



DO RAZUMEVANJA OSNOVNIH POSLOVNIH VREDNOT

Kaj žene naše ukrepanje?



Janez Hudovernik

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=25262083

ISBN 978-961-07-0073-9 (pdf)

Ključ do razumevanja osnovnih poslovnih vrednot; e-knjižica

Avtor: Janez Hudovernik

Naslovnica: Rebeka Hudovernik

Lektura: Tadeja Hudovernik

Oblikovanje in postavitve: Rebeka Hudovernik

Vrsta izdaje: E-knjižica (pdf), 1. izdaja

Kraj in leto izdaje: Spodnje Laze, 2020

Založnik: Pro Acta d.o.o.

Spletni dostop: <https://proacta.si/trgovina/>

ISBN: 978-961-07-0073-9 (pdf)

Cena: 4,97 €

Avtorske pravice: Janez Hudovernik

VSEBINA

UVOD	3
ZAKAJ SO VREDNOTE POMEMBNE	5
TEORETIČNA VREDNOTA	10
SOCIALNA VREDNOTA	13
EKONOMSKA VREDNOTA	17
MOČ IN AVTORITETA	21
ESTETSKA VREDNOTA	25
TRADICIONALNA VREDNOTA	29
VREDNOTE IN VEDENJE	34
POVEŽIMO SKUPAJ	39
KAKŠNI SO NASLEDNJI KORAKI	43
VAŠ TRENING PARTNER	44
IZVAJALEC DELAVNIC IN AVTOR E-KNJIŽICE	45



UVOD

Predstavljajte si naslednjo situacijo. Ura je pet do treh popoldne. Ste v tipičnem slovenskem podjetju ali organizaciji in opazujete ljudi, ki počasi zaključujejo delovnik. Odpravljajo se proti uri za registracijo časa. Kaj opazite? Ker ste natančen opazovalec, vam počasno premikanje in otopelost na obrazih ne uide. Potem pa kar naenkrat transformacija. Kartica se prisloni na čitalec, korak se pospeši, telo se vzravna in pred vami je popolnoma drug človek. Mogoče malo pretiravam, ampak vse v nameri, da ponazorim naslednjo trditev.

Nekdo je rekel, da še nikoli ni srečal osebe, ki bi bila resnično lena, le **veliko ljudi, ki niso bili pravilno motivirani**. Moje področje dela je izvedba treningov predvsem s področja vodenja in prodaje. Pogosto me stranke kontaktirajo z željo, da bi motiviral njihove zaposlene. To je zahtevna naloga. Resnična motivacija namreč poteka od znotraj navzven in ne prihaja od zunaj. Seveda obstajajo načini ekstrinzične (zunanje) motivacije, ki je vezana na nagrade ali kazni. Vendar se moramo zavedati, da je ta vrsta motivacije situacijska. Ko ni več zunanje stimulacije, motivacija običajno mine.

Namen e-knjižice je, da vas nauči principov, tehnik in veščin **notranje** (intrinzične) **motivacije** drugih: sodelavcev, ki jih vodite, otrok, zakonca, partnerja ali prijateljev s katerimi sodelujete. Pomagala vam bo razumeti, kaj žene ljudi. Najprej vam bo pomagala razumeti osnovne vrednote in njihovo hierarhijo. Pomagala vam bo sprožiti notranje motivacijske sile v posamezniku z namenom doseganja rezultatov tako zanje kot tudi za vas. Dodana korist branja in izvajanja vaj pa je boljše razumevanje sebe ter svojega vrednotnega in motivacijskega okolja.

Večina ljudi misli, da je motivacija pomeni pripraviti ljudi k opravljanju neljubih nalog. To seveda ni motivacija, je kvečjemu prisila. Tu so pogosto prisotni zunanji dejavniki kot sta nagrada ali kazen. Ljudje bodo pripravljeni narediti določene stvari, če bodo dobili ustrezno nagrado ali pa z namenom, da se bodo izognili kazni, nesreči, neudobju. Kaj pa se zgodi, ko zunanjih sil ni več? Takrat ljudje usmerijo svojo energijo k tistemu, kar jih motivira od znotraj.

Definicija motivacije

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede "movere", kar pomeni premakniti se. Beseda motivacija izvira iz korenske besede "motiv". Razloži nam, zakaj počnemo to, kar počnemo. Motivacija je **akcijska beseda**, ki vpliva na vsak vidik našega vsakdanjega življenja (na področje športa, znanosti, izobraževanja, gospodarstva, politike zabave ali katerekoli druga področja življenja).

Motivacija je bistvena za uspeh posameznika. Psihologija nas uči, da motivacija **aktivira vedenje in usmerja** posameznika naprej **k doseganju ciljev ali potreb**. Je psihološka sila, ki človeka sproži v akcijo za doseganje zastavljenih ciljev ali zadovoljevanje določenih potreb.

V naši e-knjižici se bom osredotočil na osnovne vrednote, ki ženejo naše ukrepanje. Vsak od nas ima različne prioritete osnovnih vrednot zaradi česar **svet dojemamo različno**. Predstavljajte si, da nosite očala ali leče. Sposodili bi si moja očala, ki jih potrebujem za vožnjo, vi bi pa z njimi želeli bolje brati. Z mojimi očali bi brali še težje kot sicer, stvari bi videli še manj jasno kot brez očal. Vsak od naju svet vidi skozi svoje leče in tudi skozi svojo hierarhijo vrednot.



Kakšna pa je vaša hierarhija vrednot?

ZAKAJ SO VREDNOTE POMEMBNE



"Vaša prepričanja postanejo vaše misli,
vaše misli postanejo vaše besede,
vaše besede postanejo vaša dejanja,
vaša dejanja postanejo vaše navade,
vaše navade postanejo vaše vrednote,
vaše vrednote postanejo vaša usoda. "

- Gandhi

Vrednote določajo "ZAKAJ" človeškega vedenja. Odgovorijo na vedno aktualno vprašanje: »Kaj motivira posameznika?« Tako je poznavanje vrednot zelo pomembno za vodje, ker dobijo odgovor na vprašanje: »Kako naj motiviram svojega sodelavca?« Prav tako so pomene za posameznike, ki želijo izkoristiti ves svoj potencial in napredovati. Pomagajo jim razumeti kaj najbolj cenijo in kaj jih žene, da delajo to, kar delajo.

Vrednote nam pomagajo pri odločanju. Pokažejo, katerim stvarjem pripisujemo večjo vrednost. Ljudje smo nagnjeni k temu, da določena stališča ocenjujemo pozitivno druga pa negativno. Ocenjevanje stvari določa našo motivacijo, ki nam priskrbi ali energijo ali konflikt ali stres.

KAKO RAZVIJEMO VREDNOTE

Naše vrednote temeljijo na prepričanjih. Prepričanja razvijamo skozi celo življenje, in sicer tako da verjamemo temu kar vidimo, slišimo in občutimo. Npr. ljudje okoli nas (starši, prijatelji, učitelji ...) nam govorijo:

- Znanje je moč.
- Bolje dati, kot pa dobiti.
- Dinar na dinar palača.
- Lepota je minljiva.
- Kdor ne dela, naj ne je.
- Samo zguba odneha.

S temi izreki in principi nam želijo pomagati in olajšati življenje. Hkrati pa nas z njimi tudi programirajo. Nekateri te fraze radi slišimo in jih tudi sami uporabljamo, drugi jih sovražijo, vsi pa jih poznamo. Preverimo? Zaključite naslednje stavke:

- »Če bi vsi prijatelji skočili iz mosta, ...«
- »Prepričaj se, da imaš vedno čisto spodnje perilo, za vsak slučaj, če ...«
- »Daj človeku moč in ...«
- »Denar je vir vsega ...«
- »Ni pomembno zmagati, ...«

Takšni stavki, ki jih vedno znova ponavljamo ali poslušamo, postanejo naša prepričanja. Če ta prepričanja utrjujemo, postanejo naše vrednote. Sčasoma dobimo tudi izkušnjo, da vse kar slišimo, ni res. Tako nekaterim prepričanjem verjamemo in jih ocenjujemo pozitivno, drugim pa ne verjamemo in jih presojamo negativno.

Mogoče je vaša vrednota moč in avtoriteta in verjamete, da se je potrebno meniti in poskrbeti predvsem zase. V tem primeru verjetno ne bi sledili prijateljem, ki skačejo z visokega mostu, ampak bi naredili po svoje.

Vrednote same po sebi niso dobre ali slabe. Takšne postanejo v različnih okoliščinah. Ko bi bilo potrebno sodelovati in se žrtvovati za uspeh tima, bi posameznik s prej omenjeno visoko vrednoto moči in avtoritete lahko imel težave, ker bi sebe postavljaj v ospredje. V timu pa bi ga drugi lahko hitro označili za sebičneža.

Kako vrednote delujejo

Predstavljajte si naslednji scenarij. Zjutraj vstanete, se dobro pretegnete in poberete dve vedri. Vsako vedro predstavlja različno vrednoto. Če cenite vaše znanje in izkušnje in čez dan polnite to vedro, se boste zvečer vrnili domov z občutkom zadovoljstva in doseganja. Če vam tekom dneva vedra zaradi različnih razlogov ne bo uspelo napolniti, se boste domov vrnili s praznim. To bo vplivalo na nezadovoljstvo z delovnim mestom, vam povzročalo stres in dolgoročno tudi izgorevanje in depresijo.

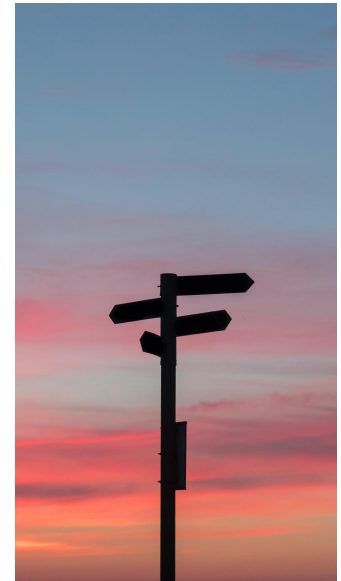
ŠEST OSNOVNIH ZNAČAJSKIH TIPOV

Psihologija nas uči, da so naša ravnanja, prepričanja in stališča odvisni od notranjih motivov in ciljev. Naši temeljni cilji, interesi in vrednote oblikujejo naš značaj. Nemški psiholog Edward Spranger je oblikoval **tipologijo značajev**, katere izhodišče so **vrednote, ki usmerjajo naše delovanje**. Te vrednote so: teoretična vrednota, socialna vrednota, ekonomska vrednota, estetska vrednota, vrednota moči in avtoritete ter tradicionalna vrednota (v originalu po Sprangerju religiozna vrednota).

Kot je rekel Gandi, vrednote vplivajo na prepričanja, prepričanja na pričakovanja, slednja na naša stališča, le ta pa na naša dejanja. V primeru, da poznamo hierarhijo vrednot posameznika, lahko napovemo, kaj bo temu človeku pomembno. Poglejmo si, kaj so ključni motivatorji za zgoraj navedenimi osnovnimi vrednotami.

Osnovne vrednote in glavni motivatorji v pregledu

1. **Teoretična:** resnica, znanje, učenje in razumevanje, raziskovanje problemov
2. **Socialna:** nesebičnost, pomoč drugim, altruizem, solidarnost, človekoljubje
3. **Ekonomska:** korist, finančno ali praktično vračilo investicije, lastniški interesi, materializem
4. **Estetska:** lepota, usmerjenost k lepemu, ravnotežje, harmonija in oblika, ustvarjanje
5. **Moč in avtoriteta:** oblast, moč, avtoriteta, nadzor, vpliv, samostojnost, želja po odločanju, podrejanje drugih
6. **Tradicionalna:** doktrina, tradicija, iskanje vzrokov, najvišjih načel, usmerjenost k veri, vzpostavljanje reda, rutine in strukture, transcendentalizem



Kaj pa motivira vas?

Šest izbranih vrednot, na katere se bomo osredotočili, nam močno olajša motivacijo sebe in drugih ter komunikacijo z ljudmi.

 Poleg teh šestih vrednot obstajajo tudi druge (kot so ljubezen, sreča, poštenje ...), ki vplivajo na vedenje in dejanja posameznika. Človeški vrednostni svet je resnično kompleksen. Tistim, ki vas poglobljeno zanima, priporočam knjigo našega strokovnjaka Janeka Muska: *Nova psihološka teorija vrednot* (Educy, Ljubljana 2000).

Praktično uporabno

Življenje je polno odločitev, pri katerih vrednote igrajo močno vlogo. Ko enkrat poznate svoje vrednote lahko izboljšate odločitve na področjih kot so:

- izbira študija ali šole,
- izbira poslovnega partnerja ali zakonca,
- kakšno kariero zasledovati,
- kam investirati prosti čas.

Posamezniki in podjetja lahko vrednote in njihovo merjenje uporabljajo za izboljšanje motivacije, komunikacije, postavljanja ciljev, vodstvenega razvoja, odločanja, grajenja timov izbire vodij in prodajalcev kot tudi za druga področja znotraj delovanja podjetja. Za dodatne informacije se lahko obrnete na avtorja e-knjižice.

KAKO DELUJEJO VREDNOTE V PRAKSI



»Ni težko sprejeti odločitve, ko enkrat veš, kakšne so tvoje vrednote.«

- Roy E. Disney

Poglejmo si ta citat v praksi. Kako bi ljudje z različno izraženimi vrednotami videli in razmišljali o knjigi **Vzpon in padec rimskega cesarstva** (The Rise and Fall of the Roman Empire)? Knjiga ima zlate obrobe, posebno vezavo in unikatno izdelane platnice. Namenjena je zbirateljem in je izšla v nakladi 500 izvodov.

Teoretična vrednota:

»Nujno moram imeti to knjigo. Več želim več izvedeti o dejstvih, informacijah in o sami zgodovini ter razvoju Rima in rimskega cesarstva.«

Socialna vrednota:

»Kako so Rimljani skrbeli za svoje ljudi? Katere socialne programe so uporabljali za izboljšanje življenjskih pogojev? Kaj je bilo ključno vezivo rimske družbe?«

Ekonomska vrednota:

»Če to knjigo kupim danes, se bo v naslednjih letih njena vrednost povečala. To bo dobra denarna naložba.«

Moč in avtoriteta:

Moram ugotoviti, kako so Rimljani prišli na oblast in katere napake so naredili, da jih sam ne bom ponovil na poti k vrhu. Kdo so bile ključne osebe in kako so prišle na vrh?«

Estetska vrednota:

»Kako lepa knjiga. Obdelava in oblikovanje sta izjemna in unikatna. Čudovito bo izgledala na moji polici.«

Tradicionalna vrednota:

»Ali mi bo ta knjiga pomagala razumeti celovitost življenja? Kako se uvršča in kaj je rimsko cesarstvo prispevalo k zgodovini človeštva? Katere stvari so mogoče še danes zaznavne?«

Vrednote nam dajejo občutek **zadovoljstva** in **uspeha**. Dajejo globino in razsežnost vedenju s tem, da na njihovi osnovi lahko ugotovimo razloge za naše početje. Psihologi pogosto navajajo **vrednote kot iniciatorje** (pobudnike) vedenja.

Vrstni red vrednot

Intenziteta vsake vrednote je določena glede na pomembnost, ki jo le-tej pripisujemo na osnovi **osebnih prioritet**. Ljudje imamo običajno **dve najmočnejše razviti vrednoti**, ki si delita vpliv. Ena je močnejša od druge, vendar tudi druga po prioriteti močno vpliva na vedenje posameznika. Naslednji dve vrednoti po izraženosti sta bolj **situacijski**, torej jih bomo uporabili, če bo situacija to zahtevala. Zadnji dve, še posebej najnižje ocenjena vrednota, lahko deluje kot **de-motivator**. Na nas nima motivacijskega vpliva, če jo na nas uporabljajo drugi pa lahko deluje demotivacijsko.

Bolj kot je določena vrednota izražena pri posamezniku, večja je verjetnost da bo vplivala na njegovo vedenje in bolj se bo prepoznal v opisu, ki sledi v nadaljevanju. Ljudje običajno težko razumejo ljudi z zelo različno hierarhijo vrednot od njihove. Lahko si predstavljamo, da so vrednote kot barvna leča skozi katero gledamo svet. Nekdo z visoko ekonomsko vrednoto bo videl nekaj drugega kot nekdo z visoko socialno vrednoto, čeprav gledata isto stvar (spomnite se primera knjige Vzpon in padec rimskega cesarstva).

Vrednote se skozi čas lahko **spreminjajo**. Ko se spremenijo okoliščine, se običajno spremenijo tudi posameznikove vrednotne prioritete.

Preden nadaljujete z branjem, vas prosim, da izpolnite spodnjo preglednico. Rangirajte vaše vrednote s številkami od 1 do 6.

VREDNOTA	RANG (1-6)
teoretična	_____
socialna	_____
ekonomska	_____
moč in avtoriteta	_____
estetska	_____
tradicionalna	_____

Ključ reševanja:

1 = najbolj velja zame

6 = najmanj velja zame

Vsako številko lahko uporabite samo enkrat.

Če želite spoznati, kakšna je vaša prava hierarhija vrednot vas vabim, da si preberete podrobnejši opis v nadaljevanju. Druga možnost je, da izpolnite znanstveno vidiran vprašalnik in dobite podrobno poročilo o vaših osnovnih vrednotah.

Ko boste brali opise posameznih vrednot v nadaljevanju, pomislite v kolikšni meri je ta vrednota izražena pri vas. Hkrati razmislite še o ljudeh ki jih poznate. Kateri med njimi so tipični predstavniki posameznih vrednot?

TEORETIČNA VREDNOTA



"Raje kot ljubezen, kot denar, kot slavo, daj mi resnico."

- Henry David Thoreau

Ljudi z visoko teoretično vrednoto motivira **iskanje znanja, podatkov in resnice**. Običajno so objektivni pri svojem pristopu in ocenjevanju dogodkov ter uporabljajo **kritično razmišljanje** za reševanje problemov. Lahko jih imenujemo tudi **teoretiki ali intelektualci**. Njihov glavni življenjski cilj je spraviti v red svoje znanje in ga **sistematizirati**. Veliko bolj kot mnenja drugih jih zanimajo podatki in dejstva.

Namesto občutkov raje uporabljajo **logiko**. Radi imajo učenje in **pridobivanje znanja zaradi znanja samega**. Lahko bi rekli, da ti ljudje ne morejo mimo knjižnice ali knjigarne, ne da bi se počutili vsaj malo krive. Kot bi jih znanje klicalo, da bi jim odstranilo tančico skrivnosti. Predani so znanju, učenju, razmišljanju in logiki. Njihovo področje intelektualnega zanimanja je zelo široko.

Prednosti in slabosti

Ključne **prednosti**, ki jih prinesejo v tim ali skupino posamezniki z visoko teoretično vrednoto so:

- zasledovanje znanja, iskanje resnice in neresnice,
- učinkovit pristop k reševanju problemov
- objektivnost na vseh področjih
- določanje, razlikovanje, sistematiziranje in urejanje podatkov.

Delovanje **pod stresom** ali kadar je ta vrednota **pretirano izražena**:

- zasledovanje znanja ali odkrivanja resnice je tako pomembno, da lahko zanemarjajo praktična področja svojega življenja kot npr. svoje zdravje, družino (partnerja in otroke), finančno varnost ...
- odkrivanje resnice je postavljajo pred lastno varnost.

V stres jih spravi:

- nezmožnost učenja, raziskovanja in odkrivanja,
- čustvene in subjektivne razprave brez racionalnih in logičnih osnov,
- kariere, ki ne omogočajo učenja in razvoja.

Kakšne TV oddaje radi gledajo?



Ljudi z visoko teoretično vrednoto raje berejo kot gledajo televizijo ali surfajo po internetu. Če že surfajo po internetu, potem to počnejo usmerjeno v raziskovanje in radi uporabljajo Google Učenjak ali druge vire, ki jim omogočajo dostop do raziskav. Če gledajo TV potem bo njihova prva izbira verjetno Discovery Channel, History ali Da Vinci Channel. Radi si pogledajo tudi razne dokumentarne filme in tudi oddaje ali filme, ki odkrivajo skrivnosti. To jim namreč omogoča, da rešijo uganko zgodbe še pred glavnim junakom.

Teoretiki vam bodo pogosto priskrbeli zapletene in kompleksne razlage. Očarajo jih podatki in podrobnosti, medtem ko so zelo sumničavi do intuicije, instinktov in kakršnihkoli drugih prebliskov. Kot že ime govori, so zelo teoretični in intelektualni, včasih tudi na račun praktičnosti. Torej ni presenetljivo, če imajo raje naloge in projekte kot pa ideje in ljudi

Koga poznate?

Motivira jih učenje novih stvari in iskanje znanja zaradi znanja in učenja samega. Na njihovih stenah v pisarni boste verjetno prej videli diplome in certifikate kot pa družinske slike ali slike dogodkov. Teoretiki uživajo v učenju in se radi držijo navodil in postopkov, medtem ko bodo tisti z nizkim teoretičnim motivom pogosto rekli: »Ko vse drugo propade, preberi navodila.« Če vas vprašam, kdo so največji znanstveniki in teoretiki boste verjetno našli naslednja imena: **Pitagora, Galileo Galilei, Immanuel Kant, Nikola Tesla, Marie Curie, Albert Einstein, Isaac Asimov, Richard Feynman ...**

V tej 'kategoriji' boste našli tudi t. i. večne študente. Pa ne slabšalno, kot nekoga, ki ne dokonča študija. Ravno nasprotno - to so ljudje, ki imajo veliko diplom in certifikatov, vendar brez vidne kariere. Takšni posamezniki zasledujejo znanje zaradi znanja samega.

Že v uvodu s rekli, da imamo večinoma dve močno razviti vrednoti. Pri večini ljudi ima teoretična vrednota pogosto še svojo spremljevalko, sopotnico. Naj vam dam primer z znano medijsko osebnostjo **Oprah Winfrey**. Gospa ima močno teoretično in tudi močno socialno vrednoto. Obe vrednoti skupaj pa sta ji ustvarili tudi močan ekonomski imperij.

Če ste gledali njene pogovorne oddaje potem boste hitro opazili, kako temeljito se pripravi, kako ciljno usmerjena in preudarna je, kako globoka vprašanja postavlja svojim gostom. Zanimajo jo principi, ki stojijo za uspehom posameznika. Ko je uspešno razvila oddajo, sta ji sledila še revija in knjižni klub.

Kako pa se kaže njena socialna vrednota? Želi pomagati drugim in s svojim delovanjem spremeniti svet na bolje. Če pogledate, katere knjige priporoča, boste hitro prepoznali njeno močno izraženo socialno vrednoto.

Tipični poklici



Če imate visoko teoretično vrednoto potem vas bo verjetno vleklo v **akademsko sfero** in boste postali učitelj, profesor ali filozof. Naslednje področje, ki vas bo pritegnilo, so raziskave in razvoj. Lahko se boste dobro znašli tudi kot raziskovalni novinar ali pisatelj znanstvenih člankov. Zanimalo vas bo tudi raziskovanje zgodovine. Delo v knjižnici ali arhivu bo prav tako potešilo vašo vrednoto in vam prineslo veselje ter zadovoljstvo.



Ste se našli v akademski sferi?

Ko vrednota ni izražena - druga stran spektra

Kaj pomeni, če ima nekdo nizko teoretično vrednoto? Ti ljudje bodo veliko raje iskali mnenja in se zanašali na osebne izkušnje, kot pa da bi iskali dejstva ali preverjali zgodovino. Zaupajo svojim instinktom in imajo občutek, da bodo skozi intenziven študij ali raziskavo dobili le malo pomembnih informacij. Raje se ukvarjajo z občutki in s čustvi kot s hladnimi, trdnimi dejstvi, ki izhajajo iz raziskav in analiz. Če nekdo daje vtis, da ve o čem govori, mu bo nekdo z nizko teoretično vrednoto verjel.

Večina ljudi pade v sredino, kar pomeni, da jim ta vrednota omogoča, da jo dvignejo in se vključijo v teoretične aktivnosti, če je to zanje pomembno in koristno. Vedeti pa moramo, da tega ne bodo počeli zelo strastno ali predano – zgolj toliko, kot je potrebno. Vedo, da ni dobro verjeti vsemu kar je napisano, kot tudi ne vsemu kar slišijo. Običajno se zatečejo h Googlu in preverijo podatke, vendar po naravi niso preveč sumničavi in pri sprejemanju odločitev ne potrebujejo ogromne gore dokazov in preverjanja.

“Vsaka resnica gre skozi tri faze: v prvi se ji posmehujejo, v drugi ji ostro nasprotujejo, v tretji pa postane samoumevna.”

- Arthur Schopenhauer

SOCIALNA VREDNOTA



»Moramo zagotoviti, da je globalni trg prežet s skupnimi vrednotami in praksami, ki odražajo socialne potrebe in da vsi ljudje sveta delijo koristi globalizacije.«

- Nelson Mandela

Ljudje, ki jih žene ta motiv, **radi dajejo** in so tudi v prvih vrstah **prostovoljci**. Njihova osnovna naravnost je, da želijo **investirati sebe, svoj čas in sredstva** z namenom **pomagati** drugim doseči svoj potencial. Največji motiv tega tipa je **ljubezen do ljudi**. Ljudje, ki nimajo močno izražene socialne vrednote, morda pomagajo zaradi mešanice motivov. Nasprotno ljudje s socialno vrednoto pomagajo, ker pri tem dobijo občutek izpolnitve in vračanja.

V Maslowi hierarhiji potreb so socialne potrebe na tretjem nivoju, takoj po potrebah po preživetju in potrebi po varnosti. Ljudi z visoko izraženo socialno vrednoto ne žene samo druženje, hočejo tudi **prispevati**. Vendar ne samo takrat, ko je to primerno (ko se zgodijo nesreče ali katastrofe je sposobna prispevati večina ljudi). Prispevati želijo **stalno in to zaradi prispevanja samega**; to jih motivira in zadovoljuje. Pogosto prispevajo ali dajejo zato, da bodo drugi lahko imeli. To so pogosto ljudje, ki bodo želeli ostati **anonimni**, ne glede na višino svojega prispevka.

Običajno to niso agresivni in vsiljivi ljudje. Večinoma počakajo na vrsto, ali pa vam odprejo vrata in vas spustijo naprej. Pogosto delajo v ozadju in niti nočejo pozornosti ali samo-promocije, ker to delajo zaradi globljega motiva. Veliko ljudi sicer naredi kaj za dobrodelne namene, vendar v zameno želijo publiciteto, javno priznanje in promocijo. Tega ljudje z visokim socialnim motivom ne marajo, ker resnično skrb za druge kažejo stalno. Ne samo takrat, ko je to vidno in jim prinaša dodatne koristi.

Ljudje z visoko izraženo socialno vrednoto spoštujejo soljudi in so prijazni, sočutni in nesebični. Za njih so lahko ljudje z izrazito visoko teoretično ali ekonomsko vrednoto hladni in nečloveški. V nasprotju z ljudmi, ki cenijo moč in avtoriteto, socialni tip smatra **ljubezen** samo po sebi kot edino sprejemljivo obliko medosebnega razmerja.



Je na prvem mestu ljubezen?

Prednosti in slabosti

Ključne **prednosti**, ki jih prinesejo v tim ali skupino posamezniki z visoko socialno vrednoto so:

- nesebičnost
- investiranje sebe, časa in sredstev za pomoč drugim,
- zagovarjanje projektov za dobrobit vseh,
- iskanje, prepoznavanje in razvoj potenciala v drugih.

Delovanje **pod stresom** ali kadar je ta vrednota **pretirano izražena**:

- Zaradi prevelike osredotočenosti na druge lahko pozabijo nase in na svoje bližnje.
- Lahko postanejo tarča ljudi, ki želijo zaslužiti, ker imajo tendenco popuščati za ohranitev odnosov.

V stres jih spravi:

- odločitve ali aktivnosti, ki ne upoštevajo ljudi, njihovi reakcij in občutkov,
- nezmožnost pomagati drugim,
- individualistično ali sebično obnašanje drugih,
- nezadovoljstvo v timu, neupoštevanje dobrobiti članov tima ali sodelavcev.

Koga poznate?

Verjetno ste takoj pomislili na **Mati Terezijo**. Ona se je razdajala za tiste, ki so bili pomoči potrebni in jim v celoti posvetila svoje življenje. Ves pridobljen denar je šel v dobrodne namene in za pomoč drugim. Tudi mi, Slovenci, imamo zamejskega rojaka, ki gre po teh poteh. To je pater **Peter Opeka**. Pravijo mu bojevnika upanja.



Ste se spomnili na Opeko?

Kakšne TV oddaje radi gledajo?

Večinoma so to zgodbe, ki se **dotaknejo srca**. Dokumentarne oddaje ali filmi, ko se posameznik ali skupina zavzema za skupno dobro. Verjetno vam bodo priporočali filme kot je Erin Brockovich z Julio Roberts v glavni vlogi, kjer je socialni motiv visoko cenjen. Konflikta nimajo preveč radi in naredijo vse, da bi prinesli mir in spravo – vonje filme gledajo bolj redko.

Kako jih opazimo?

Ni težko uganiti, kateri od šestih bi glasoval za gradnjo doma za brezdomce ali zavetja za izgubljene živali? Kdo bi podpiral programe za invalide?



Za njih to ni politična odločitev temveč instinktivna reakcija, njihova **težnja po pravici in občutku poštenosti**. Ljudje, ki imajo nizko izraženo socialno vrednoto, bodo veliko bolj verjetno glasovali proti takim pobudam. Potrebovali bodo veliko več prepričevanja o vrednosti projekta preden bodo glasovali za.

Lahko pričakujete močno željo po socialni pravičnosti, podpiranju nesrečnih in preziranju tistih, ki imajo in ne dajo. Želijo narediti toliko dobrega, kot lahko, na vse mogoče načine, dokler le lahko. Pogosto imajo tesne prijatelje z enakimi motivi. Njihova vrednota jih poveže v srcu. Lahko bi rekli, da nosijo srce na dlani.



Kje pa vi nosite vaše srce?

Ljudje s tem motivom pogosto niso praktični pri izbiri pomoči potrebnih. Poglejmo spet Mati Terezijo, ki je pomagala umirajočim. Jim je hotela podaljšati, rešiti življenje? Ne, hotela je le, da imajo dostojanstvo in zavedanje, da nekdo skrbi zanje. Mislite, da je verjela, da lahko ozdravi gobavce? Ne. Samo zavedala se je, da celo tisti, ki naj se jih ne bi dotikali, potrebujejo dotik drugih.

Za ljudi z visoko socialno vrednoto je pogosto težko sprejeti odločitev o tem kdo dobi pomoč in kdo ne. Niso jim preveč všeč situacije, kjer se morajo odločati, ker želijo zadovoljiti vse potrebe. Da je stvar še bolj komplicirana, se v velikem številu odločajo za poklice, ki se soočajo z velikimi potrebami in pomanjkanjem sredstev: zdravstvo, dobrodne organizacije, misijonarstvo. Eden takih primerov je prej omenjeni Peter Opeka.

»**Nekaj časa morate nameniti svojemu sosеду. Celo če je to majhna stvar – naredite nekaj za druge – nekaj, za kar ne boste dobili plačila, ampak privilegij, da to naredite.**«

- Albert Schweitzer

Tipični poklici

Zdravniki, medicinske sestre, osebje v domih za ostarele, pomoč na domu, zaposleni v dobrodelnih organizacijah. Medicinske sestre z visokim socialnim motivom lahko pridejo pri svojem delu v konflikt motivov. Želijo pomagati vsakemu pacientu. Danes pa tudi v bolnicah vse bolj prevladuje ekonomski motiv, ki odreja število pacientov, čas za posameznega pacienta ipd. Opazite konflikt vrednot. Sestra bi se rada posvetila pacientu, pa se ne sme, ker ji sistem to preprečuje. Ni čudno, da zapuščajo poklic, ki ga imajo rade, zaradi stresa, izgorevanja in konflikta vrednot.



Ko vrednota ni izražena – druga stran spektra



Kako pa izgleda nekdo, ki ima nizko izraženo socialno vrednoto? Predvidljivo. Pričakuje, da bodo ljudje samo-zadostni in samo-odgovorni. Ne bi bili natančni, če ne bi rekli, da ne vedo kaj pomeni pomoč ali biti pomoči potreben. Številni so bili v težavnih okoliščinah in so se izvlekli s svojo odločnostjo, talentom ali trdim delom. In ker so sami to naredili, pričakujejo, da to lahko naredijo tudi drugi. Še posebej bodo prezirali takšne za katere mislijo, da bi si lahko pomagali sami, pa beračijo.

Številni, ki nimajo visoke socialne vrednote, verjamejo v dajanje, vendar izberejo točno določene organizacije ali posameznike, ki jih podpirajo, pa naj si gre za denar ali čas. Nekateri bodo dali Karitasu, vendar ne bodo dali Rdečemu križu in obratno. Drugi bodo dali društvu prijateljev mladine ne bi pa dali skavtom ali tabornikom. Taki ljudje imajo verjetno srednje oz. situacijske vrednosti socialnega motiva, poleg tega pa na odločitev vpliva še kakšen drug motiv.

Ljudje, ki imajo ta motiv povprečno razvit, se lahko vključujejo v socialne aktivnosti, vendar nimajo goreče notranje želje, da bi to naredili. Težko je oceniti samo po dejanjih. Nekateri pomagajo zato, da dobijo nadzor, drugi, da se osvobodijo, tretji zato, da se promovirajo in nekateri zato, da se pozdravijo. Za nekatere je to dolžnost, za druge pa poslanstvo.



»Naredi sebe potrebnega za nekoga. Nikomur pa ne otežuj življenja.«

- Ralph Waldo Emerson

EKONOMSKA VREDNOTA



»Ne morete pomagati revnim tako, da uničite bogate. Ljudem ne morete trajno pomagati tako, da delate za njih stvari, ki bi jih morali delati sami.«

- William J. H. Boetcker

Ljudje, pri katerih je najvišje izražena ekonomska vrednota, so zainteresirani za koristi, uporabnost in praktičnost. Pri vsaki investiciji želijo vračilo denarja, časa in energije. Usmerjeni so k rezultatom in dobičku. Čeprav je pri večini ta pogled izražen skozi finančno korist, lahko vključuje tudi vračilo investicije časa in virov. Včasih jih imenujemo tudi ekonomisti ali praktiki.

Značilnost ekonomskega tipa je, da ga zanima tisto, kar je uporabno. Ker vse temelji na zadovoljitvi telesnih potreb (samoohranitev), zanimanje za uporabno zajame tudi poslovni svet – proizvodnjo, marketing, porabo dobrin in kopičenje imetja. Ta tip je v celoti 'praktičen' in se dobro ujema s prevladujočim stereotipom podjetnika.



Se mi bo investicija povrnila?

To so ljudje z namenom. Lahko so trdi pogajalci, pragmatični, zahtevni in prizemljeni. Svoj čas in energijo kot tudi denar vidijo kot kapital, ki ga lahko investirajo zato, da bi pridobili. So dobri načrtovalci in usmerjeni v prihodnost. Pogosto bodo delali trdo in več, da bi tudi dobili več denarja kot drugi. Večina uspešnih prodajalcev, poslovnežev in podjetnikov mora oblikovati razumen občutek ekonomskega motiva, če želijo ostati v poslu. Če že dajejo denar za socialne projekte, potem so pri radodarnosti običajno zelo strateški. Poiščejo način, kako jim dajanje lahko koristi.

Prednosti in slabosti



Ključne **prednosti**, ki jih prinesejo v tim ali skupino posamezniki z visoko ekonomsko vrednoto so:

- praktičnost v vseh pogledih,
- uporaba virov in sredstev z namenom doseganja rezultatov,
- kreativna uporaba virov in sredstev z namenom povečanja vrednosti,
- izdelava izdelkov ali storitev z namenom trženja in zaslužka.

Delovanje **pod stresom** ali kadar je ta vrednota **pretirano izražena**:

- lahko postane deloholik in se bo gnil za povečanje svoje finančne vrednosti na račun ostalih področij življenja.
- močan samoohranitveni nagon lahko pripelje do sebičnosti (škrтости).
- prevelika tekmovalnost in denar kot merilo uspeha.

V stres jih spravi:

- Zapravljjanje časa, denarja, energije in ostalih virov.
- Investicije brez povračila in/ali zaslužka.
- Neproduktivno delo in nezmožnost načrtovanja za prihodnost.
- Da ne dobijo nagrade za dobro izpeljane projekte.

Koga poznate?

Nekdaj najbogatejši (sicer še vedno zelo bogat) predstavnik te vrednote je **Bill Gates**. On verjame v trdo delo in dolg delavnik. Kultura v njegovem podjetju odraža ta prepričanja. Od zaposlenih se pričakuje, da bodo delali trdo in veliko, za kar pa bodo dobro nagrajeni. Primeri, ko so zaposleni pri Microsoftu postali milijonarji, niso redki – bilo naj bi jih kar nekaj več kot tisoč.

Warren Buffet, prerok iz Omaha, je drug primer. Poznan je tudi po tem, da je zelo skrben do svojih virov. Čeprav je izjemno premožen in je bil dolgo časa najbogatejši mož na svetu, že štirideset let živi v isti hiši. Warren ima močno izraženo tudi socialno vrednoto, kar se kaže v njegovih dobrodelnih aktivnostih, ter izjavah, da bo večino svojega premoženja podaril in ne zapustil svojim otrokom.

Da je ta vrednota zelo popularna in pritegne veliko pozornosti, nam govorijo tudi številne televizijske oddaje (na temo kdo želi biti milijonar, v zmajevem gnezdu ipd.). Poleg tega so na voljo številni servisi in storitve, ki jih poganja ta motiv: od bank, borze, borznih družb, finančnih institucij, Bloomberg-a do različnih finančnih časopisov in seminarjev.



Bi si upali nastopiti?

Tipični poklici



Najprej boste verjetno pomislili na poklice, ki imajo opravka z denarjem, kot so: bankir, upravljaec finančnih skladov, borzni posrednik ... Obstajajo še drugi poklici, kjer je ta vrednota potrebna: podjetnik, direktor podjetja, finančnik, vodja prodaje, prodajalec – vsi ti morajo prav tako imeti dobro razvito ekonomsko vrednoto. Ta jih potem žene, da ukrepajo in so lahko uspešni na izbranem področju.

Kako se kaže ekonomski motiv?

Ljudje z visokim ekonomskim motivom bodo podprli davčne reforme, ki bodo razbremenile in poenostavile poslovanje podjetij. Drugi bodo manj verjetno podpirali takšne ideje oz. bodo potrebovali veliko več prepričevanja.

Ljudje z visokim ekonomskim motivom želijo služiti denar in varčevati. Obstajata dva tipa, in sicer **varčevalni**, ki se bolj nagibajo k varčevanju in pa **investitorji**, ki so bolj usmerjeni k služenju denarja.

Ljudje z varčevalnim pogledom bodo imeli pred seboj motiv, da je potrebno sredstva varčevati in ne zapravljati. Ko v restavraciji zahtevajo, da jim zavijejo hrano, ki je ostala, je to praktičen izraz tega motiva. Evro privarčevan je evro zaslužen, bodo rekli. Drugi bodo rekli, da en evro pač ni veliko. Varčevalni ekonomisti pa vedo, kako je potrebno varčevati in da iz malega raste veliko.

Predstavniki investorjev so manj osredotočeni na varčevanje. Svojo energijo usmerjajo v služenje denarja. Pogosto so nagnjeni k tveganju, še posebej če imajo visok motiv moči in avtoritete.

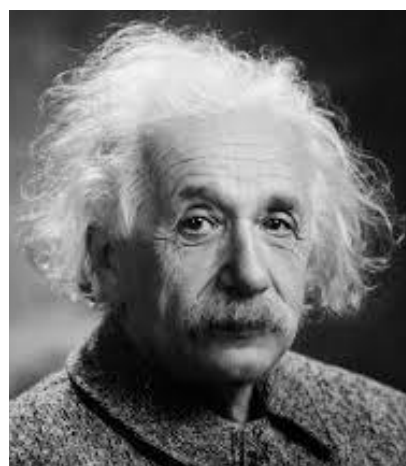


»Bogastvo vam omogoča polno doživljanje življenja.«

- Henry David Thoreau

Skupno delovanje motivov

Albert Einstein je imel visoko teoretično in visoko ekonomsko vrednoto. Poznano je, da si ni nikoli zapomnil svoje telefonske številke, saj je ohranjal spomin za stvari, ki jih ni mogel enostavno poiskati ali pogledati. Imel je vrsto enakih oblek, da mu ni bilo potrebno vsako jutro zapravljati energije za odločanje, kaj bo oblekel in kaj spada skupaj (kar kaže tudi na nizek estetski motiv). Podobno ukrepanje v zadnjem času lahko zasledimo pri bivšem ameriškem predsedniku Barracku Obami in ustanovitelju Facebooka Marku Zuckenbergu (vedno v svoji kaki majici).



Poznate svojo številko?



Ekonomska in socialna vrednota na prvi pogled ne gresta dobro skupaj. Kljub temu številni primeri kažejo, da lahko ljudje z visoko razvito ekonomsko vrednoto, ki so bili uspešni pri upravljanju z denarjem, v kasnejših letih postanejo bolj socialno usmerjeni in dajo svoj denar za dobrodelne prispevke. Prej omenjena milijarderja Buffet in Gates sta tak primer. Poleg tega je vse bolj prisotno tudi socialno podjetništvo, kjer dobiček ni prvi motiv. Nekatera socialno usmerjena podjetja namenjajo del svojega zaslužka za dobrodelne namene.

Včasih lahko preberemo zgodbe o ljudeh, ki so bili zelo neopazni in opravljali povsem običajna dela, a so po njihovi smrti ugotovili, da so imeli velike prihranke; včasih celo milijonske. Ti posamezniki imajo prav tako visoko izraženo ekonomsko vrednoto. Do tega denarja so lahko prišli samo z varčevanjem, odrekanjem in skrbnim upravljanjem z denarjem.

Seveda nimajo vsi, ki postanejo bogati ali finančno neodvisni, visoke ekonomske vrednote. To je pogost primer pri športu, ko vrhunski športnik v svoji karieri zasluži veliko denarja, ki ga potem nespametno hitro zapravi. Ali pa nekdo zadane na loteriji in denar zelo hitro potroši.

Druga stran spektra

Rekli smo, da so ljudje z visoko ekonomsko vrednoto praktiki. Za ljudi, ki imajo nizko ekonomsko vrednoto, praktičnost, uporabnost in produktivnost niso odločilni dejavniki za njihove odločitve. Običajno takšni ljudje ne cenijo dovolj svojega dela in se razdajajo. Finančna varnost je lahko motiv do neke mere, ni pa glavni motiv. Ko so v stiski, bodo mogoče 'šteli cente' vendar je to za njih nuja in ne strast. In ko nekomu z nizko ekonomsko vrednoto govorimo, da je dobro imeti denar pod nadzorom in z njim marljivo upravljati, je to jezik, ki ga ne razume preveč dobro. Mogoče jih bo takšna razprava celo še bolj demotivirala na tem področju.

Številni ljudje pri ekonomski vrednoti padejo v zlato sredino, kar pomeni, da je ta vrednota za njih situacijska. Lahko se angažirajo pri ekonomskih aktivnostih, ker to za njih predstavlja koristi. Ker ni prisotne strasti, se ni bati, da bi bili preveč strastni pri tem in da bi jih zaneslo. Verjetno bodo prav tako uporabili kupon za popust, ko bodo kupovali izdelek, ki ga potrebujejo ali jim je všeč in je v razprodaji. Zanimivo je, da boste pri ljudeh z nizko izraženo ekonomsko vrednoto pogosto našli ekstreme: ljudi, ki ne bodo uporabljali kuponov ali pa tiste, ki bodo kupili stvari na razprodaji, čeprav jih ne potrebujejo ali jih nikoli ne bodo uporabili, zato ker mislijo, da s tem varčujejo.

»Preveč ljudi porabi zaslužen denar za nakup stvari, ki jih ne želijo, da bi navdušili ljudi, ki jih ne marajo.«

- Will Rogers

MOČ IN AVTORITETA



»Ljudje, ki uspevajo v tem svetu, so tisti, ki vstanejo in iščejo priložnosti, ki jih hočejo, in če jih ne morejo najti, potem jih naredijo.«

- George Bernard Shaw

Ljudi, pri katerih je glavna vrednota moč in avtoriteta, v osnovi najbolj zanima **nadzor in individualizem**. Radi imajo vpliv in uživajo v statusnih simbolih. Želijo nadzirati svojo usodo. To najboljše dosežejo, če imajo sami položaj, ki jim daje **nadzor nad drugimi**, zato jih privlačijo priložnosti, kjer lahko vodijo druge in dosegajo rezultate. Nekateri želijo biti prvi na svojem področju, drugi spet najboljši. Vedno pa **uživajo v tekmovanju in želijo biti prepoznavni**.

Običajno so zelo tekmovalni in pričakujejo zmago. Motivirajo jih vse priložnosti, kjer lahko zmagujejo in nadzirajo ljudi in položaj. Hitro **prevzamejo vodenje in avtoriteto**, še posebej, če v skupini tega ni. Prav tako pogosto izzivajo moč in avtoriteto svojega vodje, ker verjamejo, da so njihove vodstvene sposobnosti boljše. Neradi delijo vodstvo z drugimi.

Ker tekmovalnost in naporji igrajo v življenju pomembno vlogo, smatramo moč kot enega izmed najbolj univerzalnih in osnovnih motivov. Obstajajo določene osebnosti, pri katerih je želja po direktnem izražanju tega motiva na prvem mestu. Najbolj si želijo osebne moči, vplivnosti in prepoznavnosti. Običajno imajo **voditelji** na raznoraznih področjih in tudi **politiki** to vrednoto visoko izraženo.

Prednosti in slabosti

Ključne **prednosti**, ki jih prinesejo v tim ali skupino posamezniki, ki imajo najbolj močno razvito vrednoto moči in avtoritete so:

- radi vodijo in se čutijo poklicane za vodenje.
- oblikujejo strateške povezave z namenom pridobivanja moči in avtoritete.
- uporabijo svojo moč in avtoriteto za doseganje rezultatov.
- radi načrtujejo zmagovalne strategije in uživajo v spremembah.

Delovanje **pod stresom** ali kadar je ta vrednota **pretirano izražena**:

- absolutna moč lahko pripelje do absolutne korupcije.
- lasten položaj jim je lahko bolj pomemben kot položaj drugih.



V stres jih spravi:

- izguba ali grožnja z izgubo položaja in avtoritete.
- nezmožnost napredovanja, tekmovanja in sklepanja, zmagovalnih zavezništov.
- da ne dobijo spoštovanja in priznanja.

Tipični predstavniki

Eden tipičnih predstavnikov tega motiva je svetovno slavn motivator **Anthony Robbins**, ki živi po svojih pravilih. Na vrh se je povzpел konec 80-ih in v začetku 90-ih let z uspešnimi komercialno informativnimi sporočili, ki so reklamirali njegovo knjigo Brezmejna moč (Unlimited Power).

V zgodovini bomo našli številne primere ljudi z visokim motivom moči in avtoritete. Anekdota pravi, da je **Aleksander Veliki** jokal, ker mu je zmanjkalo znanega sveta za osvajanje. Dobro poslušajte politike in videli boste, da se jih večina 'bori' za reforme, le redki pa 'delajo' na ali za te reforme.

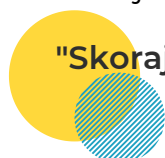


Bi ga izguba položaja prizadela?

Tipični poklici

Vodenje ljudi zahteva določene vrednote - moč in avtoriteta sta zagotovo zaželeni, zato boste pri direktorjih in pri posameznikih na vodilnih položajih praviloma našli ljudi z visoko izraženo vrednoto moči in avtoritete. Če imate ambicije v politiki, potem vam je ta vrednota verjetno pomembna in vas žene.

Krizno vodenje; ljudje z visoko vrednoto moči in avtoritete so pogosto **uspešni prav v kriznih situacijah**, ki zahtevajo krizno ukrepanje in vodenje. Naslednja kategorija, ki kaže to vrednoto so vplivniki (influencerji). Tudi njih žene želja po pridobivanju moči in avtoritete.



"Skoraj vsi moški se lahko spopadajo s težavami, vendar če želite preizkusiti moški značaj, mu dajte moč."

- Abraham Lincoln



Kaj radi gledajo?



Akcijske avanture, biografske filmi znamenitih osebnosti (kot npr. Aleksander Veliki), različne preživetvene šove (Survivor in podobno) in pa seveda športne dogodke. Sami so zelo tekmovalni in jih vsako tekmovanje in primerjanje z drugimi motivira ali pritegne njihovo pozornost.

Kako se kaže pokažeta moč in avtoriteta?

V politiki bodo jasno in glasno govorili, da je njihov načrt najboljši in bo najbolj učinkovito rešil obstoječe probleme. Pogosto bodo govorili o tem, kaj so oni naredili. Zelo pogosto uporabljajo besedo **jaz** in **moji dosežki**. Promovirajo sebe in svoje dosežke. Sami sebi dajejo vzdevke in opise kot prvi, najboljši (menedžer, vodja, strokovnjak, ...), plemeniti, izbrani ipd. Želijo, da po njih imenujejo ulice, stavbe, prireditve ipd.

Povezave z drugimi motivi

Zelo pogosta je močna **povezava z ekonomsko vrednoto**. Tako dobite milijonarja, ki se bo hotel pokazati ali preizkusiti tudi v politiki. Če je zraven močna družbena vrednota, potem boste dobili reformatorja ali sindikalnega voditelja, ki se bo boril za pravice drugih, socialno ogroženih. Če je prisotna še tradicionalna vrednota, potem imate pred seboj duhovnega ali verskega voditelja, ki se zavzema za spoštovanje višjih načel in vrednot. Skupaj z estetsko vrednoto pa je to formula za avantgardnega umetnika; nekoga, ki postavlja nove trende na različnih področjih umetnosti. Osebe, ki ima poleg moči in avtoritete še močno izraženo teoretično vrednoto, ne bo sram promovirati sebe in svojih dosežkov.

Skupno delovanje motivov

Kakšen bo njihov način vodenja je odvisno tudi od drugih vrednot, od vedenjskega stila, ter znanja in veščin. Nimajo vsi vodje visoko izražene vrednote moči in avtoritete. Nekateri so ta položaj prevzeli zaradi drugih strasti in okoliščin. Je pa lahko to eden od dobrih napovedovalcev, ali vas bo vodenje zanimalo in lahko pokaže na vodstveni potencial, ki ga je seveda potrebno še razvijati.



Kakšni ste kot vodja?



Druga plat medalje



Nekateri pravijo, da je moč in avtoriteta ena od najbolj **univerzalnih vrednot**. To vrednoto lahko hitro in dokaj preprosto prepoznamo pri drugih ljudeh. Če te vrednote nimate, vam je pogosto težko razumeti, kaj te ljudi tako žene, da si želijo napredovati, biti prepoznavni in vidni za vsako ceno. Zaradi tega se vam zdijo egocentrični. Nasprotno, če vprašate ljudi z visoko vrednoto, vam bodo rekli, da so strastni, energični in pogosto se bodo označili za velikosrčne.

Ljudje z nizko izraženo vrednoto moči in avtoritete vodstvenih položajev ne iščejo aktivno; lahko pa jih tja pripeljejo njihove druge prednosti. Nižja kot je ta vrednota, bolj bodo sledili ukazom in vodstvu drugih. Če je vrednota situacijska, potem bodo pogosto sodelovali v skupinskih in timskih odločitvah, le redko pa bodo vztrajali pri tem, da bi bilo po njihovem. Praviloma delujejo situacijsko: lahko so odločni in tekmovalni, vendar to ni njihova glavna strast. Počutijo se sposobne in prevzamejo svoj del bremena, ni pa nujno, da so vodilni. Za njih je bolj pomembno sodelovanje.

»Vse stvari so predmet razlage, ne glede na to, katera interpretacija prevlada v danem času, je funkcija moči in ne resnice.«

- Friedrich Nietzsche

ESTETSKA VREDNOTA



»Nikoli ne izpustite priložnosti, da bi videli karkoli lepega, kajti lepota je podpis Boga – njegov zakrament. Pozdravite jo v vsakem lepem obrazu, lepoti neba, cvetja in se zahvalite Bogu, kajti to je njegov blagoslov.«

- Ralph Waldo Emerson

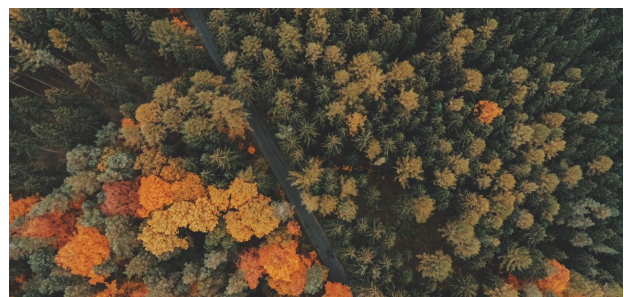
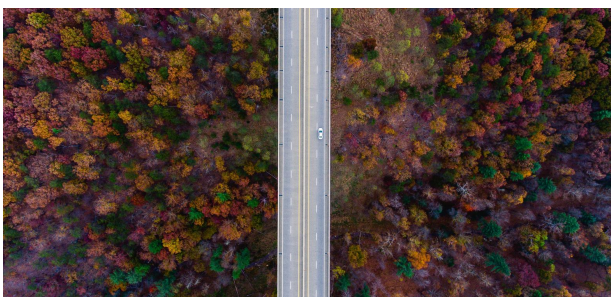
Najbolj zanimiv del vrednot je, da nas navdajo s strastjo nad nečem. Zato jim pravimo tudi **gonilna sila v naših življenjih**. Njihovo delovanje je nevidno. So kot močni mehurčki, ki se dvigajo znotraj nas in nas ženejo k delovanju.

Ljudje z visoko estetsko vrednoto imajo **povečano vizualno in čustveno zavedanje** svoje okolice. Močno se odzivajo na barvo, obliko, simetrijo, lepoto in ravnotežje. To nujno ne pomeni, da so sami visoko ustvarjalni ali imajo umetniško žilico, ampak preprosto **cenijo te stvari**. Imenujemo jih tudi **esteti**, katerih glavna zanimanja so **umetniške življenjske epizode**.

Estetski tip najbolj ceni **obliko in harmonijo**. Vsako izkušnjo ocenjuje s stališča elegancije, simetrije ali ustreznosti. Zanj pomeni življenje zaporedje dogodkov – **vsako doživetje ima svoj smisel**.

Lepota in ravnotežje, ki jo občudujemo, je lahko naravna ali pa delo človeških rok. Za njih lepota obstaja zaradi lepote same, medtem ko mora imeti za nekoga z visoko ekonomsko vrednoto uporaben ali koristen razlog. Ni nujno, da se bodo esteti drug z drugim strinjali o tem, kaj jim je všeč. Običajno so ti posamezniki **individualisti**. Nekdo bo mogoče hotel hišo, ki bo izgledala kot palača, medtem ko bo nekdo drug iskal oblike, ki se skladajo z naravo. Na vsak način pa je za njih pomembno vizualno sporočilo in izgled.

Esteti doživljajo ugodje v slikovitem in uravnoveženem okolju in začutijo **stres v neuravnoveženem okolju** – mogoče vam bodo celo naravnali sliko v domu, če vam visi nekoliko postrani ali pospravili stvari na mizi, če niso postavljene simetrično.



Katera od slik vam je ljubša?

Prednosti in slabosti

Ključne **prednosti**, ki jih prinesejo v tim ali skupino posamezniki z visoko estetsko vrednoto so:

- cenijo in uživajo v lepoti in harmoniji (tako notranji – odnosi, kot zunanji – okolica, narava).
- opazijo edinstvene stvari, ki jih lahko drugi spregledajo.
- so dobri pri razumevanju čustev in občutkov drugih.
- kreativno izražanje, skrb za izgled in obliko.

Delovanje **pod stresom** ali kadar je ta vrednota **pretirano izražena**:

- Subjektivni občutki lahko pridejo v konflikt z realnostjo; lahko funkcionirajo v oblakih – so izven realnosti.
- Lahko imajo težave z realnostjo vsakodnevnega življenja in vidijo nerealno sliko.

V stres jih spravi:

- nezmožnost uživati ali vplivati na harmonijo in lepoto.
- škodovanje obliki, lepoti in harmoniji v sebi, drugih in okolici.
- neurejena in kaotična okolica ali odnosi.
- okolje, ki ne dopušča oz. nezmožnost osebnega razvoja in rasti.

Kako se kaže estetska vrednota?

Ljudje z visoko estetsko vrednoto so bili skozi zgodovino **meceni** številnim umetnikom. Med najbolj znanimi je prav gotovo družina Medici iz Italije. Verjetno še niste videli njihovih del, ste pa gotovo že videli ali slišali za dela Leonarda da Vincija in Michelangela. Podpirali so številne umetnike in danes lahko vsi gledamo in občudujemo njihove mojstrovine v galerijah po celem svetu. Pri nas bi lahko nekaj podobnega rekli za barona **Žiga Zoisa**.

Da se estetska vrednota danes **dobro prodaja**, lahko vidite, če greste na youtube ali pogledate televizijski spored. Naleteli boste na številne oddaje o modi, kot tudi na številne šove, ki vodijo k 'popolnim preobrazbam', pa naj si bo to za vzgojo otrok, lepotne operacije in celo vzgojo psov. Ob takih aktivnostih so prisotne še druge vrednote, a želja po spravljanju stvari v ravnotežje in harmonijo kaže na visoko estetsko vrednoto.

Kaj radi gledajo?

Oddaje in revije, ki so povezane z modo, umetnostjo in ustvarjanjem. Prej omenjene resničnostne šove na temo preobrazbe, kot tudi oddaje, ki prikazujejo naravne lepote. Prav tako uživajo v estetsko posnetih filmih.

Poklici



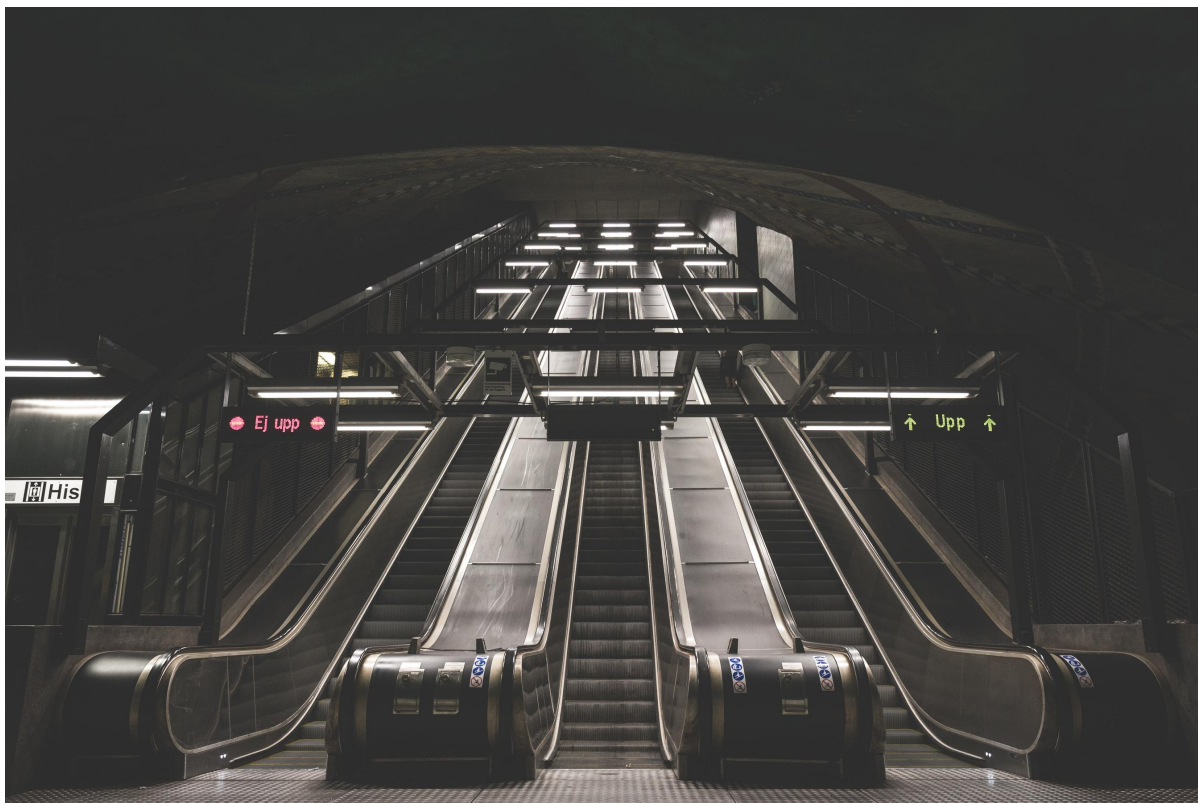
Visoka estetska vrednota je najbolj vidna pri slikarjih, arhitektih, fotografih, oblikovalcih in urejevalcih krajine. Ni pa omejena zgolj na te poklice. Visoko je izražena tudi pri ljudeh, ki imajo radi glasbo, ples, feng-shui, aroma terapijo ipd. Estetska vrednota se ne izraža samo skozi umetniške poklice, ampak tudi skozi ukrepe kot je skrb in čiščenje okolja. Prepričan sem, da v je v društvu Ekologi brez meja veliko ljudi z visoko estetsko vrednoto; prav gotovo pa tudi veliko ljudi z visoko socialno vrednoto. Esteti spravljajo stvari v red, medtem ko ljudje z visoko socialno vrednoto ohranjajo okolje za prihodnje generacije. Lepotni kirurg bo imel poleg socialne visoko izraženo tudi estetsko vrednoto.

Esteti se nagibajo k temu, da si **razlagajo življenje skozi lastne izkušnje**. So svobodnega duha in živijo v in za dani trenutek. Pogosto jih lahko opišemo kot nestrukturirane, čeprav znajo biti zelo natančni in pripravljeni, ko gre za umetnost.

Večina populacije je pri tej vrednoti v povprečju, kar pomeni, da jim ne predstavlja tolikšne strasti, seveda pa lahko sodelujejo pri estetskih aktivnostih, če pri tem vidijo korist zase. Radi imajo lepe stvari, vendar se ne bodo žrtvovali za to, da bi jih dobili ali jih cenili zaradi lepote same.

"Lepota je, kako se počutiš v sebi, in se odraža v tvojih očeh. To ni nekaj fizičnega. "

- Sophia Loren



Imate tudi vi sposobnost videti lepoto v vsakdanjih rečeh?

Delovanje



Uganite kateri od šestih vrednot bo najverjetneje glasoval za izgradnjo umetniške galerije ali koncertne dvorane? Tisti, ki nimajo visoke estetske vrednote bodo bolj verjetno glasovali proti. Potrebovali bodo več prepričevanja in argumentov, skladnih z njihovimi vrednotami in prepričanji, da bodo se bodo strinjali in glasovali za. Visoka estetska vrednota ustvarja zelo **intenzivno željo po harmoniji** v vseh dejavnikih življenja, vključno z razmerji. Sposobni so preurediti sobo v kateri delajo, ker imajo občutek, da so ljudje veliko bolj produktivni, če delajo v harmoničnem okolju. Prepričani ste lahko, da je njihova pisarna ali delovno mesto lepo urejena in v harmoniji.

Ne samo lepota v okolju, te ljudi bo motiviralo tudi to, da so urejeni in harmonični njihovi **odnosi**. Kaotični odnosi in konflikti jih spravijo v slabo voljo ali stres. Tako se bodo najprej trudili harmonizirati odnose. Prav tako jih v stres spravi nezmožnost osebnega razvoja. Tudi znotraj sebe želijo ustvariti harmonijo, zato so nagnjeni k osebnemu razvoju.

Na drugi strani

Ljudje, ki imajo nizko estetsko vrednoto so običajno bolj praktični. Ne bodo žrtvovali za obliko, funkcijo ali umetniško svobodo: kakorkoli se okolje predstavi, je za njih v redu. Taka oseba bo prepoznala lepe stvari, ko ji jih nekdo pokaže – sama jih pogosto spregleda. Uporabnost in koristnost sta ji bolj pomembna kot lepota in oblika. Nekdo z visoko estetsko vrednoto bi bil lahko več dni v umetniški galeriji ali arheološkem muzeju, medtem ko bi nekdo z nizkim estetskim motivom po dveh urah imel vsega dovolj. Ljudje z nizkim estetskim motivom bodo rekli: »Kakšna pa je razlika med enimi hieroglifi in drugimi? Še vedno so samo hieroglifi.«

Osebo z nizko estetsko vrednoto bo bolj motiviralo to, da bo delo opravljeno kot to, kako bo narejeno. Vendar, če je oblika pomembna in bo prinesla neko koristi, potem bo ta oseba temu gotovo posvetila več pozornosti – morate pa razumeti, da to ni strast, ampak preprosto sredstvo, orodje za doseganje rezultata.

»Vse ima svojo lepoto, vendar pa te lepote ne vidijo vsi.«

- Konfucij

TRADICIONALNA VREDNOTA



»Morate biti počasni pri oblikovanju prepričanj, vendar ko imate enkrat oblikovana, potem jih morate trdno braniti.«

- Mahatma Gandhi

Najvišji cilj za ljudi z visoko vrednostjo tradicije je **enotnost**. Spranger je v originalnih študijah opisoval to vrednoto kot religiozno. Kasneje se je pokazalo, da ima lahko posameznik to vrednoto čeprav nima nobenih religioznih nagnjenj. Pogosto jih vidimo tudi kot ljudi, ki **ohranjajo tradicijo**, zato je bila religiozna vrednota preimenovana v tradicionalno.

Ljudje s to vrednoto imajo **močna prepričanja, filozofijo, standarde in vero v boljši način**. Pri njih prepričanje pomeni močno vero, ki temelji na tradiciji in navadah. Svoje življenje ali podjetja, ki jih vodijo, usmerjajo na podlagi filozofije – določenih načel in standardov. V svoja prepričanja verjamejo tako močno, da želijo v njih prepričati tudi druge.

Beseda prepričanje se pogosto uporablja zelo široko. Ljudje bodo rekli: »Prepričan sem, da bo deževalo,« ali »Prepričan sem, da se bo zgodilo to ali ono.« Za ljudi z visoko razvito tradicionalno vrednoto prepričanje pomeni, da so za to pripravljeni tvegati svoje življenje. Njihova življenja temeljijo na močnih prepričanjih, ki temeljijo na tradiciji in navadah. Na življenje gledajo s filozofskega ali moralnega stališča. Svoje vedenje in tudi svoja podjetja vodijo v skladu s principi in standardi.

Prednosti in slabosti

Ključne **prednosti**, ki jih prinesejo v tim ali skupino posamezniki z visoko teotradicionalno vrednoto so:

- razumevanje celosti življenja.
- priskrbijo stabilnost, ker se zanašajo na preverjene sisteme.
- zagovarjanje projektov za dobrobit vseh.
- prepričevanje drugih v pravilnost 'našega' sistema.

Delovanje **pod stresom** ali kadar je ta vrednota **pretirano izražena**:

- zaradi prevelike osredotočenosti na 'svojo stvar' ogrožajo sebe in druge.
- lahko prekršijo pravila, ker so njihova pravila in principi bolj pomembni.
- so lahko zelo zaprti in nasprotujoči do drugačnih pogledov.



V stres jih spravi:



- nasprotovanje njihovim principom in prepričanjem.
- sprememba zaradi spremembe same, še posebej, če je nasprotju z njihovimi prepričanji.
- kaotično okolje, kjer ni vodilnih principov.

Koga poznate?

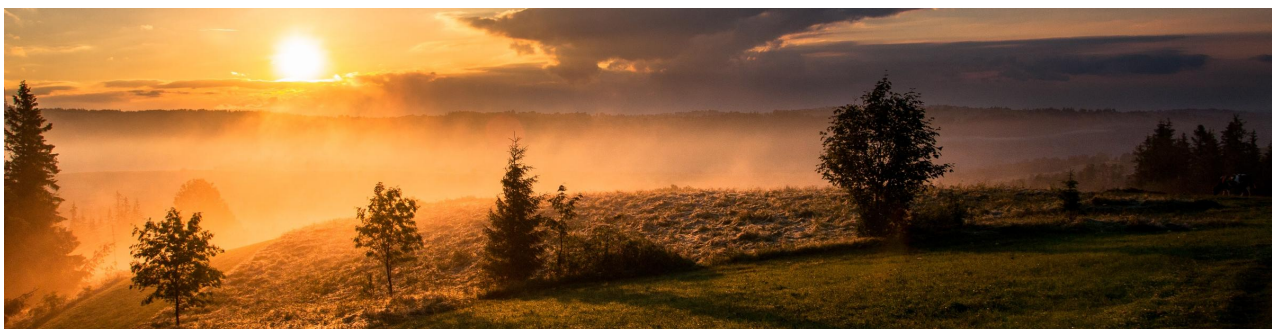
Številni duhovni voditelji padejo v to kategorijo. Najbolj prominentni so vsekakor **Mati Terezija**, **Mahatma Gandhi** in tudi še živeča **Dalajlama** in **Desmond Tutu**. Njih je vodila ali jih vodi vrednota, da delajo prave stvari. Ne zato, ker bi bile enostavne ali priročne, ampak zato, ker so to prave stvari. Pogosto morajo preko številnih prepek.

V poslovnem svetu bi lahko v to kategorijo uvrstili pokojnega **Steva Jobsa**, ustanovitelja Appl, ker je vedno zagovarjal svojo filozofijo in vero v Mac-a. Steve Jobs je močno verjel v svoja prepričanja in imel močno vero v uspeh številnih inovacij, ki jih je naredil Apple pod njegovim vodstvom. Postavil je nove standarde na področju računalništva, mobilne tehnologije in zabavne elektronike ter spremenil svet. Seveda je bila pri Stevu Jobsu močna tudi njegova želja po moči in avtoriteti.

Zelo uspešen ameriški predsednik, **Ronald Reagan**, prav tako spada v to kategorijo. Njegovo močno prepričanje v svobodno ekonomijo in svoboden svet je pripeljalo do številnih reform in spremembe sveta kot ga poznamo danes. Tudi Slovenci smo pri teh spremembah pristavili svoj lonček.

Kot vidite pri tej vrednoti ne gre samo za tradicijo ali religijo ampak za nekaj širšega - gre za globoko prepričanje v boljši jutri, v boljši svet. Za nekatere je to vera, za druge politika in za tretje ekonomija ali nov izdelek, nov pristop k vzgoji otrok. Nekaj v kar je vredno verjeti in imeti močna prepričanja in ne nazadnje biti za to pripravljen tudi umreti.

Takšne ljudi najdemo tudi, ko analiziramo tragične dogodke (kot npr. 11. september 2001). Na eni strani Al Kaidini teroristi, ki so bili pripravljeni dati svoja življenja, in na drugi strani gasilci, reševalci, policisti in medicinsko osebje, ki so prav tako žrtvovali svoja življenja pri pomoči žrtvam. Tako močne so vrednote in prepričanja, še posebej ta.



Verjamete v boljši jutri, v boljši svet?



Tipični poklici



Kot ste prebrali zgoraj, bodo te ljudi pritegnili poklici, ki jim omogočajo življenje po točno določenih pravilih. Visoko izraženo tradicionalno vrednoto najdemo pri vseh vrstah verskih voditeljev in v politiki, kjer bodo delovali bolj konzervativno, tradicionalistično. Omenili smo že policaje in gasilce, prav tako pa bodo zaradi te vrednote ljudje zasledovali poklice v financah, računovodstvu in preučevanju zgodovine.

Kaj radi gledajo?

Odvisno od tega v kaj verjamejo. Eno je gotovo: sporočilo oddaje ne sme biti ohlapno oz. nejasno. Mora se skladati z njihovimi osnovnimi prepričanji. Pritegnile jih bodo verske oddaje, ki se skladajo z njihovimi prepričanji, biografski filmi o voditeljih, ki so verjeli v višje dobro (npr. film o ameriškem predsedniku Lincolnu) in oddaje, ki promovirajo tradicionalne vrednote.

Kako se kaže ta motiv?

Tradicionalna vrednota se lahko kaže na dva različna načina. Na eni strani so tu **evangelisti**, ki želijo prepričevati druge v svoj prav in pravilni način življenja. To so lahko verski voditelji, politiki ali pa strokovnjaki in podjetniki, kot smo videli zgoraj. Na drugi strani so **protekcioniisti**, ki bodo varovali in ohranjali svoj način življenja. Med protekcioniste lahko uvrščamo policiste, gasilce in vojake, kot tudi skupnosti, ki živijo po tradicionalnih načelih. Ameriški Amiši so mogoče še najbolj poznana skupnost, ki je doživela tudi zelo odmevno medijsko predstavitev v filmu Priča (1985, Harrison Ford, Kelly McGillis v glavnih vlogah).

Verjetno vam ne bi bilo težko uganiti, kdo od predstavljenih šestih vrednot bi podpisoval peticijo za uvedbo verouka v osnovne šole. Ampak pozor - odvisno od tega, v kaj verjamejo. Tega ne bi podpisali vsi z visoko tradicionalno vrednoto, zgolj tisti, ki so prepričani, da vera uči dobro. Ljudje z visoko tradicionalno vrednoto želijo živeti življenje z namenom. Verjamejo v svoje poslanstvo na tem svetu in verjamejo, da bi bilo življenje boljše, če bi se vsi držali principov.

Nobena od ostalih vrednot tako močno ne vpliva na zaznavanje pravega ali napačnega kot prav tradicionalna. Pogosto si bodo predstavniki goreče stali na nasprotnih straneh, kot je to na primer istospolnih porokah ali pri splavu. Nekateri to podpirajo in verjamejo v možnost izbire, drugi bodo razglašali, da podpirajo življenje. V obeh primerih je v igri močno prepričanje, da imajo prav.

Drugi primer je pri nas vseobsegajoča delitev na 'vaše in naše', pri čemer se še upošteva načelo, da je sovražnik mojega sovražnika moj prijatelj. Še bolj ekstremen primer konflikta, ki ga spodbuja visoka tradicionalna vrednota je prisoten na Severnem Irskem, kjer že stoletja traja netoleranca med katoliki in protestanti. Včasih je šlo za odkrit in krvav spopad, danes za vedno prisotno prikrito nasprotovanje.

/// Ko se srečajo različni motivi z visoko tradicionalno vrednoto



»Poskus združitve modrosti in moči je bil le redko uspešen in samo le za kratek čas.«

- Albert Einstein

Vsi imamo prepričanja, vendar nimamo vsi močno razvite tradicionalne vrednote. Ljudje, ki jo imajo, želijo ter **zasledujejo stalno izvajanje načel določene filozofije, standarda ali sistema**. Če temu dodamo še močno teoretično vrednoto, potem dobimo dogmatika ali pa odličnega propagandista.

Estetska vrednota in tradicija se je izrazila v renesansi. Poleg tega se odraža v ljudski glasbi, literaturi, folklori in tudi uprizarjanju zgodovinskih dogodkov in bitk kot del tradicije. Kot je pri nas bitka pri Mrzli reki v Vipavi, kjer sta se udarila rimski cesar Teodozij (kristjan) in Arbogast (pogan).



Bi se podali v križarske vojne?

Če dodamo ekonomsko vrednoto, dobimo človeka, ki zbira sredstva za nek pomemben cilj ali namen. Moč in avtoriteta skupaj s tradicijo sta v 12. stoletju povzročila križarske vojne. Primer je tudi Hitlerjeva dogma arijske rase, ki je privedla do druge svetovne vojne. Ko se srečata moč in želja imeti prav, je to lahko smrtna kombinacija.

Socialna in tradicionalna vrednota sta dokaj pogosta partnerja. Obe prispevata k temu, da je oseba s to kombinacijo prepričana, da bo njen primer pomagal drugim in rešil svet, ali pa vsaj delček sveta. Takšne posameznike bomo našli v raznih civilnih gibanjih, misijonih in protivojnih protestih.

Ponazorimo še z naslednjo prispodobo. Kokoš z visoko socialno vrednoto je hotela podariti jajce lačnim, s pogojem, da tudi svinja podari kos šunke. Svinja je hitro razumela razliko: »Zate je to prispevek, zame je to žrtvovanje!« In to je dober opis dogme.

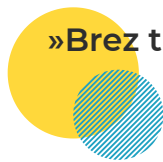


Na drugi strani spektra



Če ima nekdo nizko izraženo tradicionalno vrednoto, gre za netradicionalno, nekonformistično osebo; pogosto za neodvisnega misleca. Oni so sami zase svoj moralni kompas in referenca. Njihova doktrina je 'laissez fair'; torej živi in pusti živeti.

Bolj kot je tradicionalna vrednota povprečno izražena, manj verjetno je, da bo oseba toga v svojih prepričanjih. Na čistem dnu najdete osebe, ki so zelo variabilne glede svojega sistema prepričanj. Seveda to ne pomeni, da takšna oseba ne more imeti svojih trdnih prepričanj. Oseba z nizko izraženo tradicionalno vrednoto spoštuje vaše mnenje in je vaš prijatelj, četudi je vaše mnenje povsem drugačno, dokler jo vi cenite in ji ne vsiljujete svojega 'boljšega' mnenja. Ljudje z visoko izraženo tradicionalno vrednoto pa bodo težko razumeli, kako lahko nekateri prijateljujejo z nekom, ki ima diametralno nasprotujoče mnenje.



**»Brez tradicije je umetnost kot trop ovc brez pastirja.
Brez inovativnosti je kot truplo.«**

- Winston Churchill

VREDNOTE IN VEDENJE

Tako vrednote kot vedenje sta zelo pomembna sestavna dela naše osebnosti. Videli ste, da nam vrednote določene osebe povedo in pomagajo razumeti, zakaj ta oseba dela določene stvari. Vedenjski aspekt naše osebnosti pa nam pomaga prepoznati in razumeti, kako se posameznik obnaša, deluje, komunicira in razmišlja v določenem okolju.

Vrednote določajo "ZAKAJ" človeškega vedenja. Odgovorijo na vedno aktualno vprašanje: »Kaj motivira posameznika?« Pripeljejo nas do ukrepanja. Vedenje odgovarja na vprašanje "KAKO". Kako se bo oseba vedla v določeni situaciji? Kako se bo odzivala na naloge, ljudi, spremembe in kvaliteto? Vedenje nam pokaže, kako se obnašamo oz. **kako delujemo**.

Naj ponazorim s primerjavo. Vedenje je kot vhod za razumevanje. Vrednote pa so kot arena za komunikacijo. Sta dva ločena a neločljivo povezana dejavnika človekove osebnosti. Na koncu se vrednote kažejo skozi posameznikovo vedenje.

Vedenje posameznika je prav tako zelo dobro raziskano področje osebnosti. Številni priznani psihologi so se in se še vedno ukvarjajo s človeškim vedenjem. Jaz sem se naslonil na preverjen model za razumevanje vedenja posameznika – **model DISK**, ki ga je teoretično in praktično utemeljil **William M. Marston**.

Naše vedenje temelji na točno določeni kombinaciji naslednjih štirih osnovnih vedenjskih nagnjen:

- **Dominantnost:** težnja po nadzoru, doseganju rezultatov. Osnovni namen je premagati.
- **Iniciativnost:** težnja po prepričevanju, po izražanju, po 'biti slišan'. Osnovni namen je prepričevati.
- **Stanovitnost:** težnja po stanovitnosti in stabilnosti. Osnovni namen je podpirati.
- **Korektnost:** težnja po pravilnosti, gotovosti in varnosti. Osnovni namen je točnost.

Vedenjski dejavniki **DISK** vplivajo tudi na to, kaj ljudje želijo nadzirati in sicer:

- **D** – želi nadzirati dogodke in ljudi
- **I** – želi nadzirati pogovor, komunikacijo
- **S** – želi nadzira pripravo in postopke
- **K** – želi nadzira informacije in kakovost

Za vse, ki bi se želeli podrobneje seznaniti s tem pomembnim področjem naše osebnosti in bi poglobili razumevanje sebe in drugih, priporočam, da si preberete knjigo: **ABC osebnosti** ali e-knjižico: **Vzgoja in vedenjski stili otrok**.

Delovanje vrednot in vedenja

Na primerih si pogledajmo kaj lahko pričakujete od tipa z določeno vrednoto in kakšno vedenje boste videli pri določenem vedenjskem tipu DISK.

TEORETIČNI TIP

Glavni motiv ljudi z visoko teoretično vrednoto je iskanje in odkrivanje resnice z namenom reševanja problemov. Pri tem se želijo nasloniti na otipljive podatke in dokaze.



Ključne prednosti:

- Učinkovit pristop k reševanju problemov.
- Objektivnost na vseh področjih.
- Določanje, razlikovanje, sistematiziranje in urejanje podatkov.
- Zasledovanje znanja, iskanje resnice in neresnice.

Kako se bodo vedli visoki D, I, S ali K z visoko teoretično vrednoto:

D – želi dobiti čim bolj neposredno in oprijemljivo informacijo

I – želi, da mu podate vizijo, veliko sliko na osnovi informacij pridobljenih z raziskavami

S – če ga boste vprašali, vam bo informacije podal na dolgo in široko

K – želi strukturirano predstavitev informacij, podkrepljeno s podatki, dejstvi in ugotovitvami

SOCIALNI TIP

Glavni motiv ljudi z visoko socialno vrednoto je investirati sebe, čas in sredstva z namenom pomagati drugim doseči svoj potencial.



Ključne prednosti:

- Nesebičnost.
- Investiranje sebe, časa in sredstev za pomoč drugim.
- Zagovarjanje projektov za dobrobit vseh.
- Iskanje, prepoznavanje in razvoj potenciala v drugih.

Kako se bodo vedli visoki D, I, S ali K z visoko socialno vrednoto:

D – bo vodil projekte za dobro vseh

I – bo motiviral in spraševal, če še kdo rabi pomoč

S – vam bo želel pomagati, ne glede na to, ali pomoč potrebujete ali ne

K – pomagal vam bo na zelo strukturiran in sistematičen način

EKONOMSKI TIP



Ljudje, pri katerih je najvišje izražena ekonomska vrednota, so zainteresirani za koristi, uporabnost in praktičnost. Pri vsaki investiciji želijo vračilo denarja, časa in energije.



Ključne prednosti:

- Praktičnost na vseh področjih življenja.
- Uporaba virov in sredstev z namenom doseganja rezultatov.
- Kreativna uporaba virov in sredstev z namenom povečanja vrednosti.
- Izdelava izdelkov ali storitev z namenom trženja in zaslužka.



Kako se bodo vedli visoki D, I, S ali K z visoko ekonomsko vrednoto:

D – želi sprejemati odločitve in/ali zasledovati projekte, ki bodo prinesli dodano vrednost ali zaslužek

I – nagnjen bo k tveganju z namenom doseganja večjega zaslužka

S – bo poskrbel za sistematično in metodično investiranje vseh virov

K – bo preračunljivo investiral in preračunljivo tvegal



INDIVIDUALISTIČNI TIP



Ljudi, pri katerih je glavna vrednota moč in avtoriteta, v osnovi najbolj zanima nadzor in individualizem. Radi imajo vpliv in uživajo v statusnih simbolih. Želijo nadzirati svojo usodo.



Ključne prednosti:

- Radi vodijo in se čutijo poklicane za vodenje.
- Oblikujejo strateške povezave z namenom pridobivanja moči in avtoritete.
- Uporabijo svojo moč in avtoriteto za doseganje rezultatov.
- Radi načrtujejo zmagovalne strategije in uživajo v spremembah.



Kako se bodo vedli visoki D, I, S ali K z visoko individualistično vrednoto:

D – se osredotoča na rezultate svojih strategij; rad načrtuje zmagovalne strategije

I – se rad hvali s svojimi dosežki in poznanstvi

S – svoje dosežke in avtoriteto bo skrival pred drugimi

K – imel bo podroben načrt napredovanja in si pridobil moč ali avtoriteto



Velja si zapomniti: Tako kot bi lahko za ljudi z visoko socialno vrednoto rekli, da so podobni ljudem z visokim dejavnikom stanovitnosti (visoki 'S'), bi lahko trdili, da se ljudje z visoko izraženo vrednoto moči in avtoritete vedejo tako kot ljudje z visokim 'D', ki so nepotrpežljivi, hitri, neučakani in željo, da bi se vse zgodilo po njihovih pričakovanjih. Vendar moramo biti pri tem previdni, ker obstaja ključna razlika, kot ste videli v zgornjem primeru.

Res je, da oseba, ki jo motivira moč in avtoriteta, trpi za nepotrpežljivostjo in lahko izgleda nemirna, če je zraven prisoten še visoki 'D'. Pri osebah z visokim 'S' ne boste videli nepotrpežljivosti, mogoče boste celo opazili pomanjkanje nujnosti, čeprav ima visoko izraženo vrednoto moči in avtoritete. Podobno velja tudi pri visokem 'K', ki ima sposobnost narediti načrt in ga tudi izvesti. Posameznike z visokim 'I', ki lahko dobro vidijo celotno sliko in imajo sposobnost videti 'skozi' situacijo, tudi lahko motivirata moč in avtoriteta.

ESTETSKI TIP



Ljudje z visoko estetsko vrednoto imajo povečano vizualno in čustveno zavedanje svoje okolice. Močno se odzivajo na barvo, obliko, simetrijo, lepoto in ravnotežje.



Ključne prednosti:



- Cenijo in uživajo v lepoti in harmoniji.
- Opazijo edinstvene stvari, ki jih lahko drugi spregledajo.
- So dobri pri razumevanju čustev in občutkov drugih.
- Kreativno izražanje, skrb za izgled in obliko.



Kako se bodo vedli visoki D, I, S ali K z visoko estetsko vrednoto:



D – vam bodo direktno povedali svoja subjektivna menja in prepričanja

I – vam bodo zaupali svoje občutke, ali ste jih vprašali ali ne

S – vam bodo povedali dobre občutke, če jih boste vprašali; slabe bodo zadržali zase

K – išče popolnost pri vsem in je verjetno velik perfekcionista



Še bolj poglobljeno pogledjmo, kako vedenjski stili vplivajo na esteto doživljanje situacije. Oseba z 'visokim D in nizkim S' vam bo prav gotovo poravnala sliko in mogoče napravila ali vsaj predlagala še kakšno drugo spremembo v vašem domu. Obratno bo oseba z 'nizkim D in visokim S' stoično prenašala to neudobje. Estet s kombinacijo 'visok D in visok K' ne samo, da vam bo naravnal sliko, ampak vam bo tudi razložil, zakaj vam visi postrani in vam jo bo dolgoročno popravil. Estet z 'visokim I' vas bo mogoče opozoril in vas motiviral k temu, da to popravite sami. Naši vedenjski stili vplivajo na način kako se odzivamo in ukrepamo, medtem ko vrednote ženejo naše delovanje.

TRADICIONALNI TIP



Največja vrednota za tradicionaliste je enotnost. Imajo močno vero, ki temelji na tradiciji in navadah. Svoje življenje vodijo in usmerjajo na podlagi točno določenih načel in standardov.

Ključne prednosti:

- Razumevanje celosti življenja.
- Priskrbijo stabilnost, ker se zanašajo na preverjene sisteme.
- Zagovarjanje projektov za dobrobit vseh.
- Prepričevanje drugih v pravilnost 'našega' sistema.

Kako se bodo vedli visoki D, I, S ali K z visoko tradicionalno vrednoto:

D – vas bo prepričeval, da je njegov ali njen sistem edini pravi in zveličaven

I – se bo v pogovoru osredotočil zakaj je njegov/njen sistem dober ali najboljši

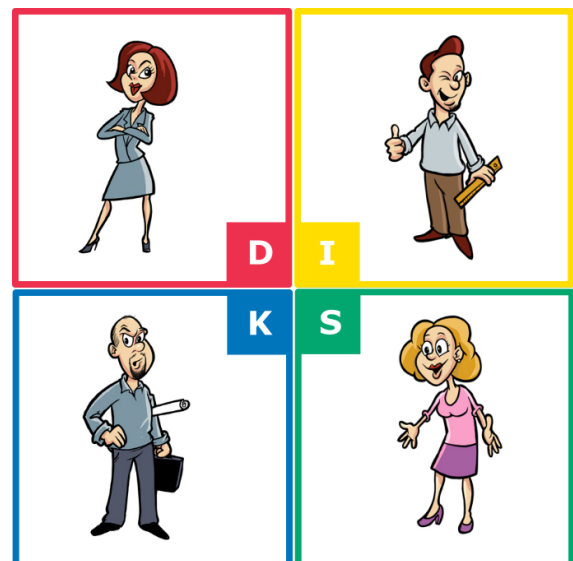
S – najverjetneje ne bo javno izražal svoje vere in prepričanj; to je intimna stvar

K – je pogosto 'Špartanec' – ima striktna pravila po katerih živi

Upam, da na osnovi zgornjih primerov, sedaj še bolje razumete razliko med vrednotami in vedenjem in kako vrednote ženejo naše delovanje. Kako bomo ukrepali pa je odvisno od tega, kako smo vedenjsko 'naviti' - torej od našega prevladujočega vedenjskega stila.

Več o vedenjskih stilih si lahko preberete v e-knjžici: Vzgoja in vedenjski stili otrok.

Najdete jo na: <https://proacta.si/izdelek/e-knjizica-vzgoja-in-vedenjski-stil-otrok/>



POVEŽIMO SKUPAJ

Predstavljajte si, da ste s skupino turistov na obisku piramid v Gizi v Egiptu. Verjetno ste bili vsi, ki ste že kdaj bili tam, očarani in prevzeti nad njihovo veličastnostjo. V skupini so ljudje z različnimi vrednotami. Tisti s teoretično vrednoto se bodo verjetno spraševali, kako so lahko naredili tako velike piramide in kako je možno, da te skale stojijo druga na drugi, brez malte. Tisti z glavno ekonomsko vrednoto se bodo spraševali, kje so dobili sredstva za izgradnjo, koliko je vse skupaj stalo, koliko ljudi je gradilo in koliko časa je izgradnja trajala. Pogosto se bodo vprašali, koliko bi takšen projekt stal danes.

Ljudje s socialno vrednoto se bodo spraševali, koliko ljudi je umrlo, ko so gradili piramide, kako so reševali socialne stiske delavcev in kaj je ljudi pripravilo, da so sploh prišli na takšno gradbišče. Mogoče bodo nekateri z izjemno visoko socialno vrednoto celo nasprotovali obisku takšne znamenitosti, ker je zahtevala preveč žrtev. Lahko si pa predstavljate, kako bodo uživali ljudje z visoko estetsko vrednoto. Pravo doživetje in občudovanje lepote! Ljudi z visoko tradicionalno vrednoto bodo piramide spomnile na to, kako je bila urejena faraonska družba. Zanimalo jih bo, komu v čast so bile postavljene in kaj nas lahko še danes učijo.

Katera vedra boste napolnili

Vrnimo se k primerjavi dveh veder, ki jih vsako jutro vzamete v roke. Tako vsak dan izbirate med vedri, ki se imenujejo: teoretična vrednota, ekonomska vrednota, socialna vrednota, individualistična vrednota: moč in avtoriteta, estetska vrednota in tradicionalna vrednota. Na koncu dneva potem merite oz. vrednotite dan, na osnovi tega, kako polno je določeno vedro. Če vaše najbolj pomembno vedro ostane prazno (pa četudi se napolnijo druga vedra), ste lahko nezadovoljni. Poglejmo primer Marka. Mark je prodajalec v storitvenem podjetju. Njegovi glavni vrednoti sta teoretična in ekonomska. Pred kratkim se je odločil zamenjati službo. Zakaj se je odločil za to menjavo? V novi službi so mu obljubili stalno izobraževanje in variabilno prodajno stimulacijo glede na doseganje rezultatov, česar v prejšnji službi ni bil deležen.

Na začetku je bilo vse v najlepšem redu in Mark je bil zelo zadovoljen in motiviran. Dosegal je tudi odlične rezultate. V podjetju so kar naprej organizirali izobraževanja, ki jih je z veseljem obiskoval; in to ne samo prodajna, ampak tudi delavnice z drugih področji kot npr. timsko delo, projektno vodenje ipd. Življenje je bilo lepo. Prelepo, da bi trajalo. Potem je prišla kriza. Prodaja je padla. Podjetje je kmalu ustavilo tudi vse izobraževanje. S časoma zmanjšali še variabilno prodajno nagrado. Poleg tega je bilo zaradi krize težko doseči rezultate, ki bi nagrado prinesli.



Vam je izkušnja znana?

Ker je bilo sedaj težko dosežati rezultate, je Marku motivacija začela upadati. Našel je rešitev in se začel posvečati online treningom. Nekaj online treningov je podjetje že prej odkupilo, poleg tega pa so se v času krize pojavili tudi številni brezplačni webinarji. To mu je zadovoljevalo njegovo teoretično vrednoto in mu dajalo upanje, da se bo situacija izboljšala. Upal je, da bo našel nove ideje in prijeme, kako doseči boljše rezultate in s tem večji zaslužek.

Sodelavcem, in še posebej njegovemu nadrejenemu, njegovo vedenje ni bilo všeč. Začeli so mu oporekati, da bi bilo veliko bolje, če bi več delal in se manj izobraževal. Šef mu je prepovedal udeležbo na brezplačnih webinarjih, kar je Marku pobralo še tisto malo motivacije in energije, ki ju je imel.

Strinjali se boste, da Mark verjetno ni izjema. Na tisoče zaposlenih gre vsak dan domov s praznimi vedri, nezadovoljni in nemotivirani. V takšnih primerih izgubljammo vsi: posameznik, podjetje in tudi njegova družina. Torej tudi družba.

Kaj lahko naredimo?

Kot prvo je potrebno **prepoznati glavne vrednote** sodelavcev, ki jih vodite, ali pa vašega partnerja, zakonca ali če želite, vašega otroka. Naslednji korak je prilagoditi komunikacijo, da bo sporočilo čim bolj sprejeto. Pri tem morate biti pozorni predvsem na dve stvari: 1) **vsebino komunikacije**, kjer igrajo vrednote ključno vlogo in 2) **način**, kako boste prenesli sporočilo. Slednje lahko najbolj naredite tako, da prilagodite komunikacijo vedenjskemu stilu sogovornika. Pri tem si lahko pomagata s persolog vedenjskim profilom. Privoščite si brezplačno analizo, ki jo najdete na: <https://proacta.si/analiza-persolog-osebnostnega-profila/> Dodatne informacije o vašem vedenjskem stilu lahko dobite tudi v knjigi **ABC osebnosti (Behavioural Blueprint)** ali pa v e-knjižici: **Vzgoja in vedenjski stili otrok**.

Ključno je **prilagoditi motivacijo** njegovim ali njenim glavnim vrednotam. To pomeni, da morate poznati hierarhijo veder (hierarhijo vrednot) vašega sodelavca, partnerja, zakonca, otroka in se potem sistematično truditi, da polnite (in ne praznite) prava vedra.

Sodelavec mogoče nakaže, da bo menjal službo. Vi ga želite zadržati, ker je dober član tima. Kaj najprej ponudite? Zakaj sprašujete, povišico plače, kaj pa drugega. Ker ste prebrali tole knjižico veste, da mogoče to ni prava strategija. Zato ste se raje odločili, da najprej naredite analizo njegovih vrednot.

Ugotovili ste, da je njegova glavna vrednota moč in avtoriteta in da ekonomske vrednote ni med prvimi tremi. Verjeto boste imeli večjo možnost, da ga obdržite, če mu ponudite napredovanje, npr. položaj regionalnega vodje prodaje, kot pa povišico plače. Dve muhi na en mah - privarčevali ste pri plači (niste povečali stroškov podjetja) in hkrati še bolj motivirali sodelavca.

Spoštujemo različnost

Naučimo se ceniti in spoštovati vrednote drugih. Vsak od nas prinese svoje naučene in potrjene vrednote tako v domače kot tudi v službeno okolje. Vrednote nas tako kot vedenje spremljajo povsod. Videli smo, da ima vsak posameznik točno določeno hierarhijo vrednot, kot tudi svoj edinstven vedenjski stil. Ta različnost nas bogati, hkrati pa je vir številnih konfliktov. Le ti nastanejo tudi zaradi želje po spreminjanju drugih. Kako uspešni smo pri tem, pa je drugo vprašanje.

Razmislite o tem, da bi **spremenili pristop**. Najprej moramo razumeti in biti sposobni prepoznati, kaj motivira našega sogovornika, partnerja, zakonca, sodelavca, otroka ... Ko to poznamo, ga lahko motiviramo in mu pomagamo, da stvari vidi tudi iz druge perspektive ter mogoče tako spremeni svoje vedenje.

Če želimo biti uspešni v komunikaciji, vodenju in prepričevanju drugih, potem se moramo naučiti prepoznati, kaj jih žene - torej njihove vrednote in motive. Pri tem si lahko pomagata s spoznanji, ki ste jih dobili v tej e-knjižici.

Sedaj bolje poznate 6 osebnih vrednot. Tako se boste lahko kot vodja, starš, sodelavec ali prijatelj:

- Izognili izgorevanju na delovnem mestu, ker boste **znali napolniti svoja vedra**.
- Sposobni rekrutirati in obdržati prave ljudi – **napolniti njihova vedra**.
- Zmožni bolje sodelovati z drugimi, ker boste sproti **polnili vedra drug drugemu**.
- Znali svetovati in pomagati otrokom in tudi drugim pri **iskanju smisla in poklica v življenju** ali jim pomagali najti njihove **prave vrednote**.

Verjamem, da je to nekaj, kar si želite, zato se naučeno splača prenesti v prakso. Naj vas za zaključek vprašam: kako ste zaključili stavek o čistem spodnjem perilu? Pri meni se je glasilo takole: »Vedno obleči čisto perilo za vsak slučaj, če se pripeti nesreča.« Mislite, da bi bilo zdravniku, medicinski sestri ali tehniku, ki bi vam pomagal, to sploh mar? Bi temu sploh posvečali kakšno pozornost?

Ali se uklanjate normam in tradiciji, ali pa naredite po svoje. Verjamete v višjo silo ali boga. Bolj cenite samostojnost kot to, da upoštevate obstoječe standarde in pravila, ki so jih postavili drugi. Ste pripravljeni hitro priskočiti na pomoč, cenite notranjo lepoto in lepe stvari ali ste okupirani z iskanjem resnice. Vse to je odvisno od vaših vrednot, torej od tega, kaj vas poganja. Naj se sliši še tako neverjetno, ampak na koncu ljudje sledimo prepričanjem kot so nosi čisto perilo ali boš sledil prijateljem, ki skačejo z mostu, ali denar ... Tako bo tudi ostalo in to velja uporabiti sebi v prid.

Zato se vsak dan vprašajte, kaj **ste/boste naredili danes**, da boste **napolnili svoja vedra** ali pomagali drugim **napolniti njihova**.

Kaj lahko naredite takoj?

Če želite bolje spoznati vaše vrednote, jih lahko naročite pri meni. Prav tako me lahko kontaktirate v primeru, da bi želeli v vašem podjetju **narediti analize in delavnice** na to temo. Preprosto pišite na: janez.hudovernik@proacta.si

Literatura in viri

- Bill Bonnsteter: The Motivators manual, 2013 Target Training International Ltd
- Dr. Ira Wolf: Understanding Business Values and Motivators, Creative communications, Atlanta 2004
- Eduard Spranger: Types of Men, Hafner Publishing Company, New York 1928
- Janek Musek: Nova teorija vrednot, Educy, Ljubljana 2002
- Osebni zapiski iz certifikacijskega treninga Insights, Zuerich 1996
- Wikipedija: https://en.wikipedia.org/wiki/Eduard_Spranger
- uporabljene fotografije: <https://unsplash.com> in <https://www.google.com>



Ali ima avtor e-knjižice med prvima dvema teoretično vrednoto?

KAKŠNI SO NASLEDNJI KORAKI?

Persolog osebnostni profil

Naslednji korak (če ga niste že naredili) je, da izpolnite mednarodno vidiran persolog vprašalnik in spoznate vaš vedenjski profil: <https://proacta.si/analize/>. Certificirani persolog trenerji vam bodo pomagali razumeti vaše poročilo: <https://proacta.si/kategorija-izdelka/persolog-analiza-disk/> ter vam ali vašemu partnerju, sodelavcu ali otroku znali svetovati, kako naprej.



Persolog® učinkovita komunikacija

Udeležite se delavnice Persolog® učinkovita komunikacija ali pa si za začetek ogledjte online trening.

Komunikacija je ključ do poslovnega uspeha in osebne sreče. Nekatere raziskave kažejo, da je kar 85% vašega uspeha v življenju odvisnega od komunikacije. Pri komuniciranju z drugimi je pomembno, da se zavedamo razlikosti ljudi. Vsak od nas dogodke in ljudi okoli sebe zaznava na svoj način. Cilj online treninga je **boljše razumevanje sebe, svojega vedenjskega profila in svojega načina pogleda na svet**. Tekom treninga boste dobili odgovor na vprašanje: »Kdo sem in zakaj sem takšen?« Prav tako se boste naučili prepoznati druge 'tipe' ljudi in njim primerno prilagoditi komunikacijo.

Persolog® certifikacija

Za tiste, ki želite več in se želite poglobiti v persolog vedenjski profil, priporočam persolog certifikacijo. Nekaj ključnih razlogov, zakaj postati persolog certificirani trener:

1. Povečate svojo **prepoznavnost in strokovnost** z uporabo persolog blagovne znamke.
2. Persolog® je edini pravi **izvirnik** in sledi originalnim korakom izumitelja DISK koncepta, dr. Johna Geierja, (1958).
3. Persolog danadria ne prodaja direktno strankam. Stranke morajo kupiti pri vas, kar **preprečuje konflikt interesov**.
4. Močna **mednarodna svetovalna mreža** – izvedba v lokalnem jeziku tudi za mednarodna podjetja.
5. S programi v več kot 30 jezikih lahko ponujate **globalne rešitve**.
6. **Online in računalniško podprta izvedba**. Imate dostop do lastnega portala in sami upravljate z analizami.
7. Kot certificirani trener imate dostop do **lastne online platforme** e-port 4.0 in do persolog® online osebnostnih profilov kot tudi do nadaljnjih treningov, ki jih ponuja persolog® akademija.
8. **Marketinški materiali** in brošure, kot tudi logotipi, ki vam pomagajo pri **promociji in prodaji**.

Dodatne informacije lahko dobite na: <https://proacta.si/persolog-certifikacija/> ali pišite na: janez.hudovernik@proacta.si

VAŠ TRENING PARTNER



Pro Acta d.o.o. je svetovalno-izobraževalno podjetje z globalnim znanjem in mednarodnimi referencami, ki bo z vami sodelovala kot partner pri razvoju zaposlenih in vaše organizacije. Ustanovljeno leta 2004.

V podjetju aktivno delujeta dva vrhunsko usposobljena trenerja s preko 30 let poslovnih izkušenj na področju vodenja in prodaje. Naše vodilo je:



»Prave ljudi na prava mesta, nato pa njihov razvoj za doseganje vrhunskih rezultatov.«

Smo domača svetovalno izobraževalna ekipa z globalnim znanjem – **razmišljamo globalno, delujemo lokalno**. Prinašamo vam konkretne rešitve. Pri svojem delu uporabljamo najučinkovitejše metode in orodja, ki so za uporabnika enostavna in **takoj uporabna v praksi**. Vse programe prilagodimo vašim zahtevam in specifikam. Naše delavnice udeležencem zagotavljajo **visoko motivacijo, angažiranost in rezultate**. Izvajamo naslednje delavnice na teme:

Uspešna prodaja in komunikacija

- ProAktivna prodaja
- Strateška prodaja – prodaja prilagojena segmentu B2B (prodaja podjetjem)
- Učinkovita pogajanja
- Učinkovita prodaja na osnovi odnosov (DISK)
- Učinkovita komunikacija na osnovi persolog osebnostnega profila (DISK)
- Grajenje kulture povratne informacije – kako pravilno pohvaliti in podajati kritiko ali nasvete

Vodenje

- DNK vodenja – izboljšajte svoje veščine vodenja
- Kako zgraditi učinkovit vodstveni tim
- Učinkovito timsko delo
- Coaching kot način vodenja

Povečanje produktivnosti

- Uspešni od pritiskom – kako se soočiti s stresom in napetostjo
- Učinkovito upravljanje s svojo osebno energijo
- Učinkovito upravljanje s časom
- Spodbujanje inovativnosti
- Trening uporabe šestih klobukov – Six Thinking Hats

IZVAJALEC DELAVNIC IN AVTOR E-KNJIŽICE



Janez Hudovernik je svoje izkušnje v prodaji, marketingu in vodenju začel pridobivati v podjetjih IBM Slovenija d.o.o. in LIP Bled d.d. Svoje izkušnje je nadgradil s podiplomskim študijem na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, študijem menedžmenta na Centru Brdo ter številnih usposabljanjih doma in v tujini.

Danes vodi svetovalni podjetji **persolog danadria d.o.o.** in **Pro Acta d.o.o.**, in je licenčni partner podjetja Human Performance Institute in Persolog GmbH. S svojim timom predava in svetuje številnim podjetjem v slovenskem in mednarodnem prostoru.

Poslovne in strokovne izkušnje na področju človekovega doseganja je pridobil z delom z vrhunskimi prodajalci in menedžerji ter športniki, tako v Sloveniji kot tudi v drugih državah Srednje Evrope.

Je nosilec licenc podjetja **persolog International** in master trener za persolog osebni model za področje nekdanje Jugoslavije. Je licencirani trener podjetja **Human Performance Institute** za izvajanje seminarjev na temo **Moč polne angažiranosti (Power of Full Engagement)**, kot tudi mednarodno certificirani coach s strani ICF in **Marshall Goldsmith Stakeholders Centered Coaching**. Je avtor številnih člankov na temo uspešnosti v vodenju in prodaji ter soavtor knjige (z g. Brianom Tracyjem) **Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim** in najnovejše **Enominutni fitnes za dušo in telo** (skupaj s prijateljem in poslovnim partnerjem Romanom Petermanom).

Certifikati in licence:

- Certificirani trener za persolog osebni modeli (DISK)
- ACC – associate certified coach s strani ICF (International Coach Federation) Certificiran Executive Coach pri Stakeholder Centered Coaching by Marshall Goldsmith
- Executive coaching (Performance consultants International, učenec Johna Whitmora in Tima Gallwaya – ki sta predstavila GROW model in princip inner game)
- Certificiran trener za delavnice Učinkovito upravljanje z osebno energijo (by Jim Loehr, Human Performance Institute)
- Certificirani trener za izvajanje SPIN Selling (Hutwaite International).

Kontaktne podatke

Pišite mi na mail:

janez.hudovernik@proacta.si

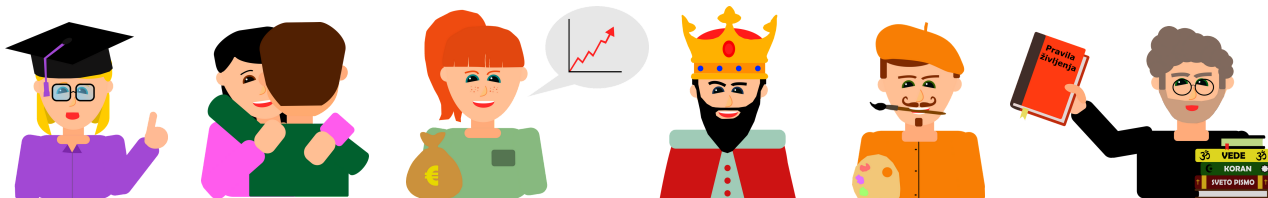
Obiščite spletno stran:

<https://proacta.si/>

Poiščite me tudi na:



ODKRIJTE, KAJ MOTIVIRA VAS IN KAJ DRUGE



Poznavanje sebe je prvi in pomembni korak za bolj produktivno življenje. Poznavanje drugih predvsem zakonca, partnerja, otrok, prijateljev, sodelavcev pa k temu še dodatno pripomore. Predstavljate, da znate pritisniti na pravi **motivacijski gumb** pri sebi in pri drugih.

V e-knjižici se boste spoznali s **6 osnovnimi vrednotami**, ki vodijo vaše vsakdanje življenje. Dobili boste poglobljeni odgovor na vprašanje, zakaj delate to, kar delate in zakaj vas določene stvari bolj veselijo, medtem ko vas druge mogoče celo razjezijo.

Podrobno boste spoznali **šest osnovnih vrednot**

- **teoretična:** iskanje resnice in znanja
- **socialna:** pomagati drugim
- **ekonomska:** vračilo investicije
- **estetska:** občudovanje lepote in harmonije
- **moč in avtoriteta:** dobiti moč in oblast
- **tradicionalna:** iskanje višjih načel

Preberite in ugotovite, katere so vaše ključne vrednote.

Velja si zapomniti: **ukrepanje je vaše edino lastništvo**. Torej je dobro vedeti, kaj žene vaše ukrepanje, mar ne?

Janez Hudovernik
janez.hudovernik@proacta.si

 **Pro Acta**
Management Performance Academy
<https://proacta.si/>

Cena E-knjižice: 4,97 €
©Janez Hudovernik, 2020