



POZITIVNI SEPTEMBER: štiri srede, od 30. avgusta do 27. septembra 2023, od 13:00 do 15:00 prek spleta
Mesec dni za dvig psihološke varnosti, kreativnosti in učinkovitosti ter boljše obvladovanje psihosocialnih tveganj za varnost in zdravje pri delu



POZITIVNA
PSIHOLOGIJA
ZA BOLJŠE ŽIVLJENJE

POZITIVNI SEPTEMBER

Mesec dni za dvig psihološke varnosti, kreativnosti in učinkovitosti ter boljše obvladovanje psihosocialnih tveganj za varnost in zdravje pri delu

**Janja Rebolj, Nastja Mulej,
Ana Nuša Kern**

sreda, 20. 9. 2023

13:00 - 15:00

**KAKO DELOVATI
BREZ KONFLIKTOV,
BREZ
ZAPRAVLJANJA
ČASA, BREZ
ŠEFOVANJA**



- Kako ukrepati, ko pride do konflikta?
- Kako se lotiti projektov, da bomo uspešni?
- Kako voditi zaposlene na način, da bomo spodbujali motivacijo, ustvarjalnost in napredek?

1

KAKO DELOVATI

BREZ KONFLIKTOV, BREZ ZAPRAVLJANJA ČASA, BREZ ŠEFOVANJA

13.00 – 13.30: KONFLIKTI: Kako se znebiti nepotrebnih konfliktov? Janja Rebolj

13.30 – 14.00: PROJEKTI: Kako doseči, da bo uspešnih več kot 50 % projektov? Nastja Mulej

14.00 – 14.30: MOTIVACIJA: Kako voditi sodelavce, da bodo motivirani? Ana Nuša Kern

14.30 – 15.00: Čas za odgovore na vaša vprašanja (vprašanja zapisujte med komentarje na YouTube-u, Facebooku in LinkedInu med premiernim predvajanjem – moderatorka bo vodila pogovor s predavatelji tako, da boste dobili odgovor na vse, kar vas zanima – če le predavatelji ta odgovor imajo)

13.00 – 13.30

KAKO SE ZNEBITI NEPOTREBNIH KONFLIKTOV – razumevanje in obvladovanje konfliktov-> str. 4

Veste, da nam v Evropi konflikti vzamejo v povprečju vsaj 2 uri na teden? To je več kot 100 delovnih ur na leto. Veste, da je več kot polovica konfliktov nepotrebni? Ker ne gre za vsebino, ampak za način vzpostavljanja odnosov.

*Ne webinarju vam bomo predstavili obvladovanje konfliktov s teorijo zavedanja odnosov, kot jo je razvil dr. Elias H. Porter. Ugotovili boste, da lahko tako letno pridobite vsaj 50 delovnih ur vsakega zaposlenega v organizaciji, ki jih lahko usmerite ... v ustvarjalnost in inovativnost. Prisluhnite in se naučite tako rekoč v trenutku znebiti večine **nepotrebni** konfliktov in bolj učinkovito obvladati preostale.*

Vprašanja, na katera boste dobili odgovor:

- Kaj se dogaja v konfliktu, kako se ljudje odzivamo?
- Kako prepoznati konfliktni odziv pri sebi in pri drugih?
- Kaj so sprožilci (tudi nepotrebni) konfliktov in kako se jim izognemo?
- Kaj so 3 faze konflikta po Teoriji zavedanja odnosov?
- Kaj rabijo ljudje v posameznih konfliktnih odzivih, da se hitreje vrnejo v »normalno« stanje in s tem do dostopa do njihove lastne kreativnosti, ki je lahko ključna za učinkovito reševanje vsebinskih konfliktov?

Janja Rebolj je muzejska svetnica, vodja Programov za odrasle v Muzeju in galerijah mesta Ljubljane, ki se poleg tega intenzivno ukvarja z razvojem komunikacijskih in vodstvenih veščin v muzejskem svetu in zasebno. Je NLP mojster, coach, SDI moderatorka in trenerka, možganom prijazna trenerka, vodja delavnic Umetnost inoviranja po metodi Dimisa Michealidesa in sistemska moderatorka (vse z mednarodnimi licencami). Svoje delo v muzejskem svetu dopolnjuje s popoldanskim podjetjem REJ, ki ji omogoča, da svoje znanje širi in pridobiva tudi v poslovnem svetu. Posebej jo zanima način dela po principih Art of Hosting Meaningful Conversations in tehnike pogovorov v krogih.



2

13.30 – 14.00:

KAKO DOSEČI, DA BO USPEŠNIH VEČ KOT 50 % PROJEKTOV – učinkovito snovanje rešitev in novosti -> str. 10

Naša osebna in poslovna življenja potekajo neverjetno hitro. Ves čas smo dejavni. Pogosto zamenjujemo dejanje s dosežkom. Pogosto skočimo v akcijo brez premisleka. Še več, vseč nam je, da se nekaj odločimo in čakamo, kaj se bo zgodilo. Če bo dobro, bomo nadaljevali. Če bo slabo, se bomo ustavili in pospravili zmedo, ki smo jo ustvarili. Zagotovo je tak način boljši od nedejavnosti. Je pa v najboljšem primeru neučinkovit, in v najslabšem primeru drag.

Kaj pa, če bi se resnično osredotočili? Kaj, če bi lahko odstranili vse motilce in usmerili svoje misli, da se pripravimo na projekt? Pomislite, koliko bi lahko dosegli! Na webinarju boste spoznali 10 enostavnih strategij, s katerimi usmerimo svoje zaznavanje in osredotočimo svoje razmišljanje na bolj celovit, učinkovit in uspešen način, kot jih je razvil dr. Edward de Bono. Orodja nam omogočijo širok in vključujoč pogled. Orodja nam dajo okvir za opredeljevanje situacije. Ta okvir izboljša našo sposobnost, da razmislimo o posledicah, preden gremo v akcijo.

Vprašanja, na katera boste dobili odgovor:

- Kako razmisliti in načrtovati, preden gremo v akcijo?
- Kako usmerjati pozornost, razmišljati sistematično in so-delovati, ko načrtujemo tudi največji projekt, da bo potem brezhibno izveden?
- A se sploh da zaključiti projekt, ne da prekoračimo čas, budget ali zdravje ljudi?
- Kako učinkovito snovati rešitve in novosti?

Mag. Nastja Mulej je naveličana kritiziranja, zapravljanja časa in slabih odnosov v okolju okoli sebe. Zato si je postavila za svoje poslanstvo, da ljudi – ki jih to le zanima – nauči, kako bi lahko razmišljali kreativno in konstruktivno, kako manj komplicirali in postali bolj učinkoviti ter kako bi na svet okoli sebe gledali s humorjem in več zavzetosti. Pri svojem cilju si kot licencirana trenerka pomaga z orodji, ki sta jih razvila dr. Edward de Bono (Šest klobukov razmišljanja, Lateralno razmišljanje, Enostavnost, Moč zaznavanja, Šest medalj vrednosti, Thinking by Design in CoRT – poučevanje razmišljanja v šolah) ter Dimis Michaelides (12 dejavnikov inoviranja, I.D.E.A.S!), ki ju je sama pripeljala v Slovenijo. Želi, da bi živeli v tolerantni in inovativni družbi ter se na vse načine trudi sprožiti pozitivno revolucijo med ljudmi.



14.00 – 14.30:

KAKO VODITI SODELAVCE, DA BODO MOTIVIRANI – negospodovalno vodenje namesto »šefovanja«-> str. 18

Negospodovalno in razporejeno vodenje je dr. William Glasser razvil iz Demingovih 14 točk o kakovostnem managementu. Temelji na tem, da morajo imeti delavci v procesu dela zadovoljene temeljne potrebe skozi svoje 'sličice sveta kvalitete'. Pri tem pristopu je potrebno iniciativo za uspeh in inovativnost prepustiti delavcem, saj oni najbolj vedo, kaj bi bilo pri delu potrebno spremeniti. Gre za dobre odnose v organizaciji, ki temeljijo na zaupanju in spoštovanju vseh udeležencev v procesu dela. Ko se ta proces zgodi, ni potrebe po posebnih ukrepih in nadzoru za zagotavljanje kakovosti.

Naloga vodja v kolektivu je skrb za sistem. Glasser trdi, da lahko spreminjamo sistem, ljudi ne moremo. Sistem mora biti tak, da ljudem omogoča zadovoljivo živeti svojo ustvarjalnost, da jim je omogočeno uspešno napredovanje in možnost vključevanja v spreminjanje sistema.

Vprašanja, na katera boste dobili odgovor:

- Katera prepričanja nas naredijo za šefe in katera za vodje?
- Kdaj in kako se zgodi premik od nadzorovanja k sodelovanju?
- S čim zamenjati nadzorovanje, če sploh?
- Kako spodbuditi notranjo motivacijo zaposlenih, samopresojo in samoregulacijo dela in napredka h kvaliteti?



Ana Nuša Kern je po osnovni izobrazbi profesorica zgodovine, vso svojo poklicno pot je opravila v povezavi s šolo. Tudi kot ravnateljica je poučevala in se za potrebe dela izobraževala v teoriji izbire. Je inštruktorica teorije izbire, v svoji šoli, OŠ Preserje pri Radomljah, je delovala kot ravnateljica po načelih ne-prisilnega vodenja. Delovala je v nekaj šolah kot inštruktorica teorije izbire, specializirana za področje dela v šoli. Na njeni šoli je teorija izbire postala del kulture v odnosih, načinu komunikacije in načinih poučevanja. Z letošnjim letom se je upokojila.

KONFLIKTI: Kako se znebiti nepotrebnih konfliktov?

Janja Rebolj

TEORIJA ZAVEDANJA ODNOSOV

temelji na teoriji osebnosti, ki jo je razvil dr. Elis H. Porter.

Daje vpogled v naša pričakovanja v medsebojnih odnosih.

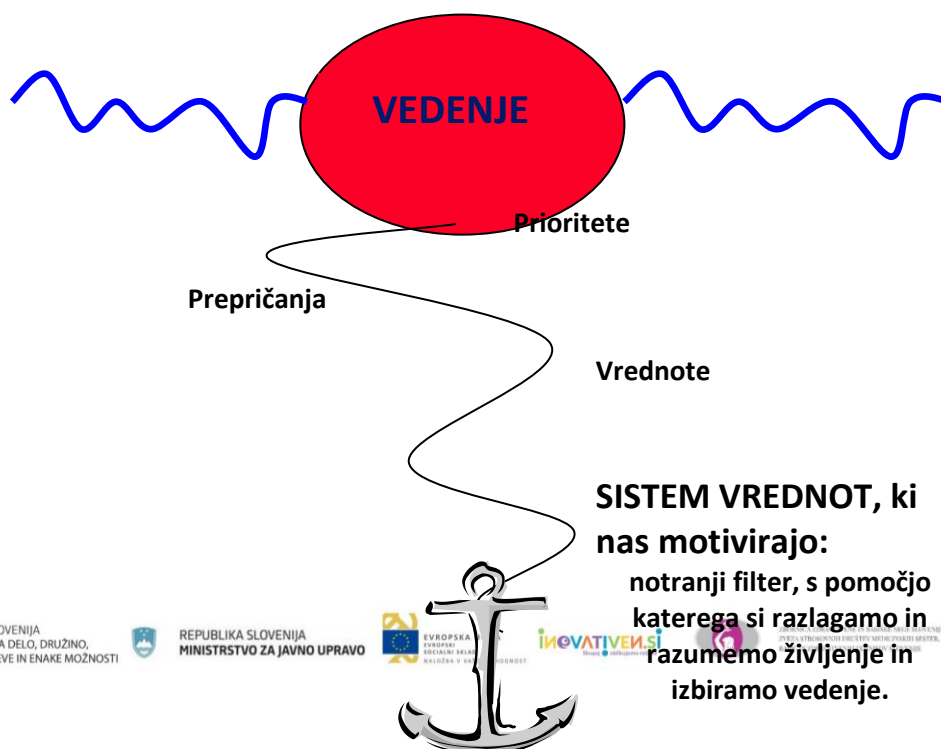
Temelji na 4 osnovnih načelih:

- Vedenje usmerja motivacija, s katero želimo ohraniti samospoštovanje.**
Vsi si prizadevamo za občutek samospoštovanja in skušamo delati tisto, kar je »prav« za naš notranji občutek, čeprav je na zunaj včasih videti drugače.
- Motivacija se v konfliktu spremeni.**
Kadar ni nobenih težav, se vedemo drugače kot takrat, kadar se znajdemo v konfliktni situaciji. Razlikujemo med tipičnim načinom vedenja posameznika ter posebnim »zasilnim načrtom« v primeru, ko stvari ne potekajo v skladu s pričakovanji.
- Osebnostna slabost je le pretirano izražena osebnostna vrлина.**
Namen našega vedenja je vedno pozitiven in se izkaže kot slabost le, ker včasih svoje vrline neprimerno izrazimo/uporabimo, z njimi »pretiravamo«.
- Osebni filtri vplivajo na zaznavanje sebe in drugih.**
Naš sistem vrednot, ki nas motivirajo, vpliva na to, kako dojemamo sebe in druge.

Ta štiri načela nam bistveno pomagajo pri izboljševanju odnosov z drugimi ljudmi, ker poglobljajo naše razumevanje sebe in drugih. Svoje vedenje lahko vselej prilagodimo, da dobimo boljše rezultate. V veliko pomoč pri tem nam je lahko **Vprašalnik SDI (Strength Deployment Inventory), profilno orodje**, ki temelji na teoriji zavedanja odnosov in s pomočjo katerega lahko bolje in z večjo gotovostjo razumemo sebe in medosebne odnose.

4

Povezava med sistemom motivacijskih vrednot in vedenjem



4 OSNOVNI IN 3 MEŠANI SISTEMI VREDNOT,

ki nas motivirajo. Da si jih bomo lažje zapomnili, jih je avtor (dr. E. H. Porter) »pobarval«:

Rdeči

SAMOZAVESTEN–USMERJEVALEN SISTEM VREDNOT, KI NAS MOTIVIRAJO (MVS)

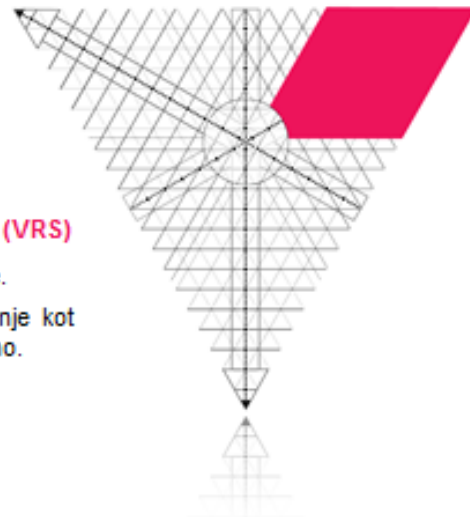


Skrbi za dokončanje dela.

Skrbi za organizacijo ljudi, časa, denarja ali drugih virov pri doseganju zelenih rezultatov.

ŽELENI NAČIN VZPOSTAVLJANJA ODNOSOV (VRS)

- Tekmuje za avtoriteto, odgovornost in mesto vodje.
- Sprejema izzive.
- Sprejema tveganje kot nujno in zaželeno.
- Prepričuje.
- Je tekmovalen.
- Preži za priložnostmi.
- Zahteva zaslužene nagrade.



SDI

5

Modri

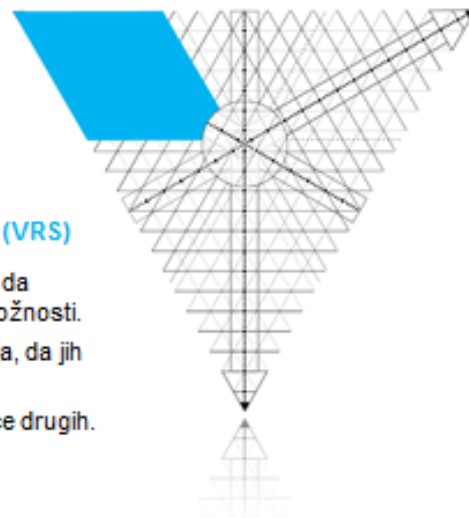
NESEBIČEN–SKRBEN SISTEM VREDNOT, KI NAS MOTIVIRAJO (MVS)



Skrbi za zaščito, razvoj in dobrobit drugih.

ŽELENI NAČIN VZPOSTAVLJANJA ODNOSOV (VRS)

- Je odkritosrčen in dovzeten za potrebe drugih.
- Pomaga drugim, da razvijajo svoje možnosti.
- Išče načine, kako pomagati ljudem.
- Drugim zagotavlja, da jih cenijo.
- Trudi se drugim olajšati življenje.
- Zagovarja pravice drugih.
- Noče biti drugim v breme.




SDI

Zeleni

ANALITIČEN–AVTONOMEN



SISTEM VREDNOT, KI NAS MOTIVIRAJO (MVS)



Skrbi za zagotavljanje vnaprejšnjega natančnega premisleka.
Skrbi za vzpostavitev in ohranjanje smiselnega reda.
Individualnost, zanašanje nase in samostojnost.

ŽELENI NAČIN VZPOSTAVLJANJA ODNOSOV (VRS)


- Je objektivni.
- Je pošten.
- Je načelen.
- Ima čustva pod nadzorom.
- Je praktičen.
- Je pazljiv in natančen.
- Je pravičen.
- Je odločen.
- Je resen.
- Je sam svoj razsodnik.
- Je samosvoj.
- Preden ukrepa, skrbno premisli.

Hub

PRILAGODLJIV–POVEZOVALEN



SISTEM VREDNOT, KI NAS MOTIVIRAJO (MVS)



Skrbi za prilagajanje.
Skrbi za dobrobit skupine.
Skrbi za člane skupine in pripadnost skupini.

ŽELENI NAČIN VZPOSTAVLJANJA ODNOSOV (VRS)

- Zanima ga, kaj drugi mislijo in čutijo, je prilagodljiv in širokih nazorov.
- Preizkuša različne načine odziva.
- Ponosen je na svojo "pripadnost".
- Rad pozna veliko ljudi.
- Všeč mu je, če ga pozna veliko ljudi.
- Rad je znan kot prilagodljiv človek.

Mešani tipi: **RDEČE-MODRI**, **RDEČE-ZELENI** in **ZELENO-MODRI** združujejo motivacijo in zelene načine vzpostavljanja odnosov dveh barv.



KONFLIKT

Porterjeva definicija: **Grožnja občutku lastne vrednosti, zaradi katere spremenimo svojo trenutno motivacijo (ne pa sistema motivacijskih vrednot!) in posledično tudi svoje vedenje.**

Teorija zavedanja odnosov opisuje **tri načine in tri faze**, kako se posamezniki odzivajo v konfliktnih situacijah. Preprosto povedano: ljudje v konfliktu uporabimo – v **zaporedju, ki je za večino predvidljivo** – vse tri »barve«, da obranimo svoj občutek lastne vrednosti. Govorimo o konfliktnem vzorcu.

TRIJE ODZIVI NA KONFLIKT:

MODRI: človek jemlje konflikt osebno, je osebno prizadet, kar se vidi tudi v njegovi govorici telesa in komunikaciji, ramena se mu povesijo, kaže prizadetost (»nos se mu povesi«), na zunaj pa se preprosto prilagaja drugim. Želi si ponovno vzpostaviti dober odnos.

RDEČI: človek čuti napetost, ki jo mora izraziti navzven: začne več gestikulirati, hitreje in glasneje govoriti, njegovi gibi so sunkoviti in hitri, želi si takojšnje rešitve problema. Svojega početja se ne zaveda povsem (če mu recimo kdo reče, naj ne bo tako glasen, bo še povišal glas in vprašal: »Kdo je glasen? Jaz že nisem glasen ...«). Ves ta izraz nemira in napetosti pa ni namenjen osebi, s katero komunicira, ampak le sprostitvi napetosti v njem in je povsem neoseben (navadno se po sprostitvi ne bo niti spomnil, kako in kaj je govoril).

ZELENI: človek občuti podobno napetost kot rdeči, a nekako navznoter. Na zunaj dobi nekoliko »odmaknjen« izraz, včasih je videti hladen ali celo aroganten (»ni mu mar«). Napetost poskuša sprostiti z notranjim dialogom: »Jaz sem naredil to ... on je naredil ...«, ko pride do uvida situacije, pa se je pripravljen pogovarjati (z argumenti) naprej, a ves ta čas (navadno kratek) potrebuje mir, da lahko razmišlja.

Proces se iz faze v fazo stopnjuje. Prva faza je naš običajni odziv in v večini primerov rešimo konflikte že na tej stopnji. V drugo fazo preidemo, če nam ni uspelo rešiti problema. Zdaj so občutki veliko močnejši, tveganje pa veliko večje. V zadnjo fazo preidemo le, kadar se vse drugo izjalovi in smo prepričani, da nimamo nobene druge izbire. V tretji fazi so naši občutki izjemno močni, večina ljudi jo doživlja kot zelo negativno.



Kaj to pomeni v praksi?

Določena oseba je v prvi fazi konflikta **ZELENA** in si bo zato najprej vzela nekaj časa, da preveri situacijo ter analizira, kaj je narobe in kako je treba ukrepati. Druga oseba pa je v prvi fazi konflikta **RDEČA** in se bo zato začela razburjati. Situacija se torej lahko zaplete zaradi napačnega tolmačenja, kaj želi drugi (zeleni bo odziv rdečega doživel kot napad, rdeči pa zelenega, kot da mu ni mar).

Z ljudmi, ki imajo vsaj v prvi fazi enak konfliktni način, navadno lažje rešujemo konflikte, saj »vemo, kako jim je«. Kombinacije pa zahtevajo od nas razumevanje, saj si sicer lahko odzive drugih tolmačimo zelo po svoje.

Kombinacija **MODRI** in **RDEČI** je lahko zelo stresna za oba. **MODRI** jemlje **RDEČI** odziv kot osebni napad nase, **RDEČI** pa doživlja **MODRI** odziv kot izsiljevanje, povzroča mu slabo vest in mu daje občutek, da je nasilen. **ZELENI** odziv doživljata oba kot hladen in ga tolmačita, kot da mu ni mar.

Vsi ljudje uporabljamo vse tri načine, večina v predvidljivem zaporedju; to je naš **konfliktni vzorec**.

Stopnja	Fokus	MODRI	RDEČI	ZELENI
1	jaz težava drugi	Poskrbi za druge.	Sprejme izziv.	Je razumno previden.
2	jaz težava	Se pogojno preda.	Se bori za zmago.	Se začasno umakne in analizira.
3	Jaz	Se popolnoma preda.	Se bori za preživetje.	Se popolnoma umakne.

SPROŽILCI KONFLIKTOV

Tipični sprožilci konfliktov za vsak sistem vrednot, ki nas motivirajo, so situacije, v katerih ni dovolj spoštovanja za:

<p>Sprožilci za modre</p> <ul style="list-style-type: none"> • odprtost, • pomoč osebam v stiski, • zaupanje, • harmonične odnose, • medsebojno odvisnost, • spoštovanje posameznikov, • skrbno sprejemanje odločitev, • ljudi, ki želijo drugim pomagati, ne pa jih tudi voditi. 	<p>Sprožilci za rdeče</p> <ul style="list-style-type: none"> • osredotočanje na naloge, • tekmovalnost, • pomembne zadeve, • napredek, • domiselnost, • tveganje, • hitro sprejemanje odločitev, • ljudi, ki znajo usmerjati.
<p>Sprožilci za zelene</p> <ul style="list-style-type: none"> • nenehno izboljševanje, • razvijanje osebnih vrlin, • zaupanje vase, • obdelavo novosti, • objektivnost, • pravičnost, • premišljeno sprejemanje odločitev, • ljudi, ki morajo najprej razmisliti in šele nato lahko odgovorijo. 	<p>Sprožilci za hub</p> <ul style="list-style-type: none"> • medsebojno odvisnost, • prilagodljivost, • sodelovanje, • razvoj sinergije, • soglasnost, • družabnost, • fleksibilno sprejemanje odločitev, • ljudi, ki imajo radi spremembe.

Mešani profili

se znajdejo v konfliktu, če ne zaznavajo dovolj spoštovanja do katerekoli od svojih glavnih motivacij. Lahko so tudi razpete med obema motivacijama. Na primer: oseba z **rdeče-modrim** profilom bo morda razpeta med motivacijama, če bo morala biti odločna in hkrati ne bo hotela nikogar prizadeti.

Drug drugega pa spravljamo v konflikt, tudi kadar pretiravamo s svojimi vrlinami (podrobnost na kartici SDI – obvladovanje osebnih vrlin). Pri tem moramo biti še posebej pozorni, da se zavedamo, kdo presoja naše vedenje na drugi strani – bolj ko nam je profil osebe v SDI trikotniku nasproti, bolj bo oseba občutljiva za »jakost« našega vedenja.

In za konec: ne pozabimo, da so teorija in strategije, ki smo vam jih predstavili, orodja, s katerimi si lahko pomagamo. Ljudje pa smo neponovljivi posamezniki, ki imamo tudi pri TZO svoje neponovljivo mesto, tako na trikotniku kot v resničnem življenju. Vse to nam pomaga, da lažje razumemo sebe in druge, vendar z mislijo, da je to model, da hitreje vzpostavimo dober stik, in ne predalček, v katerega nepreklicno zapremo osebo, ki jo opazujemo. (Skoraj) vsi imamo v svojem profilu in portretih (skoraj) vse barve, le da so nam nekatere bližje in bolj udobne, kar pa ne pomeni, da drugih ne znamo uporabljati, in to v pozitivnem smislu (sposojanje) kot tudi v negativnem (maskiranje). Skratka, novo znanje naj bo priložnost za boljše medosebne odnose, ne pa za togost in manipuliranje.

PROJEKTI: Kako doseči, da bo uspešnih več kot 50 % projektov?

Nastja Mulej

UČINKOVITO SNOVANJE REŠITEV IN NOVOSTI

MOČ ZAZNAVANJA¹

dr. Edward de Bono

»Toliko dela, pa tako malo časa!«

Naša osebna in poslovna življenja potekajo neverjetno hitro. Ves čas smo dejavni. Pogosto zamenjujemo dejanje s dosežkom. Pogosto skočimo v akcijo brez premisleka. Še več, vseč nam je, da se nekaj odločimo in čakamo, kaj se bo zgodilo. Če bo dobro, bomo nadaljevali. Če bo slabo, se bomo ustavili in pospravili zmedo, ki smo jo ustvarili. Zagotovo je tak način boljši od nedejavnosti. Je pa v najboljšem primeru neučinkovit, in v najslabšem primeru drag.

Kaj pa, če bi se resnično osredotočili? **Kaj, če bi lahko odstranili vse motilce in usmerili svoje misli, da se pripravimo na projekt?** Pomislite, koliko bi lahko dosegli!

Predstavila vam bom de Bonovo metodo Moč zaznavanja™ – za učinkovito poslovno načrtovanje, vodenje projektov in sprejemanje odločitev. Pod tem imenom se skriva 10 enostavnih strategij, s katerimi usmerimo svoje zaznavanje in osredotočimo svoje razmišljanje na bolj celovit, učinkovit in uspešen način. Orodja nam omogočijo širok in vključujoč pogled in dajo okvir za opredeljevanje situacije. Ta okvir izboljša našo sposobnost, da širše načrtujemo, preden gremo v akcijo.

10

Zaznavanje = pomen, ki si ga naredimo iz informacij, ki jih dobimo, glede na to kako gledamo na stvari. Različni ljudje zaznavajo resničnost na različne načine, glede na svojo interpretacijo

Razmišljanje = upravljanje svojega zaznavanja na različne načine, glede na svoje potrebe in cilje. Najbolj običajen opis razmišljanja pravi, da gre za postopek, ki temelji na logiki, pri katerem se premikamo korak za korakom do nekega zaključka. Če dva človeka zaznavata zadeve na različne načine, potem tudi prideta do različnega zaključka, čeprav uporabljata enak postopek razmišljanja.

Ugotovili so, da 90 % napak, ki jih ljudje naredijo, predstavljajo napake zaznavanja, in ne napake logike. **Zaznavanje je zelo pomemben del razmišljanja. Tisti, ki se naučijo upravljati zaznavanje, postanejo veliko boljši razmišljevalci in posledično komunikatorji in izvajalci.**

¹ Orodja učimo tudi v šolah – pod imenom CoRT 1 (Širina). CoRT pomeni Cognitive Research Trust (Sklad za raziskave razmišljanja, ki ga je de Bono zasnoval leta 1972).



Pet pogostih napak pri razmišljanju (posledično: načrtovanju, komuniciranju, sodelovanju)

1. Nečesa ne iščemo.
2. Vidimo samo del situacije.
3. Nekaj izpustimo.
4. Ne upoštevamo posledic ali razmišljanja drugih ljudi.
5. Ne naštevamo alternativ.

Moč zaznavanja nam pomaga, da se izognemo tem pastem.

Zaznavanje je bogato in zapleteno. Je zelo pomembno. In vendar nismo naredili prav veliko, da bi ga izboljšali. Kaj lahko storimo glede tega?

Najbolj učinkovito lahko zaznavanje izboljšamo tako, da razvijemo neke okvirje in orodja za namerno usmerjanje svoje pozornosti. To, da vemo in znamo uporabljati okvirje in orodja za razmišljanje, postane neprecenljivo pri načrtovanju in izvajanju dela.

ORODJA ZA BOLJŠE OSREDOTOČANJE IN BOLJ CELOVITO ZAZNAVANJE → posledično bolj učinkovito snovanje rešitev in novosti ter bolj verjetno zaključene projekte

11

Program *Moč zaznavanja* predstavlja **deset jasnih, izrecnih orodij za razmišljanje, ki se jih lahko namerno naučite, vadite in uporabljate**. Orodja so podobna orodjem, ki jih uporablja mizar.

Ključne podobnosti:

- Vsako orodje je skrbno oblikovano, da izvede točno določeno posamezno nalogo.
- Mizar vsako orodje spoznava zaporedno, drugo za drugim.
- Mizar se postopoma nauči, kako in kdaj uporabljati katero orodje.
- Ne obstaja trdno določeno zaporedje orodij. Obstaja veliko zaporedij, odvisno od okoliščin in mizarjevih namenov.
- Čeprav mizar zlahka dojame splošno idejo o uporabi vsakega orodja, pa potrebuje veliko vaje, da postane res več mizar.
- Mizar ne vadi takoj na najtežjih primerih (stilsko pohištvo). Na začetku vsako orodje poskusno uporablja na koščkih lesa.
- Veščost mizarja, v kombinaciji z oblikovanim orodjem, dajo zaželeno rezultate.



10 enostavnih strategij – orodij za razmišljanje (snovanje, načrtovanje, sodelovanje, odločanje)

1. NCD: Nameni, Cilji, Dosežki

Z NCD se neposredno in namerno osredotočimo na namene posameznega dejanja. To je orodje za ukrepanje, da se stvari zgodijo.

2. PRR: Prepoznavaj, Razčleni, Razdeli

S PRR večje koncepte razdelimo v manjše, s katerimi lažje upravljamo.

3. UVD: Upoštevaj vse dejavnike

Z UVD raziščemo vse dejavnike, ki so vpleteni v dejanje, odločitev, načrt, presojo ali zaključek. To je glavno orodje za pridobivanje vhodnih podatkov.

4. SDL: Stališča Drugih Ljudi

S SDL se postavimo v kožo nekoga drugega. To je orodje za raziskovanje.

5. KVV: Ključne Vpletene Vrednote

S KVV pogledamo vrednote, ki so vključene v situacijo, lastne ali od drugih. To je orodje za raziskovanje, ocenjevanje, snovanje, reševanje težav in odločanje.

6. AMI: Alternative, Možnosti, Izbire

Z AMI se namerno trudimo najti druge načine. To je orodje za ukrepanje. To je orodje za ustvarjalnost.

12

7. PPP: Prve Pomembne Prioritete

S PPP iz dolgega seznama izberemo tiste ideje, dejavnike, cilje, posledice itd., ki so najbolj pomembne, in tista dejanja, ki jih moramo najprej narediti.

8. PiN: Posledice in Nadaljevanja

S P&N se osredotočimo na prihodnost in razmislimo, kakšne bodo posledice dejanja, načrta, odločitve ali pravila. Gre za orodje vrednotenja.

9. PNZ: Pozitivno, Negativno in Zanimivo

S PNZ pogledamo vse strani zadeve, preden se odločimo sprejeti odločitev ali zavezo. Še eno pomembno orodje vrednotenja.

10. ORPA: Snovanje / Odločitev, Rezultat, Pot, Akcija

Neposredna pozornost na rezultat našega razmišljanja in dejanja, ki sledijo iz tega.



PARALELNO RAZMIŠLJANJE®

Ključne ugotovitve

- Pri nasprotujočem načinu razmišljanja želimo odkriti ‚resnico‘. Pri paralelnem razmišljanju želimo ‚zasnovati‘ izid.
- Paralelno razmišljanje je sodelovalno in konstruktivno. Paralelno razmišljanje se trudi kar se da izkoristiti inteligentnost in izkušnje, ki so na voljo.
- Ne gre za to, da bi ena stran z dokazovanjem nasprotovala drugi.
- Ko uporabljamo orodja programa *Moč zaznavanja* z drugimi ljudmi, v pogovoru ali na sestankih, moramo to narediti v skladu s pravili paralelnega razmišljanja.

Pravila paralelnega razmišljanja

- Vse ideje predstavite paralelno, vzporedno, eno ob drugi, brez skrbi, ali sodijo skupaj ali si nasprotujejo.
- V fazi oblikovanja ali odločanja preglejte tiste točke, pri katerih obstaja dvom ali nesoglasje.
- Če točke ne morete preveriti, potem mora oblikovanje vključiti vse možnosti, ki se ponujajo.

TRIJE KLJUČI DO USPEHA

Če želite uporabljati orodja programa *Moč zaznavanja* na primeren način, potem se morate držati naslednjega:

13

1. Osredotočenost / Fokus

V vsakem trenutku morate natančno vedeti, katero orodje uporabljate in tudi, v katerih primerih ga uporabljate. Tu gre za disciplino.

2. Objektivnost / Nepristranskost

Orodja morate uporabljati objektivno in ne le za podpiranje ali zavračanje posameznega pogleda. Na primer, ko delate *P&N*, kar se le da objektivno preglejte vse možne posledice, ne samo tiste, ki so vam bolj všeč.

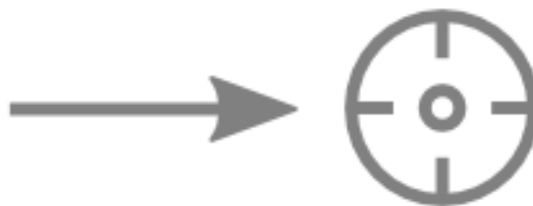
3. Obsežnost / Celovitost

Potrudite se biti celoviti in raziskati, kolikor se le da široko.

Celoten namen orodij je razviti jasno in dovršeno zaznavo.

NCD: Nameni, Cilji, Dosežki

Orodje NCD zanima cilj, ki poganja dejanje.



- *S kakšnim namenom se tega lotevamo?*
- *Kaj je cilj?*
- *Kaj želimo doseči?*

Z NCD se neposredno in namerno osredotočimo na namene posameznega dejanja. To je orodje za ukrepanje, da se stvari zgodijo.

OSREDOTOČENOST

Jasno najavimo, kaj je namen našega razmišljanja, kaj je bistvo, da v svojem razmišljanju ne begamo (kot kreativci). Če želimo spremeniti cilj, se za to odločimo in to najavimo, ne pa da nas odpelje.

CILJ JE LAHKO, DA:

- Raziščemo zadevo
- Nekaj načrtujemo
- Ocenimo situacijo
- Organiziramo informacije
- Nekaj razumemo
- Nekaj izboljšamo
- Rešimo težavo
- Zberemo informacije
- Nekaj oblikujemo
- Se odločimo
- Opravimo nalogo
- Nekaj poenostavimo...

14

RAVNI CILJEV

1. **Splošni cilji:** Zakaj/čemu to počnemo? Abstraktno.
2. **Pod-cilji:** Kako lahko to dosežemo? Konkretno.
3. **Cilji tega trenutka:** Kaj želim prav zdaj? Moramo vedno poznati.

OBJEKTIVNOST

Različni ljudje imajo različne cilje.

UVD: Upoštevanje vse dejavnike



Z UVD raziščemo vse dejavnike, ki so vpleteni v dejanje, odločitev, načrt, presojo ali zaključek. To je glavno orodje za pridobivanje vhodnih podatkov.

- Katere dejavnike moramo upoštevati?
- Kaj še? Kaj smo izpustili? Spregledali? Zanemarili?
- Katerih informacij nimamo?

UVD delamo, da raziščemo situacijo, preden pridemo do ideje. UVD uporabljamo pri dejanjih, snovanjih, odločanju, načrtovanju, ocenjevanju in sprejemanju zaključka.

VZOREC KONTROLNEGA SEZNAMA DEJAVNIKOV ZA PROJEKTNO NALOGO

1. Dejavniki namena

- Kaj je namen?
- Ali je oblikovanje v skladu z namenom?

2. Dejavniki izvedljivosti

- Ali si lahko privoščimo?
- Ali lahko idejo dejansko izpeljemo?

3. Dejavniki ustrežanja

- Ali je oblikovanje v skladu z obstoječimi standardi?
- Kateri so dejavniki okolja?

4. Dejavniki sprejemljivosti

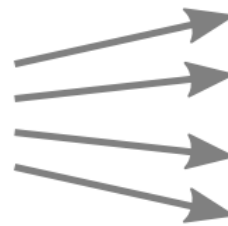
- Kateri so dejavniki sprejemljivosti?
- Kdo mora to sprejeti?
- Kateri dejavniki bodo verjetno pripomogli k sprejemu zadeve?
- Kateri dejavniki bodo verjetno ovirali sprejem zadeve?
- Kakšni so koraki sprejemanja?

5. Dejavniki vpliva

- Kako bo ta ideja kaj spremenila?
- Kaj so prednosti in kaj so tveganja?

AMI: Alternative, Možnosti, Izbire

Z AMI se namerno trudimo najti druge načine.
To je orodje za ukrepanje. To je orodje za ustvarjalnost.



1. Najprej naštejete znane, razpoložljive, tradicionalne alternative.
2. Uporabite ustvarjalnost, da se spomnite oz. si izmislite še nadaljnje alternative.

RAZLAGA IN RAZUMEVANJE

- *Kaj so alternativne razlage?*

Ko ne razumemo, kaj se je zgodilo, se trudimo razviti več možnih razlag.

NAPOVEDOVANJE

- *Kaj so alternativne možnosti?*

Kadar bo prišlo do spremembe, ali kadar sami razmišljate o spremembi, se trudimo napovedati možnosti v prihodnosti. V tej točki se orodje prekriva s P&N.

DELOVANJE

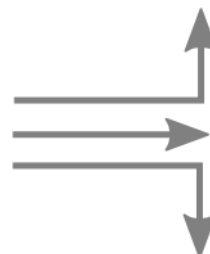
- *Katere možnosti za ukrepanje imamo?*

Kadar vam nekdo reče, da obstajata samo dve možnosti, naredite AMI in razmislite, preden izberete.

PNZ: Pozitivno, Negativno in Zanimivo

S PNZ pogledamo vse strani zadeve, preden se odločimo sprejeti odločitev ali zavezo. Še eno pomembno orodje vrednotenja.

- *Kaj je na zadevi pozitivnega?*
- *Kaj je na zadevi negativnega?*
- *Kaj je na zadevi zanimivega?*



Zanimivo je tisto, kar je vredno omeniti, vredno o tem špekulirati in ni neposredno pozitivno ali negativno. Namenoma se potrudimo poiskati zanimive plati.

OCENJEVANJE

PNZ naredimo, ko moramo nekaj oceniti. Potrudimo se, da smo kar se le da pošteni in celoviti. Pomembno je, da smo objektivni in ne omejujemo svojih komentarjev glede na to, ali nam je predlog všeč ali ne.

IZBIRA

PNZ naredimo, kadar izbiramo med alternativami. PNZ moramo narediti za vsako alternativo. PNZ lahko združimo s P&N, da lažje izberemo.

SNOVANJE

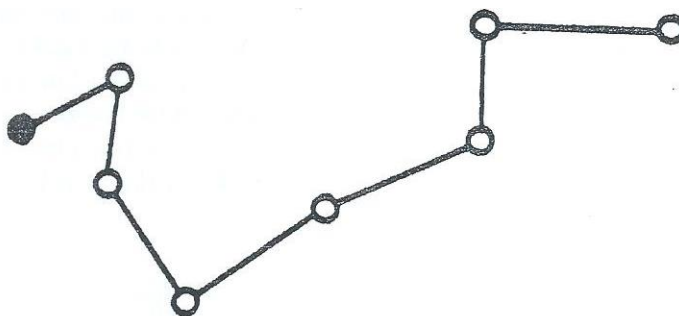
PNZ uporabite, kadar nekaj oblikujete, da spoznate tako prednosti kot nevarnosti. Ne gre toliko za ocenjevanje končne oblike, kot gre za nenehen postopek skozi celotno snovanje.

ZAKAJ ORODJA RAZMIŠLJANJA DELUJEJO

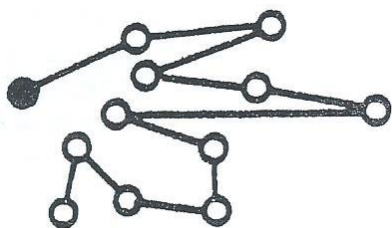
Teoretična osnova programa razmišljanja je precej enostavna in temelji na konceptu uma kot sistema, ki ustvarja in uporablja vzorce (kot je de Bono opisal v knjigi *The Mechanism of Mind/ Kako deluje naš razum*). Predstavljajmo si tri različna stanja razmišljanja. Vsakega od njih predstavljamo v spodnjem diagramu.

1. Naravno razmišljanje

Um potuje od misli do misli. Vsaka naslednja misel je začetna točka nove misli. Splošen rezultat je naključno drsenje, pri katerem lahko zavijemo daleč stran od točke, o kateri razmišljamo.



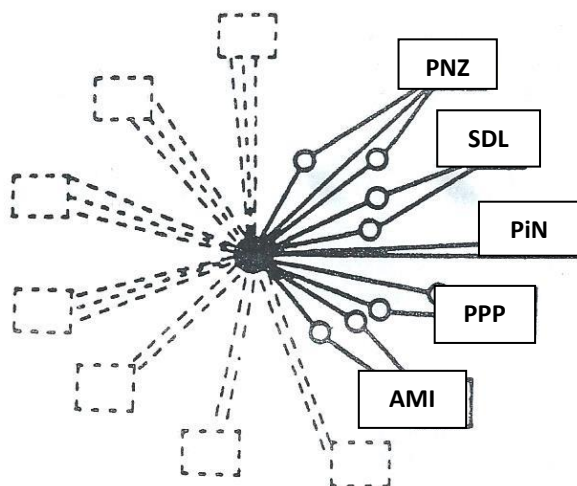
2. Razmišljanje o zadevi



V tem primeru obstaja osrednja zadeva, ki se je v mislih oprijemamo, da ni več svobodnega sprehajanja od misli do misli, ampak težimo k temu, da se od misli vrnemo nazaj k osrednji zadevi. Ta vrsta razmišljanja se ne oddalji tako kot naravno razmišljanje, je pa raziskovanje zadeve še vedno naključno in je lahko omejeno v primeru, da gre za vsebino čustvene narave.

3. Neposredno razmišljanje

To dela program Moč zaznavanja (in CoRT). V tem primeru imamo osrednjo zadevo, ki jo obkrožimo s prstanom različnih smeri, v katere usmerjamo razmišljanje. Manj se zanašamo na to, da nas bo nekam zaneslo. Razmišljanje je bolj namensko usmerjeno. Zdaj lahko raziščemo celotno zadevo.



MOTIVACIJA: Kako voditi sodelavce, da bodo motivirani?

Ana Nuša Kern

NEGOSPODOVALNO VODENJE NAMESTO »ŠEFOVANJA«

TEORIJA IZBIRE

dr. William Glasser

Kaj je teorija izbire?

Teorija izbire je psihomodaliteta, ki jo je v šestdesetih letih prejšnjega stoletja razvil psiholog in psihiater dr. William Glasser. Teorija izbire razlaga naša vedenja. V skladu z desetimi aksiomi teorije izbire govori o tem, da imamo zato, da se dobro počutimo (ali v jeziku teorije izbire: zadovoljujemo svoje potrebe), na voljo le vedenje.

10 aksiomov teorije izbire:

1. Edina oseba, katere vedenje smo zmožni kontrolirati, smo mi sami.
2. Vse, kar lahko drugim ponudimo, ali kar drugi ponudijo nam, so informacije.
3. Vse dolgotrajne težave imajo svoj izvor v nezadovoljujočem odnosu z drugimi.
4. Odnosne težave so vedno težave v sedanjosti.
5. Dogodki v preteklosti so vplivali na to, kakšni smo danes, vendar njihovo boleče oživljanje v sedanjosti ne pomaga veliko, da bi si uredili odnose sedaj.
6. Žene nas pet, v dedno zasnovanih potreb (predstavljene na naslednji strani). Potešitev se sicer lahko za nekaj časa preloži, a do nje mora slej ko prej priti.
7. Potrebe lahko potešimo preko konkretnih sličic (podob, želja, zamisli) v našem notranjem svetu kvalitet (predstavljen na naslednji strani). V tem svetu je vse, kar je za nas vredno in drugim ne pomeni ničesar.
8. Vse, kar počnemo, je, da skušamo z celostnim vedenjem zadovoljiti svoje potrebe, preko sveta kvalitet.
9. Vse naše vedenje je namensko in proaktivno. Naš občutek osebne svobode se izjemno poveča, če to spoznamo.
10. Neposredno lahko nadziramo le svoje razmišljanje, dejavnost, čustva in fiziološke potrebe pa le posredno.

18

Glasser pravi, da morajo biti vse naše potrebe zadovoljene tudi v času procesa dela, če želimo biti uspešni. To je lahko na delovnem mestu, v šoli, doma.

Pet potreb

1. Preživetje: hrana, voda, zrak, zdravje, zavetišče, dom
2. Moč: spoštovanj, pomembnost, dosežki, pogum, kompetence, vpliv, fizična moč
3. Pripadnost: prijateljstvo, sodelovanje, vključenost, skrb, odnos, povezanost, zaupanje
4. Svoboda: izbira, kreativnost, neodvisnost, avtonomnost, fleksibilnost, možnosti
5. Zabava: veselje, sproščanje, rekreacija, učenje, smeh, praznovanje, raziskovanje

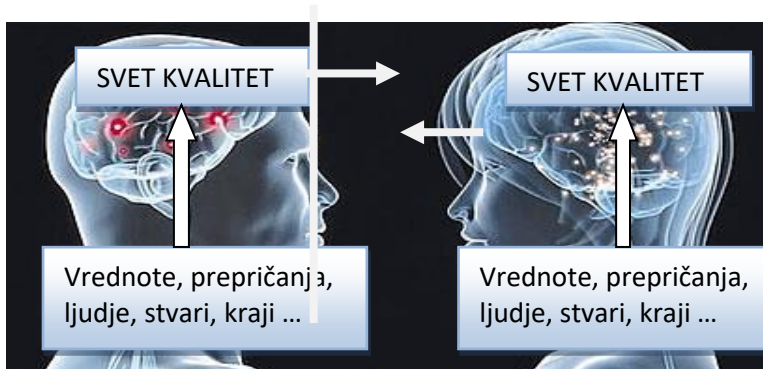
Vse potrebe morajo biti zadovoljene glede na našo hierarhijo potreb, da smo zadovoljni in da se dobro počutimo. Ni hierarhije potreb.



Da zadovoljimo pet osnovnih, genskih potreb skozi svoj svet kvalitet uporabljamo različna vedenja. Mnogo je takih, ki so se nam v preteklosti izkazala za uporabna, mnogo pa tudi takih, katerim je potekel rok trajanja, a mi v skladu s svojimi prepričanji vztrajamo na vedenjih, ki nam bolj škodijo kot koristijo.

Svet kvalitet

Potrebe zadovoljujemo skozi svoj svet kvalitet, vrednostni sistem, ki ga imamo vsi v svojih glavah. Naš svet kvalitet predstavljajo vrednote, prepričanja (verska, politična in druga), ljudje, stvari in kraji. Zunanji svet, vse, kar je zunaj nas, skušamo približati svojemu svetu kvalitet.



»V jeziku teorije izbire vsi delujemo kot kontrolni sistemi in poskušamo uravnati resnični svet tako, da bi bil čim bolj podoben našemu svetu kakovosti.« William Glasser

Zato se vedemo v skladu s svojimi prepričanji in izkušnjami, da bi to dosegli. Skozi točno določeno sliko, ki jo imamo v svetu kvalitet zadovoljiti določeno potrebo.

Npr. če želim zadovoljiti potrebo po svobodi, imam lahko v svojem svetu kvalitet določene sličice: eden bo imel sliko potovanja, drugi sliko neodvisnega življenja, tretji sprehod v naravo, četrti pisanje knjige ali kakšno drugo vrsto umetniškega ustvarjanja ... Še bi lahko naštevala, saj skoraj toliko, kot je ljudi, toliko različnih sličic, filmov posedujemo za zadovoljevanje določene potrebe.

Če nisem ljubitelj gora, me hoja v gore ne bo zadovoljila pri zadovoljevanju katerekoli potrebe. V primeru, da sem, pa bom zadovoljila potrebo po **moči** (uspeh ob dosežku), **svobodi** (počnem, kar me veseli), **pripadnosti** (navadno gremo v gore s prijatelji, družino, partnerji) ter **zabavi** (hoja je rekreacija, sproščanje, veselje ob lepem dnevu).



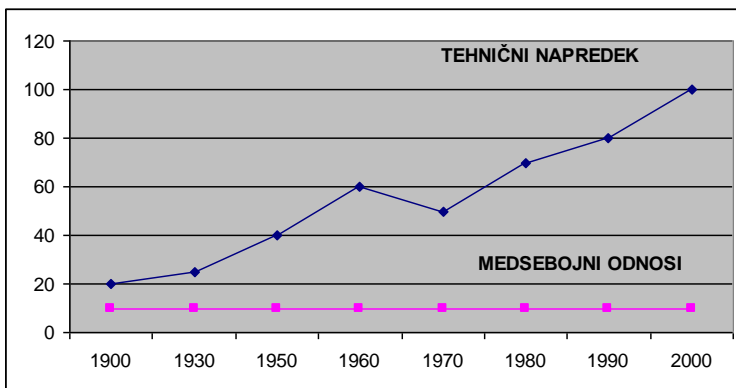
Z eno podobo iz sveta kvalitet lahko uresničimo zadovoljevanje ene ali več svojih potreb.

Svet kakovosti je najpomembnejši del našega življenja. To pomeni, da ljudi, ki niso v mojem svetu kakovosti, ne poslušamo pozorno, da izdelkov, ki ne sodijo vanj, ne kupujemo in niti ne razmišljamo, da bi jih vanj vnesli. **Če naj uspešno vodim podjetje, tim, potem je priporočljivo, da moji zaposleni vnesejo moja pričakovanja v njihov svet kvalitet.** Manager postane del sveta kvalitet zaposlenih, kadar zna prisluhniti njihovim potrebam. Odločitve v podjetju bi morali sprejemati na podlagi tega, kako dobro zaposlene vsaka od njih nagovori, da sprejmejo in ohranijo v svojem svetu kvalitet: podjetje, managerje, izdelke, storitve, stranke. Seveda pa je tudi to, kot vse, kar deluje, dvosmerna ulica: **managerji naj bi svoje zaposlene vnesli v svoj svet kvalitet.** Brez tega ne more biti kakovostnega vodenja.

Vodenje s povezovalnimi navadami:

»V zadnjih sto letih je dosežen precejšnji tehnični napredek....Za razliko od človeškega napredka. Če odštejemo nekatere izboljšave na področju svoboščin iz šestdesetih let in nekaterih nedavnih premikov v smeri boljših odnosov med vodji in delavci, ki jih je povzročil pojav kakovostnega vodenja v sedemdesetih letih, nismo prav nič bolj pripravljeni na boljše medsebojne odnose, kot smo bili v preteklosti.«

William Glasser



Naše potrebe lahko zadovoljimo le v odnosih z drugimi ljudmi, zato je tako zelo pomembno, kako se v teh odnosih vedemo. Uporaba sedmih povezovalnih navad nam gotovo olajša komunikacijo z ljudmi. Večina ljudi verjame v učinkovitost t.i. nepovezovalnih navad in jih tudi uporablja. Zaradi pogostosti uporabe navad, ki rušijo odnose, je čedalje več nesrečnih ljudi doma in v službi.

Povezovalne navade

(ki pomagajo graditi odnose):

1. Spoštovanje
2. Zaupanje
3. Spodbujanje
4. Poslušanje
5. Podpiranje
6. Sprejemanje
7. Dogovarjanje

Nepovezovalne navade

(ki rušijo odnose):

1. Kritiziranje
2. Grožnje
3. Kaznovanje
4. Podkupovanje
5. Pritoževanje
6. Obtoževanje
7. Nerganje

Kljub temu, da so povezovalne navade splošno znane in tudi del naših tradicionalnih vrednot, jim je izjemno težko slediti v vsakdanjem življenju. Redki so ljudje, ki se vedejo, kot da bi od vedno poznali načela teorije izbire. Vsi drugi se moramo skozi lastno izobraževanje, ki teče preko izkušenj, učiti, da deluje. Sprememba prepričanj o ljudeh in uporaba povezovalnih navad je ključ do boljšega razumevanja z ljudmi in posledično do bolj zadovoljnega življenja in boljšega počutja. Pri tem je dobro, da ponotranjimo aksiome teorije izbire.



GOSPODOVALNI VODJA	NEGOSPODOVALNI VODJA
1. Sodi druge ljudi	1. Sprejema druge
2. Ljudje krivi za probleme	2. Išče rešitve
3. Reče: Nisem tako slab kot večina drugih ljudi	3. Reče: Sem dober, vendar ne tako dober, kot bi še lahko bil
4. Nadzoruje	4. Prizna napake
5. Sebe obravnava kot samoumevnega	5. Spodbuja v napredku sebe in druge
6. Prikriva napake	6. Prizna napake
7. Reče: Jaz le delam tukaj	7. Naredi več kot svoje delo
8. Zahteva	8. Sprašuje
9. Zida zidove	9. Gradi komunikacijo
10. Priganja ljudi	10. Vodi ljudi
11. Odvisen je od avtoritete	11. Sodeluje
12. Ustrahuje	12. Navdušuje
13. Reče: Jaz	13. Reče: Mi
14. Je točen	14. Pride prej
15. Določa krivdo za motnjo	15. Določa motnjo
16. Ve, kako je narejeno	16. Pokaže, kako se naredi
17. Reče: »Pojdi!«	17. Reče: »Pojdimo«
18. Izkorišča ljudi	18. Razvija ljudi
19. Vidi le današnji dan	19. Zna videti današnji dan in načrtovati za prihodnost
20. Ukazuje	20. Je za vzor
21. Nikoli nima zadosti časa	21. Vzame si čas za stvari, ki štejejo
22. Ukvarja se s stvarmi	22. Ukvarja se z ljudmi
23. Ukvarja se s simptomi	23. Prepozna in ukvarja se z vzroki simptomov
24. Daje ljudem vedeti, kakšna so njegova stališča	24. Ljudem daje vedeti, kakšna so njihova stališča
25. Stvari dela pravilno	25. Dela prave stvari
26. Prizadeva si za produkcijo	26. Prizadeva si, da njegovi ljudje dobro delajo
27. Kreira ozračje strahu	27. Kreira ozračje zaupanja v druge
28. Ugled pripíše sebi	28. Ugled pripíše delu vseh
29. Želi biti razumljen	29. Želi razumeti
30. Ima pristop ,zmagam-zgubiš'	30. Ima pristop ,zmagam-zmagaš'



Šefovsko vodenje

Dr. W. Glasser, v svoji knjigi **Kontrolna teorija za managerje**, razlaga šefovsko vodenje.

Če jo zreduciramo na bistvo, jo sestavljajo štirje elementi:

1. Vodja, ki uporablja šefovske pristope, določi nalogo in merila, po katerih mora naloga biti opravljena. Navadno to stori brez posvetovanja z delavci. Tak vodja ne sklepa kompromisov; delavec se mora prilagoditi delu po njegovem načrtu, ali pa nosi posledice, ki jih je ta določil.
2. Šefovski vodja navadno pove, ne pa tudi pokaže delavcem, kako mora biti delo opravljeno, in le redko delavce vpraša za mnenje, kako bi bilo delo boljše opravljeno.
3. Vodja oziroma oseba določena za nadzor dela opravlja svojo funkcijo nadzora. Ker vodja, ki ne upošteva povezovalnih navad, ne pritegne delavcev k tekočemu ocenjevanju, delajo le toliko, kolikor je nujno potrebno; še pomislijo ne – ali pa zelo redko – kaj je potrebno za kakovost.
4. Kadar se delavci uprejo, to pa delajo na različne načine, od katerih vsi prizadenejo kakovost, vodja skoraj vedno uporabi prisilo (navadno kazen) in jih s tem poskusi pripraviti do tega, da bi ga ubogali. S tem ustvarja delovno ozračje, kjer so delavci in vodilni uslužbenci nasprotniki. Šefovski vodje mislijo, da nasprotja morajo biti.



Pet pogojev kakovosti po Glasserju:

1. Delovno okolje mora biti prijazno in opogumljajoče. Delavci morajo zaupati vodji. Če želimo, da bi delavci delali kakovostno, morajo verjeti, da je vodilnemu mar za njihovo blaginjo. Predvsem gre za zaupanje. Zaupanje si predstavljamo kot prepričanje, da ta oseba, ki ji zaupaš, ne le da te ne bo prizadela, ampak si bo tudi vedno prizadevala za tvojo blaginjo. Delavci morajo biti prepričani, da je njihova zaposlitev varna, da podjetje dovolj skrbi zanje, da z njimi lepo ravna in jim je pripravljeno dati ne le pošteno plačilo, temveč tudi pošten delež vsakega dobička, h kateremu je prispevalo njihovo kakovostno delo.
 2. Ker je kakovost zmeraj koristna, bi morali zaposlenim vedno dajati smiselne zaposlitve in jih opogumljati, da prispevajo h koristnosti svojega dela. Negospodovalni vodja ne bi smel zaposliti zaposlenega z ničemer nekoristnim. To ne pomeni, da se mora koristnost njegovega dela pokazati takoj, toda vodja je odgovoren, da bo delo razložil tako, da bo delavec v razumnem času lahko opazil njegovo koristnost. Negospodovalni vodja je vedno pripravljen poslušati delavca. Nikoli ne reče: »Ne obremenjuj me z vprašanji, naredi tako, kot ti rečem,« pač pa spodbuja zaposlenega, da preveri koristnost in smiselnost naloženega dela, in da pove svoje mnenje o tem, kako bi ga bilo mogoče bolje opraviti. Nič ne uničuje kakovost tako, kot če morajo zaposleni početi stvari, ki se jim zdijo nekoristne, ali če zavračamo njihove zamisli o izboljšavah.
 3. Od zaposlenih pričakujemo, da dajo od sebe najboljše. Temeljna predpostavka kakovosti je, da je rezultat najboljših prizadevanj tako zaposlenih kot vodstva. Če sta prvi in drugi pogoj izpolnjena, bo večina zaposlenih več kot voljna dati vse od sebe. Zato je ta pogoj skoraj odveč. Mora pa biti, da bi se ta uresničil, izpolnjen naslednji, četrti pogoj.
- 24
4. Od dneva, ko jih zaposlijo, negospodovalni vodje pomagajo zaposlenim, da se naučijo nenehno sami **presojeti** svoje delo. Potem pa jih na podlagi te samopresoje opogumljajo, da izboljšajo kakovost svojega dela. Za šefovske vodje bo ta pogoj najtežji. Oni so tako zelo navajeni določati standarde in nato ocenjevati napredek zaposlenih v skladu s temi standardi, da zahtevamo od njih zelo veliko, če pričakujemo takšno spremembo. Toda kakovostno delo ni nikoli rezultat ocenjevanja drugih, zmeraj je rezultat samopresoje in nenehnega zboljševanja. Tradicionalno poimenovanje, da »nadzornik kontrolira delo, ga oceni pozitivno ali negativno«, je statično in ne upošteva zaposlenega. Pripomoglo bo k temu, da bo delo opravljeno zadovoljivo ali celo dobro, ne bo pa kdove kako kakovostno. Če jih tako obravnavamo, bodo zaposleni le redko – če sploh kdaj – delali tako, kakor so v resnici zmožni. Zamisel, da je kakovost prilagajanje standardom, drži samo, če zaposleni sami postavljajo standarde in če jih spodbujamo, da jih imajo le začasne, torej takšne, ki jih je zmeraj moč še zvišati. Edini razlog, da si nehamo prizadevati za izboljšave, je, da se nadaljnja prizadevanja finančno ne splačajo več.
 5. Ob kakovostnem delu se vedno dobro počutimo. To pravzaprav ni pravi pogoj, kajti ko negospodovalni vodja vnese v svojo prakso vodenja prve štiri pogoje, ni več kaj dodati. Če delavci nato začnejo delati kakovostno, se bodo oni in vodja počutili dobro. Če nismo ravno odvisni od droge, se pravzaprav počutimo dobro samo tedaj, kadar lahko vnesemo kakovost v svoje življenje. Dobro počutje ni niti vzrok niti posledica kakovostnega dela. Dobro se počutimo vedno, kadar smo kakorkoli povezani s kakovostjo.



Od samopresoje, določanja standardov do notranje motivacije

Glasser izhaja iz predpostavke, da smo vsi ljudje notranje motivirani za svoj uspeh. Ni pa nujno, da smo vedno motivirani za tisto, kar drugi od nas pričakujejo. To se seveda vidi na delovnem mestu, kjer bi moral biti vodja motiviran za svoje kakovostno opravljeno delo, na drugi strani pa zaposleni, ki ni vedno motiviran za točno tisto, kar se pri delu od njega zahteva. Motivacija pa izhaja iz ciljev, ki jih ima posameznik, in iz občutka svobode oz. nadzora nad lastnim delom in življenjem. Če ta nadzor prevzame vodja, potem bomo delali po liniji najmanjšega odpora, saj se ne čutimo odgovorne, obenem pa ne bi radi imeli težav. Če pri delu z ljudmi upoštevamo, da ima vsak med njimi potrebe (po moči, svobodi, zabavi, pripadnosti in preživetju) ter da jih skuša realizirati skozi točno določene sličice, ki jih nosi v svoji glavi (svet kvalitete), je nujno, da skozi proces dela, če želimo, da je zadovoljen in uspešen, to realizira. Le zadovoljen človek bo v resnici delo opravljal dobro in iskal nove poti k večji kakovosti.

Nujno je, da so zaposleni udeleženi pri postavljanju standardov, ali so podrobno z njimi seznanjeni, kadar gre za mednarodne standarde in so postavljeni od zunaj. Možnost odločanja o tem, kako bodo zagotovili uresničevanje teh standardov kakovosti, presojanje lastnega dela skozi te standarde je nujno, če želimo, da bodo tem standardom sledili in delali kakovostno. Vendar tega ne morejo početi, če so standardi postavljeni od zunaj in se jih le enkrat na leto preleti, ko gre za obnavljanje certifikatov. Navadno se s tem ukvarjajo ljudje, ki so izločeni iz neposrednega procesa dela, vedno zmanjka časa za konstruktivno, strokovno debato, kako bi lahko lažje, hitreje in bolj kakovostno delali.

Vodja v kolektivu skrbi za sistem. Glasser trdi, da lahko spreminjamo sistem, ljudi ne moremo. Sistem mora biti tak, da ljudem omogoča, da zadovoljivo živijo svojo ustvarjalnost, da jim je omogočeno uspešno napredovanje in možnost vključevanja v spreminjanje sistema. Na tak način poskrbijo zase (za realizacijo svojih potreb skozi svoje predstave), saj drugi lahko samo ugibajo o tem, katere so moje nezadovoljene potrebe in sličice. Te realizirane potrebe dajejo občutenje kompetentnosti, samospoštovanja, lastne vrednosti in družbenega ugleda. Vse to, bolj kot kje drugje, dobimo na delovnem mestu. Kako te potrebe realizirati, ve vsak posameznik, zato mora vodja sprostiti nadzor in zaupati, da se bo vsak vedel v skladu realizacije svojih potreb. Saj smo v službi prav zato, da se samorealiziramo.

25

To ne pomeni, da ne prihaja do konfliktnih situacij. Prihaja. Vendar je način reševanja le-teh drugačen kot v kolektivih, kjer se ne ozavesti, zakaj se vedemo, kot se vedemo. V takem okolju prihaja do trčenja različnih predstav o tem, kako naj bo naloga opravljena, kajti klima je izredno ustvarjalna in zaposleni samoiniciativni. Tu se več ne pogajamo o tem, ali bo delo opravljeno, temveč o tem, kdo vse in kako bo poskrbel za kakovostno opravljeno delo. Govori o ozaveščenem zaposlenem, ki že v osnovi stremi h kakovostno opravljenemu delu. Zaposleni delajo v timih. Timi se samodejno (brez posega vodje) povezujejo in razdružujejo glede na naloge, ki so pred njimi, določijo vodjo in se po opravljeni nalogi kot posamezniki vključijo v druge time.

Razporejeno vodenje temelji na jasno načrtanih skupnih ciljih zavoda oz. podjetja, raziskovalnem odnosu do dela ter produktivni sodelovalni kulturi zavoda oz. podjetja. Vodenje je razporejeno med različne vodje, ki delajo na posameznih nalogah. Vodje se menjajo glede na potrebe skupine in obveznosti. Managerji niso več osrednje figure vodenja. Razporejanje vodenja poteka brez formalnosti, glede na naravo dela z zavestjo, da so ljudje pred rezultati, kajti če je temu tako, potem pridejo rezultati sami od sebe. Ljudje so usmerjeni v nenehno izboljšanje delovnega procesa, v uvajanje sprememb in timsko delo ter so osredotočeni na zadovoljstvo uporabnikov.