno vodstvene vloge v bolj svetovalno vlogo. Na delovnih mestih je pogosto izmenjujoče opravljala obe vlogi, a ji je vseskozi bolj blizu vodenje. V sedanji vlogi opaža, da lahko s svojim znanjem pomaga večjemu številu ljudi – na ta način ima bistveno večji domet, kot če bi delovala v nekem podjetju. In to je tisto, kar jo izpopolnjuje. Pomembno se ji zdi, da človek dela stvari, ki ga veselijo, kar je bilo vedno njeno načelo.

Najin intervjuju zaključim z mnenjem, da se moramo pogosteje začeti spraševati: zakaj? Mnogokrat se sprašujemo, kaj in kako neke stvari delati, pri tem pa se pozabimo vprašati, zakaj sploh to delati.

3.2.4 Intervju z Vladimirjem Staničem

Vladimir Stanič je direktor družbe Kalček, d.o.o., ki se ukvarja s prodajo ekoloških prehranskih izdelkov. Vladimir se poleg vodenja družbe aktivno ukvarja s številnimi zanimivimi hobiji, kot so karate, glasba, šah, slikanje, fotografiranje. Vse to ga pri vsakdanjem delu izpopolnjuje in mu pomaga, da ohranja mirnost in zbranost.

Na začetku pove, da kot vodja daje pomembnost ljudem – sodelavcem. Vrata njegove pisarne so vedno odprta. Tako vsem sodelavcem sporoča, da je odprta oseba in lahko kadarkoli pridejo do njega, hkrati pa, da jim v celoti zaupa. Pred sodelavci nima nobenih skrivnosti. Njegov moto je namreč, da je vodja in ne šef. To dvoje striktno loči. Vladimir pove, da želi svoje sodelavce voditi. Ocenjuje, da mu to bolj ali manj uspeva in sicer tako, da vodi s svojim zgledom in s svojim načinom dela. Vseskozi želi, da je delo transparentno in da vsi v podjetju vedo, kaj se od njih pričakuje. Direktorju v podjetju načeloma ni treba nikomur povedati, kam gre. On svojim sodelavcem vedno pove, kje bo in kje ga lahko najdejo. Tako uspeva v ekipi ustvarjati zaupanje, ki je ključno za razvoj podjetja. Ocenjuje, da se je veliko naučil v času, ko je bil trgovski potnik. Takrat se je naučil pomembnih veščin, predvsem pa aktivno poslušati sogovornika. Pri delu v prodaji je namreč veliko odvisno od tega, kako znaš prisluhniti, opaziti stvari in premišljeno pristopiti k stvari. Prepričan je, da so mu te pretekle izkušnje pomagale pri vzpostavitvi pristnih medosebnih odnosov, ki jih ima danes s svojimi sodelavci. Dejansko so ga sodelavci sprejeli za svojega in na trenutke celo pozabijo, da ima vlogo vodje.

Svojo kariero je začel kot delavec in šel tako rekoč skozi vse faze razvoja, zato prepričano zatrdi, da dobro ve, kako v neki fazi sodelavci razmišljajo. Ko je bil na traku za strojem, je bila pomembna le izpolnitev norme. Takrat mu ni bilo mar, kaj se dogaja s podjetjem. Ko pa je plezal po lestvici in prišel do vrha, je ugotovil, da je zelo osamljen. Vodja mora delovati suvereno in prepričljivo, sicer mu nihče ne bo sledil. Vendar to ne pomeni, da vodja nima trenutkov, ko je v dvomih ali pa svoje trenutke šibkosti. Ugotavlja, da si na koncu sam s seboj – s problemi, z izzivi in kot vodja dejansko nosiš v sebi zelo veliko breme.

Vodenje Vladimir primerja tudi z glasbo. 27 let je namreč igral v orkestru. Tudi v glasbi glasbenik pravzaprav vodi. Vodi svoje poslušalce in tako kot pri vodenju mora tudi pri igranju dati v glasbo samega sebe. To je v bistvu čuječnost – da se oseba prepusti in deluje sinhrono, pravzaprav brez razmišljanja. In tako bi pravzaprav morali pristopati k vsaki stvari – da bi dajali sebe v to, kar počnemo. Vladimir pove, da tiste stvari, ki jih ljudje delamo s srcem in z žarom, nikoli ni težko početi.

Sodelavce spodbuja, da so spoštljivi drug do drugega. Trdi, da je pogovor ključen za dobre medosebne odnose. Odnose v službi primerja z družinskimi odnosi. Tako kot doma se moramo tudi v službi truditi za dobre medosebne odnose, moramo prisluhniti drug drugemu in si pomagati. Svojim sodelavcem pogosto pove, da trgovini dajejo dušo prav oni. Tako kot vrtnar neprestano ureja lep vrt, morajo tudi oni urejati svoje prostore in jih negovati. Ves čas želi, da sodelavci dajejo del sebe v svoje delo, saj stranke to začutijo. Sodelavci tako pomagajo svojemu podjetju in tudi sebi. Dobro delovanje podjetja pomeni zagotovljeno, varno zaposlitev za zaposlene, ki imajo sčasoma možnost dobiti boljše plače, morda z razvojem podjetja tudi drugo delo v podjetju. To pomeni, da ne dajejo le podjetju, ampak tudi sebi. Podjetje so pravzaprav oni.

Pomembno je, da zna vodja postaviti jasne vrednote, ki veljajo v podjetju. Potem pa jih mora s pomočjo ožje skupine sodelavcev začeti širiti na vedno večji krog sodelavcev, dokler teh vrednot ne zaživijo vsi. Zato v Kalčku veliko pozornosti namenijo zaposlovanju novih sodelavcev. Vsakomur jasno in odprto povedo, kaj od njega pričakujejo in kakšna »pravila« veljajo v podjetju.

V nadaljevanju ga vprašam, kaj ga je po njegovem mnenju zgradilo v takšno osebo. Prepričan je, da je velik vpliv imelo prav otroštvo, ki ni bilo najbolj rožnato. Preselili so se iz Hrvaške in kot otrok je v sebi pogosto imel občutek, da ni tako dober kot ostali – da je drugačen od ostalih. Prav gotovo se je ravno zaradi tega želel nenehno dokazovati. In morda je to tisto, kar ga je oblikovalo, da zna danes bolje prisluhniti ljudem in bolje razumeti njihove stiske. Meni, da zna človek, ki je sam doživel neke stiske, bolje razumeti druge. Takšni ljudje so bolj empatični, saj imajo v sebi nenehno željo, da nekemu pomagajo in kadar jim dejansko uspe, jih to najbolj izpopolnjuje in jim daje energijo za naprej. Pri tem izpostavi zgodbo o dveh bratih, ki sta se razvila v dve povsem drugačni osebi. Ko so prvega vprašali, zakaj je postal pijanec in v življenju ni uspel, je ta odgovoril, da je razlog v tem, da je imel najslabšega očeta, ki je bil prav tako pijanec. Ko so drugega vprašali, zakaj meni, da je v življenju uspel in si praktično ustvaril vse, kar si človek lahko želi, je ta odgovoril, da je razlog v tem, da je imel najboljšega očeta, ki ga je naučil, kaj ne sme postati.

Vladimir zelo srčno pove, da mu je življenje prineslo določena spoznanja, ki jih z veseljem deli z drugimi. Pravi, da se moramo ljudje zavedati, da smo na svetu le za določen čas in da je vse minljivo. Prav tako je zelo pomembno spoznanje, da na koncu vedno ostanemo sami. Sami s seboj. Lahko slišimo, preberemo in vidimo veliko stvari, a na koncu smo sami in v sebi imamo svobodno voljo, kaj bomo sprejeli in kaj zavrnil. In tretja stvar, ki ni nič manj pomembna je to, da se moramo imeti radi. Če imamo radi sebe, vemo, kaj pomeni imeti rad nekoga drugega. In šele potem to lahko srčno delimo naprej iz sebe. Če te stvari nimamo razčiščene v glavi, imamo v življenju lahko velike težave. Če pa znamo o tem premisliti in to ozavestiti ter za povrhu še skrbeti za zdrav način življenja v smislu zdrave prehrane in rekreacije, potem imamo večje možnosti, da doživimo lepšo starost, brez kakšnih hujših travm in zdravstvenih težav. Dandanes se čedalje več govori o tem in prepričan je, da se čedalje več ljudi tega tudi zaveda.

Ljudje smo svojevrsten izziv. Na trenutke je lepo, je pa kdaj tudi težko. Kot vodja je nagrajen, ko vidi, da se sodelavci trudijo. To je za Vladimira res posebna izpolnitev.

3.2.5 Intervju z respondentom A

Gospod na začetku pove, da je z veseljem pristopil k sodelovanju, saj se mu je s tem ponudila tudi priložnost, da premisli o sebi, o svojem delu in življenju. Pravi, da je to lahko odlično izhodišče za osebno rast, saj se lahko zavemo svojih pomanjkljivosti in prednosti. Meni, da je zavedanje problema že polovica rešitve.

V nadaljevanju spregovoriva o njegovih lastnostih. Zanima me, katere svoje značilnosti bi izpostavil. Pove, da je ima precej sistematičen pristop pri delu. To mu omogoča, da v množici del in projektov ostaja osredotočen na cilje. Pravi, da rad sprejema konstruktivno kritiko, saj se tako zave pomanjkljivosti in postaja boljši. Zelo rad govori, kar je po njegovi oceni kdaj tudi slabost. Ocenjuje, da precej dobro vodi samega sebe. Zelo redko se namreč zgodi, da ga kakšne stvari spravijo iz tira. Kadar se to zgodi, čustveno odreagira, se pa po navadi taka reakcija zgodi, kadar opazi kakšno laž, podtikanje ali nesramnost. Tega ne prenese. Takrat sicer skuša umiriti svoje dihanje in prešteti do deset. Veliko mu pomeni integriteta. Pravi, da je tako pri vodenju kot tudi drugje v življenju pomembno to, da je človek pošten in iskren, najprej do sebe in tudi do drugih. Prepričan je, da njegovi sodelavci to lastnost prepoznajo tudi pri njemu. Če človek ni pošten, vse ostalo nima pomena.

Ocenjuje, da ima dobro sposobnost empatije. Zelo dobro zna opazovati in že po govoricu telesa in mimiki obraza mnogokrat ugotovi, kako se kakšen sodelavec počuti. In če začuti, da je kaj narobe, želi čim hitreje stvari razjasniti in po možnosti tudi pomagati, kadar je potrebno. Verjame, da mora vodja izražati iskreno skrb, ne namišljeno – le zaradi lepšega. Če se pretvarja, to ljudje začutijo. Pri tem poudarja pomembnost aktivnega poslušanja. Sam pravi, da je to veččino precej treniral, saj je opazil, da mnogokrat ni prisluhnil tako, kot bi moral.

Pri vodenju se mu zdi pomembno, da sodelavci razumejo doprinos, ki ga dajejo s svojim delom. Pomembno je, da sodelavci vedo in začutijo, da pomembno prispevajo k doseganju skupnega cilja. Vendar to ne pomeni, da jim vodja s tem naloži breme, ampak da čutijo svojo pomembnost in smisel svojega dela. Zaveda se, da ima vsaka oseba neko mejo svoje storilnosti. V današnjem času vidi izziv pri delu v tem, kako pravzaprav obvladati vse izzive. Čedalje pogosteje se namreč dogaja, da so v določenem trenutku vsi izzivi prioriteta A. Vsaka stvar pa zahteva določeno število ur dela. Ugotavlja, da vsega ni mogoče opraviti v nekih okvirjih normalnega delovnika. Kot ugotavlja, se pridnim in delovnim ljudem nalaga čedalje več dela, ki se mu zaradi preobremenjenosti ne morejo temeljito posvetiti. Gospod del nalog seveda delegira sodelavcem, vendar je ekipa dokaj majhna, projektov pa je precej odprtih. Pravi, da kot vodja ne more in ne sme sodelavce iztisniti kot limono, naslednji dan pa pričakovati, da bo vse v redu. Ljudje potrebujemo ravnovesje. V življenju imamo družino, službo, hobije, prijatelje. In vsak človek potrebuje delček časa samo zase.

Mnogokrat opaža, da je izziv tudi notranja organizacija v podjetju oziroma interna komunikacija. Navodila in zahteve, ki prihajajo iz različnih strani, so lahko kontradiktorne in pogosto zaposleni ne vedo več, kaj je prav. Tudi sam se včasih znajde v neprijetni situaciji, ko se dejansko vpraša, kako naj delegira kakšno nalogo, da bo ta opravljena v zelenem času. Ocenjuje, da je pogosta težava podjetij, da delujejo po sistemu nezaupanja. Posledično se v procese dela vpeljuje preveč nepotrebne administracije. Ta administracija dejansko ubija vitkost procesov in kreativnost.

V nadaljevanju najin pogovor steče o njegovem načinu življenja in o tem, kako bi opisal svoje delovanje. Zanj je pomembno, da se znamo ljudje občasno ustaviti in se pogledati iz druge perspektive. Pomembna je samorefleksija. To ne pomeni, da se sprašujemo brez konkretnega razloga, ampak v povezavi s kakšnim dogodkom. Vpraša se, ali je v določeni situaciji ravnal prav, kaj je imelo takrat vpliv nanj in kako lahko v neki podobni situaciji v prihodnosti ravna bolje. Pravi, da je njegov čas samorefleksije in bistrenja uma med tekom. Zelo rad teče in takrat je vedno čas za pogovor s samim seboj. Takrat se mu porodijo tudi najboljše ideje. Pravi, da verjetno zato, ker med tekom dokazano v možgane prihaja veliko kisika. Teče zvečer ali pa zgodaj zjutraj. To je čas, ko se v miru pripravi na pričetek novega dne.

Svoje življenje je začel kaliti že v rani mladosti. Z družino je živel skromno. Mama je pogosto veliko delala, da je preživela družino. To je imelo nanj velik vpliv, saj se je začel zavedati, da stvari ne pridejo same od sebe in jih zato tudi bolj ceni in spoštuje. Vedel je, da mora zelo trdo delati, če želi uspeti. Uspeh pač ne pride sam od sebe.

Meni, da je nanj vplivalo tudi to, da je od malega veliko bral, saj so mu to zaradi boleznih svetovali zdravniki. Prebral je izredno veliko knjig z različnimi temami. Rad je bral knjige o možganih – o medicini, danes pa najraje prebira biografije uspešnih ljudi, a ne z namenom, da bi jih kopiral. Zanima ga, kako so ti ljudje razmišljali in delovali.

Najin pogovor se vrne na vodenje. Vprašam ga, kako deluje, kako razmišlja, kaj se mu zdi pomembno. Kot prvo izpostavi, da mora vsak vodja biti usklajen z vizijo podjetja – med njimi ne sme biti nesoglasij. Če te skladnosti ni, se mora vodja nujno vprašati, kaj je razlog za to. Verjame, da vodja ne more delati dobrih korakov, če so ti v nasprotju z njegovim prepričanjem. Vodje morajo poznati svojo vlogo. Vodje so v bistvu zato, da se odločajo in da prevzemajo odgovornost. Pravi, da ljudje za uspeh potrebujemo le znanje, samodisciplino, pogum in vztrajnost. Glede odločitev ima zanimivo razlago. Pravi, da so dobre odločitve posledice dobrih presoj, dobre presoje so posledice izkušenj, izkušnje pa so posledice slabih presoj (gre pravzaprav za sklenjen krog). Ljudje moramo večkrat naleteti na slabe izkušnje, da se v prihodnosti lahko dobro odločimo. Če to ozavestimo, tudi manjših napak in padcev ne jemljemo tragično. Prepričan je, da tisti, ki pravi, da nikoli ni delal napak, prav gotovo nikoli ni poskušal novih stvari.

Vodje potrebujejo veliko energije. Zanj energijo predstavlja dobra fizična kondicija. Če ima kondicijo, ima tudi veliko energije. Tek je področje, ki mu omogoča čas za samorefleksijo, pa tudi način za vzdrževanje kondicije. Prepričan je, da je dobra fizična kondicija pogoj za dobro psihično kondicijo.

V življenju mu največ pomeni njegova družina. Zanj ni pomembno, koliko človek ima, ampak to, koliko misli, da potrebuje. Pravi, da se skozi leta in preko izkušenj ta razmišljanja v ljudeh še bolj izkristalizirajo. Meni, da se moramo ljudje v življenju

neprestano učiti, učiti o sebi, o drugih in nenazadnjeo odnosih. Le tako lahko postajamo iz dneva v dan boljši.

3.2.6 Intervju z respondentom B

Z gospo sva najprej pričela diskusijo o tem, ali je prevod termina »mindfulness« v slovenski jezik (v čuječnost) ustrezen. Pravi, da gre po njenem mnenju bolj za osredotočenost. Bilo bi dobro, če bi sama beseda v slovenskem jeziku dala globlji pomen.

Pogovor nadaljujeva o vodenju. Pravi, da je obvladovati sebe največja umetnost in največji izziv. Pomembno se ji zdi, da se človek zmeni sam s seboj in je potem sam s seboj zadovoljen. Le tako lahko dela stvari na pravi način, ima jasno sliko, je osredotočen, suveren in v bistvu nedotakljiv oziroma neobčutljiv za dražljaje iz okolja. V bistvu smo vsi vodje, saj moramo vsak dan kot prvo voditi samega sebe. Naučiti se tega je pravzaprav ena najtežjih stvari. Ljudje se vsak dan srečujemo z različnimi vplivi iz okolja in to nas oblikuje – to nas dela osebnosti, kot smo. Proces poteka celo življenje, vsak dan posebej. Kako iz tega vzeti tisto, kar je dobro in se hkrati ubraniti slabemu pa je uganka, ki si jo vsak posameznik zastavlja in rešuje po svoje.

Sama največji izziv pri vodenju vidi v tem, kako različne karakterje ljudi, različna znanja in razmišljanja ljudi usmeriti v eno skupno smer, na eno skupno pot in v eno odločitev, s katero se na koncu strinjajo vsi. Nujno se ji zdi, da imamo v delovnih ekipah različne poglede, različne karakterje ljudi, različna znanja iz različnih področij, saj lahko le tako o določeni temi teče konstruktivni pogovor in izmenjava idej. Pomembno je, da lahko vsak pove svoje mnenje, tudi če je povsem drugačno – nasprotno tistemu, kar bi si morda želeli. Vloga vodje po njenem mnenju je, da ustvarja takšno delovno okolje, da si vsak upa povedati in izraziti svoja mnenja in stališča. Pri tem mnenja ne ocenjujemo v smislu, da je nekaj dobro in ali slabo, ampak, da se poslušamo. Umetnost je, kot pravi, da se znamo poslušati in da na koncu izkristaliziramo neko skupno odločitev oziroma misel. To je umetnost in hkrati izziv.

O sebi meni, da je zelo dovzeten človek (ni konfliktna oseba), ki se zna prilagajati, zna poslušati in zna tudi razumeti. Pri tem rabi veliko komunikacije in razlage, da sama sebi odgovori na vsa vprašanja, ki ji potem pomagajo pri končni odločitvi. Pravi, da lahko dela tako z dinamičnimi ljudmi, ki so bolj avtoritativni, kot tudi s tistimi, ki so bolj zadržani, bolj zaprti in neodločni. Seveda to ni vedno lahko in tudi ni nobenega recepta, kako v kakšnem primeru delovati. Meni, da se mora najprej vsak človek sprijazniti sam s seboj, razumeti sam sebe, vedeti, kaj so njegovi plusi in minusi, znati izkoristiti te pluse in znati odpravljati minuse. To samoanalizo, kot pravi, bi lahko poimenovali tudi čuječnost. Opazovanje samega sebe in svojega delovanja v nekem okolju iz oddaljene perspektive. Čuječnost pa je po njeni oceni tudi čustvenost in empatija. Vsak človek želi biti slišan in želi biti koristen. To omogoča posamezniku, da sebe dojema kot vredno osebo. To daje moč in samozavest vsakomur.

Pri delu se ji zdi pomembno, da so vsi dosledni. Meni, da je to vrlina, ki je nima veliko ljudi. Od vodje pričakuje, da je dosleden do sebe in hkrati do svojih sodelavcev tako v dobrem kot v slabem. Občutek ima, da to sodelavci pri vodji najbolj cenijo. Tako vedo, da bodo pohvaljeni ali nagrajeni, kadar bodo nekaj naredili dobro in prav oziroma da bodo morali nositi neko odgovornost in posledice, če bodo naredili nekaj narobe ali slabo. Ker ljudje takšnih posledic ne marajo, se skušamo takšnim neprijetnim situacijam izogibati.

V nadaljevanju najin pogovor steče o življenjskih izkušnjah in trenutkih, ki so imeli vpliv na njeno življenjsko pot. Pravi, da ima vsak človek neko osnovo (karakter) že položen v zibelko. Skozi življenje pa jo potem nadgrajujemo. Življenje in okolica sta tista, ki naše karakteristike obrneta v pozitivno ali negativno smer. Prepričana je, da ima velik vpliv tudi vzgoja. Sodobna generacija pri vzgoji uporablja veliko več empatije, čustvenosti, prijaznosti in svobode kot nekoč. Ocenjuje, da to negativno vpliva na ljudi. Vzgajamo namreč ljudi brez odgovornosti, brez vrednot, ki nimajo neke izkušnje slabega, ampak je vse samo dobro. Vse je dopuščeno, vse je dosegljivo in ko odrastejo, take osebe težko prevzamejo odgovornost in so dosledne. Kako se lahko takšna oseba sooča in sprejema poraz, če se ni tega nikoli naučila oziroma doživela? Prepričana je, da bi v mladosti takšne izkušnje bile manj boleče, saj ne bi bilo tako usodnih napak in odločitev, kot so kasneje v življenju. Pravi, da njena mladost morda ni bila tako prijetna, kot je danes. Njen oče je bil izredno dosleden človek. Natančen, pošten, korekten in tudi zelo zahteven. Teh lastnosti morda ni dobro imeti vse na kupu – v eni osebi, pa vendar pravi, da ji je bil oče velik vzornik.

Opaža, da te doslednosti, poštenosti in odgovornosti danes primanjkuje. Sama je sicer zaradi teh lastnosti doživela tudi kak poraz, vendar je na dolgi rok uspela. Prepričana je, da je pomembno kdaj pa kdaj doživeti tudi kakšen poraz – takšen, ki ne boli preveč in ki ni usoden, ampak le poučen. Prav gotovo se namreč enkrat zgodi poraz – kakršen koli. In če človek te izkušnje nima, če ne ve, kako boli poraz, potem vsak majhen udarec neizmerno boli. Pri tem opomni, da poraz ni, če smo nekaj slabo naredili in nam je to nekdo povedal. Ravno nasprotno. To je tisto, ki nas lahko gradi, če le gledamo s prave perspektive.

Pravi, da je vodenje podjetja velik izziv in hkrati velika odgovornost. Ni lahko. Tako rekoč vse je v rokah vodje. Praktično je sam, hkrati pa se zaveda, da sam ne more narediti ničesar. Sama je vseskozi skušala predvsem poslušati, hkrati pa razumeti stvari ter razmišljati s svojo glavo. Pravi, da je ravno zahtevnost položaja njena največja strast. Pravi, da je vztrajna in ko nastane kakšen problem nikoli, res nikoli ne obupa.

Dela praktično 24 ur na dan. Ocenjuje, da jo ženeta notranja moč in vztrajnost. Sicer pa je energija zanjo marsikaj – prijazen nasmeh, ki ga da in ga prejme, ko pride v službo. Lepe besede, ki napolnijo dušo, delovni rezultati in seveda tudi hobiji, šport, družina. Pa tudi dajanje. Več kot damo sreče, več je ostane za nas. Srečo moramo z nekom deliti. To je edina stvar, ki je nikoli ne zmanjka, če jo delimo.

3.2.7 Intervju s Tatjano Fink

Zaupanje, ustvarjanje nove vrednosti, zanesljivost, strast, partnerstvo. To so osnovna vodila, ki jih udejanja Tatjana. Svoje uspehe v gospodarstvu niza tri desetletja, najbolj je zaznamovala Trimo, saj ga je popeljala v več kot desetletno strmo in neprekinjeno rast.

Tatjana pravi, da smo Slovenci zelo sposoben narod. Smo pridni, delavni in kreativni. Po drugi strani pa tudi zelo naivni in nespoštljivi do sebe. Če ne spoštujemo sebe, ne moremo pričakovati, da nas bodo spoštovali drugi. Vprašam jo, ali za Slovence velja tudi, da ne želimo izstopati iz povprečja. To namreč v teoretičnem delu naloge izpostavljam kot izziv pri vodenju. Njen odgovor me navduši: »Ne, ne gre za to, da Slovenci ne želimo izstopati. Težava je v tem, da nismo pripravljeni sprejeti odgovornosti za svoje izjave in dejanja. Ker, ko je človek pripravljen sprejeti odgovornost, potem je pripravljen tudi na to, da stoji za svojimi dejanji in izstopa. To, da ne želimo izstopati iz povprečja, je le priročen izgovor.«

Nadaljujeva pogovor o vodenju. Pravi, da je vodenje prisotno vsepovsod v življenju – pri vsakomur. Najprej namreč vodimo samega sebe, vodimo svojo pot do zdravja in ob tem obvladujemo stres. Glede pomembnosti čuječnosti v današnjem času opaža, da so ljudje glede tega vse bolj ozaveščeni tudi pri nas v Sloveniji. Nekateri vodje o tem še ne upajo govoriti na glas. Dolgo je bila to nekakšna tabu tema, o kateri se v preteklosti ni govorilo, danes pa o tem čedalje več slišimo. Pravi, da je srečala ogromno različnih ljudi (znanstvenikov, doktorjev, fizikov), ki so v svetovnem merilu zelo prepoznavni in so zelo odprto govorili o teh stvareh. Čuječnost je pravzaprav lahko karkoli – meditacija, tek ali kakšen drug hobi. Ključno je, da umirimo duha in zbistrimo misli. Po njenem prepričanju je namreč ravno to skrivnost uspešnega vodenja. Danes se svet spreminja izjemno hitro, lahko bi rekli kaotično hitro in izziv vodenja je, kako iz tega kaosa narediti red. To pomeni, kako se osredotočiti in kako določiti, kaj je tvoje poslanstvo oziroma poslanstvo tvojega podjetja, pri tem pa najti čim boljšo, enostavno in hitro pot do rešitev. Ugotavlja, da številni dosedanja načini vodenja niso več učinkoviti, saj niso prilagojeni trenutnim razmeram. Svet se je tako zelo spremenil, da je potrebno začeti z novimi načini vodenja.

Pred več kot petnajstimi leti je razvila model vodenja, ki so ga takrat poimenovali molekularna struktura. Ta model vodenja se je skozi vsa leta izkazal za zelo učinkovitega. Ljudje preko tega načina vodenja postajajo vse bolj ozaveščeni, čedalje bolj izobraženi, imajo tudi čedalje več kompetenc. Posledično se želijo uveljavljati pri svojem delu, pa tudi na drugih področjih v življenju. Sodelavci v podjetjih potrebujejo ustrezno mesto, prostor in pogoje, v katerih lahko ustvarjajo. Predvsem pa si želijo takšnih vodij, ki razumejo in imajo sposobnost videti veliko sliko – big picture. Sodelavci od vodij pričakujejo, da jim znajo nuditi svobodo na eni strani, na drugi strani pa, da jih znajo ustrezno umestiti v kontekst celotnega sistema – da lahko vsi sledijo istemu cilju, čeprav so poti do ciljev povsem drugačne. Pri tem ni nujno, da se vodja drži nekih togih pravil. Njegov način dela je odvisen od tega, koga vodi, od panoge, v kateri deluje, ter od vseh sprememb, ki se

dogajajo na trgu, pa tudi od tega, kakšne vire (pogoje) za delo ima na voljo. Vodja ne more in pravzaprav niti ne sme prilagajati svojega vodenja vsakemu posamezniku, vsekakor pa mora poskrbeti, da je vsak posameznik ustrezno umeščen v koncept, ki si ga je zamislil. Vodja pravzaprav ustvarja idejo, on je duša in srce sistema in sodelavci, ki so vpeti v ta sistem, morajo biti kompatibilni s to njegovo idejo. To pa pomeni, da morajo biti to ljudje, ki imajo podobne vrednote in podobne cilje, kot jih ima vodja. V praksi je Tatjana ugotovila, da ljudje niso kompatibilni, kadar so njihove vrednote različne. Lahko gre za odlične posameznike, ki enkratno funkcionirajo kjerkoli, ne bodo pa delovali dobro v sistemu, če ta ni kompatibilen z njimi. Tatjana delovanje v podjetju primerja z ekipnim športom. Ekipa za uspeh potrebuje veliko medosebne komunikacije, razumevanja, potrpljenja, sodelovanja. Pravi tudi, da je podjetje kot človeško telo: »Vsaka celica ima svojo nalogo. Če kakšna celica ni skladna s celotnim sistemom, lahko cel sistem počasi uničuje. Zato je pomembno, da takšno celico čim hitreje pozdraviš ali pa jo odstraniš.«

Sledilo je vprašanje o tem, kako sama ocenjuje svoje vodenje in kako ideje prenaša na sodelavce. Tatjana pravi, da mora vodja najprej zelo dobro vedeti, kaj so njegove ambicije, kaj so njegovi izzivi, kdo sploh je in kakšni so njegovi cilji. Glede teh vprašanj mora imeti vsak vodja zelo jasno sliko v glavi. Največkrat nastane težava, ker vodjem ni čisto jasno, kaj pravzaprav sami želijo doseči. Ko so vodjem cilji popolnoma jasni in so jim jasni procesi, preko katerih bodo do ciljev prišli, potem ta prenos ideje ni več težava. Vodja mora vedeti tudi, kdo so sodelavci, na katere prenaša idejo. Kaj znajo, kakšne so njihove ambicije. Pomembna je seveda tudi dobra medosebna komunikacija. Če ima vodja sodelavca z akademsko izobrazbo oziroma nekoga z nižjo stopnjo izobrazbe, mora to isto idejo predstaviti na njemu primeren način – v jeziku, ki ga ta sodelavec razume. Ključno je, da sodelavci razumejo to, kar vodja pove. Šele potem pride do dobrega prenosa ideje. K vsemu temu pri vodenju stremi tudi sama. Zase pravi, da je zelo kreativen človek, da zna zelo dobro opazovati in hitro opazi, v katero smer se gibljejo trendi. Poudarja, da stvari ne smejo ostajati le pri besedah. Sama rada stvari hitro prenaša v prakso. Vedno pa je fokusirana na cilj in ne izgublja časa, kadar vidi, da ji govorjenje ne bo pomagalo pri doseganju ciljev – opozori na nepotrebno govorjenje, ki ga je pogosto preveč.

V nadaljevanju jo povprašam o ključnih trenutkih v njenem življenju, ki so imeli vpliv na njeno kariero. Pravi, da je pravzaprav to cel proces. Ocenjuje, da ima na ljudi velik vpliv že samo otroštvo. Njen oče je veliko komuniciral z otroki. Po njeni oceni se je največ naučila ravno od njega. Predvsem vztrajnosti, praktičnosti ter sposobnosti, da vidi širšo sliko.

Vzgoja je veliko pripomogla pri njeni odprtosti, sodelovalnosti, korektnosti, vztrajnosti in sposobnosti iskanja rešitev. Prepričana je, da je ljudem že ob rojstvu podarjena določena energije. Meni, da jo ima sama nadpovprečno veliko, vendar jo lahko, če nanjo ne pazi, tudi hitro porabi. Življenjsko energijo ji dajejo predvsem uspehi pri delu. Najbolj jo izpopolnjuje, ko vidi, da lahko da nek prispevek k temu, da je svet boljši ter da so tudi drugi, s katerim sodeluje, uspešni in srečni. To ji daje res veliko energije. Po drugi strani pa mora vsak posameznik vedeti, kje energijo porablja – predvsem kje oziroma kdo mu jo po

nepotrebnem jemlje. Sama je spoznala, da so to ljudje, ki se zelo radi postavljajo v vlogo žrtve in tarnajo vsevprek. Tem ljudem se izogiba. Pravi, da takšni ljudje s tem, da drugim jemljejo energijo, jemljejo energijo tudi sebi, zato so sami odgovorni za svoje neuspehe.

Pravi, da si dodatno energijo nabira s fizično aktivnostjo. Rada hodi, plava, smuča, teče in kolesari. Najbolj jo navdušujejo nove stvari, ki se razvijajo, ali pa nova odkritja; poslušanje klasičnih koncertov je zanjo poseben užitek.

Sledil je pogovor o vrednotah. Tatjana je izpostavila kreativnost in inovativnost. Kreativnost v smislu, da neprestano stremi k novostim in izboljšavam, inovativnost pa, da morebitne ideje potem tudi izvede – da najde pot do uresničitve. Uresničitev ideje je najtežji proces. Idej imamo ljudje namreč precej, vendar jih je težko spraviti v prakso in tukaj nastopi inovativnost. Izpostavi tudi vrednote odgovornosti in zanesljivosti. Osebnost je zelo odgovorna in hkrati zanesljiva in to zelo ceni tudi pri ostalih. Pomembno se ji zdi, da se ljudje držimo dogovorov. Če se nekaj obljubi, se je potrebno tega tudi držati. Danes veliko časa izgubljam ravn zato, ker ljudje niso odgovorni za stvari, ki jih delajo.

Vrednote so neposredno povezane s čuječnostjo. Tatjana pravi, da ta večšina postaja čedalje pomembnejša v življenju (ne samo na delovnem mestu) in je prav gotovo izziv za vse ljudi. Zase pravi, da je po formaciji nekega cilja na ta cilj zelo osredotočena, ampak to še ne pomeni, da v vsakdanjem življenju deluje enako: »Če bi bil človek vseskozi prisoten in čuječ, ne bi nikoli iskal ključa, kam jih je dal.«

Intervju zaključiva z nasvetom, ki ga Tatjana sporoča mladim: »Svoje življenje živite na polno. V življenju je pomembno, da uživaš in počneš tiste stvari, ki te veselijo. Delo je le del življenja. Prepogosto se ukvarjamo le s poslovnim življenjem in pozabljamo, da je življenje še mnogo kaj drugega. Vzemite si čas zase. Raziskujte sebe in svet.«

3.2.8 Intervju z Urošem Dobnikarjem

Doktor medicine Uroš Dobnikar je zdravnik specialist – kirurg travmatolog v Univerzitetnem kliničnem centru Maribor. Že od nekdaj čuti, kaj je v življenju pomembno in kaj ni. Rad ima naravo, glasbo, fotografijo, znanost in vse, kar je življenje. Spoznal je, da trenutno znanje, ki ga imamo ljudje, še zdaleč ne zna pojasniti čudežev, ki se dogajajo v nas in okoli nas.

Pogovor začneva zelo sproščeno, prva tema pa je čuječnost. Uroš pravi, da je nujno, da naš um preneha kontrolirati in voditi delovanje vsakega posameznika. Po njegovem mnenju mora vodenje in delovanje vsakega človeka prevzeti srce. Temu lahko rečemo čuječnost ali pa karkoli drugega. Vse težave, ki se dogajajo, so nastale, ker hočemo ljudje umsko kontrolirati svet, v katerem živimo, kontrolirati druge ljudi okrog sebe in dogodke. V resnici pa tega ne zmoremo in ne znamo. V divjini, na primer, vse koherentno sodeluje. Ljudje pa smo pozabili, da smo ena velika celota in da vsak prispeva svoj del k tej celoti.

Pomembno je, da se ljudje predramijo in ugotovijo, da imajo v sebi notranjo moč, da lahko stvari spreminjajo, da lahko živijo bolj srečno in svobodno. Otroci so, za razliko od odraslih, mnogo bolj spontani. Odrasli pa jih želimo umestiti v neke vzorce delovanja, tako s šolskim sistemom kot s samo vzgojo, s tem pa popolnoma zaustavimo njihove sposobnosti za izražanje potencialov, ki jih imajo.

Uroš pravi, da moramo ljudje začeti izhajati iz sebe. Tako bomo stvari videli iz drugega zornega kota, jih drugače razumeli in začeli delovati drugače. Meni, da mora učinkovit vodja delati spremembe, saj svet potrebuje spremembe – potrebuje kvantne preskoke. Da pa bi delali spremembe, moramo najprej spremeniti sebe, posledično pa se bo začela spreminjati tudi naša okolica. Svoje okolice ne moremo spreminjati direktno, ampak le posredno s tem, da spreminjamo sebe in svoje delovanje. Pomembno je, da ljudje o tem začnemo odkrito govoriti. Uroš o teh stvareh govori javno, odkrito in brez kakšnih koli zadržkov. Prepričan je, da bomo na takšen način začeli svet spreminjati na bolje. Pravi, da je to, kakšne vodje in kakšne politike imamo le odraz stanja povprečne zavesti Slovencev, ki tukaj živimo. Ko se bo to spremenilo, ko bo vsak posameznik v sebi nekaj spremenil, ko se bo spremenil njegov sosed in njegova družina, se bo spremenila širša okolica, cela država, cel svet.

Ljudje vedno vidimo navzven. Vse je zunaj narobe. Vedno je nekdo drug kriv, da smo v takšnem stanju. In to je, kot ugotavlja Uroš, program žrtve, ki je v Sloveniji močno prisoten pri ljudeh. Pogosto smo v vlogi žrtve: smo nebogljeni, bolni, revni, dogaja se nam krivica. To je v bistvu program, ki nas onemogoča. Posamezniku izpije življenjsko energijo, naredi ga manjvrednega in potem je nemočen. Izstopiti iz tega je pravzaprav zelo težko. Najdejo pa se ljudje, ki takšno stanje ljudi zlorablajo za svoje sebične namene in tako manipulirajo z drugimi. To delajo z lahkoto, saj je pri žrtvah vedno prisoten strah. Uroš meni, da je večina ljudi zmanipulirana s to inteligenco, ki jih želi držati v vlogi žrtve, saj imajo številni od tega sebično korist. Uroš pravi, da nam mora biti cilj, da se iz tega predramimo. Brez tega, da zavest stopi v naše delovanje, smo v bistvu kot bi bili mrtvi, ker naš um kontrolira dogodke. Zavest je tista, ki mora stopiti v um in v telo. Zavest je bistvena, vendar je zavest nekaj, kar ne moreš dokazati. To je pravzaprav srce.

Uroša povprašam, kako bo zavest vplivala na vodenje v prihodnje. Prepričan je, da bo prišlo do popolne harmonije, ko bo zavest prevzela naše delovanje. Pravi, da sedaj, ko vodimo z umom, vlada kaos. Ta kaos oziroma nered pa se bo z zavestjo spremenil v harmonijo. Meni, da mora biti vodja ves čas povezan s svojim izvirom, s svojo življenjsko inteligenco, ki ga vodi. Če ni, potem ne more voditi ljudi. Pravi, da človek v bistvu ni vodja. Nikoli ne more biti vodja osebno. Človek je le orodje, preko katerega inteligenca vodi druge. Kadar pa ljudje vodenje vzamejo osebno in se imajo za voditelje, je to napuh. To je v bistvu ego, ki zraste in naredi samo težave. V takih primerih gre za negativne stvari. Kadar človek vodi s srcem in pusti, da ga vodi inteligenca, se dogajajo pozitivne stvari. To je harmonija.

Uroš pravi, da je ključni izziv pri vodenju iskanje samega sebe. Najti moramo jedro, iz katerega izhaja vsa naša življenjska energija. Kaj je bistvo pri čuječnosti? Ljudje ves čas živimo v preteklosti, v prihodnosti – v tem umskem svetu. Misli švigajo sem ter tja in iz teh misli gradimo nek svoj svet, ki pa je ena velika iluzija, saj pozabljamo na ta trenutek, na sedaj – na sebe. Najti sebe je v bistvu zelo enostavno, vendar se to ljudem zdi zelo kompleksno, saj naš um to zelo težko razume. Um nas namreč vedno pelje v preteklost – premlevamo, kaj je bilo, kaj se nam je zgodilo, ali pa v prihodnost – strah nas je, kaj bo. Potem se neprestano vrtimo v tem vrtiljaku in pravzaprav sploh ne živimo. Izziv današnjega časa je torej ravno to. Najti to zavest in svoje notranje bistvo in iz tega izhajati.

Sistem si teh sprememb ne želi. Današnji sistem je ljudem krepko zlezal pod kožo. Nekateri posamezniki imajo od tega veliko materialno korist, saj ljudje mislijo, da potrebujejo vse te materialne dobrine, ki jih kupujejo in se za njih ženejo. A človek ne potrebuje veliko. Ne potrebuje materije. Potrebuje sicer nekatere materialne stvari, ker tukaj živi, vendar ne potrebuje vsega tega.

Uroš v nadaljevanju izpostavi tudi to, da smo se ljudje navadili soditi, najprej same sebi, potem pa še druge. To je danes pravzaprav postal naš pogovor, zlasti v Sloveniji. Neprestano nekaj presojamo. Govorimo o tem, kaj drugi imajo, kaj drugi delajo, kaj bi morali, kaj ne. In podobno razmišljamo tudi o sebi.

Uroš verjame, da se vse zgodi z nekim namenom. Pogosto naletimo na ljudi, ki so negativni in imamo z njimi težave. Pravi, da so tisti najbolj negativni naše največje ogledalo. Ljudje imamo v svoji podzavesti zapisane tiste stvari, ki jih v nekem človeku vidimo negativne. In to je zelo težko sprejeti. Ko pa enkrat to spoznamo in smo pripravljeni na reševanje teh izzivov, ugotovimo, da so ravno ti ljudje največje darilo. Od njih se lahko marsikaj naučimo. In ko se naučimo, začnemo delovati popolnoma drugače; posledično se bodo spremenili tudi ti ljudje. In tak mora biti vodja. Vodja mora biti fleksibilen. Tudi sam se mora znati spreminjati – kot guma. Ne sme biti tog (umski), ampak mora biti sposoben sprejemati druge in se sproti prilagajati. Vsaka oseba, ki pride k njemu, v njegovo polje, v njegov svet, pride z namenom, da se od njega kaj nauči. V bistvu gre za izmenjavo dajanja in sprejemanja. Nihče ni manjvreden. Vsi smo eno. Tak je vodja, po mnenju Uroša.

Z vajami čuječnosti lahko svoje zavestno stanje čuječnosti podaljšujemo. Ljudje večino časa delujemo na avtopilotu in takrat pravzaprav ne živimo. Uroš pravi, da je nujno, da zna vsak človek umiriti svoje misli ter svoje telo in se prepusti delovanju inteligence. To lahko dosežemo z različnimi pristopi in veščinami. Z jogo, z meditacijo, športom in drugim. Vsak človek rabi nekaj drugega, vendar so to stvari, ki prebujajo zavest in so čedalje bolj potrebne v tej družbi. Sam ocenjuje, da je s pomočjo dolgoletne prakse in meditacije postal zelo dober na tem področju.

V nadaljevanju sva govorila o življenjski energiji in navdihu. Pravi, da je vedno manj stvari, ki mu jemljejo energijo, posledično je vedno bolj napolnjen z energijo. Vedno manj se spušča v negativne odnose, v negativno dojetanje sveta, v to vlogo žrtve. Naučil se je sprejemati, dajati v spoštovanju, sočutju, v miru, živeti v povezanosti z ljudmi, v nekem odprtem odnosom. Pravi, da ljudje pogosto mislimo, da delamo in smo v službi zaradi tega, da opravljamo neko delo. V bistvu pa smo v točno določenem trenutku vedno tam, kjer nam je namenjeno in v službi smo zato, da spoznavamo ljudi – imamo odnos z ljudmi. Ne zato, da opravljamo neko delo. Skozi čas smo vse to obrnili na glavo. Mislimo, da moramo delati, merimo storilnost, koliko smo materialno naredili - v bistvu čisto zunaj življenja. Življenje samo pa je v odnosih. Odnosi so najpomembnejša stvar v našem življenju! Kadar so ljudje povezani s svojo zavestjo, s svojim izvirom, se to polje neskončnih možnosti spremeni v harmonijo – v kvantno delovanje. To privede do izkoristka vseh potencialov, ki jih nosimo v sebi.

Uroša povprašam o vrednotah, ki ga vodijo v vsakdanjem življenju. Pravi, da ima vedno manj teh »fiksni vrednot«, v katere verjame. Vse te vrednote, ki obstajajo, so v bistvu umske in pri tem gre zopet za umsko ocenjevanje kaj je dobro, kaj ni dobro, kaj je prav, kaj ni prav. To dvojnost uma v bistvu vodi ego, ki nas hoče spraviti v svet žrtve, v ta svet polarnosti – dvojnosti. V tem krogu se svet ves čas vrti. Zato obstajajo ljudje, ki mislijo, da imajo prav, pa drugi, ki mislijo, da imajo oni prav in drugi ne. Tako nastajajo nesoglasja, tekmovanja, prepiri in vse skupaj ustvarja svet kaosa. Ko spoznamo in vidimo, da je v bistvu vse prav – da je vse tako kot mora biti, da obstaja pač drugačnost, da obstajajo ljudje, ki so drugačni ali imajo drugačna prepričanja, pa so prav tako ljudje, in ko jih začnemo spoštovati ter sprejemati brez nekega mnenja – jih ne sodimo. To, pravi Uroš, predstavlja veliko osvoboditev. Osvobodimo se ujetosti v sistem dvojnosti, ki je umetno ustvarjen. Posledično pride v nas mir in iz tega miru se lahko nato razvije sočutje, spoštovanje, empatija. Kadar izstopimo iz tega načina neprestanega ocenjevanja, se v nas razvijejo te sposobnosti. Ko se osvobodimo vseh pričakovanj in vsega nadzora, se udejanijo tiste najbolj čudovite stvari v tem življenju. Ampak teh stvari ne smemo izpustiti iz obupa ali iz tega, da nam ni mar.

Pri vseh teh notranjih spremembah (lastnih zaznav in zavedanj) pomaga čuječnost. Na ta način namreč ozavestimo svoje misli in jih s časom začnemo izbirati. To je način, da spoznamo same sebe in potem živimo iz sebe. Če ustvarjamo in delamo iz svojih prepričanj in iz tega, kar smo bili naučeni, gre v bistvu za miselni oblak, ki ni resnica, saj ne gre za povezavo s srcem. Ustvarjamo stvari, ki jih ustvarja naš ego in to je sebično, čeprav tega morda ne dojemamo tako, saj v bistvu delamo v svojo osebno korist. Šele ko začnemo delati s srcem, začnemo ustvarjati prave stvari.

4 INTERPRETACIJA REZULTATOV, OMEJITVE IN PRIPOROČILA

V nadaljevanju predstavljam objektivne ugotovitve – koncepte, ki jih lahko razberemo iz intervjujev. Nato predstavim subjektivno interpretacijo rezultatov, pri čemer vključim tudi ugotovitve anketiranja ter odgovorim na raziskovalna vprašanja. V zadnjem delu predstavim omejitve svojega dela in priporočila za nadaljnja raziskovanja oziroma uporabo mojih povzetkov v praksi.

Pri interpretaciji rezultatov sem uporabil analizo tematske mreže (Roblek, 2009). Najprej sem pripravil transkripcijo posnetkov izvedenih intervjujev. Vsakemu intervjuju posebej sem pripisal lastne ugotovitve in opažanja med izvedbo intervjuja. Pripisal sem tudi svoja subjektivna mnenja in občutke. Zatem sem na podlagi raziskave in raziskovalnih vprašanj oblikoval kode, s pomočjo katerih sem besedila intervjujev razdelil v štiri večje sklope. Rezultati analize temeljijo na subjektivni presoji; na podlagi lastne refleksije na proces pridobivanja podatkov sem podal občutja in spoznanja, kar prav tako predstavlja raziskovalni podatek. Čuječi vodje so name naredili močan vtis in mi pomagali pri ozaveščanju pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na kvaliteto vodenja, zato je to zame pomembna dodana vrednost tega dela.

4.1 Interpretacija rezultatov

Iz intervjujev lahko povzamemo nekaj ključnih ugotovitev, ki so značilne za vse respondente:

- Vsi respondenti se dobro zavedajo, kako zelo pomembno je poznati samega sebe. Izpostavljajo, da je pri vodenju izrednega pomena poznati svoje prednosti, svoje slabosti, vedeti, kaj te motivira, kaj ti daje energijo in kaj ti jo jemlje. Nekateri večšine za spoznavanje sebe imenujejo čuječnost.
- Zavedajo se, da je njihova naloga vodenje sodelavcev, kar pomeni, da se predvsem z delegiranjem nalog razbremenijo pri opravljanju operativnih del. To jim omogoča, da imajo čas za strateške razmisleke in načrtovanja.
- Vsem je skupno, da si vzamejo čas zase. Dobro vedo, kako pomembno je, da so sami s seboj, saj jim to omogoča, da si zbistrijo misli, naredijo samorefleksijo in naberejo nove energije.
- Vsi skrbijo za dobro psihofizično aktivnost. Večina se redno aktivno ukvarja s športom, poleg tega pa imajo tudi veliko hobijev (pisanje, risanje, glasba), kjer so prav tako izredno uspešni.

- Na njihov način razmišljanja in delovanja je imela največji vpliv vzgoja v mladosti. Starši so za večino respondentov predstavljali zgled in navdih za razvijanje svojih osebnostnih lastnosti.
- Opažajo, kako zelo pomembno je za uspešno vodenje, da je vodja odkrit, pošten do sebe in sodelavcev, spoštljiv, dosleden in odgovoren.
- Opažajo, da nekatere dosedanje metode vodenja niso več tako uspešne, kot so bile včasih.

Izvedeni intervjuji so me navdušili, saj so mi omogočili številna nova spoznanja, doživetja, ideje in prijetne trenutke, preživete s prvovrstnimi vodji. Kljub čuječemu pristopu k intervjujem me je presenetilo, da so z menoj zelo odprto delili svoje poglede, izkušnje in življenjske preizkušnje. V največje veselje mi je, da sem mnogim izmed respondentov pomagal tudi sam. Šlo je namreč za zelo odprte pogovore. Nekateri so mi zaupali, da so veseli srečanja in takšnega pogovora, saj je to priložnost, da se še bolje spoznajo in se poglobijo vase.

Vzorec analiziranih respondentov je pravzaprav majhen, vendar lahko iz njega razberemo zelo pomembne življenjske nauke. Sam sem vsakega izmed respondentov dojemal na drugačen način, saj sem pri posameznikih opazil nekatere izrazitejšje lastnosti. Morda gre pri tem za subjektivno oceno, morda le za splet trenutnih okoliščin. Pa vendar – to je pravzaprav čuječnost. Različna mnenja, stališča in izpostavljene pomembnosti so vsaka po svoje lahko prvovrstno izhodišče za nadaljnjo rast in razvoj. Izpostavil bi trenutek, ko sem odhajal od enega izmed intervjujev. Usedel sem se v avto in se zdrznil. Nisem se mogel otresti zavedanja, kako zelo močan in življenjsko pomemben vpliv imamo starši na svoje otroke. Sem oče treh čudovitih deklic in vseskozi se zavedam pomembnosti svoje vloge kot starš. Pa vendar sem se ob vsakokratnem intervjuju te odgovornosti zavedal še toliko bolj.

V nadaljevanju bom izpostaviti zanimive rezultate ankete o čuječnosti, predstavljene na mednarodni konferenci o čuječnosti Centered Mind 2017 (www.centeredmind.si). Rezultati ankete kažejo, da imajo tisti, ki so v anketi ocenjeni z večjim številom čuječnostnih točk (po metodi ocenjevanja), prepoznano tudi večjo sposobnost zaznave/ozaveščenosti (kdaj so sami in tudi kdaj so drugi v prisotnem in kdaj v odsotnem stanju). Tisti, ki imajo čuječnost ocenjeno z nadpovprečnim številom točk, so sposobni bistveno bolj zaznavati stanje, v katerem so sami in v katerem so drugi. Te osebe lažje zaznajo, ali so prisotni v nekem trenutku, oziroma ali so prisotni tudi drugi okoli njih. Te osebe bistveno bolj zaznavajo svoje okolje in ga posledično tudi spreminjajo.

Bistvo čuječnosti so samozavedanje in samozavedanju podobni procesi. Kot so ugotavljali respondenti v mojih intervjujih je že to, da si se sposoben zavedati nečesa, polovica poti k napredku. Dokler se nečesa ne zavedaš, ne moreš spremeniti ničesar. To razmišljanje sem

izpostavil tudi sam v teoretičnem delu moje naloge, kjer sem predstavil model ameriških psihologov Josepha Lufta in Harrya Inghama, imenovan Jahorijevo okno. V tem modelu to nezavedno stanje opisuje področje, imenovano slepa pega.

Rezultati ankete tudi evidentno potrjujejo osebnostne vrline, ki jih imajo čuječi vodje. Razvidno je, da imajo osebe z nadpovprečno ocenjeno čuječnostjo statistično značilne vrline: prijaznost, odpuščanje, voditeljstvo, radovednost, ljubeznivost, preudarnost, družbeno inteligenco, pogum, skromnost, odprtost. Številni strokovnjaki za čuječnost, ki jih omenjam v teoretičnem delu, prepoznavajo našete značilnosti kot lastnosti čuječih vodij. Z njihovo pomočjo sem prepoznaval tudi respondente za intervjuje. Če te lastnosti navežem na izbrane vodje, s katerimi sem opravljal intervjuje, lahko ugotovim, da so tudi sami v sebi prepoznali in izpostavili nekatere zgoraj navedene vrline. To potrjuje triangulacijo virov podatkov.

Zanimiva ugotovitev je tudi, da stopnja čuječnosti z delovnimi izkušnjami narašča. To namreč statistično značilno potrjuje anketa o čuječnosti. Do podobnih opažanj je prišla tudi Sonja Klopčič, ko je dejala: »Čuječnost verjetno pride tudi v neki določeni fazi osebne zrelosti.« Moji respondenti pri intervjujih so imeli vsi nad 30 let delovnih izkušenj. To me sili v razmislek, zakaj k intervjuju nisem povabil tudi kakšnih mlajših respondentov (oseb z manj delovnimi izkušnjami). Morda je razlog ravno v tem, da je zaznana oziroma ocenjena stopnja čuječnosti pri osebah z manj delovne dobe manjša. Moja subjektivna ocena je, da je morda prav zato težje prepoznati takšne vodje.

Iz ankete izpostavljam še en zanimiv statistično značilen vzorec: način, na katerega je ocenjena čuječnost povezana s funkcijo, ki jo imajo anketiranci v podjetju. Rezultati kažejo, da imajo najvišje ocenjeno stopnjo čuječnosti anketiranci, ki delajo kot strokovnjaki v podjetju, neposredno za njim pa sledijo osebe iz srednjega menedžmenta. Ta rezultat po svoje preseneča, saj so osebe iz najvišjega menedžmenta po teh podatkih šele na tretjem mestu. Moji respondenti so bili večinoma iz vrst najvišjega menedžmenta, vendar po moji oceni vsi z visoko stopnjo čuječnosti.

V nadaljevanju želim z interpretacijo rezultatov intervjujev in povezovanjem teoretičnega dela naloge najti odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

VPRAŠANJE 1: Zakaj je čuječnost tako pomembna v življenju današnjega časa?

V uvodu te naloge sem zapisal, da sem kot vodja v določenih okoliščinah ugotavljal, da dosednji koncepti vodenja včasih niso več ustrezni. To me je spodbudilo, da sem začel raziskovati drugačne pristope. Pri tem sem naletel tudi na tematiko čuječnosti. Po prebrani obsežni strokovni literaturi sem prišel do spoznanja, da lahko večšine čuječnosti pomagajo vodjem pri sodobnih izzivih, s katerimi se srečujejo. Po tem principu sem kasneje zastavil teoretični del moje naloge. Zanimalo me je, kako na samo vodenje in izzive gledajo vodje, ki imajo prepoznane lastnosti in vrline čuječih vodij. Vprašanja v intervjuju sem zato namensko postavljajl nekoliko indirektno. Zelo dobro sem se namreč zavedal, da bi lahko

že s postavljenimi vprašanji iskal potrditve za mojo izhodiščno hipotezo. Tega res nisem želel, zato me je ves čas vodila iskrena raziskovalna radovednost – kakšno razmišljanje in dojetanje je dejansko prisotno v praksi. K raziskovanju sem resnično pristopil na čuječ način – brez predhodnih pričakovanj. Prvo vprašanje sem si zastavil zato, ker sem v tujih literaturah zasledil enormno rast zanimanja za to področje, kar dokazujejo tudi številni članki na temo čuječnosti.

Preko intervjujev sem spoznal, da se pravzaprav vsak respondent s svojimi izkušnjami pri vodenju navezuje na čuječnost. Respondent A recimo pove, da se ves čas zaveda, da za uspeh potrebujemo znanje, samodisciplino, pogum in vztrajnost. Večina naštetega se navezuje na čuječnost. Woods (2012) konkretno navaja, da s prakticiranjem čuječnosti pozitivno vplivamo na samozavedanje.

Prav tako je večina respondentov (Klopčič, Stanič, Fink, Dobnikar) izpostavila pomembnost odprtosti, saj jim to omogoča, da imajo s sodelavci pristnejše odnose in da jim sodelavci zaupajo. Odprtost pa je med drugimi tudi lastnost čuječih oseb, ki je sicer prepoznana s strani strokovnjakov (Boutros, Bishop, Seiling, Hinrichs, Marturano, Hawkins, Scharmer).

Vsi respondenti so navedli lastne izkušnje, ki jih imajo – kako jim določene vaje, hobiji ali šport pomagajo pri premagovanju vsakodnevnih naporov. Glede na to, da lahko navedbe respondentov primerjamo z rezultati ankete, zopet dobimo triangulacijo virov podatkov.

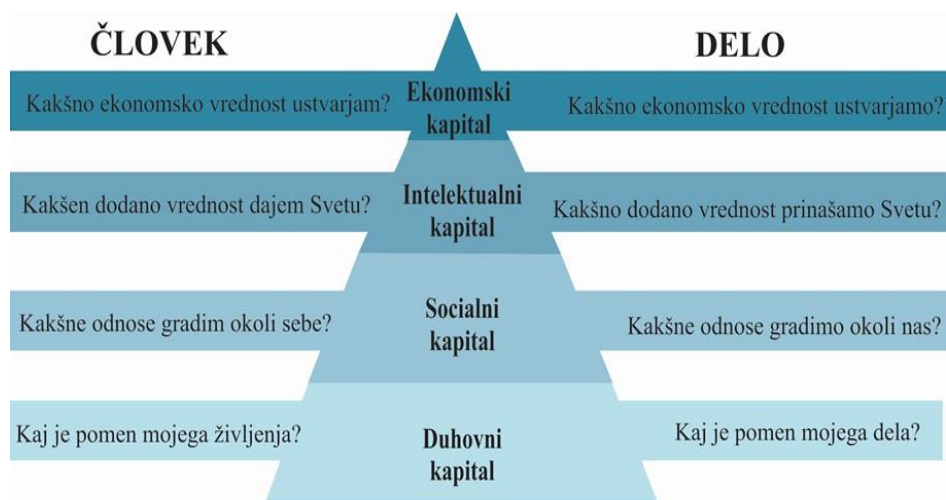
Obstaja še mnogo drugih povezav in upam si trditi, da je moja izhodiščna hipoteza pozitivna: čuječnost pomaga pri sodobnih izzivih, ki jih imamo vodje, prav tako pa pripomore nasploh v življenju, saj nenazadnje to postane način življenja.

VPRAŠANJE 2: Kaj vpliva na razvoj kompetenc čuječih vodij?

Na razvoj kompetenc vodij vplivajo številni dejavniki. Ključna dejavnika sta prav gotovo otroštvo in vzgoja. Iz intervjujev lahko povzamem, da so imeli starši veliko vlogo pri nadaljnjem razvoju osebnosti. Tako rekoč vsi respondenti izpostavijo, da so živeli v skromnih razmerah. V preteklosti so se mnogi srečali s težkimi življenjskimi preizkušnjami. Sami ugotavljajo, da so te zelo vplivale na njih, saj znajo danes na stvari, sodelavce, odnose, dobrine in okolje gledati drugače – iz druge plati. Menim, da so življenjske preizkušnje vplivale na njihov razvoj veščin in inteligence. Svojo jasno zastavljeno življenjsko vizijo spoštujejo in ji sledijo tako ekonomsko, intelektualno, čustveno kot tudi duhovno.

Po moji subjektivni oceni verjamem, da so prav vsi respondenti tudi radovedni (lastnost čuječih vodij). Menim, da je radovednost vplivala na njihov razvoj kompetenc. Mnogi izmed njih se namreč zanimajo za novosti sodobne družbe, večina veliko bere in si tako nenehno širi obzorja ter pridobiva številna dodatna znanja. Prav tako se večina ukvarja s številnimi hobiji. Vse naštetu po mojem mnenju vpliva na intelektualno inteligenco.

Slika 7: Piramida celostne inteligence ljudi za doseganje vizije



Vir: lastno delo (povzeto po Zohar & Marshall, 2006).

VPRAŠANJE 3: Kaj čuječe vodje motivira in jim daje energijo?

Ko sem se lotil analiziranja tega vprašanja, sem najprej pomislil na to, da so bili vodje, s katerimi sem se pogovarjal, tudi zelo skromni. Skromnost – ta opis vsem pristoji. Dejansko so to osebe, ki jih že drobne pozornosti navdušijo in jim dajejo energijo. Respondent B pravi, da je zanjo energija marsikaj – prijazen nasmeh, ki ga da in ga tudi dobi. Pravi tudi, da posebno energijo prejema, ko daje drugim. Pravi, da srečo preprosto moraš deliti. Večina respondentov sicer energijo nabira s športom in raznimi hobiji. Presenetila me je raznovrstnost njihovih hobijev in dejstvo, da v njih delujejo zelo profesionalno. Redno igranje košarke, treniranje karateja (lastno in poučevanje drugih), redni tek (teki na 42 km), aktivno ukvarjanje z glasbo, meditiranje, pomoč v humanitarnih organizacijah, šah, poslušanje klasične glasbe in drugo. Kljub pomislekom, da jim hobiji vzamejo ogromno časa, je to za vodje čas, ko se napolnijo z energijo. Povzamem lahko, da vsi zelo dobro vedo, kaj jim energijo daje in kaj jim jo jemlje. Načrtno se izogibajo stvarim, ki jim energijo jemljejo. Do enakih ugotovitev je prišel tudi Ray Williams (2016), ki je izmed sedmih navad čuječih vodij izpostavil tudi učinkovito upravljanje z energijo. Kot pravi: »Čuječi vodje dobro vedo, da je skrivnost njihove učinkovitosti v upravljanju njihove energije in ne časa.«

VPRAŠANJE 4: Kako čuječnost vodje odpira kvantni prostor v vodenju?

Naše misli lahko spreminjajo potek dogodkov in spremenijo našo realnost. Če spremenimo način razmišljanja, se lahko spremenijo tudi naše čustveno odzivanje ter naši parametri, preko katerih dojemamo svet okoli sebe. Čuječnost nam omogoča, da na pretekle izkušnje gledamo iz druge perspektive. Čuječi ljudje se zavedajo, da sedanje misli oblikujejo dejanja in doživetja iz preteklosti. To, kar smo danes, je posledica naših preteklih dejanj in misli. Če se tega zavedamo, smo sposobni svoje misli in čustva preoblikovati oziroma

izbirati tako, da se usmerjamo v to, kar želimo biti. Posamezniki lahko na ta način zvišujejo stopnjo inteligence. Začnejo se zavedati, da so del kolektivnega koherentnega gibanja. Biti del takšne celote zahteva, da vsak deluje iz sebe. Koherentnost se bo po kvantnih načelih vzpostavila sama.

V zaključku tega poglavja sem izpostavil izjave posameznih respondentov, ki so po mojem mnenju najpomembnejše:

Sonja Klopčič: *»Z osebno zrelostjo pride tudi do tega, da oseba ne hlepi po zunanjem priznanju oziroma, da niti ni potrebe po zunanjem priznanju. Preprosto ve, da dela prave stvari, ne glede na to, ali to okolica priznava ali ne. Pomembno je, da oseba sledi svojemu klicu oziroma poslanstvu, tudi kadar za to ne dobi priznanja«.*

Vladimir Stanič: *»Ljudje se moramo zavedati, da smo na svetu le določen čas in da je vse minljivo. Prav tako je zelo pomembno spoznanje, da na koncu vedno ostanemo sami. Sami s seboj. Lahko slišimo, preberemo in vidimo veliko stvari. Na koncu smo sami in v sebi imamo svobodno voljo, kaj bomo sprejeli in kaj zavrnili. In tretja stvar, ki ni nič manj pomembna je to, da se moramo imeti radi. Če imamo radi sebe, vemo, kaj pomeni imeti rad nekoga«.*

Respondent A: *»Dobre odločitve so posledice dobrih presoj, dobre presoje so posledice izkušenj, izkušnje pa so posledice slabih presoj. Večkrat moramo naleteti na slabe izkušnje, da se bomo v bodoče lahko dobro odločili. Če to ozavestimo, tudi manjših napak in padcev ne jemljemo tragično«.*

Respondent B: *»Sodobna generacija pri vzgoji uporablja veliko več empatije, čustvenosti, prijaznosti in svobode kot nekoč. Tako vzgajamo ljudi brez odgovornosti, brez vrednot, ki nimajo nobene izkušnje slabega, ampak je vse samo dobro. Vse je dopuščeno, vse je dosegljivo in ko odrastejo, take osebe težko prevzamejo odgovornost in so dosledne. Kako se lahko takšna oseba sooča in sprejema poraz, če se ni tega nikoli naučila oziroma doživela? V mladosti bi takšne izkušnje bile manj boleče, saj ne bi bilo tako usodnih napak in odločitev, kot so kasneje v življenju«.*

Tatjana Fink: *»Ne, ne gre za to, da Slovenci ne želimo izstopati. Težava je v tem, da nismo pripravljeni sprejeti odgovornosti za svoje izjave in dejanja. Ker, ko je človek pripravljen sprejeti odgovornost, potem je pripravljen tudi na to, da stoji za svojimi dejanji in izstopa. To, da ne želimo izstopati iz povprečja, je le priročen izgovor«.*

Uroš Dobnikar: *»Ljudje vedno vidimo navzven. Vse je narobe zunaj nas. Vedno je nekdo drug kriv, da smo v takšnem stanju. To je močan program žrtve, ki je v Sloveniji močno prisoten pri ljudeh. Pogosto smo v vlogi žrtve: da smo nebogljeni, bolni, revni, da se nam dogajajo krivice. To je program, ki nas onemogoča. Posamezniku izpije življenjsko energijo, naredi ga manjvrednega in potem je nemočen. Izstopiti iz tega je pravzaprav zelo težko. Najdejo pa se ljudje, ki takšno stanje ljudi zlorabljajo za svoje sebične namene«.*

4.2 Omejitve raziskave

Cilj raziskave ni bil pripraviti koncept ali model, ki bi ga lahko posplošili in uporabili tudi v drugih podobnih situacijah. Želel sem pridobiti vpogled v način delovanja in razmišljanja vodij, ki so prepoznani kot čuječi vodje. Raziskava sicer lahko spodbuja bralce k posnemanju intervjuvanih respondentov z namenom, da bi našli svojo pot do boljšega načina vodenja v povezavi s čuječnostjo, a to ni namen naloge. Zgodbe posameznih respondentov temeljijo na osebnih izkušnjah, zato jih ni mogoče primerjati z drugimi. Izbrani vzorec je morda res majhen, vendar želim poudariti, da gre za kvalitativno metodo raziskave. Ker je tema raziskave precej osebne narave, je težko najti respondente za intervjuje. Med intervjujem je namreč treba razviti poglobljen odnos in zaupanje, saj gre za zelo osebne izkušnje. Take izkušnje je težko deliti z neznanci, četudi gre za čuječe (odprte) osebe. Ocenjujem, da je ena od omejitev pri izvedbi intervjujev tudi čas trajanja posameznega intervjuja, saj so bile dolžine intervjujev prilagojene zasedenosti respondentov.

4.3 Priporočila

V raziskavi sem opravil intervjuje s prepoznanimi čuječimi vodji. Moje priporočilo k nadaljnim raziskavam je, da se na podoben način opravi intervjuje tudi z drugimi vodji ter dodatno še z njihovimi sodelavci (nadrejenimi in podrejenimi). Pri tem bi v vzorec analize lahko vključili vodje različnih starostnih skupin, z različnimi funkcijami v podjetju. To bi povečalo razumevanje uporabnosti čuječnosti, saj bi takšna raziskava podala večdimenzionalni pogled na čuječe vodenje.

Moje delo je lahko tudi izhodišče za podjetja pri iskanju notranjega potenciala – sodelavcev, primernih za vodenje v sedanjih in prihajajočih sistemih dela, saj je zaradi vse večje krize človeških vrednot toliko bolj pomembno etično delovanje v smeri socialno-ekonomskega in okoljskega sistema. Ključni cilj naj bi bilo doseganje tako imenovane kolektivne čuječnosti.

Moja želja je, da bo tudi področje o kvantnem vodenju v bralcih vzbudilo radovednost in jih spodbudilo k razmisleku o njihovih dosedanjih postopkih vodenja. To je enkratna priložnost, da začnejo raziskovati in preizkušati nove pristope.

SKLEP

Vodenje je prav gotovo eno težjih opravil. Povezano je z neprestanim iskanjem in usmerjanjem kolektivne energije. Pri vsakem iskanju so ključnega pomena veččine, ki omogočajo izostrena čutila in sposobnost globoke pozornosti. Dejstvo je torej, da mora vsak vodja najprej pričeti raziskovati sebe, svoje sposobnosti, čustva, način delovanja in način razmišljanja. Ko bo dobro poznal sebe, bo lahko ozaveščeno pristopil tudi do drugih.

Tak vodja ne bo več stremel k usmerjanju in prepričevanju. Tak vodja se bo zavedal, da drugih ljudi pravzaprav ne more spreminjati. Ves čas lahko spreminja le sebe in svoje delovanje v okolju. S spreminjanjem svojega delovanja posredno spreminja svojo okolico in svoje sodelavce.

Spremembe. Rok Kralj (2005, str. 138) je zapisal: »Ljudje ne maramo sprememb. Kar nam je znano, nam daje občutek varnosti, gotovosti in lagodja, medtem ko nam novo prinaša povsem nasprotna občutenja – ne-varnosti, ne-gotovosti in ne-lagodja. Zato si iščemo družbe enako mislečih, kajti le-ti nam pritrjujejo in potrjujejo »pravilnost« našega načina življenja, naših razmišljanj in verovanj«.

Menim, da se vsak izmed nas globoko v sebi zaveda, da so spremembe nujno potrebne. Način, na katerega danes deluje človeštvo, nas z veliko hitrostjo pelje v propad. Spremeniti moramo vrednote, spremeniti moramo odnos do okolja, do soljudi, do naših potomcev. Vsak, prav vsak izmed nas lahko prične spreminjati le sebe.

Praksa čuječnosti nam omogoča, da se lažje lotimo prvega koraka. Čuječnost je v zadnjem desetletju na globalni ravni eskalirala. Morda gre za novo modno muho, ki bo zaradi neprimerne pristopa prej ali slej izgubila na pomenu. Pa vendar ... kdor je oziroma bo preučil podrobnosti, bo ugotovil, da mu čuječnost lahko prinese veliko pozitivnega, ne le na delovnem področju, ampak tudi sicer v življenju. Tako posameznikom kot posledično podjetjem čuječnost omogoča, da lahko razvijajo nove dimenzije kulture in delovnega okolja. Prej ali slej se bodo tako razvila okolja, ki bodo omogočala, da bodo posamezniki v mnogo večji meri izkoriščali svoje osebne potencialne. Strokovnjaki menijo, in v to sem prepričan tudi sam, da vsak izmed nas v sebi nosi veliko neizkoriščenega bogastva, ki se zaradi stopnje (ne)razvitosti zavesti še ne zavedamo.

Vse več ljudi ugotavlja, da dosedanje metode vodenja pogosto niso učinkovite. Vzporedno z razvojem nove tehnologije ter uvajanjem novih generacij v postopke dela je treba razvijati in prilagajati tudi načine vodenja. Menim, da bomo prej ali slej morali razmišljati drugače. Spregledali bomo, da je pomen našega dela drugačen. Cilji bodo postali drugačni. Bistveno bolj kot dosedaj bo prišla do izraza intuicija. Čustva, ki danes usmerjajo naše misli, bomo s pomočjo čuječnosti lahko kontrolirali. Posledično bomo začeli živeti v osebni ravnovesju. Vse bolj se bomo začeli zavedati, da med ljudmi delujejo posebne sile in energije in da se moramo pravzaprav le prepustiti toku življenja.

Kvantna teorija ponuja neke smiselne pojasnitve našega delovanja. Z njeno pomočjo skušamo najti odgovore za prihajajoče nove načine vodenja. Znanstveniki pa s kvantno teorijo pospešeno poskušajo pojasniti delovanje našega uma in zavesti. Čuječnost, ki dokazano močno vpliva na delovanje naših možganov, je v bistvu prvi korak na poti do kvantnega preskoka. Krepi namreč sposobnost zavestne izbire in je predpogoj za vse spremembe. Kot je v intervjuju dejal Vladimir Stanič: »*Na koncu vedno ostanemo sami. Sami s seboj in v sebi imamo vso moč in svobodno voljo, kako se odločimo nadaljevati*«.

LITERATURA IN VIRI

1. Abdollahi, B. & Saleh, A. M. (2017). *Philosophical foundations of quantum theory and its impact on the organization*. Pridobljeno 10. januarja 2018 iz <http://worldofresearches.com/ojs-2.4.4-1/index.php/CJNMS/article/view/408>
2. Bajt, M. (2017). *Kaj je čuječnost?* Pridobljeno 2. novembra 2016 iz <http://www.cujecnost.org/cujecnost/>
3. Bell, J. S. (2004). *Speakable and Unspeakable in Quantum Mechanics*. Cambridge: Cambridge University Press.
4. Bertonec, F. (2014). *Osebne kompetence in veščine vodenja – čuječnost*. Pridobljeno 2. novembra 2016 iz https://www.zfm.si/images/vzorci/1100/Osebne_kompetence_in_vescine_vodenja__cujecnost.pdf
5. Boutros, T. (2015, 17. maj). *The Ego: The Biggest Barrier to Success & Leadership. Process Excellence Network*. Pridobljeno 17. februarja 2017 iz <https://www.processexcellencenetwork.com/organizational-change/articles/the-ego-the-biggest-barrier-to-success-leadership>
6. Brendel, D. (2015, 11. februar). *There Are Risks to Mindfulness at Work. HBR*. Pridobljeno 2. novembra 2016 iz <https://hbr.org/2015/02/there-are-risks-to-mindfulness-at-work>
7. Bruch, H. & Ghoshal, S. (2002, februar). *Beware the Busy Manager. HBR*. Pridobljeno 6. novembra 2016 iz <https://hbr.org/2002/02/beware-the-busy-manager>
8. Bulc, V. & Kovačič, V. (2013). *Intuitivno odločanje - korak k sistemskemu razmišljanju in celostnemu inoviranju. HRM*, (53), 17–21.
9. Cajnko Javornik, V. (2016, 31. oktober). *Intervju: Kopičenje denarja je samo igra. Finance*. Pridobljeno 14. septembra 2017 iz <https://www.finance.si/8850662?cctest&&cookietime=1509737676>
10. Congleton, C., Hölzel, B. K. & Lazar, S. W. (2015, 8. januar). *Mindfulness Can Literally Change Your Brain. HBR*. Pridobljeno 9. junija 2017 iz <https://hbr.org/2015/01/mindfulness-can-literally-change-your-brain>
11. Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. Pridobljeno 26. novembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.bioenterprise.ca/docs/creativity-by-mihaly-csikszentmihalyi.pdf>
12. Curtin, L. (2011). *Quantum Leadership: Succeeding in Interesting Times*. Pridobljeno 23. novembra 2017 iz https://www.researchgate.net/publication/251682179_Quantum_Leadership_Succeeding_in_Interesting_Times
13. Černetič, M. (2005). *Biti tukaj in zdaj: Čuječnost, njena uporabnost in mehanizmi delovanja. Psihološka obzorja*, 14(2), 73–92.
14. Čuječnost. (brez datuma). V *SSKJ*. Pridobljeno 2. novembra 2016 iz <http://www.fran.si/130/sskj-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika/3534930/cujecnost?View=1&Query=%C4%8Duje%C4%8Dnost>

15. Davidson, R. J. (2010). Empirical explorations of mindfulness: Conceptual and methodological conundrums. *Emotion*, 10(1), 8–11.
16. Deardorff, D. S. & Williams, G. (2006). *Synergy Leadership in Quantum Organizations*. Pridobljeno 2. novembra 2017 iz <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.476.7750&rep=rep1&type=pdf>
17. Duperrin, B. (2016). *How to Manage Complexity without Getting Complicated*. Pridobljeno 6. oktobra 2017 iz <http://www.duperrin.com/english/2016/01/05/how-to-manage-complexity-without-getting-complicated/>
18. George, B. (2012, 26. oktober). Mindfulness Helps You Become a Better Leader. *HBR*. Pridobljeno 8. novembra 2016 iz <https://hbr.org/2012/10/mindfulness-helps-you-become-a>
19. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Založba mladinska knjiga.
20. Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje : spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana : GV založba.
21. Gonzales, M. (2012). *Mindful Leadership*. New York: John Wiley & Sons Inc.
22. Gruban, B. (2007). Idealni profil sodobnega vodje: nepopolnost? *Dialogos*. Pridobljeno 6. novembra 2016 iz <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vodje-tretje-generacije/>
23. Hawkins, R. (2010). *Capturing the emergent future: A grounded theory study to explore the processes by which mindful leaders engage others in organizational change* (doktorska disertacija). Santa Barbara: Fielding Graduate University.
24. Hayes, S. C. & Wilson, K. G. (2003). Mindfulness: Method and process. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 161–165.
25. Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Boston: Harvard University Press Boston.
26. Hougaard, R. & Carter, J. (2016, 4. marec). How to Practice Mindfulness Throughout Your Work Day. *HBR*. Pridobljeno 13. novembra 2017 iz <https://hbr.org/2016/03/how-to-practice-mindfulness-throughout-your-work-day>
27. Hunter, J. & Chaskalson, M. (2011). *Making the Mindful Leader: Cultivating Skills for Facing Adaptive Challenges*. Pridobljeno 19. januarja 2017 iz http://jeremyhunter.net/wpcontent/uploads/2013/05/MakingTheMindfulLeader_Letter_012.pdf
28. Ireland, T. (2014). *What Does Mindfulness Meditation Do to Your Brain*. Pridobljeno 9. junija 2017 iz <https://blogs.scientificamerican.com/guest-blog/what-does-mindfulness-meditation-do-to-your-brain/>
29. Kabat-Zinn, J. (2003). *Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future*. Pridobljeno 14. septembra 2017 iz <http://institutpsychoneuro.com/wp-content/uploads/2015/09/Kabat-Zinn-2003.pdf>
30. Klopčič, S. (2015). *Voditeljstvo vodenje in sodelovanje, moč in odgovornost*. Zagorje ob Savi: samozaložba.
31. Klopčič, S. (2017). *Voditeljstvo prihodnosti: zavest, energija in ljubezen*. *HRM*, 3(9), 40–43.
32. Kralj, R. (2005). *Svet za vse*. Kamnik: Tiskarna Ravnikar.
33. Kramer, Z. D. (2015). *Insight dialogue: Investigation of a relational meditation practice*. Pridobljeno 2. junija 2017 iz

- <https://search.proquest.com/openview/f5328b052baaae009af780017a24affd/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
34. Krupka, Z. (2015, 22. september). How corporates co-opted the art of mindfulness to make us bear the unbearable. *The Conversation Trust (UK) Limited*. Pridobljeno 14. septembra 2017 iz <https://theconversation.com/how-corporates-co-opted-the-art-of-mindfulness-to-make-us-bear-the-unbearable-47768>
 35. Marturano, J. (2014). *Finding the Space to Lead*. New York: Bloomsbury Publishing Inc.
 36. McLeod, S. (2008). *Asch Experiment*. Pridobljeno 2. junij 2017 iz <https://www.simplypsychology.org/asch-conformity.html>
 37. Morgan, J. (2016, 23. december). Here's How to Create a Sense of Purpose at Work. *Inc.* Pridobljeno 26. novembra 2017 iz <https://www.inc.com/jacob-morgan/whos-responsible-for-creating-your-sense-of-purpose-at-work.html>
 38. Murphy, J. (2005). *The Power of Your Subconscious Mind*. Pridobljeno 26. novembra 2017 iz <http://www.asamanthinketh.net/files/PowerofSubconsciousMind.pdf>
 39. Murphy, M. (2016). The Way You Check Email Is Making You Less Productive. *Forbes Media LLC*. Pridobljeno 17. junija 2017 iz <https://www.forbes.com/sites/markmurphy/2016/09/18/the-way-you-check-email-is-making-you-less-productive/#743cfc9437e3>
 40. Nhat Hanh, T. (2017). *Mindful Movements*. Pridobljeno 2. junija 2017 iz <https://www.lionsroar.com/mindful-movements-july-2013/>
 41. Orel, M. & Jurjevčič, S. (2017) *O mednarodni konferenci MINDfulness 2017*. Pridobljeno 2. novembra 2017 iz <http://www.eduvision.si/konferenca-o-cujecnosti>
 42. Papatya, G. & Dulupcu, M. A. (2008). *Thinking quantum leadership for true transformation: the talisman of "not to know" at the threshold of new leadership*. Pridobljeno 26. novembra 2017 iz <http://info.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Papatya.pdf>
 43. Pontin, J. (2014, 17. julij). The Importance of Feelings. *MIT Technology Review*. Pridobljeno 2. junija 2017 iz <https://www.technologyreview.com/s/528151/the-importance-of-feelings/>
 44. Purser R. & Loy, D. (2013, 1. julij). Beyond McMindfulness. *The Huffington Post*. Pridobljeno 2. junija 2017 iz http://www.stressless.org.nz/uploads/5/4/9/2/54921403/beyond_mindfulness.pdf
 45. Račnik, M. (2009). *Stanje flow – optimalno doživljanje*. Pridobljeno 2. novembra 2017 iz <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=stanje-flow-optimalno-dozivljanje&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
 46. Račnik, M. (2013). *Slepe pege pri vodenju*. Pridobljeno 2. junija 2017 iz <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=slepe-pege-privodenju&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
 47. Raškovič, M. (2017). *Študent na Harvardu zahteva veliko od profesorjev, je veliko bolj tekmovalen, a hkrati tudi veliko bolj sodelovalen*. Pridobljeno 2. junija 2017 iz <http://efnet.si/2017/03/student-na-harvardu-zahteva-veliko-od-profesorjev-je-veliko-bolj-tekmovalen-a-hkrati-tudi-veliko-bolj-sodelovalen/>

48. Ribolica, S. (2017). Intervju z Andrejem Božičem: Ego je hudiček, ki ti nagaja. *7. val Intervjuji*, 2017(1), 13–17.
49. Roblek, V. (2009). *Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi*. Pridobljeno 7. januarja 2018 iz http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/4_053-069.pdf
50. Rock, D. & Schwartz, J. (2006). The neuroscience of leadership. *Strategy+business*. Pridobljeno 7. januarja 2018 iz <http://westallen.typepad.com/files/the-neuroscience-of-leadership.pdf>
51. Saunderson, R. (2017). Being in the Moment on the Job. *Training Magazine*. Pridobljeno 18. junija 2017 iz <https://trainingmag.com/trgmag-article/being-moment-job>
52. Scharmer, C. O. (2007). *Theory U: Leading From the Future as it Emerges—The Social Technology of Presencing*. Pridobljeno 17. februarja 2017 iz <http://integrallleadershipreview.com/5235-book-review-theory-u-leading-from-the-future-as-it-emerges-the-social-technology-of-presencing/>
53. Scharmer, C. O. (2017). *Executive summaries*. Pridobljeno 10. januarja 2018 iz <http://www.ottoscharmer.com/publications/executive-summaries>
54. Seiling, J. & Hinrich, G. (2005). Mindfulness and constructive accountability as critical elements of effective sensemaking: A new imperative for leaders as sensemanagers. *Organization Development Journal*, 23(3), 82–88.
55. Seltzer, L. F. (2012, 17. oktober). Greed: The Ultimate Addiction. *Psychology Today*. Pridobljeno 17. februarja 2017 iz <https://www.psychologytoday.com/blog/evolution-the-self/201210/greed-the-ultimate-addiction>
56. Siegel, D. (2007). *Reflections on The Mindful Brain*. Pridobljeno 2. junija 2017 iz <http://communityofmindfulparenting.com/documents/research/Siegel-Mindfulness.pdf>
57. Siemens, G. (2014). *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age*. Pridobljeno 17. decembra 2017 iz <http://er.dut.ac.za/handle/123456789/69>
58. Smith, J. A. (2015). *Mindfulness at Work is Not Mind Control*. Pridobljeno 14. avgusta 2017 iz https://greatergood.berkeley.edu/article/item/mindfulness_at_work_is_not_mind_control
59. Stacey, R. D., Griffin, D. & Shaw, P. (2000). *Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking?* London, UK: Routledge.
60. Tancig, S. (2015). Naši možgani med čuječnostjo (mindfulness) in digitalnim svetom. *EDUvision 2015: »Sodobni pristopi poučevanja prihajajočih generacij«* (str. 12–23). Ljubljana: EDUvision, Stanislav Jurjevčič s.p. Pridobljeno 2. novembra 2016 iz <http://eduvision.si/Content/Docs/Zbornik%20prispevkov%20EDUvision%202015.pdf>
61. Urbas, U. (2017, 26. oktober). Menedžerji naj spet začnejo delati! *Svet kapitala*. Pridobljeno 22. novembra 2017 iz <http://svetkapitala.delo.si/ikonomija/menedzerji-naj-spet-zacnejo-delati-3716>
62. Wheatley, M. (2006). *Leadership and the new science*. San Francisco, CA: Berrett Koehler
63. Williams, R. (2016, 4. maj). The 7 Habits of Highly Mindful Leaders. *Psychology Today*. Pridobljeno 17. februarja 2017 iz <https://www.psychologytoday.com/blog/wired-success/201605/the-7-habits-highly-mindful-leaders>

64. Woods, W. (2012, 11. februar). Meditating at Work: A New Approach to Managing. *Waking Times*. Pridobljeno 19. decembra 2016 iz <http://www.wakingtimes.com/2012/02/11/meditating-at-work-a-new-approach-to-managing-overload/>
65. Yatsko, Y. (2014). Slovenijo se da voditi kot podjetje. *Revija MQ*, (30), str. 66–67.
66. Zohar, D. (1997). *Rewiring the corporate brain: Using the new science to rethink how we structure and lead organizations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
67. Zohar, D. & Marshall, I. (2006). *Duhovni kapital – Bogastvo, od katerega lahko živimo*. Ljubljana: Založba TOZD d.o.o.

PRILOGE

Priloga 1: Lastnosti čuječih vodij

1. OSREDOTOČEN

Vodja je pri svojem delu osredotočen. Pri delu je zbran in osredotočen na svoje cilje. Ima sposobnost, da ostane zbran tudi, kadar dela v motečem delovnem okolju. Pri pogovoru je osredotočen na sogovornika in zna aktivno poslušati.

2. JASEN

Vodja ima jasno vizijo in cilje, zato je mnogo bolj organiziran pri delu. Kljub številnim nalogam in nepredvidljivim situacijam zna hitro razmisliti in postaviti prioritete – prioritete, ki so pomembne za doseganje zastavljenih ciljev.

Pri svojem delu zna v različnih situacijah videti in prepoznati globlji pomen – zna izluščiti bistvo.

3. USTVARJALEN

Dokazano je, da so vodje, ki se znajo vzeti čas za premislek in samorefleksijo, bistveno bolj ustvarjalni in kreativni od vodij, ki so nenehno vpeti v aktivnosti in si za poglobljeno razmišljanje ne vzamejo časa.

4. SOČUTEN

Vodja ima občutek za sodelavce. Zaradi sposobnosti empatije se lažje poveže s sodelavci, na ta način pa jih tudi lažje razume. S sodelavci deli svoje občutke in jim pomaga pri ustvarjanju njihovega lastnega zavedanja. Na takšen način vodja ustvarja prijetno, zaupljivo delovno okolje.

5. POZOREN

Vodja je pozoren na detajle. Ko je čuječ, je pozoren tako na svojo okolico kot na svoje notranje občutke. Pri zaznavanju okolice vključuje vsa čutila (spretno posluša, zaznava različne tone glasu, opazuje neverbalno komunikacijo). Hkrati pa se zaveda tudi svojih občutkov in zna brez presojanja oziroma primerjanja s preteklimi izkušnjami slišati svoj notranji glas/instinkt.

6. SPOŠTLJIV

Vodja je, ne glede na situacijo, vedno umirjen in spoštljiv. Ljudi spoštuje in ceni njihovo delo. Zaveda se, da lahko le s skupnimi močmi dosežajo cilje.

7. POTRPEŽLJIV

Vodja se zaveda, da se pozitivni rezultati dela običajno ne pokažejo čez noč. Na poti do cilja je mnogo padcev in neuspehov, vendar je čuječ vodja potrpežljiv in ne odneha, četudi pot do cilja traja več let.

Priloga 2: Vabilo za sodelovanje

Sem Boris Fakin, absolvent podiplomskega študija Ekonomske fakultete v Ljubljani, smer poslovanje in organizacija. Rad bi vas povabil k sodelovanju v raziskovalnem delu moje naloge o čuječnosti pri vodenju.

Cilj naloge je v praksi raziskati uporabnost čuječnosti v procesih vodenja ter razumeti način delovanja uspešnih čuječih vodij – kako se voditelji, s katerimi bodo opravljeni intervjuji, sami ocenjujejo kot čuječi vodje, na kakšen način so razvili svoje vodstvene veščine oziroma kaj je imelo na njih največji vpliv, kakšne so njihove metode za uspešno spopadanje z dnevnimi izzivi, stresom in odločitvami.

Osredotočen na vedenje oziroma način življenja voditeljev bom opravil pogovore (intervjuje) z izbranimi voditelji, pri katerih so bile zaznane lastnosti čuječnosti.

Vaša udeležba je seveda prostovoljna in se lahko kadarkoli do zaključka naloge umaknete iz sodelovanja.

Prepričan sem, da boste v primeru sodelovanja imeli pozitivne izkušnje tudi vi. Imeli boste namreč priložnost razmisliti o svojih izkušnjah kot čuječi voditelji in se tako morda še bolje zavedali svojih pozitivnih lastnosti, morda pa tudi kakšnih pomanjkljivosti. Morda bo to priložnost za razmislek o življenjskih ciljih, za refleksijo o tem, kaj vas razveseljuje, kaj vam daje energijo, ali počnete to, kar ste si vedno želeli.

Poleg tega lahko s sodelovanjem pri nalogi pomagata drugim, da bodo bolje razumeli prednosti, ki jih prinaša čuječnost. Pomagali bi tako mladim, ki šele vstopajo na svojo poklicno pot, da bodo dobili vpogled v razmišljanje vodje o vodenju, kot tudi preostalim vodjem, pa tudi širši družbi, saj je čuječnost način življenja, način razmišljanja, ne le tehnika vodenja.

V nadaljevanju vam podajam še nekaj odgovorov na vprašanja, ki se vam prav gotovo porajajo v tem trenutku:

Kako sem bil prepoznan kot čuječ voditelj in zakaj sem povabljen k sodelovanju v tej raziskavi?

Po prebrani strokovni literaturi sem v vašem načinu dela prepoznal lastnosti čuječega vodja, ali pa ste bili predlagani s strani drugih strokovnjakov, ki poznajo in razumejo tematiko čuječnosti.

Kaj sledi, če se odločim za sodelovanje?

V obdobju treh tednov bi se dogovorila za termin srečanja/intervjuja. Pogovor bi trajal dobro uro. Nekaj dni pred srečanjem vam bom poslal kratek opis čuječnosti ter lastnosti

čuječih vodij. To vam bo v pomoč pri razumevanju tematike. Istočasno pa vam bom poslal tudi ključna vprašanja, o katerih bi govorila, da se boste na pogovor lažje pripravili.

Kakšna so tveganja, če se odločim za sodelovanje?

Osebno ne vidim tveganj za vas. Ne bom vam zastavljal vprašanj o občutljivih ali osebnih zadevah. V primeru, da bi se v katerem koli trenutku med pogovorom počutili nelagodno, me lahko prekinete, na vprašanje ne odgovorite ali pa prosite, da ugasnem diktafon. Poudarjam, da lahko kadarkoli prekinete sodelovanje.

Kako se bo varovala moja zasebnost?

Ob najinem srečanju na začetku ali na koncu intervjuja bi se dogovorila glede vaše identifikacije v nalogi. Lahko se odločite in sodelujete diskretno ali pa vas v nalogi javno predstavim in opišem vašo zgodbo. V primeru, da se odločite za diskretnost, bom v nalogi uporabil psevdonim, tako da vas nihče ne bo mogel povezati z nobenim navajanjem v mojem delu. Pred končno oddajo vam bom nalogo poslal v pregled in potrditev, da se z vsebino strinjate. Naloge ne bom oddal, dokler z vaše strani ne dobim odobritve.

Dostop do podatkov o najinem intervjuju (posnetke, zapiske) bom imel izključno le jaz, hranil pa jih bom le do oddaje naloge. Zatem bom vse informacije uničil.

Tudi v primeru, da se odločite, da vas v nalogi lahko predstavim, vam bom pred oddajo poslal nalogo v pregled in odobritev, ter z podatki ravnal enako kot v prejšnjem primeru. Razlika bo le, da boste v nalogi prepoznani in opisani.

Zavedam se, da se danes mnoge informacije zlorablajo in v javnosti prikazujejo na nekorekten način. Osebno vam lahko dam »le« mojo besedo, da bom z pridobljenimi informacijami ravnal korektno, etično in le-teh ne bom zlorabil.

Kakšni so stroški mojega sodelovanja?

Finančnih stroškov ne boste imeli. Primarni strošek je le vaš čas, ki mi ga boste namenili.

Do kdaj se moram odločiti glede sodelovanja?

Prosim, če mi v roku enega tedna od prejema povabila sporočite vašo odločitev. V kolikor se boste odločili za sodelovanje, pa mi lahko pošljete vaš predlog, kje in kdaj bi se, glede na vaš urnik, lahko sestala.

Nisem še popolnoma prepričan. Imam še pomisleke oziroma vprašanja preden se odločim.

V kolikor imate še kakršna koli vprašanja se lahko obrnete name (Boris Fakin, fakinb@gmail.com) ali pa kontaktirajte mojo mentorico, spoštovano gospo doc. dr. Melito Balas Rant (melita.balas.rant@ef.uni-lj.si).

Zelo bom vesel in hkrati počaščen, če se boste odzvali mojemu povabilu, vam pa ne glede na vašo odločitev iz srca želim še mnogo lepih in prijetnih trenutkov v življenju.

Čučja Mlaka, 23.9.2017

Boris Fakin

Priloga 3: Kratak opis ključnih tem

Spoštovani,

najprej se vam zahvaljujem, ker ste se odzvali mojemu vabilu za sodelovanje v raziskavi. Pred najinim srečanjem, kjer se bova podrobneje pogovorila glede tematike čuječnosti in vašega vodenja, vam pošiljam še nekaj osnovnih informacij, ki vam bodo pomagale pri razumevanju teme in vam bodo v pomoč pri pripravi na pogovor.

ČUJEČNOST

Čuječnost (ang. mindfulness) je izraz, ki si je v zadnjem desetletju in pol utrl pot iz budistične psihologije na osrednje polje zanimanja, sprva v klinični in zdravstveni psihologiji, kasneje na področju izobraževanja, v zadnjih letih pa tudi na področju vodenja.

O čuječnosti je napisanih kar nekaj različnih definicij. Eden prvih, ki se je resno začel ukvarjati s to tematiko, je Jon Kabat-Zinn iz Univerze Massachusetts. Čuječnost je opredelil kot nepresojajoče zavedanje sedanjega trenutka. Ko smo čuječi, se zavedamo našega notranjega (misli, čustva, občutki) in zunanjega (zvoki in druge zaznavne kakovosti v okolici) dogajanja. Gre za koncept nepristranskega opazovalca, ki posamezniku omogoča, da opazuje svoje misli, čustva in vedenje kot nevpleteni zunanji opazovalec. Poleg opazovanja lastnega doživljanja, brez interpretiranja, vrednotenja in ocenjevanja opazuje tudi dogodke in pojave izven sebe (Černetič, 2005).

Čuječ vodja je nekdo, ki poseblja vodilno vlogo z gojenjem osredotočenosti, jasnosti, ustvarjalnosti in sočutnosti. Vse te štiri sposobnosti so osnove za odlično vodenje. Te prirojene sposobnosti uma – osredotočenost, jasnost, ustvarjalnost in sočutje pa je mogoče z vajo dodatno usposobiti in okrepiti. Tako kot so prirojene sposobnosti našega telesa, ki se lahko usposablajo, da postanemo močnejši, bolj gibčni in odpornejši, lahko razvijamo tudi prirojene sposobnosti uma s pomočjo pozornosti, meditacije, refleksije (Marturano, 2013).

LASTNOSTI ČUJEČIH VODIJ

1. OSREDOTOČEN

Vodja je pri svojem delu osredotočen. Pri delu je zbran in osredotočen na svoje cilje. Ima sposobnost, da ostane zbran tudi, kadar dela v motečem delovnem okolju. Pri pogovoru je osredotočen na sogovornika in zna aktivno poslušati.

2. JASEN

Vodja ima jasno vizijo in cilje, zato je mnogo bolj organiziran pri delu. Kljub številnim nalogam in nepredvidljivim situacijam zna hitro razmisliti in postaviti prioritete – prioritete, ki so pomembne za doseganje zastavljenih ciljev.

Pri svojem delu zna v različnih situacijah videti in prepoznati globlji pomen – zna izluščiti bistvo.

3. USTVARJALEN

Dokazano je, da so vodje, ki se znajo vzeti čas za premislek in samorefleksijo, bistveno bolj ustvarjalni in kreativni od vodij, ki so nenehno vpeti v aktivnosti in si za poglobljeno razmišljanje ne vzamejo časa.

4. SOČUTEN

Vodja ima občutek za sodelavce. Zaradi sposobnosti empatije se lažje poveže s sodelavci, na ta način pa jih tudi lažje razume. S sodelavci deli svoje občutke in jim pomaga pri ustvarjanju njihovega lastnega zavedanja. Na takšen način vodja ustvarja prijetno, zaupljivo delovno okolje.

5. POZOREN

Vodja je pozoren na detajle. Ko je čuječ, je pozoren tako na svojo okolico kot na svoje notranje občutke. Pri zaznavanju okolice vključuje vsa čutila (spretno posluša, zaznava različne tone glasu, opazuje neverbalno komunikacijo). Hkrati pa se zaveda tudi svojih občutkov in zna brez presojanja oziroma primerjanja s preteklimi izkušnjami slišati svoj notranji glas/instinkt.

6. SPOŠTLJIV

Vodja je, ne glede na situacijo, vedno umirjen in spoštljiv. Ljudi spoštuje in ceni njihovo delo. Zaveda se, da lahko le s skupnimi močmi dosegajo cilje.

7. POTRPEŽLJIV

Vodja se zaveda, da se pozitivni rezultati dela običajno ne pokažejo čez noč. Na poti do cilja je mnogo padcev in neuspehov, vendar je čuječ vodja potrpežljiv in ne odneha, četudi pot do cilja traja več let

KVANTNO DELOVANJE

Obseg novih znanj je trenutno še premajhen, zato se še bolj trudimo in prizadevamo, da bi delovali na običajen način, vlagamo še več napora, še bolj pritiskamo, toda pričakovanih rezultatov ni. Tako posamezniki kot organizacije neredko čutimo, da smo na robu kaosa, saj se stare strukture razdirajo, nimamo pa še ustreznih novih struktur, ki bi bile skladne s potrebami sodobnega človeka.

Vemo, kako se učiti iz preteklosti: gre za zaporedje akcija-opazovanje-refleksija-oblikovanje-akcija. Vendar učenje iz preteklosti deluje čedalje manjkrat. Naučiti se moramo učiti iz prihodnosti. Opustiti moramo stara orodja in na razmere pogledati s

svežimi očmi. Prihodnosti ne moremo napovedati s trendi preteklosti, zato se moramo s situacijami soočati tako, kot se pojavljajo. Zaradi kompleksnosti in negotovosti potrebujemo nov pristop, ki gradi na občutenju, zaznavanju, na stanju odprtega uma, srca in duha. Poglobiti moramo svojo pozornost in jo usmeriti na slepo pego, iz katere izhajamo v tem trenutku. Potreben je subtilni premik v osebni in kolektivni zaznavi. Ta subtilni premik ima lahko globoke vplive na poslovanje. Glavna naloga voditeljev je prav premikanje zavesti. Za to pa so pomembne tri ključne zadeve: sproščeno telo, odprt um in mirno srce (Scharmer, 2007).

Koncept kvantnega delovanja se razvija po novih znanstvenih paradigmah, ki izhajajo iz spoznanja kvantne fizike. Ta nam jasno sporočajo, da človek ni le fizično, ampak tudi energijsko bitje. Na to dejstvo v delovnih okoljih, pa tudi kje drugje, velikokrat pozabimo. Moč osebne energije se manifestira v nivoju mobilizacije čustvenega, intelektualnega in vedenjskega potenciala ali drugače povedano, moč naše energije opredeljuje tisto, kar čutimo, tisto, kar mislimo in način, kako ravnamo s seboj in drugimi. Fenomen osebne energije ima zato izjemno velik vpliv na vsa področja delovanja posameznika in določa kakovost medosebnega komuniciranja, sodelovanja ter (delovno) uspešnost slehernega posameznika. Le-ta pa ni fiksna, ampak se dnevno spreminja; nanjo ima največji vpliv posameznik sam, ko izbira načine odzivanja na zunanje okoliščine.

Korporativno vodstvo se sooča s potrebo po kvantnem preskoku pri razmišljanju o strukturi in načinu vodenja organizacij. Oblikuje se nova vodstvena paradigma – kvantno delovanje, ki se lahko kreativno ukvarja s hitrimi spremembami, negotovostjo, globalno povezanostjo, decentralizacijo in večjimi zahtevami po etiki in pomenu tako zaposlenih kot strank.

Pri kvantnem delovanju gre za delovanje z višjo stopnjo zavesti in duhovne inteligence, kjer odnosi niso stabilni, delovanje je nestrukturirano, nepredvidljivo in prilagojeno trenutni dinamiki okolja.

S spoštovanjem,

Boris Fakin.

Priloga 4: Ključna vprašanja za intervju z izbranim vodjem

1. Prepoznani ste kot čuječ vodja. Ali ste se že pred tem sami zavedali, da imate te dobre lastnosti čuječnosti? Ste morda načrtno delali kakšne vaje za izpopolnjevanje čuječnosti?
2. Prosim, da razmislite o svojem življenju. Kako bi povedali zgodbo svojega življenja? Kaj je po vašem mnenju imelo v preteklosti na vas vpliv, da ste danes takšen kot ste, s takšnim načinom razmišljanja in dela?
3. Kateri so bili v vašem življenju odločilni trenutki, zaradi katerih ste se osredotočili na osebni razvoj, da bi postali učinkovitejši vodja?
 - a) Ali ste in če, kakšne navade ste vključili v svojo dnevno rutino, da ste okrepili svoje vodstvene sposobnosti?
 - b) Kako pričnete nov delovni dan?
4. Kaj je po vašem mnenju vaše poslanstvo na tem svetu?
5. Je to kar danes počnete tisto, kar ste si od nekdaj želeli početi? Če ni, kaj vam to preprečuje?
6. Kaj vas motivira, od kje jemljete energijo? Kaj vas frustrira oziroma negativno vpliva na vas?
7. Vrednote so način, da ločimo, kaj je za nas pomembno v našem življenju in zakaj. Čeprav je lažje določiti cilje, ki jih želimo doseči, vrednote poudarjajo, kako vodimo svoja dejanja, besede in misli. So kot leče, skozi katere interpretiramo, za kaj se zavzemamo in kaj želimo na koncu doseči. Izpostavite svoje 3 najpomembnejše vrednote ali ključna prepričanja, ki so najbolj pomembna za vas, ter pojasnite zakaj?
8. Za poslovni uspeh moramo prav gotovo najprej kot vodja dobro poznati sebe. Kako bi opisali sebe? Katerih svojih slabosti se zavedate in katere vaše prednosti bi izpostavili?
9. Kako pritegnete pozornost, da vas nekdo posluša oziroma, da vam sledi? Kako motivirate sodelavce, da dosegajo cilje?
10. Imate morda kakšne hobije (slikanje, pisanje, glasba)? Kaj sicer radi počnete v prostem času?
11. Kateri so po vašem mnenju največji izzivi, s katerimi se vodje danes srečujejo? Kako se s tovrstnimi izzivi spopadate vi? Kaj je po vašem mnenju ključ za vaše uspehe?

12. Kako vodite vi? Ali ocenjujete, da imate dobro intuicijo, ali se pri odločitvah še vedno bolj zanašate na kvalitativne analize?
13. Uspeh je velikokrat opredeljen oziroma interpretiran v materialističnem smislu in ga nenehno spremlja primerjanje z drugimi. Kaj imajo drugi? Kaj so dosegli? Posledično se razvije ljubosumje, frustracije, jeza, anksioznost. Ta sindrom tekmovalnosti je toliko bolj evidenten pri ljudeh, ki bi radi postali vodje, saj se trudijo po vseh močeh, da bi bili prepoznani kot uspešni. Kaj je za vas pomembno, ko iščete nove sodelavce za vodilna mesta?
14. Kakšno mnenje imate glede paradigme kvantnega delovanja? Kako se bo po vašem mnenju razvijal ta koncept oziroma kako si vi predstavljate vodenje in delovanje podjetij v prihodnje?
15. Kaj bi za konec svetovali mladim, ki se prvič srečujejo z izzivi vodenja?