

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ČUJEČNOST KOT DEJAVNIK RAZVOJA TRAJNOSTNEGA
VODENJA**

Ljubljana, september 2016

ZINETA VILMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Zineta Vilman, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Čuječnost kot dejavnik razvoja trajnostnega vodenja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 20. septembra, 2016

Podpis avtorice:

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV TRAJNOSTNEGA VODENJA	4
1.1 Vpliv trajnostnega razvoja na trajnostno vodenje.....	4
1.1.1 Koncept trajnostnega razvoja.....	4
1.1.2 Izhodišča za razvoj trajnostnega vodenja	4
1.1.3 Prvine trajnostnega vodenja	5
1.2 Razvoj teorije vodenja	9
1.3 Transformacijsko vs. transakcijsko vodenje.....	10
1.4 Avtentično vodenje.....	11
1.4.1 Model avtentičnega vodenja	12
1.4.2 Avtentični vodja	14
1.5 Gardnerjeva teorija mnogoterih inteligentnosti	16
1.5.1 Opredelitev inteligentnosti.....	16
1.5.2 Splošna in večrazsežna inteligentnost	16
1.5.3 Mnogotere inteligentnosti	17
1.5.3.1 Jezikovna inteligentnost.....	17
1.5.3.2 Logično-matematična inteligentnost.....	17
1.5.3.3 Prostorska inteligentnost	18
1.5.3.4 Telesno-kinestetična inteligentnost.....	18
1.5.3.5 Interpersonalna inteligentnost	18
1.5.3.6 Intrapersonalna inteligentnost	19
1.5.3.7 Glasbena inteligentnost	19
1.5.3.8 Naravna inteligentnost	20
1.5.3.9 Teorija mnogoterih inteligentnosti in razvoj trajnostnega vodenja	20
1.6 Etično vodenje	21
1.6.1 Definicija etike	21
1.6.2 Vpliv vrednot na etično vodenje	22
1.6.3 Razvoj etičnega vodenja	23
1.7 Spiritualno vodenje	24
1.7.1 Prvine spiritualnega vodenja.....	24
1.7.2 Izvajanje modela spiritualnega vodenja.....	25
1.8 Služnostno vodenje.....	26
1.9 Kreativno vodenje	28
1.9.1 Pojem kreativnosti	28
1.9.2 Kreativni vodja in kreativni posameznik	29
1.10 Holistično vodenje	30
1.11 Vodenje s hvaležnostjo	31
1.11.1 Opredelitev hvaležnosti	31
1.11.2 Hvaležna vprašanja.....	31
1.12 Karizmatično vodenje	32

1.12.1	Karizma in Webrova teorija	33
1.12.2	Karizmatični vodja	33
1.13	Pripovedovanje zgodb.....	34
1.14	Koncept razvoja trajnostnega vodenja	36
1.15	Koncepti vodenja v prihodnosti	36
2	OPREDELITEV ČUJEČNOSTI	37
2.1	Terminološko in vsebinsko izhodišče čuječnosti.....	37
2.2	Budistični izvor čuječnosti.....	38
2.2.1	Kaj je budizem?	39
2.2.2	Pozornost in dihanje.....	39
2.2.3	Meditacija	40
2.2.4	Metoda opazovanja	41
2.3	Preučevanje čuječnosti na Zahodu.....	42
2.3.1	Sodobni teoretski pristopi k preučevanju čuječnosti.....	42
2.3.2	Področja uporabe čuječnosti.....	43
2.3.3	Mehanizmi delovanja čuječnosti	45
2.3.4	Učenje s čuječnostjo.....	46
2.3.5	Vodenje s čuječnostjo.....	47
2.3.6	Trajnostno vodenje in čuječnost	49
2.3.7	Oblikovanje programa čuječnosti za trajnostno vodenje	51
3	EMPIRIČNI DEL	52
3.1	Anketa	52
3.1.1	Zbiranje podatkov in vzorec	52
3.1.2	Anketni vprašalnik	53
3.1.3	Raziskovalne metode	53
3.1.4	Rezultati ankete.....	54
3.1.5	Interpretacija rezultatov raziskave na podlagi raziskovalnih vprašanj	74
3.2	Intervju	83
3.2.1	Opis in cilji	83
3.2.2	Rezultati intervjujev	83
	SKLEP	84
	VIRI IN LITERATURA	88
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Primerjava obstoječe in nove ekonomske teoretične paradigme	6
Tabela 2:	Prvine trajnostnega vodenja.....	7
Tabela 3:	Vprašanja in veščine razmišljanja za vodje za prevrednotenje vrednot.....	8
Tabela 4:	Značilnosti modela avtentičnega vodenja po področjih	13
Tabela 5:	Značilnosti delovanja avtentičnega vodje	14
Tabela 6:	Temeljne vsebine programov čuječnosti MBSR, MBCT in NARA.....	45

Tabela 7: Devet korakov do vodenja s čuječnostjo	48
Tabela 8: Vpliv prvin čuječnosti na razvoj in koncepte trajnostnega vodenja.....	50
Tabela 9: Predlog programa razvoja trajnostnega vodenja s čuječnostjo	52
Tabela 10: Lastništvo	56
Tabela 11: Kako ste se prvič srečali s prakticiranjem čuječnosti?	57
Tabela 12: Pogostost uporabe čuječnostne meditativne prakse	58
Tabela 13: Pogostost uporabe prakse čuječnosti po podvprašanjih.....	60
Tabela 14: Strinjanje s trditvami glede na dožemanje samega sebe kot vodje	62
Tabela 15: Spremembe po prakticiranju čuječnosti glede izražanja vloge kot vodje.....	63
Tabela 16: Motivacija za nadaljevanje prakticiranja čuječnosti.....	66
Tabela 17: Trditve prakticiranja čuječnosti vpliva na razvoj trajnostnega vodenja	67
Tabela 18: Povprečne vrednosti vpliva prakticiranja čuječnost	68
Tabela 19: Čuječnostni programi.....	69
Tabela 20: Podpora oblikovanju izobraževalnih programov čuječnosti.....	69
Tabela 21: Udeležba v programih in praksah čuječnosti	71
Tabela 22: Povprečne vrednosti glede na udeležbo v programih in praksah čuječnosti.....	71
Tabela 23: Vsebine, ki bi jim bilo treba nameniti več pozornosti	73
Tabela 24: Povprečne vrednosti glede na vsebine programov	74
Tabela 25: Pozicija v organizaciji glede na podporo oblikovanja programov	81
Tabela 26: Analiza glede na pozicijo v organizaciji in na udeležbo praks čuječnosti.....	82

KAZALO SLIK

Slika 1: Transformacijsko vs. transakcijsko vodenje.....	11
Slika 2: Celovit model razvoja avtentičnega vodenja.....	15
Slika 3: Koncept razvoja trajnostnega vodenja in teorija mnogoterih inteligentnosti	21
Slika 4: Izdane publikacije na temo čuječnosti med leti 1980 do 2013	43
Slika 5: Model avtentičnega vodenja s čuječnostjo	49
Slika 6: Spol in starost anketiranih	54
Slika 7: Pozicija v organizaciji	55
Slika 8: Število let na poziciji vodenja.....	55
Slika 9: Sektor in vrsta dejavnosti	56
Slika 10: Poznavanje in uporaba prakse čuječnosti	57
Slika 11: Kako dolgo prakticirate čuječnost?	58
Slika 12: Čas prakticiranja prakse čuječnosti.....	60
Slika 13: Prakticiranje čuječnosti vpliva na razvoj vloge kot voditelja	63
Slika 14: Udeležba programov in praks čuječnosti v okviru izobraževalnih programov	70
Slika 15: Neudeležba v programih in praksah čuječnosti	72

UVOD

Zanimanje za vodenje (angl. *leadership*) je prisotno v vseh kompleksnih civilizacijah. Že Platon je v Državi razlikoval med voditelji, ki jih je imenoval zlati možje, od bronastih mož, ki niso bili namenjeni za vodenje drugih (Avery, Witte, Hilb & Bell, 2004, str. 3). Vodenje ni omejeno samo na poslovno sfero, temveč je pojem širši in zaobjema različna družbena področja, kot so politika, izobraževanje (Soupios & Mourdoukoutas, 2015, str. 1), šport in vsa druga področja, na katerih lahko vodja vpliva na delovanje drugih ljudi (Bacon, 2012, str. 12-19; Gonzalez, 2012).

Trajnostno vodenje (angl. *sustainable leadership*) je v teoretski koncept vodenja vneslo iskanje ravnotežja med ekonomskimi, družbenimi in okoljskimi zahtevami (Gonzalez-Perez & Leonard, 2013; Peterlin, Dimovski & Penger, 2013) ter težišče odgovornosti za preživetje vseh živih sistemov preneslo od avtentičnega vodje na kolektivno vodenje (Gonzalez, 2012; Peterlin, 2014). Ta prehod je temeljni izziv razvoja vodenja v prihodnosti, saj sta kompleksnost in hitrost sprememb, ki smo jima priča, preveliki, da bi ju lahko obvladoval posameznik (Peterlin & Dimovski, 2014).

Že skoraj desetletje se namreč soočamo s finančno oziroma ekonomsko krizo in smo v nekakšnih izrednih razmerah (Krugman, 2009, str. 170-190). Na globalni ravni smo priča terorizmu, vojnem, naravnim nesrečam in vse večjim kulturnim razlikam, na drugi strani pa se zaostrojuje zahteve po večji ekonomski učinkovitosti, ki so utemeljene z razvojem tehnologij in inovacij. Vodenje za blaginjo zaposlenih ter s tem posledično za organizacijo, družbo kot celoto in naravno okolje je velik izziv, zato je iskanje ravnotežja med včasih nasprotujočimi si zahtevami in interesi priložnost za razvoj vodenja, ki je utemeljeno na osebni etiki in morali posameznika, ki deluje onkraj lastnih interesov v skupno dobro (Peterlin, 2014). Zato je zelo pomemben celosten razvoj osebnosti vodje ter njegovo zavedanje sebe in drugih, pri katerem ima čuječnost (angl. *mindfulness*), ki jo v tej nalogi in v povezavi s trajnostnim vodenjem obravnavam, vodilno mesto. V teoriji se je pojavil izraz čuječnostno vodenje (angl. *mindfulness leadership*), utemeljeno na samovodenju vodje (angl. *self-leadership*), ki izhaja iz samozavedanja vodje, njegove osebne preobrazbe in zmožnosti navdihovanja drugih (Gonzalez, 2012). Čuječnost pomeni zaznavati stvari take, kot so v danem trenutku, brez filtrov in presojanja (Stahl & Goldstein 2010, str. 15).

Znanstvenik Kabat-Zinn (1982) opredeljuje čuječnost kot posebno stanje zavesti, s katerim namerno usmerjamo pozornost na sedanji trenutek, na trenutno izkušnjo, brez presojanja in ocenjevanja. Čuječna meditacija izvira iz budizma, meditacijska tehnika pa se osredotoča na prijazno in ljubečo pozornost ter zavedanje trenutka, kar se povezuje s sprejetostjo, odprtostjo in radovednostjo (Shapiro & Carlson, 2009). Meditacija je na Zahodu izgubila verski predznak in se je premaknila v sfero sekularnosti (Tancig, 2015). Pomembno je redno izvajanje čuječnih praks, kar ne le izboljša fizično in duševno počutje, temveč tudi pripomore k spremenjenemu odzivanju na težave in njihovem reševanju. Učenje

čuječnosti učinkuje najbolj takrat, ko postane del posameznikovega življenjskega sloga (Černetič, 2011, str. 25-36).

Danes čuječnost preučuje področje nevroznanosti, ki obravnava vpliv uporabe različnih čuječnih praks na človeka v različnih življenjskih obdobjih – govorimo o čuječnosti nevroznanosti (angl. *mindfulness neuroscience*) (Tang & Posner, 2013; Tancig, 2015). Uporaba in raziskovanje čuječnosti potekata na številnih področjih, zlasti v medicini, pedagoških procesih in psihologiji.

Kabat-Zinn (1982) je avtor prvega strukturiranega treninga čuječnosti za obvladovanje stresa (angl. *Mindfulness-Based Stress Reduction* ali *MBSR*), katerega redno izvajanje povzroči spremembe v tistem delu možganov, ki so povezani s spominom, učenjem, zavzemanjem perspektive in čustvenim odzivanjem. Zato se je v okviru kognitivno vedenjske znanosti in na podlagi MBSR razvil program kognitivne terapije, utemeljene na čuječnosti (angl. *Mindfulness Based Cognitive Therapy* ali *MBCT*) (Černetič, 2011, str. 25-36; Tancig, 2015). Zaradi dobrih rezultatov obeh programov so se razvili intervencijski programi, utemeljeni na čuječnosti (angl. *Mindfulness-Based-Interventions* ali *MBIs*) in vključujejo tudi borilne veščine Daljnega vzhoda, kot so taj čí, aikido ali tekvando, ter vplivajo na razvoj celostne osebnosti in izvršilnih funkcij, kar je pomembno tudi z vidika vodenja (Tancig, 2015). Kljub razkoraku med zahtevami globalnega delovnega okolja in zrelostjo voditeljev na vseh ravneh delovanja družbe je zelo malo raziskav o obstoju in trendih prakticiranja čuječnosti ter vplivu na vlogo in razvoj vodij ter razvoj teorije vodenja (Frizzell, 2015).

Predmet obravnave in raziskovanja mojega magistrskega dela je na podlagi študije vodij na različnih ravneh vodenja organizacije ali projektov ugotoviti, kako se kažejo rezultati izvajanja čuječnosti na vlogo vodje in ali lahko čuječnost opredelimo kot dejavnik razvoja trajnostnega vodenja. Glavni cilj magistrskega dela je raziskati, ali strukturirana in organizirana uporaba praks in programov čuječnosti vpliva na izboljšanje praks vodenja k trajnostnemu vodenju, ter podati podlage in priporočila za ustrezno oblikovanje ciljev, vsebine in izvedbo programov čuječnosti za trajnostno vodenje. Med prakse in programe čuječnosti sem uvrstila tako čuječnostno meditacijo kot tudi prakse in programe čuječnosti, ki temeljijo na intervencijskih programih. Pomožni cilj magistrskega dela je proučiti vednost o obstoju in uporabi čuječnih praks in programov med vodji, pregledati njihovo vključenost v prakse in programe čuječnosti ter ovrednotiti vpliv izvajanja čuječnosti na kakovost življenja posameznika in njegovega odnosa z drugimi.

Raziskovalna vprašanja so:

1. Kako vodje zaznavajo uporabo meditativnih čuječnih praks in na čuječnosti utemeljenih programov na razvoj trajnostnega vodenja?
2. Katera praksa ali program čuječnosti na vodje najbolj pozitivno učinkuje?

3. Ali bi podprli oblikovanje programov čuječnosti v okviru izobraževalnih programov?
4. Ali bi se udeležili programov in praks čuječnosti v okviru izobraževalnih programov za razvoj trajnostnega vodenja?

Magistrsko delo ima tri poglavja. V prvem poglavju sem opredelila trajnostni razvoj in trajnostno vodenje ter izhodišča in prvine trajnostnega vodenja. Opredelila in pojasnila sem koncepte in teorije vodenja ter posebej predstavila tiste koncepte in teorije vodenja, ki temeljijo na občutkih, mislih in intuiciji ter se neposredno ali posredno prepletajo s čuječnostjo: (1) avtentično vodenje; (2) Gardnerjeva teorija mnogoterih inteligentnosti; (3) etično vodenje; (4) spiritualno vodenje; (5) služnostno vodenje; (6) kreativno vodenje; (7) holistično vodenje; (8) vodenje s hvaležnostjo; (9) karizmatično vodenje; in (10) pripovedovanje zgodb. V nadaljevanju sem osvetlila možne koncepte razvoja vodenja v prihodnosti. V drugem poglavju sem opredelila konstrukt čuječnosti in predstavila budistični izvor čuječnosti in preučevanje čuječnosti na Zahodu ter vrednostno in praktično prekrivanje med daljnevzhodnim in zahodnim konceptom čuječnosti. Izhajala sem iz sodobnih teoretskih pristopov k čuječnosti ter opredelila mehanizme delovanja čuječnosti, področja uporabe čuječnih praks in programov čuječnosti. Predstavila sem teoretična izhodišča in praktične pristope k učenju čuječnosti in uporabnost čuječnih praks ter predlagala oblikovanje programa čuječnosti za trajnostno vodenje. Tretji, empirični del magistrskega dela je sestavljen iz ankete in intervjujev. Kvantitativno raziskavo sem izvedla s spletno anketo na izbranem vzorcu vodij doma in v tujini. Pri oblikovanju vzorca in vprašalnika sem upoštevala več meril: (1) poznavanje in uporaba čuječnih praks; (2) enakovredna zastopanost moške in ženske populacije na različnih položajih v hierarhiji vodenja; (3) različne starostne skupine vodij; (4) različna dolžina obdobja vodenja.

Vprašalnik sem poslala strokovnim združenjem, katerih članica sem ter ki delujejo doma in v tujini: Združenje Manager, Združenje nadzornikov Slovenije, Združenje Rotary klubov, Združenje seniorjev Slovenije ter posamično tistim znanim vodjem, ki niso člani nobenega od teh združenj in uporabljajo prakse čuječnosti. Pri analizi anketnega vprašalnika sem za izbrane podatke s pomočjo predhodnega zbiranja podatkov uporabila statistični program SPSS ter rezultate pojasnila s splošno opisno statistiko, frekvenčno analizo, metodo korelacije med posameznimi spremenljivkami in kontingenčne tabele za primerjavo med samimi spremenljivkami oziroma trditvami (multitabele).

Zaradi večje pojasnilnosti korelacije med čuječnostjo in razvojem trajnostnega vodenja sem z izbranimi vodji opravila poglobljen nestrukturiran intervju. V sklepnem delu sem utemeljila pomen ustreznega razvijanja čuječnosti za trajnostni, vključujoči in pametni razvoj posameznika, družbe in okolja. Osvetlila sem tudi temeljne dileme, ki se kažejo v rezultatih raziskave, ter nakazala rešitve in oblikovala priporočila in usmeritve, na podlagi teoretičnih in empiričnih izsledkov raziskave pa sem konceptualno opredelila vpliv čuječnosti na razvoj trajnostnega vodenja.

1 OPREDELITEV TRAJNOSTNEGA VODENJA

1.1 Vpliv trajnostnega razvoja na trajnostno vodenje

Velika finančna kriza, ki je leta 2008 nastala kot posledica akutnih problemov, ki so jih povzročile intenzivne spremembe na finančnih trgih, ter se je prevesila v politično in socialno krizo in zadeva prav vsakogar, je tisti razlog, ki zahteva odgovore na vprašanje, zakaj vplivni deležniki, predvsem pa voditelji na vseh družbenih ravneh, niso bili kos položaju in kakšni bi morali biti, da bi se lahko v prihodnje kriznim situacijam izognili ter krize preprečili. Ob upoštevanju, da je vodenje znotraj celotne družbe razpršeno na različne deležnike: vlado, organizacije, sindikate, strokovna združenja, lokalne skupnosti, univerze in javni servis; razpršeno pa je tudi na veliko ravni v gospodarskih organizacijah in v celotni družbi (J. W. Gardner, 1993, str. xvi) ter na planetu, se odgovori ponujajo v trajnostnem razvoju družbe, katere deležniki upoštevajo soodvisnost družbe, narave in gospodarstva.

1.1.1 Koncept trajnostnega razvoja

Trajnostni razvoj je zelo širok večpomenski pojem. Po splošno sprejeti opredelitvi, ki jo je v okviru Ekonomske komisije za Evropo pri Združenih narodih (angl. *The United Nations Economic Commission for Europe* ali *UNECE*) v svojem poročilu predstavila Bruntlandova komisija leta 1987, gre za zadovoljevanje potreb sedanje generacije človeštva na način, ki ne ogroža prihodnosti prihodnjih generacij (García Sánchez & Prado-Lorenzo, 2013; UNECE – Info, b.l.).

Koncept trajnostnega razvoja temelji na močnem gospodarskem in socialnem razvoju, predvsem najranljivejših skupin ljudi, ki se spopadajo z revščino, pri tem pa je pomembno paziti na zaščito naravnih virov in okolja (UNECE – Info, b.l.). Koncept trajnostnega razvoja je vplival na odnos držav do soodvisnega gospodarskega, socialnega in okoljskega razvoja ter jih usmeril v sodelovanje na najpomembnejših področjih, ki zadevajo planet (UNECE – Info, b.l.). Kadar se trajnostni razvoj nanaša na organizacije, gre za vodenje organizacij s pogledom, uprtim v prihodnost, in upoštevanje blaginje prihodnjih generacij, ustvarjanje inovativnih trajnostnih rešitev z namenom zmanjšanja izčrpanja naravnih virov. Pri tem gre za strateški pogled na okolje in proaktivnost za doseganje zelenih sprememb, pa tudi za odločenost zadeve spremeniti na bolje, ne da bi se odrekli učinkovitosti in uspešnosti, kar je mogoče le z drugače naravnanimi vodji, ki organizacije vodijo po trajnostnih načelih (Rainey & Araujo, 2015, str. 13-15).

1.1.2 Izhodišča za razvoj trajnostnega vodenja

Izhodišča za razvoj trajnostnega vodenja najdemo že v klasičnih in transakcijskih paradigmah vodenja. Že Drucker (2001, str. 9-10) je bil prepričan, da smo v obdobju

globoke tranzicije, ki nam bo prinesla globlje spremembe od tistih, ki so jih povzročile industrijska revolucija v 19. stoletju, velika predvojna gospodarska kriza in druga svetovna vojna. Izziv postaja vodenje samega sebe, kar povzroča spremembe v načinu razmišljanja tako organizacij kot tudi posameznikov, pred nami pa je tudi sprememba narave in strukture gospodarskega sistema (Drucker, 2001, str. 154). Še zlasti organizacije se morajo v zaostrenem konkurenčnem boju preoblikovati, ker se soočajo z nenehnimi izrazito pospešenimi ekonomskimi, političnimi in tehnološkimi spremembami, posledica hitrosti sprememb pa je slabše obvladovanje ali celo neobvladovanje položaja, kar povzroča vse več stresa (Adizes, 2011, str. 10-15). Svet torej postaja vse bolj soodvisen, zato potrebujemo voditelje, ki bi lahko nagovorili vse interesne skupine ljudi in ki bi znali reševati splošna vprašanja celotnega človeštva (J. W. Gardner, 1993, str. 27-28), ter skupne oziroma povezane sistemske rešitve, ki jih bodo reševali sistemski voditelji in sistemski svetovalci (Adizes, 2011, str. 72).

J. W. Gardner (1993, str. xvi) opozarja, da je osredotočanje na vodenje samo jalovo in neustrezno. Gre namreč za izpolnjevanje namena skupine, pri čemer pospeševalec procesa ni le učinkoviti vodja, temveč so to tudi inovatorji, podjetniki in misleci, ki imajo na voljo ustrezne vire ter se soočajo z vprašanjem morale in socialne kohezije. Soočeni smo namreč z zelo nevarnimi grožnjami – nevarnosti terorizma in možnost jedrskega spopada sta le dve od številnih drugih groženj – in z veliko možnostjo popolne ekonomske katastrofe, ki zahtevajo prenos humanističnih načel v proces vodenja (J. W. Gardner, 1993, str. xvi).

1.1.3 Prvine trajnostnega vodenja

Danes se človeštvo sooča s petimi poglavitnimi sistemskimi vprašanji. Med njimi je na prvem mestu hitra rast prebivalstva, ki je ob ogrožajočih podnebnih spremembah, naraščajočem pomanjkanju vodnih virov in zmanjševanju fosilnih virov energije grožnja prehranski varnosti (Kurucz, Wheeler & Colbert, 2013, str. 85-88). Nakopičeni sistemski izzivi vključujejo različne deležnike (vlade, podjetja in civilno družbo), vplivajo na različne ravni delovanja (lokalno in globalno), so v močnem soodvisnem razmerju, njihovo reševanje pa presega kratkoročnost političnega delovanja (Kurucz, Wheeler & Colbert, 2013, str. 85-88).

Vodenje kompleksnih izzivov zahteva drugačno opredelitev vodenja in bistveno drugačne pristope k vodenju, prilagojene hitro spreminjajočemu se poslovnemu okolju in kriznim obdobjem (Rainey, 2013, xvii-xviii). Zato je Rainey (2013, str. 1-22) izraz vodenje dopolnil s prvinama trajnosti in vizionarstva. Govorimo o prizadevanju za trajnostno vodenje (angl. *pursuit of sustainable leadership – PSL*), ki vključuje prizadevanje vodje za nenehno izboljšanje, učenje in samorazvoj z namenom postati pravi strateški vodja s trdnimi načeli, filozofijo in vrednotami kot bistvenimi dejavniki sposobnosti za doseganje trajnostnega uspeha. S tem omogočajo prehod in preobrazbo na višjo raven zahtevnosti vodenja. Gre tudi za vizionarsko strateško vodenje (angl. *visionary strategic leadership* –

VSL) z zahtevo po vodji, ki pravočasno ozavešči spremembe v poslovnem okolju, razume njihove vzroke in posledice ter prihodnje učinke in trende ter ima sposobnosti za spodbujanje inovativnosti in vodenje sprememb in ljudi za doseganje želenih rezultatov. Pri tem je zavezan k varovanju premoženja, intelektualnega kapitala, blaginje in odnosov z deležniki ter trajnostnemu uspehu.

Kurucz et al. (2013, str. 4-5) menijo, da lahko zagotovimo prihodnost bodočim generacijam le tako, da spremenimo način življenja in delovanja posameznika ter upravljanje planeta in globalne ekonomije, pri čemer nosijo veliko odgovornost voditelji prihodnosti, katerih naloga je upravljati spremembe k bolj trajnostni družbi ter v vsakdanjem delovanju v organizacijah vpeljati razgovore o trajnostnem razvoju družbe ter postopoma preoblikovati vizijo, cilje in delovanje organizacij na trajnostno pot.

Tideman, Arts & Zandee (2013, str. 17-33) opredeljujejo novo ekonomsko teoretično paradigmo, ki ekonomijo uvršča med družbene vede. Ljudi, ki so čustvena, socialna in duhovna bitja, v ekonomskem ravnanju namreč poganjajo več kot le funkcionalne in racionalne potrebe, trgi pa so manifestacija človeškega vedenja in se razvijajo skozi časovno prizmo. Temeljne razlike med obstoječo in novo ekonomsko teoretično paradigmo so predstavljene v Tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava obstoječe in nove ekonomske teoretične paradigme

Obstoječa	Nova
Ponudba in povpraševanje: Namen ekonomije je uskladiti materialne potrebe (zahteve) z materialnimi viri (sredstva), ki so redki po naravi.	Ekonomija je družbena veda, ki je ugotovila, da ljudi poganjajo več kot le funkcionalne in racionalne potrebe; zakoni med ponudbo in povpraševanjem.
Teorija učinkovitih trgov: trgi težijo k ravnovesju.	Trgi so izraz socialnega človeškega vedenja in se v času nenehno razvijajo.
Racionalna teorija agenta: ljudje so racionalni in individualistični agenti.	Ljudje so več kot racionalni in funkcionalni agenti: so tudi čustvena, socialna in duhovna bitja s skladnimi potrebami.

Vir: Povzeto in prirejeno po S. G. Tideman, M. C. Arts in D. P. Zandee, Sustainable Leadership: Towards a Workable Definition, 2013, str. 21.

Nova ekonomska paradigma presega stroga tržna načela zakona ponudbe in povpraševanja, ker upošteva, da so trgi odraz človekovega vedenja in vpliva, ter so kot taki v nenehnem soodvisnem gibanju in razvoju. Z vstopom novih spoznanj na področje teorije vodenja in organizacije (socialna nevroznanost) in z mega trendi v poslovnem in makroekonomskem kontekstu (celosten trajnostni razvoj) je potreba po novi paradigmi vodenja po trajnostnih načelih nujna, kar še zlasti velja za opredelitev želenih lastnosti vodje, ki jih lahko razdelimo v šest kategorij, ki se v angleškem jeziku vsa začnejo na črko C, zato govorimo o modelu 6 C (Tideman, et al., 2013, str. 17-33): (1) kontekst (angl. *context*), (2) zavest (angl. *consciousness*), (3) kontinuiteta (angl. *continuity*), (4) povezanost (angl. *connected*), (5) kreativnost (angl. *creative*) in (6) kolektivno (angl. *collective*). Bistvene nove prvine

trajnostnega vodenja, od katerih so tri miselne (kontekst, zavest in kontinuiteta), tri pa so nova znanja in kompetence (povezanost, kreativnost in kolektivnost) povzemam v Tabeli 2.

Tabela 2: Prvine trajnostnega vodenja

Prvine trajnostnega vodenja	Pojmi iz ekonomije in poslovnih ved
Kontekst	Priznavanje neodvisnosti; kompleksnost; dvoumnost; medsebojna povezanost, merjenje omejitev; regulatorji; megatrendi
Zavest	Miselnost; svetovni nazor, prepričanja; mentalni modeli; odnosi.
Kontinuiteta	Dolgoročna obzorja; pogum; moč; skupni namen; osredotočenost; procesi sprememb
Povezanost	V službi potreb vseh zainteresiranih strani, tako dolgoročnih kot tudi kratkoročnih; vplivanje; sodelovanje; zaupanje; poštenost; altruizem; sorodnost, potrebe namesto želja
Kreativnost	Inovacije za trajnostno ustvarjanje skupnih vrednosti; trajnostni poslovni modeli; novi modeli merjenja vrednosti; tok
Kolektivnost	Nadgrajevanje za skupen učinek; vgrajevanje trajnosti v poslovne strukture; trajnostna potrošnja

Vir: Povzeto in prirejeno po S. G. Tideman, M. C. Arts in D. P. Zandee, Sustainable Leadership: Towards a Workable Definition, 2013, str. 21-22.

Kontekst opredeljuje okolje delovanja organizacije (regulativa, megatrendi) in soodvisnost subjektov. Zavest odraža miselnost in svetovno nazorsko prepričanje ter odnose med vodjem in sledilci. Kontinuiteta izraža dolgoročnost ter pogum in moč za osredotočenost k skupnemu namenu. Povezanost izkazuje služenje vsem deležnikom ob zaupanju in spoštovanju njihovih potreb. Kreativnost je nujna za trajnostne poslovne modele in skupno vrednost, kolektivnost pa nadgrajuje trajnost v poslovne in družbene strukture. Po mnenju Kurucz et al. (2013, str. x-xi) je za doseganje trajnostnih ciljev nujna uveljavitev koncepta preoblikovanja (angl. *concept of transformation*) celotnega sistema proizvodnje in potrošnje kot tudi logike našega osebnega življenja in delovanja poslovnih organizacij, kar zahteva prevrednotenje obstoječih vrednot po modelu 4 R: (1) preiščanje (angl. *rethinking*); (2) odzivnost (angl. *responding*); (3) povezanost (angl. *relating*); (4) inventivnost (angl. *reinventing*). Peterlin, Dimovski & Penger (2013, str. 201-216) predlagajo razvoj konvencionalnega vodenja v smeri trajnostnega vodenja s krepitvijo mnogotere inteligentnosti v napredni učeči se organizaciji (Dimovski et al., 2013) z namenom doseganja dolgoročne blaginje in izogibanja toksičnim dejavnikom v razvoju vodenja, ki ogrožajo trajnostno naravnost. Pri tem lahko uporabimo dva različna pristopa (Peterlin et al., 2013, str. 210): (1) opredelimo negativne dejavnike oziroma t. i. probleme in se nanje osredinimo s ciljem, da jih ne bi ponavljali, in omogočimo razvoj; in (2) uporabimo razvojni pristop k trajnostnemu vodenju, ki omogoča prepoznavanje in osvetlitev preteklih uspehov, na katerih gradimo. Problemi se preoblikujejo v razvojne priložnosti in izboljšave. V Tabeli 3 sem predstavila postopek izvedbe procesa prevrednotenja vrednot, vprašanja, ki si jih mora ob zasledovanju ciljev prevrednotenja vrednot in trajnostnega razvoja postaviti vodja, ter želene veščine njegovega razmišljanja.

Reflektivna vprašanja za vodje se nanašajo na način povezovanja poslovanja s trajnostnimi cilji. Vodja se mora usposobiti za razumevanje kompleksnosti globalne soodvisnosti in pridobljeno znanje prenesti v tiste izdelke in storitve, ki bodo omogočili premik iz obstoječe usmeritve. Veščine razmišljanja vodij za prevrednotenje vrednot se usmerjajo v razvoj kritičnega razmišljanja, ki kritično prevprašuje obstoječe poslovne modele glede na trajnostna načela razvoja družbe, hkrati pa je razmišljanje kompleksno in dolgoročno ter vodilo do trajnostnih inovacij.

Tabela 3: Vprašanja in veščine razmišljanja za vodje za prevrednotenje vrednot

Reflektivna praktična vprašanja za vodje za prevrednotenje vrednot				
Kako gradimo povezavo med trajnostjo in poslovanjem?	Kako razumemo čedalje večjo kompleksnost družbenih vprašanj in odnosov z zainteresiranimi stranmi?	Kako usposabljam managerje za oblikovanje odzivov na globalna vprašanja?	Kako ustvarjamo izdelke in storitve za premik iz obstoječe usmeritve?	
Veščine razmišljanja za vodje za prevrednotenje vrednot				
Oblikovna načela za rekonstrukcijo vrednosti	Kritično razmišljanje	Kompleksno razmišljanje	Strateško razmišljanje	Oblikovalsko razmišljanje
Perspektiva vgrajenosti: družba je vgrajena in je odvisna od ekološke biosfere; ekonomija je vgrajena in služi družbi.	Zahtevna realnost in vrednostne predpostavke v obstoječih ekonomskih in poslovnih modelih se nanašajo na razmerja med okoljem, družbo in ekonomijo (to so eksternalije, kompromisi ipd.).	Uporaba povezovalnega in ne redukcijskega pristopa do problematike poslovanja in trajnosti, ki podpira celosten hierarhičen perspektivo.	Vnovično pretehtanje strateškega okvirja organizacije s priznavanjem celostne hierarhične narave okolja, družbe in ekonomije, ki se nanaša na obstoječe in prihodnje poslovne modele.	Sprejemanje ekoloških omejitev kot priložnost za spodbujanje oblikovalskega razmišljanja, ki bo vodilo do trajnostne inovacije.
Trajnostna miselnost: osredotočanje na pravičen človekov razvoj zdaj in v prihodnje, v mejah obnovitvenih zmogljivosti biosfere.	Uporaba kritičnega premisleka za raziskavo realnosti in vrednostnih predpostavk ideološkega izhodišča trajnosti z namenom vnovičnega premisleka o socialnih in organizacijskih politikah ter praksah, povezanih s trajnostjo.	Poudarek na trajnosti kot hudem problemu s samodejnim uravnavanjem mnogoterih zahtev okolja, družbe in ekonomije; kreativnim uravnavanjem nasprotij med pričakovanimi perspektivami številnih deležnikov, prizadevajoč si za optimizacijo človekovega razvoja ob upoštevanju omejitev okolja.	Vrednotenje vsebine organizacijske strategije z vidika razvojne perspektive organizacije ob upoštevanju omejenosti naravnih virov in pomoč vodjem pri razvoju neopredmetenih sredstev, potrebnih za podporo trajnostne usmeritve.	Premik od vprašanja »kako dobiti posebno skupino za uporabo naših izdelkov« k vprašanju »kako bomo obravnavali posebno človekovo potrebo znotraj meja obnovitvenih zmogljivosti biosfere«; ob upoštevanju izvedljivosti, upravičenosti in zaželenosti inovacij s trajnostno paradigmo.

Vir: Povzeto in prirejeno po E. C. Kurucz, D. Wheeler in B. A. Colbert, *Reconstructing Value: Leadership Skills for a Sustainable World*, 2013, str. 30-33.

1.2 Razvoj teorije vodenja

O vodenju je pisal že Freud. Njegov prispevek na področju teorije obnašanja človeka pojasnjuje vzgibe posameznika tako za vodenje kot tudi sledenje (J. W. Gardner, 1993, str. 28). V preteklosti so verjeli, da ima posameznik že sam po sebi vodstvene sposobnosti, ki se lahko izkažejo skoraj ne glede na položaj, v katerem se ta posameznik znajde (J. W. Gardner, 1993, str. 6). Sprva vodenja niso obravnavali ločeno od upravljanja (angl. *management*), temveč kot njegov sestavni del. Da je vodenje ali poveljevanje (angl. *commanding*) lahko tudi samostojna dejavnost, je menil že pionir teorije upravljanja (Kessler, 2013), francoski industrialec in ekonomski mislec Henry Fayol (1841–1925) (Rahman, 2012; Parker & Ritson, 2005), ki je poveljevanje umestil (Parker & Ritson, 2005) v funkcijsko strukturo proizvodnega podjetja (Drucker, 2001, str. 22). Vsekakor je Fayol že zelo zgodaj ugotovil, da vodje izvajajo dejavnosti in dosegajo cilje (ali pa tudi ne) s pomočjo vloženega navora drugih ljudi (BPP Learning Media, 2013).

Po klasični paradigmi vodenja, ki je prevladovala vse od antike do 70. let 20. stoletja, je vodenje procesno delovanje posameznika – vodje ali »elitne« skupine posameznikov na skupino drugih posameznikov – sledilcev, da bi skupaj dosegli postavljene cilje, ki jih kot posamezniki ne bi mogli, pri čemer sledilci niso nujno seznanjeni z vizijo vodje (Avery et al., 2004, str. 4-20). Tako opredeljeno klasično paradigmo vodenja so dopolnila nova spoznanja o delovanju in razvoju organizacij ter vedenju človeka. Nastala je transakcijska paradigma, ki že upošteva medsebojno vplivanje med vodjo in sledilcem ter skupno dogovarjanje, pričakovanja in nagrade, čeprav se njuno sodelovanje usmerja na tehnično raven in izmenjavo mnenj glede izvedbe skupnih projektov ter s tem posledično na proizvodne in finančne kazalce (Evans, 2009, str. 62). Takšna paradigma je pretežno prevladovala do sredine 80. let 20. stoletja (Avery et al., 2004, str. 4-20).

Vizionarstvo je tisti ključni dejavnik, ki določa naslednjo stopnjo v razvoju vodenja in vodij, ki ne delujejo samo razumsko, temveč celostno ter s čustvi, inspiracijo in duhovnostjo delijo osrednjo vizijo s sledilci, ki jo lahko s svojim posamičnim prispevkom izboljšajo. Tak vzorec pa je pretežno prevladoval do konca drugega tisočletja (Avery et al., 2004, str. 91-111). Veliko avtorjev je v vizionarsko paradigmo vodenja vključilo enega ali več dejavnikov, po katerih so oblikovali nove koncepte in teorije vodenja. H. Gardner (1995) je v koncept vodenja vključil teorijo mnogotere inteligentnosti (angl. *the theory of multiple intelligences*), Goleman (2001) koncept vodenja dopolnjuje s čustveno inteligenco (angl. *emotional intelligence* ali EQ) in socialno inteligenco (angl. *social intelligence* ali SQ). Senge (1993) je utemeljitelj učeče se organizacije (angl. *learning organization*) in systemskega mišljenja (angl. *systems thinking*). Wigglesworthova (2011, 2012, 2014) je v koncept vodenja vpeljala duhovno inteligenco (angl. *spiritual intelligence* ali SQi), ki izhaja iz prirojene in notranje potrebe človeka, da je povezan z nečim večjim od sebe. Organska paradigma vodenja, ki se razvija od začetka 21. stoletja, upošteva kompleksnost razvoja vodenja, katerega preučevanje zahteva multidisciplinarni pristop, ki poleg razvoja

in različne strukturiranosti organizacij (Avery et al., 2004, str. 39) vključuje osebnost vodje kot del vodstvene skupine, njegovo vedenje, vrednote in znanja kot tudi kulturne in okoljske razsežnosti (Peterlin, 2014).

Gonzalez (2012) poudarja pomen delovanja vodje, manj pomembna je njegova formalna vloga, da pa bi lahko učinkovito delovali in vodili druge, moramo najprej dobro poznati samega sebe ter se moramo naučiti same sebe tudi voditi. Sodobne teorije vodenja izhajajo iz avtentičnega vodje, ki ve, kdo je, kaj misli, kako se obnaša in kako ga vidijo drugi ter se zaveda svoje lastne vrednosti in vrednosti drugih, svojih in njihovih moralnih vrlin, znanja in moči. Zaveda se tudi okoliščin, v katerih deluje, in je zaupanja vredna oseba, ki je pozitivno naravnana, prožna in ima visok moralni ugled (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Prav vodja ali vodstvena skupina določa razliko v uspešnosti organizacij, v katerih se lahko posamezne paradigme medsebojno prekrivajo, posamezni dejavniki ali celotne paradigme pa integrirajo v koncepte vodenja, kar je izjemno zahteven proces (Avery et al., 2004, str. 150-152).

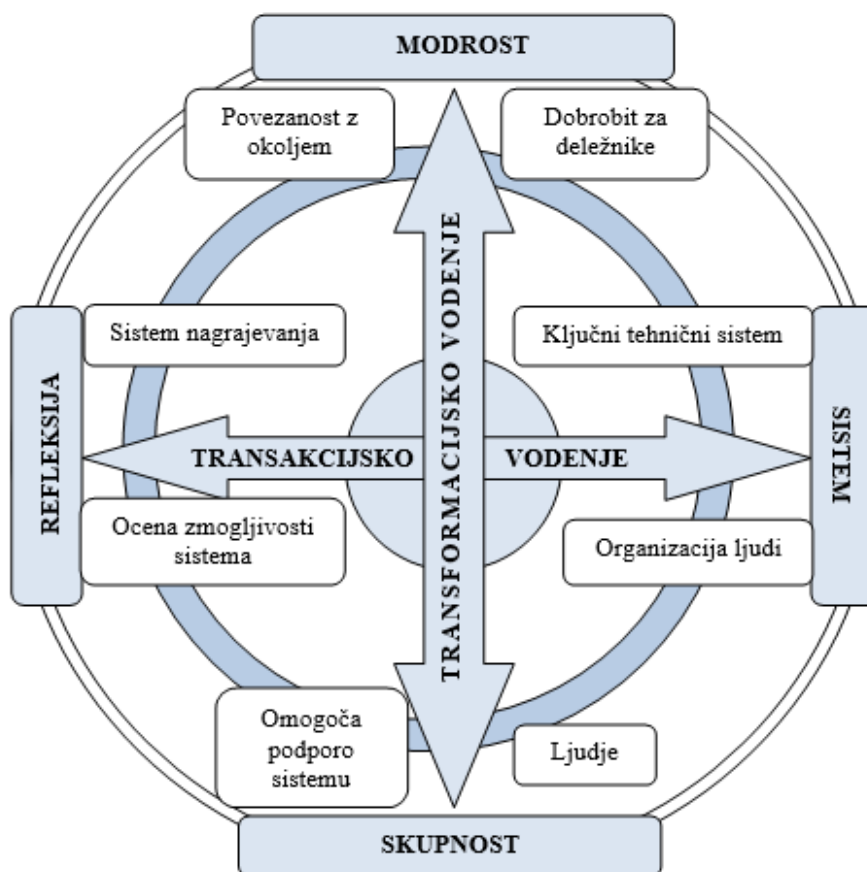
1.3 Transformacijsko vs. transakcijsko vodenje

Taylor, ki je analiziral posamezne dele delovnih procesov, da bi dosegel večjo učinkovitost organizacije, posledica pa je bila uvedba tekočega traku, ni imel namena ljudi spreminjati v stroje, vendar je njegova široko sprejeta paradigma popolnoma onemogočila uveljavljanje duhovne in čustvene komponente v človeku, ubila je njegovo inovativnost in ga razčlovečila, ker so bile vse dejavnosti usmerjene v ustvarjanje dobička (McCulloch, 2014).

Prevladujoči slog vodenja, ki sem ga opisala v prejšnjem poglavju, je transakcijski in ga lahko v praksi najdemo še danes. Pri transakcijskem vodenju vodja daje prednost proizvodnji in financam. Skrb namenja zagotavljanju virov za organizacijo proizvodnje in temu, kaj se dela, z ljudmi pa sodeluje na tehnični ravni v zvezi s projekti in glavnim fokusom. Z ljudmi razpravlja o težavah proizvodnje in sledi ciljem, ki so tehnično izvedljivi ter realistični in za katere ocenjuje, da bi bili za organizacijo in ljudi sprejemljivi (Evans, 2009, str. 60-62). Da tako vodenje za 21. stoletju ni ustrezno, je menil že Drucker (2001, str. 185), ker je v naravi umskega človeka, da razmišlja in se obnaša kot generalni direktor. Oboje se odraža v njegovi mobilnosti in prizadevanju voditi samega sebe, kar je nekakšna revolucija v procesu vodenja. Za razumevanje razvoja teorije vodenja je pomembno, da so vanjo vgrajena tudi humanistična načela, kot so (Pugh & Hickson, 2007): (1) da bi lahko ustvarili kapital, je pri vodenju zaposlenih v podjetju potrebna »kombinacija dobrote in pravičnosti«; (2) vsak zaposleni naj da pobudo, kar je vir moči organizacije; (3) uprava mora dvigovati moralo zaposlenim tako, da spodbuja in nagrajuje prizadevanja zaposlenih, ne da bi sprožala zavist in ubrane odnose v kolektivu. Za tak način vodenja je pomemben transformacijski vodja, ki sledi viziji, v katero vključuje ljudi, in sledi širšemu poslanstvu družbe. Hkrati pozornost namenja temu, kako se stvari

naredijo, z ljudmi sodeluje na osebni ravni, zanima ga, kako se počutijo, kakšne so njihove sanje in upanja ter z njimi deli njihova prizadevanja, dolgoročni cilji pa temeljijo na dolgoročni viziji, ki navdihuje ljudi (Evans, 2009, str. 60-62). Razliko med transakcijskim in transformacijskim vodjem najbolje ponazarja Slika 1, ki nakazuje težnje in usmeritve obeh slogov vodenja.

Slika 1: Transformacijsko vs. transakcijsko vodenje



Vir: Povzeto in prirejeno po J. Evans, Inspirational Presence: The Art of Transformational Leadership, 2009, str. 31.

Transakcijsko vodenje je premočrtno usmerjeno v delovanje sistema in če sistem deluje dobro, se to na drugi strani odrazi v nagrajevanju. Lahko rečemo, da je sistem introvertiran – obrnjen navznoter, k samemu sebi. Na drugi strani pa transformacijsko vodenje pomeni ekstrovertiranost, saj upošteva skupnost ter modrost posameznikov in okolja, ki so v sistem vključeni in ga podpirajo.

1.4 Avtentično vodenje

Preučevanje avtentičnosti izhaja iz eksistencializma, ki nam pomaga osvetliti razumevanje med avtentičnostjo in smislom življenja. V kontekstu vodenja pa avtentičnost pomeni

pristnost in poznavanje ter izražanje samega sebe v skladu s svojo lastno identiteto, ki je odraz naših notranjih misli in občutkov (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe & Marič, 2013, str. 23). Avtentično vodenje je osrednji in ključni spodbujevalec naprednih upravljaljskih praks, ki, dopolnjen s prvinami duhovnih, etičnih in moralnih vidikov in z vsakdanjo pozitivno prakso, omogoča izboljšanje procesa vodenja, kar se praviloma odrazi v večji uspešnosti in učinkovitosti poslovanja (Dimovski et al., 2013, str. 11-15).

1.4.1 Model avtentičnega vodenja

Dimovski, Penger & Peterlin (2009) povezujejo avtentično vodenje z učečo se organizacijo, ki gradi na razvoju intelektualnega kapitala zaposlenih. Avtentični vodja v učeči se organizaciji se zaveda potreb po nenehnem nadgrajevanju svojega znanja in znanja zaposlenih ter je samozavesten in optimističen, odlikuje ga miselna prožnost in močen značaj ter je vreden zaupanja. Avtentični vodja zaupanje vrača z zaupanjem sodelavcem in jih opolnomoči za skupno doseganje ciljev, prav tako pa dobro pozna samega sebe, svoje prednosti in pomanjkljivosti. V učeči se organizaciji je vodenje opredeljeno kot odnos med sodelavci, ki zaposlenim v organizaciji zagotavlja nenehni strokovni in osebnostni razvoj, avtentični vodja pa je najprej odgovoren za lasten razvoj, šele nato za razvoj sodelavcev (Dimovski et al., 2009, str. 13).

Dimovski et al. (2013) je koncept avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji nadgradil z duhovnimi, etičnimi in moralnimi vrlinami v napredno vodenje kot del naprednega managementa v napredni organizaciji. Napredna organizacija lahko spodbuja avtentični prenos znanja tako na ravni organizacije kot tudi na ravni posameznika. V organizacijskem okolju je pomembno spodbujanje poštenosti in prenosa znanja ter poudarjanje holistične družbene odgovornosti. Spodbujevalno vpliva tudi javna predstavitev mentorjev in mnenjskih voditeljev. Na ravni posameznika avtentično vodenje deluje kot spodbujevalec vrnitve k izviru in pomaga pri aktivaciji idej, tako da govorimo o napredni učeči se organizaciji (Dimovski et al. 2013, str. 43). Temeljna valuta avtentičnega vodenja je zaupanje (Dimovski et al., 2009, str. 115-117), avtentični vodje sledijo svojim prepričanjem in vrednotam in vlogo zaposlenega postavljajo v središče organizacijske mreže znanja, vodijo s pozitivnim zgledom in skrbijo za aktivno interakcijo med posameznikom, ekipo in celotno organizacijo. Avtentično vodenje udejanja in razvija odnose in vedenjske odnose, ki temeljijo na zaupanju, kot so: zadovoljstvo na delovnem mestu, opolnomočenje in zavezanost k izpolnitvi ciljev, avtentični vodja pa je sposoben motivirati zaposlene, spodbuditi njihovo aktivnost in zavezanost ter zadovoljstvo. To omogoča nenehno izboljšanje rezultatov, saj zaposleni deluje z lastno avtentičnostjo in v delu najde smisel, ki mu omogoča delovanje v skladu z lastnimi moralnimi načeli (Dimovski et al., 2009, str. 103). Avtentično vodenje je utemeljeno na štirih razsežnostih pozitivnega psihološkega kapitala, ki je edinstven, merljiv, možno ga je razvijati in vpliva na uspešnost (Dimovski et al., 2009, str. 53-59): (1) samozavest; (2) upanje; (3) optimizem in (4) prožnost, kar je odgovor na vprašanje »Kdo si?« in pomeni bistveni premik od

avtorskega k avtentičnemu vodenju oziroma premik od tradicionalnega ekonomskega kapitala, (»Kaj imaš?«) in človeškega kapitala (»Kaj znaš«) ter socialnega kapitala (»Koga poznaš?«). Poleg pozitivnega psihološkega kapitala vseh zaposlenih vključuje avtentično vodenje v organizacijskem kontekstu samozavedanje in samoregulacijo vodje na eni strani in samoregulacijo in samozavedanje sodelavcev na drugi strani, posledica vsega skupaj pa je uspešnost organizacije. Pomembni dejavniki avtentičnega vodenja so procesi vodenja in razvoj sodelavcev ter vodenje po vodenju. Temeljne značilnosti modela avtentičnega vodenja po zgoraj opisanih atributih in z medsebojnim vplivom na posamezna področja so predstavljene v Tabeli 4.

Tabela 4: Značilnosti modela avtentičnega vodenja po področjih

Zap. št.	Atribut	Področje
1.	Pozitiven psihološki kapital vseh zaposlenih	Samozavest, optimizem, upanje in miselna prožnost
2.	Samozavedanje vodje	Vrednote vodje Spoznavanje in moč čustvene empatije drugih Izdelana podoba, identiteta ali imidž vodje
3.	Samoregulacija vodje	Uravnoteženo procesiranje Avtentično vodenje
4.	Proces vodenja / vedenje pri vodenju	Pozitivno modeliranje Osebna in družbena identifikacija Prelivanje čustev Podpiranje samodeterminacije Pozitivne družbene izmenjave
5.	Samozavedanje sodelavcev	Vrednote, spoznanja in čustvena komponenta zaposlenih
6.	Samoregulacija sodelavcev	Uravnoteženo procesiranje Realizacijska transparentnost Avtentično vodenje
7.	Razvoj sodelavcev	Avtentično vodenje
8.	Organizacijski kontekst	Negotovost Etična in socialna odgovornost organizacije Pozitivna podoba organizacije – imidž
9.	Uspešnost	Resnična (finančno vidna) Trajna konkurenčna prednost Nad pričakovanji

Vir: V. Dimovski, S. Penger in J. Peterlin, *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 109-110.

Dimovski et al. (2009, str. 104) opredeljujejo deset zakonov avtentičnega vodenja in značilnosti avtentičnega vodje. Zakoni avtentičnega vodenja tvorijo nezdružljivo celoto in (povzeto po Maxwell, 2007, v Dimovski et al., 2009, str. 104-105) so: zakon vplivanja na sledilce, zakon trdnih temeljev – zaupanja, zakon spoštovanja, zakon privlačnosti, zakon povezovanja, zakon opolnomočenja drugih, zakon prioritete, zakon požrtvovalnosti oziroma predano delo, zakon pravega trenutka in zakon zapuščine. Prav tako so nedeljive značilnosti avtentičnega vodje, ki ga za delovanje motivirajo osebna prepričanja, ne status in osebne koristi, hkrati so izvirni, njihova dejanja temeljijo na osebnih vrednotah,

prepričanjih in identiteti, pri vodenju so pristni in se ne pretvarjajo ter se ne prilagajajo pričakovanju drugih.

1.4.2 Avtentični vodja

Avtentični vodja vedno išče odlične sodelavce in dviguje raven svojega samozavedanja. S procesom samoobvladovanja usklajuje lasten sistem vrednot z namenom delovanja in svojimi dejanji – lahko govorimo o Človeku z veliko začetnico (Dimovski et al., 2013, str. 11–15). Avtentično vodenje deluje kot multiplikator vodenja (angl. *leadership multiplier*), kajti ko se vodenje dojema kot avtentično, so posegi vodje bolj sprejeti in vplivajo multiplikativno. Vodja lahko postane avtentičen in uspešen, tako da deluje na točno določen značilen način, kar je predstavljeno v Tabeli 5.

Tabela 5: Značilnosti delovanja avtentičnega vodje

Zap. št.	Kako postati avtentičen vodja?	Kako delovati, da bi postali uspešen avtentični vodja?
1.	Poveži se s svojo notranjostjo	Spoznav samega sebe in pridobi svojo samozavest v svoje dobre lastnosti in nenehno deluj za odpravo slabih lastnosti.
2.	Komuniciraj z ljudmi iskreno in odkrito	Odpri se sodelavcem in z njimi razpravlaj o vsem, brez tabujev.
3.	Spoznav svoje sodelavce	Vedeti moraš, kaj je zaposlenim pomembno v življenju in pri delu. Poznati moraš tudi njihove strahove in sanje.
4.	Besedam naj sledijo dejanja	S tem okrepiš verodostojnost in zaupanje zaposlenih, kar je osnova za dolgoročno avtentično vodenje.
5.	Približaj se svojim sodelavcem	Prilagodi se svojim sledilcem in odstrani vse morebitne komunikacijske ovire (kulturna različnost, vikanje – tikanje, veroizpoved, izobrazba).
6.	Osredini se na druge, ne nase	Avtentični vodja čuti potrebo po služenju drugim ljudem in ne po izpostavljenosti samega sebe.
7.	Verjemi v sodelavce	Pomagaj zaposlenim, da odkrijejo svoje talente in pomagaj jim jih udejanjiti.
8.	Sodelavcem ponudi podporo in upanje	S tem jim daš tudi zagnanost in prihodnost

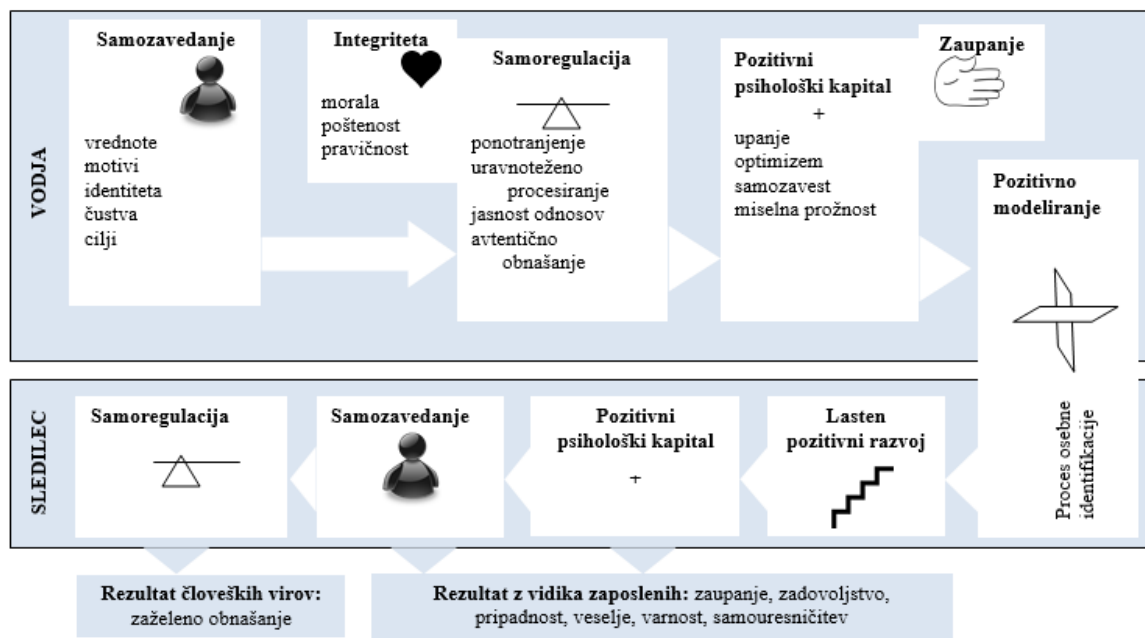
Vir: V. Dimovski, S. Penger in J. Peterlin, *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 113.

Pomembno je, da vodja deluje v skladu s svojo notranjostjo in s sodelavci komunicira odkrito, njegova dejanja pa sledijo besedam. Osredotoča se na sodelavce, ki jim nudi podporo in zaupanje ter jih opolnomoči za nadaljnji razvoj.

Za avtentičnega vodjo je pomemben pozitiven psihološki kapital, ki se lahko razvija s treningom samozavesti, pozitivnega upanja, optimizma in miselne prožnosti. Sposobnost osebe, da se obnaša avtentično je predpogoj za njegovo ali njeno avtentično vodenje. Avtentičnost in morala se medsebojno krepi in nekdo ne more biti avtentičen ter sočasno nemoralen in asocialen. Neavtentični vodja lahko manipulira s sledilci zaradi lastnih sebičnih namenov, ki so ali pa niso etični. S socialnega kognitivnega vidika je avtentičnost utemeljena na: (1) samo-jasnosti glede sheme lastnega samo-sistema, ki vključujejo

vrednote, prepričanja, cilje, vloge, lastnosti in čustva; in (2) meta-kognitivne sposobnosti ter zavezanost sebi uporabiti resnični samo-sistem za kognitivno in vedenjsko samoregulacijo v procesu vodenja (W. L. Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005). Ker lahko sledilci sklepajo o avtentičnosti vodje, postane upravljanje delovnih odnosov z vodjo bolj obvladljivo. Ker so avtentični vodje, ki so zvesti samim sebi, predvidljivi, sledilci lahko vnaprej predvidijo naslednji korak in pričakovanja, vendar je treba nenehno stremeti h krepitvi pozitivne psihologije med vodjo in sledilci (Dimovski et al., 2013, str. 90-95). V odnosu vodja – sledilec imajo sledilci raje transparentnost, ker jim daje občutek stabilnosti in predvidljivosti. Iz Slike 2 je razvidna soodvisnost vodij in sledilcev v organizacijskem kontekstu, ki sem ga opisala v tem poglavju.

Slika 2: Celovit model razvoja avtentičnega vodenja



Vir: M. Černe, *Model avtentičnega vodenja: empirična preverba*, 2010, str. 19.; V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe in M. Marič, *Napredni management*, 2013, str. 113.

Z vidika avtentičnosti je pomembno tudi upravljanje moči, ki je lahko formalna in neformalna (strokovna in referenčna moč) in bistveno vpliva na odnos med vodjem in sledilci. Vodja ima moč, če ga okolje dojema kot nosilca moči. Če si sam pripisuje moč in mu je okolje ne priznava, je v očeh okolja brez moči (Marič, 2014, str. 83-84). Marič (2014, str. 85) opozarja na pozitiven, smotrni in koristen odziv sledilcev na izražanje avtentičnosti vodje v primeru formalne moči. Če ima vodja neformalno moč, se povečano izražanje avtentičnosti odraža v upadanju njegove strokovne ter referenčne moči, kar lahko dolgoročno oslabi uspešnost procesov. Na drugi strani obstaja pozitivna povezava med samozavedanjem in strokovno ter referenčno močjo. Z večjim samozavedanjem se strokovna in referenčna moč krepi. Glede odziva sledilca na moč vodje obstaja močna povezava med strokovnostjo in ponotranjenjem kot tudi med referenčno močjo in

identificiranjem. Avtentično vodenje je teorija vodenja, ki je nastala tudi zaradi primerov neavtentičnega vodenja kot na primer Enron (W. L. Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005), avtentičnost in humanizem pa sta vzvod sodobnih teorij vodenja, saj avtentični vodje gradijo pozitivno organizacijsko identiteto. Dimovski et al., (2013, str. 128) avtentično vodenje povezujejo z razvojem napredne učeče se organizacije, ki v ospredje postavlja posameznika, njegovo znanje in prispevek, kar je najnaprednejši vidik managementa (Dimovski et al., 2013, str. 128).

1.5 Gardnerjeva teorija mnogoterih inteligentnosti

1.5.1 Opredelitev inteligentnosti

Inteligentnost je izraz, ki se na splošno uporablja, ko opredeljujemo način učenja posameznika. To je sposobnost za pridobivanje ter uporabo znanja in veščin (Intelligence, b.l.). H. Gardner (1995, str. 97) govori o intelektualnih sposobnostih posameznika, ki se kaže v posedovanju spretnosti za reševanje resničnih problemov kot tudi potencialov za odkrivanje in ustvarjanje problemov, kar je podlaga za pridobivanje novih znanj.

1.5.2 Splošna in večrazsežna inteligentnost

Inteligentnost je sprva veljala za eno samo, splošno zmogljivost, ki jo ima vsak posameznik in je merljiva (H. Gardner, 1995, str. 12). Utemeljitelj tehnike merjenja inteligentnosti in pripadajoče lestvice je francoski psiholog Alfred Binet (1857–1911). Izhajal je iz predpostavk sorojaka Paul Broca, temelječih na biologiji, da sta velikost glave in inteligentnosti v korelaciji (večja kot je glava, inteligentnejša je oseba). Sam se je merjenja inteligentnosti lotil na podlagi psihologije in ne biologije, k čemur je pristopil empirično, tako da je razvil niz nalog z naraščajočo težavnostjo, ki so jih otroci reševali toliko časa, dokler niso dosegli stopnje, ko niso več uspeli rešiti naloge (Henshaw, 2006). Stopnjo največje težavnosti, ki jo je otrok še zmogel, je določil kot otrokovo mentalno starost, kar je pozneje – leta 1912 – dopolnil nemški psiholog Wilhelm Stern, ki je predlagal, naj se mentalna starost deli z dejansko starostjo in pomnoži s 100 in nastal je inteligenčni količnik (angl. *intelligence quotient* ali *IQ*) (Henshaw, 2006).

Binet je merjenju inteligentnosti pripisoval omejeno koristnost. Bistvo njegovih ugotovitev je, da inteligentnost posamezniku ni dana enkrat in ni za vselej dana količina, ki se ne spreminja, temveč se razvija v odvisnosti od vplivov okolja (Henshaw, 2006). Harvardski razvojni psiholog H. Gardner (1995, str. 12) je ovrgel splošno razširjeno prepričanje, da je inteligentnost mogoče meriti s standardiziranimi testi. Poudaril je večrazsežnost inteligentnosti posameznika z razvojem metode mnogoterih inteligentnosti (angl. *multiple intelligence method* ali *MIM*). Uporabnosti inteligentnosti namreč ne moremo opredeljevati enorazsežno le kot sposobnost posameznika za učenje, kajti posameznik se lahko uči in

izrazi svoje sposobnosti na različne načine, pri tem pa imajo veliko vlogo kulturno okolje, ki mu pripada, ter dovzetnosti za spremenjene okoliščine okoli sebe (H. Gardner, 1995). H. Gardner (1995, str. 65-94) sicer priznava biološki temelj inteligentnosti, predvsem nevrobiologije in vpliv genetskih predispozicij kot osnov za specializirane inteligentnosti, poudarja pa vpliv kulture, ki omogoča, da uporabo in razvoj intelektualnih sposobnosti posameznika preučujemo iz različnih gledišč, tudi z vidika vloge in razvoja družbenih vrednot.

1.5.3 Mnogotere inteligentnosti

H. Gardner (1995) meni, da posameznik poseduje osem tipov inteligentnosti, ki se odražajo pri učenju, delu in v vsakdanjem življenju.

1.5.3.1 Jezikovna inteligentnost

Jezik je orodje sporazumevanja, pomemben je njegov govorniški vidik, ki nam omogoča, da druge prepričamo v določeno ukrepanje. Je tudi orodje, ki nam pomaga pri pomnjenju in razlaganju, kar je zlasti pomembno pri poučevanju, omogoča tudi razlaganje lastnih dejavnosti. H. Gardner (1995, str. 115-116) jeziku pripisuje vodilno obliko človekove inteligentnosti. Jezikovna inteligentnost izvira iz slušno-zvočnega področja in se izraža v sposobnosti posameznika, da učinkovito uporablja govorjeno in pisano besedo ter se zaveda pomena in strukture jezika, pomenskosti in skladnje.

H. Gardner (1995, str. 109-134) je jezikovno inteligentnost ponazoril s poezijo, kajti pri pesniku, ki razume pravila gradnje besednih zvez in ve, kdaj jih lahko krši, da ohrani pomen, lahko najboljše vidimo osnovne jezikovne postopke. H. Gardner (1995, str. 122-126) je opozoril na medkulturne razlike, ki se izražajo v manjšem pomenu jezika na Zahodu. Jezikovna inteligentnost s semantiko in pragmatiko vključuje tudi elemente logično matematične in intrapersonalne inteligentnosti.

1.5.3.2 Logično-matematična inteligentnost

Logično-matematična inteligentnost odraža posameznikovo sposobnost razumevanja števil in uporabo znanj v situacijah, ki se nanašajo na določene vzorce. Odraža tudi posameznikovo sposobnost abstraktnega mišljenja in razumevanja odnosov oziroma za preprosto razlago odnosa med vzrokom in posledico. H. Gardner (1995, str. 168- 201) uvršča logično-matematično inteligentnost od čutno-gibalnega območja do abstrakcije, torej od predmetov k trditvam, od dejanj k odnosom med dejanji. Ni nujno, da ima matematik izrazito dober spomin, velikokrat ga do rešitve problema privede intuicija, ki je značilna za izjemne znanstvenike, kot sta bila denimo Newton in Einstein. Zmožni so prepoznati in nato rešiti pomembne probleme, pri čemer jih žene rezultat, ki je vedno nekaj novega, kar bo prineslo spremembo v ustaljeni matematični red. Matematik velike

probleme razgrajuje na manjše in išče rešitve zanje, kar potem prevede na večje sisteme. Logično-matematična inteligentnost je na Zahodu zelo pomembna, kar se kaže v poskusih poenotenja zapletenih procesov in sistemov. Povezana je s prostorsko in glasbeno inteligentnostjo, saj v glasbi išče vzorce.

1.5.3.3 Prostorska inteligentnost

Prostorska inteligentnost je vezana na konkretni svet predmetov in njihov položaj v okolju. Odraža sposobnost posameznika za vizualno prostorsko predstavo in sposobnost prenosa lastnih zaznav v prostor, oblike, barve in odnose. Prostorske inteligentnosti ne moremo neločljivo povezati s katerokoli obliko čutnih zaznav, prispeva pa k umetniškemu in znanstvenemu mišljenju. Prostorska inteligentnost je pri nekaterih dejavnostih bistvena (na primer pri kiparjenju), pri drugih je pomemben pripomoček, saj je znano, da znanstveniki in izumitelji probleme pogosto rešujejo skozi živahne predstave. Skratka, prostorske predstave sodelujejo v znanstvenem procesu. Pri prostorski inteligentnosti govorimo o občutljivosti za kompozicijo, kar je povezano s slikarstvom in umetnostmi nasploh (H. Gardner, 1995, str. 222-230).

1.5.3.4 Telesno-kinestetična inteligentnost

Telesno-kinestetična inteligentnost pomeni uporabo celotnega telesa za izražanje idej in občutkov ter sposobnost preobrazbe posameznika in aktivnost. Telo je orodje za razvijanje drugih spretnosti. Pomembno je povezovanje fizičnih spretnosti in miselnih procesov, kar se izvaja z občutkom za pravi čas in mesto; ko se eno vedenje konča, se usmerimo v drugo; pomemben je občutek za smer in jasen cilj (H. Gardner, 1995, str. 243). Z različnimi oblikami telesnega izražanja, kot so ples, igranje, šport in izumiteljstvo, se povezujejo telesno-kinestetična, prostorska in logično-matematična inteligentnost. Posvečanje telesu pomeni tudi pridobitev elegancije in spretnosti, iz gibalnega zavedanja se razvije občutek za ravnotežje, kar je zelo prisotno na Japonskem. Zen budizem spodbuja preseganje meja lastnega telesa (H. Gardner, 1995, str. 268- 269). Telo je več kot predmet pri aktivnostih, kot so ples in šport, je tudi skupek človekovih čustev, samozavedanja, hrepenenj, nanj se odzivajo drugi zaradi posebnih lastnosti človeka. Od načina njegovega obstoja in delovanja je odvisno, kako bodo z njim ravnali drugi. Gardner (1993, str. 269-270) opozarja, da človek razvije občutek sebe in ga skozi čas spreminja, kar vpliva na njegovo mišljenje in vedenje in ko se bo začel odzivati na druge, bo to vplivalo tudi na njihove posebne lastnosti in vedenje (H. Gardner, 1995, str. 270).

1.5.3.5 Interpersonalna inteligentnost

Interpersonalna inteligentnost je del osebne inteligentnosti, ki je obrnjen navzven, k drugim osebam in pomeni zaznavanje razpoloženja, namer, čustev, motivacije drugih ljudi, pri čemer posebno pozornost namenjamo obrazni mimiki, telesnim kretnjam in barvi ter

višini glasu. Pomeni zmožnost razlikovati med bolečino in zadovoljstvom, ki ju občutimo ob neki situaciji, ter odločitev o vključitvi ali umiku iz položaja, v katerem smo se znašli. Pomembno je opazovanje in razlikovanje med drugimi osebami ter vedenje o njihovem značaju, namerah, motivaciji in razpoloženju. Zahteve okolja za uporabo interpersonalne inteligentnosti za izboljšanje življenja in odnosa z okolico so zelo velike, zato je pomemben simbolni kod, ki ga kulturno družbeno okolje nudi posamezniku za razumevanje lastnega in tujega doživljanja v družbi (H. Gardner, 1995, str. 276).

1.5.3.6 Intrapersonalna inteligentnost

Intrapersonalna inteligentnost je del osebne inteligentnosti, ki je obrnjen navznoter, k samemu sebi ter pomeni samospoznanje o svojih omejitvah, moči, razpoloženju, motivaciji in delovanju, ki se sklada s poznavanjem samega sebe (H. Gardner, 1995, str. 205). Tu govorimo o dostopu do lastnega čustvenega življenja, do prepoznavanja in imenovanja čustev ter posledično za razumevanje in usmerjeno vedenje in delovanje posameznika (H. Gardner, 1995, str. 271-275). H. Gardner (1995, str. 276) intrapersonalni inteligentnosti pripisuje zelo velik pomen, saj je razumevanje in zavedanje samega sebe, da bi dosegli ravnotežje med svojimi notranjimi občutki in zunanjim pritiskom, ključno. Preučevanje zavedanja samega sebe je različno v različnih življenjskih obdobjih posameznika in se razlikuje tudi v različnih kulturah, saj je v nekaterih kulturah samostojno zavedanje samega sebe podrejeno pripadnosti skupnosti, ki je na prvem mestu. V zahodnih družbah se pogosto pojavi prilagajanje položaja lastnim nameram, kjer se osebna integriteta, vrednote in lastna merila potisnejo v ozadje (H. Gardner, 1995, str. 287). Za določanje vloge intrapersonalne inteligentnosti je ključna kultura.

Obe obliki osebne inteligentnosti, torej intrapersonalna in interpersonalna, se soočata z več omejitvami, ki se kažejo v tekmovalni soodvisnosti glede lastne osebnosti, obstoja drugih ljudi in kulturnega okvira. Intrapersonalna inteligentnost je postala pomembnejša, še zlasti ob vključevanju čustvene inteligentnosti, ki poleg čustvenega uma vključuje tudi etiko in empatijo ter srce (Goleman, 2001), in duhovne inteligentnosti, ki človeka pelje v popolnoma nove razsežnosti.

1.5.3.7 Glasbena inteligentnost

Glasbena inteligentnost je sposobnost dojemanja zvokov in glasbe ter vpliva na izražanje ustvarjalnega mišljenja ter izvira iz slušno-zvočnega področja. (H. Gardner, 1995, str. 148-162). Izražanje glasbene inteligentnosti posameznika navzven je odvisno od okolja, v katerem živi. Sestavini glasbene inteligentnosti sta melodija in ritem, zajema pa tudi različne oblike čustev. Z načrtnim izobraževanjem in ustrezno spodbudo je mogoče glasbene dosežke razširiti na večjo populacijo, torej glasbena inteligentnost ni le odraz prirojenih zmožnosti, vendarle pa so te bistveno odločilnejše kot pri drugih inteligentnostih. Glasba je podaljšan gib telesa in posledično je glasbena inteligentnost

tesno povezana z govorico telesa, torej s telesno kinestetično inteligentnostjo. Glasbo lahko vizualiziramo, kar glasbeno inteligentnost povezuje s prostorsko inteligentnostjo, manj pa je povezana z matematično inteligentnostjo, čeprav je treba za razumevanje glasbenih zgradb uporabiti tudi matematični um. Reimer (1999, str. 26) meni, da način glasbenega delovanja, čutenja in izražanja omogočajo posamezniku, da komunicira s svetom in sam s seboj na višji ravni. Na višji ravni je tudi njegova izraznost navzven in kritičnost do sveta v kulturnem kontekstu, ki mu pripada.

1.5.3.8 Naravna inteligentnost

Naravna inteligentnost se nanaša na sposobnost spoznavanja in razlikovanja naravnega sveta, vključno z rastlinskim in živalskim svetom. To je sposobnost empatije in kategorizacije stvari v naravi (Waterhouse, 2006, str. 207). Pozneje (leta 1999) je H. Gardner k že omenjenim osmim inteligentnostim predlagal še eksistenčno inteligentnost, ki se izraža v zmožnosti videti samega sebe glede na največje dosežke vesolja, kot del kozmosa ali del popolnega umetniškega dela. Hkrati je dodal še duhovno-razsvetljsko inteligentnost, ki ljudem omogoča širši uvid in učinkovitejše delovanje, posledica česar je, da je posameznikom v družbi lažje. Na koncu pa je dodal še lasersko inteligentnost, ki jo posedujejo vrhunski umetniki, znanstveniki in poslovneži, omogoča pa, da lahko osebe, ki jo posedujejo, pospešujejo napredek ali sprožijo katastrofo (Waterhouse, 2006, str. 208).

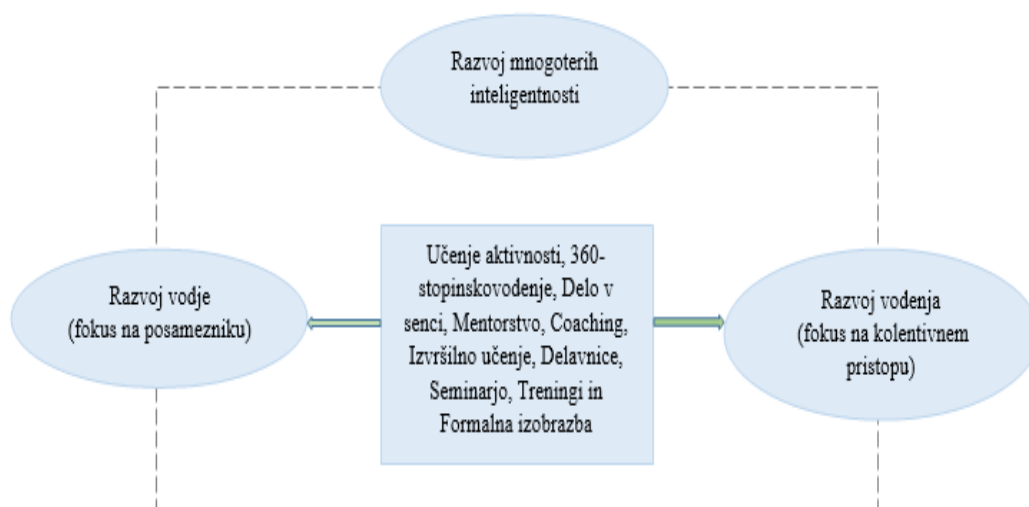
1.5.3.9 Teorija mnogoterih inteligentnosti in razvoj trajnostnega vodenja

Teorija mnogoterih inteligentnosti je tista osnova, ki ob nadgradnji temeljnih osmih inteligentnosti z eksistenčno inteligentnostjo in hvaležnimi vprašanji (začetek, vprašanje, zamisel in inovacija) ter razvojem samega sebe in drugih, pozitivnem psihološkem kapitalu, improvizaciji in zavedanju implicitnih teorij vodenja, predstavlja temeljne dejavnike razvoja trajnostnega vodenja, ki je edinstveno v zavestni odločitvi, da bo pri odločanju upoštevalo blaginjo prihodnjih generacij (Peterlin et al., 2013, str. 201-216; Peterlin, 2014).

Razvoj trajnostnega vodenja in teorija mnogoterih inteligentnosti se navezujeta na priporočila za uporabo metod za razvoj avtentičnih vodij, ki so (Dimovski et al., 2013, str. 160-164): (1) dejavno učenje, ki pomeni obravnavo realnih problemov in iskanje rešitev, kar zagotavlja nenehno izboljševanje ter vključuje učenje iz dejanske izkušnje in bodoče aktivnosti; (2) metoda 360-stopinjskega vodenja, ki posamezniku omogoča povratno informacijo iz različnih virov in posledično vpliva na izboljšanje vodstvenih veščin; (3) sistem mentorstva, ki se šteje kot dolgoročen odnos, vključno s svetovanjem, in omogoča širši karierni razvoj posameznika; (4) sistem nasledstva, kar pomeni zaznavanje voditeljskih sposobnosti posameznikov in razvoj zaposlenih v smeri prevzema vodenja, s čimer se izognemo nestabilnosti v poslovanju; (5) coaching, ki temelji na treningu

specifičnih veščin posameznika ter povečuje uspešnost posameznika in družbe; (6) pripovedovanje zgodb, kar omogoča, da dosežemo razum in čustva sogovornika, torej obe polovici možganov in s tem pogledamo tudi sami vase; (7) simulacije različnih situacij vodenja, običajno so računalniško modelirane, ki omogočajo preizkus dejanskega vedenja v določeni situaciji; (8) zunanje aktivnosti, ki popestrijo in ob določenih pogojih pripomorejo k razvoju vodij. Konceptualni model razvoja trajnostnega vodenja z razvojem mnogoterih inteligentnosti in z uporabo orodij avtentičnega vodenja je predstavljen na Sliki 3.

Slika 3: Koncept razvoja trajnostnega vodenja in teorija mnogoterih inteligentnosti



Vir: J. Peterlin, V. Dimovski in S. Penger, Creation of Sustainable Leadership Development: Conceptual Model Validation, 2013, str. 201.

Vodja prepozna resnične potrebe deležnikov, se nanje osredinja, pri tem je proaktiven in poslovne prakse izvaja tako, da upošteva blaginjo vseh deležnikov. Poudarek je na trajnostnem razvoju, katerega cilj je ohranjanje sveta v vsej njegovi raznolikosti, kar zahteva dolgoročno načrtovanje, oboje pa je treba vključiti v prakse voditeljev. Trajnostno vodenje je razvojno jedro, poudarja ohranjanje izida učenja na podlagi razvojnih izkušenj, hkrati pa skrbi za blaginjo vseh deležnikov in je tako vsebinsko kot procesno usmerjeno, kar je konceptualno edinstveno (Peterlin et al., 2013, str. 201-216).

1.6 Etično vodenje

1.6.1 Definicija etike

Etika (b.l.) je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) opredeljena kot »filozofska disciplina, ki obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo«. Pravzaprav ni enotno sprejete opredelitve etike, etika sama pa nam pove, kaj je najboljše

narediti in je endogena ter nedeljiva, je notranja in zunanja (Langlois, 2011, str. 32). To so moralna načela in norme ravnanja, načela o dobrem in zlu, ki jih najdemo na primer v krščanski etiki, lahko pa se nanašajo tudi na posamezen poklic. V tem primeru govorimo o poklicni etiki, taka je na primer zdravniška etika.

Aristotel (2002, str. 52-57) govori o vrlini – smotru, ki je nekaj višjega, ker je v službi skupnosti. Smoter je popoln takrat, ko ga izberemo zaradi njega samega in ne za doseganje drugih smotrov, kot je na primer bogastvo. Popolna vrлина je pravičnost, zato ker se človek, ki jo ima, po njej ravna ne samo v odnosu do sebe, temveč tudi do drugih (Aristotel, 2002, str. 156-157).

1.6.2 Vpliv vrednot na etično vodenje

Vrednote so v središču etičnega vodenja in so poleg avtentičnosti in opolnomočenja tisto izhodišče, iz katerega preučujemo, kaj je za organizacijo bistveno. Hkrati je to klic k reviziji našega pogleda na sprejemanje odločitev (Langlois, 2011, str. 45). Etika od posameznika namreč zahteva odgovor na vprašanje: »Kakšnega človeka hočem videti, ko se zjutraj brijem (ali ličim)?« in je le del sistema vrednot, predvsem v organizaciji (Drucker, 2001, str. 168).

Danes so poglavitni cilji etike človekove pravice, socialna pravičnost in tudi ravnotežje med mirnim sodelovanjem, sobivanjem in samopotrditvijo ter uskladitev individualnega vodenja s splošno družbeno blaginjo, zato moramo etiko na novo osmisлити in se z novimi izzivi spopasti na nov način (Bauman v Parker, 1998, str. 76). To še zlasti velja za poslovni svet in vodenje, saj ga lahko osmisli le etično ravnanje in delovanje v širšem družbenem kontekstu (Chryssides & Kaler, 1993, str. 34-77). Bouckaert (v von Weltzien Hoivik, 2002, str. 93) govori o poslovni etiki, ki je najprej sistem pravil in orodij za udejanjanje vrednot ter poslanstva družbe, kot so odgovornost do širše družbe, etični kodeksi in upravljanje vrednot, etični management pa je lahko del upravljanja s človeškimi viri ali širša politika organizacije, katere glavni cilj je doseči inteligentnejši sistem kontrole in koordinacije.

Uspešnost posameznika v organizaciji je odvisna od skladnosti njegovih vrednot z vrednotami organizacije. Vrednostna sistema posameznika in organizacije sta si lahko v navzkrižju, kar se lahko kaže na več načinov (Drucker, 2001, str. 168-170): (1) nestrinjanje glede kadrovanje »od znotraj« ali od »zunaj« kaže na različno dojetanje odgovornosti organizacije do zaposlenih in njihovega razvoja; (2) majhne, toda stalne izboljšave odražajo sistem vrednot, ki sloni na pomoči dosedanjim uspešnim partnerjem k njihovem nadaljnjemu uspešnemu razvoju; drage, tvegane in revolucionarne spremembe pa odražajo sistem vrednot organizacije, usmerjen v znanost; (3) usmerjenost v kratkoročne rezultate odraža vrednote, usmerjene predvsem v ekonomske učinke, usmerjenost v dolgoročne rezultate upošteva tudi poslanstvo podjetja.

Paterson, Luthans & Milosevic (v Schriesheim & Neider, 2014, str. 7) so na podlagi psihološkega kapitala kot ključnim elementom etičnega delovanja in avtentičnega vodenja razvili model, ki v vsakem danem položaju predvideva eno od kombinacij psihološkega kapitala in etičnega vodenja. Na tej podlagi lahko predvidimo vsaj štiri edinstvene sloge vodenja: (1) etični junak; (2) neetični antijunak; (3) etični malodušnež; in (4) neetični malodušnež. Etični vodja uporablja svoj psihološki kapital za vgrajevanje etike v organizacijsko kulturo in razvoj sodelavcev s ciljem doseganja pozitivnih ekonomskih učinkov tako organizacije, v kateri deluje, kot tudi družbe širše. Po njihovem mnenju (Paterson, Luthans & Milosevic v Schriesheim & Neider, 2014, str. 8) obstaja tesna povezava med etičnim in avtentičnim, ki se konceptualno prekrivata, saj oba načina vodenja temeljita na dobrohotnosti, poštenosti in zanesljivosti s poudarkom na etičnem sprejemanju odločitev, pri čemer je bistveno, da razumemo, kako stalno etično vedenje vodje v spreminjajočih se razmerah vpliva na sledilce in tudi kako slednji s svojim vedenjem in ravnanjem vplivajo na morebitni odklon od avtentičnega in etičnega delovanja vodje. Avtorji torej govorijo o integrativni naravi vodenja pa tudi dinamični naravi vodenja z zelo različnimi pristopi in vplivi, pri čemer je zelo pomemben značaj vodje in njegova morala. Vodja bi moral težiti k oblikovanju »značaja časti« (angl. *character of honor*), ki temelji na celovitosti, etični integriteti, odgovornosti, disciplini in spoštovanju (Paterson, Luthans & Milosevic v Schriesheim & Neider, 2014, str. 10-11). Etično prevpraševanje je del notranjih vzgibov za večji poudarek moralnim premislekom pri vodenju, pri tem pa si pomagamo z več vprašanji (Langlois, 2011, str. 60-65): (1) na katerih vrednotah je utemeljena moja odločitev; (2) za kateri cilj si prizadevam; (3) kaj je prav ali narobe (dobro ali slabo) v danem položaju; (4) kakšne so posledice za udeležence in za druge deležnike, kot so interesne skupnosti in družba širše.

Poslovna etika v Evropi se razlikuje od tiste v Ameriki, predvsem zaradi teološke in filozofske tradicije Evrope, ki vodi v iskanje soglasja med poslovnim okoljem, sindikati, vladami in nevladnimi organizacijami, da skupaj dosežejo cilje. V Evropi je poslovna etika na splošno bolj pluralistična in vključujoča, vendar je po drugi strani poslovna etika v poslovnih šolah pravzaprav šele na začetku uveljavljanja (Spence v von Weltzien Hoivik, 2002, str. 2-22). Največji izziv za etično ravnanje vodij je njihovo oportunistično ravnanje, vendar pa vse več vodij priznava etiki vlogo vrlin, kot so zaupanje, pripadnost in zavezanost, ki povečujejo kakovost njihovih moralnih kompetenc (Bouckaert v von Weltzien Hoivik, 2002, str. 93). Vendar je samo etično vodenje brez odličnosti neučinkovito (H. Gardner v Hesselbein & Goldsmith, 2006, str. 268).

1.6.3 Razvoj etičnega vodenja

Razvoj etičnega vodenja in sprejemanje etičnih odločitev gre v smeri razvijanja večrazsežne etične zavesti, skozi proces, ki poteka stopenjsko in zajema etično znanje, hotenje in delovanje (Langlois, 2011, str. 105). Etično znanje zahteva analizo danega položaja z osvetlitvijo čim več dejavnikov, ki so povezani z etiko pravičnosti, etiko kritike

in etiko skrbnosti. Etika kritike se navezuje na razumevanje odnosov, povezanih z močjo in manipulacijo, ter zahteva odgovore na naslednja vprašanja (Langlois, 2011, str. 106): (1) katera oseba ali skupina oseb ima koristi od dane situacije; (2) kdo odgovarja za posledice; (3) razmislek o krivicah, ki bi jih povzročilo nereševanje problema ali situacije; (4) kakšne so možne posledice z etičnega vidika; (5) katere vrednote želi posameznik ohraniti v luči etike kritike. Etika skrbnosti zahteva odgovore na naslednja vprašanja (Langlois, 2011, str. 107): (1) ali je zbrano dovolj dokazov in dejstev, ki osvetljujejo dano situacijo; (2) ali je posameznik preučil zakonodajo, širšo normativno ureditev, politiko in postopke, ki se nanašajo na situacijo; (3) ali posameznik uporablja prave zakonske ali podzakonske predpise; (4) kakšne so možne posledice s stališča tega etičnega vidika; (5) katere vrednote želi posameznik ohraniti v luči etike skrbnosti.

Namen druge faze, to je faze hotenja, je ugotoviti, katere vrednote se bodo ohranile potem, ko bo sprejeta končna odločitev. Gre za proces etične sodbe, ki zahteva odgovore na naslednja vprašanja (Langlois, 2011, str. 108-109): (1) katere so implicitne vrednote v dani situaciji; (2) kateri dejavnik etike bomo v dani situaciji upoštevali; (3) katera višja vrednota se bo ohranila; (4) ali se posameznik zaveda posledic svoje etične izbire ali odločitve in ali je dovolj pretehtana možnost, da posamezna etika ni bila dovolj premišljena; (5) s katerimi argumenti lahko posameznik podkrepi svojo odločitev; (6) ali je posameznik v položaju, da učinkovito predstavi te argumente notranjim in zunanjim javnostim; (7) ali je posameznik v položaju, da bi se lahko sprijaznil s situacijo. Utemeljitev odločitve na podlagi odgovorov na postavljena vprašanja nam bo dala pogum za delovanje. V tej fazi pa se osredinimo na namišljeni scenarij, v katerem bomo predstavili svojo odločitev in tudi dejstvo, da smo analizirali vse tri etike, cilj odločitve, ki je bila sprejeta na temelju ene same etike, pa je ohranjanje krovnih vrednot, pri tem pa so pomembni odgovori na vprašanja (Langlois, 2011, str. 109): (1) je odločitev precedenčna; (2) če je tako, ali so bile upoštevane nove okoliščine; (3) ali je odločitev najboljša in dolgoročno prava; (4) ali odločitev spodbuja in ohranja avtentično in etično organizacijo; (5) koga od deležnikov bo odločitev najbolj prizadela. Z etičnim odločanjem avtentični in etični vodja vzpostavlja etično kulturo v napredni učeči se organizaciji, ki spodbuja zaposlene in druge deležnike, da osvetlijo in spregovorijo o neetičnih praksah in njihovih posledicah (Dimovski et al., 2013). Neetično delovanje spodbuja in opogumlja neetične prakse, kar nas je privedlo v sedanjo krizno situacijo.

1.7 Spiritualno vodenje

1.7.1 Prvine spiritualnega vodenja

Pojem spiritualnosti oziroma duhovnosti se pogosto omejuje na versko prepričanje in prakticiranje, ki se ga šteje za strogo zasebno zadevo. To pa vpliva na posameznika, saj so veroizpovedi utemeljene na naboru vrednot, kot so upanje, zaupanje, ponižnost in hvaležnost, posamezniku pa dajejo temelj za notranji moralni kompas in delovanje na vseh

področjih, tudi pri vodenju (Neal & Manz, 2008, str. 250-267). Spiritualno vodenje ali vodenje z duhovnostjo etično komponento vodenja nadgrajuje z vodenjem, ki skrbi za blaginjo zaposlenih, družbeno odgovornost in trajnostni razvoj, pri tem pa ne žrtvuje ciljev, kot so dobičkonosnost, rast in druga merila odličnosti (Fry & Nisiewicz, 2013, str. 1).

Fry & Nisiewicz menita (2013, str. 34-36), da spiritualno vodenje vir notranje motivacije vodje in nujen pogoj za preobrazbo organizacije v učečo se organizacijo in njen nadaljnji uspeh. Fry & Nisiewicz (2013, str. 2-5) na ravni organizacije govorita o poslovnem modelu trojnega bistva (angl. *triple bottom line*), ki poudarja in pospešuje osredotočenost na ljudi, planet in dobiček ter vso skrb namenja delničarjem, investitorjem, politikom, medijem, zaposlenim, skupnosti, vladnim agencijam, okoljevarstvenikom in organizacijam za človekove pravice, kar v temeljih spreminja okolje, v katerem delujejo vodje organizacij. Spiritualno vodenje neločljivo povezuje motiviranje in navdih zaposlenih z upanjem in vero v vizijo, ki jo opredeljujejo ključni deležniki, in v tako korporacijsko kulturo, ki je utemeljena na altruistični ljubezni, ki jo avtorja ne pojmujeta v religioznem smislu, temveč kot nesebično ljubezen v duhovnem smislu, ki nam daje občutek celostnosti in harmonije, kar se izraža s skrbjo in spoštovanjem tako sebe kot tudi drugih.

Spiritualni model vodenja v organizaciji je utemeljen na več načelih (Fry & Altman, 2013, str. 85-101): (1) sodelovanje in zavezanost zaposlenih sta najboljši vir nadzora, ker vzbujata občutek pripadnosti ter energijo usmerjata v kreativno izboljšanje procesov in doseganje ciljev organizacije ter so dodana vrednost organizacije; (2) temelji na timske delu z osredinjenjem na proizvode in stranke; (3) vodje nastale težave rešujejo s sodelavci in jim tako nudijo vpogled v sprejemanje odločitev, gradijo kulturo strpnosti do napak, ki jih opredeljujejo kot izziv za organizacijsko učenje. Notranja motivacija namreč zahteva določeno stopnjo avtonomije, ki se kaže v moči posameznika, da pri opravljanju dela in sledenju ciljem korporacije zasleduje tudi svoje lastne cilje, pomembna je tudi usposobljenost za samovodenje in kompetentnost. Posameznik se mora vprašati, kdo pravzaprav je, kaj si v resnici želi in kaj ga osrečuje, do česa čuti strast ter kakšni so njegova vizija in nameni, ter kakšno izbiro sploh ima, pri tem pa je zelo pomembna tudi intuicija (Davis, 2012).

1.7.2 Izvajanje modela spiritualnega vodenja

Izvajanje modela spiritualnega vodenja poteka na štirih ravneh (Fry & Altman, 2013, str. 86-87). Na prvi ravni se vzpostavijo izhodišča za obravnavo ključnih vprašanj organizacije. Na drugi ravni je analiza deležnikov, bistvena pa je vizija organizacije, ki jo soustvarjajo opolnomočene delovne skupine, ki opredelijo tudi poslanstvo in vrednote organizacije. Sočasno se razvijajo merila učinkovitosti deležnikov. Organizirane in opolnomočene delovne skupine svoje sile usmerjajo v skupne cilje, razvijajo strategijo z implementacijo ciljev skozi opolnomočenje ekip ter razvijajo informacijski sistem za deležnike za merjenje učinkovitosti. Na tretji ravni je vodenje razvoja organizacije s

posegom in učenjem, da bi opolnomočili ekipe, odločali skupaj s soglasjem in upravljali konflikte ter odpor do sprememb, pa tudi premagovali jezo, zamere, strah skozi dopuščanje, sprejemanje in hvaležnost. Na četrti ravni vodenja gre za usklajevanje sprememb s spremenljivkami v organizaciji, kar rešujemo z vključevanjem informacijske tehnologije. Na tej ravni tehnologija in tudi sistem nagrajevanja omogočata pridobivanje, izbor in usposabljanje posameznikov. Pri tem pa je pomembno, da v polnosti živimo svoje notranje življenje in delujemo v skladu s svojim vrednostnim sistemom ter se ne odpovemo svojim sanjam in željam ter si ne postavljamo meja in se zavedamo svojih prednosti, darov in talentov (Davis, 2012).

Spiritualno vodenje je eden od dejavnikov odličnosti vodje, ki omogoča razvoj njegovih potencialov in omogoča »nemogoče narediti mogoče« (Fry & Altman, 2013, str. 120-131), vodenje pa se šteje kot poklicanost z namenom delati dobro (Neal & Manz, 2008, str. 259-266). Pri tem pa ne smemo zanemariti intuicije, ki je zelo močna podstat naše podzvesti, čeprav je to nekaj neoprijemljivega, vendar je kot kompas, ki vedno kaže v pravo smer (Davis, 2012). Intuicijo lahko ovrednotimo, tako da lahko um nadziramo, ga urimo z ustreznimi tehnikami umirjanja uma, kot sta meditacija in psevdopsihoza, lahko se povežemo s svojo podzvestjo, kajti bolj ko bomo razvili svojo intuicijo, večje inspiracije bomo doživeli (Davis, 2012).

1.8 Služnostno vodenje

Temelje služnostnega vodenja (angl. *servant leadership*) najdemo v kitajskih filozofskih šolah konfucianizma, daoizma, pa tudi v političnem kontekstu komunizma, ki na prvo mesto postavlja ljudi, etično vedenje, moralno ljubezen, graditev odnosov, ponižnost, konceptualno znanje, prvine služenja pa so prisotne tudi v muslimanskem svetu (Dion, 2012, str. 4-24). Že vietnamski mojster zena Nhat (2012, str. 79), ki je združil budistična načela sočutja in nenasilja z dejavnim poseganjem v življenja ljudi, se je spraševal, ali delamo samo za organizacijo ali tudi za druge ljudi. Pomembno je, da predvsem pomagamo in osrečujemo sebe in svoje najbližje, ker lahko le tako dajemo tudi družbi in osrečujemo druge, ki so daleč stran. Fromm (2003, str. 44) govori o družbenem vidiku dela in o delu posameznika, s katerim vpliva na izboljšanje organizacije in kakovost medsebojnih odnosov ter skrbi za odličnost. Uradniki in politični predstavniki so le rezultat njegovega dela, v humanistični družbi so cilji človekovega življenja skladni s cilji družbe. Najbližjim in drugim ljudem lahko pomagamo ter jih osrečujemo v sedanjem trenutku tako, da smo pozorni, da pozornost redno prakticiramo, pri tem pa »moramo uporabiti metode pozornosti, da bi našli pot« (Nhat, 2012, str. 80).

Služnostno vodenje daje prednost potrebam tistih, ki so vodeni, kar je pravzaprav Kristusova vizija, ki je sebe postavil v službo drugim (Robinson, 2011, str. 55). Utemeljitelj služnostnega vodenja je Robert K. Greenleaf, ki je 38 let vodil raziskovalni oddelek v korporaciji AT&T. Že leta 1970 je namreč objavil esej, ki je mejnik v

razumevanju in prakticanju vodenja z naslovom Služabnik kot vodja (angl. *The Servant as Leader*) (Frick, 2004).

Vprašanje, ki se v zvezi s služnostnim vodenjem poudarja, je nasprotje med služenjem, ki je v osnovi podrejen položaj, in vodenjem, ki je na drugi strani nadvladujoč položaj. Pravzaprav je izziv obe tako zelo nasprotujoči si komponenti združiti v eno samo osebo (Sipe, & Frick, 2009; Frick, 2004). Če opredelimo vodenje kot namerno spreminjajoči se proces, v katerem s skupnim namenom povezani vodje in sledilci delujejo za doseganje skupne vizije, lahko služnostno vodenje opredelimo kot tisto razumevanje in prakso vodenja, pri katerem vodja služi interesom sledilcev in preseže lastne interese, vendar pa ne moremo govoriti le o novem slogu ali praksi vodenja, temveč o novi paradigmi, ki pomeni preoblikovanje razumevanja in praks vodenja (Laub, 2004, v Robinson, 2011, str. 55-60). Na prvem mestu so torej ljudje – sledilci in ne organizacija in celo ne drugi deležniki, vendar obstaja domneva, da če vodja, ki deluje po paradigmi služnostnega vodenja, pravilno deluje, se bo to poznalo na učinkoviti izvedbi, kar pa bo vplivalo na doseganje ciljev organizacije in širše (Laub, 2004, v Robinson, 2011, str. 55-60). O služnostnem vodenju govorimo takrat, ko so na prvem mestu ljudje in njihove potrebe, vodja, ki služi (angl. *servant leader*), pa je usposobljen za komunikacijo, sočuten sodelavec, ki razmišlja dolgoročno, odlikuje ga sistemsko razmišljanje in je moralna avtoriteta, poleg tega je pronicljiv, etičen in načelen, zaupanja vreden, verodostojen in ponižen (Sipe, & Frick, 2009).

Vodja deluje po svoji vesti, njegov ego pa ni v ospredju, je poduhovljen in navdušen ter se je zavezal želji nekemu služiti. Ključne kompetence so: integriteta, ponižnost in služenje višjim namenom (Sipe & Frick, 2009). Sipe & Frick, 2009 opredeljujeta sedem stebrov, ki podpirajo in omogočajo udejanjanje služnostnega vodenja prek vodje, za katerega so značilne naslednje lastnosti: (1) značajna oseba, katere moralni kompas je usklajen z njenim notranjim bistvom in ki se zaveda, katero ravnanje ga vodi proč od notranjega bistva, ter se nenehno sprašuje, kako se to, kar dela, sklada s tistim, kar je treba storiti; (2) ljudi postavlja na prvo mesto, zato jim pomaga, da uresničijo svoje razvojne potrebe, na prvo mesto postavlja služenje in šele potem vodenje, izraža iskreno željo in iskreno skrb za druge, ima um mentorja; (3) šolani komunikator, ki se na nastalo težavo samodejno odzove prvi in s spoštovanjem, resno posluša ter govori učinkovito, želi najprej razumeti, šele potem želi biti razumljen, drugega posluša s pozornostjo in išče odziv tudi od drugih, vpliva na druge z asertivnostjo in prepričevanjem in ne s pozicije moči položaja, pri tem pa je empatičen in prepričljiv ter spodbuja povratne informacije; (4) sočuten sodelavec, ki z delovanjem krepí medsebojne odnose, podpira raznolikost in ustvarja kulturo sodelovanja, izraža skrbnost za kakovost delovnega življenja drugih ter gradi ljubeče sodelovalne skupine in skupnosti, vabi k sodelovanju in nagrajuje prispevke sodelavcev, dobro sodeluje z ljudmi iz različnih kulturnih okolij in interesnih skupin ter zna vrednotiti posamezne razlike med njimi, v sporih deluje spoštljivo, pošteno in tvorno, ključne kompetence pa so: spoštovanje, graditev skupnosti in reševanje sporov s pogajanjem, saj meni da je skupaj

mogoče doseči več; (5) zna misliti in predvideti možnosti v prihodnosti in videti jasen namen, kar je središče etike vodenja. Je intuitiven in lahko svoje misli jasno izraža ter navdihuje sodelavce za skupno vizijo, uporablja ustvarjalnost kot strateško orodje, je zahteven, odločen in pogumen odločevalec, ključne kompetence pa so: vizionarstvo, ustvarjalnost in pogum za odločno ukrepanje; (6) je sistemski mislec, ki razmišlja in deluje strateško ter učinkovito upravlja spremembe in zna poiskati ravnotežje med deli ter jih združiti v celoto, nenehno povezuje sistemsko teorijo z etičnimi vprašanji, načela služnostnega vodenja vpeljuje v sistemske analize in odločanje, integrira prispevke sodelavcev v celovito rešitev, kaže zavest o tem, kako voditi in upravljati spremembe, pri tem pa se opira na ključne kompetence, kot so razumevanje kompleksnosti, prilagodljivost in zavest o višjem dobrem; (7) je moralna avtoriteta, ki je vredna spoštovanja in vzbuja zaupanje ter določa standarde kakovosti za uspešnost in moralno avtoriteto vrednoti višje kot avtoriteto, ki izvira iz moči formalnega položaja, zna postavljati jasne in trdne, vendar kljub temu prožne meje, vzpostavlja modele in standarde kakovosti, opolnomoči druge za prevzemanje odgovornosti, zna deliti moč in nadzor ter ustvarja kulturo odgovornosti.

1.9 Kreativno vodenje

1.9.1 Pojem kreativnosti

Kreativnost (b.l) je »sposobnost za ustvarjanje novih (uporabnih) idej, rešitev, zgodb, s katerimi lahko na izviran način rešujemo probleme ali povezujemo rešitve«. To je tudi nov odgovor na problem, katerega reševanje lahko skozi odpravo ovir z avtentičnim vodenjem in vizualizacijo usmerjamo k skupni viziji in ciljem (Dimovski et al., 2013, str. 40-41). Poznamo tri konceptualizacije kreativnega vodenja (Charalampos, Karkb & Epitropakic, 2015, str. 393-482): (1) prva konceptualizacija, ki se je razvila znotraj raziskave o organizaciji, se osredotoča na vlogo vodilnega v spodbujanju ustvarjalnosti drugih v organizacijskem smislu; (2) druga konceptualizacija se osredotoča na kreativnega vodjo, ki je primarni vir kreativnega razmišljanja in obnašanja, ki ustvarja in upravlja svojo ustvarjalno podjetnost; (3) tretja konceptualizacija se osredotoča na vlogo vodilnega, ki svoje ustvarjalne ideje integrira z ustvarjalnimi idejami drugih strokovnjakov v okviru dela.

Charalampos et al. (2015, str. 393-482) so podali novo konceptualizacijo kreativnega vodenja, ki vključuje tri različne pojavne oblike ustvarjalnih tokov: (1) prva se odraža v pospeševanju ustvarjalnosti zaposlenih; (2) druga je usmerjanje udejanjanja voditeljeve ustvarjalne vizije; in (3) povezovanje raznovrstnih ustvarjalnih prispevkov. Dimovski et al. (2013, str. 42-43) kreativno vodenje vpeljuje tudi v koncept naprednega vodenja, pri katerem je naloga kreativnega vodje upoštevanje značilnosti ustvarjalnih posameznikov in udejanjanje ustvarjalnega pristopa k reševanju problemov. Pomembno je natančno opredeliti cilj in se osrediniti nanj. Temu sledijo postopek zbiranja podatkov in informacij, ovrednotenje rešitev in nato dogovor o eni ali morebiti več rešitvah. Na koncu je

udejanjanje rešitev in preverjanje uresničevanja izbrane rešitve (Dimovski et al., 2013, str. 42-43).

1.9.2 Kreativni vodja in kreativni posameznik

Poznavanje samega sebe in kreativnost sta temelja kreativnega vodenja. Vodja z navdušenjem deli strast in sodelavce z inspiracijo navdušuje za skupne cilje, ki so pomembni za organizacijo in zanje, vodja pa ima čast, da izbira in podpira spremembe ter razvoj sodelavcev in svoj razvoj (Evans, 2009, str. 55).

Dimovski et al., (2013, str. 39-41) v kontekstu vodenja opredeljujejo kreativno (ustvarjalno) organizacijo, v kateri ima posameznik dobre zamisli, vsestransko pa ga spodbuja avtentični vodja, ki omogoči ustvarjalno ozračje, naklonjeno in strpno do novih zamisli ter idej, tako da jih morebiti zadržani posameznik lahko izrazi. Kreativni vodja mora znati delo dobro organizirati, za doseganje skupne vizije pa sodelavce spodbuditi k čim boljšim rezultatom. Ustvarjalna organizacija je zavezana napredku in vzdržuje odprte komunikacijske kanale ter ima številne stike z zunanjimi viri. Kreativnost se spodbuja s tehnikami možganskega viharjenja (angl. *brainstorming*) in sistemom sugestij ter drugimi skupinskimi tehnikami. Pomembno je tudi, da je dovoljeno drugačno obnašanje, kot je na primer ekscentričnost, prav tako so bolj ohlapno opredeljeni položaji in nadzor, večja je toleranca do napak in nagnjenosti h tveganju. Za ustvarjalno organizacijo je značilna igrivost in večja svoboda, tako pri izbiranju in sledenju problemov kot tudi pri razpravljanju o idejah. Sistem nagrajevanja spodbuja inovacije, viri pa se razporejajo kreativnim osebam in tistim projektom, ki morebiti ne bodo takoj dali finančnega učinka, bodo pa pripomogli k novim idejam in kreativnim rešitvam. Ustvarjalni posameznik je po svoji naravi lahкотnega odprtega uma, je izviren, neodvisen in si želi manj avtoritete. Prav tako je radoveden in igriv ter nedisciplinirano raziskuje, odlikujeta ga pa vztrajnost in pripadnost ter »usmerjen pristop«. Posameznik v organizaciji ima možnost, da postane ustvarjalen in snuje nove zamisli, ki pomenijo zadovoljitev potreb, ki jih je zaznal, ali odziv na priložnosti, ki se ponujajo organizaciji, če njegovo ustvarjalnost spodbudi avtentični vodja, ki s tem omogoča sprožanje sprememb in ustvarjanje nove dodane vrednosti.

V napredni učeči se organizaciji so ljudje vir ustvarjalnosti, zato je osredotočanje na njihove talente, sposobnosti in veščine ter motiviranje za ideje in ustvarjalni proces zelo pomembno, vodja pa mora spoznati način, na katerega ustvarja posameznik, ki je lahko različno profiliran – govorimo o učečem se profilu, organizatorskem profilu in graditeljskem profilu, vsi trije pa so za ustvarjalni proces nepogrešljivi – ter svoje vodenje prilagoditi posameznemu profilu, da lahko žanje rezultate (Dimovski et al., 2013, str. 40-44).

1.10 Holistično vodenje

Vsak posameznik si mora v življenju prizadevati za ravnotežje in se osrediniti na doseganje najpomembnejših ciljev. To je mogoče doseči s holističnim delovanjem, enaka pravila pa veljajo tudi za organizacije in njihove vodje. Holističen pristop k vodenju v povezavi z avtentičnim vodenjem je tisti gradnik napredne organizacije in naprednega vodenja, ki ji dajejo moč, da dosega uspešnost (Dimovski et al., 2013, str. 18-19). Legitimnost vodenja ni omejena le z njegovo legalnostjo, temveč se danes vse bolj upoštevata psihološki in moralni vidik vodenja.

Okvir za razvoj holističnega vodenja je trajnostni razvoj, ki omogoča inovativne rešitve, s katerimi zmanjšujemo izčrpavanje virov in odpravljamo posledice onesnaževanja ter ustvarjamo trajnostne rešitve. To zahteva strateško razmišljanje ter strateško vodenje in upravljanje, kar vključuje strateški pogled na človeštvo kot celoto, naravno in poslovno okolje, vključno z gospodarskimi, tehnološkimi, okoljskimi, družbenimi, tržnimi in konkurenčnimi vidiki, vladanjem, usmeritvami in posledicami (Rainey & Araujo, 2015, str. 40-50).

Drugi razlog za holistični pristop k vodenju in upravljanju pa je rast globalnih korporacij, ki delujejo globalno, globalno tudi komunicirajo vrednote ter s tem zagotavljajo učinkovitost celotnega sistema, saj so čedalje bolj odvisne od oskrbovalnih verig, partnerjev, zaveznikov in drugih deležnikov, katerih delovanje je čedalje bolj sofisticirano (Rainey & Araujo, 2015, str. 41), saj v današnjem svetu več ne moremo govoriti o enem dobavitelju ali partnerju, temveč so odnosi veliko bolj zapleteni, soodvisnost pa veliko večja. Holistični pristop k vodenju se omenja tudi v povezavi z islamskim konceptom vodenja, ki teži k trajnostnemu razvoju organizacij (Mat Hassan, Muhamad, Abdullah & Akmaliah Adham, 2011).

Gorenak & Mulej (2010, str. 22-31) obravnavata holistični pristop k vodenju in upravljanju v organizaciji v zvezi z upravljanjem popolne odgovornosti v podjetju (angl. *total responsibility management* ali *TRM*), kar naj bi se vzpostavilo kot standard in odziv na pričakovanja javnosti za odgovorno obnašanje podjetij. Predvsem gre za uspešno družbeno odgovorno upravljanje odnosov med deležniki in naravnim okoljem, pri tem pa vodja gradi na ključnih vrednotah, etiki in kulturi, pomembna je integracija z notranjimi normami podjetja, med katere so vključene vrednote, kot so poštenost, nesebičnost, sodelovanje, učenje, pripadnost, zvestoba in dolgoročnost. Ne da bi se odpovedalo lastnim ciljem, podjetje skrbi tudi za družbeno odgovorno potrošnjo, torej vzgaja potrošnike v skladu s filozofijo TRM, pri tem pa zasleduje in upravlja tudi finančne cilje. Avtorja predlagata dopolnitev običajnih ekonomskih meril s sistemom TRM.

1.11 Vodenje s hvaležnostjo

1.11.1 Opredelitev hvaležnosti

Hvaležen (b.l.) je tisti, ki »se zaveda vrednosti izkazane dobrote in to tudi pokaže«, ki »izraža hvalo, zahvalo« in »ki zagotavlja zadovoljstvo, uspeh, korist«. V povezavi z vodenjem so različni avtorji opredelitev hvaležnosti dopolnili. Hvaležnost je tista vrlina, ki posamezniku omogoča notranji mir in vpliva na njegov um ter ustvarjalnost, vodenje s hvaležnostjo (angl. *appreciative leadership* ali *greatful leadership*) pa ima večji učinek, če hvaležnost živimo in prakticiramo vsak, torej vsak dan izražamo hvaležnost na primer sodelavcem za dobro opravljeno delo. S tem pridobimo dvojno korist: vemo, kaj ljudje poleg nas delajo, kar nas osrečuje in se lahko povežemo v skupne projekte, po drugi strani pa imajo ljudje občutek, da je njihov prispevek cenjen in se bodo še bolj potrudili. Teorija vodenja s hvaležnostjo izhaja iz predpostavke, da so organizacije središče odnosov med ljudmi (Cooperrider & Whitney, 2005, str. 8).

Saunders (2015) pripisuje vodenju s hvaležnostjo značilno delovanje in odzivanje. To pomeni, da pri vodenju s hvaležnostjo položaj vedno pogledamo z drugega zornega kota in v danem položaju, ki za posameznike morebiti ni najugodnejši, izrazimo hvaležnost, da se odvija tako, kot se. Na primer, ko posel raste in moramo kar naenkrat izdajati in plačevati več računov, bodimo hvaležni, da je tako, kajti položaj bi bil lahko bistveno slabši, če tega ne bi bilo, ker bi to pomenilo, da ni dovolj dela in bi bil stres veliko večji. Potrudimo se poiskati dobro v slabem, na primer karkoli že gre narobe, zapišemo si dobre strani dogajanja, za katerega menimo, da je za nas slabo. To pomaga pri premagovanju dvoma, strahov in jeze ter obtoževanja samega sebe in središče naše pozornosti preusmeri v sedanji trenutek, ki je popoln, ker je sedanji, in ne v preteklost ali v sanje o prihodnosti. Pridobimo povratne informacije, za katere izrazimo hvaležnost, ker lahko pomenijo tudi konstruktivno kritiko in omogočajo drugačen vpogled ter so možni vir novih zamisli in večje ustvarjalnosti v organizaciji. Hvaležnost opogumlja pripovedovanje zgodb, ki so dejavnik povezovanja sodelavcev, osvetlijo različna ravnanja kot na primer, kako je napaka pripeljala do inovacije, poleg tega pa čustva, ki se ob tem sproščajo, povezujejo deležnike, kar privede do trdnejše korporacijske kulture in pripadnosti ter posledično večjega uspeha organizacije.

1.11.2 Hvaležna vprašanja

S hvaležnimi vprašanji (angl. *appreciative inquiry*) (Cooperrider & Whitney (2005, str. 7) opredeljujemo vrednotenje dejanj in iskanje najboljšega v ljudeh in v svetu, ki nas obkroža. Poudarjamo pretekle dosežke in sedanje prednosti ter potenciale posameznika, pri tem pa poudarjamo tiste stvari, ki življenje živih sistemov osmišljajo. To so zdravje, vitalnost in odličnost. Po drugi strani gre za raziskovanje in odkrivanje novega z odprtim umom videti nove potenciale in možnosti ter jih sistematično raziskovati ter preučiti.

Vprašanje hvaležnosti in vodenje s hvaležnostjo na prvo mesto postavlja umetnost postavljanja pozitivnih vprašanj namesto kritičnih, s čimer spodbujamo domišljijo in uresničevanje sanj, pridobivamo nove zamisli, ki lahko vodijo v inovacije, in s tem oblikujemo prihodnost. S tem se skupnost močneje poveže, kar ji omogoča razvijati potencialne, saj lahko z množičnimi hvaležnimi vprašanji več sto ali tisoč ljudi pomaga soustvarjati kolektivno prihodnost ne samo na ekonomskem, temveč tudi na širšem družbene področju (Cooperrider & Whitney, 2005, str. 8), in gre za gradnjo boljšega sveta (Cooperrider & Whitney, 2005, str. 60). Hvaležnost je lahko tisti dejavnik, ki omogoča vodji, da lažje opredeli namen in cilje organizacije ter vodi spremembe, pri tem pa upošteva čustveni svet posameznikov, ki delujejo v organizaciji in so vodilo njihovega delovanja, morebiti tudi odpora do sprememb (Whitney & Trosten-Bloom, 2010, str. 30). Vodenje s hvaležnostjo izhaja iz podmene, da so organizacije humani socialni sistemi, z velikanskim številom povezav med ljudmi, ki imajo neomejene zmožnosti in katerih komunikacijsko sredstvo pri ustvarjanju in medsebojnih odnosih je jezik. Hvaležna vprašanja, naslovljena na sodelavce ali fokusno skupino ljudi, dajejo ljudem občutek, da njihovo mnenje šteje, in da so kot ljudje upoštevani, daje jim občutek pripadnosti in obstoja kot človeških bitij in ne razosebljenih oseb – pravzaprav gre za osvoboditev in premik meja moči in avtoritete, vse to pa vodi v pozitivne spremembe (Cooperrider & Whitney, 2005, str. 60).

Hvaležna vprašanja lahko razdelimo na štiri področja: (1) odkrivanje – je nenehno sistemsko raziskovanje s hvaležnimi vprašanji, kar opredelimo kot pozitivno in ključno vrednoto; (2) sanje – kjer si predstavljamo, da lahko potenciali organizacije spremenijo svet; (3) oblikovanje – kjer pozitivno ključno vrednoto vključimo v obstoječe strategije, procese, sisteme, odločanje in sodelovanje in (4) usoda – kjer deležnike povabimo k dejavnostim, ki vključujejo raziskovanje, sanje in oblikovanje (Cooperrider & Whitney, 2005, str. 30-60). Prihodnost se bo družbeno oblikovala in bo z jasno ter javno artikulacijo sprožila posameznikovo in kolektivno delovanje; orodje za komuniciranje so vprašanja in dialog ter odmik od analize problemov, pozornost in delovanje se usmerja v ideje, ki jih je vredno preučiti in jih usmeriti v produktivno prihodnost (Whitney & Trosten-Bloom, 2010, str. 2-5), zato je struktura hvaležnih vprašanj pomembna.

1.12 Karizmatično vodenje

Karizmatično vodenje lahko pojasnimo tudi s transformacijsko teorijo vodenja, ki se nanaša na obnašanje vodij in opisuje njihove značilnosti z učinkom na sledilce, da bi jih opolnomočili za doseganje širših kolektivnih ciljev. Ko se karizmatično vodenje nanaša na organizacijo in povečanje njene učinkovitosti, karizmatična teorija vodenja vključuje tudi avtentičnost (Ingram, 2013, str. 15). Enako meni tudi Robinson (2011, str. 44), ki karizmatično teorijo opredeljuje kot transformacijsko avtentično, ker sledilce z dvigom moralnih vrednot navdihuje za »bratovščino«, česar ni lahko doseči in se navezuje na pozitivne vrednote in altruizem, kot je harmonija, ki so biblične vrednote.

Teorija karizmatičnega vodenja v nasprotju s transformacijsko teorijo postavlja v ospredje krizno situacijo in karizmo ter vpliv karizmatičnega voditelja na zaznavo sledilcev (Ingram, 2013, str. 15), ki jih vodja motivira z inspiracijo (Robinson, 2011, str. 44).

1.12.1 Karizma in Webrova teorija

Karizma je »nadnaravna sposobnost, dana posamezniku, zlasti v korist drugih« (SSKJ, 2016). Weber (v McCulloch, 2014) je menil, da karizma obstaja, ali pa je ni, opredeljujejo pa jo nekatere kvalitete oziroma vrline točno določenega posameznika, nekaj kar ima samo on in se s tem razlikuje od drugih ljudi. Njegove vrline drugi vidijo kot skoraj nadnaravne in nadčloveške ali pa so te vrline izražene z izjemno močjo, imele naj bi božanski izvor, na podlagi katerega vodi pripada vloga voditelja, hkrati gre za njegov značaj in avtoriteto (Weber v Ingram, 2013, str. 10-15).

V današnji družbi ima karizmatični voditelj pozitivno konotacijo. Pogosto za nekoga pravimo, da je »rojen voditelj« ali pa »nekaj je na njem«, čeprav gre velikokrat le za to, da je posameznik bolj energičen in ambiciozen, mogoče pa je tudi, da je postal izjemen in karizmatičen, ko se je srečal s prav tako izjemno situacijo. Karizmatičnega voditelja je pod določenimi pogoji mogoče zgraditi oziroma ga v karizmatičnega preoblikovati (McCulloch, 2014), kar je še zlasti pomembno danes, ko iščemo voditelje, ki bi organizacije in družbo vodili z upoštevanjem komponent trajnostnega razvoja.

Sledilci pripoznajo in spoštujejo posebne attribute karizmatičnega vodje ter mu prepuščajo odločitve, kar še toliko bolj velja za stresno ali krizno situacijo. Sledijo mu zvesto in z zaupanjem ter verjamejo v njegove attribute, sčasoma pa karizmatičen vodja da prednost racionalni ali tradicionalni avtoriteti, problem pa nastane ob na primer njegovi smrti, ker so sledilci prisiljeni poiskati novega vodjo (Ingram, 2013, str. 14).

Karizmatičnost je pogojena s psihološkimi pristopi, saj je že Freud trdil, da so ljudje čreda, ki potrebujejo vodjo, karizmatičnost pa je bolj obveznost kot lastnost in je povezana z narcisizmom in željo po samopotrditvi (vodja potrebuje ogledalo), nakazovala pa naj bi se že v zgodnjem otroštvu (Ingram, 2013, str. 15).

1.12.2 Karizmatični vodja

Karizmatični vodja vpliva na splošni občutek sledilcev glede sposobnosti ocene lastne vrednosti in na dojetje lastne vrednosti ter njihovega prispevka h kolektivnim ciljem, sledilce pa vodi z vizijo, ki jo ponotranjijo in so ji zvesti (Ingram, 2013, str. 17). Pri karizmatičnem vodenju govorimo tudi o sociološko simbolnem pomenu, ki pomeni osmišljanje in poistovetenje s kolektivnimi cilji, na splošno pa lahko rečemo, da so karizmatični vodje v zgodovino zapisali negativne zgleda. Med njimi je gotovo na prvem mestu Hitler in danes tudi islamska država. Čeprav lahko v zgodovini najdemo tudi

pozitivne primere, kot je bil na primer Jezus (Ingram, 2013, str. 221-225), je ustrezno opozorilo, da gre v negativnih primerih za t. i. psevdo transformacijske voditelje, ki jih zanimajo grandiozni cilji in jih skrbi organizacija ter ki niso osredinjeni na vrednote. S karizmo, ki jo sicer imajo, nimajo pa temeljnih vrednot, delujejo razdiralno. Zato je pravo transformacijsko avtentično vodenje tisto, ki širi moralni okvir delovanja posameznika, ki ga obravnava posamično, in z intelektualno stimulacijo pozitivno pristopa do skupnosti (Robinson, 2011, str. 44).

Karizmatično vodenje je povezano z močjo in patronatom (McCulloch, 2014) ter je tesno povezano s političnimi voditelji. Karizmatični vodja običajno zavrača rutino, pripisuje se mu nadnaravna, nadčloveška ali vsaj značilna in posebna moč ali kvalitete (Farris, 2013). Karizma se tudi v času, ko iščemo izhod iz krize, zlorablja, kar velja na primer za islamsko državo (Ingram, 2013). To pa še povečuje tveganja in zapletenost sicer tesno prepletenega, toda v marsikaterem pogledu zelo razdrobljenega sveta.

1.13 Priповedovanje zgodb

Čeprav obstaja zelo veliko teorij vodenja, se avtorji strinjajo glede osnovne teorije vodenja, ki vključuje procese, s katerimi vodja prek drugih dosega spremembe (Tietze, Cohen & Musson, 2003, str. 132). Pri pripovedovanju zgodb na prvo mesto postavljamo jezik, zaradi katerega so nekateri vodje prepričljivejši od drugih (Tietze et al., 2003, str. 134). Avtorji opredeljujejo jezik kot sredstvo sporazumevanja in dialoga, znati pa moramo komunicirati tudi znakovno in v prispodobah ter poudariti pomene, ki jih komuniciramo (H. Gardner, 1995). Prispodoba je v funkciji povečevanja novih vpogledov in vidikov ter inovativnosti, izraža trajnostne vrednote in čustveno resničnost. Je del našega pojmovnega sveta, s katerim sprejemamo zunanji svet, in sredstvo normalnosti, način, na katerega svet vidimo in ga jemljemo za samoumevnega. Ena najbolj znanih prispodob je na primer: »Čas je denar«. In kaj pomeni? Izraža, da nimamo časa, da pohitimo ipd. (Tietze et al., 2003, str. 132). Zgodbe so bistvena komponenta in sestavni del kulture ter so ključne kulturne vrednote. S pripovedovanjem zgodb gradimo povezavo med jezikom, pripovedno identiteto, interakcijo, družbo in kulturo (Nylund, De Fina & Schiffirin, 2010). Seznanjajo nas z vzorci obnašanja in moralnih sodb. Zanimivo je preučiti nekatere pravljice, kot so denimo Sneguljčica in sedem palčkov, z vidika današnjih vrednot. Gotovo bi se našel nekdo, ki bi rekel, da ima Sneguljčica podrejeno vlogo gospodinje, s feminističnega vidika pa je danes to nesprejemljivo (Tietze et al., 2003, str. 50-55).

Pri pripovedovanju zgodb na prvo mesto postavljamo jezik, zaradi katerega so nekateri vodje prepričljivejši od drugih (Tietze et al., 2003, str. 134). Avtorji opredeljujejo jezik kot sredstvo sporazumevanja in dialoga, znati pa moramo komunicirati tudi znakovno in v prispodobah ter poudariti pomene, ki jih komuniciramo (H. Gardner, 1995). Prispodoba je v funkciji povečevanja novih vpogledov in vidikov ter inovativnosti, izraža trajnostne vrednote in čustveno resničnost. Je del našega pojmovnega sveta, s katerim sprejemamo

zunanj svet, in sredstvo normalnosti, način, na katerega svet vidimo in ga jemljemo za samoumevnega. Ena najbolj znanih prispodob je na primer: »Čas je denar«. In kaj pomeni? Izraža, da nimamo časa, da pohitimo ipd. (Tietze et al., 2003, str. 132).

Zgodbe so bistvena komponenta in sestavni del kulture ter so ključne kulturne vrednote. S pripovedovanjem zgodb gradimo povezavo med jezikom, pripovedno identiteto, interakcijo, družbo in kulturo (Nylund, De Fina & Schiffrin, 2010). Seznanjajo nas z vzorci obnašanja in moralnih sodb. Zanimivo je preučiti nekatere pravljice, kot so denimo Sneguljčica in sedem palčkov, z vidika današnjih vrednot. Gotovo bi se našel nekdo, ki bi rekel, da ima Sneguljčica podrejeno vlogo gospodinje, s feminističnega vidika pa je danes to nesprejemljivo (Tietze et al., 2003, str. 50-55).

Zgodbe zajemajo izkustvene posebnosti človeških dejanj in vključujejo razlog in namere, prepričanja, cilje in vrednote (Tietze et al., 2003, str. 50). Poznamo »bogate zgodbe« (angl. *rich stories*) in razdrobljene zgodbe, obe vrsti pa imata specifične lastnosti in namen, delujeta v procesu med pripovedovalcem zgodb in poslušalcem in imata neki fokus, ki je pri bogatih zgodbah usmerjen v aktivnost, pri razdrobljenih pa neki neprekinjeni tok. Skozi zgodbe se raziskuje kolektivni pomen, z zgodbo se spreminja organizacijska resničnost ter razvija, ostri in preuči smisel, ki mogoče za člane organizacije pomeni nekaj naravnega in nespremenljivega. S pomočjo zgodb se skupino pripravi za načrtovanje in izvedbo načrtov, ki imajo skupni pomen in namen, pri tem pa vključujemo zabavo in sprožamo pozitivna čustva, posamezniki so junaki, njihove pozitivne lastnosti pa se poudarijo (Tietze et al., 2003, str. 51-64).

Z interpretiranjem zgodbe ugotavljamo njene simbolne pomene. V povezavi z organizacijo nam zgodbe omogočajo vpogled v socialne resničnosti, z zgodbami pa vplivamo na njihovo preoblikovanje, tako da jih delimo z drugimi. Tako pa se oblikujejo kolektivne skupne zgodbe, gre za soočanje osebnih občutkov, predpostavk in predsodkov ter pripravljenost, da se svet razišče kot potencialno dvoumen, zgodbe same pa ne pomenijo, da bomo našli resnico (Tietze et al., 2003, str. 65).

Zgodbe so lahko del managerskega in svetovalnega procesa, še zlasti za management znanja, pri katerem je mogoče z elektronskimi pripomočki ustvariti bazo za deljenje zgodb v organizaciji in s tem deliti tudi znanje. Za organizacijo je pomemben diskurz, na osnovi katerega deluje, temeljni pa so vrednote in prepričanje, ki jih je treba skozi pripovedovanje zgodb znati komunicirati, še posebno je treba znati komunicirati ob upoštevanju različnih kultur in poznati posamezne lingvistične značilnosti jezikov različnih kulturnih okolij, jih razumeti in pravilno komunicirati. Treba je določiti vrh pripovedovanja, ustrezno rutino, slog in vrednote ter vključiti humor, ki se prilagodi značilnostim kulturnega okolja. Pri kulturnih razsežnostih moramo upoštevati razlikovanje med individualnim in kolektivnim, razlike v moči, ki se izkazuje s hierarhijo ali egalitarnostjo, izogibanje negotovosti,

razmerje med moškim in žensko ter kratkoročno oziroma dolgoročno naravnost (Tietze et al., 2003, str. 65-66).

Za nas, ki živimo v svetu razvitih tehnologij in elektronike, so elektronska orodja, kot so elektronska pošta, kratka besedilna sporočila (SMS), predstavitve s pomočjo orodij, kot je Power Point, postale sredstvo komuniciranja zgodb, pomembno pa je tudi vedeti, da v današnjem relativnem svetu ni več absolutnih standardov ali referenčnih točk, na podlagi katerih bi razumeli ali presojali svet okoli nas, ni neke izhodiščne točke, standarde ali referenčne točke lahko postavljamo v razmerju drug do drugega, ker je vse povezano (Tietze et al., 2003, str. 132). Digitalno pripovedovanje zgodb je torej naslednja razvojna stopnja pripovedovanja zgodb, povezanega z večopravilnostjo in slabšo koncentracijo. Tako vpliva na tiste centre v možganih, ki se povezujejo s postopki in veščinami, zanemarja pa področje dejstev in idej, zato je za čuječnost poseben izziv (Tancig, 2015).

1.14 Koncept razvoja trajnostnega vodenja

Že Konfucij je dejal: »Da bi postal vodja, moraš najprej biti Človek« (Senge, v Frick, 2004, str. ix). Sestavni del naprednega managementa je napredno vodenje, pri katerem moramo upoštevati tudi premik gospodarskega težišča proti Kitajski, kar od naprednega vodje zahteva razumevanje njihove filozofije in prakse vodenja, na katere je vplivala večtisočletna kultura daoizma in konfucianizma (Dimovski et al., 2013, str. 13-14). V zvezi s tem se je povečalo zanimanje za kitajske filozofske šole, kot sta daoizem in konfucianizem, »daoistični model vodne osebnosti« (Dimovski et al., 2013, str. 246-273) pa navaja naslednje značilnosti dobrega vodje, ki se sicer ravna po načelu zakona dao, katerega bistvo je nenehno vračanje k izvoru: altruizem, skromnost, ponižnost, prilagodljivost, poštenost, transparentnost, nežnost, vztrajnost, poleg tega pa je pomembna skladnost z vsemi drugimi živimi bitji in z naravnim svetom ter vesoljem. Vodje, ki vodijo po načelu dao, služijo drugim in poznajo osnovne duhovne razsežnosti.

Avtorji so konfucijanski model vodenja opredelili kot »model dobrohotnega vodenja«, za katerega je značilno dajanje prednosti ljudem, torej je v ospredju dobrota, pomembna pa sta še dva vidika. S prvega vidika vodja goji modrost v sebi, pri čemer je ena od pomembnih vrednot vseživljenjsko učenje. Z drugega vidika vodja modro vodi druge in z vzorom ter krepitevijo dobrohotnosti oblikuje značaj sledilcev. Skupnost gradimo od spodaj navzgor, cilj pa je blaginja, izobraženost in složen svet. Tudi Peterlin (2014, str. 71) je približevanje vzhodnih in zahodnih vrednot opredelila kot enega od temeljev za medkulturni dialog in razvoj trajnostnega vodenja.

1.15 Koncepti vodenja v prihodnosti

Da bo treba poiskati drugačne koncepte vodenja, je opozarjal tudi Drucker (2001, str. 19-25), ki je za 21. stoletje napovedal največjo rast v ne pridobitnem sektorju družbenih

dejavnosti in ne v gospodarski dejavnosti, katere pomen kot zaposlovalca in vir za preživetje upada, poleg tega pa bo doba trajanja organizacije krajša od aktivne delovne dobe posameznika. Delavci, predvsem umski delavci, bodo morali odkriti svoje bistvo in svoje prednosti, ovrednotiti svoj prispevek in pripadnost, prevzeti odgovornost za odnose s svojimi sodelavci in načrtovati drugo polovico svojega življenja. Z drugimi besedami, naučiti se bodo morali »voditi samega sebe« (Drucker, 2001, str. 156-157). Ne samo vzhodne filozofske šole, tudi islamski svet in druge veroizpovedi ali filozofije bodo v prihodnosti zahtevale večjo kompleksnost vodenja, ki daje priložnost kolektivnemu vodenju (Peterlin, 2014).

V nadaljnjih konceptih vodenja se namenja pozornost vzgoji vodij že v otroštvu, pravzaprav v najzgodnejših letih, kar zahteva sodelovanje strokovnih in usposobljenih timov, zlasti staršev, ki lahko s pozitivnim zgledom vseživljenjskega učenja navdihujejo otroke, jim privzgajajo vrednote, jih učijo in pripravljajo temelje za vlogo vodje (Jones & Pound, 2008, str. 108-120). Avtorici sicer priznavata, da se je koncept soočil s številnimi zakonskimi ovirami in pomanjkanjem denarja, največji izziv pa je negotovost, ki eksperiment otežuje, vendar obstajajo področja in vrednote, ki jih otroku lahko predstavimo in jih soočimo z njimi, da se bo lahko v življenju bolje odzival in razvil spekter pozitivnih vrednot. Gotovo je najpomembnejše, da otroka naučimo soočati se s spremembami, kar je vir ustvarjalnosti in razvoja, prav tako je pomembno, da mu predstavimo vizijo in nanj vplivamo, da jo skupaj z nami uresničuje, pomembni pa so dobri odnosi in komunikacija ter gojenje visokih pričakovanj, ki pomagajo širiti meje in um (Jones & Pound, 2008, str. 181-201). Tudi Peterlin (2013, str. 167-169) je v zvezi z razvojem vodij v najzgodnejših letih pozitivno ocenila spodbujanje mladih, da že v najzgodnejših letih prevzamejo odgovornost do sebe, saj s tem krepijo osnovne vrednote, ki so za naše prihodnje vodje še kako pomembne.

2 OPREDELITEV ČUJEČNOSTI

2.1 Terminološko in vsebinsko izhodišče čuječnosti

Raziskovanje čuječnosti je v zadnjih desetletjih postalo predmet zanimanja številnih znanstvenikov, meditacijo, ki je bistvo čuječnosti, pa smo na Zahodu vpeljali v različne dejavnosti. Meditacija je pravzaprav postala del »zdravega« življenjskega sloga ter se ne povezuje le z jogo (Ditrich, 2013, str. 45-62), temveč tudi z drugimi duhovnimi in zdravstvenimi praksami ter je redkokdaj samostojna (Singh, 2014). V nadaljevanju bom raziskala izraz čuječnost, kot ga pojmujejo na izvoru in kot ga pojmuje v našem delu sveta ter poiskala glavne stične točke z trajnostnim vodenjem. SSKJ (b.l.) opredeljuje čuječnost kot »pazljivost, skrbnost, opreznost«. Čuječnost pomeni vzdrževanje zavesti naših misli, občutkov, zaznavanje telesa in okolice z osredotočenostjo na sedanji trenutek in vključuje namenjanje pozornosti našim mislim in občutkom, brez obsojanja in

opredelitve, ali so te misli in naši občutki v danem trenutku pravi ali napačni (Greater Good, b.l.).

Čuječnost predstavlja budistične meditativne prakse, ki se osredinjajo na zavedanje, vzdrževanje jasnosti, čustveno uravnoteženost ter sočutje in se razvijajo z namernim uvajanjem pozornosti ter so univerzalne in nevezane na religijo, zato je njihova posvetna uporaba utemeljena in pravilna, ker zmanjšuje trpljenje, ter vpliva na um in obnašanje posameznika. Čuječnost je prefinjen in lep spoznavni okvir, v katerega se prilega, poglobljena neverska (posvetna) uporaba tega okvira pa je v skladu z njegovim samim bistvom (Williams & Kabat-Zinn, 2011, str. 2), ali, kot je dejala Mobi Ho (Nhat, 2012, str.12): »Posameznikovega dihanja konec koncev ne moremo pripisati posamezni veri.« Tudi Fromm (2003, str. 68) je bil prepričan, da budistična meditacija ni primerna le za pravoverne budiste, temveč je budistični nauk primeren za mnoge, ki niso budisti. Tako se zblížujeta dva različna načina vedenja, in sicer zahodna empirična znanost ter vzhodne meditativne prakse poglobljenega zavedanja in urjenja pozornosti, kar prinaša nova, poglobljena spoznanja ter nove pristope k teoriji in problemom iz prakse, hkrati pa obeta nadaljnje zblíževanje in sinergijo dveh različnih načinov razumevanja sveta in ljudi (Williams & Kabat-Zinn, 2011, str. 3-4).

Začetek udejanjanja praks čuječnosti sega na Zahodu v osemdeseta leta 20. stoletja in je bil dokaj skromen, saj je zajel le področje vedenjske medicine, v poznih devetdesetih letih pa zasledimo eksponentno rast uporabe praks čuječnosti in njihovo integracijo na različnih znanstvenih področjih (Williams et al., 2011, str. 2). Fromm (2003, str. 47–50) čuječnost opredeljuje z izrazom »zavedati se«, kar v germanski in angleški zgodovini besede pomeni »previdnost, pozornost, biti pozoren, biti pozoren na kaj« in se nanaša na človekovo telo ali pa na njegovo duševno stanje. Kot primer zavedanja telesa Fromm (2003, str. 51) navaja usmeritev pozornosti na svoje dihanje. Zavedanje lastnega obstoja tukaj in zdaj je duhovna praksa, ki izvira iz zavedanja, da smo edini kotiček na tem svetu, na katerega lahko vplivamo in ga lahko nadzorujemo mi sami. To pa je bistveni razlog, da zanimanje za čuječnost kot celostnega koncepta in orodja narašča, povečuje se tudi njena priljubljenost, za nekatere, čeprav v tem trenutku še maloštevilne, pa čuječnost postaja način življenja (Babu, 2014).

2.2 Budistični izvor čuječnosti

Buda (v sanskrtu: prebujeni) je bil učitelj, ki je živel v severni Indiji v obdobju od 6. do 4. stoletja pred našim štetjem. Iz njegovih naukov in misli, ki se nanašajo na običajne življenjske situacije (Metcalf & Gallagher, 2012), se je razvil budizem, ki je osrednja religija in filozofija na področju Srednje in Jugovzhodne Azije, v 20. stoletju pa je prodrli na Zahod. Na Kitajskem, Japonskem in v Koreji je budizem osrednji dejavnik v duhovnem, kulturnem in družbenem življenju (Buddhism, 2016). Zgodnji indijski filozofi Budovih naukov niso zapisovali, zato so za prva pisna pričevanja potrebne dodatne razlage. Obstaja

več različnih šol budizma in več razlag istih pojmov, kar je svojevrsten izziv za raziskovalce po prodoru budizma na Zahod (Buddishm, 2016; Metcalf & Gallagher, 2012).

2.2.1 Kaj je budizem?

Budizem je »filozofsko-antropološki nauk, ki je prišel do življenjskih pravil tako, da je razčlenil pomembna dejstva človekovega gibanja« (Fromm, 2003, str. 69). Budovi nauki so zapisani v spisih, ki jih imenujemo sutre (v sanskritu »nit« ali »niz«) (Buddishm, 2012). Sutre vsebujejo komentarje in samostanska pravila in so sveti spisi različnih šol budizma (Buddhism, 2016; Metcalf & Gallagher, 2012). Pomembna je tudi dharma, kar pomeni resnico oziroma besedo Bude – učitelja, in bodisatva, ki pomeni prebuditel človeka in deluje za osvoboditev vseh živih bitij ter je najvišji cilj mahajana budizma (Metcalf & Gallagher, 2012).

Budizem išče resnico z metodami, ki so le sredstvo in ne cilj ali absolutna resnica (Nhat, 2012, str. 61). Srce budistične meditacije (*dharmahadaya*), je »pot pozornosti« ali »edina pot (*akayano maggo*)«, v katero so zajete vse različne tehnike in postopki duhovne vadbe, razmišljanja in zavedanja telesa, ki so prilagojene različnim potrebam in zmožnostim človeka ter so sestavni del Budovega nauka (Fromm, 2003, str. 67). Po budističnem izročilu ima resničnost tri narave: domišljijo, soodvisnost in naravo najvišje popolnosti. Ker smo polni predsodkov, svojo resničnost prekrijemo z napačnimi pogledi in nazori – gledamo jo skozi domišljijo, kar je le utvara resničnosti (Nhat, 2012, str. 62).

2.2.2 Pozornost in dihanje

Buda je v svojih pogovorih v Satipatthani (pozornost) priporočal načrtno razvijanje pozornosti, da bi dosegli najvišji cilj trajne osvoboditve uma »pohlepa, sovraštva, zmot in utvar« (Fromm, 2003, str. 67). V sutri pozornosti Anapanasati Buda uči o uporabi dihanja za doseganje osredotočenosti in ohranjanje pozornosti, pri tem pa je pomembno, da se zavedamo vsakega diha, vsakega giba in občutka, ki je povezan z nami (Nhat, 2012, str. 21). Dihanja ne zadržujemo in ne motimo, ga samo vztrajno, z mirno in vedro odločnostjo in pozornostjo opazujemo; opazujemo tudi, ali je dih dolg ali kratek, dokler dihanje ne postane mirno, globoko in enakomerno (Fromm, 2003, str. 68). Nyanaponika (v Fromm, 2003, str. 68) opisuje vzorno budistično meditacijo, pri kateri pozornosti na dihanje sledi pozornost na telesni položaj, temu pa sledi jasno zavedanje svojih občutkov in duševnega stanja, čemur pravimo samospoznavanje miselnih vsebin.

Nhat (2012, str. 24-26) samodejno razmišljanje opredeli z nasprotjem pozornosti, ki jo lahko posameznik doseže z vajo, nagrada pa je radost, ki nam omogoča vstopiti v svet resničnosti. S pozornostjo se vrnemo k sebi, se obvladujemo, vadimo pa jo tako, da ostanemo osredinjeni na delo in smo pripravljeni pametno rešiti katerikoli položaj in življenjski izziv, pred katerimi se znajdemo, pri tem pa sta mirno srce in

samoobvladovanje nujni predpostavki (Nhat, 2012, str. 26). Pozornost je duša zavedanja in plod hkrati, ker nam omogoča polno živeti v sedanjem trenutku. Budisti so se v samostanih naučili uporabljati dihanje za izboljšanje zbranosti, saj po njihovem dihanju povezuje življenje z zavestjo in telo združi z mislimi, ga medsebojno uskladi in »omogoči njuno enost« (Nhat, 2012, str. 27). Dihanja se zavedamo, če se nanj osredotočimo (Fromm, 2003, str. 53).

2.2.3 Meditacija

Pravilnega dihanja se je mogoče naučiti z meditacijo, pri kateri je treba dihanje, ki je tiho in enakomerno, le opazovati in biti nanj pozoren, po 10–20 minutah se naše misli pomirijo (Nhat, 2012, str. 30-32). Budizem meditacijo povezuje s praznino (v sanskrtu *shunyata*), kar nakazuje na sproščenost, opazovanje, »prazno glavo« (Singh, 2014). Pri meditaciji se osredotočamo na mirnost, se zazremo vase, vizualiziramo in smo v meditaciji spontani (Prebish, & Keown, 2010).

Po Nhatu (2012, str. 66) meditacija razkriva in zdravi, ker omogoča telesu in umu popolno sproščenost – človek je spočit in srečen ter zbran in zavedajoč se, zato je meditacija srečanje z resničnostjo. Meditirati začnemo z metodo čistega opazovanja in prepoznavanja čustev, ki jih sprejmemo brez presojanja, naučimo se tudi izbrati predmet za meditacijo, ki ustreza okoliščinam, kot so jaz, sočutje, praznina, nenavezanost in soodvisnost, (Nhat, 2012, str. 67). Meditiramo lahko le, če smo sposobni pozornosti ali, kot pravi Nhat (2012, str. 69): »Ali je nekdo živ, je odvisno od tega, ali je pozoren«, pomembno pa je tudi znati pozornost preusmeriti nase, kar pomeni, da nam je mar zase, da se varujemo in poskrbimo zase in se ne obremenjujemo s tem, kaj delajo drugi in kako drugi skrbijo zase – vse to namreč povzroča zamere in strah – pomembno je le, da damo sami vse od sebe in se potrudimo po najboljših močeh, dosežemo odličnost, ki sama po sebi zahteva nenehno prakticiranje pozornosti, ki nam omogoča, da ne izgubimo same sebe (Nhat, 2012, str. 69-71). Samo občasno izvajanje meditacije ni dovolj, temveč jo je treba vaditi prav v vsakem trenutku 24 ur na dan, kajti prav vsako človekovo dejanje mora biti opravljeno s pozornostjo. Ker je to zelo težko doseči, se začetnikom priporoča, da en dan v tednu v celoti namenijo vadbi pozornosti, pri čemer se je treba od samega prebujenja dalje osrediniti na dihanje, delo opravljamo mirno, sproščeno, pomembno je tudi, da na obrazu ohranjamo rahel nasmešek in svojo pozornost usmerimo na sedanju trenutek, dan pa sklenemo z meditacijo, ki pomeni popolno sprostitev, umiritev srca in uma ter počitek (Nhat, 2012, str. 36-47). Prav vsak delavec moral imeti tak »dan pozornosti«, ker je njegov učinek na druge dneve v tednu zelo velik, na splošno pa lahko velike spremembe v življenju posameznika zasledimo po približno treh mesecih redne vadbe. Tisti, ki v njej ne najde radosti in miru, mu bo prihodnost tekla mimo – »ničesar se ne boste mogli oprijeti, ne boste zmogli živeti prihodnosti, ko bo postala vaša sedanjost«. Med meditacijo ne razlikujemo med dobrim in zlim, temveč dobro in slabo le opazujemo, ozavestimo in priznamo, ne glede na atribut, kajti čustva in misel smo mi sami, kot smo tudi um mi sami, saj je resničen um naš pravi jaz (Nhat, 2012, str. 30-52).

2.2.4 Metoda opazovanja

Budistične metode opazovanja soodvisnosti, minljivosti in sočutja nas lahko osvobodijo ozkoglednosti ter nas naredijo neustrašne in sočutne. Zavemo se soodvisnosti, ker »subjekt vedenja ne more obstajati neodvisno od objekta vedenja« in »vsak predmet uma je sam po sebi um« (Nhat, 2012, str. 54-56). V budizmu besede učitelja, ki jim pravimo dharme, delimo v pet agregatov. Prvi agregat so telesa in fizične oblike, sledijo mu občutki in zaznave. Četrty agregat so miselna stanja. Peti in najvišji agregat je zavest, ki vsebuje vse druge kategorije in jim daje osnovo za obstoj. Vse je medsebojno povezano in soodvisno, življenje človeka in življenje vesolja pa sta eno – govorimo o enosti, ki je ključna pri nastajanju in uničenju vseh stvari v vesolju (Nhat, 2012, str. 56). Če naj bi človek videl enost, bi moral preseči omejitve svojega zaznavanja resničnosti oziroma prepričanje, da entitete lahko obstajajo same zase. Preseganje teh omejitev nas osvobaja trpljenja, bolečine strahu, dvoma in jeze (Nhat, 2012, str. 56). Človek namreč lahko zaživi kot del univerzalnega življenja le, če odstrani vse ovire, ker je neločljivo povezan s preostalim svetom. Človek sam je življenje, ki je brezmejno, zato njegovo življenje nima meja, nestalnost vesolja in tudi življenjski uspehi ter porazi pa nanj ne morejo več vplivati, kar je mogoče doseči z meditacijo o soodvisnosti vseh dogodkov, tistih iz preteklosti in sedanjosti ter tistih, ki se bodo zgodili v prihodnosti. Meditacija o soodvisnosti nam omogoča odstranitev ovir razločevanja in možnost ubranega življenja (Nhat, 2012, str. 61).

Budizem nas uči, da sta smrt in življenje neločljivo povezana. Smrt moramo spoznati in jo enako sprejeti, kot sprejemamo življenje. Življenje je dragoceno, zato je vredno polno in pozorno živeti vsako sekundo. Le tako lahko dosežemo najvišjo popolnost, katere narava je resničnost, osvobodjena vseh napačnih pogledov in nazorov (Nhat, 2012, str. 58-62). Zato da bi lahko resnično doželi veličastnost življenja, Nhat (2012, str. 62) priporoča meditiranje ob truplu, česar Fromm (2003, str. 68) ne sprejema, kot tudi ne sprejema nekaterih drugih budističnih nauk, kot je denimo vnovično utelešenje. Osvobojeni um omogoči srcu, da ga preplavi sočutje do sebe in drugih, kar je mogoče doseči z meditacijo o sočutju, v kateri si posameznik, ne glede na to, kje je, ponavlja: »Na vsa bitja glejte s sočutjem« (Nhat, 2012, str. 66). O sočutju, kot enem od bistvenih dejavnikov dobrega in izpolnjujočega življenja, je govoril tudi Fromm (2003, str. 16), drugi dejavniki pa so po njegovem mnenju še: odrekanje pohlepu, utvaram in sovraštvu ter gojenje ljubezni. Nhat (2012, str. 66) meni, da mora vsak človek živeti svoje življenje, delo, ki je le del življenja pa opravljati z največjo pozornostjo, drugače živi, kot bi bil mrtev. Pozornost vadimo v »vsakem trenutku budnega življenja«, na delo se povsem osredinimo, nismo raztreseni, smo budni in zbrani (Fromm, 2003, str. 68). Pred vsakim sestankom bi morali vaditi dihanje ali poslušati glasbo, prav tako navzočnost enega samega človeka, ki prakticira pozornost vpliva na člane skupnosti, ki ji posameznik pripada in jih opominja, naj živijo bolj osredotočeno. Zavedati se moramo, da je pomemben samo sedanjí čas, ker imamo samo nad tem trenutkom oblast. Prav tako je vedno najpomembnejša oseba tista, s katero smo zdaj, ker ne vemo, ali bomo v prihodnosti imeli opravka s komerkoli drugim. Najpomembnejše je

osrečiti osebo, ki je ob nas, ker je to tudi težnja po življenju samem (Nhat, 2012, str. 73-79).

2.3 Preučevanje čuječnosti na Zahodu

Budistični pogled na svet se je sprva zdel črnogled, kar se ne sklada z mirnim in vedrim nasmeškom, ki ga imajo običajno bodisatve (Nhat, 2012, str. 60). Pa vendar je v petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja, zlasti v Združenih državah Amerike, zraslo zanimanje za »osvoboditev duha«, ki je črpalo iz vzhodnih zamisli, kot so joga, zen budizem in budistična meditacija (Fromm, 2003, str. 25). Predvsem se je uveljavila transcendentalna meditacija (TM), to je meditacija z uporabo mantre, ki je običajno beseda s posebnim pomenom v hindujskem jeziku in katere učinek uporabe je sprostitiv, ni pa prinesla notranje spremembe posameznika, ki ga lahko edina usmeri k odgovoru na vprašanje o pomenu in smislu njegovega življenja (Fromm, 2003, str. 25). Transcendentalno meditacijo so popularizirali člani glasbene skupine Beatles, ki so leta 1968 obiskali guruja Riskikeša v ašramu mahariši Maheš Joga v Indiji. Posledica tega je bilo eno njihovih najbolj ustvarjalnih obdobj, Mahariši pa je bil prvi guru, ki je proces meditacije usmeril na dihanje in mantre. Njegovi učenci so bili Deepak Chopra in Sri Sri Ravi Shankar (Babu, 2014).

Na Zahodu čuječnost praviloma omenjamo v povezavi z budistično prakso meditacije, čeprav zajema več praks, vključno z jogo in vodenjo meditacije, osredotočeno na sedanje trenutek, zavedanje dihanja pa tudi refleksijo, tehnike dihanja, tehnike čustvenega ozaveščanja, in včasih tudi orodja, ki pomagajo bolje razumeti samega sebe, pri čemer se kot model pogosto uporablja Enneagram – psihološki sistem, ki opisuje devet temeljnih osebnostnih slogov in devet različnih načinov, na katere ljudje vidijo svet (Babu, 2014). Sodoben človek namreč ni sposoben uvideti soodvisnosti vseh pojavov in resničnosti običajno deli po kategorijah, njegov um je raztresen, ker se spopada z razdrobljenostjo svojega časa med različne osebe, opravila, želje in zahteve. Daljnevzhodna filozofska misel mu je ponudila upanje, da bo pri svojem delovanju dosegel ravnotežje in uvid v lastno naravo ter razsvetljenje (Nhat, 2012, str. 16-57). Fromm (2003, str. 17) meni, da ima človek vgrajeno biološko zavest, ki temelji na sodelovanju, vzajemnosti, iskanju resnice in težnji po svobodi, pri čemer je najpomembnejša osvoboditev od prevlade pohlepa in utvar, to pa je mogoče najti v budizmu. Ker smo soodvisni in je naše življenje kot življenje vseh drugih dragoceno, je zavest, da je uničenje življenj drugih nujno za naše preživetje, zavajajoča in jo bomo presegli ob meditaciji, razumevanje pa nam bo omogočilo vedenje, kako živeti in kako umreti (Nhat, 2012, str. 59).

2.3.1 Sodobni teoretski pristopi k preučevanju čuječnosti

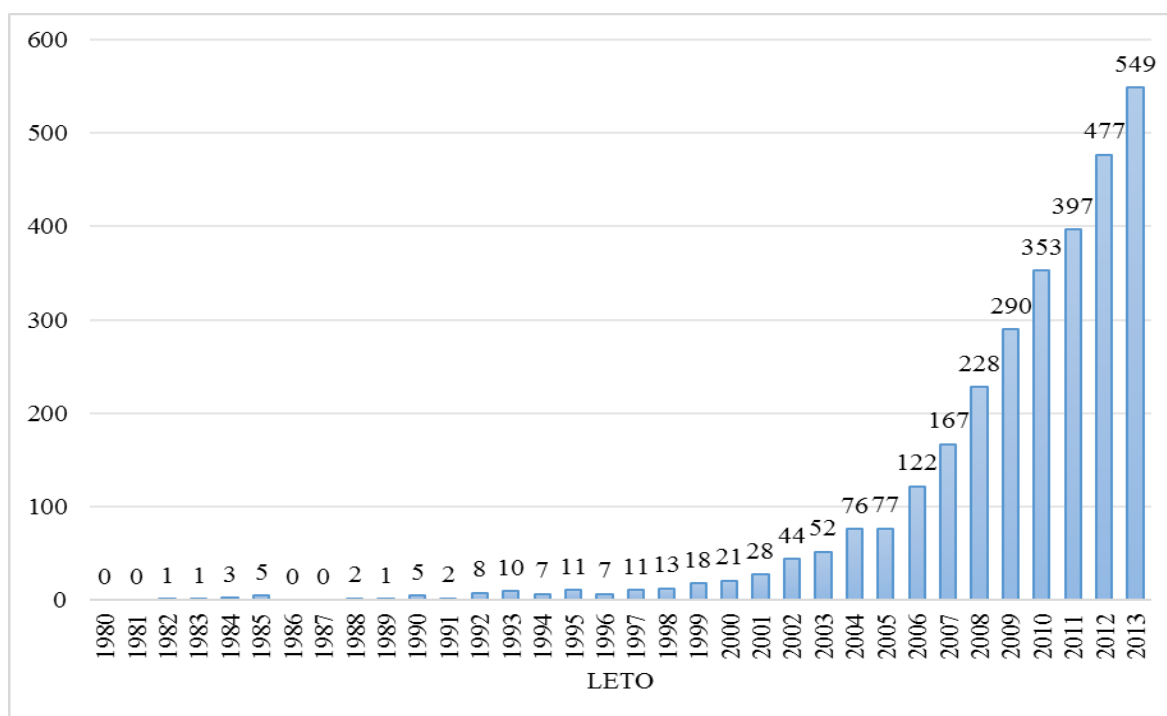
Vse večje zanimanje in znanstveno preučevanje čuječnosti povzroča več izzivov in tudi nevarnost »stresa uspeha«, saj uporaba meditativnih čuječnih praks postaja moda in

zahteva odgovor na vprašanje, ali obstaja verjetnost negativnih učinkov zaradi posvetne uporabe čuječnosti kot dejavnika večje kulture z dolgo in častitljivo tradicijo in ali je mogoče, da se dragoceno bistvo čuječnosti iz daljnevzhodne kulture izgubi, saj zlasti mlajša generacija ne prakticira čuječnosti zaradi iskanja svojega notranjega bistva in stika s samim seboj, temveč ji to služi le kot orodje za lastno preobrazbo (Williams & Kabat-Zinn, 2011, str. 4). Zato Williams & Kabat-Zinn (2011, str. 5) v tem kritičnem momentu za vsem vpletenim znanstvenikom na Zahodu in Vzhodu predlagata korak nazaj in skupen premislek o vnovičnem razcvetu čuječnosti na način, ki bo vsem vpletenim povzročil najmanj škode in prinesel največje koristi.

2.3.2 Področja uporabe čuječnosti

Uporaba na čuječnosti temelječih pristopov v medicini, psihologiji, nevroznanosti, izobraževanju in tudi pri vodenju organizacij ter drugih družbenih institucij oziroma delih družbe se je odrazila v povečanem zanimanju za njeno raziskovanje. Zanimanje zanjo še naprej strmo narašča, kar je razvidno iz slike 4 o izdanih publikacijah na temo čuječnosti med leti 1980 do 2013 (Williams & Kabat-Zinn, 2011, str. 1). Slika 4 nazorno kaže neprekinjen naraščajoči trend izdaje publikacij po letu 2000, kar nakazuje živahen porast zanimanja za čuječnost. Na drugi strani pa je opazno, da je bilo do leta 2000 zanimanje za čuječnost dokaj skromno, čeprav je res, da je bila takrat uporaba interneta manj razširjena.

Slika 4: Izdane publikacije na temo čuječnosti med leti 1980 do 2013



Vir: J. G. Williams in J. Kabat-Zinn, Mindfulness: diverse perspectives on its meaning, origins, and multiple applications at the intersection of science and dharma, 2011, str. 2.

Prakse čuječnosti so se na Zahodu začele udejanjati v osemdesetih letih 20. stoletja. Začetek je bil skromen, saj je zajel le področje vedenjske medicine, v poznih devetdesetih letih pa zasledimo eksponentno rast uporabe praks čuječnosti in njihovo integracijo na različnih znanstvenih področjih (Williams & Kabat-Zinn, 2011, str. 2).

Na podlagi čuječnosti je pozneje nastalo več programov na različnih ožjih področjih. Danes se najbolj skokovit razvoj uporabe praks čuječnosti pojavlja na področju psihologije, pri kognitivnih terapijah in v nevroznanosti. Vpogled v nezavedni del uma, k čemur pripomore budistična meditacija, se je namreč zelo približal psihoanalitičnim postopkom, ki so sredstvo za čim boljše zavedanje, čeprav lahko obstajata neodvisno eden od drugega in sta samostojni metodi (Fromm, 2003, str. 70). Vse bolj narašča zanimanje za uporabo praks čuječnosti tudi v izobraževanju, in sicer od osnovnošolske ravni dalje, kot tudi na področju prava in vodenja (Williams & Kabat-Zinn, 2011, str. 2). V šole uvajajo na čuječnosti temelječe programe intervencije. Čuječnost namreč dokazano vpliva tudi na nekognitivne dejavnike, kot so samoregulacija, opolnomočenje in sposobnost reševanja konfliktnih situacij ter upravljanje s čustvi (Tancig, 2015).

Peterlin (2014, str. 71-76) poroča o uvedbi čuječnosti v avstralske programe izobraževanja na področju medkulturne komunikacije. Hkrati pa je bil tudi pri nas leta 2013 na Pedagoški fakulteti Univerze v Ljubljani sprožen program izobraževanja učiteljev za uvajanje praks čuječnosti. Od takrat je na to temo izšlo tudi nekaj knjig (Peterlin, 2014, str. 199-205).

Na področju medicine, psihoterapije in psihologije uporaba se uporaba čuječnih praks širi in sledi ciljem, ki so povezani z duševnim in fizičnim zdravjem posameznika ter izgradnjo celovite osebnosti. Program za obvladovanje stresa na podlagi čuječnosti MBSR (angl. *Mindfulness-Based Stress Reduction* ali *MBSR*) je nastal leta 1979 v University of Massachutes Medical Center v ZDA, njegov avtor pa je bil dr. Kabat-Zinn. Sprva je bil namenjen izboljšanju počutja in obvladovanju stresa ter je vključeval čuječnostno meditacijo in meditacijsko jogo, pozneje pa so ga uporabili na širšem medicinskem področju za zdravljenje depresije, bolečin in drugih akutnih bolezni z zelo dobrimi rezultati (Rehar, 2016, str. 1-5). Z meritvami so dokazali povezavo med čuječnostno meditacijo in pozitivnimi čustvi (Tancig, 2015).

Na čuječnosti utemeljena kognitivna terapija (angl. *Mindfulness Based Cognitive Therapy* ali *MBCT*) je nadgradnja MBSR in ima poleg ciljev, povezanih z zdravjem, tudi cilj izboljšanja samopodobe posameznika. Na osnovi MBCT je nastal slovenski program NARA, katerega cilj je obvladovanje stresa in preprečevanje samomorov (Poštuvan & Tančič, 2015).

Najstarejši program MBSR temelji na različnih vrstah meditacije in vaj za opazovanje in pomirjanje, vključno z jogo, program MBCT pa zajema tudi pisanje dnevnika, branje poezije in psihološke izobraževalne delavnice. Slovenski program NARA pa se ciljno

osredinja na reševanje težav posameznikov z ločitvijo njihovih misli od dejstev, ozaveščanju težav in življenju s težavami in čuječnim nadaljevanjem življenja. Tabela 6 predstavlja temeljne vsebine dveh najbolj znanih tujih programov (MBSR in MBCT ter slovenskega - NARA).

Tabela 6: Temeljne vsebine programov čuječnosti MBSR, MBCT in NARA

Naziv programa	Vsebina programa	Namen programa
Mindful Based Stress Reduction – MBSR (Avtor: dr. Kabat-Zinn)	Opazovanje telesa Sedeča meditacija Joga s čuječnostjo Meditacija v dežju Meditacija na gori Meditacija ob jezeru Meditacija v tišini Ljubeča pozornost in dobrota Vaje za pomirjanja	Izboljšanje splošnega počutja in urjenje osredotočenosti Obvladovanje in zdravljenje depresije Zdravljenje bolečine Zdravljenje drugih akutnih bolezni
Mindful Based Cognitive Therapy – MBCT (Avtorji: dr. Teasdale, dr. Zandee, dr. Segal in dr. William)	Meditacija Vaje za urjenje pozornosti in zavedanja Pisanje dnevnika Dan pozornosti Branje poezije Psihološke izobraževalne delavnice	Učinkovito preprečevanje ponovitve depresije in samomora Izboljšanje samopodobe
Program NARA (Avtorica: dr. Poštuvan)	Stanje avtopilota Čuječe dihanje Ohranjanje prisotnosti Misli niso dejstva Biti s težavo Čuječe naprej Dan v tišini	Obvladovanje stresa in preprečevanje ponovitve depresije skozi čuječnost Preprečevanje samomorov

Vir: D. Potter, *Mindfulness- Based Stress Reduction*, b.l.; M. K. Rehar, 2016, str. 7-16.; V. Poštuvan in A. Tančič Grum, 2015, str.5-18.

2.3.3 Mehanizmi delovanja čuječnosti

Nhat (2012, str. 81-143) opredeljuje več različnih metod izvajanja čuječnosti, ki ji sam pravi pozornost, in nagovarja posameznika, naj si izbere tisto meditacijsko vajo in pristop, ki mu najbolj ustrežata glede na lastne edinstvene potrebe. Fromm (2003, str. 65-70) meditacijo opredeljuje kot temeljno pripravo za učenje umetnosti življenja in jo deli na dve vrsti. Prva je rahla zamaknjenost, ki je posledica avto sugestivnih tehnik, rezultat pa je duševna in telesna sprostitvev. Druga je budistična meditacija, ki vodi do budističnega cilja, »to je k prenehanju pohlepa, sovraštva in nevednosti ter« k (Nyanaponika Mahathera v Fromm, 2003, str. 69) »naravnemu, tesnemu in prijaznejšemu stiku s podzavestjo«. Meditacijske vaje in pristope bi lahko razdelili na nekaj najpomembnejših kategorij

(dihanje, sproščanje, opazovanje, pozornost, sočutje, neodrekanje služenja), pri vsaki pa sedimo v navadnem ali polovičnem lotosovem položaju in sledimo dihom (Nhat, str. 81-143). Vrsto meditacijskih vaj in pristopov k njihovem izvajanju sem prikazala v Prilogi 13.

2.3.4 Učenje s čuječnostjo

Za človekov obstoj je najpomembnejše vprašanje o pomenu in smislu življenja ter o njegovem cilju. Fromm (2003, str. 19) govori o umetnosti življenja, ki se je je treba naučiti, saj: »Le kako more kdo živeti brez znanja o umetnosti življenja in umiranja?« (Mojster Eckhart v Fromm, 2003, str. 20). Človek je ujetnik svojih strasti, kar onemogoča nepristransko presojo in videti svet »tak, kot je«, njegova resnica je zato največkrat razlaga lastnih mnenj in razlogov, prilagojena zadovoljitvi lastnih potreb (Fromm, 2003, str. 17). Veliko dejavnikov ovira učenje umetnosti življenja (Fromm, 2003, str. 31):

- plehko govorjenje: po budističnem izročilu pogovor pripomore k duševni jasnosti in nam pomaga resno živeti, vodi k spokojnosti, nenavezanosti, neposrednemu spoznanju, razsvetljenju in nirvani. To je čisto nasprotje plehkega govorjenja, ki je le površinsko in ga ne zanimajo vzroki ter globlje plasti predmeta pogovora. S takim pogovorom je zelo verjetno, da človek začneja verjeti, da potrebujemo vojne, lakoto, bolezen, zločine, da se sploh imamo o čem pogovarjati in da sploh imamo razlog za pogovor s sočlovekom. Človek je postal blago, zato zelo veliko govori o sebi, sicer se počuti osamljen in odtujen od drugih, počuti se nepotrjen, od govorjenja pa je odvisen. Zato se je treba taki plehki družbi izogibati, razen če je mogoče uveljaviti svoja stališča, saj je človek načeloma odgovoren samemu sebi, svoji vesti in razumu, je svoboden in naj deluje tako, da ga bodo sodili le po njegovih dejanjih;
- uspeti brez truda in trpljenja: trud in trpljenje pri vsaki dejavnosti je treba sprejeti z vedrino in dobrohotnostjo, ker se človeku pomagata naučiti tisto, kar je bistveno za njegovo napredovanje;
- nasprotovanje gospodovalnosti: v zahodni družbi vlada velik odpor proti vsemu avtoritarnemu, vsemu, kar zahteva disciplino in omejuje človekovo svobodo, ob čemer vlada želja popolne svobode v odločanju, kar je posledica kapitalistične družbene ureditve, ki je utemeljena na svobodnem trgu, svobodni izbiri, svobodnem posamezniku, kar daje videz svobode, v resnici pa je človek odvisen od ustanov in organizacij. Posledice nasprotovanja gospodovalnosti so lahko popuščanje samemu sebi, neurejeno uživanje, pomehkuženost in beg pred resničnostjo;
- hoteti eno stvar: za nadpovprečen dosežek je pomembna osredinjenost na »eno stvar«, kar pomeni človekovo zavezo k enemu cilju, usmeritev njegove energije k izbranemu cilju in delovanje z vsem srcem. Zaradi več, včasih tudi navzkrižnih ciljev hkrati, je posameznikova energija razcepljena, njegova prizadevanja za uspeh pa so oslABLJENA, kar je lahko tudi posledica nasprotujočih si vrednot v družbi. Na eni strani imamo namreč krščansko dobroto in usmiljenje na drugi strani pa brezbržnost in sebičnost;

- biti buden: pomembno je stanje popolne budnosti, ko se človek ne zaveda le tega, česar se mora, temveč gre za globlje, jasno zavedanje samega sebe in svojega bistva ter sveta, ki ga obkroža. Svet vidi v najmanjših podrobnostih, v delčkih in enotnosti, ne razmišlja o njem, ne postavlja si vprašanj o preteklosti in prihodnosti, temveč je le prebujen;
- zavedati se: zavedanje v stanju pozornosti, kar pomeni, da se v primeru dihanja človek zaveda dihanja tako, da ga opazuje, se zaveda poteka dihanja, kar naredi v sproščenem položaju, z zaprtimi očmi in ne misli, ampak samo čuti, saj se med zavedanjem razmišljanje izključi. Isto velja tudi za umetnost gibanja, kot so na primer starodavno kitajsko zaporedje gibov tai či-čuan, ki združuje čutno zavedanje in osredotočeno razmišljanje. Zavedanje je spodbuda neodvisnosti in pogumu, dvomu in kritičnemu mišljenju, osvobajanju, ker prodre k vzrokom pojavov, človek se zave resničnosti in najde središče v samem sebi. Pomembno je tudi zavedanje nečesa, kar je skrito – t. i. razkrivajoče ali odkrivajoče zavedanje;
- biti zbran: prevelika zbranost in osredotočenost na eno osebo ali na eno zadevo človeka plaši, ker se boji, da bo izgubil samega sebe, boji se napora in truda, čeprav zbranost poživlja. Zbranosti se človek lahko nauči tako, da se nauči, kako mirovati, na primer sedeti pri miru deset minut, ničesar ne delati in nič ne misliti, pozornost pa usmeriti na svojo notranjost. Druge vaje so še zbrano branje, tenis, šah, umetniške dejavnosti in pozorno življenje ali »ko jem, jem; ko spim, spim«;
- meditacija: poudarek je na budistični meditaciji, katere pozitivni učinki so obvladanje uma, ostrenje pozornosti in globlje zavedanje stvarnosti ter osvoboditev od pohlepa, sovraštva, nevednosti ter zmot in utvar. Prava pozornost je nujna za pravo življenje, ker omogoča obvladovanja uma, ki ga je težko nadzirati, omogoča tudi razvoj spečih zmožnosti posameznika, kar omogoča njegovo opolnomočenje za razvoj in srečo. Vaje pozornosti ne zahtevajo niti zapletenih tehnik niti zunanjih pripomočkov niti obredov, saj lahko potekajo v posameznikovem vsakodnevem življenju (Fromm, 2003, str. 69).

2.3.5 Vodenje s čuječnostjo

Po veliki krizi, ki je v temeljih zamajala svetovno ekonomijo, v njej pa je poniknilo več tisoč milijard evrov, se je po prvem šoku pojavilo veliko razočaranje nad voditelji, ki so bili prisiljeni na novo premisliti svojo vlogo. Pokazalo se je namreč, da zahteve novega svetovnega reda presegajo njihove voditeljske izkušnje (Gonzalez, 2012, str. 3). Na temelju nove resničnosti se je pojavila zahteva po voditeljih z visoko osredotočenostjo uma kot izhodiščne točke uspešnega vodenja, ki zahteva uspešno upravljanje sprememb in soočanje s stanjem minljivosti. Pravi odgovor na krmarjenje v zahtevnih in nemirnih časih je vodenje s čuječnostjo (Gonzalez, 2012, str. 39).

Zato je trening čuječnosti zelo pomemben, saj se je izkazalo, da intervencijski programi, ki so utemeljeni na čuječnosti, zlasti tradicionalne borilne veščine, kot so taj či, aikido in druge, izboljšujejo izvršilne funkcije posameznika, ker vplivajo na samoregulacijo in

samokontrolo (Tancig, 2015). Gonzalez (2012) čuječnostno vodenje opredeljuje z devetimi koraki do samozavedanja, osebne preobrazbe in navdihovanja drugih: (1) biti prisoten tukaj in zdaj; (2) zavedati se; (3) biti miren; (4) biti osredotočen; (5) biti jasen; (6) biti zbran; (7) biti pozitiven; (8) biti sočuten; in (9) biti brežhiben. Te korake sem skupaj z zanje značilnimi ravnanji povzela v Tabeli 7.

Tabela 7: Devet korakov do vodenja s čuječnostjo

Atribut	Značilno ravnanje
Biti prisoten tukaj in zdaj	Ne razmišljati o preteklosti in prihodnosti, osrediniti se na sedanji trenutek.
Zavedati se	Natančno zavedati se, kaj se v sebi dogaja v danem trenutku brez zaslepljenosti s čustvi ali slabimi vzorci.
Biti miren	Mirnost omogoča soočenje z vsako situacijo, ne da bi človek izgubil nadzor, in preprečuje nastanek panike med drugimi.
Biti osredotočen	Osredotočenost na karkoli je izjemnega pomena, osredotočenost človeku pomaga preusmeriti vire v doseganje prednostnih nalog, viri niso več razpršeni; osredotočenost je sposobnost osredotočiti se na vsako pomembno nalogo v danem trenutku.
Biti ravnodušen	Sprejeti stvari take, kot so, brez upiranja.
Biti jasen	Jasnost je zelo pomembna pri sprejemanju odločitev, saj vodja mora vedeti, kaj so motivatorji za sprožanje aktivnosti k želenim ciljem.
Biti pozitiven	V svojem življenju, družini, organizaciji in skupnosti postati navdih drugim okrog sebe in vlogo vodje dojeti kot služenje.
Biti sočuten	Izraziti skrb brez pridržka, v vsakem trenutku dati vse od sebe, poznati vrednost samo-sočutja (angl. <i>self-compassion</i>), ker se tak človek zaveda, da brez skrbi zase njegova sposobnost služenja na visoki ravni ne bo vzdržna.
Biti brežhiben	V besedah in dejanjih, imeti integriteto, pogum in poštenost, prevzeti odgovornost in ne obtoževati drugih za napake.

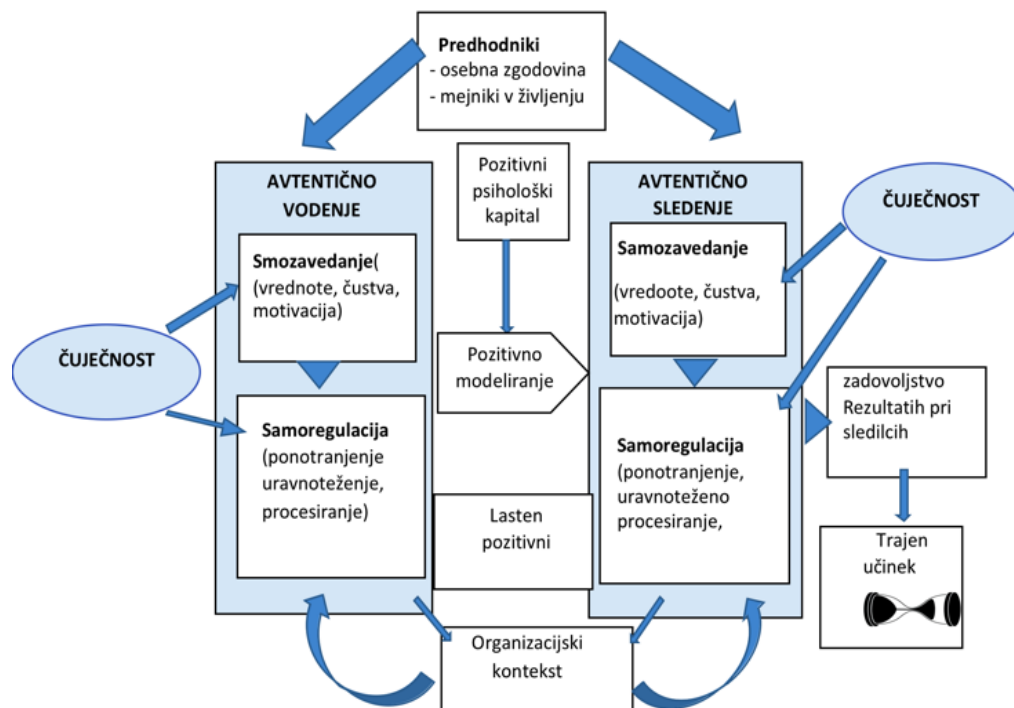
Vir. Povzeto in prirejeno po M. Gonzalez, Mindful Leadership: The 9 Ways to Self-Awareness, Transforming Yourself, 2012, str. 6-7.

Atributi, kot so prisotnost, zavedanje, mirnost, osredotočenost in ravnodušnost, temeljijo na zavedanju sedanjega trenutka in povečevanju sposobnosti samoregulacije, torej mirnega in ne impulzivnega odzivanja. Jasnost, pozitiven pristop, sočutnost in brežhibnost pa omogočajo navdihovanje sledilcev za doseganje skupnih ciljev, pri čemer sta osebna odličnost in integriteta vodje bistvenega pomena. Vodenje s čuječnostjo je povezano z najvišjimi cilji posameznikovega prizadevanja, da deluje dobro kot oseba. Za to je treba premagati samoljubje, ki pomeni usmerjenost k samemu sebi, svojim koristim, čustvom, umu in telesu, ter tudi željo po posedovanju, ki se kaže v sebičnosti. To lahko dosežemo le, če se obeh lastnosti zavemo in spremenimo svoje vedenje na vseh področjih življenja in se začnemo zanimati za svet okoli sebe (Fromm, 2003, str. 138).

Izvajanje čuječnosti je orodje, s katerim spremembe lahko dosežemo, ker dokazano vpliva na izboljšanje značajskih lastnosti posameznika (Tancig, 2015), kar je korak do osebne spremembe in uspešnega vodenja samega sebe. Fromm (2003, str. 140) tudi meni, da so za uspešno preoblikovanje posameznika potrebni zavedanje, volja, delovanje, premagovanje strahu in novo doživetje radosti, kar posameznikov občutek istovetnosti spremeni ter ga

premakne od »imeti« k »biti«. Čuječnost torej vpliva na avtentičnost vodje in sledilcev ter nadgrajuje model avtentičnega vodenja, kar sem ponazorila v Sliki 5.

Slika 5: Model avtentičnega vodenja s čuječnostjo



Vir: Povzeto in prirejeno po M. Černe, *Model avtentičnega vodenja: empirična preverba*, 2010, str. 16;
V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 122. V. Dimovski et al.,
Napredni management, 2013, str. 21.

Kot je razvidno iz Slike 5, čuječnostne prakse vplivajo na samozavedanje in samoregulacijo vodje, na drugi strani pa na samoregulacijo in samozavedanje sledilcev, na njihova čustva, vrednote in motivacijo ter ponotranjenje in posledično na uravnoteženje ter procesiranje s pozitivnim modeliranjem. Vse to še povečuje pozitivni psihološki kapital organizacije, po drugi strani pa vpliva na lastni pozitivni razvoj tako vodij kot tudi sledilcev, kar na vse deležnike učinkuje pozitivno in trajno.

2.3.6 Trajnostno vodenje in čuječnost

V sodobni konceptualizaciji vodenja so s čuječnostjo tesno povezani trije slogi vodenja, in sicer avtentično vodenje, karizmatično vodenje in služnostno vodenje, saj zanje velja, da lahko na njihovo učinkovitost vplivamo s čuječnostjo (Reb, Sim, Chintakananda & Bahave, 2015). Pa vendar posameznik s prakticiranjem čuječnosti razvije mnogotere prvine čuječnosti kot so npr. osredotočenost, sprejetost, odprtost, radovednost, ljubeča pozornost, ki imajo neposredni ali posredni vpliv na prvine trajnostnega vodenja, ki so: kontekst, zavest, kontinuiteta, povezanost, kolektivnost in kreativnost ter na teoretične

koncepte vodenja, ki jih obravnavam v tem magistrskem delu. Vpliv prvin čuječnosti na razvoj in teoretične koncepte trajnostnega vodenja sem prikazala v Tabeli 8.

Tabela 8: Vpliv prvin čuječnosti na razvoj in koncepte trajnostnega vodenja

Prvine čuječnosti	Vpliv na razvoj trajnostnega vodenja	Teoretični koncept vodenja
Osredotočenost	Vpliv na zavest vodje in sledilca Dolgoročna obzorja	Avtentično, karizmatično in holistično vodenje
Sprejetost	Pogum, moč, skupni namen	Avtentično in etično vodenje, pripovedovanje zgodb, spiritualno in holistično vodenje
Odprtost	Priznavanje neodvisnosti Novi modeli merjenja vrednosti Procesi sprememb	Avtentično vodenje, pripovedovanje zgodb, kreativno in holistično vodenje
Radovednost	Inovacije za trajnostno ustvarjanje skupnih vrednosti, dvoumnost, pogum	Avtentično vodenje, pripovedovanje zgodb, kreativno in holistično vodenje
Ljubeča pozornost	V službi potreb vseh zainteresiranih strani, tako dolgoročnih kot tudi kratkoročnih	Avtentično, etično in služnostno vodenje, vodenje s hvaležnostjo
Spremenjen odziv na težave	Sprememba miselnosti in prepričanj	Avtentično in karizmatično vodenje, pripovedovanje zgodb, kreativno vodenje
Spomin	Novi mentalni modeli Izboljšano ravnanje s kompleksnostjo izzivov	Karizmatično vodenje, teorija mnogoterih inteligentnosti, pripovedovanje zgodb,
Učenje	Vgrajevanje trajnosti v poslovne strukture Dolgoročna obzorja Novi mentalni modeli	Avtentično in etično vodenje, teorija mnogoterih inteligentnosti, holistično vodenje
Zavzemanje perspektive	Dolgoročna obzorja Vgrajevanje trajnosti v poslovne strukture	Avtentično in etično vodenje, teorija mnogoterih inteligentnosti, pripovedovanje zgodb, vodenje s hvaležnostjo, holistično vodenje
Čustveni odziv	Zaupanje, poštenost, altruizem, sorodnost Potrebe namesto želja	Karizmatično, služnostno, etično, spiritualno vodenje, vodenje s hvaležnostjo
Razvoj izvršilnih funkcij	Kompleksnost Moč Merjenje omejitev	Avtentično in karizmatično vodenje, teorija mnogoterih inteligentnosti, holistično vodenje
Razvoj osebnosti	Procesi sprememb Razvoj prepričanj in odnosov	Avtentično, etično, karizmatično vodenje, teorija mnogoterih inteligentnosti
Zavedanje sebe	Medsebojna povezanost Sorodnost	Avtentično, karizmatično, etično spiritualno in služnostno vodenje
Zavedanje drugih	Priznavanje neodvisnosti Vplivanje Sodelovanje	Avtentično vodenje, služnostno vodenje, etično vodenje, spiritualno vodenje
Zmožnost navdihovanja	Megatrendi Inovacije Nadgrajevanje za skupni učinek	Avtentično, karizmatično, kreativno, spiritualno vodenje, pripovedovanje zgodb

Po mnenju Billa Georgea, profesorja praks upravljanja na Harvard Business School in nekdanjega predsednika uprave in generalnega direktorja Medtronica, je vodenje s čuječnostjo »orodje za upravljanje svojega življenja«, ter ima velik pozitiven učinek zlasti v stresnih situacijah, ko se srečujemo z dvoumnostjo, pritiskom, odgovornostjo za

odločitve in zahtevo za nenehnim povečevanjem učinkovitosti in uspešnosti, zato je pogled vase dragocen, uspešnost intervencije čuječnosti pa je premo sorazmerna z notranjo pripravljenostjo posameznika za njen sprejem, nagrade pa so notranji mir, čustvena stabilnost in večje samozavedanje (Babu, 2014).

2.3.7 Oblikovanje programa čuječnosti za trajnostno vodenje

Zavedanje pozitivnega vpliva čuječnosti se širi, kar kažejo številne raziskave čuječnosti na različnih področjih in vodenje ni izjema. Na podlagi preučenih teoretičnih izhodišč in praks sem pripravila predlog oblikovanja programa trajnostnega vodenja, ki temelji na čuječnosti. Pri oblikovanju programa sem smiselno zajela vse doslej znane prakse in vodenje o trajnostnem razvoju vodenja ter jih nadgradila s čuječnostjo.

Pri predlogu oblikovanja programa sem pozornost namenila vsebinam in ne trajanju programa, vendar je za dolgoročne učinke vsekakor poleg rednega dnevnega prakticiranja čuječnosti v vsakdanjem življenju smiselno program izvajati vsaj en teden in ga občasno ponoviti. Program je zasnovan interdisciplinarno, zato je vanj smiselno vključiti predavatelje in strokovnjake praktike z različnih področij. Menim, da je nujno vključiti strokovnjake s področja poslovnih ved, ki s teoretičnega izhodišča osvetlijo razvoj in bistvo trajnostnega vodenja ter urjenju čuječnosti kot vodilu za spremembe. Poleg njih je treba k sodelovanju pritegniti še pedagoge, filozofe, teologe, zdravnike, psihologe in psihoterapevte, ki s treningom pozornosti, umiritvijo uma in pozornostjo na dolgoročni cilj pripomorejo k večji samoregulaciji, poleg tega pa skrbijo za razvoj mnogoterih inteligentnosti. Za razvoj telesno-kinestetičnih inteligentnosti je treba k sodelovanju pritegniti tudi strokovnjake športne vzgoje. Kompleksen program mora vključevati tudi strokovnjake za prakticiranje čuječnosti, kot so vaditelji joge ali nekaterih tradicionalnih borilnih veščin, kar teoretična izhodišča povezuje s prakso. Predlog programa opredeljuje področja vplivanja na posameznika. Cilj programa je razširiti vodenje o trajnostnem vodenju in čuječnosti ter opolnomočenje vodje za spremembe. Fokus programa je na vseživljenjskem razvoju zavedanja samega sebe ob umiritvi uma in osredotočenosti na cilj, kar je mogoče postopoma doseči z različnimi tehnikami sproščanja, pri čemer se težave zaznavajo kot izziv. Um lahko umirimo tudi z dihalnimi vajami in meditacijo, vaje v nasmehu pa nas vodijo k dobrohotnosti do sebe in drugih. Predlog programa je naravnan dolgoročno z urjenjem potrpežljivosti in pozornosti, sočasno pa razvija glasbeno, telesno-kinestetično, prostorsko in jezikovno inteligentnost, ki omogoča boljše sporazumevanje. Del programa je tudi pisanje dnevnika, s čimer posameznik nadgrajuje veščine pisne komunikacije in analizira miselne vzorce.

Predlog programa sledi razvoju ustvarjalnosti (razmišljanje onkraj ustaljenih okvirjev) in sprejemanju raznolikosti ob sočasnem povezovanju in graditvi skupne kulture, omogoča tudi čuječe zavedanje želja, sanj in bistva drugih. Predlog programa predstavljam v Tabeli 9.

Tabela 9: Predlog programa razvoja trajnostnega vodenja s čuječnostjo

Elementi programa	Pogostost	Področje vplivanja
Predstavitve trajnostnega vodenja in čuječnosti – predavanje	1x – začetek programa	Razširjeno vedenje o trajnostnem vodenju in čuječnosti, učenje za spremembe
Čuječe pisanje dnevnika	Vsak dan zvečer	Trening pozornosti in veščin pisne komunikacije, analiza miselnih vzorcev
Sproščanje v različnih položajih telesa (sedeče, ležeče, stoje) ob glasbi	2x na dan po 10 minut (zjutraj in zvečer)	Razvoj zavedanja samega sebe, umiritev uma
Delavnica in vaje sproščanja v stresnih situacijah	1x	Razvoj zavedanja samega sebe, umiritev uma in pozornost na cilj
Sproščanje v različnih okoljih (v hribih, ob morju itd.)	1x	Razvoj zavedanja samega sebe in trening prilagoditve novemu položaju
Dihalne tehnike	Vsak dan	Umiritev uma in odmik od problema, videti problem kot izziv
Vaje v nasmehu	Vsak dan	Trening prijazne dobrohotnosti in služenja
Meditacija	Vsak dan 2x po 10 minut (zjutraj in zvečer)	Umiritev uma in zavedanje sebe
Dolga kopel	1x	Vaje v potrpežljivosti, fokus na dolgoročni cilj
Trening sočutja, neodrekanja in nepristranskosti	2x	Zavedanje drugih, njihovih želja in sanj
Komunikacijska delavnica	1x	Razvoj jezikovne inteligentnosti in boljše sporazumevanje
Taj či, joga ali druge tradicionalne veščine gibanja (izbirno)	Vsak dan	Razvoj telesno kinestetičnih sposobnosti in nadzor nad telesom
Dan za pripovedovanje zgodb in fantazij ter sanj	Vsak dan po 1 uro	Povezovanje skupine in grajenje skupne kulture, sprejemanje drugačnosti
Ustvarjalna delavnica risanja, fotografiranja, ustvarjanja stripa (tudi digitalnega)	1x	Razvoj razmišljanja »onkraj ustaljenih okvirjev«, razvoj prostorske inteligentnosti
Glasbena delavnica	1x	Razvoj glasbene inteligentnosti

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 Anketa

3.1.1 Zbiranje podatkov in vzorec

Empirični del magistrskega dela temelji na kvantitativni raziskavi s pomočjo spletne ankete na izbranem vzorcu vodij doma in v tujini. Pri oblikovanju vzorca sem upoštevala več meril: (1) redna uporaba čuječnih praks vsaj dvakrat na teden več kot šest mesecev; (2) enakovredna zastopanost moške in ženske populacije na različnih voditeljskih pozicijah; (3) različne starostne skupine obravnavane populacije; (4) različna dolžina obdobja vodenja. Vprašalnik sem posredovala strokovnim združenjem, katerih članica sem in ki delujejo doma ter v tujini: Združenje Manager, Združenje nadzornikov Slovenije, Združenje Rotary klubov, Združenje seniorjev Slovenije ter posamično tistim znanim vodjem, ki niso člani nobenega od teh združenj in uporabljajo prakse čuječnosti.

Cilj ankete je omogočiti vpogled v prakse in programe čuječnosti ter možnosti njihovega razvoja. Dala nam bi tudi vpogled, kako voditelji skozi celotno življenjsko obdobje zaznavajo učinke uporabe čuječnih praks in programov, ter odgovore na to, ali lahko s strukturirano in organizirano uporabo vplivamo na uravnoteženje vseh vidikov življenja in bivanja, k čemur stremi trajnostno vodenje.

3.1.2 Anketni vprašalnik

Anketa je sestavljena iz 28 vprašanj. Anketiranci so do anketnega vprašalnika dostopali na povezavi www.1ka.si. Anketna vprašanja so bila zaprtega tipa, anketiranci so bili vodje na različnih ravneh vodenja, med njimi je bilo nekaj upokojencev, ki so še bili vodje in so še aktivni. V anketi je sodelovalo 184 anketirancev (na povezavo na anketni vprašalnik je kliknilo 683 potencialnih anketirancev, le od tega jih je anketo rešilo 184, kar predstavlja 26,93 % odzivnost na anketo), ki so delno ali v celoti izpolnili anketni vprašalnik, ki sem ga razdelila na tri vsebinske sklope. V prvem sklopu so osnovni podatki o anketirancu glede spola, področja dela in izkušenj vodenja.

V drugem delu so anketiranci najprej odgovorili na vprašanje, ali poznajo prakse čuječnosti. Anketiranci, ki izraza čuječnost niso poznali in se z njim še niso srečali, ali kot je v telefonskem pogovoru dejal eden od anketiranih: »Anketo sem izpolnil, ampak pojma nimam, za kaj gre, ker sem za to prvič slišal«, so po prvem sklopu vprašanj anketo končali. Če so anketiranci odgovorili pritrdilno in poznajo čuječnostne prakse (takih odgovorov je bilo 82), so anketo nadaljevali in odgovarjali na drugi sklop vprašanj, ki se nanaša na njihov prvi stik s čuječnostjo in prakticiranjem čuječnosti. Če so anketiranci čuječnost sicer poznali, niso pa je prakticirali, na vprašanja glede prakticiranja čuječnosti niso odgovarjali. Anketiranci, ki čuječnost prakticirajo (teh je bilo 38), so odgovarjali na vprašanja glede pogostosti in vrste uporabe čuječnih praks, vpliva prakticiranja čuječnosti na dojemanje in izražanje sebe kot vodje, vpliva prakticiranja čuječnosti na razvoj njihove vloge vodje ter na razvoj trajnostnega vodenja in o motivaciji za nadaljevanje prakticiranja čuječnosti.

Tretji del vprašalnika se nanaša na poznavanje programov čuječnosti, podporo izobraževanju čuječnosti in vsebinam, ki naj bi jih izobraževalni programi zajemali. Na tretji del vprašalnika je odgovarjalo 82 anketirancev. Anketiranci so do anketnega vprašalnika dostopali na povezavi www.1ka.si. Anketna vprašanja so bila zaprtega tipa, anketiranci so bili vodje na različnih ravneh vodenja, med njimi je bilo nekaj upokojencev, ki so še bili vodje in so še aktivni.

3.1.3 Raziskovalne metode

Pri analizi anketnega vprašalnika sem za izbrane podatke s pomočjo predhodnega zbiranja podatkov uporabila statistični program SPSS. Podatke sem uvozila iz spletnega mesta <http://www.1ka.si>, na katerem je bila objavljena anketa. Osnovna frekvenčna analiza je bila

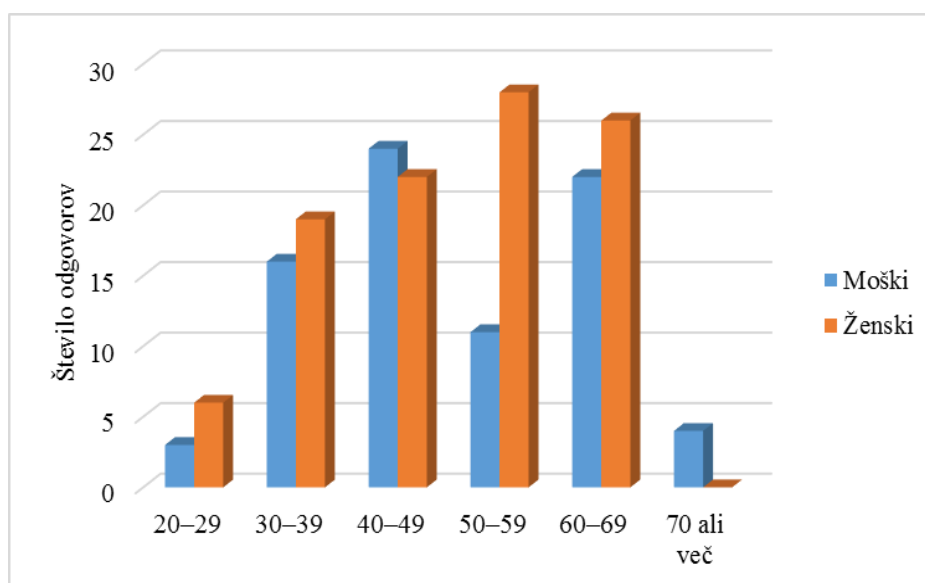
izvedena na spletnem mestu, saj je spletno mesto namenjeno tako zbiranju podatkov, kakor tudi nudi osnovne analize.

Uporabila sem splošno opisno statistiko in frekvenčno porazdelitev odgovorov, ki sem jih slikovno prikazala na podlagi izdelanih tabel in s pripadajočimi grafi. Nadaljnje analize so bile prav tako opravljene v omenjenem programu. Za preučevanje postavljenih raziskovalnih vprašanj sem prav tako uporabila frekvenčno analizo, ki mi je podala deleže odgovorov na postavljena vprašanja. Uporabljena je bila tudi korelacija med posameznimi spremenljivkami in kontingenčne tabele za primerjavo med spremenljivkami oziroma trditvami (multitabele).

3.1.4 Rezultati ankete

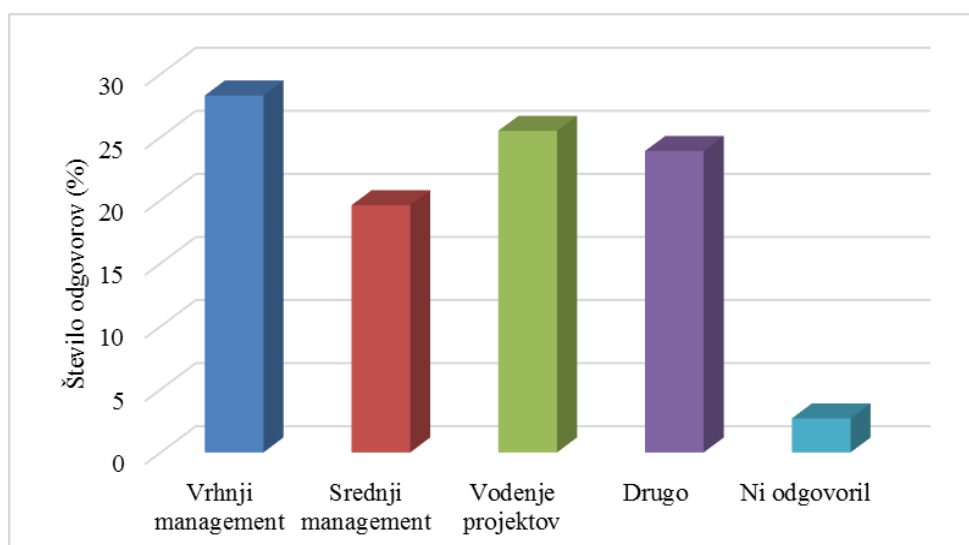
V anketi je sodelovalo 184 anketirancev, med katerimi je bilo 55 % žensk in 45 % moških. Največ anketiranih je bilo v starostni skupini od 60 do 69 let (26 %), od 40 do 49 let jih je bilo 25 %, od 50 do 59 let jih je bilo 21 %, v starostni skupini od 30 do 39 let je bil delež nekoliko nižji, in sicer 19 odstotkov, starostna skupina od 20 do 29 let je bila zastopana s 5 %, starostna skupina od 70 let ali več pa z 2 %. Glede na razporeditev po starostni razvrstitvi lahko razberemo, da so bile zajete vse starostne skupine. Trije anketirani na postavljena vprašanja niso odgovorili (1,6 %).

Slika 6: Spol in starost anketiranih



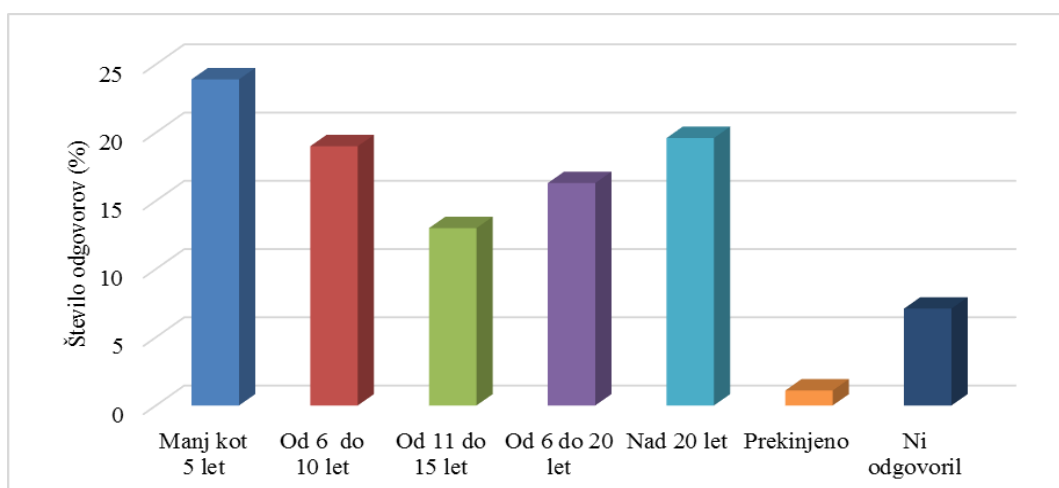
Med 184 anketiranci se jih 5 (3 %) ni opredelilo glede svojega pozicije v organizaciji. Med preostalimi 179 anketiranci, ki predstavljajo 97 % anketirane populacije, se jih največ oziroma 28,3 % uvršča v vrhnji management, 26 % jih vodi projekte, 19 % se uvršča med vodje na ravni srednjega managementa, 24 % pa je svoj pozicijo v organizaciji, v kateri delujejo, opredelilo z besedo »drugo«.

Slika 7: Pozicija v organizaciji



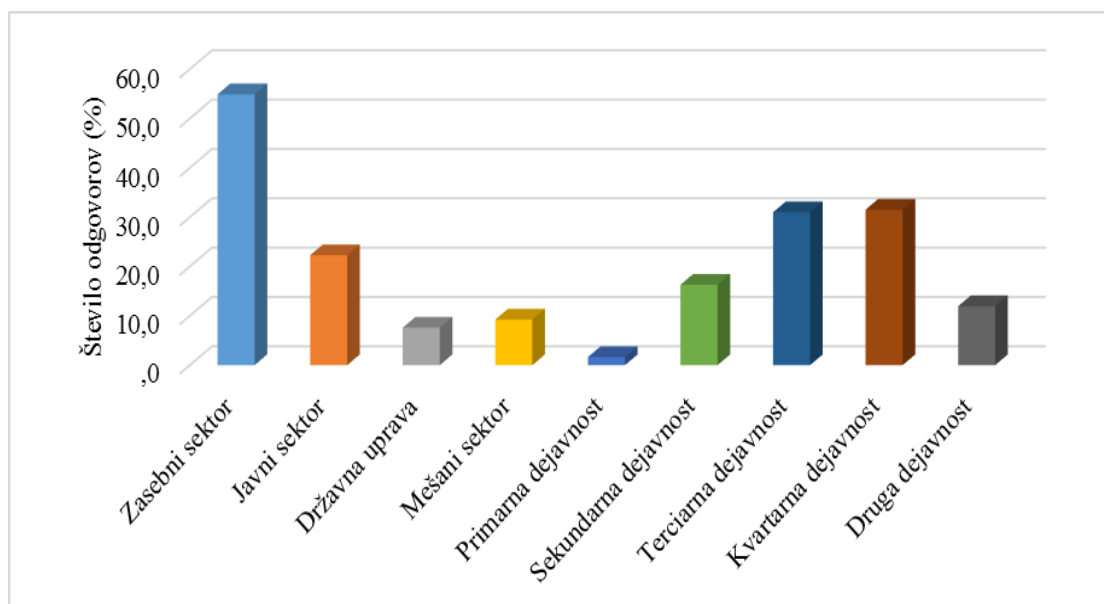
Na predhodno vprašanje so lahko anketirani vpisali drugo. Med njimi je en direktor (0,5 %) in en predsednik (0,5 %), kar lahko opredelimo kot vrhnji management, šest samostojnih podjetnikov (3 %) in šest upokojencev (3 %), ki so v aktivni dobi delovali kot vodje, kar lahko štejemo med vodenje projektov, dva učitelja (1 %), po en notar, vodja društva in vodja oddelka (vsak zastopan z 0,5 %), preostali respondenti (7 %) so svojo pozicijo opredelili v odvisnosti od trenutnih posamičnih okoliščin, kot so na primer: administracija, ZSSS, doma, operativa, nezaposlena, strokovni kader, tehnični sodelavec, zaposleni in »vodim sebe in svojo družino«. Med 184 anketiranci jih 13 (7 %) na vprašanje o številu let na poziciji vodenja ni odgovorilo, 2 (1 %) sta izpolnjevanje anketnega vprašalnika prekinila, 169 anketirancev (92 %) je na vprašanje odgovorilo in med njimi je največ (24 %) tistih, ki so vodje manj od pet let (od 1 do 5 let), dobrih 19 % jih je vodij nad 20 let, 19 % jih je vodij od 6 do 10 let, 16 % jih opravlja funkcijo vodenja od 16 do 20 let, 13 % jih je na pozicijo vodenja od 11 do 15 let.

Slika 8: Število let na poziciji vodenja



Večina anketirancev oziroma 55 % prihaja iz zasebnega sektorja, 22 % iz javnega sektorja, 9 % iz sektorja z mešano lastnino in 8 % iz državne uprave. Med anketiranci jih 32 % delo opravlja v kvartarni dejavnosti, v katero štejemo kulturo, izobraževanje, znanost, socialo, državno upravo in zdravstvo. V terciarni dejavnosti, v katero spadajo storitve, promet, trgovina in turizem, delo opravlja 31 % anketirancev, 16 % anketirancev deluje v sekundarni dejavnosti (rudarstvo, energetika, industrija in gradbeništvo), 12 % jih je kot vrsto dejavnosti navedlo »drugo«, s primarno dejavnostjo, v katero spada kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo in rudarstvo, pa se ukvarja 1,6 % anketiranih. Od drugih dejavnosti anketiranci navajajo: (1) okolje in prostor, vključno s prostorskim načrtovanjem in arhitekturo (1,5 %); (2) informatika (0,5 %); vzgoja in izobraževanje (1 %); notariat (0,5 %); sindikalna dejavnost (0,5 %); neprofitna organizacija (0,5 %) in upokojenec (0,5 %).

Slika 9: Sektor in vrsta dejavnosti



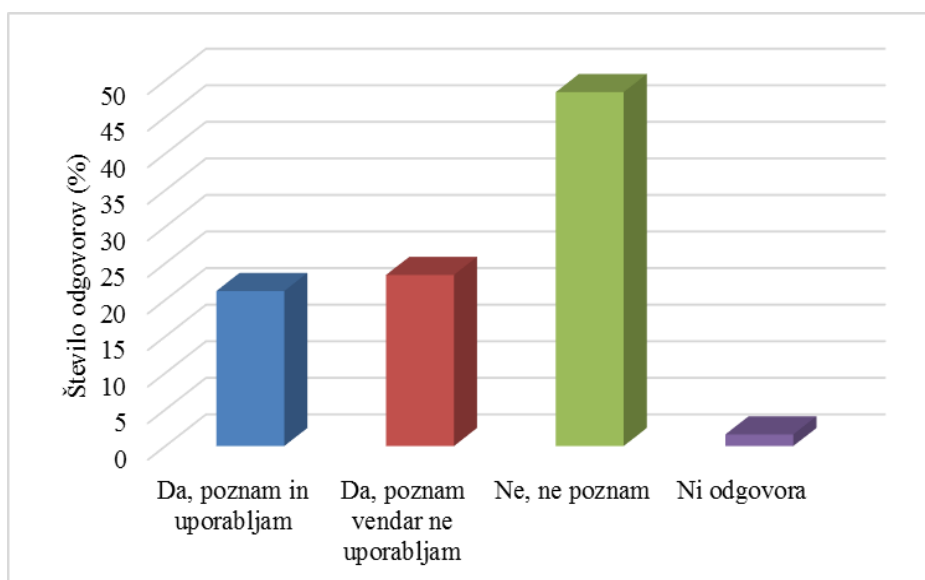
V organizacijah z domačimi lastništvom deluje 47,8 % anketiranih, 25 % jih opravlja delo v organizacijah v državni lasti, 9,8 % pa v organizacijah v tuji lasti. V podjetjih, ki so v mešani lasti, dela 5,4 % anketiranih, 3,8 % anketiranih pa dela v podjetjih, ki so v lasti zaposlenih.

Tabela 10: Lastništvo

	Število odgovorov	% odgovorov
Domače lastništvo	88	47,8
Tuje lastništvo	18	9,8
Državno lastništvo	46	25,0
V lasti zaposlenih	7	3,8
Mešano lastništvo	10	5,4

Od 184 anketiranih jih 13 (7 %) ni odgovorilo na vprašanje o poznavanju praks čuječnosti, 171 anketirancev je na vprašanje odgovorilo in med njimi večina (48 %) praks čuječnosti ne pozna in posledično tudi ne prakticira, 45 % anketiranih prakse čuječnosti pozna, vendar jih vsi niso vključili v svoje življenje – teh je 23 % vseh anketiranih, le dobra petina anketiranih ali 21 % čuječnost pozna in jo tudi prakticira.

Slika 10: Poznavanje in uporaba prakse čuječnosti



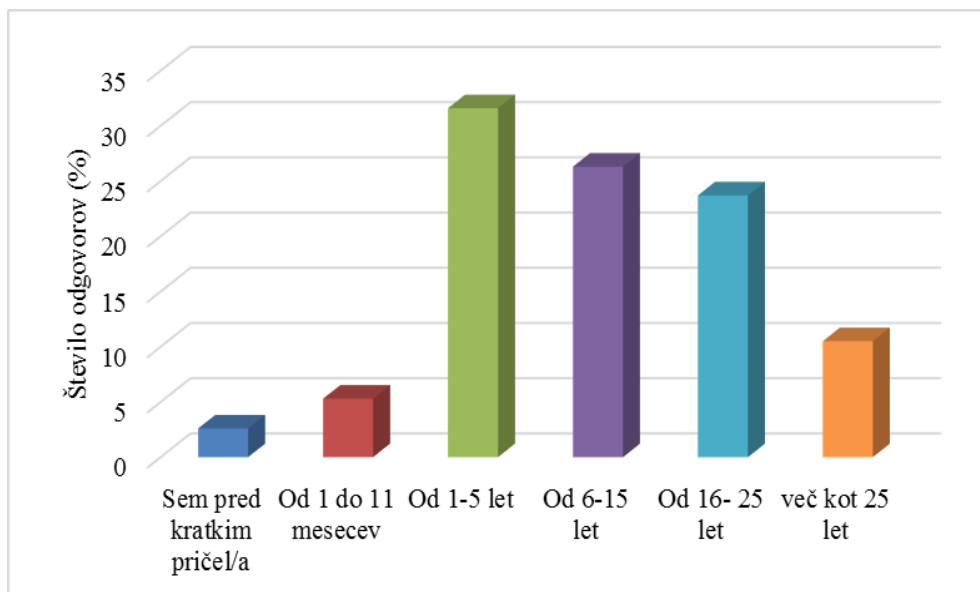
V anketi je skupno sodelovalo 184 anketiranih. Na nadaljnja vprašanja bodo podani odgovori samo za tiste anketirane, ki so na postavljeno vprašanje, ali poznajo in uporabljajo prakso čuječnosti, odgovorili pritrdilno in prakse uporabljajo. V nadaljnjo analizo bo torej vključenih 39 anketiranih. Večina ali 46 % anketirancev se je o čuječnosti in čuječnih praksah podučila sama (»sam sem se izobrazil), 32 % se jih je s prakticiranjem čuječnosti prvič srečalo na seminarju ali delavnici, ki so se je udeležili v lastni režiji. O čuječnosti je iz strokovne revije prvič izvedelo 11 % vprašanih, 5 % pa se jih je s čuječnostjo prvič srečalo prek družabnih omrežij ali zanjo izvedelo od prijateljev (5 %).

Tabela 11: Kako ste se prvič srečali s prakticiranjem čuječnosti?

	Število odgovorov	% odgovorov
Na seminarju/delavnici, ki ga je organiziralo podjetje	0	0
Na seminarju/delavnici, ki sem se ga udeležil v lastni režiji	12	32
Izvedel sem od prijateljev	2	5
Prebral sem v strokovni reviji, iz strokovne revije	4	11
Izvedel sem iz medijev	0	0
Preko družabnega omrežja	2	5
Sam sem se izobrazil	17	46
Drugo	0	0

Od 1 do 5 let prakticira čuječnost 32 % anketirancev, 26 % jih uporablja čuječnostne prakse od 6 do 15 let, 24 % jih to počne od 16 do 25 let, več kot 25 let uporablja čuječnostne prakse dobrih 10 % anketirancev. Krajše obdobje od enega leta (od 1 do 11 mesecev) uporablja čuječnostne prakse 5 % anketirancev in le 3 % anketirancev je pred kratkim začela prakticirati čuječnost, torej je obdobje prakticiranja čuječnosti krajše od enega meseca.

Slika 11: Kako dolgo prakticirate čuječnost?



Anketiranci, ki prakticirajo čuječnost, so glede pogostosti uporabe čuječnih meditativnih praks navedli naslednje: (1) redno vsak dan čuječnost prakticira 6 % anketirancev; (2) neredno oziroma le takrat, ko se pojavi potreba, čuječnost prakticira 4,3 % anketiranih; (3) 3,3 % jih prakticira čuječnost redno najmanj enkrat na teden; (4) enak delež, torej 3,3 %, jih prakticira čuječnost redno, vendar najmanj dvakrat na teden; (5) 1,6 % anketiranih prakticira čuječnost več kot trikrat na teden; (6) 1,1 % prakticira čuječnost redno najmanj trikrat na teden; (7) 0,5 % anketiranih uporablja prakse čuječnosti neredno, vendar vsaj nekajkrat na mesec ali leto.

Tabela 12: Pogostost uporabe čuječnostne meditativne prakse

	Število odgovorov	% odgovorov
Redno najmanj 1x na teden	6	3,3
Redno najmanj 2x na teden	6	3,3
Redno najmanj 3x na teden	2	1,1
Več kot 3x na teden	3	1,6
Redno vsak dan	11	6,0
Uporabljam jih po potrebi	8	4,3
Neredno jih uporabljam, vendar vsaj nekaj krat na mesec/leto	1	0,5

Med 37 anketiranci čuječnost zelo pogosto prakticira z meditiranjem 32 % anketirancev, le včasih to počne 27 % anketiranih, 16 % jih pogosto prakticira čuječnostno meditacijo, dobrih 13 % jih tega ne počne nikoli, zelo redko pa 11 % anketiranih. Med 36 anketiranci joga nikoli ne prakticira 39 % anketirancev, le včasih to počne 22 % anketiranih, 17 % jih joga pogosto vadi, 14 % jih to počne pogosto, zelo redko pa 8 % anketiranih.

Vsakodnevne vaje pozornosti včasih prakticira 36 % anketiranih, pogosto in zelo pogosto vadi pozornost 48 % anketiranih, vsak odgovor je zastopan z enakim odstotkom – 24 %. Med 33 anketiranci jih pozornost zelo redko vadi 9 %, 6 % pa tega ne počne nikoli. V svojo prakso čuječnosti je dan pozornosti uvedlo in ga včasih prakticira 33 % od 33 anketiranih, 24 % jih dneva pozornosti v svoj način življenja ni uvedlo, 21 % si jih dan pozornosti »privošči« pogosto, 12 % zelo redko, 9 % pa zelo pogosto.

Čuječnostne prakse zavedanja telesa pogosto uporablja 35,3 % od 34 anketiranih, 26,5 % jih to počne včasih, 23,5 % zelo pogosto, 14,7 % anketiranih pa to počne zelo redko. Odgovora nikoli ni izbral noben anketiranec. Dihalne vaje pogosto izvaja 37 % od 35 anketiranih, 29 % jih to počne zelo pogosto, 14 % vadi dihanje le včasih, 11 % anketiranih pa to počne zelo redko in 9 % ne izvaja dihalnih vaj. Včasih osredotočeno bere duhovno literaturo 35 % od 34 anketiranih, dobrih 26 % zelo pogosto osredotočeno bere duhovno literaturo, 20,2 % to počne zelo redko, 15 % zelo pogosto in 3 % nikoli osredotočeno ne bere duhovne literature. Včasih čuječnost prakticira z osredotočenim pisanjem in prepisovanjem 30 % od 33 anketiranih, 27 % anketiranih pa to počne zelo redko. Pogosto take prakse uporablja 21 % anketiranih, 18 % jih tega ne počne nikoli in le 3 % to počno zelo pogosto.

Čuječnih praks »dolgi kopeli« nikoli ne uporablja 36 % od 33 anketiranih, zelo redko 24 % anketiranih in prav toliko jih to počne včasih, le 9 % si »dolgo kopel« pripravi pogosto in še nižji odstotek (6 %) zelo pogosto. Taj čija kot čuječnostne prakse nikoli ne uporablja 64 % od 33 anketiranih, 15 % ga včasih prakticira, 12 % to počne zelo redko, zelo pogosto pa vadi 6 % anketiranih in pogosto to počno 3 % anketiranih.

Metodo samoopazovanja pogosto prakticira 32 % od 34 anketiranih, isti odstotek (32 %) samoopazovanje prakticira le včasih, dobrih 23 % pogosto, 9 % zelo redko in 3 % anketiranih tega ne počne nikoli. Prakticiranje čuječnosti z opazovanjem misli pogosto izvaja 46 % od 35 anketiranih, 34 % to počne zelo pogosto, 14 % le včasih in 6 % to prakso čuječnosti izvaja zelo redko, odgovora nikoli pa ni izbral noben anketiranec.

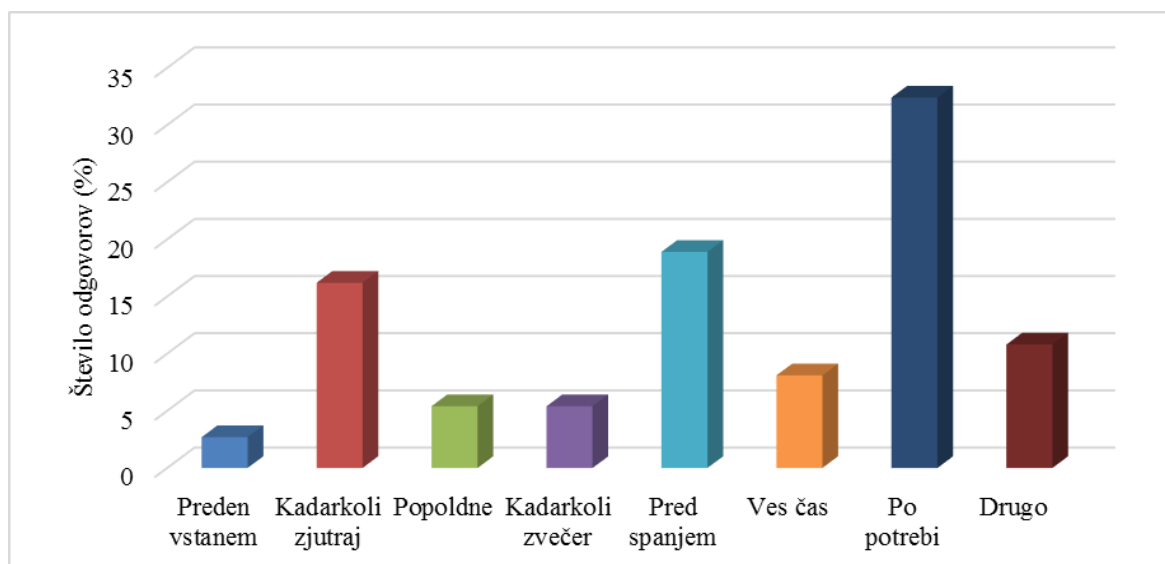
Druge prakse čuječnosti, ki so jih navedli anketiranci, kot so aikido, ozaveščanje in pisanje člankov, energijska vadba, pilates, plavanje, tišina, sprehodi, energijske vaje, ki niso taj či, in vaje koncentracije pogosto uporablja 57 % anketiranih, zelo pogosto 29 % anketiranih, nikoli pa 14 % anketirancev.

Tabela 13: Pogostost uporabe prakse čuječnosti po podvprašanjih

Podvprašanja	Nikoli (%)	Zelo redko (%)	Včasih (%)	Pogosto (%)	Zelo pogosto (%)
Meditacija	14	11	27	16	32
Joga	39	8	22	14	17
Vsakodnevne vaje pozornosti	6	9	36	24	24
Dan namenjen prakticiranju pozornosti	24	12	33	21	9
Opazovanje in zavedanje telesa	0	15	26	35	24
Dihalne vaje	9	11	14	37	29
Osredotočeno branje duhovne literature	3	21	35	26	15
Osredotočeno pisanje ali prepisovanje	18	27	30	21	3
Dolge kopeli	36	24	24	9	6
Thai-chi	64	12	15	3	6
Samoopazovanje	3	9	32	32	24
Opazovanje misli	0	6	14	46	34
Drugo	14	0	0	57	29

Na vprašanje, kdaj prakticirate čuječnost, jih je od skupno 37 anketirancev 32 % odgovorilo, da po potrebi, 19 % pred spanjem, 16 % kadarkoli zjutraj, 8 % ves čas, 5 % popoldne oziroma kadarkoli zvečer, 3 % preden vstanejo, 11 % pa jih je navedlo drugo. Štirje anketiranci so opisno navedli termine za prakticiranje čuječnosti, in sicer: »dihalne vaje zjutraj, jogo zvečer, opazovanje čez dan, pisanje pred spanjem, en dan na teden čisto vse ...«; »odvisno od potrebe, časa in razpoloženja«; »zjutraj ali zvečer« (dva odgovora).

Slika 12: Čas prakticiranja prakse čuječnosti



Da se dojemanje samega sebe tudi po prakticiranju čuječnosti ni spremenilo, se jih od skupno 35 anketirancev 40 % s tem sploh ne strinja, 31 % se jih ne strinja, 14 % se jih niti ne strinja niti strinja, 11 % se jih strinja, 3 % pa se jih popolnoma strinja.

S tezo, da so učinkovitejši, odkar prakticirajo čuječnost, se jih od skupno 35 anketirancev 54 % strinja, 34 % se jih popolnoma strinja, 9 % se jih niti ne strinja niti strinja in 3 % se sploh ne strinja. Da so zaradi prakticiranja čuječnosti postali bolj disciplinirani in organizirani, se jih od skupno 35 anketirancev 54 % s tem strinja, 29 % se jih popolnoma strinja, 17 % pa se jih niti ne strinja niti strinja.

Z dejstvom, da prakticiranje čuječnosti vpliva na povečanje samozvesti pri nastopanju, se jih od skupno 35 anketirancev 43 % strinja, 37 % se jih popolnoma strinja in 20 % se jih niti ne strinja niti strinja.

Z dejstvom, da so, odkar uporabljajo čuječnostne prakse, bolj mirni in samozvestni, se jih od skupno 35 anketirancev 54 % popolnoma strinja in 46 % strinja. Da se zaradi prakticiranja čuječnosti počutijo bolj kompetentne in uspešne, se jih od skupno 35 anketirancev 46 % s tem strinja, 29 % popolnoma strinja, 23 % niti ne strinja niti strinja in 3 % ne strinja.

Z dejstvom, da se v vlogi vodje bolje najdejo in v njej živijo svoje bistvo, odkar prakticirajo čuječnost, se jih od skupno 34 anketirancev 32 % strinja oziroma niti ne strinja niti strinja, 26 % popolnoma strinja in 9 % ne strinja. Na vprašanje, ali so postali doslednejši in vztrajnejši, odkar prakticirajo čuječnost, jih je od skupno 35 anketirancev 46 % odgovorilo, da se strinja, 29 % se jih popolnoma strinja, 17 % se jih niti ne strinja niti strinja in 6 % se jih ne strinja.

Program je zasnovan interdisciplinarno, zato je vanj smiselno vključiti predavatelje in strokovnjake prakse na različnih področjih.

Menim, da je nujno vključiti strokovnjake s področja poslovnih ved, ki s teoretičnega izhodišča osvetlijo razvoj in bistvo trajnostnega vodenja ter trening čuječnosti kot vodilo za spremembe. Poleg njih je treba k sodelovanju pritegniti še pedagoge, filozofe, teologe, zdravnike, psihologe in psihoterapevte, ki s treningom pozornosti, umiritvijo uma in pozornostjo na dolgoročni cilj pripomorejo k večji samoregulaciji, poleg tega pa skrbijo za razvoj več različnih inteligentnosti.

Za razvoj telesno-kinestetičnih inteligentnosti je treba k sodelovanju pritegniti tudi strokovnjake športne vzgoje.

Kompleksen program mora vključevati tudi strokovnjake za prakticiranje čuječnosti, kot so vaditelji joge ali tradicionalnih borilnih veščin, kar teoretična izhodišča povezuje z prakso.

Tabela 14: Strinjanje s trditvami glede na dožemanje samega sebe kot vodje

Podvprašanja	Sploh se ne strinjam (%)	Se ne strinjam (%)	Niti se ne strinjam, niti se strinjam (%)	Se strinjam (%)	Popolnoma se strinjam (%)
Dožemanje samega sebe se tudi po prakticanju čuječnosti ni spremenilo.	40	31	14	11	3
Odkar prakticiram čuječnost, sem učinkovitejši in prožnejši.	3	0	9	54	34
Zaradi prakticanja čuječnosti sem postal bolj discipliniran in organiziran.	0	0	17	54	29
Čutim, da prakticanje čuječnosti vpliva na povečanje samozvesti pri nastopanju.	0	0	20	43	37
Odkar uporabljam čuječnostne prakse, sem bolj miren in osredotočen.	0	0	0	46	54
Zaradi prakticanja čuječnosti se počutim bolj kompetenten in uspešen.	0	3	23	46	29
Odkar prakticiram čuječnost, sem se v vlogi vodje bolj našel in v njej živim svoje bistvo.	0	9	32	32	26
Odkar prakticiram čuječnost, sem postal bolj dosleden in vztrajen.	3	6	17	46	29

Da niso zaznali nobene bistvene spremembe po prakticanju čuječnosti, se jih od skupno 33 anketirancev po 36 % ne strinja oziroma sploh ne strinja, po 12 % pa se jih strinja oziroma niti ne strinja niti strinja. Le 3 % anketiranih meni, da prakticanje čuječnosti na njihovo vlogo vodje ne vpliva, in pri sebi niso zaznali nobene bistvene spremembe. Z dejstvom, da odkar uporablja čuječnostne prakse, sodelavce vključuje v sprejemanje odločitev in jim zaupa, se jih od skupno 34 anketirancev 59 % strinja, 24 % se jih niti ne strinja, niti strinja, 15 % anketirancev se jih popolnoma strinja in 3 % se jih ne strinja. Da je prakticanje čuječnosti povečalo njihovo empatijo do zaposlenih in drugih deležnikov, se jih od 34 anketirancev 56 % s tem strinja, 21 % se jih niti ne strinja niti strinja, 18 % se jih popolnoma strinja in 6 % se jih ne strinja. Z dejstvom, da se bolj osredotočajo na pomemben cilj v danem trenutku, odkar prakticirajo čuječnost, se jih od skupno 34 anketirancev 56 % strinja, 32 % se jih popolnoma strinja, 9 % se jih niti ne strinja niti strinja in 3 % se jih ne strinja. Da je prakticanje čuječnosti povečalo njihove sposobnosti komuniciranja in reševanja konfliktov, se jih od skupno 34 anketirancev 44 % strinja, 29 % se jih popolnoma strinja in 26 % se jih niti ne strinja niti strinja. Polovica (50 %) anketirancev se strinja, da se je s prakticanjem čuječnosti povečalo njihovo zavedanje odgovornosti do okolja, 24 % se jih s tem popolnoma strinja, enak odstotek, torej 24 %, se jih z navedenim niti strinja niti ne strinja, torej se zavedanje njihove odgovornosti do okolja zaradi prakticanja čuječnosti ni spremenilo, 3 % anketiranih se jih z navedenim ne strinja. Od 34 anketirancev se jih 47 % strinja, da je prakticanje čuječnosti nanje vplivalo

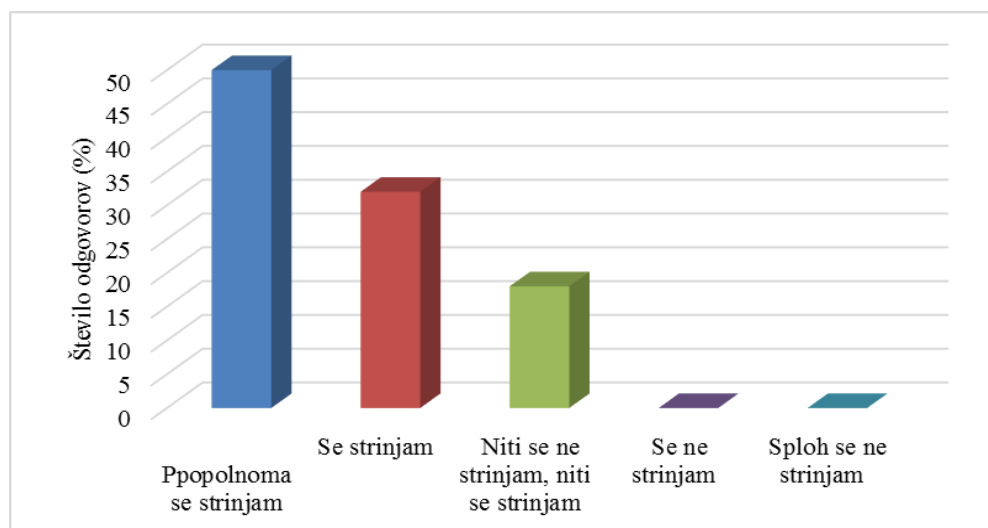
tako, da želijo s svojim delovanjem prispevati za skupnost in skrbeti za dobrobit deležnikov, 41 % anketirancev pa se s tem popolnoma strinja, 12 % anketiranih pa ni zaznalo nobenih sprememb glede izražanja svoje vloge vodje v tej smeri. Odgovora »se ne strinjam« ni podal noben anketiranec.

Tabela 15: Spremembe po prakticiranju čuječnosti glede izražanja vloge kot vodje

Podvprašanja	Sploh se ne strinjam (%)	Se ne strinjam (%)	Niti se ne strinjam, niti se strinjam (%)	Se strinjam (%)	Popolnoma se strinjam (%)
Po prakticiranju čuječnosti nisem zaznal nobene bistvene spremembe.	36	36	12	12	3
Odkar uporabljam čuječnostne prakse, sodelavce vključujem v sprejemanje odločitev in jim zaupam.	0	3	24	59	15
Practiciranje čuječnosti je povečalo mojo empatijo do zaposlenih in drugih deležnikov.	0	6	21	56	18
Odkar prakticiram čuječnost, se bolj osredotočam na pomemben cilj v danem trenutku.	0	3	9	56	32
Practiciranje čuječnosti je povečalo moje sposobnosti komuniciranja in reševanja konfliktov.	0	0	26	44	29
Practiciranje čuječnosti je povečalo moje zavedanje odgovornosti do okolja.	0	3	24	50	24
S svojim delovanjem želim prispevati za skupnost in skrbeti za dobrobit deležnikov	0	0	12	47	41

Od 34 anketirancev jih kar polovica (50 %) meni oziroma se s trditvijo popolnoma strinja, da prakticiranje čuječnosti vpliva na razvoj njihove vloge vodje, s tem se strinja 32 % anketiranih, 18 % anketiranih pa se s tem niti strinja niti ne strinja, trditve »se ne strinjam« in »sploh se ne strinjam« pa ni izbral noben anketiranec.

Slika 13: Practiciranje čuječnosti vpliva na razvoj vloge kot voditelja



Možnost osebne preobrazbe za nadaljevanje prakticiranja čuječnosti motivira kar 80 % anketirancev, od tega 43 % anketiranih motiviranje označujejo kot zelo močno (»zelo me motivira«), 37 % anketiranih se do atributa »zelo« ni opredelilo, temveč so navedli le »me motivira«. Možnost osebne preobrazbe 20 % anketiranih niti ne motivira niti motivira za nadaljevanje čuječnih praks in temu ne pripisujejo pomena poglobitnega motivatorja. »Najti se« oziroma poiskati stik s samim seboj motivira za nadaljevanje prakticiranja čuječnih praks 74,2 % anketiranih, od tega je 37 % anketiranih za nadaljevanje prakticiranja čuječnosti iz navedenih razlogov zelo motiviranih, 17 % jih ni motiviranih, pri čemer 11 % anketiranih ni motiviranih, 6 % pa sploh ne, 9 % anketiranih je do nadaljevanja prakticiranja čuječnosti iz tega razloga ambivalentno. Da bi z nadaljevanjem praks čuječnosti dosegli večji notranji mir, zelo motivira 52 % anketiranih, 39 % anketiranih so zaradi tega razloga motivirani, 6 % jih je do tega razloga ambivalentno, 3 % anketiranih pa večji notranji mir ne motivira za nadaljevanje praks čuječnosti. Okrepljena samozavest je najpomembnejši motivator nadaljevanja čuječnih praks za 37 % anketirancev (zelo me motivira), 23 % jih je na to vprašanje odgovorilo z »me motivira«, isti odstotek je do tega razloga ambivalenten, za 9 % anketirancev krepitev samozavesti sploh ni pomemben motivator za nadaljevanje praks čuječnosti, 9 % pa jih s tem sploh ni motiviranih. Učinkovitost pri delu za nadaljevanje čuječnih praks motivira 47 % anketiranih, 26 % jih je zaradi tega razloga zelo motiviranih, 18 % anketiranih je ambivalentnih, 6 % jih zaradi povečane učinkovitosti pri delu za nadaljevanje čuječnih praks ni motiviranih, 3 % pa jih sploh ni motiviranih. Povečana uspešnost na profesionalnem področju je motivator za 54 % anketiranih, 23 % jih je zelo motiviranih, 11 % anketiranih je do tega razloga ambivalentnih, enak odstotek (11 %) je tistih, ki z večjo uspešnostjo na profesionalnem področju niso motivirani ali sploh ne motivirani za nadaljevanje prakticiranja čuječnosti. Doseganje uspeha na zasebni ravni za nadaljevanje prakticiranja čuječnosti zelo motivira 40 % anketiranih, 31 % jih motivira, 20 % je do tega razloga ambivalentnih, 6 % zaradi uspešnosti na zasebni ravni ni motiviranih za nadaljevanje prakticiranja čuječnosti, 3 % s tem razlogom sploh ni motiviranih. Povečano empatijo je kot razlog za nadaljevanje prakticiranja čuječnosti z odgovorom »me motivira« navedlo 36 % anketiranih, zelo motiviranih je 21 % anketiranih, ambivalentnih je 24 % anketiranih. Za 12 % anketiranih povečana empatija ni motivator za nadaljevanje prakticiranja čuječnosti, 6 % pa jih navedeni razlog sploh ne motivira k nadaljevanju prakticiranja čuječnosti. Premagovanje osebne krize je zelo velik motivator za 29 % anketiranih, za 24 % jih je to le motivator (»me motivira«), ambivalentnih je 24 % anketiranih, 15 % anketiranih za nadaljevanje prakticiranja čuječnosti ne motivira premagovanje osebne krize, 9 % anketiranih pa s tem sploh ni motiviranih.

Iskanje življenjskega smisla za nadaljevanje prakticiranja čuječnosti zelo motivira 34 % anketirancev, 23 % jih je zaradi tega razloga motiviranih, 17 % jih iskanju življenjskega smisla ne pripisujejo vloge motivatorja in jih za nadaljevanje čuječnih praks sploh ne motivira, 14 % jih s tem razlogom za nadaljevanje čuječnih praks ni motiviranih, ambivalentnih do tega razloga pa je 11 % anketiranih. »Me motivira« je na vprašanje o

povečanja pozornosti kot pomembnem motivatorju za nadaljevanje praks čuječnosti odgovorilo 40 % anketiranih, zelo motiviranih je 37 % anketiranih in 17 % jih je ambivalentnih. Povečanje pozornosti pa ni motiv za nadaljevanje praks čuječnosti za 6 % anketiranih – 3 % ni motiviranih, 3 % pa sploh ne motiviranih. Za nadaljevanje praks čuječnosti je zaradi učenja poslušanja drugih zelo motiviranih 38 % anketirancev, dobrih 26 % jih je iz tega razloga motiviranih, 21 % jih je ambivalentnih, 12 % anketirancev ni motiviranih in 3 % iz tega razloga za prakticiranje čuječnosti sploh ni motiviranih.

Modrost kot motivator za nadaljevanje praks čuječnosti zelo motivira 37 % anketiranih, poleg tega je to dejavnik motivacije tudi za 34 % anketiranih, ki so odgovorili z »me motivira«. Do tega razloga je ambivalentnih 11 % anketiranih, enak odstotek iz tega razloga ni motiviranih za nadaljevanje praks čuječnosti in 6 % anketirancev iz tega razloga sploh ni motiviranih za nadaljevanje prakticiranja čuječnosti. Boljši odnosi za nadaljevanje praks čuječnosti motivirajo 50 % anketiranih, 29 % anketiranih je iz tega razloga zelo motiviranih, 9 % anketiranih je ambivalentnih in prav tako za 9 % anketiranih boljši odnosi niso motivator, zaradi katerega bi nadaljevali prakse čuječnosti, 3 % anketiranih pa ta dejavnik v smeri nadaljevanja prakticiranja čuječnosti sploh ne motivira. Manjša sebičnost zelo motivira za nadaljevanje praks čuječnosti 29 % anketiranih, 26 % jih je s tem dejavnikom motiviranih, 20 % anketiranih manjša sebičnost ne motivira za nadaljevanje praks čuječnosti, 14 % jih sploh ni motiviranih, 11 % jih je do tega atributa ambivalentnih. Večje sočutje zelo motivira za nadaljevanje praks čuječnosti 34 % anketirancev, isti razlog motivira 31 % anketiranih, ambivalentnih je 20 % anketiranih, za 11 % anketiranih večje sočutje ne motivira 11 % anketiranih. Večja discipliniranost motivira za nadaljevanje praks čuječnosti 43 % anketirancev, 34 % anketiranih so zaradi doseganja večje discipline zelo motivirani, 11 % anketiranih je ambivalentnih in enak je odstotek tistih (11 %), ki discipline ne zaznavajo kot dejavnik motivacije. »Postati bolj organiziran« motivira za nadaljevanje praks čuječnosti 46 % anketiranih, zelo motiviranih jih je 31 %, 17 % anketiranih je ambivalentnih, 6 % anketiranih pa boljša organiziranost ne motivira za nadaljevanje čuječnih praks. V kategoriji odgovorov na vprašanje, ali je dejavnik delavnosti oziroma »postati bolj deloven« motivator za nadaljevanje čuječnih praks, je največ (29 %) anketiranih odgovorilo z »Niti – niti«, dobrih 23 % anketiranih je motiviranih, 21 % zelo motiviranih za nadaljevanje praks čuječnosti zaradi povečanja delavnosti, 15 % dejavnik delavnosti sploh ne motivira, 12 % anketiranih ni motiviranih za nadaljevanje čuječnih praks. V kategoriji odgovorov o večji dovzetnosti za okolje kot motivatorju za nadaljevanje čuječnih praks je največ anketiranih (35 %) do tega motivatorja ambivalentnih in je odgovorilo z »Niti – niti«, dobrih 26 % anketiranih je motiviranih, 24 % jih je zelo motiviranih za nadaljevanje praks čuječnosti zaradi večjega zavedanja okolja, 12 % jih dejavnik večje dovzetnosti za okolje sploh ne motivira, 3 % anketiranih zaradi okolja ni motiviranih za nadaljevanje čuječnih praks. V kategoriji odgovorov o učenju odpuščanja kot motivatorju za nadaljevanje čuječnih praks je največ anketiranih (31 %) do tega motivatorja ambivalentnih in je odgovorilo z »Niti – niti«, 29 % anketiranih je zelo motiviranih. Enak je odstotek (29 %) anketiranih, ki so motivirani za

nadaljevanje praks čuječnosti zaradi dejavnika odpuščanja, 12 % jih dejavnik odpuščanja ne motivira za nadaljevanje čuječnih praks. Trditve »sploh me ne motivira« ni izbral noben udeleženec. V kategoriji odgovorov na vprašanje o (ne)obsojanju kot motivatorju za nadaljevanje čuječnih praks je 40 % anketiranih s tem dejavnikom zelo motiviranih, 23 % jih je do tega vprašanja ambivalentnih, 20 % jih ni motiviranih, 17 % jih je motiviranih. Trditve »sploh me ne motivira« ni izbral noben udeleženec.

Tabela 16: Motivacija za nadaljevanje prakticiranja čuječnosti

Podvprašanja	Sploh me ne motivira (%)	Me ne motivira (%)	Niti niti (%)	Me motivira (%)	Zelo me motivira (%)
Možnost osebne preobrazbe.	0	0	20	37	43
»Najti se« oziroma poiskati stik s samim seboj.	6	11	9	37	37
Večji notranji mir.	0	3	6	39	52
Okrepiti samozavest.	9	9	23	23	37
Povečati učinkovitost pri delu.	3	6	18	47	26
Povečati uspešnost na profesionalnem področju.	6	6	11	54	23
Biti uspešen na zasebni ravni.	3	6	20	31	40
Povečati empatijo.	6	12	24	36	21
Preiti osebno krizo.	9	15	24	24	29
Poiskati smisel v življenju.	17	14	11	23	34
Povečati pozornost.	3	3	17	40	37
Naučiti se poslušati.	3	12	21	26	38
Postati moder.	6	11	11	34	37
Izboljšati odnose.	3	9	9	50	29
Postati manj sebičen.	14	20	11	26	29
Postati bolj sočuten.	3	11	20	31	34
Postati bolj discipliniran.	0	11	11	43	34
Postati bolj organiziran.	0	6	17	46	31
Postati bolj deloven.	15	12	29	24	21
Postati bolj dovzeten za okolje.	3	12	35	26	24
Naučiti se odpuščati.	0	11	31	29	29
Naučiti se ne obsojati.	0	20	23	17	40

Da prakticiranje čuječnosti vodij vpliva za razvoj trajnostnega vodenja z večjim poudarkom na inovativnosti, se povsem strinja 39 % od 33 anketirancev, 30 % anketiranih se s to trditvijo niti ne strinja niti se z njo strinja, 24 % se jih z njo povsem strinja. 6 % anketiranih pa se s to trditvijo ne strinja. Trditve »sploh se ne strinjam« ni izbral noben anketiranec. Večina anketirancev (dobrih 45 %) se strinja s trditvijo, da se trajnostno vodenje zaradi prakticiranja čuječnosti vodij razvija v smeri kolektivnega vodenja, 24 % jih je do te trditve ambivalentnih in se niti strinja niti se ne strinja; 18 % anketiranih se povsem strinja, sploh se ne strinja 9 % anketiranih, ne strinjajo pa se 3 % anketiranih. Da se zaradi prakticiranja čuječnosti vodij trajnostno vodenje razvija v smeri povečanja blaginje družbe, meni oziroma se s to trditvijo strinja dobrih 51 % anketiranih, 21 % se jih

povsem strinja. Do tega vprašanja je ambivalentnih 24 % anketiranih, 3 % pa se s tem ne strinjajo. Trditve »sploh se ne strinjam« ni izbral noben anketiranec. S trditvijo »Practiciranje čuječnosti vodij pomeni razvoj bolj odzivnega in učinkovitega trajnostnega vodenja« se strinja 58 % anketirancev, 21 % se jih s to trditvijo povsem strinja, 18 % je odgovorilo z »niti – niti«, 3 % anketiranih se s to trditvijo ne strinjajo. Trditve »sploh se ne strinjam« ni izbral noben anketiranec. Do trditve »Zaradi praticiranja čuječnosti je pomemben element trajnostnega vodenja postala kultura delitve dobrin, na primer avtomobilov, stanovanj ...« je večina (36 % anketirancev ambivalentnih (odgovor niti – niti), 33 % se jih s to trditvijo strinja, 15 % se jih ne strinja, 9,1 % se jih sploh ne strinja, 6 % pa se jih povsem strinja. Da je razvoj trajnostnega vodenja zaradi praticiranja čuječnosti vodij krenil v smer večje povezanosti z drugimi za skupno dobro, meni oziroma se strinja 42 % anketirancev, 24 % se jih s to trditvijo povsem strinja, 21 % jih je do te trditve ambivalentnih, z njo se ne strinja 6 % anketirancev in prav toliko se jih z njo sploh ne strinja. Strinjanje s trditvijo, da ima praticiranje čuječnosti vodij vpliv na razvoj trajnostnega vodenja tako, da usmerja pozornost na globalne skupne izzive, je izrazilo dobrih 54 % anketiranih, 24 % jih je na to trditev odgovorilo z »niti – niti«, 18 % se z njo povsem strinja, z njo pa se ne strinja 3 % anketiranih. Trditve »sploh se ne strinjam« ni izbral noben anketiranec. S trditvijo »Trajnostno vodenje se zaradi praticiranja čuječnosti vodij razvija z usmerjanjem pozornosti na skrb za okolje« se strinja 70 % anketiranih, 18 % jih je do te trditve ambivalentnih, 12 % se z njo povsem strinja.

Tabela 17: Trditve praticiranja čuječnosti vpliva na razvoj trajnostnega vodenja

Podvprašanja	Sploh se ne strinjam (%)	Se ne strinjam (%)	Niti niti (%)	Se strinjam (%)	Povsem se strinjam (%)
Practiciranje čuječnosti vodij vpliva na razvoj trajnostnega vodenja z večjim poudarkom na inovativnosti.	0	6	30	39	24
Trajnostno vodenje se zaradi praticiranja čuječnosti vodij razvija v smeri kolektivnega vodenja.	9	3	24	45	18
Trajnostno vodenje se zaradi praticiranja čuječnosti vodij razvija v smeri povečanja blaginje družbe.	0	3	24	52	21
Practiciranje čuječnosti vodij pomeni razvoj bolj odzivnega in učinkovitega trajnostnega vodenja.	0	3	18	58	21
Zaradi praticiranja čuječnosti je pomemben element trajnostnega vodenja postala kultura delitve dobrin, npr. avtomobilov, stanovanj.	9	15	36	33	6
Razvoj trajnostnega vodenja je zaradi praticiranja čuječnosti vodij krenil v smer večje povezanosti z drugimi za skupno dobro.	6	6	21	42	24
Trajnostno vodenje se zaradi praticiranja čuječnosti vodij razvija z usmerjanjem pozornosti na globalne skupne izzive.	0	3	24	55	18
Trajnostno vodenje se zaradi praticiranja čuječnosti vodij razvija z usmerjanjem pozornosti na skrb z okolje.	0	0	18	70	12

Najvišjo povprečno oceno 4,0 je prejela trditev »Practiciranje čuječnosti vodij pomeni razvoj bolj odzivnega in učinkovitega trajnostnega vodenja«, oceno 3,9 so prejele tri trditve: (1) »Trajnostno vodenje se zaradi praticiranja čuječnosti vodij razvija v smeri povečanja blaginje družbe«; (2) »Trajnostno vodenje se zaradi praticiranja čuječnosti vodij razvija z usmerjanjem pozornosti na globalne skupne izzive«; (3) »Trajnostno vodenje se zaradi praticiranja čuječnosti vodij razvija z usmerjanjem pozornosti na skrb z okolje«. Z oceno 3,8 je ocenjena trditev »Practiciranje čuječnosti vodij vpliva na razvoj trajnostnega vodenja z večjim poudarkom na inovativnosti«, s 3,7 pa trditev »Razvoj trajnostnega vodenja je zaradi praticiranja čuječnosti vodij krenil v smer večje povezanosti z drugimi za skupno dobro«. Sorazmerno nizko oceno (3,6) je prejela trditev »Trajnostno vodenje se zaradi praticiranja čuječnosti vodij razvija v smeri kolektivnega vodenja«, kar je za našo raziskavo pomembna ugotovitev. Najnižjo oceno (3,1) je prejela trditev: »Zaradi praticiranja čuječnosti je pomemben element trajnostnega vodenja postala kultura delitve dobrin npr. avtomobilov, stanovanj ...«. Rezultati so vidni iz spodnje tabele 18.

Tabela 18. Povprečne vrednosti vpliva praticiranja čuječnost

Podvprašanja	Povprečje	Std. Odklon
Practiciranje čuječnosti vodij vpliva na razvoj trajnostnega vodenja z večjim poudarkom na inovativnosti.	3,8	0,9
Trajnostno vodenje se zaradi praticiranja čuječnosti vodij razvija v smeri kolektivnega vodenja.	3,6	1,1
Trajnostno vodenje se zaradi praticiranja čuječnosti vodij razvija v smeri povečanja blaginje družbe.	3,9	0,8
Practiciranje čuječnosti vodij pomeni razvoj bolj odzivnega in učinkovitega trajnostnega vodenja.	4,0	0,7
Zaradi praticiranja čuječnosti je pomemben element trajnostnega vodenja postala kultura delitve dobrin, npr. avtomobilov, stanovanj.	3,1	1,1
Razvoj trajnostnega vodenja je zaradi praticiranja čuječnosti vodij krenil v smer večje povezanosti z drugimi za skupno dobro.	3,7	1,1
Trajnostno vodenje se zaradi praticiranja čuječnosti vodij razvija z usmerjanjem pozornosti na globalne skupne izzive.	3,9	0,7
Trajnostno vodenje se zaradi praticiranja čuječnosti vodij razvija z usmerjanjem pozornosti na skrb z okolje.	3,9	0,6

Zadnji del ankete se nanaša na podporo na čuječnosti utemeljenem izobraževanju za razvoj trajnostnega vodenja vključno z oblikovanjem in podporo programom čuječnih praks. Na vprašanja je odgovarjalo 66 anketirancev; to so tisti, ki prakse čuječnosti poznajo, ne glede na to, ali jih redno izvajajo ali ne.

V prvem delu so anketiranci navedli, s katerimi čuječnostnimi programi so se že srečali oziroma jih poznajo: (1) čuječnostno umetniški program je izbralo 14 % anketiranih, 86 % jih tega programa ni izbralo; (2) čuječnostni program avtentičnega gibanja je izbralo 8 % anketiranih, 92 % jih tega programa ni izbralo; (3) program za obvladovanje stresa (kot je

na primer MBSR) je izbralo 53 % anketiranih, 47 % jih tega programa ni izbralo; (4) program za povečanje pozornosti je izbralo 29 % anketiranih, 71 % jih tega programa ni izbralo; (5) na čuječnosti temelječi kognitivni program (kot sta na primer MBCT in NARA) je izbralo 9 % anketiranih, 91 % jih tega programa ni izbralo; (6) program za trening sočutja (na primer MBCL) je izbralo 6 % anketiranih, 94 % jih tega programa ni izbralo; (7) nevrolingvistično programiranje (NLP) je izbralo 44 % anketiranih, 56 % jih tega programa ni izbralo; (8) programe za obvladovanje čustev je izbralo 33 % anketiranih, 67 % jih tega programa ni izbralo; (9) druge programe je izbralo 14 % anketiranih, 86 % jih teh programov ni izbralo.

Med drugimi programi so navajali jogo, jogo in meditacijo, jogo in program duhovne univerze, mojo življenjsko pot, prakse čigong, učenje jezikov v alfa stanju in trening komunikacije.

Tabela 19: Čuječnostni programi

Podvprašanja	Število odgovorov	% odgovorov
Čuječnostno umetniški program	9	14
Čuječnostni program avtentičnega gibanja	5	8
Program za obvladovanje stresa (kot je npr. MBSR)	35	53
Program za povečanje pozornosti	19	29
Na čuječnosti temelječi kognitivni program (MBCT, NARA)	6	9
Program za trening sočutja (npr. MBCL)	4	6
Nevrolingvistično programiranje (NLP)	29	44
Programi za obvladovanje čustev	22	33
Drugi programi	9	14

Oblikovanje programov čuječnosti v vrtcu in osnovni šoli bi podprlo 81 % anketirancev, 19 % jih tega ne bi podprlo. Oblikovanje programov čuječnosti v srednji šoli bi podprlo 92 % anketirancev, 8 % jih tega ne bi podprlo. Oblikovanje programov čuječnosti na fakultetah bi podprlo 85 % anketirancev, 15 % jih tega ne bi podprlo in oblikovanje programov čuječnosti na poslovnih šolah bi podprlo 91 % anketirancev, 9 % jih tega ne bi podprlo.

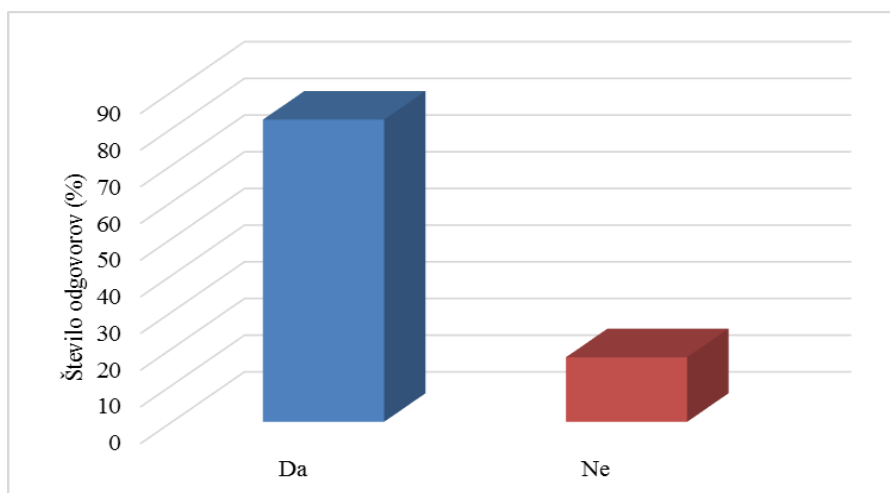
Tabela 20: Podpora oblikovanju izobraževalnih programov čuječnosti

	Da (%)	Ne (%)
V vrtcu in osnovni šoli	81	19
V srednji šoli	92	8
Na vseh fakultetah	85	15
Na poslovnih šolah	91	9

V okviru izobraževalnih programov bi se programov in praks čuječnosti udeležilo 82,4 % anketirancev, 17,6 % anketirancev pa se izobraževalnih programov in praks čuječnosti ne

bi udeležilo. Na vprašanje so odgovarjali anketiranci, ki poznajo prakse čuječnosti, ne glede na to, ali čuječnost prakticirajo ali ne; tisti, ki jih ne poznajo, na ta del vprašalnika niso odgovarjali.

Slika 14: Udeležba programov in praks čuječnosti v okviru izobraževalnih programov



Na ta del vprašalnika so odgovarjali anketiranci, ki čuječnostne prakse poznajo, ne glede na to, ali jih uporabljajo ali ne, ki so na predhodno vprašanje odgovorili, da bi se udeležili programov in praks čuječnosti v okviru izobraževanja.

Med anketiranci bi se izobraževalnega čuječnostnega programa znotraj rednega izobraževanja zelo verjetno udeležilo 56 % anketirancev, verjetno bi se ga udeležilo 35 % anketirancev, neodločenih (niti – niti) sta bila 2 % anketirancev, za 1 % anketirancev ni verjetno, da bi se programov z vsebinami čuječnosti udeležili, enak je delež (1 %) tistih, za katere lahko rečemo, da sploh ni verjetno, da bi se takih programov udeležili.

Če bi bile vsebine programa čuječnosti dobro pripravljene, bi se izobraževanja zelo verjetno udeležilo 51 % anketiranih, 48 % bi se izobraževanja verjetno udeležilo, 2 % pa je do tega vprašanja ambivalentno. Interdisciplinarnih programov v okviru izobraževanja bi se zelo verjetno udeležilo 52 % anketiranih, verjetno bi se jih udeležilo 39 % anketiranih, 7 % se niti ne bi niti bi se udeležilo interdisciplinarnih programov čuječnosti, 2 % anketiranih menita, da ni verjetno, da bi se tako pripravljenih programov udeležila. Izobraževalnih programov čuječnosti bi se ob kompetentnih predavateljih zelo verjetno udeležilo 55 % anketiranih, odgovor »verjetno bi se udeležil« je obkrožilo 41 % anketiranih, 2 % anketiranih menita, da ni verjetno, da bi se takih programov udeležilo, ne glede na kompetentne predavatelje, enak odstotek anketiranih je do tega vprašanja ambivalenten.

Zelo verjetno bi se izobraževalnih programov čuječnosti, če bi lahko privabili tudi kompetentne predavatelje iz tujine, udeležilo 47 % anketiranih, 38 % bi se izobraževanja

udeležilo verjetno, 9 % se jih niti ne bi niti bi, 3 % anketiranih je do tega vprašanja ambivalentnih, dobrih 5 % anketiranih pa meni, da ni verjetno, da bi se ob izpolnitvi tega pogoja izobraževalnih programov udeležili. Če bi bil izobraževalni program čuječnosti dodana vrednost in uporaben, bi se ga zelo verjetno udeležilo 71 % anketiranih, 27 % anketiranih bi se programa verjetno udeležilo, 2 % anketiranih pa sta do tega vprašanja ambivalentna.

Tabela 21: Udeležba v programih in praksah čuječnosti

Podvprašanja	Sploh ni verjetno (%)	Ni verjetno (%)	Niti niti (%)	Verjetno (%)	Zelo Verjetno (%)
V kolikor bi bil to del rednega izobraževanja.	4	4	2	35	56
Če bi bile vsebine dobro pripravljene.	0	0	2	47	51
Če bi bil program interdisciplinaren.	0	2	7	39	52
Če bi bili predavatelji kompetentni.	0	2	2	41	55
Če bi lahko privabili tudi kompetentne predavatelje iz tujine.	0	5	9	38	47
Če bi bil program dodana vrednost in uporaben.	0	0	2	27	71

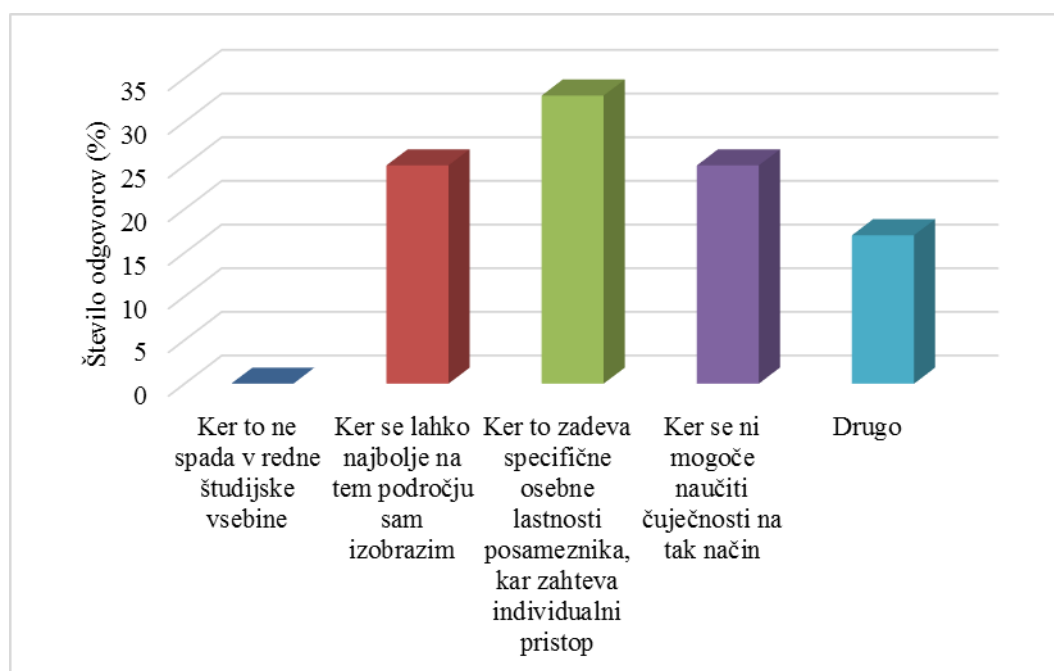
Najvišjo povprečno oceno (4,7) so anketiranci prisodili verjetnosti za udeležbo v programu in praksah čuječnosti, če bi ocenili, da bi bil program dodana vrednost in uporaben, na drugem mestu z oceno 4,5 je dobra pripravljenost vsebin in kompetentnost predavateljev. Na tretjem mestu s povprečno oceno 4,4 so udeleženci izrazili verjetnost udeležbe v programih in praksah čuječnosti, če bi bili ti del rednega izobraževanja in bi bil program interdisciplinaren. Na zadnjem mestu z oceno 4,3 je verjetnost udeležbe v programih in praksah čuječnosti, če bi lahko privabili tudi kompetentne predavatelje iz tujine.

Tabela 22: Povprečne vrednosti glede na udeležbo v programih in praksah čuječnosti

Podvprašanja	Povprečje	Std. Odklon
V kolikor bi bil to del rednega izobraževanja.	4,4	1,0
Če bi bile vsebine dobro pripravljene.	4,5	0,5
Če bi bil program interdisciplinaren.	4,4	0,7
Če bi bili predavatelji kompetentni.	4,5	0,6
Če bi lahko privabili tudi kompetentne predavatelje iz tujine.	4,3	0,8
Če bi bil program dodana vrednost in uporaben.	4,7	0,5

Od 12 anketirancev, ki so odgovorili na vprašanje, kaj je glavni razlog, da se ne bi udeležili programov in praks čuječnosti, navedlo: (1) »ker to zadeva specifične osebne lastnosti posameznika, kar zahteva individualni pristop« (33 %); (2) »ker se lahko najboljše na tem področju sam izobrazim« (25 %); (3) »ker se ni mogoče naučiti čuječnosti na tak način« (25 %); (4) »drugo« (17 %); in (5) »ker to ne spada v redne študijske vsebine« (0 %). Med anketiranci, ki so navedli »drugo«, anketiranci kot razlog navajajo prenehanje aktivne dobe (»nisem več aktivna«, »upokojenec«).

Slika 15: Neudeležba v programih in praksah čuječnosti



Da je treba v izobraževalnih programih čuječnosti nameniti več pozornosti osebnostni rasti, se strinja 52 % anketiranih, 37 % se jih s tem povsem strinja, 7 % jih je do tega vprašana ambivalentnih, 4 % anketiranih pa se s tem ne strinjajo. Trditve »sploh se ne strinjam« ni izbral nihče od anketiranih. Da je treba v izobraževalnih programih čuječnosti nameniti več pozornosti prav čuječnosti in dihalnim vajami, se strinja 55 % anketiranih, 28 % se jih s tem povsem strinja, 12 % jih je do tega vprašana ambivalentnih, dobre 4 % anketiranih pa se s tem ne strinja. Trditve »sploh se ne strinjam« ni izbral nihče od anketiranih. Da je treba v izobraževalnih programih čuječnosti nameniti več pozornosti sočutju in odpuščanju, se strinja 50 % anketiranih, 35 % se jih s tem povsem strinja, 14 % jih je do tega vprašanja ambivalentnih. Trditvi »sploh se ne strinjam« in »se ne strinjam« ni izbral nihče od anketiranih.

Da je treba v izobraževalnih programih čuječnosti nameniti več pozornosti ego in zavedanju samega sebe, se strinja 45 % anketiranih, 30 % se jih s tem povsem strinja, 16 % jih je do tega vprašanja ambivalentnih, 9 % anketiranih pa se s tem ne strinja. Trditve »sploh se ne strinjam« ni izbral nihče od anketiranih. Da je treba v izobraževalnih programih čuječnosti nameniti več pozornosti iskanju lastnega bistva in notranjemu miru, se strinja 45 % anketiranih, 33 % se jih s tem povsem strinja, dobrih 19 % jih je do tega vprašana ambivalentnih, 3 % anketiranih pa se s tem ne strinja. Trditve »sploh se ne strinjam« ni izbral nihče od anketiranih. Da je treba v izobraževalnih programih čuječnosti nameniti več pozornosti umetnosti, glasbi in gibanju, se strinja 48 % anketiranih, dobrih 27 % se jih s tem povsem strinja, 20 % jih je do tega vprašana ambivalentnih, 4 % anketiranih pa se s tem ne strinjajo. Trditve »sploh se ne strinjam« ni izbral nihče od anketiranih. Da je treba v izobraževalnih programih čuječnosti nameniti več pozornosti

urjenju uma in spomina, se strinja 46 % anketiranih, 40 % se jih s tem povsem strinja, 13 % jih je do tega vprašanja ambivalentnih, 1 % anketiranih pa se s tem ne strinja. Da je treba v izobraževalnih programih čuječnosti nameniti več pozornosti komunikaciji in vključenosti, povsem strinja 52 % anketiranih, 43 % se jih s strinja, 3 % jih je do tega vprašanja ambivalentnih, 1 % anketiranih pa se s tem ne strinja. Trditve »sploh se ne strinjam« ni izbral nihče od anketiranih. Da je treba v izobraževalnih programih čuječnosti nameniti več pozornosti disciplini in organiziranosti, se strinja 47 % anketiranih, 40 % se jih s tem povsem strinja, 10 % jih je do tega vprašana ambivalentnih, 3 % anketiranih pa se s tem ne strinja. Trditve »sploh se ne strinjam« ni izbral nihče od anketiranih. Da je treba v izobraževalnih programih čuječnosti nameniti več pozornosti samozavesti in uspehu, se strinja 44 % anketiranih, 32 % se jih s tem povsem strinja, 19 % jih je do tega vprašanja ambivalentnih, 4 % anketiranih pa se s tem ne strinjajo. Trditve »sploh se ne strinjam« ni izbral nihče od anketiranih. Da je treba v izobraževalnih programih čuječnosti nameniti več pozornosti empatiji in zaupanju, se povsem strinja 44 % anketiranih, enak odstotek (44 %) je tistih, ki se s tem strinja, 12 % jih je do tega vprašana ambivalentnih. Trditev »sploh se ne strinjam« in »se ne strinjam« ni izbral nihče od anketiranih. Da je treba v izobraževalnih programih čuječnosti nameniti več pozornosti učinkovitosti in prožnosti, se strinja dobrih 48 % anketiranih, 38 % se jih s tem povsem strinja, 13 % jih je do tega vprašanja ambivalentnih, 3 % anketiranih pa se s tem ne strinjajo. Trditev »sploh se ne strinjam« in »se ne strinjam« ni izbral nihče od anketiranih. Dva anketiranca bi več pozornosti v izobraževalnih vsebinah namenila odnosu do okolja, narave in sveta ter zavesti človeka.

Tabela 23: Vsebine, ki bi jim bilo treba nameniti več pozornosti

Podvprašanja	Sploh se ne strinjam (%)	Se ne strinjam (%)	Niti - niti (%)	Se strinjam (%)	Povsem se strinjam (%)
Osebnostna rast	0	4	7	52	37
Pozornost in dihalne vaje	0	4	12	55	28
Sočutje in odpuščanje	0	0	15	50	35
Ego in zavedanje samega sebe.	0	9	16	45	30
Iskanje lastnega bistva in notranji mir	0	3	19	45	33
Umetnost, glasba, gibanje	0	4	20	48	28
Treniranje uma in spomin	0	1	13	40	46
Komunikacija in vključenost	0	1	3	43	53
Disciplina in organiziranost	0	3	10	47	40
Samozavesti in uspeh	0	4	19	44	32
Empatija in zaupanje	9	9	12	44	44
Učinkovitost in fleksibilnost	0	0	13	49	38
Drugo	0	0	33	33	33

Med vsebinami, ki bi jim morali v izobraževalnih programih čuječnosti nameniti več pozornosti, je z najvišjo povprečno oceno 4,5 komunikacija in vključenost, povprečno

oceno 4,3 so prejeli urjenje uma in spomina, učinkovitost in prožnost, empatija in zaupanje. Večja pozornost osebnostni rasti in sočutju ter odpuščanju je prejela povprečno oceno 4,2, pozornost in dihalne vaje ter iskanje lastnega bistva in notranjega miru imajo povprečno oceno 4,1, najnižjo povprečno oceno (4,0) pa ego in zavedanje samega sebe, umetnost, glasba, gibanje, samozavest in uspeh ter drugo (odnos do okolja, narave in sveta ter zavest).

Tabela 24: Povprečne vrednosti glede na vsebine programov

Podvprašanja	Povprečje	Std. Odklon
Osebnostna rast	4,2	0,8
Pozornost in dihalne vaje	4,1	0,8
Sočutje in odpuščanje	4,2	0,7
Ego in zavedanje samega sebe	4,0	0,9
Iskanje lastnega bistva in notranji mir	4,1	0,8
Umetnost, glasba, gibanje	4,0	0,8
Treniranje uma in spomin	4,3	0,8
Komunikacija in vključenost	4,5	0,6
Disciplina in organiziranost	4,2	0,8
Samozavesti in uspeh	4,0	0,8
Empatija in zaupanje	4,3	0,7
Učinkovitost in fleksibilnost	4,3	0,7
Drugo	4,0	0,9

3.1.5 Interpretacija rezultatov raziskave na podlagi raziskovalnih vprašanj

Za namen magistrskega dela sem postavila naslednja raziskovalna vprašanja, na katera bom v nadaljevanju na podlagi izvedene ankete odgovorila.

1. Kako vodje zaznavajo uporabo meditativnih čuječnih praks in na čuječnosti utemeljenih programov na razvoj trajnostnega vodenja.
2. Katera praksa ali program čuječnosti nanje najbolj pozitivno učinkuje.
3. Ali bi podprli oblikovanje programov čuječnosti v okviru izobraževalnih programov.
4. Ali bi se udeležili programov in praks čuječnosti v okviru izobraževalnih programov za razvoj trajnostnega vodenja.

Raziskovalno vprašanje 1: Kako vodje zaznavajo uporabo meditativnih čuječnih praks in na čuječnosti utemeljenih programov na razvoj trajnostnega vodenja?

Velika večina (71 %) anketiranih vodij, ki prakticirajo čuječnost, je zaznala vpliv prakticiranja čuječnosti na dojemanje svoje vloge vodje, pri čemer največjo dodano vrednost (100 %; odgovora »popolnoma se strinjam« in »se strinjam«) pripisujejo na novo pridobljeni mirnosti in večji osredotočenosti, vendar se je po drugi strani le dobra polovica vodij (58 %) s prakticiranjem čuječnosti bolj našla v svoji vlogi vodje in v njej živi svoje

bistvo. S prakticiranjem čuječnosti se izražanje vloge anketiranih kot vodij v veliki večini primerov (88 %) bolje izrazi z večjo osredotočenostjo na pomemben cilj v danem trenutku. Kar 88 % anketiranih je prakticiranje čuječnosti pomagalo do večje učinkovitosti in prožnosti pri vodenju in tudi do izboljšanja discipliniranosti ter organiziranosti (83 %). Zelo visok delež anketirancev (81 %) je zaznal tudi na novo pridobljeno samozavest pri nastopanju v vlogi vodje. Tri četrtine anketirancev se zaradi prakticiranja čuječnosti počuti bolj kompetentne in uspešne.

Rezultati individualnih odgovorov anketiranih vodij se skladajo z njihovim mnenjem o vplivu čuječnih praks na razvoj trajnostnega vodenja, za katerega v veliki večini menijo, da gre v smer razvoja odzivnejšega in učinkovitejšega vodenja.

Večja učinkovitost, ki je posledica tudi večje osredotočenosti na pomemben cilj v danem trenutku, je torej tisti skupni imenovalac na presečišču individualne zaznave in razvojne komponente trajnostnega vodenja, ki naj bi ga čuječnostne prakse po mnenju anketirancev zasledovale. Po drugi strani so skrb za skupno dobro (povečanje blaginje in skrb za okolje, pozornost globalnim skupnim izzivom) in večjo povezanost družbe, ki je eden od temeljnih dejavnikov trajnostnega vodenja v razvojnem smislu, postavili na drugo mesto. Na podlagi tega lahko sklepamo, da se vodje zavedajo soodvisnosti sveta in povezave med osveščenim posameznikom ter ekonomskim in socialnim razvojem, vendar učinkovitosti in prilagodljivosti posameznika pripisujejo večji pomen in, kot kažejo izsledki raziskave, ne verjamejo, da bi se lahko ekonomski sistem bistveno spremenil in da bi se lahko trajnostno vodenje razvijalo v smeri kolektivnega vodenja (trditve »trajnostno vodenje se zaradi prakticiranja čuječnosti vodij razvija v smeri kolektivnega vodenja« je prejela najnižjo povprečno oceno anketirancev – 3,6).

Analiza je računana na podlagi Pearsonovega koeficienta korelacije, ki se giblje na intervalu od -1 do +1. Bolj so spremenljivke pozitivne, bolj ostaja povezava med preučevanimi spremenljivkami pozitivna. Iz tabele v Prilogi 4 lahko razberemo, da naslednje spremenljivke oziroma trditve niso v odvisni povezavi glede na pozicijo v organizaciji, kar pomeni, da med seboj niso odvisne:

- pogostost uporabe čuječnih praks,
- pogostost uporabe joge,
- pogostost uporabe vsakodnevnih vaj pozornosti,
- pogostost uporabe dneva, namenjenega prakticiranju pozornosti,
- pogostost uporabe dihalnih vaj,
- pogostost uporabe dolgih kopeli,
- pogostost uporabe osredotočenega pisanja ali prepisovanja,
- pogostost uporabe vaj taj či.

Med preostalimi spremenljivkami zasledimo pozitivne povezave. V nadaljevanju bom predstavila rezultate kontingenčne tabele (Priloga 2). Iz nje lahko razberemo pogostost uporabe čuječnih praks glede na pozicijo v organizaciji 6 anketirancev od 14, ki spadajo v vrhnji management, uporablja čuječnostne meditativne prakse po potrebi, preostali anketiranci vrhnjega managementa tako prakso uporabljajo redno od enkrat do trikrat na teden, od tega 3 redno vsak dan, nihče pa meditativne čuječnostne prakse ne uporablja več kot trikrat na teden.

Od anketirancev, ki spadajo v srednji management in uporabljajo meditativno čuječnostno prakso (7 anketirancev), redno od enkrat do dvakrat na teden to prakso uporabljajo 4, 2 jo uporabljata redno vsak dan, eden pa po potrebi. Tudi med srednjim managementom takih praks nihče ne uporablja več kot trikrat na teden. Čuječnost vsakodnevno prakticira polovica (4) od 8 anketiranih vodij projektov, le eden to počne neredno, vendar vsaj nekajkrat na mesec ali leto, dva od anketiranih vodij projektov uporabljata meditativne čuječnostne prakse od enkrat do dvakrat na teden in le en več kot trikrat na teden. Tudi med anketiranci, ki so obkrožili odgovor »drugo« (8 odgovorov), jih 5 redno uporablja meditativno čuječnostno prakso najmanj dvakrat do trikrat na teden, dva prakticirata čuječnost vsak dan, eden pa po potrebi.

Med anketiranimi v vrhnjem managementu je najbolj razširjena čuječnostna praksa meditiranje (odgovor zelo pogosto in pogosto: 8 anketiranih od 14), enaka ugotovitev velja za vodje projektov, od katerih tako prakso zelo pogosto ali pogosto uporablja 5 od 8 anketiranih. Zanimivo je, da joga, ki je zelo popularizirana, uporablja sorazmerno majhno število anketiranih: (1) v vrhnjem managementu 4 od 14 anketiranih (odgovor zelo pogosto in pogosto), 6 anketirancev iz vrhnjega managementa joga prakticira le včasih, 4 pa nikoli; (2) v srednjem managementu je tistih, ki joga zelo redko ali nikoli ne uporabljajo, 4 od 7 anketiranih; (3) med vodji projektov pa večina anketirancev (7 od 8) zelo redko ali nikoli ne prakticira joge.

Veliko bolj priljubljene med vrhnjim managementom so vsakodnevne vaje pozornosti, ki jih zelo pogosto ali pogosto prakticira kar 10 od 12 anketiranih, med anketiranimi v srednjem managementu sta to 2 od 5 anketiranih, med vodji projektov pa so to 4 od 8 anketiranih. Zelo pogosto ali pogosto si dan pozornosti privoščijo le 3 od 13 anketirancev vrhnjega managementa, 2 anketiranca od 5 v srednjem managementu in polovica (4 od 8) vodij projektov. Slaba polovica (6 od 13 anketiranih v vrhnjem managementu) zelo pogosto ali pogosto uporablja čuječnostno prakso opazovanje in zavedanje telesa. To zelo pogosto ali pogosto počneta le 2 od 5 anketiranih vodij iz srednjega managementa, ter 6 od 8 anketiranih vodij projektov.

Med vrhnjim managementom so tudi zelo razširjene dihalne vaje, ki jih pogosto ali zelo pogosto izvaja kar 13 od 14 anketiranih, vendar je pogostost izvajanja dihalnih vaj zelo redka med srednjim managementom, saj jih pogosto ali zelo pogosto izvaja le

1 anketiranec med 6. Vodje projektov izvajajo dihalne vaje skoraj v enaki meri kot vrhnji management, saj jih zelo pogosto ali pogosto izvaja kar 5 od 8 anketirancev. Le včasih ali zelo redko osredotočeno bere duhovno literaturo kar 10 od 13 anketiranih v vrhnjem managementu, pogostejša je uporaba take prakse med vodji projektov, saj kar 5 od 8 anketiranih vodij projektov zelo pogosto ali pogosto osredotočeno bere duhovno literaturo, med srednjim managementom pa sta taka 2 od 5 anketiranih.

Manj pogosta je praksa osredotočenega pisanja ali prepisovanja, saj med vrhnjim managementom zelo pogosto ali pogosto tako prakso izvaja le 1 od 13 anketiranih, v srednjem managementu sta odgovor pogosto obkrožila 2 od 5 anketirancev, med vodji projektov pa 3 od 8 anketiranih. Dolge kopeli kot eno od praks čuječnosti nikoli, zelo redko ali včasih uporablja 10 od 13 anketiranih v vrhnjem managementu, 4 od 5 anketiranih v srednjem managementu in 6 od 8 anketiranih med vodji projektov. Taj či je ena od manj pogosto uporabljenih praks čuječnosti, saj je nikoli ali zelo redko uporablja 10 od 13 anketiranih v vrhnjem managementu, 5 od 5 anketiranih v srednjem managementu in 5 od 8 anketiranih vodij projektov. Med anketiranci, ki so obkrožili odgovor »drugo«, kar 6 od 7 anketiranih taj čija nikoli ne uporablja.

Zelo pogosta je čuječna praksa samoopazovanja, ki jo uporablja 5 od 13 anketiranih v vrhnjem managementu, 7 anketirancev vrhnjega managementa tako prakso uporablja včasih, med anketiranimi v srednjem managementu uporablja 4 od 5 anketiranih samoopazovanje pogosto ali zelo pogosto in 6 od 8 vodij projektov. Zelo pogosta ali pogosta je uporaba opazovanja misli med anketiranimi v vrhnjem managementu (11 od 14 anketiranih), tako prakso uporabljajo 3 od 5 anketiranih v srednjem managementu in 7 od 8 vodij projektov.

Dva od 14 anketiranih v vrhnjem managementu menita, da prakticiranje čuječnosti nanju ni vplivalo v smislu spremenjenega dojemanja samega sebe kot vodje, ravno nasprotno pa 11 od 14 anketiranih vrhnjih managerjev priznava spremembo v dojemanju samega sebe po prakticiranju čuječnosti. Nihče od anketirancev v srednjem managementu in med vodji projektov ne meni, da se zaradi prakticiranja čuječnosti njihovo dojemanje samega sebe kot vodje ni spremenilo: 4 od 6 anketirancev srednjega managementa in 6 od 7 anketiranih vodij projektov priznava spremembo v dojemanju samega sebe kot vodje.

Da je prakticiranje čuječnosti povečalo njihovo učinkovitost in prožnost ter da so zaradi njega postali bolj organizirani in disciplinirani ter z večjo samozavestjo pri nastopanju (odgovor se strinjam in popolnoma se strinjam) meni kar 13 od 14 anketiranih v vrhnjem managementu. Da je prakticiranje čuječnosti povečalo njihovo učinkovitost in prožnost, meni več kot polovica anketiranih v srednjem managementu (4 od 6 anketiranih) in vsi vodje projektov. Da so zaradi prakticiranja čuječnosti postali bolj disciplinirani in organizirani, velja za vse vodje projektov in skoraj vse (5 od 6 anketiranih) srednje managerje. Podobne odgovore nam daje vpogled v korelacijo med pozicijo v organizaciji

in vplivom prakticanja čuječnosti na povečanje samozvesti pri nastopanju, saj tudi v tem primeru 5 od 6 anketiranih v srednjem managementu in 6 od 7 anketiranih vodij projektov povečano samozvest pri nastopanju pripisuje prakticanju čuječnih praks pripisuje.

Vsi vodje v vrhnjem in srednjem managementu in vsi vodje projektov pa soglašajo (odgovor se strinjam in popolnoma se strinjam), da je uporaba čuječnih praks pripomogla k večji mirnosti in osredotočenosti. Uspešnejše in bolj kompetentne se počuti (odgovor se strinjam in popolnoma se strinjam) 11 od 14 anketiranih vrhnjih managerjev, 4 od 6 srednjih managerjev in 6 od 7 vodij projektov.

10 od 14 anketiranih v vrhnjem managementu se je zaradi prakticanja čuječnosti v vlogi vodje bolj našlo in v njej živi svoje bistvo, prav tako je postalo bolj doslednih in vztrajnih. Med srednjimi managerji sta se v vlogi vodje zaradi prakticanja čuječnosti bolje znašla le 2 anketiranca, med vodji projektov pa je takih 5 od 7 anketirancev. Večjo doslednost in vztrajnost prakticanju čuječnosti pripisujejo 4 od 6 anketiranih v srednjem managementu in 6 od 7 med vodji projektov. Od 13 anketiranih v vrhnjem managementu 4 zaradi prakticanja čuječnosti ni zaznalo bistvene spremembe v dojemanju samega sebe kot vodje, vsi preostali vodje pa so tako spremembo zaznali.

Zaradi prakticanja čuječnosti kar 11 vodij vrhnjega managementa sodelavce vključuje v sprejemanje odločitev in jim zaupa, povečala pa se je tudi empatija do zaposlenih in drugih deležnikov, kar velja tudi za 6 od 7 vodij projektov in za polovico (3) srednjih managerjev. Vpliv prakticanja čuječnosti na boljšo osredotočenost na cilj v danem trenutku je zaznalo 12 od 14 anketiranih vrhnjih managerjev in 5 od 6 srednjih managerjev ter vsi vodje projektov, vpliv na izboljšanje komunikativnih sposobnosti in reševanja sporov pa je zaznalo 9 od 14 vrhnjih managerjev, 4 od 6 srednjih managerjev in vsi vodje projektov (7).

Povečanje zavedanja odgovornosti do okolja je zaznalo 10 od 14 anketiranih vrhnjih managerjev, vseh 6 srednjih managerjev in 5 od 7 vodij projektov. Vsi vodje projektov želijo s svojim delovanjem prispevati za skupnost in skrbeti za blaginjo deležnikov, med vrhnjimi managerji je takih 13 od 14 anketiranih, med srednjimi pa 4 od 6. Da prakticanje čuječnosti vpliva na razvoj vloge anketiranca kot voditelja, menijo 12 od 14 anketiranih vrhnjih managerjev, 5 od 6 srednjih managerjev in vsi vodje projektov (7).

Vrhnji management za prakticanje čuječnosti najbolj motivira doseganje večjega notranjega miru (13 od 14 anketirancev), med srednjim managementom je največji motivator »najti se« oziroma najti stik s samim seboj (6 od 6 anketirancev), med vodji projektov pa je enakovrednih več motivatorjev, in sicer: možnost osebne preobrazbe, večja samozvest, doseganje večje uspešnosti na profesionalnem področju in na zasebni ravni, doseganje večje pozornosti in naučiti se poslušati, postati moder, discipliniran in organiziran ter izboljšati odnose (vsi odgovori 7 od 7).

Da prakticiranje čuječnosti vpliva na razvoj trajnostnega vodenja z večjim poudarkom na inovativnosti in v smeri povečanja blaginje družbe, meni večina, tj. 9 od 12 vrhnjih managerjev. Vodje projektov menijo, da prakticiranje čuječnosti na razvoj trajnostnega vodenja vpliva v več smereh (prejetih 7 odgovorov se strinjam ali povsem se strinjam od 7 anketirancev): trajnostno vodenje se razvija v smeri povečanja blaginje družbe ter postaja bolj odzivno in učinkovito, razvija se tudi z usmerjanjem pozornosti na globalne skupne izzive ter z usmerjanjem pozornosti na skrb z okolje. Srednji management pa meni, da prakticiranje čuječnosti vpliva na razvoj trajnostnega vodenja v smeri bolj odzivnega in učinkovitega trajnostnega vodenja (5 od 6 odgovorov povsem se strinjam in se strinjam), ter v smeri povečane skrbi za okolje (5 odgovorov se strinjam).

Pri preučevanju postavljenega raziskovalnega vprašanja, sem prav tako izvedla analizo T-testa na izbrane trditve glede na pozicijo vodje. Rezultat analize je ugotovitev, da so vse trditve statistično značilne. Tabela je v Prilogi 3.

Raziskovalno vprašanje 2: Katera praksa ali program čuječnosti na vodje najbolj pozitivno učinkuje?

Opazovanje lastnih misli, kar pogosto in zelo pogosto prakticira kar 80 % anketiranih vodij, in dihalne vaje, ki jih zelo pogosto in pogosto prakticira 66 % anketiranih, ima nanje najbolj pozitiven učinek. Velik pozitiven učinek anketirani pripisujejo tudi opazovanju in zavedanju telesa, ki ga prakticira 58 % anketiranih. Vse to so bistveni elementi joge, ki pa jo v svojo redno prakso uvršča le 31 % anketiranih. Pri preučevanju postavljenega raziskovalnega vprašanja sem izvedla analizo T-testa na izbrane trditve glede na pozicijo vodje. Rezultat analize je, da so vse trditve statistično značilne. Tabela je v Prilogi 5.

Izvedla sem prav tak analizo korelacije, ki je pokazala, med katerimi spremenljivkami obstajajo pozitivne ali negativne povezave. Tabela je v Prilogi 6.

Tudi pri preučevanju tega raziskovalnega vprašanja sem izdelala kontingenčno tabelo (Priloga 7). Med čuječnostnimi programi in praksami imajo dihalne vaje na anketirance vrhnjega managementa največji vpliv, saj tako prakso zelo pogosto ali pogosto uporablja 13 od 14 anketirancev, anketiranci srednjega managementa pa največji vpliv pripisujejo samoopazovanju, saj so odgovor pogosto in zelo pogosto označili 4 od 5 anketiranih. Opazovanju misli pripisuje največji učinek 7 od 8 anketiranih, ki vodijo projekte. Opazovanje misli je na visokem drugem mestu tudi pri vrhnjem managementu, saj je odgovor zelo pogosto in pogosto obkrožilo 11 od 14 anketiranih. Vodje projektov velike učinke pripisujejo v enaki meri več praksam čuječnosti, saj je 6 od 8 anektiranih take učinke pripisalo tudi opazovanju in zavedanju telesa, dihalnim vajam in samoopazovanju. Vpliva prakticiranja čuječnosti na razvoj vloge vodje ni zaznalo 6 od 34 anketiranih, med njimi sta dva vrhnja managerja in 1 srednji manager. Med 14 vrhnjimi managerji se jih je kar 12 strinjalo, da prakticiranje čuječnosti vpliva na njihov razvoj v vlogi vodje, med

srednjimi managerji je takih 7 od 7, med vodji projektov pa 4 od 7. Za managerje na vseh ravneh je značilno zelo slabo poznavanje praks in programov čuječnosti. Največ anketirancev se je srečalo s programom za obvladovanje stresa (35 od 66 anketiranih), med njimi je največ vodij projektov, med katerimi se je 14 od 20 anketirancev s programom že srečalo, poznavanje takih programov je slabše pri vrhnjem managementu, saj se je s takimi programi srečalo le 9 od 23 anketirancev. Z njimi se je srečala slaba polovica srednjih managerjev (5 od 11 anketirancev).

Med programe, ki jih anketiranci bolje poznajo in so se z njimi že srečali, je nevrolingvistično programiranje, ki ga je izbralo 29 od 66 anketiranih vodij, od tega je 13 (od 23) vrhnjih managerjev, 6 (od 11) srednjih managerjev in 7 od 20 vodij projektov. Med tistimi, ki so se z odgovori pozicionirali med »drugo«, so se 3 (od 12) že srečali z nevrolingvističnim programiranjem. Tretjina udeležencev (22 od 66) se je srečala s programi za obvladovanje čustev: 10 (od 23) vrhnjih managerjev, 3 (od 11) srednjih managerjev in 5 (od 20) vodij projektov. Nekaj manj (19 od 66 anketirancev) se je srečalo s programi za povečanje pozornosti, med njimi je 5 vrhnjih managerjev, 5 srednjih managerjev in 6 vodij projektov. Najslabše je poznavanje programov za trening sočutja, s katerim so se srečali le 4 od 66 anketiranih vodij, čuječnostni program avtentičnega gibanja, ki ga pozna 5 od 66 anketiranih, in na čuječnosti temelječ kognitivni program, s katerim se je srečala desetina anketiranih. Z vsemi temi slabše poznanimi in uporabljanimi programi se je srečalo največ vodij projektov.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali bi podprli oblikovanje programov čuječnosti v okviru izobraževalnih programov?

Več kot 80 % anketiranih bi podprlo programe čuječnosti prav na vseh ravneh vzgoje in izobraževanja, torej od vrtca do fakultete. Daleč največ anketiranih (92 %) pripisuje pomembnost učenja čuječnosti v srednješolskih programih in le odstotku manj anketiranih (91 %) se zdi oblikovanje programov čuječnosti na poslovnih šolah pomembno ter bi njihovo oblikovanje in uvedbo podprli.

Največ vrhnjih managerjev (21 od 23 anketirancev) bi podprlo oblikovanje programa čuječnosti v srednji šoli, 10 od 11 anketiranih srednjih managerjev bi podprlo oblikovanje programov čuječnosti v srednji šoli in na poslovnih šolah, 19 od 20 anketiranih vodij projektov bi podprlo oblikovanje programov čuječnosti v srednjih šolah.

Največ vrhnjih managerjev (6 od 22 anketiranih) ne bi podprlo oblikovanja programov čuječnosti na vseh fakultetah, 4 (od 10) srednjih managerjev in 4 (od 20) vodij projektov ne bi podprlo oblikovanje programov čuječnosti v vrtcu in osnovni šoli. Pridobljeni odgovori so predstavljeni v Tabeli 25.

Tabela 25: Pozicija v organizaciji glede na podporo oblikovanja programov

	Ali bi podprli oblikovanje programov v vrtcu in osnovni šoli?	
Pozicija v organizaciji	Da	Ne
Vrhni management	19	3
Srednji management	6	4
Vodenje projektov	16	4
Drugo	14	2
	Ali bi podprli oblikovanje programov v srednji šoli?	
Pozicija v organizaciji	Da	Ne
Vrhni management	21	2
Srednji management	10	1
Vodenje projektov	19	1
Drugo	15	2
	Ali bi podprli oblikovanje programov na vseh fakultetah?	
Pozicija v organizaciji	Da	Ne
Vrhni management	16	6
Srednji management	9	1

Za preverjanje raziskovalnega vprašanja sem izvedla tudi analizo korelacije, ki je v Prilogi 8. Iz tabele lahko razberemo, med katerimi spremenljivkami obstajajo pozitivne ali negativne povezave. Pri preučevanju postavljenega raziskovalnega vprašanja sem prav tako izvedla analizo T-testa na izbrane trditve glede na pozicijo vodenje. Rezultat analize je, da so vse trditve statistično značilne. Tabela je v Prilogi 9.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali bi se udeležili programov in praks čuječnosti v okviru izobraževalnih programov za razvoj trajnostnega vodenja?

Več kot 90 % anketiranih bi se udeležilo programov in praks čuječnosti v okviru rednega izobraževanja, toda pod pogojem dobro pripravljenih vsebin in kompetentnih predavateljev, pri čemer je manj pomembno, ali so med predavatelji tudi strokovnjaki iz tujine. Anketirani največji pomen pripisujejo možnosti uporabe programov čuječnosti, kar zanje predstavlja dodano vrednost.

V nadaljevanju bom podrobneje prikazala povezave med preučevanimi spremenljivkami, ki se nanašajo na raziskovalno vprašanje 4. Izvedene analize bodo T-test, kontingenčna tabela in analiza korelacije. Pri analizi T-testa smo pozorni na stopnjo značilnosti. Stopnja značilnosti ali statistična značilnost je tveganje, s katerim trdimo, da lahko rezultate iz vzorca posplošimo na celotno populacijo. Največkrat uporabljamo tveganje 5 %, kar pomeni, da lahko s 95 % stopnjo zaupanja trdimo, da med spremenljivkami obstaja statistično značilna razlika. Interval zaupanja je že prav tako določen v statističnem programu SPSS. Mejna vrednost računanja pri $p = 0,05$ znaša 1,96. Če je torej pri dovolj velikem vzorcu izračunani t večji od vrednosti 1,96, nadalje sklepamo, da lahko pri običajnem 5 % tveganju ($p = 0,05$) rezultate iz vzorca posplošimo na populacijo. To

pomeni, da med dvema povprečjema obstajajo statistično značilne razlike. Če pa je vrednost t manjša od vrednosti 1,96, je razlika med povprečjema premajhna, da bi jo lahko – glede na dano velikost vzorca – smiselno razglasili za razliko in vsebinsko interpretirali. Iz tabele lahko razberemo, da med spremenljivkami obstajajo statistično značilne razlike. Tabela je v Prilogi 10

V nadaljevanju je predstavljena še tabela, ki predstavlja, kako so anketirani na različnih pozicijah v organizaciji odgovarjali na posamezne trditve. V okviru izobraževalnih programov bi se programov in praks čuječnosti udeležilo 61 (od 74) vodij, od tega 17 (od 24) vrhnjih managerjev, 10 (od 11) srednjih managerjev, 20 (od 22) vodij projektov in 14 (od 17) anketirancev, ki so glede svoje pozicije obkrožili »drugo«.

Tabela 26: Analiza glede na pozicijo v organizaciji in na udeležbo praks čuječnosti

	Ali bi se udeležili programov in praks čuječnosti v okviru izobraževalnih programov?	
Pozicija v organizaciji	Da	Ne
Vrhnji management	17	7
Srednji management	10	1
Vodenje projektov	20	2
Drugo	14	3

Pri raziskovalnem vprašanju sem tudi tokrat za podrobnejši prikaz podatkov uporabila kontingenčne tabele. Tabela je pokazala število odgovorov anketirancev glede na pozicijo v organizaciji in glede na posamezne trditve (Priloga 12). Vsi anketirani vrhnji managerji bi se udeležili programov in praks čuječnosti v okviru izobraževalnih programov, če bi bile vsebine dobro pripravljene in če bi bili predavatelji kompetentni, za srednji management so pomembni kompetentni predavatelji (9 od 10 anketirancev), pa tudi uporabnost in dodana vrednost programa (8 od 9 anketirancev).

Vsi anketirani vodje projektov poudarjajo dobro pripravljene vsebine programov, kompetentne predavatelje ter uporabno in dodano vrednost programov čuječnosti znotraj izobraževalnih programov, pomembnejša kot vodjem na drugih ravneh pa se jim zdi dostopnost takih programov skozi redni del izobraževalnega procesa, saj bi v tem primeru vsi vodje projektov programe čuječnosti zelo verjetno (12 od 18 anketiranih) ali verjetno (6 od 18 anketiranih) obiskovali.

Pri preučevanju posameznih trditev pri postavljenem raziskovalnem vprašanju sem prav tako izvedla analizo korelacije. Pearsonov koeficient korelacije prikazuje medsebojno odvisnost posameznih spremenljivk. Nahaja se na intervalu od -1 do 1. Bolj ko se vrednost koeficienta pomika proti 1, bolj govorimo o pozitivni odvisnosti preučevanih spremenljivk. Tabela je v Prilogi 11.

3.2 Intervju

3.2.1 Opis in cilji

Z 11 izbranimi vodji sem v obdobju od 10. junija do 24. junija 2016 opravila poglobljeni nestrukturirani intervju z odprtim vprašanjem, in sicer: Ali nam lahko poveste, kaj menite o čuječnosti? S tem vprašanjem sem želela preveriti, ali in kako vodje sploh dojemajo čuječnost, saj so bili nekateri odgovori glede poznavanja, prakticiranja in posledic čuječnosti za posameznika, ki sem jih zbrala s kvantitativno anketo in analizo anketnih odgovorov, dvoumni oziroma niso bili dovolj pojasnjevalni, zlasti glede tega, ali anketiranci sploh vedo o čem govorimo, začeniši že z izrazom »čuječnost«. Zaradi varovanja osebnih podatkov sem udeležence označila z zaporednimi črkami po abecednem vrstnem redu. Intervjuje sem z dovoljenjem intervjuvancev snemala, z nekaterimi sem se pogovorila po telefonu ali Skypu. Ti so pozneje z elektronsko pošto avtorizirali zapis povedanega. Datumi in trajanje opravljenih intervjujev so v Prilogi 13.

3.2.2 Rezultati intervjujev

Za namen magistrske naloge sem izvedla 11 intervjujev (objavljeni so v Prilogi 14). Le dva od intervjuvanih vodij še nista slišala za izraz čuječnost kot dejavnik, ki vpliva na posameznika, niti nista znala točno opredeliti, kaj naj bi to sploh bilo, čeprav sta tudi onadva uporabljala neformalne prakse urjenja pozornosti. Skoraj vsem razen trem se je zdel izraz čuječnost neustrezen v pomenskem smislu in bi raje videli, da bi se uporabljala angleška beseda *mindfulness*, ker jim je bolj domača, ali pa naj se zanjo poišče ustrežnejši prevod.

Tisti, ki prakticirajo čuječnost, so se o njej večinoma sami izobrazili, ena intervjuvanka je obiskovala duhovno univerzo, prav vsi pa so za čuječnost pokazali zanimanje. Ko sem jih povabila k intervjuju, so se o čuječnosti pred intervjujem pozanimali in prebrali ter priznali, da jim je čuječnost oziroma njena razlaga dala neko novo razsežnost in jih usmerila k drugačnemu razmišljanju ter jih spodbudila h globljim raziskavam in premislekom. Trije udeleženci čuječnost obravnavajo kot orodje za povečevanje učinkovitosti, vsi drugi pa kot orodje za umirjanje in iskanje stika s samim seboj. Da je drugačen pogled na ljudi in posledično izboljššan odnos z drugimi posledica prakticiranja čuječnosti, meni šest udeležencev. Dva od udeležencev sta menila, da je za uvajanje čuječnosti v vrtcih in osnovnih šolah prezgodaj, saj »otroci niti ne vedo, za kaj gre«. Ustrezna raven za uvajanje čuječnosti se jim tako zdi srednja šola, poslovne šole pa bi morale čuječnost obvezno vključiti v svoj program. Zanimivo je tudi, da so vsi razen dveh intervjuvancev izoblikovali lastne prakse za prakticiranje čuječnosti, ki so jih kombinirali bolj po občutku, kaj jim resnično pomaga in po potrebi, ko so se znašli v situacijah, ki so bile zahtevne in so zahtevale posebne pristope k reševanju. Eden od intervjuvancev je

poudaril, da mu čuječnost pomaga k oblikovanju »sistemskega mišljenja« in mu omogoča čas za premislek.

SKLEP

Nova ekonomska paradigma je ekonomijo vrnila med družbene vede, posamezniku pa priznala tiste attribute, ki so ga vedno določali: čustveno, duhovno in socialno komponento (Tideman, Arts & Zandee, 2013), kar je sprožilo več novih teorij vodenja, ki so utemeljene na pozitivni psihologiji, duhovnosti in čustvih. Zdi se, da se vračamo h koreninam klasično humanistične tradicije antične Grčije in zapuščamo območje čistega razuma in racionalnosti zahodne paradigme (King, 1999). Z vidika vodenja se vračamo na izhodišče, tja, kjer smo nekoč že bili, saj so avtorji, ki jih omenjam v zgodnjih teorijah vodenja, kot so Fayol (1918), Drucker (2001, 2015) in Adizes (1992, 2004, 2011), že razpravljali o samovodenju in upoštevanju potreb sledilcev, čeprav le v funkciji ustvarjanja ekonomskega dobička v okviru transakcijskega vodenja. Po drugi strani je psiholog Fromm (2013) že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja preučeval čuječnost in iskal stičišča z zahodnimi praksami pragmatizma. Razlika med takratnim in današnjim razmišljanjem je v tem, da so avtorji humanistične komponente, vgrajene v kapitalistični družbeni red, primerjali s konkurenčnim socialističnim oziroma komunističnim družbenim sistemom in iskali stičišča oziroma jih med seboj primerjali ter iskali pozitivne prvine enega in drugega družbenoekonomskega sistema (From, 2013).

Še zlasti Adizes (1972), ki se je rodil v Makedoniji, je intenzivno preučeval kolektivne vidike samoupravljanja in industrijske demokracije. Glede na to, da je kolektivno vodenje prihodnost v kompleksnem in soodvisnem svetu (Penger, 2013), imamo pred seboj izkustveni zgled, kako se pri kolektivnem vodenju izogniti napakam in nadalje razvijati trajnostno vodenje z »mehkimi« dejavniki, kot je čuječnost.

Pri iskanju odgovora na temeljno vprašanje, ali lahko čuječnost štejemo kot dejavnik trajnostnega vodenja, sem v tabeli 8 soočila koncept trajnostnega vodenja s prvinami čuječnosti. Odgovor je vsekakor pritrdilen, saj prvine, ki jih posameznik razvije z rednim prakticiranjem čuječnosti, vplivajo na učinkovitost vseh, v tem magistrskem delu obravnavanih konceptov trajnostnega vodenja. Peterlin (2014) čuječnosti pripisuje posredno vlogo v razvoju trajnostnega vodenja, z vplivom na delovanje vodje in razvoj dveh osebnih inteligentnosti (Gardner, 2001): intrapersonalne in interpersonalne. Ali je čuječnost lahko samostojni dejavnik trajnostnega vodenja, je vprašanje, na katerega lahko odgovorimo tudi z vidika razmišljanja, ki opredeljuje trajnostno vodenje, in sicer je razmišljanje, ki je značilno za razvoj trajnostnega vodenja, kritično, kompleksno, strateško in oblikovalsko (Kuruzsc, Wheeler & Colbert, 2013). Pojasniti moramo na videz nepremostljivo razliko med kratkoročnostjo usmerjenosti na trenutek in dolgoročnostjo trajnostnega mišljenja.

Za čuječnost je res značilna pozornost na trenutek, posvečanje trenutku, ali kot pravi Nhat (2012, str. 73-79), imamo samo nad sedanjim trenutkom res oblast, zato je samo ta res pomemben. Na prvi pogled se zdi, da kratkoročna usmerjenost na trenutek in dolgoročna naravnost trajnostnega vodenja, v okviru katerega razmišljamo in delujemo ne samo zase, temveč tudi za prihodnje generacije in ves planet, nimata veliko skupnega. Pa vendar ni tako, na kar me je opozoril tudi eden od intervjuvancev (Udeleženec K), ki redno vsak dan prakticira čuječnost. Usmerjenost na trenutek umiri um (Nhat, 2012), omogoči zavedanje samega sebe in svojega delovanja. Če se v vsakem trenutku posvečamo in smo pozorni samo na tisto, kar v nekem trenutku počnemo, to pomeni, da enako zavzeto opravljamo svoje naloge in svoje dolžnosti ter s tem delujemo sebi v korist in v korist družbe. Naše delovanje torej ni kratkoročno, tako se zdi samo za trenutek, temveč ima v sebi dolgoročno komponento in če smo resnično vsak dan čuječi, se bo to poznalo ne samo nam, temveč bo to vplivalo tudi na našo družino in potem tudi širše. Ali kot pravi Nhat (2012, str. 46-51), ni miru in prihodnosti za tistega, ki v sedanjosti ne najde radosti in miru, prihodnost mu bo tekla mimo. To je še ena misel o tem, da sedanjost določa prihodnost, zaradi daljnosežnih posledic pa je čuječnost še kako vredna naše pozornosti. S čuječnostjo posameznika opolnomočimo, vplivamo na njegovo zavest in samozavedanje, zato lahko model avtentičnega vodenja s čuječnostjo kot samostojnim dejavnikom razvoja trajnostnega vodenja dopolnimo, kar sem prikazala z dopolnjenim konceptom razvoja trajnostnega vodenja na sliki 3.

Pri raziskovanju vpliva čuječnosti na trajnostno vodenje sem se s študijem literature, kvantitativno analizo in analizo intervjujev soočila z nekaj temeljnimi dilemami in odprtimi vprašanji. Izkazalo se je, da tudi anketirana skupina vodij na različnih ravneh in v različnih življenjskih obdobjih izraz čuječnost zelo slabo pozna. Da je problem z vsebino izraza čuječnost, poudarja tudi Ditrich (2013, str. 45-62), predvsem pa je opazna razlika med opredelitvami čuječnosti, ki k nam prihajajo iz budizma, ki čuječnost strogo povezujejo z meditacijo in zavedanjem samega sebe ter okolice in vsega, kar posameznik počne v danem trenutku, nepresojajoče (Črnetič, 2011, str. 25-36), in zahodnimi praksami, ki so začele pojem čuječnosti uporabljati za vse prakse (in ne samo meditacijo), ki pomenijo ohranjanje pozornosti, zavedanje samega sebe in vsega, na kar se nanaša živeti tukaj in zdaj, z namenom doseganja nekega cilja, ki je zunaj človeka. Zato sem v magistrskem delu terminološko razlikovala med meditacijo in na čuječnosti utemeljenimi intervencijskimi praksami, ki so postale tudi del življenjskega sloga posameznika, v anketi pa sem upoštevali oboje. Že Williams & Kabat-Zinn (2011, str. 5) sta zaznala oddaljevanje zahodnih praks od izvirnih izhodišč in pozvala k vnovičnemu premisleku glede uporabe čuječnosti v drugačnih kulturah zaradi bojazni, da se ne izgubi dragoceno bistvo in ohrani izvirnost vzhodnjaških filozofij in praks.

Čuječnost je prodrla tudi v Slovenijo, predvsem na področje medicine, psihologije in psihoterapije. Tako obstaja že več podjetij in posameznikov, ki se ukvarjajo z urjenjem pozornosti, v povezavi z jogo ali samostojno (Črnetič, 2011, str. 25-36). Na področju

vodenja je slika bistveno drugačna in takih programov skorajda ni. Zmedo dodatno povzroča (ne)razlikovanje med managementom in vodenjem (Senge, 1993), saj je očitno, da še vedno obstaja velik enačaj med managementom in vodenjem ter se vsaj v slovenskem diskurzu razvoj vodenja v smeri trajnostnega vodenja (Dimovski et al., 2013) ne zaznava. Žal tega nisem zaznala niti v večji organizaciji (290 zaposlenih, približno 25 milijonov prihodkov), ki sem jo obiskala zaradi intervjuja vrhnjega managerja, ki se kljub šolanju v ZDA in obiskovanju številnih programov vodenja z izrazom čuječnosti, še manj pa s takim programom, še ni srečal (intervju z dne 16. junija 2016, Udeleženec C).

Trajnostno komponento kot dejavnik razumevanja varovanja okolja smo na splošno že sprejeli ter jo upoštevamo v kontekstu razvoja organizacij in vodenja, pa razvoj vodenja z implementacijo humanističnih dejavnikov sicer upoštevamo, vendar le v manjšem obsegu ter kot dejavnik, ki omogoča doseganje produkcijskih in finančnih ciljev. Anketiranci in intervjuvanci stremijo k avtentičnemu vodenju in izboljšanju samovodenja ter k samoregulaciji in dobremu odnosu s sodelavci, še vedno pa lahko pri vodenju zaznamo precej prvin transakcijskega vodenja (Avolio & Luthans, 2006).

Ugotovila sem tudi veliko razpršenost ponudnikov programov, katerih del je tudi čuječnost, večina pa se jih nanaša na medicino in psihologijo. Zato sem oblikovala primer programa čuječnosti za razvoj trajnostnega vodenja (Tabela 8), ki vključuje humaniste, teologe, psihologe, zdravnike, ekonomiste in vodje iz prakse, kot poskus prestopiti Rubikon in združiti deležnike znanja na področju čuječnosti in trajnostnega vodenja, vsebine pa vključiti v izobraževalne programe. Vsi anketiranci so namreč izrazili potrebo po izobraževanju o čuječnosti, ker zaznavajo in priznavajo pozitivne učinke njenega prakticiranja, ne strinjajo se le glede tega, kdaj je primeren čas za uvajanje čuječnosti. Izobraževanje glede čuječnosti v poslovnih šolah se jim zdi nujno. Večina anketirancev čuječnosti uporablja »po potrebi«, takrat ko zaidejo v krizno situacijo, zato ni večinske podpore vključitvi čuječnosti v najzgodnejše obdobje otrok (v vrtcih), ker otrok naj ne bi tako zgodaj razumel bistva čuječnih praks.

Temeljna priporočila in usmeritve

Jezikovna inteligentnost je vodilna inteligentnost človeškega bitja (H. Gardner, 1995, str. 115-116), ker nam omogoča sporazumevanje in razumevanje bistva, vpliva pa tudi na razvoj interpersonalne inteligentnosti. V primeru poznavanja in razumevanja čuječnosti pa se je bistvo in razumevanje, kot kaže raziskava v Sloveniji, izgubilo s prevodom oziroma malo manj kot polovici anketiranih je izraz popolnoma tuj, o poznavanju vsebinskega koncepta pa sploh ne moremo govoriti. Zato je nujno izobraziti in opolnomočiti učitelje čuječnosti, ki bodo poučevali za uporabo čuječnosti iz originalnih virov, kar zagovarja tudi Dittrich (2013, str. 45-62). Za popolno razumevanje budističnih spisov bi bilo treba narediti še korak dlje in začeti opolnomočevati mlade ljudi z izvirnim jezikom, v katerem so zapisani spisi, iz katerih čuječnost izhaja. Zaradi razvoja Kitajske in pričakovanega

naraščajočega vpliva na Zahodni svet (Dimovski et al., 2013) je uvajanje učenja mandarinščine korak v pravo smer.

Premisliti je treba tudi o strožjem (raz)ločevanju managementa od vodenja in boljšem komuniciranju glede tega. Ne glede na to, da je v organizacijah vodenje sestavni del managementa, se vodenje s humanističnim diskurzom bistveno spreminja (Dimovski et al., 2013), v ospredje sta postavljena človek in njegov miselni oziroma čustveni svet (Komives, Lucas & McMahon, 1998). Pri študiju sem opazila, da niti Ekonomska fakulteta v knjižnici nima posebnega oddelka, ki bi bil namenjen vodenju (tako ločevanje literature med managementom in vodenjem ima na primer IEDC na Bledu). Navsezadnje vodenje postaja samostojna znanstvena disciplina, ki je predmet živahnega raziskovanja, in prav je, da jo obravnavamo z vso pozornostjo, še zlasti zato, ker imamo na področju znanja trajnostnega vodenja nekaj izvrstnih strokovnjakov.

Na področju izobraževanja sem ugotovila veliko razpršenost ponudnikov programov. Na potrebo po takih programih bi lahko odgovorili z ustanovitvijo centrov za renesanso vodenja v smeri trajnostnega vodenja, ki jih poimenujem renesančni centri in bi vključevali multidisciplinarno znanje za razvoj trajnostnega vodenja. Menim, da je treba v programe javnega izobraževanja vključiti čuječnost, saj nam le to daje zagotovilo, da bodo naši voditelji v prihodnosti bistveno drugačni (boljši) od sedanjih.

Vrednotenje dela in omejitve

Pri analizi sem izhajala iz širšega pojmovanja čuječnosti in ne strogo meditacije. Za prakso čuječnosti sem upoštevala vse prakse in programe, ki pomenijo ozaveščanje, ohranjanje pozornosti, zavedanje uma in telesa, ne glede na to, da niso poimenovane z izrazom čuječnost. Analiza ni zajela mlajših od 25 let, ker se na anketo niso odzvali. Anketa je zajela vodje v organizacijah, pa tudi tiste, ki vodijo »same sebe«, oziroma vodijo projekte.

Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Smiselno bi bilo raziskati prakticiranje čuječnosti na področju nekdanje skupne države, predvsem zaradi raznolikih vrednostnih sistemov, ki izvirajo iz različnih veroizpovedi – katoliške vere, pravoslavne vere, islama in drugih – ali filozofskih vrednostnih sistemov, in preučiti stičišča kot jezik sporazumevanja v multikulturni družbi. Ustrezna bi bila tudi raziskava vseh praks čuječnosti v Sloveniji, da bi pridobili jasnejši vpogled na področje čuječnosti. Hkrati bi bilo treba preučiti možnost integracije čuječnosti v programe za trajnostno vodenje.

VIRI IN LITERATURA

1. Adizes, I. (1972). Administering for the Arts Introduction and Overview. *California Management Review*, 15(2), str. 98-102.
2. Adizes, I. K. (1992). *Mastering change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business & Society*. Santa Barbara, California: The Adizes Institute.
3. Adizes, I. K. (2004). *Management/Mismanagement Styles: how to identify a style and what to do about it*. Santa Barbara, California: The Adizes Institute Publishing.
4. Adizes, I. K. (2011). *V iskanju vrhunca: povečajte uspeh vaše gospodarske družbe s programom Adizes*. Ljubljana: BB svetovanje.
5. Aristotel (2002). *Nikomahova etika*. Ljubljana: Slovenska matica.
6. Avery, G., Witte, A. E., Hilb, M., & Bell, A. (2004). *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*. London: SAGE Publications Ltd.
7. Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The High Impact Leader: Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership Development*. New York: McGraw-Hill.
8. Babu, S. (2014). Leadership and Mindfulness. *Business Today*, 23(7), str. 52-53.
9. Bacon, T. R. (2012). *Elements of Influence: The Art of Getting Others to Follow Your Lead*. New York: AMACOM.
10. BPP Learning Media. (2013). *Organisation and Behaviour: Course Book*. London: BPP Learning Media.
11. Buddhism. (2016). V *Encyclopædia Britannica*. Najdeno 26. junija 2016 na spletni strani <https://www.britannica.com/topic/Buddhism>
12. Charalampos, M., Karkb, R., & Epitropakic, O. (2015). Creative Leadership: A Multi-Context Conceptualization. *The Academy of Management Annals*, 9(1), str. 393-482.
13. Chryssides, G. D., & Kaler, J. H. (1993). *An Introduction to Bussines Ethics*. London: Thomson.
14. Cooperrider, D. L., & Whitney, D. K. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
15. Černe, M. (2010). *Model avtentičnega vodenja: empirična preverba* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Černetič, M. (2011). Kjer je bil id, tam naj bo ... čuječnost – Nepresojajoče zavedanje in psihoterapija. *Kairos – Slovenian Journal of Psychotherapy*, 5(3/4), str. 25-36.
17. Čuječnost. (b.l.). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno dne 23. maja, 2016 na spletni strani http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=%C4%8Duje%C4%8Dnost&hs=1
18. Davis, P. (2012). *EVOLVE: A Spiritual Blueprint for Business Success : Look Within Yourself for Business Success*. Cork, Ireland: Oak Tree Press.
19. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
20. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

21. Dion, M. (2012). "Are ethical theories relevant for ethical leadership?", *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), str. 4-24.
22. Ditrich, T. (2013). The Concept of smṛti in the Yogasūtra: Memory or Mindfulness? *Asian Studies I (XVII)*(1), str. 45–62.
23. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
24. Drucker, P. F., & Hesselbein, F. (2015). *Peter Drucker's Five Most Important Questions: Enduring Wisdom for Young Leaders*. Hoboken, New Jersey: Jossey-Bass.
25. Etika (b.l.). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno dne 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.exe?name=ssbsj&tch=14&expression=zs%3D14843>
26. Evans, J. (2009). *Inspirational Presence: The Art of Transformational Leadership*. Garden City, N.Y.: Morgan James Publishing.
27. Farris, S. R. (2013). *Max Weber's Theory of Personality: Individuation, Politics and Orientalism in the Sociology of Religion*. Leiden: Brill.
28. Fayol, H. (1916). *Industrial and General Administration*. Dunod, Paris.
29. Frick, D. M., & Greenleaf, R. K. (2004). *A Life of Servant Leadership*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers.
30. Frizzell, D. (2015). *The Perceptions and Lived Experiences of Leaders Practicing Mindfulness Meditation: A Phenomenological Investigation* (doktorska disertacija). Minneapolis: Walden University.
31. Fromm, E. (2003). *Umetnost življenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
32. Fry, L. W., & Altman, Y. (2013). *Spiritual Leadership in Action: The CEL Story: Achieving Extraordinary Results Through Ordinary People*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
33. Fry, L. W., & Nisiewicz, M. S. (2013). *Maximizing the Triple Bottom Line Through Spiritual Leadership*. Stanford, California: Stanford Business Books.
34. García Sánchez, I. M., & Prado-Lorenzo, J. M. (2013). *Sustainable Development: New Research*. New York: Nova Science Publishers.
35. Gardner, H. (1995). *Razsežnosti uma: teorija o več inteligencah*. Ljubljana: Tangram.
36. Gardner, J. W. (1993). *On Leadership*. New York: The Free Press.
37. Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*. Amsterdam, Netherlands: Emerald Group Publishing.
38. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
39. Gonzalez, M. (2012). *Mindful Leadership: The 9 Ways to Self-Awareness, Transforming Yourself, and Inspiring Others*. Ontario: John Wiley & Sons Canada.
40. Gonzalez-Perez, M. A., & Leonard, L. (2013). *Principles and Strategies to Balance Ethical, Social and Environmental Concerns with Corporate Requirements*. Bingley, U.K.: Emerald Group Publishing.
41. Gorenak, S., & Mulej, M. (2010). Upravljanje popolne odgovornosti kot pot do celovitega vodenja podjetja. (Total Responsibility Management (TRM) as an Approach

- toward Holistic Business Management. With English summary.). *Nase Gospodarstvo/Our Economy*, 56(1-2), str. 22-31.
42. Greater Good, (b.l.). *What Is Mindfulness?* Najdeno dne 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://greatergood.berkeley.edu/topic/mindfulness/definition>
 43. Henshaw, J. M. (2006). *Does Measurement Measure Up?: How Numbers Reveal and Conceal the Truth*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
 44. Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Leader to Leader, I. (2006). *The Leader of the Future 2: Visions, Strategies, and Practices for the New Era*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 45. Hvaležen. (b.l.). V *Termania – Slovarji – Iskanje*. Najdeno dne 23. maja, 2016 na spletni strani <http://www.termania.net/iskanje?dictionaries=58&query=hvale%C5%BEen&SearchIn=All>
 46. Ingram, H. J. (2013). *Charismatic Leadership Phenomenon in Radical and Militant Islamism*. Farnham: Routledge.
 47. Intelligence. (b.l.). V *Oxford Dictionaries – Language Matters*. Najdeno dne 21. maja, 2016 na spletni strani <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/intelligence>.
 48. Jones, C., & Pound, L. (2008). *Leadership and Management in the Early Years: from principles to practice*. Berkshire, England: Open University Press.
 49. Kabat-Zinn, J. (1982). An outpatient program in behavioral medicine for chronic pain patients based on the practice of mindfulness meditation: theoretical consideration and preliminary results. *Gen Hosp Psychiatry*, 4(1), str. 33 - 47.
 50. Kessler, E. H. (2013). *Encyclopedia of Management Theory*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
 51. King, R. (1999). *Indian Philosophy: An Introduction to Hindu and Buddhist Thought*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
 52. Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (1998). *Exploring Leadership: For College Students Who Want to Make Difference*. San Francisco: Wiley.
 53. Kreativnost. (b.l.). V *Termania – Slovarji – Iskanje*. Najdeno dne 24. junija 2016 na spletni strani <http://www.termania.net/slovarji/termis-terminoloska-podatkovna-zbirka-odnosov-z-javnostmi/7967196/kreativnost?query=kreativnost&SearchIn=All>
 54. Krugman, P. R. (2009). *Vrnitev ekonomske depresije in kriza leta 2008*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 55. Kurucz, E. C., Wheeler, D., & Colbert, B. A. (2013). *Reconstructing Value: Leadership Skills for a Sustainable World*. Toronto: University of Toronto Press, Scholarly Publishing Division.
 56. Langlois, L. (2011). *The Anatomy of Ethical Leadership: To Lead Our Organizations in a Conscientious and Authentic Manner*. Edmonton: Athabasca University Governing Council.
 57. Maccoby, M. (2000). Understanding the Difference Between Management and Leadership. *Research Technology Management*, 43(1), str. 57.

58. Marič, M. (2014). *Avtentično vodenje in moč: Teoretično in empirično raziskovanje* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Metcalf, F., & Gallagher, B. (2012). *Being Buddha at Work: 108 Ancient Truths on Change, Stress, Money, and Success*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
60. Mat Hassan, M. E., Muhamad, N., Abdullah, N. A., & Akmaliah Adham, K. (2011). Islamic Values, Leadership Legitimacy and Organizational Sustainability. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 19(2), str. 169-186.
61. McCulloch, A. D. (2014). *Charisma and Patronage: A Dialogue with Max Weber*. Farnham, UK: Routledge.
62. Neal, J., & Manz, C. C. (2008). *The Virtuous Organization: Insights From Some of the World's Leading Management Thinkers*. New Jersey: World Scientific Publishing Company.
63. Nhat, H. T. (2012). *Čudež pozornosti: uvod v meditacijsko prakso*. Brežice: Primus.
64. Nylund, A., De Fina, A., & Schiffrin, D. (2010). *Telling Stories: Language, Narrative, and Social Life*. Washington, DC: Georgetown University Press.
65. Parker, M. (1998). *Ethic & Organizations*. London: Sage Publications.
66. Parker, L. D., & Ritson, P. A. (2005). Revisiting Fayol: Anticipating Contemporary Management. *British Journal of Management*, 16(3), str. 175-194.
67. Paskewich, J. C. (2014). Rethinking organizational hierarchy, management, and the nature of work with Peter Drucker and Colin Ward. *Ephemera: Theory & Politics In Organization*, 14(4), str. 659-672.
68. Peterlin, J. (2014). *Razvoj trajnostnega vodenja in mnogotere inteligentnosti: konceptualizacija in multimetodološki raziskovalni pristop* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Peterlin, J., Dimovski, V., & Penger, S. (2013). Creation of Sustainable Leadership Development: Conceptual Model Validation. *Managing Global Transitions* 11(2), str. 201-216.
70. Peterlin, J., & Dimovski, V. (2014). Value framework in the 21st century: journey towards collectivism, appreciation and sustainability. Questioning the widely-held dogmas. *Global Business Conference*: str. 302-311. Dubrovnik: Innovation Institute, Zagreb.
71. Potter, D. (b.l.). *Mindfulness-Based Stress Reduction*. Najdeno 22. junija 2016 na spletnem naslovu <http://palousemindfulness.com/http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6984-06-5.pdf>.
72. Poštuvan, V. & Tančič Grum, A., (2015). *Program NARA – moč strokovnjakov skozi čuječnost*. Najdeno dne 22. junija 2016 na spletnem naslovu <http://zivziv.si/prirocnik-nara-moc/>
73. Prebish, C. S., & Keown, D. (2010). Buddhism: The Ebook: an Online Introduction. [S.l.]: *Journal of Buddhist Ethics Online Book*.
74. Pugh, D. S., & Hickson, D. J. (2007). *Great Writers on Organizations*. Aldershot, England: Gower.

75. Rahman, M. H. (2012). Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's Contribution to Management Thought: An Overview. *ABC Journal of Advanced Research*, 1(2). Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.academia.edu/>
76. Rainey, D. L. (2013). *Visionary Strategic Leadership: Sustaining Success Through Strategic Direction, Corporate Management, and High-level Programs*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
77. Rainey, D. L., & Araujo, R. J. (2015). *The Pursuit of Sustainability: Creating Business Value Through Strategic Leadership, Holistic Perspectives, And Exceptional Performance*. Charlotte, Nc: Information Age Publishing.
78. Reb, J. Sim, S., Chintakananda, K., & Bahave, D. P. (2015). *Leading with mindfulness: Exploring the relation of mindfulness with leadership behaviors, styles, and development*. New York, NY, ZDA: Cambridge University Press.
79. Rehar, M. K. *Ustvarjalnost kot povezava med managementom in umetnostjo* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
80. Reimer, B. (1999). Facing the Risks of the 'Mozart Effect'. *Arts Education Policy Review*, 101(2), str. 21.
81. Robinson, S. (2011). *Leadership Responsibility: Ethical and Organizational Considerations*. Bern: Peter Lang AG.
82. Saunders, E. G. (2015, 28. december). 5 Habits Of Genuinely Appreciative Leaders. *Life Reimagined*. Najdeno 22. junija na spletnem naslovu <https://lifereimagined.aarp.org/stories/41043-5-Habits-Of-Genuinely-Appreciative-Leaders>
83. Schriesheim, C., & Neider, L. L. (2014). *Advances in Authentic and Ethical Leadership*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
84. Senge, P. (1993). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business.
85. Shapiro, S. L., & Carlson, L. E. (2009). *The Art and Science of Mindfulness: Integrating Mindfulness Into Psychology and the Helping Professions*. Washington, DC: American Psychological Association.
86. Singh, N. N. (2014). *Psychology of Meditation*. Hauppauge. New York: Nova Science Publishers.
87. Sipe, J. W., & Frick, D. M. (2009). *Seven Pillars of Servant Leadership: Practicing the Wisdom of Leading by Serving*. New York: Paulist Press.
88. Souprios, M. A., & Mourdoukoutas, P. (2015). *The Ten Golden Rules of Leadership: Classical Wisdom for Modern Leaders*. New York: AMACOM.
89. Stahl, B., & Goldstein, E. (2010). *A Mindfulness-Based Stress Reduction Workbook*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.
90. Tancig, S. (2015). Naši možgani med čuječnostjo in digitalnim svetom. Najdeno dne 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://pefprints.pef.uni-lj.si/3311/>
91. Tang, Y., & Posner, M. I. (2013). Tools of the trade: theory and method in mindfulness neuroscience. *Social Cognitive & Affective Neuroscience*, 8(1), str. 118-120.

92. Tideman, S. G., Arts, M. C., & Zandee, D. P. (2013). Sustainable Leadership: Towards a Workable Definition. *Journal of Corporate Citizenship*, 1(49), str. 17-33.
93. Tietze, S., Cohen, L., & Musson, G. (2003). *Understanding Organizations Through Language*. London: SAGE Publications.
94. UNECE – Info. (b.l.). *Sustainable development – concept and action*. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.unece.org/oes/nutshell/2004-2005/focus_sustainable_development.html
95. von Weltzien Hoivik, H. (2003). *Moral leadership in action: building and sustaining moral competence in European organizations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
96. Waterhouse, L. (2006). Multiple Intelligences, the Mozart Effect, and Emotional Intelligence: A Critical Review. *Educational Psychologist*, 41(4), str. 207-225.
97. Williams, J. G. & Kabat-Zinn, J. (2011). Mindfulness: diverse perspectives on its meaning, origins, and multiple applications at the intersection of science and dharma. *Contemporary Buddhism*, 12(1), str. 1-17.
98. Whitney, D. K., & Trosten-Bloom, A. (2010). *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
99. Wigglesworth, C. (2011). *Spiritual Intelligence and Why It Matters*. deep change Distinctive Results. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.godisaserialepreneur.com/uploads/2/8/4/4/2844368/spiritual_intelligence__emotional_intelligence_2011.pdf
100. Wigglesworth, C. (2012). Spiritual Intelligence. *Personal Excellence Essentials*, 17(9), str. 3-8.
101. Wigglesworth, C. (2014). *SQ21: The Twenty-One Skills of Spiritual Intelligence*. New York: SelectBooks.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Kontingenčna tabela na raziskovalno vprašanje 1	9
Priloga 3: T-test pri raziskovalnem vprašanju 1	30
Priloga 4: Korelacija za preučevanje raziskovalnega vprašanja 1	33
Priloga 5: T-test pri raziskovalnem vprašanju 2	35
Priloga 6: Analiza korelacije pri raziskovalnem vprašanju 2	36
Priloga 7: Kontingenčna tabela pri raziskovalnem vprašanju 2	38
Priloga 8: Korelacija glede na raziskovalno vprašanje 3	45
Priloga 9: T-test glede na raziskovalno vprašanje 3	46
Priloga 10: T-test pri raziskovalnem vprašanju 4	47
Priloga 11: Korelacija pri raziskovalnem vprašanju 4	48
Priloga 12: Kontingenčna tabela pri raziskovalnem vprašanju 4	49
Priloga 13: Datumi in trajanje intervjujev	51
Priloga 14: Rezultati intervjujev	52
Priloga 15: Metode izvajanja čuječnosti	55

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Q1 - I. OSEBNI PODATKI

SPOL - Spol

- a) Moški
- b) Ženski

Q2 - Starost

- a) 20 in manj
- b) 20–29
- c) 30–39
- d) 40–49
- e) 50–59
- f) 60–69
- g) 70 ali več

Q3 - Pozicija v organizaciji

- a) Vrhnji management
- b) Srednji management
- c) Vodenje projektov
- d) Drugo (navedite)

Q4 - Število let na poziciji vodenja

- a) Manj kot 5 let
- b) 6 do 10 let
- c) 11 do 15 let
- d) 16 do 20 let
- e) Nad 20 let

Q5 - II. PODATKI O ORGANIZACIJI

Q6 - Sektor

- a) Zasebni sektor
- b) Javni sektor
- c) Državna uprava
- d) Mešano

Q7 - Vrsta dejavnosti

- a) PRIMARNA: kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo, rudarstvo
- b) SEKUNDARNA: rudarstvo, energetika, industrija, gradbeništvo
- c) TERCIARNA: storitve, promet, trgovina, turizem
- d) KVARTARNA: kultura, izobraževanje, znanost, sociala, državna uprava, zdravstvo
- e) Drugo

Q8 - Lastništvo

- a) Domače
- b) Tuje
- c) Državno
- d) V lasti zaposlenih
- e) Mešano (opredeli npr. domače/tuje, državno/domače)

Q9 - III. PRAKTICIRANJE ČUJEČNOSTI

Q10 - Ali poznate in uporabljate prakso čuječnosti?

- a) Da, poznam in uporabljam
- b) Da, poznam vendar ne uporabljam
- c) Ne, ne poznam

IF (1) Q10 = [1] (Da)

Q11 - Kako ste se prvič srečali s prakticiranjem čuječnosti?

- a) Na seminarju/delavnici, ki ga je organiziralo podjetje
- b) Na seminarju/delavnici, ki sem se ga udeležil v lastni režiji
- c) Izvedel sem od prijateljev
- d) Prebral sem v strokovni reviji iz strokovne revije
- e) Izvedel sem iz medijev
- f) Preko socialnega omrežja
- g) Sam sem se izobrazil
- h) Drugo (navedite)

IF (1) Q10 = [1] (Da)

Q12 - Kako dolgo prakticirate čuječnost?

- a) Sem pred kratkim pričel/a
- b) Od 1 do 11 mesecev
- c) 1-5 let
- d) 6-15 let
- e) 16- 25 let
- f) Več kot 25 let

IF (1) Q10 = [1] (Da)

Q13 - Kako pogosto uporabljate čuječnostne meditativne prakse?

- a) Redno najmanj 1x na teden
- b) Redno najmanj 2x na teden
- c) Redno najmanj 3x na teden
- d) Več kot 3x na teden
- e) Redno vsak dan
- f) Uporabljam jih po potrebi
- g) Uporabljam jih samo, ko sem v stiski

- h) Neredno jih uporabljam, vendar vsaj nekaj krat na mesec/leto
i) Drugo

IF (1) Q10 = [1] (Da)

Q14 - Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti?

	Nikoli	Zelo redko	Včasih	Pogosto	Zelo pogosto
Meditacija	☐	☐	☐	☐	☐
Joga	☐	☐	☐	☐	☐
Vsakodnevne vaje pozornosti	☐	☐	☐	☐	☐
Dan namenjen prakticiranju pozornosti	☐	☐	☐	☐	☐
Opazovanje in zavedanje telesa	☐	☐	☐	☐	☐
Dihalne vaje	☐	☐	☐	☐	☐
Osredotočeno branje duhovne literature	☐	☐	☐	☐	☐
Osredotočeno pisanje ali prepisovanje	☐	☐	☐	☐	☐
Dolge kopeli	☐	☐	☐	☐	☐
Taj či	☐	☐	☐	☐	☐
Samopazovanje	☐	☐	☐	☐	☐
Opazovanje misli	☐	☐	☐	☐	☐
Drugo	☐	☐	☐	☐	☐

IF (1) Q10 = [1] (Da)

Q15 - Kdaj prakticirate čuječnost?

- a) Preden vstanem
b) Kadarkoli zjutraj
c) Popoldne
d) Kadarkoli zvečer
e) Pred spanjem
f) Ves čas
g) Po potrebi
h) Drugo (navedite)

IF(1) Q10 = [1] (Da)

Q16 - Na lestvici od 1 do 5 označite strinjanje z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na to, kakšne spremembe ste zaznali po prakticiranju čuječnosti glede dojemanja samega sebe kot vodje.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Dojemanje samega sebe se tudi po prakticiranju čuječnosti ni spremenilo.	☐	☐	☐	☐	☐
Odkar prakticiram čuječnost sem bolj učinkovit in fleksibilen.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi prakticiranja čuječnosti sem postal	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
bolj discipliniran in organiziran.					
Čutim, da prakticanje čuječnosti vpliva na povečanje samozavesti pri nastopanju.	☐	☐	☐	☐	☐
Odkar uporabljam čuječnostne prakse sem bolj miren in osredotočen.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi prakticanja čuječnosti se počutim bolj kompetenten in uspešen.	☐	☐	☐	☐	☐
Odkar prakticiram čuječnost sem se v vlogi vodje bolj našel in v njej živim svoje bistvo.	☐	☐	☐	☐	☐
Odkar prakticiram čuječnost sem postal bolj dosleden in vztrajen.	☐	☐	☐	☐	☐

IF (1) Q10 = [1] (Da)

Q17 - Na lestvici od 1 do 5 označite strinjanje z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na to, kakšne spremembe ste zaznali po prakticanju čuječnosti glede izražanja svoje vloge kot vodje.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Nisem zaznal nobene bistvene spremembe po prakticanju čuječnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Odkar uporabljam čuječnostne prakse sodelavce vključujem v sprejemanje odločitev in jim zaupam.	☐	☐	☐	☐	☐
Prakticanje čuječnosti je povečalo mojo empatijo do zaposlenih in drugih deležnikov.	☐	☐	☐	☐	☐
Odkar prakticiram čuječnost se bolj osredotočam na pomemben cilj v danem trenutku.	☐	☐	☐	☐	☐
Prakticanje čuječnosti je povečalo moje sposobnosti komuniciranja in reševanja konfliktov.	☐	☐	☐	☐	☐
Prakticanje čuječnosti je povečalo moje zavedanje odgovornosti do okolja.	☐	☐	☐	☐	☐
S svojim delovanjem želim prispevati za skupnost in skrbeti za dobrobit deležnikov.	☐	☐	☐	☐	☐

IF (1) Q10 = [1] (Da)

Q18 - Ali se strinjate s trditvijo, da prakticanje čuječnosti vpliva na razvoj vaše vloge kot voditelja?

- a) Popolnoma se strinjam
- b) Se strinjam

- c) Niti se ne strinjam, niti se strinjam
- d) Se ne strinjam
- e) Sploh se ne strinjam

IF (1) Q10 = [1] (Da)

Q19 - Na lestvici od 1 (sploh me ne motivira) do 5 (zelo me motivira) ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticiranja čuječnosti.

	Sploh me ne motivira	Me ne motivira	Niti niti	Me motivira	Zelo me motivira
Možnost osebne preobrazbe	☐	☐	☐	☐	☐
»Najti se« oziroma poiskati stik s samim seboj	☐	☐	☐	☐	☐
Večji notranji mir	☐	☐	☐	☐	☐
Okrepiti samozavest	☐	☐	☐	☐	☐
Povečati učinkovitost pri delu	☐	☐	☐	☐	☐
Povečati uspešnost na profesionalnem področju	☐	☐	☐	☐	☐
Biti uspešen na zasebni ravni	☐	☐	☐	☐	☐
Povečanje empatije	☐	☐	☐	☐	☐
Preiti osebno krizo	☐	☐	☐	☐	☐
Poiskati smisel v življenju	☐	☐	☐	☐	☐
Povečati pozornost	☐	☐	☐	☐	☐
Naučiti se poslušati	☐	☐	☐	☐	☐
Postati moder	☐	☐	☐	☐	☐
Izboljšati odnose	☐	☐	☐	☐	☐
Postati manj sebičen	☐	☐	☐	☐	☐
Postati bolj sočuten	☐	☐	☐	☐	☐
Postati bolj discipliniran	☐	☐	☐	☐	☐
Postati bolj organiziran	☐	☐	☐	☐	☐
Postati bolj deloven	☐	☐	☐	☐	☐
Postati bolj dovzeten za okolje	☐	☐	☐	☐	☐
Naučiti se odpustiti	☐	☐	☐	☐	☐
Naučiti se ne obsojati	☐	☐	☐	☐	☐

IF (1) Q10 = [1] (Da)

Q20 - Na lestvici od 1 do 5 ocenite svoje strinjanje z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na to, kako po vašem mnenju prakticiranje čuječnosti vpliva na razvoj trajnostnega vodenja.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Prakticiranje čuječnosti vodij vpliva na razvoj trajnostnega vodenja z večjim poudarkom na inovativnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Trajnostno vodenje se zaradi prakticiranja čuječnosti	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
vodij razvija v smeri kolektivnega vodenja.					
Trajnostno vodenje se zaradi prakticiranja čuječnosti vodij razvija v smeri povečanja blaginje družbe.	☐	☐	☐	☐	☐
Practiciranje čuječnosti vodij pomeni razvoj bolj odzivnega in učinkovitega trajnostnega vodenja.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi prakticiranja čuječnosti je pomemben element trajnostnega vodenja postala kultura delitve dobrin npr. avtomobilov, stanovanj...	☐	☐	☐	☐	☐
Razvoj trajnostnega vodenja je zaradi prakticiranja čuječnosti vodij krenil v smer večje povezanosti z drugimi za skupno dobro.	☐	☐	☐	☐	☐
Trajnostno vodenje se zaradi prakticiranja čuječnosti vodij razvija z usmerjanjem pozornosti na globalne skupne izzive.	☐	☐	☐	☐	☐
Trajnostno vodenje se zaradi prakticiranja čuječnosti vodij razvija z usmerjanjem pozornosti na skrb z okolje.	☐	☐	☐	☐	☐

IF (2) Q10 != [3]

Q21 - IV. IZOBRAŽEVANJE IN PROGRAMI NA ČUJEČNOSTI TEMELJEČIH PRAKS

IF (2) Q10 != [3]

Q22 - S katerim od spodaj navedenih programov na čuječnosti temelječih praks ste se že srečali? Možnih je več odgovorov

- a) Čuječnostno umetniški program
- b) Čuječnostni program avtentičnega gibanja
- c) Program za obvladovanje stresa kot so (npr. MBSR)
- d) Program za povečanje pozornosti
- e) Na čuječnosti temelječi kognitivni program (kot je npr. MBCT, NARA)
- f) Program za trening sočutja (npr. MBCL)
- g) Nevrolingvistično programiranje (NLP)
- h) Programi za obvladovanje čustev
- i) Drugi programi (navedite)

IF (2) Q10 != [3]

Q23 - Ali bi podprli oblikovanje programov čuječnosti v okviru izobraževalnih programov?

	Da	Ne
V vrtcu in osnovni šoli	☐	☐
V srednji šoli	☐	☐
Na vseh fakultetah	☐	☐
Na poslovnih šolah	☐	☐

IF (2) Q10 != [3]

Q24 - Ali bi se udeležili programov in praks čuječnosti v okviru izobraževalnih programov?

- a) Da
- b) Ne

IF (2) Q10 != [3] ; IF (3) Q24 = [1] (Da)

Q25 - Prosimo označite, kako verjetno bi se udeležili programov in praks čuječnost?

	Sploh ni verjetno	Ni verjetno	Niti niti	Verjetno	Zelo verjetno
V kolikor bi bil to del rednega izobraževanja	☐	☐	☐	☐	☐
Če bi bile vsebine dobro pripravljene	☐	☐	☐	☐	☐
Če bi bil program interdisciplinaren (kombinacija psihologije, medicine, humanistike, umetnosti, gibanja..)	☐	☐	☐	☐	☐
Če bi bili predavatelji kompetentni	☐	☐	☐	☐	☐
Če bi lahko privabili tudi kompetentne predavatelje iz tujine	☐	☐	☐	☐	☐
Če bi bil program dodana vrednost in uporaben	☐	☐	☐	☐	☐

IF (2) Q10 != [3]

IF (4) Q24 = [2] (Ne)

Q25_2 - Prosimo, označite, kaj je glavni razlog, da se ne bi udeležili programov in praks čuječnosti?

- a) Ker to ne spada v redne študijske vsebine
- b) Ker se lahko najbolje na tem področju sam izobrazim
- c) Ker to zadeva specifične osebne lastnosti posameznika, kar zahteva individualni pristop
- d) Ker se ni mogoče naučiti čuječnosti na tak način
- e) Drugo

IF (2) Q10 != [3]

Q26 - Na lestvici od 1 do 5 označite, ali se strinjate, da bi naslednjim vsebinam v izobraževalnem programu po vašem mnenju morali posvetiti več pozornosti:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Osebnostna rast	☐	☐	☐	☐	☐
Pozornost in dihalne vaje	☐	☐	☐	☐	☐
Sočutje in odpuščanje	☐	☐	☐	☐	☐
Ego in zavedanje samega sebe	☐	☐	☐	☐	☐
Iskanje lastnega bistva in notranji mir	☐	☐	☐	☐	☐
Umetnost, glasba, gibanje	☐	☐	☐	☐	☐
Treniranje uma in spomin	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikacija in vključenost	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Disciplina in organiziranost	☐	☐	☐	☐	☐
Samozavesti in uspeh	☐	☐	☐	☐	☐
Empatija in zaupanje	☐	☐	☐	☐	☐
Učinkovitost in fleksibilnost	☐	☐	☐	☐	☐
Drugo	☐	☐	☐	☐	☐

Priloga 2: Kontingenčna tabela na raziskovalno vprašanje 1

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate čuječnostne meditativne prakse	Redno najmanj 1x na teden	3	2	1	0
	Redno najmanj 2x na teden	1	2	1	2
	Redno najmanj 3x na teden	1	0	0	1
	Več kot 3x na teden	0	0	1	2
	Redno vsak dan	3	2	4	2
	Uporabljam jih po potrebi	6	1	0	1
	Neredno jih uporabljam, vendar vsaj nekajkrat na mesec/leto	0	0	1	0
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: meditacija	Nikoli	2	0	2	1
	Zelo redko	1	3	0	0
	Včasih	3	3	1	3
	Pogosto	5	0	0	1
	Zelo pogosto	3	1	5	3
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: joga	Nikoli	4	3	5	2
	Zelo redko	0	1	2	0
	Včasih	6	1	0	1
	Pogosto	1	1	0	3
	Zelo pogosto	3	1	1	1

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: vsakodnevne vaje pozornosti	Nikoli	0	0	0	2
	Zelo redko	0	2	0	1
	Včasih	5	1	4	2
	Pogosto	5	0	2	1
	Zelo pogosto	2	2	2	2
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: dan, namenjen prakticiranju pozornosti	Nikoli	2	1	2	3
	Zelo redko	2	0	1	1
	Včasih	6	2	1	2
	Pogosto	3	1	3	0
	Zelo pogosto	0	1	1	1
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate nasle: opazovanje in zavedanje telesa	Nikoli	0	0	0	0
	Zelo redko	3	0	1	1
	Včasih	4	3	1	1
	Pogosto	4	2	2	4
	Zelo pogosto	2	0	4	2

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: dihalne vaje	Nikoli	1	0	0	2
	Zelo redko	0	1	2	1
	Včasih	0	4	0	1
	Pogosto	9	1	1	2
	Zelo pogosto	4	0	5	1
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: osredotočeno branje duhovne literature	Nikoli	0	0	1	0
	Zelo redko	3	2	0	2
	Včasih	7	1	2	2
	Pogosto	2	1	3	3
	Zelo pogosto	1	1	2	1
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: osredotočeno pisanje ali prepisovanje	Nikoli	1	1	1	3
	Zelo redko	4	1	3	1
	Včasih	7	1	1	1
	Pogosto	1	2	2	2
	Zelo pogosto	0	0	1	0

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: dolge kopeli	Nikoli	3	1	4	4
	Zelo redko	3	2	2	1
	Včasih	4	1	1	2
	Pogosto	1	1	1	0
	Zelo pogosto	2	0	0	0
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: taj či	Nikoli	8	2	5	6
	Zelo redko	2	2	0	0
	Včasih	3	0	1	1
	Pogosto	0	1	0	0
	Zelo pogosto	0	0	2	0
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: samoopazovanje	Nikoli	1	0	0	0
	Zelo redko	0	0	1	2
	Včasih	7	1	1	2
	Pogosto	4	2	3	2
	Zelo pogosto	1	2	3	2

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: opazovanje misli	Nikoli	0	0	0	0
	Zelo redko	1	1	0	0
	Včasih	2	1	1	1
	Pogosto	8	1	3	4
	Zelo pogosto	3	2	4	3
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: drugo	Nikoli	0	1	0	0
	Zelo redko	0	0	0	0
	Včasih	0	0	0	0
	Pogosto	1	0	2	1
	Zelo pogosto	1	0	1	0
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: drugo (besedilo)	Aikido	0	0	1	0
	Ozaveščanje in pisanje člankov, energijska vadba	0	0	1	0
	Pilates	0	0	0	1
	Plavanje	1	0	0	0
	Tišina, sprehodi, energijske vaje, ki niso tajči ...	0	0	1	0
	Vaje koncentracije	1	0	0	0

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 označite strinjanje s trditvijo: dojemanje samega sebe se tudi po prakticiranju čuječnosti ni spremenilo	1 – Sploh se ne strinjam	6	2	4	2
	2 – Se ne strinjam	5	2	2	2
	3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam	1	2	1	1
	4 – Se strinjam	2	0	0	2
	5 – Popolnoma se strinjam	0	0	0	1
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 označite strinjanje s trditvijo: odkar prakticiram čuječnost sem bolj učinkovit in fleksibilen	1 – Sploh se ne strinjam	0	1	0	0
	2 – Se ne strinjam	0	0	0	0
	3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam	1	1	0	1
	4 – Se strinjam	7	4	4	4
	5 – Popolnoma se strinjam	6	0	3	3
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 označite strinjanje s trditvijo: zaradi prakticiranja čuječnosti sem postal bolj discipliniran in organiziran	1 – Sploh se ne strinjam	0	0	0	0
	2 – Se ne strinjam	0	0	0	0
	3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam	4	1	0	1
	4 – Se strinjam	5	5	4	5
	5 – Popolnoma se strinjam	5	0	3	2

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
	1 – Sploh se ne strinjam	0	0	0	0
	2 – Se ne strinjam	0	0	0	0
Na lestvici od 1 do 5 označite strinjanje s trditvijo: čutim, da prakticiranje čuječnosti vpliva na povečanje samozavesti pri nastopanju	3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam	4	1	1	1
	4 – Se strinjam	3	4	4	4
	5 – Popolnoma se strinjam	7	1	2	3
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
	1 – Sploh se ne strinjam	0	0	0	0
	2 – Se ne strinjam	0	0	0	0
	3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam	0	0	0	0
Na lestvici od 1 do 5 označite strinjanje s trditvijo: odkar uporabljam čuječnostne prakse sem bolj miren in osredotočen	4 – Se strinjam	4	5	3	4
	5 – Popolnoma se strinjam	10	1	4	4
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
	1 – Sploh se ne strinjam	0	0	0	0
Na lestvici od 1 do 5 označite strinjanje s trditvijo: zaradi prakticiranja čuječnosti se počutim bolj kompetenten in uspešen	2 – Se ne strinjam	0	1	0	0
	3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam	3	1	1	3
	4 – Se strinjam	5	3	5	3
	5 – Popolnoma se strinjam	6	1	1	2

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
	1 – Sploh se ne strinjam	0	0	0	0
Na lestvici od 1 do 5 označite strinjanje s trditvijo: odkar prakticiram čuječnost, sem se v vlogi vodje bolj našel in v njej živim svoje bistvo	2 – Se ne strinjam	1	0	1	1
	3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam	3	4	1	3
	4 – Se strinjam	5	1	4	1
	5 – Popolnoma se strinjam	5	1	1	2
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 označite strinjanje s trditvijo: odkar prakticiram čuječnost sem postal bolj dosleden in vztrajen	1 – Sploh se ne strinjam	1	0	0	0
	2 – Se ne strinjam	1	0	1	0
	3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam	2	2	0	2
	4 – Se strinjam	5	3	5	3
	5 – Popolnoma se strinjam	5	1	1	3
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 označite strinjanje s trditvijo: po prakticiranju čuječnosti nisem zaznal nobene bistvene spremembe po prakticiranju čuječnosti	1 – Sploh se ne strinjam	5	1	3	3
	2 – Se ne strinjam	4	3	4	1
	3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam	0	2	0	2
	4 – Se strinjam	3	0	0	1
	5 – Popolnoma se strinjam	1	0	0	0

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
	1 – Sploh se ne strinjam	0	0	0	0
Na lestvici od 1 do 5 označite strinjanje s trditvijo: odkar uporabljam čuječnostne prakse, sodelavce vključujem v sprejemanje odločitev in jim zaupam	2 – Se ne strinjam	1	0	0	0
	3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam	2	3	1	2
	4 – Se strinjam	9	3	5	3
	5 – Popolnoma se strinjam	2	0	1	2
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
	1 – Sploh se ne strinjam	0	0	0	0
Na lestvici od 1 do 5 označite strinjanje s trditvijo: prakticiranje čuječnosti je povečalo mojo empatijo do zaposlenih in drugih deležnikov	2 – Se ne strinjam	2	0	0	0
	3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam	3	3	0	1
	4 – Se strinjam	6	3	6	4
	5 – Popolnoma se strinjam	3	0	1	2
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
	1 – Sploh se ne strinjam	0	0	0	0
Na lestvici od 1 do 5 označite strinjanje s trditvijo: odkar prakticiram čuječnost, se bolj osredotočam na pomemben cilj v danem trenutku	2 – Se ne strinjam	1	0	0	0
	3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam	1	1	0	1
	4 – Se strinjam	6	4	5	4
	5 – Popolnoma se strinjam	6	1	2	2

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 označite strinjanje s trditvijo: prakticiranje čuječnosti je povečalo moje sposobnosti komuniciranja in reševanja konfliktov	1 – Sploh se ne strinjam	0	0	0	0
	2 – Se ne strinjam	0	0	0	0
	3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam	5	2	0	2
	4 – Se strinjam	3	4	6	2
	5 – Popolnoma se strinjam	6	0	1	3
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 označite strinjanje s trditvijo: prakticiranje čuječnosti je povečalo moje zavedanje odgovornosti do okolja	1 – Sploh se ne strinjam	0	0	0	0
	2 – Se ne strinjam	1	0	0	0
	3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam	3	2	2	1
	4 – Se strinjam	5	4	4	4
	5 – Popolnoma se strinjam	5	0	1	2
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 označite strinjanje s trditvijo: s svojim delovanjem želim prispevati za skupnost in skrbeti za dobrobit deležnikov	1 – Sploh se ne strinjam	0	0	0	0
	2 – Se ne strinjam	0	0	0	0
	3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam	1	2	0	1
	4 – Se strinjam	6	3	4	3
	5 – Popolnoma se strinjam	7	1	3	3

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Ali se strinjate s trditvijo, da prakticiranje čuječnosti vpliva na razvoj vaše vloge kot voditelja?	Popolnoma se strinjam	8	1	5	3
	Se strinjam	4	4	2	1
	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	2	1	0	3
	Se ne strinjam	0	0	0	0
	Sploh se ne strinjam	0	0	0	0
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticiranja čuječnosti: možnost osebne preobrazbe	Sploh me ne motivira	0	0	0	0
	Me ne motivira	0	0	0	0
	Niti niti	3	3	0	1
	Me motivira	5	2	3	3
	Zelo me motivira	6	1	4	4
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticiranja čuječnosti: »najti se« oziroma poiskati stik s samim seboj	Sploh me ne motivira	2	0	0	0
	Me ne motivira	1	0	1	2
	Niti niti	3	0	0	0
	Me motivira	3	5	3	2
	Zelo me motivira	5	1	3	4

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticanja čuječnosti: večji notranji mir	Sploh me ne motivira	0	0	0	0
	Me ne motivira	0	0	0	1
	Niti niti	1	0	1	0
	Me motivira	6	3	1	3
	Zelo me motivira	7	1	5	4
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticanja čuječnosti: okrepiti samozavest	Sploh me ne motivira	1	2	0	0
	Me ne motivira	3	0	0	0
	Niti niti	3	2	0	3
	Me motivira	3	2	2	1
	Zelo me motivira	4	0	5	4
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticanja čuječnosti: povečati učinkovitost pri delu	Sploh me ne motivira	0	1	0	0
	Me ne motivira	1	1	0	0
	Niti niti	3	0	1	2
	Me motivira	7	3	3	3
	Zelo me motivira	2	1	3	3

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticanja čuječnosti: povečati uspešnost na profesionalnem področju	Sploh me ne motivira	0	2	0	0
	Me ne motivira	2	0	0	0
	Niti niti	1	1	0	2
	Me motivira	9	2	5	3
	Zelo me motivira	2	1	2	3
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticanja čuječnosti: biti uspešen na zasebni ravni	Sploh me ne motivira	1	0	0	0
	Me ne motivira	0	1	0	1
	Niti niti	5	1	0	1
	Me motivira	5	1	3	2
	Zelo me motivira	3	3	4	4
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticanja čuječnosti: povečanje empatije	Sploh me ne motivira	1	0	0	1
	Me ne motivira	2	1	0	1
	Niti niti	3	2	2	1
	Me motivira	6	3	2	1
	Zelo me motivira	1	0	3	3

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticanja čuječnosti: preiti osebno krizo	Sploh me ne motivira	2	0	0	1
	Me ne motivira	4	0	1	0
	Niti niti	3	3	0	2
	Me motivira	1	2	2	3
	Zelo me motivira	4	0	4	2
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticanja čuječnosti: poiskati smisel v življenju	Sploh me ne motivira	5	1	0	0
	Me ne motivira	2	0	1	2
	Niti niti	2	1	0	1
	Me motivira	2	3	1	2
	Zelo me motivira	3	1	5	3
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticanja čuječnosti: povečati pozornost	Sploh me ne motivira	1	0	0	0
	Me ne motivira	0	0	0	1
	Niti niti	3	3	0	0
	Me motivira	7	2	2	3
	Zelo me motivira	3	1	5	4

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticanja čuječnosti: naučiti se poslušati	Sploh me ne motivira	1	0	0	0
	Me ne motivira	2	2	0	0
	Niti niti	4	1	0	2
	Me motivira	4	1	3	1
	Zelo me motivira	3	1	4	5
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticanja čuječnosti: postati moder	Sploh me ne motivira	2	0	0	0
	Me ne motivira	2	1	0	1
	Niti niti	2	1	0	1
	Me motivira	6	3	1	2
	Zelo me motivira	2	1	6	4
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticanja čuječnosti: izboljšati odnose	Sploh me ne motivira	1	0	0	0
	Me ne motivira	1	1	0	1
	Niti niti	2	0	0	1
	Me motivira	8	3	4	2
	Zelo me motivira	1	2	3	4

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticanja čuječnosti: postati manj sebičen	Sploh me ne motivira	2	1	0	2
	Me ne motivira	4	2	1	0
	Niti niti	1	1	0	2
	Me motivira	6	1	2	0
	Zelo me motivira	1	1	4	4
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticanja čuječnosti: postati bolj sočuten	Sploh me ne motivira	1	0	0	0
	Me ne motivira	1	2	1	0
	Niti niti	3	1	0	3
	Me motivira	6	2	2	1
	Zelo me motivira	3	1	4	4
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticanja čuječnosti: postati bolj discipliniran	Sploh me ne motivira	0	0	0	0
	Me ne motivira	2	2	0	0
	Niti niti	1	2	0	1
	Me motivira	8	1	3	3
	Zelo me motivira	3	1	4	4

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticanja čuječnosti: postati bolj organiziran	Sploh me ne motivira	0	0	0	0
	Me ne motivira	1	1	0	0
	Niti niti	4	2	0	0
	Me motivira	6	3	3	4
	Zelo me motivira	3	0	4	4
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticanja čuječnosti: postati bolj deloven	Sploh me ne motivira	3	1	0	1
	Me ne motivira	4	0	0	0
	Niti niti	3	5	0	2
	Me motivira	2	0	3	3
	Zelo me motivira	2	0	3	2
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticanja čuječnosti: postati bolj dovzet za okolje	Sploh me ne motivira	0	0	0	1
	Me ne motivira	2	2	0	0
	Niti niti	7	2	2	1
	Me motivira	3	1	2	3
	Zelo me motivira	2	1	2	3

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticanja čuečnosti: naučiti se odpustati	Sploh me ne motivira	0	0	0	0
	Me ne motivira	2	1	0	1
	Niti niti	5	2	2	2
	Me motivira	5	2	1	2
	Zelo me motivira	2	1	4	3
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kaj vas najbolj motivira za nadaljevanje prakticanja čuečnosti: naučiti se ne obsojati	Sploh me ne motivira	0	0	0	0
	Me ne motivira	5	1	0	1
	Niti niti	2	2	2	2
	Me motivira	3	0	2	1
	Zelo me motivira	4	3	3	4
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
	Sploh se ne strinjam	0	0	0	0
Na lestvici od 1 do 5 ocenite svoje strinjanje s trditvijo: prakticanje čuečnosti vodij vpliva na razvoj trajnostnega vodenja z večjim poudarkom na inovativnosti	Se ne strinjam	2	0	0	0
	Niti niti	1	5	1	3
	Se strinjam	6	1	3	3
	Povsem se strinjam	3	0	3	2

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite svoje strinjanje s trditvijo: trajnostno vodenje se zaradi prakticiranja čuječnosti vodij razvija v smeri kolektivnega vodenja	Sploh se ne strinjam	1	1	0	1
	Se ne strinjam	1	0	0	0
	Niti niti	3	1	2	2
	Se strinjam	6	3	3	3
	Povsem se strinjam	1	1	2	2
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite svoje strinjanje s trditvijo: trajnostno vodenje se zaradi prakticiranja čuječnosti vodij razvija v smeri povečanja blaginje družbe	Sploh se ne strinjam	0	0	0	0
	Se ne strinjam	0	1	0	0
	Niti niti	3	2	0	3
	Se strinjam	7	3	4	3
	Povsem se strinjam	2	0	3	2
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite svoje strinjanje s trditvijo: prakticiranje čuječnosti vodij pomeni razvoj bolj odzivnega in učinkovitega trajnostnega vodenja	Sploh se ne strinjam	0	0	0	0
	Se ne strinjam	0	1	0	0
	Niti niti	4	0	0	2
	Se strinjam	8	3	4	4
	Povsem se strinjam	0	2	3	2

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite svoje strinjanje s trditvijo: zaradi prakticiranja čuječnosti je pomemben element trajnostnega vodenja postala kultura delitve dobrin, npr. avtomobilov, stanovanj ...	Sploh se ne strinjam	1	1	0	1
	Se ne strinjam	2	0	1	2
	Niti niti	6	2	1	3
	Se strinjam	3	3	4	1
	Povsem se strinjam	0	0	1	1
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite svoje strinjanje s trditvijo: razvoj trajnostnega vodenja je zaradi prakticiranja čuječnosti vodij krenil v smer večje povezanosti z drugimi za skupno dobro	Sploh se ne strinjam	1	0	0	1
	Se ne strinjam	1	1	0	0
	Niti niti	4	1	1	1
	Se strinjam	4	4	3	3
	Povsem se strinjam	2	0	3	3
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite svoje strinjanje s trditvijo: trajnostno vodenje se zaradi prakticiranja čuječnosti vodij razvija z usmerjanjem pozornosti na globalne skupne izzive	Sploh se ne strinjam	0	0	0	0
	Se ne strinjam	0	1	0	0
	Niti niti	3	1	0	4
	Se strinjam	7	4	6	1
	Povsem se strinjam	2	0	1	3

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Na lestvici od 1 do 5 ocenite svoje strinjanje s trditvijo: trajnostno vodenje se zaradi prakticiranja čuječnosti vodij razvija z usmerjanjem pozornosti na skrb z okolje	Sploh se ne strinjam	0	0	0	0
	Se ne strinjam	0	0	0	0
	Niti niti	3	1	0	2
	Se strinjam	9	5	6	3
	Povsem se strinjam	0	0	1	3

Priloga 3: T-test pri raziskovalnem vprašanju 1

					95 % interval zaupanja	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Povprečna vrednost	Spodnja meja	Zgornja meja
Pozicija v organizaciji	28,595	178	,000	2,464	2,29	2,63
Kako pogosto uporabljate čuječnostne meditativne prakse	12,300	36	,000	3,973	3,32	4,63
Kako pogosto uporabljate: meditacija	14,859	36	,000	3,432	2,96	3,90
Kako pogosto uporabljate: joga	10,201	35	,000	2,611	2,09	3,13
Kako pogosto uporabljate: vsakodnevne vaje pozornosti	17,575	32	,000	3,515	3,11	3,92
Kako pogosto uporabljate: dan, namenjen prakticiranju pozornosti	12,384	32	,000	2,788	2,33	3,25
Kako pogosto uporabljate: opazovanje in zavedanje telesa	21,295	33	,000	3,676	3,33	4,03
Kako pogosto uporabljate: dihalne vaje	17,186	34	,000	3,657	3,22	4,09
Kako pogosto uporabljate: osredotočeno branje duhovne literature	18,125	33	,000	3,294	2,92	3,66
Kako pogosto uporabljate: osredotočeno pisanje ali prepisovanje	13,608	32	,000	2,636	2,24	3,03
Kako pogosto uporabljate: dolge kopeli	10,511	32	,000	2,242	1,81	2,68
Kako pogosto uporabljate: taj či	8,416	32	,000	1,758	1,33	2,18
Kako pogosto uporabljate: samoopazovanje	20,427	33	,000	3,647	3,28	4,01
Kako pogosto uporabljate: opazovanje misli	28,335	34	,000	4,086	3,79	4,38
Kako pogosto uporabljate: drugo:	7,586	6	,000	3,857	2,61	5,10
Na lestvici od 1 do 5 označite: dojemanje samega sebe se tudi po prakticiranju čuječnosti ni spremenilo	10,712	34	,000	2,057	1,67	2,45
Na lestvici od 1 do 5 označite: odkar prakticiram čuječnost, sem bolj učinkovit in fleksibilen	30,024	34	,000	4,171	3,89	4,45
Na lestvici od 1 do 5 označite: zaradi prakticiranja čuječnosti sem postal bolj discipliniran in organiziran	36,000	34	,000	4,114	3,88	4,35
Na lestvici od 1 do 5 označite: čutim, da prakticiranje čuječnosti vpliva na povečanje samozavesti pri nastopanju	33,038	34	,000	4,171	3,91	4,43
Na lestvici od 1 do 5 označite: odkar uporabljam čuječnostne prakse, sem bolj miren in osredotočen	53,174	34	,000	4,543	4,37	4,72
Na lestvici od 1 do 5 označite: zaradi prakticiranja čuječnosti se počutim bolj kompetenten in uspešen	29,419	34	,000	4,000	3,72	4,28

					95 % interval zaupanja	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Povprečna vrednost	Spodnja meja	Zgornja meja
Na lestvici od 1 do 5 označite: odkar prakticiram čuječnost, sem se v vlogi vodje bolj našel in v njej živim svoje bistvo	22,978	33	,000	3,765	3,43	4,10
Na lestvici od 1 do 5 označite: odkar prakticiram čuječnost, sem postal bolj dosleden in vztrajen	23,598	34	,000	3,914	3,58	4,25
Na lestvici od 1 do 5 označite: nisem zaznal nobene bistvene spremembe po prakticiranju čuječnosti	10,647	32	,000	2,091	1,69	2,49
Na lestvici od 1 do 5 označite: odkar uporabljam čuječnostne prakse, sodelavce vključujem v sprejemanje odločitev in jim zaupam	32,001	33	,000	3,853	3,61	4,10
Na lestvici od 1 do 5 označite: prakticiranje čuječnosti je povečalo mojo empatijo do zaposlenih in drugih deležnikov	28,669	33	,000	3,853	3,58	4,13
Na lestvici od 1 do 5 označite: odkar prakticiram čuječnost, se bolj osredotočam na pomemben cilj v danem trenutku	33,989	33	,000	4,176	3,93	4,43
Na lestvici od 1 do 5 označite: prakticiranje čuječnosti je povečalo moje sposobnosti komuniciranja in reševanja konfliktov	30,988	33	,000	4,029	3,76	4,29
Na lestvici od 1 do 5 označite: prakticiranje čuječnosti je povečalo moje zavedanje odgovornosti do okolja	29,607	33	,000	3,941	3,67	4,21
Na lestvici od 1 do 5 označite: s svojim delovanjem želim prispevati za skupnost in skrbeti za dobrobit deležnikov	37,066	33	,000	4,294	4,06	4,53
Ali se strinjate s trditvijo, da prakticiranje čuječnosti vpliva na razvoj vaše vloge kot voditelja?	12,736	33	,000	1,676	1,41	1,94
Na lestvici od 1 do 5 označite: možnost osebne preobrazbe	32,479	34	,000	4,229	3,96	4,49
Na lestvici od 1 do 5 označite: »najti se« oziroma poiskati stik s samim seboj	19,044	34	,000	3,886	3,47	4,30
Na lestvici od 1 do 5 označite: večji notranji mir	33,769	32	,000	4,394	4,13	4,66
Na lestvici od 1 do 5 označite: okrepiti samozavest	16,950	34	,000	3,714	3,27	4,16
Na lestvici od 1 do 5 označite: povečati učinkovitost pri delu	23,160	33	,000	3,882	3,54	4,22
Na lestvici od 1 do 5 označite: povečati uspešnost na profesionalnem področju	21,721	34	,000	3,829	3,47	4,19
Na lestvici od 1 do 5 označite: biti uspešen na zasebni ravni	22,384	34	,000	4,000	3,64	4,36
Na lestvici od 1 do 5 označite: povečanje empatije	17,739	32	,000	3,545	3,14	3,95
Na lestvici od 1 do 5 označite: preiti osebno krizo	15,597	33	,000	3,500	3,04	3,96
Na lestvici od 1 do 5 označite: poiskati smisel v življenju	13,343	34	,000	3,429	2,91	3,95
Na lestvici od 1 do 5 označite: povečati pozornost	24,785	34	,000	4,057	3,72	4,39
Na lestvici od 1 do 5 označite: naučiti se poslušati	19,398	33	,000	3,853	3,45	4,26

					95 % interval zaupanja	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Povprečna vrednost	Spodnja meja	Zgornja meja
Na lestvici od 1 do 5 označite: postati moder	18,764	34	,000	3,857	3,44	4,27
Na lestvici od 1 do 5 označite: izboljšati odnose	22,680	33	,000	3,941	3,59	4,29
Na lestvici od 1 do 5 označite: postati manj sebičen	13,601	34	,000	3,343	2,84	3,84
Na lestvici od 1 do 5 označite: postati bolj sočuten	20,147	34	,000	3,829	3,44	4,21
Na lestvici od 1 do 5 označite: postati bolj discipliniran	24,393	34	,000	4,000	3,67	4,33
Na lestvici od 1 do 5 označite: postati bolj organiziran	27,810	34	,000	4,029	3,73	4,32
Na lestvici od 1 do 5 označite: postati bolj deloven	14,215	33	,000	3,235	2,77	3,70
Na lestvici od 1 do 5 označite: postati bolj dovzeten za okolje	19,241	33	,000	3,559	3,18	3,94
Na lestvici od 1 do 5 označite: naučiti se odpuščati	21,923	34	,000	3,743	3,40	4,09
Na lestvici od 1 do 5 označite: naučiti se ne obsojati	18,745	34	,000	3,771	3,36	4,18
Na lestvici od 1 do 5 ocenite: prakticiranje čuječnosti vodij vpliva na razvoj trajnostnega vodenja z večjim poudarkom na inovativnosti	24,860	32	,000	3,818	3,51	4,13
Na lestvici od 1 do 5 ocenite: trajnostno vodenje se zaradi prakticiranja čuječnosti vodij razvija v smeri kolektivnega vodenja	18,556	32	,000	3,606	3,21	4,00
Na lestvici od 1 do 5 ocenite: trajnostno vodenje se zaradi prakticiranja čuječnosti vodij razvija v smeri povečanja blaginje družbe	29,354	32	,000	3,909	3,64	4,18
Na lestvici od 1 do 5 ocenite: prakticiranje čuječnosti vodij pomeni razvoj bolj odzivnega in učinkovitega trajnostnega vodenja	31,315	32	,000	3,970	3,71	4,23
Na lestvici od 1 do 5 ocenite: zaradi prakticiranja čuječnosti je pomemben element trajnostnega vodenja postala kultura delitve dobrin, npr. avtomobilov, stanovanj ...	17,020	32	,000	3,121	2,75	3,49
Na lestvici od 1 do 5 ocenite: razvoj trajnostnega vodenja je zaradi prakticiranja čuječnosti vodij krenil v smer večje povezanosti z drugimi za skupno dobro	19,509	32	,000	3,727	3,34	4,12
Na lestvici od 1 do 5 ocenite: trajnostno vodenje se zaradi prakticiranja čuječnosti vodij razvija z usmerjanjem pozornosti na globalne skupne izzive	30,118	32	,000	3,879	3,62	4,14
Na lestvici od 1 do 5 ocenite: trajnostno vodenje se zaradi prakticiranja čuječnosti vodij razvija z usmerjanjem pozornosti na skrb za okolje	40,730	32	,000	3,939	3,74	4,14

Priloga 4: Korelacija za preučevanje raziskovalnega vprašanja 1

		Pozicija v organizaciji
Kako pogosto uporabljate čuječnostne meditativne prakse	Pearsonov koeficient korelacije	-,020
	Sig. (2-tailed)	,904
	N	37
Pogostost uporabe: meditacija	Pearsonov koeficient korelacije	,094
	Sig. (2-tailed)	,580
	N	37
Pogostost uporabe: joga	Pearsonov koeficient korelacije	-,062
	Sig. (2-tailed)	,721
	N	36
Pogostost uporabe: vsakodnevne vaje pozornosti	Pearsonov koeficient korelacije	-,205
	Sig. (2-tailed)	,253
	N	33
Pogostost uporabe: dan, namenjen prakticiranju pozornosti	Pearsonov koeficient korelacije	-,102
	Sig. (2-tailed)	,572
	N	33
Pogostost uporabe: opazovanje in zavedanje telesa	Pearsonov koeficient korelacije	,260
	Sig. (2-tailed)	,138
	N	34
Pogostost uporabe: dihalne vaje	Pearsonov koeficient korelacije	-,260
	Sig. (2-tailed)	,131
	N	35
Pogostost uporabe: osredotočeno branje duhovne literature	Pearsonov koeficient korelacije	,158
	Sig. (2-tailed)	,372
	N	34
Pogostost uporabe: osredotočeno pisanje ali prepisovanje	Pearsonov koeficient korelacije	-,063
	Sig. (2-tailed)	,726
	N	33
Pogostost uporabe: dolge kopeli	Pearsonov koeficient korelacije	-,342
	Sig. (2-tailed)	,051
	N	33
Pogostost uporabe: taj či	Pearsonov koeficient korelacije	-,018
	Sig. (2-tailed)	,922
	N	33
Pogostost uporabe: samoopazovanje	Pearsonov koeficient korelacije	,116
	Sig. (2-tailed)	,513
	N	34

		Pozicija v organizaciji
Pogostost uporabe: opazovanje misli	Pearsonov koeficient korelacije	,201
	Sig. (2-tailed)	,247
	N	35
Pogostost uporabe: drugo	Pearsonov koeficient korelacije	,047
	Sig. (2-tailed)	,921
	N	7

Priloga 5: T-test pri raziskovalnem vprašanju 2

					95 % interval zaupanja	
	t	df	Sig. (2- tailed)	Povprečna vrednost	Spodnja meja	Zgornja meja
Pozicija v organizaciji	28,595	178	,000	2,464	2,29	2,63
Kako pogosto uporabljate čuječnostne meditativne prakse?	12,300	36	,000	3,973	3,32	4,63
Kako pogosto uporabljate: meditacija	14,859	36	,000	3,432	2,96	3,90
Kako pogosto uporabljate: joga	10,201	35	,000	2,611	2,09	3,13
Kako pogosto uporabljate: vsakodnevne vaje pozornosti	17,575	32	,000	3,515	3,11	3,92
Kako pogosto uporabljate: dan, namenjen prakticiranju pozornosti	12,384	32	,000	2,788	2,33	3,25
Kako pogosto uporabljate: opazovanje in zavedanje telesa	21,295	33	,000	3,676	3,33	4,03
Kako pogosto uporabljate: dihalne vaje	17,186	34	,000	3,657	3,22	4,09
Kako pogosto uporabljate: osredotočeno branje duhovne literature	18,125	33	,000	3,294	2,92	3,66
Kako pogosto uporabljate: osredotočeno pisanje ali prepisovanje	13,608	32	,000	2,636	2,24	3,03
Kako pogosto uporabljate: dolge kopeli	10,511	32	,000	2,242	1,81	2,68
Kako pogosto uporabljate: taj či	8,416	32	,000	1,758	1,33	2,18
Kako pogosto uporabljate: samoopazovanje	20,427	33	,000	3,647	3,28	4,01
Kako pogosto uporabljate: opazovanje misli	28,335	34	,000	4,086	3,79	4,38
Kako pogosto uporabljate: drugo	7,586	6	,000	3,857	2,61	5,10
Strinjanje s trditvijo, da prakticiranje čuječnosti vpliva na razvoj vaše vloge kot voditelja?	12,736	33	,000	1,676	1,41	1,94
Srečanje s programom: čuječnostno umetniški program	3,204	65	,002	,136	,05	,22
Srečanje s programom: čuječnostni program avtentičnega gibanja	2,308	65	,024	,076	,01	,14
Srečanje s programom: program za obvladovanje stresa, kot je npr. MBSR	8,567	65	,000	,530	,41	,65
Srečanje s programom: program za povečanje pozornosti	5,126	65	,000	,288	,18	,40
Srečanje s programom: na čuječnosti temelječi kognitivni program, kot sta npr. MBCT in NARA	2,550	65	,013	,091	,02	,16
Srečanje s programom: program za trening sočutja (npr. MBCL)	2,048	65	,045	,061	,00	,12
Srečanje s programom: nevrolingvistično programiranje (NLP)	7,138	65	,000	,439	,32	,56
Srečanje s programom: programi za obvladovanje čustev	5,701	65	,000	,333	,22	,45
Srečanje s programom: drugi	3,204	65	,002	,136	,05	,22

Priloga 6: Analiza korelacije pri raziskovalnem vprašanju 2

		Pozicija v organizaciji
Pozicija v organizaciji	Pearsonov koeficient korelacije	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	179
Pogostost uporabe: meditacija	Pearsonov koeficient korelacije	,094
	Sig. (2-tailed)	,580
	N	37
Pogostost uporabe: joga	Pearsonov koeficient korelacije	-,062
	Sig. (2-tailed)	,721
	N	36
Pogostost uporabe: vsakodnevne vaje pozornosti	Pearsonov koeficient korelacije	-,205
	Sig. (2-tailed)	,253
	N	33
Pogostost uporabe: dan namenjen prakticiranju pozornosti	Pearsonov koeficient korelacije	-,102
	Sig. (2-tailed)	,572
	N	33
Pogostost uporabe: opazovanje in zavedanje telesa	Pearsonov koeficient korelacije	,260
	Sig. (2-tailed)	,138
	N	34
Pogostost uporabe: dihalne vaje	Pearsonov koeficient korelacije	-,260
	Sig. (2-tailed)	,131
	N	35
Pogostost uporabe: osredotočeno branje duhovne literature	Pearsonov koeficient korelacije	,158
	Sig. (2-tailed)	,372
	N	34
Pogostost uporabe: osredotočeno pisanje ali prepisovanje	Pearsonov koeficient korelacije	-,063
	Sig. (2-tailed)	,726
	N	33
Pogostost uporabe: dolge kopeli	Pearsonov koeficient korelacije	-,342
	Sig. (2-tailed)	,051
	N	33
Pogostost uporabe: taj či	Pearsonov koeficient korelacije	-,018
	Sig. (2-tailed)	,922
	N	33
Pogostost uporabe: samoopazovanje	Pearsonov koeficient korelacije	,116
	Sig. (2-tailed)	,513
	N	34

		Pozicija v organizaciji
Pogostost uporabe: opazovanje misli	Pearsonov koeficient korelacije	,201
	Sig. (2-tailed)	,247
	N	35
Pogostost uporabe: drugo	Pearsonov koeficient korelacije	,047
	Sig. (2-tailed)	,921
	N	7
Prakticiranje čuječnosti vpliva na razvoj vaše vloge kot voditelja?	Pearsonov koeficient korelacije	,107
	Sig. (2-tailed)	,546
	N	34
Srečanje s programom: čuječnostno umetniški program	Pearsonov koeficient korelacije	-,151
	Sig. (2-tailed)	,226
	N	66
Srečanje s programom: čuječnostni program avtentičnega gibanja	Pearsonov koeficient korelacije	,021
	Sig. (2-tailed)	,869
	N	66
Srečanje s programom: program za obvladovanje stresa, kot je npr. MBSR	Pearsonov koeficient korelacije	,211
	Sig. (2-tailed)	,089
	N	66
Srečanje s programom: program za povečanje pozornosti	Pearsonov koeficient korelacije	,028
	Sig. (2-tailed)	,822
	N	66
Srečanje s programom: na čuječnosti temelječi kognitivni program, kot sta npr. MBCT in NARA	Pearsonov koeficient korelacije	,004
	Sig. (2-tailed)	,973
	N	66
Srečanje s programom: program za trening sočutja (npr. MBCL)	Pearsonov koeficient korelacije	,266*
	Sig. (2-tailed)	,031
	N	66
Srečanje s programom: nevrolingvistično programiranje (NLP)	Pearsonov koeficient korelacije	-,249*
	Sig. (2-tailed)	,044
	N	66
Srečanje s programom: programi za obvladovanje čustev	Pearsonov koeficient korelacije	-,114
	Sig. (2-tailed)	,363
	N	66
Srečanje s programom: drugi programi	Pearsonov koeficient korelacije	,083
	Sig. (2-tailed)	,505
	N	66

Priloga 7: Kontingenčna tabela pri raziskovalnem vprašanju 2

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate čuječnostne meditativne prakse	Redno najmanj 1x na teden	3	2	1	0
	Redno najmanj 2x na teden	1	2	1	2
	Redno najmanj 3x na teden	1	0	0	1
	Več kot 3x na teden	0	0	1	2
	Redno vsak dan	3	2	4	2
	Uporabljam jih po potrebi	6	1	0	1
	Neredno jih uporabljam, vendar vsaj nekajkrat na mesec/leto	0	0	1	0
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: meditacija	Nikoli	2	0	2	1
	Zelo redko	1	3	0	0
	Včasih	3	3	1	3
	Pogosto	5	0	0	1
	Zelo pogosto	3	1	5	3
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: joga	Nikoli	4	3	5	2
	Zelo redko	0	1	2	0
	Včasih	6	1	0	1
	Pogosto	1	1	0	3
	Zelo pogosto	3	1	1	1

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: vsakodnevne vaje pozornosti	Nikoli	0	0	0	2
	Zelo redko	0	2	0	1
	Včasih	5	1	4	2
	Pogosto	5	0	2	1
	Zelo pogosto	2	2	2	2
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: dan, namenjen prakticiranju pozornosti	Nikoli	2	1	2	3
	Zelo redko	2	0	1	1
	Včasih	6	2	1	2
	Pogosto	3	1	3	0
	Zelo pogosto	0	1	1	1
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate nasle: opazovanje in zavedanje telesa	Nikoli	0	0	0	0
	Zelo redko	3	0	1	1
	Včasih	4	3	1	1
	Pogosto	4	2	2	4
	Zelo pogosto	2	0	4	2

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: dihalne vaje	Nikoli	1	0	0	2
	Zelo redko	0	1	2	1
	Včasih	0	4	0	1
	Pogosto	9	1	1	2
	Zelo pogosto	4	0	5	1
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: osredotočeno branje duhovne literature	Nikoli	0	0	1	0
	Zelo redko	3	2	0	2
	Včasih	7	1	2	2
	Pogosto	2	1	3	3
	Zelo pogosto	1	1	2	1
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: osredotočeno pisanje ali prepisovanje	Nikoli	1	1	1	3
	Zelo redko	4	1	3	1
	Včasih	7	1	1	1
	Pogosto	1	2	2	2
	Zelo pogosto	0	0	1	0

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: dolge kopeli	Nikoli	3	1	4	4
	Zelo redko	3	2	2	1
	Včasih	4	1	1	2
	Pogosto	1	1	1	0
	Zelo pogosto	2	0	0	0
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: taj či	Nikoli	8	2	5	6
	Zelo redko	2	2	0	0
	Včasih	3	0	1	1
	Pogosto	0	1	0	0
	Zelo pogosto	0	0	2	0
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: samoopazovanje	Nikoli	1	0	0	0
	Zelo redko	0	0	1	2
	Včasih	7	1	1	2
	Pogosto	4	2	3	2
	Zelo pogosto	1	2	3	2

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: opazovanje misli	Nikoli	0	0	0	0
	Zelo redko	1	1	0	0
	Včasih	2	1	1	1
	Pogosto	8	1	3	4
	Zelo pogosto	3	2	4	3
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: drugo	Nikoli	0	1	0	0
	Zelo redko	0	0	0	0
	Včasih	0	0	0	0
	Pogosto	1	0	2	1
	Zelo pogosto	1	0	1	0
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Kako pogosto uporabljate naslednje prakse čuječnosti: drugo (besedilo)	Aikido	0	0	1	0
	Ozaveščanje in pisanje člankov, energijska vadba	0	0	1	0
	Pilates	0	0	0	1
	Plavanje	1	0	0	0
	Tišina, sprehodi, energijske vaje, ki niso taj či ...	0	0	1	0
	Vaje koncentracije	1	0	0	0

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Srečanje s programom: čuječnostno umetniški program	Ni izbran	18	10	18	11
	Izbran	5	1	2	1
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Srečanje s programom: čuječnostni program avtentičnega gibanja	Ni izbran	21	11	18	11
	Izbran	2	0	2	1
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Srečanje s programom: program za obvladovanje stresa kot so (npr. MBSR)	Ni izbran	14	6	6	5
	Izbran	9	5	14	7
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Srečanje s programom: program za povečanje pozornosti	Ni izbran	18	6	14	9
	Izbran	5	5	6	3
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Srečanje s programom: na čuječnosti temelječi kognitivni program (kot je npr. MBCT, NARA)	Ni izbran	21	11	16	12
	Izbran	2	0	4	0

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Srečanje s programom: program za trening sočutja (npr. MBCL)	Ni izbran	23	11	18	10
	Izbran	0	0	2	2
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Srečanje s programom: nevrolingvistično programiranje (NLP)	Ni izbran	10	5	13	9
	Izbran	13	6	7	3
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Srečanje s programom: programi za obvladovanje čustev	Ni izbran	13	8	15	8
	Izbran	10	3	5	4
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Srečanje s programom: Drugi programi	Ni izbran	20	11	16	10
	Izbran	3	0	4	2

Priloga 8: Korelacija glede na raziskovalno vprašanje 3

		Pozicija v organizaciji
Pozicija v organizaciji	Pearsonov koeficient korelacije	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	179
Ali bi podprli oblikovanje programov v vrtcu in osnovni šoli?	Pearsonov koeficient korelacije	-,024
	Sig. (2-tailed)	,849
	N	68
Ali bi podprli oblikovanje programov v srednji šoli?	Pearsonov koeficient korelacije	,016
	Sig. (2-tailed)	,892
	N	71
Ali bi podprli oblikovanje programov na vseh fakultetah?	Pearsonov koeficient korelacije	-,193
	Sig. (2-tailed)	,117
	N	67
Ali bi podprli oblikovanje programov na poslovnih šolah?	Pearsonov koeficient korelacije	-,028
	Sig. (2-tailed)	,824
	N	64

Priloga 9: T-test glede na raziskovalno vprašanje 3

					95 % interval zaupanja	
	t	df	Sig. (2- tailed)	Povprečna vrednost	Spodnja meja	Zgornja meja
Pozicija v organizaciji	28,595	178	,000	2,464	2,29	2,63
Ali bi podprli oblikovanje programa čuječnosti v vrtcu in osnovni šoli?	24,795	67	,000	1,191	1,10	1,29
Ali bi podprli oblikovanje programa čuječnosti v srednji šoli?	32,622	70	,000	1,085	1,02	1,15
Ali bi podprli oblikovanje programa čuječnosti na vseh fakultetah?	26,201	66	,000	1,149	1,06	1,24
Ali bi podprli oblikovanje programa čuječnosti na poslovnih šolah?	29,784	63	,000	1,094	1,02	1,17

Priloga 10: T-test pri raziskovalnem vprašanju 4

					95 % interval zaupanja	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Povprečna vrednost	Spodnja meja	Zgornja meja
Pozicija v organizaciji	28,595	178	,000	2,464	2,29	2,63
Udeležba programov	26,396	73	,000	1,176	1,09	1,26
Če bi bil to del rednega izobraževanja	34,471	56	,000	4,368	4,11	4,62
Če bi bile vsebine dobro pripravljene	62,955	56	,000	4,491	4,35	4,63
Če bi bil program interdisciplinaren	46,633	55	,000	4,411	4,22	4,60
Če bi bili predavatelji kompetentni	53,245	55	,000	4,500	4,33	4,67
Če bi lahko privabili tudi kompetentne predavatelje iz tujine	37,330	54	,000	4,273	4,04	4,50
Če bi bil program dodana vrednost in uporaben	70,063	55	,000	4,696	4,56	4,83

Priloga 11: Korelacija pri raziskovalnem vprašanju 4

		Pozicija v organizaciji
Pozicija v organizaciji	Pearsonov koeficient korelacije	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	179
Udeležitev programov	Pearsonov koeficient korelacije	-,141
	Sig. (2-tailed)	,231
	N	74
Če bi bil to del rednega izobraževanja	Pearsonov koeficient korelacije	,117
	Sig. (2-tailed)	,386
	N	57
Če bi bile vsebine dobro pripravljene	Pearsonov koeficient korelacije	,234
	Sig. (2-tailed)	,079
	N	57
Če bi bil program interdisciplinaren	Pearsonov koeficient korelacije	,113
	Sig. (2-tailed)	,408
	N	56
Če bi bili predavatelji kompetentni	Pearsonov koeficient korelacije	,149
	Sig. (2-tailed)	,274
	N	56
Če bi lahko privabili tudi kompetentne predavatelje iz tujine	Pearsonov koeficient korelacije	,193
	Sig. (2-tailed)	,157
	N	55
Če bi bil program dodana vrednost in uporaben	Pearsonov koeficient korelacije	,266*
	Sig. (2-tailed)	,048
	N	56

Priloga 12: Kontingenčna tabela pri raziskovalnem vprašanju 4

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
V kolikor bi bil to del rednega izobraževanja	Sploh ni verjetno	2	0	0	0
	Ni verjetno	0	1	0	1
	Niti niti	0	0	0	1
	Verjetno	7	2	6	5
	Zelo verjetno	8	5	12	7
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Če bi bile vsebine dobro pripravljene	Sploh ni verjetno	0	0	0	0
	Ni verjetno	0	0	0	0
	Niti niti	0	1	0	0
	Verjetno	9	6	9	3
	Zelo verjetno	8	2	8	11
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhnji management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Če bi bil program interdisciplinaren (kombinacija psihologije, medicine, humanistike, umetnosti, gibanja..)	Sploh ni verjetno	0	0	0	0
	Ni verjetno	0	1	0	0
	Niti niti	1	0	2	1
	Verjetno	6	6	8	2
	Zelo verjetno	9	2	7	11

		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Če bi bili predavatelji kompetentni	Sploh ni verjetno	0	0	0	0
	Ni verjetno	0	0	0	1
	Niti niti	0	1	0	0
	Verjetno	9	5	7	2
	Zelo verjetno	7	4	9	11
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Če bi lahko privabili tudi kompetentne predavatelje iz tujine	Sploh ni verjetno	0	0	0	0
	Ni verjetno	1	0	1	1
	Niti niti	3	1	1	0
	Verjetno	5	6	7	3
	Zelo verjetno	7	2	7	10
		Pozicija v organizaciji			
		Vrhni management	Srednji management	Vodenje projektov	Drugo
Če če bi bil program dodana vrednost in uporaben	Sploh ni verjetno	0	0	0	0
	Ni verjetno	0	0	0	0
	Niti niti	0	1	0	0
	Verjetno	7	3	3	2
	Zelo verjetno	9	6	13	12

Priloga 13: Datumi in trajanje intervjujev

Udeleženec	Datum	Ura
Udeleženec A	10. 6. 2016	10.00–10.40
Udeleženec B	12. 6. 2016	11.00–11.15
Udeleženec C	16. 6. 2016	13.00–13.30
Udeleženec D	18. 6. 2016	8.00–9.30
Udeleženec E	18. 6. 2016	15.00–15.40
Udeleženec F	18. 6. 2016	19.00–20.00
Udeleženec G	20. 6. 2016	15.30–16.30
Udeleženec H	21. 6. 2016	9.00–10.00
Udeleženec I	23. 6. 2016	15.00–15.30
Udeleženec J	23. 6. 2016	18.00–19.00
Udeleženec K	25. 6. 2016	8.00–10.00

Priloga 14: Rezultati intervjujev

Udeleženec A

Pozicija: pomočnica direktorja

Starost: 40–50 let

Prakse/učinki: joga in meditacija; bolj mirna, samozavestna, večje zavedanje »svojega psihofizičnega telesa«.

Pripombe: »Vsi iščejo nekaj zunaj sebe, dajejo za to denar. Vse je na voljo brezplačno, vendar se večini ne da potruditi.«

Udeleženec B

Pozicija: direktorica in ravnateljica šole

Starost: 55–65 let

Prakse/učinki: joga, protistresni programi, team buildingi, sprostitvene telovadbe/povečanje zavzetosti in zbranosti, medsebojno razumevanje in uspešnost.

Pripombe: »Organizacija delavnic čuječnosti je težko izvedljiva, ker je veliko udeležencev in imajo majhne otroke, organizacija je problem, ki ga je treba rešiti.«

Udeleženec C

Pozicija: direktor podjetja

Starost: 55–65 let

Prakse/učinki: na tak način ne prakticiram, sem pa pozoren, stvaren; sem učinkovitejši in pomeni učinkovitejše vodenje, bolj odprt in prodiram z novimi idejami; želim, da se zaposleni posvetijo svojemu delu.

Pripombe: »Prva stvar, ki jo moram povedati: čuječnost kot slovenski izraz – tega nisem nikoli srečal v takem vodenju.«, »[...] da moraš biti stvaren, realist. Vse, kar je manj pomembno, daš stran, da abstrahiraš, moraš se fokusirati in morda še to [...] mi smo imeli, da je leadership karizma.«, »Čuječnost je zame le del vodenja, ker se ozira samo na sedanjost, ne upošteva preteklih izkušenj«.

Udeleženec D

Pozicijaj: vodja programa za zdravljenje odvisnosti od drog, upokojena direktorica zdravstvenega doma

Starost: 55–65 let

Prakse/učinki: »Zame je čuječnost takoj zjutraj, ko sonce vzhaja v dnevni sobi, če berem, takoj skočim pa ga hočem začutiti. Potem delam pozdrav soncu. Če grem v naravo, me zelo potegne to, da komuniciram z oblaki, to mi je neskončno lepo, da opazujem gibanje oblakov. Potem ljudi, ko jih srečujem. Res želim, da tisti stik je. Rada se dotikam ljudi in želim, da jih objamem, iščem stik z očmi.«

Pripombe: Izobraževanje je nujno, »to je tista podrobnost v življenju, na katero te nihče ne opozori, ima pa velik vpliv. Delo z ljudmi bi bilo bistveno boljše in vodenje gre potem po

nekih mehkih kategorijah, ker gre to na osnovi čutenja, in če daš ti ljudem čutiti, da jih sprejemaš take, kot so, imajo druga mnenja, potem pa pridejo jezni pa bentijo in z vrati loputajo.«

Udeleženec E

Pozicija: direktor in lastnik podjetja

Starost: 55–65 let

Prakse/učinki: »Zame je to nov izraz, ki je nenavaden, bolje bi bilo kaj drugega, čeprav uporabljam prakse pozornosti, ampak ne vem, ali je to čuječnost.«

Pripombe: Področje je zanimivo in vredno pozornosti, treba bi ga bilo bolje komunicirati.

Udeleženec F

Pozicija: direktorica podjetja

Starost: 40–50 let

Prakse/učinki: »Zelo malo vem o tem, je pa zanimivo.«

Pripombe: bolj se posvečam telesu in se mi zdi, da vpliva tudi na um, je »pa dobro kaj vedeti o tem«.

Udeleženec G

Pozicija: vodja lastne zobozdravstvene ordinacije

Starost: 40–50 let

Prakse/učinki: »Pet minut malo tega se zavedam, malo to izvedem, si potem zamišljam, kako je vse prav, kako je tako, kakor mora biti, in si zaželim en tak lep svoj dan. Recimo to je ena taka stvar, ki jo počnem zjutraj. Drugače pa sem dostikrat, ko hodim v naravi, sem tudi pozorna in se včasih dotaknem kakšnega drevesa, umirim se, zavedam se sebe, boljši so odnosi z drugimi, bolj jih zaznavam.«

Pripombe: »To se meni zdi eden najbolj osnovnih predmetov, ki jih človek potrebuje za življenje. Res, mi smo opremljeni z vsemi znanji, samo to, kako živeti sam s sabo in kako vse to spoznati, tega nas niso naučili.«

Udeleženec H

Pozicija: direktor družbe

Starost: 30–40 let

Prakse/učinki: »S tem sem se ukvarjal, ko sem preučeval vodenje zaradi konfliktov v podjetju, ker so konflikti oziroma konfliktno vodenje pripeljali do izgorelosti zaposlenih v podjetju.«; povezano je z zaupanjem.

Pripombe: Menim, da je izobraževanje potrebno, ampak kasneje, ne v osnovni šoli. Pri vodenju je pomembno opolnomočenje ... »ker imamo vsi afiniteto, da bi problem rešili«.

Udeleženec I

Pozicija: profesorica in vodja sindikata

Starost: 45–55 let

Prakse/učinki: »Čuječnost uporabljam po osebnem občutku, v valovih in glede na situacijo, ni časa, da bi to delala vsak dan/zaznavanje signalov v okolici, poglobitev odnosov z dijaki, ponosna sama nase, potem pa na to pozabim, žal.«

Pripombe: »Težiš za *win-win* situacijo, za čuječnost si odgovoren s svoje strani« Izobraževanje se mi zdi pomembno, saj je nadgradnja komunikacije, ki je šibko zastopana [...] bojim se, da bi se izobraževanje spremenilo kot učenje 'o', ne pa učenje 'za' [...] čuječnost bi bila lahko vključena v obvezni del izbirnih dejavnosti«.

Udeleženec J

Pozicija: direktor in partner v družbi

Starost: 40–50 let

Prakse/učinki: »Prakticiram nekaj med avtogenim treningom, kar izhaja iz treninga športa v povezavi z meditacijo, nekajkrat tedensko, je neka svoja metoda [...] umirim se, imam *time to think*, pripelje do zaupanja drugih in sistemsko razmišljam, sem navdušen in imam več pozitivne energije ter razmišljanja.«

Pripombe: »Zanimivo je razmišljanje Gibonija, ki gre na otok, če želi pisati umirjene pesmi [...] ne more se jeziti na morje in galebe [...], v mestu je pač druga dinamika, udarne pesmi nastajajo tam«. »Z uvajanjem čuječnosti je treba začeti že v vrtcu, pri odraslih pa nadgrajuješ [...], ker učitelj pride, ko je učenec pripravljen [...]« »Svet je preveč kratkoročno naravnan in razumski in ni zdrave kmečke pameti.« »Čuječnost te dela uspešnega na dolgi rok in je prisotna že tisočletja.«

Udeleženec K

Pozicija: direktor in lastnik podjetja

Starost: 30-40 let

Prakse/učinki: neformalno prakticiram, po potrebi; povečanje učinkovitosti.

Pripombe: »Gre za čustveno senzibilnost ljudi [...] s tem se je treba ukvarjati in se je treba na ravni posameznika izobraževati.« »Program za fokusne skupine bi bil dobrodošel [...] za osnovno šolo se mi zdi prezgodaj, ker ne vem, ali otroci to dojemajo [...], srednja šola pa ja [...]« »Izobraževal bi se le, če bi čutil potrebo.«

Priloga 15: Metode izvajanja čuječnosti

Meditacijska vaja	Čas in način izvajanja
Nasmešek	Zjutraj, v prostih trenutkih, med poslušanjem glasbe in pri razdraženosti;
Sproščanje	V ležečem ali sedečem položaju;
Dihanje	Globoko dihanje, merjenje dihov s koraki, štetje dihov, dihanje med poslušanjem glasbe, dihanje med pogovorom, sledenje dihom, dihanje za umiritev in radost uma in telesa;
Pozornost na telesne položaje	Med vsakodnevnim opravljanjem rutinskih nalog, kot so pripravljanje čaja, pomivanje posode, pranje oblačil in pospravljanje hiše;
Dolga kopel	Traja od 30 do 45 minut, vsak gib pa naj bo počasen in lahkoten, pri tem posameznik vadi pozornost in sledi dihom;
Kamenček	Meditacija o človeku kot o kamenčku, ki »pada skozi bistro reko«, brez želje, da bi usmerjal gibanje, umiri um in telo, ob čemer posameznik opazuje dihanje in skupaj z veseljem obstaja v sedanjem trenutku;
Dan pozornosti	Na katerikoli dan v tednu, ki posamezniku ustreza; takrat se odpove se obvezujočemu delu in sestankom ter opravlja le najpreprostejša vsakodnevna rutinska opravila in se nanje osredotoča;
Opazovanje soodvisnosti	Med seboj kot otrokom, seboj kot v zdajšnjem trenutku, seboj ko bo posameznik mrtev in bo okostje, svojo podobo pred rojstvom, na začetku svojega življenja v točki, ki je tudi začetek njegove smrti – smrt in življenje se zgodita sočasno, sta »dva vidika iste resničnosti«, soodvisnost s preminulo ljubljeno osebo in praznina;
Sočutje	Do osebe, ki jo posameznik najbolj sovraži ali prezira, pri čemer se osredotoči na tisto, kar najbolj sovraži pri tej osebi, in si prizadeva ugotoviti, kaj jo osrečuje, kaj ji povzroča trpljenje, katerim miselnim vzorcem sledi, kaj upa in kako deluje, ter razmisli o njeni zavesti in nadaljuje toliko časa, dokler ne začuti sočutja; (2) do osebe, ki trpi zaradi pomanjkanja modrosti, pri čemer se posameznik osredotoči na osebo (družino, državo), ki najbolj trpi; najprej si predstavlja obliko trpljenja ter zaznava črnogledost, premleva o težavah, tesnobnem pogledu na svet, odprtosti zavesti, sočutnosti in se odloči pomagati iz težav »najbolj mirno in preprosto«;
Nepriistranskost	Pri (1) delovanju se osredinja na posameznikovo dejavnost ali del nje, kot je na primer projekt, premisliti mora o namenu in o tem, ali bo z delom komu pomagal ali zmanjšal trpljenje ter se odzval s sočutjem, ali bodo njegove metode dela spodbudile sodelovanje med ljudmi, ali le želi hvalo za svoje delovanje, deluje nepristransko; (2) posamičnem preučevanju posameznikovih najpomembnejših uspehov in neuspehov v življenju ter njegovih vrlin, talentov, sposobnosti, okoliščin, ki so pripeljale do uspeha ali neuspeha, oceni samozadovoljstva in domišljavosti, ki sta sledila uspehu, in kompleksov, ki so se pojavili ob neuspehu, vse osvetli s soodvisnostjo ter uspeh in neuspeh poveže z ugodnimi ali neugodnimi okoliščinami, uspeh ali neuspeh ni on sam, doseže nevezanost na dosežke, se jih znebi in potem lahko resnično svobodno zaživi;
Opazovanje neodrekanja	Posamezniku z vajo o soodvisnosti poda uvid v to, da se vse spreminja in ni večno, kljub temu pa je čudovito, uvidi, da se prebujeni ljudje nikoli ne odrekaajo služenju drugim ljudem.