

# RAZVOJ NOTRANJNH POTENCIALOV IN MOTIVACIJE ZA USPEŠNO DELO

## DEJAVNIKI IN POT DO USPEHA

PROF. DR. MATEJ TUŠAK, DIPL.PSIH,  
SIRIUS AM D.O.O., UL FŠ, FF,

[WWW.MATEJTUSAK.SI](http://WWW.MATEJTUSAK.SI)

MATEJ.TUSAK@FSP.UNI-LJ.SI

2014

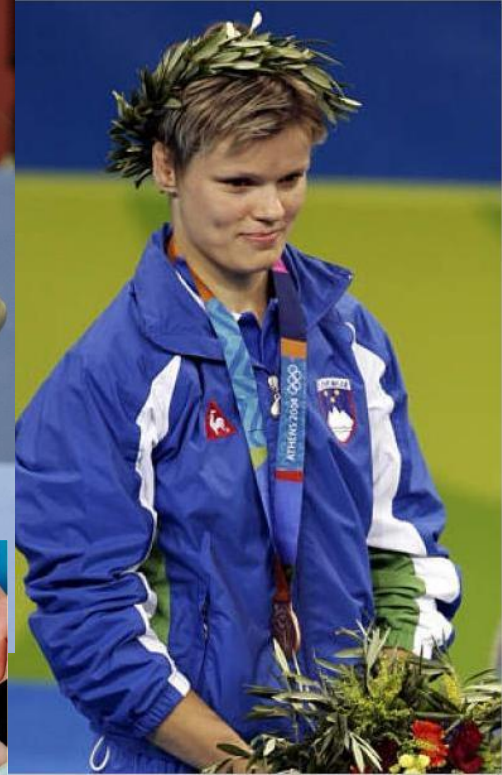
# USPEH V ŠPORTU? POKLIC IN ŠPORT

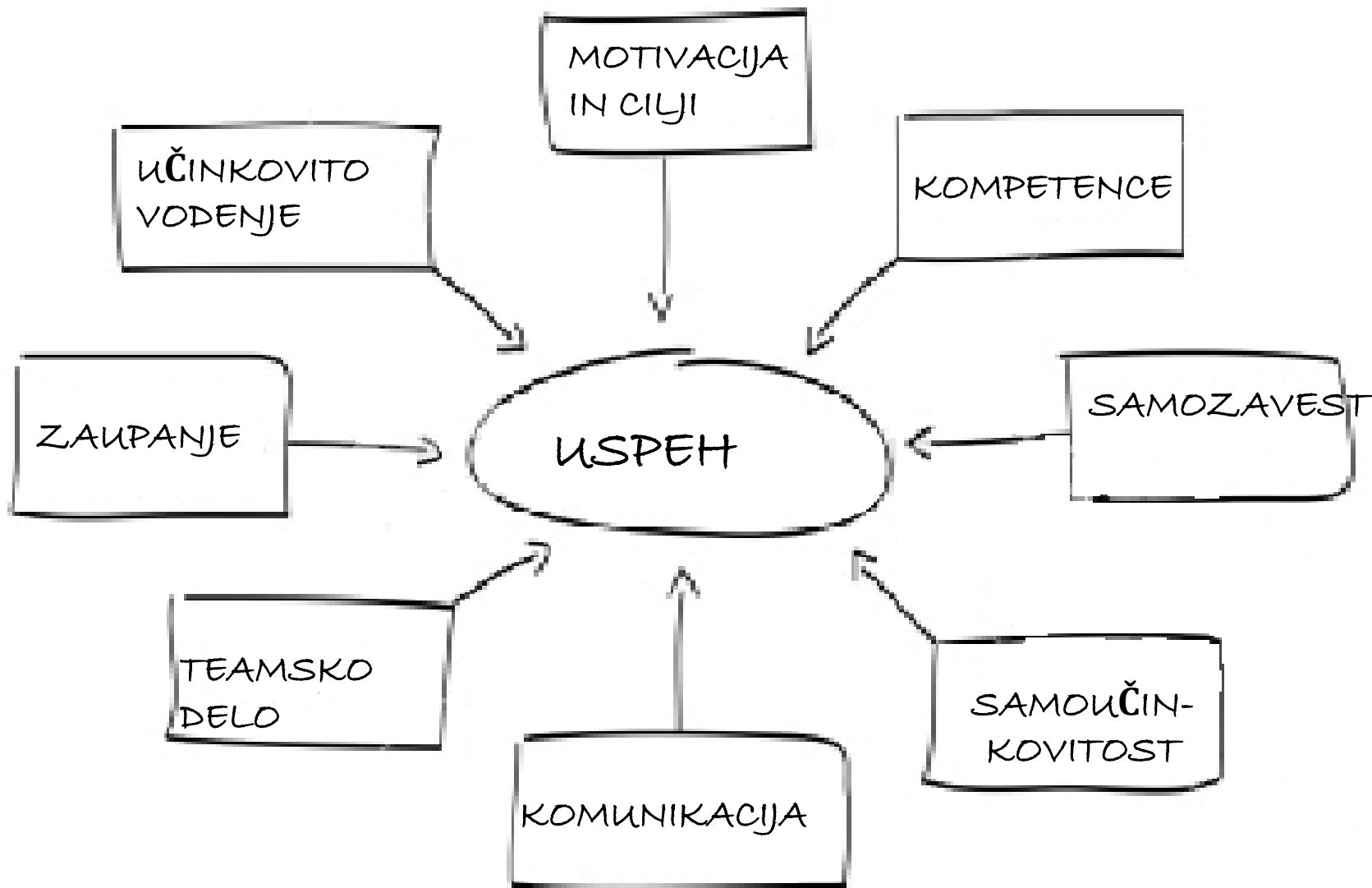
- Zgodbe uspeha
- Zgodbe razočaranja
- Učenje iz napak
- Napake kot priložnost za rast
- Športnik in iskanje poti do uspeha
- Šport kot bojišče
- Tekmovanje kot poligon za preizkušanje kvalitete





# ZGODBE USPEHA





# MOTIVACIJA, SAMOMOTIVACIJA, SAMODISCIPLINA



# MOTIVACIJA?

- Sila
- Povečana mobilizacija energije
- Vztrajnost, intenzivnost in učinkovitost vedenja
- Usmerjenost k cilju
- Spreminjanje motivacije pod vplivom posledic (ojačitev).
- Elementi motivacijske situacije so: energija, potreba, pobudniki, motivacijska dejavnost in cilj.





## CILJI

Ali zares vemo, kakšni so naši cilji?

Kaj si želimo doseči v življenju,

poklicu, poslu, podjetju ?



# DELAVNICA: ŽELJA, STRAST, MOTIV?

- VZEMI LIST
- NAPIŠI GLAVNE RAZLOGE, ZAKAJ DELAŠ TUKAJ?
- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_
- 5. \_\_\_\_\_
- 6. IPD. \_\_\_\_\_



# KAKO JE MOTIVACIJA ORIENTIRANA?

- K SEBI ALI K PODJETJU
- NOTRANJA ALI ZUNANJA MOTIVACIJA
- PROGRESIVNE ALI HOMEOSTATIČNE

# DELAVNICA: POIŠČIMO RAZLOGE IN DEJAVNIKE USPEHA ALI TEŽAV

- VZEMI LIST PAPIRJA
- NAPIŠI GLAVNE RAZLOGE, ZAKAJ NEKATERIH POMEMBNIH CILJEV V SLUŽBI NISTE USPELI REALIZIRATI V PRETEKLOSTI?
- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_
- 5. \_\_\_\_\_



# LOKUS NADZORA

- Se nanaša na individualno percepcijo, kje ležijo vzroki uspeha ali neuspeha v življenju
- Lokus kontrola je prepričanje, da so posledice v življenju rezultati naših aktivnosti (notranji) ali zunanjih razlogov (eksterni)
- Ali verjamete, da vi nadzirate vaše življenje ali pa usoda, bog ali pomembni drugi? Ali ste sami odgovorni za vaše rezultate ali drugi?

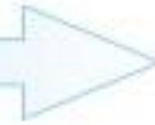


External  
Locus of Control



Outcomes outside your control – determined by "fate" and independent of your hard work or decisions

Internal  
Locus of Control



Outcomes within your control – determined by your hard work, attributes or decisions

Na splošno so ljudje z notranjim lokusom kontrole:

- Močno notranje motivirani
- Poudarjajo težnjo k dosežkom
- Trdo delajo, da bi razvijali svoje znanje in sposobnosti
- Poskušajo razumeti, zakaj so se stvari dogodile, kot so se in iščejo spremembe na boljše
- Iščejo informacije, ki bodo pomagale do uspešnih rešitev v bodoče
- Imajo bolj odprte sodelovalne stile vodenja



WHAT MATTERS MOST  
IS HOW YOU SEE YOURSELF.



**VODJA KOT  
OSEBNOST  
KDO SEM?**

**KAJ HOČEM BITI?**

**SAMOPODOBA KOT  
FILTER**

**SEM, KAR VIDIM IN  
VIDIM, KAR HOČEM  
BITI.**

**ZMAGOVALEC IN  
PORAŽENEC ●  
SAMOZAVEST**

# MOTIVACIJA = SAMOZAVEST x CILJ



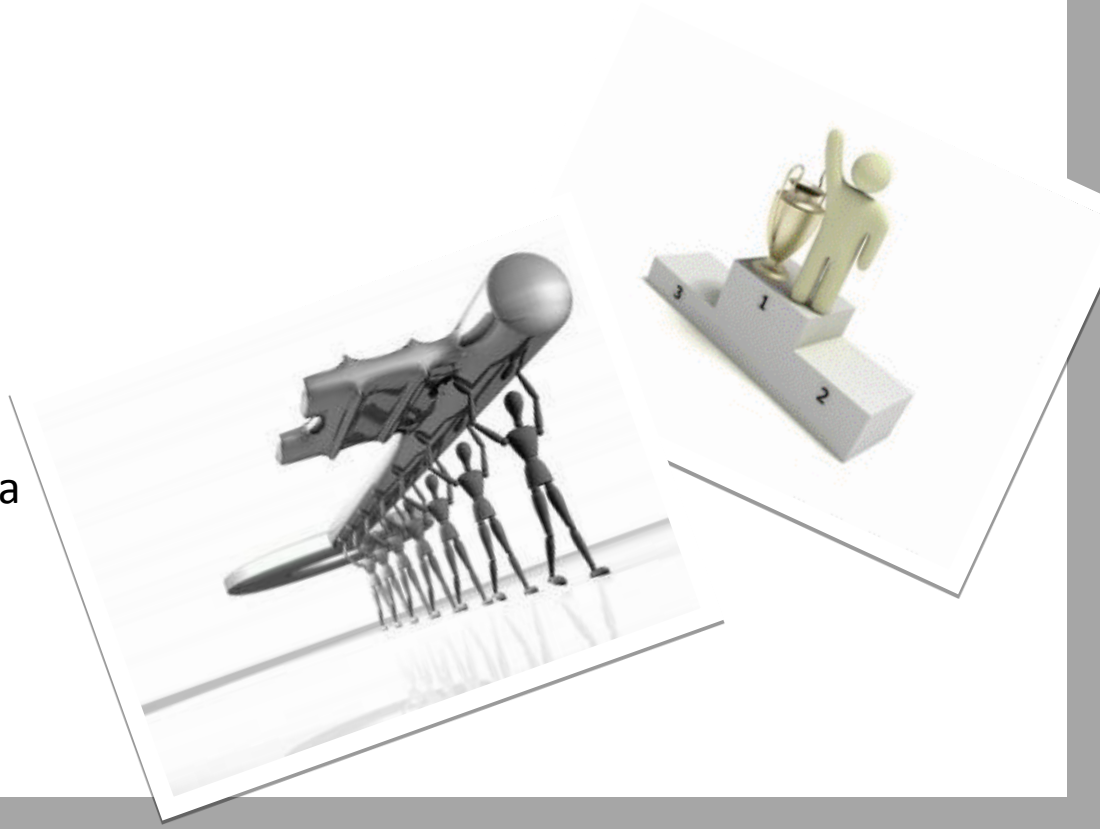
Vzgoja motivacije  
Vzgoja samomotivacije  
Vzgoja vztrajnosti  
Sposobnost odlaganja ugodja  
Postavljanje ciljev



Najraje delam  
tisto, v čemer  
sem dober



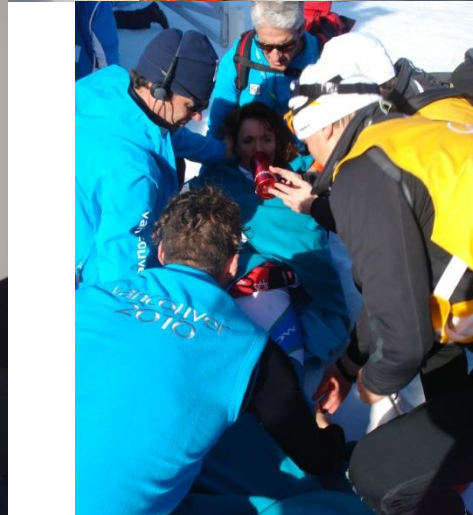
Napredek in  
doseganje zmag



# SAMOZAVEST – VSE JE MOGOČE



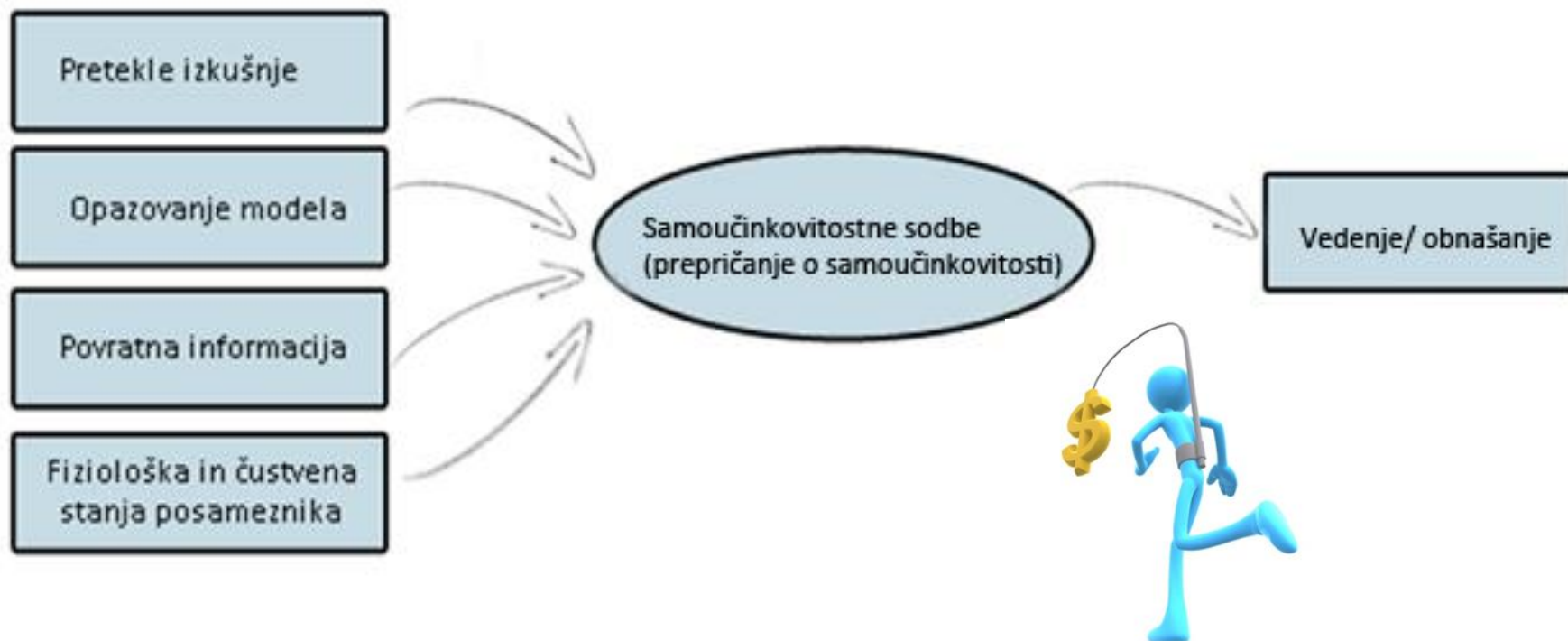






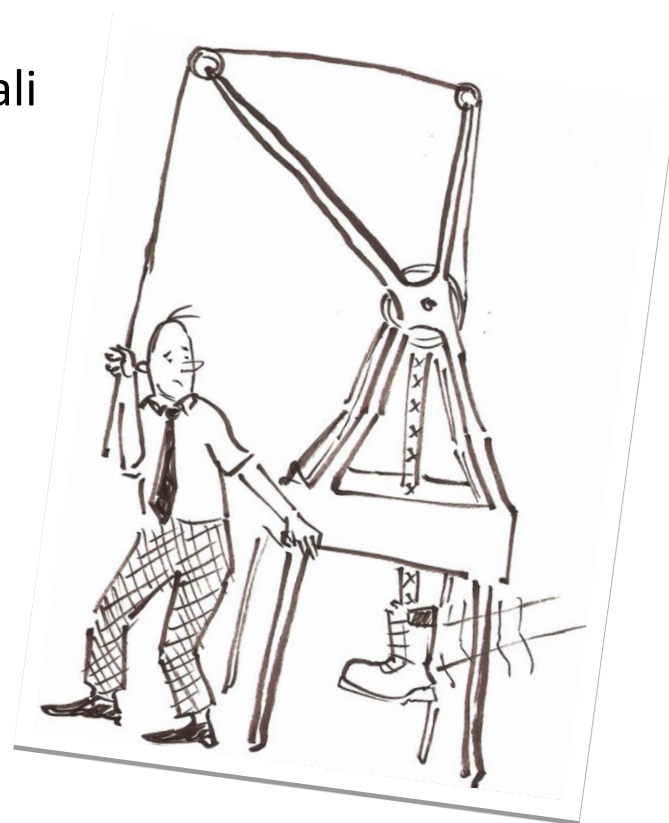
# SAMOUČINKOVITOST-SAMOZAVEST

- prepričanje posameznika, da je sposoben opraviti neko aktivnost ali vedenje
- posameznikova ocena kaj lahko naredi s svojimi sposobnostmi
- radi delamo tisto, v čemer smo dobri
- V dejavnosti v kateri smo dobri smo pripravljeni tudi dlje časa vztrajati



# SAMOMOTIVACIJA

- Samodisciplina
- sposobnost posameznikove samokontrole motivacije
- Zmožnost samostojnega pripravljanja in motiviranja, brez zunanje spodbude, nadzora ali priganjanja.
- Uspešni ljudje imajo visoko samomotivacijo
- Zmožnost odlaganja potreb



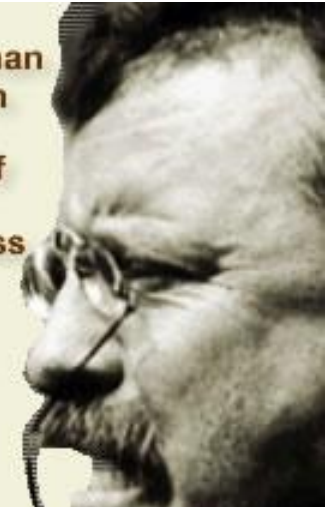
# SAMODISCIPLINA



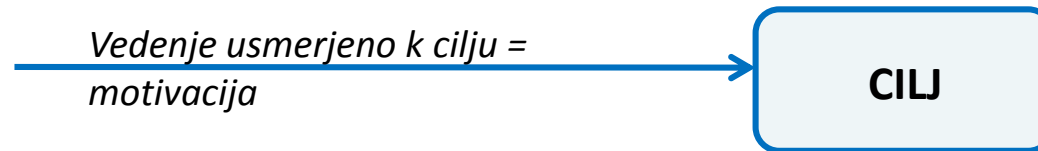
"The one quality which sets one man apart from another—the key which lifts one to every aspiration while others are caught up in the mire of mediocrity—is not talent, formal education, nor intellectual brightness—it is self-discipline.

With self-discipline, all things are possible. Without it, even the simplest goal can seem like the impossible dream."

Theodore Roosevelt



# TEHNIKE MOTIVIRANJA: POSTAVLJANJE CILJEV



- Omogoča sistematično odločanje o tem, kaj želimo doseči
- Lažji fokus in koncentracija
- postavljanje dolgoročnih ciljev omogoča dolgotrajno vizijo ter krepi motivacijo
- Testiranje napredka
- Večina mladih ne ve, kaj hoče in kakšni so njihovi cilji



# IZBERIMO IN POSTAVIMO OKVIR LASTNIH CILJEV ZA KARIERO, GLAVNI IN VMESNI CILJI

- Glavni cilj kariere
- Vmesni oz. podcilji
- Strategija za doseganje cilja
- Časovni okviri



## DOLGOROČNI CILJ


KRATKOROČNI CILJI

KRATKOROČNI CILJI

KRATKOROČNI CILJI

KRATKOROČNI CILJI

KRATKOROČNI CILJI



Pogost problem je v tem, da postavimo le končni cilj, ob tem pa pozabimo operacionalizirati strategijo doseganja le-teh oziroma ne postavijo procesnih ciljev, ki so najpomembnejši za dosego dolgoročnega cilja.

## POSTAVLJANJE CILJEV

S

SPECIFIČNI

M

MERLJIVI

A

DOSEGLJIVI

*(attainable)*

R

USTREZNI

*(relevant)*

T

ČASOVNO DOLOČENI

*(time-bound)*

E

EVALVIRANI

R

ZAPISANI

*(recorded)*

FEEDBACK  
MOTIVACIJA  
SAMOZAVEST  
SAMOKONTROLA

# ČE KRATKOROČNEGA CILJA NE DOSEŽEMO...

Neuspeha si ne razlagajte negativno, vzemite ga kot izziv, kaj je potrebno storiti in spremeniti v smeri lastnega izboljšanja.

Možne razlage:

- se nismo dovolj potrudili → Si postavimo kazen, kakšno neprijetno opravilo, povezano z delom
- naša tehnika ni bila učinkovita → Spremenimo tehniko doseganja ciljev.
- smo si postavili nerealen cilj → Še enkrat postavimo boljši in bolj realen cilj



# NAPAKE PRI POSTAVLJANJU CILJEV

Previsoki  
cilji

Preveč  
ciljev

Premalo  
specifični

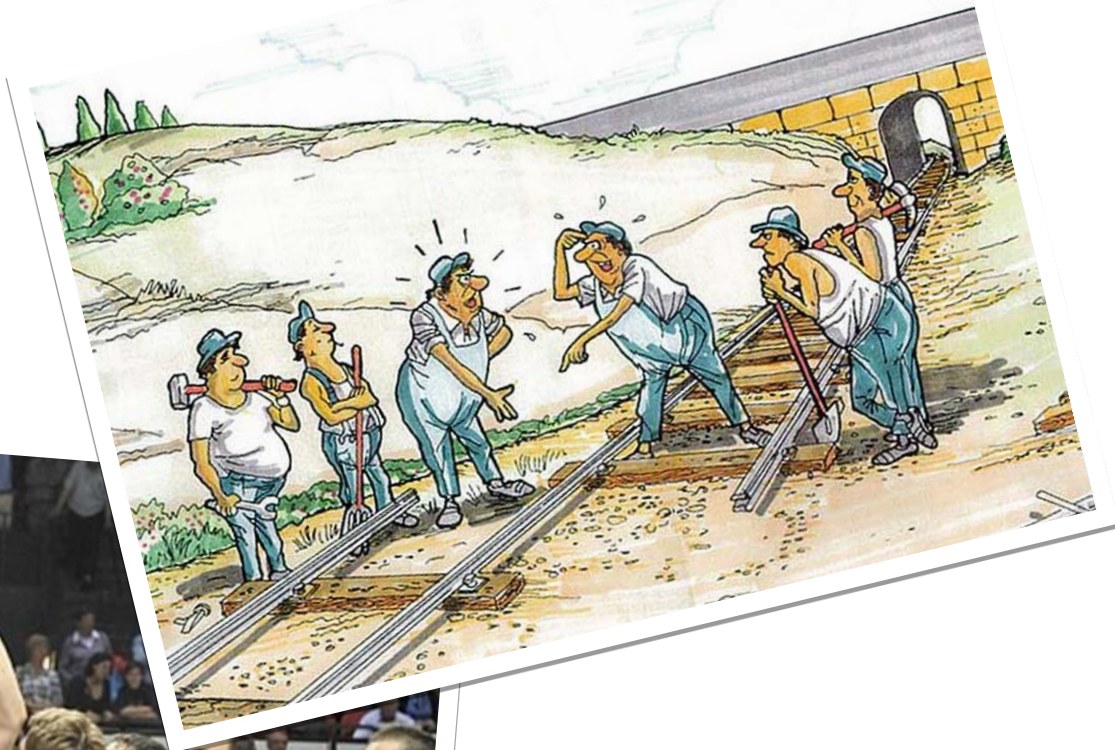
Nezapisani

Nerealni

## 7. PRAVIL NA POTI DO USPEHA PREKO MOTIVACIJE

1. Zastavi si glavni, dolgoročni cilj in kratkoročne cilje, ki te bodo postopoma vodili do uresničitve dolgoročnega cilja. Kratkoročne cilje sprati preverjaj ali te vodijo do želenega cilja. Po potrebi korigiraj kratkoročne cilje.
2. Vedno dokončaj začeto. Dokler ne končaš, ne odpiraj drugih novih ciljev.
3. Poišči prijatelje s podobnimi interesi. Podpora in nasveti vrstnikov so vedno dobrodošli. Tudi zdrava meja tekmovalnosti ne škodi.
4. Nauči se samodiscipline in se močno trudi. Ne bodi polovičarski.
5. Usklajuj talent in trdo delo s svojimi interesi.
6. Širi svoje sposobnosti in znanja. Več ko boš znal, bolj samozavestno in sposobno se boš počutil, kar te bo dodatno motiviralo.
7. Tvegaj. Ne pozabi da so tudi spodrsaljaji in porazi del motivacije. Tudi na izkušnjah poraza ali napak boš še dodatno raste. Nikomur še ni uspelo, ne da bi mu vmes kdaj spodletelo.

# TEAMSKO DELO



# DELAVNICA: SKUPINE

**MI – Kolektor**

---

---

---

---

---

---

**Podjetje X**

---

---

---

---

---

---

## **ANALIZIRANJE SEBE IN DRUGIH:**

- **ALI JIH RESNIČNO POZNAMEO?**
- **KAKO JIH OCENJUJEMO? POZITIVNO, NEGATIVNO, SUBJEKTIVNO ALI OBJEKTIVNO, BOLJŠE ALI SLABŠE OD NAS?**
- **ALI DOVOLJ KOMUNICIRAMO Z NJIMI?**
- **ALI JE TA PERCEPIJA POSLEDICA LASTNIH IZKUŠENJ ALI INFORMACIJ OD DRUGIH?**



# SKUPINSKI PROCESI – TEAM

identifikacija, konformiranje, ustvarjalnost,  
Inovativnost, polarizacija

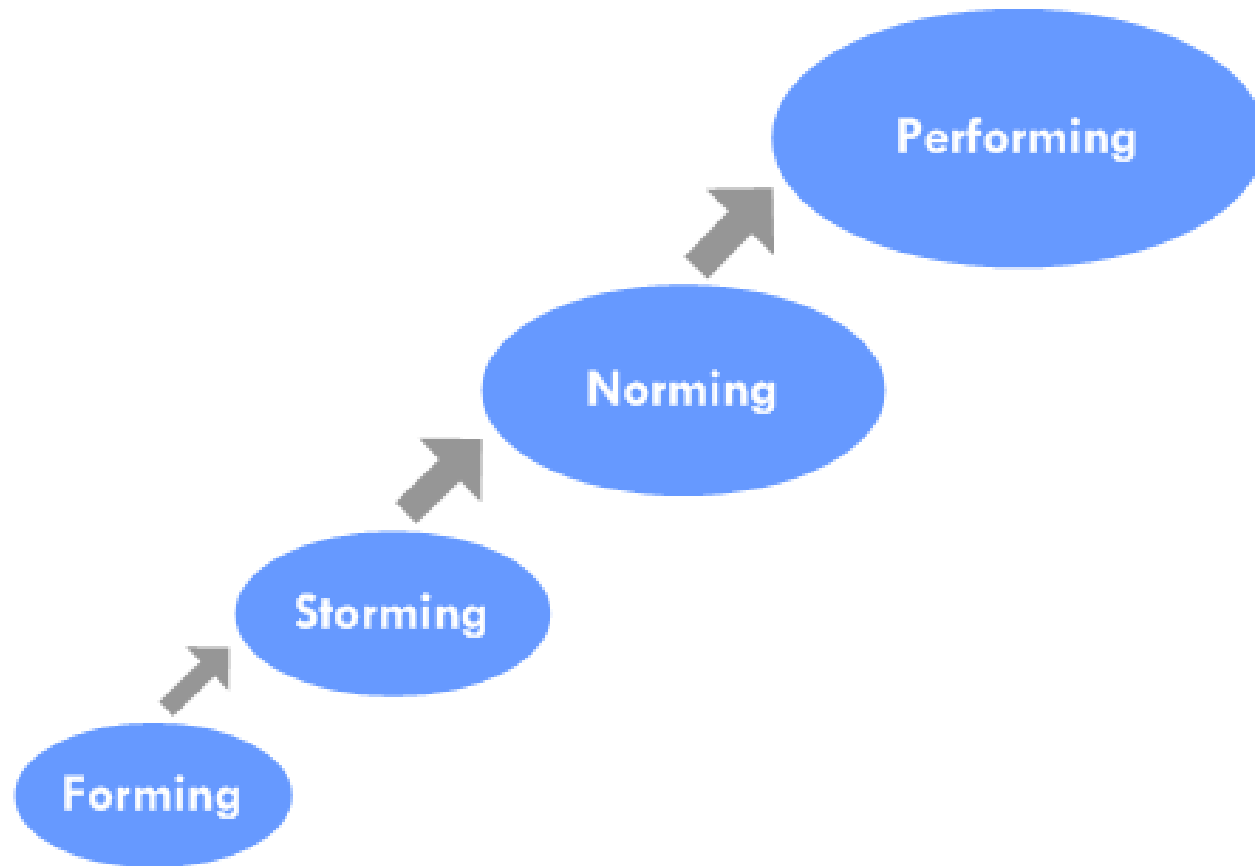
Razvoj skupine: 

Forming, storming, norming, performing

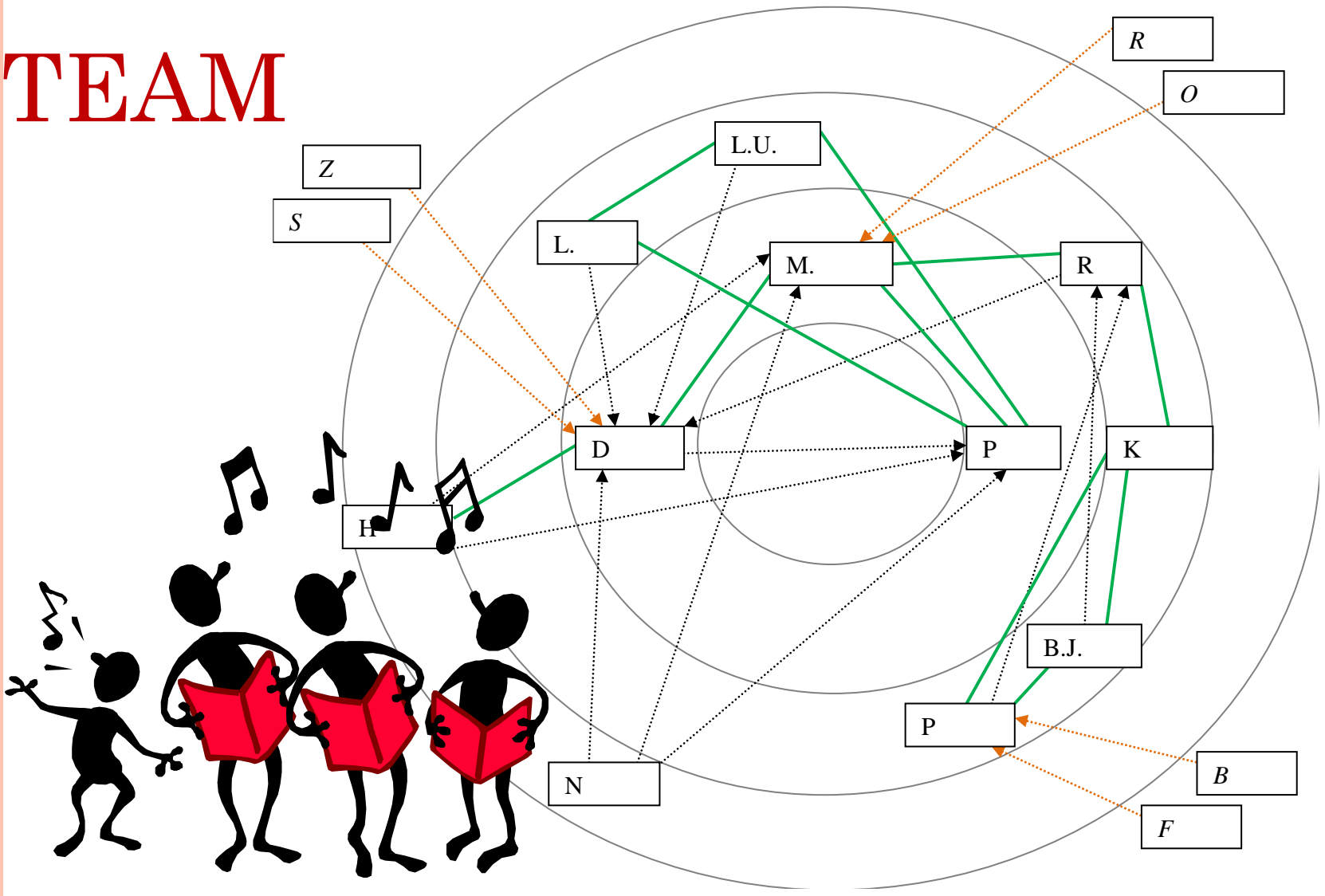
# TEAM



# RAZVOJ SKUPINE












# TEAM



# VLOGE V TEAMU

Vsak učinkovit team  
zahteva različne oz. vse  
vloge

	Team Role	Strengths	Allowable Weaknesses
Action Oriented Roles	<b>Shaper \ Architect</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Challenging, dynamic, thrives on pressure</li> <li>The drive and courage to overcome obstacles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prone to provocation</li> <li>Offends people's feelings</li> </ul>
	<b>Implementer</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disciplined, reliable, conservative and efficient</li> <li>Turns ideas into practical actions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Somewhat inflexible</li> <li>Slow to respond to new possibilities</li> </ul>
	<b>Completer \ Finisher</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Painstaking, conscientious, anxious</li> <li>Search out errors and omissions</li> <li>Deliver on time</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclined to worry unduly</li> <li>Reluctant to delegate</li> </ul>
People Oriented Roles	<b>Co-ordinator</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mature, confident, a good chairperson</li> <li>Clarifies goals, promotes decision-making, delegates well</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Can often be seen as manipulative</li> <li>Offloads personal work</li> </ul>
	<b>Team worker</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Co-operative, mild, perceptive and diplomatic</li> <li>Listens, builds, averts friction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indecisive in crunch situations</li> </ul>
	<b>Resource investigator</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extrovert, enthusiastic, communicative</li> <li>Explores opportunities</li> <li>Develops contacts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Over optimistic</li> <li>Loses interest once initial enthusiasm passed</li> </ul>
Cerebral Roles	<b>Plant</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creative, imaginative, unorthodox</li> <li>Solves difficult problems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ignore chance</li> <li>Too pre-occupied to communicate effectively</li> </ul>
	<b>Monitor \ Evaluator</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategic, discerning, clear-headed</li> <li>Sees all options</li> <li>Judges accurately</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lacks drive and ability to inspire others</li> </ul>
	<b>Specialist</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Single-minded, self-starting, dedicated</li> <li>Provides Knowledge and skills in rare supply</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contributes only on a narrow front</li> <li>Dwells on technicalities</li> </ul>

# KOMUNIKACIJA SESTOJI IZ:



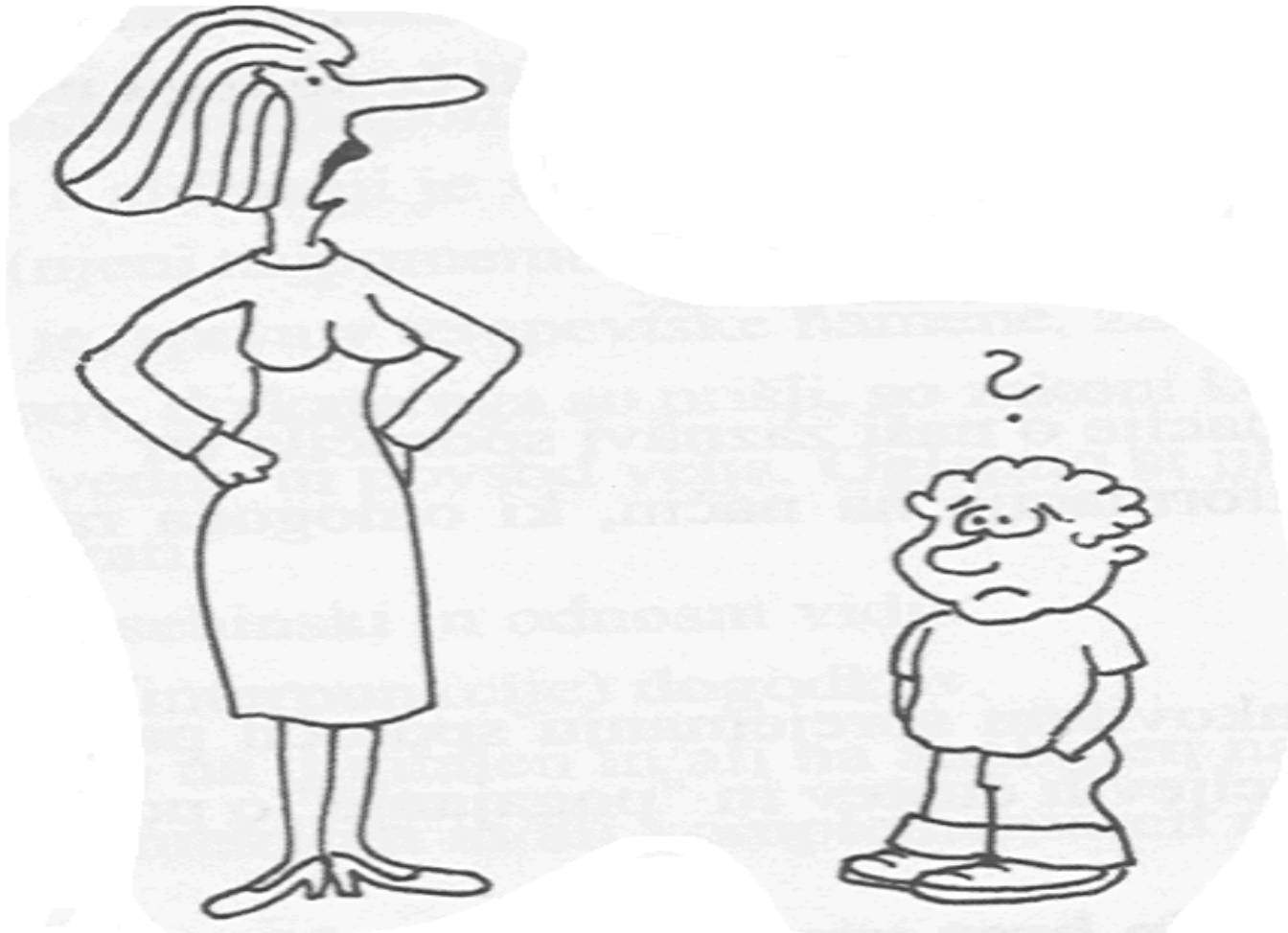
content: what  
7%

way: how  
body language - 55%  
voice - 38%





# KOMUNIKACIJA – SPRETNOSTI POSLUŠANJA IN SPOROČANJA



***Da ti bo jasno, pamž nesramni, kaznujem  
te samo zato, ker te imam neskončno rada!!***

# KOMPLEKSNOST KOMUNIKACIJE

Potreba po sporočanju, komuniciranju + želja slišati

čustva →

vloga →

stališča →

izkušnje →

znanja →

spособnosti →

okolje →



→ sporoči

←

reagira

VERBALNO

(besede)

NEVERB.

(kanali NVK)



← čustva

← vloga

← stališča

←

← ...



# UČINKOVITO KOMUNICIRANJE

Ljudje, ki učinkovito komunicirajo, so;

- 📖 **previdni pri oddajanju oziroma izbiranju besed, dvostranski** (upoštevajo tudi drugo mnenje),
- 📖 **pošteni, iskreni** (povedo, kar mislijo),
- 📖 **pozorni poslušalci** (sogovorniku namenijo veliko pozornosti) ter
- 📖 **neformalni** (sproščeni in naravni pri pogovoru).



# VPRAŠANJA ZA NAS

- Kakšen je cilj moje komunikacije?
- Kaj hočem povedati?
- Kaj sem povedal, kakšno je moje sporočilo?
- Ali so me razumeli?
- Ali so me morda kako drugače razumeli?
- Kakšen odnos do njih sem pokazal  
(spoštovanje, podcenjevanje, zaupanje..)
- Ali sem dosegel cilj ali so morda prisotni "side effects"?
- Ali bi to lahko povedal na kak drugačen, boljši način? Se morda koga prizadel?



# ZNAČILNOSTI VODJE



# ČUSTVENA INTELIGENTNOST





**DO WE WANT THIS?**



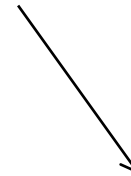
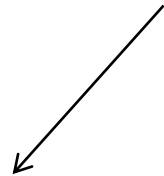
# ALI SE ZNAMO SPORAZUMEVATI







# SOOČANJE S FRUSTRACIJO



## UČINKOVITI, DOBRI NAČINI

- Usmerjeni proti problemu
- Usmerjeni na reševanje samega problema
- Odpravljanje vzrokov problema
- Logična analiza problema
- Pozitivna ocena problema
- Iskanje podpore
- Aktivno reševanje problema (vedenjsko in mentalno)

## SLABI, NEUČINKOVITI NAČINI

- Usmerjeni stran od problema
- Usmerjeni v izogibanje od problema
- Miselno izogibanje
- Sprejetje problema in vdaja
- Iskanje alternativnih možnosti
- Emocionalno izlivanje



# OSNOVNE STRATEGIJE REŠEVANJA KONFLIKTOV

Pri strategiji reševanja konfliktov moramo poznati dve dimenziji: (1) *odnos do drugih* in (2) *realizacija cilja* → različne strategije reševanja konfliktov:

- **zglajevanje** (odnos do drugih je pomembnejši kot realizacija cilja; uporabimo, ko so nam sodelavci bolj pomembni kot to, da dosežemo cilj)
- **konfrontacija** (visoko pomemben tako odnos do drugih kot realizacija cilja; brez drugih ne moremo doseči cilja)
- **kompromis**
- **umik** (tako odnos do drugih kot realizacija cilja sta malo oz. nepomembna; uporabimo, ko je bolje narediti nič, kot pa karkoli)
- **prevlada** (realizacija cilja pomembnejša kot čustva in želje drugih).

Zglajevanje



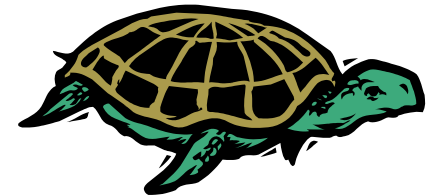
Kompromis



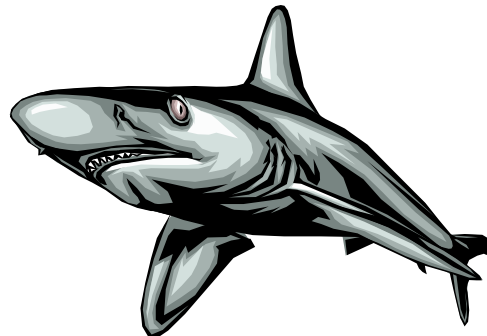
Konfrontacija



Umik



Prevlada



# NOTRANJA MOTIVACIJA, UŽIVANJE V DELU

,



# MISLI IN VEDENJE



# FORMULA USPEHA?

Vse je bolj enostavno, če lahko najprej vidiš celo sliko.  
*(Dryden, 1999)*



**USPEH = ŽELJA + ZNANJE + AKCIJA**



**HVALA ZA POZORNOST!**



**PRIJETEN DAN ŠE NAPREJ**