

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MOJCA GREGORIN

2015

MAGISTRSKA NALOGA

MOJCA GREGORIN

KOPER, 2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

VLOGA POZITIVNEGA MIŠLJENJA V
POSLOVNEM SVETU IN MANAGEMENTU

Mojca Gregorin

Koper, 2015

Mentor: izr. prof. dr. Tonči Ante Kuzmanić

POVZETEK

Magistrska naloga raziskuje fenomen pozitivnega mišljenja, in sicer, kako se ja ta ideja razvijala od njenega začetka v poznem 19. stoletju do danes. V nalogi se sprašujemo, ali ideja »pozitivno mišljenje« vpliva tudi na zakonitosti v poslovnem svetu in managementu. S pomočjo literature ugotavljamo dejanske spremembe v razmišljanju, komunikaciji in vodenju. Ugotavljamo, da v poslovnem svetu postaja vedno bolj pomembna pozitivna komunikacija, ki vodi k dobrim odnosom na delovnem mestu, k pozitivni klimi in zadovoljstvu na delovnem mestu. Vse to prispeva k dobrim poslovnim rezultatom. Pojavlja pa se vprašanje manipulacije z zaposlenimi, saj pozitivni in zadovoljni delavci delajo še bolj zavzeto in se ne pritožujejo.

Ključne besede: pozitivno mišljenje, zakon privlačnosti, odnosi, komuniciranje, timsko delo.

SUMMARY

The present Master's thesis seeks to develop a better understanding of the idea of »positive thinking«, how it evolved from its origin in the late 19th century to the present day. The question is whether this phenomenon has had an important influence on the world of business and management. Based on the literary findings it can be argued that there have been significant changes in the field of business thinking, communication and management. Positive communication in workplace has been gaining on importance as it is believed to contribute to a positive workplace climate and relations and employee satisfaction all of which has a positive effect on the business outcomes. Nevertheless, this brings up an issue of the thin line between motivation and manipulation, since people who are supposed to be positive and content will also work harder without complaining.

Keywords: positive thinking, law of attraction, relationships, communication, teamwork.

UDK: 159.955:005(043.2)

ZAHVALA

Najlepša hvala mentorju izr. prof. dr. Tončiju Anteju Kuzmaniću za vse koristne nasvete, usmeritve in pomoč pri izdelavi magistrske naloge.

Velika zahvala gre tudi moji družini, ki mi je v času študija stala ob strani, mi pomagala in me spodbujala.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Izhodišča	1
1.2	Namen in cilji magistrske naloge	3
1.3	Raziskovalna vprašanja	3
1.4	Metodologija	4
1.5	Omejitve in predpostavke	4
2	Zgodovinski pregled in izhodišča za teorije o pozitivnem mišljenju	5
2.1	Zgodovinski pregled	5
2.1.1	Pozitivno mišljenje pred 19. stoletjem	5
2.1.1	Teoretiki v obdobju od konca 19. stoletja do osemdesetih let 20. stoletja	8
2.1.2	Nekateri teoretiki v »post modernem« obdobju	13
2.2	Izhodišča za teorije o pozitivnem mišljenju	17
2.2.1	Gibanje »Nova misel« in pozitivno mišljenje	17
2.2.2	Pozitivna psihologija	19
2.3	Kritiki o ideji pozitivnega mišljenja	22
2.3.1	Optimizem in pesimizem	22
2.3.2	Potrošniški kapitalizem in pozitivno mišljenje	24
3	Pozitivno vodenje in uspešnost	29
3.1	Novi pozitivni management	31
3.2	Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu	37
3.3	Lastnosti pozitivno naravnanih vodij	38
3.3.1	Čustvena inteligenca	40
3.3.2	Optimizem	41
3.3.3	Upanje	43
3.3.4	Samozavest	44
3.3.5	Motiviranost	45
3.3.6	Vztrajnost	47
3.4	Pozitivno organizacijsko vodenje	48
3.5	Etika in management	49
4	Komuniciranje v sodobnem času	52
4.1	Pozitivno mišljenje, odnosi in komuniciranje	52
4.2	Pozitivni odnosi na delovnem mestu	54
4.3	Novi načini komuniciranja v poslovnem svetu	56
4.3.1	Kaj je komuniciranje	57
4.3.2	Interno komuniciranje	59

4.3.3	Uspešna poslovna komunikacija	60
4.3.4	Komuniciranje in konflikti	63
4.3.5	Asertivnost in empatično poslušanje	65
4.4	Komunikacija v timu.....	67
4.4.1	Tim in uspešnost.....	67
4.4.2	Vodenje tima	70
4.4.3	Komunikacija v timu	71
4.4.4	Konflikti v timu	74
5	Odgovori na raziskovalna vprašanja.....	77
5.1	Kako se je razmišljanje o ideji pozitivnega mišljenja spreminjalo skozi zgodovino?	77
5.2	Kakšna je vloga pozitivnega mišljenja v poslovnem svetu in managementu?	77
5.3	Katere spremembe v komunikaciji v poslovnem svetu so možne v povezavi s pozitivnim mišljenjem?	78
6	Sinteza in kritika.....	79
	Literatura.....	83

PREGLEDNICA

Preglednica 1: Prikaz značilnosti šefovskega in managerskega načina vodenja	32
---	----

1 UVOD

Živimo v svetu globalizacije, potrošništva, tekmovalnosti, individualizma in negativnosti, ki se zadnjega pol stoletja samo stopnjuje. Obenem pa se stopnjujejo nestrpnost, zavist, strah, nesposobnost prilagajanja. Vedno bolj je močna zavest, da so potrebne spremembe v smislu vrednot, mišljenja, komunikacije, saj bomo le tako uspešni zasebno in poslovno. Za uspešno delo v službi je potrebna dobra komunikacija, ki izhaja iz pozitivnega mišljenja, in timsko delo, saj je le tako mogoče nadgrajevati ideje posameznika.

1.1 Izhodišča

Skozi zgodovino je zelo veliko avtorjev pisalo o pozitivnem mišljenju ali vsaj nakazovalo nanj. V magistrskem delu bomo pregledali in kritično analizirali nekatera dela različnih avtorjev od konca 19. stoletja, ko se je začelo bolj intenzivno razmišljanje o pozitivnem mišljenju, do današnjih časov. Ugotavljali bomo, kakšno vlogo ima pozitivno mišljenje v poslovnem svetu, kakšna komunikacija in odnosi izhajajo iz pozitivnega mišljenja.

Že Aristotel je menil, da je človekov najvišji cilj sreča (»eudaimonia«), ki je edino dobro, ki si ga ljudje želimo izključno zaradi njega samega, obenem pa je tudi on že opozoril, da je sreča odvisna od nas samih, namreč od »umne in vrle dejavnosti duše«. Podobno mnenje najdemo tudi pri drugih zahodnih in vzhodnih filozofih (Musek 2010, 285).

Začetki intenzivnejšega razmišljanja o pozitivnem mišljenju so se začeli že konec 19. stoletja z gibanjem »Nova misel« (»New Thought«). Osnovna ideja gibanja je, da obstaja »neskončna inteligenca« ali »Bog«, ki je povsod. Bolezni izhajajo iz uma, iz napačnega mišljenja. Pravo mišljenje ima zdravilni učinek (Wikipedia 2013a). Preporod duha je celoten namen in bistvo »Nove misli« (Murphy¹ 2010, 9).

Za pomembnega teoretika ideje o pozitivnem mišljenju nekateri štejejo Normana Vincenta Pealeja in njegovo knjigo »Moč pozitivnega mišljenja«.² S pozitivnim razmišljanjem se sprožijo pozitivne sile, ki pomagajo, da se uresničijo pozitivni rezultati (Peale 1990, 44).

Konec 20. stoletja se je razvilo novo področje psihologije – pozitivna psihologija, ki je še bolj utrdila miselnost o pomembnosti pozitivnega mišljenja za uspešno in srečno življenje. Martin Seligman je s svojo knjigo »Naučimo se optimizma«³ začetnik pozitivne psihologije, ki izhaja iz humanistične psihologije 20. stoletja.

V magistrskem delu se bomo dotaknili še nekaterih sodobnih piscev o »pozitivnem mišljenju«, kot so Louise Hay, Jerry in Esther Hicks, Rhonda Byrne in drugi, ki poudarjajo

¹ »The Power of Your Subconscious Mind«, 1963.

² »The Power of Positive Thinking«, 1952.

³ »Learned Optimism«, 1991.

pomembnost moči misli in zakona privlačnosti. Pozitivna energija človekovih misli privlači pozitivno, negativna energija pa negativno.

Notranja pozitivnost vpliva na dobro komunikacijo in odnose z ljudmi in obratno: notranja negativnost vpliva na slabo komunikacijo in odnose z ljudmi. Podobno privlači podobno.

Človek, ki je vesel, optimističen, nasmejan, lahko pričakuje, da bo našel prijatelje in dobre izkušnje, kamorkoli bo šel. Na drugi strani pa bo človek z negativnimi mislimi, obnašanjem, pritožbami nad vsem povzročil, da se ga bodo ljudje izogibali ali pa bo privlačil podobne ljudi (Lester 2008, 20). »Odnosi z drugimi ljudmi so bistveni za uspešno življenje.« (Peale⁴ 1997, 27)

Po Trkownikovi (1995, 91) je sporazumevanje s seboj in z ljudmi zelo pomemben dejavnik na poti k uspehu. Da bi bilo to uspešno, mora izhajati iz pozitivnega mišljenja.

Hill in Ritt (2009, 135) trdita, da pozitivna miselna naravnost človeku podeli fleksibilnost, ki jo potrebuje za sodelovanje z ljudmi, katerih stališča so drugačna od njegovih. V sodobni družbi je veliko zadev, o katerih imamo ljudje zelo različna in močna stališča, vendar to ne pomeni, da se ne bi smeli spoštovati in iskati skupnih točk, ko gre za pomembne zadeve, ali da ne bi poskušali razumeti razlik med nami.

Pozitivnost, vključevanje ljudi v odločanje pri delovnem procesu in kontrolo nad delom, upoštevanje njihovega mnenja vodi k prijaznemu in prijateljskemu okolju na delovnem mestu, ki je prvi pogoj za kakovost. Tak način vodenja se po Glasserju imenuje managerski način vodenja (lead-management); s pravilno komunikacijo vključujemo zaposlene v odločanje v delovnem procesu. Ljudje, ki so motivirani od znotraj, delajo z veseljem. Drugače je pri šefovskem vodenju, pri katerem so ljudje motivirani od zunaj, s prisilo, grožnjami in nagrado (Glasser 1995, 18, 41). Negativna motivacija strahu in groženj sicer deluje, a le do neke meje. Zato jo mnogi vodje vztrajno ponavljajo in prakticirajo. Nekateri vodje slepo verjamejo v moč negativne motivacije, saj ta »premika« ljudi. Zaposleni se že zaradi strahu in groženj pač uklonijo in storijo naročeno. S tem lahko sicer dosežemo določene kratkoročne učinke, zagotovo pa ne zavzetosti in motiviranosti zaposlenih, ki sta bistvenega pomena za uspešnost podjetja (Gruban 2007).

Tudi Twentier (1999, 70) poudarja, da je treba imeti svoje podrejene za svoje partnerje, ki jim je treba prisluhniti. Delavci potrebujejo občutek sodelovanja – da so moštvo. Podrejenim je treba stati ob strani, odkriti, kako bi izboljšali razpoloženje med njimi in s tem povečali storilnost.

Po Maxwellu (2007, 91) mora učinkovit vodja na stvari gledati pozitivno, sposoben mora biti sodelovanja z ljudmi in ustvarjanja dobrih odnosov. Le če je vodja pozitiven, lahko motivira

⁴ »Stay Alive All Your Life«, 1957.

ljudi. Tudi Levine in Crom (2000, 154) poudarjata, da je ena najpomembnejših nalog voditelja ustvariti pozitivno, samozavestno razpoloženje, s katerim pokaže drugim, da neuspeh ni mogoč.

Uspešen vodja je samozavesten, optimističen in ima upanje za doseg cilja. Na poti do cilja mu pomagata visoka motivacija in vztrajnost. »Sposobnost dobre komunikacije, ki vključuje tudi empatično poslušanje, je izjemnega pomena za uspešnost vodje.« (Covey 1994, 223)

Taylor (2001, 68) trdi, da bodo najboljši rezultati vodje prišli iz ljudi, ki jih vodi. Zato je zelo pomembno, da vodja ves svoj trud usmeri v dobro sodelovanje in komunikacijo s svojimi podrejenimi in da ustvari pozitivno atmosfero, v kateri bodo ljudje z navdušenjem delali za skupni cilj. Treba je spodbujati ljudi k sodelovanju, vključevati vse v razpravo, da povedo svoje ideje, ki jih ne bi smeli kritizirati. »Zadovoljen tim je uspešen tim.«

Covey (1994, 43) pravi, da je v poslovnem življenju pomembna sovisnost. »Sovisni ljudje združujejo svoje prizadevanje s prizadevanjem drugih, da bi dosegli večji uspeh.« Gre za sinergijo,⁵ kar po Coveyju (1994, 246) pomeni, da je celota večja od vsote vseh delov.

Covey (1994, 206) piše tudi o zmagam-zmagaš odnosih, kjer je najpomembnejše zaupanje. V takih odnosih negativna energija izgine in nastaja pozitivna energija, ki spodbuja sodelovanje in se osredotoča na popolno razumevanje problemov in njihovo reševanje na obojestransko ustrezen način.

1.2 Namen in cilji magistrske naloge

Namen teoretične magistrske naloge je proučiti razvoj ideje o pozitivnem mišljenju in predstaviti ključne teoretike/avtorje, ki so pisali o tem. V nalogi ugotavljamo, kakšno vlogo ima pozitivno mišljenje danes v poslovnem svetu in managementu, kakšni so novi komunikacijski pristopi v poslovnem svetu, ki temeljijo na pozitivnem mišljenju, na kakšen način mora voditi manager, da bo uspešen, in kako pomembno je timsko delo za uspešnost podjetja.

1.3 Raziskovalna vprašanja

V magistrskem delu bomo odgovorili na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako se je razmišljanje o ideji pozitivnega mišljenja spreminjalo skozi zgodovino?
- Kakšna je vloga pozitivnega mišljenja v poslovnem svetu in managementu?
- Katere spremembe v komunikaciji v poslovnem svetu so možne v povezavi s pozitivnim mišljenjem?

⁵ *Synergia* iz gr. *syn* s, z, in *ergon* delo; sodelovanje, vzajemna pomoč; družno delovanje, sodelovanje dveh ali več sil ali organov (Verbinc 1997, 655).

1.4 Metodologija

V teoretični magistrski nalogi bomo z zgodovinsko, analitično in primerjalno metodo opravili zgodovinski in kritični pregled del različnih avtorjev o pozitivnem mišljenju. S konstruktivistično metodo bomo naredili sintezo in ugotavljali, kakšna komunikacija in odnosi izhajajo iz pozitivnega mišljenja, kako pomembno je timsko delo za uspešnost podjetja, ter ovrednotili nove načine komunikacije.

1.5 Omejitve in predpostavke

Magistrsko delo bo teoretično z zgodovinskim pregledom pisanja o pozitivnem mišljenju, na katero se navezuje tudi komunikacija in uspešnost podjetja. Magistrsko delo bo temeljilo na strokovni literaturi. Literature s temo pozitivnega mišljenja je veliko. V magistrskem delu bo zbran le del literature, ki je podlaga za nadaljnje pisanje in raziskovanje.

2 ZGODOVINSKI PREGLED IN IZHODIŠČA ZA TEORIJE O POZITIVNEM MIŠLJENJU

Pozitivno mišljenje ima po Musterjevi (2006, 2) religiozni izvor, vendar ne izhaja iz ene religije. Izvira iz vseh svetovnih religij, gibanje »Nova misel« (»New Thought«), ki se je začelo razvijati konec 19. stoletja, pa ga je dodatno poudarilo. Še bolj se je pozitivno mišljenje razmahnilo od konca 20. stoletja naprej z razvojem pozitivne psihologije, ki poudarja pomen pozitivnega mišljenja in optimizma za posameznikovo zadovoljstvo.

2.1 Zgodovinski pregled

Že stari Grki so imeli šole, ki so se ukvarjale z mišljenjem in iskanjem različnih poti do sreče. Konec 19. stoletja se je začelo sistematično ukvarjanje s pozitivnim mišljenjem, ki je postajalo čedalje bolj pomembno v 20. stoletju.

2.1.1 Pozitivno mišljenje pred 19. stoletjem

»Skozi stoletja se je veliko ljudi obračalo k religiji, da bi našli modrost o pomenu in namenu svojega življenja.« (Lester 2008, 63)

Verovanje v neko višjo silo, naj bo to Bog, Alah, Buda ali kdo drug, prinaša neko upanje, pozitivnost. Marx in Freud sta menila, da je vera slepilo, Fromm pa se sprašuje, ali ni bila nujna, da je človek sploh lahko preživel. »Kaj bi se zgodilo z njim, če bi opustil to utvaro in doživljal le obup, ko ne bi videl nobenih obetov za bolj človeško družbeno ureditev in srečnejše osebno življenje?« (Fromm 2011, 255)

Po Hillu in Rittu (2009, 139) je molitev »močno skoncentrirana oblika pozitivne miselne naravnosti, ki lahko človeku naredi veliko dobrega.«

Po Musku (2010, 286) so nekateri pomembni filozofi poudarjali, da pot k sreči in blaženosti vodi prek ukinitve negativnosti v življenju. Tako trdi tudi Budov nauk, po katerem moramo na poti k sreči premagati nesrečo in trpljenje in odstraniti njune izvore.

Seligman (2009, 248) pravi, da »organizirane veroizpovedi ponujajo prepričanje, da je v življenju več dobrega, kot je videti na prvi pogled. Neuspehe posameznikov blaži verovanje, da smo del veliko večje celote. To deluje, kadar je upanje konkretno – kot verovanje v zlato posmrtno življenje – ali abstraktno verovanje v smiselnost božjih načrtov.«

Po Partridgeju (2009, 13) je Karl Marx v svojih spisih o politični ekonomiji govoril o religiji kot »pomirjevalki, ki mrtviči pri zatirancih občutek trpljenja in odtujenosti, hkrati pa jim preprečuje, da bi karkoli storili glede svoje življenjske usode, kajti za vse naj bi bilo konec koncev odgovorno bitje, ki biva zunaj zgodovine«. Marx pravi, da religija »spodbuja le

vdanost v usodo in obljublja rešitev težav v času po smrti. Religija je opij ljudstva. Utopi naj bolečino zatirancev in jim tako prepreči upiranje. Zatirani razredi se oprijemljejo religije, da jim pomaga prebiti se skozi življenje; vladajoči razredi jo spodbujajo, naj drži zatirane v kleščah. Religija bo preprosto izginila, ko bodo odstranjene družbene razmere, ki jo porajajo.« (Partridge 2009, 24)

Po Partridgeju (2009, 24) Weber pravi, da religija daje smisel človekovemu življenju in družbi zaradi trpljenja in krivic.

Na široko se je uveljavilo prepričanje, da je religija v sodobni industrijski družbi v zatonu in da izgublja družbeni pomen (Partridge 2009, 25). Vendar v času krize vrednot ponovno pridobiva pomen duhovnost, verovanje v neko višjo silo.

»Znanstveno raziskovanje dokazuje pogosto pozitivno razmerje med vero in zdravjem, zlasti duševnim. Kaže, da vera pravzaprav pomaga ljudem izboljšati duševno zdravje, čeprav je to težko prepričljivo dokazati. Religija verjetno pomaga s svojim sistemom smislov in s spodbujajočo skupnostjo, ki omogočata ljudem, da se uspešneje spopadajo s hudimi preizkušnjami.« (Partridge 2009, 27)

Po Lesterjevi (2008, 74) nekateri viri pravijo, da zakon privlačnosti⁶ izvira iz hinduizma, iz njegovega prepričanja, da moč energije v Vesolju vodi vse, kar obstaja. Misli⁷ oddajajo vibracije, ki privlačijo podobne vibracije. V hinduizmu so misli prav tako močne kot tisto, kar govoriš. Pomembno je, ali so misli pozitivne ali nagnjene h kritiziranju drugih. Človekova karma je sestavljena iz njegovih misli, besed in dejanj. »Zakon privlačnosti pravi, da dobre misli in dejanja vračajo dobre stvari, medtem ko slabe misli in dejanja prinesejo več negativnega in bede.« (Lester 2008, 72–73)

Znan Budov rek je bil, da je vsak od nas rezultat tega, kar mislimo. Budistična filozofija se lepo sklada z zakonom privlačnosti s poudarjanjem pravih misli, govora in dejanj. Prave misli niso naravnane k škodovanju drugim in niso negativne ne do drugih ne do sebe. Namesto tega budizem poudarja dobre misli, ljubezen, veselje in hvaležnost. Govorjenje nikoli ne sme biti kritično, kruto, zlonamerno, namesto tega bi moralo biti prijazno, resnicoljubno in primerno času in prostoru. Treba je biti hvaležen za vse, kar imaš (Lester 2008, 75–76). »V budizmu je poudarek na prizadevanju, da bi kar najmanj škodili z mislijo, besedo in dejanjem.« (Partridge 2009, 210)

⁶ Privlačnost je lastnost telesa, da deluje na drugo telo s privlačno silo (SSKJ 2008).

⁷ Po Eglju (1998, 92–94) je misel nihanje oziroma energija. »Človek je oddajnik, ki iz sebe neprestano pošilja misli. Vsaka misel ima energijski potencial – z vsako mislijo ustvarjamo energije, ki se nikoli ne izgubijo in težijo k uresničitvi. Dosledno pozitivno, optimistično mišljenje ima trdno fizikalno ozadje. To so energije, ki človeka vodijo k pozitivnim rezultatom.« Ker energije ni mogoče izničiti, tudi nobene misli ni mogoče izničiti.

Moralnost je trdna, skalna podlaga budistične poti. »Človek je povezan z drugimi. Kar je dobro za druge, je dobro zame. Česar naj ne bi storili meni, ne storim drugemu.« (Partridge 2009, 201)

Zaratustrov nauk poudarja osebno religijo. Vsak človek je osebno odgovoren pri izbiranju med dobrim in zlom. Po svoji uporabi svobodne volje bodo sojeni v onstranstvu. Tisti, pri katerih bo teža dobrih misli, besed in dejanj večja od zlih, bodo šli v nebesa, ne glede na družbeni položaj; tisti, pri katerih bo teža zlih misli, besed in dejanj večja od dobrih, pa bodo šli v pekel, spet ne glede na družbeni položaj (Partridge 2009, 243).

Freitag (1992, 201) pravi, da edinega Boga, ki obstaja, vsak najde samo v sebi.

Stari Grki so imeli veliko šol, ki so se ukvarjale z mišljenjem. Aristotel je menil, da je sreča človekov najvišji cilj (Musek 2010, 285). Sokrat je zagovarjal samospoznanje kot pot k sreči. Platon je verjel, da najdeš srečo z iskanjem globljega pomena. Epikurejci so trdili, da dosežeš srečo s preprostimi užitki. Stoiki so verjeli, da ostaneš srečen z objektivnim in razumnim delovanjem (Wikipedia 2013b).

Kršćanstvo je v srednjem veku učilo, da bomo srečo našli šele v posmrtnem življenju (Wikipedia 2013b).

Če strnemo, gre pri religiji torej za dve stvari: po eni strani pomeni neko upanje, pozitivnost, vero v neko višjo silo, ki nam bo pomagala prebroditi težave. Po drugi strani pa religija lahko vzbuja tudi strah pri ljudeh – če bodo na tem svetu naredili preveč grehov, bodo po smrti kaznovani, kar pa ponovno lahko vodi k pozitivnemu vedenju na »tem svetu«.

Na tem mestu bi omenili še »zlato pravilo«, ki se na tak ali drugačen način pojavlja v večini svetovnih religij in pravi: »Drugim želi to, kar želiš, da bi drugi želeli tebi.«

Murphy (2009, 133) pravi, da imajo sodobni psihologi to pravilo za temeljni dejavnik v razvoju zdravih medsebojnih odnosov.

Zlato pravilo je naslov 12. odlomka 7. poglavja Evangelija po Mateju: »Tako torej vse, kar hočete, da bi ljudje storili vam, tudi vi storite njim! To je namreč postava in preroki.« (Murphy 2009, 134)

Približno pet stoletij pred Jezusom je na Kitajskem živel filozof Konfucij. Poglavitno načelo njegove filozofije po Murphyju (2009, 134) je, »da je človekova najpomembnejša dolžnost na Zemlji, da se uči od narave in živi v sozvočju z okoljem, s sabo in z drugimi.« Konfucija so razburjali nesreča, revščina, nepoštenost in zapravljalnost vlade. Sklenil je, da je rešitev za vse te težave etični kodeks, ki se začne s posameznikom. Ko izboljša vedenje posameznik, ga izboljšajo tudi njegova družina, skupnost in vlada ter postanejo moralno čisti in močni.

Konfucij je bil prvi, ki je izrazil zlato pravilo, čeprav v nikalni obliki. »Ne želi drugim tega, česar ne želiš, da bi drugi želeli tebi.« (Murphy 2009, 134, 135)

Zlato pravilo se kot rdeča nit vleče skozi vse pomembne filozofije in vere. Čeprav ni izraženo s popolnoma enakimi besedami, je misel vedno enaka – z drugimi ravnajmo tako, kakor želimo, da drugi ravnajo z nami (Murphy 2009, 138).

2.1.1 Teoretiki v obdobju od konca 19. stoletja do osemdesetih let 20. stoletja

Pozitivno mišljenje se je po Musterjevi (2006) začelo v Ameriki med veliko finančno krizo v prvi polovici 20. stoletja.⁸ Ljudje so izgubili prihranke, podjetja so se zapirala in nezaposlenost je narasla do 25 %. Sredi krize sta avtorja knjig o pozitivnem mišljenju objubljal, da se bo vse spremenilo. To sta bila po Musterjevi Dale Carnegie s knjigo »How to Win Friends and Influence People« (1936) in Napoleon Hill s knjigo »Think and Grow Rich« (1937). Njuni knjigi sta bili veliki prodajni uspešnici v poslovnem svetu. Lastniki podjetij so kupovali knjige in jih delili med zaposlene. Knjiga »How to Win Friend and Influence People« je ponujala napotke, kako delati z ljudmi v poslovnem svetu. Podobno je pisal tudi Hill v svoji knjigi »Think and Grow Rich«, vendar je dodal tezo, da imajo misli moč za ustvarjanje realnosti. Do takrat ljudje izven molitve in religije mislim niso pripisovali moči. Hill pa je razlagal, da »je pozitivno mišljenje glavni tok družbe in da se ga vsak človek (pripadnik katerekoli religije ali pa neveren človek) lahko nauči uporabljati. Dale Carnegie in Napoleon Hill sta tako poskušala dvigniti ameriškega duha in naučiti ljudi, kako igrati igro kapitalizma pošteno in z navdušenjem.« (Muster 2006, 1)

Musterjeva (2006, 13) pravi, da »pozitivno mišljenje ni predmet verskega prepričanja, ampak znanost o zaznavi in kontroliranju lastnega stanja uma. Kljub temu, da gre za sekularno⁹ idejo, ima religiozne in mistične¹⁰ osnove.«

Zakaj so Američani tako zelo prevzeli idejo o pozitivnem mišljenju? Po Ehrenreichovi (2009, 74) so priseljenci iz prenaseljene Evrope prihajali v »nov« svet, poln priložnosti in potencialnega bogastva, in v takem svetu ni bilo prostora za pesimizem. »Kalvinizem«,¹¹ ki so

⁸ Po prvi svetovni vojni so ZDA postale največja gospodarska in politična sila na svetu in so pomagale po vojni oslabilni Evropi. Po veliki gospodarski rasti pa je v ZDA sledila recesija. Veliko zadolževanje podjetij in posameznikov je v ZDA izzvalo nelikvidnost bank, ki so v poznih dvajsetih letih začele propadati, posledično so začela propadati tudi podjetja. Gospodarska rast se je ustavila, leta 1929 je kriza zavlada tudi na borznih trgih. Vrednost delnic na newyorški borzi je začela naglo padati. 29. oktobra 1929 je prišlo do zloma newyorške borze (Wikipedia 2014g).

⁹ Sekularno pomeni posvetno, necerkveno (Verbinc 1997, 640).

¹⁰ Mistično (gr. *mystikos* skrivnosten) pomeni skrivnostno, čudno, razumu nedostopno (Verbinc 1997, 458).

¹¹ Kalvinizem je ena glavnih vej protestantizma. Njen začetnik je bil Jean Kalvin, švicarski duhovnik (Wikipedia 2014c).

ga s seboj prinesli priseljenci, bi lahko opisali kot sistem družbeno določene depresije (Ehrenreich 2009, 74).

Večina avtorjev v tem času govori o »zakonu privlačnosti« (»The Law of Attraction«), ki pravi, da s pomočjo misli privlačimo k sebi stvari, dogodke in ljudi. Zato je pomembno, da so naše misli pozitivne.

Pri »zakonu privlačnosti« gre za prepričanje, da enako privlači enako. Z usmeritvijo na pozitivne in negativne misli lahko vsak ustvari pozitivne in negativne rezultate. Prepričanje temelji na ideji, da so ljudje in njihove misli sestavljene iz »čiste energije«, in na prepričanju, da enaka energija¹² privlači enako (Wikipedia 2013a).

Wattles¹³ (2011, 26) pravi, da »obstaja miselna substanca, iz katere so narejene vse stvari. Človek je miselni center. Sam ima moč s svojimi mislimi nadzorovati svoje funkcioniranje.«

Po Wattlesu (2011, 30) lahko človek z mislimi sproži nastajanje stvari, o katerih razmišlja. »Da bi to lahko storil, mora človek preiti iz tekmovalnega v ustvarjalno mišljenje. Ustvariti mora jasno mentalno sliko stvari, ki jih hoče imeti. In to sliko mora ohranjati v svojih mislih s trdno namero, da bo dobil, kar hoče imeti.« (Wattles 2011, 72)

Nekateri avtorji trdijo, da samo s pomočjo pozitivnih misli človek privlači k sebi pozitivne stvari, ki pridejo same od sebe. Vendar samo misli niso dovolj, potrebna je tudi aktivnost. Tudi Wattles (2011, 75) pravi, da se ne smemo zanašati samo na mišljenje, pomembno je tudi osebno delovanje. Z mislijo pride stvar, ki jo hočeš, k tebi. Z delovanjem jo sprejmeš. Delovati je treba v sedanjosti in pozabiti na preteklost in tudi prihodnost, ki je še ni tu (Wattles 2011, 76).

Atkinson (2007, 7) v svoji knjigi »Mind Power«¹⁴ trdi, da »v naravi obstaja dinamično mentalno načelo, moč uma, ki prežema vse vesolje. Moč uma je živa sila, ki omogoča živim stvarem, da delujejo in se gibljejo.« Atkinsonovo (2007, 10) mnenje je, da sta življenje in moč uma vedno skupaj. »Ni življenja brez uma ali moči uma in ni uma ali moči uma brez življenja.«

»Ko razmišljamo, pošiljamo navzven vibracije.¹⁵ Teh vibracij se ne da občutiti z našimi petimi čutili, ni dokaza, da obstajajo. Miselnih vibracij ne moremo videti, slišati, okusiti,

¹² Energija je ena osnovnih fizikalnih količin in je povezana s sposobnostjo opravljanja dela in/ali vira toplote. Poimenovanje izhaja iz starogrškega »*energeia*« – dejavnost oziroma »*energōs*« – dejaven, delaven. Po zakonu o ohranitvi energije se energija ne more ustvariti ali uničiti, ampak se skupna energija sistema spremeni natanko za prejeto ali oddano delo ali toploto (Wikipedia 2014b).

¹³ »Financial Success Through Creative Thought«, 1915.

¹⁴ »Mind Power«, 1912.

¹⁵ Vibracija je kratek, hiter nihaj, tresljaj (SSKJ 2008).

vohati ali se jih dotakniti. Obstajajo tudi zvočni valovi, ki jih nobeno človeško uho ne more zaznati, in barvni valovi, ki jih človeško oko ne more zaznati.« (Atkinson¹⁶ 2009b, 4)

»Energijo misli lahko uporabljamo tako kot druge vrste energije. Z mislimi pošiljamo v okolje močne vibracije. Valovi naših misli vplivajo na nas same in na druge. Privlačijo k nam misli drugih, okoliščine, ljudi, stvari ... Podobno privlači podobno.« (Atkinson 2009b, 3, 4)

Kojc (1998, 23) v svoji knjigi »Učbenik življenja«¹⁷ pravi, da je misel zdravilo. Žalostne misli, čemernost, melanholija, obup, depresija, odpor do sveta, ljudomrzništvo človeka tudi telesno potlačijo: napravijo hojo okorno, gubajo čelo, ovirajo prebavo, jemljejo telesno moč in hromijo dejavnost (Kojc 1998, 22).

»Smeh sodi k vsekakor najučinkovitejšim sredstvom, s katerimi krepi narava naše telo. Pogoj, da se smejemo res od srca, so vselej le prešerne in vesele misli.« (Kojc 1998, 24)

Kojc (1998, 41) pravi, da današnji človek koraka v novo, srečnejšo dobo – v čas poduhovljenja, višje vednosti. Spoznava, da z lastnim mišljenjem določa svojo usodo.

Ehrenreichova (2009, 96) pravi, da je od sredine 20. stoletja naprej pozitivno mišljenje postalo na neki način »obveznost« vseh odraslih Američanov.

Peale (1952)¹⁸ v svoji knjigi »The Power of Positive Thinking« trdi, da človek lahko doseže neverjetne rezultate, če vizualizira,¹⁹ verjame in veruje, da božja moč deluje v njihovem življenju (Lester 2008, 5). Po Pealu (1990, 42) je osnovna resnica, da je »naše telesno stanje v veliki meri določeno z našim čustvenim stanjem in da naše čustveno stanje uravnavajo naše misli«.

»Okoliščine, v katerih se človek znajde, so ogledalo, ki odseva njegove misli, čustva in prepričanja« (Murphy 2010, 53). Človek postane to, o čemer razmišlja ves dan, njegova osebnost pa je skupek njegovih misli, čustev, mnenj, prepričanj, stvari, ki so mu jih starši vcepili v otroštvu, in vpliva okolja med odraščanjem (Murphy 2010, 67).

»Želje²⁰ so gonilo neskončnega. Govorijo nam, da bomo živeli bolj polno in srečnejše življenje, če jih bomo sprejeli. Ljudje brez želja in pričakovanja koristi ali dobička ne naredijo ničesar, kar bi pripomoglo k napredku sveta. Želje so ustvarjalna moč, ki jo moramo usmerjati

¹⁶ »Thought Vibration or the Law of Attraction in the Thought World«, 1906.

¹⁷ »Das Lehrbuch des Lebens«, 1935.

¹⁸ Metodistični duhovnik Norman Vincent Peale je postal s knjigo »The Power of Positive Thinking« najuspešnejši guru za samopomoč po Dalu Carnegiejju. V svojem delu je dokazoval, da imajo kristjani prednost že v startu, saj je Bog z njimi. Eden od Pealovih sodobnih »dvojnikov« je Stephen Covey, pobožen mormon (Wheen 2007, 47).

¹⁹ Vizualizacija pomeni vidno predstavo tistega, kar si želimo (Urbanija 2011, 5).

²⁰ Želja je čustvena potreba po čem (SSKJ 2008).

preudarno. Če se duševno in čustveno vživite v zamisel, jo bo podzavest uresničila.« (Murphy 2009, 53)

Tudi Napoleon Hill (2007, 14) v svoji knjigi »Think and Grow Rich« pravi, da je želja »začetna točka vseh uspehov«. Pomembno je verjeti vase in v ta uspeh, uporabljati domišljijo, vizualizirati cilj, znanje, planirati delo za doseg cilja, vztrajati na poti do cilja.

Peale (1992, 136) pravi, da si moramo najprej postaviti natančno določen cilj. Vedeti moramo, kaj hočemo, kam hočemo in kakšni hočemo postati. Izbranemu cilju posvečamo samo pozitivne misli. »Kdor negativno razmišlja o svojem cilju, sprošča rušilne sile, ki ga lahko spodnesejo in uničijo. Če v svojem okolju sejemo negativne misli, se bo svet okoli nas negativno odzval. To je zakon privlačnosti sil. Podobno se privlači. Ljudi s podobnim mišljenjem združuje naravna privlačnost.« (Peale 1992, 136)

Človek, ki pozitivno razmišlja, v okolje izžareva optimistične pozitivne misli in svet okoli njega se zato odziva pozitivno. Na podlagi zakona privlačnosti sil takšna oseba izzove pozitivne izide. Ves čas ravna tako in pri tem vztraja. Zmeraj zaupa in vztraja pri svoji veri. Nikoli ne popusti in odstopi. V vsak napor vloži vse svoje pozitivno zaupanje in dejavnost. In kakšen je izid? Zmore, ker to verjame. Sanje se zares uresničijo, cilji so doseženi, čudeži se dogajajo (Peale 1992, 136–137).

Hill in Ritt (2009, 11) govorita o pozitivni miselni naravnosti, ki je »pravilni miselni odziv na katere koli čutne dražljaje«. Kadar je nekdo pozitivno miselno naravnan, je zadovoljen sam s seboj – in z drugimi.

Pri pozitivni miselni naravnosti ne gre samo za optimizem, ampak je to štiridelni proces, ki vključuje (Hill in Ritt 2009, 14):

- pošten in uravnotežen način razmišljanja,
- zavestno usmerjenost v uspeh,
- celovito življenjsko filozofijo in
- sposobnost izpeljati pravilna dejanja.

Napoleon Hill (Hill in Ritt 2009, 17) je pozitivno miselno naravnost definiral takole: »To je samozavestno, pošteno in konstruktivno stanje duha, ki ga posameznik zgradi in vzdržuje s pomočjo njemu lastnih metod, lastne volje in samostojno zastavljenih ciljev.«

W. Clement Stone²¹ (po Hill in Ritt 2009, 17) je dodal: »Pozitivna miselna naravnost je pravilno pošteno razmišljanje, dejanje ali odziv na dano situacijo ali sklop okoliščin, to se pravi razmišljanje in dejanja, ki ne kršijo niti Božjih zakonov niti pravice soljudi.«

²¹ Primarni vir ni naveden.

Pozitivno miselno naravnost je treba razviti in jo uporabljati. Ljudje, ki ne razvijejo pozitivne miselne naravnosti do življenja in dela, postanejo nesrečni. Pri nekaterih se celo pojavijo psihosomatske zdravstvene težave ali pa imajo živčne zlome, ko jih preplavijo življenjske težave. Vsak od njih pa svojo bedo razširi še na svoje bližnje in sodelavce (Hill in Ritt 2009, 18).

Hill (Hill in Ritt 2009, 137) je rekel: »Če si nekaj zamislite in v to verjamete, potem lahko to s pomočjo pozitivne miselne naravnosti uresničite.«

Tudi Carnegie (1993, 191) trdi, da si z mislimi ustvarjamo življenje – tako kot mislimo, tako živimo. Torej si lahko tudi spremenimo življenje, če spremenimo misli.

Na tem mestu bi omenili tudi pomen psihoanalize Freuda in Junga za pozitivno mišljenje. »Psihoanaliza temelji na Freudovem odkritju nezavednega (v začetku 20. stoletja), ki vpliva na naše vedenje, čustva, misli, način vstopanja v medosebne odnose itd. Psihoanalitiki verjamejo, da v ozadju psihičnih težav ležijo konflikti in vzorci vedenja in mišljenja, ki se jih ne zavedamo. Psihoanalitična obravnava je usmerjena na prepoznavanje in razumevanje nezavednih pomenov in ostankov pretekle osebne izkušnje, ki vpliva na aktualne vedenjske vzorce.« (Varjačić Rajko b. l.) Musterjeva (2006, 7) pravi, da je »zahodna« psihologija zrasla na delu Sigmunda Freuda.

Carl Gustav Jung je bil Freudov študent. Med drugim je raziskoval tudi ideje »Nove misli« in jim dal legitimnost na področju klinične psihologije (Muster 2006, 15). Jung je med drugim tudi zbiral knjige o alkimiji²² iz 16. stoletja. Kar deset let se je ukvarjal s študijem in interpretacijo teh knjig. Alkimisti se ukvarjajo z vprašanjem, kako spremeniti kovino v zlato. Jung pa je rekel, da je to samo metafora za spreminjanje psihične slabosti v psihično moč (Muster 2006, 8).

Po zaslugi Junga je »avtosugestija«²³ postala splošno sprejeta v psihologiji (Muster 2006, 9).

Freudove analize so poudarjale osredotočanje na preteklost, moderna psihologija pa se ukvarja s sedanostjo, da bi izboljšala vedenje, postavila cilje in spremenila slabe navade. Skoraj vse veje psihologije se ukvarjajo z vzorci razmišljanja. Tudi humanistična²⁴ psihologija, ki so jo zagovarjali Carl Rogers, Abraham Maslow, Alfred Adler in drugi, se je

²² Alkimija je skrivnostna veda, kemija srednjega veka, ki je iskala čudežni »kamen modrih«, da bi z njim spreminjala manj vredne kovine v zlato, ali »življenjski napoj« za podaljšanje življenja (Verbinc 1997, 41).

²³ Avtosugestija – samovplivanje, vpliv lastnih, večinoma lažnih predstav na mišljenje (Verbinc 1997, 78).

²⁴ Humanistična psihologija je smer v psihologiji osebnosti, ki se je razvila v ZDA. Poudarja (v nasprotju s psihoanalizo in behaviorizmom) nujnost samouresničevanja človeka kot integrirane, stabilne, ustvarjalne osebnosti. Glavni predstavniki so: Buehler, Maslow in Rogers (Pogačnik 2006, 1620).

skladala s filozofijo pozitivnega mišljenja. Tudi kognitivno-vedenjska terapija²⁵ se je pri zdravljenju fobij ukvarjala s spreminjanjem miselnih vzorcev. Praktično vse knjige za samopomoč vključujejo vidike pozitivnega mišljenja (Muster 2006, 11).

Nekateri avtorji, npr. Murphy in Peale, močno poudarjajo vero in molitev kot sredstvo za doseg svojih ciljev. S pomočjo pozitivnih misli, vizualizacije, afirmacij²⁶ in vere v Boga oziroma nekoga višjega pridemo do zelenih rezultatov, saj nam ta »vsemogočni« pomaga, če le dovolj zaupamo, verjamemo in verujemo.

Skupna točka večine avtorjev in piscev (Atkinson, Hill, Murphy in drugi) o pozitivnem mišljenju konec 19. stoletja in v prvi polovici 20. stoletja je zakon privlačnosti, ki pravi, da z mislimi privlačimo k sebi bodisi pozitivne ali negativne stvari, odnose. Nekateri so prepričani, da so misli dovolj, saj so misli energija. Torej če razmišljamo pozitivno, bodo dobre stvari, ki si jih želimo, kar same prišle k nam. Vendar po Wattlesu (2011) misli o določeni stvari, cilju ... niso dovolj, treba je tudi ukrepati, delati v skladu s svojim ciljem in proti cilju. Torej če nam na poti do cilja pridejo naproti težave, ovire, nam pozitivno mišljenje pomaga, da vztrajamo na poti in nadaljujemo proti cilju. Če razmišljamo negativno, lahko odnehamo na poti do cilja. Ko premagamo težavo in se iz nje nekaj naučimo, se razvijamo.

Avtorji torej poudarjajo zakon privlačnosti, ki je zelo močan zakon. Glede na svoje misli privlačimo k sebi tudi ljudi. Kakršni smo mi, so običajno tudi naši prijatelji: pozitivni, ki v vsaki stvari, tudi negativni, najdejo nekaj pozitivnega, kar žene naprej, ali negativni in zagrenjeni, ki v vsaki še tako dobri stvari najdejo nekaj negativnega.

Poudarek na zakonu privlačnosti se nadaljuje tudi še v začetek 21. stoletja.

2.1.2 Nekateri teoretiki v »post modernem« obdobju

Dandanes se povsod srečujemo z negativnostjo. Predvsem v medijih močno prevladujejo negativne novice nad le peščico pozitivnih. Prav zaradi te negativnosti, pesimizma, depresij ... se srečujemo s »poplavo« knjig za samopomoč, ki so večinoma vezane na pozitivno mišljenje, na zakon privlačnosti.

Po Ehrenreichovi (2009, 6) se je pozitivno mišljenje krepilo v Ameriki in je na neki način vstopilo v »simbiotski odnos z ameriškim kapitalizmom«. Predvsem je postalo pomembno s »pozanim« ali potrošniškim kapitalizmom, ko se je krepila posameznikova želja po rasti in po več. Potrošniška kultura opogumlja posameznike, da želijo vedno več: večje avtomobile, večje hiše, televizije, telefone ..., in pozitivno mišljenje jim je govorilo, da lahko dobijo vse, če si le želijo in se bodo potrudili, da to dobijo (Ehrenreich 2009, 7).

²⁵ Več o kognitivno-vedenjski terapiji na strani 22.

²⁶ Afirmacija pomeni trditev (SSKJ 2008).

Ehrenreichova (2009, 4) pravi, da je pozitivnost v Ameriki del ideologije – način, kako Američani razlagajo svet in mislijo, da bi morali funkcionirati v njem. Pozitivnost je v Ameriki normativ (Ehrenreich 2009, 195).

»Če je torej optimizem ključ do uspeha in če lahko dosežeš optimistične obete za prihodnost skozi pozitivno mišljenje, potem ni opravičila za neuspeh. Gre za osebno odgovornost: če tvoj posel propade, je to zato, ker se nisi dovolj potrudil, nisi verjel dovolj trdno v uspeh.« (Ehrenreich 2009, 8) Tak neuspeh lahko človeka pahne v depresijo. Da bi se dvignil iz depresije, potrebuje pomoč v obliki knjig za samopomoč, različnih delavnic ipd.

Ob prehodu v 21. stoletje se zdi, da je ameriški optimizem dosegel velike razsežnosti. Promocija pozitivnega mišljenja je postala prava manjša industrija z velikim številom knjig, DVD-jev in drugih produktov ter motivacijskih govornikov, trenerjev in psihologov.²⁷ Finančna negotovost srednjega razreda je privedla do potrebe po branju teh knjig in poslušanju predavanj (Ehrenreich 2009, 9).

Ena izmed avtoric knjig za samopomoč je Louise Hay (1995), ki pravi, da se »v našem življenju vse začne z mislijo. Vse dogodke v življenju ustvarjajo naše misli (Hay 1994, 18). Vse, kar se nam zgodi, je samo zunanji efekt notranjih misli. Vsaka misel, ki jo mislimo, ustvarja našo prihodnost.« (Hay 1995)

»S svojimi mislimi privabimo kreativno energijo iz univerzuma oziroma vesolja. Vso energijo je treba usmeriti k cilju, ki nam bo prinesel zadovoljstvo.« (Hicks in Hicks 2008, 6–7)

Tudi Harrington (2010, 5) piše o zakonu privlačnosti, za katerega pravi, da je »najmogočnejša zakonitost v celotnem vesolju.« Vsa večja verstva sveta zagovarjajo to razmišljanje, med njimi hinduizem, judovstvo, krščanstvo, budizem in islam (Harrington 2010, 6).

Ko so vibracije, ki jih človek oddaja, povsem usklajene s tem, o čemer razmišlja, ustvari močno magnetno privlačnost – podobno se privlači. Človekove misli ustvarjajo privlačnost. Misli so moč, energija, magnet. (Harrington 2010, 9, 31)

Tudi Rhonda Byrne je avtorica več knjig o pozitivnem mišljenju in zakonu privlačnosti. Njene najbolj znane knjige so: »Skrivnost« (»The Secret«), »Moč« (»The Power«) in Čarobnost (»The Magic«). V knjigi »Skrivnost« (Byrne 2011, 3) pravi, da »ima vsak v sebi magnetno moč, ki je močnejša od česar koli na tem svetu; ta neizmerna magnetna moč izžareva skozi misli. Zakon privlačnosti pravi, da se podobne stvari privlačijo.«

²⁷ Po Wheenu (2007, 51–52) so izdaje za samopomoč obrnile 560 milijonov dolarjev letno, glede na raziskave podjetja Marketdata Enterprises pa je celotni prihodek »industrije za samopomoč« v ZDA – od seminarjev, individualnih inštrukcij, cedejev in videov – dosegel 2,48 milijarde dolarjev. Saleclove (2012, 28) pravi, da je v obdobju med letoma 1972 in 2000 v ZDA kupilo knjigo za samopomoč med 33 in 50 odstotkov Američanov.

Če se nekdo počuti slabo, je to zato, ker se v njem porajajo misli, ki sprožijo slabo počutje. Če pa se počuti dobro, je to zato, ker so take tudi njegove misli, in z veliko močjo privlači k sebi še več dobrih stvari (Byrne 2011, 31, 33).

Schwartz (1998, 18) trdi, da je človek proizvod lastnih misli. Tudi Egli (1998, 77) pravi, da je svet to, kar o njem misliš.

Po Risu (2012, 82) je pomembno, da misli ne izključujejo čustev,²⁸ ampak jih na ustrezen način in v pravi meri vključujejo v kognitivne²⁹ procese. »V življenju je včasih potrebna velika čustvenost, spet drugič pa jasna razumnost. Modrost je v tem, da se naučimo uporabljati vsako ob svojem času. Misli brez emocij ne obstajajo, kajti naš sistem je prepreden s čustvenimi vezmi, po drugi strani pa obstaja zelo malo čustev brez spoznavne komponente.« (Riso 2012, 82)

»Osebno koherenco³⁰ dosežemo, ko so naše misli, ravnanja in občutenja usklajeni. Takrat te tri ravni delujejo skupaj in v solidarnosti druga do druge.« (Riso 2012, 113–114) Tudi Trkovnikova (1998, 11) trdi, da naj bodo naše misli, besede ter dejanja med seboj skladni, vse troje pa v soglasju z našimi čustvi.

Po Trkovnikovi (1998, 37) je človek prepričan, da je razum največ, kar je lahko dosegel. Pravi si: »Saj sem vendar intelektualec, razumski človek, čustva in srčna dobrota ne spadajo v poslovni svet, ne ustvarjajo profita.« Ta enostranskost se je pri sodobnem človeku razvijala z načinom izobraževanja in življenja. Večji pomen dajemo razumu kot pa srčnosti, čutnosti in kreativnosti (Trkovnik 1998, 37).

Čeprav ni trdnih dokazov, je zelo verjetno, da so bile pred tisoč leti misli naših prednikov manj izprijene ter bolj svobodne in zdrave, kot so naše danes. Morda je med procesom oddaljevanja od narave in vstopanja v kulturo civilizacije in tehnologije naš »pravični« boj za preživetje (hranjenje, razmnoževanje, zasedba prostora) dal prostor drugačni vrsti bojevanja, bolj usmerjenega k zadovoljevanju duševnih potreb z dvomljivo vrednostjo prilagajanja. V nekem trenutku smo iz samozavedanja prešli na samopoveličevanje. (Riso 2012, 46)

Riso (2012, 91) pravi, da ljudi ne bi smeli vrednotiti po tem, kar imajo, temveč po tem, kar so. »Zahodna kultura se vrti okoli treh ključnih vrednot: moč, ugled in družbeni položaj. To pomeni, da smo prijaznejši in spoštljivejši do oseb, ki imajo te vrednote ali vsaj eno od njih. Ne obnašamo se enako do preprostega človeka kot do vplivneža, revežev ne obravnavamo enako kot bogate. Imeti je vrednota.« (Riso 2012, 91)

²⁸ Čustveno razmišljanje se pojavi, kadar posameznik verjame, da so njegovi občutki ali čustva pravi pokazatelj resničnosti. Objektivna dejstva se umaknejo in dajo prostor emocijam (Riso 2012, 83).

²⁹ Kognitiven je pridevnik od kognicija, nekaj, kar se nanaša na kognicijo (lat. *cognitio* iz *cognoscere* – preiskati, priznati). Kognicija pomeni spoznavanje, zaznavanje, spoznanje, znanje (Verbinc 1997, 351).

³⁰ Koherenca pomeni sovisnost, medsebojno vez, povezanost (Verbinc 1997, 351).

Pri izbiri cilja loči Fromm (2011, 386) dve temeljni življenjski usmeritvi: k imeti ali k biti. Sorazmerna prevlada ene ali druge usmeritve določa značaj posameznika in družbe, določa način človekovega mišljenja, čustvovanja in delovanja ter osnovni slog njegovega življenja. Značajska usmerjenost k imeti se kaže kot samoljubje in sebičnost, težnja k biti pa kot ustvarjalnost, nesebičnost, dobrotu, sočutje, vzajemnost in ljubezen.

Po Trkovnikovi (1998, 93) je pomembno, da dosežemo ravnovesje med eksistenco imeti in eksistenco biti. »Če nam je res uspelo povezati in živeti vrednoti imeti in biti, se to kaže v naši sreči, preprostosti, hvaležnosti, sprejemanju, razumevanju in spoštovanju.«

Pri usmerjenosti k posedovanju je geslo: »Sem, kar imam.« Ko to usmerjenost premagamo, se glasi: »Sem, kar delam, ustvarjam« (v pomenu neodtujene dejavnosti), lahko pa tudi preprosto: »Sem, kar sem.« (Fromm 2011, 383)

»Ko se obnašamo po načelih našega biti, ne tekmujemo z nikomer niti ne čutimo potrebe po razglašanju svojih osebnih rekordov in se ne šopirimo z ničimer. Takrat čutimo resnično srečo in zadoščenje, ki je samo sebi dovolj. Takrat lahko rečemo, da smo pristni.« (Riso 2012, 92)

Po Trkovnikovi (1998, 15) je pomembno, da živimo v trenutku sedanjosti. Ne oziramo se zato več na preteklost, kakršna koli je že bila, in jo v celoti sprejemamo. Kako bo naše življenje potekalo v tem trenutku in naprej, o tem odločamo le sami.

»Pozitivni pol gradi in spodbuja, negativni uči in usmerja. Zato naj negativni pol postane izhodišče. To pomeni, da se ob zavedanju negativnosti v nekem trenutku ali ob negativnem rezultatu že začnemo učiti iz samega sebe.« (Trkovnik 1998, 16)

Najpomembnejše vprašanje človekovega življenja je iskanje in izbira življenjskega cilja. »Cilj vseh živih bitij, tudi človeka, je isti: čim popolnejša rast, razvoj, zorenje, plodnost in s tem ohranjanje življenja. Človek je obdarjen z razumom in svobodo izbire, da sam išče in izbira cilje.« (Fromm 2011, 385)

Po Freitagu (1992, 118) je najboljša pot, da dosežemo neki cilj, jasna predstava o cilju.

Štrukelj (2011, 386) pravi, da se sodobni človek peha za užitki, zabavo, denarjem, uspehom, imetjem, položajem, ugledom, slavo. Zanj je pomembno vse, razen njegovega življenja in njega samega: skrbi za vse, razen za samoizpolnitev.

Fromm (2011, 183) meni, da »gre v zahodnem (meščanskem) svetu 20. stoletja za globoko krizo racionalne vere in upanja. Če zahodna civilizacija ne bo sposobna ustvariti renesanse humanizma, v kateri ne bosta središčni problem proizvodnja in poraba, pač pa popoln razvoj človečnosti, jo čaka usoda številnih drugih civilizacij.«

Ideal sreče ne obstaja. Sreča, kot jo danes poznamo v zahodni industrijski družbi, pomeni željo, da bi v neskončnost vzdrževali stanje užitka. Nekateri temu rečejo tudi nebesa ali nirvana. Živimo v iluziji, da zmoremo ustvariti svet večnega ugodja, kjer ne bi bilo frustracije in kjer bi imeli popoln nadzor nad življenjem. Zaradi podobnih prepričanj končamo kot sužnji sreče, ki je nikoli ne bomo mogli doseči. Taka sreča je bolj breme kot opora. Veliko bolj smotrno in praktično bi bilo, če bi srečo umestili v tukaj in zdaj – v sedanjosti. To pomeni, da smo srečni, ko počnemo to, kar s srcem delamo, da si želimo, kar imamo, da uživamo v tem, kar nam ne manjka. (Riso 2012, 120)

2.2 Izhodišča za teorije o pozitivnem mišljenju

Ideja »pozitivno mišljenje« je po Musterjevi (2006, 14) nastala na podlagi gibanja »Nova misel«³¹ (»New Thought«) konec 19. stoletja. Pozitivna psihologija, ki se je začela razvijati konec 20. stoletja je dala še večji pomen pozitivnemu razmišljanju in optimizmu.

2.2.1 Gibanje »Nova misel«in pozitivno mišljenje

Po Ehrenreichovi (2009, 85) naj bi bila začetnika gibanja »New Thought« Quimby in Bakerjeva, ki je celo ustanovila svojo religijo – »Christian Science«. Pripadniki te religije trdijo, da lahko misli zdravijo ali povzročajo bolezni (Muster 2006, 4). Pravijo tudi, da ni materialnega sveta, samo misli, razum, duh, dobroti in ljubezni. To gibanje je ponujalo mnogo več kot samo nov pristop k zdravljenju, bilo je popolnoma nova pot do videnja sveta (Ehrenreich 2009, 74, 87).

Atkinson³² (2009a) trdi, da korenine gibanja segajo daleč nazaj k najstarejšim filozofom Indije (5000 let nazaj), Grčije (2500 let nazaj), k Barkeleyju, Heglu, Kantu in njihovim sledilcem. Gibanje je povezano tudi s »transcendentalizmom«,³³ ki se je pojavil v Ameriki okoli leta 1800 do 1825. Tudi ideja »mislnega zdravljenja« (»Mental Healing«) ali »Nove psihologije« (»New Psychology«³⁴) je prišla v ospredje v tem času. Ta dva tokova sta se po Townovi združila v eno duhovno gibanje, ki so ga imenovali »New Thought« (Atkinson 2009a).

³¹ Več o tem v poglavju 2.2.1.

³² »New Thought: Its History and Principles«, 1901.

³³ Transcendentalizem (lat. *transcendens* pomeni nadčuten, čutom in čutnemu spoznanju nedostopen, zunaj meja izkušnje in praktičnega spoznanja (Verbinc 1997, 723)) je religiozno-filozofsko gibanje, ki se je razvilo v Ameriki v začetku 19. stoletja in je pomenilo prvo ugledno ameriško intelektualno gibanje. Predstavniki tega gibanja so poudarjali pomembnost moči uma za zdravljenje bolezni. Poudarjali so tudi individualizem. Vodja gibanja je bil Ralph Waldo Emerson (Wikipedia 2014f in Atkinson 2009a, 11).

³⁴ Predstavniki gibanja »Nova psihologija« (»New Psychology«) so trdili da: 1. ima um »direkten in pozitiven vpliv na telo; zdravje in bolezni sta odvisna od stanja uma«; 2. ima um »skrito moč, ki je sposobna razvoja«; 3. »se lahko ljudje z urjenjem uma popolnoma spremenijo.« (Atkinson 2009a, 9)

Po Atkinsonu (2009a, 20, 21) je novo pri gibanju »Nova misel« praktična aplikacija starih resnic. Gibanje informira ljudi, kako lahko postanejo zdravi, srečni in uspešni.

Atkinson (2009a, 10) pravi, da je gibanje »New Thought«, nova religiozna filozofija (»religio-philosophy«). Ljudi, ki so verjeli v to »Novo misel«, je sprva privlačila obljuba ozdravitve telesnih bolezni, kasneje pa so sprejeli vso filozofijo »Nove misli«.

Atkinson (2009a, 14) trdi, da »Nova misel« ni organizacija, ampak miselni odnos (»Mental Attitude«).

Med začetnike oziroma ustanovitelje gibanja spada Prentice Mulford, ki je leta 1889 napisal knjigo »Thoughts are things«. To knjigo so uporabljali kot vodnik novega gibanja in je priljubljena še danes (Wikipedia 2014e). O tem, da »so misli stvari«, so govorili tudi drugi avtorji, med njimi Ernest Holmes in Napoleon Hill.

Tudi ameriški psiholog in filozof William James, ki je bil eden izmed vodilnih mislecev druge polovice 19. stoletja, je pisal o idejah »Nove misli« v svoji knjigi »The Varieties of Religious Experience« (1902). V tej knjigi govori o tem, da posameznik lahko spremeni življenje s tem, da spremeni um (Muster 2006, 2).

Zagovornik gibanja »Nova misel« (»New Thought«) je bil tudi Joseph Murphy. Gibanje so na koncu 19. in v začetku 20. stoletja razvijali različni filozofi in misleci. Preučevali in oznanjali so nov pogled na življenje, pisali so o njem in živeli v skladu z njim. Metafiziko,³⁵ duhovnost in pragmatičnost so povezali z načinom razmišljanja in življenja ter tako razvozlali skrivnost doseganja tega, kar si resnično želimo. Ta filozofija ni bila vera v tradicionalnem pomenu besede, vendar je temeljila na brezpogojni veri v višje bitje (Murphy 2010, 7–8).

Predstavniki gibanja »Nova misel« pravijo, da je Bog neskončna inteligenca, univerzalna in večna. Ta božanskost biva povsod, tudi v vsakem izmed nas. Ljudje smo duhovna bitja. Najvišje duhovno načelo je ljubiti drug drugega brezpogojno. Poudarek je na pozitivnem mišljenju in zakonu privlačnosti (Wikipedia 2013a).

Predstavniki gibanja »Nove misli« so trdili, da življenje lahko spremenimo s pozitivnim mišljenjem (Echenreich 2009). Vsak človek ima pravico do zdravja, sreče in uspeha (Atkinson 2009a, 19).

Koncept »Nove misli« lahko povzamemo z naslednjim stavkom: »Vsak lahko postane to, kar bi rad bil.« Smo taki, za kakršne se imamo. In če enako razmišljamo še naprej, ostanemo

³⁵ Prvi je izraz »metafizika« uporabil Aristotel (njegova 13. knjiga ima naslov »Metafizika«). Gre za filozofijo, ki obravnava načela stvarnosti, ki so s čuti nedostopna, nespoznavna. *Meta-* pomeni »nad ali onkraj«. Metafizika je torej »nad fizičnim svetom ali obliko oziroma onkraj nje« (Murphy 2010, 12). Pell (Murphy 2010, 13) pravi, da metafizika ni omejena na eno vero, ampak je univerzalna.

enaki. Le z bolj spodbudnimi mislimi se lahko dvignemo, zmagamo in dosežemo svoj cilj. Preporod duha je namen in bistvo »Nove misli« (Murphy 2010, 8–9).

»Ne moremo spremeniti duha in misli drugih ljudi. Lahko pa spremenimo sebe.« (Murphy 2010, 10–11)

Sporočilo dr. Murphyja je pogosto univerzalno, izraženo v večini ver in filozofij. Dejal je, da je bistvo znanja v zakonu življenja in vere. Ne katoliške, protestantske, muslimanske ali hindujske vere, ampak čiste in preproste vere: »Do drugih bodi tak, kot si do sebe.« (Murphy 2010, 15)

Gibanje »Nova misel« sestavljajo številne cerkve (med njimi tudi: »The Church of Devine Science«, »Unity Church« in »Christian Science«), molitvene skupine in ustanove, številna središča (Muster 2006).

Ustanovitelj cerkve »The Church of Devine Science« je bil Ernest Holmes (Muster 2006, 3). Po Holmesu³⁶ (2008, 10) naj bi življenju vladal razum. »Dejavnost uma je misel. Vedno smo aktivni, saj vedno mislimo. Z mislimi pritegnemo stvari k sebi ali pa jih odvrnemo od sebe.«

Po Musterjevi (2006, 6) je ideja pozitivnega mišljenja prešla iz religioznega sveta v posvetnega na prehodu iz 19. v 20. stoletje. Človek, ki je na neki način ustvaril most med idejo »New Thought« in idejo pozitivnega mišljenja, je bil Orison Swett Marden, ustanovitelj revije »Success magazine«. V reviji je pisal članke o osebnem razvoju in principih uspeha (Wikipedia 2014d).

2.2.2 Pozitivna psihologija

Šele v novejšem času se je psihologija začela sistematično ukvarjati s sestavinami in dejavniki pozitivne psihične naravnosti, psihičnega zdravja in dobrega počutja (Musek in Avsec 2002, 2).

Pozitivna psihologija je preučevanje vsega, kar je povezano z zadovoljstvom in njemu sorodnimi pojavi. Za razliko od »tradicionalno« usmerjene psihologije, ki se je skozi svojo dolgo zgodovino ukvarjala predvsem s preučevanjem bolezenskega, torej s tem, kar je pri posamezniku ali skupini »narobe«, se pozitivna psihologija osredotoča na pozitivne plati. Torej na tisto, kar je dobro, funkcionalno (Gruban 2007).

Tudi Musek in Avsec (2002, 5) trdita, da je znanstvena psihologija v svojem razvoju največ pozornosti posvečala številnim negativnim vidikom življenja, predvsem tistim, ki povzročajo ali pomenijo težave, probleme in motnje v psihičnem in osebnostnem delovanju. Veliko več

³⁶ »Creative Mind and Success«, 1919.

člankov in knjig je bilo napisanih o strahu, jezi, sovraštvu, agresivnosti in depresivnosti kot o zadovoljstvu, veselju in sreči.

Po Seligmanu (2009, 8) ozdravljanje negativnega ne prinese pozitivnega. »Pred nastankom gibanja pozitivna psihologija je psihologija v najboljšem primeru povedala, kako olajšati trpljenje, in ne, kako najti najboljše v življenju in živeti po tem načelu.«

Tudi Orzanova (2011, 4) pravi, da se je pozitivna psihologija pojavila, ker ni bilo dovolj pozornosti usmerjene v prednosti in pozitivne lastnosti posameznika.

Pozitivna psihologija ima korenine v humanistični psihologiji 20. stoletja, ki je osredotočena na srečo in izpopolnjenost. Prvi vplivi na pozitivno psihologijo izhajajo iz filozofije in religije (Wikipedia 2013b).

Po Ehrenreichovi (2009, 158) je osrednja trditev pozitivne psihologije, da veselje, optimizem, pozitivna čustva niso samo zaželeni, ampak tudi uporabni, saj vodijo do boljšega zdravja in večjega uspeha.

Knjiga »Naučimo se optimizma« (Seligman 2009) je osnova za gibanje pozitivna psihologija.

Cilj »prijetnega življenja« je užiti čim več pozitivnih čustev in se naučiti veščin, s katerimi pozitivna čustva okrepimo. Cilj »dobrega življenja« je prepoznati najmočnejše izražene osebne prednosti in preoblikovati življenje tako, da jih čim pogosteje uporabljamo na delovnem mestu, v ljubezni, prijateljstvu, starševstvu in prostem času (Seligman 2009, 8).

Sreča je po mnenju pozitivnih psihologov stanje, za katero se je treba aktivno truditi. Področja pozitivne psihologije so: subjektivno zadovoljstvo, psihično blagostanje, optimizem, samospoštovanje, pozitivne emocije, kreativnost, samoučinkovitost, zanos, osebna rast, modrost, avtentičnost, ljubezen, empatija, sočutje, humor, smisel življenja (Avsec b. l.).

Trstenjak (1993, 238) trdi, da moderni človek ne zna biti srečen. Stalno išče srečo in smisel. Pravi tudi, da bi človek moral najti smisel in srečo v sebi in ne v različnih dobrinah. Človek je lahko tolažnik samemu sebi, če se vadi v dobrih, to je osrečujočih mislih (Trstenjak 1993, 251).

Moderni človek po Trstenjaku (1993, 249) živi tako hitro, da nima časa živeti, se družiti. To je stiska človeka, ki živi v porabniški družbi.

Večina razvitega sveta doživlja nezaslišano epidemijo depresije – še posebej pogosto med mladimi. Seligman (2009, 10) se sprašuje, zakaj je tako v svetu, v državi, ki ima več denarja, več moči, več informacij, več knjig in več izobrazbe? Zakaj je depresija pogostejša sedaj, kot je bila takrat, ko je bila država manj uspešna in manj mogočna?

Depresija je po Seligmanu (2009, 10) neuspeh v svojih lastnih očeh glede na postavljene cilje. V družbi, kje se je individualizem tako razbohotil, ljudje vedno bolj verjamejo, da so središče sveta. V takem vrednostnem sistemu je za posameznika neuspeh skoraj konec sveta. Individualen neuspeh je včasih blažila druga sila, veliki »Mi«. Ko je spodletelo našim starim staršem, so si odpočili v »udobnem duhovnem pohoštvu«. V večini primerov so imeli odnos z bogom, razmerje z narodom, ki so ga ljubili, odnos s skupnostjo in veliko razširjeno družino. V zadnjih letih se je vera v boga, državo, narod in družino, naše »duhovno pohoštvo«, v katerem smo včasih udobno sedeli, povsem obrabilo (Seligman 2009, 11).

Tudi Lasch (2012, 23) pravi, da danes prevladuje strast živeti zase in živeti za trenutek, ne pa za prednike ali potomstvo, zato naglo izgublamo občutek zgodovinske kontinuitete, da pripadamo zaporedju generacij, ki izvirajo v preteklosti in nadaljujejo v prihodnosti.

Poudarjanje individualnosti je sovpadalo z zmanjšanjem občutka pripadnosti skupnosti in izgubo višjega smisla (Seligman 2009, 328). Tudi Saleclove (2012, 121) trdi, da je za posameznika pomembno, da najde zavetje v skupnosti. V preteklosti se je človek lahko oprl na družino oziroma druge skupine, danes pa smo sami.

Tudi Harari (2014, 388) pravi, da živimo v vedno bolj osamljenem svetu razpadajočih skupnosti in družin.

»Depresija se drugod po svetu ne pojavlja niti z najmanj tako epidemično razsežnostjo kot na »Zahodu«. Morda kulture, ki niso obsedene z doseganjem uspehov, ne trpijo toliko zaradi nemoči in pesimizma kot naša.« (Seligman 2009, 242)

Christopher Peterson (2012, 16) meni, da nas najbolj osrečujejo drugi. »Pozitivna psihologija je znanstveni študij, ki proučuje, kaj daje življenju največjo vrednost. Pozitivna psihologija poudarja pomen drugih ljudi za našo srečo in zdravje.« Tudi David Watson (2012, 195) pravi, da smo srečnejši, kadar smo v stiku z drugimi. Trdi tudi, da je pomembno biti telesno dejaven in imeti cilje, zanimanja ali vrednote, ki osmišljajo življenje.

Srečni ljudje so po Rekerju (2012, 138) »dejavni in nenehno marljivi, se družijo, so ustvarjalni pri pomembnem delu, so organizirani, znajo odgnati skrbi, ne pričakujejo preveč, razvijajo pozitivno in optimistično mišljenje, usmerjeni so v sedanjost, razvijajo zdravo, odprto in družabno osebnost, so, kar so, cenijo srečo.«

Cilj pozitivne psihologije je torej odkriti in promovirati dejavnike, ki tako posameznikom kot tudi skupinam omogočajo razvijanje in optimalno delovanje (Lešnik 2012).

Po Musku in Avščevi (2002, 6) se je šele v najnovejšem času zares močno začelo uveljavljati raziskovanje pozitivnih vidikov človekove narave in življenja v psihologiji in danes zato upravičeno govorimo o trendu pozitivne psihologije.

Seligman (2009, 27) pravi, da ni nujno, da navade razmišljanja ohranimo za vedno. Eno najpomembnejših odkritij psihologije v zadnjih 20 letih je, da posamezniki lahko izbirajo svoj način razmišljanja. S pomočjo kognitivne terapije³⁷ lahko oblikujemo optimistični pojasnjevalni slog (Seligman 2009, 102). Optimizma se po Seligmanu (2009, 336) lahko naučimo, in ko se bo »naučeni optimizem združil s prenovljeno predanostjo skupnemu, bo iz naših življenj izginila tudi depresija in pomanjkanje smisla.«

2.3 Kritiki o ideji pozitivnega mišljenja

Pojavlja se vprašanje, ali sta pozitivno mišljenje in optimizem res tako vsemogočna, da z njuno pomočjo lahko dosežemo vse, kar si želimo, kar trdijo nekateri avtorji knjig o pozitivnem mišljenju. Zagotovo ne moremo samo z osredotočenjem misli na eno stvar to stvar tudi dobiti. V vsakem primeru je treba za želeno stvar tudi nekaj narediti, se potruditi, ukrepati. Stvar ne bo prišla sama kot z nekim magnetom.

Dejstvo je, da s pomočjo pozitivnega mišljenja lažje pridemo do cilja, saj nam pri tem pomaga motivacija. Če od vsega začetka gledamo na neko stvar pesimistično, potem nimamo energije za dejavnost, vsaka ovira, ki pride na pot do cilja, se nam zdi prevelika. Če ni pozitivnega mišljenja, ni prave motivacije, vztrajnosti, upanja.

Vsekakor samo pozitivno mišljenje ni dovolj, za uspeh je potrebno več dejavnikov, v prvi vrsti je treba imeti cilj, ki se mu bližamo z aktivnostjo, vztrajnostjo in motivacijo. Vsi ti dejavniki so med seboj povezani in soodvisni, saj brez vztrajnosti in motivacije težko dosežemo cilj. Motivacija je tesno povezana s pozitivnostjo, ki motivira človeka za akcijo.

2.3.1 Optimizem in pesimizem

Seligman (2009, 142) v svoji knjigi »Naučimo se optimizma« govori o številnih prednostih optimističnih ljudi, vendar jih imajo tudi pesimisti nekaj, predvsem bolj realen pogled na svet. Optimisti izkrivljajo resničnost v svoj prid, pesimisti pa resničnost vidijo bolj objektivno – tako, kot je.

Seligman (2009, 143) pravi, da vsaka organizacija potrebuje optimiste, ki so navdušeni raziskovalci, načrtovalci in marketinški strokovnjaki – vsi ti morajo biti vizionarji. »Vendar

³⁷ Kognitivna terapija, ki spreminja način zavestnega razmišljanja depresivnega bolnika o neuspehih, porazih, izgubah in nemoči, se je razvila iz teze Aarona Becka in Alberta Ellisa: »Čustva izhajajo neposredno iz naših misli.« Kognitivna terapija po Seligmanu »uporablja pet strategij: najprej se naučimo zaznati in prepoznati samodejne misli, ki preletavajo našo zavest, ko se počutimo slabo; druga strategija je, da se naučimo izpodbijati samodejne misli s tem, da zberemo nasprotujoče dokaze; tretjič, naučimo se oblikovati drugačne, nove razlage; četrtič, naučimo se, kako odvrti pozornost od negativnih misli; petič, naučimo se prepoznavati domneve, na katerih vzbrsti depresija in ki vladajo našim dejanjem in čustvom, ter o njih dvomiti.« (Seligman 2009, 118)

vsaka organizacija potrebuje tudi pesimiste, ljudi, ki so v trdnem stiku z resničnostjo. Ti zagotavljajo, da optimisti ne prezrejo neusmiljene resničnosti. Finančniki, računovodje, organizatorji, uredniki, varnostni inženirji – vsi ti morajo zelo jasno vedeti, koliko si organizacija lahko privoščiti in kje nanjo prežijo nevarnosti. Njihova vloga je svariti in varovati.«

Tudi Ehrenreichova (2009, 101) pravi, da je težava tudi v tem, da pozitivno mišljenje lahko »vrže« človeka v nerealnost, kar bi lahko privedlo tudi v neuspeh, namesto v predviden uspeh. Pomembno je, da samo spremeniš percepcijo realnosti iz negativne v pozitivno (Ehrenreich 2009, 116).

Pri optimizmu gre za pozitivna pričakovanja, ki so večkrat nerealistična, a vendar povečujejo motivacijo, kar vodi do tega, da občutiš več kontrole in si boljše volje. Kljub temu lahko nerealističen optimizem prinaša tveganje (Norem 2002, 99).

Seligman (2009, 253) pravi, da »življenje optimistom in pesimistom zadaja enake udarce in nejevolje, le da jih optimisti prenašajo bolje. Optimisti se hitreje poberejo po porazih in nadaljujejo nekoliko osiromašeno življenje. Pesimisti se vdajo in zapadejo v depresijo. Zaradi svoje prožnosti so optimisti uspešnejši na delovnem mestu, v športu in v šoli. Optimisti so boljšega fizičnega zdravja in morda celo dlje živijo. Tudi kadar gre pesimistom dobro, jih preganjajo slutnje prihodnjih katastrof.« (Seligman 2009, 253)

Slabosti pesimizma po Seligmanu (2009, 144):

- pospešuje depresijo,
- v boju proti oviram ustvarja pasivnost in ne spodbuja k dejavnosti,
- povzroča slabo počutje – žalost, skrbi, tesnobo, strah,
- je samoizpolnjujoča se prerokba – pesimisti v težavah ne vztrajajo in se pogosteje vdajo obupu, čeprav imajo uspeh na dosegu rok,
- povezan je s slabim fizičnim zdravjem.

Pesimisti pripisujejo negativne dogodke notranjim vzrokom, pozitivne dogodke pa zunanjim vzrokom, optimisti pa ravno obratno (Norem 2002, 107).

Spremembe strategij so možne. Največji problem pri spremembah je, da ljudje sploh ugotovijo, da imajo težave zaradi svoje tipične strategije in da je potrebna sprememba. Spremembe so možne s pomočjo kognitivno-vedenjske terapije (Norem 2002, 205, 208).

Po Ehenreichovi (2009, 196) niti skrajni optimizem niti skrajni pesimizem nista v redu. Alternativa obema je, da je treba iti ven iz sebe in videti stvari take, kot so, ali čim bolj neobarvane s čustvi in fantazijami. Treba je razumeti, da je svet poln nevarnosti in tudi priložnosti, gledati na svet čim bolj realistično.

Orzanova (2011, 38) pravi, da pozitivnost ni povsem enostavna in brez tveganja. Če se osredotočamo samo na to, kar je pozitivno, se lahko zgodi, da spregledamo morebitne težave v organizaciji, ki negativno vplivajo na organizacijsko vedenje. »Nerealistični optimizem lahko vodi v izogibanje odgovornosti in lažnivo upanje. Lahko vodi k slabi razporeditvi resursov in energije v neefektivno postavljene cilje.« (Orzan 2011, 38)

Po Orzanovi (2011, 39) je treba imeti pravo mero pozitivnosti, se pravi realistično pozitivnost, ki bo pripeljala do uspešnih rezultatov. O tem pozitivnem realističnem pogledu govori tudi pozitivno organizacijsko vedenje.

Učinkoviti ljudje so po Maliku (2009, 158) realisti. »Problemom in težavam pogledajo v oči, ne nagibajo se niti k olepševanju niti k zakrivanju, ampak iščejo predvsem možnosti in priložnosti še v največjih zapletih. V problemih iščejo priložnosti.« (Malik 2009, 158–159)

Pavlina (2006) v svojem članku piše, da je preveč pozitivnega mišljenja zabloda. S pozitivnim mišljenjem si zatiskamo oči pred problemi, namesto, da bi se spopadli z njimi. Pravi tudi, da za osebno rast ne potrebujemo pozitivnega mišljenja, ampak samo inteligentnost. Treba je zaupati lastni inteligenci. Samo tako rešimo bistvo težave, ker se poglobimo v težavo in jo skušamo razumeti. S pozitivnim mišljenjem, branjem knjig za samopomoč in afirmacijami, ki jih ponavljamo, ne rešimo težave ali strahu. Gre samo za površinsko reševanje težave, samo zdravljenje simptomov.

2.3.2 Potrošniški kapitalizem in pozitivno mišljenje

Po Saleclovi (2012, 29) je v »sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko se je svet spopadal s številnimi naftnimi krizami, področje samopomoči izbralo zanimivo pot. Številni priročniki so začeli spodbujati pojem preživetja, preobrat k osebni moči in potrebo po tem, da človek gleda le na lastne interese.«

Saleclova (2012, 29, 30) pravi, da je večina priročnikov za samopomoč povezana z ideologijo pozitivnega mišljenja, ki večkrat daje sistematična navodila za premagovanje ovir v življenju. Teorije o pozitivnem mišljenju zbuja lažne upe glede moči mišljenja o posameznikovi vsemogočnosti. Gre za prepričanje o vsemogočnih posameznikih, ki so sposobni spreminjati svet okoli sebe zgolj z mišljenjem.

Če posameznik v življenju ne uspe, sam nosi krivdo za to. Občutki krivde pa pripomorejo k temu, da posameznik ponovno potrebuje pomoč, več knjig, seminarjev.

Vesna Vuk Godina na svojih predavanjih trdi, da je v potrošniškem kapitalizmu vse obrnjeno k sreči in uživanju v življenju. Potrošniški kapitalizem je uvedel tudi permisivno vzgojo in ukinja avtoriteto in kazen. Z vzgojo proizvajamo člana družbe, torej člana, ki ga družba oziroma država potrebuje. Otrokom mora biti lepo. Otroci morajo biti srečni. Otrok je v

družini glavni in najboljši, ko pride v šolo, je tam več takih, ki želijo biti glavni in najboljši. Začne se tekmovanje, kako biti v središču pozornosti. Reakcije otrok so različne: otrok želi vzbuditi zanimanje okolice z novimi igračami in oblekami, ki jih sploh ne potrebuje. Naslednjič želi novo, še boljšo igračo. Rojeva se nov potrošnik. Lahko pa tak otrok išče pozornost z negativnostjo ali pa zapade v depresijo ob prvem neuspehu. Godina govori o narcisih.

Narcisi si po Laschu (2012, 82) ne želijo, da bi jih drugi cenili, ampak občudovali. Namesto spoštovanja si želijo zavidanja drugih. Narcisi so individualisti, ki druge zaničujejo, a so odvisni od potrditve drugih (Lasch 2012, 118).

Lasch (2012, 14) pravi, da novega narcisa ne preganja krivda, temveč tesnoba. Skuša najti smisel življenja. Iz tega izhaja stalna potreba sodobnega človeka po knjigah za samopomoč ter motivacijskih predavanjih in delavnicah. V Ameriki se to dogaja že zadnjih sto let, pri nas pa zadnjih dvajset let. V Sloveniji se močno zgledujemo po »Zahodu«. Vprašanje je, ali je to vedno dobro? Vzgoja torej proizvaja člana družbe. Otroke se vzgaja tako, kot je dobro za socialno skupino.

Po Saleclovi (2012, 15) nas družba, ki ceni izbiro, spodbuja k takojšnji potešitvi in uči, naj ničesar ne odlagamo. Stalno se je treba med nečem odločati in potem občutimo krivdo in tesnobo zaradi odločitve.

Tudi Lasch (2012, 41) trdi, da je sodobna propaganda potrošnih dobrin in lepega življenja uzakonila takojšnje zadovoljevanje potreb, zato se človeku ni treba več opravičevati za želje, ki jih ima. Zaradi te propagande sta tudi neuspeh in izguba postala neznosna.

Torej uživali naj bi sedaj. Človek nima nekih ciljev v prihodnosti in tudi zato izgublja smisel. Potrebuje pomoč knjig, seminarjev, coachev ...

Po Ehrenreichovi (2009, 97) danes ni več izgovorov, da bi ostali v močvirju negativnosti. Razvila se je cela industrija, ki promovira pozitivno mišljenje, in produkt te industrije se imenuje motivacija. Dostopna je v obliki knjig, DVD-jev ali različnih seminarjev z motivacijskimi govorniki.

Ehrenreichova (2009, 96) pravi, da se je v večini ameriških podjetij od sredine 20. stoletja naprej od zaposlenih zahtevala pozitivnost na delovnem mestu. »V rokah zaposlovalcev se je pozitivno mišljenje spremenilo v nekaj, česar si zagovorniki v 19. stoletju niso zamišljali. Pozitivno mišljenje ni več nagovor, da vstaneš in se spraviš v tek, ampak socialna kontrola na delovnem mestu in pomoč k boljšim rezultatom.« Založniki knjige »The Power of Positive Thinking« (Peale) so bili med prvimi, ki so v tem videli potencial. Rekli so: »Dajte to knjigo zaposlenim, obrestovalo se vam bo.« (Ehrenreich 2009, 100).

Po Kuzmaniću (2008, 49) management od nas zahteva, »da ne mislimo! V zameno za to nam ponuja neki drug ukaz, ki se glasi: Uživaj! V pop obliki rečeno je to tisto, kar prepevajo kot »don't worry – be happy«, ali pa tisto, kar nam prodajajo kot pozitivno mišljenje.«

Kuzmanić (2008, 49) pravi, da je treba ločiti dve stvari: »misliti je zapovedano – to je tisto eksplicitno – in se nanaša na tisto, kar je v korist vsakokratne organizacije (podjetje, družba). Hkrati pa je tudi prepovedano predvsem tisto, kar je implicitno in kar se nanaša na vprašanje o managementu samem.«

Ehrenreichova (2009, 199) poudarja kritično mišljenje, ki naj bi bilo pomembnejše kot pozitivno mišljenje.

Danes se je motivacijska industrija spremenila v »team building« industrijo. »Team bulding« delavnice vključujejo tudi motivacijo in naj bi vplivale na to, da bi bili timi bolj uspešni, člani bolj povezani med seboj in bi imeli večjo motivacijo za delo. Dober timski človek naj bi bil tudi pozitiven človek, ki se pogosto smeji, ne kritizira in sprejme tisto, kar zahteva šef (Ehrenreich 2009, 120, 121). Veseli in pozitivni ljudje so bolj uspešni pri delu – to je izmerjeno (Ehrenreich 2009, 159).

Klasično psihoterapijo je zamenjalo mentorstvo (coaching), ki naj bi ljudem pomagalo do veselja, sreče, optimizma in osebnega uspeha (Ehrenreich 2009, 150).

Po Saleclovi (2012, 31, 32) je izbira ključna ideja postindustrijskega kapitalizma. Človek se težko spoprijema z neizmerno izbiro,³⁸ zato si sam poišče neko »avtoriteto«, ki mu pomaga pri izbiri. Obrne se na t. i. »coacha«³⁹ in ga prosi za nasvet glede smeri.

Saleclova (2012, 32) trdi, da je coaching »nova oblika družbenega nadzora, ki navaja posameznike k temu, da se vse bolj samoregulirajo, da se nenehno prilagajajo spremembam v družbi, ki jih obdaja«. Pravi tudi, da se »varovanec po coachevih navodilih nauči, da je mogoče nad življenjem pridobiti nadzor. Ironija pa je v tem, da varovanec vzpostavi tak nadzor šele potem, ko se je že podredil coachu in se od njega naučil, kako se prilagoditi okolju.« (Salecl 2012, 32)

Po Laschu (2012, 25) »sodobna klima ni religiozna, temveč terapevtska. Ljudje danes ne hrepenijo po osebni odrešitvi, še manj po ponovni vzpostavitvi zgodnejše zlate dobe, temveč po občutku oziroma trenutni iluziji osebnega dobrega počutja, zdravja in duševne varnosti.«

³⁸ »Vedno več in več možnosti povzroča le še močnejše občutke tesnobe. Bolj ko smo se poskušali prepričati, da izbira prinaša večje zadovoljstvo, manj smo uživali v njej.« (Salecl 2012, 38)

³⁹ Izraz »coach« je včasih pomenil zgolj nekoga, ki ima na skrbi športno moštvo. Je mešanica roditelja, prijatelja, terapevta in navijača. Igralec mora coachu zaupati. Coach je torej gospodar, ki si ga igralec svobodno izbere, da mu bo sledil (Salecl 2012, 31). Glavna naloga coacha je motiviranje. »V sodobnem življenju se obračamo na coacha kot na človeka, ki bo povečal našo zmožnost za uspeh oziroma jo bo okrepil tedaj, kadar dvomimo sami vase.« (Salecl 2012, 32)

»Oglaševanje, ki kupca spodbuja, da kupi zdaj in plača pozneje, razblinja strah pred zadolženostjo. Kadar postaja prihodnost negotova in grozeča, samo norci prelagajo na jutri zadovoljstvo, ki ga lahko užijejo že danes.« (Lasch 2012, 75)

Ameriško gospodarstvo, ki je že davno doseglo točko, na kateri je s svojo tehnologijo zmoglo zadostiti osnovnim gmotnim potrebam, zdaj temelji na ustvarjanju novih želja v potrošniku, tj. na prepričevanju ljudi, naj kupijo izdelke, ki jih sploh ne potrebujejo, vse dokler jih na »potrebo« učinkovito ne opozorijo množični mediji. Sodobni proizvajalec mora širokim množicam »privzgojiti« kulturo potrošnje. (Lasch 2012, 95)

Tudi Shawn (2007, 19) trdi, da oglaševalska industrija preproste želje spreminja v nujne potrebe. Življenje ni več iskanje sreče, temveč množica prizadevanj, ki nas onesrečujejo.

V preprostejših časih je oglaševanje zgolj opozarjalo na določen izdelek in izpostavljalo njegove prednosti. Danes proizvaja kar svoj lastni izdelek, tj. večno nezadovoljnega, nemirnega, tesnobnega in z dolgočasnega potrošnika (Lasch 2012, 95). Potrošniško oglaševanje v človeku poraja bridko nezadovoljstvo nad tem, kar ima. Prizadeva si ustvarjati potrebe, ne pa jih zadovoljevati; povzročati nove tesnobe, ne pa lajšati starih (Lasch 2012, 212).

Propagiranje potrošnje spremeni tudi odtujenost samo v trgovsko blago. Sklicuje se na duhovno praznino sodobnega življenja in kot zdravilo zanjo predlaga potrošnjo (Lasch 2012, 96).

»V današnjih kriznih in negotovih časih ideologija pozitivnega mišljenja igra ključno vlogo pri prikrivanju potrebe po ponovnem premisleku o naravi družbenih neenakosti in po iskanju alternativ načinu, ki ga je razvil kapitalizem. Kadar posamezniki začnejo verjeti, da so gospodarji lastne usode, in kadar je pozitivno mišljenje na voljo kot panacea⁴⁰ za vse gorje, ki ga trpijo zaradi družbene neenakosti, družbeno kritiko vse bolj nadomešča samokritika.« (Salecl 2012, 30)

Saleclova (2012, 14) pravi, da stalno trdo delamo na samoizpopolnjevanju in zato nam zmanjkuje energije za sodelovanje v kakršnikoli obliki družbene spremembe.

»Nujno potrebujemo ljudi, sposobne misliti samostojno, neodvisno od kakršnihkoli dogem. Ne ljudi, ki preprosto prevzamejo obstoječe miselne vzorce, temveč takšne, ki so sposobni dvomiti o že znanem in to preverjati.« (Egli 1998, 53) Le takšni ljudje lahko prispevajo k napredku.

Po Egliju (1998, 63) je človeku dana svobodna volja. »Svobodna volja pomeni, da lahko človek misli, kar hoče. To pomeni, da nismo žrtve ali sužnji svojih misli, ampak samo njihov gospodar.« Svobodna volja pa pomeni tudi popolno odgovornost (Egli 1998, 64). Skinner pa

⁴⁰ Čudežno zdravilo.

pravi, da je svobodna volja iluzija, dejansko smo stooostotno pod kontrolo socialnega okolja (Musek 2003, 195).

3 POZITIVNO VODENJE IN USPEŠNOST

Merila in zahteve v poslovnem svetu so se po Horvatu (2010, 55) v zadnjem desetletju zelo spremenili. »V preteklosti je vladalo prepričanje, da je za uspešnost podjetnika najpomembnejši inteligenčni kvocient in da čustva in pozitivno mišljenje z uspehom niso povezana. V zadnjih letih pa ta dva dejavnika pridobivata vedno večji pomen.«

Okolje se danes zelo hitro spreminja, zato je treba biti fleksibilen in se znati prilagoditi. V podjetjih dajejo zato po Orzanovi (2001, 38) velik poudarek pozitivnemu organizacijskemu vodenju, ki se osredotoča na pozitivnost na delovnem mestu.

Horvat (2010, 43) trdi, da se optimistični vodje lažje spopadajo s težavami, saj v ovirah ne vidijo konca poti, temveč možnost za nov začetek, za razvoj nove ideje. »Kakovostno ravnanje s čustvi zelo vpliva na intelektualne sposobnosti, kreativnost, zdravstveno stanje, odnos do drugih ljudi in uspešnost v življenju. Pozitivna čustva povečujejo empatijo in nesebičnost. Po drugi strani pa negativna čustva povečujejo paniko in agresivna čustva do drugih ljudi.«

Walters (2010, 75) pravi, da bo močna pozitivna kultura zgradila lojalne in predane zaposlene. Stimulirala bo inovativnost in zgradila zalogo dobre volje tudi za slabše čase, ko bo potreben dodatni napor in žrtvovanje. Zunanja kontrola ne bo več potrebna, saj imajo zaposleni močno samokontrolo. Ob uporabi zunanje kontrole, kamer ipd. se zaposleni počutijo, da niso vredni zaupanja, kar zmanjšuje njihovo motivacijo za delo (Walters 2010, 76).

Za uspešno delo managerja je zelo pomembno, da pozna teorije in koncepte osebnosti, da pozna različno obnašanje ljudi. To svoje znanje uporablja manager pri delu in usmerjanju svojih zaposlenih (Tosi in Pilati 2011, 25).

Vodja mora biti dober vzornik. Dosledno mora delati tisto, kar želi, da delajo uslužbenci, in se izogibati tistemu, česar ne želi, da delajo v službi. Še vedno velja, da je zgled najboljši učitelj, in če postavi zgled, ne bo treba postavljati pravil (Ziglar 2005, 212).

Vodja mora po Schwartzu (1998, 120) vselej izkazovati pozitiven odnos do svojega dela in podrejeni ga bodo posnemali. »Vodja bi moral misliti, govoriti, delovati in živeti tako, kot želi, da bi živeli, mislili, govorili in delovali njegovi podrejeni – in tako tudi bo.« (Schwartz 1998, 245)

»Gledati skozi oči ljudi, na katere hočemo vplivati – prijatelje, sodelavce, stranke in zaposlene – je magičen način, da jih pridobimo, da delajo tako, kot hočemo mi.« (Schwartz 1998, 231)

Da bi postali učinkovitejši, mora vodja po Schwartzu (1998, 249, 250) uporabiti naslednja štiri voditeljska načela:

- Postaviti se v kožo ljudi, na katere hoče vplivati.
- V svojih odnosih z drugimi uporabljati pravilo človečnosti oz. zlato pravilo: »Z drugimi ravnajte tako, kot bi si želeli, da bi drugi ravnali z vami.«
- Razmišljati o napredku, verjeti vanj in se truditi zanj.
- Vzeti si čas za posvetovanje s samim seboj in sprožiti svoje vrhove miselne moči.

Če želi biti uspešen, bi moral vodja po Carnegieju (2012, 110) spoznati vse ljudi v delovni skupini in prilagoditi način vodenja vsakemu od njih. Namesto zlatemu pravilu naj vodja raje sledi platinastemu, ki pravi: »Tako torej, vse kar ljudje hočejo, da bi jim storili, dejansko storite.«

Po Glasserju (1995, 67) so »od petih potreb štiri psihične. Samo potreba po preživetju je fiziološka, če jo opredelimo kot potrebo po hrani, vodi in zavetju. Zadovoljevanje psihičnih potreb (ljubezen, moč, svoboda in zabava) je za kakovostno delo veliko pomembnejše kot potreba po preživetju. Vodilni delavci morajo delavcem ponuditi psihična zadovoljstva na delovnem mestu, če hočejo, da bodo dobro delali.«

»Pozitivni ustvarjalci svojega življenja so postali tisti ljudje, ki jim je uspelo s trdim delom najti globlji smisel življenja, dopolniti vrednote in prepričanja. V teh ljudeh imamo prave, razumske, čustvene in zrele ter inteligentne vodje.« (Trkovnik 1998, 100)

Ventrella (2003, 26) trdi, da pozitivno mišljenje podjetju prinese veliko dobrih učinkov, saj:

- poskrbi, da uslužbenci delajo po svojih najboljših močeh, s čimer dosežejo odlično storilnost,
- je najpomembnejši dejavnik za kakovostno opravljeno delo,
- spodbuja inovativnost in ustvarjalnost,
- omogoča delovno okolje, kjer so ljudje odprti, pošteni in si med seboj zaupajo,
- močno izboljša medsebojne odnose, ki so ključni dejavnik učinkovitosti,
- prihrani veliko denarja.

Današnje okolje od podjetij zahteva fleksibilnost, inovativnost, učinkovit razvoj in ravnanje z znanjem, izkušnjami ter sposobnostmi zaposlenih. Eden od ključnih faktorjev, ki podpira in vzdržuje uspešnost organizacije, je pozitivna psihologija v podjetju. Ta se osredotoča na prednosti. Njeno bistvo je prepoznati in vzgajati najboljše lastnosti posameznika in ugotavljati področja, na katerih bodo le-te prišle najbolj do izraza. (Orzan 2011, 4)

Vsak vodja ima svoj slog vodenja, za katerega meni, da je najboljši. Vsekakor pa je uspešno vodenje tisto, s katerim vodja dosega ali celo presega zastavljene cilje (Lužnik 2008, 41–42).

Človek je lahko velik strokovnjak na določenem področju, vendar ni nujno tudi dober vodja. Če nima razvitega občutka za soljudi, dobre odnose in komunikacijo, ne more biti dober

vodja. Za vodjo tudi ni nujno, da je strokovnjak na vseh področjih, ki jih vodi, pomembno je, da se je pripravljen učiti tudi od svojih podrejenih. Za vodjo je pomembno, da je dober koordinator in dober v komunikaciji, ki mora biti pozitivna. Vodja mora podrejene podpirati pri njihovem delu in razvoju.

Lužnikova (2008, 43) pravi, da bi vodja moral pri svojem delu upoštevati interese, želje in potrebe delavca, v nasprotnem primeru lahko prihaja do napak pri delu, delavci so slabe volje, nezainteresirani za delo in si ne upajo komunicirati z vodjo. Vodje bi morali biti dostopni za sporazumevanje s svojimi delavci, večkrat bi morali razpravljati z njimi o problematiki dela, izvedljivosti nalog, morali bi biti sprejemljivi za dajanje pobud in predlogov za reševanje problemov, izboljšanje dela, poslovanja in organizacije. S tem bi omogočili in vzdrževali ugodno delovno klimo v svoji delovni enoti, hkrati pa dosegli spodbudno komunikacijsko ozračje v organizaciji.

3.1 Novi pozitivni management

Deming (1982, po Covey 2000, 221) pravi, da naloga managementa ni nadzor, ampak vodenje.

Nekateri imajo pomisleke glede pozitivnosti na delovnem mestu: če si preblag z zaposlenimi, se zaposleni lahko »pokvarijo« (Walters 2010, 5).

Po Ziglarju (2005, 110) je ministrstvo za delo Združenih držav Amerike naredilo primerjavo med petinsedemdesetimi podjetji, ki uporabljajo tradicionalno filozofijo »ukazuj in nadziraj«, in petinsedemdesetimi naprednimi organizacijami oziroma tistimi s programi za sodelovanje delavcev pri odločanju za njihovo izpopolnjevanje, timsko delo in delitev dobička. V petih letih se je v tradicionalnih podjetjih dohodek povečal za 2,6 %, v naprednih podjetjih pa za 10,8 % (Ziglar 2005, 110).

Glasser (1995, 16) trdi, da je za kakovostno delo pomembno, da se »sistem vodenja iz šefovskega («boss-management») spremeni v managersko vodenje («lead-management»). Managersko vodenje proizvaja kakovost, šefovsko pa ne. Šefi so odgovorni za delavce, naročajo jim, kaj morajo delati, kdaj in kako. Imajo moč, da jih nagradijo za dobro opravljeno delo in kaznujejo, če ne storijo tistega, kar jim je ukazano.«

Razlike med šefovskim in managerskim vodenjem smo povzeli po Glasserju (1995, 24–27) in strnili v preglednico 1.

Preglednica 1: Prikaz značilnosti šefovskega in managerskega načina vodenja

Šefovsko vodenje	Managersko vodenje
Šef določi nalogo in merila, po katerih mora biti opravljena. Šef se ne posvetuje z delavci in ne sklepa kompromisov. Šef navadno pove, ne pa tudi pokaže delavcem, kako mora biti delo narejeno.	Managerji pritegnejo delavce k stalni odprti razpravi o ceni in kakovosti dela, kakršno potrebuje podjetje za svojo uspešnost. Manager (ali nekdo, ki ga ta določi) nazorno pokaže, kako naj bi delo potekalo, tako da delavec natanko ve, kaj se od njega pričakuje.
Šef ali kdo, ki ga ta določi, nadzira delo. Ker šef ne pritegne delavcev k temu ocenjevanju, delajo le toliko, kolikor je nujno potrebno.	Manager odpravi večino nadzornikov in nadzorovanja. Delavce uči, naj sami nadzirajo in ovrednotijo kakovost svojega dela.
Ko se delavci uprejo, šef skoraj vedno uporabi prisilo (po navadi 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.	Manager nenehno uči delavce, da so bistvo kakovosti stalne izboljšave. Manager dela vse, kar more, da bi jih oskrbel z najboljšim orodjem, delovnimi prostori, pa tudi s prijateljskim ozračjem na delovnem mestu.

Vir: Glasser 1995, 24–27.

Da bi dosegli kakovost, managerji po Glasserju (1995, 17) uporabljajo dva postopka kontrolne teorije, ki sta šefom bolj ali manj tuja:

- spoznati, kaj kakovost v resnici je, o njej poučiti vse delavce v svoji organizaciji in nato pazljivo prisluhni vsakemu delavcu, ki ima zamisel, kako bi jo še izboljšal;
- vse delavce v svoji organizaciji voditi tako, da bodo razumeli, da je v njihovo dobro, če delajo kar najbolj kakovostno.

»Delavci delajo manj kakovostno zaradi šefovskega načina vodenja in ne zaradi pomanjkanja znanja.« (Glasser 1995, 23)

Glasser (1995, 58) pravi, da šefi verjamejo v tradicionalno teorijo človeškega vedenja – psihologijo dražljaja in odziva in se tudi ravna po njej. »Sledijo ji zato, ker podpira njihovo prepričanje na podlagi zdrave pameti, da je mogoče ljudi z nagrado ali kaznijo pripraviti do tega, da storijo, kar hoče šef, pa če jim je všeč ali ne.«

Danes »šefovski« način vodenja z ukazovanjem, grajanjem, zahtevami, poniževanjem, očitki ipd. ne pride več v poštev (Levine in Crom 2000, 27).

Tudi Levine in Crom (2000, 38) trdita, da je pomembno spodbujanje, ne pa grožnje in ukazovanje. Pridobiti je treba sodelavce, da tudi oni verjamejo v nekaj, jih zainteresirati, nato bodo z veseljem delali za skupni cilj. Ukazovanje ne obrodi sadov, mogoče kratkoročno

(strah), dolgoročno pa vsekakor ne. »Ljudje, ki delajo samo zaradi plače in ne zato, ker imajo svoje delo radi in/ali čutijo zanos, da bi ga dobro opravili – bodo delali samo toliko, kolikor morajo, da dobijo plačo. Strah je prav tako slaba spodbuda. Podjetja, ki jih vodijo s pomočjo ustrahovanja, bodo imela zamerljive uslužbence, ki samo čakajo, kdaj se bodo lahko šefu maščevali.« (Levine in Crom 2000, 38–39)

V večini podjetij se še vedno dogaja, da je motivacija zunanja in lahko izhaja tudi iz strahu. Ljudje iz strahu sicer delajo, vendar se potrudijo le toliko, kot se zahteva, za nekaj več pa je potrebna notranja motivacija, ki pa se ne doseže z ukazovanjem, ampak s spodbujanjem, sodelovanjem, timskim delom.

Zaposleni bodo bolje delali, če bodo motivirani od znotraj. Po Glasserju (1995, 18) je kontrolna teorija popolna teorija notranje motivacije.

Po Glasserju (1994, 169) nam »kontrolna teorija ponuja sposobnost prepoznavanja, da si sami izbiramo svoje vedenje. Jasno nam pove, da je vse, kar lahko naredimo, to, da poskusimo vzpostaviti boljše kontrolo nad lastnim življenjem. Čeprav se trudimo druge spremeniti, pa vsekakor ni v naši moči, da bi jih prisilili početi, misliti ali čustvovati nekaj, za kar sami ne verjamejo, da jih lahko zadovolji.« (Glasser 1994, 169)

Kontroliramo lahko le svoje življenje. Če hočemo kontrolirati svoje življenje, moramo zbrati moč in ugotoviti, kaj je tisto, kar hočemo, in potem z dejavnostjo poskušati to doseči (Glasser 1994, 174–175).

Po Harungu in Dahlu (1995) je pomembno t. i. samoupravljanje ali po angleško »self-managing«, kar pomeni, da motivacija za delo izhaja iz ljudi samih. Pomembno je, da ljudje čutijo, da so zaupanja vredni, da jim vodstvo oz. nadrejeni zaupajo. Zaposleni imajo v takih podjetjih priložnost za ustvarjanje in uživanje pri delu, za osebno rast.

Če so delavci prestrašeni, ne morejo delati kakovostno. Bolj ko njihovi predpostavljeni upoštevajo zadovoljevanje njihovih potreb, bolj zavzeto in z veseljem delajo ter tako povečujejo kakovost svojega dela (Glasser 1995, 19).

Managersko vodenje je po Glasserju (1995, 36) »veščina, kako prepričati delavce (brez grožnje in prisile), da sprejmejo managerjev načrt ter delajo trdo in kakovostno.« Delavci, ki ugotovijo, da se njihov manager upira na njihove nasvete, delajo zelo trdo, ne da bi se veliko pritoževali (Glasser 1995, 49).

Managerji s prijateljskim odnosom lažje prepričajo delavce, naj trdo delajo in dobro opravijo svoje delo. Pomembno je, da delavci nadrejenega spoštujejo. Spoštovanje temelji na načinu ravnanja z delavci, pomemben je zgled, da manager ravna v skladu s tem, kar zagovarja (Glasser 1995, 44).

Manager z novim načinom vodenja pravi: »Povejte jim, kaj naj delajo, poučite in vključite jih, potem pa jih pustite.« (Pegg 1996, 66)

»Managersko vodenje je demokratično. Ko bodo zaposleni menili, da se lahko svobodno izražajo (in da jih poslušamo), se bo kakovost povečevala.« (Glasser 1995, 63)

Po Peggu (1996, 27) stare organizacije pogosto temeljijo na funkcijah in moči. »Imajo hierarhijo, podobno vojaški, v kateri se ukazi prenašajo navzdol na ljudi, ki imajo točno določene vloge. Zaposleni imajo nedvoumne položaje, določena pooblastila in ubogajo pravila. Poslušnost je nagrajena in napake se kaznujejo, ustvarjalnost pa je zadušena.«

»Nove organizacije pa temeljijo na vzajemni pomoči in dosežkih. Vodstveni tim razjasni svojo vizijo, z njo seznanijo svoje zaposlene in vzbudi njihovo zavzetost zanjo. V takih organizacijah imajo malo vodstvenih ravni, spodbujajo skupno določanje ciljev v razgovorih in pričakujejo, da bodo ljudje podjetni. Zaposleni dobivajo pomoč, ki jo potrebujejo pri delu, in sprejemajo ocenjevanje na podlagi dosežkov.« (Pegg 1996, 27)

Levine in Crom (2000, 77–78) pravita, da so bile velike organizacije od nekdaj oblikovane kot piramide. Na dnu so imele veliko delavcev, več plasti nadzornikov in nad njimi direktorje sektorjev. Vsaka višja plast je imela nekaj več oblasti kot tista pod njo. Ta okorela hierarhija je dušila ustvarjalno delo.

Piramide se sedaj podirajo. Napredna podjetja omogočajo ljudem, da pokažejo svojo ustvarjalnost in razvijajo svojo nadarjenost v skupinskem delu. Ljudje delajo tudi izven svoje stroke, nad svojim siceršnjim položajem in pod njim. Ljudje z znanjem z različnih področij sodelujejo med seboj (Levine in Crom 2000, 78).

Vendar bi tukaj poudarili, da gre lahko za »dvorezen meč«, saj morajo v »kriznih« časih ob množičnem odpuščanju zaposlenih tisti, ki ostanejo, prevzeti več različnih nalog. Ponekod delajo pod grožnjo: »Delaj ali pa lahko greš!« Danes, ko je brezposelnost visoka, je trg delovne sile namreč velik in delodajalec lahko grozi, da bodo že našli koga. Vsak je zamenljiv. Ljudje delajo v službi in še doma, samo da obdržijo delovno mesto. Ne upajo se pritoževati.

Levine in Crom (2000, 19) trdita, da staromodno, hierarhično upravljanje podjetij ni več primerno, saj je svet »postal preveč nepredvidljiv, preveč nestanovit, prehitro se giblje.« Edina stalnica je sprememba. Vodja naj bi pomagal ljudem, da »dosežejo tisto, za kar so sposobni; zasnovati vizijo za prihodnost; spodbujati, poučevati, svetovati in ohranjati uspešne medsebojne odnose. Z ukazovanjem se ne pride daleč, temveč z vplivanjem.«

Tudi Covey (2000, 148) pravi, da je »potreben zasuk za 180° od sedanjega načina vodenja in upravljanja. Preživeli managerski modeli in metafore so določali managerja kot policista, sodnika, hudičevega advokata, osebo, ki prepoveduje in ukazuje. Managerje in vodje v

sodobnih in odličnih podjetjih veliko bolje opisujejo besede, kot so navijač, trener, pomočnik, vzgojitelj prvakov.«

Po Coveyu (2000, 238) prihaja do premika v managerski vlogi, in sicer »od junaka k razvijalcu, od poveljnika k svetovalcu, od človeka, ki ukazuje, k mentorju, od tistega, ki odloča, k onemu, ki pojasnjuje vrednote in daje zgled. Novi manager zavrača konfrontacijski dialog in razvija empatičnega, ne oklepa se moči, ampak jo deli, namesto nasprotniških (zmagam-zgubiš) oblikuje sodelovalne odnose, ki temeljijo na vzajemnih koristih (zmagam-zmagaš).«

»Skupaj z ugašanjem zastarelih organizacijskih oblik in hierarhičnih organizacijskih diagramov ter s prevladovanjem timskega dela se povečuje pomen tradicionalnih osebnih spretnosti, kot so navezovanje stikov, vplivnost in sodelovanje.« (Goleman 2001, 224, 335)

Maxwell (2007, 52) pravi, da mora vodja ljudi razumeti. Z ljudmi ne more vzpostaviti dobrega odnosa, če jim ne prisluhne ali jih ne razume. Biti učinkovit vodja pomeni, da pusti drugim, da mu povedo, kar mora slišati, in ne kar želi slišati (Maxwell 2007, 53).

»Dobri voditelji so brez izjeme dobri v komunikaciji, kar pomeni veliko več kot biti dober govornik. Vodja si zaupanje lahko zasluži s poslušanjem zaposlenih in izvajanjem predlaganih sprememb. Če vodja ne posluša podrejenih, to kvari odnos med njimi in podrejenimi. Poslušanje lahko ustvari razliko med povprečno in odlično organizacijo. To pomeni poslušanje vseh ljudi v organizaciji: strank, delavcev in vodij.« (Maxwell 2007, 53)

Demokratične metode vodenja lahko po Nemcu (2005, 177) uporabljajo predvsem managerji, ki imajo poleg prirojenih tudi privzgojene sposobnosti ter so bili na tej osnovi tudi ustrezno šolani. Njihove značilnosti so, da:

- imajo nadpovprečne komunikacijske sposobnosti;
- imajo na področju, ki ga vodijo, veliko oz. nadpovprečno dejansko znanje, zato zaupajo v svoje sposobnosti, zlasti, če jim sodelavci to tudi odkrito priznavajo;
- so sodelavcem vzgled delavnosti, poštenosti, pravičnosti, objektivnosti ipd.;
- so samozavestni in tolerantni do mnenj ter stališč sogovornikov;
- spoštujejo in cenijo svoje sodelavce ter jim izražajo priznanja za koristne prispevke;
- pri morebitnih nesoglasjih s sodelavci niso užaljeni, jezni nanje ali do njih maščevalni;
- razpolagajo z ustrezno podporo višjih vodij in imajo nanje tudi primeren vpliv ipd.

Covey (2000, 149) poudarja, da ljudje potrebujejo delo, ki jim ponuja izzive. Vodje bi se morali nagibati k avtomatizaciji rutinskih, dolgočasnih, ponavljajočih se nalog in iskati priložnosti, da bi bili zaposleni ponosni na svoje delo, in spodbujati sodelovanje pri odločanju in drugih pomembnih zadevah.

Ljudje si bodo želeli delati samo, če bodo čutili, da so pomemben del organizacije. Uslužbence je treba spoštovati in jih vključiti v predstavo o podjetju, ki jo lahko sprejmejo. Za njihov uspeh jih je treba nagraditi, pohvaliti. Njihove napake je treba obravnavati z občutkom (Levine in Crom 2000, 42).

V ljudeh je treba vzbuditi zanimanje za njihovo delo. Da zares postane njihovo. Delali bodo in delali in še bolj delali. Uslužbence je treba pritegniti v vse stopnje delovnega procesa. Ključ do tega je skupinsko delo, ne hierarhija. Ljudi je treba obravnavati kot posameznike. Vedno je treba poudarjati njihov pomen in jim izkazovati spoštovanje. Najprej so ljudje, šele potem uslužbenci. Spodbujati je treba kakovostno delo, ga ceniti in nagrajevati. Vsakdo se odziva na pričakovanja. Vodja bi moral ljudem pokazati, da je prepričan, da zmorejo in so iznajdljivi – ter se umakniti – ljudje bodo tako tudi ravnali. (Levine in Crom 2000, 43)

Po Druckerju (2001, 31) morajo biti »zaposleni vse bolj obravnavani kot partnerji – definicija partnerstva pa pravi, da so vsi partnerji enakovredni. Definicija partnerstva pravi tudi, da partnerjem ne moremo ukazovati. Treba jih je prepričati.«

Ljudi ne moremo »upravljati«. Ljudi je treba voditi. Cilj pa je ustvariti čim večjo produktivnost iz specifičnih prednosti in znanja vsakega posameznika (Drucker 2001, 31).

Managerji bi morali biti mentorji podrejenim in se osredotočati na poklicno rast sodelavcev. Managerji pomagajo sodelavcem predvsem pri tem, da ti prepoznajo močne in šibke točke pri svoji delovni uspešnosti, poiščejo konkretne načine za vsakodnevne izboljšave in si postavijo razvojne načrte, ki spodbujajo doseganje kariernih ciljev. Managerji ustvarijo okolje, ki podpira iskreno samoocenjevanje in v katerem so napake priložnost za učenje v razvojnem procesu (IBM 2008).

Kot se je vodenje spremenilo iz šefovskega v managersko, se je spremenila tudi komunikacija. Danes je poudarek na pozitivni komunikaciji in spodbujanju. Različni avtorji (Covey, Levine in Crom, Glasser in drugi) pravijo, da naj bi bil vodja mentor, ki svetuje podrejenim in ne ukazuje. Vodja mora biti zgled. Vodja mora podrejenim prisluhniti, jih upoštevati in jih spoštovati. Upoštevati mora tudi individualne razlike med zaposlenimi. Vsak zaposleni je drugačen in si za svoje zadovoljstvo na delovnem mestu želi različne stvari: nekateri si želijo pohvalo in priznanje, drugi upoštevanje svojih idej, dobre odnose, denarno stimulacijo ...

Vendar gre tukaj lahko za manipulacijo z zaposlenimi, ki so zadovoljni in z veseljem delajo še bolj in se ne pritožujejo. Iz tega sledi, da imajo podjetja višjo produktivnost in boljše rezultate.

Ehrenreichova (2009, 170) pravi, da je za podjetje predvsem pomembno vprašanje, kako zmanjšati število zaposlenih in dobiti boljše rezultate od njih.

3.2 Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu

Paska (2009, 74) pravi, da bi vsako podjetje moralo spodbujati pozitivno delovno okolje, v katerem se vsak počuti vključeno, cenjeno in spoštovano. To bo privedlo k višji produktivnosti in poslovni uspešnosti.

Uhan (1998, po Lužnik 2008, 47) omenja naslednje pomembne dejavnike zadovoljstva zaposlenih: zanimivost dela, primerno delovno okolje, razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja, možnost napredovanja, ugled dela, medsebojni odnosi s sodelavci, soodločanje o delu in gospodarjenju, plača, stalnost in zanesljivost zaposlitve.

Pomembni so tudi odnosi med posameznimi hierarhičnimi ravnmi v podjetju. Če obstaja pozitiven odnos med vodjo in zaposlenimi, se raven dobrega počutja zaposlenim poveča. Če bo vodja upošteval interese zaposlenih, se bodo zaposleni dobro počutili in zato bodo delovne naloge dobro opravljene (Paska 2009, 74).

Seveda bi bilo dobro, če bi vsak lahko delal le tisto, kar ga najbolj zanima, in v tem primeru bi bil zagotovo zadovoljen, vendar pa je v realnem življenju tako, da v večjih podjetjih vodja ne more upoštevati interesov vseh zaposlenih. Zaposleni mora velikokrat delati stvari, ki ga ne zanimajo in ne veselijo in ne veselijo tudi drugih sodelavcev, pa vendar morajo biti opravljene. Zaposleni je zadovoljen, če opravlja vsaj kakšno delo, ki ga veseli.

Doživljanje zadovoljstva si zaposleni po Paski (2009, 76) različno predstavljajo. Nekateri si želijo boljše medosebne odnose, drugi upoštevanje in uresničevanje svojih idej, spet tretji si želijo pohvale ali priznanja.

Carnegie (2012, 52) pravi, da bi moral manager spodbujati dobre lastnosti zaposlenih brez neprestanega opozarjanja na napake in pomanjkljivosti in poudariti dobro opravljeno delo.

»Če manager ljudem dovoli, da sodelujejo pri sprejemanju odločitev, bodo tudi sami želeli doseči zastavljen cilj. Ker so bili del postopka sprejemanja odločitve, bodo sprejeti načrt vzeli za svojega. Občutek pripadnosti je najboljši način, kako v ljudeh povečati zanos za delo.« (Carnegie 2012, 61)

Dobri vodje pooblašajo, saj verjamejo v odlike in sposobnosti drugih. Ne čutijo potrebe po nenehnem nadzorovanju, saj se ne počutijo ogrožene, če so drugi v nekaterih pogledih boljši od njih (Covey 2000, 30).

Vrhunska kakovost po Coveyu (2000, 218) izhaja iz načel:

- vere, upanja, skromnosti,
- dobrih del, marljivosti, raziskovanja, preverjanja,
- vztrajnosti, doslednosti, napovedljivosti,
- nenehnega izpopolnjevanja in napredovanja,

- povratne zveze, ki temelji na merjenju in razlikovanju,
- iskrenih in resničnih človeških odnosov.

Ko ljudje verjamejo, da bo njihovo delo privedlo do pozitivnih rezultatov, so bolj pripravljeni delati na težjih in nepredvidljivih projektih (Staw, Sutton in Pelled 1994, 53).

Po Ziglarju (2005, 191) imajo delavci tri osnovne potrebe: da se ukvarjajo z zanimivim delom, da se prizna njihovo dobro opravljeno delo in da se jih seznanijo s tistim, kar se dogaja v podjetju. Glede na te tri potrebe je za delavce pomembno, da vodja z njimi ravna kot z osebo, človeškim bitjem in ne kot s številko na plačilni listi. Delavec se rad počuti pomembnega in je zato bolj srečen uslužbenec. Tako bo zrasla tudi produktivnost, delavci bodo manj na bolniškem dopustu zaradi stresa ali bolezni, ki jo je povzročil stres.

Zaposleni so zaradi dobre interne komunikacije seznanjeni s cilji. Poti za doseg ciljev si lahko izbirajo tudi sami, pri tem pokažejo svojo ustvarjalnost, sami so odgovorni za svoje delo.

Na delovnem mestu se velikokrat pokaže problem, da se vodja počuti ogroženega od sposobnih in uspešnih podrejenih, zato lahko omejuje njihov razvoj, namesto da bi usklajeno delovali skupaj. Prihaja do nezadovoljstva, slabe volje, negativnosti, konfliktov, strahu, cinizma, opravljanja ipd. Včasih lahko pride celo do mobinga. Podrejeni ni več zadovoljen na delovnem mestu, dela vse slabše in na koncu lahko celo odide.

3.3 Lastnosti pozitivno naravnanih vodij

Vodje s pozitivno energijo so zadovoljni in srečni, imajo visoko čustveno inteligenco, optimističen in pozitiven odnos do sveta, so vztrajni, polni so zana in upanja.

Podrižnikova (2007, 35) pravi, da je »uspešen manager aktiven vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem zaposleni dobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke in svoj razvoj.«

Vodja s pozitivno miselno naravnostjo po Podrižnikovi (2007, 38) lahko:

- oblikuje uspešen tim,
- ima pozitivne člane v timu,
- ustvarja pozitivno kulturo,
- postavlja pozitivne cilje,
- vzbudi zavzetost za doseganje ciljev,
- ima pozitivne izvrševalce,
- zagotovi, da ljudje kakovostno opravljajo svoje delo,
- si zgradi pozitiven ugled,
- doseže pozitivne rezultate.

Ventrella (2003, 81) govori o desetih lastnostih pozitivno mislečih:

- optimizem: pričakovanje dobrega konca, tudi kadar se znajdemo v težavah, pred izzivi ali v stiski;
- navdušenje: visoka stopnja zanimanja, pozitivne energije, strasti ali osebne motivacije;
- prepričanje: zaupanje vase, v druge in/ali v višjo duhovno silo, ki zagotavlja podporo in vodstvo, kadar ga potrebujemo;
- poštenje: osebna odločitev za življenje po splošno sprejetih normah in pravilih;
- pogum: pripravljenost tvegati in premagati strahove, četudi so posledice negotove;
- samozavest: osebno prepričanje v svoje sposobnosti, spretnosti in zmožnosti;
- odločnost: neumorno izpolnjevanje ciljev, namenov in načel;
- potrpežljivost: pripravljenost čakati na priložnost brez naglice;
- mirnost: vzdrževanje notranjega ravnovesja in iskanje dnevnega ravnotežja pri odzivanju na težave, izzive in stiske; sposobnost vzeti si čas za premislek;
- osredotočenost: zavestno usmerjanje pozornosti izključno k zastavljenemu cilju.

Pozitivno naravnan človek po Podrižnikovi (2007, 9) nenehno oddaja pozitivne misli in skupaj z njimi podobe upanja, optimizma in ustvarjalnosti. S tem doseže pozitivne odzive sveta okrog sebe in priteguje k sebi pozitivne rezultate.

Negativno naravnan človek lahko izboljša rezultate, če temeljito preoblikuje razmišljanje. Pozitivno misleč človek vidi prav vse težave, in to takoj, ko nastopijo, vendar ga ne spravijo v zadrego, kaj šele, da bi bežal pred njimi. Pozitivno načelo temelji na dejstvu, da vselej obstaja pravi odgovor in da pozitivno razmišljanje skupaj s treznim intelektualnim procesom zmore priti do odgovora (Podrižnik 2007, 11).

Goleman (2001, 23) trdi, da uspeh zahteva od nas več kot intelektualno odličnost ali izredno strokovno znanje, da moramo za golo preživetje, še zlasti pa za uspeh na burnem trgu delovnih mest, v prihodnje osvajati drugačne sposobnosti. Osebne kakovosti, kot so prožnost, pobuda, optimizem in prilagodljivost, se uveljavljajo kot merila novega vrednotenja.

Po Orzanovi (2011, 27) je bilo dokazno, da »nivo pozitivnosti vodje vpliva na mišljenje, občutenje in obnašanje zaposlenih v organizaciji. Učinkovito vodenje pomeni širjenje pozitivnosti (inspiracije, motivacije in zaupanja) v celotni organizaciji.«

Po Luthansu, Youssefovi in Avoliu (2007) in Orzanovi (2011) so najpomembnejše lastnosti pozitivno mislečih:

- samozavest,
- optimizem,
- upanje,
- prožnost.

Orzanova (2011, 44) trdi, da so te lastnosti povezane z zadovoljstvom zaposlenih pri delu.

Tem lastnostim smo dodali še čustveno inteligenco, ki v današnjih, spremenjenih organizacijah postaja čedalje pomembnejša, in vztrajnost, ki je ravno tako pomembna pri uresničevanju ciljev. Gre za to, da ne odnehamo na poti do cilja, ko pridejo težave.

3.3.1 Čustvena inteligenca

Po Golemanu (2001, 334) je med dejavniki, ki zagotavljajo učinkovitost vodje in delovne organizacije, tudi čustvena inteligentnost.⁴¹ Za večjo uspešnost podjetja je pomembno, da v podjetju razvijajo spretnosti, ki izvirajo iz zavedanja in obvladovanja sebe, motivacije, empatije, spretnosti vodenja in odkritosti v sporazumevanju.

Pod čustveno inteligenco po Trkovnikovi (1998, 26) razumemo »kulturo naših čustev in občutkov. Vseh svojih čustev, pozitivnih in negativnih, se moramo zavedati. Svoja čustva pokažemo in prevzemimo odgovornost zanje, zlasti če so negativna. Čustveno inteligentni smo, ko se začnemo zavedati, da smo se prepustili jezi, zaskrbljenosti, ljubosumnosti, zavisti, maščevalnosti, in za svoja čustva ne krivimo drugih. Človek je svobodno bitje s svojo voljo in zato sposoben uravnati svoja čustva, ne pa se negativnim čustvom prepuščati kot čoln brez krmarja.«

Goleman (2001, 224) trdi, da so spremembe v poslovanju povečale pomen čustvene inteligentnosti. »Naraščanje tekmovalnih pritiskov povzdiguje vrednost ljudem, ki so mojstri v osebni motivaciji, so polni pobud, so tako vneti za delo, da bi prekosili še sebe, in so dovolj optimistični, da se prilagajajo spremembam in se sprijaznijo z zadržki v napredovanju. Ob nenehno prisotni zahtevi, da je treba kupcem in strankam povsem ustreči ter tekoče in ustvarjalno delati z ljudmi kljub naraščajočim različnostim med njimi, je vedno bolj jasno, da so nujno potrebne empatične sposobnosti.« (Goleman 2001, 335)

»Čustva, ki spodkopavajo spremembe, vključujejo jezo, lažni ponos, pesimizem, nadutost, cinizem, paniko, izčrpanost, negotovost in zaskrbljenost. Tista, ki jih spodbujajo, vključujejo vero, zaupanje, optimizem, nujnost, resničen ponos, strast, vznemirjenje, upanje in navdušenje.« (Kotter in Cohen 2003, 150)

»Ljudje s pozitivnimi čustvi so bolj uspešni pri vplivanju na druge.« (Staw, Sutton in Pelled 1994, 52)

Goleman (2001, 239) navaja pet temeljnih čustvenih in družbenih spretnosti za uspešnost na delovnem mestu:

- zavedanje sebe: poznavanje svojih trenutnih občutkov in sposobnosti;
- obvladovanje sebe: uravnavanje svojih čustev;

⁴¹ Čustvena inteligentnost je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in odnosih z drugimi (Goleman 2001, 238).

- spodbujanje sebe: izkoriščanje vseh svojih nagnjenosti pri uresničevanju svojih ciljev;
- empatija: prepoznavanje čustev drugih, sposobnost razumevanja njihovih stališč, ohranjanje odnosov in uglašenost z ljudmi kljub njihovi različnosti;
- družbene spretnosti: uravnavanje čustev v odnosu z drugimi in natančno prepoznavanje družbenih okoliščin in povezav.

»Čustveno inteligentni človek neguje svoja pozitivna čustva in jih kontrolira. Prav tako kot posluša svoj razum, posluša pri svojem odločanju tudi svoja pozitivna čustva. Vsako stvar v življenju pričinja zavestno s pozitivne strani, se k temu spodbuja, se usmerja, si pomaga, se pohvali, prav tako pa ravna tudi z drugimi.« (Trkovnik 1998, 27)

Goleman (2001, 16) pravi, da so včasih dajali največji pomen razumu. Trdili so, da je za uspešnost zaslužen le razum. Raziskave v zadnjem času so pokazale, da pri določanju izjemne delovne storilnosti IQ zaseda komaj drugo mesto, na prvem je čustvena inteligentnost.

»Soočamo se z nevarnim protislovjem: medtem ko postajajo otroci vedno bolj bistri in dosegajo višji IQ, upada njihova čustvena inteligentnost. Takšen razvoj pa napoveduje zelo skrb vzbujajoče razmere na delovnih mestih.« (Goleman 2001, 24)

Horvat (2010, 44) pravi, da je zgodba o čustveni inteligentnosti pravzaprav zgodba o dobrih medsebojnih odnosih. Osebe z nizko čustveno inteligentnostjo so navadno tudi slabi podjetniki.

Po Orzanovi (2011, 4) je bilo dokazano, da »vključitev pozitivnih čustev, tako v vsakdanjem življenju kot tudi na delovnem mestu, pripomore k fleksibilnosti ljudi, učinkovitemu reševanju problemov ter postavljanju in izbiranju pravih odločitev.«

Goleman (2001, 337) meni, da si bodo v času, ki prihaja, konkurenčno prednost priborila podjetja, v katerih bo poudarek na sodelovanju med zaposlenimi in ne na tekmovanju; prav zato bo čustvena inteligentnost še bolj nujno potrebna.

Torej naj bi po Golemanu, Trkovnikovi in drugih ljudje na delovnem mestu kazali samo pozitivna čustva, negativna je treba obvladovati. Zaposleni bi morali biti z vsem zadovoljni, polni energije in delati »za dva«, se ne pritoževati, se sprijazniti z vsem, samo kimati, tudi strankam. Predpostavljeni bo s takim zaposlenim zadovoljen in mu nalagal še več dela, saj zmore. Ko zaposleni pokaže tudi negativna čustva, je to pri nadrejenem lahko zelo negativno sprejeto.

3.3.2 Optimizem

Optimizem je po Paski (2009, 19) »psihološka dimenzija, ki je tesno povezana s pozitivnim mišljenjem. Opredelimo ga kot pričakovanje, da se bodo dogajale pozitivne stvari, skratka kot

pričakovanje pozitivnih izidov. Optimizem se tesno povezuje s pozitivnim čustvovanjem. Optimizem korelira s spremenljivkami pozitivne psihologije, kot je na primer sreča, psihično blagostanje, afekt, upanje.«

Ventrella (2003, 121) pravi, da je optimizem »prepričanje v dober konec in njegovo pričakovanje, tudi kadar se srečujemo s težavami, izzivi ali stisko«. Optimizem pogosto zamenjujejo s pozitivnim mišljenjem, vendar ne pomenita enake stvari; vsi pozitivni misleci so optimistični, niso pa vsi optimisti pozitivni misleci. Beseda optimizem izhaja iz latinske besede optimus, ki pomeni najboljši (Ventrella 2003, 121).

Ventrella (2003, 121–122) pravi, da kažemo optimizem vsakokrat, ko:

- vidimo prednosti ali pozitivne priložnosti v težavnih okoliščinah;
- predvidevamo ali pričakujemo uspeh, zadovoljstvo ali dosežek pri delu;
- uvidimo brezmejne možnosti, ki so nam dane, da si življenje oblikujemo po svojih željah;
- se lotimo izziva ali zgrabimo novo priložnost z občutkom, da imamo vse pod nadzorom;
- odstranimo ali zmanjšamo vpliv strahu, dvoma in skrbi; pa naj bodo notranji ali zunanji;
- ostanemo dobre volje kljub težavnim okoliščinam;
- s težavami se spoprimeemo z vprašanjem »kako« in ne »ali« jih lahko rešimo.

Seligman (2009, 33) trdi, da so misli pomemben dejavnik zdravja:

- optimisti zbolijo za manjšim številom infekcijskih bolezni kot pesimisti;
- optimisti imajo boljše zdravstvene navade kot pesimisti;
- imunski sistem pri optimistih deluje bolje;
- raziskave kažejo, da optimisti živijo dlje kot pesimisti.

Optimisti so ljudje, ki pričakujejo, da se jim bodo dogajale dobre stvari. Optimisti običajno razmišljajo, da so za pozitivne stvari v življenju odgovorni sami, negativne stvari, ki se jim dogajajo, pa nastanejo zaradi zunanjih faktorjev. Vseeno bi optimizem moral biti realističen (Sweetman idr. 2011, 6).

Optimisti gradijo pozitivna pričakovanja za prihodnost, ki jih motivirajo za doseganje zastavljenih ciljev, pesimiste pa pri doseganju zastavljenih ciljev ovirajo dvom vase in negativna pričakovanja. Optimizem je povezan s širokim spektrom pozitivnim rezultatom, vključujoč fizično in psihološko zdravje ter dobro počutje (Orzan 2011, 21–22).

Luthans (2002, po Orzan 2011, 23) pravi da so »optimistični posamezniki bolj motivirani in se lažje lotijo zahtevnega dela, so bolj zadovoljni in imajo visoko moralo, dosegajo višje nivoje aspiracije in postavljajo raztegljive cilje, so vztrajni pri soočenju z ovirami in drugimi težavami, osebne neuspehe obravnavajo kot začasne in jih vidijo kot enkratne ter se trudijo, da se tudi drugi počutijo dobro.«

Po Seligmanu (2009, 32) ima lahko človek obilo sposobnosti in močno željo po uspehu, vendar je lahko neuspešen, če mu manjka optimizma.

Po Orzanovi (2011, 31) morajo biti vodje optimistični in tudi med zaposlenimi pospešiti grajenje optimizma. Posledično bo podjetje bolj uspešno in produktivno.

»Optimizem tudi pomembno prispeva k dobremu počutju zaposlenih. Vpliva na osebno rast, na odnose s sodelavci, na ponos ob lastnih dosežkih in na splošno raven zadovoljstva pri delu.« (Orzan 2011, 23)

Orzanova (2011, 32) pravi, da je idealen tip optimizma, ki bi ga morali razvijati tako vodje kot zaposleni, realistični in fleksibilni optimizem. »Drugače kot nekritični optimizem, ki lahko vodi v neodgovorno vedenje, realistični optimizem ne gre v ekstreme in ne izloča osebne odgovornosti za slabe izbire. Fleksibilni optimizem pa ljudem omogoča uporabo tako optimističnega kot pesimističnega pojasnjevalnega stila ter s tem prilagoditev stila glede na situacijo. Uspešen posameznik je torej v vsaki situaciji sposoben prilagoditi mero optimizma oziroma pesimizma z namenom, da bi opravil delovno nalogo in dosegel postavljeni cilj.«

3.3.3 Upanje

Upanje se po Paski (2009, 19) povezuje z vsebino pozitivne psihologije. Upanje lahko opredelimo kot »slutnje, željo, pričakovanje možnosti, da se doseže primerna rešitev ali izboljšanje. Je kognitivno naravnano in ga sestavlja vzajemno občutenje uspešnega delovanja (k cilju usmerjena odločnost) in poti, da se to doseže (načrtovanje poti za doseganje cilja).«

»Upanje je pozitivno motivacijsko stanje, ki temelji na k ciljem usmerjeni energiji in delovanju ter načrtovanju poti za doseganje teh ciljev. Upanje je sestavljeno iz interakcije med tremi faktorji, in sicer med cilji, delovanjem in potmi za doseganje ciljev. Občutek za delovanje ljudi žene in jim zagotovi notranjo odločnost in voljo, da vložijo vso svojo energijo v doseganje postavljenih ciljev.« (Orzan 2011, 20)

Po Peterson in Luthans (2003, 26, 29) je upanje povezano z uspehom, duševnim in fizičnim zdravjem ter spopadanjem s težkimi situacijami. Z raziskavo sta ugotovila, da imajo vodje, ki so polni upanja, tudi boljše delovne rezultate.

Ljudje, ki imajo upanje za dosego cilja, bodo nadaljevali pot proti cilju kljub oviram in težavam na poti proti cilju. Ljudje, ki imajo upanje, so običajno neodvisni in visoko avtonomni (Sweetman idr. 2011, 6).

Froman (2010, 60) trdi, da nam upanje zagotovi čustveno moč. Osrčje upanja je prepričanje, da se stvari lahko spremenijo. Ne glede na to, kako slabe so stvari, se vse lahko spremeni na bolje. Upanje pomaga, da ne obupaš. Upanje daje navdih za boljšo prihodnost.

»Upanje posameznika navdihuje, da si ustvari načrt za boljšo prihodnost. Visoko upajoč posameznik znatno prispeva k uspešnosti organizacije, saj s svojim razmišljanjem vliva upanje v uspeh in boljšo prihodnost.« (Orzan 2011, 21)

Ljudje, polni upanja, doživljajo manj negativnih čustev celo ob srečanju z velikimi ovirami (Orzan 2011, 47).

Ventrella (2003, 122) pravi, da je v težavnih časih vzdrževanje upajočega, pričakujočega odnosa v delovnem okolju ključnega pomena. Včasih lahko prav naš odnos vpliva na to, ali bomo uspešni ali ne.

Po Ziglarju (2005, 15) je psihiater Alfred Adler rekel, da je upanje »temeljna lastnost vsake spremembe. Prav tako je tudi velik aktivator. Ljudje, ki imajo upanje, delujejo v smeri uresničevanja svojih sanj. Ljudje, ki nimajo upanja, so pogosto tako preplašeni, da se počutijo nesposobne, da bi naredili karkoli pomembnega.«

Ljudje z visokim upanjem so tisti, ki se lahko spravijo v akcijo proti cilju. Čutijo, da imajo kontrolo nad svojimi dejanji, ne pa nad celotnim svetom (Norem 2002, 111–112).

Narejena je bila raziskava, v kateri so ugotovili, da ima visoko upajoč vodja pozitiven vpliv tako na zaposlene, kot tudi na zaželene rezultate na delovnem mestu (Peterson in Luthans 2003, 29).

»Ko vodje zaupajo v zaposlene in z njimi ravnajo, kot da bodo uspeli, jim dejansko povečajo upanje.« (Orzan 2011, 30)

3.3.4 Samozavest

Samozavest je po Orzanovi (2011, 19) opredeljena kot zaupanje posameznika vase, lastne sposobnosti in dejanja. »Samozavest je vir konkurenčne prednosti tako vodje kot zaposlenih in tudi celotne organizacije, saj vpliva na uspešnost ravnanja v podjetju.«

Ventrella (2003, 156) pravi, da samozavest pomeni osebno prepričanje o svojih sposobnostih. Ena največjih ovir v poslovnem svetu je pomanjkanje samozavesti. To se kaže v občutku manjvrednosti in slabi samopodobi. Angleška beseda »confidence« za samozavest izhaja iz latinske besede *confidare*, ki pomeni »zaupati nekemu«.

Bolj ko je posameznik samozavesten, več možnosti bo imel, da bo zares opravil določeno nalogo in bo nad izzivi, ki jih le-ta prinaša, navdušen. Veliko bolj bo tudi motiviran za doseg postavljenega cilja in bo bolj vztrajen, ko se bo na poti do cilja srečeval z ovirami in neuspehi. Raziskave so pokazale, da večja samozavest vodje vpliva na samozavest njegovih podrejenih in drugih zaposlenih. Vodja je namreč lahko pozitiven zgled za povečanje samozavesti in za doseg

drugih pozitivnih rezultatov pri svojih podrejenih. Samozavest je rezultat našega razmišljanja in lahko pozitivno vpliva na človeško delovanje. (Orzan 2011, 20)

Ventrella (2003, 156) pravi, da samozavest kažemo vsakokrat, ko:

- ne dovolimo, da bi napake ali spodrsaljaji načeli našo samopodobo;
- se ne bojimo pričakovanj drugih ljudi;
- delujemo lahko in brez negotovosti ali zadrege;
- delujemo odločno;
- se na poti do uresničitve svojih želja ničemur ne odpovemo;
- verjamemo, da imamo znanje, sposobnosti in spretnosti za uspešno končanje projekta;
- hitro prispevamo zamisli in predloge.

3.3.5 Motiviranost

»Motivacijo lahko opredelimo kot skupek dejavnikov, ki povzročajo, da se ljudje vedejo oz. delujejo v določeni smeri. Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Vodja, ki pozna tako imenovane mehanizme motivacije, lahko predvidi vodenje zaposlenih, ga usmerja in ustvarja priložnosti, ko si zaposleni sami želijo delati ter učinkovito in samoiniciativno opravljajo naloge.« (Lužnik 2008, 33)

Motivacija je po Orzanovi (2011, 44) »psihično stanje, ki nam daje energijo, nas vodi do zelenega rezultata in višja ko je, več bomo dosegli, bolj bomo uspešni in posledično bomo bolj zadovoljni«. Motivirani posamezniki so za podjetje zelo pomemben vir konkurenčne prednosti, zato morajo vodje najti načine, kako spodbujati motivacijo zaposlenih na delovnem mestu ter kako jih učinkovito stimulirati za delo in doseganje dobrih rezultatov. Pozitivno organizacijsko vedenje lahko veliko pripomore k višji motivaciji zaposlenih znotraj organizacije.

Tosi in Pilati (2011, 83) pravita, da je Aristotel verjel, da je motivacija rezultat želje. Močna pozitivna pričakovanja lahko povzročijo, da ljudje dajo od sebe več napora pri doseganju zelenih rezultatov.

»Motivacija je v osnovi gibanje. Negativno mišljenje je gravitacija. Prvo dvigne kvišku, drugo pritiska k tlam. Na žalost je tako, da negativno razmišljanje zahteva manj napora kot pozitivno.« (Ziglar 2005, 133)

Po Lužnikovi (2008, 34) ne obstaja vsesplošni motivacijski dejavnik, ampak bi motivacijski pristopi morali biti prilagojeni posameznikom, njihovim željam. Na ta način bodo ljudje zadovoljni in uspešni.

Tudi Lipičnik in Možina (1993, 41) pravita, da bi vodja moral poznati dejavnike, ki motivirajo ljudi za delo. Brez poznavanja tega ni sodobnega vodenja.

Fromm je poskušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Pri svojih proučevanjih je odkril, da ljudje delajo zato, ker bi radi kaj imeli, ali pa zato, ker bi radi kaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se raje tako ali drugače uveljavili, dosegli ugled v družbi. »Biti« in »imeti« pa se ne izključujeta. Sta dve skrajnosti na isti lestvici. Zato se lahko nekateri ljudje bolj nagibajo k eni strani, drugi k drugi. Teorija je zelo uporabna, ko poskušamo ljudi motivirati. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motiviramo z materialnimi sredstvi. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »biti«, pa lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnimi sredstvi. (Lipičnik in Možina 1993, 44)

Lužnikova (2008, 36) pravi, da bodo zaposleni bolj motivirani, če bodo sodelovali v procesih odločanja o pogojih svojega dela in skupaj z vodjo sodelovali pri iskanju ustreznih rešitev.

Enako trdi tudi Keenanova (1996, 63): »Preprosta in neomajna resnica pravi, da so ravno visoko motivirani ljudje tisti, ki dobro delajo in dosegajo zavirljive rezultate.«

Motivirati ljudi po Keenanovi (1996, 62–63) pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. To nam uspe tako, da razumemo potrebe posameznikov in obenem ustvarjamo priložnosti, ko si sami želijo dobro delati. Ko delamo z motiviranimi ljudmi, pridobimo naslednje:

- delo bo opravljeno dovolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih;
- ljudje bodo radi opravljali svoje delo in počutili se bodo koristne;
- ljudje bodo trdo delali, ker bodo sami hoteli opraviti svoje delo;
- izvedbo bodo spremljali za to zadolženi posamezniki in ne bo je treba toliko nadzorovati;
- zavest bo visoka, kar bo v okolici ustvarilo odlično delovno ozračje.

»Motivirani ljudje učinkujejo pozitivno. Če obstaja nekdo s pozitivnim odnosom in navdušenjem do dela, bo s svojo energijo kmalu pritegnil druge.« (Keenan 1996, 47)

Za vzdrževanje visoke stopnje motiviranosti je pomembno, da nadrejeni zaposlene stalno seznanja z dogajanjem. Zaposleni morajo dobiti povratno informacijo, kako opravljajo svoje delo (Keenan 1996, 50).

Po Coveyju (2000, 238) se je motivacijska teorija preusmerila od želodca (telesna in ekonomska) k srcu (dobri medsebojni odnosi, lepo ravnanje), umu (prepoznavanje, razvoj, uporaba in priznanje nadarjenosti) in duhu (občutek preseganja pomena ali smisla).

Po Lipičniku in Možini (1993, 42) je Maslow menil, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Najprej naj bi človek zadovoljil primarne biološke motive, to je tiste, ki mu omogočajo preživeti. Nato se pojavijo višje potrebe, ki ravno tako sledijo določenemu zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebe po varnosti, nato potrebe po pripadnosti, nato potrebo po ugledu, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. To željo imenujemo željo po samopotrjevanju.

Gross (2001, 129–130) pravi, da ljudi najbolj motivira želja po priznanju. Številnim ljudem pomeni priznanje odločilni cilj in notranjo spodbudo. Priznanje krepi človekovo samozavest. Priznanje je motivacija v svoji najlepši obliki. Je čista energija, ki spodbuja k novim dejanjem (Gross 2001, 131).

Mnogi gospodarstveniki menijo, da je motiviranje znanje, ki bi ga morali imeti vsi vodilni delavci (Lipičnik in Možina 1993, 45).

Malik (2009, 159) pravi, da je pomembna samomotivacija in ne čakanje na to, da bi nas motivirali drugi.

»Vodja mora pokazati ljudem, da jih spoštuje, da ceni njihovo delo, da so zanj pomembni in da želi, da bi se učili, rasli in razvili svoje sposobnosti. To je osnova za motivacijo. Motivacije ne moremo nikoli izsiliti. Ljudje si morajo sami želeli, da bi delo dobro opravili.« (Levine in Crom 2000, 46)

Pri spodbujanju motivacije bi se vodje po Keenanovi (1996, 39) morali prepričati, da so »ljudje zmožni opraviti neko delo, kolikor je mogoče prilagoditi delovne obveznosti potrebam posameznikov, zagotoviti primerno stimulacijo, predvsem pa ljudi pohvaliti. Tako jih bomo navdušili, da si bodo sami želeli postati produktivnejši.«

Ni treba, da so nagrade vedno materialne. Lužnikova (2008, 46) meni, da »priznanje oz. pohvala za dobro opravljeno delo vsakemu zaposlenemu veliko pomeni in ga še dodatno spodbuja pri njegovem delu. Pohvale, priznanja in nagrade so učinkovito orodje vodenja.« Vendar pa bi po Trkovnikovi (1998, 29) morala biti pohvala vedno iskrena.

Tudi Levine in Crom (2000, 45, 46) trdita, da ljudje radi slišijo pohvalo. To jih spodbuja, da dajo vse od sebe in si želijo spet delati z voditeljem, ki jih je usmerjal na poti k uspehu. Tudi voditelju pripada velik del zaslug za uspeh (Levine in Crom 2000, 85).

Glasser (1994, 167) pravi, da bo »manager, ki daje spontane pohvale svojim delavcem za dobro opravljeno delo, od njih dobil več kot pa tisti, ki sicer dobro plačuje, a delavcev nikoli ne pohvali.«

3.3.6 Vztrajnost

Vodje ne odnehajo. Po uspehih se zagon okrepi. Ljudje modro izberejo naslednjo nalogo, ki jo morajo opraviti, potem pa ustvarijo val za valom sprememb, dokler vizija ne postane stvarnost. V manj uspešnih primerih skušajo ljudje narediti preveč hkrati. Nevede prehitro odnehajo (Kotter in Cohen 2003, 14).

Manager se vsak dan spoprijema z različnimi situacijami, ki niso vedno ugodne. Za spopadanje z njimi potrebuje veliko potrpežljivosti in vztrajnosti (Mittal 2008, 21). »Vztrajnost je pomemben ključ uspeha.« (Ziglar 2005, 104)

Schwartz (1998, 34) trdi, da je vztrajnost petindevetdeset odstotkov zmožnosti. Vse, kar je potrebno, je vztrajen človek, ki nikdar ne pomisli, da je poražen (Schwartz 1998, 199).

Čeprav je po Schwartzu (1998, 208) treba vztrajati, je vztrajnost le ena od sestavin zmage. Če je ne kombiniramo z eksperimentiranjem, lahko namreč v nedogled poskušamo, uspeha pa ni. Pomembno je, da manager sledi svojim ciljem, vendar pa ne sme z glavo skozi zid. »Če ne doseže rezultatov, naj preizkusi nov pristop,« predlaga Schwartz (1998, 209).

Uspeh zahteva vztrajnost, sposobnost, da se ne vdamo, ko se srečamo z neuspehi. Seligman (2009, 130) verjame, da je ključ do vztrajnosti optimistični pojasnjevalni slog.

3.4 Pozitivno organizacijsko vedenje

Po Orzanovi (2011, 6) so se pozitivna psihološka gibanja v podjetjih začela pojavljati v začetku 21. stoletja in od takrat naprej se število raziskav in raznih objav na to temo povečuje.

Po Orzanovi (2011, 5) pozitivnost ustvarja prijetno okolje, v katerem si ljudje želijo delati. To privede do višje ravni učinkovitosti in produktivnosti ter do nižje ravni odsotnosti z dela. Delovno mesto je pomemben vir posameznikovega dobrega počutja. Pozitivna psihologija in s tem pozitivno obnašanje zaposlenih vplivata na odnose v organizaciji ter na njeno uspešnost.

»Koncept pozitivnega organizacijskega vedenja je bil v literaturi prvič predstavljen kot način, kako uvesti pozitivno psihologijo na delovnem mestu. Pozitivno organizacijsko vedenje se ne osredotoča več na to, kar je narobe s posamezniki, njihovim delovanjem in organizacijo, ampak poudarja posameznikove prednosti, pozitivne psihološke sposobnosti ter uspešno delovanje v organizaciji.« (Orzan 2011, 8)

Luthans, Youssefova in Avolio (2007) govorijo o pozitivnem organizacijskem vedenju in o pozitivnem psihološkem kapitalu, ki je »posameznikovo pozitivno psihološko stanje razvoja in je skupek lastnosti: samozavest, optimizem, upanje, prožnost.«

Pozitivni psihološki kapital po Orzanovi (2011, 16) pomeni »posameznikovo pozitivno oceno določene situacije in okoliščin ter verjetnost dosega uspeha, ki temelji na motiviranem trudu oziroma naporu in vztrajnosti posameznika. Pozitivni psihološki kapital je produkt pozitivnega organizacijskega vedenja in ključna komponenta za navdih in ohranjanje motivacije vseh zaposlenih.«

»Pozitivni psihološki kapital je posameznikovo psihološko stanje, za katero je značilno, da ima posameznik zaupanje, da bo uspel pri izzivih, in da je optimističen.« (Sweetman idr.

2011) Vodja mora biti tudi samozavesten, visoko motiviran za doseg cilja in vztrajen, kljub oviram na poti.

Orzanova (2011, 27) pravi, da morajo »sodobne organizacije aktivno skrbeti za razvijanje pozitivnega psihološkega kapitala. Ta proces se v literaturi imenuje management pozitivnega psihološkega kapitala ali ravnanje s pozitivnim psihološkim kapitalom.«

Po Orzanovi (2011, 45) je bilo ugotovljeno, da je psihološki kapital pozitivno povezan s pozitivnimi čustvi. »Pozitivna čustva spodbujajo družabnost, altruizem, naklonjenost sebi in drugim, odpornost telesa in imunskega sistema ter učinkovite sposobnosti za reševanje sporov in konfliktov. Občutenje in izražanje pozitivnih čustev na delovnem mestu lahko povzroči lažje oziroma bolj tekoče socialne interakcije.«

Posamezniki z višjim psihološkim kapitalom stresne situacije dojemajo drugače kot tisti z nižjim, saj zaupajo vase in v svoje sposobnosti ter verjamejo, da se bodo uspešno spopadli z nastalo situacijo, lažje sprejemajo organizacijske spremembe, so bolj fleksibilni in prilagodljivi (Orzan 2011, 47).

3.5 Etika in management

Če naj manager velja kot pošten, verodostojen, pokončen, se mora ravnati po svojem prepričanju, to je svojih vrednotah, in spoštovati vrednote drugih ljudi (Možina idr. 2004, 390).

Po Možini idr. (2004, 390) etika govori o tem, kako naj ljudje ravnamo, kadar se znajdemo na razpotju med različnimi vrednotami. To seveda velja za etiko nasploh, pa tudi za poslovno etiko in etiko poslovnega komuniciranja.

»Za sprotno etično odločanje in ravnanje tudi v poslovnem komuniciranju pa posegamo mnogokrat po najbolj enostavnih pravilih in modelih. Zagotovo je pri tem pomembno upoštevanje prastarega »zlatega pravila« in presojanje etičnosti odločitev na sebi, skupini in javnosti.« (Možina idr. 2004, 409)

Po Risu (2012, 108) nam etika narekuje, naj premislimo, preden ukrepamo. Svetuje nam previdnost, naj se odločimo, ali je nekaj skladno z našimi principi in svetom, v katerem živimo, ali pa je to dejanje v neskladju z našimi vrednotami. Etika nas bo torej vprašala: »Kako je treba živeti življenje?«

Morala pa nam govori, kako naj se obnašamo. To so pravila, ki izhajajo iz naših dolžnosti, kantovski imperativi, ki jih ni mogoče zaobiti, če si želimo zagotoviti preživetje v družbi, v kateri zaradi pomanjkanja ljubezni potrebujemo navodila za skupno življenje. Moralno vedenje je torej odgovor na vprašanje: »Kaj naj naredim?« (Riso 2012, 109)

Vseeno pa etika zahteva še dodaten ključni pogoj: naše mnenje mora biti v dobrobit vsem. To pomeni, da si moram predstavljati, kakšen bi bil ta svet, če bi se vsi vedli tako, kot jaz mislim. Kant pravi: »Deluj vedno tako, da se lahko vodilo tvojega obnašanja razglasi za univerzalni naravni zakon.« Morala torej zapoveduje, etika svetuje (Riso 2012, 108–109).

Po Nemcu (2005, 57) naj bi »svoboda vsakega posameznika segala samo do meje, kjer še ne ovira ali škoduje legitimnim pravicam in interesom drugega človeka.«

Riso (2012, 112) pravi, da »etično obnašanje združuje vedenje, ki ga lahko brez slabe vesti priporočamo, je upravičeno in ima preostale ljudi za priče in opazovalce.«

Pegg (1996, 28) pravi, da morajo vodje zagotoviti, da bodo njihove organizacije razvile prave vrednote in vizijo. Šele potem bodo ljudje imeli življenjsko moč za trdo delo in bodo tudi dosegli vidne rezultate.

Po Nemcu (2005, 55) imajo vrednote velik pomen, saj »po sprejetih informacijah iz okolja usmerjajo način njegovega razmišljanja, razsojanja, odločanja, ukrepanja in ravnanja do drugih ljudi ter okolja. Zato so ključnega pomena za bolj ali manj učinkovito in uspešno, bolj ali manj pravično in pošteno delovanje ter razvoj vseh sistemov v določenem okolju.«

Ljudje s podobnim razmišljanjem, podobnimi cilji in vrednotami se družijo. Vsa ta skladnost pripelje do dobrega počutja. Najpomembnejša lastnost dobrega počutja so ravno vrednote, saj le-te ljudi vežejo. Člani neke socialne skupine z med seboj usklajenimi vrednotami se počutijo dobro, saj so jim pomembne enake oziroma podobne stvari. Podobno je tudi na kariernem področju. Dejstvo je, da se bomo na delovnem mestu počutili bolje, če bodo naše vrednote usklajene z vrednotami podjetja (Paska 2009, 52).

Identifikacija vrednot je temelj, na katerem lahko začnemo graditi svoje dobro počutje v podjetju. Same vrednote pa vedno niso dovolj, zato je treba imeti prave odgovornosti in cilje, ki jih prinaša neko delovno mesto. Ti cilji morajo biti usklajeni z našimi osebnimi cilji. Usklajenost ciljev nam mora omogočiti možnost samoaktualizacije, osebne rasti in razvoja v skladu z našimi pričakovanji. V te cilje spadajo tudi plačilo, izobraževanje, bonusi itd. (Paska 2009, 52).

Vrednote so pri odraslem človeku običajno že razvite in relativno stabilne. Vendar se vseeno lahko spreminjajo. Običajno je za spreminjanje potrebno daljše časovno obdobje. Hitrost spreminjanja vrednot je odvisna od interesov posameznika ali homogene skupine, osvajanja novega znanja, informacij, vzorov, izkustev ... (Nemec 2005, 55).

Pri kadrovanju je pomembno ne samo ustrezno znanje, temveč tudi razvitost moralno-etičnih vrednot. Pri izbiri človeka za določeno delo bi po Nemcu (2005, 65) vrednote morale imeti enako težo kot njegovo teoretično in izkustveno znanje.

»Posredovanje samo strokovnega znanja v učnem procesu na kakršnemkoli področju in formalni stopnji je ob popolnem pomanjkanju sistematične moralno-etične vzgoje človeštvu ne samo nekoristno, ampak praviloma celo škodljivo.« (Nemec 2005, 65)

Skladnost posameznikovih vrednot z vrednotami podjetja lahko pripelje do zadovoljstva in uspešnosti na delovnem mestu. V nasprotnem primeru prihaja do nezadovoljstva in posledično upada uspešnosti.

4 KOMUNICIRANJE V SODOBNEM ČASU

V zvezi z razvojem ideje pozitivnega mišljenja prihaja tudi do sprememb v komuniciranju in odnosih v poslovnem svetu in managementu.

4.1 Pozitivno mišljenje, odnosi in komuniciranje

Po Avščevi (b. l., 5) ima pozitivne medosebne odnose tisti, ki ima »tople, zaupljive in zaupne odnose z drugimi, skrbi za dobro drugih, ki je sposoben empatije, vdanosti in intimnosti, in tisti, ki razume dinamiko dejanja in prejemanja v medosebnih odnosih.«

Goleman (2010, 295) pravi, da so prav zadovoljujoči odnosi najpomembnejši za dobro življenje.

»Če hoče sodoben človek živeti, je prisiljen sodelovati z drugimi. Človek sam opravi zelo malo, z drugimi pa vse.« (Mihaljčič 2006, 9)

Uletova (2009, 12) trdi, da so procesi medsebojnega povezovanja za socialno življenje ljudi nujni. »Ljudje živimo na način socialne interakcije, tako medosebne kot medskupinske. S pomočjo socialnih interakcij urejamo odnose, se odločamo, se izražamo, si delimo naloge, prostor in materialne vire, vodimo svoje življenje in sodelujemo. Tako človekov razvoj kot njegovo življenje sta odvisna od mreže medsebojnih zvez in interakcij.«

Louise Hay (1994, 110) pravi, da so življenje odnosi. Odnose imamo z vsem. Odnosi, ki jih ima nekdo s stvarmi, s hrano, z vremenom, s prevozom in ljudmi, odsevajo odnos, ki ga imaš sam s seboj. Druge lahko spremeniš le na en način – tako, da najprej spremeniš sebe (Hay 1994, 112).

Tudi Murphy (2010, 58) trdi, da mora človek spoznati, da mu ni treba spremeniti nikogar razen sebe. To spoznanje je začetek preobrazbe celotne osebnosti. Poleg tega se do drugih začne obnašati tako, kot bi sam rad, da se oni obnašajo do njega. To je ključ do srečnih medčloveških odnosov na vseh življenjskih področjih. Ali kot pravi Sveto pismo: »Tako torej vse, kar hočete, da bi ljudje storili vam, tudi vi storite njim! To je namreč postava in preroki.«

»Način, kako vidimo stvari, je vir našega načina razmišljanja in delovanja. Vsi se nagibamo k prepričanju, da vidimo stvari, kakršne so, da smo objektivni, ampak ni tako. Ne vidimo sveta, kakršen je, ampak kakršni smo mi – ali, kakor smo naučeni, da ga vidimo. Ko odpremo usta, da bi opisali, kar vidimo, dejansko opisujemo sebe, svoje zaznave. Ko se drugi ne strinjajo z nami, nemudoma pomislimo, da je z njimi nekaj narobe.« (Covey 1994, 21, 24)

Po Eglju (1998, 78) je znanstveno utemeljena izjava, da »ni objektivnega sveta«, kar pomeni, da ni samo ene resnice, jih je veliko. Vsak ima svojo.

Po Trkovnikovi (1995, 26) je nekdo lahko uspešen, če živi in ravna v harmoniji s samim seboj, prav tako pa je v harmoniji tudi z okoljem, v katerem živi in dela. Uspeh in tudi zdravje ter sreča so odvisni od naše notranje uravnoveženosti in sozvočja z okoljem. Tudi Peale (1997, 27) trdi, da se »pomanjkanje notranje harmonije kaj hitro začne zrcaliti v neharmoničnih osebnih odnosih.«

Ziglar (2005, 101) pravi, da sebe razkrivamo na mnoge načine: skozi ljudi, s katerimi se družimo, z načinom, kako preživljamo prosti čas, z načinom oblačenja, s smislom za humor in tako naprej. Razkriva nas naš način hoje, način govorjenja, način, kako sprejemamo uspehe in neuspehe.

»Če se človek prezira, ne more biti dobrohoten in spoštljiv do drugih. Zakon uma pravi, da svoje misli in občutke zrcalimo na vse ljudi okoli sebe.« (Murphy 2010, 40)

Carnegie (2012, 53) meni, da je učinkovitost posameznika v družbi odvisna od njegove samopodobe. Ljudje postanejo kritični, sovražni in neprijazni takrat, ko se počutijo ogrožene (Carnegie 2012, 53).

Fromm (2011, 224) govori o zakonu človeških odnosov: »Ni ga stika med dvema človeškima bitjema, ki ne bi vplival na oba.« Nobeno srečanje dveh ljudi, noben pogovor med njima, razen morda najbolj naključen, ne pusti nobenega od njiju nespremenjenega – četudi je morda sprememba tako majhna, da je ne prepoznamo, razen po skupnem učinku, če so ti stiki pogosti.

V vsakdanjem življenju so po Frommu (2011, 239) na splošno sprejeta pravila sebičnosti. Na nekaj ljudi sicer še vedno vplivajo stara pravila, vendar ne dovolj močno, da bi živeli drugače.

»Velik del naših dosežkov je plod sodelovanja z drugimi ljudmi. Čeprav nam lahko uspe tudi samim, zmoremo z združenimi močmi in izmenjavo zamisli izboljšati naše sposobnosti.« (Carnegie 2012, 57)

Covey (1994, 246) govori o sinergiji, ki pomeni, da je celota večja od vsote vseh delov. Pomeni, da je odnos, ki vlada med posameznimi deli, del sam zase in del vsega. »Spoštovanje miselnih, čustvenih, psiholoških različnosti med ljudmi je bistvo sinergije. Ključ do spoštovanja teh različnosti je spoznanje, da vsi ljudje vidijo svet tak, kakršni so sami, in ne, kakršen je.« (Covey 1994, 259)

Covey (1994, 247) poudarja pomembnost odnosa zmagam-zmagaš, kjer je najpomembnejše zaupanje. »V takem odnosu problemi ne postanejo manj resnični ali manj pomembni in različnosti, ki bodo ostale tudi naprej, ne izginejo. Izgine pa negativna energija, ki se navadno osredotoča na razlike v osebnostih ter položajih; nastaja pozitivna energija, ki spodbuja sodelovanje in se osredotoča na popolno razumevanje problemov in njihovo reševanje na obojestransko zadovoljiv način.« (Covey 1994, 207)

Tudi Carnegie (2012, 59) trdi, da sodelovanje brez zaupanja ni mogoče.

Covey (1994, 247) pravi, da je empatično poslušanja bistveno za dobre odnose. Tudi Goleman (2010, 88) meni podobno, saj pravi, da je namenjanje več pozornosti drugi osebi morda najboljši način za spodbujanje nastanka dobrega odnosa in pozitivnih čustev. »Zbrano poslušanje z nedeljeno pozornostjo usmeri živčne krogotoke k povezovanju in nas postavi na isto valovno dolžino.«

4.2 Pozitivni odnosi na delovnem mestu

Paska (2009, 41) trdi, da so za dobro počutje zaposlenih pomembni dobri socialni odnosi, predvsem na delovnem mestu, kjer preživijo veliko svojega časa. Posamezniki, ki so zadovoljni s svojim življenjem, dosegajo večjo učinkovitost na delovnem mestu.

V sodobnem času preživimo več kot tretjino svojega časa na delovnem mestu, zato si vsak želi, da bi opravljal svoje delo v organizaciji, kjer bi se med delovnim časom kar najbolje počutil. Pomemben del k dobremu počutju prispevajo dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi. Če so ti odnosi pozitivni, se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni in s tem tudi višje produktivni in prispevajo več k razvoju organizacije. Če so odnosi med zaposlenimi negativni, se poraja napeto vzdušje, nezadovoljstvo, konflikti in posledično nižja produktivnost. (Jurman 1989, 203)

Posameznikovo obnašanje na delovnem mestu in razumevanje s sodelavci je odvisno tudi od njegovega počutja v zasebnem življenju. Če ima posameznik v zasebnem življenju težave, lahko to negativnost prenaša tudi na delovno mesto in obratno.

Zaupanje – ali pomanjkanje zaupanja – je temeljna prvina uspešnih ali neuspešnih odnosov (Covey 2000, 25). »Zaupanje določa kakovost odnosov med ljudmi. Nezaupanje uničuje komunikacijo. Nezaupanje se kaže v pomanjkljivem sporazumevanju, neučinkovitem reševanju težav in slabem sodelovanju ter skupinskem delu.« (Covey 2000, 141)

Hill in Ritt (2009, 128) predlagata, da živimo v skladu z zlatim pravilom: »Ravnaj z drugimi, kot si želiš, da bi drugi ravnali s tabo.« Dejanja človeške dobrote omogočajo, da se v človeku krepí pozitivna miselna naravnost. Kdor hoče biti srečen, naj osrečuje druge (Hill in Ritt 2009, 75). Tudi Murphy (2009) poudarja pomen zlatega pravila pri medosebnih odnosih.

Človek bi moral druge ljudi sprejeti take, kot so, in ne zahtevati od njih, da bi postali taki, kot si on predstavlja, da bi morali biti. V vsakem človeku je treba iskati dobro in ga obravnavati z naklonjenostjo (Hill in Ritt 2009, 73).

»Misel, da bi se morali spremeniti drugi, neizogibno vodi k večjim konfliktom in osebnim težavam.« (Egli 1998, 60)

Murphy (2010, 62) pravi, da naj vsak začne pri sebi. Človek ne živi z ljudmi, ampak s svojimi zamislimi oziroma predstavami o njih (Murphy 2010, 62).

Po Nemcu (2005, 59) se med ljudmi oblikujejo zelo različni čustveni odnosi, od velike medsebojne privlačnosti do skrajne odbojnosti. Takšna ali drugačna čustva so odvisna od različnih dejstev: osebnih značilnosti, skladnih in neskladnih interakcij, usklajenih ali neusklajenih potreb in interesov oz. motivov.

Glasser (1994, 176) pravi, da je velik problem sodobnega časa čustvena invalidnost. »V praksi je to tako, da naš razum ustvarja, naša negativna in nezadovoljena čustva pa rušijo. Človek misli, da je uspešen in srečen, a čuti drugače. Misel sama še ni dovolj, je le podlaga za dejanje. Mislim moramo dati življenje, jih uresničevati.«

Razlike v odnosih zgladimo edino tako, da se pogajamo, dokler ne dosežemo zadovoljujočega kompromisa (Glasser 1994, 176).

Dokazano je bilo, da je pozitivno organizacijsko vedenje povezano s klimo v podjetju. Delovna klima nam pove, kako posameznik vidi sebe, kako sodelavce ter kako pravzaprav vrednoti celotno organizacijo in odnose v njej. Pozitivno delovno mesto je zaposlenim prijetno, ti se medsebojno razumejo in spoštujejo. Raziskave s področja psihologije dela in organizacije potrjujejo pozitiven odnos med klimo in zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu. Pozitivna klima torej pomeni delovno mesto, kjer se zaposleni med seboj dobro razumejo in spoštujejo, poleg tega pa dostopajo do nadrejenih brez večjih težav in z njimi komunicirajo. Zaposleni, ki zaznavajo spodbudno klimo v podjetju, bodo imeli višji psihološki kapital. To bo vplivalo na njihovo uspešnost. (Orzan 2011, 46)

Nemec (2005, 60) trdi, da lahko zadovoljevanje posameznikovih potreb močno vpliva na medčloveške odnose. »Če imajo ljudje zelo različne potrebe, ki se med seboj ne križajo, ni nobene nevarnosti, da bi med njimi nastala nasprotja.«

Ziglar (2005, 102) pravi: »V življenju lahko dobite vse, kar želite, če v dovolj veliki meri pomagate drugim, da dobijo, kar si želijo.« Kadar pomagaš ljudem, da si bolje mislijo o sebi, imaš tudi ti boljše mišljenje o sebi (Ziglar 2005, 167). »Kadar čustva in potrebe druge osebe postavimo pred svoje, bodo naše potrebe obilno zadovoljene.« (Ziglar 2005, 217)

Delovni odnosi so po Uletovi (2009, 343) »glavni vir zadovoljstva z delom in torej tudi pomemben vir osebnega zadovoljstva. Zagotavljajo nam uspešno opravljanje dela, zaslužek, promocijo, pohvalo za dobro opravljeno delo. Socialne zadovoljitve, ki nam jih omogočajo sodelavci, so podobne tistim, ki nam jih dajejo prijatelji (pogovor, sprostitev), le da niso tako intenzivne in obsežne. Odnosi s sodelavci vplivajo na fizično in duševno zdravje udeležencev, podobno kot odnosi s prijatelji.«

»Ker so medosebni odnosi in komuniciranje nerazdružljivo povezani, moramo za izboljšanje komuniciranja spremeniti medosebne odnose. Velja tudi obratno: s spremembo medsebojnih odnosov se spremeni kakovost komuniciranja med zaposlenimi.« (Mumel 2012, 184)

Zelo malo ljudi dela neodvisno od drugih in dosega rezultate neodvisno od drugih – nekaj velikih umetnikov, znanstvenikov, športnikov. Večina ljudi dela z drugimi ljudmi in je učinkovita le v sodelovanju z drugimi. Vodenje samega sebe torej narekuje prevzem odgovornosti za odnose z drugimi (Drucker 2001, 175).

Gross (2001, 31) trdi, da je kakovost odnosov najpomembnejši dejavnik uspešnosti. Če delaš v skupini navdušencev in v veselem ozračju, boš lahko v celoti razvil svoje sposobnosti in postal uspešen (Gross 2001, 32, 43).

Zadovoljstvo zaposlenega v podjetju je predvsem odvisno od odnosov na delovnem mestu in komunikacije med sodelavci in med vodjem in zaposlenim. Dobri odnosi temeljijo na zaupanju med sodelavci, spoštovanju in razumevanju drug drugega.

Sodelavci morajo za dobre odnose in zadovoljstvo na delovnem mestu imeti podobne vrednote, ki se istočasno skladajo z vrednotami podjetja. Zaposleni se morajo poistovetiti z vizijo in cilji podjetja. V nasprotnem primeru prihaja do nezadovoljstva na delovnem mestu in odhajanja zaposlenih.

Nekateri avtorji (Murphy, Schwartz, Hill in Ritt) poudarjajo pomen zlatega pravila, ki pravi, da je treba z drugimi ravnati tako, kot želimo, da bi drugi ravnali z nami, oz. nadgradnjo tega pravila: »Z drugimi ravnaj tako, kot oni želijo, da ravnaš z njimi.« To je podlaga za dobre odnose, saj imamo vsi različne potrebe – sodelavec si želi nekaj drugega kot mi sami.

Pri odnosih ne moremo mimo čustvene in socialne inteligence, ki sta v današnjem času čedalje bolj pomembni.

Uspešnost izhaja iz zmagam-zmagaš odnosov, ko vsi nekaj pridobijo, ko ljudje sodelujejo in ne tekmujejo.

4.3 Novi načini komuniciranja v poslovnem svetu

V današnjem času uspešna komunikacija v poslovnem svetu temelji na pozitivnem mišljenju, na zaupanju in zmagam-zmagaš odnosih.

4.3.1 Kaj je komuniciranje

Komuniciranje je po Mihaljčiču (2006, 9) sestavni del našega vsakodnevnega življenja. Nihče ne more živeti, ne da bi komuniciral. S komuniciranjem človek spoznava svet, v katerem živi, druge ljudi in sebe samega (spreminja svoja stališča, navade, vrednote, vedenje ...).

Komuniciranje ima osrednjo vlogo v naših življenjih. Kako vodimo svoje življenje, kako doživljamo in osmišljamo svoje bivanje, kako razvijamo odnose, kako ustvarjalni in produktivni smo, je v mnogočem odvisno od naših komunikacijskih spretnosti, sposobnosti in znanj. Nenehno smo obkroženi z drugimi ljudmi, s katerimi smo v različnih socialnih, delovnih, čustvenih stikih in odnosih. Brez komuniciranja ne bi bilo odnosov, sodelovanja, čustvovanja, socialnega življenja, javnega življenja. (Ule 2009, 12)

Komuniciranje je po Uletovi (2009, 12) osrednja socialna dejavnost ljudi, in sicer zato:

- ker večino svojega zavestnega življenja posvetimo komuniciranju z drugimi ljudmi ali s samim seboj,
- ker je izjemno univerzalna dejavnost, ki prežema vse druge človekove dejavnosti,
- ker nam izjemno veliko pomeni, kako komuniciramo in kako uspešni smo v tem,
- ker je komuniciranje edini način, da spoznamo, kdo smo, in da to povemo drugim.

Po Mihaljčiču (2006, 9) lahko komuniciranje najbolj na splošno opredelimo kot »prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Ko komunicirajo, ljudje med seboj prenašajo sporočila s pomočjo različnih simbolov (besed, kretenj, govornice telesa, slik, svetlobnih in zvočnih simbolov itd.).«

»Ena izmed definicij komuniciranja pravi, da je komuniciranje proces, s pomočjo katerega ljudje skupno ustvarjamo in upravljamo socialno stvarnost.« (Ule 2009, 17)

Druga definicija komuniciranja po Uletovi (2009, 258) pravi, da je »komuniciranje socialni proces, v katerem se dogaja nenehen medsebojni vpliv komunikacijskih partnerjev.«

Mumel (2012, 26) pravi, da v komuniciranju pridobivamo informacije in jih tudi dajemo.

Po Lužnikovi (2008, 43) je eden izmed temeljnih namenov komuniciranja, poleg vplivanja, poučevanja in prepričevanja, obveščanje oz. informiranje.

Pri komuniciranju gre za dvosmerni proces, ki si ga lahko enostavno predstavljamo kot krog. Ko pošljemo sporočilo in sprejmemo odgovor, to označimo kot en komunikacijski cikel. Če proces ni dvosmeren, ne moremo reči, da gre za komuniciranje, ampak informiranje (Mumel 2012, 34).

»Cilj komuniciranja je prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge osebe ali več oseb. Uspešno je tisto komuniciranje, ki doseže zastavljeni cilj. Medosebno komuniciranje je

proces, v katerem udeleženci pošiljajo, sprejemajo in tolmačijo (interpretirajo) sporočila⁴² ali znake, ki so nosilci določenega pomena. Vse to se pogosto dogaja sočasno.« (Možina idr. 2004, 52)

Že od rojstva se vsak dan sporazumevamo. Vendar pa Levine in Crom (2000, 27) trdita, da je pravo, uspešno sporazumevanje v svetu odraslih pravzaprav redko. Obstaja nekaj temeljnih načel komuniciranja:

- sporazumevanje naj pomeni prednostno nalogo;
- treba je biti odprt do drugih ljudi;
- ustvariti je treba okolje, ki bo dovzetno za sporazumevanje.

Učinkovito je tisto komuniciranje, pri katerem prejemnik razume sporočilo pošiljatelja tako, kot ga je le-ta zasnoval (Možina idr. 2004, 53).

Način sprejemanja, predelave in interpretacije sporočil močno določa naše mišljenje in vedenje. Živimo v svetu, ki ga sami konstruiramo, živimo v lastnem kognitivnem rezultatu. Ne živimo preprosto v fizičnem svetu, temveč prav v subjektivno »predelanem« svetu. Šele to je svet, v katerem se prepoznamo in kjer prepoznamo drug drugega, pa tudi stvari in ljudi okrog sebe. Način, na katerega kategoriziramo svet, vpliva na to, kako razumemo sporočilo in kako nanj odgovorimo, vpliva pa tudi na to, kako vodimo komunikacijsko situacijo. (Ule 2009, 40, 41)

Predstava o tem, da smo gospodarji lastnega komuniciranja, je povezana s predstavo o tem, da lahko nadzorujemo zasebne misli, občutke, čustva, torej zasebni jezik, ne moremo pa nadzorovati tistega, kar sporočamo, oziroma interpretacij tega, kar sporočamo. Zato skušamo nadzorovati tudi svoje sporočanje in izražanje (Ule 2009, 225).

Komuniciranje je odvisno od vrste dejavnikov in procesov, ki se odvijajo hkrati s procesom komuniciranja in nanj vplivajo. Zato je komuniciranje odvisno od izkušenj, stališč, čustev, inteligentnosti, komunikacijskih veščin, najsi bo to pri dajanju (govorjenje ali pisanje) ali pri sprejemanju (poslušanje, gledanje) sporočil. Verjetno je, da imata udeleženca v komunikaciji različna stališča, izkušnje, mentalne sposobnosti in komunikacijske spretnosti. Toda to še ne pomeni, da komuniciranje in razumevanje ni možno. Ravno zavedanje in pozornost na te razlike lahko prinese bogastvo v komunikacijskih izkušnjah (Mumel 2012, 44).

Covey (2000, 98) trdi, da večini osebnega in organizacijskega sporazumevanja vladajo družbene vrednote.

Po Grossu (2001, 46) je temeljno načelo inteligentnega sporazumevanja: »Kar dajete, se vam vrača.«

⁴² Sporočilo je katerikoli besedni ali nebesedni simbol ali znak, ki ga ena oseba prenese na druge (Možina idr. 2004, 52).

Gross (2001, 132) pravi, da ni strokovne in uspešne osebne komunikacije ali sodelovanja brez izražanja priznanja. »Če ni priznanja, ni spoštovanja. Če ni priznanja, manjka temelj za prisrčno, prijazno in spoštljivo druženje. Veselja, ki ga partnerju naredite s priznanjem, ni mogoče z ničimer nadomestiti.«

»Vljudnost izhaja iz olike. Vljudnost pomeni, da se s poklicnimi in osebnimi partnerji vedemo korektno, primerno in spoštljivo. Pomeni temelj za dobro, primerno in pravilno vedenje ter uspešno sporazumevanje in sodelovanje.« (Gross 2001, 237)

4.3.2 Interno komuniciranje

Po Mumelu (2012, 154) je interno komuniciranje »sistematičen način komuniciranja med zaposlenimi v organizaciji in je v funkciji upravljanja in vodenja organizacije. Njegov cilj je zgraditi in ohraniti pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na funkcioniranje organizacije. Zaposleni so pri svojem delu uspešni in učinkoviti le, če so dovolj informirani in popolnoma razumejo cilje organizacije, razumejo, kje je njihovo mesto v hierarhiji organizacije in kako lahko prispevajo k izpolnjevanju ciljev organizacije.« (Mumel 2012, 155)

Tudi Možina idr. (2004, 23) govorijo o pomenu internega komuniciranja. Boljše interno komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu prispevku k ciljem organizacije, ker bodo zaposleni bolje razumeli cilje organizacije in njihov pomen za njihovo blagostanje. Bolj učinkovito komuniciranje od zgoraj navzdol bo stimuliralo zaposlene pri ustvarjanju idej in tako bodo zaposleni ohrabreni za podajanje idej navzgor, brez strahov in skrbi, da bodo njihove ideje obravnavali kot nepotrebne ali »nerelevantne« (Možina idr. 2004, 23).

Lužnikova (2008, 43) pravi, da notranje komuniciranje in informiranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje organizacije ter pomaga zaposlenim spoznati, kako bi lahko sami pripomogli k večjemu uspehu organizacije. Zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko in cilji organizacije.

Po Mumelu (2012, 161) je posledica slabega internega komuniciranja nezadovoljstvo zaposlenih, ki se manifestno (navzven) pogosto kaže kot povečana odsotnost z dela, kot nižja produktivnost, v slabši kakovosti izdelkov in poslovnih odločitev in kot nezainteresiranost za koristne predloge. Druga posledica slabega internega komuniciranja se kaže na področju uresničevanja poslovnih strategij. Da pa do tega pride, je potreben dober sistem prenosa sporočil preko sistema internega komuniciranja (Mumel 2012, 162).

Managerji morajo dajati povratne informacije tako timu kot tudi posamezniku. Obstajajo trije tipi povratnih informacij (Taylor 2001, 69–70):

- motivacijski, ko poudariš, kaj zaposleni delajo dobro, to spodbuja samozavest in spodbuja želeno vedenje;

- formativni, ko spodbujaš posameznika, da najde boljšo rešitev nekega problema, kar povečuje kompetence;
- sumativno, ko presojaš delo zaposlenih.

4.3.3 *Uspešna poslovna komunikacija*

Med delovnim dnem je treba najti čas za komunikacijo. Vse sijajne zamisli so nepomembne, če jih ne izmenjuješ z drugimi. Sporazumevamo se na več načinov – na sestankih, pogovorih s kolegi, ko hodimo po podjetju ... (Levine in Crom 2000, 28).

Po Carnegiju (1993, 27, 32) so za začetek uspešne komunikacije pomembni trije koraki:

- komunikaciji je treba dati najvišjo prioriteto;
- treba je biti odprt za druge ljudi – komunikacija mora biti obojestranska (če bomo odprti za ideje drugih, bodo tudi drugi prisluhnili našim idejam);
- treba je ustvariti okolje, ki bo dovzetno za komunikacijo.

Po Kotterju in Cohenu (2003, 78, 81) je dobra komunikacija ključ do uspeha. Komunikacija mora biti jasna in vsem razumljiva.

»Kakovost pogovora med nami izraža stanje naših medosebnih odnosov. Komuniciranje spreminja odnose. Odnosi se lahko poglobijo, lahko tudi oslabijo in se razdrejo.« (Ule 2009, 263)

Carnegie (1993, 39) pravi, da se komunikacija gradi na zaupanju in dobrih odnosih. Tudi Covey (2000, 93) trdi, da je odnos ključ do uspešne komunikacije. Brž ko ga vzpostavimo, steče naravno sporazumevanje. Pomembno je, da gradimo zaupanje drug v drugega.

»Na učinkovitost in uspešnost komuniciranja bistveno vplivajo odnosi med udeleženci, zavzetost udeležencev za dejavnost, ki jo zajema komuniciranje, samostojnost udeležencev pri delu ter naravnost udeležencev v skupno urejanje zadev.« (Možina idr. 2004, 83)

Komuniciranje je sestavni del vsake organizacije in je prepleteno z mnogimi drugimi dejavniki, ki delujejo v podjetju. Na uspešnost komuniciranja po Lipičniku in Možini (1993, 75) vplivajo predvsem:

- skupina ali posameznik, ki sodeluje v komuniciranju, in njihove značilnosti;
- medosebni odnosi, razpoloženje, kultura v organizaciji;
- vsebina dela, ki je lažje ali težje razumljiva;
- interesi, pripravljenost in nepripravljenost za sprejemanje sporočil;
- načini, poti, metode in tehnike;
- drugi vplivi, kot so okolje, spremembe, čas, politika itd.

Medosebna komunikacija je osnova managementa in vodstvo takšen način komuniciranja z zaposlenimi uporablja, da bi bilo učinkovitejše pri svojem delu. Večina medosebne neposredne komunikacije je neformalna, torej spontana in nenačrtovana, lahko pa tudi formalna (Možina idr. 2004, 25).

Pravila medsebojnega sporazumevanja po Možini idr. (2004, 485) so:

- Kultura obnašanja je prvi pogoj za uspešno poslovanje in osnovna prvina pri medosebnem komuniciranju. Obnašanje je del osebe in celostnega izražanja.
- Upoštevajmo pravila ob prvem stiku s poslovnim partnerjem (predstavljanje, rokovanje itn.).
- Spoštujmo svojega sobesednika. Pozoren sobesednik »čuti« nas in naš dejanski odnos do njega in do vsebine razgovora.
- Pazljivo poslušajmo sobesednika. Iščimo sporočila »med vrsticami«. S poslušanjem naglasov, poudarkov in tona bomo odkrili več kot s poslušanjem besed. Med poslušati in slišati je velika razlika.
- Med komuniciranjem ne počnimo ničesar drugega. Komuniciranje zahteva celega človeka.
- Razmišljajmo pozitivno, vplivajmo pozitivno. Če vedno iščemo pozitivne stvari, jih tudi takrat, kadar gre vse narobe, najdemo.

Uletova (2009, 18) trdi, da komuniciranje zahteva sodelovanje. »Temeljno pravilo medosebnega komuniciranja je, da moramo upoštevati drugega, moramo se mu prilagajati. Ne upoštevamo samo sebe in drugega, ampak najin odnos. Komuniciranje ni nikoli samo rezultat napora enega, ampak rezultat odnosa med partnerji v komuniciranju. Sodelovanje in usklajevanje sta v vsakem komuniciranju nujno potrebna procesa.«

V organizacijah, kjer zaposleni dojemajo notranjo klimo kot ugodno, je po Mumelu (2012, 183) komuniciranje skoraj zagotovo učinkovito. Ker za komuniciranje ne porabljajo več časa, kot je nujno, ostane dovolj časa za oblikovanje kakovostnih medsebojnih odnosov. V organizacijah, kjer za komuniciranje porabljajo preveč časa in energije, se posledično zviša napetost, saj ostaja premalo časa za izvajanje drugih delovnih nalog.

Paska (2009, 86) pravi, da je cilj komuniciranja vzpostavitev ugodne delovne klime in dobrih medosebnih odnosov. Dobro komunikacijo doseže vodja s tem, da gradi na prijateljstvu ter pogostih osebnih stikih na vseh ravneh, kar ustvarja sproščeno vzdušje, posebno pozornost pa namenja še sprejemanju odločitev na podlagi znanja, v nasprotju s sprejemanjem odločitev na osnovi položaja.

Po Paski (2009, 86) je komuniciranje vez, ki drži podjetje skupaj. »Zaradi spreminjajočih se razmer v okolju podjetij in vse večje potrebe po upravljanju procesov sprememb postaja v sodobnih podjetjih sposobnost obvladovanja procesa komunikacije tako za vodilne kot tudi ostale zaposlene še bolj nujna.«

Managerji in strokovnjaki nasploh komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobivali koristne informacije, in predvsem zato, da bi vplivali na sodelavce ter posameznike in skupine zunaj svoje organizacije. Skoraj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi mogla potekati brez komuniciranja (Možina idr. 2004, 17).

»Poslovno komuniciranje je dejavnost menedžerjev in drugih strokovnjakov v organizaciji. Od družbenega komuniciranja, ki je namenjeno predvsem razvedrilu, se razlikuje po ciljnih. Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, namenjena doseganju za organizacijo koristnih ciljev. Poslovno komuniciranje je temeljno tkivo, ki povezuje udeležence v organizaciji in med organizacijami. Ni se mogoče popolnoma vzdržati komuniciranja.« (Možina idr. 2004, 21)

Razne oblike poslovnega komuniciranja omogočajo (Možina idr. 2004, 17):

- dajanje in dobivanje informacij,
- medsebojno izmenjavo podatkov, mnenj,
- vzdrževanje poslovnih, tržnih stikov,
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev,
- začenjanje, razvoj in končanje dela,
- nabavo, prodajo, pogodbe,
- pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov, dejavnosti,
- reševanje tekočih in potencialnih problemov,
- raziskovalno in razvojno dejavnost itd.

Po Paski (2009, 87) je komuniciranje v podjetjih uspešno in učinkovito, ko si vodja pridobi podporo in razumevanje zaposlenih. To je doseženo, če vodilni upošteva njihove potrebe in interese.

Poslovno komuniciranje s partnerji in konkurenti, zunanjimi in notranjimi javnostmi organizacije temelji na zaupanju, zaupanje pa na poštenju, verodostojnosti, zanesljivosti. Etika in morala sta zato prva pogoja za uspešno poslovno komuniciranje. Poslovno komuniciranje vselej zadeva ob interese posameznikov, skupin, organizacij in javnosti, jih povezuje in usklajuje. To je sorazmerno lahko z interesi, ki izhajajo iz minljivih in spremenljivih potreb, mnogo zahtevnejše pa za interese, ki temeljijo na vrednotah ljudi (Možina idr. 2004, 408).

Tudi Covey (2000, 98) trdi, da učinkovita komunikacija temelji na zaupanju.

Na zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo z organizacijo, posredno pa tudi na organizacijsko učinkovitost vpliva po Možini idr. (2004, 24) več dejavnikov, in sicer:

- komunikacijska klima, ki je povezana z organizacijsko kulturo, kar predstavlja skupno percepcijo zaposlenih v organizaciji;

- komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci. Način, kako nadrejeni komunicira s podrejenimi, vpliva na zadovoljstvo podrejenih z nadrejenimi, pa tudi na njihovo percepcijo o kredibilnosti komunikacije;
- dimenzije zadovoljstva s komunikacijo so: komunikacijska klima; komunikacija s sodelavci; organizacijska integracija oziroma zadovoljstvo z informacijo, kako delo zaposlenega sovпада s cilji organizacije; kakovost medijev interne komunikacije; horizontalna komunikacija; organizacijska perspektiva oziroma zadovoljstvo z informacijo o organizaciji kot celoti ter z njenimi odnosi z okoljem; povratna informacija vodij o kakovosti opravljenega dela zaposlenega in njegovi vlogi v organizaciji.

Covey (1994, 225) pravi, da je sposobnost dobre komunikacije izjemnega pomena za uspešnost. Tisti, ki uspešno obvladajo medosebno komunikacijo, obvladajo veččino empatičnega poslušanja, ki spodbuja zaupanje in odprtost (Covey 1994, 225).

Pri empatičnem poslušanju gre po Coveyju (1994, 226) za »poslušanje, katerega namen je razumeti. Ko nekdo posluša z empatijo, gleda skozi sogovornikov sistem opazovanja, svet vidi tako, kot ga vidi sogovornik.«

Učinkovito poslovno komuniciranje ima pozitiven ton. Kako se ljudje odzivajo na naša sporočila, je delno odvisno tudi od komunikacijske klime, ki smo jo vzpostavili s sprejemnikom (Mumel 2012, 74).

Po Lužnikovi (2008, 43) je pokazatelj učinkovitosti komuniciranja zagotovo interpretacija kvalitete organizacijskega življenja s strani zaposlenih. Učinki uspešnega organizacijskega komuniciranja so zadovoljstvo zaposlenih, njihova privrženost, povezanost, lojalnost in kulturna integracija.

»Teorija učinkovitega komuniciranja je preprosta: komunikacija je učinkovita, ko ljudje razumejo, kar drug drugemu sporočajo, ko drug drugega spodbujajo k dejavnosti in inovativnim rešitvam.« (Lužnik 2008, 43)

Vedno več ljudi pri poslovanju in drugod začanja razumeti, da z dobrim sporazumevanjem lahko uresničimo vse sijajne zamisli in dosežemo vse cilje (Levine in Crom 2000, 27).

4.3.4 Komuniciranje in konflikti

Komuniciranje po Uletovi (2009, 19) ni vedno usmerjeno k harmoniziranju odnosov med ljudmi. »Lahko spodbuja tudi konflikte in sovraštvo med ljudmi. Lahko ima torej »dobre« in »slabe« učinke. Vendar kljub temu še vedno povezuje ljudi med seboj, vzpostavlja razmerja in odnose med njimi.«

Čeprav so konflikti pogosto boleči in povzročajo čustvene napetosti v komuniciranju in odnosu, pa niso vedno nekaj slabega. Še več, konflikt, ki ga znamo dobro razrešiti, lahko pomembno prispeva k izboljšanju kakovosti odnosa. Trenholm in Jensen (2008, po Ule 2009, 379) navajata tri pozitivne značilnosti konfliktov:

- poudarjajo soodvisnost med partnerji;
- signalizirajo potrebo po spremembi;
- dopuščajo diagnozo problemov.

Produktivno razreševanje konfliktov je takšno, da utrjuje odnos in zagotavlja njegovo uspešnost (Ule 2009, 384).

Pogosto se zgodi, da komuniciranje ni ne učinkovito in ne uspešno. Za to največkrat ni krivo pomanjkanje besednih sposobnosti, temveč šum, ki je emocionalen ali socialen. Tako se zgodi, da druge osebe sploh ne poslušamo, ker se ukvarjamo s svojimi mislimi, ali pa samo čakamo, kdaj bomo povedali svoje. Včasih smo pod tako močnim vplivom pričakovanja, da napačno interpretiramo, kar smo slišali (Možina idr. 2004, 53).

Večina ljudi je polna svoje lastne avtobiografije, svojega »prav«. Pogovori postanejo skupni monologi in nikoli zares ne razumemo, kaj se dogaja v drugem človeškem bitju (Covey 1994, 225).

Po Coveyju (2000, 90) se vzrok večine komunikacijskih težav skriva v zaznavanju. Nihče od nas ne vidi sveta, kakršen je, marveč, kakršni smo sami, saj ozemlje določajo naši »zemljevidi« ali naše oporne točke. Zaznave, ki temeljijo na izkustvih, izjemno vplivajo na naše občutke, prepričanja in vedenje (Covey 2000, 90).

Tudi pri pogajanjih prihaja do nesporazumov. Covey (2000, 30) trdi, da znajo uspešni pogajalci ločiti ljudi od težav. Osredotočajo se na njihove koristi in ne na bitko za moč. »Drugi postopoma sprevidijo njihovo iskrenost in začnejo sodelovati v ustvarjalnem procesu reševanja težav. Skupaj se domislijo sinergičnih rešitev, ki so po navadi precej boljše od vseh prvotnih predlogov, pa tudi v nasprotju s kompromisnimi rešitvami, ko obe strani nekaj izgubita in nekaj pridobita.«

Po Uletovi (2009, 385) je »pogajanje kreativni proces, v katerem moramo ustvarjati nove možnosti in ideje, da pride do zadovoljivih rešitev za vse vpletene v odnos«. V teh pogajanjih moramo znati razlikovati odnose od problemov. Reševati je treba probleme in ob tem ohranjati odnose. Partnerji premislijo o alternativnih možnostih, preden se odločijo za neko rešitev problema. To lahko privede do odkritja novih skupnih ciljev delovanja, ki ponujajo celo več zadovoljstva od prejšnjih. Pri tem dogajanju partnerji sledijo določenim načelom pravičnosti. Uletova govori o sodelovalnih odnosih.

Danes je svet skupnost. Večjemu delu ljudi je dostopno več informacij. Ljudje povsod po svetu lahko spremljajo, kaj se dogaja v drugih delih sveta, saj so komunikacijska sredstva na voljo

povsod po svetu. Informacija s pomočjo komunikacijske tehnologije doseže drugo stran sveta v nekaj sekundah. Ljudje po vsem svetu so med seboj povezani s komunikacijsko mrežo. Vendar za dobro komunikacijo ne zadostuje samo tehnologija. Čeprav so komunikacijska sredstva vedno na voljo, to še ne pomeni, da so se ljudje tudi naučili primerno sporazumevati. Dandanes se vse pre pogosto izkaže, da se niso. To je ironija sodobnosti: velike komunikacijske zmogljivosti, vendar velik sporazumevalni neuspeh. Kaj pomagajo informacije, če jih ljudje ne znajo izmenjavati? (Levine in Crom 2000, 12–13)

Že otroci vedno več časa preživijo pred računalnikom in komunicirajo po e-pošti, Facebooku in drugih socialnih omrežjih. Namesto da bi se družili z drugimi otroki pri športu in drugih aktivnostih, kjer bi se naučili komunikacije, so zaprti v svojih sobah in komunicirajo z uporabo računalnikov. Vprašanje je, kako se bodo ti otroci sporazumevali kot odrasli. Kako bodo v službah sodelovali s timom? Ali bo to tim individualistov, ki se niso pripravljene prilagajati, pravilno komunicirati?

4.3.5 Asertivnost in empatično poslušanje

Možina idr. (2004, 423) pravijo, da se v literaturi kot ustrezno komunikacijsko vedenje največkrat navaja asertivnost.⁴³ Pri asertivnem komuniciranju gre za odločnost, samozavest, poštenost in spoštljivost hkrati.

Z asertivnostjo po Možini idr. (2004, 423) opisujemo način ravnanja z ljudmi, pri katerem se udejanjanje lastnih ciljev vodi na odprt in pošten način. Asertivnost namreč temelji prav na filozofiji osebne odgovornosti in spoštovanja pravic drugih ljudi. Pri asertivnosti se zavedamo da:

- imamo potrebe in prav tako jih imajo drugi,
- imamo pravice in prav tako jih imajo drugi,
- lahko nekaj prispevamo in prav tako lahko prispevajo drugi.

»Pomembna ni le poštenost do sebe, temveč tudi poštenost do drugih. Z različnimi tehnikami lahko razvijamo svojo sposobnost povedati naravnost, kaj želimo, potrebujemo ali občutimo, vendar pri tem ne ravnati v škodo drugim ljudem. Z asertivnostjo so povezani samozaupanje in pozitivna naravnost ter hkrati razumevanje stališč drugih ljudi.« (Možina idr. 2004, 423)

⁴³ Asertivnost pojmuje kot vzorec vedenj, ki lahko prepreči konflikte v komunikaciji in pripadajoča negativna čustva. Je sposobnost odkritega izražanja lastnega mnenja, prepričanj, pravic, potreb ali čustev, ob tem pa upoštevamo našega sogovornika. Asertivni ljudje se zavedajo, da imajo osnovne človekove pravice, ki jih morajo drugi ljudje spoštovati, kar vključuje tudi svobodno izražanje lastnih potreb in čustev. V asertivni komunikaciji se kaže medosebno spoštovanje do drugih in do sebe. Neposredna, odkrita in odprta komunikacija spodbuja zaupanje drugih ljudi. Ljudje, ki komunicirajo na asertiven način, so bolj samozavestni, zato je zelo verjetno, da jih bodo drugi ne le poslušali, ampak tudi slišali. Je lastnost, ki se je lahko priučimo, jo okrepimo ali pa jo izgubimo, zato je v zadnjem času narasla priljubljenost t. i. treningov asertivnosti. Gledano s psihološkega vidika je značajska lastnost, v socialnem smislu pa sklop veščin za ohranjanje avtonomije v medosebnih odnosih (Wikipedia 2014a).

Možina idr. (2004, 424) trdijo, da je asertivnost zelo pomembna, ker je z njeno uporabo večja verjetnost, da ljudje dobijo tisto, kar želijo. Ob tem pa oblikujejo dobro mnenje o sebi in o svojem vedenju.

Koristi za posameznika so (Možina idr. 2004, 425):

- ljudje so bolj zadovoljni sami s seboj;
- z asertivnostjo povečujemo svojo učinkovitost in lažje dosežemo cilje;
- bolje obvladujemo konfliktne in druge težke situacije;
- občutno lahko zmanjšamo stopnjo stresa na delovnem mestu.

Koristi za podjetje so (Možina idr. 2004, 425):

- bolj samozavestni in komunikacijsko spretni zaposleni;
- izboljšajo se medosebni odnosi in sodelovanje med posamezniki in organizacijskimi enotami;
- bolj neposredno komuniciranje, manj je skritih namenov komunikacije;
- konflikte in probleme rešujemo v zgodnjih fazah;
- večja uspešnost in ugled podjetja.

V bistvu tehnika asertivnosti odraža tri pomembne sestavine učinkovitega komuniciranja. Prva je povezana s poslušanjem in poskusom, da se vživimo v vlogo sogovornika (empatija). Tako lažje razumemo njegov način razmišljanja in stvari, ki so zanj pomembne. V nadaljevanju zato lažje poiščemo takšno rešitev, ki bo sprejemljiva tudi zanj. Pri prvem koraku se torej popolnoma usmerimo na sogovornika. Druga sestavina je povezana z jasnim izražanjem lastnih mnenj in občutkov. Tako sogovorniku predstavimo naše razmišljanje in postavimo temelje za to, da se končno približamo našim ciljem. Tretja sestavina je iskanje rešitve, ki nas bo pripeljala do cilja. V tem koraku povemo, kaj želimo, da se zgodi, pri čemer pa mora biti naš predlog obojestransko sprejemljiv – uravnotežen, upoštevati mora torej tudi interese druge strani. Seveda lahko predvsem takrat, ko gre za pogajanja, končno sprejemljivo rešitev dosežemo postopoma, s popuščanjem pri naših osnovnih zahtevah. (Možina idr. 2004, 425)

Tudi Covey (2000, 96) pravi, da je pomembno, da človek vidi svet svojega sogovornika, kot ga vidi on. Ni treba, da čuti njegove občutke. To bi bilo sočutje. Dovolj je, da razume, kako čuti ob svojem pogledu na svet. To je empatija.

»Kadar imamo različna stališča od sogovornikovih, je možno doseči strinjanje le tako, da predlagamo rešitev, ki je sprejemljiva za obe strani in s tem tudi izvedljiva. To pomeni, da vsaka stran nekoliko popusti pri svojih zahtevah in da iz posamičnih predlogov izoblikujemo skupno rešitev. Pri iskanju skupne rešitve in sklepanju kompromisov nikakor ne smemo zanemariti cilja, ki ga želimo doseči.« (Možina idr. 2004, 431)

Rešitev ali izvedljiv kompromis bomo po Možini idr. (2004, 432) našli veliko hitreje, če bomo izhajali iz pozicije zmaga-zmaga, ko lahko z rešitvijo vsak nekaj pridobi, in ne iz pozicije zmaga-poraz, ko lahko nekdo pridobi le v škodo drugega. Namen asertivnega

komuniciranja je vsekakor ta, da pri iskanju rešitve sodelujemo z drugimi in tako ne le najdemo rešitev, temveč jo tudi dejansko izvedemo.

Tudi Covey (2000, 48) trdi, da so pomembni odnosi, ki temeljijo na mišljenju zmagam-zmagaš. S tem ustvarjamo bogate in trajne odnose z drugimi ljudmi.

Pri asertivnem komuniciranju je odločilna moč pozitivnega mišljenja, ko z dajanjem pozitivnih spodbud ustvarimo pozitiven odnos do komunikacije in premagamo strah in neprijetne občutke (Možina idr. 2004, 432).

Pot do učinkovite komunikacije v sodobnem poslovnem svetu vodi prek asertivnosti, ki nam pomaga udejanjiti svoje cilje ob tem, da spoštujemo druge ter ravnamo odgovorno in zrelo. Z asertivnostjo večkrat dosežemo tisto, kar zares želimo. V najslabšem primeru pa naši sogovorniki vsaj vedo, kakšno je naše mnenje in kaj bi se nam zdelo pošteno ravnanje v določeni situaciji (Možina idr. 2004, 434).

Poslušanje in izmenjava misli sta izredno pomembna (Levine in Crom 2000, 35).

Ziglar (2005, 130) poudarja pomen jasnega izražanja, da se poslušalec in govorec bolje razumeta. To daje več možnosti, da obe strani dosežeta in obdržita pozitiven odnos.

4.4 Komunikacija v timu

Pri timskem delu sodeluje več ljudi, njihovo glavno orodje pri delu je komunikacija (Lipičnik in Možina 1993, 74).

4.4.1 Tim in uspešnost

Človek je po Adlerju izrazito družbeno naravnano bitje. Kot izoliran posameznik je človek »absolutno manjvreden« in družabnost je način bivanja, s katerim človeštvo nagonsko presega to manjvrednost. Človek je vpet v dva močna osnovna motiva, v težnjo po moči, zato si prizadeva za popolnost in da bi izravnal svoje zaostanke in postal boljši od drugih, in v težnjo po stikih, sodelovanju in identificiranju z drugimi. Prva težnja vodi v uveljavljanje in tekmovanje, druga v kooperacijo in zблиževanje. A po Adlerju teh motivov ne smemo pojmovati, kot da si nasprotujeta. Adlerjeva težnja po moči ni tako kot pri Nietzscheju usmerjena proti drugim, ampak je v sozvočju s socialnim interesom. Človek se lahko uveljavlja le tako, da sodeluje z drugimi. Antisocialna tekmovalnost in agresivnost sta le iztirjeni manifestaciji težnje po moči. Pojavita se takrat, ko so normalni, socialno sprejemljivi vzorci uveljavljanja in izpopolnjevanja pri posamezniku ovirani in preprečeni (Musek 2003, 143).

Skoraj vse, kar v življenju počnemo, je povezano z drugimi ljudmi – najpogosteje s skupinami. Večino časa preživimo kot člani različnih skupin (družina, prijatelji, klubi, sodelavci). Managerji morajo razumeti, kako skupine delujejo, če želijo uspešno delati z njimi (IBM 2008).

Mihaljčič (2006, 9) pravi, da če hoče sodobni človek živeti, je prisiljen sodelovati z drugimi. »Človek sam opravi zelo malo, z drugimi pa vse.« Po Ziglarju (2005, 263) star izrek pravi: »Posamezniki dosegajo točke, a timi dosegajo zmage.«

Ključno vprašanje je, kaj vpliva na skupino, da je uspešnejša kot njen najboljši član? Goleman (2001, 224) trdi, da izjemna skupinska storilnost poveča »skupinski IQ«, ki je celotna vsota izjemnih nadarjenosti vsakega posameznega člana skupine, s katerimi v polni meri prispeva k skupini. Ko so skupine najuspešnejše, so rezultati večji kot seštevek – takrat so zmnožek: izjemne nadarjenosti enega člana spodbujajo k doseganju najboljših rezultatov pri naslednjem in še pri drugih članih. To rodi rezultate, ki močno presegajo tiste, ki bi jih dosegel vsak posameznik. Ta vidik skupinske storilnosti si je mogoče razložiti le z razmerjem med člani – s kemijo, ki se odvija med člani (Goleman 2001, 225).

Carnegie (2012, 61) pravi, da »zamisli ene osebe pogosto sproži val novih zamisli drugih ljudi. Naše umske sposobnosti so skrite nekje globoko v podzavesti, kjer čakajo, da napoči njihov trenutek. Ko skupina ljudi razpravlja o delu, lahko pripomba enega od članov ekipe zaseje seme v um človeka, to pa lahko vzklije v novo zamisel. Ko ljudje izražajo svoje misli in poglede, drugi vsrkavajo, predelujejo in oblikujejo zamisli v svoji glavi. Na podlagi skupnega truda se tako oblikuje nov, povsem edinstven pogled na stvari.«

»Delo v timu postaja vedno bolj učinkovito in rešitve nalog, projektov je vedno lažje dosegati v timskem ozračju.« (Baltić 2010, 18)

Po Golemanu (2001, 225) ima pri timskem delu veliko vlogo motivacija. »Če člani čutijo odgovornost in zavezanost ciljem, so se bolj potrudili in boljše opravili delo. Skupine dosežejo večjo storilnost, kadar ohranijo stanje notranje ubranosti. Takšne skupine spodbujajo polno nadarjenost svojih članov.«

Goleman (2001, 235) pravi, da je pomembno ustvarjanje sinergije pri izpolnjevanju skupnih ciljev. Ljudje s takšno spretnostjo:

- gojijo kakovosti tima, kot so spoštovanje, ustrežljivost in sodelovanje,
- pritegnejo vse člane, da sodelujejo dejavno in navdušeno,
- gradijo timsko identiteto, solidarnost in zavezanost,
- ščitijo skupino in njen ugled; si delijo zasluge.

»Sposobnost ustvarjanja takšnega vzdušja, da ima vsak v timu rad delo, ki ga opravlja skupaj z drugimi, je temelj oblikovanja tima in njegovega vodenja. Preučevanja uspešnih delovnih

skupin, ki se samostojno upravljajo, so pokazala, da večina njihovih članov rada dela v skupinah. Zunanjo podobno njihove timske vneme za izpolnjevanje ciljev sestavljajo skupna tekmovalna vnema, močne družabne vezi in zaupanje v sposobnosti drugih.« (Goleman 2001, 237)

Po Golemanu (2001, 239) je ključ do odličnosti čustvena inteligentnost pri članih skupine. Seveda sta pomembna tudi razum in izkušnost, toda lastnost, ki razločuje time med seboj, je močno povezana s čustveno zrelostjo tima.

Med značilnimi čustvenimi spretnostmi so po Golemanu (2001, 239) pri desetih zvezdniških timih najbolj izstopale naslednje:

- empatija in medosebno razumevanje,
- sodelovanje in enotna prizadevanja,
- odkrito sporočanje, zastavljanje nedvoumnih norm in pričakovanj ter soočanje s člani tima, ki ne dosegajo zadovoljive storilnosti,
- želja po napredovanju, tako da je tim spremljal odzivnost na svojo storilnost in iskal načine, kako bi se naučili bolje delati,
- zavedanje sebe v mejah zmogljivosti in slabosti svojega tima,
- spodbujanje k reševanju problemov in zavzemanje dejavnega stališča v njihovem reševanju,
- zaupanje v svoj tim,
- prožnost v načinu izvrševanja skupinskih nalog,
- organizacijska zavest tako pri ocenjevanju potreb po še drugih skupinah v podjetju kot tudi pri iznajdljivosti, kako koristno uporabiti vse, kar organizacija lahko ponudi,
- vzpostavljanje vezi z drugimi timi.

Člani zmagovitega tima so pozorni drug na drugega in si prizadevajo za uspeh tima kot celote. Njihova merila so visoka, ponosni so na opravljeno delo. Gojijo močno poklicno in osebno spoštovanje, ki ga krepijo dobri medsebojni odnosi. Njihovo geslo je zaupanje (IBM 2008).

Značilnosti zmagovitih timov (IBM 2008):

- občutek smisla,
- odkrita komunikacija,
- zaupanje in medsebojno spoštovanje,
- skupno vodenje,
- uspešni delovni postopki,
- plodno izkoriščanje medsebojnih razlik,
- prožnost in prilagodljivost,
- nenehno učenje.

Za skupine so pomembni vedenjski kodeksi, ki jih sestavljajo nepisana in neformalna pravila, pri nekaterih skupinah pa so pravila natančno določena in napisana. Člani tima ta kodeks sami

oblikujejo. S tem negativne oblike vedenja počasi ugasnejo same od sebe in nadomestijo jih pozitivne (IBM 2008).

Človeško življenje je po Coveyju (1994, 43) sovisno. »Sovisnost pomeni združitev talentov različnih ljudi, da skupaj ustvarijo nekaj večjega. Sovisni ljudje združujejo svoje prizadevanje s prizadevanjem drugih, da bi dosegli večji uspeh.«

Covey (1994, 43) pravi, da je »trenutna družbena paradigma ustoličila neodvisnost, ki je priznan cilj mnogih posameznikov in družbenih gibanj. Resnična neodvisnost značaja nam omogoča, da delujemo, namesto, da se odzivamo. Osvobaja nas odvisnosti od okoliščin in drugih ljudi ter je dragocen, osvobajajoč cilj. Ne pa tudi končni cilj uspešnega življenja. Neodvisno razmišljanje ni primerno za sovisno resničnost. Neodvisni ljudje, ki niso dosegli zrelosti, da bi razmišljali in delovali sovisno, utegnejo biti dobri posamični proizvajalci, vendar ne morejo biti dobri voditelji ali skupinski igralci. Po svoji naravi je življenje zelo sovisno.« (Covey 1994, 44)

Po Fromanu (2010) je pomembno, da se »člani tima med seboj podpirajo, opogumljajo in cenijo, v tem primeru se ljudje počutijo varno, da povedo svoje mnenje, sprašujejo, se učijo drug od drugega. Timi, ki delujejo v pozitivni organizacijski klimi, so bolj odprti za nove ideje. V pozitivni klimi timi dosežejo dobre rezultate.«

Tudi Ringer (2007) pravi, da so vodja in vsi člani tima odgovorni za ustvarjanje in vzdrževanje primerne okolje za svobodno razmišljanje in izražanje. Vodje morajo zagotoviti tako okolje, da bodo člani tima občutili, da je njihov vložek v delo tima cenjen.

Uspešnost timov je po Coveyju, Golemanu, Možini vedno bolj odvisna od zaupanja med člani in dobre medsebojne komunikacije. Pomembno je, da vsi člani sodelujejo pri komunikaciji, da vsak poda svoje mnenje.

4.4.2 Vodenje tima

Po Možini (1994, po Zukanovič 2008, 38) ima vodja zelo pomembno vlogo v timu. Najti mora načine, da bodo člani čim bolj sinergijsko sodelovali v korist celote, da je končni seštevek nekaj več kot le goli seštevek prispevkov posameznih članov. Tudi Goleman (2001, 224) trdi, da učinkovitost skupine, v kateri prevladuje sinergija, presega rezultat najboljšega posameznika.

»Vodje morajo skrbeti, da so njihova dejanja pravična do vseh v timu. Dober vodja tima ščiti svoje člane, jih brani, če je napaden njihov ugled, skrbi zanje in jim daje praktično pomoč v proračunskih sredstvih, osebju ali času.« (Goleman 2001, 243)

Vodja lahko s svojim stilom vodenja močno vpliva na to, kako zadovoljni bodo sodelavci v službi. Pomembno je, kako uspešno se počutijo in kako zna vodja povezovati njihove naloge s cilji celotnega podjetja. Članom tima je treba povedati, kaj se pričakuje od njih (IBM 2008).

V timu je pomembno, da pri komunikaciji sodelujejo vsi člani tima. Naloga vodje je, da spodbudi tiste, ki se sami ne vključujejo v komunikacijo.

Po Golemanu (2001, 243) so najboljši vodje timov sposobni pridobiti vsakogar, da vloži svoj delež v skupno poslanstvo, cilje in načrte. »Sposobnost za natančno oblikovanje privlačne vizije, ki skupini služi kot vodilna sila, je morda najbolj pomemben prispevek dobrega timskega vodje.«

Goleman (2001, 243) trdi, da skupine potrebujejo vodjo, ki je sposoben usklajevati člane tima in njihove naloge. Tisti timi, ki nimajo vodje in dogovarjanja potekajo vsepovprek, brez vsakega reda, so običajno manj uspešni.

»Toda nadarjeni timski vodje ne delujejo kot možje odločanja, temveč bolj kot graditelji soglasja. Če vodje tima v razpravi, ki zahteva odločitev, prezgodaj izrazijo svoje mnenje, se v skupini porodi manj svežih zamisli.« (Goleman 2001, 243)

Levine in Crom (2000, 83) pravita, da je z ljudmi treba ravnati kot s posamezniki tudi takrat, kadar se zberejo v skupini, saj se njihova individualnost ne razblini nenadoma. Še zmeraj ostanejo različne osebnosti in obvladajo različne spretnosti. Sposoben voditelj bo prepoznal te razlike, jih sprejel in uporabil v korist celotne skupine.

Levine in Crom (2000, 86) predlagata tudi, da bi vodja moral postati mentor, njegova naloga je, da razvija sposobnosti in spodbuja ljudi v skupini.

Dober vodja upravlja spremembe in ustvari v timu občutek, da se je nujno spoprijeti z izzivi ter uvesti nove strategije. Timu pokaže smer, ki ga bo pripeljala do ciljev in ohranjala odgovornost njegovih članov. Dober vodja ustvari ozračje, v katerem so nove zamisli pričakovane in sprejete. V takšnem timu ni obsojanja in kritiziranja, tveganje in učenje sta deležna spodbude. Iskrenost in odkrita komunikacija sta pravilo. Napake so nekaj normalnega in sprejemljivega, sodelovalno vzdušje pa spodbuja neoviran pretok idej (IBM 2008).

»Kadar skupina dobro dela in je cenjena, je dolžnost voditelja, da o tem obvesti tudi druge. Javna pohvala, nagrada z vrha, zapis v glasilu podjetja – za kakršno koli priznanje že gre, bi ga moral biti vsakdo velikodušno deležen.« (Levine in Crom 2000, 84)

4.4.3 Komunikacija v timu

Lipičnik (1996, po Zukanovič 2008, 29–30) pravi, da je »temeljni pogoj za delovanje tima medsebojno komuniciranje vseh članov, saj je komunikacija nosilec vseh socialnih dogajanj.

Posameznikom omogoča, da spoznavajo in uporabljajo izkušnje drugih in tako spoznajo tudi tisto, česar sami ne bi mogli. S komunikacijo tim analizira potrebe, prenaša odločitve in usklajuje delo posameznikov znotraj tima na poti do skupnega cilja.«

Jovan (1987, po Zukanovič 2008, 30) je postavil pet pravil komuniciranja v timu:

- Ni možno ne komunicirati, ker je izogibanje komunikaciji tudi komunikacija.
- Vsaka komunikacija ima vsebinski in odnosni vidik; ni nujno, da se partnerja pri komuniciranju ujemata v obeh vidikih.
- Razumevanje partnerja s strani partnerja v komunikacijski situaciji določa naravo odnosov med komunicirajočimi.
- Komunikacija med ljudmi ima vsebinski in odnosni vidik tudi glede prenašanja mnenj in stališč.
- Tok medsebojnih odnosov je lahko simetričen (težnja po podobnosti) in komplementaren (težnja po dopolnjevanju odličnosti).

Tudi Baltičeva (2010, 18) trdi, da je za uspešno in učinkovito delo v timu zelo pomembna komunikacija. Od komunikacije je odvisno, ali bo sodelovanje med člani produktivno ali ne. Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. Posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih članov, do katerih sam ne bi mogel. S komunikacijo skupina analizira probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov v skupini na poti do skupnega cilja. Poleg tega komunikacija omogoča, da skupina spozna in reši notranje probleme.

Pri timskem delu naj bi upoštevali osnovna pravila vljudnosti. Za uspešno komuniciranje v timu je pomembno, da upoštevamo pravila (Baltić 2010, 18):

- Delati v skupini pomeni skupno misliti.
- Timsko delo je najslabša priložnost za raziskovanje posameznikove domnevne premoči.
- Izogibati se je treba frazam: ne gre, nesmisel, niste naredili, popolnoma narobe itd. V sogovornikovih besedah je treba iskati pozitivna nagnjenja in ga usmerjati k vnaprej določenemu cilju.
- Vsak mora dobro poslušati druge.
- Prav je, da vsak utemelji svoje ideje. Tako jih bodo drugi lažje sprejeli.
- Trmoglavost duši vsako delo v skupini.
- Ni ene same resnice in tudi ni ene same rešitve.

Polakova (1998, po Zukanovič 2008, 31) zatrjuje, da so člani tima v stalni socialni interakciji, osnovno vez med njimi pa tvori komunikacija, verbalna in neverbalna. Na komunikacijo v timu vplivajo tudi vrednote posameznih članov tima (Zukanovič 2008, 29).

Za ustvarjanje zaupanja in občutka sprejetosti v timu je potrebna iskrenost in dvosmernost (Zukanovič 2008, 33).

Poleg sporazumevanja in prenašanja informacij je funkcija komunikacije tudi v tem, da ustvarja vzdušje in zaupanje med člani tima. Dobra medsebojna komunikacija v timih omogoča zaposlenim, da slišijo mnenja drugih, da preverijo cilje, da dobijo ali dajo podporo in izkoristijo formalno organizacijsko strukturo, ki temelji na zaupanju in spoštovanju (Zukanovič 2008, 34).

Po Lipičniku in Možini (1993, 75) je pomembno, da člani tima delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla. Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost z mnenjem šefa.

Pri timskem delu so zelo pomembna čustva, pozitivna čustva ženejo delo skupine naprej, skupino motivirajo, negativna pa zavirajo delo skupine, zmanjšujejo njeno motivacijo za delo.

»V učinkovitih timih je komunikacija spontana, odprta in teče v vseh smereh. Člani se med seboj poslušajo. Vsaki ideji prisluhnejo. Nihče se ne boji izraziti svojega mišljenja, ker bo tim vsako misel razvijal.« (Lipičnik in Možina 1993, 75)

Po Lipičniku in Možini (1993, 75) je večina sklepov sprejeta z usklajevanjem. Zato je tudi rešitev sprejemljiva za vse. Če se z odločitvijo kdo ne strinja, svoje pomisleke odkrito pove, tim pa jih skuša vključiti v sklep, če je to mogoče. Tim razpravlja sproščeno in brez strahu. Kritika ne velja za osebni napad, je konstruktivna in namenjena odstranjevanju ovir, ki timu onemogočajo pot do cilja. Posamezniki se s problemi in cilji tima poistovetijo.

»Tim je kritičen in nenehno spremlja svoje delo. Vedno razpravlja odkrito in išče rešitve.« (Lipičnik in Možina 1993, 75)

Ena od pomembnih managerskih nalog je ustvariti in negovati okolje, v katerem se člani heterogenega tima počutijo dovolj prijetno, da lahko izmenjujejo zamisli in dobro sodelujejo. Pri komunikaciji v timu ne gre za to, kako jasno oblikujemo povedano. Gre za to, da smo pozorni do sogovornikov in da v timu ustvarjamo okolje, naklonjeno kakovostni, odkriti in iskreni komunikaciji – ne glede na to, ali so člani tima različni med seboj, raztreseni po vsem planetu ali sedijo 15 metrov narazen (IBM 2008).

Levine in Crom (2000, 81) pravita, da uspešnega skupinskega dela ne moremo pričarati. Potrebna je skupina, ki sodeluje med seboj, in sposoben voditelj. Ne moremo vedno združiti nekaj posameznikov – čeprav so izjemno nadarjeni – in pričakovati, da bodo sijajno sodelovali med seboj. V nekaterih članih skupine je preveč egoizma. Sestaviti uspešno skupino ni enostavno.

»Pri članih skupine je potrebno ustvariti občutek za skupen cilj. Ljudje, ki delajo skupaj, lahko dosežejo neverjetne reči. Skupini daje poseben zagon cilj, ki pravzaprav združuje posamezne člane. Potem bodo zamisli in ustvarjalnost začele izvirati iz skupine same. Pogosto je potreben podjeten voditelj, ki usmerja to energijo – pojasni skupno predstavo, postavi cilj, pomaga, da vsi razumejo, kaj hoče skupina doseči, razloži članom skupine, kako bodo njihovi dosežki vplivali na zunanji svet. Če ne zmaga cela skupina, ne zmaga nihče.« (Levine in Crom 2000, 82)

Levine in Crom (2000, 84) predlagata, naj bo vsak član odgovoren za dosežke skupine, naj čim več odločitev privre iz skupine. Ljudje morajo čutiti, da je njihov prispevek pomemben, sicer ne bodo posvetili dovolj pozornosti nalogi, ki jo morajo opraviti. Projekt mora pripadati skupini.

V timu je pomembno, da vsak posameznik pove svoje mnenje, da so vsi vključeni. Vsako mnenje je treba poslušati in spoštovati. Vsak lahko gleda na neki problem ali idejo s svojega vidika in tako se ideja nadgrajuje. Kakšna ideja je lahko na začetku nesmiselna, neizvedljiva, vendar se kasneje lahko iz nje s pomočjo drugih v timu razvije odlična ideja. Ljudje bi se morali počutiti varno v timu. Spregovorili bodo, če bodo vedeli, da se jim nihče ne bo posmehoval.

4.4.4 Konflikti v timu

Le redko se zavedamo, da je naš pogled na svet le eden izmed mnogih in da naša prepričanja niso edina možna, ki obstajajo. Zaradi različnosti ljudi med seboj in subjektivnosti pri medsebojni komunikaciji pride med člani tima pogosto do konfliktov. Le-ti nastanejo, ko ena stran ugotovi, da se druga stran ne strinja z njenim mnenjem ali dejanjem (Zukanovič 2008, 36).

Med člani tima lahko prihaja do konfliktov, ki pa jih v dobrih timih znajo rešiti konstruktivno. Člani poslušajo različna mnenja in poskušajo najti skupne točke. Vsak malo popusti, se prilagodi in sklepa kompromise. Iz tega se vsak tudi nekaj nauči. Zavedajo se, da zmerjanje in kričanje ne bo privedlo do skupne rešitve. Osredotočiti se je torej treba na problem in ne na ljudi.

Temeljni izvor večine resnih nesporazumov v komunikaciji med člani tima je pomanjkanje zaupanja. »Nezaupanje med njimi povzroči, da se število prenesenih informacij zmanjša, hkrati pa vzbudi dvom o tem, kar sporočilo resnično vsebuje. Pogost razlog za neuspeh komunikacije je tudi, da ljudje ne razumejo natančno, v čem se razlikujejo. To nezavedno postane ovira, a se popravi takrat, ko pričnejo sprejemati, razumeti in ceniti razlike vsakega posameznega člana tima.« (Zukanovič 2008, 35)

Problem pri komunikaciji je lahko tudi, da lahko prejemnik neko sporočilo interpretira drugače od tistega, od katerega je to sporočilo prišlo.

Jovan (1987, po Zukanovič 2008, 37) na konflikte gleda tudi s pozitivne strani. Pravi, da »vplivajo na dogajanje v timu in na samozaupanje članov. Zmerni konflikti so celo zaželeni in pogoj stabilnih odnosov znotraj tima. Konflikti dajejo priložnost za rast, za iskanje novih idej, novih mehanizmov, novih rešitev.«

Za vsakega, vpletenega v konflikt, je le-ta priložnost, da odpravi vzroke za nezadovoljstvo. Konflikt naj bi bil priložnost za osebno rast in razvoj lastne identitete. Če vpleteni ne vložijo dovolj energije v reševanje konflikta v smeri uresničitve ciljev, ampak vsak trmasto vztraja pri svojem, to konflikt le še poglobi. Zato lahko konflikt negativno vpliva na posameznika, na vzdušje v timu in na delovne procese (Zukanovič 2008, 37).

Tim sprejema razlike v mišljenjih. Ne izogiba se konfliktov in jih poskuša potlačiti, ampak jih jemlje kot pobudo za nadaljnje razpravljanje in posvetovanje. Konflikti timu pomagajo naprej, da nadaljuje (Lipičnik in Možina 1993, 75).

V timu lahko pride do prevelikega prilagajanja drugim, kar duši posameznikovo ustvarjalnost. Nekateri si ne upajo izraziti svojih idej, svojega mnenja, ker se bojijo, da se jim bodo drugi posmehovali ali nasprotovali. V nekaterih timih lahko pride do tekmovanja in nevoščljivosti. Pri tem ima vodja ključno vlogo, da take načine tekmovalnosti prepreči, saj lahko vodijo do večjih nesoglasij, konfliktov. Tim se ukvarja z notranjimi težavami, namesto da bi sledil cilju. Lahko se celo zgodi, da skupina ne more več delovati skupaj.

Razjasnitev pričakovanj glede vlog in ciljev je bistvena za skupinsko delo. Pomemben je odnos zmagam-zmagaš, ki terja veččino empatije, saj je treba najprej razumeti sogovornika (Covey 2000, 173).

Pri oblikovanju izvedbenega dogovora zmagam-zmagaš je po Coveyju (2000, 173–174) treba:

- natančno določiti želene rezultate, vendar ne nadzirati metod in sredstev;
- trdno določiti smernice, ohlapneje pa postopke, tako da bodo zaposleni lahko prožno, a tudi samoiniciativno delovali;
- omeniti vse dostopne vire v organizaciji, pa tudi zunanja omrežja;
- vključiti zaposlene v določanje meril za sprejemljivo in odlično storilnost;
- ohranjati zaupanje in uporabljati razlikovanje;
- dogovoriti se za negativne in pozitivne posledice, ki bodo sledile doseženim ali nedoseženim rezultatom;
- poskrbeti, da se bo dogovor o izvedbi opiral na organizacijske sisteme in strukturo, kajti le tako bo zdržal dalj časa;
- pomemben je premik od zunanjega k notranjemu nadzoru.

Mišljenje zmagam-zmagaš oblikuje skupinsko delo, medtem ko miselnost zmagam-zgubiš poraja tekmovalnost (Covey 2000, 213).

V zadnjem času je zelo velik problem individualizem, ljudje postajajo vse večji individualisti, saj so dostikrat zaprti v svojih sobah, pred računalnikom in se »družijo« s pomočjo računalnika, socialnih omrežij, premalo pa »v živo«. Prihaja do tega, da ljudje niso dovolj socializirani, ne znajo komunicirati drugače kot po računalniku, ne znajo se prilagajati, poslušati drugih, se soočati z drugačnimi mnenji, reševati konflikte in najti skupno rešitev, ki bo dobra ali vsaj sprejemljiva za vse strani, ne znajo sodelovati.

V nekaterih podjetjih spodbujajo tekmovalnost med zaposlenimi namesto sodelovanja, saj na ta način pričakujejo boljše rezultate od posameznikov. Vsak dela samo za svoje rezultate. Sodelavci si niso pripravljene pomagati med seboj. Prihaja do rivalstva, jemanja zaslug za nekaj, česar nisi naredil, podtikanja, prikrivanja, obtoževanja, negativnega vzdušja, konfliktov in ne nazadnje mobinga, ko zaposleni iz svojega okolja izločijo uspešne sodelavce, ker se počutijo ogrožene.

5 ODGOVORI NA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

V teoretični magistrski nalogi smo si postavili tri raziskovalna vprašanja, na katera podajamo odgovore v nadaljevanju.

5.1 Kako se je razmišljanje o ideji pozitivnega mišljenja spreminjalo skozi zgodovino?

Osnova za idejo pozitivnega mišljenja je gibanje »Nova misel«, ki se je začelo razvijati konec 19. stoletja na podlagi religij. Predstavniki tega gibanja so trdili, da do sreče in zdravja pridemo s pomočjo pozitivnega mišljenja in vere v neko višje bitje.

Skupna točka večine avtorjev, ki so pisali o pozitivnem mišljenju od konca 19. stoletja pa do danes, je zakon privlačnosti, ki ima izvor v religiji, predvsem v hinduizmu in budizmu. Zakon privlačnosti pravi, da so misli energija, magnet, s katerimi privlačimo k sebi pozitivne ali negativne stvari, dogodke, ljudi.

V času velike finančne krize v Ameriki v začetku 20. stoletja sta avtorja knjig o pozitivnem mišljenju Dale Carnegie in Napoleon Hill pisala o pozitivnem mišljenju v povezavi z uspehom tudi v poslovnem svetu. Do takrat se je o mislih pisalo samo v povezavi z vero.

Pomembnost pozitivnega mišljenja v poslovnem svetu se je stopnjevala od srede 20. stoletja naprej vse do danes.

Še bolj se je pozitivno mišljenje okrepilo z razvojem pozitivne psihologije, ki poudarja pozitivnost, optimizem, zadovoljstvo, srečo v človeškem življenju.

Obstaja veliko različnih knjig v zvezi s pozitivnim mišljenjem, različnih seminarjev, delavnic ... tudi v povezavi z uspehom na delovnem mestu.

Lahko rečemo, da se je ideja pozitivnega mišljenja razvila na podlagi religij (konec 19. stoletja in v začetku 20. stoletja) v novo religijo (od druge polovice 20. stoletja do danes), za katero je značilno, da ljudje verjamejo v vsemogočno moč pozitivnega mišljenja.

Konec 19. stoletja in v začetku 20. stoletja so zagovorniki pozitivnega mišljenja pozivali ljudi k pozitivnemu mišljenju z namenom, da bi postali srečni in zdravi, danes pa je pozitivno mišljenje preraslo v prikrito kontrolo na delovnem mestu, ko je vse usmerjeno k pozitivnosti z namenom boljših rezultatov, višje produktivnosti.

5.2 Kakšna je vloga pozitivnega mišljenja v poslovnem svetu in managementu?

Vedno večje poudarjanje pomembnosti pozitivnega mišljenja se kaže tudi v poslovnem svetu. Poudarek je na zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu.

Vodje so se spremenili iz nadzornikov, ki so ukazovali, nadzirali in kaznovali, v svetovalce oziroma mentorje, ki s pozitivno komunikacijo vključujejo zaposlene v odločanje na delovnem mestu. Zaposleni se trudijo za nove ideje, saj se le-te upoštevajo in »producirajo« nove. Vodje s potencirano pohvalo dosegajo, da podrejeni delajo še več in bolje. Tudi zahteve so vedno višje. Večina zaposlenih potrebuje za potrditev pohvalo in jim to zadostuje, tako da niti ne zahtevajo višjega plačila za boljše delo. Gre za prikrito manipulacijo, saj zaposleni dolgo časa ali nikoli ne ugotovijo, do so predmet manipulacije – zaposlene na lep način prisilimo, da delajo čim več za čim manj denarja.

Pomembni so samo rezultati in ne način, kako pridemo do njih. Postavljajo se vedno višji nerealni cilji, kljub težki delovni obremenitvi morajo biti zaposleni pozitivni do vodje, sodelavcev in strank.

5.3 Katere spremembe v komunikaciji v poslovnem svetu so možne v povezavi s pozitivnim mišljenjem?

Ko se je spremenil način vodenja, se je spremenila tudi komunikacija. V podjetjih dajejo vedno večji poudarek pozitivnosti, pozitivni komunikaciji in odnosom. Od zaposlenih se zahteva pozitivnost na delovnem mestu. V Ameriki se to dogaja že od dvajsetih let prejšnjega stoletja naprej, pri nas pa v zadnjih dvajsetih letih. Danes je v Ameriki pozitivno mišljenje postalo ideologija in je v podjetjih zapovedano. Negativno mišljenje, negativna čustva in negativna komunikacija niso zaželeni. Z različnimi izobraževanji (npr. »team building«) se dosega, da so zaposleni bolj zadovoljni, delajo bolje.

Čeprav se v podjetjih poudarja odnose, komunikacijo in povezovanje med zaposlenimi, so te kategorije namenjene le za doseganje rezultatov, ni pa zaželeno povezovanje med zaposlenimi v smislu kakršnekoli kritike managementa. Vsako kritično mišljenje se preprečuje.

V podjetjih bi morala zavladati realistična pozitivnost. Zaposlene je treba vključiti v delovni proces z odkrito in pošteno komunikacijo in jih tudi primerno nagraditi za uspešno delo. Vodje bi morali sprejeti konstruktivno kritično mišljenje, saj le tako se bo podjetje razvijalo in bo uspešno.

6 SINTEZA IN KRITIKA

O pozitivnem mišljenju se je začelo intenzivneje razmišljati šele od konca 19. stoletja naprej. Večina religij vsebuje elemente pozitivnega razmišljanja. Konec 19. in v začetku 20. stoletja se je na podlagi religij razvilo gibanje »Nova misel« (»New Thought«), ki pravi, da je treba biti srečen že v »tem življenju«, in sicer s pomočjo pozitivnega mišljenja. Predstavniki »Nove misli« (Atkinson, Holmes, Murphy in drugi) trdijo, da imajo misli veliko moč, energijo, ki po zakonu privlačnosti (»Law of Attraction«) privlači k sebi stvari, ljudi, uspeh.

Ideja pozitivno mišljenje se je začela razvijati v Ameriki v času velike gospodarske krize v začetku 20. stoletja. V tem času so se začeli pojavljati prvi avtorji knjig (Carnegie, Hill), ki so obljubljali, da se bo s pomočjo pozitivnega mišljenja in zakona privlačnosti spremenilo vse. Poudarek je na zakonu privlačnosti. Če bomo dovolj močno in pozitivno razmišljali o želeni stvari, bomo s pomočjo energije misli to stvar pritegnili k sebi. S pomočjo pozitivnega mišljenja lahko dosežemo vse. Nekateri avtorji (Murphy, Peale) so se pri tem močno opirali na religijo in neko višjo silo, ki nam bo pomagala, da dosežemo želeno stvar.

Večina avtorjev trdi, da so pozitivne misli dovolj, da dobimo tisto, kar smo si želeli. Redki (npr. Watles) pa so vseeno mnenja, da samo misli niso dovolj, treba je imeti jasno začrtan cilj, ki mu posvečamo misli in aktivnosti.

Pozitivna psihologija, ki se je razvila konec 20. stoletja, se je začela ukvarjati s proučevanjem optimizma, pozitivnosti in zadovoljstva. Do takrat so psihologi vedno zdravili negativnost. Pozitivna psihologija med drugim poudarja tudi pomen ljudi in odnosov za dobro počutje in zadovoljstvo posameznika. Za začetnika pozitivne psihologije se šteje Martin Seligman s knjigo »Naučimo se optimizma« (»Learned Optimism«, 1991). Seligman trdi, da se optimizma lahko naučimo z uporabo kognitivne terapije.

Ideja pozitivnega mišljenja se v današnji potrošniški družbi, ko je zelo pomembna vrednota »imeti«, še krepi. Prišlo je do močnega poudarjanja individualizma, posameznikovih želja in potreb. Ljudje si želijo imeti vedno več, in sicer sedaj (treba je uživati v tem trenutku), preteklost in prihodnost nista pomembni. Vendar vsem ne uspe imeti oz. dobiti želenega. Če se želja ne uresniči, je posameznik sam odgovoren za to, saj želja ni bila dovolj močna oziroma pozitivno usmerjena. Ljudje vedno pogosteje zapadajo v depresijo, ker se sami sebi zdijo neuspešni, ne najdejo smisla. Ko se pojavijo težave, se ne obračajo več k družini in skupnosti, ki izgubljata svoj pomen. Pomagajo si s pomočjo knjig, delavnic, seminarjev in »coachev«.

Fromm, Trkovnikova in Riso pravijo, da bo potreben premik od vrednote »imeti« k vrednoti »biti« oz. bo treba obe vrednoti postaviti v ravnotežje.

Konec 20. in v začetku 21. stoletja je prišlo do velikega razmaha pozitivnega mišljenja z ogromno različnih knjig o pozitivnem mišljenju, zakonu privlačnosti, motivaciji. Knjige, različna predavanja in delavnice večinoma temeljijo na zakonu privlačnosti in napotkih, na kakšen način bo prišlo k nam želeno.

Avtorji knjig za samopomoč (Byrne, Hay, Harrington, Hicksova ...) govorijo o mislih kot vsemogočni sili, ki bo k nam pripeljala bogastvo, uspeh, srečo, in to brez aktivnosti. Omenjeni avtorji govorijo o zakonu privlačnosti misli, vendar pri nobenem od avtorjev nismo zasledili dokaza, da ta zakon resnično deluje. V svojih knjigah navajajo primere uspešnih ljudi. Vse, kar je treba narediti za uspeh, je, da si nekaj močno želimo.

Vse se zelo hitro spreminja in temu hitro spreminjajočemu se svetu se je treba prilagajati. Pri tem igra veliko vlogo pozitivno mišljenje in iz tega izhajajoča pozitivna komunikacija. Če bo naša komunikacija pozitivna, bodo taki tudi naši odnosi z drugimi ljudmi. Nekateri avtorji (Murphy, Schwartz, Hill in Ritt) poudarjajo pomen »zlatega pravila«, ki pravi, da z drugimi ravnamo tako, kot želimo, da oni ravnajo z nami. To je podlaga za dobre odnose.

Tudi v poslovnem svetu prihaja do sprememb v razmišljanju, komunikaciji, vodenju in odnosu do podrejenih in med zaposlenimi. Vodje niso več šefi, ki ukazujejo, nadzirajo in kaznujejo, ampak morajo po trditvah avtorjev (Glasser, Covey, Carnegie, Schwartz) postati mentorji oz. svetovalci, koordinatorji, ki upoštevajo ideje, mnenja in znanja zaposlenih in jih vključujejo v delovni proces. Za kakovostno vodenje in delo je pomembno, da je vodja podrejenim zgled, da dela tako, kot govori, in da podrejeni spoštujejo vodjo. Vodja zaposlenim zaupa, spodbuja sodelovalne odnose. Najbolj motivira želja po priznanju, zato zaposleni potrebujejo povratno informacijo o opravljenem delu oziroma pohvalo ali nagrado za dobro opravljeno delo. Pomembno je tudi, da se vrednote zaposlenega skladajo z vrednotami podjetja. Iz tega izhaja zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

Nekateri avtorji (Luthans, Orzan) govorijo o pozitivnem organizacijskem vodenju, ki je primerno za današnji čas. Pozitivni vodje so optimistični (pričakujejo pozitiven rezultat), samozavestni (zaupajo v lastne sposobnosti), imajo upanje (ne obupajo na poti do cilja), motivacijo (imajo energijo za delo) in znajo motivirati podrejene, so vztrajni (ne odnehajo, kljub morebitnim neuspehom) in imajo visoko čustveno inteligenco (prepoznajo svoja čustva in jih kontrolirajo).

Naloga vodje je med drugim motiviranje zaposlenih za delo. Tukaj bi izpostavili vprašanje manipulacije z zaposlenimi v podjetjih. Lahko pride do pretiranega hvaljenja, spodbujanja, izsiljevanja pozitivnosti, da bi se dosegla višja produktivnost. Zaposleni bodo več delali in se manj pritoževali.

Za uspešnost podjetja ima velik pomen tudi kakovostna komunikacija, ki vključuje empatično poslušanje in razumevanje. S takim načinom komuniciranja poskušamo razrešiti tudi morebitne konflikte.

Kakovost komunikacije v podjetju je odvisna od odnosov, ali so ti odnosi dobri ali slabi. Iz dobrih odnosov izhaja večinoma pozitivna komunikacija, iz slabih odnosov pa negativna. Je pa možno tudi obratno: da pozitivna komunikacija vodi v dobre odnose, negativna pa v slabe. Od tega je odvisna klima v podjetju. Če je klima dobra, se bodo zaposleni v podjetju dobro počutili, z veseljem delali in rezultati bodo dobri. Če pa je klima negativna, bodo zaposleni nezadovoljni in bodo odhajali iz podjetja.

Možina govori o »asertivnosti« kot ustrezni komunikaciji, pri kateri dva ali več sogovornikov enakovredno komunicirajo in spoštujejo sogovornika in njegovo mnenje. Pri tem gre za zmagam-zmagaš odnose, ko vsi udeleženi v komunikaciji nekaj pridobijo (sodelovalni odnosi).

V zadnjem času je vedno bolj pomembno timsko delo, saj se v timu ideje posameznika nadgrajujejo. Pomembno je, da vsak pove svoje ideje in mnenje in spoštuje mnenje drugih. Skupno se doseže več.

Vodja mora v timu ustvariti pozitivno klimo, v kateri prihaja do dobrih odnosov, ki se gradijo na zaupanju in pozitivni komunikaciji, ter do dobrih rezultatov. Vprašanje pa je, ali se v podjetjih, kjer je normativ pozitivnost, ljudje dejansko izražajo tako, kot čutijo, ali tako, kot ustreza vodjem. Danes se namreč srečujemo s presežki delovne sile, z odpuščanji. Trg delovne sile je velik. Zaposleni se morajo prilagoditi, opravljati različna dela, ne upajo se pritoževati, oporekati vodji, saj se bojijo, da bi ostali brez službe.

Da bi bili timi uspešni, nekatera podjetja najemajo motivacijske govorce ali pošljejo zaposlene na seminarje, kot je npr. »team building«, kjer med drugim učijo ljudi pozitivnega mišljenja, strpnosti do drugih, prilagajanja. Ne učijo pa ljudi razmišljati kritično, da ne bi le kimali in razmišljali tako kot nadrejeni, ampak s svojo glavo. Konstruktivno kritično mišljenje in svobodno izražanje je bistveno za napredek in uspešnost podjetja. V tem primeru lahko govorimo o demokratičnosti na delovnem mestu. Vendar pa ljudje, ki razmišljajo kritično, pri svojem nadrejenem velikokrat niso dobro sprejeti. Nadrejeni se lahko počuti napadenega in ogroženega in lahko celo odpusti človeka, ki se mu upa oporekati.

Podjetja bodo uspešna in se bodo razvijala, ko bo prišlo do spremembe v vrednotah in se bo upoštevalo znanje zaposlenih, njihove ideje, ko bo dovoljeno njihovo konstruktivno kritično mišljenje. Zaposleni ne bodo mislili ne negativno niti pretirano pozitivno, ampak realistično.

LITERATURA

- Atkinson, William W. 2007. *Mind Power*. New York: Cosimo.
- Atkinson, William W. 2009a. *New Thought: Its History and Principles*. New York: Hudson Mohawk.
- Atkinson, William W. 2009b. *Thought Vibration or the Law of Attraction in the Thought World*. New York: Hudson Mohawk.
- Avsec, Andreja. B. I. *Pozitivna psihologija*. [Http://www.psiha.net/aavsec/PPT/10-Pozitivna%20psihologija.pdf](http://www.psiha.net/aavsec/PPT/10-Pozitivna%20psihologija.pdf) (26. 11. 2013).
- Balti , Sonja. 2010. *Uspešno in učinkovito timsko delo v povezavi z dobrim počutjem zaposlenih*. Delo diplomskega seminarja, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Byrne, Rhonda. 2011. *Skrivnost*. Ljubljana: Vale-Novak.
- Carnegie, Dale. 1993. *The Leader in You*. New York: Simon & Schuster.
- Carnegie, Dale. 2012. *Zgradite boljše odnose*. Trzič: Učila International.
- Covey, Stephen R. 1994. *Sedem navad zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Covey, Stephen R. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Deming, Edwards V. 1982. *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Egli, Rene. 1998. *Načelo LOL²A*. Ljubljana: DZS.
- Ehrenreich, Barbara. 2009. *Smile or Die*. Croydon: CPI Bookmarque.
- Freitag, Erhard F. 1992. *Podzavest, centrala moči*. Ljubljana: Dan.
- Froman, Larry. 2010. Positive Psychology in the Workplace. *Journal of Adult Development* 17 (2): 59–69.
- Fromm, Erich. 2011. *Umetnost ljubezni in življenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Glasser, William. 1994. *Kontrolna teorija: kako vzpostaviti učinkovito kontrolo nad svojim življenjem*. Ljubljana: Taxus.
- Glasser, William. 1995. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Goleman, Daniel. 2001. * ustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Goleman, Daniel. 2010. *Socialna inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Gross, Stefan F. 2001. *Umetnost inteligentnega sporazumevanja*. Ljubljana: DZS.
- Gruban, Brane. 2007. *Prehod od negativne na pozitivno psihologijo motivacije zaposlenih?* [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/psihologija-negativne-motivacije-okvircki/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/psihologija-negativne-motivacije-okvircki/) (21. 4. 2012).
- Harari, Yuval Noah. 2014. *Sapiens: kratka zgodovina človeštva*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Harrington, Paul. 2010. *Skrivnost za mlade*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

- Harung, Herald S. in Tor Dahl. 1995. Increased Productivity and Quality through Management by Values: A Case Study of Manpower Scandinavia. *The TQM magazine* 7 (2): 13–22.
- Hay, Louise L. 1994. *Življenje je tvoje*. Ljubljana: Iskanja.
- Hay, Louise. L. 1995. *Life! Reflection on Your Journey*. Carlsbad: Hay House.
- Hicks, Ester in Jerry Hicks. 2008. *Amazing Power of Deliberate Intent*. London: Hay House.
- Hill, Napoleon in Michael. J. Ritt. 2009. *Ključni Napoleona Hilla: Pozitivno mišljenje*. Varaždin: Katarina Zrinski.
- Hill, Napoleon. 2007. *Think and Grow Rich*. Radford: Wilder.
- Holmes, Ernest S. 2008. *Creative Mind and Success*. Auckland (NZ): Floating.
- Horvat, Boštjan. 2010. *Vpliv pozitivnega mišljenja in čustvene inteligence na uspešnost podjetnika*. Diplomsko naloga, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- IBM. 2008. *Uspešno vodenje tima in timsko delo*. Gradivo za seminar, IBM Slovenija.
- Jovan, Hicela. 1987. *Timska nastava*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Jurman, Benjamin. 1989. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kojc, Martin. 1998. *Učbenik življenja*. Ljubljana: Domus.
- Kotter, John P. in Dan S. Cohen. 2003. *Srce sprememb*. Ljubljana: GV Založba.
- Kuzmanič, Tonči. 2008. Managerski diskurz kot perpetuiranje problema, in ne kot rešitev. V *Managerski diskurz: etične, politične, ideološke in komunikacijske dimenzije*, 23–53. Koper: Fakulteta za management.
- Lasch, Christopher. 2012. *Kultura narcizizma*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lester, Merra. 2008. *The Everything Law of Attraction Book*. Avon: Adams Media.
- Lešnik, Vesna. 2012. *Pozitivna psihologija na delovnem mestu*. [Http://www.saop.si/poslovne-informacije/kariera-755/motivacija-komunikacija-in-zdrava-kariera/pozitivna-psihologija-na-delovnem-mestu/](http://www.saop.si/poslovne-informacije/kariera-755/motivacija-komunikacija-in-zdrava-kariera/pozitivna-psihologija-na-delovnem-mestu/) (28. 2. 2014).
- Levine, Stuart R. in Michael A. Crom. 2000. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: ZRSŠ.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- Luthans, Fred. 2002. The Need for and Meaning for Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior* 23 (6): 695–706.
- Luthans Fred, Carolyn M. Youssef in Bruce J. Avolio. 2007. *Psychological Capital*. New York: Oxford University.
- Lužnik, Maja. 2008. *Zaposleni v organizaciji: kultura in vpliv organizacijske klime na uspešnost organizacije*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Malik, Fredmund. 2009. *Voditi, uspeti, živeti*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

- Maxwell, John C. 2007. *21 nepogrešljivih lastnosti vodje: postanite človek, ki mu bodo drugi hoteli slediti*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- Mittal, Rekesh K. 2008. *The Power of Positive Management*. New Delhi: Sterling.
- Možina, Stane. 1994. Skupine, teami. V *Management*, ur. Stane Možina, 600–639. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Mitja I. Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Mumel, Damijan. 2012. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
- Murphy, Joseph. 2009. *Izkoristite moč svoje podzavesti ter ustvarite bogastvo in uspeh*. Ljubljana: Vale-Novak.
- Murphy, Joseph. 2010. *Izkoristite moč svoje podzavesti ter ustvarite čudovito prihodnost*. Ljubljana: Vale-Novak.
- Musek, Janek in Andreja Avsec. 2002. *Pozitivna psihologija: subjektivni (emocionalni) blagor in zadovoljstvo z življenjem*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Musek, Janek. 2003. *Zgodovina psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, oddelek za psihologijo.
- Musek, Janek. 2010. *Psihologija življenja*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Muster, Nori J. 2006. *The History of Positive Thinking*.
[Http://www.scribd.com/doc/4004468/Positive-Thinking-History-Of](http://www.scribd.com/doc/4004468/Positive-Thinking-History-Of) (10. 3. 2014).
- Nemec, Viljem. 2005. *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Modrijan.
- Norem, Julie K. 2002. *The Positive Power of Negative Thinking*. New York: Basic Books.
- Orzan, Tina. 2011. *Pozitivno organizacijsko vedenje: konceptualni model in študija primera*. Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Partridge, Christopher, ur. 2009. *Verstva sveta*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Paska, Jasmina. 2009. *Dobro počutje in zadovoljstvo zaposlenih pri delu*. Diplomsko naloga, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Pavlina, Steve. 2006. *Beyond Self-Delusional Positive Thinking*.
[Http://www.stevepavlina.com/blog/2006/01/beyond-self-delusional-positive-thinking/](http://www.stevepavlina.com/blog/2006/01/beyond-self-delusional-positive-thinking/)
 (21. 7. 2014)
- Peale, Norman V. 1952. *The Power of Positive Thinking*. New York: Prentice-Hall.
- Peale, Norman V. 1990. *The Power of Positive Thinking*. London: Vermilion.
- Peale, Norman V. 1992. *Zmorem, če to verjamem*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Peale, Norman V. 1997. *Živeti vse življenje*. Ljubljana: DZS.
- Pegg, Mike. 1996. *Pozitivno vodenje*. Ljubljana: GV založba.
- Peterson, Christopher. 2012. Odkrijte »drugega« v sebi. V *Velika knjiga o sreči*, ur. Leo Bormans, 16–19. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Peterson, Suzanne J. in Fred Luthans. 2003. The Positive Impact and Development of Hopeful Leaders. *Leadership & Organization Development Journal* 24 (1): 26–31.

- Podrižnik, Marja. 2007. *Moč pozitivnega mišljenja za managerje*. Diplomaska naloga, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Pogačnik, Aleš. 2006. *Veliki splošni leksikon*. Ljubljana: DZS.
- Polak, Alenka. 1998. Timsko delo v šoli – zakaj, kdo in kako? V *Evropski trendi v izobraževanju razrednih učiteljev*, ur. Mojca Peček Čuk, 151–157. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Reker, Gary T. 2012. Smisel življenja. V *Velika knjiga o sreči*, ur. Leo Bormans, 136–139. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Ringer, Martin T. 2007. Leadership for Collective Thinking in the Workplace. *Team Performance Management* 13 (3/4): 130–144.
- Riso, Walter. 2012. *Zdrave misli, zdravo življenje*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Salecl, Renata. 2012. *Izbira*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Schwartz, David J. 1998. *Magija velikopoteznega mišljenja*. Ljubljana: Pance.
- Seligman, Martin E. P. 2009. *Naučimo se optimizma*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Shawn, Christopher Shea. 2007. *Sreča je*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- SSKJ (*Slovar slovenskega knjižnega jezika*). 2008. [Http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html](http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html) (12. 8. 2014)
- Staw, Barry M., Robert I. Sutton in Lisa H. Pelled. 1994. Employee Positive Emotions and Favorable Outcomes at the Workplace. *Organization Science* 5 (1): 51–71.
- Sweetman, David, Fred Luthans, James B. Avey in Brett C. Luthans. 2011. Relationship between Positive Psychological Capital and Creative Performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 28 (1): 4–13.
- Štrukelj, Milan. 2011. Spremnna beseda. V Fromm: *Umetnost ljubezni in življenja*, 380–382. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Taylor, Judith. 2001. *Communication at Work*. London: Kogan Page.
- Tosi, Henry in Massimo Pilati. 2011. *Managing Organizational Behavior*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Trenholm, Sarah in Arthur Jenson. 2008. *Interpersonal Communication*. 6th ed. New York; Oxford: Oxford University Press.
- Trkovnik, Milenka. 1995. *Pot do uspeha s pozitivno mislijo*. Ljubljana: samozaložba.
- Trkovnik, Milenka. 1998. *Pozitivnost v sodobnem času*. Ljubljana: Kristina – agencija za kvaliteto življenja.
- Trstenjak, Anton. 1993. *Po sledih človeka*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Twentier, Jerry D. 1999. *Pozitivna moč pohvale*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Uhan, Stane. 1998. Raziskave o motivaciji. *Organizacija* 31 (10): 591–602.
- Ule, Mirjana. 2009. *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Urbanija, Branka. 2011. *Vizualizacija in kreiranje kot osnova za uspešen coaching*. [Http://www.mojuspeh.si/PDFs/e_knjiga.pdf](http://www.mojuspeh.si/PDFs/e_knjiga.pdf) (21. 7. 2014).

- Varjačić Rajko, Liliya. B. 1. *Psihoanaliza*. [Http://www.psihoanalitik.si/psihoanaliza.htm](http://www.psihoanalitik.si/psihoanaliza.htm) (22. 7. 2014).
- Ventrella, Scott W. 2003. *Moč pozitivnega mišljenja za poslovneže*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Verbinc, France. 1997. *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Walters, Jack. 2010. *Positive Management: Increasing Employee Productivity*. New York: Business Expert Press.
- Watson, David. 2012. Petka. V *Velika knjiga o sreči*, ur. Leo Bormans, 192–195. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Wattles, Wallace D. 2011. *Finančni uspeh*. Ljubljana: Atelje Doria.
- Wheen, Francis. 2007. *Kako so prodajalci megle zavladali svetu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Wikipedia. 2013a. *New Thought*. [Http://en.wikipedia.org/wiki/New_Thought](http://en.wikipedia.org/wiki/New_Thought) (25. 11. 2013).
- Wikipedia. 2013b. *Positive Psychology*. [Http://en.wikipedia.org/wiki/Positive_psychology](http://en.wikipedia.org/wiki/Positive_psychology) (26. 11. 2013).
- Wikipedia. 2014a. *Asertivnost*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Asertivnost](http://sl.wikipedia.org/wiki/Asertivnost) (30. 3. 2014).
- Wikipedia. 2014b. *Energija*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Energija](http://sl.wikipedia.org/wiki/Energija) (21. 7. 2014).
- Wikipedia. 2014c. *Kalvinizem*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Kalvinizem](http://sl.wikipedia.org/wiki/Kalvinizem) (21. 7. 2014).
- Wikipedia. 2014d. *Orison Swett Marden*. [Http://en.wikipedia.org/wiki/Orison_Swett_Marden](http://en.wikipedia.org/wiki/Orison_Swett_Marden) (22. 7. 2014).
- Wikipedia. 2014e. *Prentice Mulford*. [Http://en.wikipedia.org/wiki/Prentice_Mulford](http://en.wikipedia.org/wiki/Prentice_Mulford) (13. 8. 2014).
- Wikipedia. 2014f. *Transcendentalism*. [Http://en.wikipedia.org/wiki/Transcendentalism](http://en.wikipedia.org/wiki/Transcendentalism) (12. 8. 2014).
- Wikipedia. 2014g. *Velika gospodarska kriza*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Velika_gospodarska_kriza](http://sl.wikipedia.org/wiki/Velika_gospodarska_kriza) (14. 7. 2014).
- Ziglar, Zig. 2005. *Ostati pozitiven v negativnem svetu*. Varaždin: Katarina Zrinski.
- Zukanovič, Mateja. 2008. *Komunikacija v timih*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.