

Dr. Boris Bukovec

Z OSEBNO ODLIČNOSTJO DO KAKOVOSTI ŽIVLJENJA IN USPEŠNEGA DELA

Povzetek:

Uvod članka je namenjen prikazu vzajemnega prepleta uspešnosti posameznika, organizacije in civilizacije. V nadaljevanju se usmerjam v vidik življenja, ki ga po Capri definiram kot proces spoznavanja. Ugotavljam da proces spoznavanja oziroma učenja sovpada s procesom življenja kar vključuje samoobnovo in samorazvoj. Poudarjam tudi, da če hočemo izboljšati kakovost življenja, moramo izboljšati kakovost procesa spoznavanja oziroma učenja kar velja na osebni kot tudi na organizacijski ravni. V zaključnem delu članka prikazujem kako lahko vsebino modela odličnosti EFQM s smiselno prilagoditvijo inovativno uporabimo za izboljšanje kakovosti življenja na osebni ravni. Zaključujem z mislijo, da se pot do kakovosti življenja in uspešnega dela začne z nenehnim udejanjanjem osebne odličnosti.

***Ključne besede:** odličnost, življenje, proces spoznavanja, kakovost življenja, model odličnosti*

WITH PERSONAL EXCELLENCE TO THE QUALITY OF LIFE AND SUCCESSFUL WORK

The article starts with the presentation of interlinked success of an individual, organisation and civilisation. It continues with Capri's definition of life as a process of cognition. The author finds out that the process of cognition or learning comes together with the life process and also includes self-reconstruction and self-development. He also stresses the need to improve the process of recognition and learning if we want to improve the process of life on a personal as well as on the organisational level. The author concludes with the idea that the content of EFQM quality model can be innovatively adapted to improve the quality of life on a personal level. The final thought is how constant personal excellence leads into life and work of a high quality.

Key words: *excellence, life, process of cognition, quality of life*

1. Uspešnost posameznika, organizacije in civilizacije

Gibalo celotnega napredka je tesno povezano s človekom in njegovo željo po boljšem, prijetnejšem, udobnejšem, varnejšem, srečnejšem oziroma uspešnejšem življenju. Posameznik skuša slediti nekakšnemu lastnemu videnju načina in ciljev življenja. Vsakdo si tako hote ali nehote, vede ali nevede izoblikuje določena merila, pristope, načine, vrednote, osebno filozofijo oz. paradigmo, ki ga stalno spremljajo skozi njegovo življenje. Izoblikuje si svojstven pogled na življenje in dogodke, ki se odvijajo v njegovem okolju, prav tako pa tudi svojstveno pojmuje ali celo ocenjuje dogodke, stvari ali pojme. Tako izoblikuje svoj, sebi lasten miselni vzorec oziroma paradigmo o uspešnosti in kakovosti življenja.

Uspešno in /ali kakovostno živeti pomeni pravočasno opravljati prave stvari na pravilen način v smislu uresničevanja pričakovanega. Katere stvari so prave, zna presoditi le vsak posameznik avtonomno, s preverjanjem skladnosti svojih predstav in vizij oziroma miselnih vzorcev z dejstvi, ki sovpadajo z aktualnimi dogodki in interakcijo okolja. Izbira pravilnega načina je tudi stvar presoje in izbire posameznika, ki je v spletu okoliščin, znanja, sposobnosti, zmožnosti in lastnih paradigem postavljen v položaj, ko mora ustrezno reagirati, se odločiti ali ukrepati. Kar zadeva pravočasnost, pa obstajata dve možnosti: ali je neka stvar opravljena pravočasno ali ne. Pravilno, a ne pravočasno izvedene prave stvari uspeh v večini primerov »preimenujejo« v neuspeh.

V zasebnem življenju si vsak po svoje razlagamo in vrednotimo osebne dosežke, dostikrat zelo subjektivno in emocionalno, v poslovnem svetu, posebno v razviti tržni ekonomiji, pa je pojem uspešnosti jasen. Z namenom izboljševanja uspešnosti se tako v globalizirajoči ekonomiji, kjer prihaja do zlitja vseh trgov v enoten svetovni trg, vzpodbuja konkurenčnost. Ravno konkurenčnosti pripisujejo odločilno pomembnost za nenehno izboljševanje uspešnosti organizacijskih sistemov in s tem posredno tudi izboljšanje uspešnosti nacionalnih ekonomij kot tudi civilizacije. Konkurenčnost organizacijskih sistemov pa je možno doseči le ob racionalni uporabi razpoložljivih virov, kar ponovno narekuje potrebo po oblikovanju ekonomskih integracij in iskanju vzvodov za njihovo

nenehno izboljševanje.

Spremembe in spreminjanje postajajo konstanta. Dinamika sprememb skokovito narašča, pojavljajo se nova znanja, nove tehnologije odpirajo nove izzive, novi načini komuniciranja ponujajo skoraj brezmejne možnosti sinergijskih učinkov. Predvsem je kultura inovativnosti tista, ki v želji po boljši kakovosti življenja nenehno generira zahtevo po samopreseganju.

Ob dejstvu, da je človeštvo množica posameznikov, menim, da je preslikava pojmovanja uspešnosti življenja in preživetja iz posameznika na širšo populacijo identična. Menim, da je možno vsako obdobje zgodovine človeštva, ki odraža neko specifičnost oziroma svojskost življenja pretežnega dela populacije, okarakterizirati kot uspešno ali neuspešno. Ocena je odvisna od meril in dejstev, ki jih človek pri presoji upošteva, kot tudi od zornega kota gledanja na specifičnost obdobja. Tej zgodovinski specifičnosti pravimo civilizacija, ki je definirana kot:

- »Skupek dosežkov, vrednot človeške družbe, zlasti glede na znanstveni in tehnični napredek; posebna oblika duhovnega, materialnega in socialnega življenja kakega naroda ali skupine narodov«. (SSKJ, 1998, str. 89)
- »Specifična celota tehničnih dosežkov, družbenih odnosov in duhovnih stvaritev, značilnih za določen čas in prostor; celota materialnih dosežkov kake družbe; ena izmed stopenj v razvoju družbe«. (Leksikon CZ, 1988, str. 158)

Zanimiva so proučevanja nastajanja in razvoja civilizacij, ki prepoznajo osnovni obrazec nastanka nove civilizacije, kot (Toynbee v Capra, 1986, str. 26) »obrazca vzajemnega delovanja izzivov in odgovorov«. Po tem obrazcu izzivi iz naravne in družbene okolice vzpodbudijo ustvarjalni odgovor v družbi ali družbeni skupini ter s tem tudi začetek procesa spreminjanja civilizacije. Civilizacija nadaljuje s svojo rastjo, če njen uspešni odgovor na začetne izzive zagotovi tako kulturo, ki zagotavlja dvig družbe iznad stanja ravnotežja k novemu stanju, kar samo po sebi že predstavlja nov izziv. Spreminjanje je dejansko večkratno ponavljanje obrazca izziv-odgovor ter stalno ponavljanje neravnotežja, ki vzpodbudi ustvarjalno uravnavanje. V nadaljevanju Toynbee poudarja, da omejevanje ustvarjalnosti

onemogoča proces prilagajanja civilizacije, saj je kulturna evolucija onemogočena. Ob takih pojavih civilizacija stagnira in na koncu propade. Vzpon civilizacij je zaznamovan z neskončnimi raznolikostmi in večplastnostmi, ki pa se ob zatonu spremenijo v monolitnost in pomanjkanje domišljije. V razpadajoči družbi se elastičnost izgublja, istočasno se pojavlja tudi izguba notranje skladnosti med njenimi posameznimi deli, kar neizbežno vodi do izbruha družbenih sporov in razdora. Ključna je torej izguba družbene kreativnosti in posredno družbena nesposobnost iskanja odgovorov na pojavljene izzive.

2. Življenje kot proces spoznavanja vključuje samoobnovo in samorazvoj

Proces ustvarjalnosti, kjer iščemo odgovore na postavljene izzive, je neločljivo povezan s posameznikovim življenjem, osebnimi vrednotami, izkušnjami, znanjem, kompetentnostjo in še vrsto drugih dejavniki. Capra (2002, str.10) postavlja sistemsko definicijo življenja, za katerega pravi: »Življenje je živo omrežje nenehnega ustvarjanja ali preurejanja samega sebe s transformacijo ali premeščanjem svojih sestavin in s tem doživljanja nenehnega struktur-nega spreminjanja svojega omrežnega vzorca organizacije«. Pravi, da kjerkoli vidimo življenje, vidimo omrežje. Maturana in Varela (v Capra, 2002, str. 10) sta ob proučevanju življenja opazila prisotnost vzorca nenehne reprodukcije samega sebe, za kar sta uporabila zanimiv izraz »avtopoieza«. Avtopoiezi pripisujeta dve karakteristiki, ki sta jih prepoznala ob proučevanju celic in sicer obstoj ovojnice oz. meje ter metaboličnega omrežja.

Ugotavljata, da se življenje ne more prištevati nobeni posamezni sestavini, temveč celotnemu zaokroženemu metaboličnemu (spreminjajočemu) omrežju. Celična struktura je odprt sistem in obstaja daleč stran od termodinamičnega ravnotežja in hitro razpade v prihajajočem stanju ravnotežja – celica torej umre, če celični metabolizem ne zagotavlja nenehnega toka energije za preurejanje strukture, kakor hitro se le ta približuje razpadanju. Živi sistemi so organizacijsko zaprti – so avtopoietična omrežja, ampak za materijo in energijo pa so odprti, saj potrebujejo nenehen tok materije in

energije, da ostanejo živi.

Capra povzema (2002, str. 28), da so celice obdane z membrano, so samoobnovljivo, organizacijsko zaprto metabolično omrežje, ki je za materijo in energijo odprto z uporabo nenehnega toka materije in energije za proizvodnjo, popravilo in ohranjanje samega sebe. Delujejo daleč od ravnotežja, kjer se spontano pojavljajo nove strukture in oblike reda, ki vodijo razvoj in evolucijo. Tako življenje temelji na treh glavnih oblikah evolucije in sicer mutaciji, vzpostavljanju omrežij in simbiozi (sožitje). **Tako kot velja v naravi, velja tudi za človeka, kjer se pojavlja temeljno sovpadanje procesa spoznavanja, torej procesa učenja s procesom življenja. To spoznavanje vključuje samoobnovo in samorazvoj živega sistema. Življenje je torej proces spoznavanja.**

Humberto Maturana in Francisco Varela sta oblikovala celovito Santiago teorijo (Santiago Theory of Cognition) (v Capra, 2002, str. 34), v središče katere sta postavila sovpadanje procesa spoznavanja, torej procesa učenja s procesom življenja. Proces spoznavanja vključuje samoobnovo in samorazvoj živega sistema. Spoznavanje je torej proces življenja. Po Santiago teoriji je spoznavanje v tesni povezavi z avtopoiezo in samoobnovo živih omrežij. Definicija avtopoietičnega sistema sloni na dejstvu, da so sistemi podvrženi strukturnemu spreminjanju vzorca omrežja organizacije in sicer kot (Capra, 2002, str. 35):

- Samoobnavljanje (reprodukcija), kjer naravni sistemi nadomeščajo odmrle celice in s čimer organizem vzdržuje svojo stalno identiteto oziroma vzorec organizacije.
- Ustvarjanje nove strukture oziroma novih povezav v avtopoietično omrežje, kjer so te spremembe bolj razvojne kot ciklične, ki se pojavljajo nenehno in bolj kot posledica vpliva okolja kot pa notranje dinamike.

Živ sistem odgovarja na vplive v okolju s strukturnimi spremembami, saj je učeč sistem, ki vsebuje prilagajanje, učenje in razvoj, kar je tudi ključna karakteristika vseh živih bitij. Menim, da lahko postavim poenostavljeno definicijo življenja: »Življenje je učenje za nenehno obvladovanje sprememb«. Zanimiva in pomenljiva se mi zdi Maturanina ugotovitev, da ima vsako živo bitje svojo zgodovino,

kjer je živa struktura vedno zapis prejšnjega razvoja, kar pomeni, da je obnašanje živega sistema strukturno determinirano, toda ne toliko s strani vpliva zunanjih sil, ampak s strani lastne strukture, torej zaporedja strukturnih sprememb. Ključno sporočilo Santiago teorije je torej v tem, da živ sistem reagira avtonomno na vplive iz okolja s strukturnimi spremembami in tako preureja svoj vzorec povezav, pri čemer vzdržuje svobodo odločanja pri tem, kako in kaj bo razbral iz sporočila okolja in kaj ga bo »vznemirilo«. Povezava živih sistemov z njihovim okoljem so spoznavne interakcije in proces življenja je proces spoznavanja. Maturana in Varela (v Capra, 2002, str.37) poudarjata, da živeti pomeni vedeti in da kot živi organizmi hodimo po specifično individualni poti strukturnih sprememb, kjer se vsaka sprememba odraža v spoznavni aktivnosti, kar pomeni, da sta učenje in razvoj samo dve strani iste medalje. Metaforično poudarjata, da je spoznavanje »dih življenja« in da razum ni stvar ampak proces – proces spoznavanja, ki sovпада s procesom življenja. Naši možgani so pri tem le specifična struktura, skozi katero teče proces razuma, realcija med razumom in možgani je relacija med procesom in strukturo. Materija in razum sta po kartezijski paradigmi pojmovanja ločena, ampak sedaj ju lahko vidimo kot komplementarna aspekta fenomena življenja – procesa in strukture.

3. Izboljšati kakovost življenja pomeni izboljšati kakovost procesa spoznavanja oziroma učenja – tako kot na organizacijski ravni zahteva izboljšanje kakovosti poslovanja izboljšanje procesa učenja

S tem poglavjem namenoma izvajam »miselno inverzijo« in se poskušam vidiku kakovosti življenja na osebni ravni približati preko kakovosti »življenja« na organizacijski ravni. S tem preobratom želim doseči predvsem zavedanje, da veliko več svoje energije, znanja in ustvarjalnosti usmerjamo v iskanje priložnosti za izboljšanje v naših (začasnih) organizacijskih sistemih, kot pa v iskanje priložnosti za izboljšanje v svojih (enkratnih) življenjih. Vseskozi tega miselnega obrata imam pred očmi definicijo življenja kot procesa spoznavanja, torej učenja.

Predhodne opredelitve življenja so se nanašale na raven posameznika so pa smiselno uporabne tudi na organizacijski ravni. Metafora stroja in z njo mehanistična paradigma se umika metafori organizma in z njo organski paradigmi. Tudi na organizacijski ravni se pri iskanju izboljšanja kakovosti poslovanja pripisuje odločilen pomen organizacijskemu učenju. Klasična teorija managementa je zgrajena na paradoksu, saj je usmerjena v doseganje učinkovitosti operacij preko top - down nadzora, ljudje pa so živa bitja, ki delajo avtonomno in nikoli ne morejo biti nadzorovani kot stroji. V taki mehanistični organizaciji ni prostora za prilagajanje, učenje ter razvoj, tako da je očitno, da v današnjem okolju organizacije, temelječe na mehanistični paradigmi, ne morejo preživeti. P. Senge (v Capra 2002, str. 105) na podlagi obsežne raziskave na vzorcu podjetij prepoznava dve vrsti ključnih usmeritev v podjetjih:

- Usmeritev v optimiranje kapitala – podjetja ekonomike, kjer je prisotna močna organizacijska identiteta okrog temeljnih vrednot.
- Usmeritev v optimiranje zaposlenih – učeča se podjetja, kjer je prisotna odprtost v zunanji svet, tolerantnost do vstopa novih sodelavcev in idej ter pripadnost učenju in prilagajanju novim okoliščinam.

Velik izziv managementu predstavlja integracija obeh metafor oziroma usmeritev pri vsakdanjem delu v organizacijah, kar je lažje storiti, če vemo, zakaj je neka organizacija živa. Živ socialni sistem je samoobnovljivo omrežje komunikacij, torej omrežje manjših omrežij znotraj svojih meja, kjer obstaja osredotočenost ne samo na posel, temveč tudi na širjenje globalne kulture.

Zanimiva se mi zdi predvsem Caprina (2002, str. 111) opredelitev **žive organizacije**, ki s ciljem maksimiranja kapitala, ustvarjalnosti in sposobnosti učenja zagotavlja medsebojno vplivanje in prepletenost formalne strukture in njenega neformalnega samoregenerativnega omrežja. Neformalno omrežje komunikacije je utelešeno v ljudeh delujoče skupnosti in ni zapisano v procedurah, priročnikih oz. v pravilnikih. Ko posameznik pride v to omrežje, lahko rekonfigurira sebe, ob njegovem odhodu pa se omrežje lahko spremeni ali celo propade. Idealna organizacija prepoznava in podpira svoje neformalno omrežje relacij in integrira njegove inovacije v svoje

strukture, živi s svojo prilagodljivostjo, ustvarjalnim potencialom, sposobnostmi učenja in izhaja iz neformalnih delujočih skupnosti. Prvi korak k taki organizaciji pa je v dopuščanju socialnega prostora za neformalno komuniciranje.

V času pomembnosti informacijske tehnologije je v središču managerskih teorij ravnanje z znanjem in **organizacijsko učenje**, ki ga Capra (2002, str. 114) smatra kot sposobnost socialnega sistema za učenje in spodbujanje ter podpiranje članov skupnosti k učenju. Kot tak je individualni ali tudi socialni fenomen. Kreiranje organizacijskega znanja mora biti razumljeno kot proces, v katerem organizacija pospešuje kreiranje znanja posameznikov, ki se kristalizira kot del v omrežju znanja organizacije. Eksplicitna znanja so lahko komunicirana in dokumentirana preko jezika, taktična znanja pa se lahko dosežejo le preko izkušenj in so vedno neotipljiva. Znanje se vedno ustvarja na nivoju posameznika in se razširja v organizaciji preko taktičnih znanj, kjer se transformira v eksplicitno znanje. Kreiranje znanja je torej individualni proces, njegovo bogatenje in spodbujanje pa je socialni proces med posamezniki. Če hočemo uspeti pri obvladovanju znanja, moramo slediti človekovim potrebam in dinamiki, saj znanje ni dobiček ali kapital. Znanje so ljudje. Tako organizacijsko učenje zahteva obnovitev lekcije o razumevanju življenja v organizaciji.

V ospredje se tako postavlja potreba po (Nault, 2000, str. 2) **razvoju karier posameznikov**, pri čemer se moramo v današnjem času transformacijskih sprememb osredotočiti predvsem v nenehno učenje, razvoj sposobnosti prilagajanja in mrežno delo. V povezavi z doseganjem ključnih kompetenc, ki pogojujejo doseganje konkurenčne prednosti (Sioli, 2000, str. 2), moramo HRM priznati ključno vlogo. Sioli na podlagi raziskave ugotavlja, da se v podjetjih, ki v izrazito spreminjajočih okoljih nenehno dosegajo visoko poslovno uspešnost, funkcija HRM osredotoča predvsem na strateško raven, kjer nastopa kot strateški partner in agent spreminjanja. HR osebe se v takih organizacijah upošteva predvsem in samo kot specialiste za zaposlovanje, organizacijski razvoj, podajanje usmeritev spreminjanja, obvladovanje organizacijske kulture in kot skrbnike za prepoznavanje zahtev v okolju ter njihovo izkoriščanje za izboljšanje

poslovne uspešnosti.

Odločilen pomen učenja in inovativnosti je prepoznan tudi v modelu odličnosti EFQM (The EFQM Excellence Model), ki temelji na eni sami predpostavki, in sicer da so procesi sredstvo, s katerim organizacije obvladujejo in sproščajo talente svojih ljudi, da bi dosegli poslovne rezultate. Ali z drugimi besedami: procesi in ljudje so dejavniki, ki dajejo rezultate. Model sloni na dinamični naravi in nakazujejo vpliv inoviranja in učenja na izboljšanje dejavnikov ter tako posredno tudi na doseganje boljših rezultatov.

Ob zaključku te »miselne inverzije« se vračam na osebno raven pojmovanja življenja kot procesa spoznavanja ter postavljam naslednje tri predpostavke:

- Sodobna organizacijska teorija sloni na metafori organizma in organski paradigmi, kjer se odločilen pomen pripisuje organizacijskemu učenju.
- Če upoštevamo organizacijo kot »razmerja med ljudmi za doseganje cilja«, se tu sama od sebe kaže ugotovitev, da se moramo za doseganje organizacijske odličnosti osredotočati predvsem v zagotavljanje odličnosti ciljno usmerjenih razmerij med ljudmi.
- Pri doseganju poslovne uspešnosti in z njo poslovne odličnosti je ključno usmerjanje sproščanja človekovih ustvarjalnih zmogljivosti (HRM).

Iz teh treh predpostavk lahko povzamem sklep, da priložnosti za izboljšanje kakovosti svojega (enkratnega) življenja oziroma izboljšanje svojega procesa spoznavanja (učenja) na osebni ravni, lahko ob smiselni prilagoditvi črpamo iz najsodobnejših modelov »globalne ekonomije« (kot na primer model odličnosti EFQM). Ti modeli so z namenom »turbo pospeševanja profita« in »generiranja potrošniške družbe« naravne zakonitosti življenja »speljali v okrilje globalnih organizacijskih sistemov«. Zakaj teh očitno odlično delujočih pristopov na organizacijski ravni ne bi uporabili na osebni ravni? Ali do sedaj ni vedno veljalo, da je original boljši od kopije?

4. Z udejanjanjem modela odličnosti EFQM na osebni ravni k osebni odličnosti in kakovosti življenja

4.1. Organizacijska odličnost izhaja iz osebne odličnosti

Najvišji stopnji kakovosti pripisujemo pojem odličnosti (Excellence), ki je s slovarjem EFQM opredeljena kot odlična praksa upravljanja organizacije in doseganje rezultatov na podlagi temeljnih gradnikov, kot so: usmerjenost v rezultate, osredotočenost na odjemalce, voditeljstvo in stanovitnost namena, upravljanje s procesi in dejstvi, vključevanje zaposlenih, stalno izboljševanje in inovativnost, obojestransko koristna partnerstva, družbena odgovornost organizacije. Ker je organizacija definirana kot »razmerja med ljudmi za doseganje cilja«, se tu sama od sebe kaže ugotovitev, da se moramo za doseganje organizacijske odličnosti osredotočati predvsem v zagotavljanje odličnosti ciljno usmerjenih razmerij med ljudmi. Praksa najboljših nenehno dokazuje, da organizacijska odličnost izhaja iz osebne odličnosti pri čem je pomembno upoštevanje zakonitosti obstoja »kritične mase« oziroma zakonitosti prehoda kvantitete v kvaliteto nekega pojava. V večji meri kot posamezniki internalizirajo filozofijo odličnosti v svoje miselne vzorce, tem bolj se organizacija dviga na lestvici odličnosti.

V nadaljevanju članka podan koncept izboljšanja osebne odličnosti je sestavljen iz niza ločeno uporabljenih aktivnosti, ki jih nekateri posamezniki iz kroga »kakovostnikov« na osebni ravni uporabljajo že nekaj let. Za potrebe tega članka je bil ta koncept dopolnjen z nekaterimi idejami na podlagi asociacij zaznavanja najboljših praks pri aplikaciji modela odličnosti EFQM.

Koncept izboljšanja osebne odličnosti je v tem članku prikazan tudi s tem namenom, da bi odpravili morebitni dvom v verodostojnost ocenjevalcev, vodilnih ocenjevalcev in rabsodnikov v sklopu Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) kot tudi svetovalcev iz tega področja. Gre za to, da tisto kar goreče oznanjamo, preskusimo tudi na osebni ravni. Bolj kot smo prepričani v smiselnost in uporabnost nekega početja, lažje prepričamo tudi ostale.

4.2. Voditeljstvo

Opredelitev merila po modlu odličnosti EFQM (MIRS 2004): »Kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedênjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem upravljanja organizacije razvijal in uvajal.«

Predlog aktivnosti kot priložnost za izboljšanje pristopa pri izgradnji osebne odličnosti:

- Oblikovanje osebne izjave z navedbo poslanstva, vizije ter vrednot osebne kulture na podlagi »osebne strateške konference s samim seboj«.
- Formalizacija osebne izjave in njena »vizualizacija« (izobešenje na steni; posebna stran v osebni planerju; ozadje na osebni računalniku...).
- Tedenska animacijska minuta za internalizacijo osebne izjave kot izhodišča za oblikovanje tedenskega osebnega plan aktivnosti.
- Določitev in dosledno izvajanje tedenske enourne priprave osebnega plana aktivnosti (»v nedeljo zvečer«).
- Animacija bližnjih za oblikovanje lastnih osebnih izjav oziroma oblikovanje »družinskih izjav o poslanstvu, viziji in vrednotah«.
- Aplikacija MBWA v smislu obiskovanja bližnjih in nevsiljivega animiranja k osebni odličnosti.

4.3. Politika in strategija

Opredelitev merila po modlu odličnosti EFQM (MIRS 2004): »Kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrezno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi.«

Predlog aktivnosti kot priložnost za izboljšanje pristopa pri izgradnji osebne odličnosti:

- Oblikovanje »osebnega strateškega plana«, kjer poleg poslanstva, vizije in temeljnih vrednot, v smislu udejanjanja osebnega poslanstva po analogiji strateških usmeritev opredelimo svoje »ključne življenjske vloge«.
- Izvedba osebne SWOT analize za vse svoje prepoznane ključne

življenjske vloge.

- Opredelitev ključnih strateških osebnih ciljev in ključnih dolgoročnih aktivnosti za njihovo doseganje po posameznih ključnih življenjskih vlogah za vse faze življenjskega cikla (mladost, zrelost, upokojitev).
- Oblikovanje grafičnega prikaza (gantograma) ključnih dolgoročnih aktivnosti za vizualizacijo trajanja in časovnih razmejitev.
- Oblikovanje »osebnega letnega plan« in njegovo kvartalno pregledovanje v smislu doseganja uravnoteženega tedenskega plana.
- Izvedba »osebne strateške konference s samim seboj« za osvežitev in izboljšanje osebnega strateškega plana.

4.4. Zaposleni

Opredelitev merila po modlu odličnosti EFQM (MIRS 2004): »Kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov.«

Predlog aktivnosti kot priložnost za izboljšanje pristopa pri izgradnji osebne odličnosti:

- Oblikovanje »dolgoročnega plana osebnega razvoja«, kjer na podlagi predhodno izvedene SWOT analize in opredeljenih ključnih življenjskih vlog (vse to opredelimo v sklopu izdelave osebnega strateškega plana) začrtamo ključne aktivnosti na področju osebnega razvoja (duhovno, duševno, telesno, čustveno).
- Oblikovanje »letnega plana osebnega razvoja« kot priprava na izvedbo letnega osebnega razgovora (LOR) s svojim nadrejenim v službi.
- Ključna pozornost mora biti namenjena vidiku aktivnosti na področju telesne dejavnosti, prehrane in obvladovanja stresa, ki odločilno pomembno prispevajo k gojitvi navade doslednosti in samodiscipline kar predstavlja pogoj za nenehno samopreseganje in s tem krepitve pozitivne in zdrave samopodobe.
- Vsakoletna izvedba tedenskega zdravnega posta.
- Animacija bližnjih za oblikovanje lastnih planov osebnega razvoja.
- Po analogiji letnih osebnih razgovorov (LOR) iz službenega

okolja, nevsiljivo animirati svoje bližnje za motivacijske razgovore o osebnem razvoju, ki lahko prerastejo v družinski »ritual«.

- Ob pristopu brezpogojnega zaupanja s svojimi bližnjimi gojiti take odnose, da je v kulturi pooblaščenja doseženo poenotenje na nivoju skupnih zelenih ciljev, kar praviloma vodi do sproščanja izvirnih prispevkov posameznikov.

4.5. Partnerstva in viri

Opredelitev merila po modlu odličnosti EFQM (MIRS 2004): »Kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov.«

Predlog aktivnosti kot priložnost za izboljšanje pristopa pri izgradnji osebne odličnosti:

- Opredelitev ključnih partnerjev na osebni in družinski ravni z upoštevanjem medgeneracijskega vzajemnega delovanja v smislu gojenja osebne odličnosti kot ene temeljnih vrednot.
- Oblikovanje strategije zagotavljanja finančne varnosti skozi celoten življenjski cikel (mladost, zrelost, upokožitev).
- Oblikovanje »letnega finančnega načrta« (ob izdelavi dohodninske oziroma davčne napovedi).
- Izvajanje letnega »osebnega zdravstvenega pregleda«. Ob tehničnem pregledu za osebni avtomobil se lahko spomnimo še na sami sebe. Vredni smo najmanj tolikšne pozornosti kot jo namenjamo svojemu avtomobilu.
- Planiranje in izvedba »letnih kondicijskih priprav« v smislu aktivno preživetega tedenskega oddiha.
- Izboljšati znanja in veščin za bolj učinkovito uporabo sodobne IKT v osebnem življenju.
- Vsak teden prebrati vsaj en strokovni članek in vsaj eno knjigo na mesec.

4.6. Procesi

Opredelitev merila po modlu odličnosti EFQM (MIRS 2004): »Kako organizacija snuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in

druge udeležene strani in ustvarja vedno večjo vrednost zanje.«

Predlog aktivnosti kot priložnost za izboljšanje pristopa pri izgradnji osebne odličnosti:

- Zavedanje dejstva, da posameznik udejanja svoj »procesni pristop« preko svojih ključnih življenjskih vlog – te ključne vloge pomenijo KAJ počnemo, KAKO to počnemo pa je odvisno od osebne paradigme oziroma osebnega miselnega vzorca, kjer vrednota odličnosti zaseda pomembno mesto.
- Dosledno upoštevanje principa PDCA pri vsaki aktivnosti. Aktivnost planiranja lahko velikokrat upoštevamo vsaj na ravni »pametno razmisli«.
- Vsako leto ciljno razviti novo kompetenco.
- Oblikovanje nevsiljivega sistema spremljanja zadovoljstva »odjemalcev« v sklopu »ključnih življenjskih vlog« (preko doseganja ciljev oziroma preko razgovorov).
- Izvedba letne »samoocene osebne odličnosti« po prilagojenem vprašalniku na podlagi modela odličnosti EFQM s poudarkom na prepoznavanju potreb po spremembi ali izboljšanju pristopov na področju »ključnih življenjskih vlog«.

4.7. Rezultati v zvezi z odjemalci

Oprelitev merila po modlu odličnosti EFQM (MIRS 2004): »Kaj dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.«

Predlog aktivnosti kot priložnost za izboljšanje pristopa pri izgradnji osebne odličnosti:

- Izvedba letne »osebne strateške konference s samim seboj« za izvedbo samovrednotenja percepcije zadovoljstva »odjemalcev« v naših »ključnih življenjskih vlogah«.
- Izvedba letnega spremljanja in vrednotenja zadovoljstva »odjemalcev« v sklopu »ključnih življenjskih vlog« (preko doseganja ciljev oziroma preko razgovorov).

4.8. Rezultati v zvezi z zaposlenimi

Oprelitev merila po modlu odličnosti EFQM (MIRS 2004): »Kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. Merila dojetja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo

(dobimo jih npr. iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj) ter lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom.«

Predlog aktivnosti kot priložnost za izboljšanje pristopa pri izgradnji osebne odličnosti:

- Izvedba letne »osebne strateške konference s samim seboj« za izvedbo samovrednotenja percepcije »osebnega zadovoljstva z življenjem« preko svojih »ključnih življenjskih vlog«.
- Dnevno spremljanje »barometra dnevnega zadovoljstva« preko subjektivno opredeljene ocene (1-5) za manjši nabor vidikov kakovosti (spanje, služba, prosti čas) ter merjenje telesne teže, krvnega tlaka in srčnega utripa.
- Spremljanje števila dni z zmanjšano delovno sposobnostjo (bolezni, poškodbe, depresivnost, utrujenost...).

4.9. Rezultati v zvezi z družbo

Oprelitev merila po modlu odličnosti EFQM (MIRS 2004): »Merila dožemanja prikazujejo, kako širša družba dožema organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov).«

Predlog aktivnosti kot priložnost za izboljšanje pristopa pri izgradnji osebne odličnosti:

- Spremljanje objav v medijih, povezanih z osebnim delovanjem v skupnosti.
- Spremljanje kazalnikov zmanjševanja vplivov na okolje v gospodinjstvu (odpadni material, voda, papir, elektrika, plin, ogrevanje...).
- Delovanje v organih lokalne skupnosti in interesnih društvih.
- Oprelitev letnega zneska za doniranje v humanitarne namene.
- Letno darovanje krvi.

4.10. Ključni rezultati delovanja

Oprelitev merila po modlu odličnosti EFQM (MIRS 2004): »Kaj dosega organizacija glede na načrtovane dejavnosti. Ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih organizacija načrtuje, in lahko (odvisno od namena in ciljev organizacije) vključujejo podatke v zvezi s finančnimi ter nefinančnimi rezultati.«

Predlog aktivnosti kot priložnost za izboljšanje pristopa pri izgradnji osebne odličnosti:

- Spremljanje prihodkov, odhodkov in denarnega toka na osebni ravni (»osebno računovodstvo«).
- Spremljanje kazalnikov ciljne donosnosti osebnih kapitalskih naložb.
- Spremljanje tabele »osebnih kazalnikov ključnih življenjskih vlog«.
- Spremljanje »samoocene osebne odličnosti«.
- Spremljanje ključnih kazalnikov telesnih sposobnosti (porabljen čas na testnih razdaljah (tek, kolo, plavanje, hoja...)).
- Spremljanje vrednotenja strokovne oziroma znanstvene kakovosti dela (COBISS, SICRIS...) in njegove odmevnosti (citiranost...).

5. Sklepna misel

Celotno vsebino članka zlahka povzamem v naslednjih treh stavkih. Pot kakovosti življenja sovpada s potjo spoznavanja oziroma učenja in se začneja z iskanjem odličnosti znotraj vsakega posameznika. Osebna odličnost je pogoj za organizacijsko odličnost. S kritično maso osebnih odličnih posameznikov, prihaja do »prehoda kvantitete v kvaliteto«, torej tudi do civilizacijske odličnosti.

Podan koncept udejanjanjem modela odličnosti EFQM na osebni ravni ne predstavlja celovitega modela pristopa za izboljšanje osebne odličnosti temveč poskus prikaza, kako je možno model odličnosti, ki je v osnovi namenjen organizacijskim sistemom smiselno uporabiti tudi na osebni ravni. Ob pojavu dvoma o smiselnosti takega početja se lahko spomnimo dejstva, da obstajajo tudi gospodarske družbe s samo enim zaposlenim in cela vrsta samostojnih podjetnikov in ostalih samozaposlenih, ki opravljajo gospodarske dejavnosti.

Namesto zaključne misli pa povzemam nekaj pogledov na osebno odličnost, kakršnega so imeli stari Grki (Bertman, 2006, str. 37-38):

- Preden se začne naše iskanje odličnosti, nas čaka osebna inventura. Na katerem področju smo dobri? Kaj nam gre dobro od rok? V želi po odličnosti se moramo osredotočiti na te stvari in se v njih izpopolnjevati.

- Iskanje odličnosti pomeni dati vse od sebe pri vsem, česar se lotimo. Dolgoročno je osebno zadovoljstvo veliko pomembnejše od hvale drugih in prejetih nagrad.
- Iskanje odličnosti ni isto kot doseženi uspeh. Ključno je iskanje torej dejanje preizkušanja.
- Odličnost je Grkom bila pomembna v fizičnem in intelektualnem pogledu, pomenila je razvijanje telesa in duha. To je zadosten razlog da posvetimo pozornost razgibavanju telesa kot tudi duha.
- Če se v nečem odlikujemo, se moramo zavedati grške maksime, da naj nas ne prevzame napuh. Karkoli smo naredili, ne bo nikoli doseglo vsega tistega, kar bi lahko naredili.

Isti avtor je v prologu knjige *Vzpenjanje na Olimp: miti in modrosti starih Grkov* zapisal pomenljivo misel (Bertman, 2006, str. 5): » Grški filozofi nas prosijo, naj se v našem podivjanem hitenju ustavimo in razmislimo, preden v vsem tem drvenju izgubimo sami sebe, preden izgubimo vpogled v to, kaj bi lahko sicer postali. Prosijo nas, naj spremenimo našo pobesnelo hiperkulturo v človeško kulturo, dokler še ni prepozno. Toda če ne moremo rešiti sveta, dodajajo, potem začnimo reševati vsaj sami sebe in tiste, ki jih imamo radi, kajti nov svet se lahko rodi prav iz takšnih majhnih in postopnih sprememb.«

Literatura in viri

1. Bertman, S. (2006) *Vzpenjanje na Olimp: miti in modrosti starih Grkov*, Sophia, Ljubljana.
2. Capra, F. (1986) *Vrijeme preokreta-znanost, društvo i nastupajuća kultura*, Globus, Zagreb.
3. Capra, F. (2002) *The Hidden Connections: Integrating the Biological, Cognitive, and Social Dimensions of Life Into a Science of Sustainability*, Doubleday, New York.
4. Leksikon (1988) *Leksikon Cankarjeve založbe*, Cankarjeva založba, Ljubljana.
5. MIRS (2004) *Model odličnosti EFQM*, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, Ljubljana.
6. Nault, R. (2000) *Thriving in the new millennium: Career management in the changing world*, http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview_all/NQ61668, 2003-06-12.
7. Sioli, A. (2000) *The impact of the focus and roles of HR departments and HR professionals competencies on business performance in change context*, <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fulcit/f890881>, 2003-09-25.
8. Slovar (1998) *Slovar slovenskega knjižnega jezika*, DZS, Ljubljana.