

2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

DENIS KURBUS

DENIS KURBUS

KOPER, 2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

ČUJEČNOST KOT MOŽEN ODGOVOR NA IZZIVE
MODERNEGA VODENJA

Denis Kurbus

Koper, 2020

Mentorica: doc. dr. Ana Arzenšek

POVZETEK

Moderno vodenje je v digitalnem obdobju in v svetu nenehnega pretoka informacij, hkrati pa spreminjajočem se okolju in skrajnem zaostrovanju zahtev, nenehno na preizkušnji. Potrebna je njegova prilagoditev in drugačen pristop. Čuječnost s svojimi meditativnimi praksami, ki se kažejo na nepristranskem, odmaknjenem in nečustvenem pristopu, omogoča sprejemanje dejstev na podlagi dejanske zaznave, brez predhodnih izkušenj ali prihodnjih skrbi. Pozitivne posledice izvajanja čuječnostnih praks na počutje vodij in njihovo delo so bile dokazane v številnih mednarodnih raziskavah. Magistrska naloga raziskuje način dela in lastna občutenja sprememb vodij iz okolja ob vpeljavi čuječnostih tehnik v svoje življenje.

Ključne besede: vodenje, čuječnost, izzivi modernega vodenja, čuječnostno vodenje, stres, motivacija, vpliv.

SUMMARY

The constant flow of information, concurrently changing of the environment and tightening of demands, is the modern leadership constantly being tested. It requires an adjustment and a different approach. Mindfulness, with its meditative practices which reflect in an impartial, distant and non-emotional approach, enables the acceptance of facts based on actual perception, without previous experiences or future concerns. The positive effects of practicing mindfulness techniques on well-being of the leaders were proven many times in numerous international studies. The thesis explores the way people work and the feelings of changes in leaders, while introducing mindfulness technique into their lives.

Keywords: leadership, mindfulness, challenges of a modern leadership, mindfulness leadership, stress, motivation, influence.

UDK: 005.3:159.9(043.2)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorici doc. dr. Ani Arzenšek za vso strokovno pomoč in potrpežljivost pri pisanju naloge.

Prav tako se zahvaljujem svoji družini, ki mi je omogočila pisanje naloge in mi dajala oporo ter dodatno energijo pri zaključevanju tega izziva.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Namen in cilji magistrske naloge	2
1.2	Metode raziskave	2
1.3	Predpostavke in omejitve	3
2	Zgodovinski razvoj vodenja	4
2.1	Teorija vodenja	4
2.2	Zgodovinski razvoj vodenja	5
2.2.1	Transakcijska paradigma	6
2.2.2	Transformacijsko vodenje	6
2.2.3	Karizmatični slog vodenja	7
2.2.4	Avtentično vodenje	7
2.2.5	Spiritualni slog vodenja	9
2.2.6	Služnostno vodenje	9
2.2.7	Moderni pristopi k vodenju	11
2.2.8	Situacijski model vodenja	12
3	Čuječnost	13
3.1	Področja uporabe čuječnosti	14
3.2	Mehanizmi delovanja čuječnosti	15
3.3	Vaje/načini izvajanja meditacije	17
3.4	Čuječnostni treningi	17
3.5	Pomen čustvene inteligence	19
4	Čuječnost in vodenje	21
4.1	Spremembe zaposlenih zaradi čuječnosti vodij	23
4.2	Vloga čuječnosti pri zmanjšanju posledic stresa	25
5	Empirični del	27
5.1	Predstavitev intervjujev	27
5.2	Analiza intervjujev	29
5.2.1	Vodje, ki ne izvajajo praks čuječnosti	29
5.2.2	Vodje, ki izvajajo prakse čuječnosti	33
5.3	Interpretacija rezultatov	45
5.4	Predlogi za nadaljnji razvoj in raziskovanje	48
5.5	Prispevek k stroki	48
6	Sklep	49
	Literatura	53
	Priloge	61

SLIKE

Slika 1: Mehanizmi delovanja čuječnosti v povezavi z konstruktom in učinki čuječnosti	16
---	----

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Skupina vodij, ki ne izvaja čuječnosti	28
Preglednica 2: Skupina vodij, ki izvaja čuječnost	28

1 UVOD

Današnje digitalno okolje je obdobje velikega pretoka informacij. Značilni so hiter tempo življenja, izboljšave tehnologije in optimizacije delovnih procesov. Količina informacij okoli nas je ogromna in enostavno presega sposobnost človekove popolne zaznave ter obdelave teh. Človek ni sposoben uvideti soodvisnosti vseh pojavov v realnem času in posledično resničnost deli po kategorijah. Njegov um je raztresen. Spopada se z razdrobljenostjo svoje pozornosti med različnimi dražljaji v okolju (Nhat 2012, 16). Razvoj gospodarstva prinaša nove tehnologije ter inovacije na vseh področjih. Nenehno se večajo zahteve po optimizaciji in večji ekonomski učinkovitosti. Moderno vodenje predstavlja velik izziv za vodje. Skrb za blaginjo zaposlenih in organizacije, skrb za družbo in okolje, iskanje ravnotežja med nasprotujočimi interesi in zahtevami so stare paradigme vodenja postavili pred nove izzive. Opira se priložnost za spremembo načina vodenja, ki temelji na etiki in morali vodje. Takšen vodja deluje onkraj lastnih interesov in v dobro celotne skupnosti (Peterlin 2014).

Vodje na vseh ravneh organizacije so pod nenehno naraščajočim pritiskom tekmovalnega in kompleksnega globalnega ekonomskega okolja, kar se med drugim znatno kaže tudi na duševnem zdravju vodij (Andrea idr. 2009). Stresno okolje, ki je posledica večopravnosti in mnogoplastnih dnevnih izzivov, lahko privede do morebitnih sprememb v psihološkem zdravju posameznika. Duševno zdravi in uspešni vodje niso pomembni le za lastno počutje, pač pa so ključni tudi za počutje svojih delavcev. Zaradi narave svoje vplivne vloge, se negativna stanja pri vodjah lahko kažejo kot reakcije na duševno zdravje zaposlenih (Bakker, Westman in Van Emmerik 2009). Posledica omenjenih stanj se nadalje izraža na medsebojnih odnosih na ravni vodja – sledilec, kar posledično lahko vodi v spremembo psihološkega stanja tudi pri zaposlenih. Nezadovoljni zaposleni ne bodo opravljali nalog v skladu s pričakovanji in cilji organizacije, kar pomeni zmanjšano produktivnost in posledično slabše rezultate poslovanja podjetja. Na dolgi rok lahko takšno stanje vodi ne samo v slabše rezultate, pač pa lahko tudi v povečano število bolniških odsotnosti, fluktuacijo zaposlenih, nezadovoljstvo uporabnikov storitev ipd. Vodja s svojim položajem in odgovornostjo predstavlja gonilno silo delovanja podjetja, odnosov v kolektivu in napredka kot takšnega. Iskanje rešitev izboljšanja položaja vseh deležnikov je glavna naloga modernih podjetij. Iskanje rešitev pa je potrebno začeti na začetku, pri vodji.

Čuječnostno vodenje (angl. *mindfulness leadership*) je razmeroma nov izraz v teoriji vodenja in je osnovano na samovodenju vodje oziroma vodenju samega sebe (angl. *self-leadership*). Predstavlja možno rešitev vse večji zahtevnosti položaja vodje, ki ga povzročajo različni dejavniki okolja. Način je utemeljen na samozavedanju vodje. Pomembni sta njegova osebna preobrazba in sposobnost navdihovanja drugih (Gonzalez 2012). Temelji na čuječnostnih praksah, ki izhajajo iz meditativnih praks daljnega vzhoda. Njihova osnova je zavedanje sedanjega trenutka in dejanskih okoliščin dane situacije. Čuječnostno vodenje je posameznikovo prizadevanje za dobro delovanje (Fromm 2003). Raziskovanje pozitivnih

vplivov čuječnosti je v zadnjem obdobju spremenilo svoj fokus proučevanja. Če so bili na začetku raziskovanja področja v ospredju pozitivni vplivi na posameznika in izboljšanje njegovega osebnega življenja, so trenutni temelji raziskav bolj osredotočeni na vplive čuječih posameznikov na ljudi iz okolja, s katerimi imajo posamezniki interakcije, ter spremembe, ki jih povzroča spremenjen odnos pri teh ljudeh.

1.1 Namen in cilji magistrske naloge

Namen raziskave v magistrski nalogi je bil proučevati zaznani vpliv čuječnostnih praks na vodenje in na blagostanje vodij. Želeli smo izvedeti, kako se vodje spoprijemajo z vsakodnevnimi težavami in stresom. Se vodje sami zavedajo pozitivnih sprememb, ki jih lahko prinesejo učinki rednega prakticiranja čuječnosti? Vrsta mednarodnih raziskav je v preteklosti potrdila pozitivne učinke vpeljave čuječnosti na vodenje ljudi in njihovo blagostanje. Nas so v magistrski nalogi zanimale izkušnje vodij z vpeljavo omenjenih praks ter posledice za njihovo delo po rednem izvajanju čuječnosti. Iskali smo povezavo med izvajanjem čuječnostnih praks in sprejemanjem vsakdanjih izzivov z mirnostjo in čustveno distanco. Cilj raziskave magistrske naloge je bil ugotoviti, ali in kako čuječnostne prakse pomagajo vodjam pri srečevanju z vsakdanjimi izzivi pri delu. Zanimalo nas je, kako redno izvajanje meditativnih praks pomaga vodjam pri njihovem delu, da postanejo mirnejši in predvsem samomotivirani. Imajo te zaznane pozitivne posledice tudi dejanske pozitivne učinke na podrejene in delovno klimo v podjetju? Kakšne izkušnje imajo vodje z vpeljavo oziroma uporabo metod čuječnosti pri vodenju? Jim mirnost in zbranost pomagata pri odločitvah v stresnih situacijah?

Raziskovalno vprašanje 1: Kaj vodjam pri njihovem delu povzroča največ stresa?

Raziskovalno vprašanje 2: Se vodje, ki izvajajo čuječnostne prakse, v primerjavi s tistimi, ki jih ne, pri svojem delu večinoma počutijo mirnejše in bolj motivirane za spoprijemanje z novimi izzivi?

Raziskovalno vprašanje 3: Opazijo vodje vpliv čuječnosti na svoje vodenje podrejenih in njihovo motivacijo za delo?

1.2 Metode raziskave

V teoretičnem delu magistrske naloge so bili uporabljeni predvsem sekundarni viri domačih in tujih avtorjev. Področja iskanja so se nanašala na pregled in predstavitev različnih teorij vodenja ter vpeljavo čuječnosti kot strategije izboljšanja sloga vodenja in blagostanja vodij. Nenehno stresno okolje pušča posledice na psihofizičnem počutju vodje. Redna praksa čuječnosti je lahko odgovor, saj zmanjšuje verjetnost za pojav anksioznosti, izgorelosti in depresije.

V empiričnem delu smo s kvalitativnim pristopom vključili 12 managerjev iz okolja. Poiskali

smo šest vodij, ki izvajajo čuječnostne prakse, in šest takšnih, ki jih ne. Pomoč pri tem so nam bile skupine in društva za izvajanje čuječnostnih praks. Preostalih šest vodij smo poiskali priložnostno, na podlagi njihove pripravljenosti sodelovanja v raziskavi. Intervju je bil opravljen z vnaprej pripravljenimi intervjujskimi vprašanji. Preverili smo, kako redna praksa čuječnosti po njihovem mnenju vpliva na njihovo delo in vodenje. Zanimala sta nas njihov pogled in osebna izkušnja z izvajanjem in učinki čuječnosti. Vprašanja so se nanašala predvsem na njihovo mnenje o vplivu čuječnostnih praks na njihovo počutje. Ali imajo občutek, da izvajanje čuječnosti vpliva na sprejemanje njihovih odločitev? Če da, kako? Imajo občutek, da so manj v stresu? Ali se kdaj pred pomembnimi in stresnimi situacijami zatečejo k čuječnosti? Kako praksa čuječnosti po njihovem mnenju vpliva na njihovo sodelovanje z zaposlenimi?

Analiza transkripcij je temeljila na tematski mreži, s katero smo našli tematske sklope iz različnih delov besedila. S kodiranjem besedila smo posameznim delom besedila pripisali isti pojem. Zbrane smo ločili med seboj in tako organizirali podatke. Z identificiranjem kod smo izluščili širši spekter tem, ki ima skupno vsebino za celotno območje kod. Te smo po načelu vsebinsko usklajene teme povezali in združili v tematsko mrežo. Nadaljevali smo z opisovanjem in raziskovanjem. Naša naloga je bila združiti podatke in razlage ter pripraviti poročilo ugotovitev (Roblek 2009). Z definicijo pojmov in kategorij smo določili pomen in jih v zadnjem koraku postavili v medsebojne odnose. Iskali bomo predvsem povezavo vzrok – posledica (Kordeš in Smrdu 2015).

Namen magistrske naloge je bil proučiti zaznani vpliv čuječnostnih praks na vodenje in blagostanje vodij. Cilj je bil ugotoviti, ali in kako se vodje zavedajo pozitivnih vplivov svoje vpeljave čuječnostnih praks v svoje delo, ki so bili velikokrat potrjeni s strani mednarodnih raziskav uglednih strokovnjakov področja.

1.3 Predpostavke in omejitve

Magistrska naloga izhaja iz predpostavke, da vodje pri opravljanju svojega dela občutijo stres, kar se kaže na njihovem občutenju blagostanja. Stres in izzivi, s katerimi se srečujejo, vplivajo na mirnost in motiviranost vodij, prav tako pa na medsebojne odnose znotraj organizacije. Čuječnost s svojimi pozitivnimi vplivi na počutje posameznika in njegovo dožemanje stvarnosti pomembno vpliva na delovno klimo in občutke pri opravljanju dela vodij. S prisotnostjo v trenutku se lažje in bolje spoprijemajo z izzivi modernega vodenja, kar občutijo tudi sami.

Razširjenost raziskave in število sodelujočih predstavljata določeno omejitev raziskave. Prav tako vprašanja temeljijo na osebnih dožemanjih posameznika, ki jim je potrebno zaupati, da odgovarjajo na vprašanja iskreno. Kljub omenjenim omejitvam menimo, da bo raziskava omogočala relevantna spoznanja na področju izvajanja čuječnosti pri vodjah.

2 ZGODOVINSKI RAZVOJ VODENJA

Čeprav obstaja veliko teorij vodenja, osnovna teorija vodenja razlaga, da gre za proces, s katerim vodja prek drugih dosega spremembe. S svojim učinkom na sledilce te opolnomoči za doseganje širših kolektivnih ciljev (Ingram 2013, 15). Izraz vodenje lahko zajema različna področja politike, izobraževanja ali katera koli druga področja, kjer je mogoč vpliv na delovanje ljudi. Definiranje nikakor ni omejeno samo na poslovno področje (Bacon idr. 2012). Vodenje zahteva spretnost in posebna znanja voditeljev za delo z ljudmi. Gre za posebno veščino, ki ni enaka upravljanju (Luckman Jagodič 2007).

Vodenje je proces, ki z usmerjanjem in spreminjanjem ljudi dosega določene cilje. Ni enkratno dejanje in se nenehno razvija (Sullivan in Decker 2005). V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ 2008) je pomen glagola *voditi* opisan kot položaj pri usmerjanju dejavnosti, skupine, organizacije, ki je na najvišjem mestu in ima najvišji položaj.

2.1 Teorija vodenja

Osnovna teorija vodenja temelji na dveh slogih vodenja, med katerima je prvi usmerjen v izvedbo zastavljenih nalog, drugi pa je usmerjen na ljudi (Reddin 1970). Tisti vodja, ki je usmerjen v izvedbo, razdeli nalogo svojim podrejenim ter predstavi pravila in zastavi cilje, ki jih je potrebno doseči. Na drugi strani vodja, ki je usmerjen na zaposlene, svoj fokus delovanja usmeri k skrbi za dobre delovne in medsebojne odnose (Kavčič 1991, 220–222).

V ospredju razlage in proučevanja vodenja je iskanje najučinkovitejših in najuspešnejših slogov, ki bi pripomogli k uspešnosti in učinkovitosti posamezne organizacije (Kovač, Mayer in Jesenko 2004). Kavčič (1991, 180) piše o vplivu na slog vodenja, ki je razdeljen na štiri dejavnike. Po njegovem mnenju so to narava delovnih nalog, dana situacija, način vodenja in lastnosti vodenih.

Namen vodenja je vpliv in motivacija zaposlenih. Funkcija usmerjanja posameznikov vodi do ciljev organizacije, ki so skladni s politiko delovanja. Učinkovitost in uspešnost si vodja zagotovi z načrtovanjem dela, organiziranjem načina izvedbe ter nadzorom opravljenega. Načrtovanje in določanje nalog je organizacijska funkcija, vzpostavljanje in povezovanje delovanja sistema v celoto pa organizacijska funkcija. Le to skupaj omogoča doseganje postavljenih ciljev (Biloslavo 2006, 20).

Osnova uspešnosti podjetja so vrednote, vizija in jasni poslovni cilji. Zastavljeno poslanstvo omogoča spreminjanje in prilagajanje danim okoliščinam. Daje možnost spreminjanja in prilagajanja spremembam, vendar ostati osredotočen temeljnemu namenu obstoja. Jasne vrednote omogočajo prilagajanje trenutnim potrebam, prav tako pa ohranjajo jasno predstavo o končnem cilju dosežka. Z jasno vizijo dosežemo nenehen napredek v zeleni smeri, brez nepotrebnih nihanj oziroma odstopanj od zastavljene poti. Podjetja z učinkovitim sistemom

učenja, prilagajanja in spreminjanja imajo dandanes boljše možnosti preživetja v nestabilnih in hitro spreminjajočih se časih (Musek Lešnik 2008, 13).

Na moč in figuro voditelja kot takšnega vplivata njegova osebnost in obnašanje. Naloge vodje so zagovarjanje vizije podjetja, ustvarjalnost in spremembe v organizaciji. Vodja mora ustvariti okolje za inovacije in ideje (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003). Lastnosti, ki jih mora imeti, so odprtost, komunikacijska sposobnost in zmožnost vživetja v občutke drugih. Sposoben mora biti strateškega razmišljanja, kreativnosti, kakovostnega odločanja v nepredvidljivih izzivih prihodnosti, modrosti in pravilnega presojanja ljudi (Nosan 1999).

Mayer (2003) je v svoji študiji meril potencial pri več kot 800 visoko izobraženih ljudeh. Kot tipične lastnosti uspešnega vodje je navedel inteligentnost, karakter, odprtost, čustveno stabilnost, poštenost, ustvarjalnost, empatijo, odločnost, etičnost in altruizem. Standardi vodenja, osebna prepričanja in vpliv organizacijskega sistema se velikokrat kažejo v posameznih odločitvah vodij (Elenkov, Kuntz in Pimentel 2010, 366). Vodja bi moral težiti k oblikovanju »značaja časti« (angl. *character of honor*), ki temelji na celovitosti, etični integriteti, odgovornosti, disciplini in spoštovanju (Schriesheim in Neider 2014).

Uspešno vodenje je lastnost, ki je deloma prirojena. Vendar se je vodenja delno mogoče tudi priučiti. Uspešen vodja mora biti najprej motiviran sam, da lahko motivira sodelavce. Pričakuje se, da pozna teorije motiviranja. Vodja mora biti sposoben vplivati na razmišljanje ljudi in imeti jasne cilje ter vizijo. Zavedati se mora, da so zaposleni največji potencial organizacije. Že dolgo je znano, da je najučinkovitejše vodenje tisto z zgledom. Postavitev etičnih in moralnih načel organizacije je njegova odgovornost. Uspešni in učinkoviti vodje prilagajajo svoj slog vodenja zaposlenim. Cilji vsakega vodje bi morali biti poznavanje individualnih lastnosti zaposlenih, specifična znanja in prednosti vsakega posameznika. Samo tako lahko »iztrži« največjo produktivnost za organizacijo. Učinkovitosti se je mogoče naučiti (Drucker 2004).

Poznavanje motivacijskih teorij je za vodje postalo danes še pomembnejše kot nekoč. Motiviranje zaposlenih je dandanes težja naloga kot kadar koli prej. Vzrok za to lahko iščemo v boljših kariernih možnostih, večji informiranosti, samostojnosti in neodvisnosti, ozaveščenju, možnosti izbire, višjem splošnem standardu. Delo kot takšno je bilo nekoč višje na lestvici vrednot ljudi. Na drugi strani sta prisotni nižja stopnja tolerantnosti ter pogostejše precenjevanje lastnih sposobnosti. Vse to zmanjšuje motiviranost. Vodje morajo biti seznanjeni z različnimi pristopi motiviranja. Za to je potrebno vlagati več časa in energije. Prav tako morajo vodje biti pozorni na dejavnike, ki zavirajo motiviranost in jih pravočasno omejevati ali ukinjati (Mihalič 2010).

2.2 Zgodovinski razvoj vodenja

Vodenje je dejavnost, s katero se ljudje srečujemo od samega začetka svojega obstoja. Že Platon

je v delu Država omenjal vodje. Razlikoval je med dvema skupinama ljudi. Vodje je imenoval zlati možje. Bronasti možje so bili na drugi strani tisti, ki niso bili namenjeni za vodenje drugih (Plato, Košar in Kalan 1995, po Avery 2004, 3). Po klasični paradigmi vodenja, ki je prevladovala vse od antike do sedemdesetih let 20. stoletja, je vodenje procesno delovanje posameznika na skupino drugih posameznikov. Namen tega je doseganje postavljenih ciljev, ki jih kot posamezniki najverjetneje ne bi zmogli. Sledilci niso nujno seznanjeni z vizijo vodje, vendar se ravnaajo po njegovih navodilih (Avery 2004).

2.2.1 Transakcijska paradigma

Transakcijska paradigma se je razvila z novimi spoznanji o delovanju in razvoju organizacij ter vedenju človeka. Nova paradigma upošteva medsebojno vzajemno vplivanje med vodjo in sledilcem. Pozna skupno dogovarjanje, pričakovanja in nagrade, čeprav se sodelovanje vodje in sledilca usmerja na tehnično raven in izmenjavo mnenj glede izvedbe skupnih projektov ter s tem posledično na proizvodne in finančne kazalnike. Vodja pri transakcijskem vodenju daje prednost proizvodnji in financam. Skrb namenja zagotavljanju virov za organizacijo proizvodnje in temu, kaj se dela. Z ljudmi sodeluje na tehnični ravni v zvezi s projekti in glavnim fokusom. Razpravlja o težavah proizvodnje in sledi ciljem, ki so tehnično izvedljivi ter realistični. O ciljih ocenjuje, da bi bili za organizacijo in ljudi sprejemljivi (Evans 2009). Po Pughu in Hicksonu (2007) je pri vodenju zaposlenih v podjetju pri tem slogu potrebna kombinacija dobrote in pravičnosti.

2.2.2 Transformacijsko vodenje

Na drugi strani transformacijsko vodenje predstavlja tip vodenja, ki združuje vodjo in zaposlene s skupno vizijo. Vodja upošteva skupnost ter modrost posameznikov in okolja, ki so v sistem vključeni in ga podpirajo. Zgodnjo zamisel transformacijskega vodenja je po opisnih raziskavah vodij prvi opredelil James MacGregor Burns (1978). Definira ga kot vzajemni odnos vodij in zaposlenih, ki se vzajemno dvigujejo na višjo raven motiviranosti pri izvajanju zadanih nalog. Vodje dvigujejo zaposlenim zavest o idealih in moralnih vrednotah, hkrati pa ne smejo dovoliti čustev strahu, sovraštva, zavisti in pohlepa.

Transformacijsko vodenje je model vodenja, ki se ga največkrat uporablja v povezavi z organizacijo prihodnosti. Transformacijski vodja mora imeti vizijo, ki jo mora jasno posredovati svojim podrejenim. Znati mora predstaviti prednosti zastavljene vizije, ciljev ali načrtov. Zaposlenim vzbuja zaupanje, ki ga doseže z odločnostjo, zavzetostjo, poštenostjo. Biti mora vztrajen in dosleden. Transformacijski vodje vodijo zaposlene z motiviranjem. Če želijo, da zaposleni sledijo viziji ter ciljem organizacije, ne smejo zanemariti njihovih osebnih interesov in potreb. Njihove odlike so karizma, intelekt, inspiracija in upoštevanje vodenih. Naloga vodje je iskanje vzvodov za motiviranje zaposlenih. Potreba zaposlenih po samopotrjevanju in samouresničevanju ter želja po doseganju višjega smisla so načini za

dosego njihovih zadanih ciljev. Vzpostavitev odprtega delovnega odnosa, interes za cilje zaposlenih in pomoč pri njihovem uresničevanju so osnova njegovega delovanja. Za transformacijskega vodjo so zaposleni celovite osebe, ki poskušajo s svojim delom zadovoljiti svoje ključne vrednote in potrebe. Sprememba v razmišljanju zaposlenih je rezultat takšnega pristopa. To prispeva k boljšim rezultatom podjetja, boljši ustvarjalnosti zaposlenih, njihovi proaktivnosti in osebni zadovoljstvu zaposlenih. Osnovna korist takšnega načina vodenja je spodbujanje motivacije posameznika s strani vodje. Ni boljše motivacije za zaposlenega kot njegova notranja motivacija (Kavčič 1991). Ashkansy in Tse (2000) opredelita ključne veščine, ki bi jih vsak transformacijski vodja moral imeti, tako imenovani optimizem, samozavest, komunikacijske spretnosti, občutek za potrebe drugih in intuicija. Transformacijsko vodenje vključuje štiri konceptualno različna obnašanja: idealiziran vpliv, navdihujoče motiviranje, intelektualno spodbujanje in individualno obravnavo (Barling 2014).

2.2.3 Karizmatični slog vodenja

V nasprotju s transformacijsko teorijo teorija karizmatičnega vodenja postavlja v ospredje krizno situacijo in karizmo ter vpliv karizmatičnega voditelja na zaznavo sledilcev. Karizmatičnost je pogojena s psihološkimi pristopi. Že Freud (1915) je trdil, da so ljudje čreda, ki potrebujejo vodjo. Omenjeno še toliko bolj velja za stresno ali krizno situacijo. Zaposleni mu sledijo zvesto in z zaupanjem. Verjamejo v njegove attribute. Težava po navadi nastane ob na primer njegovi smrti (Ingram 2013, 14–15).

Karizmatični slog vodenja je tisti, pri katerem so osebne značilnosti vodje njegova moč. Vodja se opira na svoje osebne lastnosti. Voditelja je pod določenimi pogoji mogoče zgraditi oziroma ga v karizmatičnega preoblikovati (McCulloch 2014). Karizmatični vodja na svoje sodelavce vpliva v štirih korakih. Pokaže jim vizijo in jih prepriča v višje standarde. Novosti je namreč mogoče doseči z delom. Zaupa v zmožnost in sposobnost zaposlenih, da bodo dosegli nove izzive (Zupan in Kaše 2003). Vse to povečuje samozavest zaposlenih in vero v uspeh. Prav tako z zglednim delovanjem postavi nove vrednote. S svojim vedenjem vodja kaže svoj pogum in svojo prepričanost v uresničitev zastavljene vizije. Svoje posebno mesto ima karizmatični vodja v kriznih situacijah (McCulloch 2014).

2.2.4 Avtentično vodenje

Sodobne teorije vodenja izhajajo iz avtentičnega vodje, ki ve, kdo je, kaj misli, kako se obnaša in kako ga vidijo drugi. Zaveda se svoje lastne vrednosti in vrednosti drugih, svojih in njihovih moralnih vrlin, znanja ter moči. Zaveda se tudi okoliščin, v katerih deluje, in je zaupanja vredna oseba, ki je pozitivno usmerjena, prožna in ima visok moralni ugled (Dimovski, Penger in Peterlin 2009). Avtentično vodenje je osrednji in ključni spodbujevalec naprednih upravljaljskih praks. Dopolnjeno je s prvinami duhovnih, etičnih in moralnih vidikov ter

vsakdanjo pozitivno prakso. To se praviloma kaže v večji uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. Avtentični vodja išče odlične sodelavce in dviguje raven svojega samozavedanja. S procesom samoobvladovanja usklajuje lasten sistem vrednot z namenom delovanja in svoja dejanja. Posegi vodje so bolj sprejeti in vplivajo multiplikativno (Dimovski idr. 2013, 11–15). Avtentični vodja v učeči se organizaciji se zaveda potreb po nenehnem nadgrajevanju svojega znanja in znanja zaposlenih ter je samozavesten in optimističen. Odlikujeta ga miselna prožnost in močen značaj ter je vreden zaupanja. Zaupanje vrača z zaupanjem sodelavcem in jih opolnomoči za skupno doseganje ciljev. Zaupanje je temeljna vrednost avtentičnega vodenja. Vodja 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 (Dimovski, Penger in Peterlin 2009, 13).

Avtentični vodje sledijo svojim prepričanjem in vrednotam. 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 uresničuje in razvija odnose, ki temeljijo na zaupanju. Avtentični vodja je sposoben motivirati zaposlene, spodbuditi njihovo aktivnost in zavzetost ter zadovoljstvo. To omogoča nenehno izboljšanje rezultatov, saj zaposleni delujejo z lastno avtentičnostjo in v delu najdejo smisel, kar jim omogoča delovanje v skladu z lastnimi moralnimi načeli. Avtentično vodenje je utemeljeno na štirih razsežnostih pozitivnega psihološkega kapitala, ki je edinstven in merljiv. Mogoče ga je razvijati in vplivati na uspešnost, samozavest, upanje, optimizem in prožnost (Dimovski, Penger in Peterlin 2009).

Poleg pozitivnega psihološkega kapitala vseh zaposlenih vključuje avtentično vodenje v organizacijskem kontekstu samozavedanje in samoregulacijo vodje. Za avtentičnega vodjo je pomemben pozitiven psihološki kapital, ki se lahko razvija s treningom samozavesti, pozitivnega upanja, optimizma in miselne prožnosti. Vodja deluje v skladu s svojo notranjostjo in s sodelavci komunicira odkrito. Njegova dejanja sledijo njegovim besedam. Osredotočen je na sodelavce in jim daje oporo. S socialno-kognitivnega vidika je avtentičnost utemeljena na samojasnosti. Ta vključuje vrednote, prepričanja, cilje, vloge, lastnosti in čustva. Prav tako vključuje metakognitivne sposobnosti ter vedenjsko samoregulacijo v procesu vodenja (Gardner, Avolio in Walumbwa 2005).

Z vidika avtentičnosti je pomembno tudi upravljanje moči, ki je lahko formalna in neformalna (strokovna in referenčna moč) ter bistveno vpliva na odnos med vodjo in sledilci. Vodja ima moč, ko ga okolje dojema kot nosilca moči. Če si sam pripisuje moč, je v očeh okolja brez moči (Marič 2014, 83–84). Avtentični vodje so predvidljivi, saj so zvesti sami sebi. Sledilci lahko predvidijo naslednji korak in pričakovanja. V odnosu vodja – sledilec imajo sledilci raje transparentnost, ker jim daje občutek stabilnosti in predvidljivosti. Potrebno je nenehno stremeti h krepitvi pozitivne psihologije med vodjo in sledilci (Dimovski idr. 2013, 90–95).

2.2.5 *Spiritualni slog vodenja*

Dimovski idr. (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 prenos znanja na ravni organizacije in posameznika. V organizacijskem okolju je pomembno spodbujanje poštenosti in prenosa znanja ter poudarjanje holistične družbene odgovornosti. Na ravni posameznika pa avtentično vodenje deluje kot spodbujevalec vrnitve k izviru in pomaga pri aktivaciji idej, tako da govorimo o napredni učeči se organizaciji (Dimovski idr. 2013, 43).

Spiritualno vodenje ali vodenje z duhovno-etično komponento vodenja se nadgrajuje z vodenjem, ki skrbi za blaginjo zaposlenih, družbeno odgovornost ter trajnostni razvoj. Pri tem vodenju vodja ne žrtvuje ciljev, kot so dobičkonosnost, rast in druga merila odličnosti. Spiritualno vodenje je vir notranje motivacije vodje in nujen pogoj za preobrazbo organizacije v učečo se organizacijo. Neločljivo povezuje motiviranje in navdih zaposlenih z upanjem in vero v vizijo. Korporacijska kultura je utemeljena na altruistični ljubezni, ki se ne pojmuje v religioznem smislu, temveč kot nesebična ljubezen v duhovnem smislu. Ta nam daje občutek celosti in harmonije, kar se izraža s skrbjo in spoštovanjem tako sebe kot tudi drugih (Fry in Altman 2013).

Spiritualno vodenje je eden od dejavnikov odličnosti vodje, ki omogoča razvoj njegovih potencialov in usmerjenost v »nemogoče narediti mogoče«. Spiritualni model vodenja v organizaciji je utemeljen na več načelih. Sodelovanje in zavezanost zaposlenih sta najboljši vir nadzora, ker vzbujata občutek pripadnosti ter energijo usmerjata v ustvarjalno izboljšanje procesov in doseganje ciljev organizacije. Sta dodana vrednost organizacije. Model spiritualnega vodenja temelji na timske delu z osredinjenjem na proizvode in stranke. Vodje nastale težave rešujejo s sodelavci in jim tako dajejo vpogled v sprejemanje odločitev. Gradijo kulturo strpnosti do napak, ki jih opredeljujejo kot izziv za organizacijsko učenje (Fry in Altman 2013). Notranja motivacija 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 usposobljenost za samovodenje in kompetentnost. Posameznik se mora vprašati, kdo pravzaprav je, kaj si v resnici želi in kaj ga osrečuje. Pomembno je, do česa čuti strast, kakšni so njegova vizija in nameni ter kakšno izbiro sploh ima. Pri tem je zelo pomembna tudi intuicija. Gre za močno podstat naše podzavesti, ki je nekaj neoprijemljivega. Je kot kompas, ki vedno kaže v pravo smer (Davis 2012).

2.2.6 *Služnostno vodenje*

Temelje služnostnega vodenja (angl. *servant leadership*) najdemo v kitajskih filozofskih šolah konfucianizma, taoizma in tudi v političnem kontekstu komunizma. Na prvo mesto postavlja ljudi, etično vedenje, moralno ljubezen, graditev odnosov, ponižnost, konceptualno znanje.

Prvine služenja so prisotne tudi v muslimanskem svetu (Dion 2012, 4–24).

Fromm (2003) 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. Če opredelimo vodenje kot namerno spreminjajoči se proces, v katerem vodje in sledilci, povezani s skupnim namenom, 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. Ne moremo govoriti le o novem slogu ali praksi vodenja, temveč o novi paradigmi, ki pomeni preoblikovanje razumevanja in praks vodenja (Laub 2004).

Služnostno vodenje je utemeljeno na predpostavki, da je najboljši način za motivacijo delavcev razvoj njihovega potenciala, medtem ko vodja svoje interese menjuje za vodenje in služenje drugim. To počne namesto uporabe moči (Greenleaf 2002). O služnostnem vodenju govorimo takrat, ko so na prvem mestu ljudje in njihove potrebe. Vodja, ki služi (angl. *servant leader*), je usposobljen za komunikacijo. Je sočuten sodelavec, ki razmišlja dolgoročno. Odlikuje ga sistemsko razmišljanje in je moralna avtoriteta, poleg tega je pronicljiv, etičen in načelen. Opisali bi ga kot zaupanja vrednega, verodostojnega in ponižnega (Sipe in Frick 2009).

Sipe in Frick (2009) opredeljujeta sedem stebrov, ki podpirajo in omogočajo uresničevanje služnostnega vodenja prek vodje. V skladu z moralnim prepričanjem 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. Je sistemski mislec, ki razmišlja in deluje strateško ter učinkovito upravlja spremembe. Zna poiskati ravnotežje med deli ter jih združiti v celoto. Nenehno povezuje sistemsko teorijo z etičnimi vprašanji in načela služnostnega vodenja vpeljuje v sistemske analize in odločanje. Zna misliti in predvidevati možnosti v prihodnosti. Vidi jasen namen, kar je središče etike vodenja. Je intuitiven in lahko svoje misli jasno izraža ter navdihuje sodelavce za skupno vizijo. Je odličen komunikator, ki se na nastalo težavo samodejno odzove prvi in s spoštovanjem. Vodja vpliva na druge z asertivnostjo ter prepričevanjem in ne z močjo položaja. Je empatičen in prepričljiv ter spodbuja povratne informacije. Krepi medsebojne odnose, podpira različnost in ustvarja kulturo sodelovanja. Služnostni vodja vedno vabi k sodelovanju in nagraduje 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. Zaposlenim predstavlja moralno avtoriteto, ki je vredna spoštovanja in vzbuja zaupanje. Vzpostavlja modele in standarde kakovosti, opolnomoči druge za prevzemanje odgovornosti, zna deliti moč in nadzor ter ustvarja kulturo odgovornosti. Ljudi postavlja na prvo mesto, zato jim pomaga, da uresničijo svoje razvojne potrebe. Njegove ključne kompetence so vizionarstvo, ustvarjalnost, pogum in spoštovanje.

2.2.7 *Moderni pristopi k vodenju*

Splošna stopnja izobraženosti zaposlenih je med drugim pripomogla k razvoju teorije vodenja, ki se usmerja v potencialne zaposlenih in dvig integritete tako vodij kot zaposlenih. Skupna lastnost etičnih vodij je altruizem, ki pomeni skrb za druge, zgledno vodenje in etičnost (Reed, Vidaver-Cohen in Colwell 2011). Etičnost je njihovo vedenje in vodenje, ki temelji na osebnih prepričanjih ter sistemu in standardih (Elenkov, Kuntz in Pimentel 2010, 366).

Nadaljnji razvoj področja je vključil vizionarstvo, pri katerem vodje ne delujejo več samo razumsko, temveč celostno ter s čustvi, inspiracijo in duhovnostjo delijo osrednjo vizijo s sledilci, ki jo lahko s svojim prispevkom izboljšajo (Avery 2004). Sodelavce k izražanju svojih idej in predlogov še dodatno spodbuja to, da vodja sodelavce sproti informira o vseh vidikih njihovega dela, med drugim pa vodja ustvarja pozitivno vodenje s tako imenovanimi nagradami.

Demokratični/participativni vodja zaposlene spodbuja k sodelovanju, soodločanju in zato predstavlja prijazen odnos do zaposlenih. Velika prednost demokratičnega vodenja je povečevanje pripadnosti in zadovoljstva zaposlenih ter posledično izraba vseh njihovih potencialov (Zupan in Kaše 2003). Zaposleni so zadovoljni, saj lahko izražajo svoja mnenja, dajejo predloge in pripombe, vodja pa jih istočasno ustrezno motivira in obvešča o vseh pomembnejših zadevah. Vodja se trudi predloge svojih zaposlenih tudi uresničiti in daje velik poudarek ustrezni komunikaciji. Pomembni so medsebojni odnosi, spodbujanje zdravih odnosov med sodelavci in pohvala. Demokratični voditelj ugodno vpliva na skupinsko dinamiko in ozračje. Odgovornost imajo vsi. Pritisk skupine lahko vpliva na posameznike, da se vedejo kot večina. Zadovoljstvo posameznikov je zelo visoko, prav tako se poveča produktivnost celotne skupine (Možina idr. 2002).

Gardner (1995) je v koncept vodenja vključil teorijo mnogotere inteligentnosti (angl. *the theory of multiple intelligences*), Goleman (2001) koncept vodenja dopolnjuje s čustveno inteligentnostjo (angl. *emotional intelligence* ali *EQ*) in socialno inteligenco (angl. *social intelligence* ali *SQ*). Wigglesworthova (2011; 2012; 2014) je v koncept vodenja vpeljala duhovno inteligentnost (angl. *spiritual intelligence* ali *SQi*). Inteligentnost je sposobnost pridobivanja ter uporabe znanja in veščin. Oboje je pomembno pri vodenju in izboljšavah slogov vodenja za doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Intelektualne sposobnosti posameznika se kažejo v posedovanju spretnosti za reševanje resničnih problemov in zmožnosti za odkrivanje in ustvarjanje problemov (Gardner 1995, 97). Kot vodenje inteligentnost posamezniku ni dana enkrat in za vselej, temveč se razvija v odvisnosti od vplivov okolja (Henshaw 2006). Gre za dinamičen proces, ki zahteva nenehno nadgrajevanje, dopolnjevanje in izobraževanje.

Zmožnost učenja in razvijanje zmožnosti za ustvarjanje rezultatov zahtevata nove vzorce razmišljanja in timski pristop, kjer se zaposleni nenehno učijo (izpopolnjujejo) in prepoznajajo

celoto delovanja (Senge 1990). Vodja ima pomembno vlogo, da prepozna, spodbuja in nagraduje odprtost, sistemsko razmišljanje, ustvarjalnost in učinkovitost (Dimovski in Penger 2004).

Inovativnost je glavna prednost v mednarodni konkurenci. Ponuja odgovor na nenehne spremembe okolja, ki so dandanes edina stalnica poslovnega okolja. Inovativna misleča podjetja so sposobna uravnoteženega delovanja. Upravljajo dovolj veliko kritično maso posameznikov, ki jih odlikuje strateška miselnost. Omenjeni posamezniki gradijo na vrednotah podjetja, kar se kaže tudi na sposobnosti. Človeški kapital je postal velika priložnost in izreden kapital (Bertoncelj 2005).

2.2.8 Situacijski model vodenja

Situacijski model vodenja zagovarja prepričanje, da ne obstaja en sam najboljši univerzalen način vodenja. Za optimalno vodenje je potrebno nenehno spremljanje številnih dejavnikov in iskanje najučinkovitejšega sloga, ki se najbolje prilagaja dani situaciji. Uspešnost je odvisna od skladnosti dejavnikov z načinom vodenja. Da je lahko vodja uspešen, mora vsako situacijo najprej analizirati ter se ji nato prilagoditi (Možina 1994). Fiedlerjev model zagovarja uspešnost vodje glede na skladnost dejavnikov z načinom vodenja. Pravi način mora biti uporabljen v pravi situaciji. Pomembni so odnosi med vodjo in člani, strukturiranost nalog in moč položaja (Newstrom in Keth 1993, 230). Hersey in Kenneth (1988) omenjenemu dodajata še spremenljivko razvojna stopnja zaposlenih.

Situacijsko vodenje zagovarja miselnost, da učinkoviti vodje prilagajajo svoj slog vodenja z namenom, da zavzamejo kar največji mogoč spekter posameznikov in spremenljivk, vključenih v dano situacijo. Posameznik, ki ima visoko stopnjo pripravljenosti za delo, ima večje znanje, potrebno za opravljanje nalog. Ima sposobnost in motivacijo za izvedbo naloge brez navodil vodje. Za uspešnost pri vodenju različnih ljudi s situacijskim vodenjem sta potrebna učinkovito komuniciranje in pravilen slog vodenja. Vodje ne smejo biti pozorni samo na svoj slog vodenja in njemu prilagajati delavčevo voljnost, pri izboru sloga morajo biti predvsem pozorni na delavčeve osebne karakteristike (Mujtaba in Sung 2009).

3 ČUJEČNOST

Poplava motilcev dandanes moti posameznikov fokus in zbranost za opravljanje posamezne zadane naloge. Čuječnost je osredotočenost in zavedanje danega trenutka takšnega, kot dejansko je, z vsemi pozitivnimi in negativnimi lastnostmi. Predstavlja mogoč odgovor na potrebe časa, da obvaruje posameznika pred škodljivimi posledicami sodobnih izzivov in mu pomaga ohraniti mirnost, zbranost in zavedanje dejanskega trenutka.

Čuječnost sestavljajo meditativne prakse budizma. Izvajamo jih z osredotočenostjo, zavedanjem, sočutjem, vzdrževanjem jasnosti in čustvenega ravnotežja. Pomembna je namerna skoncentriranost na sedanji trenutek. Prakse so univerzalne in nimajo povezave z religijo ali verskim prepričanjem. Nekateri strokovnjaki njihovo uporabo podpirajo in zagovarjajo, saj je dokazano, da pozitivno vplivajo na um in počutje posameznika ter zmanjšujejo trpljenje (Williams in Kabat-Zinn 2011, 2). Čuječnost se osredotoča na zaznavanje stvari, kot so v danem trenutku. Pomembna je realna zaznava brez filtrov in presojanja (Stahl in Goldstein 2010, 15). Vzdrževanje zavesti misli in občutkov v sedanjem trenutku vključuje neobsojajočo pozornost zaznave telesa in okolice. Zaznavanje ne vključuje kakršnih koli vrednostnih opredelitev, ali so pravilne ali napačne. So le odraz danega trenutka in kot takšne neomadeževane s kakšnim prepričanjem ali prejšnjo izkušnjo (Greater Good Magazine b. l.).

Fromm (2003) čuječnost definira kot »zavedati se«. V zgodovini pomena besede gre za previdnost oziroma pozornost, ostati osredotočen na nekaj. To se lahko nanaša tako na telo kot na stanje duha. Fromm (2003) zagovarja pozornost na dihanje posameznika in usmeritev na telo. Sami smo namreč edina stvar na svetu, na katero imamo vpliv, in to je osnova zavedanja lastnega obstoja. Biti buden je pomembno stanje popolne zavesti. Človek se ne zaveda le površno dražljajev iz okolja, ampak poglobljeno razume in se zaveda samega sebe ter bistva sveta, ki ga obkroža. Svet vidi v najmanjših podrobnostih. Ne razmišlja o njem, ne postavlja si vprašanj o preteklosti in prihodnosti, enostavno je le prebujen.

V našem okolju čuječnost praviloma omenjamo v povezavi z budistično prakso meditacije. Ta zajema več praks, skupaj z jogo in vodenjo meditacijo, osredotočeno na sedanji trenutek, zavedanje dihanja, tehnike dihanja, tehnike čustvenega ozaveščanja in včasih tudi orodij, ki pomagajo bolje razumeti samega sebe (Babu 2014). Želen cilj izvajanja je osebna sprememba in uspešno vodenje samega sebe. Pot do tja je lahko čuječnost, ki dokazano vpliva na lastnosti posameznika in njegov značaj. Spremembe je mogoče doseči z rednim izvajanjem vaj (Tancig 2015), ki ne izboljšajo samo fizičnega in duševnega počutja, temveč tudi pripomorejo k spremenjenemu odzivanju na težave in njihovem reševanju. Učenje čuječnosti učinkuje najbolj takrat, ko postane del posameznikovega življenjskega sloga (Černetič 2011, 25–36).

Pozornost na aktivnosti privede do povečane zaznave podrobnosti in informacij ter povečane kvalitete doživljanja. Omenjeno naredi posameznike srečnejše in bolj motivirane, saj vodi v povečanje pozornosti na malenkosti, informacije in rahle/majhne socialne namige. Rezultat je

doseganje bolj kakovostne izkušnje in višje notranje motivacije (Brown in Ryan 2003). Obstajajo rezultati raziskav, ki kažejo na to, da izvajanje veččin, povezanih s čuječnostjo, vodi v strukturne spremembe dorzolateralnih prefrontalnih območij možganov. To je območje, ki je povezano s emocijami in doživljanjem pozitivnih občutkov (Cahn in Polich 2006). Ker je čuječnost stvar treninga in napredka, je poleg upanja, optimizma in vzdržljivosti, obravnavana kot dodaten psihološki vir oziroma sposobnost (Malinowski in Lim 2015).

3.1 Področja uporabe čuječnosti

Prakse čuječnosti so se na zahodu začele izvajati v osemdesetih letih 20. stoletja. Začetek je zajemal le področje vedenjske medicine in je bil skromen. V devetdesetih letih je področje doživelo eksponentno rast uporabe in s tem tudi vključitev različnih znanstvenih področij (Williams in Kabat-Zinn 2011, 2). Predmet raziskav številnih znanstvenikov je postalo tudi področje čuječnosti. V Ameriškem raziskovalnem združenju poročajo o več kot 4700 raziskavah na področju čuječnosti v člankih, izdanih v akademskih publikacijah. Prisotnost aktivnosti, povezanih s čuječnostjo, je bila omenjena v 79 % vseh zdravstvenih šol ZDA (Barnes idr. 2016).

V sodobni konceptualizaciji vodenja so s čuječnostjo tesno povezani trije slogi vodenja, in sicer avtentično vodenje, karizmatično vodenje in služnostno vodenje. Zanje velja, da lahko na njihovo učinkovitost vplivamo s čuječnostjo. Izvajanje čuječnostnih praks razvija osredotočenost, odprtost, radovednost, sprejetost, pozornost. Posledica razvoja omenjenih prvin čuječnosti ima vpliv na prvine trajnostnega vodenja, in sicer kreativnost, kontinuiteto, zavest in kontekst (Reb idr. 2015).

Za vodje, ki delajo v stresnih situacijah, čuječnost omogoča pogled na stanje, kakršno v resnici je v tem trenutku, brez predhodnih ali prihodnjih negativnih elementov. Tako se vodje ukvarjajo z dejansko situacijo, ne s tem, kar je bilo ali kar bo morda šele prišlo (Andrea idr. 2009). Gradijo zaupanje v svoje delovanje, kar je nedvomno zelo pomembno. Intuicijo lahko ovrednotimo tako, da lahko um nadziramo ali ga urimo z ustreznimi tehnikami umirjanja uma, kot sta meditacija in vizualizacija. Lahko se povežemo s svojo podzavestjo, kajti bolj ko bomo razvili svojo intuicijo, večje inspiracije bomo doživeli (Davis 2012).

Carleton, Barling in Trivisonno (2018) so pokazali povezavo med čuječnostjo ter pozitivnim učinkom na vodenje in učinkovitejšo storilnostjo posameznega vodje. Pozitivni učinki vodenja so povezani s prepričanji vodje o samoučinkovitosti, saj vodja začne verjeti vase in v svoje sposobnosti, na drugi strani pa svojo pozornost usmerja v reševanje zadev in ne v nepotrebne negativne misli, strahove in negativne izkušnje iz preteklosti. V povezavi s transformacijskim vodenjem se je pokazala povezava med čuječnostjo, samoučinkovitostjo, učinkovitostjo in transformacijskim vodenjem. Raziskava je empirično dokazala neposredne učinke izvajanja čuječnosti na obnašanje vodij in kako se ti učinki kažejo na njihovem delu.

Raziskava Brown, Ryan in Creswell (2007) je nedvomno pokazala pozitivno povezavo med samonadzorom in višjo doseženo stopnjo nagnjenja prizadevati si za bistvo čuječnosti. Čuječnost spodbuja doseganje osebnega zadovoljstva, ki ni povezano z zunanjo potrditvijo okolice. Zavaruje nas pred grožnjami lastnega ega in preprečuje našo preobčutljivost v odnosu z okoljem. Povratne informacije sprejemamo odprto in z njimi osebno rastemo. Raziskava je potrdila, da je višja stopnja čuječnosti povezana z nižjo stopnjo egoističnih obrambnih reakcij v nevarnih situacijah. To pomeni, da so čuječi posamezniki manj osredinjeni nase in se drugače odzovejo ob spremembah. Raziskava je tudi pokazala način raziskovanja, pri katerem čuječi posamezniki vztrajajo pri objektivnosti in popolnem pregledu nad vsemi znanimi dejstvi, ki so pomembna za njihovo odločitev. Posamezniki, ki so bolj čuječi, niso primarno osredotočeni na svoje individualne koristi, ko se borijo za vodstvene položaje. Čuječi posamezniki, ki so sposobni stopiti iz fokusa samega sebe, bodo bolj izkazovali motiviranost za sloge vodenja, ki niso preračunljivi. Bolj čuječi posamezniki imajo šibkejšo preračunljivost in manj samoorientirane motivacije za vodenje (Chan, Yin in Drasgow 2001).

Vloga čuječnosti je bila spoznana za eno ključnih v razvoju informiranega in samorazvijajočega nadzora nad obnašanjem, ki je že dolgo znano in povezano tako z dobrim duševnim počutjem (Ryan in Deci 2008) kot izboljšanjem vodstvene učinkovitosti (Hannah, Woolfork in Lord 2009). Lakey idr. (2008) so ugotovili, da se čuječi posamezniki obnašajo manj obrambno v razmerju do informacij, pomembnih zanje. Raje kot skrivanje za izgovori posamezniki razvijajo pravilno znanje o sebi in so željni novih informacij. Skozi proces zaznavanja postajajo manj obremenjeni s posameznimi mislimi in čustvi. Osredotočajo se nase in svoje sposobnosti, s tem pa se manj odzivajo s podzavestnimi vzorci. So bolj odprti za nove pristope in poglede.

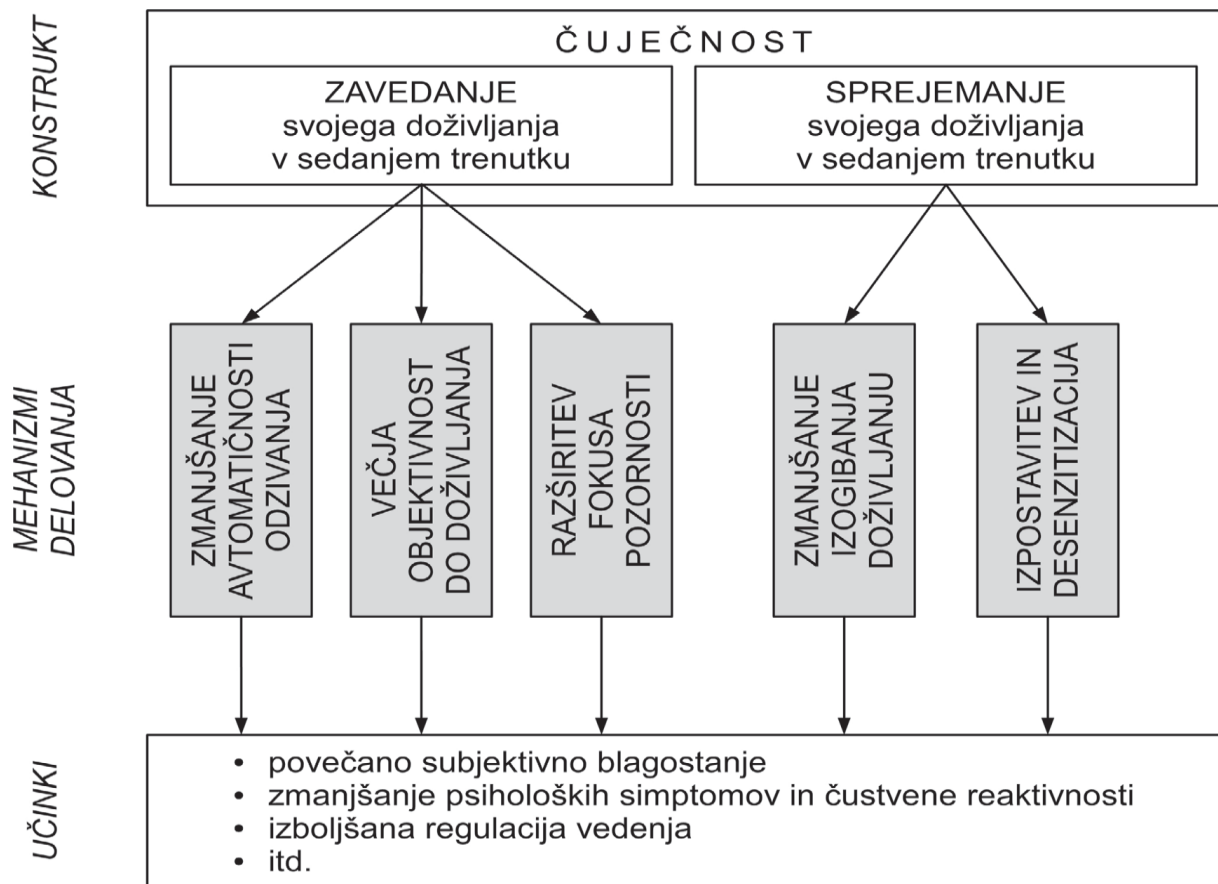
3.2 Mehanizmi delovanja čuječnosti

Psihoanaliza uči, da medtem, ko se polno zavedamo, kaj se dogaja v naši polni zavesti, ne vemo, kakšne informacije in procesi se shranjujejo v nezaveden del našega uma. Podzavest vsebuje nezavedne misli in občutke, ki obstajajo pod ravnjo zavedanja. Lahko se kažejo na zavednem področju skozi psihoanalizo. Nezavedna raven vsebuje vse vrste motenj, ki jih pogosto poskušamo zadrževati zunaj zavedanja, saj so preveč negativne za razumevanje v celoti (Freud 1915).

Meditacija nas nauči obvladati um, izostriti pozornost in zavedati se stvarnosti. Omogoča tudi razvoj spečih zmožnosti posameznika, kar omogoča njegovo opolnomočenje za razvoj in srečo (Fromm 2003, 69). Čuječnost spodbuja zavestne reakcije, saj opušča reakcije prvega reda (odrivanje čustev) in tako sproži reakcijo drugega reda (spoprijemanje s strahom). Vsebuje pet mehanizmov. Zmanjšanje avtomatičnosti odzivanja, večanje objektivnosti do doživljanja in razširitev fokusa pozornosti se nanašajo na dimenzijo zavedanja. Decentrirana perspektiva omogoča posamezniku doživljanje z večjo jasnostjo in objektivnostjo. Preneha se istovetiti z vsebino zavesti. Z drugačno in decentrirano perspektivo pridobiva možnost objektivnosti glede

na svoje notranje doživljanje dražljaja. Zmanjšanje izogibanja doživljanju pripisujemo dimenziji sprejemanja. Izogibanje pomeni nepripravljenost posameznika, da bi ostal v stiku s svojim notranjim doživljanjem bolečih čustev in misli, ki lahko vodijo v različne anksiozne motnje. Z nepresojajočim zavedanjem skozi neposredno izpostavitvev posameznik spozna, da so mogoči tudi drugačni odzivi na težave (Černetič 2016).

Glavni mehanizem delovanja je sprememba perspektive in sprejemanje informacij, kar ima za posledico ne identificiranje z mislimi in čustvi, ampak opazovanje stvarnosti popolnoma takšne, kot je, z navidezno distanco od nje (Shapiro in Carlson 2009).



Slika 1: Mehanizmi delovanja čuječnosti v povezavi z konstruktom in učinki čuječnosti

Vir: Černetič 2016.

Za posameznike, ki delajo v stresnem okolju, način čuječnega odzivanja na situacije, kakršne dejansko so, daje možnost pozornosti na trenutno situacijo in skrb le zanjo, kar posledično omogoča osredotočenost na res pomembne zadeve. To omogoča razmišljujoč odziv, ki je ne samo bolj realen, pač pa se pozna tudi na zdravstvenem počutju in blagostanju (Andrea idr. 2009).

3.3 Vaje/načini izvajanja meditacije

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, ničesar ne delati in nič ne misliti. Pozornost v tem času 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«. Vaje pozornosti ne zahtevajo niti zapletenih tehnik niti zunanjih pripomočkov. Še manj zahtevajo kakršne koli obrede, saj lahko potekajo v posameznikovem vsakodnevnem življenju (Fromm 2003, 69).

Meditacija razkriva in zdravi, ker omogoča telesu in umu popolno sproščenost. Človek je spočit in srečen. Ker postane zbran in zavedajoč se, je meditacija srečanje z resničnostjo. Meditirati začnemo z metodo čistega opazovanja in prepoznavanja čustev, ki jih sprejmemo brez presojanja. Meditacijske vaje in pristope bi lahko razdelili na nekaj najpomembnejših kategorij, kot so dihanje, sproščanje, opazovanje, pozornost, sočutje, neodrekanje služenja. Pri vsaki vaji sedimo v navadnem ali polovičnem lotosovem položaju in sledimo dihom. Pravilnega dihanja se je mogoče naučiti. Pri meditaciji je dihanje tiho in enakomerno. Potrebno ga je opazovati in biti nanj pozoren. Za doseganje osredotočenosti in pozornosti je pomembno, da se zavedamo vsakega diha, vsakega giba in občutka, ki je povezan z nami. Po od 10 do 20 minutah se naše misli pomirijo (Nhat 2012). Dihanja ne zadržujemo in ne motimo, ga samo vztrajno, z mirno in vedro odločnostjo opazujemo. Pomembno se je zavedati, ali je dih dolg ali kratek. Vztrajamo, dokler dihanje ne postane mirno, globoko in enakomerno (Fromm 2003, 68).

Nhat (2012) opredeljuje več različnih metod izvajanja čuječnosti, ki ji sam pravi pozornost. Posameznik si naj sam izbere tisto meditacijsko vajo in pristop, ki mu najbolj ustrežata glede na lastne edinstvene potrebe. Po njegovem meditacija razkriva in zdravi z omogočanjem telesu in umu popolno sproščenost. Obstajata dva primarna načina delovanja čuječnosti. Prvi je, da čuječi posamezniki sebe izločijo iz raznih dogodkov, misli ali čustev. Dejstva zaznajo, vendar o njih ne sodijo ali jih kritizirajo. Drugi pa je zmanjšanje avtomatskega duševnega procesa, kjer pretekle navade in izkušnje zavirajo sedanje razmišljanje. To za posledico prinese zmožnost posamezniku, da se odziva na situacijo po lastni presoji in ne po nekakšnem ustaljenem negativnem vzorcu. S pozornostjo se vrnemo k sebi in se spet obvladujemo. Vadimo jo tako, da ostanemo osredotočeni na delo, ki ga opravljamo (Glomb idr. 2011).

3.4 Čuječnostni treningi

Dandanes so se nekatere velike organizacije ter številna manjša podjetja specializirala v ponujanju delavnic za trening čuječnosti. Veliko potencialnih vodij namreč v kopičenju svojega uspeha preseže mejo svojih sposobnosti in postane manj odprtih za povratne informacije okolice. Zavedanje sebe in preostalih je osnoven element čuječnosti. Povečanje čuječnosti se

bo kazalo v povečanju samozavedanja. Iz tega lahko izhaja, da bo imel čuječnostni trening vpliv na uspeh potencialnih vodij in na proces napredovanj (Lee 2012).

Kabat-Zinn (2003) je ustvaril prvi strukturiran program treninga čuječnosti z namenom obvladanja stresnih situacij (angl. *Mindfulness-Based Stress Reduction* ali *MBSR*). Rezultat redne uporabe je sprememba v možganih. Zaznane so spremembe področij za spomin, učenje, zavzemanje perspektive in odzivanje na čustvene dražljaje. Na podlagi MBSR se je v okviru kognitivne vedenjske znanosti razvil program kognitivne terapije. Čuječnostne prakse (angl. *Mindfulness Based Cognitive Therapy* ali *MBCT*) so osnova programa (Černetič 2011, 25–36; Tancig 2015). Gre za prvo generacijo programov, ki so ustvarjeni za ublažitev stresa in simptomov depresije. Ponujajo tako klinični kot neklinični kontekst. Rezultati čuječnostne intervencije so vezani na povečanje učinkovitosti in zmogljivosti na eni strani ter zmanjšanje psihiatričnih težav zaradi stresa na zdravje posameznikov na drugi. Druga generacija je v kontekstu vodenja in delovnega okolja dosegla večjo popularnost. Zaradi potrebe po vključitvi etične dimenzije budističnega razumevanja čuječnosti je druga generacija čuječnostnih treningov sekularna v osnovi, vendar izraža budistično filozofijo bolj eksplicitno v smislu transformacijske spremembe v posameznikih (King in Badham 2018).

Pomembnost čuječnosti in redno izvajanje intervencijskega treninga se je izkazalo za odgovorno pri izboljšanju izvršilne funkcije posameznika. Izrazit je bil vpliv na samoregulacijo in samokontrolo posameznikov (Tancig 2015).

V 10 študijah treninga MBSR čuječnosti na delovnem mestu je 591 udeležencev poročalo o stalnem upadanju čustvene izčrpanosti in simptomov izgorelosti. Opisujejo izboljšanje razpoloženja, pozitivne učinke in zadovoljstvo. Z vpeljevanjem čuječnostnih programov lahko organizacije izboljšajo vključenost in predanost, še posebej za zelo stresna delovna mesta (Irving, Doblack in Park-Saltman 2009).

Rupprecht idr. (2019) so raziskovali doživljanje vpliva čuječnostnega treninga na delo in vodstvene sposobnosti vodij. Trinajst vodij se je udeležilo 10-tedenske delavnice čuječnostnega treninga, s čimer so želeli dokazati, da imajo takšni treningi vpliv na spremembo v obnašanju vodij. V sklopu tečaja so vodje izvajali osnovne meditativne tehnike, prav tako pa tudi druge čuječnostne tehnike, kot so čuječnostna hoja ipd. v smislu razvoja čuječnosti. Dokazali so vpliv takšnega treninga po od šestih do 12 mesecih na tri področja samovodenja, in sicer zavedanje dajanja nalog, skrb zase in samoodsev. Vodje so poročali o učinkih na organiziranost svoje ekipe, čeprav to ni bilo vprašanje v raziskavi. Uporabljali so čuječnost za izboljšanje svoje učinkovitosti skupaj s tem, da so postali bolj zavedajoči se svojih osebnih omejitev. Izkazano je bilo, da je omenjeno postalo mehanizem za spremembo in izboljšanje učinkovitosti. Vodje so priznali, da dinamično delovno okolje pogosto preizkuša njihovo sposobnost izvedbe osredotočenega dela in da so imeli na začetku treninga težave s koncentracijo. Po treningih so opisovali, da so se lažje skoncentrirali na posamezno nalogo. Opisujejo povečanje zmožnosti samonadzora pri zaključitvi ene naloge in potem prehajanju na drugo, ne da bi vmes izgubili

koncentracijo delovanja oziroma bi ta preskakovala na več nalog hkrati. Imeli so nadzor nad tem, kaj počnejo in niso več avtomatsko izvajali stvari, kot je recimo preverjanje elektronske pošte na telefonu popoldne na kavču.

Kersemaekers idr. (2018) so proučevali učinkovitost vpeljevanja čuječnostnih treningov na delovno okolje. Analizirali so 425 udeležencev v štirih podjetjih. Dokazali so občutno zmanjšanje izgorelosti in vidnega stresa med in po zaključenem enomesečnem treningu v primerjavi z obdobjem pred njim. Povečali so se čuječnost posameznikov, njihova zavestna prisotnost in sprejemanje. Sodelovanje znotraj tima se je pomembno izboljšalo, prav tako se je nad pričakovanji izboljšala organizacijska klima. Vključeni posamezniki so poročali, da so njihovi nadrejeni dosti bolj pozitivni, kar jim pomaga pri izvajanju delovnih nalog in zmanjšuje občutek stresa.

3.5 Pomen čustvene inteligence

Človek je čustveno bitje in kot tak lahko vstopa v odnos z drugimi. Dražljaje si oseba lahko pravilno ali nepravilno razloži kot pomembne. Nastane duševni odziv človeka, pri katerem gre za kompleksne procese, ki so vedenjski, fiziološki, kognitivni in motivacijski (Možina idr. 2002). Oseba dogodek najprej opazi. Ko ga oceni (razume) in določi njegovo pomembnost zanj, se zgodi telesna reakcija, ki povzroči telesno prilagoditev. Lahko se oseba prilagodi situaciji ali jo prilagodi sebi (Možina idr. 2002). Človek s čustvovanjem vrednoti, razumeva in navezuje stike z ljudmi. To opravlja s sporazumevanjem, vodenjem, sodelovanjem v skupinah ipd. (Kovač, Mayer in Jesenko 2004).

Čustva so tudi na delovnem mestu. Ljudje z visoko stopnjo čustvene razvitosti nimajo težav z zavedanjem samih sebe, razumevanjem dejanske situacije ter poznavanjem lastnih čustev, osebne motivacije in vpliva na delovanje drugih. Svoje sposobnosti realno ocenjujejo. Tistih nalog, ki jim najverjetneje ne bi bili kos, po navadi ne sprejemajo. S tem sebe in skupino zavarujejo pred neuspehom. Samo budni ljudje imajo sposobnost nadzora nad impulzivnimi čustvi. S svojim delovanjem so spodbujevalci zaupanja in poštenosti v okolju. Gre za vrednoti, ki vplivata na povečanje produktivnosti in lojalnosti med zaposlenimi. Osebne veščine čustvene inteligentnosti so samozavedanje, obvladovanje in spodbujanje (Možina idr. 2002).

Čustva imajo pri vodenju zelo pomembno vlogo. Povezana so z zaznavanjem, prepoznavanjem in razumevanjem medsebojnih odnosov. Če je prisotno čustveno pozitivno ozračje, so delavci zelo motivirani za delo, spodbujata jih domišljija in ustvarjalno mišljenje. Pozitivna čustva so pomembna tudi pri sproščanju umskega potenciala. Sposobnost vodje pretehtati in upoštevati čustva sodelavcev pri svojih odločitvah ugodno vpliva na vzdušje v organizaciji (Treven 2001).

Priznani psiholog David McClelland je raziskoval vpliv čustvene inteligentnosti na vodenje in posledično njegovo uspešnost. Sposobnost ravnanja s samim seboj in z drugimi je definirana v

petih dejavnikov, povezanih med seboj. Zavedamo se svojih občutkov, obvladujemo jezo, ostajamo motivirani, smo sočutni in smo sposobni vzpostavljanja dobrih medsebojnih odnosov (Macclelland in Steele 1973, po Goleman 2000). Čustva in inteligentnost sta različni razsežnosti uma, ki sta med seboj pomembno prepleteni. Čustva vplivajo tudi na miselne procese. Uravnavamo jih lahko z razumom. Vodja, ki gradi svojo avtoriteto s strahospoštovanjem, zavira konstruktivno razmišljanje podrejenih v procesu dela. Na drugi strani močno izražena čustva tudi motijo konstruktivno ravnanje (Kovač, Mayer in Jesenko 2004).

V raziskavi Schutte in Malouff (2011) je bilo potrjeno, da so z višjo stopnjo zavedanja povezani višja čustvena inteligenca, večja stopnja pozitivnih odzivov, zmanjšana stopnja negativnih odzivov in višje zadovoljstvo z delom.

4 ČUJEČNOST IN VODENJE

Nenehno spreminjajoče okolje, večanje zahtev in optimizacija delovnih procesov nas silijo v iskanje novih poti uspešnega vodenja. Voditelji z visoko osredotočenostjo uma so postali zanimivi z vidika uspešnega upravljanja sprememb, prav tako pa izzivov minljivosti pogojev delovanja. Pravi odgovor za delovanje v zahtevnih časih nenehnih sprememb in prilagajanj je postalo vodenje s čuječnostjo, ki našo pozornost preusmeri v sedanji trenutek. Ta je popoln, ker je sedanji in ne v preteklosti ne v prihodnosti (Gonzalez 2012, 39).

Tabak, Çelik in Türköz (2011) ugotavljajo, da je samovodenje proces, ki razkriva, kaj je potrebno storiti, da bi lahko razumeli razloge za določeno posameznikovo obnašanje in kakšne kognitivne strategije je potrebno uporabiti, da bi lahko povečali učinkovitost takega obnašanja. V raziskavi so predstavili pozitivne učinke strategij, ki ne povečujejo samo dobiček organizacij, ampak pri zaposlenih pozitivno vplivajo na zadovoljstvo pri delu in zmanjšujejo nezaželeno obnašanje. Avtorji navajajo, da je samovodenje sestavljeno iz treh različnih skupin strategij, ki lahko povzročijo spremembe v vsakdanjem življenju posameznika. Prva so strategije s poudarkom na obnašanju (ang. *Behaviour oriented strategies*), vezane na procese, ki vključujejo samoocenjevanje, samonagrajevanje, samodisciplino, poznavanje sebe in samokaznovanje. Druga skupina so strategije, ki dajejo občutek zadovoljstva (ang. *Natural rewards strategies*) in se osredotočajo na obnašanje, ki posamezniku pri delu prinaša zadovoljstvo ter hkrati ne vključuje pričakovanj, da bo takšno obnašanje nagrajeno. Kot zadnja je navedena strategija vzorcev razmišljanja (ang. *Constructive Thought Pattern Strategies*), ki so jih raziskovalci opredelili kot vedenja, ki vključujejo vizualizacijo uspešnega delovanja, samogovor ter ocenjevanje posameznikovih prepričanj in domnev. Okolje in pretekle izkušnje v glavnem oblikujejo miselne vzorce posameznika.

Čuječnost se kaže v odprtosti sprejemanja informacij, kjer je pozornost vodje usmerjena na malenkosti. Pogosteje je pozoren na to, kar se dogaja. Skrbi o prihodnosti ali negativne projekcije preteklosti so potisnjene nazaj v sedanji trenutek, kjer je situacija takšna, kot je videti. Gre za dojemanje trenutnega stanja brez obsojanj situacij glede na pretekle izkušnje (Brown in Ryan 2003).

Ljudje z pozitivnimi izkušnjami ustvarjajo pozitivne spomine in tudi prihodnost vidijo pozitivno. Takšni vodje ustvarjajo pozitivne stike s svojimi podrejenimi in vidijo njihovo prihodnost kot pozitivno ter jih s to energijo tudi vodijo (Jin, Seo in Shapiro 2016). To se kaže v viziji sledilcev (Lewis 2000).

Iskanje potencialov med zaposlenimi je vse pomembnejša naloga vodij. Zahteva sposobnost vodje, da se uspešno sporazumeva z vsemi deležniki procesa, postavlja izzive, izkazuje zgled delovanja, vključuje, razvija, posluša in upošteva pripombe ter predloge. Od zaposlenih se lahko pričakuje, da dosegajo določene delovne rezultate, le najboljši vodje pa znajo pripraviti zaposlene do ustvarjalnega dela. Pomembno je zagotoviti ugodne razmere, ki vodijo v

ustvarjalno delo in kjer zaposleni lahko izkoristijo svoj potencial. Potrebno je poznati interese, načrte in dosežke zaposlenih. Prav tako je pomembno poznati nadaljnje ustvarjalne težnje in cilje. Učinkovite spodbude so individualne in se od posameznika do posameznika razlikujejo. Spodbujanje vseh na isti način ne bo uspešno. Denar je sicer označen kot najbolj univerzalna spodbuda za delo, vendar pri visoko ustvarjalnih ljudeh denar izgubi pomen in postane neučinkovit. Navdušenje in ljubezen do dela sta tista notranja impulza, ki spodbudita človekov razum, da se rutinsko delo prevesi v ustvarjalnost (Mayer 1994, 77).

Practiciranje čuječnosti ima vpliv na posameznike, da se pretežno zavedajo samih sebe in boljše nadzorujejo svoje vedenje. Delovanje vodje lahko vpliva na sledilce. Vpliv prakse čuječnosti se kaže tako na čustvih kot na vrednotah in motivaciji. Procesiranje pozitivnega zaznavanja informacij se kaže na pozitivnem vzdušju v organizaciji, kar vpliva tako na vodje kot na sledilce in ima pozitivne ter trajne posledice. Zavedanje, prisotnost, mirnost, osredotočenost so atributi, ki so utemeljeni na zavedanju sedanjosti in povečujejo sposobnost posameznika za reguliranje svojih misli in čustev. Jasnost informacij, sočutnost vodje in pozitiven pristop k reševanju izzivov navdihujejo ljudi, da poskušajo dosegati skupne cilje. Osebna odličnost in integriteta vodje sta v procesu navdihovanja bistvenega pomena. Vodenje je povezano s posameznikovim prizadevanjem doseganja najvišjih ciljev in dobrega delovanja (Fromm 2003, 138).

Lippincot (2018) je v svoji raziskavi proučeval proces razvoja vedenja vodij s pomočjo čuječnosti. Ukvarjal se je z vprašanji, zakaj vodje omenjenim tehnikam pripisujejo izboljšano učinkovitost. Opravil je 42 intervjujev z vodjami iz 10 držav. Njegov zaključek je bil potrditev, da posamezniki, ki se ukvarjajo s čuječnostjo, svoj razvoj vedenja in vpliv nanj pripisujejo prav tej. S spremembo prisotnosti so izboljšali svojo vodstveno učinkovitost. Prav tako se je izboljšala kognitivna funkcija in pripomogla k razvoju čustvene inteligence, povezane z boljšo izvedbo funkcije vodenja. Vodje sami poročajo, da jim je čuječnost pomagala pri spremembi njihove prisotnosti. Vidijo jo kot osnoven razlog svoje spremembe obnašanja in izboljšanja vodenja. Spremenili so svoje razmišljanje in občutke o ljudeh. Prav tako so spremenili svoje občutke do sodelavcev, kar se je kasneje kazalo v boljših odnosih znotraj kolektiva. Spremenil se je njihov pogled na nezmotljivost in njihovo vlogo, ki naj bi jo imeli kot vodje. V večini primerov so spoznali pomembnost zaupanja in empatije v odnosih znotraj kolektiva. Vse omenjene zadeve so pripisovali čuječnosti in izboljšanju svoje uspešnosti vodenja, kar se je kazalo tudi na rezultatih poslovanja.

V omenjeni raziskavi (Lippincot 2018) so vodje opisovali tako psihološke premike kot premike v svojem obnašanju. Pretekle izkušnje so prenehali mešati s prihodnjimi. Spremenilo se je njihovo dožemanje drugih in s tem tudi njihov odnos do njih. Po njihovih besedah so postali bolj prisotni v odnosu do preostalih. Lažje so poslušali in tudi slišali, lažje so nadzorovali svoja čustva, tudi če so bile zadeve takšne, da bi v preteklosti čustva v njih izbruhnila. Naučili so se biti manj odzivni na čustvenem področju. Lažje so sprejemali spremembe in se osredotočali na rešitve. Spoznali so, da so sposobni reševati tudi izredno težke situacije, torej so si začeli bolj

zaupati.

Vedorfer (2016) se je v svoji raziskavi ukvarjal s čuječnostjo in njeno povezavo s ponižnostjo, motivacijo za vodenje in obnašanjem v povezavi s služnostnim vodenjem. Skromnost in nesebičnost je postavil v osrednjo vlogo procesa vodenja. Rezultati so pokazali, da je bila narava čuječnosti pri vodjih neposredno pozitivno povezana s služnostnim vodenjem ter dimenzijo ponižnosti in avtentičnosti. Čuječnost se je pokazala kot pozitivno povezana z izraženo skromnostjo in notranjo motivacijo za vodenje. Prav tako se je potrdila pripravljenost sprejemanja odgovornosti zaposlenih. Raziskava je pokazala povezavo med čuječnostjo vodje in služnostnim vodenjem zaposlenih z vidika občutja sledilcev, saj so ti zaznali pozitivno spremembo v delovnem okolju in izboljšave v odnosu z nadrejenim. V povezavi s teoretičnimi in praktičnimi implikacijami je to prva raziskava, ki je pokazala povezavo med čuječnostjo, skromnostjo, motivacijo za vodenje in preostalimi prvinami služnostnega vodenja, kot so ponižnost, prisotnost in odmaknjenost od dogodka. Raziskava je popolnoma primerljiva s trditvami, da so čuječi posamezniki sposobnejši izkoristiti svoje talente in prednosti v njihovem uresničevanju. Anketiranci so opisovali svojega vodjo kot odprtega za njegove pomanjkljivosti in slabosti. Vodje so povedali, da vidijo svoje napake in slabosti brez njihovega obsojanja. Yoshida idr. (2014) so v svoji raziskavi dokazali, da služnostno vodenje omogoča posameznikovo identifikacijo z vodjo, kar se pozitivno kaže na sledilčevi ustvarjalnosti in ustvarjalnosti v skupini.

4.1 Spremembe zaposlenih zaradi čuječnosti vodij

Arendt, Verdorfer in Kugler (2019) so raziskovali vlogo čuječnosti v odnosu vodja – sledilec. Glavni namen raziskave je bil izboljšanje razumevanja dejanskih vedenjskih mehanizmov, ki povezujejo čuječnost vodij in posledice na zaposlenih. Predvidevali so, da se čuječnost vodij kaže v posebnem slogu komuniciranja, ki ima pozitivne učinke na zadovoljstvo sledilcev s komunikacijo vodje in zadovoljstvom s svojim vodjo na splošno. Čuječnost s svojim neločljivim fokusom na biti prisoten in neobsojajoč, se zdi primeren za izboljšanje kakovosti komunikacije. Na osnovi 34 vodij in 98 zaposlenih so potrdili pozitivne povezave med čuječnostjo in različnimi vidiki zadovoljstva zaposlenih. Vlogo čuječnosti v komunikaciji vodij so zaznali celo zaposleni sami. Omenjeno dokazuje potencialno vrednost čuječnosti v delovnem okolju. Čuječnost ni samo individualno sredstvo, pač pa je spodbujevalec medosebnih veščin. S čuječnostjo v komunikaciji spodbujamo sledilčevo zadovoljstvo, saj se manj informacij med pošiljateljem in prejemnikom izgubi. Prav tako so informacije obravnavane manj pristransko. S takšno komunikacijo vodje lahko pomagajo zadovoljiti osnovne potrebe sledilcev, kar se kaže na povečanem zadovoljstvu (Deci, Olafsen in Ryan 2017).

Čuječi zaposleni so bolj odprti za novosti. So budnejši in pozornejši za učenje novih vedenjskih vzorcev. Pri sprejemanju prednosti organizacijskih sprememb in napredku so lahko natančnejši in objektivnejši, kar je veliko boljše izhodišče kot neodzivni in pesimistični zaposleni (Roche,

Haar in Luthans 2014). Druga raziskava Roche, Haar in Luthans (2014) je uporabila vzorec vodij in raziskovala povezavo med naravo vodje, čuječnostjo in njegovim obnašanjem. Zanimalo jih je, kako vodjo vidijo sledilci. Ista raziskava je pokazala, da je čuječnostna narava vodij dobro sprejeta s strani sledilcev z vidika služenja vodstveni dimenziji skromnosti in pristnosti.

Biti osredotočen je pomemben dejavnik dobrih medosebnih odnosov. Osredotočenost v odnosu ustvari temelj čuječim vodjam za povezavo z zaposlenimi na način, da so odzivni na občutke in potrebe zaposlenih. Prilagodijo lahko svoj odnos točno določenim zaposlenim, s katerimi imajo interakcijo in sprejemajo zaposlene takšne, kot so. Neobsojanje povečuje percepcijo medosebne pravičnosti. Popolna prisotnost čuječega vodje je sredstvo, ki omogoči vodji pristnejši odnos, ki temelji na spoštovanju (Carson idr. 2004). S popolno pozornostjo in poslušanjem zaposlenih, vodje pomagajo zagotavljati občutek zaposlenim, da imajo ti določeno raven vpliva in da je njihov glas slišan. Še več, z izkazovanjem odprtega in neobsojajočega odnosa vodje izkazujejo, da so pripravljeni videti stvari iz perspektive zaposlenih in jim ponujajo možnost besede, kar omogoča zaposlenim odprto diskusijo o organizacijskih problemih. Čuječnost v komuniciranju zadovoljuje potrebe zaposlenih po kompetencah, ki se kažejo v občutku rasti, sposobnosti in dosežkov. Predvsem skozi popolno pozornost in visoko stopnjo sprejetosti ter spokojnosti vodje izkazujejo zaposlenim, da je njihovo mnenje pomembno (Lloyd idr. 2015).

Reb idr. (2019) so dokazali pozitivno povezanost med čuječnostjo vodje in zadovoljstvom zaposlenih, ki se kaže kot zmanjšanje stresa zaposlenih ter povečanje prepričanja o pravičnosti v medosebnih odnosih. Sledilci so opisovali svoje notranje počutje kot zmanjšanje stresa in zadovoljeno psihološko potrebo po potrditvi. Prav tako so medosebne odnose opisovali kot pravične in poštene. Kombinacija učinkovitejšega odnosa vodje ter občutka vrednosti zaposlenega in spoštovanja ima več koristnih posledic za zaposlenega. Ena od njih je, da so zaposleni zadovoljnejši in manj čustveno izčrpani (Maslach, Schaufeli in Leiter 2001).

Kroon, Van Woerkom in Menting (2016) so raziskovale povezavo med obnašanjem vodje in lastnostmi zaposlenih z vidika motiviranosti. Iskale so potrditev trditve, da delo, organizacija in lastnosti vodje lahko vplivajo na lastnosti, prepričanja, odnos in produktivnost zaposlenih. Po njihovem mnenju je zaradi dinamičnega okolja potrebno vzpodbujati zaposlene, da odigrajo dodatno vlogo pri razvoju s sprejemanjem dodatnih nalog in odgovornosti. Omenjeno ni formalno zahtevano, pač pa spodbujeno z osebnimi razlogi vsakega posameznika, da stori nekaj več za osebno zadovoljstvo. Ker so čuječi posamezniki sposobnejši nadzora nad svojo motivacijo in obnašanjem, so boljši pri vodenju sebe in tako dovezetnejši za lastne potrebe. Omenjeno jih pripelje do točke, ko zaposleni za svoje osebno zadovoljstvo in napredek storijo nekaj več in prevzamejo naloge in obveznosti, ki niso samo predpisane v sklopu dela, ampak jim dajejo osebno zadovoljstvo in napredek. V raziskavi Kroon, Van Woerkom in Menting (2016) so bile domneve popolnoma potrjene. Transformacijsko vodenje, čuječnost in notranja

motivacija so povezani s povišano produktivnostjo. Prav tako sta čuječnost in transformacijsko vodenje povezana z notranjo motivacijo zaposlenih. Raziskava je pokazala, da čuječnost in transformacijsko vodenje lahko navdihneta večjo notranjo motivacijo zaposlenih, kar privede do večje produktivnosti. Pomembno pa je, da so posamezniki, ki so sposobni motiviranja in vodenja samih sebe, manj odvisni od vodje in njegovih navodil ter prisotnosti in lahko dosežajo uspešne rezultate tudi z manjšo prisotnostjo nadrejenega.

Vendar notranja motivacija ne pride sama po sebi. Crabtree (2013) je v raziskavi zaposlenih v 142 državah sveta dokazal, da v 63 % prihaja do pomankanja motivacije in so manj pripravljeni vložiti dodaten napor za cilje organizacije ali boljše rezultate.

Bolj kakovosten odnos z nadrejenim bo vodil v delavčev večji občutek zadovoljitve psihološke potrebe po ugledu in spoštovanju. Reb, Narayanan in Chaturvedi (2014) so proučevali vpliv čuječnosti vodij na počutje zaposlenih in njihovo produktivnost. Raziskava je pokazala pomembno povezavo med čuječnostnim vodenjem in zadovoljstvom sledilcev ter produktivnostjo. Višja kot je bila stopnja čuječnosti, manjša so bila odklonska dejanja zaposlenih. Prav tako se je omenjeno kazalo v boljšem ravnotežju med delom in osebnim življenjem, izvajanjem dela in nasprotno negativno povezano s čustveno izčrpanostjo. Dokazali so, da bolj kot je bil vodja čuječ, bolj je to vplivalo na željo zaposlenega, da bi dosegel obnašanje, primerno organizacijskim zahtevam (Deci idr. 2001). Želja podjetij je, da delavci prispevajo svoj maksimum k izvedbi zadanih ciljev. Raziskava Deci idr. (2001) je pokazala, da se posamezniki v čuječem okolju počutijo spoštovane in manj obremenjene. S tem načinom delovanja lažje pokažejo svoj maksimum in dosežejo zgornje meje svojih sposobnosti. Pomembno je, da zaposleni tega ne počnejo, ker bi jih nekdo v to prisilil, pač pa, ker sami iščejo svoj maksimum. Hkrati pa jih nihče ne potiska čez mejo sposobnosti, kar bi jih vodilo v izgorelost. Na dolgi rok se ohranjata zdravje delavca in višja raven storilnosti. Čuječnost vodij je bila pozitivno povezana z izvedbo vodenja vodje in dodatnim delom. Pokazana je bila zaznava delavcev, ki so sami ugotovili povezavo med čuječnostjo vodij in svojo produktivnostjo. Kar sovпада s trditvijo, da čuječnost pomaga vodjam izboljšati odnose s svojimi zaposlenimi. Ti odnosi, temelječi na zaupanju, spoštovanju, vzajemnem vplivu in skupni odgovornosti, se kažejo v boljši in večji produktivnosti zaposlenih (Reb idr. 2019).

4.2 Vloga čuječnosti pri zmanjšanju posledic stresa

Prisotnost kroničnega stresa v kulturi predstavlja resen javni zdravstveni problem, saj 67 % Američanov poroča o čustvenih simptomih stresa in 72 % o psiholoških simptomih stresa. Kar 40 % delavcev je označilo svoje službe kot zelo oziroma ekstremno stresne, 26 % vseh pa je povedalo, da se pogosto oziroma zelo pogosto počutijo pod pritiskom. Zmanjševanje stresa ni samo korist posameznika, ampak ima vpliv tudi na organizacijsko učinkovitost (American Psychological Association 2014).

Roche, Haar in Luthans (2014) so potrdili koristne učinke čuječnosti na vodenje in srečevanje s stresom. V njihovi raziskavi je bila čuječnost vodij povezana z manj disfunkcionalnimi posledicami, kot so anksioznost, depresija in izgorelost. Analizirali so različne stopnje čuječnosti in vpliv na mentalno počutje vodij. Vloga vpliva čuječnosti na vodjo je bila raziskovana s treh vidikov z željo, da bi raziskovano temo analizirali nadvse celostno. Poskušali so zajeti čim večji vzorec vodij na različnih položajih in z različnimi vlogami. Vzorce so razdelili na najvišjo raven vodenja, srednjo raven vodenja ter mlade vodje, ki so komaj začeli z vodenjem. Četrta skupina podjetnikov je bila za kontrolno skupino. Analizirali so širok spekter disfunkcionalnih duševnih izidov pri vodjah. Zaradi vzpostavljenega pozitivnega odnosa izvedbe in vpliva na stres so v vseh vzorcih preverjali morebitno povezavo med čuječnostjo vodij in disfunkcionalnimi posledicami stresa. V raziskavi so pokazali negativno povezavo čuječnosti z disfunkcionalnimi izidi, kot so anksioznost, depresija, negativni občutki in izgorelost. Psihološko zdravi vodje niso samo pomembni zase, še pomembnejši so za delavce, ki jim sledijo. V stanju stresa so manj sposobni dajati oporo zaposlenim. Raziskava je pokazala, da se vodje srečujejo z izzivi, ki se kažejo v negativnih posledicah, kot sta anksioznost in depresija. Glede na naravo njihove vplivne vloge v podjetju se negativne reakcije lahko prenašajo tudi na počutje delavcev. Rezultati raziskave Roche, Haar in Luthans (2014) prikazujejo pomen položaja in izkušenj za raven čuječnosti in psihološki kapital vodje. Starejši top managerji so imeli višjo raven čuječnosti, kar nakazuje, da bi bila čuječnost lahko zelo pomembna pri kariernem napredku vodij. Hkrati pa lahko kaže na to, da so starejši in bolj izkušeni ljudje v povprečju bolj čuječi.

Bond in Bunce (2003) sta ugotovila, da imajo zaposleni z višjo stopnjo sposobnosti sprejemanja informacij višjo stopnjo nadzora pri delu. Čuječnost lahko zmanjša stres v povezavi z izgubo nadzora nad delom, kar se pogosto zgodi med organizacijskimi spremembami. Pri sodelujočih, ki so bili bolj pod vplivom stresa, se je v primerjavi s kontrolno skupino po čuječnostni meditaciji zmanjšal krvni pritisk. Prav tako pa sta se zmanjšala hitrost dihanja in ritem srca (Wolever idr. 2012). Vloga čuječnosti vodij se je pokazala pri zmanjšanju stopnje stresa zaposlenih in boljšemu medosebnemu odnosu. Zaznana je neposredna povezava, ki pravi, bolj kot so vodje čuječi, bolj kakovosten je odnos med vodjo in zaposlenim. Raziskava je tudi pokazala, da so v takšnem primeru zaposleni tudi bolj produktivni. In da obstaja neposredna negativna povezava med čuječnostjo vodij in ravno stresa zaposlenih. Višja kot je raven čuječnosti vodje, nižja je raven stresa zaposlenega.

5 EMPIRIČNI DEL

Empirični del naše raziskave temelji na kvalitativni raziskavi. Namen je raziskati subjektivno zaznani vpliv čuječnostnih praks na vodenje pri sodelujočih, prav tako pa preveriti morebitno osebno zaznavo in občutke vodij glede sprememb na delovnem mestu v povezavi z njihovim vpeljevanjem čuječnosti v vodenje. Analiza intervjujev z izsledki kvalitativne raziskave je predstavljena v interpretaciji dobljenih rezultatov v povezavi z zastavljenimi raziskovalnimi vprašanji.

5.1 Predstavitev intervjujev

Opravili smo 12 intervjujev. Intervjuji so izvedeni z vodjami različnih podjetij in dejavnosti, tako domačih kot mednarodnih. Intervjuvane smo razdelili v dve skupini glede na poznavanje in uporabo čuječnostnih praks v svojem vsakdanu. Pripravili smo dva vzorca intervjujskih vprašanj (v prilogi 1). Vprašanja so bila oblikovana na podlagi zastavljenih raziskovalnih vprašanj, teoretične analize strokovne literature in pregleda večjega števila dostopnih mednarodnih raziskav.

Intervjuji so se osredotočali predvsem na iskanje razlik pri vodenju obeh skupin sodelujočih. Namen je bil ugotoviti razlike med načinom vodenja vodij, ki se ukvarjajo s čuječnostjo, in tistimi, ki se ne. Nadalje se je intervju druge skupine poglobljal v osebno doživljanje vodij glede sprememb vodenja z uvedbo praks čuječnosti. Zanimali so nas osebno občutenje vplivov uvedbe praks in dejanske posledice v njihovem vodenju. Intervjuja sta bila sestavljena na način, da so bila vprašanja vodenja in doživljanja vodenja za obe skupini sodelujočih vodij enaka. Za skupino, ki se ukvarja s čuječnostjo, so bila dodana tudi vprašanja za poglobljen razmislek o posledicah izvajanja čuječnostnih praks in njihova lastna občutenja. Z namenom pridobitve relevantnih informacij za raziskavo so bila posameznikom zastavljena tudi podvprašanja in pozivi k utemeljitvi svojih misli.

Preglednica 1: Skupina vodij, ki ne izvaja čuječnosti

Sodelujoči	Položaj	Datum intervjuja
B. M.	Višji inšpektor FURS	17. 3. 2020
D. Ki.	Vodja letalske enote Slovenske policije	14. 3. 2020
Z. K.	Pomočnik direktorja Študentske organizacije Univerze v Mariboru	16. 3. 2020
R. P.	Vodja Operativno-komunikacijskega centra Policijske uprave Novo Mesto Predsednik Evropske ju-jitsu zveze Predsednik Ju-jitsu zveze Slovenije	19. 3. 2020
S. Ž.	Vodja enot Ruše in Nova vas, Mariborska knjižnica	16. 3. 2020
D. Č.	Strokovna sodelavka, Pošta Slovenije, d. o. o.	18. 3. 2020

Preglednica 2: Skupina vodij, ki izvaja čuječnost

Sodelujoči	Položaj	Datum intervjuja
S. G.	Projektni vodja, Vanderlande Industries B. V., Nizozemska	16. 3. 2020
M. B.	Vodja intervencije in prevoza denarja, Sintal Maribor, d. o. o.	18. 3. 2020
D. Ko.	Direktor Kompetentnost, d. o. o.	20. 3. 2020
T. P.	Višji policijski inšpektor – inštruktor, Slovenska policija	17. 3. 2020
J. J.	Samostojni podjetnik	19. 3. 2020
M. Ž.	Direktor Ekoclar, d. o. o.	14. 3. 2020

Pripravljena vprašanja so bila poslana vodjam, s katerimi je bilo že predhodno dogovorjeno sodelovanje. Služila so jim za premislek o temi pogovora in lastno pripravo. Intervjuji so bili zaradi novega koronavirusa in splošne karantene večinoma opravljeni po računalniškem programu Skype, v treh primerih pa po mobilnem telefonu. Komunikacija na daljavo in brez osebne stika je bila izbrana zaradi razglasitve epidemije in prepovedi nenujnih stikov s strani vlade Republike Slovenije.

Intervjuji so potekali v sproščenem vzdušju. Večina sodelujočih nam je osebno znana ali so znanci naših prijateljev. Komunikacija je potekala v obeh smereh. Intervjuji so bili predhodno dogovorjeni in tudi sodelujoči so bili seznanjeni z osnovnimi vprašanji ter temami pogovora, kar je pripomoglo, da so intervjuji potekali tekoče in nemoteno. Med intervjuji smo po navadi postavljali še podvprašanja, da smo od intervjuvanca izvedeli podatke, pomembne za namen magistrske naloge. Med pogovorom smo si delali zapiske in povzetke odgovorov. V pomoč nam je bilo tudi, da so nekateri sodelujoči poslana vprašanja izpolnili in jih vrnili. Tako smo njihova razmišljanja dopolnili z mislimi iz pogovora. Zapiske intervjujev smo obdelali in napisali takoj po končanem pogovoru, da bi preprečil izgubo kakšne informacije. Če je prišlo do dvoma o kakšnem odgovoru ali misli, smo popravljena in obdelana vprašanja poslali še

enkrat v pregled, z namenom preveritve zanesljivosti odgovorov in pravilno povzemanje povedanega. Dolžine intervjujev so bile različne in predvsem prilagojene časovni razpoložljivosti sodelujočih. Nekajkrat se je zgodilo, predvsem z drugo skupino, da se je intervju razvil v pogovor in izmenjevanje mnenj. Tega nismo prekinjali, pač pa smo sproti poskušali zapisati mnenje in razmišljanje sodelujočega, ki se je navezovalo na teme intervjujev.

5.2 Analiza intervjujev

Pri analizi kvalitativnih podatkov smo uporabili analizo tematske mreže za interpretacijo rezultatov, s katero smo pridobljene informacije razdelili v tematske sklope (Roblek 2009). Začeli smo s transkripcijo zapiskov izvedenih intervjujev. Vsakemu intervjuju smo pripisali lastne ugotovitve, do katerih smo prišli med samo izvedbo intervjuja in analizo odgovorov. S kodiranjem besedila smo posameznim delom besedila pripisali isti pojem, zbrane med seboj ločili in tako organizirali podatke. S tem smo zmanjšali količino podatkov in povezali razdrobljene pomene v vsebinsko in pomensko zaključeno celoto.

5.2.1 Vodje, ki ne izvajajo praks čuječnosti

V prvo skupino šestih vodij so vključeni vodje področij in dejavnosti, ki se ne ukvarjajo s čuječnostjo.

Izzivi modernega vodenja

Izzive modernega vodenja vidi skupina vodij, ki ne izvajajo čuječnosti, v zmožnosti nadzora nad nenehnimi spremembami v okolju in prilagajanju delovanja organizacije tem spremembam. D. Ki. o izzivih pove: »Izziv so predvsem hitre spremembe na vseh področjih našega vsakdana. Nenehno prilagajanje novim situacijam, novim izzivom. Kar je še včeraj bilo dobro in je delovalo, danes več ni in se je potrebno prilagoditi novim načinom razmišljanja.«

Sogovornica D. Č. vidi izziv v »usklajevanju zahtev vodstva in raznih projektov tekočega dela z razpoložljivimi sredstvi in okoliščinami delovanja«. Z. K. ob tem razmišlja: »Globalizacija je prinesla vpetost različnih elementov iz različnih koncev sveta. Premagovanje razdalj znotraj samega procesa pa predstavlja nedvomno izziv vodje, da uskladi posamezne segmente in pripelje proces do zaključka.«

Hkrati pa izziv po mnenju vodij predstavlja implementacija sprememb in njihov vpliv na delavce v povezavi z njihovo motivacijo za delo »ter na drugi strani enakomerno in ustrezno delegiranje dela in zahtev med zaposlene«, doda D. Č. B. M. opredeli kot izziv tudi motiviranje, ko pravi »nedvomno predstavlja motivacija in navdihovanje zaposlenih«. D. Ki. temu doda: »Prav tako je vedno težje motivirati zaposlene za delo. Stalno bolj opažam, da jim je vse težko, vse jim je odveč, vse je narobe in prihodnost vidijo črno.« Določene panoge se srečujejo s

pomanjkanjem kadra na določenih področjih in Z. K. temu pritrди: »Dandanes se vodje srečujejo tudi s pomanjkanjem določene delovne sile, kar predstavlja izziv v posameznih panogah.« R. P. razmišlja: »Vsak posameznik v kolektivu je dragocen, ker ni več tako velikega kadrovskega bazena, kot v preteklosti [...] vse večja umetnost je najti ustrezen delovni proces v verigi procesov, ki ustreza znanju, veščinah in sposobnostih najšibkejšega člana v organizaciji. Z namenom, da kljub vsemu izkoristimo njegove potencialne, njegovo delovanje pa ni na škodo delovnih procesov in notranje dinamike kolektiva.«

Nadalje vodje izpostavljajo skrb za zdrave delovne odnose znotraj kolektiva. Sogovorniki se zavedajo pomena dobrega delovnega okolja, ki se kaže tudi v zdravih medosebnih odnosih, komunikaciji in sodelovanju. S. Ž. našteje, da je zanj najpomembnejše »transparentnost delovnih odnosov, zagotavljanje dobrih delovnih pogojev in spodbujanje inovativnosti«. B. M. poudari: »Skrb za dobro klimo znotraj kolektiva je izrednega pomena v današnjih časih.« Z. K. ob tem razmišlja: »Izzivi modernega vodenja so predvsem komunikacija med vsemi deležniki procesa in zagotavljanje odprte komunikacije. Dodal bi še pomen dobrega vzdušja znotraj kolektiva, ki se rezultira v boljšem delovnem elanu skupine.«

Pomemben izziv, s katerim se srečujejo vodje, je stimulacija in nagrajevanje delavcev. Motivirane delavce, ki imajo željo in zanos ter predstavljajo dodano vrednost organizaciji, je v določenih okoljih izredno težko nagraditi. Kot ugotavlja S. Ž., smo v obdobju upada pomena vrednot, kjer sta egoizem in materializem izjemno poudarjena. Z. K. temu doda, da kot izziv vidi: »Stimuliranje sodelavcev in nagrajevanje za njihovo dobro delo.« R. P. ob tem razloži, da: »Na drugi strani imamo izjemno sposobne posameznike, ki jih ne moremo dodatno nagraditi, ker v sistem niso vstavljeni elementi, ki bi to omogočali. Nagrajevanje tako poteka po načinu odrejanja in delitvi nalog ter ugodnostih, ki so v domeni neposrednega vodje.«

Način sprejemanja pomembne odločitve

Večina sogovorcev se zaveda težav hitrega sprejemanja odločitev in morebitnih posledic odločanja »na prvo žogo«. Večina sogovorcev poroča, da z odločanjem počakajo dan ali dva in poskušajo zbrati čim več verodostojnih informacij, ki jim bodo pomagale pri odločitvi. D. Č. razloži: »Po mojih izkušnjah je najbolje počakati in o problematiki temeljito razmisliti. Poiskati je potrebno čim več informacij in razmisliti več korakov vnaprej.« Pritrди mu D. Ki.: »Če situacija dopušča, z odločitvijo počakam dan ali dva.« Tudi S. Ž. pred odločitvijo raje počaka: »Če zadeva ni nujnega značaja, počakam in prespim.« Poglobljeno odgovori Z. K. in povzame svoj način sprejemanja pomembnih odločitev: »Vedno zadevo najprej premislim. Poskušam jo oceniti z različnih zornih kotov vseh pomembnih deležnikov. Pred izvedbo vedno preverim resurse za izvedbo ukrepa, in če skupek vseh informacij kaže na to, da je ukrep smiseln, pravilen in potreben, grem v realizacijo.«

Pri iskanju rešitev si velikokrat pomagajo z mnenji sodelavcev, strokovnjakov, podrejenih ali

drugih oseb, ki se jim zdijo kompetentne za podajo mnenja. D. Č ob tem pravi: »Tudi pogovor s sodelavcem, ki problematiko pozna ti lahko pokaže kak drugi zorni kot.« Strinja se D. Ki., ki pravi: »Rad se o pomembnih odločitvah posvetujem tudi z ožjim krogom sodelavcev, da spoznam njihovo razmišljanje in pogled na dano situacijo.« Podrobneje zadevo opredeli R. P.: »Pred pomembno odločitvijo praviloma posredno ali neposredno preverim mnenje kolektiva oziroma tistega dela kolektiva, ki ga razumem kot najbolj kompetentnega. To ne pomeni, da se ne sliši glas tistih, ki so v hierarhični verigi bolj proti dnu. Vsako mnenje šteje, bolj kot mnenje pa argumentacija mnenja.«

Tudi S. Ž. ob odločitvah poišče drugo mnenje: »V kolikor gre za manj strokovno zadevo, za mnenje povprašam tudi najožje družinske člane, morda prijatelje, sicer pa najožje sodelavce. Preverim tudi morebitne dobre prakse doma ali v tujini.« Zaključí Z. K. in se strinja s povedanim: »Velikokrat se posvetujem s posamezniki, ki so neposredno vpeti v odločitev.« Ne glede na različna mnenja in zbrane predloge pa R. P. ugotavlja: »Odločitev na koncu je vedno odločitev vodje, ki bo s tem tudi odgovoren za morebitne posledice. Vodja ne more mimo dejstva, da je odgovoren za izvajanje delovnih procesov, ne glede na takšne in drugačne želje ali pomisleke.« Pri sprejemanju odločitev vodje omejujejo zakonodaja, pravni in interni akti. Zato se velikokrat posvetujejo tudi s pravnimi službami in svoje odločitve uskladijo z njimi. Omenjeno izpostavi Z. K. z besedami: »Rad preverim pravno-formalne vidike odločitve in ustreznost odločitve z zakonodajo ter notranjimi akti organizacije.« In B. M.: »Odločitve moram sprejemati v skladu s sprejetimi zakoni in pravilniki. V kolikor gre za odločitev, ki jo želim sprejeti zaradi potreb svojega kolektiva, se o tem posvetujem z neposredno nadrejenim in pravno službo.«

Odnosi s podrejenimi

Svoje odnose z podrejenimi opišejo največkrat kot dobre, zelo dobre ali korektne. Odvisni so od različnih obremenitev dela. Vodje svoje odnose s podrejenimi ocenjujejo predvsem z vidika načina komunikacije med udeleženci. D. Ki. o odnosih pove: »Odnose s svojimi podrejenimi ocenjujem kot dobre. Komunikacija med nami poteka v normalnem odnosu brez nepotrebnih tenzij in negativnih elementov.« Z. K. odnose s podrejenimi oceni kot zelo dobre in pove: »Pri nas prevladuje odprta komunikacija in v sodelovanju nimamo nikakršnih težav.« R. P. pa vidi odnose kot korektne: »Odnosi so pretežno obojestransko korektni. Trudim se ohranjati dobro vzdušje, tudi z uporabo humorja, ki pa je vedno usmerjen v zagotavljanje izvajanja delovnih procesov. Pri vodenju prevladuje odkritost in neposrednost, dostopnost in razumevanje.«

B. M. o odnosih na kratko pove: »Odnosi so zadovoljivi.« S. Ž. jih analizira in pove, da jih vidi »v najožjem delovnem okolju v veliki meri kot dobre in kolegialne odnose z zelo redkimi izjemami, ki temu niso kos. Tega sodelovanja in že naštetega pa je žal manj v liniji od glavnega direktorja navzdol. Zadeve dosti bolje delujejo na nižjih ravneh.« D. Č. o odnosih zaključí z mislijo: »Zelo spreminjajoče, odvisno od dnevnih obremenitev. Pomembno je poslušati, ter

odločitve jasno podati skupaj z ustreznimi argumenti.«

Veliko sodelujočih izpostavi organizacijsko strukturo kot pomemben segment odnosov in komunikacije. B. M. pove, da odnosi »temeljijo na hierarhiji organizacije in medsebojnem spoštovanju«. Pri tem Z. K. razloži primer njihove organizacije: »Pri nas ni klasična hierarhična struktura in tudi komunikacija je veliko bolj sproščena. Prednost naše organizacije je manjše število zaposlenih, ki so na svojih delovnih mestih veliko let. Tako se med seboj zelo dobro poznamo in smo prijatelji tudi izven službenih okvirjev.«

Količina stresa na delovnem mestu

Stres na delovnem mestu vodje zaznavajo. Spreminja se le njegova intenziteta v odgovorih. Vodje, ki se ne ukvarjajo s čuječnostjo, ga ocenjujejo med srednje veliko, veliko in ekstremno. B. M. pove: »Stres je vedno prisoten. Spreminja se samo njegova intenziteta. Doživljam ga kot utrujenost, pomanjkanje delovnega elana, včasih tudi razdraženost.« D. Ki. se strinja: »Stresa pri našem delu je ogromno. Ker smo zavezani k opravljanju nalog v dobro državljanov Republike Slovenije in moramo delati z razpoložljivimi sredstvi, je velikokrat izredno stresno v dani situaciji opraviti nalogo tako, da je opravljena dobro, kljub temu da nimaš na voljo optimalno količino resursov za reševanje naloge. Osebno stres zaznavam kar močno.«

D. Č. se opre na trenutno stanje v podjetju, ki je zaradi pandemije še toliko zahtevnejše: »V trenutni situaciji ekstremno. Dana situacija okrog virusa in omejitve poslovanja je delovanje postavila na glavo. Način dela se spreminja iz ure v uro in od človeka zahteva nenehno vpetost in pripravljenost. To se odraža na občutku stresa tako pri meni kot pri mojih sodelavcih.«

Videnje stresa in razlogov zanj R. P. opiše z besedami:

Stres je pri vodenju prisoten pretežno vedno. Kljub korektnim odnosom je dejstvo, da vodja in podrejeni (sodelavci) svojo vlogo zaznavamo različno. Vodja poskuša skozi korekten odnos dosegati zadane cilje organizacije in nemoteno izvajanje delovnih procesov, sodelavci mnogokrat korektnost (ali celo prijaznost) vidijo kot priložnost »pritiska« na vodjo za uveljavljanje pravic in ugodnosti, ki bi jih postavila v prednost pred sodelavci. Dodaten dejavnik stresa so opravila ocenjevanja in opravljanja letnih razgovorov, saj sodelavci praviloma sebe vidijo v drugačni (boljši) luči kot vodja. Objektivnost vodje mnogokrat ni prepoznana kot kvaliteta pri posameznikih.

S. Ž. razloži svoje videnje razlogov za občutenje stresa: »Stres je žal zmeraj bolj prisoten. Povzročajo ga predvsem novodobni dejavniki vsakdanjega življenja, kot so hitenje, pohlep, apatičnost, nezmožnost empatije, goljufanje, nespoštovanje zakonov, pravilnikov in občečloveških vrednot.«

Z. K. zaključí s svojo razlago: »Z leti definitivno vse bolj zaznavam stres. S pomočjo sodobnih komunikacijskih sredstev je posameznik 24 ur na dan vpet v delo, vsaj posredno. Dandanes ni

več ločnice med delovnim časom in prostim časom, zato se človek nikoli ne spočije in odklopi od dela. Tako se stres v posamezniku nabira veliko bolj kot nekoč, ko ni bilo tako direktne komunikacije in nisi zmotil zaposlenega popoldne na kavču, ker si potreboval informacijo.«

Način blaženja vplivov stresa

Sodelujoči v prostem času stres blažijo predvsem s športom in obiski narave s prijatelji ali sami. D. Ki. izjavi: »Za spopadanje s stresom mi največkrat pomaga šport. Šport je tisti kanal za sproščanje in resetiranje možganov.« Tudi D. Č. daje prednost športu ter naravi in pove: »Sicer pa rada v popoldanskem času telovadim ali se sprehajam v naravi.« Podobno razmišljata B. M.: »Stres poskušam vsak dan minimalizirati in preprečevati njegovo večanje. Ker sem imel že težave zaradi njega, ga poskušam kanalizirati s sprehodi v naravo.« In Z. K.: »Šport je predvsem tisti kanal za sproščanje stresa.« R. P. zaključí: »Spopadanje s stresom na osebni ravni je odvisno od vsakega posameznika, da si najde svoje zatočišče miru in tišine. Osebnostno so to živali (psi, konji), prijetna družba in narava, filmi ...«

Sodelujoči pa si pri spopadanju s stresnimi situacijami pomagajo tudi s časovnim razporedom reševanja nalog in postavljanjem prioritete. Kot razloži R. P.:

Izkušnje učijo, da se je s stresnimi situacijami dobro spoprijeti čim prej, saj odlašanje samo krepi negativne posledice stresa. Premislek pred odločitvami, odkrit pogovor s sodelavci (predvsem poslušanje), pa tudi priznavanje lastnih napak in hkrati izpostavljanje dobrih lastnosti (ne samo kritike) so velikokrat močan dejavnik zmanjšanja stresa. Če ima vodja pri vodenju in organizaciji lastnega dela manevrski prostor pri delovnih procesih (zaupanje vodstva), je to dodatni dejavnik zmanjševanja stresa.

Strinja se tudi D. Č.: »Naloge rešujem vedno korak po korak. Začrtam si terminski plan.« Z. K. nadaljuje in razloži: »[S]icer pa poskušam nenujne stvari odložiti za čas, ko jih je možno na manj stresen način rešiti. Seveda če to dovoljuje časovni okvir. Pomembno si je znati postaviti pravilne prioritete, saj vsega naenkrat ne moreš rešiti.« Eden izmed vodij, S. Ž., je izpostavil treninge komuniciranja in delo predvsem na sebi: »Udeležujem se treningov komuniciranja, berem strokovno literaturo, se pogovarjam in analiziram konkretne situacije. Včasih povprašam tudi kakšnega strokovnjaka. Predvsem pa delam na sebi, da bi zadeve obravnaval in doživljal na racionalni in ne na emocionalni ravni.«

Prav tako je v enem od primerov potrebna strokovna pomoč zaradi težav v preteklosti. Sodelujoči poleg tehnik samopomoči uporablja tudi pomoč strokovnjaka in s tem obvladuje stres ter ga zmanjšuje.

5.2.2 Vodje, ki izvajajo prakse čuječnosti

V drugo skupino intervjuvancev smo vključili šest posameznikov, ki opravljajo funkcijo vodenja in se v svojem življenju redno ukvarjajo s katero izmed čuječnostnih praks. Intervju z

njimi je imel dodana vprašanja s področja čuječnosti in o njihovem doživljanju posledic vpeljave čuječnostnih praks v njihov vsakdan.

Razlog vpeljave čuječnosti v svoj vsakdan

Skupen imenovalec za vpeljavo čuječnosti v svoj vsakdan je iskanje sprostitve in spopadanje s stresom. D. Ko. pove: »Zaradi vsakodnevnega stresa sem iskal rešitev za učinkovito sproščanje popoldan, po delu. Tako sem čuječnost vpeljal v vsakdanje življenje. Vsak dan ob 12h naredim triminutno čuječnostno vajo, s katero pogledam, kaj se v mojem telesu dogaja.«

Srečanje s čuječnostjo je bilo v nekaterih primerih načrtno, kot v primeru S. G.: »S čuječnostjo sem se srečal nekaj let nazaj, ko sem delal v tujini. Razlog je bil predvsem, da sem iskal način, kako se sprostiti po napornem delovnem dnevu.« V drugih primerih pa je bilo srečanje s čuječnostnimi praksami povsem naključno.« J. J. opiše: »S čuječnostjo sem se srečal pred osmimi leti, ko sem zaključeval fakulteto. Iz radovednosti sem se priključil začetni skupini meditacije in bil navdušen nad njo. V življenju sem potreboval odklop od modernega načina življenja in meditacija mi je ponujala izhod. Začel sem iskati informacije in raziskovati področje. Trudim se, da je čuječnost oziroma prisotnost v danem trenutku prisotna ves čas mojega delovanja.«

Podobno se začetkov in spoznavanja čuječnosti spomni M. Ž.: »S čuječnostjo sem se srečal približno pred tremi leti. Razlog je bil naključen. V omenjenem obdobju sem se spopadal z ogromno stresa in izgorelosti, kar pa sem ugotovil šele nekaj mesecev kasneje. Pomagala mi je dobra prijateljica, ki me je povabila na vodeno uro meditacije. Skozi nekaj treningov sem začel razumeti filozofijo razmišljanja, ki me je pritegnila. Tako sem tudi sam začel raziskovati čudoviti svet čuječnosti in jo popolnoma uvedel v svoje življenje.«

Vsem je skupno, da je čuječnost zaradi ugodnih vplivov na umiritev in ohranjanje notranjega miru postala del vsakdana vseh sodelujočih. T. P. ob tem razloži:

S čuječnostjo sem se srečal pred 14 leti. Natančneje sem se srečal z meditacijo, ki je po mojem mnenju ena najboljših oblik čuječnosti. Na začetku nisem vedel, kaj pomeni čuječnost, ampak že po prvi uri meditacije sem globoko v sebi začutil, da gre za nekaj, kar mi bo spremenilo življenje. Zelo hitro sem se zavedal, da trajni notranji mir in zadovoljstvo lahko posameznik dobi samo z meditacijo in drugimi oblikami čuječnosti. Vsi ljudje to iščejo in si globoko v sebi tudi želijo. Iščejo pa na napačnem mestu, v zunanjem svetu, kjer to ne obstaja. Dandanes je čuječnost postala del mojega življenja.

M. B svoje čuječe začetke spozna v športu in odpiše: »Z meditacijo sem se srečal v najstniških letih med treniranjem borilne veščine karate. Predstavil mi jo je takratni trener in postala je del mojega vsakdana, tako kot šport in celotna njegova filozofija. To bo sedaj že 30 let.«

Izzivi modernega vodenja

Izzive modernega vodenja vidi skupina, ki se ukvarja s čuječnostjo, predvsem v osebni rasti, spoštovanju in vrednotah. M. B. in S. G. sta kratka v svojem razmišljanju. Zanju je »največji izziv modernega vodenja spodbujanje odgovornosti«, pravita.

T. P meni, da:

Moderni vodja mora imeti kvalitete, kot so odločnost, mirnost, hvaležnost, notranja moč, ljubezen, stremljenje po bogu (ali kakor koli imenujemo višjo silo, ki nam pomaga v življenju), potrpežljivost, iskrenost, skromnost, modrost, sprejemanja. Vse to so notranje kvalitete, ki jih posameznik znotraj sebe že ima, ampak zaradi prevelikega osredotočanja k zunanjemu svetu te kvalitete ne morejo priti v ospredje novega življenja in tudi vodenja drugih. Moderni vodja se mora zavedati tega in vsak dan delati na sebi. Potrebno je, da se te kvalitete čim bolj izrazijo v njegovem življenju in vodenju drugih.

Podobno o modernih vodjah in izzivih razmišlja J. J.: [K]i posledično izgubila stik s sedanostjo, hvaležnostjo, sočutjem in ljubeznijo. Pomembni so samo zunanji, materialistični rezultati. Duhovnost je potisnjena na stran. Moderni vodja bi moral biti vzgled povsem nasprotnemu polu. Moral bi biti potrpežljiv, hvaležen, skromen, iskren in odprt. S svojimi vrlinami, mirnostjo in preudarnostjo bi moral biti svetilnik organizacije, ki kaže pravo smer in jo usmerja.

M. Ž. svoje videnje vodje povzame z besedami: »Kot moderni vodja moraš biti osebno zelo odgovoren, zanesljiv in vzpodbuden. Odgovoren moraš biti tako do okolja, v katerem delaš, kot tudi in predvsem do sebe in svojih sodelavcev. Najpomembnejše se mi zdi izpostaviti medsebojno spoštovanje med podrejenimi in nadrejenimi kot izziv modernega vodenja. Zdi se mi, da je danes vse preveč izgube vrednot in nepotrpežljivosti.

Po njihovem mnenju je potrebno je biti buden in osredotočen. Kot razmišlja J. J.: »Moderno okolje se nenehno spreminja. Obkroža ga brezpogojna tekmovalnost.« Razmišljanju pritrudi tudi M. B., ki pove, da je pomembno »prilagajanje spremembam trga in zadovoljevanje apetitov vseh deležnikov procesa«. Nenehno spreminjajoče se okolje zahteva celosten pogled in hitre prilagoditve na spreminjajoče se razmere. Reakcijski čas prilagoditve odloča o preživetju v mednarodnem okolju delovanja. S. G. tako vidi izziv, ki je »prepoznava težav in reševanje le-teh. Kar predstavlja širok spekter delovanja. Osnova je pristop k reševanju, pregled težave, predvidevanje, odločitev in hitra reakcija.« D. Ko. razloži: »Vodenje postaja vse bolj kompleksen pojav, saj se trgi globalizirajo, obenem pa razvoj tehnologije eksponentno raste. Zato se je kot vodja potrebno hitro odločati in prilagajati. Pomembno je slediti trendom spreminjajočega se okolja. V nasprotnem primeru lahko hitro pripelješ podjetje v slabo poslovanje.«

Vodje kot enega izmed izzivov modernega okolja izpostavljajo medosebne odnose znotraj kolektiva, ki lahko vplivajo na delo in produktivnost. M. Ž. ob tem povzame: »Predvsem se mi zdi pomembno, da se zaposleni med seboj počutijo sproščeno in delujejo kot dober tim. Največji

izziv modernega vodenja je dobra ekipa, ki stoji za vodjo in v katero vodja verjame ter ji zaupa. Samo dobra ekipa in njena podpora pomagata vodji dosežati zelene rezultate.«

Motivacija in motiviranje oseb je pomembno z vidika delovnega elana kolektiva in doseganja zelenih ciljev. M. B. pove: »Moderni izzivi vodenja so, vsaj iz mojega področja delovanja, motiviranje delavcev za opravljanje dela.« Strinja se tudi S. G. in pravi, da je pomembna »motivacija, ki vpliva na produktivnost posameznika«.

Način sprejemanja pomembnih odločitev

Čuječi vodje so si enotni, da hitro in instinktivno sprejemanje pomembnih odločitev, ni dobra praksa. M. Ž. ob tem pove: »Nikoli se osebno ne odločam na prvo žogo, saj so hitre in nepremišljene odločitve po večini kasneje neustrezne.« Strinjajo se, da si je potrebno vzeti čas za premislek in preverjanje različnih informacij ter vidikov odločitve. Prav tako je pomembna posledica, ki jo odločitev prinese. M. B. ob tem pove: »Nikoli se ne odločam takoj, če to res ni nujno potrebno. Vedno zberem vse informacije, ki so mi na voljo.« Podobno razmišlja S. G. in razloži: »Zberem vse potrebne podatke oziroma razpoložljive informacije. Glede na te informacije si sestavim scenarij v glavi in primerno ravnam glede na celoten vidik zadeve. Odvisno od kompleksnosti odločitve in njenih posledic traja faza preverjanja in odločanja. Včasih je to tudi več manjših korakov, preden se izvede glavni korak, saj s tem lažje nadzoruješ več spremenljivk.«

D. Ko. predstavi svoj vidik razmišljanja: »Odločitev sprejemam na podlagi dosedanjih izkušenj. Pomembne odločitve vedno sprejemam premišljeno, na podlagi razmisleka in zbranih informacij. Z razliko od nepomembnih, ki jih po navadi sprejemam hitro, instinktivno, brez veliko premisleka.«

J. J. o načinu sprejemanja odločitev pove: »Odločitve poskušam vedno sprejemati mirno in preudarno. Poskušam se ne vznemirjati ali se odločati na podlagi občutka. Občutenja, kot so vznemirjenje, jeza, žalost, obup poskušam izolirati. Prav tako poskušam pomembne odločitve pogledati iz več zornih kotov. Nikoli ne gledam samo iz svoje perspektive, saj je to le en pogled na stvar. In je omejitiv.«

Strinja se tudi T. P.: »Moje mnenje je, da se ni priporočljivo odločati prehitro, razen v ekstremnih primerih, recimo ko gre za neposredno ogrožanje življenja. Pred drugimi pomembnimi odločitvami je pametno počakati, da se čustva pomirijo in da smo notranje čim bolj mirni. Pomembno je, da imamo tudi potrebne informacije o zadevi, o kateri se odločamo.«

Pri odločitvah in zbiranju informacij se vodje zatekajo tudi k drugim pogledom in vprašajo sodelavce ali podrejene za njihov nasvet. D. Ko. razloži: »Pri tem se posvetujem s kolegi, ki imajo podjetja s podobne branže, saj mi je pomembno spoznati tudi druge vidike razmišljanja. Če je potrebno, se posvetujem tudi z zaposlenimi. Predvsem s temami, ki se neposredno

lotevajo njihovega dela in imajo vpliv na njih.

J. J. pove: »V kolikor obstaja možnost, za nasvet vprašam tudi koga drugega. Največkrat je to moja žena, sicer pa kateri od zaposlenih.« M. B. misel razširi: »Če je možno, svoje mišljenje predstavim podrejenim in jih povprašam po njihovem videnju. Zadeve želim, v kolikor se seveda to da, približati podrejenim in sprejemati splošni konsenz.« M. Ž. opiše svoj način sprejemanja odločitev: »Pri sprejemanju pomembnejših odločitev se zmeraj posvetujem s samim vodstvom podjetja ter pravno službo. Prav tako za nasvet vprašam vsaj enega od zaposlenih, saj na nekatere odločitve in vidike poslovanja gledajo povsem drugače, iz svoje perspektive. Rad imam, da tudi zaposleni pomagajo s svojim mnenjem pri odločitvi, saj je njihovo mnenje izredno pomembno.«

Zaznani vpliv izvajanja čuječnosti na sprejemanje odločitev

Vsi sodelujoči zaznavajo vpliv čuječnosti praks na svoj način odločanja o pomembni stvareh. Poročajo, da jim čuječnost pomaga pri pogledu z distance, brez čustev in brez vnaprej pripravljenih vzorcev iz podzavesti. Kot pove S. G. ki razloži.: »S pomočjo čuječnosti sem se naučil potrpežljivosti in nepristranskosti. Dejstva opazujem takšna, kot so, kar mi pomaga pri odločitvah.« S pomočjo čuječnosti čutijo nadzor nad svojimi mislimi in nad situacijo samo. Pri svojih odločitvah so mirni in zbrani. M. B. svoje mnenje o vplivu izvajanja čuječnosti na sprejemanje odločitev opiše z besedami: »Meditacija me je naučila mirnosti in zbranosti, tako tudi delujem v življenju. Ni potrebno hiteti, saj nam življenje ne bo nikamor pobegnilo. Menim, da mi mirnost in zbranost pomagata, saj vidim stvari bolj jasne.«

M. Ž. svoj pogled razloži z besedami: »Čuječnost ima velik vpliv name in moje sprejemanje odločitev. Zagotovo. Odločitev ne sprejemam več impulzivno, na 'prvo žogo'. Na njih več ne gledam čustveno, pač pa poskušam svoje občutke in čustva odmaknit ter se osredotočit na razpoložljive informacije. Tako sem ob pomembnih odločitvah manj napet in tudi občutek imam, da bolje nadzorujem situacijo.«

J. J. vpliv čuječnosti dojema na način: »Seveda. Zavedati sem se začel, da moj pogled, moj način razmišljanja ni edini. In zagotovo ne brezpogojno pravilen. Začel sem sprejemati tudi druge poglede, druge načine razmišljanja. Preprosto sem se odprl in si pustil sprejeti tudi drugačno mnenje. Z nevpletanjem občutkov sem veliko bolj miren in tudi razmišljam lažje. Ne obremenjujem se z nenehnimi vprašanji, za katere nimam ne odgovorov ne vpliva nanje.«

T. P. svoje mnenje in občutke poda kot:

Dnevna meditacija, potrpežljivost in vse informacije, ki so na voljo v zvezi odločitve, pripomorejo k pravi odločitvi. Bolj je zadeva pomembna, bolj moramo biti pozorni na naš notranji mir in občutke. Če med meditacijo ali drugo vajo čuječnosti, torej ko smo z vsem bitjem v sedanjosti, tukaj in zdaj, dobimo odgovor za našo odločitev in smo ob tem mirni in imamo dobre občutke, potem je velika verjetnost, da je odločitev prava. Moje mnenje je, da ima

čuječnost velik in predvsem pozitiven vpliv na moje odločitve. Sčasoma dobiš spoznanje, da to zelo pozitivno vpliva na tvoje življenje, družino, delo in ljudi okrog tebe.

D. Ko. pritrdi z mislijo: »Da, seveda. Pogledam vase, kaj mi sporoča telo in moja podzavest. S tem boljše razumem svoje odzive in odzive mojega telesa. Hkrati pa spoznavam, zakaj se odločam in odzivam na neki način.«

Uporaba čuječnosti pred pomembnimi in stresnimi situacijami

Sogovorniki poskušajo biti v stanju čuječnosti ves čas svojega delovanja. To pa je po njihovih besedah odvisno tudi od izkušenosti posameznika in stopnje čuječnosti, ki jo dosega. M. B. pove: »Dihalne vaje so del mojega vsakdana in načina delovanja. Tako sem vedno miren in zbran. Ni potrebe, da bi se zatekal k umirjanju, saj poskušam tako delovati ne glede na vplive okolja. T. P. se strinja: »V stanju čuječnosti poskušam biti ves čas, ne samo pred pomembnimi odločitvami. Seveda ni lahko, ampak to je kot šport, kot mišica. Več treniraš, lažje je.« J. J. doda svoj pogled: »Poskušam se zavedati svojega obstoja, telesa, čustev in misli v vsakem trenutku. Pritrdi tudi M. Ž., ki pove: »V stanju čuječnosti poskušam delovati ves čas. Kar pa je izredno težko, saj sem tako rekoč še vedno začetnik na področju.«

Po potrebi se tisti z nižjo stopnjo zmožnosti vztrajanja v budnosti in z manj izkušnjami na področju čuječnosti zatekajo tudi k vajam čuječnosti pred samimi odločitvami. Vaje jim pomagajo zbrati misli, umiriti telo ter duha in jasneje videti rešite. J. J. razloži: »Kadar dobim občutek, da sem malo popustil, se enostavno ustavim za trenutek, dva in se v mislih osredotočim na dihanje. Misli se umirijo in nadaljujem z zavedanjem trenutka.« D. Ko. ponazori svoj način spopadanja z izzivom z besedami: »Pogosto se, kadar zaznam stres v svojem telesu, zatečem k triminutnim čuječnostnim vajam, ki me sprostijo in mi pomagajo, da se odmaknem od stresa in ga pogledam od daleč, brez čustev. Velikokrat izvajam avtogene treninge, s katerimi imam občutek, da nadzorujem situacijo.«

Podobno opiše M. Ž.: »Ko začutim, da začnem izgubljam nadzor nad sabo in svojim umom, se po navadi umaknem v pisarno in naredim kakšno krajšo vajo sproščanja ali praznjenja glave. Umirim misli, umirim telo in ponovno najdem samega sebe. Po tem se seveda počutim veliko bolj sproščeno in nadzorovano.«

Odnosi s podrejenimi

Čuječi vodje svoje odnose s podrejenimi opisujejo predvsem kot dobre in korektne. T. P. je v opisu kratek in pove, da »med nami so odnosi korektni«. Vodje izpostavljajo pomen obojestranske komunikacije, spoštovanja in sodelovanja. S. G. ob tem pove, da odnos »lahko izrazim kot dvostransko spoštovanje. Spoštujete me kot vodjo in jaz jih spoštujem kot sodelavce.« Podobno tudi D. Ko.: »Naše odnose bi opisal kot mehko vodenje in dobre odnose.

Pomembna sta odkritost in pristen pogovor, brez obtoževanj ali obsojanj. S tem ti tudi podrejeni zaupajo več. Ne dvomijo vase in jih ni strah, da bodo naredili napako.«

Odnosi večinoma izhajajo iz položaja enakosti, čeprav po organizacijski strukturi položaj med njimi ni enak. M. B. razloži: »Z mojega vidika so odnosi odlični. Čeprav se ne strinjamo vedno v svojih pogledih, znamo o stvareh predebatirati. Na koncu pa moram kot vodja odgovornost odločitve prevzeti jaz. In od sodelavcev pričakujem, da mi sledijo, tudi če se morda ne strinjajo, saj le tako lahko delo poteka ne moteno.«

J. J. svoje videnje odnosov razloži:

Odnosi so korektni, večina opazovalcev jih opiše z dobri, celo odličnimi. Med nami ni konfliktov. Nikoli ne poskušam na podrejene vplivati ali jih kakor koli spreminjati. Na začetku sodelovanja so nekateri zapustili kolektiv, saj jim način dela ni ugajal. Potrebovali so konflikt. S sedanjo ekipo pa sodelujemo tvorno. Pomembne so mi njihove misli, njihove ideje, njihovo razmišljanje. Velikokrat mi pokažejo drugačno pot, ki se na koncu izkaže za pravilno. Hvaležen sem jim za to, saj se tudi sam marsikaj naučim od njih.

M. Ž. ob tem razmišlja in razloži:

Odnosi med nami so po mojem mnenju korektni in zadovoljivi. V našem podjetju imamo pravilo, da po prvih treh mesecih sodelovanja z vsakim novimi zaposlenimi izvedemo osebni razgovor. Zaposleni sami lahko predstavijo svoj pogled na naše podjetje in predlagajo morebitne izboljšave. Iz vidika sodelovanja nadrejeni – podrejeni mi tak način veliko pomeni. Pomembno mi je mnenje zaposlenih, za katere se trudim, da se počutijo kot lastniki. Samo tako je odnos med nami v kolektivu pristen. In potem je lažje delati. Seveda drži, da se ob stresnih situacijah (polni urniki dela, povečan obseg dela, nenehne spremembe) odnosi med nami nekoliko na »trnih« oziroma so bolj napeti, vendar se trudim, da zaposleni razumejo, da se skupaj trudimo za doseg zastavljenih skupnih ciljev in smo na isti ladji.

Sprememba odnosa do sodelavcev kot posledica čuječnosti

Spremembe v odnosih, ki so posledica uvedbe čuječnostnih praks vodij v svojem življenju, opazijo vsi. V interakcijah s podrejenimi so mirnejši, bolj zbrani in neimpulzivni. S. G. odgovori: »V službi in nasploh v življenju sem bolj miren, umirjen. Na stvari gledam nečustveno in probam tako tudi reagirati. Zdi se mi, da se je občutno zmanjšalo število konfliktov v odnosu do sodelavcev. Stvari me več ne spravijo s tira, znam se vživeti v posameznega delavca in hitreje pridemo do zelenega cilja.«

Vodje opisujejo, da lažje razumejo reakcije svojih sogovorcev in se lažje vživijo v njihovo razmišljanje. Zaposleni opazijo odprt odnos vodje, zato veliko lažje pristopijo do nadrejenega s svojo idejo ali željo po pomoči. J. J. v zvezi s tem pove.: »Ne obsojam, ne pričakujem, ne spreminjam. Samo pozorno opazujem, poslušam, sprejemam in sodelujem.« T. P. razloži: »Ocenjujem, da so se odnosi izboljšali predvsem v smislu, da sam bolje razumem ljudi okrog sebe in bolje, kot sem jih prej. Z boljšim razumevanjem, vedenjem in razumevanjem reakcij

drugih se odnos izboljša. Spreminjamo lahko namreč samo sebe in ne druge.«

M. Ž. pri tem ugotavlja: »Opažam, da zaposleni veliko lažje pristopijo do mene in so v interakciji z menoj bolj sproščeni. Sam gledam na njih drugače. Ne iščem in ne obsojam napak. Poskušam razumeti njihov pogled na stvar in poslušam razloge njihovih dejanj. Prav tako me stvari ne spravljajo iz tira. Imam nadzor nad sabo in s tem ohranjam nadzor tudi nad našimi odnosi.«

D. Ko. se strinja: »Vsekakor pa mi čuječnost pomaga, da sem v odnosih s podrejenimi bolj prisoten, da nadziram svoje misli in občutke in predvsem, da sem neobsojajoč. S takšnim načinom imamo s podrejenimi izredno dobre odnose in podrejeni vedo, da se lahko name obrnejo s kakršno koli težavo.«

V dveh intervjujih sodelujoča spremembe odnosa zaradi vpliva čuječnosti nista mogla oceniti, saj sta se s čuječnostnimi praksami srečala pred nastopom vodstvene funkcije, tako da nimata izkušenj iz obdobja pred tem. D. Ko. razloži: »Ne morem natančno odgovoriti, ker jo izvajam že dolga leta in sem se z njo srečal, še predno sem bil vodja.« M. B. prav tako pritrdi: »Žal tega ne morem oceniti, saj sem se s temi praksami srečal veliko prej.«

Sprejemanje čuječnosti s strani sodelavcev

Zaposleni, ki so seznanjeni z izvajanjem čuječnosti svojih nadrejenih, jo v vseh primerih sprejemajo kot dobro. Še več, veliko jih zadeva pritegne tako, da postavljajo vprašanja o temi ali so celo sami poskusili katero izmed tehnik. T. P. nam razloži:

Nivo zavesti je pri ljudeh različen, zato je sprejemanje čuječnosti s strani sodelavcev tudi temu primerno. Nekateri se smejiijo, drugi so proti, tretji sprejemajo zadevo pozitivno. Vedno več je takšnih, ki se teh stvari zavedajo in želijo več informacij. Naredil sem nekaj predavanj in delavnic na to temo in res vsi, ki so bili prisotni, so bili zelo pozitivni do vsega, kar je bilo predstavljeno. Opažam, da se jih vedno več odloča za zdrav način življenja, kot so gibanje, zdrava prehrana in prakticiranje čuječnosti, kar je res zelo pozitivno.

M. B. svojo izkušnjo opiše z besedami: »Nekateri izmed mojih sodelavcev so tudi člani športnega društva, kjer vadimo karate. Posameznikom, ki poleg treniranja večšine želijo spoznati še duhovno rast, dodatno pomagamo pri meditativnih vajah.« Mnenje J. J je: »Zaposleni pri nas dobro sprejemajo čuječnost. Opazili so spremembe pri meni, v našem odnosu in s tem jih je stvar pritegnila. Velikokrat me kdo vpraša za kakšen nasvet. Dva naša zaposlena sta celo zbrala pogum in se priključila meditacijski skupini. Sedaj sta zelo hvaležna za pozitivno spremembo v življenju.«

Na drugi strani so vodje, ki o svoji čuječnosti niso oziroma še niso govorili s svojimi podrejenimi, kot recimo S. G.: »Podrejeni o tem niso seznanjeni.« D. Ko. o tem pove: »Zaposleni neposredno ne vedo, da izvajam čuječnost. Nikoli jim o tem nisem govoril, tudi

pogovarjali se o tem nismo. V pogovorih z njimi mi še nihče ni zaupal, da zadeve pozna. Osebno vedno spodbujam kreativno okolje in relaksacijske vaje, tako da sem jim en del čuječnosti že približal, ne da bi jim to sploh povedal.«

Glede na dejstvo, da so kljub vsemu njihovi odnosi dobri, lahko zaključimo, da takšen način delovanja svojega nadrejenega zaposleni sprejemajo. Sicer bi se to najverjetneje kazalo na samem odnosu med njimi. M. Ž. svoje mnenje opiše tako: »Lahko ocenim naš odnos, ki je zelo dober, kar pripisujem čuječnosti. Zaposleni sprejemajo naše odnose, torej sprejemajo mene in moj način razmišljanja/delovanja. Tako, da bi lahko odgovoril, da sprejemajo mojo čuječnost. Nimam informacije, ali kateri od zaposlenih prakticira čuječnost, imamo pa v načrtu, da bi zaposlenim omogočili vodene treninge čuječnosti kot dodaten način izobraževanja in stimulacije.«

Vpliv čuječnosti na svoje vodenje podrejenih in njihovo motivacijo za delo

Vodje zaznavajo vpliv čuječnosti na svoje vodenje podrejenih in na njihovo motivacijo predvsem z vidika zmanjšanja konfliktov, kar posredno vpliva tudi na to, da ne prihaja do situacij, ki bi lahko demotivacijsko vplivale na vse prisotne. Podrobno razloži D. Ko.: »Čuječnost vsekakor pozitivno vpliva na vodenje. Z njo lažje prepoznavam svoja čustva in ne prihajam v položaj s sodelavci, ki bi bil demotivacijski za njih ali zame. Glede na naš odnos in klimo v našem podjetju lahko rečem, da so zaposleni motivirani za delo. Velikokrat sami prihajajo s svojimi idejami in ni jim težko delati tudi, kadar je obseg dela večji. Zdi se mi, da se je čuječnost izredno dobro preslikala na njih in njihovo delo.«

Podobno razmišlja tudi J. J., ki o vplivu čuječnosti pove: »Vpliv čuječnosti se nedvomno kaže v okolju, ki ni več konfliktno. Dobri odnosi in dobro delovno vzdušje spodbujata ljudi pri njihovem delu in njihovi kreativnosti. Tako čuječnost posredno vpliva tudi na motivacijo zaposlenih.«

M. Ž. se ob tem spominja: »Odkar so se spremenili naši odnosi, imam občutek, da ljudje raje delajo. Ne pregovarjamo se več, ne potrebujem vsake stvari pokazati, povedati, usmerjati. So bolj samoiniciativni in angažirani za izvedbo naloge.«

S svojega področja delovanja razmišlja S. G.: »Delo, ki nam je naloženo, mora biti enostavno opravljeno. Imamo postavljene roke in teh se držimo. Opažam pa, da zaradi manj konfliktov delo poteka bolj tekoče in sproščeno.«

Motivacija zaposlenih je v glavnem odvisna od delavcev samih. Ker lahko vplivamo le nase in posledično ne moremo vplivati na druge, mora vodja le omogočiti ugodne pogoje za delo in motiviranost delavca. Od zaposlenih samih pa je odvisno, ali to sprejmejo in uporabijo. M. B. pravi: »Vpliv človekovega načina delovanja se vsekakor odraža tudi na okolju, ljudeh in medsebojnih odnosih. Na nas samih je, da se odločimo, da bomo delovali na način, ki se nam

zdi pravilen. In tako delujemo ne glede na izzive.«

Še bolj nazorno s primerom razloži T. P.: »Osebnop opažam vpliv na vodenje podrejenih in njihovo motivacijo, da seveda. Vendar pa je to odvisno od vsakega posameznika. Veste, če imate v hiši rolete spuščene, svetloba ne more priti v hišo, čeprav zunaj sije sonce. Potrebno jih je dvigniti višje. Višje so, več svetlobe lahko pride. Enako je z našo zavestjo, kar pa lahko spremeni s svojo odločitvijo le vsak posameznik.

Količina stresa na delovnem mestu

Količina stresa na delovnem mestu je odvisna od stopnje čuječnosti in izkušenosti na tem področju. Posamezniki, ki že vrsto let izvajajo čuječnost, so sposobni skoraj popolnoma izničiti stres. S svojim zavedanjem in osredotočenostjo na dani trenutek si ne dopustijo, da bi situacijo doživljali kot stres, kar pomeni, da stresa v njihovem življenju ni. M. B. nas pouči:

Stresa je v življenju toliko, kolikor si ga povzročimo sami oziroma si ga dovolimo povzročiti. Zavedati se moramo, da je pogled, s katerim gledamo na stvari, naš lasten. Nekdo drug lahko stvar vidi povsem drugače. Pomeni, da stvari niso nujno takšne, kot si jih mi zamislimo, kot jih mi doživljamo, kot jih mi občutimo. Torej imamo vpliv na zaznavo, oziroma bolje rečeno, lahko vplivamo, da bomo stvari videli drugače, kot jih vidimo trenutno. Določene stvari lahko doživljamo kot stres ali pa tudi ne. Na nas je. Osebnop nimam težav s stresom.

T. P. podobno razloži svoje prepričanje: »Najprej se je potrebno zavedati, kaj nam ljudem povzroča stres. Stres po navadi pride takrat, ko nekdo ne naredi nekaj tako, kot smo si mi zamislili, ali ko delo ni opravljeno v določenem roku, kot smo predvideli. Torej, potrebno se je naučiti sprejemati vsak trenutek, kot se zgodi, in delati najboljše, kar v tem trenutku lahko. Bolj te stvari vadiš, manj ima stres vpliv nate.«

Tudi J. J. se strinja in doda: »Pri naši dejavnosti obstajajo določeni pritiski, ki lahko pri ljudeh povzročajo določeno mero stresa, vendar ga sam ne občutim veliko.« S. G. o občutku stresa pove: »Odvisno od izzivov, težav in ostalih faktorjev. Včasih ga ni, včasih je enormen. Včasih je večja zelo pomembna odločitev čisto preprosta in obratno majhna nepomembna odločitev zelo stresna.«

D. Ko. podobno razmišlja: »Stres je seveda velik, vendar se trudimo, da stres kar se da zmanjšujemo in blažimo sproti. Čeprav včasih pride do stresnih situacij, me vodi to, da z občutkom stresa ne bom rešil zadev. Poskušam se čustveno distancirati od situacije, jo sprejeti takšno, kot je in jo enostavno rešiti.

M. Ž. na vprašanje o zaznavi in količini stresa na delovnem mestu pove: »Stres je seveda mogoče zaznati tudi pri našem delu, čeprav gre za vodenje manjšega podjetja. Ta se pojavi predvsem ob napornih urnikih, v času poletnih dni, ko je terensko delo okrepljeno in povečano. Takrat ga je mogoče zaznati kot slaba volja, neprofesionalni odnosi med zaposlenimi,

nasičenost in melanholičnost.«

Način blaženja vplivov stresa

Vsi sogovorniki uporabljajo čuječnostne prakse za zmanjševanje stresa. Nekateri so se stresu sposobni izogniti oziroma ga sploh ne zaznavajo. Situacije, v katerih se znajdejo, opazujejo z razdalje, mirno in umirjeno. Tako zadeve ne doživljajo kot stres oziroma se ta občutno zmanjša. M. B. pove: »Kot rečeno, s stresom se ne spopadam. S situacijami, ki jih je potrebno rešiti, pa se vedno srečujem z ljubeznijo, z iskrivostjo, z navdušenostjo. Iz vsake stvari v življenju se lahko marsikaj naučimo. Če si to le dovolimo.«

Podobno odgovori tudi T. P.: »Čuječnost pomeni prisotnost v trenutku, kar pomeni, da jo je zelo modro izvajati čez cel dan. Moja oblika čuječnosti je meditacija in zavedanje svojega bivanja, telesa, čustev in misli v vsakem trenutku. Poskušam biti v stanju čuječnosti ves dan.«

J. J. razloži svoj pogled na omenjeno: »Ne obremenjujem se s stvarmi, na katere dejansko nimam vpliva. Ne premlevam jih v glavi, ker to v bistvu ne spremeni ničesar. Ne obremenjujem se s strahovi o prihodnosti in praktično poskušam živeti in delovati v sedanjosti. Na ta način si sam ne povzročam stresa, kar je osvobajajoče.«

Tisti, ki čuječnostnih praks še ne obvladajo popolnoma, pa vaje izrabljajo za umirjanje in zmanjševanje stresa. S. G. v svojem razmišljanju omenja: »Se naučiš delati s stresom, z leti to postane rutina. Pomagajo mi čuječnostne prakse in sproščanje.« D. Ko. podrobno opiše svoj način delovanja:

Stres zaposlenih poskušam zmanjševati z odločitvami, kakšno delo bomo sprejeli in predvsem kakšno količino v danem trenutku. V kolikor je obseg dela velik, raje zaposlim še kakšnega novega zaposlenega in s tem razbremenim delavce. Osebnostno pa raje ne prevzamem dela, kot sodelavce silim preko njihovih meja, saj to na dolgi rok vodi v nezadovoljstvo in izgorelost. Kot sem rekel, od stresne situacije se probam distancirati in jo rešiti brez vpletanja čustev in občutkov.

Prav tako M. Ž., ki zadevo opiše:

S stresom se v podjetju spopadamo na več načinov. Na delovnem mestu se trudimo za kratek čas umakniti od napornega urnika, se sestati in sprostiti – krajši premori za kavo/čaj/sok, sproščen pogovor med sodelavci in včasih tudi podaljšani vikendi. Prav tako se trudim, da zaposleni problemov iz delovnega okolja ne prenašajo na svoje domače, zato jih po delovnem dnevu ne kontaktiramo – razen v nujnih, izrednih razmerah. Uvajanje seminarjev čuječnosti je posledica stresnih obdobij in želje, da razbremenimo delavce. Osebnostno rad sodelujem v kratkih premorih, ki sem jih prej omenjal. V prostem času pa rad obiščem naravo in se umaknem v samoto, da imam čas predelati pomembne zadeve in si nabrati novega delovnega elana za prihajajoče izzive. Prav tako meditiram vsako jutro pred delom in zvečer pred spanjem. Takrat telo in um popolnoma umirim.

Nadzor nad stresom zaradi čuječnosti

Vsi sogovorniki občutijo in poročajo, da imajo zaradi čuječnostnih praks občutek, da lažje in bolje nadzorujejo stres in se posledično lažje z njim spopadajo. M. B. pritrdi.: »Seveda. Zaradi čuječnosti in stanja budnosti stresa ne občutim.« J. J. se strinja: »Tako je. Osredotočenost na pomembne stvari in zavračanje ukvarjanja z nepomembnimi reči zmanjša občutek stresa.« D. Ko. o vplivu čuječnosti na nadzor stresa odgovori: »Čuječnost mi omogoča kontrolo višine stresa. Iz z distanco do njega se mu lažje izognem.« S. G. in M. Ž. podobno potrdita pozitivne učinke, da ju vsakodnevno meditiranje umirja in vrača v sedanost. Dnevno prakticiranje budnosti in zavedanja sedanjega trenutka jima omogoča, da situacije ne dojemata tako čustveno. Prav tako situacij ne premlevata v nedogled in se mučita, pač pa jih enostavno sprejmeta, in ko je mogoče, uredita. Brez vpletanja čustev. T. P. zaključí: »Menim, da sem zaradi čuječnosti manj pod stresom oziroma ga lažje nadzorujem. Čuječnost je nekaj, kar bi moralo biti del življenja vsakega posameznika.«

Mnenje o trditvi, da je čuječnost pravi odgovor na izzive modernega vodenja

Vsi sodelujoči čuječi vodje se strinjajo s trditvijo, da je čuječnost pravi odgovor na moderne izzive vodenja, saj vodjam ponuja najdenje njihovega bistva delovanja. D. Ko. pove.: »Vsaka takšna metoda pozitivno vpliva na vodenje in organizacijsko klimo v podjetju, saj vodji omogoča, da se ne izgubi v tem norem svetu, kjer so spremembe vsakodnevne, izzivov pa nikoli ne zmanjka.« M. B. ob tem nadaljuje svoj pogled: »Moderni vodja mora najprej znati voditi sebe, svoje misli in svoje telo. Ko bo obvladal sebe, bo lahko obvladal druge. Takrat bo vodja v pravem pomenu besede. Nekdo, ki ga ljudje vidijo kot vodjo. Ne ker ga morajo doživljati kot vodjo. Ko uspe vodja priti do te točke, so mu na strežaj odprta vrata napredka.«

T. P. razloži svoje prepričanje:

S trditvijo se moram strinjati. Moderni vodja pomeni voditi s pravim vzgledom, kar pomeni tudi neprestano delo na sebi. Duhovno življenje mora biti center življenja, okoli katerega se nato zgradi zunanje življenje. Stvari se najprej zgodijo v notranjem življenju in šele nato v zunanjem. Šele ko bodo vodje enako časa, kot ga posvečajo zunanjemu življenju, namenili tudi notranjemu, bodo postali usrediščeni v svojem miru, ljubezni in poslanstvu, ki ga imajo kot vodje.

J. J. pravi podobno in se strinja, da je potrebna duhovna rast vodje: »Čuječnost odpira čudovita obzorja, ki so del nas in jih sami ne znamo in ne zmoremo občutiti zaradi modernega načina življenja. Poglobiti se je potrebno vase in zunanje dejavnike pustiti zunaj. Z razumevanjem, ponižnostjo, mirnostjo in zbranostjo je lažje spremljati spreminjajoče se okolje in izzive, ki nam jih življenje ponuja. Z vsakim izzivom pa se nečesa naučimo in zato je potrebno biti hvaležen.«

Čuječnost pomaga zmanjšati vplive okolja in sprememb, nadzor nad stresom in izboljšanje odnosa s sodelavci. To pa posledično pomeni manj psihičnih obremenitev za vodje, kar se lahko kaže na boljšem zdravju in počutju. Kot poroča S. G.: »Čuječnost je pravi odgovor za moderen

način življenja nasploh. Pri vodenju pa pomaga vodji ohraniti mirnost, zbranost in psihično zdravost. Delo poteka bolje in predvsem manj viharo, kar se pozna tudi na delavcih.

M. Ž. pa svoje občutke opiše.: »Osebnostno imam s čuječnostjo zelo dobre izkušnje. Prav tako lahko rečem, da odkar sem jo uvedel v svoje življenje, tudi delam lažje. In bolje. Odnosi znotraj podjetja so urejeni, kar mi daje še dodaten občutek zadovoljstva. Vsakodnevni stres, napor in izgorelost se da učinkovito nadzorovati s pomočjo čuječnostnih tehnik.«

5.3 Interpretacija rezultatov

Na podlagi raziskovalnih vprašanj v magistrski nalogi smo oblikovali teme, s katerimi smo pridobljene odgovore razdelili v večje sklope. Z identifikacijo kod smo izluščili širši spekter tem. Kode smo združili v tematsko mrežo na podlagi vsebinske povezanosti. Pridobljeno mrežo smo opisali in raziskali. V nadaljevanju so predstavljene ugotovitve opravljenih intervjujev. Rezultati analize temeljijo na naši lastni subjektivni presoji. Potrdimo lahko zaznan vpliv čuječnostnih praks na vodenje vodij in na njihovo osebno blagostanje.

Kot izzive modernega vodenja vodje predvsem izpostavljajo hitre spremembe poslovnega okolja. To ima za posledico potrebo po spremljanju okolja in nenehnem prilagajanju na spremembe. Vlogo vodje vidijo kot osebo, ki nadzoruje celotno spreminjajočo se situacijo in usklajuje delovanje celotnega sistema glede na potrebe in zahteve. Vodja išče načine in poti do zastavljenega cilja ter prilagaja sistem delovanja zahtevam iz okolja. Je tisti, ki skrbi za motivacijo zaposlenih ter je odgovoren za dobre delovne pogoje in dobro vzdušje znotraj kolektiva. Ima odgovornost za delovanje ekipe in procesa, kar naj bi prenašal tudi na sledilce. Za čuječe vodje so pretežno pomembne osebna integriteta vodje, duhovna rast in vrednote.

Glede sprejemanja pomembnih odločitev vsi sodelujoči navajajo, da jih ne sprejemajo takoj. Zavedajo se, da hitro odločanje brez ustreznih informacij vodi v negativne posledice. Vsi poročajo, da radi zberejo vse razpoložljive informacije in s tem dobijo celostno sliko. Največkrat, če je to mogoče, se posvetujejo ali preverijo prakse iz tujine. Nemalokrat v svoje odločitve vključijo tudi podrejene, na katere se dana odločitev navezuje. Čuječi vodje nekoliko bolj poudarjajo to iskanje širšega konsenza s podrejenimi kot vodje, ki se s čuječnostjo ne ukvarjajo. Vsi imajo namreč občutek, da jim čuječnostne prakse pozitivno pomagajo pri sprejemanju težkih odločitev. Navajajo, da z izvajanjem čuječnosti odločitve sprejemajo mirneje in bolj objektivno. Sposobni so se distancirati od izzivov in jih pogledati širše iz vseh danih perspektiv. V odločitve ne vpletajo čustev, pač pa se odločajo na podlagi danih okoliščin. Pomembnost umiritve je večkrat izpostavljena kot izredno pomembna.

Vodje svoje odnose s podrejenimi ocenjujejo v glavnem kot dobre. Razliko v odnosih znotraj kolektivov je mogoče opaziti predvsem na podlagi struktur organiziranosti podjetja. V večjih hierarhično razdelanih organizacijah temeljijo odnosi predvsem na jasno določenih pozicijah in

pravilih. Temu se podreja večina vodij, čeprav poskušajo nekateri z dodatnimi elementi, kot sta možnost podajanja mnenja, iskanje širšega konsenza ipd., tudi vključevati svoje podrejene v bolj sproščen in osebni odnos. S tem jim dajo občutek slišnosti in veljave njihovega mnenja. Na drugi strani se pri manjših kolektivih ta organiziranost v odnosih zabriše in so si zaposleni veliko bliže. Njihovi odnosi so močnejše povezani. Vodje razložijo, da je omenjeno posledica predvsem dejstva, da so v manjših kolektivih po navadi ljudje primorani izvajati tudi več nalog in ne samo svojih. Zaradi manjšega števila delovne sile je potrebno sodelovanje, prevzemanje in pomoč, kar posledično lahko vodi v pristnejše odnose. Čuječi vodje na tem mestu poročajo, da je praksa čuječnosti vplivala na njihove odnose s podrejenimi. To zaznavajo in potrjujejo vsi vodje, ki redno izvajajo čuječnost. Večina opisuje, da jim to omogoča mirnost in zbranost v odnosih do zaposlenih. Omogoča jim distanco od čustev in s tem možnost nekonfliktnega dialoga. Opisujejo, da so notranje mirnejši in bolj razumevajoči v interakcijah. Ne iščejo več napak zaposlenih in ne obsojajo. S tem pa manj prihajajo v konflikte s podrejenimi. Omenjeno ima po njihovem mnenju vpliv tudi na razpoloženje zaposlenih in posledično na njihov delovni elan. Zanimivo je, da čuječi vodje izhajajo v odnosih iz sebe in pri sebi iščejo vzroke določene ravni odnosa, kar se pri preostalih ni pokazalo.

Vsi anketiranci zaznavajo določeno mero stresa pri opravljanju svojega dela. Večinoma to pripisujejo spremembam, ki se nenehno dogajajo in trudu za doseganje zadanih ciljev. Kot pomemben dejavnik stresa opisujejo moderen način življenja, kjer smo ljudje zaradi sodobnih komunikacijskih sredstev nenehno pod bremenom informacij in svoje prisotnosti v središču dogajanja. Posledice stresa, utrujenosti in nasičenosti se velikokrat kažejo na odnosih v kolektivu in splošnem razpoloženju. Iz intervjujev se da ugotoviti, da čuječi vodje stresu pripisujejo manjši pomen. Poudarjajo, da imajo po večini z izvajanjem čuječnosti večje možnosti nadzora nad njim. Z distanciranjem od trenutnega dogajanja in čustvenim nevpletanjem v posamezne situacije povedo, da lahko omilijo občutek stresa, kar jih ohranja mirnejše in bolj zbrane.

Pri večini intervjujev je kot najboljši način spopadanja s stresom naveden šport in rekreacija v naravi. Vodje tako zmanjšujejo učinke stresa in iščejo poti spoprijemanja z njim. V enem od primerov smo zasledili tudi iskanje pomoči pri strokovnjakih kot način spopadanja s stresom. Na drugi strani čuječi vodje uporabljajo tehnike čuječnosti za umirjanje in sproščanje, kar je poleg omenjenih dejavnosti športa in narave še dodaten način sproščanja stresa. Ugotavljajo, da jim izvajanje čuječnosti pomaga pri zmanjševanju stresa, umirjanju misli in telesa. Čuječnost vidijo kot pomemben ali celo odločilen dejavnik v zmanjševanju in obvladanju stresa. Nekateri navajajo, da med stresnim delavnikom opravijo kakšno krajšo vajo čuječnosti in s tem umirijo telo in duha. Tisti bolj izkušeni pa so celo sposobni sebe odmakniti od stresnih situacij in jih doživljati v glavnem kot nestresne.

Prav vsi čuječi vodje se na koncu strinjajo, da je čuječnost pravi odgovor na izzive modernega vodenja. Po njihovem mnenju čuječnost vpliva tako nanje osebno, da se lažje in bolje

spoprijemajo z izzivi modernega vodenja, kot tudi na vodenje samo in posledično vzdušje v kolektivu. Čuječnost jim omogoča mirnost in zbranost. Pri težavah z napori, stresom in izgorelostjo, jim čuječnost omogoča realen pogled na dano situacijo z distance ter neobsojajočo obravnavo posameznih dogodkov in odnosov.

V nadaljevanju naloge smo z interpretacijo rezultatov in povezovanjem teoretičnega dela odgovorili na tri zastavljena raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: *Kaj vodjam pri njihovem delu povzroča največ stresa?*

Vodje v svojih odgovorih izpostavljajo predvsem tri dejavnike, ki po jim njihovem mnenju povzročajo največ stresa in so zaznani v obeh skupinah. Prvi dejavnik je spreminjajoče se okolje in iskanje rešitev zanj. Vodje morajo pri svojem delu nenehno spremljati aktualno dogajanje, saj se moderno okolje hitro spreminja in zahteva takojšnje spremembe delovanja. Hitri, predvsem pa pravilni odzivi na spreminjajoče zahteve največkrat odločajo o preživetju podjetja v današnjem tekmovalnem okolju. Pritisk okolja in hkrati pritisk doseganja rezultatov, na drugi strani pa osebna in družbena odgovornost vodje tako do kolektiva kot do okolja in sebe, se za vodje lahko kaže v dojemanju situacij kot stresnih. Na to se navezuje tudi drugi izpostavljen dejavnik, ki bi ga lahko opisali kot obseg dela ter časovni pritisk zastavljenih rokov in ciljev. Tekmovalno okolje z inovacijami in nenehnimi željami po boljših in optimiziranih rezultatih je postalo neživljenjsko v boju za obstanek podjetij. Tretji dejavnik stresa, ki ga izpostavljajo vodje, je zagotavljanje motivacije za delo podrejenih. Izguba določenih vrednot, hkrati pa materialistično usmerjen svet, motivacijo za svoje delovanje vidi samo v denarju in preostalih materialnih dobrinah. V svetu konkurenčnosti in večanju dobičkov podjetij je težko slediti potrebam materialističnega sveta. Hkrati pa iskanje zadovoljstva v materializmu na dolgi rok ne prinese rešitev, saj se apetiti in potrebe nenehno stopnjujejo. Praktično jih je nemogoče zadovoljiti na dolgi rok.

Raziskovalno vprašanje 2: *Se vodje, ki izvajajo čuječnostne prakse, v primerjavi s tistimi, ki jih ne, pri svojem delu večinoma počutijo mirnejše in bolj motivirane za spoprijemanje z novimi izzivi?*

Vsi čuječi vodje občutijo, da so pri svojem delu mirni in umirjeni. Navajajo, da so zaradi čuječnosti notranje mirnejši in posledično so manj v konfliktih s podrejenimi. Nekateri celo potrdijo, da so v konfliktih s podrejenimi manj, kot so bili pred uporabo čuječnosti. Dejstvo je, da konflikti delujejo demotivacijsko in zmanjšujejo voljo do dela. Lahko bi ocenili, da zmanjšanje konfliktov obratno sorazmerno povzroči večjo stopnjo motivacije za delo. Oziroma motivacije za delo vsaj bistveno ne zavira in manjša.

Čuječi vodje opisujejo, da vsakodnevne naloge sprejemajo nečustveno oziroma s čustveno distanco. Eden od vodij celo navaja, da se veseli izzivov, in navaja občutek navdušenosti nad novimi nalogami. Torej bi lahko sklepali, da o nalogah vodje ne razmišljajo čustveno in jim te

ne povzročajo negativnih čustev. Negativna čustva zmanjšujejo motivacijo za delo. Iz omenjenega lahko predpostavljamo, da manj negativnih čustev povzroča večjo motivacijo za delo oziroma jih ne zavira ali manjša. Prav tako vsi sodelujoči čuječi vodje poudarjajo, da je potrebno delati na sebi, da bodo postali boljši znotraj sebe, duhovno. Motivacijo za delo zanje ne predstavlja zunanja nagrada, pač pa notranji mir, zadovoljstvo, delo dobro za okolje in pomoč zaposlenim. To je motivacija, ki jim daje delovni elan.

Raziskovalno vprašanje 3: *Opazijo vodje vpliv čuječnosti na svoje vodenje podrejenih in njihovo motivacijo za delo?*

Vodje so potrdili, da se njihove notranje spremembe zaradi čuječnosti kažejo na delovnem okolju in vplivajo na zaposlene. Večina vodij navaja zmanjšanje konfliktov na delovnem mestu oziroma nekateri jih celo ne navajajo. To je posledica nečustvenega odzivanja in distanciranega pogleda na odnose. Nekateri vodje potrdijo, da zaradi čuječnosti ne iščejo napak sodelavcev, pač pa podrejene sprejemajo takšne, kot so. Prav tako navajajo, da so delavci bolj motivirani za delo in jim ni težko delati. Nekateri ugotavljajo, da so podrejeni bolj pripravljeni na opravljanje svojega dela. Opažajo, da so postali bolj samoiniciativni. Vodji ni potrebno vsake stvari povedati, pokazati in zahtevati od njih, da se naloga opravi. Zaposleni delo opravijo tudi sami in to z veliko delovnega elana. Zaradi spremenjenega odnosa med vodjo in zaposlenimi velikokrat ne prihajajo v položaj, ki bi bil demotivacijski za vodje ali za podrejene. V intervjujih so čuječi vodje tudi navajali spoznanje, da zaposleni podajajo svoje ideje in zamisli, kar lahko povzamemo kot motiviranost za delo in iskanje novih rešitev za boljše opravljanje nalog.

5.4 Predlogi za nadaljnji razvoj in raziskovanje

Nadaljnji razvoj in raziskovanje bi morala potekati v smeri iskanja povezave med občutenji vodij in njihovim delom pred začetkom izvajanja čuječnosti ter čez nekaj let, ko bi vodje že postali čuječi posamezniki. Zanimivo bi bilo preveriti dojemanje blagostanja in produktivnost vodij pred njihovim srečanjem s tehnikami čuječnosti in vpliv čuječnosti na njihovo dojemanje ter delo po seznanitvi. Povezavo bi bilo potrebno iskati longitudinalno po nekajletnem izvajanju, da bi posamezniki omenjene tehnike lahko ponotranjili in popolnoma obvladali.

5.5 Prispevek k stroki

Magistrska naloga raziskuje pomen čuječnostnih praks na vodenje in blagostanje vodij in pokaže na povezavo med izvajanjem čuječnostnih praks in sprejemanjem vsakdanjih izzivov z mirnostjo ter čustveno distanco. Anketirani vodje navajajo spremembe tako v svojem vodenju kot osebnem občutenju stvarnosti, kar jim z vidika osebnega blagostanja prinaša mirnost in manjšo izpostavljenost stresu. V povezavi z zbranimi mednarodnimi raziskavami magistrska naloga predstavlja prispevek k stroki v manj proučevanem segmentu managementa, hkrati pa ponuja dejanski vpogled v izzive modernega vodenja in pozitivne rešitve spoprijemanja z njimi.

6 SKLEP

Magistrska naloga se je ukvarjala s proučevanjem in zaznavanjem vpliva čuječnostnih praks na vodenje in blagostanje vodij iz okolice. Preverjala je načine spoprijemanja vodij z vsakodnevnimi izzivi pri svojem delu, občutenju stresa na delovnem mestu in njihovem odnosu z zaposlenimi. Naloga je iskala povezavo med izvajanjem čuječnostnih praks in sprejemanjem vsakdanjih izzivov z mirnostjo ter čustveno distanco. Predvsem pomembno je bilo občutenje vodij ob tem in njihova percepcija morebitnih sprememb načina vodenja ter učinkov vpeljave čuječnosti kot posledice vpeljave čuječnostnih praks. V povezavi s pregledanimi mednarodnimi raziskavami je bil namen magistrske naloge potrditi tezo, da je čuječnost lahko odgovor na izzive modernega vodenja.

Izzivi modernega vodenja so se v naši raziskavi pokazali v hitrih spremembah poslovnega okolja, ki vzbujajo potrebo po spremljanju okolja in nenehnem prilagajanju na spremembe. Vodja v omenjenih okoliščinah mora biti sposoben nadzora celotne spreminjajoče se situacije in hitrega usklajevanja delovanja celotnega sistema glede na potrebe in zahteve. Iskati mora načine in poti do zastavljenega cilja ter prilagajati sistem delovanja zahtevam iz okolja. Je tisti, ki skrbi za motivacijo zaposlenih in je neposredno odgovoren za dobre delovne pogoje ter dobro vzdušje znotraj kolektiva. Omenjeno lahko predstavlja veliko stopnjo zaznavanja stresa za vodstvene strukture podjetja, kar je odgovor na prvo raziskovalno vprašanje.

Na podlagi rezultatov raziskave lahko potrdimo, da se čuječi vodje v primerjavi s tistimi, ki tehnik čuječnosti ne izvajajo, pri svojem delu počutijo mirnejše in bolj motivirane za spoprijemanje z novimi izzivi, kar je nadalje odgovor na drugo raziskovalno vprašanje. Čuječi vodje pri iskanju rešitev za izzive poudarjajo iskanje širšega konsenza s podrejenimi. Imajo občutek, da jim čuječnostne prakse pomagajo pri sprejemanju težkih odločitev. Navajajo, da so zaradi čuječnosti mirnejši in objektivnejši. Sposobni so se distancirati od izzivov in jih pogledati širše z vseh strani. V odločitve po lastnem mnenju ne vpletajo čustev, pač pa se odločajo na podlagi danih okoliščin. Zavedajo se vpliva čuječnosti na svoje odnose s podrejenimi, ki jim omogoča mirnost, zbranost v odnosih do zaposlenih, čustveno distanco in nekonfliktnost. Ugotovili so, da kot čuječe osebe ne iščejo več napak zaposlenih in ne obsojajo.

V skladu s tretjim raziskovalnim vprašanjem čuječi vodje opažajo vpliv čuječnosti na svoje vodenje podrejenih, predvsem izhajajoč iz lastne perspektive. Zaposleni zaznavajo pozitivne posledice tega, kar posredno vpliva tudi na motivacijo zaposlenih. Pomembno je izpostaviti, da čuječi vodje stresu pripisujejo manjši pomen kot prva skupina. Čuječi vodje poudarjajo, da imajo s prakticiranjem čuječnosti večje možnosti nadzora nad njim. Z distanciranjem od trenutnega dogajanja in čustvenim nevpletanjem v posamezne situacije omilijo občutek stresa, kar jih ohranja mirnejše in bolj zbrane. Prav vsi čuječi vodje se strinjajo, da je čuječnost pravi odgovor na izzive modernega vodenja.

Stresne situacije, s katerimi se spoprijemajo moderni vodje, so odraz omenjenega nenehno

spreminjajočega delovanja, ki zahteva od vodij stalno prisotnost in analiziranje okolja. Pravočasno opažanje sprememb in hitro odzivanje ter iskanje rešitev zahteva nenehno delo pod različnimi pritiski hkrati. Uspešno sledenje zadanim rezultatom in skrb za pozitivne rezultate delovanja podjetja še nikoli nista bila pod takšnim pritiskom. Čuječnost na tem mestu omogoča vodjam, da situacijo spremljajo odmaknjeno, z distance in da imajo nad njo nadzor. O tem sta pisala tudi Bond in Bunce (2003). Čuječnost omogoča širši kot opazovanja, saj se fokus vodij ne osredotoča na nepomembne stvari, kot so trenutna čustva, predhodne izkušnje ali skrb za prihodnost. S tem omogoča ukvarjanje z dejansko situacijo takšno, kot je, kar so potrdili tudi Adrea idr. (2009). Čuječnost prispeva k zmanjšanju vidnega stresa in izgorelosti, kar poleg navajanj naših vodij ugotavljajo tudi Kersemaekers idr. (2018). V raziskavi je opaziti, da višja stopnja čuječnosti omogoča boljši nadzor in razumevanje stresa, kar se najbolj vidi v odgovorih dveh intervjujev, in sicer T. P., ki pove: »Najprej se je potrebno zavedati, kaj nam ljudem povzroča stres. Stres po navadi pride takrat, ko nekdo ne naredi nekaj tako, kot smo si zamislili, ali ko delo ni opravljeno v določenem roku. Torej, potrebno se je naučiti sprejemati vsak trenutek, kot se zgodi, in delati najboljše, kar v tem trenutku lahko. Pritrdi mu tudi M. B. z besedami, da je »v življenju stresa toliko, kolikor si ga povzročimo sami oziroma kolikor si ga dovolimo povzročiti. Imamo vpliv.«

Vodje nosijo odgovornost za zaposlene, za njihov eksistenčni položaj, za njihovo počutje in njihovo pripravljenost za delo. Čeprav je odnos do dela lasten vsakemu posamezniku, lahko vodje s svojim odnosom in zgledom pripomorejo, da podrejeni začnejo spreminjati svoj odnos do dela. To so ugotovili tudi naši vodje pri opazovanju dela svojih sodelavcev in posledic čuječnostnega odnosa z njimi. Omenjen vpliv in možne pozitivne spremembe sta pokazali tudi raziskavi Reb idr. (2019) in RuppRech idr. (2019). Potrdimo lahko, da so čuječi vodje čustveno distancirani od vsakodnevnih nalog in to opazijo tudi sami. Eden izmed izprašanih vodij celo navaja, da se vsakodnevnih nalog in izzivov veseli ter izkaže občutek navdušenosti nad novimi nalogami. Potrdimo lahko objektivno razmišljanje čuječih vodij, brez čustev ali nekakšnih vzorcev odzivanja, ki so posledica podzavestnih reakcij. O situacijah čuječi vodje ne premlevajo v nedogled, ampak njihov obstoj enostavno sprejmejo, in ko je mogoče, uredijo.

Čuječi vodje so pri svojem delu bolj motivirani, saj se srečujejo z manj negativnimi čustvi znotraj svojega delovnega procesa. Kot Lippincot (2018) tudi v naši raziskavi vodje omenjeno pripisujejo posledici nečustvenega odzivanja, mirnosti in sprejemanja. Čuječnost je pomagala pri spremembi njihove prisebnosti, kar je osnoven razlog sprememb obnašanja in doživljanja. Manj negativnih izkušenj se kaže tudi na zaposlenih in njihovem dojetanju dela ter zaznavi. Omenjenega sicer nismo mogli preveriti kot Kroon, Van Woerkom in Menting (2016) v svoji raziskavi, vendar so sodelujoči čuječi vodje navajali, da se je spremenila delovna vnema zaposlenih. Zaposleni so po njihovih besedah postali samoiniciativni, spremembe pa so jih spodbudile k razmišljanju in ustvarjanju novih idej, kar sovpada tudi z raziskavama Yoshida idr. (2014) ter Reb idr. (2019). Pozitivni stiki med nadrejenimi in podrejenimi povzročijo pozitiven pogled na realnost in prihodnost, čemur so potrdili tudi Jin, Seo in Shapiro (2016).

Tudi Arendt, Pircher in Kugler (2019) so potrdili vlogo čuječnosti v odnosu vodja – sledilec. Čuječnost vodij se kaže v posebnem slogu komuniciranja, ki ima pozitivne učinke na zadovoljstvo sledilcev s komunikacijo vodje in zadovoljstvom s svojimi vodjami na splošno. Naša skupina čuječih vodij navaja, da se je z izvajanjem čuječnosti spremenil način komunikacije predvsem z vidika odprtosti, sprejemanja in neobsojanja. Posledice te spremembe pa so manj težav v komunikaciji in boljše splošno vzdušje. Da je čuječnost spodbujevalec medosebnih veščin, so najprej potrdili v svoji raziskavi Roche, Haar in Luthans (2014), potem pa med drugimi tudi Deci, Olafsen in Ryan (2017). Ljudje zaupajo svojemu vodji, v odnosu do njega so iskreni in lažje komunicirajo z njim.

Zavedanje pozitivnih učinkov prakticiranja danes narašča, kar omenja tudi T. P., ki pravi, da je »vedno več takšnih, ki se teh stvari zavedajo in želijo več informacij. Naredil sem že nekaj predavanj in delavnic na to temo in res vsi, ki so bili prisotni, so bili zelo pozitivni do vsega, kar je bilo predstavljeno.« Temu pritrjuje tudi eksponentno večanje števila raziskav. Kot omenjeno, moderno okolje zahteva določene spremembe in prilagoditve delovanja posameznika in organizacije. Vendar se na tem mestu strinjamo z izjavo T. P., ki pravi: »Stvari se najprej zgodijo v notranjem življenju in šele nato v zunanem. Šele ko bodo vodje enako časa, kot ga namenjajo zunanjemu življenju, namenili tudi notranjem, bodo postali usredinjeni v svojem miru, ljubezni in poslanstvu.«

Pri omenjenem je še veliko možnosti izboljšav in napredka. Od nas samih v prvi vrsti pa je odvisno, ali si dovolimo te spremembe uvesti v svoje življenje in v svoj način delovanja. Ko bomo znali in zmogli obvladati sebe, svoje misli in svoja dejanja, bomo sposobni spreminjanja in obvladovanja stvari okoli nas.

Omejitev raziskave izhaja iz dejstva, da smo v njej obravnavali osebna razmišljanja in občutenja, ki niso posplošljiva. Osebna čustva in občutke je tudi težko deliti z nekom, ki ti res ni blizu. Na drugi strani pa gre za zaupanje med izpraševalcem in izpraševancem, da bo slednji podal resnične podatke in občutke. Iz tega razloga je na mestu pomislek, ali so izražena čustva in mnenja resnična občutenja posameznikov ali morda samo podajanje všečnih odgovorov že znanih in raziskanih dejstev. Dodatna omejitev, ki smo jo opazili med izvedbo raziskave, je bil časovni okvir, ki so ga posamezniki imeli na razpolago in je bil v nekaterih primerih pogovor prilagojen dani časovni omejitvi.

Čuječnost ima zaznan in večkrat pokazan vpliv tako na posameznike in njihove občutke kot na podrejene in njihovo delo. Predlog prihodnjim raziskavam bi bil izbrati večjo skupino vodij, ki ne poznajo čuječnosti in so pripravljeni narediti spremembo. Analizirati bi bilo potrebno njihov način vodenja in njihove osebne občutke glede stresa, motivacije ter odnosa do podrejenih. Nato se omenjene vodje vpelje v čuječnost in spremlja njihov čuječnostni razvoj v obdobju nekaj let. Po daljšem časovnem obdobju se ponovno izvede raziskava njihovega načina vodenja, občutkov motivacije, odnosov s podrejenimi in doživljanja stresa. Z navzkrižnim preverjanjem dojemanja tako vodij kot zaposlenih bi se zagotovilo zanesljivost in veljavnost

pridobljenih rezultatov. Zanimivo bi bilo spremljati spremembe, ki jih povzroča čuječnost na osebni in poslovni ravni na dolgi rok. Opravljene raziskave do sedaj so bile omejene na krajši časovni okvir oziroma niso zajele obeh spektrov delovanja vodij hkrati – pred čuječnostjo in po njej. Ker gre za delovanje, ki se ne more spremeniti v nekaj tednih, saj gre za ponotranjene odzive, misli in čustva, ki so odraz daljšega časovnega obdobja, bi bila takšna raziskava več kot dobrodošla. S spremenjenim ponotranjenim odzivanjem, bi lahko pokazali pozitivne vplive čuječnosti na moderno vodenje in moderne izzive.

LITERATURA

- American Psychological Association. 2014. *Stress in America: Are teens adopting adults' stress habits?* Washington, DC: Author.
- Andrea, Helene, Ute Bültmann, Ludo van Amelsvoort in Ymert Kant. 2009. The incidence of anxiety and depression among employees – the role of psychosocial work characteristics. *Depression and Anxiety* 26 (11): 1040–1048.
- Arendt, Johannes F., Armin Pircher Verdorfer in Katarina G. Kugler. 2019. Mindfulness and Leadership: Communication as a Behavioral Correlate of Leader Mindfulness and Its Effect on Follower Satisfaction. *Frontiers in Psychology* 29 (10): 1–16.
- Ashkanasy, Neal in Barry Tse. 2000. Transformational leadership as management of emotions: A conceptual review. V *Emotions in the workplace: Research, theory and practice*. Westport, Connecticut: Quoroma.
- Avery, Gayle C. 2004. *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*. London: SAGE Publications Ltd.
- Babu, Santhosh. 2014. Leadership and Mindfulness. *Business Today* 23 (7): 52–53.
- Bacon, Nick, Mike Wright, Miguel Meuleman in Louise Scholes. 2012. The Impact of Private Equity on Management Practices in European Buy-outs: Short-termism, Anglo-Saxon, or Host Country Effects? *Industrial Relations: A journal of Economy and Society* 51 (1): 605–624. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-232X.2012.00692.x?casa_token=yv9XFEw50x0AAAAA%3ApQCijxNJ2_2A8dbFmbTnasebaNXMO3ay68_QmRBENpO69-K6daMyMMQzSAVfWhRc9YYhMYe4KJmK074A (18. 12. 2019).
- Bakker, Arnold B., Mina Westman in Hetty Van Emmerik. 2009. Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology* 24 (3): 206–219.
- Barling, Julijan. 2014. *The science of leadership: Lessons from research for organizational leaders*. Oxford Scholarship Online. [Http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199757015.001.0001](http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199757015.001.0001) (12. 12. 2019).
- Barnes, Nicolas, Patrick Hattan, David S. Black in Zev Schuman – Oliver. 2016. An examination of mindfulness-based programs in US medical schools. *Mindfulness* 8 (2): 489–494.
- Bertoncelj, Andrej. 2005. *Čas prevzemov*. Ljubljana: GV Založba.
- Bond, Frank W. in David Bunce. 2003. The role of acceptance and job control in mental health, job satisfaction, and work performance. *Journal of Applied Psychology* 88: 1057–1067.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Brown, Kirk Warren, Richard M. Ryan in David. J. Creswell. 2007. Mindfulness: Theoretical

- foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry* 18: 211–23.
- Brown, Kirk Warren in Richard M. Ryan. 2003. The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (4): 822–848. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2003_BrownRyan.pdf (10. 1. 2020).
- Burns, James M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carleton, Erica L., Julijan Barling in Melissa Trivisonno. 2018. Leaders' Trait Mindfulness and Transformational Leadership: The Mediating Roles of Leaders' Positive Affect and Leadership Self-Efficacy. *Canadian journal of behavioural Science* 50 (3): 185–194. [Http://dx.doi.org/10.1037/cbs0000103](http://dx.doi.org/10.1037/cbs0000103) (20. 11. 2019).
- Carson, James W., Kimberly M. Carson, Karen M. Gil in Donald H. Baucom. 2004. Mindfulness-based relationship enhancement. *Behaviour Therapy* 35 (8): 471–494. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0005789404800285?via%3Dihub> (10. 1. 2020).
- Cahn, Rael B. in John Polich. 2006. Meditation states and traits, EEG, ERP and neuroimaging studies. *Psychological Bulletin* 132 (2): 180–211.
- Cahn, Rael B., Kim Yin, in Fritz Drasgow. 2001. Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology* 86 (3): 481–498.
- Crabtree, Steve. 2013. Worldwide, 13% of employees are engaged at work. *State of the Global Workplace*. [Http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx](http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx) (4. 3. 2020).
- Černetič, Miha. 2011. Kjer je bil id, tam naj bo ... čuječnost – Nepresojačo zavedanje in psihoterapija. *Kairos – Slovenian Journal of Psychotherapy* 5 (3–4): 25–36.
- Černetič, Mihael. 2016. Mehanizmi delovanja čuječnosti: Primer anksioznosti. *Kairos* 10 (3–4): 55–82.
- Davis, Paul. 2012. *EVOLVE: A Spiritual Blueprint for Business Success : Look Within Yourself for Business Success*. Cork, Ireland: Oak Tree Press.
- Deci, Edward L., Anja H. Olafsen in Richard M. Ryan. 2017. Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav* 4: 19–43.
- Deci, Edward L., Richard M. Ryan, Marylène Garné, Dean R. Leone, Julian Usunov in Boyanka P. Kornazheva. 2001. Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin* 27: 930–942.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Judita Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.

- Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2004. Creating the knowledge based organization through learning implementation framework: conceptual model of Slovenian enterprises. *International business & economics research journal* 3 (10): 73–87.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Judita Peterlin, Miha Uhan, Matej Černe in Miha Marič. 2013. *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dion, Michel. 2012. Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership & Organization Development Journal* 33 (1): 4–24.
- Drucker, Peter F. 2004. Kako postati učinkovit manager? *Manager* 11: 52–56.
- Elenkov, Detelin in Joana Kuntz. 2010. Ethical decision-making an integrative model for business practise. *European Business Review* 22 (4): 359–376.
- Evans, Jeff. 2009. *Inspirational Presence: The Art of Transformational Leadership*. Garden City. New York: Morgan James Publishing.
- Freud, Sigmund. 1915. The unconscious. *Collective works* 14: 159–204.
- Fromm, Erich. 2003. *Umetnost življenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Fry, Louis in Yochanan Altman. 2013. *Spiritual Leadership in Action: The CEL Story: Achieving Extraordinary Results Through Ordinary People*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Gardner, Howard. 1995. *Razsežnosti uma: teorija o več inteligencah*. Ljubljana: Tangram.
- Gardner, William L., Bruce J. Avolio in Fred O. Walumbwa. 2005. *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*. Amsterdam, Netherlands: Emerald Group Publishing.
- Glomb, Theresa M., Michelle K. Duffy, Joyce E. Bono in Tao Yang. 2011. Mindfulness at work. *Personnel and Human Resource Management* 30: 115–157. [Http://doi:10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030005](http://doi:10.1108/S0742-7301(2011)0000030005) (12. 1. 2020).
- Goleman, Daniel. 2000. Uspešno vodenje. *Podjetnik* 9 (6): 35–41.
- Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Gonzalez, Maria. 2012. *Mindful Leadership: The 9 Ways to Self-Awareness, Transforming Yourself, and Inspiring Others*. Ontario: John Wiley & Sons Canada.
- Greater Good Magazine. B. 1. *What Is Mindfulness?* Kalifornija, ZDA: The Greater Good Science Center at the University of California Berkeley. [Http://greatergood.berkeley.edu/topic/mindfulness/definition](http://greatergood.berkeley.edu/topic/mindfulness/definition) (21. 8. 2019).
- Greenleaf, Robert. K. 2002. *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. 25th ed. Mahwah: Paulist Press.
- Hannah, Sean T., Robert L. Woolfolk in Robert G. Lord. 2009. Leader self-structure: A

- framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior* 30: 269–290. [Http://doi:10.1002/job.586](http://doi:10.1002/job.586) (19. 8. 2019).
- Henshaw, John M. 2006. *Does Measurement Measure Up?: How Numbers Reveal and Conceal the Truth*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Hersey, Paul in Kenneth Blanchard. 1988. *Management of Organisational Behavior: utilizing human resources*. New York: Englewood Cliffs.
- Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
- Ingram, Haroro J. 2013. *Charismatic Leadership Phenomenon in Radical and Militant Islamism*. Farnham: Routledge.
- Irving, Julie Anne, Patricia L. Dobkin in Jeeseon Park-Saltman. 2009. Cultivating mind fulness in health care professionals: a review of empirical studies of mindfulness-based stress reduction (MBSR). *Complementary Therapy Clinical Practice* 15 (2): 61–66.
- Jin, Sirkwoo, Myeong-Gu Seo in Debra L. Shapiro. 2016. Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *The Leadership Quarterly* 27: 64–84. [Http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.002](http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.002) (28. 2. 2020).
- Kabat-Zinn, Jon. 2003. Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR). *Constructivism in the Human Sciences* 8 (2): 73-107.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kersemaekers, Wendy, Silke Rupperecht, Marc Wittmann, Chris Tamdjidi, Pia Falke, Rogier Donders, Anne Speckens in Niko Kohls. 2018. A Workplace Mindfulness Intervention May Be Associated With Improved Psychological Well-Being and Productivity. A Preliminary Field Study in a Company Setting. *Frontiers in Psychology* 8: 1–19.
- King, Elizabeth in Richard Badham. 2018. The wheel of mindfulness: a generative framework for second-generation mindful leadership. *Mindfulness* 11: 166-176.
- Kordeš, Urban in Maja Smrdu. 2015. *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj, Slovenija: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
- Kroon, Brigitt, Marianne van Woerkom in Charlotte Menting. 2016. Mindfulness as substitute for transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology* 32 (4): 284–297. [Http://doi10.1108/JMP-07-2016-0223](http://doi10.1108/JMP-07-2016-0223) (28. 2. 2020).
- Laub, Jim. 2004. *Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies*. Indiana, ZDA: Indiana Wesleyan University.
- Lakey, Chad E., Michael H. Kernis, Whitney L. Hepper in Chuck Lance. 2008. Individual

- differences in authenticity and mindfulness as predictors of verbal defensives. *Journal of Research in Personality* 42 (1): 230–238.
- Lee, Andrew R. 2012. Accelerating the development and mitigating derailment of high potentials through mindfulness training. *The Industrial–Organizational Psychologist* 49: 23–34.
- Lewis, Kristi. 2000. When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behaviour* 21: 221–234.
- Lippincott, Matt. 2018. Deconstructing the relationship between mindfulness and leader effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*. [Http://www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm) (6. 3. 2020).
- Lloyd, Karina, Josh Keller, Diana Boer, in Sven C. Voelpes. 2015. Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior. *J. Bus. Ethics* 130: 509–524.
- Luckman Jagodič, Barbara. 2007. Vodenje – veščina, ki se je moč naučiti. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 5 (17): 52–53.
- Macclelland, David C. in Robert S. Stelle. 1973. *Human motivation: a book of readings*. Morristown: General Learning Press.
- Malinowski, Peter in Hui Jia Lim. 2015. Mindfulness at work: positive affect, hope, and optimism mediate in relationship between dispositional mindfulness, work engagement, and well-being. *Mindfulness* 6 (6): 1236–1262.
- Marič, Miha. 2014. *Avtentično vodenje in moč: Teoretično in empirično raziskovanje*. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli in Michael P. Leiter. 2001. Job burnout. *Annual review of Psychology* 52: 397–422.
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Ikra.
- Mayer, Janez. 2003. Lastnosti uspešnih vodij. *Organizacija* 36 (6): 368–375.
- McCulloch, Andrew. D. 2014. *Charisma and Patronage: A Dialogue with Max Weber*. Farnham, UK: Routledge.
- Mihalič, Renata. 2010. *Kako uspešno delegiram*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja Tavčar, Miroslav Glas, Danijel Pučko in Janko Kralj. 2002. *Management nova znanja za uspeh Vodja in vodenje*. Radovljica, Slovenija: Didakta.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mujtaba, Bahaudin G. in Jatuporn Sungkhawan. 2009. Situational Leadership And Diversity Management Coaching Skills. *Journal of Diversity Management* 4 (1): 1-11.

- Musek Lešnik, Kristijan. 2008. *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Newstom, John in Keth Davis. 1993. *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*. New York: McGraw Hill Inc.
- Nhat, Hanh Thich. 2012. *Čudež pozornosti: uvod v meditacijsko prakso*. Brežice: Primus.
- Nosan, Maja. 1999. Kako postati vrhunski manager? *Manager* 5: 11–14.
- Peterlin, Judita. 2014. *Razvoj trajnostnega vodenja in mnogotere inteligentnosti: konceptualizacija in multimetodološki raziskovalni pristop*. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Plato. 1995. *Država*. Ljubljana: Mihelač.
- Pugh, Derek S. in David J. Hickson. 2007. *Great Writers on Organizations*. Aldershot, England: Gower.
- Reb, Jochen, Jayanth Narayanan in Sankalp Chaturvedi. 2014. Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness* 5: 36–45. [Http://dx.doi.org/10.1007/s12671-012-0144-z](http://dx.doi.org/10.1007/s12671-012-0144-z) (12. 9. 2019).
- Reb, Jochen, Samantha Su-Hsien Sim, Kraivin Chintakananda in Devasheesh P. Bahave. 2015. *Leading with mindfulness: Exploring the relation of mindfulness with leadership behaviors, styles, and development*. New York, ZDA: Cambridge University Press.
- Reb, Jochen, Sankalp Chaturvedi, Jayanth Narayanan in Ravi S. Kudesia. 2019. Leader Mindfulness and Employee Performance: A Sequential Mediation Model of LMX Quality, Interpersonal Justice, and Employee Stress. *Journal of Business Ethics* 160: 745–763.
- Reddin, William James 1970. *Managerial effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Reed, Lora, Deborah Vidaver-Cohen in Scott Colwell. 2011. A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. *Journal of Business Ethics* 101 (3): 415–434.
- Roblek, Vasja. 2009. Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management* 1: 55–59. [Http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/4_053-069.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/4_053-069.pdf) (15. 2. 2019).
- Roche, Maree, Jarrod Haar in Fred Luthans. 2014. The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology* 19: 476–489. [Http://dx.dor.org/10.1037/a0037183](http://dx.dor.org/10.1037/a0037183) (5. 1. 2020).
- Rupprecht, Silke, Pia Falke, Niko Kohls, Chris Tamdjidi, Marc Wittmann in Wendy Kersemaekers. 2019. Mindful Leader Development: How Leaders Experience the Effects of Mindfulness Training on Leader Capabilities. *Frontiers in Psychology* 10: 1–15.
- Ryan, Richard in Edward Deci. 2008. A self-determination theory approach to psychotherapy: The motivational basis for effective change. *Canadian Psychology/Psychologie*

- canadienne* 49: 186–193. [Http://doi:10.1037/a0012753](http://doi:10.1037/a0012753) (18. 8. 2019).
- Schriesheim, Chester in Linda Neider. 2014. *Advances in Authentic and Ethical Leadership. Research in Manager*. B. k. :Information Age Publishing.
- Schutte, Nicola in John Malouff. 2011. Emotional intelligence mediates the relationship between mindfulness and subjective well-being. *Personality and Individual Differences* 50: 1116–1119. [Http://doi:10.1016/j.paid.2011.01.037](http://doi:10.1016/j.paid.2011.01.037) (22. 2. 2020).
- Senge, Peter. 1990. The leader`s new work: building learning organizations. *Sloan management review* 32 (1): 7–23.
- Shapiro, Shauna in Linda E. Carlson. 2009. *The art and science of mindfulness. Integrating mindfulness into psychology and the helping professions*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Sipe, James in Don Frick. 2009. *Seven Pillars of Servant Leadership: Practicing the Wisdom of Leading by Serving*. New York: Paulist Press.
- SSKJ (*Slovar slovenskega knjižnega jezika*). 2008. Ljubljana: DZS.
- Stahl, Bob in Elisha Goldstein. 2010. *A Mindfulness-Based Stress Reduction Workbook*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.
- Sullivan, Eleanor in Phillip Decker. 2005. *Effective leadership & management in nursing*. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
- Tabak Akif, Mazlum Çelik in Tolga Türköz. 2011. Self leadership in public sector. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Buisness* 3 (3): 114–133. [Https://www.researchgate.net/publication/282778269_SELF-LEADERSHIP_IN_PUBLIC_SECTOR](https://www.researchgate.net/publication/282778269_SELF-LEADERSHIP_IN_PUBLIC_SECTOR) (28. 07. 2019).
- Tancig, Simona. 2015. *Naši možgani med čuječnostjo in digitalnim svetom*. [Http://pefprints.pef.uni-lj.si/3311/](http://pefprints.pef.uni-lj.si/3311/) (2. 7. 2019).
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
- Verdorfer, Armin Pircher. 2016. Examining mindfulness and its relations to humility, motivation to lead, and actual servant leadership behaviors. *Mindfulness*, 7: 950–961. [Https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12671-016-0534-8](https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12671-016-0534-8) (11. 11. 2019).
- Wigglesworth, Cindy. 2011. *Spiritual Intelligence and Why It Matters*. Deep change. [Https://deepchange.com/IntegralSpiritualIntelligence2011.pdf](https://deepchange.com/IntegralSpiritualIntelligence2011.pdf) (15. 12. 2019).
- Wigglesworth, Cindy. 2012. Spiritual Intelligence. *Personal Excellence Essentials* 17 (9): 3–8.
- Wigglesworth, Cindy. 2014. *SQ21: The Twenty-One Skills of Spiritual Intelligence*. New York: SelectBooks.
- Williams, Mark in Jon Kabat-Zinn. 2011. Mindfulness: diverse perspectives on its meaning, origins, and multiple applications at the intersection of science and dharma. *Contemporary*

Buddhism 12 (1): 1–17.

- Wolever, Ruth Q., Kyla J. Bobinet, Kelley McCabe, Elizabeth R. Mackenzie, Erin Fekete, Cathrine A. Kusnick in Michael Baime. 2012. Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: A randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology* 17: 246–258.
- Zupan, Nada in Robert Kaše. 2003. *Organizacija podjetja (zapiski predavanj)*. Ljubljana, Slovenija: Ekonomska fakulteta.
- Yoshida, Diah Tuhfat, Sen Sendjaya, Giles Hirst in Brian Cooper. 2014. Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-lever mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research* 67 (7): 1395–1404.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik za 1. skupino

Priloga 2 Vprašalnik za 2. skupino

ČUJEČNOST KOT MOŽEN ODGOVOR NA IZZIVE MODERNEGA VODENJA

Spoštovani,

Moje ime je Denis Kurbus in na Fakulteti za management v Kopru zaključujem 2. bolonjsko stopnjo iz smeri Management. V svoji magistrski nalogi raziskujem trditev, da je čuječnost možen odgovor na izzive modernega vodenja.

Vljudno bi Vas povabil k sodelovanju in odgovarjanju na nekaj vprašanj o Vaših izkušnjah iz prakse. Kako se sami srečujete z modernimi izzivi vodenja in kako to sami občutite?

Za Vašo pomoč se Vam lepo zahvaljujem in Vas lepo pozdravljam.

Denis Kurbus

Vprašanja:

Kakšni so po Vašem mnenju izzivi modernega vodenja?

Predstavljajte si prosim pomembno odločitev, ki jo morate sprejeti na delovnem mestu in bo na Vas in Vaše podrejene zelo pomembna vplivala. Opišite prosim Vaš način sprejemanja pomembnih odločitev (se s kom posvetujete, se odločate instinktivno, počakate z odločitvijo kakšen dan, dva ...).

Kako ocenjujete odnose med vami in vašimi podrejenimi?

Kako bi ocenili stres na vašem delovnem mestu? Kako močno ga zaznavate?

Kako se spopadate z stresnimi situacijami, s katerimi se srečujete?

ČUJEČNOST KOT MOŽEN ODGOVOR NA IZZIVE MODERNEGA VODENJA

Spoštovani,

Moje ime je Denis Kurbus in na Fakulteti za management v Kopru zaključujem 2. bolonjsko stopnjo iz smeri Management. V svoji magistrski nalogi raziskujem trditev, da je čuječnost možen odgovor na izzive modernega vodenja.

Vljudno bi Vas povabil k sodelovanju in odgovarjanju na nekaj vprašanj o Vaših izkušnjah iz prakse. Kako se sami srečujete z modernimi izzivi vodenja in kako jih občutite?

Za Vašo pomoč se Vam lepo zahvaljujem in Vas lepo pozdravljam.

Denis Kurbus

Vprašanja:

Kdaj se ste srečali s čuječnostjo in kaj je razlog, da ste jo uvedli v svoje življenje?

Kakšni so po Vašem mnenju izzivi modernega vodenja?

Predstavljajte si prosim pomembno odločitev, ki jo morate sprejeti na delovnem mestu in bo na Vas in Vaše podrejene zelo pomembna vplivala. Opišite prosim Vaš način sprejemanja pomembnih odločitev (se s kom posvetujete, se odločate instinktivno, počakate z odločitvijo kakšen dan dva ...).

Ali imate občutek, da izvajanje čuječnosti vpliva na sprejemanje Vaših odločitev? Če da, kako?

Ali se kdaj pred pomembnimi in stresnimi situacijami zatekate k čuječnosti? Na kakšen način?

Kako ocenjujete odnose med vami in vašimi podrejenimi?

Na kakšen način se je po vašem mnenju spremenil vaš odnos do sodelavcev, odkar ste začeli s prakticiranjem čuječnostnih praks?

Kako bi ocenili sprejemanje Vaše čuječnosti s strani sodelavcev? So kateri sledili vašemu načinu življenja in se odločili preizkusiti v prakticiranju čuječnosti?

Ali opažate vpliv čuječnosti na svoje vodenje podrejenih in njihovo motivacijo za delo?

Kako bi ocenili stres na vašem delovnem mestu? Kako močno ga zaznavate?

Kako se spopadate z stresnimi situacijami, s katerimi se srečujete?

Imate občutek, da ste zaradi čuječnosti manj pod stresom oziroma ga lažje nadzorujete?

Kakšno je Vaše mnenje o trditvi, da je čuječnost pravi odgovor za izzive modernega vodenja?