



# Razvoj osebnih potencialov

Osnove samomotivacije in motivacije sodelavcev  
Vključevanje osebnih in razvojnih ciljev v cilje podjetja  
Osnove situacijskega vodenja

dr. Aleksander Zadel



# Osnove samomotivacije in motivacije sodelavcev

- Zakaj se ljudje obnašamo tako kot se obnašamo?
- Kateri ukrepi nikoli ne bodo delovali?
- Kako v dveh korakih uničimo katero koli motivacijo?
- Uporaba kritičnih poslovnih situacij za vrhunsko motivacijo.



# Osebnost

- Osebnost je relativno stabilen sistem značajskih, telesnih in čustvenih značilnosti posameznika.
- Osebnostne lastnosti:
  - so zgolj potencial,
  - jih opažamo skozi vedenje,
  - ni samo po sebi pozitivnih ali negativnih osebnostnih potez.
  - Pri različnih skupinah ljudi opažamo prevladujoče poteze, ki jih ločijo med seboj.



## Zakaj izdelati osebni profil posameznika?

- Osebnostne poteze ležijo v osnovi posameznikovega vedenja.
- Na podlagi osebnostnih potez lahko z določeno verjetnostjo sklepamo kako se posameznik obnaša v določenih življenjskih okoliščinah.
- Skrajšamo “preizkusni” čas v katerem ugotavljamo kompatibilnost posameznikov za npr. timsko delo.
- So osnova kompetenčnega modela.



## Vedenje in osebnost

- Kakovost vedenja je neodvisna od temeljnih osebnostnih potez (osebnostne lastnosti so kvantitativni potencial).
- Ljudje ne glede na svoje osebnostne lastnosti, lahko razvijejo kakovostne oblike vedenja.
- Osebnostne lastnosti določajo temeljne koordinate na podlagi katerih lahko razvijemo medosebni odnos.

# Osebnostne lastnosti

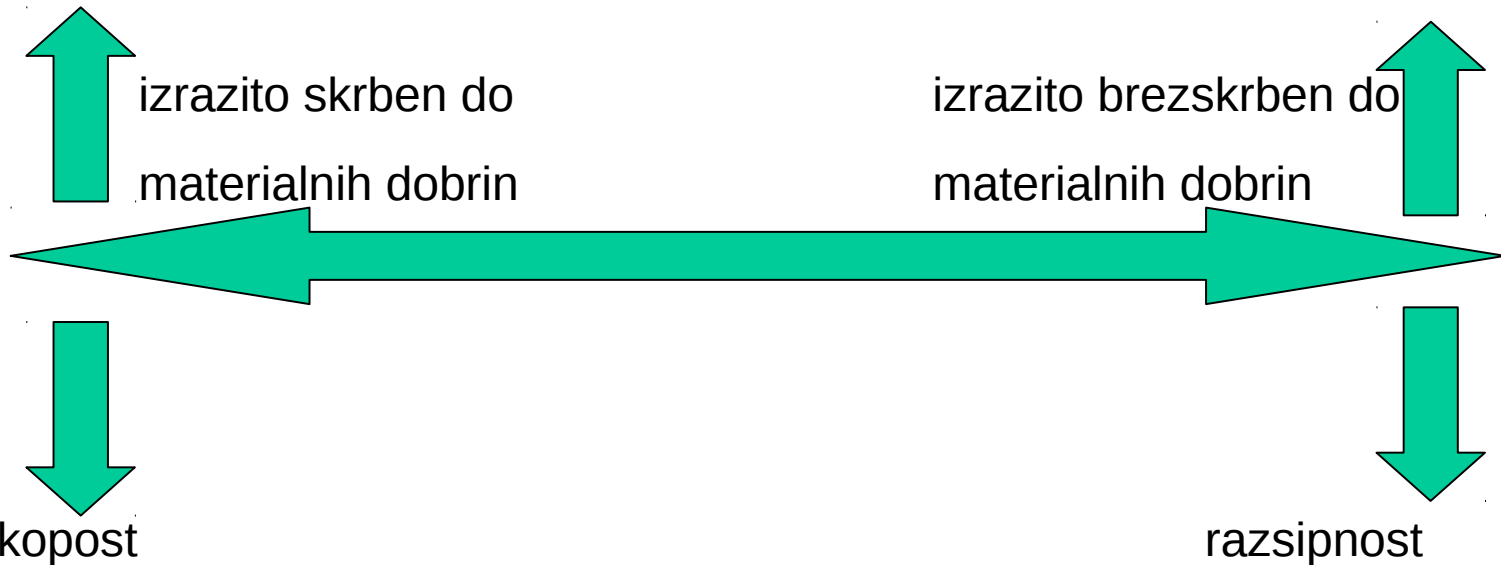
So kontinuum:

Primer: Odnos do materialnih dobrin:

Učinkovito ali socialno sprejemljivo vedenje

gospodarnost

radodarnost



Neučinkovito ali socialno nesprejemljivo vedenje



# Zakaj se obnašamo tako kot se obnašamo

- Kaj počnemo vsi ljudje od rojstva do smrti?
- Katero je edino sredstvo – orodje, ki ga imamo ljudje za neposredno zadovoljevanje svojih potreb?



# Ključni vprašanja v življenju

V življenju obstajata dve ključni vprašanji:

1. Kaj hočem?

Kaj so moji interesi, cilji, potrebe...?

1. Kako to dobiti?

S katerim vedenjem lahko dosežem cilje, zadovoljim potrebe...?



# Potrebe

po preživ



po pripadnosti

po moči



po svobodi

zabavi





# Interes in naloga vodij je...


da zaposlene usposobi, da razumejo, kako je učinkovito delo povezano z njihovo:

- socialno varnostjo, Delavec bo razumel:
  - da je za svoje delo primerno plačan in da mu delo nudi osnovno socialno varnost,
- občutkom pripadnosti podjetju
  - da je del podjetja, da torej podjetju pripada,
- doživljanjem moči in lastne vrednosti,
  - da ima na delo in odločitve določen vpliv in da ga želi vodja videti uspešnega in kreativnega, da ga ceni in spoštuje,
- občutkom svobode pri delu,
  - da v okviru dogovorjenih pravil in doktrine, dela svobodno in ustvarjalno,
- in zadovoljstvom ter veseljem do dela.
  - da je v skupnem interesu, da dela delo, ki ga ima rad.

## Kateri ukrepi ne bodo nikoli delovali?

Samo en način je, kako lahko nekoga pripravite, da bo nekaj naredil, to je tako, da ga prepričate, da to želi narediti sam.






## Vključevanje osebnih razvojnih in poslovnih ciljev v cilje podjetja

- Detekcija osebnih razvojnih ciljev
- Usklajevanje strateških življenjskih področij
- Usklajevanje osebnega in poklicnega življenja



# Osnove situacijskega vodenja

- Razumevanje razlike med učinkovitim, neučinkovitim, navidezno učinkovitim in delno učinkovitim vedenjem.
- Pomen izbire učinkovitih vedenjskih vzorcev za skladno zadovoljevanje potreb.
- Razvoj in trening osebnega sloga vodenja.



## Vodenje - definicija

- VODENJE je vplivanje, spodbujanje in usmerjanje ljudi k želenim ciljem.
- MANAGEMENT je planiranje, organiziranje, kadrovanje in kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji.
- Vodenje je torej del managementa.



# Vodenje je proces

- Zakaj:
  - Učinki našega vedenja se multiplicirajo.
  - Pomembno je kar počnete danes s svojimi ljudmi glede na to kar boste jutri zahtevali od njih.
  - Kako lahko učinkovito motiviramo človeka s katerim smo v slabih odnosih?



## Kam gleda vodja?

- Čustveno bolj inteligentni ljudje so usmerjeni v prihodnost, v reševanje težav in ne v preteklost in iskanje krivcev.
- Popolnoma ignorira zamisel o napaki in od začetka do konca poudarja, da ga zanima le rešitev problema.
- Z opozarjanjem na pretekle napake vodja demotivira sodelavce za reševanje sedanjih izzivov.
- Vodenje pomeni vzpostavljanje in vzdrževanje kakovostnih medosebnih odnosov.





## Vizija dobrega vodje

Učinkoviti vodje prilagajajo svoj stil vodenja tako, da nudijo skupini (posamezniku) to, česar si ne more nuditi sama (sam).



## Ključni izziv vodenja

Kako voditi ljudi, kako jih motivirati za učinkovito delo, ne da bi se z njimi zapletali v konflikte?

Vodenje je proces.

Vplivi našega vedenja se akumulirajo!

(pomen oblikovanja dobrih medosebnih odnosov)



## Dober vodja bi moral

1. Razumeti, katere so ključne potrebe za zaposlene.
2. Zavedati se mora svojih lastnih potreb.
3. Poznati mora potrebe lastnikov podjetja in svojih nadrejenih – organizacijske cilje.
4. Usklajevati mora zadovoljevanje svojih potreb in potreb podrejenih z uresničevanjem organizacijskih ciljev.
5. Usposobiti mora podrejene, da vidijo, da je v njihovem interesu delati veliko in dobro.



# Vodenje

- Vodenje je oblika kompleksnega vedenja.
- Kako se učimo vodenja?
  - Preko knjig,
  - Preko izkušenj drugih,
- Kako se učimo druga kompleksna vedenja?  
(npr. Hoje, košarke, pomivanja posode...)
  - Tako, da ta vedenja treniramo.
  - Trener nam pride zelo prav.

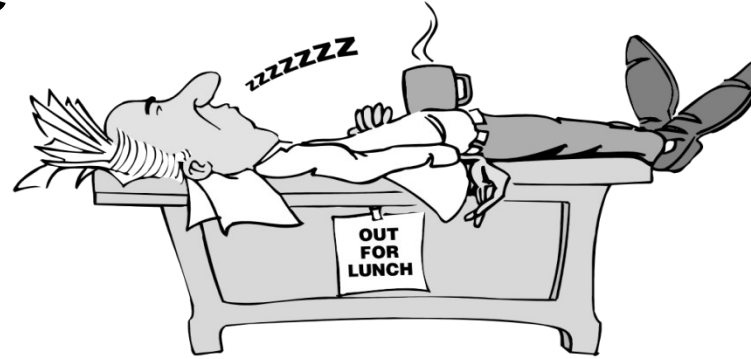


# Vedenje

- Ljudje imamo zgolj eno “orodje” s katerim lahko neposredno zadovoljujemo svoje potrebe. Katero?
- Vedenje!
- Čemu je namenjeno vedenje?
- Vedenje je namenjeno zadovoljevanju potreb.
- Učinkovito vedenje ima (v osebni smislu) za posledico dobro počutje, neučinkovito vedenje pa slabo počutje.

# Celostno vedenje

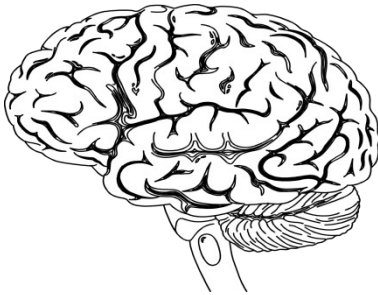
aktivnost



čustvov

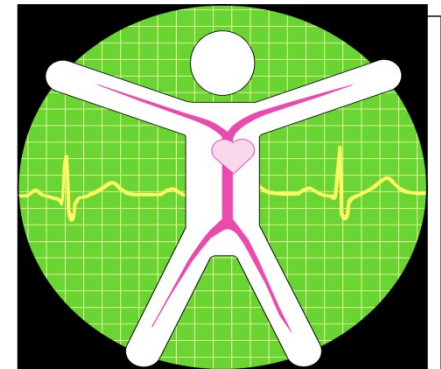


mišljenje

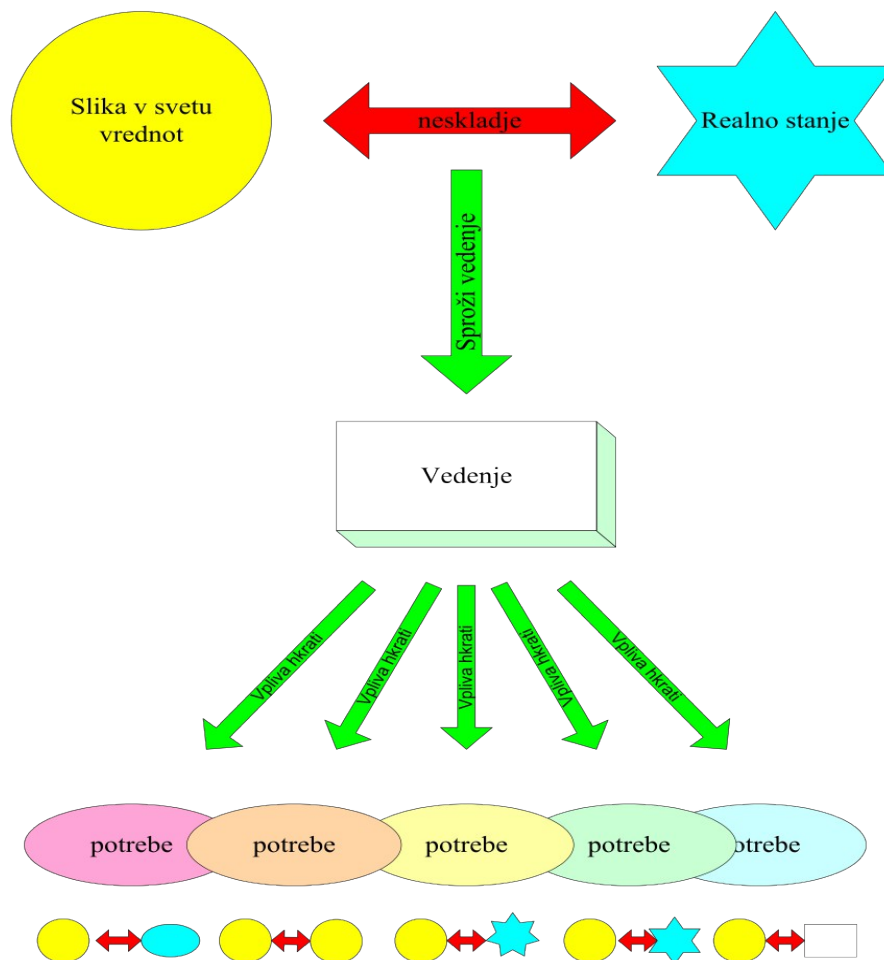


fiziološki

proces



# Problem kakovostnega vodenja - vedenja



- Vedenje običajno sproži ena potreba.
- Z vedenjem običajno hkrati vplivamo na zadovoljevanje več potreb hkrati.

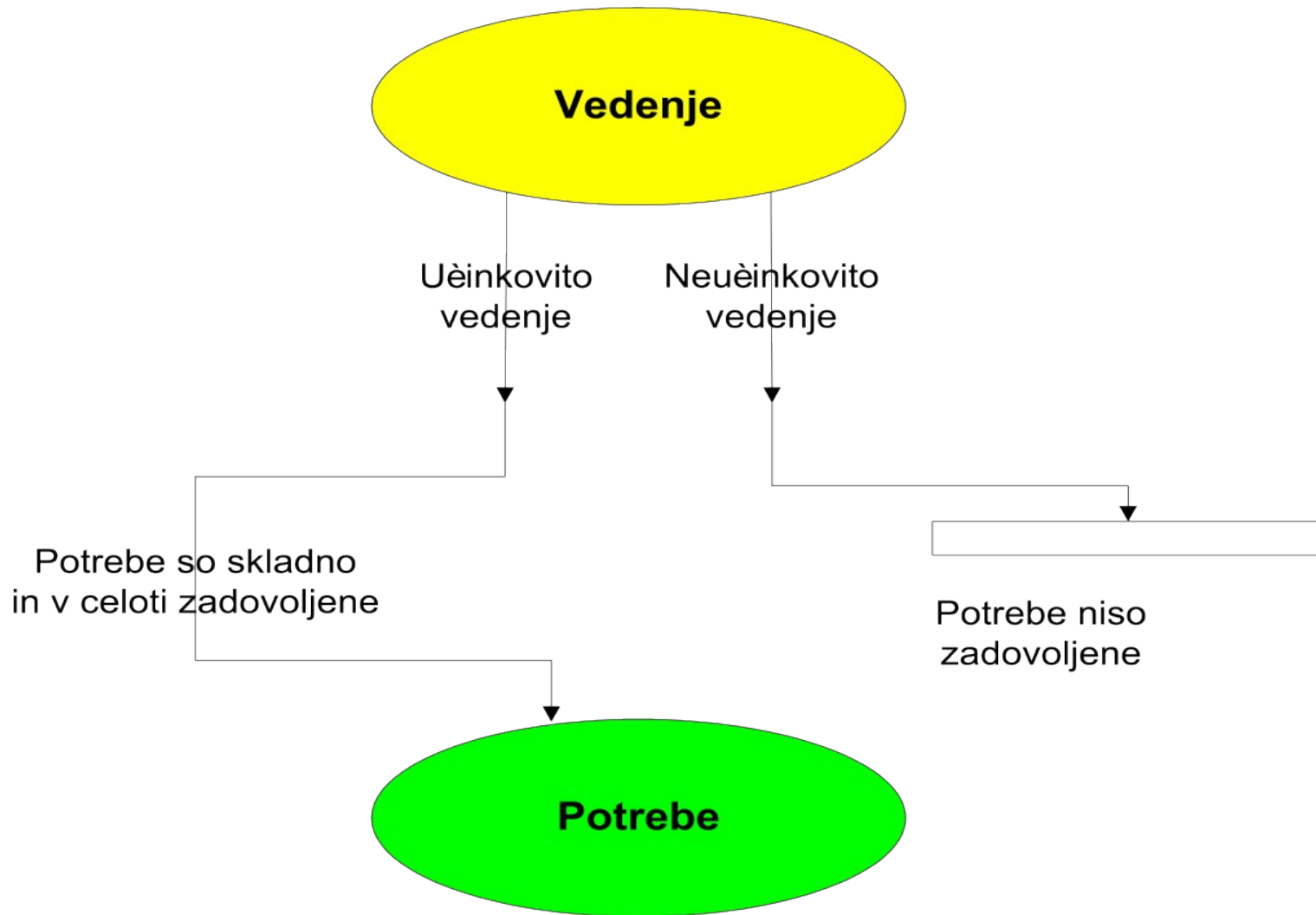


## Obstajajo štiri stopnje učinkovitosti vedenj

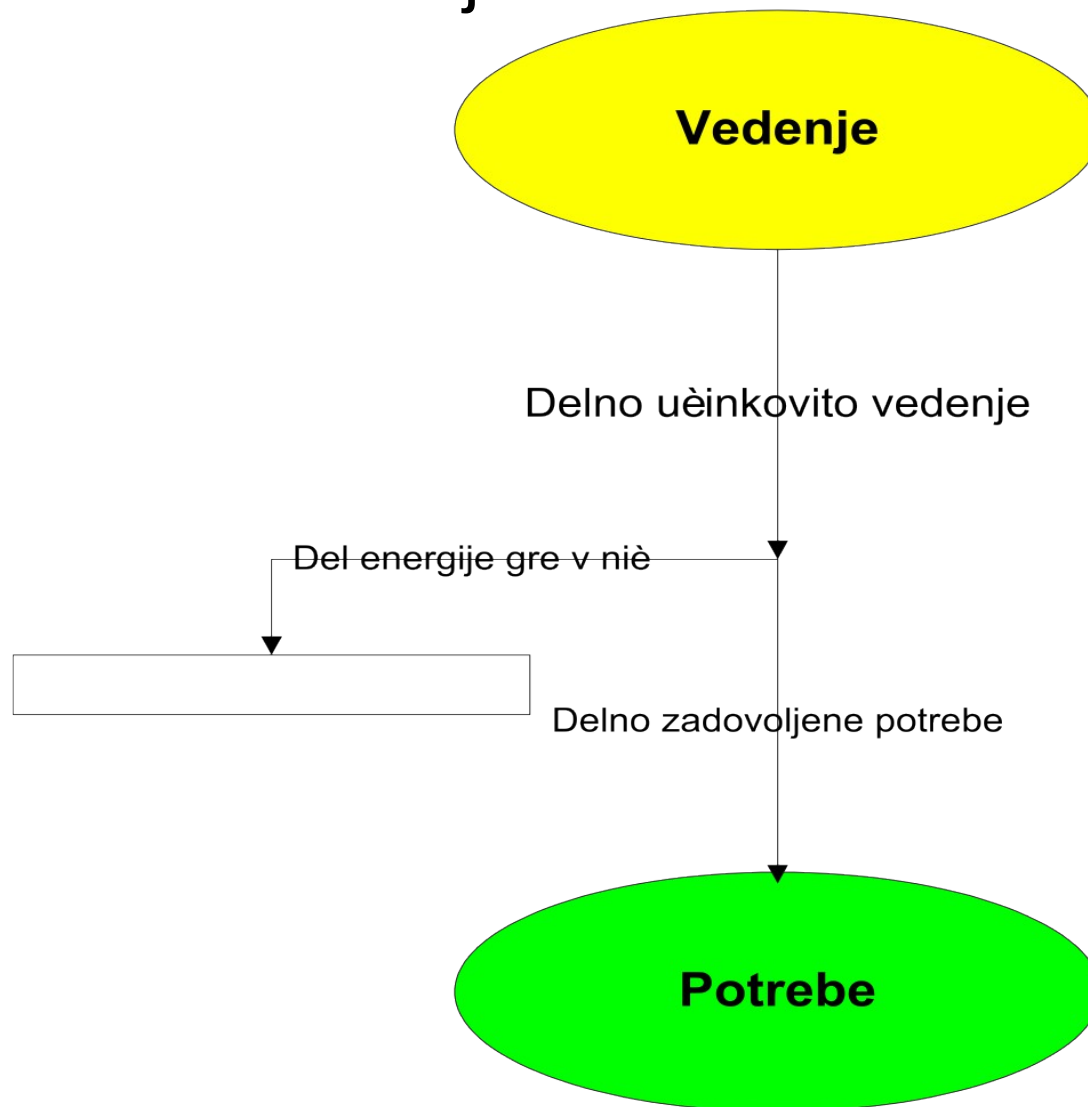
- Učinkovito vedenje
- Delno učinkovito vedenje
- Navidezno učinkovito vedenje
- Neučinkovito vedenje



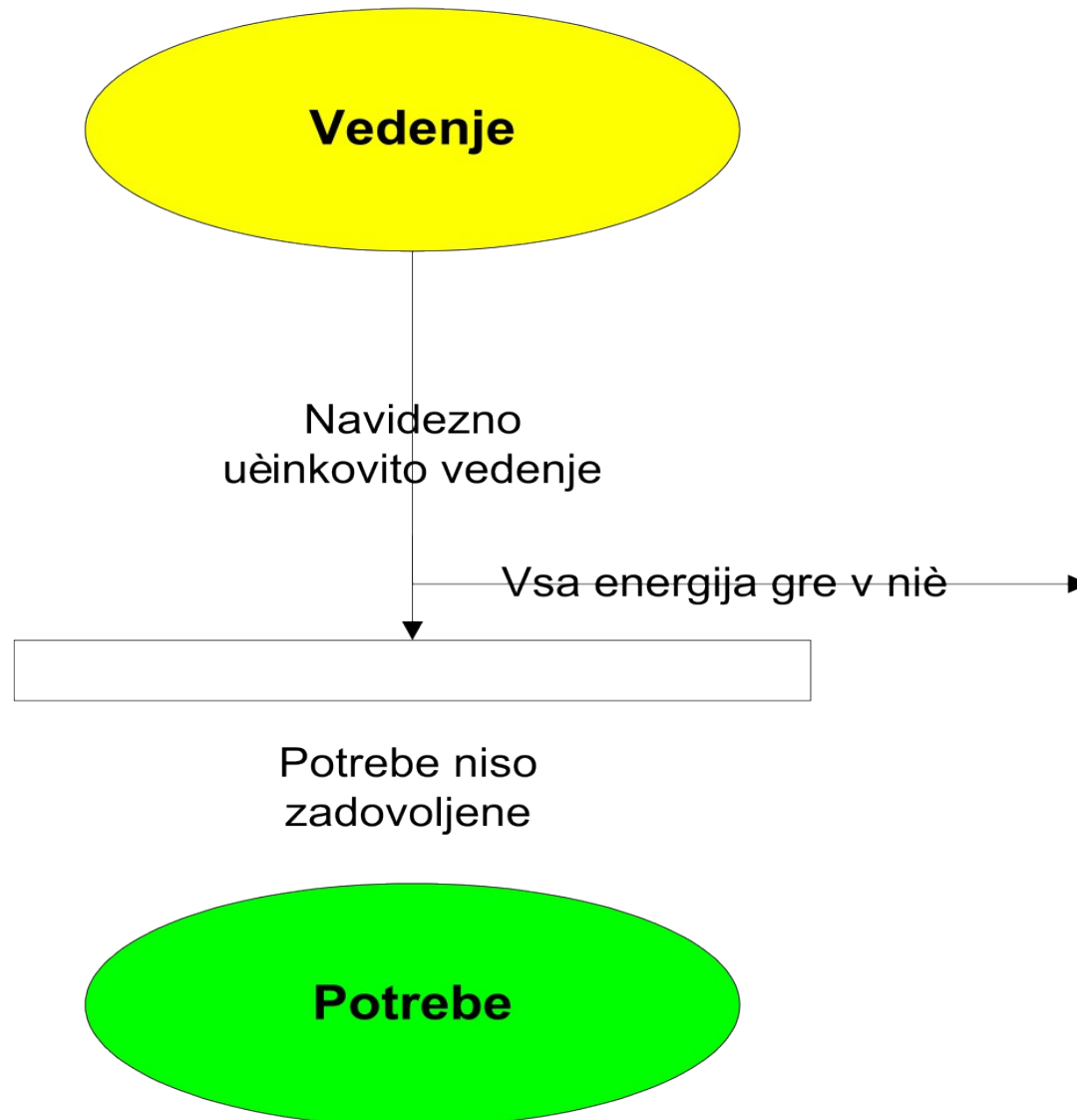
# Posledice učinkovitega in neučinkovitega vedenja



# Delno učinkovito vedenje



# Navidezno učinkovito vodenje





## Osebnostno in poklicno vključevanje

- Vodja se lahko vtika v vsako relevantno zadevo, ki vpliva na učinkovitost in kakovost dela posameznika.
- Ločiti mora vzroke, ki so:
  - poklicne narave: znanje, izkušnje, informacije, sposobnosti za opravljanje določenega dela...
  - osebne narave: motivacija, stališča, prepričanja, vrednote...
  - intimne narave: domače razmere, morebitne težave, odvisnosti, zdravstvene težave, težave partnerja in otrok...



# Povratne informacije

- Pomen povratnih informacij;
  - Spoštovanje!
- Kritika;
- Evalvacija;



## Razvoj osebnega sloga vodenja

- Če se obnašamo v nasprotju s svojo osebnostjo, se običajno izčrpavamo;
- Če pri vodenju ne zadovoljujemo svojih potreb, se izčrpavamo.
- Osebni slog vodenja je možno razviti, ko delamo v skladu s sabo, svojimi in organizacijskimi potrebami in potrebami sodelavcev.
- Voditi ljudi tako, da bodo zadovoljni, da bo zadovoljen delodajalec in da bomo zadovoljni tudi mi, ni preprosto!