

# Povezava med psihičnim dobrim počutjem zaposlenih in duhovno inteligentnostjo kot dejavniki primerno celovitega menedžmenta

Simona Šarotar Žižek, Sonja Treven, Matjaž Mulej

Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru, Razlagova 14, 2000 Maribor,  
simona.sarotar-zizek@uni-mb.si, sonja.treven@uni-mb.si, mulej@uni-mb.si

Kriza kaže, da je menedžment podjetij premalo celovit; med drugim se preveč omejuje na ekonomske in tehnološke dejavnike. Zaradi porasta kompleksnosti in hitrosti porajanja izzivov okolja se organizacije med drugim soočajo z demografskimi in socialnimi spremembami, s spreminjanjem vrednot, zahtev in stališč zaposlenih, z njihovo čustveno nestabilnostjo in zastavljanjem temeljnih bivanjskih vprašanj, s katerimi spoznavajo najgloblji namen življenja. Duhovno zavedanje in način življenja postajata priznana nepogrešljiva vrednota ljudi, ki ne skrbijo le za optimalno uresničevanje svojih življenjskih vlog, ampak tudi za osebni in osebnostni razvoj. Duhovna inteligenca kot filozofija vodenja podjetja spreminja pomen in smisel poslovanja: ukinja omejenost na racionalni del osebnosti. Nadgrajena je z duhovnim kapitalom, zato predstavlja zavedanje, da gre za višje poslanstvo (od zgolj dobička), in je osnova za doseganje psihičnega dobrega počutja zaposlenih, katero podpira ustvarjalnost, inovativnost, zato konkurenčnost organizacij. V prispevku se osredotočamo na duhovno inteligenco in duhovni kapital, ki ju povezujemo s psihičnim dobrim počutjem človeka, katero izvira iz optimalnih izkušenj in delovanja. Psihično dobro počutje determinirata dve perspektivi: hedonistična in eudajmonična. Eudajmonični pristop, ki v ospredje postavlja samo-realizacijo, je raziskovalce vodil k psihološkemu dobremu počutju in samo-determinacijski teoriji. Hedonistični pristop kot lastno vrednotenje počutja ljudi opredeljuje subjektivno dobro počutje. Spoznanja obeh pristopov združuje psihično dobro počutje človeka, ki determinira njegovo zadovoljstvo, ustvarjalnost, uspeh pri delu in produktivnost. To pomeni, da so pričakovani (ekonomski) rezultati organizacij pogosteje posledica subjektivnega dobrega počutja kot obratno. Vodstva to pogosto spregledujejo.

**Ključne besede:** duhovnost, duhovna inteligenca, duhovni kapital, pozitivna psihologija, psihično dobro počutje

## 1 Uvod

Kriza kaže, da je menedžment podjetij premalo celovit; med drugim se preveč omejuje na ekonomske in tehnološke dejavnike: ljudje niso zgolj racionalna bitja. Veliko se da brati o tehnoloških inovacijah, ki so sicer nujne, a očitno niso dovolj. Sicer ne bi po vsem svetu videli toliko izrazov nezadovoljstva ljudi. Gospodarjenje in menedžment torej dajeta ljudem vtis, da nista sredstvo, da bi ljudje bili srečni, ampak nekako namenjena sama sebi in zgolj lastnikom (Več v: Mulej, 2009; Mulej idr., v tisku, in v tam omenjenih virih). Ljudi so pač obravnavajo kot najete priveske strojev, v bistvu pa so ustvarjalni viri uspeha poslovanja. Da bi to bili v čim bolj polni meri, jih morajo menedžerji obravnavati čim bolj celovito, predvsem kot večplastna bitja. V sinergiji, ne le posamično, so (a) telesna, (b) duševna, (c) družbena, (d) strokovna, (e) ekonomska in (f) duhovna bitja. Zato jih zaznamuje celostni vzorec rela-

tivno trajnih značilnosti, po katerih se ljudje, tudi kot specializirani strokovnjaki, razlikujejo med seboj. Ljudje so torej tudi duhovna bitja, ki hodijo po poti duhovne evolucije s ciljem izraziti lastno duhovno naravo. Za človeka je torej nujno dojetje naslednjih duhovnih principov (Kononenko, 2006: 1): (i) smisel življenja presega samo njegov materialni vidik; (ii) vse kar obstaja, je eno - izhaja iz istega izvora in služi istemu namenu; (iii) resnica je neopisljiva in zato razumu nedosegljiva, vsak jo mora nujno začutiti sam, s subjektivno izkušnjo; (iv) namen življenja je učenje, cilj je preseganje omejenosti tega, subjektivno spoznanje resnice in doseganje modrosti; (v) duhovno življenje temelji na gojenju duhovnih vrednot, kot so ljubezen in sočutje, ponižnost in strpnost, preprostost in skromnost, sprejemanje in odpuščanje, iskrenost, zaupanje in pogum. Zato je pri vodenju nujno upoštevati ta splet lastnosti ljudi, ki jih vodimo, npr. v podjetju je zato potrebno poznati pozitivno psihologijo in duhovnost, da bi bili vodje celovitejši in organizacije zato bolj uspešne. Problem izpostavlja ustvar-

janje motivirajočega delovnega okolja na osnovi dobrega počutja zaposlenih kot posledice vnosa duhovnih vrednot v menedžment.

## 2 Pozitivna psihologija – kratka predstavitev bistva

Pozitivna psihologija raziskuje razsežnosti pozitivnega doživljanja sveta, drugih oseb in samega sebe, dejavnikov, ki vplivajo na te razsežnosti in tudi spodbujanje dejavnikov, ki ustvarjajo optimalno doživljanje (Sheldon, Frederickson, Rathunde, Csikszentmihalyi in Haidt, 2000).

Musek in Avsec (2002: 8) navajata, da so se v okviru pozitivne psihologije pojavile pomembne sistemizacije raziskovalnih izsledkov in sicer na področjih psihičnega dobrega počutja in življenjskega zadovoljstva, pozitivnega afekta, optimizma, srečnosti, preplavitve, upanja, modrosti, skromnosti in drugih vidikov pozitivne psihične naravnosti npr. Baltes & Staudinger (2000); Baumeister & Exline (2000); Charles, Reynolds & Gatz (2001); Csikszentmihalyi (1990, 1997); Diener (1994); Diener, Diener & Diener (1995); Lykken (1999); McCullough (2000); McCullough & Snyder (2000); Seligman (1998a,b); Seligman & Csikszentmihalyi (2000); Sheldon idr. (2000); Simonton (2000); Snyder (1994, 2000); Tangney (2000); Taylor idr. (2000); Watson, Clark & Tellegen, (1988). Med najpomembnejše modele sodijo (Musek, 2005: 176):

- model subjektivnega (emocionalnega) dobrega počutja (zadovoljstvo z življenjem);
- model pozitivnega afekta - Watson, Clark in Tellegen (1988);
- model optimizma - Seligman (1998a,b);
- model sreče oziroma srečnosti - Myers (1992); Myers in Diener (1996);
- model preplavitve - Csikszentmihalyi (1990, 1997);
- model upanja - Snyder (1994, 2000);
- model dobrega življenja - Baltes in Staudinger (2000); Baumeister & Exline (2000); Simonoton (2000); Snyder (1994, 2000); Tangney (2000).

Pojem psihičnega dobrega počutja je eden izmed konstrukтов pozitivne psihologije, ki ga bomo podrobneje osvetlili.

## 3 Duhovnost kot del pozitivne psihologije in smisla življenja

Duhovnost, ki temelji na subjektivnem čutenju in zaupanju, služi iskanju življenjskega smisla in izpopolnjevanju življenjskega poslanstva. Oba po raziskavah Frankla (1962) presegata druge aspekte pozitivne psihologije in pomenita njen najvišji domet. Torej: iskanje smisla življenja predstavlja ključen del pozitivne psihologije, ki se zanima za psihično zdravje in zadovoljstvo, psihološke aspekte kakovosti življenja, pozitivno emocionalnost in doživljanje ter temu ustrezajoče osebnostne dimenzije kot so npr. srečnost, preplavitve, upanje, skromnost (Musek in Avsec, 2002: 6-7). Pomembno področje raziskovanja pozitivne psihologije je psihično dobro počutje človeka. Omenjeno raziskovanje zaznamujeta dva pristop-

pa: hedonistični z modelom subjektivnega (emocionalnega) dobrega počutja, ki ga je razvil Diener (1984), in eudajmonični z modelom psihološkega dobrega počutja. Vmes med obema modeloma pa je samo-determinacijska teorija. Dobro psihično počutje krepi zadovoljstvo in uspeh pri delu ter produktivnost. Zato je pomembno, da organizacije spremljajo subjektivno dobro počutje zaposlenih in ustrezno ukrepajo za njegovo izboljšanje. Pogled na dobro psihično počutje ljudi s psiholoških in socioloških vidikov nam pokaže probleme in možnosti za izboljšave ekonomskih dosežkov, ki niso razvidni iz ekonomskih pokazateljev, ker ljudje niso zgolj niti predvsem racionalna bitja brez čustev.

## 4 Duhovnost – povzetek opredelitve iz osrednjih virov

Duhovni pogled na svet je po raziskavah Kononenka (2006: 1) temelj vseh učenj velikih modrecev pomembnih filozofskih in religioznih šol ter svetih tekstov vzhoda in zahoda, kot so npr. Milčinski (1992); Krishnamurti et al. (1993); Shah (2000); Meera (2002); Jogananda (2003); Aurobindo (1991); Shankar (2000); Tolle (2002); Osho (1998); Pilgrim (1999); Po (1977); de Mello (1989). Čeprav vsa učenja odstopajo v podrobnostih, v pristopih in tehnikah duhovnih poti, imajo enake temelje in poglavitne skupne točke (Kononenko, 2002: 1):

1. Človek je sestavljen iz osebnosti (ega, nižje narave), individualne duše in enotnega duha (višje narave). Pri tem se osebnost sestoji iz fizičnega telesa, življenjske energije (energijskega telesa), čustev (čustvenega telesa) in razuma (mentalnega telesa). Duh je sestavljen iz (višje, čiste) inteligence (modrosti), (brezpogojne) ljubezni (dobrote) in (svobodne) volje (moči). A duša je vmesni člen, ki povezuje osebnost z duhom.
2. Namen življenja človeka je učenje modrosti in gojenje duhovnih vrednot (preprostosti, skromnosti in prave mere ponižnosti, sprejemljivosti, strpnosti in potrpežljivosti, vztrajnosti, iskrenosti in poguma, vere in zaupanja ter ljubezni in sočutja). Končni cilj življenja človeka je spoznati samega sebe in preko razsvetljenja (blaženosti, nirvane) združiti materialno z duhovnim, tako da učenec postane mojster modrosti, preseže svoj ego, vzpostavi nadzor nad svojo osebnostjo, živi duhovne vrednote in postane učitelj. Modrecu se razširi metafizično srce (t.j. preseganje otipljivega) preko vseh ljudi in ne dela več razlik med ljudmi. Ker se njegova zavest razširi, spozna medsebojno povezanost z vsemi.
3. Temeljni princip, ki omogoča učenje in napredovanje na duhovni poti, je reinkarnacija (duša se vedno znova spušča v telo, se uči in nabira izkušnje, dokler ne obvlada svoje osebnosti in doseže razsvetljenja).

Temelj duhovnega pogleda na svet izvira iz starodavnih tradicij in je plod notranjega uvida mnogih velikih mislecev in filozofov. Temelji na naslednjih osnovnih principih (Kononenko, 2005: 1):

- »smisel življenja presega njegov samo materialni vidik;
- vse, kar obstaja, je eno - izhaja iz istega izvora in služi istemu namenu;

- resnica je neopisljiva in zato razumu nedosegljiva, vsak jo mora nujno začutiti sam, s subjektivno izkušnjo;
- namen življenja je učenje, cilj je preseganje omejenosti tega, subjektivno spoznanje resnice in doseganje modrosti;
- temelj duhovnega življenja je gojenje duhovnih vrednot, kot so ljubezen in sočutje, ponižnost in strpnost, preprostost in skromnost, sprejemanje in odpuščanje, iskrenost, zaupanje in pogum«.

Zato po spoznanjih Kononenka (2003: 1) veliki modreci ljudem sporočajo, da se mora vsak soočiti sam s seboj in se spoznati. Ker ima vsak človek pri tem odločilno vlogo, je tudi vsak pomemben, enkraten, drugačen od ostalih (po zunanem in po notranjem delu lastnosti). Človeka veliki učitelji spodbujajo, vendar ne morejo storiti ničesar namesto njega. Zato je filozofija nujno – vedno in prav zdaj – za vsakega človeka vir, da lahko začne odkrivati stvari z razumom in s srcem. Ker duhovnost nujno temelji na subjektivnem čutenju in zaupanju, je z razumom ni mogoče niti potrditi niti ovreči. Prav tako duhovnosti, ker je nujna subjektivna izkušnja, ni mogoče objektivizirati - je nemerljiva in neponovljiva v objektivnem smislu (Kononenko, 2005: 1).

Tudi Prosenak in Mulej (2008: 13) povzemata dognanja s področja ved, ki se ukvarjajo s proučevanjem duhovnosti ter nekaterih naravoslovnih (predvsem kvantne fizike) in družboslovnih ved. Ta so naslednja:

- Vsi subjekti so medsebojno povezani (vsaj z energetskih vidikov) ter zaradi tega soodvisni.
- Človek dela bistveno napako, ko samega sebe pojmuje kot subjekt, neodvisen od drugih subjektov družbe in narave.
- Odmik od soodvisnosti ga vodi v ne celovito, enostransko delovanje, ki ima nepredvidljive in pogosto tudi nezaželene posledice.

Za praktične poslovne potrebe torej racionalnost, a niti duhovnost ne zadošča, ampak mora preiti v duhovno inteligenco.

## 5 Duhovna inteligentnost – povzetek spoznanj po virih

### 5.1 Razlika med čustveno in duhovno inteligenco

Vaughan (2002: 13-23) opredeljuje duhovno inteligentnost kot (1) notranje življenje uma in duha ter njune povezave s širnim svetom, (2) kot zmožnost globokega razumevanja eksistenčnih vprašanj na več ravneh zavesti ter (3) kot zavedanje duše, ki je ustvarjalna življenjska sila evolucije.

»Da bi ustvarili bogastvo (duhovni kapital), ki nastaja iz namena življenja, življenjskih vrednot in osnovnega smisla življenja, mora človek imeti čut za namen življenja in njegove vrednote ter čut za osnovni smisel življenja (duhovno inteligenco). Duhovna inteligenca je tista inteligenca, ki človeku omogoča spoznati najgloblji namen življenja, njegove najvišje vrednote, smisel in najgloblje motive. Je način uporabe nje-

govega procesa razmišljanja, ko se odloča in ko počne stvari, za katere meni, da jih je vredno narediti« (Zohar, 2006: 13). Zoharjeva in Marshall (2000: 15) trdita, da se duhovna inteligenca od čustvene razlikuje po preobražajoči moči. To pomeni, da nam:

- čustvena inteligenca omogoča, da ocenimo, v kakšnem položaju se nahajamo in kako naj se v njem vedemo (gre za delovanje v okviru meja položaja), medtem ko nam
- duhovna inteligenca zagotavlja, da se vprašamo, ali želimo biti v tem določenem položaju.

Pri duhovni inteligenci gre za filozofijo bivanja, sodelovanja in vodenja, ki tudi spreminja pomen in smisel poslovanja s ciljem zagotavljanja blaginje. Zato duhovna inteligenca, nadgrajena z duhovnim kapitalom, pomembno prispeva k sodobnemu vodenju in poslovanju organizacij ter postavlja novo, celovitejšo in zato sodobno paradigmo poslovanja.

Ljudje, posebej pa menedžerji, morajo pozornost nameniti razvoju lastne odgovornosti v vseh okoliščinah in spoštovanju drugih, ne glede na to, koliko napak so naredili in kako negativna je njihova osebnost. Prav tako morajo zaupati in skrbeti za druge, še preden začnejo skrbeti za lastne potrebe, in biti empatični. Omenjene značilnosti so izraz osebnih duhovnih moči s koreninami globoko v podzavesti. Iz tega izhaja, da sta čustvena in duhovna inteligenca v zapleteni povezavi, torej je razumevanje temeljev duhovne inteligence pogoj za razvoj čustvene inteligence. Duhovna inteligenca, ki jo razvijajo le ljudje, ne pa tudi organizacije, zastavlja osem bistvenih vprašanj in predvideva, da zmore nanje odgovoriti vsaka oseba, ki je pripravljena žrtvovati čas in delovati globoko na njihovi osnovi. Ta vprašanja so: 'Kdo sem? Kakšna je moja prava narava? Kako deluje moja zavest? Kaj je zveza? Po katerih zakonih deluje življenje? Kaj je smisel življenja? Kaj je moj namen? Kakšna je moja vizija prihodnosti?'. Taka bivanjska, temeljna vprašanja presegajo racionalne vidike bivanja.

### 5.2 Razlika duhovne inteligentnosti od religije

Duhovne inteligentnosti ne moremo enačiti z religijo, saj je slednja skupek dogem, navad, običajev, ki ustvarjajo nadzor nad vernikovim vedenjem, hkrati pa upošteva le svoje videnje sveta, s čimer udejanja monopol nad duhovnim. Borysenko (1997: 17) pravi, da skušajo religije človeka obvladovati s strah vzbujajočimi trditvami (da smo hudobni, da utegnemo izgubiti dušo), s čimer »ustvarjajo duhovni pesimizem, ki poraja strah, bolno dušo, občutek nevrednosti in krivde«. Prav nasprotno je duhovna inteligentnost usmerjena k večji povezanosti in globljim stikom s človeško notranjostjo in preko tega s celotnim svetom. Njena najvišja oblika je čista brezpogojna ljubezen mimo človeškega zavestnega uma, ki pridobiva informacije za življenje iz omejeno, zgolj racionalno dojetega zunanjega sveta.

### 5.3 Lastnosti oseb z visoko razvito duhovno inteligentnostjo

Duhovno inteligentnost je na podlagi testov težko izmeriti. Najboljša metoda merjenja je opazovanje sebe, vendar je tak-

šen način dolgotrajen. Lastnosti visoko duhovno inteligentne osebnosti so (Zohar in Marshall, 2000: 24):

- prožnost (dejavna in spontana prilagodljivost),
- visoka stopnja samozavedanja,
- sposobnost prenašati in presegati trpljenje,
- sposobnost prenašati in presegati bolečine,
- navdihnjenost z vizijo in vrednotami,
- obotavljanje, ko bi lahko po nepotrebnem škodovali,
- nagnjenje k dožemanju povezav med različnimi stvarmi,
- izrazito nagnjenje k postavljanju vprašanj »Zakaj?« ali »Kaj, če?« in k iskanju »temeljnih« odgovorov in
- človeška samobitnost (človek je sposoben delovati v nasprotju s konvencijami).

Duhovna inteligentnost pomeni izrazito prisotnost zgoraj omenjenih lastnosti. Poleg tega vključuje še (1) modrost in sočutje v odnosu do drugih, ne glede na starost, spol, status ali etnično pripadnost, (2) razumevanje stvari, kakršne so, in prepoznavanje iluzij, (3) brezpogojno ljubezen ter (4) zavedanje posmrtnega življenja. Vaughan (2002) govori o duhovni inteligenci kot o povezavi med notranjim življenjem uma in duha z zunanjim življenjem dejanj in služenja svetu.

Visok količnik duhovne inteligentnosti (SQ) lahko omogoča uspešnemu vodji samozavestno delovanje na podlagi intuicije, neposrednega izkustva, ki ga vodi v sprejemanje na videz nelogičnih, ampak kasneje izredno učinkovito odločitev. Za razliko od količnikov racionalne (IQ), ki kaže analitične spretnosti, in emocionalne inteligence (EQ), ki kaže čustveno odzivne spretnosti človeka, npr. nadrejenega, SQ odseva sposobnosti človeka, npr. vodje, delovati na podlagi notranje vesti, s čimer izboljšuje lastno življenje in bivanje njegovih soljudi.

## 5.4 Vodenje na temelju duhovne inteligentnosti

Uspešen vodja - po merilih duhovne inteligentnosti - ni oseba, ki se je povzpela na visok položaj na delovnem mestu, si ustvarila izvrstno ime v družbi in pripomogla k visokemu dobičku podjetja, temveč nasprotno. Bogastvo vodje se kaže v tem, da je zmožen odvreči vsa oblačila in maske, ki si jih je nadel zaradi socialnega okolja, v katerem živi, ter radoživo pokazati sebe takšnega, kakršen je; s tem lahko pomaga drugim ljudem v stiski. Zavedati se mora, da je tudi on le človek z napakami, in na tem dejstvu graditi pristne odnose s svojimi sodelavci. Tudi vodja ni zgolj racionalno bitje.

Duhovna inteligentnost sili vodjo k visoki stopnji samozavedanja, ki ga spodbuja, da razmišlja o sebi, svojem notranjem življenju in motivih. Covey (1999) je spoznal, da vodja s samozavedanjem izbere odziv ali odgovornost za svoje življenje in biva v skladu s svojo notranjo močjo. S tem preseže vlogo žrtve, ki za svoja dejanja ali občutke krivi druge (npr. zaposlene). Zohar in Marshall (2000: 265) dodajata, da je bistvo samozavedanja spoznavanje meja svojega udobja. To pomeni, da mora človek določiti rob svojih zasebnih in poklicnih odnosov ali dejavnosti; čezenj se mora razširiti in soočiti z izzivi ter nenehno sprejemati in preoblikovati svoje odnose do novih možnosti, ki se mu nudijo.

Značilnost duhovno inteligentne vodje je tudi, da živi v vsakem trenutku, torej se ne oklepa svoje preteklosti in/ali zamišljene prihodnosti. Da lahko vzpostavi mir v telesu in umu, se mora otresti strahu, skrbi in napetosti, ki ga kot odgovornega vodjo vsak dan pestijo.

## 5.5 Duhovni kapital – posledica duhovne inteligentnosti

Z duhovno inteligentnostjo spoznavamo najgloblji namen življenja, njegove najvišje vrednote, smisel in najgloblje motive; tako lahko oblikujemo duhovni kapital, ki predstavlja temelj oblikovanja materialnega kapitala, ki se gradi z racionalno inteligenco in socialnega kapitala, ki se gradi z emocionalno inteligenco. Za oblikovanje duhovnega kapitala Zoharjeva (2006) ponuja naslednjih dvanajst načel transformacije: (a) samozavedanje, (b) stremljenje k boljšemu življenju, (c) celovitost, (č) spontanost, (d) pozitivno učenje na napakah, (e) spoštovanje razlik med nami, (f) osebna/mnenjska neodvisnost, (g) pripravljenost učiti se novih stvari, (h) postavljanje temeljnega vprašanja »zakaj?«, (i) sposobnost spremeniti svoja temeljna prepričanja, (j) empatija in zavedanje višjega poslanstva. S temi ljudje postanejo »arhitekti lastne zavesti« in lažje razvijajo lastni duhovni kapital. – Tako zmorejo tudi bolj celovito uporabljati svoj racionalni del lastnosti.

Naj vključimo še eksistencialno analizo in Franklovo (1962; 1994) razumevanje človeškega razvoja in delovanja v svetu. Njegov koncept izpostavlja, da ima nesporno prvenstvo duhovna motivacija, po kateri je v ospredju volja do smisla – notranja želja človeka, da doživi svoje življenje kot vredno in smiselno. Frankl, utemeljitelj logoterapije, pomanjkanje občutja, da ima življenje smisel, navaja kot poglavitno »nevroz« sodobnega človeka, ki se kaže v občutju nesmiselnosti, praznine življenja – kot bivanjske praznine. Torej človek, ki ne občuti svojega življenja kot smiselnega, ni zares srečen. V sodobni družbi, kjer so ljudje temeljne racionalne potrebe vedno bolj zadovoljene, postajajo duhovne, zlasti sreča in zadovoljstvo z življenjem, vedno pomembnejše. To je tudi podlaga za razvoj pozitivne psihologije.

## 5.6 Duhovni razvoj

Sodja (2008: 91) z duhovnim razvojem misli predvsem na kompleksno in večplastno spreminjanje razmišljanja, spoznavanja in dožemanja vsega možnega ter samo-preseganje in iskanje višjega smisla.

Peck (1998, povzeto po Sodja 2008: 93) je dopolnil teorijo o stopnji duhovne rasti. Ločuje štiri stopnje, ki zajemajo različne stopnje dožemanja in posledično delovanja ljudi, ki jih predstavljamo v tabeli 1. Peck (1998, povzeto po Sodja, 2008: 93) opozarja na nevarnost preveč preprostega razumevanja teh stopenj ter na upoštevanje stopenj znotraj posamezne stopnje ter prehode med njimi. Med drugim tudi ugotavlja, da so posvetni ljudje 3. stopnje bolj duhovno razviti kot večina vernikov ter da so mnogi ljudje 2. stopnje izjemno kritični do »posvetnih humanistov« tretje stopnje.

Duhovni razvoj se kaže v zavedanju, ki ga Carter-Scott (1999) opredeljuje kot proces, s katerim postajamo sposobni se

Tabela 1: Stopnje duhovne rasti

STOPNJE DUHOVNE RASTI	
<p><b>Kaotična – antisocialna 1. stopnja:</b> Ljudje na tej stopnji so morda videti religiozni ali posvetni, vendar je njihov sistem prepričan površinski in odločilno nenačelen; gre za obdobje brezzakonja.</p>	<p><b>Skeptična – individualna 3. stopnja:</b> Doseže jo večina posvetnih ljudi; ljudje na tej stopnji so po navadi znanstveno naravnani, razumni, moralni in človekoljubni, njihov pogled na svet je v glavnem materialističen, duhovne zadeve jih ne zanimajo in o njih tudi dvomijo.</p>
<p><b>Formalno – institucionalna 2. stopnja:</b> Predstavlja stopnjo doslednega in dobesednega spoštovanja zakonov, kar zajema tudi religiozni »fundamentalizem« (popolno privrženost religioznim normam); značilnosti so togost in nestrpnost.</p>	<p><b>Mistično – skupnostna 4. stopnja:</b> Ljudje na tej stopnji so razumni, vendar ne častijo razuma, dvomijo o lastnih dvomih, počutijo se povezane z »nevidnim redom stvari«, čeprav ga ne morejo jasno določiti, skrivnost svetega jim ne vzbuja nelagodja.</p>

(Peck 1998, povzeto po Sodja, 2008: 94)

polno zavedati. Zavedanje je po spoznanju Chopre (2006: 34) enako zavesti, ki jo opredeljuje kot potencial vsega stvarstva. Po njegovem mnenju več zavesti pomeni tudi več ustvarjalnega potenciala, ki se med drugim lahko odraža tudi v višji stopnji subjektivnega dobrega počutja. Le-to ni samo fizično, ampak tudi psihično. Tu se bomo nekoliko posvetili slednjemu.

## 6 Psihično dobro počutje

Raziskovanje psihičnega dobrega počutja je v razcvetu. Znotraj tega področja sta se razvila dva vidika, relativno različna, a se vendarle prekrivata; oba sta namenjena empiričnemu vpogledu v dobro počutje in izhajata iz dveh različnih filozofij. Prva se najsplošneje imenuje hedonizem (Kahneman idr., 1999; povzeto po Ryanu in Deci, 2001: 142-143) in zagovarja tezo, da je psihično dobro počutje sestavljeno iz zadovoljstva in sreče. Drug pogled, sicer enako antičen in hkrati aktualen kot prvi, pravi, da dobro počutje pomeni več kot zgolj srečo. Gre za aktualizacijo človeških potencialov, imenovano eudajmonizem (Waterman, 1993; povzeto po Ryanu in Deci, 2001: 142-143); zagovarja prepričanje, da dobro počutje sestavlja izpolnitev oziroma uresničitve človekovega daimona, t.j. njegove resnične narave. Obe tradiciji sta se razvili iz različnih pogledov na človeško naravo, zato tudi predpisujeta različne pristope k načinu življenja. Obe na kratko predstavljamo in ju na koncu nadgrajujemo z generalnim faktorjem dobrega psihičnega počutja. Hkrati povzamemo še nekaj o samo-determinaciji.

### 6.1. Subjektivno (emocionalno) dobro počutje

Enačenje blaginje in hedonističnega užitka ima dolgo zgodovino. Aristip, starogrški filozof iz 4. stol. p. n. št., je mislil, da je smisel življenja užiti največjo možno količino zadovoljstva, zato je sreča celota vseh hedonističnih trenutkov (Ryan in

Deci, 2001: 143). Največ raziskav na področju hedonistične psihologije uporablja evalvacije subjektivnega dobrega počutja (SWB – subjective well-being) (Diener & Lucas, 1999).

Subjektivno dobro počutje je osrednji pojem v pozitivni psihologiji (Musek in Avsec, 2006: 51), povzete tukaj prej. Diener in Seligman (2004) ga opredeljujeta kot pozitivno vrednotenje človeškega življenja, vključno s pozitivnimi čustvi, delom, zadovoljstvom z življenjem in pomenom<sup>1</sup>. Koncept subjektivnega dobrega počutja zajema tri komponente: (a) dimenzijo pozitivnih emocij in razpoloženj, (b) odsotnost negativnih emocij in razpoloženj ter (c) oceno zadovoljstva z življenjem (Musek, 2005: 178). Ker se drugi faktor subjektivnega dobrega počutja nanaša na emocionalni aspekt zadovoljstva, ki je sestavljen iz dveh neodvisnih komponent – pozitivnega in negativnega afekta, je za merjenje le-teh bilo potrebno razviti merski instrument. Watson, Clark & Tellegen (1988; povzeto po Museku, 2005: 178) navajajo, da pozitivni in negativni afekt (PA in NA) meri več instrumentov, pri čemer je najbolj pogosto v rabi vprašalnik PANAS (Positive Affect Negative Affect Scale).

Diener in Biswas-Diener (2000; povzeto po Museku, 2005: 179) trdita, da v koncept subjektivnega dobrega počutja kot dimenziji sodita tudi optimizem in občutje izpolnitve. Zato lahko govorimo o emocionalnih komponentah subjektivnega dobrega počutja, kamor sodita pozitivni in negativni afekt, in kognitivnih komponentah, kamor sodi npr. zadovoljstvo z življenjem. Čeprav navedene komponente nedvomno korelirajo, vendar ne pomenijo istega (Diener & Biswas-Diener, 2000; povzeto po Museku in Avsec, 2002: 12)<sup>2</sup>.

### 6.2 Psihološko dobro počutje

Ker je človek tudi duhovno bitje, so psihologi Jung, Goldstein, Maslow in Rogers, ki so poudarjali samo-aktualizacijo, in Frankl, ki je izpostavljajal življenjski smisel, oblikovali novo pozitivno psihološko obliko eudajmonske smeri in jo povezali

<sup>1</sup> Iz opredelitve izhaja, da je zadovoljstvo z življenjem, katerega del je tudi zadovoljstvo z delom, eden izmed elementov dobrega počutja.

<sup>2</sup> To lahko predstavimo tudi s primerom dveh oseb, ki npr. lahko enako globalno vrednotita subjektivno blaginjo, vendar se razlikujeta v komponentah: ena ima višjo stopnjo pozitivnega afekta, druga pa nižjo stopnjo negativnega afekta. Razlikovati je treba tudi emocionalne dimenzije subjektivne blaginje od zadovoljstva: npr.: ko uspešno končamo neko dolgočasno delo, lahko čutimo zadovoljstvo, čeprav bi težko govorili o kakem večjem pozitivnem afektu.

s pojmom psihološko dobro počutje (Musek, 2008: 143). To pomeni, da eudajmonsko tradicijo krojijo avtorji, ki govorijo o samo-aktualizaciji in o življenjskem smislu (eksistencialni, fenomenološki in humanistični psihologi). Psihološko dobro počutje zajema več kategorij, kot je subjektivna ocena emocionalnega in kognitivnega zadovoljstva.

Jahoda (1958) je svoje raziskovanje usmerjala na pozitivno psihično zdravje. Analizirala je obstoječo znanstveno literaturo o vseh že poznanih spremenljivkah, ki so povezane z normalnim psihičnim delovanjem na eni strani in patološkim psihičnim ter emocionalnim funkcioniranjem na drugi strani. Velja pa poudariti, da so se vse raziskave pred njo osredotočale predvsem na patološko delovanje in normalno funkcioniranje kot odsotnost patološkega. Zato se je Jahoda odločila, da bo raziskala optimalno oziroma uspešno funkcioniranje v vsebinskem smislu in ne zgolj kot odsotnost negativnega.

Ryff (1989) ter Ryff in Keyes (1995) sta na podlagi obstoječe literature v zvezi s psihičnim zdravjem oblikovala vprašalnik s šestimi lestvicami: (1) sprejemanje sebe, (2) pozitivni odnosi z drugimi, (3) avtonomnost, (4) obvladovanje okolja, (5) smisel življenja in (6) osebnostna rast. Teh šest elementov določa čustveno in psihično zdravje (Ryff & Singer, 1998). Postregla sta z dokazi, da eudajmonično življenje, kot je prikazano v dobrem psihološkem počutju, lahko vpliva na nekaj psiholoških lastnosti, ki so povezane z imunološkim funkcioniranjem in skrbjo za zdravje.

Nekoliko drugačne vidike uporablja teorija samo-determinacije.

### 6.3 Model samodeterminacije

Musek (2008: 144) poudarja, da se med obema povzetima paradigama nahaja model determinacije, po katerem so dimenzije psihološkega dobrega počutja dejavniki, ki spodbujajo psihično dobro počutje, vendar ga ne opredeljujejo. Model predvideva, da je temeljni dejavnik, ki deluje na subjektivno (emocionalno) in na psihološko dobro počutje, zadovoljevanje temeljnih človekovih potreb.

Ryan in Deci (2001: 146-147) samo-determinacijsko teorijo (SDT – self-determination theory) označujeta kot vidik, ki je po eni strani vključil koncept eudajmonije ali samo-realizacije kot osrednji vidik dobrega počutja in po drugi strani poskušal določiti, kaj je to samega sebe realizirati in kako je to mogoče doseči. SDT predpostavlja tri osnovne psihološke potrebe: avtonomijo, kompetenco in povezanost – in trdi, da je zadovoljevanje teh potreb bistveno za psihološko rast (intrinzično motivacijo), integriteto (ponotranjenje in asimilacijo kulturnih praks) in blagostanje (življenjsko zadovoljstvo in psihološko zdravje); prav tako so bistvene izkušnje z vitalnostjo (Ryan & Frederick, 1997) in skladnost s samim sabo (Sheldon & Elliot, 1999).

V okviru pozitivne psihologije obstajajo še drugi modeli, ki so povezani z optimalnim človekovim delovanjem. Ti modeli so (Musek, 2007: 312-317): (a) sreča, (b) afekt in emocionalnost, (c) optimizem, (č) upanje, (d) zanos, (e) dobro življenje, (f) smisel in duhovnost ter duhovna inteligenca. To pa pomeni, da delovanja ne povezuje z duhovnostjo samo eudajmonska tradicija proučevanja dobrega počutja, temveč

tudi drugi modeli, ki so povezani z optimalnim človekovim delovanjem.

### 6.4 Dejavniki psihičnega dobrega počutja

Izkušnje kažejo, da je pojem psihičnega dobrega počutja najbolje razumeti kot mnogo-dimenzionalni fenomen, ki vključuje aspekte tako hedonističnega kot eudajmoničnega koncepta dobrega počutja (Ryan in Deci, 2001: 148). Tudi Musek (2008: 140) je vse tri omenjene modele združil v generalni faktor psihičnega dobrega počutja. Omenjeni model v širok faktor zadovoljstva vključuje hedonistični in eudajmonični del dobrega počutja (Musek 2008: 152). Široki faktor zadovoljstva vključuje faktor zadovoljstva, faktor negativne in faktor pozitivne emocionalnosti, medtem ko široki faktor smisla zajema faktor odnosa in faktor rasti.

O odnosu med racionalnim in neracionalnim delom človekove osebnosti je mogoče dodati tudi to. Po spoznanju Dienerja in Seligmana (2004: 1) so z rastjo blaginje v družbi razlike v dobrem počutju ljudi čedalje manj povezane z njihovimi prihodki in čedalje bolj z lastnostmi, kot so medsebojni odnosi in zadovoljstvo pri delu. Avtorja kot pomembne neekonomske kazalnike dobrega počutja v družbi navajata socialni kapital, demokratično vodstvo in človekove pravice, medtem ko na delovnem mestu neekonomski kazalniki vplivajo na zadovoljstvo pri delu in donosnost. Diener in Seligman (2004: 1) trdita, da so pričakovani (ekonomski) rezultati pogosteje posledica dobrega počutja kot obratno. Prav tako sta prepričana, da ljudje, ki so visoko na lestvici dobrega počutja, imajo višje prihodke in so bolj uspešni na delovnem mestu kot ljudje, ki so na tej lestvici nizko. Zadovoljni sodelavci so boljši, pomagajo sodelavcem na različne načine. Nadalje imajo ljudje, ki izkazujejo boljše počutje, boljše družabne odnose. Za njih je, na primer, bolj verjetno, da se bodo poročili, ostali poročeni in imeli uspešen zakon. Končno je dobro počutje povezano z zdravjem in dolgim življenjem, čeprav so povezave med njima daleč od tega, da bi jih popolnoma razumeli. Torej, dobro počutje ni dragoceno samo zaradi počutja samega, ampak je lahko tudi ekonomsko koristno.

Za menedžerje je važno tudi naslednje.

Ta dejstva kažejo na to, da je spremljanje dobrega počutja na nivoju organizacij in države nujno, da bi dobro počutje postalo osrednja tema pri kreiranju politike vodenja in natančno merjenje le-tega osnovna obveza te politike (Diener in Seligman, 2004: 1). Avtorja predlagata, da se za merjenje dobrega počutja uporabijo spremenljivke, ki vključujejo pozitivna in negativna čustva, predanost, namen in pomen, optimizem in zaupanje ter širok koncept zadovoljnega življenja. Obenem izpostavljata, da so za merjenje dobrega počutja pomembna raziskovanja, ki se nanašajo na družbene pogoje, prihodke, delo, psihično zdravje, mentalne motnje in socialne pogoje. James (2007) opozarja na mejo med dobrim počutjem in koncem motiviranosti zaradi samozadovoljstva (complacency) ob izobilju (affluence): meja ni objektivna, ampak subjektivna (Prim.: Prah, 2008).

Dodamo lahko, da bi tako spremljali psihično dobro počutje, ki podpira pripravljenost ljudi za ustvarjalno delo in sodelovanje, kar lahko vodi k večanju objektivnega družbenega in osebnega blagostanja. Hornung (2006) nudi zanimiv

skupni imenovalec: srečnost šteje za stalen cilj ljudi in dovolj celovit sinergijski kazalnik dovolj celovitega blagostanja, dobrega delovanja, telesnega, psihičnega in družbenega zdravlja človeka. Za podrobnosti pogledajte navedene vire, tu ni več prostora.

Dodati pa moramo, da je uvajanje duhovnih vrednot v menedžment na kratek rok izredno težavno, saj je težko zagotoviti kritično maso ozaveščenih ljudi, ki bi menedžment na novih osnovah lahko sprejeli. Z ozaveščanjem, ki podpre tudi približevanje človeka k njegovi zadostni in potrebni osebni celovitosti, pa je menedžment na temelju duhovnega kapitala temelj posameznikove osebne in tudi družbene odgovornosti organizacij. To pozitivno vpliva na posameznika, delovno okolje in družbo na sploh in lahko vodi tudi v spremembo družbenega sistema, pete faze razvoja, ki jo je po mnenju Muleja idr. (2009), Muleja in Potočana (2009), Šarotar Žižekove, Muleja in Trevnove (2009), Prosenaka in Muleja (2008), Prosenaka, Muleja in Snoja (2008) itn. potrebno še ustvariti; morala bo temeljiti na povezovanju (i) družbene odgovornosti kot pojavnih oblik obnašanja ljudi po zakonu zadostne in potrebne celovitosti in (ii) ustvarjanja s prevlado ustvarjalnega razreda, da bi se približali Frommovemu prehodu od človeka lastnika k človeku ustvarjalcu. V pričujočem prispevku dodajamo, da si tako posameznik kot tudi družba morajo prizadevati, da bi dosegli zadostno in potrebno osebno celovitost posameznika, ki je danes notranje neizpolnjen in soočen z bivanjsko praznino. Ne smemo pa pozabiti, da spreminjanje česar koli, sistema odnosov še bolj, trči ob nasprotovanje in opozicijo. Uveljavljanje novosti je bistveno vprašanje, za katerega tu ni več prostora (Glejte Mulej idr., v tisku).

## 6.5 Dejavniki psihičnega dobrega počutja

Menedžerji morajo skrbeti za svoj duhovni razvoj, ki se odraža v duhovnem kapitalu; pri tem so mu na voljo različne tehnike duhovnega razvoja kot npr. meditacija, joga, logoterapija, praktični budistični principi za vzpostavitev ravnovesja idr. Na temelju svojega duhovnega kapitala postaja človek osebno odgovornejši in si z vodenjem prizadeva dvigniti psihično dobro počutje zaposlenih; zato uvaja program, ki temelji na:

- posnemanju lastnosti srečnih ljudi, npr. značilnosti, kot so: biti urejen, biti zaposlen s čim, uporabiti več časa za socializacijo (družabnost), razvijati pozitiven pogled na življenje, truditi se za zdravo osebnost (Fordyce, 1977),
- uvedbi strategij preprečevanja in premagovanja stresa,
- osebnem razvoju zaposlenih, v katerega uvrščamo strokovni in osebnostni razvoj ter delovne izkušnje,
- ustvarjanju priložnosti za starejše odrasle, da ohranjajo udeležnost in angažiranost znotraj organizacije,
- vzpostavitvi medgeneracijskega sodelovanja,
- optimalni organizaciji dela (skrb, da zaposleni (1) razumejo svoje dolžnosti in pristojnosti, (2) imajo zagotovljeno varnost delovnega mesta in na njem, (3) imajo na voljo fleksibilni delovni čas, (4) imajo organizirane mikro pavze, proste dneve in dneve počitka, (v) se zaposleni ne soočajo z negotovostjo,...),
- vzpostavitvi možnosti usklajevati delovno in družinsko življenje, skrbti za dobre odnose in dobro organizacijsko klimo,

- skrbti za fizično in umsko zmogljivost zaposlenih, tako da jim omogoča sproščanje v npr. posebnem, zatemnjenem prostoru s sprostitveno glasbo in udobnimi ležalniki, sofincanciranjem rekreacije, zdravimi obroki prehrane itn.

## 7 Zaključek

Človek ni le racionalno, ampak je večplastno bitje, ki predstavlja s svojimi zmožnostmi, v katere poleg sposobnosti, znanj, spretnosti in osebnostnih značilnosti vključujemo tudi motiviranost, voljo, vrednote in druga čustva, ključni faktor uspeha organizacij. Da bi zaposleni obvladovali zahteve delovnega okolja, čedalje več časa preživijo na delovnem mestu in to ne glede na to, ali se na delovnem mestu poskušajo uveljaviti ali pa jim opravljanje dela pomeni le vir zaslužka. To pa tudi pomeni, da ob strani puščajo uresničevanje lastnega potenciala in samo-izpopolnjevanje (samo-aktualizacijo), kar se odraža v njihovi duhovni naveličanosti in otopelosti.

Ljudje kot zaposleni torej premalo časa posvečajo samim sebi, so negotovi in zato tudi pogosto ne čutijo jasnega poslanstva. Nesporno prvenstvo ima duhovna motivacija, kjer je v ospredju volja do smisla – notranja želja človeka, da doživi svoje življenje kot vredno in smiselno.

Duhovno zavedanje in način življenja postajata vse bolj nepogrešljiva vrednota ljudi, ki si vedno bolj prizadevajo odkriti smisel svojega življenja in ga udejaniti. S tem pa krepijo tudi generalni faktor psihičnega dobrega počutja, ki združuje psihološko in subjektivno dobro počutje ter model samo-determinacije.

Psihično dobro počutje ljudi se v organizacijah pozitivno odraža v motivirajočem delovnem okolju in zato v večjem zadovoljstvu in uspehu pri delu ter produktivnosti. Zaradi tega je pomembno, da organizacije dobro počutje sodelavcev spremljajo in ustrezno ukrepajo za njegovo izboljšanje. Ne smejo se omejevati na racionalni del lastnosti sodelavcev.

## Literatura:

- Aurobindo, S. (1991). *Slapovi luči*, Mohorjeva družba.
- Baltes, P. B. & Staudinger, U. M. (2000). Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence, *American Psychologist*, (55): 122-136.
- Baumeister, R. F. & Exline, J. J. (2000). Self-control, morality, and human strength, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19: 29-43.
- Borysenko J. (1997). *Čudežna preobrazba*, Ganeš, Ljubljana.
- Carter-Scott, C. (1999). *Zlata pravila za srečno življenje*, Učila, založba, d.o.o., Tržič.
- Charles, S.T., Reynolds, C.A., & Gatz, M. (2001). Age-related differences and change in positive and negative affect over twenty-three years, *Journal of Personality and Social Psychology*, 80:136-151.
- Covey, S. 1999. 7 Habbits of Higly Effective People, dosegljivo na: <http://bombaybookclub.com/download/7%20Habbits%20Of%20Highly%20Effective%20People.pdf>. (15.9.2009).
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, HarperCollins, New York.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*, Basic Books, New York.

- de Mello, A. (1989). *Žabja molitev - Meditativne zgodbe*, Župnijski urad Ljubljana-Dravljane.
- Diener, E. & Biwas-Diener, R., (2000). *Income and subjective well-being: Will money make us happy?* Manuscript submitted for publication.
- Diener, E. & Lucas, R. E. (1999). Personality, and subjective well-being. *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. Uredili: Kahneman, D., Diener E. in Schwarz, N. New York: Russell Sage Foundation, 213-229.
- Diener, E. & Seligman E. P. M. (2004). Beyond Money; Toward an Economy of Well Being, *Psychological Science in the Public Interest*, 5(July): 1-31.
- Diener, E. 1984. Subjective Well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3): 542-575.
- Diener, E. 1994. Assessing subjective well-being: Progress and opportunities, *Social Indicators Research*, 31: 103-157.
- Diener, E., Diener, M. in Diener, C. (1995). Factors predicting the subjective well-being of nations, *Journal of Personality and Social Psychology*, (69): 851-864.
- Fordyce, M. W. (1977). Development of a program to increase personal happiness, *Journal of Counseling Psychology*, 24: 511-520.
- Frankl, V. E. (1994). *Zdravnik in duša: osnove logoterapije in bivanjske analize*, Mohorjeva družba, Celje.
- Frankl, V. E.. (1962). *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy*, Beacon Press, Boston.
- Hornung, B. R. (2006). Happiness and the pursuit of happiness. A sociocybernetic approach, *Kybernetes*, 35 (3/4): 323-346.
- Jahoda, M. 1958. *Current concepts of positive mental health*, Basic Books, New York.
- James, O. (2007). *Affluenza – a contagious middle class virus causing depression, anxiety, addiction and ennui*, Vermillion, an imprint of Ebury Publishing, Random House UK Ltd etc, London.
- Jogananda, P. (2003). *Avtobiografija Jogija*, Gnostica, Ljubljana.
- Kahneman, D., Diener, E. & Schwarz, N. 1999. *Well-being: the foundations of hedonic psychology*, Russell Sage Foundation, New York.
- Kononenko, I. (2002). Znanost preverja duhovnost = Science examines spirituality. *Spoznajmo komplementarno in naravno zdravilstvo tudi v zdravstveni negi: zbornik člankov s strokovnega srečanja - 1. simpozija Društva medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Ljubljana, Uredila, Urbančič, K. in Klemenc, D. Kranjska gora 4. decembra 2002. Ljubljana: Društvo medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov*, str. 131-137. dosegljivo na: <http://lkm.fri.uni-lj.si/xaigor/slo/Znanost%20preverja%20duhovnost.doc>. (17.2.2009).
- Kononenko, I. (2003). Znanost preverja fenomene zavesti. *Mind-body studies: proceedings of 6th International Conference on Cognitive Science, Uredil Kononeko, I. in Jerman, I. Ljubljana 13-17th October 2003. Ljubljana: Institut »Jožef Stefan«*. dosegljivo na: <http://lkm.fri.uni-lj.si/xaigor/slo/clanki/KOGN2003%20IGOR-ZNANOST%20PREVERJAFENOMENE.doc>. (17.2.2009).
- Kononenko, I. (2005). Objektivna znanost in subjektivna duhovnost sta komplementarni. *Zbornik 8. mednarodne multikonference Informacijska družba IS 2005, Uredila: Markič, Olga in sod. Ljubljana 11. do 17. oktober 2005. Ljubljana: Institut »Jožef Stefan«*. dosegljivo na: <http://lkm.fri.uni-lj.si/xaigor/slo/Igor-Komplementarnost.doc>. (17.2.2009).
- Kononenko, I. (2006). Učitelji modrosti vseh kultur sporočajo isto. *9. mednarodne multikonference Informacijska družba IS 2006, Uredil: Bohanec, M. idr., Ljubljana 9. do 14. oktober 2006. Ljubljana: Institut »Jožef Stefan«*, dosegljivo na: <http://lkm.fri.uni-lj.si/xaigor/slo/modrosti/ucitelji/ucitelji-modrosti60.doc>. (17.2.2009).
- Krishnamurti, J., Watts, A., Trungpa, R., Maharshi, Dalaj Lama in Steiner. R. (1993). *Knjiga duhovnih zakladov*, Julija Pergar, Ljubljana.
- Lykken D. (1999). *Happiness*, Golden Books, New York.
- McCullough, M. E. & Snyder, C. R. (2000). Classical sources of human strength: Revisiting and old home and rebuilding a new one, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 9: 1-10.
- McCullough, M. E. (2000). Forgiveness as human strength: Theory, measurement, and links to well-being, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19: 43-54.
- Meera, Mo. (2002). *Odgovori matere Meere, 1.del*, Samozaložba, Tolmin.
- Milčinski, M. (ur. in prev.). (1992). *Klasiki daoizma: Dao de jing, Zhuang Zi, Lie Z.*, Slovenska matica, Ljubljana.
- Mulej, M. & Potočan, V. (2009). From the innovative to the socially responsible enterprise. *Proceedings of the GSMI 1st Global Business Summit Conference: 15th-17th June 2009, (Proceedings of the ... Global Business Summit Conference, Vol. 1, 1st Conference)*. [Compact disk ed.]. Beverly Hills (Michigan): *Global Strategic Management; Malaysia: Institute of Business Excellence: Faculty of Business Management; Kelantan: Universiti Teknologi MARA*.
- Mulej, M. (2009 – v tisku). Stop Causing Humankind's Suicide, Please! Five Good Cases of Systemic Thinking About Crucial Issues Put in Synergy for Solution to the Global Crises. *Systems Research and Behavioral Science*.
- Mulej, M., Belak, J., Potočan, V., Štrukelj, T., Ženko, Z., Šarotar Žižek, S., Hrast, A., Prosenak, D. & Božičnik, S. (2009). Kriza - povod za inoviranje planiranja in vodenja v smeri k družbeni odgovornosti (podjetij) ter zadostni in potrebni celovitosti obnašanja ljudi. *Planiranje in vodenje organizacij v kriznih razmerah s poudarkom na aktualno temo Kriza - priložnost za pozitivne spremembe s primeri dobre prakse različnih organizacij: 34. posvetovanje, Društvo ekonomistov Maribor, Maribor, četrtak, 21. maja 2009. Maribor: Društvo ekonomistov*.
- Mulej, M., in soavtorji (by ABC order). S. Božičnik, V. Čančer, A. Hrast, T. Jere Lazanski, K. Jurše, Š. Kajzer, J. Knez-Riedl, T. Mlakar, N. Mulej, V. Potočan, F. Risopoulos, B. Rosi, G. Steiner, T. Štrukelj, D. Uršič, Z. Ženko (v tisku): *Dialectical Systems Thinking and the Law of Requisite Holism*. ISCE publishing, Goodyear, Arizona.
- Musek, J. (2005). *Psihološke in kognitivne študije osebnosti*, Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, Ljubljana.
- Musek, J. (2007). *Pozitivna psihologija*, Oddelek za psihologijo Filozofske fakultete, Ljubljana.
- Musek, J. (2008). Dimenzije psihičnega blagostanja. *Anthropos*, 1(2): 139-160.
- Musek, J. & Avsec, A. (2002). Pozitivna psihologija: subjektivni (emocionalni) blagor in zadovoljstvo z življenjem, *Anthropos*, 34(1/3): 41-68.
- Musek, J. & Avsec, A. (2006). Osebnost, samopodoba in psihično zdravje, *Anthropos*, 38(1/2): 51-75.
- Osho. (1998). *Zvok ploskanja ene roke*, Satja, Ljubljana.
- Peck, M. S. (1998). *Ljubezen in duhovna rast v obdobju negotovosti*, Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Pilgrim, P. (1999). *Romarka za mir - O svojem življenju in delu, Prijatelj Romarke za mir*, Satja, Ljubljana.
- Po, H. (1977). *Učenje o prenosu duha*, Horizonti, Beograd.
- Prah, S. (2008). Vpliv motivatorjev in higienikov na zadovoljstvo zaposlenih, *Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU, Zbornik prispevkov. Uredil: Blažič, M. Novo mesto 2008. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje*, 523-527.
- Prosenak, D. & Mulej, M. (2008). O celovitosti in uporabnosti obstoječega koncepta družbene odgovornosti poslovanja, *Naše gospodarstvo*, 54(3-4): 10-22.

- Prosenak, D., M. Mulej & Snoj, B. (2008). A requisitely holistic approach to marketing in terms of social well-being, *Kybernetes*, 37 (9/10): 1508-1529.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2001. On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being, *Annual Review of Psychology*, 52: 141-166.
- Ryan, R. M. & Frederick, C. M. 1997. On energy, personality and health: subjective vitality as a dynamic reflection of well-being, *J. Pers.*, 65: 529-565.
- Ryff, C. D. & Singer, B. 1998. The contours of positive human health, *Psychological Inquiry*, 9, 1-28.
- Ryff, C. D. & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited, *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Šarotar Žižek, S., Mulej, M. & Treven, S. (2009). Dobro počutje/ subjektivna blaginja sodelavcev kot bistveni dejavnik prehoda v inovativno družbo. *Organizacija*, 42(3): 122 - 131.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction, *American Psychologist*, 55: 5-14.
- Seligman, M. E. P. (1998a). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life* (2nd. ed.), Pocket Books, New York.
- Seligman, M. E. P. (1998b). *Positive psychology network concept paper*, Philadelphia, Dosegljivo na: <http://www.positivepsychology.org/ppgrant.htm> (22.6.2000).
- Shah, I. (2000). *Put Sufija*, Gnosis, Ljubljana.
- Shankar, Sri Sri Ravi. (2000). *In Intimate note to the Sincere Seeker: Volumes 1-7*, Art of Living Foundation; 1997-2003. Idries Shah: *Put Sufija*, Gnosis, Ljubljana.
- Sheldon, K. M. & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: the self-concordance model, *J. Pers. Soc. Psychol.*, 76: 482-497.
- Sheldon, K., Frederickson, B., Rathunde, K., Csikszentmihalyi, M. & Haidt, J. (2000). *Positive psychology manifesto (Rev.ed.)*, Philadelphia. dosegljivo na: <http://www.positivepsychology.org/akumalmanifesto.html>. (22.6.2000).
- Simonton, D. K. (2000). Creativity: Cognitive, personal, developmental, and social aspects, *American Psychologist*, 55: 151-158.
- Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope*, Free Press, New York.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*, Academic Press, New York.
- Sodja, T. (2008). Pomen duhovnega razvoja civilizacije za upravljanje in organizacijo turističnih struktur ter razvoj človeških virov, *Academica Turistica*, 1 (3-4): 91-96.
- Šarotar Žižek, S., Mulej, M. & Treven, S. (2009). Dobro počutje/ subjektivna blaginja sodelavcev kot bistveni dejavnik prehoda v inovativno družbo. *Organizacija*, 42(3): 122 - 131.
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings, and directions of future research, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19:70-82.
- Taylor, S. E., Kemeny, M. E., Reed, G. M., Bower, J. E. & Gruenewald, T. L. (2000). Psychological resources, positive illusions, and health, *American Psychologist*, 55: 99.
- Tolle, E. (2002). *Zdaj!: resnično tvoj je samo ta trenutek: vodnik za samouresničenje*, Ganeš, Kranj.
- Vaughan, F. (2002). What is spiritual intelligence? *Journal of Humanistic Psychology*, San Francisco.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic expressiveness. *J. Pers. Soc. Psychol.*, 64: 678-691.
- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of a brief measure of positive and negative affect: The PANAS scales, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54: 1063-1070.
- Zohar, D. & Marshall I. (2000). *Duhovna inteligenca*, Učila, Tržič.
- Zohar, D. (2006). *Duhovni kapital*, TOZD, Ljubljana.

---

**Simona Šarotar Žižek**, rojena 01.02.1973 v Murski Soboti, je na EPF v Mariboru zaključila univerzitetni študijski program, smer Splošna ekonomija. Leta 1997 se je na isti fakulteti vpisala na podiplomski magistrski študij Ekonomija in poslovne vede, in sicer na smer Management in organizacija in ga uspešno zaključila leta 2000. Teoretična znanja je permanentno dopolnjevala z delom v praksi. Po diplomiranju se je leta 1998 zaposlila v podjetju Mura d.d., kjer je svoj karierni razvoj končala kot sekretarka uprave in vodja strateškega razvoja. Od leta 2007 dalje je zaposlena na EPF v Mariboru kot višja predavateljica za področje managementa človeških virov. Mag. Simona Šarotar Žižek je avtorica ali soavtorica prispevkov v različnih tujih in domačih revijah ter na znanstvenih ter strokovnih konferencah.

---

**Sonja Treven** je bila rojena leta 1956 v Ljubljani. Zaposlena je kot redna profesorica na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru za področje management kadrov. Doktorirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Zagrebu. S svojimi prispevki je sodelovala na več kot šestdesetih domačih in mednarodnih konferencah (Las Vegas, Varanasi, Samos, Puerto Vallarta, Kuala Lumpur, Cancun, Dunaj, Caracas, Manali, Jaipur, Orlando, Wollongong, Zadov, ...), je avtorica treh knjig (Management človeških virov, Mednarodno organizacijsko vedenje in Premagovanje stresa) in soavtorica več knjig ter več kot osemdeset znanstvenih ali strokovnih del.

---

**Matjaž Mulej** je doktor ekonomskih znanosti (s področja teorije sistemov) in doktor menedžmentskih znanosti (s področja menedžmenta), zaslužni profesor teorije sistemov in inovacij. Je avtor dialektične teorije sistemov in teorije inovativnega poslovanja (za tranzicijske razmere). Objavlja več kot 40 deželah in služboval v šestih. Objavil in uredil je preko 60 knjig in zbornikov. Bil je gostujoči profesor in raziskovalec v tujini 15 semestrov, med drugim na Cornell U., ZDA. Je član treh mednarodnih akademij znanosti in umetnosti. Je predsednik IFSR (s 37 asociacijami članic in članstvom na vseh celinah) itd. V registru raziskovalcev ima številko 8082; tam je zapisanih preko 1400 postavk. Ima okrog 120 citiranosti in preko 40 člankov v tujih revijah prvega ranga (s soavtorji). Bil je tudi dekan in prorektor Univerze v Mariboru v obdobju 1997-2001. V Mednarodni enciklopediji teorije sistemov in kibernetike, 2. Izdaja (Charles François, ed., 2004), Saur, München, je devet vnosov o M. Muleju in njegovi dialektični teoriji sistemov. Je tudi v drugih podobnih publikacijah.