

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
MANAGEMENT IN SKRIVNOST MOTIVACIJE

VIKTORIJA KRAJNC

MENTOR
IZR. PROF. DR. CENE BAVEC

KOPER, 2007



POVZETEK

Temelj preučevanja diplomskega dela je management, s poudarkom na skrivnosti motivacije, ki temelji na uporabi psihologije in intuicije. Naredili smo primerjavo preučevanj managementa in njegovih funkcij v zgodovini z dosedanjimi ugotovitvami. Z intervjuji smo ugotovili, v kolikšni meri managerji uporabljajo motivacijo, ki temelji na priučenem znanju, praksi, psihologiji in intuiciji. Ugotovitve kažejo, da se managerji izogibajo uporabi intuicije zaradi rizika in nezmožnosti zagovarjanja; izvzeti so najuspešnejši med njimi, ki jo drzno uporabljajo. Načini motivacije temeljijo na osebnih vrednotah, taktiki in psihologiji.

Ključne besede: management, motivacija, psihologija, intuicija, managerji, tehnike motiviranja, vodenje, nadzor, učinkovitost, desna hemisfera

ABSTRACT

The core of this paper is the management, with an emphasis on the secret of motivation, which is based on the use of psychology and intuition. We compared the contemporary researches of the management and its functions with the ones done in the past. Through interviews we discovered, in what degree managers use motivation, based on their gained knowledge, on practice, on psychology, and on intuition. The discoveries show that managers avoid using their intuition, as there is a lot of risk involved and as they cannot ground it with evidence; the most successful managers represent an exception, they dearly use their intuition. The ways of motivating are based on personal values, on tactics, and on psychology.

Key words: management, motivation, psychology, intuition, managers, techniques of motivation, leadership, control, effectiveness, right hemisphere

UDK: 159.9:005.4(0432)



VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Vloga motivacije v managementu.....	1
1.2	Namen in cilj.....	1
1.3	Predvidene metode obravnavanja v diplomskem delu.....	2
1.4	Predpostavke in omejitve obravnavanja diplomskega dela	3
2	Teoretična izhodišča.....	5
2.1	Zgodovinski pregled znanstvenih teorij	5
2.2	Kaj ljudi motivira.....	7
2.3	Univerzalna načela s komentarjem	7
2.4	Management.....	8
2.5	Osnovna filozofija in funkcija managementa	8
2.6	Motivacija	11
2.7	Psihologija.....	14
2.8	Intuicija	16
3	Medsebojna povezanost managementa, motivacije, psihologije in intuicije.....	27
3.1	Prizadevanja na področju motiviranja	27
3.2	Metode za izbiro tehnike motiviranja	31
3.3	Na kaj moramo biti pozorni, pri doseganju želenih rezultatov v motivaciji.....	32
3.4	Zaupanje in iskrenost, ko nastopijo težave	32
3.5	Dejansko stanje motiviranja v podjetjih	34
3.6	Vpliv sprememb na motivacijo	35
3.7	Vpliv kriznih situacij na motivacijo.....	36
3.8	Kakšni ljudje zdržijo pritiske stresnih in kriznih situacij	36
3.9	Kako ravnati z ljudmi, da ostajajo visoko motivirani	37
4	Ugotovitve raziskave	39
4.1	Metodologija.....	39
4.2	Predstavitev rezultatov raziskave.....	39
4.3	Interpretacija rezultatov raziskave	39
5	Sklep	47
	Literatura	49
	Priloge	51



SLIKE

Slika 2.1 Hierarhija potreb po Maslowu	7
Slika 2.2 Načrt za motiviranje.....	13
Slika 2.3 Pari miselnih funkcij.....	19
Slika 2.4 Sklop: znanje – intuicija – logika.....	21
Slika 2.5 Risba modela človeške pameti	24
Slika 4.1 Način motiviranja: taktika, psihologija ali intuicija.....	40
Slika 4.2 Način motiviranja: individualni, kolektiven ali obe vrsti motiviranja	40
Slika 4.3 Izvor načina motiviranja: strokovno znanje, zahteve in vizije podjetja, sprotno izobraževanje ali osebna načela in naravnost.....	41
Slika 4.4 Način motiviranja skozi leta: se spreminja, se ne spreminja in oboje	42
Slika 4.5 Način motiviranja, ki se opazi pri drugih managerjih: taktika, psihologija ali intuicija.....	43
Slika 4.6 Kaj motivira ljudi: denar, kariera, ugodnosti, moralne vrednote in pohvale ..	44
Slika 4.7 Ravnanje v praksi, ko nastopijo težave in izbrana taktika motivacije ne deluje.....	44
Slika 4.8 Rezultati strinjanja s trditvami, ki jih zajema vprašalnik – pregovori in modrosti	46

KRAJŠAVE

MNG Management

WEC Western Electric Company, Hawthorn, Illinois, 1924

SLOVAR NEZNANIH BESED

Bariera [fr. *barriere*]:

zapreka, pregrada, ovira.

Descendenčna teorija:

v naravoslovju, nauk o izvoru in razvoju živih bitij, ki uči, da vsa živa bitja izvirajo iz skupnih, nanj razvitih prednikov.

Elektroliza:

kemijski postopek, kjer s pomočjo električnega toka izvajamo redukcijo in oksidacijo kemijskih elementov oz. spojin. Uporablja se vir enosmerne napetosti. Elektroliziramo lahko taline ali raztopine snovi. Za elektrolizo sta potrebni dve elektrodi: katoda in anoda. Redukcija poteka na negativno nabiti katodi, oksidacija pa na pozitivno nabiti anodi.

Empatija:

ni strinjanje temveč sprejemanje različnosti in drugačnosti.

Entropija:

mera za urejenost (določenost sistemov). Bolj ko entropija narašča, bolj je sistem neurejen.

Generičen [fr. *generique* iz lat. *genus* rod, vrsta]:

vrsten, ki se tiče določene vrste ali rodu.

Hemisfera [gr. *hemi* pol]:

možganska polobla.

Hipokamp [gr. *hipokamos*]:

1. pri starih Grkih bajeslovna morska žival, spredaj konj, zadaj delfin ali riba, 2. morski konjiček.

Iniciacija [lat. *initiatio* iz *inire* začeti]:

vpeljava v kaj, posvetitev v skrivni nauk, slovesen sprejem v skrivno društvo.

Kompilacija [lat. *compilatio* iz *compilare* vkup, nagraditi, pleniti]:

neizvirno delo, kompilirano iz drugih del.

Konciznost [lat. *concisus*]:

jedrnatost, zgoščenost, natančnost.

Konsekventnost [lat. *onsequens*]:

doslednost v načelih in delu, vztrajnost, žilavost.

Limbično področje [lat. *limbus* rob]:

na stopinje razdeljen krog ali lok pri merilnih napravah.

Memoriranje [lat. *memoria*]:

spomin, vtisniti si v spomin, učiti se na pamet, spominsko si osvojiti.

Movens [lat. *movere* gibati]:

gibalo, gibalna sila, sredstvo, vzrok gibanja.

Nucleus [lat.]:

vrsta brezbarvnih beljakovin v celičnem jedru, vsebujejo fosforne in dušikove spojine.

Sinergija [lat. *synergia* iz gr. *syn* s, z]:

sodelovanje, vzajemna pomoč, družno delovanje, sodelovanje dveh ali več sil ali organov.

Talamus [gr. *thalamos* soba, prekat]:

v anatomiji vidni pomol v možganih.

Visceralen [nlat. *visceralis* iz lat. *viscera* drob]:

droboven, ki se tiče drobja.



1 UVOD

1.1 Vloga motivacije v managementu

Management ima zelo pomembno vlogo v organizaciji, saj skrbi, da se uresničujejo cilji, smotri, politika in vizija podjetja. Je vmesni člen med lastniki in zaposlenimi (izvajalci). MNG sestavljajo tisti, ki vodijo zaposlene skozi čeri in bitke, izvajajo kontrolo in analizirajo delovanje izvedbe ter sproti spremljajo, kje so na poti do zastavljenih ciljev. Ugotavljajo, če sta strategija in izvedba usklajeni in pravilni, odpravljajo nastale ovire in težave. Za vse to je potrebno obilo znanja ter obvladovanje različnih tehnik motiviranja. Pomembno je, da zaposleni učinkovito izrabljajo čas in energijo ter najdejo moč, da ustvarjajo, tudi ko jim je najtežje. Hkrati poročajo lastnikom, kaj se dogaja v podjetju, pojasnjujejo morebitne zaplete, argumentirajo nastale nepravilnosti, vedno znova najdejo alternative ter lastnike motivirajo za nove, boljše poti.

Vse to odlikuje management, po tem opisu, bi ocenili da imajo ljudje, ki zmorejo obvladati takšno okolje, lastnosti »superčloveka«.

V diplomskem delu smo raziskali, od kod managerji črpajo moč, motivacijo in energijo, da vse to obvladujejo in predvsem, da jim uspeva, ob takšnih naporih ostati odlični in navdušeni.

Funkcije managementa sestavljajo osnovne aktivnosti, katere se pogosto združijo v vsebinske skupine kot so planiranje, organiziranje, ljudje, vodenje in kontrola (Rue in Byars 1992, 6). Management lahko členimo tudi kot vodenje, nadzor, učinkovitost in pravila katerim dodajamo vrednote in jih v nadaljevanju podrobneje raziščemo.

Motivacija je pomemben dejavnik, saj jo potrebujemo na vseh življenjskih področjih, še posebej pa se izrazi, ko želimo doseči odličnost na področju managementa v odnosih s sodelavci, ki ustvarjajo sedanost in bodočnost našega podjetja ali kot poudarjata mojstra motiviranja, Hansen in Batten (1998, 15): »Motivacija pomeni pridobitev. Nekaj dati. Biti navdušen. Navdihovati druge. Voditi sebe. Voditi druge«.

Beseda motivacija izvira iz latinske besede *movere*, kar pomeni gibanje. Navadno jo povezujemo z besedami, kot so *namen, želja, cilj, gonilna sila, smoter, predmet, cilj napredovanja in smisel* (Rue in Byars 1992, 356).

1.2 Namen in cilj

Namen pisanja tega dela je spoznati nekaj elementov, ki vplivajo na odličnost in uspešnost managementa. Pri raziskovanju tematike se želimo osredotočiti na motivacijo v managementu, kot individualni pristop, ki ga uporabljajo posamezni vršni managerji in lastniki podjetij. Ugotoviti želimo, njihov osebni pristop in strategijo, ki jo uporabljajo ter vire, iz katerih črpajo načine motiviranja. Namen je tudi preučiti, na čem

temeljijo načini motiviranja. Temelji črpanje motivacije iz strokovnega znanja, iz psihologije ali iz intuicije.

Zanima nas, katere veščine in tehnike managerji uporabljajo pri navduševanju in motiviranju kolegov, lastnikov in zaposlenih. Želimo odkriti skrivnost motivacije.

V pomoč pri raziskavi, so nam naslednje točke:

- prizadevanja na področju motiviranja – profesionalna prizadevanja, neprofesionalna prizadevanja, seminarji, motivacijski treningi, osebna naravnost,
- metode, ki se uporabljajo pri izbiri tehnike – psihologija, karakterna tipizacija, intuicija,
- tehnike, ki se jih poslužujejo – taktika, strategija,
- na kaj moramo biti pozorni pri doseganju želenih rezultatov – kaj ljudi motivira,
- zaupanje in iskrenost, ko nastopijo težave – komunikacija, meje odkritosti,
- predlogi za izboljšanje – kaj potrjuje praksa,
- kakšno je dejansko stanje motiviranja zaposlenih v podjetjih – vprašalnik in intervju,
- kako vplivajo spremembe, kot so reorganizacije in krizne situacije, na motivacijo,
- kakšni ljudje zdržijo pritiske v stresnih in kriznih situacijah – karakterna opredelitev lastnosti in kaj jim ohranja motivacijo,
- kako ravnati z ljudmi, da ostajajo visoko motivirani.

Cilj diplomskega dela je celovito in strokovno pojasniti:

- Zgodovino in razvoj intuicije v managementu, kar nam bo omogočilo osvetlitev težav, ki jih imamo tudi danes na tem področju.
- Kako uporabljati in osvojiti pravilen način motiviranja zaposlenih, izbira in nastanek uspešne strategije.
- Ugotoviti, kaj je »odločilni moment«, ki loči zelo uspešne managerje od odličnih managerjev.

1.3 Predvidene metode obravnavanja v diplomskem delu

Uporabili smo metodo deskripcije in kompilacije dejstev in ugotovitev s področja managementa, motivacije, psihologije in intuicije.

Z desk research metodo smo izvedli s pomočjo analize vprašalnika in odgovorov opravljenih intervjujev.

Z metodo samostojne uporabe induktivnega sklepanja smo zbrali podatke podprte z raziskavo v obliki vprašalnika in osebnega razgovora (intervjuja). Iz raziskovanja, ki je

potekalo na terenu (field research) je bilo razvidno, da je namenjeno izdelavi diplomskega dela oziroma, da se opravlja v študijske namene.

Vprašalnik zajema razmišljanja mojstrov in zelo uspešnih ljudi ter pregovore, ki vsebujejo strnjeno modrost in nauke. Namen vprašalnika je, da vprašane sprosti in usmeri v razmišljanje znotraj managementa ter jim da potreben čas, ki jim omogoči boljšo odzivnost in pripravo na intervju.

Intervju je bil sestavljen zelo pozorno. Vprašanja zajemajo tri komponente motivacije (taktiko, psihologijo in intuicijo) in dopuščajo svobodo odgovarjanja glede na cilj raziskave, s pojasnilom, da vprašani premorejo obilo kreativnosti, ker to od njih zahteva položaj, ki ga zasedajo v organizacijah in podjetjih. Vprašalnik in intervju skupaj nam posredujeta odgovore, kako prepričanja, vrednote in načela vplivajo na delovanje managerjev in njihovo izbiro motivacije.

Glavni cilj intervjuja in vprašanj iz vprašalnika je bil ugotoviti:

- dejansko stanje,
- kakšna je praksa,
- opažanja,
- izboljšave, predlogi,
- skrivnosti.

Populacija intervjuja je zajemala vodje služb ter lastnike podjetij. Vsi vprašani so odgovarjali na vsa vprašanja z dano možnostjo, da se vzdržijo komentarja.

1.4 Predpostavke in omejitve obravnavanja diplomskega dela

Gradiva o managementu, motivaciji in psihologiji v poslovnem svetu je tako v slovenskem kot v tujih jezikih precej. Pri raziskovanju intuicije v povezavi z managementom smo predvideli omejitve, ki so se nanašale predvsem na oprijemljive raziskave in zgodovino razvoja, na tem področju.

Pri intervjuju smo imeli omejen dostop, saj so se omejitve nanašale na manjše število podjetij in subjektivno mnenje vprašanih. Prav tako predstavlja omejitev izbor obravnavane literature in virov, ki so subjektivna odločitev raziskovalca.



2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

Hiter razvoj in napredek zahtevata vedno večjo organiziranost, racionalnost in nenehno odličnost. Zmanjšuje se reakcijski čas, ki traja od ideje do izvedbe, kar zahteva od zaposlenih velike psihične in fizične napore, zaradi katerih so se razvile tehnike, ki se uporabljajo za doseganje stalne motivacije, motivirane naravnosti in odličnosti. Te tehnike nam omogočajo večjo pripravljenost na spremembe in nam dajejo moč v odločilnih trenutkih.

Na vseh področjih življenja, želimo biti vedno najboljši in odlični, kar nas je spodbudilo, da raziščemo:

- v kolikšni meri človeška psiha vpliva na doseganje uspehov,
- načine razvijanja intuitivnih sposobnosti managerjev,
- kje smo danes v razvoju motivacije, psihologije in intuicije,
- ali je intuicija in psihologija motivacije managerjev priznana kot znanost.

Doživljanje intuicije in kako se ravnati po njej je še vedno velika skrivnost. Opazovanja in izkušnje, pa so nas pripeljale do zaključka, da je razvoj intuicije in veščin motiviranja v managementu eden iz med ključnih elementov in lastnosti, ki se jim morajo odlični managerji posvečati in jih razvijati skupaj z nenehnim izpopolnjevanjem svojega strokovnega znanja.

Kljub trditvam, da so čustva le kemijske reakcije v možganih, da lahko motivacijo prilagodimo, glede na različne tipe ljudi, da je intuicija precej neopredeljiva, se zavzemamo za stališče, da so besede zelo omejen način komunikacije, ki se nikakor ne morejo približati ostalim dejavnikom, ki sodelujejo pri odločanju in neznani sili, ki nas vodi pri izbiri načina ravnanja v določenih situacijah, ko ni časa za premislek in analiziranje.

»Pesniki uporabljajo svojo desno hemisfero (desna polovica možganov) za priklic globokih čustev in živopisnih slik, leva stran pa jih primerno ubesedi.« (Alder 1995, 19). Pogoste težave z izražanjem občutkov in intuicije, ki se ustvarjajo v desni hemisferi možganov izvirajo ravno iz dejstva, da je zanje težko najti prave besede.

2.1 Zgodovinski pregled znanstvenih teorij

Iz zgodovine izhaja trditev, da: *»je motivacija tista, ki loči ljudi, ki sledijo svojim sanjam, od tistih, ki samo govorijo in sanjajo, ključ, ki jim to omogoča, pa je v razumevanju samega sebe«* (Hansen in Batten 1998, 19, 27).

Strokovnjaki za delovno učinkovitost, WEC, so leta 1924, naredili raziskavo, ki odkrije neverjetne resnice o človeški motivaciji. Ni dovolj, *lepo* in *organizirano* delovno okolje, temveč je bistveno, da se morajo ljudje *počutiti pomembne* (Hansen in Batten 1998, 21).

F. W. Taylor meni, da se produktivnost poveča z izboljšanjem *tehnike* in *metod* dela. Tako se pišejo začetki znanstvenega MNG (Hansen in Batten 1998, 21).

Elton Mayo – harvardska visoka šola za podiplomski študij poslovnih znanosti, ugotavlja, da učinek *pripadnosti* daje *zaupanje*. *Skrb* za ljudi dviguje delovne rezultate (Hansen in Batten 1998, 22).

William James s Harvarda ugotovi, da kadar so zaposleni dobro motivirani, izkoriščajo 80 % – 90 % svojih sposobnosti (Hansen in Batten 1998, 22).

Frederick Herzberg je omogočil vpogled v *cilje* in *nagrade*, ki zadovoljujejo potrebe.

Razvil je teorijo o *motivatorjih* in *higienikih* (vzdrževalci motivacije), ki pravi, da je treba upoštevati človeško *naravo*, *motive* in *potrebe*. Zbral je podatke o zadovoljstvu zaposlenih.

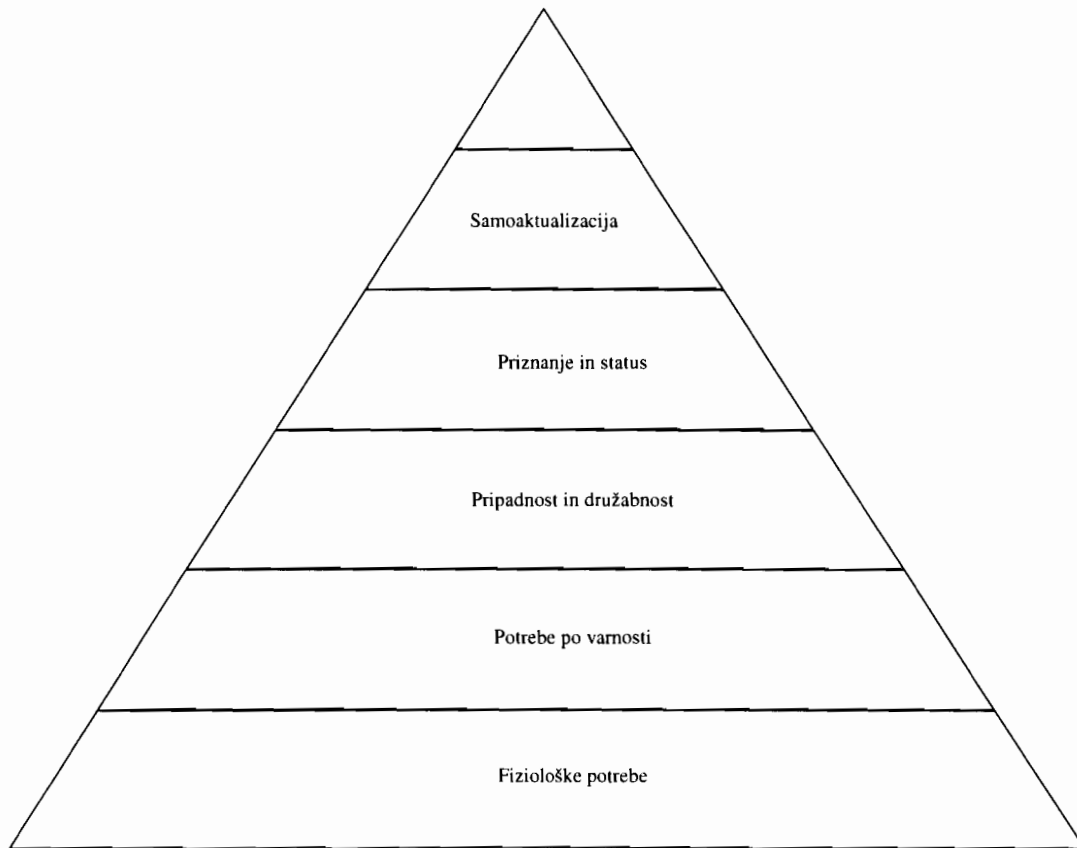
Ugotovil je, da obstajata dve različni skupini potreb, ki se med seboj ločujeta, sta medsebojno *neodvisni* in različno vplivata na *obnašanje*: *higieniki* ali *vzdrževalci* so tisti, ki za *nezadovoljstvo* krivijo delovno *okolje*, ko pa jim je delo *všeč*, pripisujejo to *delu*, kot takšnemu.

Drugo skupino je poimenoval *motivatorji*, ker so *vplivali* na *motivacijo* ljudi za najboljše delo. *Nagrajevanje* ob dosežkih, izzivi, odgovornost, rast in razvoj, dajejo *občutek*, da je *posameznik nekaj dosegel*, kar poveča produktivnost (Hansen in Batten 1998, 24).

Paul Hersey in Ken Blanchard: razvijeta teorijo o *situacijskem vodenju*, kar pomeni vzorec po katerem se primerja količina *smernic* in *navodil*, ki so posredovana od vodij, ter količino njegovih *stikov* in *zrelosti* zaposlenih (Hansen in Batten 1998, 25).

Abraham Maslow je razvil teorijo, ki temelji na hierarhični strukturi *potreb* po *varnosti*, *zaščiti*, dobrem mnenju o sebi in samouresničevanju (Hansen in Batten 1998, 23).

Slika 2.1 Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Tracy in Hudovernik 2002, 169.

2.2 Kaj ljudi motivira

Iz tega vprašanja se razvijejo naslednje teorije (Hansen in Batten 1998, 23):

- Elton Mayo razvije *teorijo X*,
- Douglas McGregor razvije *teorijo Y*.

Teorija X: mnogi ljudje funkcionirajo, če jih vodijo drugi, hočejo *varnost*, odgovornost jih ne zanima, motivira pa jih *denar*, posebne *ugodnosti* in *strah* pred *kaznovanjem*. Rabijo *nadzor* od MNG (Hansen in Batten 1998, 23).

Teorija Y: ljudje se lahko usmerjajo *sami* in so ob tem *ustvarjalni*, če jih pravilno motiviramo. MNG naj *sproži* njihove *sposobnosti* (Hansen in Batten 1998, 23).

2.3 Univerzalna načela s komentarjem

Najprej omenimo knjigo *Sedem navad zelo uspešnih ljudi*, priročnik s področja psihologije uspeha, priznanega svetovalca vodilnih podjetnikov in avtorja številnih

uspešnic Stephen R. Covey (1996, III–IX). Univerzalnega recepta ni, vendar nam je lahko uporaba in upoštevanje teh sedmih navad v pomoč, da se osvobodimo navad, ki nam najbolj škodijo.

Navade zelo uspešnih ljudi:

1. *Proaktivnost* – podreditev trenutnih občutkov, razpoloženja ali okoliščin *načelom* ali *smernicam*, ki jih spoštujemo. O vsem, kar se nam dogaja se imamo možnost *sami odločati*, kako bo vplivalo na nas in naše življenje. Odločitev in reakcija je naša.
2. *Jasni premislek* – je navada *vizije, namena in poslanstva*. Zavezati se končnim
3. pomembnim zelenim rezultatom.
4. Postaviti pomembne stvari na *prvo mesto* – je navada *integritete, discipline in*
5. *zavezanosti*.
6. Delovati *zmagam/zmagaš*.
7. Najprej poskušamo *razumeti*, nato iščimo razumevanje – brez sodb, naučimo se *empatično* poslušati.
8. *Sinergično* delovanje – spoštovanje različnosti za višje cilje.
9. *Nabrusite žago* – z udejanjanjem svojih edinstvenih *darov in talentov* se telesno, umsko in duhovno *obnavljamo* (Covey 1996, III–IX).

2.4 Management

Temeljna naloga MNG je skrb za optimalno urejenost organizacije. Uspešen manager neprestano izboljšuje urejenost organizacije, saj se tudi okoliščine, v katerih podjetje deluje, ves čas spreminjajo, prav tako mora biti tudi dober organizator (Bavec 2005, 9)

2.5 Osnovna filozofija in funkcija managementa

Možnih je več pogledov, kaj je filozofija in funkcija managementa. Osredotočili in podrobneje bomo razčlenili MNG, kot *vodenje, nadzor, učinkovitost in pravila*, katerim dodajamo tudi *vrednote*.

Vodstvo je umetnost, ki temelji na filozofiji, da iz danih orodij in okoliščin naredimo najboljše. Ne čakajmo na primerne ljudi ali čas in okoliščine, ustvarimo jih! Najpomembnejše vprašanje, ki ga moramo podrobno razdelati, je: kaj hočemo doseči? Temu vprašanju moramo primerno naravnati strategijo vodenja ter se osredotočiti na zelene cilje in priložnosti, ki se ob tem porajajo.

Ključ za uspešno vodenje je, da se na ovire odzovemo z vztrajnostjo in ustvarjalnostjo (Rifenbary in Markowski 1998, 82). Zaradi nekaj neuspešnih bitk, ne smemo spreminjati osnovnega načrta in zastavljenega cilja (Rifenbary in Markowski

1998, 55). Zelo pomemben faktor, ki vpliva na uspešno vodenje je integriteta, iz katere izvira zaupanje med vodjem in vodenimi.

Današnja teorija vodenja temelji na vzpodbujanju in ne na zahtevah ter prisili, temveč usmerjanju, da dajo ljudje vse od sebe, brez da bi jih pri tem izčrpali (Hansen in Batten 1998, 26).

Vodenje je sposobnost doseganja vrhunskih rezultatov na področju zastavljenih ciljev, kot tudi na področju razvoja zaposlenih. Sodelavci, ki jih vodimo, so bolj ali manj povprečni in pravi vodja doseže z njimi nadpovprečne rezultate. Da lahko to dosežemo, potrebujemo lastnost, ki se je izkazala, da jo imajo vsi uspešni vodje – *preudarnost*. Preudarnost pomeni, da razmislimo preden ukrepamo, razmišljamo bolje kot drugi, sprejemamo boljše odločitve, bolj učinkovito rešujemo probleme in se bolje soočamo z izzivi (Tracy in Hudovernik 2002, 35).

Orodja, ki se uporabljajo za uspešno vodenje:

- vizija in vrednote – v Svetem pismu piše »kjer ni vizije, ljudje umirajo«, pri čemer je mišljena duhovna in miselna smrt,
- ključna področja – Parettovo pravilo 80/20, ki pravi, da 20 % tega kar delate, prinese 80 % rezultatov,
- standardi delovne uspešnosti – merljivost rezultatov,
- kritični dejavniki uspeha – pri vsakem delu je od 5 do 7 kritičnih dejavnikov, ki vplivajo na končni rezultat, če smo pri vseh dobri, potem so rezultati nadpovprečni,
- načelo omejujočega dejavnika – pri vsakem postopku obstaja korak, ki določa hitrost ali »ozko grlo«,
- konkurenčne prednosti – zavedanje svojih prednosti in njihov razvoj,
- načelo zmagovalne naravnosti – biti nekoliko boljši na kritičnih področjih nam zagotavlja uspeh (Tracy in Hudovernik 2002, 35–38).

Osnovna definicija *nadzora* je preverjanje in analiza stanja, ki zajema:

- analizo učinkovitosti,
- analizo uspešnosti,
- analizo delovne storilnosti,
- analizo vpeljanih sistemov in njihovo delovanje,
- preverjanje pomanjkljivosti in poudarek na dobrih potezah, ki jih skušamo realizirati tudi na drugih področjih.

Ugotavljanje dejanskega stanja pomeni, da ugotovimo, kje smo na načrtani poti, ki nas vodi k uspehu in ciljem, ki smo si jih zadali ter pojasnjuje, kako se naše trenutno stanje ujema z vizijo podjetja, kar pa je ena od bistvenih nalog managementa.

Management uresničuje želje lastnikov ter oblikuje podobo, razvoj in vizijo podjetja.

Osnovna definicija učinkovitosti je delati prave stvari za katere porabimo optimalen čas in ustvarimo maksimalne rezultate. Kar pomeni, da ni dovolj, da količinsko veliko delamo, temveč je zelo pomembno, kaj delamo.

Pri tem si lahko pomagamo z *načelnim razmišljanjem*, ki se prične z vprašanjem (Tracy in Hudovernik 2002, 85): »Če bi vedel to, kar vem sedaj, ali bi še enkrat sprejel tako odločitev?«

Pomemben dejavnik učinkovitosti je sposobnost sporazumevanja, saj lahko napredujemo do stopnje, do katere lahko vplivamo na druge ljudi, do katere lahko prepričamo ljudi, prodamo svoje ideje drugim, jih pripravimo, da gredo skupaj z nami, da sodelujejo. Začetek učinkovitega sporazumevanja pa se prične s poslušanjem (Tracy in Hudovernik 2002, 115–116). Kar pomeni, da moramo najprej prisluhniti, kaj ljudje govorijo in želijo, šele na to razmišljamo, kako bi njihove potrebe najučinkoviteje zadovoljili.

Med temeljnimi nalogami managerjev je tudi urejanje zadev, osnova urejanja je odločanje. Urejanje temelji na racionalnosti, skuša biti idealno, sledi induktivnemu razmišljanju in skuša upoštevati vse ali kar največ dejavnikov, iz katerih zgradi celoto – odločitev. Kompleksnost organizacij onemogoča čisto racionalno odločanje. Odločanje je največkrat rutinsko ali intuitivno po predpisanih pristopih, metodah in modelih. V organizaciji kot organizmu temelji odločanje na ustvarjalnosti. Ustvarjalno odločanje sledi deduktivnemu razmišljanju. Ustvarjalnost ni mogoče normirati, pač pa spodbujati, ni racionalne poti do dobrih zamisli, razen zbiranja in ustvarjanja znanj in izkušenj. Odločanje je deloma analizno, na osnovi znanj odločevalcev največ pa ustvarjalno, intuitivno. Racionalno in ustvarjalno odločanje nista nezdružljivi nasprotji. Racionalnost naj prevladuje v rutinskem in deloma analiznem odločanju, ustvarjalnost v intuitivnem in deloma analiznem. Kadar se racionalno analiziranje zaplete v kompleksnost in omaga, mu naravni občutek in bistra ideja pomagata do uporabnega izida. Odločitve za sedanost lahko v večji meri temeljijo na racionalnosti, pri odločitvah za malo znano prihodnost pa prevladuje ustvarjalnost (Tavčar 2006, 454–455).

Pravila so stebri, ki nas vodijo k uspehu. Glede na to, kakšna pravila management postavi, je možno razbrati, katere so osnovne vrednote podjetja. Ko ljudje razumejo vrednote podjetja, šele lahko delujejo pravilno in v skladu z vizijo in namenom organizacije.

Vrednote, kot so:

- moralna načela,
- korektnost,
- poštenje,

- izpolnjevanje pričakovanih rokov in »držanje besede«,
- visoka kvaliteta izdelkov in storitev,
- pomembnost zadovoljevanja strank,
- vsaka stranka je enako pomembna,
- spoštovanje strank in konkurence,
- spoštljiv odnos,
- pozitivna – profesionalna naravnost pri delu,
- doslednost pri izvrševanju nalog in zadovoljevanju strank.

Lahko pa so vrednote v podjetju tudi drugačne:

- hiter zaslužek,
- zadovoljiva kvaliteta,
- nizka morala,
- nespoštovanje konkurence,
- nelojalna konkurenčnost,
- pristranske in nelojalne pogodbe.

Bitke se zmagujejo s pravilno taktiko, dobro oceno okoliščin in dejanskega stanja, premetenostjo in hitrejšim načinom razmišljanja kot nasprotnik. Taktika poleg dobrega načrta napada zajema tudi pravo motivacijo naših »vojakov«. Osnova za dobro motivacijo je medsebojno spoštovanje in čast. Ko gre za življenje ali smrt, so vse obljube o denarnih nagradah odveč. Vojaki gredo v smrt, zaradi visokih moralnih vrednot, ki jih ustvarimo tako, da vsakemu vojaku damo smisel za bitko in mu izkažemo čast in spoštovanje, enkratnost in njegovo nepogrešljivost.

2.6 Motivacija

»Naredi, kar moreš, s tistim kar imaš, prav tam, kjer si« (Theodore Roosevelt).

Motivacija je zahtevna naloga, ki je nujna, če želimo biti sposobni za življenje. Prav tako uspešno podjetje odlikujejo močni, pridni, uspešni, k uspehu usmerjeni in veseli ljudje, ki imajo na čelu *vodjo*, ki je *mojster v motiviranju* (Hansen in Batten, 1998). Ali kot pravita Tracy in Hudovernik (2002, 167): »Jedro motivacije je samospoštovanje posameznika. Vzbuditi pri ljudeh občutek, da se počutijo kot zmagovalci, da čutijo, da je delo, ki ga opravljajo, pomembno in cenjeno [...]«.

Motivacija je notranja gonilna sila. Nikogar ne moremo motivirati, vsak je sam odgovoren za svojo motivacijo, če tudi zunanji dejavniki vplivajo na nas, se moramo na koncu sami odločiti, da smo motivirani (Tracy in Hudovernik 2002, 169).

Cilj motivacije je, da navduši in da potrebno energijo za začetek. Ločimo *posamično* in *skupinsko* motivacijo.

Posamična ali *individualna* motivacija se nanaša na posameznika, kjer apeliramo na njegove karakterne lastnosti in ugotovitve, tako da se jim posvečamo in jih skušamo ugotoviti. Res je, da individualni pristop zahteva več časa in energije, vendar je uspeh skoraj zagotovljen.

Skupinska motivacija temelji na osebnem podrejanju višjim ciljem, zato motivacija poteka po naslednjem vrstnem redu:

1. navdušiti skupino ljudi,
2. postaviti jasne cilje,
3. urjenje individualnih sposobnosti in vključevanje v skupno prizadevanje, kjer se dopolnjujejo,
4. spodbujanje raznolikosti, da se lahko med seboj tudi po potrebi zamenjajo,
5. naučiti odlične soliste, [da noben posameznik ni tako pameten in spreten, kot so vsi skupaj (Blanchard in Bowles 2005, 50)], da sinergija daje boljše rezultate, kot vsota posameznih delov.

Motivacija je gonilna sila napredka in razvoja.

Pomembnost motivacije v managementu je poleg drugih faktorjev, zelo velika. S pravo in učinkovito motivacijo postanejo vsi cilji mogoči in dosegljivi, vse ovire premagljive in ko vse odpove, ko želimo kloniti pod težo dogodkov in bremen, ki se vrstijo, je motivacija edina oprijemljiva svetloba, ki nas ohrani na pravi poti do uspeha.

Moč motivacije se najbolj odraža v ekstremnih situacijah, ko gre za preživetje. Pri alpinistih, ki preživijo v nečloveških pogojih v ledenikih in snežnih metežih, neverjetno dolgo, ker se ne vdajo in morda želijo videti vsaj še enkrat svoje bližnje oziroma imajo veliko moč vizualizacije, kako se bodo rešili iz stiske.

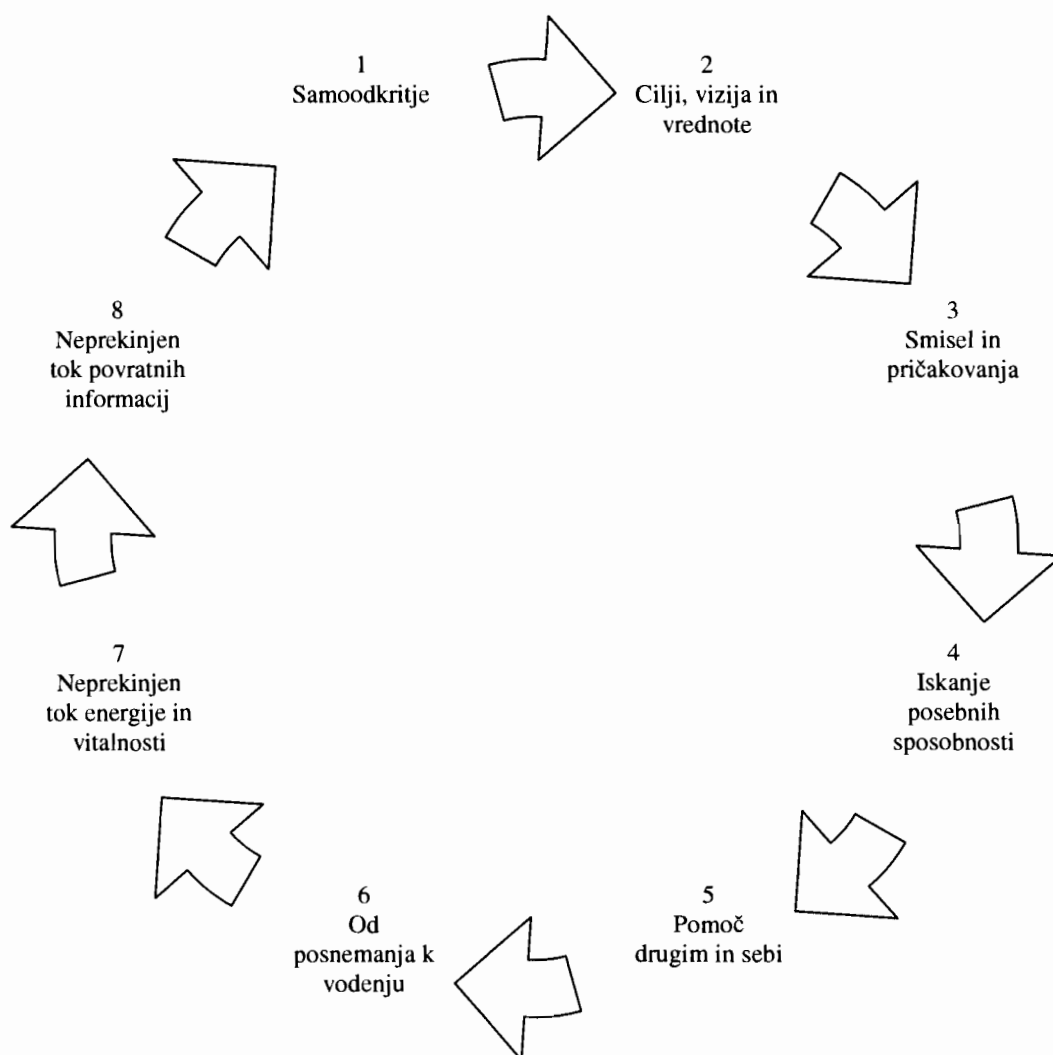
Tako lahko ugotovimo, da so najbolj motivirani ljudje vizionarji, ki imajo lastnost, da močno obvladajo vizualizacijo prihodnosti in zelenih, zastavljenih ciljev.

Če želimo in zahtevamo odličnost od svojih sodelavcev, jim moramo znati dobro vizualizirati naravnost in cilje podjetja.

Ne smemo pa pozabiti na še en zelo pomemben dejavnik, ta je *pripadnost podjetju*. Cilj pri sestavi podjetja je zgraditi visoko stopnjo zvestobe, zavezanosti, motivacije, zaupanja in lastništva. Raziskave s področja motivacije pri delu so pokazale, kaj zaposlene močno motivira:

- zanimivo delo, postavljanje izzivov,
- informiranost, da vedo kaj se dogaja, da so del podjetja, da so notranji člen,
- vključenost, pogovori in možnost vprašanj, občutek pomembnosti,
- sodelovanje, medsebojna pomoč, dopolnjevanje (Tracy in Hudovernik 2002, 249–250).

Slika 2.2 Načrt za motiviranje



Vir: Hansen in Batten 1998, 39.

Funkcija motivacije je, da nam pomaga najti najboljšo pot od dejanskega stanja in sredstev s katerimi razpolagamo, do zastavljenega cilja. Visoka prisotnost motivacije, nas sili v čim hitrejšo doseganje ciljev. Torej lahko trdim, da je ena od funkcij motivacije, prihranek časa.

Zaradi motivacije vztrajamo tudi tedaj, ko bi sicer že odnehali. »Stojimo v viharjih pokončno« (Rifenbary 1998, 42), kar nam pove, da je naslednja od funkcij motivacije, preseganje samega sebe, ohranjanje vizije in premagovanje ovir ter večja verjetnost za doseganje cilja.

Kadar smo dovolj motivirani, se lotimo tudi projektov, ki sprva delujejo nemogoči. To funkcijo motiviranosti bi poimenovali premagovanje ovir in argumentov, ki pravijo, da se podviga naj ne bi lotili.

Najlepše darilo, ki ga lahko nekomu podarimo je, da z zaupanjem v njegove sposobnosti izvabimo iz njega genija, ki preseže vsa, njemu lastna pričakovanja.

Želim poudariti nekatere znane resnice, pregovore in trditve, kot so:

- Pomembna je pot, cilj je le posledica.
- Pot dolga tisoč milj, se začne z enim korakom (za ta korak pa potrebujemo vzrok in motiv).
- Za 90 % neuspehov velja, da ljudje niti ne poskusijo.
- Noč je najbolj črna tik pred svitom, ko nam je najtežje (pomeni, da cilj ni več daleč).

Da premagamo začetne ovire in predsodke, potrebujemo motivacijo. Isto pot lahko prehodimo v mukah in trpljenju, ki ga spremlja odpor. Ko pridemo na cilj, se ne moremo veseliti, saj ni vreden našega trpljenja, kar povzroči veliko razočaranje. To isto pot, lahko prehodimo v zavedanju, iskanju utehe ob naporih, opazovanju lepote ob pridobivanju spretnosti in napredovanju, ki ga doživljamo, kot pozitivni izziv. Doživljamo lahko užitek ob rasti in našem spreminjanju. Ko pridemo na cilj, smo bogati, saj smo sproti pobirali zaklade, ki so nam jih ponujale izkušnje. Na tak način, prispemo na cilj pripravljeni, da ga uživamo v polni lepoti.

S tem smo ponazorili razliko med motiviranim in nemotiviranim človekom oz. zaposlenim.

2.7 Psihologija

Vsesplošne norme in resnice so brezčasne in veljajo za vse narode, ne glede na veroizpoved, status, izobrazbo ali življenjem v civilizaciji ali divjini. Sem spadajo:

- spoštovanje do sočloveka in narave,
- iskrenost in pristnost,
- prepričanje, da smo vsi del celote – povezani med seboj ljudje in vesolje.

Funkcija psihologije je opredeliti ljudi na določene tipe, glede na njihove lastnosti, prepričanja in karakter, ter ugotoviti, na kateri valovni dolžini funkcionirajo, da bi lahko razvozlali »jezik« njihove komunikacije. Šele tedaj lahko vzpostavimo stik, ki je osnovnega pomena, da pride do zaupanja in razumevanja oz. uspešne komunikacije in zmožnosti vživljanja v doživljanje in situacijo drugega.

V veliki večini, je težava pri komuniciranju, ker ljudje govorijo različne jezike dojemanja, vrednotenja in doživljanja določenih situacij.

S psihološkim odčitavanjem in določanjem prevladujočih značilnosti, določenih tipov ljudi, lahko opredelimo način, na katerega ti ljudje funkcionirajo, kar nam omogoča, da lahko z njimi vzpostavimo uspešno komunikacijo. To je ključ, da pripravimo človeka, da funkcionira v zeleni smeri.

Dobri managerji imajo veliko sposobnost branja psiholoških znakov zaposlenih, kar jim omogoča, da razberejo tudi dejstva, ki bi sicer ostala prikrita. S pomočjo psihologije, lažje in hitreje ugotovimo, kaj zaposleni hočejo in na kakšnem principu in motivacijskih inštrumentih funkcionirajo.

Čarobna je moč samouresničljive prerokbe – če od sodelavca pričakujemo, da naj bi bil uspešen, se to tudi zgodi, ker dobi pozitivno spodbudo (Tracy in Hudovernik 2002, 120–121). Torej zelo pozorni moramo biti, kakšna so pričakovanja imamo, od sebe in od drugih, saj temu naravnano oddajamo svojo neverbalno mimiko, ki se začuti in »obrodi sadove«.

Ko gre za uspeh, je zelo pomemben psihološki vidik človeškega karakterja.

Uspešne odlikujejo naslednji psihološke lastnosti:

- močan karakter, kar pomeni, da stojijo za svojimi odločitvami, jih ne omajajo dvomi in težave na poti,
- prave vrednote, ki so povezane s plemenitostjo,
- nepopustljivost in vztrajnost na pravih poteh, kar pomeni da 100 % verjamejo vase in v stvari, ki jih počnejo,
- znajo odnehati, če ugotovijo, da obstaja boljša pot ali rešitev,
- znajo izgubiti in porazov ne jemljejo osebno ampak, zanje prevzemajo popolno odgovornost, (pomembno je, da jih ne pripisujejo karakterju),
- premorejo pravo mero drznosti, ki je dostikrat odločilnega pomena.

Pri sklepanju poslov je psihološki vidik zelo pomembna komponenta. Če se zgodi, da smo za delček sekunde neodločni in podvomimo vase, je bil ves trud zaman, ker nam posel propade.

V odločilnih momentih ni pomembno, če smo najdražji in najzahtevnejši saj odtehta prepričanost v to kar delamo in kako odločno znamo to predstaviti.

To spominja na ugotovitve priznanega pustolovca, ki je več desetletij preučeval trop volkov. S časom se jim je lahko približal in po več letih so ga sprejeli medse. Najpomembnejša ugotovitev njegovega preučevanja je bila: med volkovi je bil sprejet, vendar če bi ga med njimi, le za delček sekunde popadel strah in bi pomislil, da ga lahko raztrgajo, bi se to tudi zgodilo, saj bi njegove misli začutili in prebrali v njegovih očeh. V tem primeru se pokaže, kako zelo pomembno vlogo ima spoštovanje. Tudi divje živali nas spoštujejo, dokler čutijo v nas plemenite vrednote.

Kadar imamo srečanje, od katerega je odvisen celoten obstoj naše organizacije, je nujno potreben tako imenovani »poker face«. Niti za trenutek ne smemo pomisliti, kaj vse je odvisno od uspešnega zaključka posla. Nasprotnik ne sme začutiti naše stiske, ker bi nas takoj postavil v podrejeni položaj.

Močni živci, pogum obvladanje telesa, ohranjanje mirnosti, če tudi je prisotna velika stiska, so lastnosti, ki odlikujejo dobre poslovneže.

Tracy in Hudovernik (2002, 396-397) ugotavljata, da so med drugim pomembni štiri *mentalni zakoni*:

- *Zakon prepričanja* – pravi, da v karkoli s srcem verjamemo, postane naša resničnost. Z drugimi besedami, ne verjamete tistega kar vidite, pač pa vidite tisto, kar verjamete. Ljudje pogosto zavirajo svoj potencial. Zato je pomembno, da smo popolnoma prepričani, da gremo proti velikemu uspehu, in da nas pri tem nič ne more ustaviti, in kadar to v srcu zares verjamemo, se nam uresniči. Naša prepričanja postanejo naša realnost.
- *Zakon pričakovanj* – pravi, da naša pričakovanja postanejo naše lastne samouresničuje preroke. Ne dobimo tisto kar želimo, pač pa tisto, kar pričakujemo. Če z zaupanjem pričakujemo, da se bo nekaj zgodilo, se tudi zgodi. Ključnega pomena je zaupanje. Če v življenju, pri svojem delu in od okolice pričakujemo dobre stvari, se nam dobro uresniči. Pojasnilo najdemo v obnašanju, s katerim vplivamo nase in okolico. Znano je, da so vsi najbolj uspešni ljudje naravnani k pozitivnim pričakovanjem.
- *Zakon privlačnosti* - je najpomembnejši, saj pravi, da je človek živ magnet, ki neprestano oddaja vibracije. Naši možgani pošiljajo vibracije in privabljajo k nam ljudi in okoliščine, ki so v skladu z našimi prevladujočimi mislimi. Vse stvari v našem življenju privabimo k sebi zaradi tega, kakršni smo. Ko želimo v življenju kaj spremeniti, moramo najprej spremeniti svoje razmišljanje.
- *Zakon odzivanja* – je nekakšna osnova. Celo človeško zgodovino ljudje o njem pišejo in govorijo, govori pa o tem, da je naš zunanji svet zrcalo tega, kar se dogaja v naši notranjosti. Kamor gremo, tam smo. Vsak del našega življenja je odsev naših vladajočih misli. Ko spremenimo svoje razmišljanje, spremenimo svoje življenje. Vsa vzročnost je mentalna in vse kar dosežemo, bo določeno s kakovostjo našega mišljenja.

Pozitivna naravnost in druženje s pozitivnimi ljudmi, je izrednega pomena za uspeh. Pregovor pravi, da ne moremo leteti z orli, če se še naprej prepiramo s petelini (Tracy in Hudovernik 2002, 399).

2.8 Intuicija

Nedefiniran notranji glas. Intuicija je nezavedni razum, ki je natančen in nezmotljiv, saj opravlja z ogromno količino podatkov.

Preračunali so, da lahko naš spomin preko 70 let, v vsaki sekundi našega življenja, sprejme 11 novih podatkov, dogodkov in raznih zaznav ter še vedno razpolaga z prostimi kapacitetami pomnjenja (Alder 1995, 9).

To je pomemben podatek, da si lahko vsaj nekoliko približamo in predstavljamo kako brezmejno smo opremljeni za življenje. Tako si tudi lažje razlagamo, na kakšen

način funkcionira intuicija, če pomislimo s kakšno kapaciteto podatkov razpolaga naš nezavedni razum, ki hrani vse te podatke.

Pomoč pri odločanju v neznanih okoliščinah.

Po Tavčarju (1995, 516) je odločanje v MNG *rutinsko, analizno* ter *intuitivno*:

- *rutinsko* odločanje se opravlja po določenih *pravilih*,
- *analizno* odločanje poteka na *znanje* oprto preučevanje stvari v bolj zapletenih okoliščinah,
- *intuitivno* odločanje se rabi *neposredno* ali kadar *odpovedo druge tehnike* in prihaja iz podzavesti odločevalca.

Na *izvajalni* ravni je delež intuitivnega odločanja *neznaten*, tu se odloča z *nadzorom* in *normativno*. V vršnem MNG je razmerje odločanja naslednje: intuitivno 80 %, analizno 16 % ter rutinsko 4 %; v drugi skrajnosti, na *izvajalni* ravni MNG pa je odločanje naslednje: intuitivno 2 %, analizno 35 % in rutinsko 65 % (Tavčar, 1995, 516).

V vedi o sodobnem MNG prevladuje prepričanje, da mora potekati pretežni del managerskega odločanja na raznih analizah in podprto na dosežke znanosti (Kralj 1997, 490).

Vloga intuicije v MNG je vedno večja, zaradi zahtev po hitrem odločanju v poplavah informacij, iz katerih je treba izluščiti in upoštevati informacije, ki so nam koristne. Dokler poslušamo intuicijo, smo vedno na pravi poti, ker nam posreduje rešitve iz podatkov, ki smo jih na zavedni ravni spregledali ali pozabili upoštevati. Težava pri upoštevanju intuicije nastane, ko nam logika govori, da drvimo v prepad, intuicija pa pravi, da smo na pravi poti. V takšnih trenutkih je malo ljudi, ki verjame v nas, saj imamo tudi sami težavo, da verjamemo intuiciji. Praksa je pokazala, če v težkih trenutkih zaupamo intuiciji, so rezultati presenetljivo uspešni.

Kot poudarja Kralj (1997, 490), praksa zelo uspešnih podjetij kaže, da njihovi vršni managerji »naivno« verjamejo v intuicijo in se ravnajo po njej. Za odločanje je izrednega pomena *vživetje* in *navdih* ter *izkušnje* in *znanje*. Z *vživetjem* razumemo sposobnost trenutnega *vživljanja* v probleme, *navdih* pa je spoznanje, ki ga iz podzavesti priplavi ustvarjalni proces. Oba pojma lahko povežemo v pojem intuicija, za katero velja, da je *neposredno dojemanje* in *zaznavanje bistva nečesa*, neodvisno od razumskega *razčlenjevanja* (SSKJ 1994, 309). Znanje je posledica *umskega razglabljanja* in *raziskovanja*, zasnovanega na *premišljenosti*, *izkušnjah* in *znanosti*. Pri odločanju pa moramo dodati tudi pojem *modrost*, ki pomeni *umno rabo znanja* z upoštevanjem *subkultur* in *okolij* ter potrebe o *usklajenosti* (Kralj 1997, 490).

Pri odločanju se uporabljata *intuicija* in *znanje* v raznih kombinacijah. Pokazalo se je, da je bila v kriznih situacijah, ko je potrebna hitra rešitev, uspešna uporaba *vživetja* in *navdiha* podprtega z *znanjem* in *izkušnjami* (Kralj 1997, 490).

Raziskave zadnjih desetletij na področju MNG kažejo, da so nekateri ljudje preprosto *nadarjeni* za rabo *intuicije* ter da so z njo uspešni pri odločanju. Ti pojavi so pogosti pri *višjih ravneh* odločanja, ker so odločitve manj jasne (Kralj 1997, 490).

Novejše raziskave pa kažejo (Agor 1989, 11), da je raba intuicije še posebej koristna pri oblikovanju odločitev:

- kjer je obstajala visoka stopnja *negotovosti*,
- kjer je malo predhodnih izkušenj,
- kjer *ni* zanesljivih *dejstev*,
- kjer je *čas* močno omejen in pritisk po pravilni rešitvi *velik*,
- kjer je na izbiro *več različic*, katere se zdijo razumne in podprte z argumenti.

Iz tega zaključimo, da se je treba ozreti na rabo in razvijanje intuitivnih spretnosti za odločanje (Kralj 1997, 490).

Tisti managerji, ki so se naučili uporabljati intuicijo imajo pogosto nenavadne sposobnosti odločanja, Carl Jung je pri raziskovanju različnih osebnih tipov ugotovil naslednje značilnosti:

- razpoznavanje možnosti,
- predvidevanje,
- razvijanje novih zamisli,
- delovanje stvari, ki so se zdele nemogoče,
- bogastvo zamisli pri reševanju problemov,
- obvladovanje kompleksnih, nepreračunljivih situacij (Kralj 1997, 494).

Raziskave še kažejo določene skupne lastnosti intuitivnih managerjev: samostojnost, sprejemljivost za novosti, zdrava samozavest (Kralj 1997, 494).

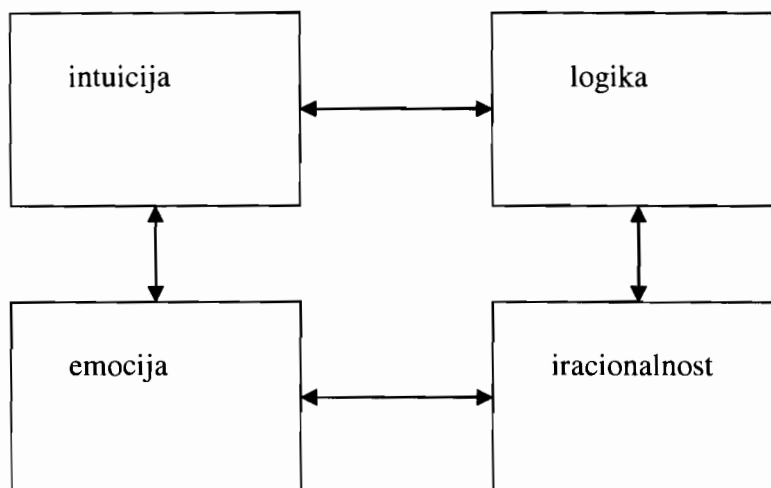
Intuitivni managerji se sprašujejo: zakaj pa ne, nagnjeni so k reševanju problemov, zanesejo se na svoj občutek bolj, kot na dejstva ter verjamejo v svoje videnje prihodnosti (Kralj 1997, 494).

Do pred kratkim se v managementu ni veliko govorilo o intuiciji, saj je težko javno priznati, da so sprejete odločitve, ki se nanašajo na tisoče zaposlenih in pri katerih so v igri tudi milijarde evrov, temeljile na intuiciji. Webster's (slovar) definira intuicijo kot »moč spoznavanja na podlagi hitrega in bistroga zaznavanja«. Psiholog Frances Vaughan navaja, da je intuicija kot »način spoznavanja s prepoznavanjem možnosti v kakršnemkoli položaju«. Sodobna znanost je prišla do spoznanja, da je intuicija visoko racionalna sposobnost sprejemanja odločitev, zato je njena uporaba povsem naravna in legitimna tudi za managerje (Jelovac 1995, 58).

Tisti managerji, ki zaupajo svojim notranjim čutom, uporabljajo intuicijo v zgodnji fazi odločanja, intuicija jim služi, kot smerokaz, da ugotovijo, v katero smer je potrebno iti. Pri drugih nastopa intuicija na koncu, kot varnostni mehanizem, ki sintetizira in

povezuje vse trenutke, ki so v igri pri sprejemanju odločitve. Za tretje je intuicija sistem, ki v sebi združuje oba prejšnja pristopa (Jelovac 1995, 61).

Slika 2.3 Pari miselnih funkcij



Vir: Koželj 1988, 661.

Zanimivo je vprašanje (Koželj 1988, 661–662), zakaj so znanstveniki, ki so zaslužni za pomembna odkritja na naravoslovnem področju v sodelovanju z intuicijo, tako redki in ali je možno to sposobnost razvijati pri vsakem študentu, inženirju, znanstveniku in projektantu. Iz zgodovine so znana odkritja in osnove nekaterih teorij, ki so bila plod intuicije (po Jelača b. l.):

- atomska teorija Demokrita (460–370 p.n.š.)¹ – miselno je prišel do najmanjšega nedeljivega delčka, atoma, brez predznanja in matematičnega računa, nikdar ga ni videl in imel je prav,
- zakon o vzgonu – Arhimed (287–212 p.n.š.)² – ob poznavanju tehtanja in merjenja je na osnovi intuicije, določil volumen negeometrijskih likov,
- formulacija Newtonovih (1642–1727)³ zakonov – gradil jih je na osnovi vztrajne mase. »Masa miruje, če nanjo ne deluje nobena sila«, abstrakcija brez primere,
- izolacija Na in K z elektrolizo DEVY,
- Clausiusova (1822–1888)⁴ entropija,

¹ Demokritus – grški filozof – prvi, ki je uporabil besedo atom.

² Archimedes – grški matematik – je prvi potrdil, da je ploščina žoge ravna.

³ Newton – angleški fizik in matematik – je izdelal prizmo s katero je sončno svetlobo razdelil na rdečo, rumeno, zeleno, modro in vijolično ter jih poimenoval spekter.

⁴ Clausius – nemški matematik in fizik – je zapisal 2. zakon termodinamike.

- Einsteinova (1879–1955)⁵ teorija – intuicija je dokazana v tem, da je postavil odnos energija : masa v okvir svetlobne hitrosti čisto miselno in prišel do $E = mc^2$. S tem pa se mu je odprl problem defektne mase, ki pride v energijo in s tem tudi ostalih matematično logičnih zaključkov relativnostne teorije,
- Darwin (1809–1881)⁶ – je svojo teorijo gradil na dveh elementih variabilnosti in selekcije, ter tako osnoval splošno descendenčno teorijo,
- Medeljejev (1834–1907)⁷ periodični sistem – temelji na grupaciji kemijskih lastnosti znanih elementov in na razporeditvi po atomskih težah. Danes vemo, da gre za matrično analizo, saj ni poznal niti atomskega modela niti atomske fizike,
- Kekulejeva (1829–1895)⁸ formula benzona,
- Bohrov (1885–1962)⁹ atomski model,
- Schroedingerjeva (1887–1961)¹⁰ formulacija svetlobe,
- kvantna mehanika Maksa Planka (1858–1947)¹¹,
- Wienerjeva (1894–1964)¹² kibernetika – je s svojo kibernetiko postavil je nov, splošnejši pogled na sisteme in močno pripomogel k intuitivni obravnavi v znanosti in tehniki itd.

Bohr, Clausius, Schroedinger, Plank spadajo v isto kategorijo – postavili so miselno fizikalno logičen matematičen model za pojme in pojave, ki so razumu tuji, pa vendar danes osnova v celotnem naravoslovju (Koželj 1988, 662).

V vseh primerih gre za visoko inteligentne osebnosti, ki so bile sposobne miselne sinteze znanja ob upoštevanju logike (Koželj 1988, 663).

⁵ Einstein – švicarski fizik – njegov izrek *masa : energija* postane temelj atomske energije.

⁶ Darwin – angleški naravoslovec – postavi hipotezo človeškega porekla - evolucijo.

⁷ Mendeleev – ruski kemik – je pravilno predvidel atomsko težo zlata, ki je bila narobe zračunana.

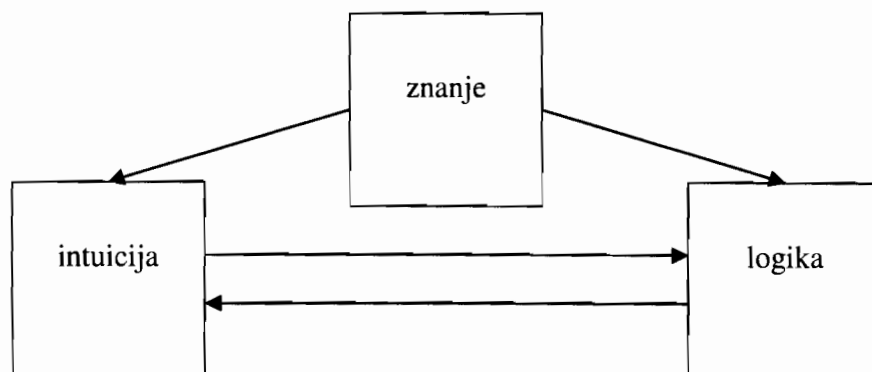
⁸ Kekule – češki znanstvenik in sanjač.

⁹ Bohr – danski fizik – eden najboljših teoretikov atomske fizike.

¹⁰ Schroedinger – avstrijski fizik – je zastopal principe kvantne mehanike.

¹¹ Planck – nemški fizik – je prvi javno objavil kvantno teorijo leta 1900.

¹² Wiener – sin rusa in nemke – matematik.

Slika 2.4 Sklop: znanje – intuicija – logika

Vir: Koželj 1988, 663.

To pomeni, da danes ni možno biti intuitiven brez obsežnega fonda znanja in dobrega spomina. Intuitivnost znanstvenika je pojmovno razmišljanje, ki zahteva urejenost in sistem, kar nas pripelje k žlahtni ustvarjalnosti, ki je lastna genijem (Koželj 1988, 663).

Logično mišljenje je način intelektualnega razmišljanja, žlahtna sposobnost naših možganov, ki je prevladujoče predvsem pri tehniki. Temelji na prenosu znanja pri reševanju logičnega problema. Logično mišljenje je osnova za konciznost pri delu, konsekventnost pri sklepanju in v logičnih odločitvah temelji na znanju in sistematiki. V večini primerov zadošča informacija, ki jo z logiko oplemenitijo. Večina intelektualcev ima ta način razmišljanja. Oba tipa intelektualca (intuitivni tip in logični tip) imata miselni sistem z nizko stopnjo entropije sistema in sposobnost filtriranja informacij z visoko entropijo, kar ju do neke mere izenačuje (Koželj 1988, 663).

Veliko vlogo igra pri klasifikaciji intelektualnih delavcev motivacija (Koželj 1988, 663).

Osnovno pravilo pri pridobivanju znanja je, da ga vsak sprejema, kolikor mu je to potrebno, pri tem pa ni pomembna le količina, ampak predvsem kvaliteta znanja. Tudi tukaj igra motivacija veliko vlogo, kjer gre poudariti notranjo potrebo vsakega posameznika, ki ni vezana na materialno motivacijo. Ta tip motivacije je posledica impulzov, ki jih je oseba dobila pri delu in vzornikih. Višja oblika motivacije je gotovo bolj zaželena in prinaša večji uspeh (Koželj 1988, 664).

Ločimo več oblik znanja (Koželj 1988, 664):

- deskriptivno – temelji na sprejetih in memoriranih informacijah → enciklopedično znanje,
- razumsko – temelji na pojmovnem znanju → racionalno razmišljanje.

Šola lahko vzgoji le logično mislečo osebnost, za nadaljnji razvoj v intuitivno osebnost je zmožen manjši del šolane populacije, ki ji pravimo *elita*. Za to vzgojo ne

obstaja nobena šola, temveč priznani znanstveniki, ki svojim varovancem, asistentom, docentom, in sodelavcem svetujejo, so jim mentorji, partnerji v debatah in diskusijah, posredovalci znanja in vzorniki. Torej učitelji logike, so tudi strogi ocenjevalci. Mojstri so Japonci, ki sistematično iščejo talente. Sistem izobraževanja intuitivnih kadrov je imela tudi bivša Zvezna Republika Nemčija, Združene države Amerike in Anglija, ter druge evropske dežele (Koželj 1988, 664-665).

Najboljši recept je vsakodnevna uporaba intuicije na vseh življenjskih področjih. Od managerjev zahteva drznost, da intuicijo vključijo v delo in jo upoštevajo, kot relevanten in preverjen vir informacij in odgovorov na zastavljena vprašanja.

Nepravilnih intuitivnih odgovorov ni. Kadar dobimo neustrezen odgovor pomeni, da si nismo zastavili pravega vprašanja. Zaradi nenehnega delovanja našega nezavednega razuma, odgovori čakajo, kdaj jih bomo opazili. Če dobro prisluhnemo svoji intuiciji in opazujemo življenje in situacije, bomo opazili smerokaze, ki nam jih nenehno pošilja naš notranji glas intuicije. Celotne telesne poškodbe izvirajo iz naše notranje neuglašenosti, ki nas opozorijo, da se moramo ustaviti in ugotoviti, kaj je treba v življenju spremeniti.

Logika intuicije po Agorjevi študiji pravi, da jo vršni managerji uporabljajo za dopolnitev umnega odločanja pri strateškem odločanju. Vršni managerji zatrjujejo, da so dobre intuitivne odločitve zasnovane na dejstvih in izkušnjah ter z izbrušenim občutkom (Kralj 1997, 494).

Psihologinja Frances E. Vaughan pravi, da se v danem trenutku zavedamo le majhnega dela tega, kar vemo. Intuicija dovoli črpati iz ogromnega vira nezavedne vednosti, ki premore poleg vseh naših doživetij in izkušenj tudi informacije iz kolektivne ali univerzalne zavesti, ki ji pravimo tudi *praspomin* (Kralj 1997, 494).

Intuitivni odločevalci enostavno začutijo kaj je prava rešitev. Žal pa je le polovica vršnih managejev pripravljena priznati, da uporabljajo intuicijo (Kralj 1997, 494-495).

Možgani obstajajo iz delov, ki so poimenovani (Kralj 1997, 491):

- *stari* (desni ali *visceralni*) možgani – omogočajo zaznavanje in intuicijo. Obvladujejo živalske nagone ter motivacijsko in čustveno ravnanje,
- *novi* (levi) možgani – omogočajo razmišljanje, občutenje in govor,
- talamus,
- hipokampus,
- nucleus amygdale (slika 3.4).

Poleg naštetega imajo možgani dve polovici, ki ne delujeta simetrično (Kralj 1997, 491):

- *leva* polovica deluje *umno*: analizno, deduktivno in urejeno,
- *desna* polovica deluje *čustveno*: intuitivnost, z indukcijo, po občutku.

V *kriznih situacijah* se odzivajo *visceralni možgani* na temelju *vrednot* nekoga (Kralj 1997, 491).

Delovanje možganskih polovic lahko podrobneje opredelimo tudi kot (Alder 1995, 20–21):

a. Leva hemisfera:

- verbalna – kontrolira govorne zmogljivosti, zmožnost branja in pisanja, spominja se dejstev in imen, pozna pravila naglaševanja in izgovorjave jezika,
- analizna – logično analitična stran, na racionalen način ocenjuje dejstva,
- dobesedno razumevanje – ta stran razume besede le v dobesednem pomenu,
- linearna – informacije se delijo na segmente, kar pomeni, da se postopno obdelujejo,
- matematična – razume številke in znake, izpeljuje zahtevne matematične izračune

Krmili motoriko desne polovice telesa.

b. Desna hemisfera:

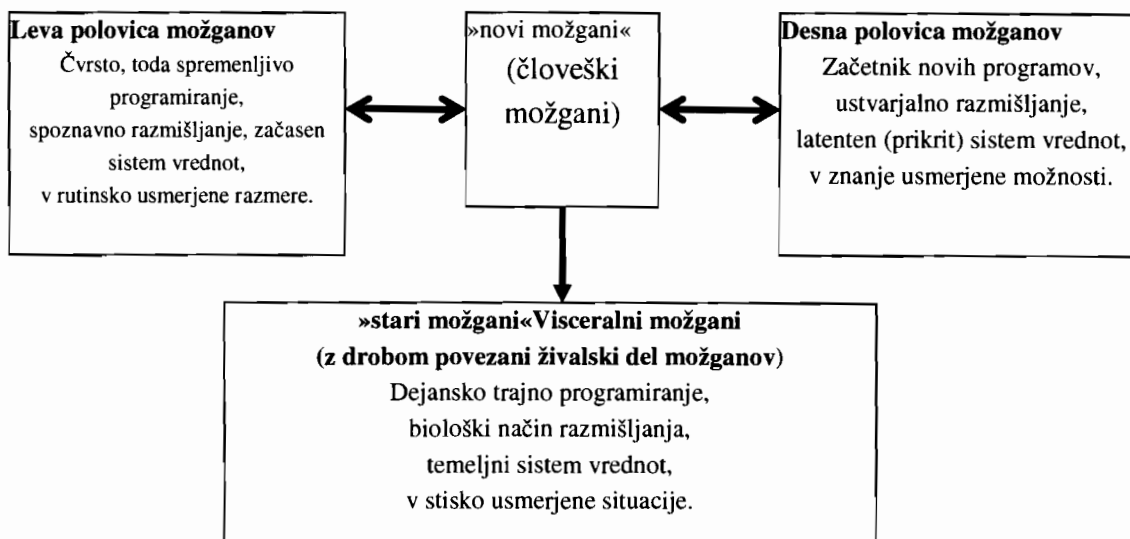
- neverbalna – ta stran raje dela z slikami, kot z besedami,
- celotnost – ne linearnost – ima sposobnost, da obdeluje več informacij istočasno, vidi probleme celotno in lahko dela velike intuitivne preskoke. Težavo lahko v celoti oceni. Desna hemisfera se spominja obrazov, v katerih posamezne podrobnosti sovpadajo s celotno sliko,
- prostorskost – zaznavanje prostora in kraja se obdeluje na desni polovici. Omogoča nam igrati sestavljanke in preprečuje, da bi se izgubili v mestu ali celo v svoji hiši,
- glasbena – prirojeni glasbeni talenti in senzibilnost so specialnosti desne hemisfere, čeravno velik del napornega učenja instrumentov vodi leva hemisfera,
- domišljija – ta stran ima domišljijo, možnost izmišljanja zgodb in iger. Lahko se vpraša: »Kaj bi bilo, če?«,
- duhovnost – to je stran pobožnosti, molitev in mistike,
- sanjanje – pri sanjanju je v glavnem delujoča desna stran možganov.

Krmili motoriko leve polovice telesa.

Visceralni (desni) možgani so sestavljeni iz treh delov (Kralj 1997, 491):

- *zadnji* možgani – odločevalski um, sedež zavesti,
- *srednji* možgani – zaznavanje bolečin,
- *limbično* področje *sprednjih* možganov – veselje.

Slika 2.5 Risba modela človeške pameti



Vir: Suojanen in Waino 1976, 23.

Do nedavnega je bilo mogoče ločevati dva pogleda (Agor 1994, 153–171):

- v zahodnem svetu je prevladovalo *umno* mišljenje – *leva* polovica možganov,
- *vzhodni* pogled iz tradicije azijskih dežel (Kitajska, Japonska in Indija), meni, da se mora človeštvo naučiti sodelovanja z *naravo* in *soljudmi* – *desna* polovica možganov.

Intuicijo je večkrat težko ubesediti, saj so besede zelo omejeno sredstvo za izražanje in sporazumevanje, prav tako je intuicija nemerljiva in nepredvidljiva, pa vendar zelo koristna.

Opredelitev intuicije (Agor 1994, 13–15):

- vednost ali spoznanje, brez sklepanja ali razuma, prirojena instinktivna vednost, zaupnost, hitra udarna sposobnost dojetanja (Webster's Dictionary),
- vednost v vsaki situaciji, nadčutno zaznavanje, jasnovidnost in telepatija (Frances E. Vaughan),
- intuicija, razmišljanje, tipanje in čutenje so psihološke dejavnostne oblike. Intuicija razišče neznano in zajame povezanosti, ki niso neposredno vidne (Carl Jung),
- ustvarjanje izvirnega občutka resničnosti, ki vodi v bliskovito spoznanje (Johan Wolfgang Goethe),
- šesti čut, dojetanje duhovne resnice, modrost srca (metafizični biblijski besednjak),
- globlje spoznanje temeljnih resnic brez predhodne vednosti ali umskega zaznavanja (Baruch Benedictus de Spinoza),

- analogija z nadzavestjo (superconsciousness) kot duhovnim potovanjem, kjer se odpirajo nova in drugačna izkustva, naša nezavednost postane zavestna, naša zavest pa bogati našo podzavest (Robert Assagioli).

Zaznavanje je zelo individualen način doživljanja zunanjih in notranjih dražljajev, ki delujejo na vsakega posameznika. Kaj zaznavamo je odvisno od naših potreb. O zadevah imamo vedno pomanjkljive informacije, ki jih moramo zapolniti s sklepanjem. Dojemanje pa se podreja pričakovanjem ali strahovom (Kralj, 1997, 493).

Nenadne intuitivne *zaznave* nastajajo na štirih ravneh (Agor 1994, 18–21), in sicer:

- na *telesni* – občutimo na telesu, lahko je sprememba počutja (glavoboli, bolečine) – na kar se odzovemo z umikom ali s spremembo situacije,
- na *čustveni* – intuitivni signali, kot občutki (odpor ali simpatija),
- na *miselni* – duševno gledanje struktur ali ureditev, ko jih drugi še ne zaznavajo. Einsteinova relativnostna teorija,
- na *duhovni* – ko se manager zave, da se njegovo ravnanje in poslovanje podjetja del celote človeštva.



3 MEDSEBOJNA POVEZANOST MANAGEMENTA, MOTIVACIJE, PSIHOLOGIJE IN INTUICIJE

3.1 Prizadevanja na področju motiviranja

V zadnjih letih je opaziti vedno večji poudarek na motivaciji in pozitivni naravnosti pri delu. Tudi intuicija se omenja z večjo drznostjo kot v preteklosti. Obstajajo študije o motivaciji:

- glede na človeka in njegove *potrebe*,
- glede na *osebnostne vrednote* (karakter), kaj nas v življenju spodbuja, da se za nekaj trudimo in v to vlagamo svojo energijo,
- obstajajo ljudje, ki jih »*nekaj vleče*«, pa še sami ne vedo točno kaj.

Določeni ljudje funkcionirajo na način, ko *morajo* iti po določeni poti in raziskati določen problem ali situacijo. Šele ko se jim to posreči, ugotovijo, zakaj je bilo to potrebno – *vodi jih vedoželjnost*, notranji občutek, ki jim povzroča hud nemir, če se mu upirajo. Navadno je tako ravnanje najtežje strokovno upravičiti, ker velikokrat ni lahko najti dejstva, ki bi pričala o upravičenosti ravnanj.

Biti strokoven in učinkovit ni enostavno, če je treba čakati, da pričneta inspiracija in navdih delovati, saj se lahko zgodi, da do takrat pri vsem znanju in izkušnjah, ob vsakem poskusu delovanja *ohromimo*. Čeravno je tak način funkcioniranja naporen in neugoden za okolico in ljudi, se navadno izkaže za najboljšega, vedno, kadar se znajdemo na »tujem terenu«, kjer so okoliščine nove in nam neznane.

Ljudje z razvito intuicijo ostajajo mirni, zbrani in skoncentrirani na ravnanja in pot, ko že vsi okoli njih obupajo. To mirnost jim daje notranji občutek, ki jih vodi in motivira. Tak način notranje motivacije imenujemo *intuicija*.

Pojavljajo se trditve, da je to pristna povezanost z vesoljem, naše mnenje pa je, da je intuicija pristna povezanost s samim sabo in vsemi podatki, izkušnjami in situacijami, s katerimi smo se v preteklosti srečali. Naš razum zazna več, kot smo se sposobni zavedati in na nezavedni ravni deluje ostro in precizno ter ves čas obvladuje zaznavne podatke vidnega, slišnega in občutenega.

Tisto kar racionalni razum ne uspe definirati, nam nezavedni razum posreduje v obliki občutkov, notranjega glasu in vodstva.

Nezavedni razum je nezmotljiv, ker ugotovitve ustvarja ločeno od zunanjih vplivov, vnesene podatke dolgo oziroma nenehno primerja in analizira kot najhitrejši računalniški procesor.

Dokazano je, da je naš spomin *popoln*, le sisteme za priklic podatkov imamo slabe. Torej vse kar enkrat vidimo, slišimo ali občutimo, je shranjeno v našem spominu.

Tudi v študijskih gradivih je zaslediti določene analize o obstoju intuicije. Omenja se, da obstaja, da nima strokovne podlage ter da odgovorov ne moremo izsiliti, temveč je treba na njih čakati.

Načela, ki so pomembna za pravilno rabo in razvoj intuicije, če delno povzamemo po Kralju (1997, 495):

- *Namen* – odločiti se je treba za *namen* in *sprejem* intuicije v svoje življenje na profesionalnem področju.
- *Čas* – za intuicijo je nujno, da najdemo potreben *čas*.
- *Sprostitev* – znebiti se moramo zunanjih *pritiskov* in *nasprotovanj* ter predsodkov.
- *Umiritev* – obvladati moramo sposobnost *umiritve uma*, ohraniti razsodnost v kriznih trenutkih.
- *Poštenost* – naučiti se moramo *soočati* z intuicijo, da jo *prepoznamo*.
- *Dovzetnost* – dopustiti moramo *dovzetnost* za njeno *delovanje*.
- *Rahločutnost* – vrniti se moramo k *nebesednem izražanju* in komunikaciji z drugimi, saj, kadar vnašamo nebesedno komunikacijo sogovornika, gredo podatki v intuitivne namene v nezavedni razum, ki jih uporabi za *odčitavanje* sogovornikovih namenov oziroma, nezavedni razum *preverja* ali se besede ujemajo z mislimi, nameni in hotenji sogovornika.
- *Nebesednost* – uporaba brez posebnega namena, nebesedno izražanje v obliki glasbe ali risb.
- *Odprtost* – za zunanje in notranje izkušnje.
- *Pogum* – za uporabo intuicije moramo biti zelo *pogumni*, ker navadno ne temelji na *logični razlagi* trenutne situacije, ki nam jo kaže naš *racionalni razum*.
- *Zaupanje* – je *osnova*, da intuicijo sploh lahko *uporabljamo* in *razvijamo*.
- *Sprejemljivost* – biti *brez predsodkov* do stvari, jemati take kot so.
- *Ljubezen* – uveljavljati *ljubezen* in *sočutje*.
- *Nepriistranskost* – intuiciji se moramo znati *odpreti* in jo *sprejeti* v vsakodnevno življenje kot svojega najboljšega prijatelja. Sicer *kriči* in nam *govori*, kaže rešitve, vendar v prazno, potem pa zaslišimo: »Pa saj sem vedel, da se bo to zgodilo«, pa vendar nismo nič naredili, da bi to preprečili.
- *Dnevna praksa* – z *vsakodnevno* oziroma nenehno uporabo, lažje prepoznamo njene *znake* in *načine komunikacije*.
- *Voditi dnevni razvid* – beležiti intuitivne vpoglede.
- *Skupinska podpora* – najti osebe, s katerimi si lahko brez obsodb delite intuitivne izkušnje.
- *Uživanje* – najti resnično zadovoljstvo v razširjeni zavesti.

Ko se naučimo vseh zgoraj naštetih spretnosti, lahko pričnemo neizmerno uživati v intuiciji. Takrat pade še zadnja *bariera odpora* in postane naš *skrivni adut* za uspeh na vseh življenjskih področjih.

Na področju motiviranja obstajajo naslednja neformalna prizadevanja:

- prebiranje knjig, avtogeni treningi, opazovanje sebe, kako delujemo v različnih situacijah in dognanja, kaj nas motivira in kaj odvrča od uspeha. Za boljše in lepše življenje se trudimo vsak dan, zraven spada tudi samomotivacija za premagovanje ovir ter premagovanje naporov, ki jih je nujno treba vlagati v uspeh.

Za sproščanje intuicije (Agor 1994, 105–152) je treba spoznati tip lastne intuitivne sposobnosti, ter njene prednosti in slabosti. Intuitivni managerji imajo o sebi pozitivno predstavo, so radovedni, neodvisni, usmerjeni k sebi in dajejo prednost aktivnosti, sprejemajo tveganje, prednost dajejo prostemu pred formalnim slogom, so naravnani na rešitve, se ne trudijo, da bi vsem ustregli, uveljavljajo nove možnosti, imajo nove zamisli, predvidevajo spremembe, se navdušujejo, znajo zaznati bistvo in se znajo spoprijeti s težavami.

Lahko pa imajo tudi slabosti (Agor 1994, 105–152): so nestrpni, ko gre za rutino, odpor do preciznosti, prehitro sklepajo, sledijo navdihu tudi ko je jasno, da je napačen, često zagrešijo napake, ne delajo v rednem ritmu, ampak v izbruhih. Usmerjeni so lahko navzven ali navznoter. Nadarjeni imajo tudi določene parapsihološke sposobnosti, kot so jasnovidnost, ki jih ne razvijajo, celo odklanjajo.

Naštejmo nekaj metod za sproščanje intuicije: meditacija, hipnoza, vodeno fantaziranje (vizualiziranje), analiza sanj, naravno zdravljenje, bioenergija, ureditev prostorov, barve, glasba, energijske točke (Agor 1994, 105–152).

Znan je tudi stol za ustvarjalce, ki sinhronizira obe možganski polovici, sprošča intuicijo in povečuje izkoriščanje IQ – stol Megatron Savnik Design (Agor 1994, 105–152).

Na vsak način je predpogoj za delovanje intuicije, da v njo verjamemo. Uspešnejši so tisti, ki verjamejo tudi v druge izven miselne zaznave. Za razliko od prevladujočega mišljenja, lahko izhajamo iz predpostavke, da je intuicija podaljšek logike, in da je to vrsta podzavestnih programov, ki so zapisani v možganih kot praspomin, ki se gensko prenaša (Agor 1994, 105–152).

Koraki za sprejetje intuicije (Agor 1994, 122):

- umiritev duha – naučiti se sprostitve brez otrdelosti, razvijanje budnega stanja zavesti (meditacije),
- osredinjanje – pozornost, vizualizacija, duh kot laserski žarek (samosugestija, besedne asociacije in reševanje problemov),

- sposobnost sprejemanja – brez postavljanja lastnega mnenja, zavednost na fizični, duhovni in občutkovni ravni, prisluhni sebi in drugim z izločitvijo svojega jaza in projekcije (vaje kdo smo, zakaj je organizacija).

O vplivanju na podzavest je na razpolago nekaj del, ki so bolj ali manj sprejemljiva, saj so na obrobju, vendar marsikaj, kar je v njih navedeno, deluje. Osrednja misel zajema pozitiven način razmišljanja in veliko moč podzavesti, ki jo vodi zavestni um (Kralj 1997, 497).

Gre za naslednje trditve (van Fleet 1992, 1–12), da ima človek dvojni um: *zavestni* in *podzavestni*. *Zavestni* um omogoča:

- vodenje, razmišljanje in učinkovito ter uspešno delo,
- za sklepanje in razmišljanje uporabljati logiko,
- zaznavanje objektivnega sveta,
- sprejemanje podatkov iz okolja s pomočjo petih čutov (vid, voh, sluh, tip in okus),
- učenje z opazovanjem, izkušnjami in vzgojo.

Najvažnejša naloga zavesti je, da posreduje podzavesti *kaj hočemo* in odžene misel na poraz, skrbi in strahove (van Fleet 1992, 1–12).

Podzavestni um omogoča (van Fleet 1992, 1–12):

- doseganje zelenega stanja – ciljev, ki jih postavlja zavest, saj je orodje zavestnega uma,
- shranjevanje, saj sproti shranjuje informacije,
- učenje na izkušnjah, nagonsko zmoro ponavljati uspešna dejanja, kot stvar navade,
- shranjevanje in pomnjenje vseh podatkov, zato se poudarja pozitiven odnos in uspešne misli, saj informacije ostanejo v podzavesti za vedno, čeprav se zdi, da jih včasih zavestni um ne more priklicati.

Podzavest nima volje in ne loči etično od neetičnega, saj je to področje zavesti (van Fleet 1992, 1–12).

Komunikacija s podzavestjo poteka tako, da miselno vstavljamo informacije. Kadar iščemo odgovor na problem, ga damo v podzavest, odgovor dobimo, če ji damo dovolj časa. Podzavest ima svoj program. Kadar z njo prav komuniciramo, nam rešuje probleme, ki se zdijo zavestnemu umu nerešljivi (van Fleet 1992, 1–12).

Navdih se vedno pojavi, če o problemu razmišljamo in iščemo rešitve zavestno, hkrati si moramo rešitve tudi vroče želeli. Pomembno je, da se izogibamo negativnosti, saj kar vlagamo, to tudi dobimo (van Fleet 1992, 1–12).

3.2 Metode za izbiro tehnike motiviranja

Naš pristop je predvsem odvisen od tega, kakšna osebnost smo mi sami in kakšne vrednote cenimo. Ugotovimo, da je pristop k tehnikam motiviranja individualne narave. Če tudi se v podjetjih trudijo vpeljati določene vzorce, po katerih naj bi se ravnali managerji, se vsi lotevamo pristopanja k motiviranju individualno. S pravo motivacijo dosegajo ljudje uspehe o katerih si niti sanjati niso upali.

Podrobneje smo obravnavali tri različne metode za izbiro tehnik motiviranja.

- Priprava strategije glede na izkušnje, ugotovimo, kaj ljudi najbolj privlači – to je možno, kadar so ciljne skupine znane ter okoliščine predvidljive. Strategijo pripravimo glede na psihološko oceno oseb in motiviranja.
- Sprotno odločanje: opravimo analizo sogovornikov glede na tip – karakterna opredelitev, sproten razvoj taktike po znanih metodah, ki veljajo za posamezne tipe ljudi. Apeliramo na njihove načine zaznavanja in komuniciranja – ta način uporabljamo, kadar je znana situacija, ljudje so znani in neznani, tudi kadar se lotevamo novih podvigov, potrebno je dobro opazovanje in hitra klasifikacija tipov. Zahteva se precej spretnosti in zaželeno so dobre izkušnje iz preteklosti. S posamezniki in skupino poskušamo stopiti v čim boljši stik in uporabljati njihov jezik komuniciranja, to ljudi pritegne, sproži pozitivne občutke in tedaj so dovzetni za motiviranje.
- Intuitivno odločanje za načine motiviranja: v dani situaciji sprti razvijamo in popravljamo taktiko, ki temelji na nebesedni komunikaciji. Orientiramo se na to, kaj nam pravi občutek in hkrati budno sprejemamo vse načine odzivanja sogovornikov, med besedami poskušamo prebrati njihova razmišljanja. Ta tehnika zahteva hitre reakcije in obdelavo podatkov, odgovore dobivamo še dolgo po tem, ko nismo več s sogovorniki.

Za določitev tehnik motiviranja, si je treba najprej postaviti vprašanja in na njih tudi odgovoriti:

- najprej ugotovi *pomembnost* in *vrednost* dogodka,
- je vključena v dogodek *skupina* ali *posamezniki*,
- kakšna naj bo motivacija glede na čas: *trenutna* (manj intenzivna – kadar gre za enkratni dogodek, kot je podpis pogodbe) ali *dolgotrajna* (zelo intenzivna – kadar gre za dolgotrajne vizionarske projekte),
- kakšna *zaloga energije* je potrebna, primerno se je treba pripraviti, kadar je naloga zelo zahtevna. Pripraviti si moramo obilnejše zaloge energije, ki zajemajo *podatke* v večjem obsegu in z več *pozitivnimi argumenti*, poiskati moramo več *poti* s pozitivnimi posledicami, da pridobimo zanimanje in motiviramo ter navdušimo ciljne osebe,

- *energijo* moramo imeti, da premagamo *odpor* ali celo morda *predsodke* in argumentiramo koristi, premagati je treba tudi *strah* oziroma ljudem vliti morebitni *pogum*, kadar je podvig *drznejše* narave,
- naša naloga je nuditi ljudem *pomoč*, da se najdejo v dogodku, jim določiti *vlogo* (koristnost) ali jim prepustimo, da si jo sami izberejo in dodajo svoj doprinos. Tedaj navadno najdejo tudi pravi *smisel*, kar jih navadno najbolj motivira. Tako se pojavi eden iz med zelo močnih motivacijskih elementov, poleg ostalih, ki so individualni,
- dobro je tudi *predvideti*, kako *razmišlja* ciljna skupina.

Ko na vsa ta vprašanja najdemo odgovore, predvidimo argumente za in proti, se opremimo s potrebno zalogo orodij in energije, določimo potrebno taktiko, po kateri razvijemo dobro strategijo. Pomembno je, da nas ne dobijo nepripravljene.

Nobeno vprašanje nam ne sme predstavljati težavo ali negotovost, predvideti moramo vse možne zaplete. Praksa je pokazala, da je dobra priprava 80 % uspeha, sama izvedba odtehta le 20 %, kajti, če so temelji slabi, je vsaka odlična izvedba neuspešna, ker se stavba sproti ruši.

3.3 Na kaj moramo biti pozorni, pri doseganju zelenih rezultatov v motivaciji

Upoštevati moramo vse faktorje, ki vplivajo na ciljne osebe in njihovo motivacijo. Zato moramo:

- pridobiti zaupanje in spoštovanje,
- z njimi vzpostaviti stik, ki nam omogoči govoriti njihov način komuniciranja,
- z argumenti previdno in prepričljivo odstraniti moteče elemente, kot so nevarnosti in pretnje, riziki ipd.,
- vzpodbuditi navdih in dobro energijo.

Zelo pomembna sestavina pri uspešni motivaciji je precizna jasnost in naravnost na cilje. Umetnost je izločiti vse zadržke in moteče elemente. V tem duhu mora potekati strategija in komunikacija, tedaj nastopi moč vizualizacije, čemur pravijo tudi vodeno fantaziranje.

3.4 Zaupanje in iskrenost, ko nastopijo težave

Ravno ko nastopijo *težave* je eden ključnih elementov *zaupanje*, saj ga navadno spremlja *spoštovanje*, kar se povezuje z *integriteto*. Če so ti pogoji zagotovljeni, lahko pride do dobre in učinkovite komunikacije in ponovno je možno vzpostaviti pogoje za motivacijo.

Pomembno vlogo v težavah igra iskrenost in odkritost. Ljudje se temu navadno izogibajo in se branijo, kolikor je le mogoče, saj težave, neuspehe in neizpolnjevanje pričakovanj jemljejo osebno. Občutkov neuspeha, očitkom in krivde se, če je le možno

raje izognejo. Vsi imamo kdaj težave s prevzemanjem *odgovornosti* za nastalo situacijo in njene posledice. Če upoštevamo modrost, ki pravi: »*naključij v življenju ni*«, pomeni, da moramo najprej biti odkriti sami s seboj. Res je, da nas lahko priznanje napake v poslovnem okolju zelo drago stane, vendar takšna je *cena*, če želimo iz izkušnje neuspeha narediti uspeh.

Ko ugotovimo in določimo svoj delež krivde, šele lahko ugotovljamo kaj je šlo narobe, in tako najdemo še druge dejavnike, ki so vplivali in zakrivili nastale težave. Obstaja nevarnost, da se bodo drugi skušali skriti za našim priznanjem krivde, tega ne smemo dovoliti, saj bi jim s tem omogočili, da bi iste napake ponavljali.

Ko se ugotovijo težave, ne iščimo krivca, saj s tem izgubljam energijo in dragoceni čas, najprej rešimo, kar se rešiti da, nato raziščimo okoliščine, ki so do takšnega stanja privedle, in čim prej situacijo umirimo in normaliziramo.

Šele na to se lotimo analize pomanjkljivosti, ki se pokažejo, da obstajajo. Določimo in razvijemo varovalne postopke, ki v bodoče preprečijo, da bi se podobne težave ali napake ponovile.

Tema je nadvse občutljiva, saj se odkritost povezuje z *ranljivostjo*, ranljivost pa ni zaželena, še posebej v poslovnem okolju ne, ki velja, za ekstremno *krutega*. Tudi psihološki aspekt ranljivosti ima negativen, slabšalni prizvok. Pričakovana *vrlina* je *hrabrost* in *neomajnost*, za kar se moramo najprej zaščititi, in ranljivost je nedopustna. Menimo, da je pogoj za odkritost in iskrenost *spoštovanje*.

Osebo moramo spoštovati, da smo do nje iskreni in odkriti. V nasprotnem primeru govorimo, kar si želi slišati, ne oporekamo in sprejmemo razmišljanja ali celo obtožbe, če ravno vemo, da je naša resnica drugačna.

Iskrenost zahteva žrtve in ranljivost, ob tem moramo biti pripravljeni na konstruktiven prepir, pri čemer je dostikrat težko ohraniti mirnost. Prav tako moramo biti pripravljeni na izgubo prijatelja, sodelavca ali celo službe, ker resnice včasih ni enostavno sprejeti. Resnica je sicer relativna, zato lahko govorimo le o *videnju nastale situacije*, kajti absolutne resnice ni.

Za odkritost je potrebno spoštovanje. Do organizacije moramo čutiti veliko pripadnost, da smo pripravljeni plačati visoko ceno za iskrenost. Posledice se lahko kažejo v obliki izgube službe ali osebnih zamer. Zato je priporočljivo iskrenost in odkritost primerno *zaviti v ovoj*, ki pri ljudeh ne povzroča občutka *ogroženosti* in ju lažje sprejmejo. Kadar smo v dvomu, kaj storiti v zvezi z odkrito nepravilnostjo, je prav, da upoštevamo, da gre za višje cilje, ki presegajo naše osebne ugodnosti, ki jih v podjetju uživamo. Informacije lahko zajemajo zelo pomembne podatke za bodočnost podjetja. Torej, dolgoročno si ne naredimo velike usluge, če smo neodkriti in zamolčimo ali celo prikrijemo pomembna dejstva, ki zajemajo nepravilnosti.

Za slabe novice in napake velja, da igra čas zelo pomembno komponento, od katere sta včasih lahko odvisna »življenje ali smrt« *podjetja*. Pravočasno odkrite napake

oziroma čim prej odkrite nepravilnosti imajo posledično manj stroškov; daljši kot je čas od povzročene škode do njenega odkritja, večje in hujše so posledice, včasih pa nastopi tudi nepopravljiva škoda.

Pravila, ki so v pomoč, ko se znajdemo v kočljivih situacijah s sodelavci ali zaposlenimi:

- najprej je treba *pohvaliti* dosežke in dobre lastnosti sogovornika,
- razkriti za kaj gre, kje se je pojavila *težava*,
- osebo pripeljati tako daleč, da po možnosti sama ugotovi, kje je ravnala narobe ali se prične *zavedati* svojega ravnanja.

Da bi bili pri tem uspešni, nam mora sogovornik popolnoma zaupati in verjeti, da dogodka ne pripisujemo njenim *osebnim lastnostim*.

Nikoli ne smemo:

- obsojati,
- kritizirati sogovornika v slabšalnem smislu ali celo tistih, ki so odsotni,
- povezovati ravnanje z njegovim karakterjem,
- posploševati trenutna ravnanja na *vedno* in na *vsa področja*.

Iz naše raziskave je razvidno, da univerzalne formule za uspešno motivacijo ni, so pa preizkušeni »recepti«, ki so se izkazali da delujejo in temeljijo na pohvalah ter čustveni inteligenci, s poudarkom na tem, da je treba ljudem prisluhiti in jim dati, kar pričakujejo ali na kar »funkcionirajo«.

3.5 Dejansko stanje motiviranja v podjetjih

Ob upoštevanj dejstva, da je vedno bolj *krut* in *kapitalističen* sistem zaposlovanja, tudi organizacije vedno bolj funkcionirajo na teh principih. Le redkim uspeva razvijati vodenje in odnose na način, ki temelji na pozitivnih vrednotah in načelih. V veliki večini se vse vrti okoli pritiskov in povečevanja strahu. Pritiski izvirajo iz:

- možnosti izgube bonitet, ugodnosti, materialnih nagrad in stimulacij,
- strahu pred izgubo službe,
- strahu pred oviranim napredovanjem (kariero)¹³ ali tekmovalnostjo, da nas bodo drugi prehiteli in poželi sadove naših prizadevanj,
- bojazni sabotiranja = podtikanja tujih napak.

Zakoni trga in tekmovalnosti organizacije silijo v težnje po *odličnosti* in spreminjajo trg v kruto okolje, temu primerno se slej kot prej pričenjajo obnašati tudi

¹³ Kariera – [fr. *carriere* iz ital. *carriera* dirkališče za vozove, iz lat. *carrus* voz] dir, galop konja, tok poteka življenja, napredovanje v službi, tekma.

ljudje – vedno bolj kruto in neobzirno ter razmišljanje usmerjajo izključno v lastno korist.

K odličnosti podjetja neizpodbitno spada tudi počutje in zadovoljstvo zaposlenih, kvalitetni in spoštljivi medsebojni odnosi, odnos do dela in strank ter do vseh vpletenih v proizvodnem ali storitvenem procesu.

Redkim organizacijam uspeva ohranjati pristen odnos in učinkovito vodstveno naravnost na moralne vrednote in korektno sodelovanje z zaposlenimi.

Slabi odnosi med zaposlenimi se hitro pokažejo na rezultatih ter kvaliteti proizvodov in storitev. Izdelek ali storitev ne moreta biti odlična, če sta narejena z jezo in slabo energijo, saj to vodi v nenatančnost. Še posebej moramo biti pozorni pri storitvenih dejavnostih, kjer so dogodki enkratni in neponovljivi. Storitve, ki je bila izvedena nezadovoljivo in nekvalitetno je težko popravljati ali zamenjati njen »neustrezen del«.

Vprašamo se lahko, kako v neizprosni okolju ostati na to neobčutljiv, kako graditi dobre odnose z zaposlenimi in razvijati odličnost v kulturi podjetja ter spodbujati njihove vrline. Ne glede na dobre lastnosti in načela, ki jih zaposleni premorejo ima okolje določen vpliv, ki se s časom odraža na ljudeh.

Zaposlene je treba ves čas spominjati, kdo so in jih pozitivno spodbujati, da jim omogočimo razvijanje njihovih vrlin, tako jih lahko delno odvrnemo od vplivov iz okolja. Ko na poti zaidejo, jim moramo omogočiti, da se vedno znova vračajo in sledijo namenu in viziji podjetja. Dati jim moramo potreben zagon in energijo, da se lahko uprejo skušnjavam, ki izhajajo iz okolja, kot so destruktivnost in prepuščanje lagodju, ki ga uporabljajo pasivni ljudje.

Raziskava je pokazala, da je še vedno najbolj izražen inštrument motiviranja *denar*, ki mu sledijo *moralne vrednote* ter *zadoščenje ob pohvalah*, kar vodi v osebni uspeh in osebno rast, nato sledita *kariera* in *ugodnosti*.

Prevladuje stanje, ko zaposleni ne čutijo velike *pripadnosti* organizaciji temveč prevladuje *strah za obstoj* in *preživetje*.

3.6 Vpliv sprememb na motivacijo

Ob spremembah se ljudje navadno zelo *vznemirijo*, večinoma jih ne marajo, ker jih navdajajo z *negotovostjo* ter imajo občutek, da izgubljajo kontrolo in oblast nad svojim življenjem oziroma delovnim okoljem.

V času sprememb »pripravajo« na površje med drugim tudi skrite slabe navade in neustrezno delovanje zaposlenih. To so slabosti, ki nevidno in prikrito uničujejo temelje organizacije.

Spremembe so za organizacijo koristne, saj jo napolnijo s svežo energijo in ji dajo priložnost za odstranjevanje »navlake«, ki se je v preteklosti nabrala.

Ljudje se zamislijo nad minljivostjo in se prebudijo iz »cone udobja«. Ponovno so prisiljeni postati kreativni, situacija jih pripravi, da na novo formulirajo vrednote. Spodbudi jih, da ocenijo, koliko jim to delo pomeni in da ugotovijo, kaj vse so zanj pripravljene storiti.

Spremembe so dobra motivacija, ki iz ljudi izvablja najboljše, če ocenijo, da želijo ostati v organizaciji in da imajo delo, ki ga radi opravljajo.

3.7 Vpliv kriznih situacij na motivacijo

Podjetje lahko zapade v krizne situacije, če tudi se zaposleni pri delu zelo trudijo, saj nanj vpliva veliko različnih okoliščin.

Zgodi se, da je »usoda« določenega podjetja v interesih določenih vplivnih oseb ali organizacij takrat se sprožijo umetni pogoji in podjetje se znajde v krizi. Prav tako je lahko podjetje žrtev spleta določenih nesrečnih okoliščin, ki jih ni bilo mogoče predvideti in na njih vplivati – višja sila.

V teh primerih, je treba odpuščati zaposlene in znižati stroške na minimum. Med odpuščenimi se znajdejo nemalokrat tudi tisti, ki so vrsto let zgledno in požrtvovalno delovali v podjetju. Odpustiti jih je treba, ker jim organizacija, ne more več zagotavljati pogojev za obstoj in preživetje.

Zaposlene ostanejo le ključne osebe, ki so potrebne za osnovno krmiljenje organizacije skozi *čeri* in brez katerih le-ta ne bi mogla več obstajati.

Prihodnost je negotova, zato je pomembno, da izberemo ljudi, ki imajo močan karakter in živce. Skušamo jih pripraviti do tega, da dajo vse od sebe, saj izgubiti ni več kaj, če jim ne uspe, bo rezultat stečaj in propad organizacije. Krizna situacija nam pravi, da slabše ne more biti, saj gre le za vprašanje časa ali bo prišlo do propada takoj ali kasneje, lahko pa se veliko pridobi, če uspemo prepeljati podjetje skozi krizno obdobje in se uspemo obdržati na trgu.

To je lahko velika motivacija za zaposlene, da dajo vse od sebe, če jim je to v interesu in čutijo dovolj pripadnosti do podjetja. V takšnih okoliščinah je, še posebej pomembno, da izberemo peščico ljudi, ki imajo pogum, drznost, pripadnost ter željo po rešitvi in njihovo osebnost odlikuje pozitivna naravnost.

3.8 Kakšni ljudje zdržijo pritiske stresnih in kriznih situacij

Karakterna opredelitev ter lastnosti zaposlenih, ki dobro prenašajo ekstremne situacije v podjetju:

- pozitivna naravnost,
- osredotočenost na cilje,
- samozavest,
- močan karakter,

- vztrajnost in neustrašnost.

Zaželeni so ljudje, ki so uglaseni na *intuicijo* in imajo razvit čut za *vizualizacijo* želenih rezultatov.

Motivacija jim ohranja vero in zaupanje v lastne sposobnosti ter zaupanje v sposobnosti ostalih udeležencev. Prisotno mora biti prepričanje, da se trudijo za *pravo stvar*, ki se ujema z njihovimi načeli.

Veliko vlogo pri ohranjanju motivacije ima *vizija* podjetja, ki mora biti v kriznih situacijah še posebej poudarjena in na vidnem mestu. Pri ohranjanju motivacije je pomembno tudi sprotno obveščanje, kje se nahajamo na poti, kakšni so učinki delovanja, povratne informacije o tem, kako delujejo izbrane taktike in sprotno odpravljanje negativnih učinkov.

Ljudi zelo motivira dejstvo, da so *stvaritelji* sedanosti in prihodnosti podjetja. Motivira jih, če jim nazorno pokažemo, kakšen je njihov doprinos k dani situaciji, če jih spodbudimo in omogočimo svobodno izbiro delovanja in reševanja težavnih situacij.

Kadar jim omogočimo svobodo delovanja, jim damo vedeti, da jim zaupamo in jih cenimo. Zavedajo se, da cenimo njihovo znanje in jim zaupamo, da ga bodo pravilno uporabili.

3.9 Kako ravnati z ljudmi, da ostajajo visoko motivirani

Za ohranjanje visoke motiviranosti, je treba igrati na vse *adute*, ki ljudem predstavljajo motiviranje. Zato moramo biti pozorni na naslednje:

- ugotoviti moramo, kaj jim predstavlja *vrednote* in katera so njihova *načela*,
- treba je vzpostaviti *zaupanje*,
- uporabiti moramo njihov način komunikacije – *stik*, da se ljudje sprostijo in lahko brez strahu in neobremenjeno ustvarjajo,
- nameniti jim je treba *čas*,
- moramo jim *prisluhni* ter jih *empativno* poslušati,
- biti moramo *razumevajoči* za njihove težave in *dovzetni* za predloge,
- v njih moramo spodbujati *pripadnost* podjetju, tako jim damo občutek varnostni, koristnosti, spodbujamo jih k *izvirnosti* ter s tem omogočamo njihovo razvijanje *kreativnosti*.

Vse to jih navdaja z svežino. Postavljati jim moramo vedno nove izzive, da so pod stalnim neobremenjujočim vznemirjanjem. Ne sme jim postati dolg čas in ne smemo jih preobremeniti. Potrebno jim je zmerno dozirati impulze spodbude, da jim ustvarjamo pogoje stalnega vznemirjanja in nemira ter želje po novih dosežkih.



4 UGOTOVITVE RAZISKAVE

4.1 Metodologija

V juliju 2007 smo opravili intervjuje s štiridesetimi zelo uspešnimi poslovnimi in managerji. Zagotovili smo jim anonimnost, saj v večini primerov niso želeli biti imenovani niti v imenu podjetij. Intervjuji so bili opravljeni osebno, nekateri so se želeli na vprašanja pripraviti, zato smo jim jih posredovali pred opravljanjem intervjuja, da smo jim omogočili potreben čas za razmišljanje.

Namen diplomskega dela je ugotoviti, kako vršni managerji in lastniki podjetij uporabljajo motivacijo, iz katerih virov jo črpajo, ali pri svojem delu z ljudmi taktizirajo, uporabljajo psihološki pristop ali intuicijo. Večji poudarek je bil na intuiciji, saj smo želeli odkriti, kako jo uporabljajo in kakšno mnenje imajo o intuiciji kot znanosti, saj so še vedno prisotni predsodki. Raziskava kaže osebna doživljanja in opazovanja reakcij ljudi na uporabljene metode motiviranja v različnih situacijah. Z vprašalnikom se je ugotavljala osebna naravnost zelo uspešnih ljudi.

Vprašalnik, kjer so bile nanizane modrosti in pregovori so bila zastavljena v obliki trditev, ki so dajala tri možnosti, strinjanje, ne strinjanje in brez komentarja. Pri vseh je bil zaželen komentar s pojasnilom, zakaj se je vprašani tako odločil. Na tak način smo ugotavljali naravnost vprašanih in v kolikšni meri velja, da imajo zelo uspešni ljudje podobna razmišljanja in poglede na življenje.

Intervju je dopuščal možnost odprtosti in kreativnosti zato so bila vprašanja postavljena le delno zaprto, saj so ponujala možne odgovore. Odprtost vprašanj ima namen odkrivanje lastnih izkušenj in mnenj vprašanih. V razmišljanju jih nismo želeli usmerjati.

Vprašalnik in intervju se nahajata na koncu diplomskega dela v prilogah.

4.2 Predstavitev rezultatov raziskave

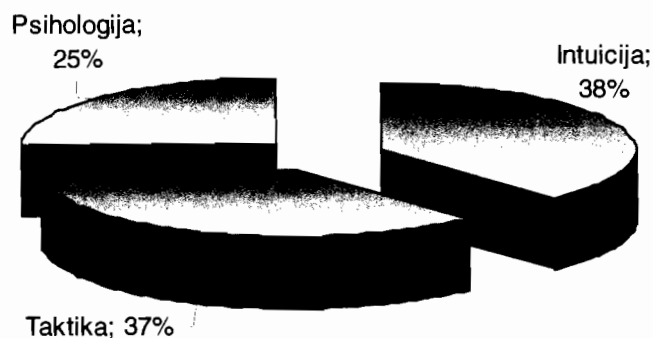
Ključni elementi so v praksi velikokrat drugačni, kot bi jih bilo pričakovati. Praksa potrjuje, da so lastnosti, ki ločijo uspešne od odličnih managerjev, združene v skupek vseh naravnosti, vrednot, načel, pravil in ravnanj zaposlenih v podjetju, ki ob prelomnih trenutkih odtehtajo in ločijo povprečne rezultate od odličnih. Če delamo prave stvari, na pravi način, s pravo naravnostjo, pristnostjo ter predanostjo, so rezultati odlični. To potrjuje vesoljni zakon, ki mu pravimo tudi »zakon žetve«. Če rezultati niso odlični, smo zagotovo najmanj eno sestavino v formuli zanemarili.

4.3 Interpretacija rezultatov raziskave

Pri vprašanju, kako pristopajo vršni managerji k motivaciji, je bilo ugotovljeno naslednje:

- Managerji v 37 % primerov uporabljajo za motiviranje sodelavcev *taktiko*, v 38 % *intuicijo* in 25 % jih uporablja *psihološke* (glede na karakterno tipizacijo oseb) izbire motivacije (slika 4.1).

Slika 4.1 Način motiviranja: taktika, psihologija ali intuicija



Ugotovitev: Zanimivo je dejstvo, da so metode, ki jih uporabljajo managerji dokaj izenačene. Kljub zanikanju intuicije le-ta v naši raziskavi prevladuje pri motiviranju, a je le za en procent pred izbiro taktike. Najmanj se uporablja psihološki pristop motiviranja.

Pri vprašanju, kakšne vrste motivacije uporabljajo managerji, kadar je možno izbirati med kolektivno in individualno, smo ugotovili naslednje:

- Najpogosteje (v 50 %) se managerji odločajo za posamično (individualno) motivacijo, na drugem mestu je uporaba obeh pristopov individualnega in kolektivnega (v 38 % primerov) ter v 12 % primerov se pristopa h kolektivni motivaciji (slika 4.2).

Slika 4.2 Način motiviranja: individualni, kolektiven ali obe vrsti motiviranja

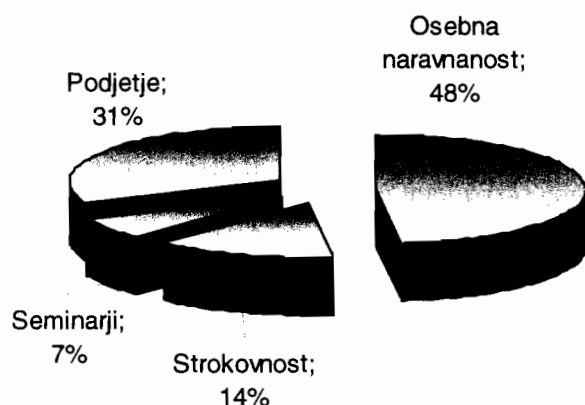


Ugotovitev: Močno prevladuje individualen način motivacije, kateremu sledita obe vrsti motiviranja – kolektivni in individualni. Najmanj se uporablja kolektivni način motiviranja.

Na vprašanje, od kod izvira način motiviranja: iz strokovnega znanja, iz zahtev in vizije podjetja, iz sprotnega izobraževanja ali osebnih načel in naravnosti, smo ugotovili naslednje:

- 14 % managerjev motivira na osnovi strokovnega znanja, pri 31 % temelji motivacija na zahtevah in viziji podjetja, 7 % jih koristi motivacijo, ki jo dobijo pri sprotne izobraževanju, 48 % pa uporablja motivacijo po osebnih načelih in naravnosti (slika 4.3).

Slika 4.3 Izvor načina motiviranja: strokovno znanje, zahteve in vizije podjetja, sprotne izobraževanje ali osebna načela in naravnost



Ugotovitev: Pri večini vprašanih prevladuje osebna naravnost, ki ji sledijo zahteve in vizije podjetja, sorazmerno majhen delež odpade na strokovno znanje in sprotne izobraževanje.

Rezultati raziskave so pokazali, da se v kriznih situacijah in novostih lotevajo motivacije, kot sledi:

- s taktiko majhnih korakov,
- z odkritim in temeljitim informiranjem,
- z dobrim zgledom,
- s pozitivno naravnostjo,
- ravnanje narekuje intuicija,
- z vizualizacijo končnih rezultatov.

Ugotovitev: Poudarek je na temeljitem informiranju in optimizmu ter vizualizaciji. Taktika majhnih korakov nam pomaga, da se nam zdi situacija znosnejša in zastavljeni cilji bolj izvedljivi. Intuicija odigra veliko vlogo v neznanih okoliščinah, saj nam služi kot kompas.

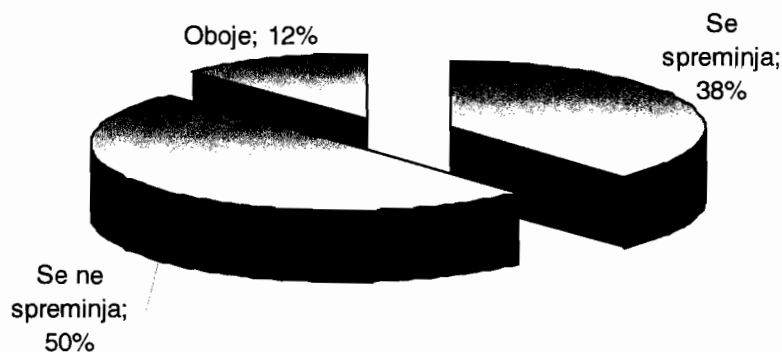
Ko gre za utečene procese in zadolžitve se ljudje motivirajo v praksi naslednje:

- s pohvalami,
- s poudarkom na pomembnosti urejenosti,
- z iniciacijo izboljšav in njihovimi ocenami,
- sprotno kontrolo in opozarjanjem,
- občasnim šolanjem.

Ugotovitev: Pohvale in šolanje nam dajejo potrebno energijo, za utečene procese in njihove izboljšave, saj znajo biti le-ti dostikrat dolgočasni in nezanimivi. Tudi kontrola in opozorila imajo funkcijo spodbujanja. Urejenost pa omogoča prihranek na času.

Načini motiviranja se skozi leta pri posameznikih v 50 % primerov ne spreminja, s pojasnilom, da deluje, saj je preizkušen, v 38 % se spreminja, zaradi dovzetnosti za spoznanja in nabiranja izkušenj, v 12 % pa se spreminja, le da osnove ostajajo vedno iste (slika 4.4).

Slika 4.4 Način motiviranja skozi leta: se spreminja, se ne spreminja in oboje

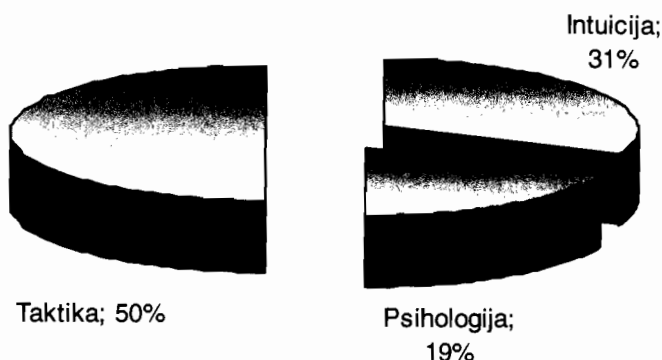


Ugotovitve: Večina managerjev ne spreminja načina motiviranja, saj so mnenja, da je preizkušena metoda, ki je učinkovita, najboljša. Sledijo tisti, ki z dodajanjem izkušenj in opazovanj, prilagajajo svoj način motiviranja, glede na dognanja. Obstaja pa manjši odstotek tistih, ki svojo motivacijo spreminjajo glede na nove izkušnje in znanja, le da osnove in izhodišča ostajajo vedno ista.

Opažanja, katere načine motiviranja uporabljajo kolegi managerji, so naslednja:

- V 50 % primerov gre za taktiziranje, v 19 % primerov se uporablja psihologija in pri 31 % se opaža uporaba intuicije (slika 4.5).

Slika 4.5 Način motiviranja, ki se opazi pri drugih managerjih: taktika, psihologija ali intuicija



Ugotovitev: Taktika prevladuje z veliko večino, sledi intuicija in psihologija v manjšem odstotku. Taktika prinaša manj tveganja, zato je odstotek prednosti razumljiv. Intuicija je precej visoko prisotna glede na dejstvo, da zahteva spretnost improvizacije. Psihologija je zastopana v manjši meri, saj je časovno zahtevna, ker se je treba poglobiti v posameznika.

Na vprašanje, kaj managerjem lajša težke trenutke in jih obdrži na poti uspeha, smo ugotovili naslednje:

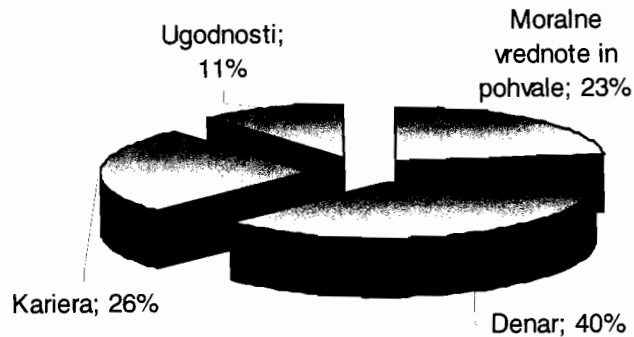
- pozitivna naravnost,
- zaupanje vase, v sodelavce, ter v znanje in sposobnosti,
- vera v vrednote in ljudi,
- koristnost in pravilnost preteklih akcij,
- zavedanje vzponov in padcev,
- vera v to kar počnejo.

Najzanimivejša je ugotovitev, da ni »težkih trenutkov«, ker je ta perspektiva stvar osebnega dojetja in naravnosti. Z določeno osebno naravnostjo gledamo na te procese z drugih dimenzij, ki ne poznajo izraza »težki trenutki«.

Na vprašanje, katera sredstva zaposlene najbolj motivirajo, smo ugotovili:

- 40 % denar,
- 26 % kariera,
- 11 % ugodnosti,
- 23 % moralne vrednote in pohvale (slika 4.6).

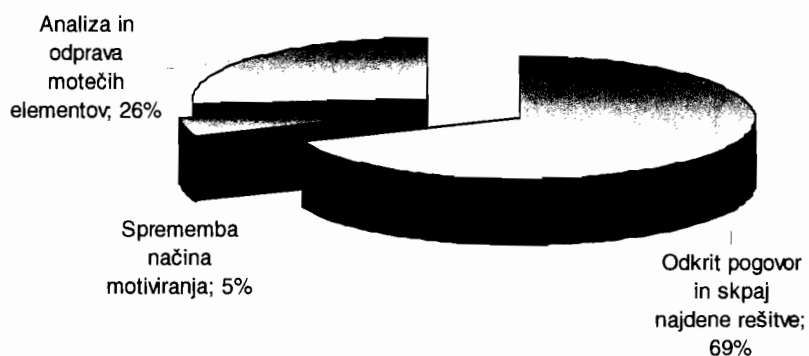
Slika 4.6 Kaj motivira ljudi: denar, kariera, ugodnosti, moralne vrednote in pohvale



Ugotovitev: Zanimivo je, da je denar še vedno največji motivator, sledi pa mu kariera. To pomeni, da ljudje iščejo spodbujevalce za svoje delo in ustvarjalnost še vedno v okolju. Šele na tretjem mestu so moralne vrednote in pohvale, ter manjši odstotek odtehtajo ugodnosti.

Pri raziskavi smo prišli do ugotovitve, da se ob težavah v največjem številu managerji odločajo za odkrit pogovor in skupaj s sodelavcem najdeta pravi način motiviranja (69 %), v manjšem številu se odločajo za analizo in na podlagi le-te odpravo motečih faktorjev (26 %) in le v 5 % se spreminja način motiviranja brez posveta in analize, kot vzgib na nezadovoljive rezultate motivacije (slika 4.7).

Slika 4.7 Ravnanje v praksi, ko nastopijo težave in izbrana taktika motivacije ne deluje



Ugotovitev: Ko izbrana taktika motivacije ne deluje se v visokem odstotku managerji odločajo za odkrit pogovor in iskanje rešitev s skupnimi močmi. V redkejših primerih se odločajo za analizo stanja in odpravo motečih elementov. Zelo redko pa se

odločajo za spremembo načina motiviranja, brez analize in pogovora, kot takojšnje ukrepanje na nastale težave.

Na vprašanje, kaj loči uspešne managerje od odličnih managerjev, smo dobili naslednje odgovore:

- nič,
- intuicija,
- moralne vrednote,
- znanje in drznost,
- možnosti, ki jih v danem trenutku ponuja okolje,
- integriteta.

Ugotovitev: Mnenja o ločevanju uspešnih in odličnih managerjev so različna, poudarek je vendarle na moralnih vrednotah, znanju, drznosti in integriteti.

Z izbranimi pregovori in trditvami mojstrov motivacije in zelo uspešnih ljudi se redki popolnoma strinjajo. Raziskava je dala naslednje rezultate:

- Strinja se 58 % vprašanih. Ti veljajo za optimistično naravnane osebe in so zelo uspešni pri svojem delu, vizionarji, intuitivni, opirajo se na znanje, so energični in veseli, ne preveč obremenjeni, saj v delu uživajo.

Ugotovitev: Pozitivna naravnost in intuitivnost sta v tesni povezavi, kar kaže, da loči uspešne od odličnih njihova naravnost, ki izvira iz njihovega karakterja, načel, vrednot in manj iz znanja. Optimizem jim daje pravo mero moči in drznosti, da segajo najvišje. Prav tako imajo zelo dobro mnenje o soljudeh.

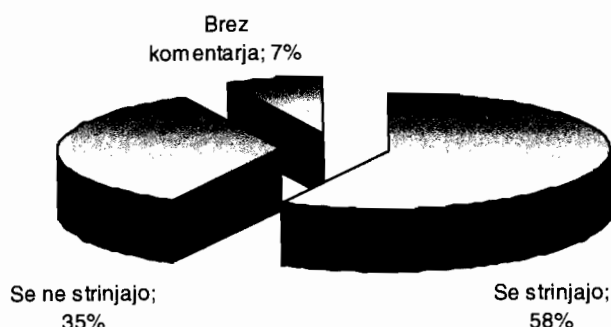
- V 35 % primerov se ne strinjajo. Ti managerji ne premorejo dovolj optimizma, delovno okolje doživljajo kot krut boj za obstoj in o ljudeh nimajo najboljšega mnenja.

Ugotovitev: Skozi prizmo nezaupanja in negativne naravnosti so trditve nerazumljive in nelogične.

- V 7 % niso želeli komentirati trditve iz vprašalnika (slika 4.8).

Ugotovitev: Zaradi dopuščanja možnosti ne komentiranja trditve, je manjši procent vprašanih pri tem vztrajal, saj so trditve dokaj filozofske in je za njihovo razumevanje potreben čas, ki ga sodobnemu managerju vedno primanjkuje.

Slika 4.8 Rezultati strinjanja s trditvami, ki jih zajema vprašalnik – pregovori in modrosti



Vedno bolj so iskani odlični managerji in vodje (Hansen in Batten 1998, 77), ki razumejo, da sta osebna in organizacijska *odličnost namenjena ljudem*, vendar si je treba dovoliti preseči stereotype in dovoliti preseči sebe in postati najboljši.

Prav tako ne smemo pozabiti, da je odličnost celostna vrлина človeka, se pravi, da zraven spada tudi telesna pripravljenost, duševna pripravljenost in duhovna pripravljenost (Hansen in Batten 1998, 104–105).

Kadar delamo po svojih najboljših močeh, okušamo odličnost (Hansen in Batten 1998, 68).

Odlične managerje odlikuje tudi dopuščanje zmožnosti intuitivnega odločanja. In kot poudarja Uršič (1994, 16), je okolje danes ekstremno nezanesljivo in zahteva hitro zmožnost spreminjanja sanj in idej v poslovne rezultate.

Intuicija se kaže v izraziti sposobnosti logičnega in racionalnega odločanja. Pri intuiciji je poudarek predvsem na zmožnosti logičnega mišljenja, ki je na videz skrito v naših mislih. Raziskave so pokazale, da managerji, ki se zavestno usposablajo za izrabo prednosti, ki jih omogoča intuicija, težijo k določenim odločitvam, kot so:

- ko iščejo, najdejo nove možnosti o poslovni situaciji,
- pridih vizionarstva v smislu, kaj lahko pričakujemo v prihodnosti in kako aktivirati speče potenciale,
- generiranje novih idej in brez večjih konfliktov zagotavljanje realizacije novih rešitev za »stare« probleme (Uršič 1994, 16)

5 SKLEP

Raziskave so pokazale, da je definicija uspeha preprost postopek, ki zajema naravno zaporedje dosledno uporabljenih dokazov osnov življenja. Med temelje uspeha štejemo moč sanj in ciljev, pomembnost osebnega razvoja in samoodkritja, pomoč drugim ter uporaba lastnih sil. Formula uspeha, pa bi lahko zatrdili, da je dnevno umeščanje popravkov v vse, kar smo zgoraj naštel.

Opredelitev MNG na naslednje štiri veščine: načrtovanje, organiziranje, nadzor in motiviranje.

Biti odličen manager pomeni obvladati umetnost motivacije. Da pa se nam razkrijejo veščine dobrega motivatorja, moramo poleg strokovnega znanja intenzivno razvijati veščine in znanja s področja psihologije ter intuitivnega delovanja.

Uspešni managerji dosegajo zastavljene cilje, dokončajo začeto delo, vse česar se lotijo jim uspe in uresničujejo svoje sanje. V praksi najdemo zelo uspešne managerje, ki pa si včasih izbirajo zelo krute načine, za doseganje zastavljenega. Tudi generali, ki zmagujejo v bitkah za vsako ceno, so uspešni, vendar je cena za uspeh nemalokrat previsoka.

Uspešni managerji so naravnani na cilje in uspeh, ljudje so pri tem le orodje oz. sredstvo za doseganje ciljev.

Odlične managerje bi lahko označili za »iskalce luči«, saj tudi v najtemnejši izkušnji najdejo pot do luči. Usmerjeni so na dobro počutje in zadovoljne ljudi, s pomočjo katerih gredo proti ciljem. Vsem, ki se jim pridružijo na poti, želijo dvigniti kvaliteto življenja, cilj na poti, pa naj bi bil le rezultat ob tem.

Odlični presegajo svoje cilje, presegajo svoja pričakovanja in pričakovanja drugih, tako vedno znova pozitivno presenečajo. V vsem kar počnejo so dosledni in vzorni. Poraze in zavrnitve sprejemajo kot pozitivne izkušnje, ki jih imajo za nujne, saj so jim omogočili še boljša spoznanja in bogastvo za osebnostno zakladnico.

Odlični managerji trpijo z namenom in ne izgubijo poguma tudi ob najtežjih preizkušnjah. Vedno si postavljajo nove izzive, se razvijajo ter spoznavajo svoje meje. Odlikujejo se s superlativi. So pozitivni in večni optimisti.

Zelo pomembno je, da znamo v MNG vzdrževati *dobre odnose*, ki se ves čas razvijajo in rastejo skupaj z nami. Pomembno je, da ti odnosi temeljijo na *pozitivni naravnosti* in *energiji*, *spoštovanju* in *zaupanju*.

Prav je tudi, da ostane med ljudmi razdalja, ki jo bomo poimenovali *zdrava distanca*, ki nam omogoča ohraniti *individualnost* in *originalnost*.

Vedno je treba ohranjati *meje*, ki se jih nikakor ne sme prekoračiti, še posebej, kadar se nahajamo v konfliktnih situacijah.

Najbolj izrazito se pokaže, kakšna je resnična kvaliteta odnosov, ko pride do konfliktnih situacij ali razhajanj v interesih in prepričanjih. Na primer, ko se je treba odločati za smer, ko je treba združiti vse moči, čeprav se ne strinjamo s sodelujočimi.

Empatija je ključnega pomena, saj nam omogoča, da kljub nestrinjanju oziroma razhajanju v interesih združimo vse sile in moči za določen cilj. Prav tako ne smemo spregledati moči *sinergije*. Ta nas uči, da moramo ceniti in spoštovati različnost in z združitvijo obeh dosežati boljše rezultate. Sinergija pomeni, da je rezultat večji, kot bi bila vsota posamičnih moči, kar lahko matematično ponazorimo: $1+1=5$.

Znano je, da lahko spreminjamo, le tisto nad čemer imamo *nadzor*. Ključ za medsebojno *sinergijo*, je notranja *sinergija*, ki nam daje gotovost za spopadanje s tveganji. Od tod izvira miselnost, da je vsega v *izobilju*. Narava v osnovi teži k obnavljanju in cikličnem ponavljanju kompleksnih sistemov. Torej vsega je v izobilju, ker narava ne pozna izničenja, vse se le spreminja iz ene oblike v drugo. Tako s pravim pristopom in pogledom na življenje ugotovimo, da je bojazen o omejitvah odveč, ker če pravočasno usmerimo fokus in naravnamo koordinate naših vizij in pogledov v bodočnost, je vsega, kar potrebujemo, za uresničitev zastavljenih ciljev, vedno v izobilju. Med potjo pogosto celo ugotovimo, da je vsega več kot smo si sprva lahko predstavljali.

Ob tem želimo omeniti tudi *čas* kot tak, obstajajo dokazi iz fizike, da je zelo relativen in ne »teče« povsod enako. Sekunda na zemlji in nekje v vesolju (pod določenimi pogoji), nimata enake dolžine. Zanimivo je tudi razmišljanje o času, kje je naša sedanost, saj marsikatera zvezda, ki jo vidimo na nebu ne obstaja več. Mi vidimo le eksplozijo in njeno posledico (svetlobo), ki potuje z razliko v času. Dejansko se je to kar vidimo danes zgodilo pred časom in v tej, vidni, obliki ne obstaja več, v nekaterih primerih že milijone zemeljskih let ne. Torej obstaja zanimivo vprašanje, kje smo oziroma v katerem času je naša sedanost, v primerjavi z zvezdo, ki jo vidimo, pa čeprav to kar vidimo, ne obstaja več v tej obliki. Torej imamo dokaz, da nam je po več milijonih let na razpolago svetloba zvezde – telesa, ki je svojo snovno obliko spremenilo v drugo obliko (svetlobo, toploto in drugo).

Zaključujemo raziskavo z mislijo o relativnostni teoriji, ki nam dopušča možnost, da smo sami stvaritelji svojega življenja, okolja, situacij in uspehov ali eventualnih »neuspehov«. Vedno imamo možnost svobodno odločati, kako bomo reagirali na okolje in dogodke, nenazadnje smo mi tisti, ki v veliki meri povzročamo določene izide, se odločamo, iz katere štartne pozicije in zornega kota se bomo lotevali zadev ter kateri čas in zgodbo bomo izbrali zase in za svoje podjetje.

LITERATURA

- Agor, Weston H. 1989. *Intuition in organizations: leading and managing productively*. London: Sage.
- Agor, Weston H. 1994. *Intuitives Management: die richtige Entscheidung zur richtiger Zeit*. Bremen: Gabal.
- Alder, Harry. 1995. *Manager mit Intuition: entdecken Sie das potential Ihrer rechten Gehirnhälfte*. Frankfurt, New York: Campus.
- Bavec, Cene. 2005. *Urejenost podjetja – strukture. Prosojnice s predavanj 2004/2005*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Blanchard, Kenneth H., Sheldon M. Bowles, Carew Donald in Eunice Parisi-Carew. 2005. *High five*. Ljubljana: Orbis.
- Covey, Stephen R. 1996. *Daily reflections for highly effective people*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Covey, Stephen R. 1998. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Hansen, Mark V. in Joe Batten. 1998. *The master motivator*. Bled: Vernar Consulting.
- Kralj, Janko. 1992, 1995. *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kralj, Janko. 1997. Intuitivno odločanje v managementu. *Organizacija* 30 (9): 490–498.
- Rifenbary, Jay, Mike Markowski in Marjie Markowski. 2002. *No excuse*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1994. Ljubljana: DZS.
- Soujanen, Waino W. 1976. Creativity, management, and the minds of man. *Human Resource Management, Spring*, 19–27.
- Soujanen, Waino W. 1977. Addiction and the mind of man. *Thirt Annual Southeast Drug Education Conference*, May 6.
- Tavčar, Mitja I. 1995. *Obvladovanje dejavnosti managerjev*. *Organizacija* 28(8/9): 509–521.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.
- Tracy, Brian in Janez Hudovernik. 2002. *Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim*. Bled: Vernar Consulting.
- Uršič, Duško. 1994. Intuicija? Obvezno! *Biro: revija za sodobno pisarno*, 6, 16.
- van Fleet, James K. 1992. *Skrita moč osebnosti*. Ljubljana: Tangram.
- Vaughan, Frances E. 1979. *Awakening Intiution*. New York : Doubleday.
- Verbinc, France. 1989. *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

VIRI

Jelača, Simo. B. 1. *Velikani, ki so obeležili civilizacijo.*

[Http://www.prezimenik.co.yu/KNJIZEVNE_SITNICE/Velikani_koji_su_obelezili_civilizaciju_21.htm](http://www.prezimenik.co.yu/KNJIZEVNE_SITNICE/Velikani_koji_su_obelezili_civilizaciju_21.htm) (8. 8. 2007).

University of St. Andrews, Scotland. School of Mathematics and Statistics. 2003.

Norbert Wiener: 1894–1964. [Http://www-gap.dcs.st-and.ac.uk/~history/Mathematicians/Wiener_Norbert.html](http://www-gap.dcs.st-and.ac.uk/~history/Mathematicians/Wiener_Norbert.html) (8. 8. 2007)

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik

Priloga 2 Intervju

VPRAŠALNIK NAM SLUŽI KOT PRIPOMOČEK PRI RAZISKAVI DIPLOMSKE NALOGE Z NASLOVOM "MANAGEMENT IN SKRIVNOST MOTIVACIJE"

(Razmišljanja mojstrov motiviranja in razmišljanja najbolj uspešnih ljudi)

1. NAČELA IN VREDNOTE SO VODILO K POSLOVNEM USPEHU.

- a. Se strinjam, zakaj?
- b. Se ne strinjam, zakaj?
- c. Brez komentarja.

2. ZNAČAJ JE SKUPEK NAŠIH NAVAD, KI NAS VODIJO V USPEH ALI NEUSPEH.

- a. Se strinjam, zakaj?
- b. Se ne strinjam, zakaj?
- c. Brez komentarja.

3. NAŠA SEDANJOST JE POSLEDICA NAŠIH ODLOČITEV IN NE OKOLIŠČIN.

- a. Se strinjam, zakaj?
- b. Se ne strinjam, zakaj?
- c. Brez komentarja.

4. ZAKON ŽETVE JE EDINI, KI VLADA.

- a. Se strinjam, zakaj?
- b. Se ne strinjam, zakaj?
- c. Brez komentarja.

5. S SAMOZAVEDANJEM IN ODGOVORNOSTJO PREPREČIMO, DA BI DRUGI IN OKOLIŠČINE ODLOČALE O NAŠEM ŽIVLJENJU.

- a. Se strinjam, zakaj?
- b. Se ne strinjam, zakaj?
- c. Brez komentarja.

6. KO SI ZARES DOLOČIMO ŽIVLJENJSKE PRIORITETE, KAJ ŽELIMO BITI IN POČETI, POSTANE VSE MOGOČE IN DOSEGLJIVO.

- a. Se strinjam, zakaj?
- b. Se ne strinjam, zakaj?
- c. Brez komentarja.

7. DOBRO JE SOVRAŽNIK NAJBOLJŠEGA.

- a. Se strinjam, zakaj?
- b. Se ne strinjam, zakaj?
- c. Brez komentarja.

Priloga 1

8. ČE HOČEMO USPETI, MORAMO UM NARAVNATI NA PRILOŽNOSTI IN NE NA PROBLEME.

- a. Se strinjam, zakaj?
- b. Se ne strinjam, zakaj?
- c. Brez komentarja.

9. NADZOR NAD ŽIVLJENJEM DOSEŽEMO TAKOJ, KO SI DAMO OBLJUBO IN ZASTAVIMO CILJ.

- a. Se strinjam, zakaj?
- b. Se ne strinjam, zakaj?
- c. Brez komentarja.

10. KO JE ZAUPANJE VISOKO, JE KOMUNIKACIJA LAHKA, TAKOJŠNJA IN UČINKOVITA.

- a. Se strinjam, zakaj?
- b. Se ne strinjam, zakaj?
- c. Brez komentarja.

11. VSEGA JE V IZOBILJU - JE ZNAČAJSKA POTEZA ZMAGOVALCEV.

- a. Se strinjam, zakaj?
- b. Se ne strinjam, zakaj?
- c. Brez komentarja.

12. PROBLEMI SO V SISTEMIH, NE V LJUDEH.

- a. Se strinjam, zakaj?
- b. Se ne strinjam, zakaj?
- c. Brez komentarja.

13. OSEBNA PRISTNOST IN ISKRENOST SE ZAČUTI, DAJE OBČUTEK VARNOSTI ZA USTVARJALNO EMPATIJO*.

- a. Se strinjam, zakaj?
- b. Se ne strinjam, zakaj?
- c. Brez komentarja.

* EMPATIJA - ni strinjanje! Je razumevanje, sprejemanje in premagovanje različnosti za ustvarjalni napredek in razvoj.

**INTERVJU NAM SLUŽI KOT PRIPOMOČEK PRI RAZISKAVI DIPLOMSKE
NALOGE Z NASLOVOM "MANAGEMENT IN SKRIVNOST MOTIVACIJE"**

**INTERVJUJI SE OPRAVIJO OSEBNO, ZA ODGOVORE VELJA NAČELO
ANONIMNOSTI**

14. KOLIKO ČASA STE VODJA OZ. POSLOVNEŽ?

15. KOLIKO OSEB ŠTEJE VAŠ "TEAM"?

16. KAKO IZ LJUDI IZVABITE ŽELENO VNEMO IN STORILNOST?

a. na tako srečanje se pripravite. (izbira taktike) Kako?

b. se odločate sproti, ob soočenju. (karakterno določanje po tipih)Kako?

c. se odločate sproti, glede na občutek. (intuicija) Kako?

17. ALI UPORABLJATE KOLEKTIVNE ALI INDIVIDUALNE MOTIVACIJE?

18. KAKO MOTIVIRATE LJUDI ZA NOVOSTI, ALI V KRIZNIH SITUACIJAH?

19. KAKO MOTIVIRATE LJUDI ZA UTEČENE PROCESE IN ZADOLŽITVE?

20. JE VAŠ NAČIN MOTIVACIJE ISTI, ČE JE PROJEKT NA ZAČETKU, NA SREDI
ALI NA KONCU?

21. KAKO BI V PROCENTIH (%) OPREDELILI, KAKŠEN JE VAŠ OSEBNI NAČIN
MOTIVIRANJA?

a. _____ % uporabljate pripravo in izbiro taktike.

b. _____ % se odločate sproti, ob soočenju in glede na karakterno opredelitev izberete
način motivacije.

c. _____ % se odločate sproti, glede na intuicijo.

22. ALI SE VAŠ NAČIN MOTIVIRANJA SKOZI LETA SPREMINJA?

a. Da spreminja se. Kako?

b. Ne, ostaja vedno isti. Zakaj?

Priloga 2

23. KATERE NAČINE MOTIVIRANJA OPAŽATE PRI VAŠIH KOLEGIH?

- a. _____ % priprava in izbira taktike.
- b. _____ % odločanje sproti, ob soočenju in glede na karakterno opredelitev se izbere način motivacije.
- c. _____ % odločanje sproti, glede na intuicijo.

24. V KOLIKŠNI MERI TEMELJI NAČIN MOTIVIRANJA?

- a. _____ % na pridobljenem znanju iz preteklega izobraževanja.
- b. _____ % na zahtevah podjetja in njegovi viziji.
- c. _____ % na sprotnem dodatnem izobraževanju, s področja motivacije (seminarji, motivacijski treningi, ipd.).
- d. _____ % na osebnih načelih in naravnosti (samoiniciativno izobraževanje, prebiranje literature).

25. KAJ VAM LAJŠA TEŽKE TRENUTKE IN VAS OBDRŽI NA POTI USPEHA?

26. VAŠA OPAŽANJA KAJ ZAPOSLENE NAJBOLJ MOTIVIRA?

- a. denar
- b. kariera
- c. ugodnosti
- d. pohvale, moralne vrednote

27. INTUICIJA, KOT ZNANOST

- a. vaše mnenje
- b. je uporabna
- c. kaj pa časovni zamik odgovorov, ki jih daje na vprašanja
- d. kako jo vi krepite

28. KAJ STORITE, ČE UGOTOVITE, DA IZBRANA TAKTIKA NE DELUJE?

- a. Spremenite način motiviranja.
- b. Analizirate, kaj bi bil vzrok in odpravite moteče faktorje.
- c. s sodelavcem se odkrito pogovorite in skupaj najdeta pravi način motiviranja.

29. ALI IMATE UNIVERZALNO FORMULO ZA USPEŠNO MOTIVACIJO?

30. KAJ LOČI USPEŠNE MANAGERJE OD ODLIČNIH MANAGERJEV?