

Mag. Mila Božič

# **POVEZOVANJE IZ VIDIKA OSEBNE KAKOVOSTI IN (ODLIČNOSTI) VODENJA**

## **Summary:**

The author connects the concept and the meaning of self-image and self-esteem to the personal and leadership quality. All our relations and their quality are primarily impacted by our personalities. The levels and rules of communications are also taken into account as key enablers of our relationships and quality of connections.

Key words: personal quality/leadership, self-esteem, self-image, connections

## **UVOD V OSEBNO KAKOVOST**

Malo verjetnosti je, da bi oseba, ki čuti, da ne zasluži dosežkov in uspeha, spodbudila težnje k visokim dosežkom pri drugih. Prav tako vodje ne morejo izvabiti najboljšega iz ljudi, če je njihova iz negotovosti izhajajoča osnovna potreba dokazati, da imajo oni prav, drugi se pa motijo. V takih primerih njihov odnos do drugih ni spodbuden, temveč nasprotovalen.

Človeško vedenje je večinoma rezultat čustvenih sil. Vsi rastemo v lastno osebnost s sebi lastno kakovostjo. V tem smislu strokovnjaki tudi

---

definirajo rast osebnosti (oz. dvig osebne kakovosti) kot dinamičen proces, ki traja vse življenje (1,2,3). Prvi pogoj za rast je ravnotežje med usmerjenostjo navznoter in navzven. Usmerjenost navznoter pomeni predvsem sprejemanje samega sebe in sprejemanje nenehnih sprememb svojega notranjega stanja. Usmerjenost navzven pomeni, da je človek odprt do svojega okolja. Kaj smo v nekem trenutku procesa, ko postajamo osebnost, bodo določali in določajo naši odnosi s tistimi, ki jih imamo radi oz. jih zavračamo ter tistimi, ki nas imajo radi, ali pa nas zavračajo. Vsak odnos ali povezava pa bo samo toliko vredna, kolikor bo vredno sporočanje v njem.

Eden najboljših načinov, da nekdo postane kakovosten posameznik in vodja, je delo na sebi, osebni razvoj in še posebej razvoj občutka lastne vrednosti (self-esteem) z uporabo šestih temeljev razvoja osebnosti na področju dela in delovnih odnosov.

## **1. POMEN OBČUTKA LASTNE VREDNOSTI (OLV)**

Branden (1) je v svojem 30-letnem raziskovalnem delu opredelil šest temeljev, ki so ključnega pomena za samopoštovanje in zaupanje vase:

- \* Živeti zavestno
- \* Sprejemati se
- \* Prevezeti osebno odgovornost
- \* Uveljavljati se
- \* Delovati ciljno
- \* Delovati z osebno integriteto

### **1.1. Živeti zavestno**

Naša življenja in dobrobit sta odvisna od pravilne uporabe naše zavesti. Zavedanje je v nasprotju z nezavedanjem najpomembnejši dejavnik, ki določa našo učinkovitost in samopoštovanje.

---

Odprtost za kakršnakoli dejstva, je bistvo načela živeti zavestno.

Živeti zavestno pomeni biti osredotočen na to, kar delamo, poskušati spoznati in razumeti svoj odnos do svojih želja, vrednot in ciljev, zavedati se sveta okoli sebe in svojega notranjega sveta.

Živeti zavestno pomeni:

- \* Spoštovati dejstva in biti prisoten v tem, kar dela
- \* Iskati in biti odprt za nove informacije znanja in mnenja, ki vplivajo na naše interese, cilje, ureditve in načrte
- \* Prizadevati se da bi razumeli ne le svet izven sebe, ampak tudi svoj notranji svet.

## 1.2. Sprejemati se

Sprejemanje samega sebe je predpogoj za spreminjanje in rast.

Sprejeti se pomeni brez izogibanja ali zanikanja priznavati in doživljati resničnost svojih misli, občutkov in dejanj; biti spoštljiv, razumevajoč in strpen do sebe tudi takrat, ko nismo ponosni na svoje odločitve in ne uživamo v svojih občutkih; pomeni zavračati vsak sovražen in odklonilen odnos do sebe.

Sprejeti samega sebe pomeni:

- \* Biti pripravljen priznati, prevzemati in preizkusiti odgovornost za svoje misli, občutke in dejanja, brez izmikanja, zanikanja ali zatajevanja in tudi brez zavračanja samega sebe.
- \* Sprejeti tudi stvari, ki jih pri sebi ne maraš.
- \* Vnašati vrlino realizma v odnosu do samega sebe.

## 1.3. Prevzeti osebno odgovornost

Da bi se čutili sposobni in vredni sreče, moramo imeti občutek, da imamo nadzor nad svojim življenjem. Če želimo imeti občutek, da nadzorujemo in usmerjamo svoje življenje, pa moramo biti pripravljeni

---

sprejemati odgovornost za svoja dejanja in za uresničevanje svojih ciljev.

Prevzeti osebno odgovornost pomeni zavedati se, da sami sprejemamo svoje odločitve, da smo osnovni vir svoje izpolnitve in da ne moremo čakati na druge, da bi nas osrečili, nam polepšali življenje ali nam poklonili boljše mnenje o nas samih.

Prevzeti osebno odgovornost pomeni:

- \* Zavedanje, da smo avtorji svojih dejanj in odločitev.
- \* Da smo osebno odgovorni za svoje življenje in blagostanje ter za doseganje svojih ciljev.

#### **1.4. Uveljavljati se**

Uveljavljati sebe pomeni pripravljenost biti to, kar smo, in dopustiti, da to spoznajo tudi drugi.

Uveljavljati se pomeni izražati sebe na primeren način in ob upoštevanju pravic drugih; pomeni, da spoštujemo svoje potrebe, želje, vrednote in prepričanja ter iščemo sprejemljive oblike za njihovo izražanje v resničnosti.

Uveljavljati se pomeni:

- \* Biti prisoten v odnosu do drugih.
- \* Spoštovati sebe in svoje vrednote.
- \* Zavračati potvarjanje sebe in svojih vrednot, da bi se izognili neodobravanju drugih.
- \* Izražati sebe in braniti svoje zamisli na primeren način.

#### **1.5. Delovati ciljno**

Vsako življenje je usmerjeno k cilju, ima svoj namen in poslanstvo. Prek ciljev organiziramo svoje vedenje ter mu dajemo smer in smisel, ki nam omogoča nadzor nad svojim življenjem.

Delovati ciljno pomeni prevzeti odgovornost za prepoznavanje in

---

določanje svojih ciljev; storiti vse potrebno, da bi jih dosegli, in vztrajati na začrtani poti, ki nas vodi k njihovem uresničevanju.

Delovati ciljno pomeni:

- \* Prepoznavati svoje kratkoročne in dolgoročne cilje ter namene in dejanja, potrebna, da bi jih dosegli.
- \* Uravnati svoje vedenje v skladu s temi cilji.
- \* Spremljati delovanje in izide glede na zastavljene cilje.

Ciljno delovanje je v nasprotju z miselnim tavanjem skozi življenje, bistveno za pristen občutek NADZORA NAD SVOJIM ŽIVLJENJEM. Naši cilji in nameni dajejo smisel našemu delovanju/življenju.

Korenine občutka lastne vrednosti (OLV) pa niso naši dosežki kot taki, ampak tista ponotranjena navodila, ki te dosežke omogočajo.

Vir bogastva ni v bogastvu, kot rezultatu samemu, ampak v vzroku, t.j. v nas samih.

### 1.6. Delovati z osebno integriteto

Osebna integriteta je združevanje idealov, prepričanj, vrednot, stališč in vedenja. Ali sem pošten, zanesljiv in vreden zaupanja? Izpolnujem svoje obljube? Ali zagovarjam stvari, ki jih delam? Se izogibam vedenju, ki ga obsojam?

Delovati z osebno integriteto pomeni imeti načela vedenja, ki jim ostajamo zvesti tudi v svojih dejanjih; izpolnjevati obljube in spoštovati dogovore; delati, kar govorimo, in se izkazati z dejanji.

Delovati z osebno integriteto pomeni:

- \* Živeti skladno s svojimi miselnimi besedami in dejanji.
- \* Govoriti resnico.
- \* Držati obljube.
- \* Udejanjati vrednote.
- \* Ravnati dobronamerno in pošteno do drugih.

Te vrline so temelj zaupanja vase in samospoštovanja če ravnamo v nasprotju s katero izmed njih, bo naš občutek osebne vrednosti zagotovo prizadet.

## **2. SPREMEMBE NE ZAHTEVAJO POSLUŠNOSTI AMPAK SODELOVANJE.**

Največja izziva organizacije v sedanjem času sta potreba po obvladovanju sprememb in ustvarjanje kulture osebne odgovornosti. Nujno je spremeniti tiste vidike organizacijske kulture, ki preprečujejo ali onemogočajo osebno odgovornost.

Pretirano nadziranje je sovražnik samostojnosti in prevzemanja osebne odgovornosti, zato se je potrebno izogibati pretiranemu nadzoru. Ljudje sami naj pridobijo občutek (ki ga podpiramo) nadzora nad svojim delom.

Manj, ko ljudje čutijo, da imajo svoje delo pod nadzorom, bolj postajajo potrti, neambiciozni, nemočni in otopeli. Zato jih moramo vprašati: kaj potrebujete za to, da boste imeli večji občutek nadzora nad svojim delom?

Organizacije, ki podpirajo OLV, privabljajo najboljše talente in jih tudi obdržijo.

Poslovna kultura, ki preveč sloni na podrejanju je pogubna za inoviranje. Ustvarjalni in inovativni ljudje so veliko bolj motivirani od znotraj kot od zunaj. Potreba po ustvarjalnosti, raziskovanju in dosežkih pomenijo več kot pohvale ali denarne nagrade. Inovativno vodenje ne more biti več prepuščeno naključju. Osnovna naloga vodstva je, da ustvari okolje, v katerem bosta inovativnost in ustvarjalnost glavni vrednoti.

Kadar hitrost zunanjih sprememb preseže hitrost notranjih sprememb, je konec blizu (Welch, prejšnji predsednik GE). Notranje spremembe so spremembe znotraj organizacije in znotraj posameznika. V obeh primerih se začne v umu posameznika. Ob vse težjem obvladovanju sprememb je nujna čedalje boljša kakovost povezovanja.

Ne more biti odgovornosti brez moči, nič ne more tako spodkopati občutka smiselnosti kot zahteva po odgovornosti, ne da bi zagotovili MOČ

---

za njeno udejanje.

Eno najtežjih preizkušenj za OLV je primer odzivanja na spremembe. Precejšnja mera OLV je potrebna, da smo pripravljeni svojo moč deliti, biti dojemljivi za različnosti in sprejemati talente drugih.

Način, kako vodje zbudijo zaupanje (in dokažejo poštenost), je izbira ljudi, s katerimi se obdajajo. Vodje, ki iščejo najboljše ljudi, najbolj ustvarjalne in neodvisne, imajo ljudi, ki si upajo nasprotovati, ne da bi bili kaznovani. To so vodje, ki jasno kažejo, da so različna mnenja dobrodošla, sporočijo, da ni pomembno, kdo ima prav, ampak kaj je prav.

Zaupanje gradimo z dosledno uporabo načel uspešnega voditelja.

Najboljši način, da postanemo dober, uspešen vodja je delo na sebi, t.j. osebni razvoj, še posebej razvoj svojega OLV. Z uporabo šestih temeljev na področju dela in delovnih odnosov. Odprtost za dejstva, kakršnakoli že, je bistvo načela živeti zavestno.

## 2.1. Osebnost vodje

Človek, ki dvomi vase, ne more spodbuditi razmišljanja o kakovosti pri drugih. Oseba, ki čuti, da ne zasluži dosežkov in uspeha, je malo verjetno, da bi spodbudila težnje za VISOKIMI DOSEŽKI pri drugih.

Prav tako vodje ne morejo izvabiti najboljšega iz ljudi, če je njihova iz negotovosti izhajajoča osnovna potreba dokazati, da imajo oni prav, drugi pa se motijo. Njihov odnos do drugih je nasprotovalen in ne spodbuden.

Glavna naloga vodje je, da prepričljivo izrazi vizijo tega, kar mora organizacija obsegati in da v njeno izvajanje pritegne vse zaposlene. Če smo pošteni in delujemo z osebno integriteto, krepimo občutek LV in obratno OLV spodbuja osebno integriteto.

Zavestno življenje krepi in spodbuja OLV, razvit OLV pa spodbuja zavestno delovanje. Enako sprejemanje samega sebe krepi naš OLV in obratno razvit OLV daljša sprejemanje samega sebe.

Osebna kakovost in občutek lastne vrednosti

Kadar se izneverimo svojim vrednotam, izdamo svoj um, in žrtev je

ogrožen občutek LV.

V vsaki organizaciji so ljudje, ki jim drugi zaupajo in takšni, ki jim ne. Tudi nobena skrivnost ni, kaj ustvarja zaupanje. Zaupanje je skladnost besed in dejanj - je vprašanje poštenosti. Medtem ko je osebna integriteta vir OLV, je hkrati tudi njegov zunanji izraz.

V nobeni karieri se ni mogoče izogniti naporom in neuspehom. Kar določa našo prihodnost, pa niso napake ali porazi, ampak način, s katerim jih sprejemamo. Najbolj prijetno in domače se počutimo z ljudmi, katerih OLV je podoben našemu. Ljudje z dobrim OLV pritegnejo ljudi z dobrim OLV.

Razvit OLV je povezan z razumnostjo, stvarnostjo, intuicijo, ustvarjalnostjo, neodvisnostjo, prilagodljivostjo, sposobnostjo obvladovanja sprememb, pripravljenostjo za priznavanje in popravljanje svojih napak z dobronamernostjo in sodelovanjem.

Čeprav izraz OLV včasih zamenjujejo s samopodobo, je njegov pomen mnogo globlji kot kakršnakoli podoba.

### **3. DEFINICIJA SAMOPODOBE**

Samopodoba je organizirana celota lastnosti, potez, občutij, podob, stališča, sposobnosti in drugih psihičnih vsebin, za katere je značilno da:

- \* jih posameznik - v različnih stopnjah razvoja in v različnih situacijah - pripisuje sam sebi,
- \* tvorijo referenčni okvir, s katerim posameznik uravnava ter usmerja svoje ravnanje,
- \* so v tesni povezavi z obstoječim vrednostnim sistemom družbenega okolja,
- \* so pod nenehnim vplivom delovanja obrambnih mehanizmov - nekakšne membrane med nezavednim in zavestnim, ki prepušča le tiste vsebine, ki so sprejemljive za posameznikov jaz.

Torej zajema in opredeljuje zavestno, pojmovno samopodobo tudi

---



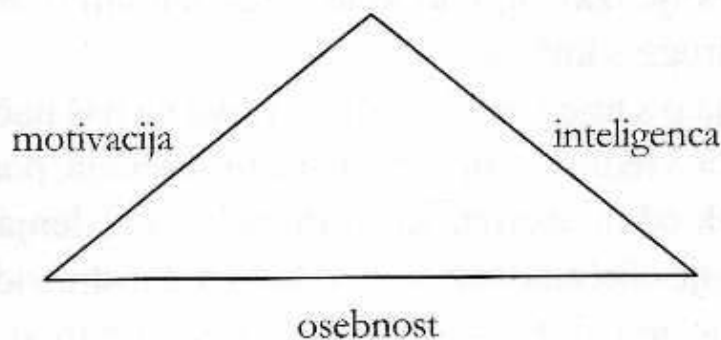
logično in racionalno (tj. self concept) pa tudi nezavedno, nagonsko in emocionalno (self image). Samopodoba je združba psihosocialne, telesne in vedenjske razsežnosti osebnosti.

Raziskave kažejo, kako pomembni so za razvoj posameznikove osebnosti in samopodobe odnosi z drugimi:

- \* Na osnovi odnosov z drugimi si ustvarimo svojo identiteto.
- \* V odnosih z drugimi pravzaprav odkrivamo, kdo in kaj smo kot osebnost.

Višja storilnost in odprtost za uspešno učenje sta zahtevi, ki ostro kličeta po visokem samospoštovanju in zreli samopodobi. (Kobal, str.116): Varianco učne uspešnosti pripisujejo znanstveniki najmanj trem dejavnikom:

- \* inteligentnost pojasnjuje le 21-25% celotne variance učne uspešnosti
- \* motivacijski dejavniki 23-27% in
- \* osebne lastnosti 27-36%



Predpostavlja se, da se samospoštovanje razvija v skladu z razvojem temeljnega zaupanja, ki ga vzpostavlja otrok v zgodnjem otroštvu skozi primitiven (primarni) odnos z materjo.

Čeprav izraz OLV včasih zamenjujemo s samopodobo, je njegov pomen mnogo globlji kot kakršnakoli podoba.

OLV vsebuje zaznavne, vrednostne in čustvene sestavine: kako sami sebe vidimo, kako se ocenjujemo in kako čutimo o sebi. Poleg tega vključuje tudi nagnjenje k določenemu načinu delovanja. Kadar je OLV dobro razvit se način delovanja nagiba k življenju, k zavestnemu sprejemanju realnih

dejstev k odgovornemu delovanju in nasprotno, če je OLV nerazvit.

Le spoštovanje samega sebe spodbudi spoštovanje drugih.

OLV je nagnjenje k doživljanju samega sebe kot človeka, ki se je sposoben spopadati z osnovnimi izrazi življenja in je vreden sreče. Sestavljata ga dva dela: zaupanje vase in samospoštovanje. Zaupanje vase pomeni zaupanje v svojo sposobnost razmišljanja, v širšem pomenu je to sposobnost učenja pravilnega odločanja in uspešnega odzivanja na spremembe.

Samospoštovanje pa je prepričevanje v to, da so uspeh, dosežki, izpolnitev in sreča primerni in pravi za nas. Zato je OLV edini resnični ključ do našega vedenja.

OLV se spreminja, kot vsa druga psihološka stanja.

Nobena presoja ni bolj pomembna in noben dejavnik bolj odločilen za naš psihološki razvoj in motivacijo kot to, kako vrednotimo sami sebe. Te presoje navadno ne izkusimo kot zavestne izgovorjene ocene, ampak kot občutek ali boljje izkušnje, ki jo je težko izločiti in prepoznati, saj je v ozadju vsake druge izkušnje.

Prav ta izkušnja o samem sebi močno vpliva na naš način razmišljanja, čustvovanja, želja, vrednot, ciljev in načina tolmačenja, pomena dogodkov, zato je ta občutek edini resnični ključ do našega vedenja.

Samospoštovanje običajno razumemo kot vrednostni vidik samopodobe. Samospoštovanje je celota pozitivnih in negativnih stališč do sebe in občutij, s katerimi doživljamo samega sebe ter usmerjamo svoje ravnanje.

Številne kategorije, ki sooblikujejo samospoštovanje, se med seboj tesno prepletajo, izhajajo iz socialne zaželenosti in duševnega zdravja posameznika, ki se ceni in sprejema takšen, kot je.

Dvajseto stoletje hitro vstopa v zgodovino. Blagostanje, ki smo ga pričakovali od pospešenega razvoja tehnike in napredka znanosti, se je sprevrglo v svoje nasprotje. Veliko je brezplodnih informacij, obenem pa površnosti in neznanja o vsem bistvenem, trajnem in humanem.

Kakovost na različnih področjih je danes primarna zahteva. Ampak kako naj ustvarjamo kakovost, ne da bi bili sami kakovostni? Kakovost izdelkov,

---

storitev, odnosov, organizacij, kolektivov in celotne družbe je lahko le rezultat osebne kakovosti.

Potreba po občutku osebne vrednosti postaja vse bolj očitna. V svetu vedno več ustanov in posameznikov izvaja programe za razvijanje zavesti o osebni vrednosti. Tudi v podjetjih so začeli spoznavati prednosti odgovornosti in motiviranih posameznikov z občutkom osebne moči in identitete. Zavest o osebni vrednosti danes velja za najpomembnejšo silo v človekovem življenju.

Pomen samozaupanja v lastne sposobnosti poudarjajo tudi naši vodilni ekonomisti (Kovač). "Konkurenčna sposobnost podjetij in vodstvenih elit je odvisna predvsem od tega, kako uspešno bodo slovenska podjetja oblikovala konkurenčne poslovne modele in utrjevala zaupanje v lastne vodstvene sposobnosti."

Osebna kakovost je temelj vseh drugih kakovosti

Osebna kakovost začne verižno reakcijo izboljšav. Visoka raven osebne kakovosti prispeva k visoki ravni kakovosti medsebojnih odnosov, le-ta prispeva k visoki ravni kakovosti organizacij in v končni fazi h kakovosti celotne družbe. Kakovost na vseh področjih pa vodi h kulturi kakovosti (stremljenje k doseganju idealne ravni uresničevanja lastnih potencialov).

Osebna kakovost krepi občutek osebne vrednosti, občutek vrednosti pa je glavni človekov motivacijski dejavnik.

### 3.1. Kakšen je dober vodja?

Vodje običajno ne priznajo, da pomen tega, kar so kot "osebnosti", vpliva na vsak vidik njihove organizacije in ne cenijo vpliva, ki ga s svojim zgledom nudijo drugim. V kolikor želijo ustvariti učinkovito in visoko zmogljivo organizacijo, morajo s svojim vedenjem izražati lastnosti, ki jih pričakujejo od podrejenih.

Organizacija, ki spodbuja učinkovitost in samospoštovanje posameznika, čigar zaposleni delujejo na visoki stopnji zavedanja, samosprejemanja,

odgovornosti integritete in ciljno usmerjenega delovanja, je organizacija motiviranih posameznikov, ki omogočajo njen napredek in razvoj.

Dober vodja širi stopnjo zavedanja sodelavcev s tem, da:

1. Ljudem omogoča lahek dostop do informacij. Ne le do tistih, ki jih potrebujejo za izvedbo naloge, temveč tudi do informacij, ki se nanašajo na razvoj organizacije, tako da razumejo, kako s svojo dejavnostjo prispevajo k uresničevanju ciljev organizacije.
2. Zaposlenim nudi možnosti za učenje in izpopolnjevanje njihovih spretnosti.
3. Če nekdo odlično opravi nalogo ali sprejme dobro odločitev, se ne omejuje le na pohvalo, temveč ugotovi, kako mu je to uspelo, in s tem poveča možnosti, da se bo to zgodilo tudi v prihodnje. V obratnem primeru sledi istemu postopku in s tem zmanjša možnost, da se napaka ponovi.
4. Izogiba se pretiranemu nadzorovanju in ukazovanju, saj je pretiran nadzor sovražnik samostojnosti in kreativnosti posameznika.
5. Nagrajuje in spodbuja inovativnost.
6. Sodelavce spodbuja k izražanju njihovih sposobnosti s tem, da jim poverja naloge, ki rahlo presegajo njihove zmogljivosti.
7. Razporeja odgovornost.

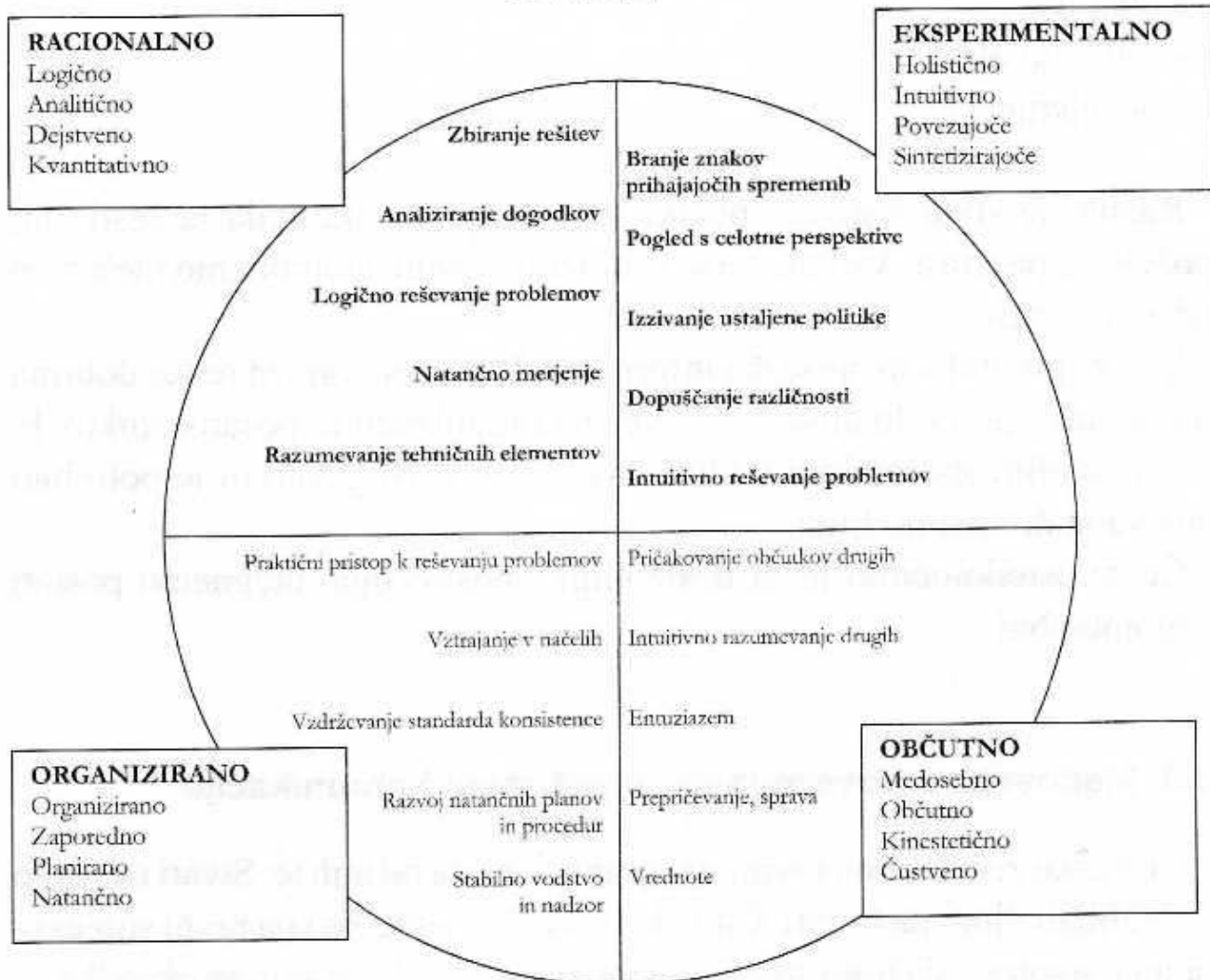
### **3.2. Komunikacije v timu (skupinah)**

Za vzpostavitev ustreznega vzdušja in usmerjanje komunikacij je ključnega pomena usklajena timska sestava vodilnega tima. Usklajenost se nanaša na profile osebnosti v timskih vlogah po Hermanovcem modelu. Za komplementaren tim ustvarjalnega vodenja je potrebna prisotnost vseh štirih osebnostnih tipov: stratega, sodelavca, organizatorja in analitika, ki v grobem interferirajo s potrebami načrtovanja kakovosti po fazah PDCA Demingovega kroga (Plan - Do - Check - Act, oz. načrtuj, naredi, preveri, ukrepaj). Večina naših vodstvenih timov ne premore vseh štirih bistvenih lastnosti. Na sliki v nadaljevanju so podani značilni poudarki v

---

pristopu in miselnih vzorcih ter močnih platih usmerjenosti na strukturo ali na proces (5,7).

Slika: Mišljenje



Povprečna miselnost ne more zmagati in biti konkurenčna. Konkurenčnost moramo graditi na podlagi domišljije in predvsem višjih aspiracij s spodbujanjem čustev.

Če hočemo imeti koristi od ekonomije duše, moramo najprej razumeti sebe, (ter kaj nas resnično jezti, žalosti in veseli...).

Sodobne (funky) organizacije imajo trdno etiko, ki se nanaša na vse in vsakogar v firmi, povsod in ves čas. In le v takih organizacijah bo kakovost povezovanja uspevala in našla konkurenčno prednost. (4)

V bistvu poznamo štiri temeljne načine sporazumevanja z ljudmi ne glede na to kdo so:

- nagovorimo njihov razum,
- občutke,
- intuicijo ali
- poželenje.

Razum je stvar logike, občutki stvar ljubezni, intuicija je šesti čut, poželenje pa strast. Vsakič, ko se sporazumevamo uporabljamo mešanico teh nagovorov.

V dobi preobilja in presežka informacij, kjer je pozornost redka dobrina mora naše sporočilo doseči cilj. Večina organizacij in posameznikov bi lahko svojim sporočilom vdihnili več čustev. Nagovarjati je potrebno čustva in domišljijo ljudi.

Če se osredotočimo le za trdne vidike poslovanja, utegnemo postati nepomembni.

### **3.3. Medosebno povezovanje in pet ravni komunikacije**

Človeško življenje ima svoje zakonitosti in ena od njih je: Stvari moramo uporabljati, ljudi pa ljubiti. Človek, ki vse življenje živi na ravni subjekt - objekt, ugotovi, da ljubi stvari in uporablja ljudi. To je smrtna obsodba za srečo in človeško izpolnitev kakovostnega povezovanja v vseh odnosih.

Pet ravni komunikacije predstavlja pet stopenj pripravljenosti, da gre človek iz sebe in poroča (komunicira) o sebi drugim:

- \* Peta raven: stereotipni razgovor
- \* Četrta raven: poročanje dejstev o drugih
- \* Tretja raven: moje zamisli in mnenja
- \* Druga raven: moji občutki (čustva)
- \* Prva raven: vrhunska komunikacija

Temelj vseh pristnih povezav je popolna odkritost in iskrenost. Vsak

---

odnos, ki naj bi imel značaj pravega osebnega srečanja in povezovanja mora imeti za osnovo odkrito komunikacijo na drugi ravni.

Pravila komunikacije na drugi ravni:

1. Komunikacija na "drugi ravni" (čustvena odkritost) ne sme nikoli pomeniti sodbe o drugem
2. Čustva niso stvar morale (dobra ali slaba)
3. Občutke (čustva) morata dopolniti razum in volja
4. V komunikaciji na drugi ravni moramo o čustvih poročati
5. Z redkimi izjemami moramo o čustvih poročati tedaj, ko jih doživljamo

## **POVZETEK**

Zaradi najnovejših spoznanj o ključnem pomenu uspešnega dela z ljudmi, ustreznih odnosov v organizaciji, spodbujanja drugačnosti, ustvarjalnosti in iniciativnosti se tako v teoriji kot praksi vodenja pričenjajo vključevati tako imenovana mejna področja, kot so: področja samopomoči, duhovnosti, notranje rasti posameznikov in sproščanja potencialov.

Časi recesije in ostra konkurenca pa po drugi strani delajo dobre voditelje, kajti preživijo lahko le družbe s trdnim vodstvom, jasno vizijo in sposobnostjo prilagajanja.

Vse bolj se uveljavlja spoznanje, da delo najvišjega vodstva ni mogoče brez temeljitega poznavanja zaposlenih in veščin uspešnega dela z ljudmi, kakor tudi uspešno delo z ljudmi ni več mogoče brez temeljnega poznavanja lastne osebnosti in upoštevanja celotne slike.

**Viri**

1. N. Branden: The Six Pillars of Self Esteem, Bantam Books, 1994
  2. D. Kobal: Temeljni vidiki samopodobe, Pedagoški inštitut Ljubljana, 2000
  3. S.J. Powell: Zakaj se bojim povedati kdo sem?, Ljubljana-Dravljje, 2000
  4. K.A.Nordstrom, J.Ridderstrale: Ta nori posel-Funky Business, GV, 2001
  5. M. Božič: Vodenje inovacijskega procesa, Zbornik 9. konference SZK, Portorož, 2000
  6. B. Kovač: Delo SP, 13.4.2002
  7. HBS Publishing, CD-ROM: Managing Groups Creativity & Innovation, 1998
-