

## Kako ti živiš svojo vrednoto

Dr. Aleksander Zadel

Še nikoli ni bilo tako pomembno, da ima prav vsak svoje mnenje, kajti vse okoli nas, nas navaja k temu, da svojega mnenja ne bi imeli.

### Povzetek

Guruji modernega managementa, ki jih radi povzemajo tudi slovenski mnenjski voditelji trdijo, da so vrednote v krizi. V krizi niso vrednote, temveč ljudje, ki nismo sposobni živeti v skladu z njimi. Kaj manjka človeku - managerju, da živi kot plen in kaj ima človek - manager, da se obnaša kot lovec? Razlikujeta se po odnosu do življenja. Prvi prenaša odgovornost za svoj neuspeh na okoliščine, drugi lastno odgovornost pooseblja v najčistejši obliki. Slovenija bo postala zgodba o uspehu, ko bomo dosegli kritično maso lovcev. Ti se ne bodo borili proti razkroju vrednot, ampak bodo postali model, kako se tudi v najtežjih življenjskih – managerskih situacijah vesti v skladu z vrednotami. Od takrat se ne bomo več spraševali, kako se izogniti 7. smrtnim grehom. Naučili se jih bomo obvladovati.

### Predigra I

**Vrednota:** čemur priznava kdo veliko načelno vrednost in mu zato daje prednost; doživljati, ohranjati, priznavati vrednote; družbene,

osebne vrednote; estetske, moralne vrednote; ljubezen, resnica, svoboda in druge vrednote.<sup>1</sup>

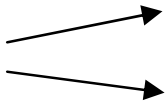
## **Predigra II**

Sedem smrtnih grehov<sup>2</sup>

- a. Jeza
- b. Lenoba
- c. Napuh
- d. Pohlep
- e. Pohota
- f. Požrešnost
- g. Zavist

## **Uvod**

Postavimo v tem prispevku predsodke na stran in se prepustimo neobremenjenemu

razmišljanju o tem, kako lahko  v sebi najdemo  
v sebi obvladamo  
slabiča - žrtev.

Generala, ki se zna suvereno odločati tudi v najtežjih okoliščinah ali slabiča, ki v delčku sekunde najde razlog (opravičilo) zakaj je bil ošaben, žaljiv ali aroganten.

General - deloholik, ki obvlada 7 smrtnih grehov je vrhunski manager, v nasprotnem primeru je kvazi gasilec, ki z navidezno

---

<sup>1</sup> Slovar slovenskega knjižnega jezika - SSKJ

<sup>2</sup> Biblija

hitrostjo in deloholizmom gasi požare svoje nesposobnosti. Deloholik, ki delu ni kos začne megliti. Tako povzroča navidezni kaos, da ga lahko potem rešuje. Pravi deloholik ima napoleonsko energijo kar pomeni, da lahko dela več stvari hkrati. Tak deloholik potrebuje okrog sebe vrhunsko ekipo ljudi, ki je sposobna slediti njegovemu ritmu. Deloholik si okrog sebe izbere vrhunske strokovnjake, ki so vsi po vrsti boljši od njega na posameznem področju. Kljub temu se ne počuti ogroženega, saj ve, da obvlada odnose in komunikacijo. Ker se ne počuti ogroženega, **ni napadalen**. Tudi, ko čuti, da posameznih izzivov ne obvlada tako kot njegovi sodelavci, se ne prepušča malodušju in defenzivi. Ne zapade v pasivnost. On je dirigent, ki sodelavce uglesi v vrhunski orkester. Skupaj so sanjski tim.

## Vrednote

Za doseg gospodarskega cilja niso dovoljena vsa sredstva. Tudi v gospodarstvu je potrebna etika in spoštovanje vrednot. Ni mogoče sprejeti neetičnega delovanja, ki bi ga opravičevali s tem, da se podobno obnašajo tudi drugi. Ne moremo sprejeti argumenta, da se bomo takrat, ko bomo na vrhu tem metodam odrekli in odpravili vse nepravilnosti v našem delovanju, ravnali pošteno in vodili podjetje v korist vseh zaposlenih in družbe. Na vrh bomo prišli in tam dolgo obstali, če bomo od vsega začetka spoštovali vrednote in ravnali etično. Takrat ne bomo več tožili, da je zaradi pravil fleksibilnega trga dela, kjer ljudje pogosto (ponekod že na dve leti) menjajo delodajalca, nemogoče razviti občutek pripadnosti. Takrat bomo prepričani, da je mogoče razviti profesionalno lojalnost, ki bo izvirala iz globokega prepričanja vseh zaposlenih, da delajo v zdravem, z vrednotami prežetem okolju, ki jim omogoča razviti lastno globoko samospoštovanje in miren spanec.

Osebni nivo – osebno obvladovanje 7. smrtnih grehov

***Razlika med tistimi, ki se opravičujejo, da so se razjezili in tistimi, ki jezenje izberejo.***

*Jeza: Močno kratkotrajno čustvo, ki povzroča napadalne težnje. Negativen, odklonilen odnos. Silovitost, divjost.<sup>3</sup>*

Pogost argument ljudi, ki **odreagirajo** na dražljaje in ne izbirajo svojega vedenja v skladu s cilji je, da so jih okoliščine (nesramen sogovornik, pritiski...) prisilile k neprimernemu vedenju. Človek se največkrat zaveda, da se je neprimerno odzval na moteč dražljaj, vendar v hipu najde kup razlogov s katerimi utemelji (opraviči) svoje vedenje. S tega stališča je taka oseba **žrtev**. Žrtev okoliščin, saj ni zavestno izbrala vedenja, s katerim bi dosegla želeni cilj. Kako pa človek ve, da njegov odziv ni bil najboljši možen? Ker se počuti slabo ali neugodno. Naši občutki nam nezmotljivo povedo ali je bilo naše vedenje učinkovito, delno učinkovito ali neučinkovito. Seveda smo ljudje izjemno spretni »bleferji« (mešalci megle) in takšno neugodje zopet pripišemo zunanjim okoliščinam ne pa zgolj posledicam svojega vedenja.

Argument ljudi, ki **izberejo** jezo za svoje vedenje je popolnoma drugačen. Tak človek se jezi, ker tako hoče, ker je prepričan, da bo na ta način dosegel določen cilj. Kdor jezo izbere, jo obvlada, saj v tistem trenutku ni jezen, ne čuti čustva jeze, ampak se zgolj vede kot jezen človek. On hoče, da drugi opazijo to čustvo in se odzovejo nanj. Uporaba jeze je lahko eden od načinov, da ljudem sporočimo pomembnost informacije, ki jo posredujemo. Ljudje, ki izberejo

---

<sup>3</sup>

SSKJ

jezenje, ne čutijo potrebe, da bi sogovornika prizadeli, užalili ali ponižali. Razlog za izbiro jezenja ne iščejo v svojem egu, temveč v dejstvu, da bodo s takim vedenjem najbolj učinkoviti pri sporočanju – komuniciranju. Jezijo se tako, da drugi razume razlog njihove jeze in da razume pomen cilja, ki mora biti dosežen. Na tak način lahko učinkovito sporočamo svoj odnos do pomembnosti teme, ki jo obravnavamo.

*Ujeziti se ni težko. Težko se je ujeziti v pravem trenutku, iz pravega razloga, na pravo osebo, na pravi način...*

***Razlika med tistimi, ki se opravičujejo, da so leni in tistimi, ki brezdelje izberejo***

*Lenoba: Lastnost, značilnost lenega človeka. Stanje za katerega je značilna velika želja vztrajati v mirovanju, nedejavnost.*<sup>4</sup>

Brezdelje je lahko čudovit način za polnjenje lastnih baterij ali stanje v katerem se nam posvetijo genialne ideje. Kdo ne pozna primera, kako je Arhimed med lebdjenjem v kadi odkril zakon, ki ga poznamo pod njegovim imenom, ali kako se je Tesli med sprehodom po budimpeštanskih parkih in citiranjem Goetheja, ob pogledu na zahajajoče sonce v njem, prikazal motor, ki je deloval na dvosmerni električni tok. Nadzor lenobe pomeni obvladati svojo aktivnost na tak način, da si si sposoben privoščiti trenutke brezdelja, v katerih si nabereš moči. V takih trenutkih posameznik tudi pusti svoji podzavesti, da se ubada z določenimi problemi, ki imajo v zavesti ovire, ki jih s preprosto racionalno logiko ni moč streti.

---

<sup>4</sup>

SSKJ

Brezdelje je seveda tudi učinkovit način, kako lahko zapraviš pozitivno samopodobo ali občutek lastne vrednosti. Lenoba je smrtni greh, ker je malo vedenj v katerih človek tako neposredno izbere pozicijo žrtve. Kadar lenoba premaga aktivnost izgubimo tiste informacije, ki izhajajo iz posledic našega dokončanega dela. Informacije, ki nam sporočajo, da smo sposobni doseči cilj, da nekaj znamo in zmoremo. Posledice dobrega dela povzročijo občutke notranje moči. Občutek notranje moči nam da samozavest za soočanje z vsakodnevnimi priložnostmi, ki jih žrtve imenujejo **problemi**, lovci pa **izzivi**.

***Razlika med tistimi, ki se opravičujejo, da so prevzetni in tistimi, ki izberejo napuh***

*Napuh: Domišljavost, prevzetnost.*<sup>5</sup>

V slovenski kulturi sta posipanje s pepelom in »lažna« skromnost narodna hobija. V nenehnem primerjanju drugega z drugim se pogosto dogaja, da se poudarjajo lastne zasluge na tak način, da se izničuje delo drugih. Tako vedenje nas hitro pripelje do domišljavosti, prevzetnosti in agresivnosti v odnosu do manj uspešnih. Ljudje, ki so domišljavi in prevzetni so pogosto **kruti** in **zlobni**. To je povezano z infantilnostjo in nesposobnostjo prevzeti odgovornost za posledice svojega vedenja. Ker ne znamo prevzeti odgovornosti za svoje neuspehe, se pogosto tudi uspehov ne moremo in ne znamo iskreno veseliti, saj nikoli ne vemo kdaj se bomo morali za svojo neuspešnost posipati s pepelom. Napuh se rodi v ljudeh, ki nimajo razloga, da bi bili zadovoljni s svojim življenjem, v ljudeh, ki se zavedajo, da so njihove zasluge za skupen uspeh skromne ali nične. Ko imajo priložnost, da se »posončijo« v

---

5

SSKJ

soju reflektorjev, ki so bili prižgani za resnične zmagovalce, izkoristijo to priložnost. Obenem s silo in grobostjo zatrejo vse, ki dvomijo v njihov kvazi uspeh in uspešnost.

Po drugi strani je lepo in prav uspeh manifestirati navzven. Osebnostno zadovoljstvo po uspešno opravljenem delu je notranje plačilo ali nagrada in dokaz, da je bilo naše vedenje učinkovito. Tajitev dobrega občutka pomeni hlinjenje skromnosti in sprenevedanje. Če lastna čustva radosti in zadovoljstva delimo z drugimi, se ta množijo. Postanejo del kulture in klime v kateri živimo. Preidejo v temelje sobivanja ljudi, ki imajo tako mnogo več skupnega kot le stremenje k skupnim ciljem. Na ta način širimo zavedanje katero je želeno in uspešno vedenje. Izražanje zadovoljstva nam krepi samozavest. Večja samozavest pa je dejavnik, ki ugodno vpliva na našo uspešnost in učinkovitost. Pozitivni krog je tako sklenjen.

***Razlika med tistimi, ki se opravičujejo, da so pohlepni in tistimi, ki izberejo, da bodo živeli bogato***

*Pohlep: Strastna želja prisvajati si dobrine.<sup>6</sup>*

Želja in potreba uničiti konkurenco, prigrabiti si vse zase in ne razumeti, da bomo vsi bolje živeli, če bodo dobrine enakomerno razdeljene, izvirata iz strahu in negotovosti pred jutrišnjim dnem. Zaradi neetično pridobljenega bogastva, se ga marsikdo sramuje in ga ljubosumno čuva pred tujimi očmi. Skrivaštvo pa opravičuje z zavistjo drugih ljudi, ne s svojo slabo vestjo. Pravih bogatašev merjenih s pravili stare aristokracije v Sloveniji najbrž ni ali se jih da prešteti na prste ene roke. Bogastvo v starem pomenu besede (morda do sredine prejšnjega stoletja) je pomenilo, da lahko nekaj

---

<sup>6</sup>

SSKJ

generacij brezskrbno živi in jih ni strah, da bodo družinsko bogastvo lahko potrošili za časa svojega življenja. Tako bogastvo je pomenilo mnenjsko svobodo in nevezanost na trenutno politično klimo. Dandanašnji je možnost finančnega zloma in propada, ne glede na količino bogastva, ki ga nekdo poseduje, večja kot je bila kadarkoli do sedaj. Ni količine denarja, ki bi lahko pomenila brezskrbnost celo za najbolj premožne. Ker ljudje ne obvladamo virov iz katerih priteka denar, in se bojimo prihodnosti, in bi radi zagotovili brezskrbno bodočnost svojim otrokom, in bi si morda radi privoščili več kot so si naši starši, **nas je strah**. Posledica tega strahu je pohlep, brezmejno nabiranje materialnih dobrin. Hecno je, ker ni zneska, ki bi nam sam po sebi nudil duševni mir, da imamo »dovolj«. Občutek imeti dovolj je bolj kot s stanjem našega tekočega računa, povezan z našo osebnostjo in samozavestjo. Če slednje ni, nas dobi v svoje **kremplje** pohlep.

Strah pred tem, da bi nekdo vedel, da smo bogati, da imamo veliko denarja je vcepljen v vse pore slovenske družbene kulture. Redki so posamezniki, ki se upajo odkrito povedati, da so bogati in se ne sramujejo svojega bogastva. Dojemanje bogastva se prepogosto povezuje s pohlepom, tam kjer je to prav in kjer ni. Če poskušamo na pohlep pogledati nevtrarno, potem vidimo, da govorimo o posameznikovem odnosu do materialnih dobrin. Poglejmo ta odnos z vidika obeh skrajnosti kontinuuma dimenzije te osebnostne lastnosti. Na eni strani najdemo zelo skrben odnos do materialnih dobrin, na drugi pa zelo brezskrbnega. Sama po sebi ni nobena pozicija boljša ali slabša od druge. Ljudje, ki imajo potencial biti zelo skrbni do materialnih dobrin lahko zopet razvijejo dve skrajnosti **skopost** ali gospodarnost do materialnih dobrin. Na drugem koncu kontinuuma pa lahko razvijejo drugi dve skrajnosti, razsipnost ali



**radodarnost.** General – lovec zna biti gospodaren ali radodaren, žrtev – slabič, pa je ali razsipev ali skopuški.

***Razlika med tistimi, ki se opravičujejo, da so pohotni in tistimi, ki se zanesejo na osebni eros***

*Pohota: Velika želja po zadovoljevanju spolne ljubezni, sle.<sup>7</sup>*

Pritiski na delovnem mestu, nerazumevanje okolice za naše težave ter medsebojna odtujenost z najbližjimi ima pogosto za posledico, da ne razložimo več med pohoto in ljubeznijo. Mislimo, da bomo odtujenost, občutek samote in prepuščenosti samim sebi presegli v kratkih divjih romancah. Te sicer lahko trenutno pomagajo razbremeniti naš pretežek »nahrbtnik« skrbi in težav, toda dolgoročno postane »nahrbtnik« na ta način zgolj še težji in začarani krog v katerem skačemo iz enega razmerja v drugega in po vsakem skoku štejemo preskočene žrtve, je sklenjen. Delovna sposobnost ljudi, ki jim tempo življenja **diktira pohota** me spominja na tekmovalca, ki bi na sto metrov tekel s spuščnimi telovadnimi hlačami. Kakšne možnosti ima, da pride prvi?

Ločiti med osebnim in profesionalnim stikom s sodelavci pomeni biti sposoben pokazati empatijo, se vživeti v čustva sodelavcev in jim nuditi oporo ali deliti z njimi veselje. Kdaj presežemo mejo v kateri je stisk roke predolg ali roka na ramenu odveč? Negotovost in nesamozavest v stikih z drugimi ljudmi, nas pogosto silita v vedenje v katerem smo ali preveč distancirani do njih ali preveč vsiljivi. Samozavest nam omogoča, da zadržimo pogled za tisto desetinko sekunde v kateri nekomu pokažemo naklonjenost ali izrečemo iskren kompliment, ki drugemu polepša dan. Spoštovanje svobode

---

<sup>7</sup>

SSKJ

drugih in sposobnost presoditi kolikšna je meja intimne bližine, ki je v poslovnem okolju ne smemo preseči, je značilnost zrelih ljudi, ki so v družbi izredno priljubljeni. Ljudje, ki izžarevajo **osebni eros** so zaželeni sogovorniki in vedno dobra družba. S svojo osebno svežino kljubujejo letom in nas radi spomnijo na literarnega junaka Doriana Graya, ki mu je Oskar Wilde namenil večno mladost.

***Razlika med tistimi, ki se opravičujejo, da so požrešni in tistimi, ki izberejo izobilje***

*Požrešnost: Lastnost požrešnega človeka: požrešen – ki rad veliko je, ki ima veliko željo po jedi.<sup>8</sup>*

Moderna potrošniška družba nas dela nenasitne, pogoltne in požrešne. Požrešnost pomeni izgubo nadzora nad lastnim občutkom varnosti in topline. Najprej moramo nekje po poti izgubiti ta občutek. Nato pa lahko poskušamo s požrešnostjo poiskati izgubljeni občutek varnosti in topline. Problem požrešnosti je, ker med tem, ko se prežiramo čutimo navidezni občutek varnosti, ki izgine takoj, ko s prežiranjem prenehamo. Navidezno učinkovita vedenja s katerimi zgolj za kratek čas dosežemo želeno čustveno stanje so najbolj destruktivna, saj nas silijo v isto vedenje, ki je zopet navidezno učinkovito le dokler traja. Problem požrešnosti je problem inflacije. Inflacije nekega vedenja. Požrešni ljudje poskušajo s količino nadomestiti kakovost. Prepričani so, da bodo z **lakomnostjo** našli tisti občutek varnosti, ki ga v resnici nudijo dobri in urejeni odnosi z ljudmi s katerimi živimo in delamo. Argumenta, da se jim hrana pozna že samo, če gredo mimo obložene mize ali, da imajo čas za prehranjevanje zaradi preobilice dela šele zvečer,

---

<sup>8</sup>

SSKJ

sta za njih opravičilo, ki jih ponovno postavlja v žrtev okoliščin, pa naj bo to dednost ali napačne navade.

Posameznik, ki se zaveda, da je izobilje dar, se tega veseli. Zakaj sem napisal, da je izobilje dar? Ker sem prepričan podobno kot zgoraj, da ni količine, s katerim bi lahko ponazoril izobilje. Občutek izobilja je v naših glavah. Svoboda je takrat, ko nas ni strah, da lahko kaj izgubimo (Freedom is just another word for nothing get to loose – Janis Joplin). Zato je občutek izobilja dar, saj je posledica naših osebnostnih značilnosti in samozavesti. Zadovoljstvo ob tem, da nam ničesar ne manjka nam da duševni mir v katerem lahko suvereno presodimo, ali potrebujemo obleko za dvesto tisoč tolarjev, ali čevlje za petdeset tisoč. In ko si jo izberemo, ne obžalujemo dejstva, da s svojim denarjem nismo raje naredili kaj koristnega za otroke tretjega sveta. Vemo, da smo si kupili delovno obleko. Zavedamo se tudi, da je denar neskončna kategorija. S tem, ko se odpovemo sendviču ni zaradi tega nekdo na drugi strani sveta nič bolj sit. Nadzor požrešnosti nam da moč, ki jo potrebujemo za jasno misel pri reševanju vprašanj o tem katera velikost grižljaja je še dovolj velika – majhna, da se nam ne bo zataknila v grlu.

*Od polovice tistega kar pojedete živite vi, od druge polovice pa vaš zdravnik.*

***Razlika med tistimi, ki se opravičujejo, da so zavistni in tistimi, ki izberejo, da bodo uspešni tako kot drugi***

*Zavist: Občutek velikega nezadovoljstva, da kdo ima, je deležen česa, kar si osebek želi.<sup>9</sup>*

---

<sup>9</sup>

SSKJ

Lepa slovenska beseda »fovšija« opredeljuje zadnjega izmed smrtnih grehov, ki pa zato ni nič lažji, nič manj »smrten«. Govori o ljudeh, ki so sicer »veseli«, ker je sodelavec ali prijatelj uspešen, da pa mu uspešnost »škodi«, saj je bil pred tem preden mu je uspelo, res »fejst« človek. No saj sedaj ni nič narobe z njim, ni pa več tak kot je bil. Zavist je eden od ključnih zaviralcev osebnega razvoja in razvoja naroda. Če bi energijo, ki jo moramo Slovenci vložiti v nevtralizacijo zavisti, uporabili za osebni ali narodni razvoj, bi danes o sebi govorili kot o narodu z **zavidljivim** standardom. Tako pa vlečemo drug drugega nazaj tja od koder si v svoji bedi tako želimo pobegniti.

Obvladovanje tega smrtnega greha pomeni, da opazimo uspeh drugih, da jim ga priznamo in se z njimi uspeha veselimo. Uspeh drugih je informacija za nas, da je uspeh možen, da se lahko tudi sami **povzpne**mo tja kamor si želimo. Uspeh drugih nam lahko da notranji mir, pokaže nam pot, ki morda ni lahka, je pa možna. Iskanje lastne poti tako ni več tipanje v temi in upanje, da le ta nekje obstaja, temveč prepričanje, da jo bomo s trdim delom in druženjem z zmagovalci, našli tudi sami.

### **Kolektivni nivo – managersko obvladovanje 7. smrtnih grehov**

Z vidika vrednot je eden od večjih problemov modernega managerskega okolja ta, da je v njem izjemno veliko dražljajev (informacij, okoliščin, politike), ki ljudi sili (usmerja) od vrednot k 7. smrtnim grehom. Osebno obvladovanje 7. smrtnih grehov posamezniku omogoči, da se iz individualnega nivoja – učinkovitega upravljanja sebe in svojih potreb – ciljev, dvigne na kolektivni nivo – učinkovito upravljanje drugih ljudi (družb, timov, organizacij) in skupnih potreb – ciljev. Tako kot smrtne grehe opazimo pri vedenju

posameznikov, tako jih lahko opazujemo skozi značilnosti družb in sistema. Kaj je greh posameznika smo videli zgoraj? Toda, kako lahko razložimo greh podjetja, države? Kako je lahko v grehu šolstvo, zdravstvo, management? S 7. smrtnimi grehi institucij se je vredno ubadati, saj **obvladovanje** 7. smrtnih grehov na ravni podjetij in države, omogoči gospodarsko rast. Omogoči nam, da se odlepimo od pritlehnih razlogov osebne neuspešnosti in skozi pogumno vodenje in manageriranje neprestano napredujemo.

### **V podjetjih upravljajo z jezo**

V podjetju, kjer je pretok informacij učinkovit, krožijo vse vrste informacij. V takem podjetju ni pozitivnih in negativnih informacij, so zgolj potrebne, manj potrebne ali nepotrebne. **Potrebne** so vse tiste informacije in podatki na podlagi katerih lahko sprejemamo kakovostne odločitve. Napake ali zmote, če želite, ki se pojavljajo pri delu je potrebno opaziti in jih odpraviti. To ni mogoče ne da bi o njih spregovorili.

Seveda je pri sporočanju nezadovoljstva najlažje napraviti smrtni greh. V trenutku, ko komunikacijo dvignemo s predmeta pogovora na osebni nivo in se pričnemo pogovarjati o osebnih stališčih, mnenjih in prepričanjih, pričnemo kritizirati. Pozitivna kritika ne obstaja, saj ni človeka, ki bi nas cenil in spoštoval, če ga kritiziramo. Da bi se kritiki izognili, je potrebno poznati in uporabiti tehniko evalvacije ali ocenjevanja, s katero ohranimo do obravnavane teme osebno distanco. S sodelavci se pogovarjamo o ciljih in ovirah, ki jih moramo odstraniti ali zaobiti, da bomo cilj dosegli, o tem ali smo posamezne korake do cilja razumeli enako in podobno. Tak način dela vzpodbuja medsebojno razumevanje, spoštovanje in občutek

varnosti, ki ljudem omogoči, da si upajo delati, ker jih ni strah odgovornosti in posledic napak pri delu ali odločitvah.

Zato, da so ljudje prežeti z informacijami o podjetju, potrebujemo v podjetjih formalne in neformalne oblike komunikacije. Zaposlene moramo vzpodbujati, da se družijo v hišni kavarni, ob čaju ali kratkem premoru pri delu. Na tak način je lahko razviti občutek pripadnosti in dejansko sodelovati pri ustvarjanju klime v podjetju. Ogromno stresov in napetosti se na ta način **odplavi**, pa tudi veliko pomembnih poslovnih informacij pride do pravega naslovnika. Pogosto v formalni obliki komunikacije nekdo ni na sporočilni listi, bi pa moral biti seznanjen s pomembnimi dejstvi. Če obstaja tudi vzporedna komunikacijska pot, se taki spodrsaljaki lahko učinkovito sanirajo. Manager, ki ima okoli sebe dobro informirane ljudi, ki se ne počutijo ogrožene, bo tudi sam dobro obveščen in samozavesten in bo zato z lahkoto upravljal z jezo.

### **V podjetjih upravljajo z lenobo**

Ljudje ne morejo v brezdellju čutiti kako so pomembni. Potrebno jih je voditi tako, da delajo veliko in dobro. Nihče ne more v brezdellju razviti pozitivne samopodobe, občutka lastne vrednosti in osebne moči. Vrhunski managerji se zavedajo, da morajo pravilno delegirati naloge. Deloholiki, ki »meglijo« (zgoj na videz delajo veliko) niso sposobni delegirati nalog, saj se bojijo, da jo bodo podrejeni dobro opravili in bodo zato pohvaljeni in tako pomenili potencialno grožnjo za položaj, ki ga zavzemajo sami. Zato bodo na videz delali ogromno, obenem vzpostavljali razmere v katerih drugi ne bodo mogli delati niti najpreprostejših opravil, ter tako pri njih razvijali občutek nesposobnosti in brezvoljnosti. Na tak način ustvarjajo lene sodelavce, ki vlečejo z njim vred voz podjetja v prepad. Kdo ne

pozna delovnih okolij, kjer se na videz ogromno dogaja, nič pa v resnici zgodi. Podjetja, kjer se dela zgolj zato, da zgleda, da se dela. V takih podjetjih pogosto tudi odhod iz dela po desetih urah zgleda bolj kot pobeg sredi komaj začetega opravila. Ta manifestacija smrtnega greha lenobe je sicer bolj značilna za managerje, pogosto pa jo najdemo tudi pri »večnih rešiteljih« podjetij, brez katerih bi šlo že zdavnaj vse v »maloro«, če ne bi podjetja s svojimi nečloveškimi napori držali pod vodo.

Upravljanje lenobe pomeni motivirati ljudi na tak način, da bodo znali povezati svoje osebne cilje, želje in potrebe z organizacijskimi cilji. Na ta način bodo vrhunsko zavzeti za kakovostno in trdo delo v katerem bodo vedno znova našli **neizčrpen izziv** in voljo. V vrhunsko vodenih podjetjih se za zaposlenimi kadi, obenem pa se jih pogosto vidi na družbenih zabavah, pri rekreaciji, na dobrodelnih prireditvah in podobnih aktivnostih, ki sicer niso neposredno povezane z delom, so pa odraz sposobnosti, da zaposleni lahko brez strahu za določen čas tudi izpreže.

Z lenobo je povezan še en velik greh. Rutina ali nasičenost. Ko se pojavi rutina, govorimo o nasičenosti z enim in istim delom. Posameznik pri delu ne najde več izziva. Delo mora biti za ljudi **izziv**. Ljudje ne umirajo od težkega dela, temveč od dela, ki ga sovražijo. Zato moramo pri delu vnašati novosti, predvsem pa ljudem dovoliti znotraj še tako zakoličenih protokolov, vsaj kanec svobode. Kdor ne čuti izziva je notranje mrtev, nima iskric. Koliko ljudi, ki sovraži svoje delo umre pri tridesetih in so pokopani pri osemdesetih? Posledice rutine so odtujenost, agresivnost, obup, neambicioznost... V podjetjih upravljajo z napuhom

V majhnih podjetjih, kjer prevladuje podjetniška logika pred managersko, morda ni toliko priložnosti za napuh, kot jo je v velikih sistemih, kjer je vodstvo prepričano, da je nezamenljivo, nezmotljivo in skoraj od »boga dano«, da vodi. Občutek samozavesti je prepotreben za to, da posameznik lahko nosi **odgovornost**. Vodilni ljudje se pogosto zavedajo, kako velik je lahko razkorak med tem, koliko lahko v resnici predvidijo posledice svojih odločitev in tem, da morajo delati vtis, da so odločitve, ki so jih sprejeli najboljše ali edine možne. Razlog, da morajo delati vtis, da so samozavestni in obvladajo, tiči v tem, da na ta način dajejo zaposlenim mirnost in stabilnost v kateri lahko ti učinkovito delajo. Kjer je **razkorak** med realnostjo in igro vloge kvazi uspešneža tako velik, da prevlada njegova igrana pojava, se pojavi napuh ali lažna samozavest, ki ima katastrofalne posledice na organizacijsko klimo in kulturo ter preživetvene možnosti podjetja. Tak manager ni sposoben sprejeti dejstva, da nečesa ne obvlada, ne razume ali ne zmore. Ne zaveda se tudi, da se posledice nesposobnosti prej ali slej pokažejo v slabih rezultatih. Redki so junaki, ki v takih trenutkih stopijo korak nazaj in prepustijo mesto tistim, ki bi lahko s podjetjem upravljali bolj učinkovito. Če takega vodje ne zamenja uprava ali nadzorni svet, lahko potegne podjetje v prepad.

Ali so lahko v smrtnem grehu tudi veliki državni sistemi? Po mojem da. Šolstvo je v smrtnem grehu. Zaradi lastnega napuha, češ da imajo najboljše učne programe, proizvajajo kadre, ki jih nihče ne potrebuje, ki jih je težko zaposliti in jih je potrebno ob zaposlitvi najprej specializirati ali doizobraziti, da lahko delajo dela primerna stopnji njihove izobrazbe. Nekoč so obstajala podjetja, ki so izobraževala kadre za lastne potrebe (Litostroj, Iskra). To pomeni, da je obstajalo vedenje (znanje), katera znanja so potrebna in katere profile bomo potrebovali v prihodnosti. Danes



»proizvajamo« kadre, ki jih jutri ne bo mogoče zaposliti na trgu dela, ali bodo morali iskati službo na področjih, ki so svetlobna leta daleč od njihove formalne izobrazbe. Poskusi sprememb v šolstvu kljub temu zaradi napuha šolnikov običajno naletijo na nepremostljive ovire in leta po začetkih prenov ugotavljamo, da se cilj, kot je na primer manj obremenjujoč urnik za otroke in mladostnike sprevrže v še daljši urnik s še večjimi obremenitvami. Na obzorju ni junaka, ki bi šolstvo **oklestil** pomnjenja in spoznavanja vsega po malem (naši bivši bratje bi rekli tudi »svaštarjenja«) in uvedel predmete, kjer bi mladi razvijali sposobnost reševanja problemov, retorike, hitrega branja, sposobnosti delovanja v timih, sposobnosti najti potrebne informacije in podobno.

### **V podjetjih upravljajo s pohlepom**

Moderne korporacije morda bolj kot katerega koli drugega utelešajo ta smrtni greh. Noben dobiček ni dovolj velik, nobena gora denarja dovolj visoka, da bi ustavila strast do kopičenja. Edino spoznanje, ki lahko pri tem pomaga je spoznanje, da je denar neskončna kategorija. Če je na enem koncu sveta denarja v izobilju, to ni argument, da ga je na drugem zaradi tega premalo. Intenzivno kopičenje denarja na enem mestu lahko v določenem obdobju duši okolico. Pohlep ima lahko za posledico slabljenje in na koncu uničenje konkurence. Uničenje konkurence ima lahko za posledico nekritičen pogled na lastne zmožnosti (napuh in arogantnost). Edina dobra stvar takega **boja** je, da šibkejša podjetja, ki preživi postane na tak način močnejša. Podjetja bi morala biti življenjsko zainteresirana za dolgoročno zdravo konkurenco. Managerji, ki niso sposobni upravljati pohlepa, so prepričani, da je na trgu najboljša tista pozicija, kjer je najboljša konkurenca šibka konkurenca. Stanje brez konkurence je kot stanje brez ukvarjanja s svojim telesom. Na

ta način hitro izgubimo kondicijo, imunski sistem nam oslabi in vsak virus nas položi v posteljo. Ob dobri kondiciji (konkurenci) lahko dobro kljubujemo stresom iz okolja (se dobro odzivamo na stresne managerske okoliščine).

Učinkovito upravljanje s pohlepom pomeni omogočiti zaposlenim, da živijo v zdravem **izobilju**. To pomeni, da vodstvo zmore dovolj modrosti, da pretaka dobičke k delavcem tako, da ne povečuje plač do nerazumnih višin, ampak da zaposlenim omogoči kakovostno delovno okolje in skrb za zdravje na nadstandardni način. Kakovostno delovno okolje, ki se kaže v lepi celostni podobi delovnega mesta, pomeni disciplinirano in urejeno okolje, brez anarhije. Estetika prostora, pomeni estetiko misli. Anarhija jemlje energijo in zaposlenim ne omogoči, da se osredotočijo na kakovostno delo. Posameznika sili, da v neredu išče strukturo in se pri tem izčrpava. Deklarativna skrb za zdravje zaposlenih mora preiti v upravljanje z dejavniki, ki pomenijo zaščito za posameznikovo zdravje. Ni dovolj spremljati dejavnike absentizma v podjetju, ampak aktivno vplivati na njih na tak način, da odhod na bolniško ne pomeni socialnega korektiva, ampak odgovorno dejanje skrbi za svoje zdravje.

### **V podjetjih upravljajo s pohoto**

Posledica medsebojne odtujenosti in osebne negotovosti je pretiravanje – inflacija osebnih stikov. Negotov posameznik skriva svojo pravo naravo s »kvantanjem« ali »povečevanjem« lastnih značilnosti. Kdo se ne spominja pretiravanja v zgodbicah o sindikalnih izletih? Kdo ne pozna druge skrajnosti, mitskih zgodbic o spolnem šikaniranju in milijonskih tožbah na delovnih mestih v ZDA? Iz obeh veje nesposobnost z upravljanjem lastnih spolnih

vzgibov in gonov ter obilica nesamozavesti. Nesposobnost, ki se kaže v tem, da ne obvladujemo prihodnosti povzroča **negotovost**. V negotovosti so za blaženje pritiskov izjemno privlačni miti. Miti o nebrzdanih zabavah, o izjemni spolni moči posameznikov, o nenasitnem apetitu in podobno. Posamezniki, ki poskušajo obvladovati lastno nemoč in lastne strahove tako, da v svoje mreže pohote lovijo nesamozavestne sodelavce-ke, ki zaradi blaženja lastnih stisk in negotovosti sprejmejo to igro, ustvarjajo v podjetjih negativno klimo, v kateri se navidezno varne počutijo zgolj tisti, ki so pristali na igro navidezne svobodomiselnosti. Posledice se kažejo v hudih osebnih stiskah, izbruhih obupa, depresivnosti in agresije.

Uravnoteženi kolektivi, kjer ne prevladujejo zaposleni enega spola, kjer je nivo čustvene inteligence dovolj visok, da zna sodelavec opaziti in omeniti šarm ter urejenost sodelavke in obratno, sodelavka opazi in omeni dobro formo sodelavca, so kolektivi, kjer se **čustveni naboj** zdravih medosebnih odnosov prenaša na učinkovito delo. Biti urejen, zdrav in v dobri kondiciji pomeni, da je posameznik privlačen. **Osebna privlačnost** ali šarm pa posamezniku omogoča lažjo in učinkovitejšo komunikacijo. Privlačni ljudje lažje delujejo v timih, lažje vzpostavijo dobre medosebne odnose in lažje obvladuje težave.

### **V podjetjih upravljajo s požrešnostjo**

Požrešni managerji ne razumejo, da je potrebno lastna pričakovanja in pričakovanja sodelavcev znati usmeriti na dolgi rok. Najlepše to razložimo na primeru hlastanja za vse večjo plačo. Koliko zaposlenih se danes aktivno posveča varčevanju v tretjem pokojninskem stebru? Kdo izmed zaposlenih si je sposoben danes odtegniti skorjo od ust, da bo jutri deležen **sredice**. Otrok do treh let ni sposoben

dolgoročno predvidevati. Če ga vprašate ali vzame sedaj eno tortico ali čez deset minut dve, se bo večinoma odločil za eno sedaj. O drugi se bo pogajal kasneje. Nad pet let star otrok, zna predvideti bodočnost in svoje **interese** v njej, zato bo lahko sprejel izziv, malo potrpel in v bližnji bodočnosti namesto ene izplenil dve tortici. Masa zaposlenih, ki ima s svojimi zakonitostmi vpliv na posameznika, je na nivoju otroka mlajšega od treh let. Posamezniki z lahkoto padejo v prepričanje mase, da je bolje vzeti sedaj vse kar je možno, ker bodo lopovi v bodočnosti itak vse pograbili zase. To, da ljudje nimajo zaupanja v sistem kaže njihovo nemoč v odnosu do sistema – podjetja ali države. Zato so tudi delodajalci pogosto prepričani, da imajo opravka z nezrelimi sindikati, slednji pa, da imajo opravka z odtujenimi delodajalci, ki nimajo nobenega razumevanja za njihovo realnost in njihove argumente. Tako kot v družini.

Povezovalni člen zaposlenih v podjetju ne sme biti le dobiček. **Lepilo**, ki povezuje zaposlene mora biti svet delavcev, sindikat, skupni cilji na področju prijaznega podjetja za zaposlene in socialna varnost. Podjetja morajo imeti močan sindikat ali močan in kompetenten svet delavcev. To je podobno kot s konkurenco, ki skrbi, da ostajamo v zdravi kondiciji navzven. Svet delavcev kot notranja opozicija mora držati vodstvu ogledalo njegovim odločitvam. Seveda je potrebno upravljati sindikat in svet delavcev, da ne trošimo energije v brezplodnih prerekanjih. Skupaj lahko načrtujemo aktivnosti, ki zaposlenim omogočajo razviti občutek profesionalne pripadnosti in lojalnosti, ki sta lahko pogoj, da nekdo razvije tudi osebni občutek pripadnosti podjetju.

## V podjetjih upravljajo z zavistjo

Zavist se na kolektivnem nivoju kaže v nesposobnosti podjetja, da dosega želene cilje. Zavidanje konkurenci pomeni ne obvladovati vzvodov uspešnosti in učinkovitosti. Ali si podjetje, ki zavida tržni delež ali finančno moč konkurenci, sploh zasluži večji tržni delež ali večjo finančno moč? Najbrž ne, saj z njo ne bi znalo upravljati. Nekaj česar nisi sposoben pridobiti, najbrž tudi nisi sposoben upravljati učinkovito. Posledica zavisti je pogosto **zagrenjenost**. To je čustvo, ki nas dela žrtev in nam iz rok jemlje moč za spremembe in aktivno upravljanje s priložnostmi. Na osebnem nivoju v podjetju pa postane posameznik, ki zavida sodelavcem uspešnost ali učinkovitost, ovira pri razvoju sodelavcev. Še posebej je ta smrtni greh nevaren, če se pojavi pri vodjih. Takrat vodja vse svoje sile usmerja v nadzor sodelavcev in zmanjševanje pomena njihovega dela, kar na dolgi rok deluje izredno destruktivno, tako na učinkovitost kot na odnose.

Sposoben šef mora poskrbeti, da se dobre ideje in predlogi uresničijo. Nikoli ne sme hlastati za priznanjem in zavidati sodelavcem dobre ideje. Četudi pride sam do revolucionarne ideje, mora z njo upravljati kot s kolektivno lastnino in jo vrniti sodelavcem. Takrat bo resnično **spoštovan in cenjen**.

## Sprostitev

Živeti v skladu z vrednotami in obvladovati sedem smrtnih grehov bo postal **temeljni standard** medosebnih poslovnih odnosov in samoumevna sestavina običajne poslovne higiene v 21. stoletju.

Narediti smrtni greh ni smrtno nevarno dejanje. Destruktivno je v smrtnem grehu vztrajati. Nihče ne bo predan in lojalen nekomu za katerega ve, da ima smrtne grehe. Nihče ne bo garal in se izpostavljajal za drugega, če mu ne zaupa, da dela v skladu z vrednotami. Vsak od nas lahko izbere svoj položaj v odnosu do smrtnih grehov in vrednot. Bolj kot se počutimo žrtve okoliščin bolj po drugi strani velja, da lahko med vrednoto in smrtnim grehom izbiramo. Kaj nam omogoči, da dobro izberemo? Podlaga učinkovitih izbir je samozavest in občutek svobode. Od kod izvirata samozavest in občutek svobode? Samozavest temelji v pravilni vzgoji in pravilnih informacijah, ki smo jih dobili o sebi v otroštvu. Takrat smo se učili jezika staršev, učili smo se tudi vedenja. Naučili smo se vedenja s katerim lahko rešujemo težave. Vendar se je svet spremenil. Vedenje, ki so ga nas naučili starši je v današnjem svetu pogosto neučinkovito. Dobra novica je, da vedenje lahko spreminjamo, prilagajamo ali se učimo novega. Tragedija je, da tudi šolski sistem še vedno uči za nek svet, ki ga že dolgo ni več. Ne smemo biti žrtve zgrešenih idej svojih staršev, niti žrtve neučinkovitega šolskega sistema. Strahovi in prepričanja naših staršev so cokla v naši fleksibilnosti in našem razvoju. Kdo od nas ni slišal v eni ali drugi obliki stavka: »Vsi so barabe, vsi kradejo«. Če se prepustimo tej logiki, postanemo žrtve in sprejmemo diktat 7. smrtnih grehov. **Lovci ločijo zrnje od plev**, pleve vržejo v zrak, zrnje posejejo in od letine dobro živijo.

Navodila, kako naj zaposleni živijo v skladu z vrednotami bodo postala tako jasna kot so navodila za običajne delovne naloge. Kultura življenja v skladu z vrednotami bo temeljna konkurenčna prednost poslovnih subjektov 21. stoletja. Osebno obvladovanje 7. smrtnih grehov pa bo postavilo temelje za razvoj modrosti (čustvene inteligence EQ), karizme (socialne inteligence SQ),

osebnosti (duhovne inteligence) in osebne učinkovitosti (intelligence IQ). Fenomen čustvene inteligence, ki smo ga namenoma celoten članek puščali ob strani, bo tisti jeziček na tehtnici, ki bo orodje ljudi za upravljanje z vrednotami in 7. smrtnimi grehi. Tradicionalno pojmovanje dela, ki smo ga dokončno zapustili v 20. stoletju je izhajalo iz predpostavke, da je potrebno probleme službe pustiti pred vrati doma in obratno domače probleme pred vrati službe. V delovnem okolju naj bi bili neke vrste roboti, ki bi poslušno izvajali navodila. V takih razmerah ni dobro kazati čustev, saj to zahteva zgolj dodatno angažiranje vodje. Prav tako niso bile pomembne posameznikove osebne lastnosti. Bistveno je bilo, da je posameznik v službi robot, ki učinkovito dela. Zaradi tega dejstva so imeli nekdanji slovenski delavci na začasnem delu v tujini (v Nemčiji, Avstriji, Švici) etiketo pridnih dobrih delavcev. Ta logika se je obnesla v klasičnem proizvodnem gospodarstvu, ni pa sprejemljiva v storitvenem gospodarstvu.

Delovna mesta storitvenih delavcev na splošno narekujejo pozitivno in prijazno vedenje (spoštovanje vrednot), kljub značilnostim delovnih situacij, ki lahko vzbujajo nezaželene čustvene odzive (agresivne stranke, nervozni sodelavci, nemogoči šefi – 7 smrtnih grehov...). Prav tista delovna mesta, na katerih je največ pritiskov, obenem pa zahtevajo največ prilagajanja vedenja povezanega z neželenimi čustvi, so pravo okolje za izzive na področju vrednot in 7. smrtnih grehov. Na teh delovnih mestih lahko govorimo o poklicnem upravljanju z vrednotami. Upravljanje z vrednotami je plačano delo, ki temelji na upravljanju vrednot med delovnim časom, ki se ne sestoji zgolj iz reagiranja na dražljaje, temveč nadgrajevanja vedenja z izbiro pravih odločitev in čustvovanja, ki je namenjeno doseganju cilja. To pomeni, da kakovostna storitev povezana s prijaznostjo in prijetnim čustvovanjem in v skladu z

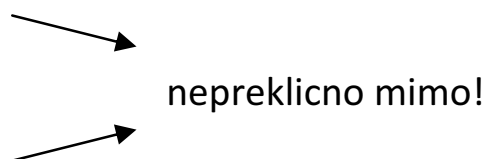
vrednotami ni poljubna lastnost delavca, **temveč njegova delovna dolžnost - obveznost**. Upravljanje vrednot je torej delo, ki pomeni doseganje konkurenčne prednosti (kot bi bilo to lahko ukvarjanje z inovacijami) in je zaradi tega tudi predmet managerskega nadzora in upravljanja.

Od zaposlenih torej pričakujemo, da upravljajo s svojimi vrednotami in vedenjem. Zaradi tega se zgodi zanimiv obrat v njihovem življenju. Tako vedenje ima za posledico spremembo čustvovanja pri posamezniku (povečanje samozavesti, občutkov lastne vrednosti, pozitivne samopodobe...). Lastne osebne tegobe in čustva po takšnem upravljanju vrednot nikoli več niso tako doživete ali doživljane kot pred tem. Ali z zahtevo po izbiri pozitivnega vedenja zavestno spreminjamo čustveno naravo svojih sodelavcev? Da. To pomeni, da upravljanje vrednot spreminja posameznikovo doživljanje sebe.

Upravljanje vrednot in 7. smrtnih grehov bo imelo za posledico dejstvo, da so časi

mrkih, indiferentnih, zadirčnih  
in nerazumevajočih managerjev

obupanih, razočaranih, nesrečnih  
in zavrtih zaposlenih



nepreklicno mimo!