

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Urška Zakotnik

Motivacijski seminarji kot del sodobne industrije samopomoči

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Urška Zakotnik

Mentor: Izr. prof. dr. Anton Kramberger

Motivacijski seminarji kot del sodobne industrije samopomoči

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

ZAHVALA

V prvi vrsti se zahvaljujem mentorju dr. Antonu Krambergerju za vso strokovno pomoč. Zahvalila bi se tudi svoji družini, fantu in prijateljem za vso podporo, potrpljenje in bodrenje ob pisanju diplomskega dela. Nenazadnje bi se zahvalila tudi svojemu šefu g. Petelinu za razumevanje in podporo pri dokončanju študijskih obveznosti.

Motivacijski seminarji kot del sodobne industrije samopomoči

Industrija samopomoči je s svojimi vsebinami postala masoven fenomen, ki soustvarja kulturni duh današnje ameriške družbe. Filozofija pozitivne miselnosti in hitrih rešitev za reševanje fundamentalnih problemov posameznikov, ki se dotikajo najintimnejših delov človeškega življenja, je postala pomemben del vsakdanjika mnogih Američanov. Zaradi globalizacije in stapljanja kultur pa se je fenomen razširil tudi na ostale zahodne kulture, tudi slovensko. Diplomaska naloga v prvem delu ponazarja situacijski opis motivacijskih seminarjev kot ene izmed oblik industrije samopomoči v obliki, ki je vidna prostim očem opazovalca in uporabnika, ter v drugem delu strukturno ozadje, ki razkriva različne negativne vidike tega fenomena. Negativni vidiki se osredotočajo na področje manipulacije z uporabniki, kredibilnost avtorjev in uporabnost vsebin ter na družbene vplive omenjenih vsebin. Diplomsko delo torej dokazuje, da pojav le ni tako pozitiven kot izgleda na prvi pogled. Negativni učinki se kažejo predvsem na področju manipulacije z uporabniki tovrstnih vsebin in v feministični kritiki, ki ponazarja negativen vpliv nekaterih vsebin na dojemanje spolnih vlog in stopnjo emancipacije žensk v moderni družbi.

Ključne besede: industrija samopomoči, motivacijski seminarji, manipulacija, feministična kritika.

Motivation seminars as a part of modern self-help industry

The self help industry and its contents have become a massive phenomena that co creates the cultural zeitgeist of modern American society. The philosophy of positive thinking and quick solutions to solve basic problems of a modern individual (which are based on the private sphere) have become important parts of Americans lives. Due to globalization and cultural melting pot the phenomena has extended to other Western societies including Slovenia. In the first part of my diploma work I examine the situation in which motivation seminars (as a part of the self help industry) are seen by users and in the second part I analyse the structural background which examines the negative aspects of the phenomena. The second part focuses on manipulation, authors' credibility, application of contents and social influences. My diploma work proves that this phenomenon is not as positive as it seems. Negative influences are shown mainly in the field of manipulation with users of self help contents and in the field of feminist critic which shows the negative influence this kind of literature has on women's understanding of gender roles and emancipation in the modern society.

Key words: self-help industry, motivation seminars, manipulation, feminist critic.

KAZALO

1 UVOD.....	7
2 OSNOVNI POJMI	9
2.1 Definicija motivacije.....	10
2.2 Direktno trženje	12
2.3 Osebna prodaja.....	13
2.4 Mrežni marketing in mrežne organizacije	13
3 MOTIVACIJSKI SEMINARJI – SITUACIJSKI OPIS	16
3.1 Razvoj motivacijskih seminarjev v svetu	16
3.2 Motivacijski seminarji v Sloveniji (razvoj, obseg).....	17
3.3 Osebnostne lastnosti poklicnih izvajalcev motivacijskih seminarjev	18
3.4 Usposabljanje motivacijskih govorcev	20
3.5 Honorarji motivacijskih govorcev	21
3.6 Tehnike spodbujanja drugih, ki jih uporabljajo motivacijski govorniki.....	21
Hoja po žerjavici	21
Vzpodbudni govori.....	22
Moč vizualizacije	22
Nevrolingvistično programiranje (NLP)	23
Vloga trenerja	23
Coaching.....	24
3.7 Primera motivacijskih govorcev (v Slovenija, v ZDA)	25
Smiljan Mori – slovenski motivacijski govorec.....	25
Antony Robbins – najbolj plačan svetovni motivacijski govorec.....	26
4 MOTIVACIJSKI SEMINARJI – STRUKTURNO OZADJE.....	27
4.1 Trženje v pogojih otežene prodaje.....	27
Razvoj trženja (marketinga)	27
Otežena prodaja produktov in storitev	29
4.2 Človeški viri v pogojih zasičenosti trgov	31
Pozornost do človeških odnosov v organizaciji (»Human Relations«).....	31
Zadovoljstvo oziroma zavzetost sodelavcev	32
Razvoj in pomen človeških virov (Human Resources).....	33
Problem motiviranja pri vodenju heterogenih skupin ljudi.....	34

4.3 Odtujenost sodobnega človeka – sociološka razlaga industrije sreče	35
4.4 Nemoč, samooviranje, apatija kot vzrok neuspeha - psihološka razlaga ..	37
5 DVIG MOTIVACIJE: TEORETSKE PODLAGE, TEHNIKE.....	39
5.1 Teorija in praksa postavljanja ciljev (Robbins).....	40
5.2 Teorija samoučinkovitosti , načini njenega pospeševanja (Bandura)	42
5.3 Načini večanja samoučinkovitosti v delovnem okolju	44
5.4 Retorika in sorodne prepričevalne tehnike	45
5.5 Etika retorike.....	46
5.6 Prepričevalni učinki komuniciranja motivacijskih govorcev	47
Verodostojnost	47
Privlačnost komunikatorja/govorca.....	48
Socialna moč komunikatorja.....	49
6 INDUSTRIJA SAMOPOMOČI – DEKONSTRUKCIJA.....	50
6.1 Karizma kot vir moči, težnje k manipulaciji z močjo.....	50
6.2 Prenavljanje miselnosti - med upravičenostjo in manipulacijo	53
6.3 Feministična kritika industrije samopomoči- retradicionalizacija žensk ..	57
6.4 Kritika spodbujanja potrošniške kulture in gonje za uspehom.....	59
6.5 Kritika nizke strokovnosti in celo odvečnosti motivacijskih seminarjev ..	62
7 SKLEP	65
8 LITERATURA	68
9 PRILOGE	74
PRILOGA A: Intervju z motivacijskim govorcem (Slovenija).....	74
PRILOGA B: Motivacijski seminar za športnike & Vprašalnik (Parish)	77

KAZALO TABEL IN SLIK

Slika 3.1: Pomembne lastnosti motivacijskih govorcev.....	19
Slika 4.1: Povečanje povpraševanja na trgu blaga in storitev kot posledica tržnega komuniciranja.....	29
Slika 6.1: Kontinuum vplivanja in prepričevanja.....	55

1 UVOD

Danes, v dobi hitrih tehnoloških sprememb, globalizacije in nestabilnih trgov, ki jih spremljajo ekonomske krize, je motivacija (za trženje) še dodatno pridobila na pomembnosti. Problem motivacije je v dejstvu, da je to, tako želeno stanje, še vedno preslabo razumljeno. Mnoge organizacije in posamezniki stremijo k stanju motiviranosti tako sebe kot drugih, a ne najdejo izvira energije, ki pa ga »tako lahkotno obvladujejo guruji iz industrije samopomoči«.

V ZDA se je v skladu s konceptom potrošne kulture razvila popolnoma nova oblika storitve – »industrija samopomoči« (ang. self-help industry), ki s svojimi vsebinami poskuša na eni strani odgovarjati na težave modernega človeka, hkrati pa razviti donosno poslovanje na drugi strani. Ena izmed pojavnih oblik industrije samopomoči so tudi motivacijski seminarji, ki so se v ZDA razvili kot odgovor na splošno potrebo po motivaciji in nezadovoljstvu z življenjskimi okoliščinami tako splošne populacije kot zaposlenih v podjetju. Predstavljajo množično obliko dvigovanja nivoja motivacije splošne populacije, ali pa so načrtno usmerjeni v motiviranje vodilnega kadra za učinkovitejše vodenje in povečanje produktivnosti. Po zgledu največjih in najbolj plačanih profesionalnih motivacijskih govorcev, so njihove metode začela uporabljati še podjetja, tudi nekatera slovenska.

Profesionalni motivacijski govorniki v svoje delo, poleg vodenja motivacijskih seminarjev, kjer predavajo o motivaciji sebe in drugih, vpletajo tudi mnoge elemente trženja svojih lastnih proizvodov. Notranji izvajalci motivacijskih seminarjev, za razliko od zgoraj omenjenih zunanjih profesionalcev, delujejo izključno na področju motiviranja svojih sodelavcev ali svojih podrejenih za potrebe podjetja. Skoraj praviloma pa so notranji izvajalci vključeni v mrežno marketinške organizacije ter s tem posredno vpleteni v marketinške storitve.

V času povečane konkurenčnosti in družbe izobilja¹, ki ustvarja presežno ponudbo, pa se opaža tudi padec motivacije zaposlenih v trženju, ki iščejo vedno nove načine za približanje storitev in produktov kupcem in za ustvarjanje potreb kupcev.

Motivacijski govorniki skrbijo, da so zaposleni motivirani za delo in s tem za ustvarjanje produktov (ter dobička), prodajalci motivirani za stik s stranko in prodajo produktov, kupci pa motivirani za nakup storitev in dobrin, ki naj bi zadovoljili njihove resnične ali namišljene potrebe. Ena izmed značilnosti motivacijskih seminarjev je tudi promocija uspeha kot

¹ Galbraith (v Ilič 2004, 863) družbo izobilja ali razvito (ameriško) družbo definira kot družbo, v kateri se ljudje svojih potreb niti več ne zavedajo, zavedo se jih šele takrat, ko jim jih pokaže oglaševanje. Vedno bolj v ozadje stopa samostojno nastala potreba, v ospredju pa je potreba, ki jo vzbudi oglaševanje ali prestižno tekmovanje, ko potrošnja enega človeka postaja potreba drugega.

vrednote, h kateri naj bi stremel vsak posameznik. Vse bolj očitno je, da je v času oteženih pogojev prodaje potreben nekdo, ki bo motiviral ljudi, da bodo še naprej proizvajali, prodajali in kupovali izdelke in storitve, ter hkrati učil tržnike veččega trženja proizvodov. Profesionalni motivacijski seminarji in njihovi izvajalci so torej tesno povezani s trženjem.

V svoji diplomski nalogi se bom v prvem delu posvetila deskriptivni in fenomenološki analizi situacije pojava motivacijskih seminarjev in drugih sorodnih oblik industrije samopomoči. Opisala bom ključne pojme, povezane z motivacijskimi seminarji, in dejavnike, ki so (po mojem mnenju) vplivali na razvoj te sodobne storitve ter predstavila sliko motivacijskega prizorišča, kakor ga vidijo množice. V drugem delu pa se bom posvetila raziskovanju ozadja, ki je za proste oči opazovalca, ki ne pozna vseh karakteristik pojava, večinoma nevidno.

Delovna hipoteza:

»Motivacijski seminarji in ostale oblike ter vsebine industrije samopomoči se sicer javnosti kažejo kot izredno pozitivne, vendar pa v ozadju obstajajo tudi določene oblike manipulativnih poskusov vplivanja na ljudi in latentnih poskusov ohranjanja ter povečevanja neenakosti, ki so prostim očem opazovalca, ker se odvijajo za »odrsko zaveso«, nevidne.«

2 OSNOVNI POJMI

Za razumevanje in prepoznavanje ključne problematike diplomskega dela je potrebno na začetku definirati, kaj industrija samopomoči sploh je in katere oblike ter vsebine obsega.

Heldova (2002, 965) opozarja, da je gibanje, ki stremi k pozitivnemu vedenju v ZDA, tako glede na merjenja popularnih kot strokovnih indikatorjev v porastu. Poudarja, da optimistična filozofija predstavlja tako osnovo kot motor množičnega pojava industrije samopomoči. V okviru »optimistične filozofije« in pozitivnega mišljenja pa je svoje poslovne temelje postavila vzhajajoča industrija samopomoči (ang. self-help industry), ki zajema vse **optimistične vsebine (navadno iz nestrokovnega področja) kot so priročniki v stilu »7 steps to happiness« (sedem korakov do sreče), avdio-programi za motivacijo in izboljšanje življenja, DVD-ji za izgubo teže, osebno rast in reševanje ostalih »težav« ter (motivacijske) seminarje, namenjene izboljšanju motivacije in vlivanju upanja množici.** Industrija samopomoči je pojav ogromnih razsežnosti, tako geografsko kot finančno, ki ga je zaradi svojega širokega vpliva na življenje in razmišljanja posameznikov, nujno potrebno ovrednotiti in preučiti na splošnejši ravni. »Industrija samopomoči je vplivna in prodorna ter tako postaja trden del strukture ameriške družbe« (Starker v Zimmerman in drugi 2001, 122). Pomembno je omeniti še, da se večina avtorjev (nekateri jih imenujejo kar guruji²) industrije samopomoči ne ukvarja le s seminarji ali pisanjem priročnikov, temveč delujejo na večini (mnogi na vseh) omenjenih področij industrije samopomoči.

Industrijo samopomoči bi lahko definirala tudi z različnimi imeni tega pojava, ki jih uporabljajo strokovnjaki za preučevanje tega pojava, ker nazorno prikažejo temeljno misel, da je pojav zelo razvejan. Najpogosteje se v delih pojavlja ime »*Self-help industry*« (Zimmerman in dr.. 2001, Giddens 2000, Berfield 2007.); Salermo (2005) pojav imenuje »SHAM« (*Self-help and Actualization Movement*), Gunnellova (2004) pa »*The happiness industry*«. Gre torej za industrijo, tj. za poslovno dejavnost, ki obljublja pomoč in nasvet »vsakomur, ki je dovolil, da vedenje neke druge osebe vpliva nanj, in je obseden s kontrolo vedenja drugih ljudi. Za katerikoli problem posameznika obstaja knjiga/DVD/CD, ki ga s sedmini (osmimi, devetimi ...) koraki odpravi« (Hulbert 1992, 42). Industrija sreče in pozitivnega mišljenja je torej preplavila Ameriko in kasneje tudi ostali del zahodnega sveta in je torej pojav, ki ima

² Guru je v prvotnem pomenu hindujski ali budistični verski vodja in duhovni učitelj. Guru pa je tudi oseba, ki ga množica ceni kot vodjo in strokovnjaka na določenem področju. (Princeton's Wordnet)

nedvomno močan vpliv na različne sfere družbenega življenja. To opozarja na nadaljnjo potrebo po preučevanju njegovih vplivov, razsežnosti in učinkovitosti. V nadaljevanju bom razpravljala o karakteristikah tega pojava v javnosti in kasneje še o tistih, ki so skrite v ozadju. Najprej pa naj predstavim nekaj osnovnih pojmov, povezanih z razvojem motivacijskih seminarjev, ki so najbolj organizirane oblike te posebne industrije.

Osnovni pojmi oz. dejavniki, povezani z razvojem in izvedbo motivacijskih seminarjev, so:

- motivacija (potreba),
- neposredno oz. direktno trženje,
- osebna prodaja,
- mrežne organizacije.

2.1 Definicija motivacije

Motivacija predstavlja temeljni cilj in vsebino motivacijskega seminarja, zato je potrebno razčleniti, kaj motivacija sploh je, oziroma kako jo razumejo različni avtorji. Motivacija predstavlja enega izmed najbolj raziskovanih psiholoških dejavnikov v okviru organizacijskega vedenja in družbe nasploh. Vzrok za tolikšno pozornost lahko pripišemo dejstvu, da je motivacija ena ključnih sestavin delovanja tako posameznika kot organizacije. V zadnjem času se motivaciji posveča izredno veliko pozornosti tudi zaradi številnih raziskav (npr. Robbins 2005, 186), predvsem na področju motivacije za delo, ki v veliki meri kažejo na njeno pomanjkanje.

Beseda motivacija izvira iz latinske besede *movere*, ki pomeni gibati se. Motivacijo bi lahko opredelili kot vse procese, ki nas spodbujajo pri tem, da bi dosegli nek določen cilj. Je notranje gibalno naših odločitev in ravnanj. Naše delovanje je motivirano z dveh strani: z ene strani ga spodbujajo razne notranje sile in vplivi (npr. motivi, potrebe, nagoni), na drugi strani pa je naše delovanje usmerjeno k zunanjim ciljem (npr. ciljni objekti, vrednote, ideali). »Motivacija je sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo potrebo. Ni vedno le pozitivna ali negativna, le zadovoljujoča ali jalova. Ko se govori o motivaciji, se v mislih prikaže podoba trenerja, ki ognjevitno podžiga svoje moštvo, prodajnega vodjo, ki opogumlja svojo prodajno ekipo, ali maratonca, ki se odpravlja na trening na najbolj mrzel dan v letu. Motivacija je silovita in zapletena moč, ki sproža naša dejanja« (Kim 1996, 9).

Motivacija izvira iz dveh sil, pri čemer je ena strah pred bolečino (fizično in psihično), druga sila pa predstavlja željo po udobju. Obe posameznika usmerjata in to je pravzaprav motivacija. Seveda je lahko tudi strah pred izgubo nečesa velik motivator. Večino ljudi se da motivirati s strahom pred nečim, npr. brezposelnostjo, vendar pa to ni tista dolgoročna pozitivna motivacija, o kateri govorim. Posameznik mora namreč znotraj sebe odkriti motiv in cilj, ki ga bosta silila k delovanju. (Mori v Miko 2008, 36)

Motivacija v pozitivnem smislu izvira iz notranjih hotenj in ciljev vsakega posameznika. Temelji na zavestno določenem delovanju k doseganju nekih zastavljenih ciljev. Motivacija v negativnem smislu pa je zunanje pogojena, navadno z materialnimi cilji. Delovanje je pogojeno z nagradami in se torej ob odsotnosti (materialnih) nagrad preneha. Torej je človek, ki je motiviran na podlagi lastnih ciljev in osebnostnih hotenj, v primerjavi z nekom, ki ga motivirajo zunanji dejavniki, ki izvirajo iz strahu pred izgubo nečesa, navadno bolj »pozitivno« in dolgoročneje motiviran. Posameznik, ki je izvor svoje motivacije pripisal strahu pred izgubo npr. dela, in je iz tega razloga pokazal visoko stopnjo motiviranosti za delo, bo po spremembi situacije, ki mu bo omogočila večjo varnost zaposlitve, najverjetneje pokazal nižjo stopnjo motiviranosti. Torej je potrebno pri ljudeh vzpodbuditi predvsem notranjo motiviranost, ki jih bo gnala k delovanju.

Uhan (1999, 3) motivacijo definira kot »usmerjeno človekovo aktivnost k želenim ciljem, s pomočjo njegovih lastnih motivov«. Natančneje je motivacija zbujanje hotenj in motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju, na podlagi njegovih potreb, ki nato usmerjajo njegovo delovanje k cilju, s spreminjanjem možnosti v resničnost. Potreba človeka ponazarja razliko med dejanskim in želenim stanjem.

Mnogi posamezniki nepravilno razumejo motivacijo kot trajno osebno kvaliteto, ki jo nekateri ljudje imajo, drugi pa pač ne. Motivacije ne kaže interpretirati le kot osebno kvaliteto, ki je posamezniku dana ali ne. V praksi se očitno pomanjkanje motivacije pogosto zamenjuje z lenobo (Robbins 2005, 186).

Motivacija je prej rezultat interakcije med posameznikom in situacijo, v kateri se nahaja. Posamezniki pa se lahko precej razlikujejo v svojih motivacijskih izhodiščih, pri čemer nivo motivacije variira tako med posamezniki kot znotraj njih v različnih obdobjih opazovanja (Robbins 2005, 186).

Robbins (2005, 186) zato motivacijo definira kot proces, ki utemeljuje posameznikovo intenzivnost, usmerjenost in vztrajnost, da bi dosegel določen cilj. Intenzivnost označuje stopnjo truda, ki ga je posameznik pripravljen vložiti za doseganje določenega cilja. To je

element, ki najpogosteje označuje motivacijo v procesu komunikacije. Visoka intenzivnost pa vendar ne pomeni vedno tudi učinkovitega opravljanja delovnih nalog; tako je le v primeru, ko je ves trud usmerjen v doseganje koristi za organizacijo. Poleg tega ima motivacija tudi vztrajnostno komponento, ki označuje časovno obdobje, v katerem posameznik vlaga svoj trud v doseganje določenega cilja. Motivirani posamezniki opravljajo določeno nalogo tako dolgo, da dosežejo želeni cilj (Robbins 2005, 186).

Musek (1982) motivacijo v najširšem smislu definira kot usmerjeno dinamično komponento vedenja, značilno za vse živalske organizme. Gre za vse tiste organizmične dejavnike in dispozicije, ki narekujejo smer našega ravnanja in doživljanja.

Ker smo ugotovili, da je (negativna in pozitivna) motivacija povezana s potrebami ljudi, te pa imajo lahko notranje ali zunanje vzode, in lahko dosega različno usmerjenost, intenziteto in trajanje, lahko pričakujemo, da se lahko na motiviranost ljudi vpliva. To izhodišče bomo uporabili kasneje, pri namenskem proučevanju različnih dejavnikov in vplivov na motiviranost ljudi.

2.2 Direktno trženje

Neposredno trženje ali direktni marketing je področje v okviru znanosti o trženju, ki zajema takšen splet prodajnih metod, tržnega komuniciranja in prodajnih poti, kjer skuša tržnik vzpostaviti čimbolj neposreden stik z neznanim (anonimnim) potrošnikom, ga spoznati, oblikovati banko podatkov o njem in jo uporabiti za selekcioniran tržni pristop k tako segmentiranemu trgu, obenem pa vzpostaviti tudi možnost merjenja uspešnosti oglaševalske in prodajne akcije. Značilne oblike direktnega trženja so promocijski katalogi, direktna pošta, trženje po telefonu, elektronska prodaja in televizijska prodaja (Starman in Hribar 1994).

Sodobni direktni marketing je po mnenju Lesterja Wundermana (v Roman in Mass 1995, 90), enega prvih ljudi v marketinški industriji, pravzaprav marketing medčloveških odnosov. »To, kar prodajamo, niso izdelki ali celo storitve, ampak v času in prostoru trajajoč odnos med proizvajalcem izdelkov ali storitev in individualnim uporabnikom teh. Vsak odnos zahteva dialog. Če ni dialoga, ni odnosa.«

Temelj marketinga medčloveških odnosov torej predstavlja baza podatkov, ki predstavlja seznam najboljših možnih uporabnikov, sestavljen na podlagi kombinacije informacij, pridobljenih iz različnih virov, iz katerih lahko razberemo, kakšen odnos ima posameznik (določenega tipa) do določenega izdelka ali storitve in na kakšen način ga/jo

uporablja. Vloga motivacijskih gurujev v procesu (direktnega) trženja je predvsem dvig motivacije prodajalcev, z namenom vplivanja na motivacijo (potencialnih) potrošnikov za nakup.

Salermo (2005) poudarja, da guruji industrije samopomoči svoje marketinške akcije planirajo, ne glede na segmente trga ampak na celoten vseobsegajoč trg, v smislu »ponuditi vsakemu posamezniku to kar potrebuje«.

2.3 Osebna prodaja

Z osebno prodajo pojmuje »neposredno komuniciranje s potrošniki z namenom, da pride do prodaje izdelka« (Vidic 2000, 162). Pri osebni prodaji je potrebno posebno pozornost posvetiti izobraževanju prodajalcev, da lahko kot predstavniki podjetja na kakovosten in dostojen način posredujejo informacije o prednostih in koristih izdelka oziroma storitve (tudi glede na konkurenco). Osebna prodaja se večinoma uporablja za prodajo novih izdelkov, dražjih izdelkov in kompleksnih izdelkov, ki pri kupcu porajajo celo vrsto vprašanj, na katere mora biti prodajalec vnaprej pripravljen in mora znati nanje odgovoriti. Za prodajo izdelka je ključnega pomena visoka vpletenost in motivacija ter strokovnost prodajnega osebja. Oblike osebne prodaje so: prodajne predstavitve, prodajna srečanja, vzorci, spodbujevalni programi, sejmi in prodajne razstave.

Motiv za organizacijo motivacijskih seminarjev v prvi vrsti izvira iz potrebe po usposabljanju prodajalcev izdelkov mrežnega marketinga in zavarovalniških zastopnikov, katerih temeljni cilj je osebna prodaja izdelka ali storitve kupcu in na osnovi te prodaje zaslužena nagrada ali provizija za prodajno delo. Šele kasneje se je tovrstna storitev razširila na širšo populacijo. Izvajalci motivacijskih seminarjev so kmalu uzrli priložnost, da dogodek izkoristijo tudi za lastno korist, in so tako začeli udeležencem, poleg običajnih znanj in vsebin o tem, kako nasploh uspešno prodajati, priporočati predvsem lastne avtorske pristope in izdelke o teh vsebinah: knjige, avdioprograme in druge motivacijske vsebine.

2.4 Mrežni marketing in mrežne organizacije

Mrežni marketing je inovativna metoda trženja, ki je znotraj oblike osebne direktne prodaje doživela razcvet v 90-ih letih. Ponuja drugačen, alternativen pristop v procesu prehajanja proizvoda ali storitve od proizvajalca do končnega potrošnika, pri čemer so

zastopniki podjetja lahko prodajalci in/ali potrošniki hkrati, organizirani v mrežno organizacijo. Zastopnik je sprva kupec, nato pa naprej plete mrežo nadaljnjih zastopnikov. Zastopniku pripada določen delež zaslужka od prodaje vsakega nadaljnega zastopnika, ki ga je sam posredno ali neposredno včlanil v mrežno organizacijo. Strategija poslovne priložnosti, da se včlaniš med zastopnike, se prenaša po ustnem izročilu, s čimer obstoječi zastopniki novačijo nove zastopnike iz svojih socialnih omrežij (Clothier 1994, 47).

Vidic (2000, 153) mrežni marketing definira kot »način prodaje izdelkov in storitev, obliko direktne prodaje, kjer so zastopniki posebej nagrajeni za pridobivanje novih zastopnikov in niso plačani le od svoje prodaje.« Zastopnik dobi določen delež tudi od prodaje tistih zastopnikov, ki jih je posredno ali neposredno sam pripeljal v organizacijo. Vsakemu torej pripada delež zaslужka od količine izdelkov, ki jih je prodala »njegova« skupina. Zastopniki so torej nagrajeni za prodajo in tudi za pridobivanje in šolanje oziroma usposabljanje (rekrutiranje) novih zastopnikov.

Moč mrežnega marketinga temelji na temu, da lahko vsakdo, ne glede na siceršnji formalni poklic, kvalifikacije ali izkušnje, z veliko dela in truda pridobi dobre prihodke (Vidic 2000, 153). Sistem prodaje torej izkorišča prenos informacij in prodajo od ust do ust, s priporočili znancem, sorodnikom, prijateljem ipd. Zastopnike pri tem odlikuje predvsem motiviranost (za zaslужek) in poznavanje izdelkov. »Motiviranost zastopnikov se vzpostavlja skozi srečanja, usposabljanja, promocijska gradiva in nagrajevanje« (Vidic 2000, 153), pri čemer se zastopnike nagrajuje po provizijskem sistemu. Podjetja, ki mrežni marketing organizirajo, pa se med seboj razlikujejo po odstotkih (provizije), ravneh prodaje in nagradah.

Več ravni mrežnega marketinga pomeni, da bodo zastopniki bolj motivirani za pridobivanje novih sodelavcev, manj ravni pa, da si večji zaslужek lahko obetajo le od osebne prodaje.

Vidic (2000, 154) definira še prednosti mrežnega in direktnega marketinga za podjetja, ki to oglaševanje izvajajo. Prednosti mrežnega marketinga pred drugimi oblikami so:

- minimalni stroški oglaševanja,
- možnost hitre rasti,
- **motivirani prodajalci,**
- velik odstotek kupcev, ki se odločijo za ponoven nakup,
- potek promocije od ust do ust,
- da zastopniki običajno plačujejo izdelke ob dobavi, zaradi česar podjetje nima težav z neplačniki.

Prednosti direktnega marketinga so:

- pristno predstavljeni izdelki,
- udobnost nakupa,
- da zastopniki izdelke dostavijo kupcem na dom ali pa jih slednji dobijo po pošti,
- da izdelke kupci lahko vrnejo,
- da se običajno tako prodajajo kakovostni izdelki.

Značilnost mrežnega marketinga je tudi dejstvo, da je ta primernejši za nove izdelke, ki jih potrošniki še ne poznajo, saj jih zastopnik osebno veliko lažje predstavi, kot bi to storili v prodajalni. Tudi možnost izkustvenega preverjanja dejanske kakovosti izdelkov/storitev je v tem načinu prodaje manjša.

Naj zato omenim še nekaj pomanjkljivosti, ki v določenih okoliščinah lahko postanejo stanovitne slabosti tega sistema prodaje. Piramidalne strukture (nagrajevanja) nemalokrat prinašajo velike dobičke le tistim na vrhu piramide, ostali pa se morajo zadovoljiti z majhnimi provizijami. Pojavlja se tudi vprašanje manipulacije pri rekrutiranju novih članov in prodaji lepo zapakiranih izdelkov brez prave uporabne vrednosti. Razne mrežne organizacije (npr. Catch the cash) so v bolj naivnih okoljih pripomogle k negativnem dožemanju vseh mrežnih organizacij, saj so s prevaro dosegle velike investicije in »lahkoverneže«, ki so v rastočo mrežo stopali med zadnjimi, pustile praznih rok.

Poleg tega vse mrežne organizacije temeljijo na zvestobi kupcev in pripadnosti blagovni znamki oz. storitvi. Zvestoba in pripadnost nista konstanti, lahko se spreminjata. Navadno se kupec z večjim nakupom hkrati včlani v mrežno organizacijo in tako postane tudi zastopnik. Za prodane izdelke in promocijo podjetja novim potencialnim kupcem/zastopnikom dobiva ali denarno provizijo, ali pa večje ugodnosti pri lastnih nadaljnjih nakupih izdelkov te mrežne organizacije. Da bi bil zastopnik zmožen širiti pozitivno podobo mrežne organizacije in njenih izdelkov, *mora močno verjeti* v poslovno strategijo in biti hkrati nadpovprečno motiviran za prodajo. Tu postane koristna spodbujevalna storitev motivacijskih seminarjev, ki jih navadno izvajajo najbolj prepričljivi sodelavci samega mrežnega podjetja ali pa zunanje najeti profesionalci.

3 MOTIVACIJSKI SEMINARJI – SITUACIJSKI OPIS

Da motivacijski seminarji predstavljajo eno izmed storitev industrije samopomoči, sem navedla že na začetku. V nadaljevanju bom najprej predstavila motivacijske seminarje in njihove izvajalce na neposredni način, kot jih vidi splošna populacija. Najprej bom navedla tiste podatke, ki so večinoma videti pozitivni, kar poraja dvom o kredibilnosti teh podatkov, saj ustvarja predpostavko, da ti podatki prekrivajo vrzel do negativnih učinkov opazovanega pojava. S to problematiko se bom podrobneje ukvarjala v naslednjem (četrtem) poglavju.

3.1 Razvoj motivacijskih seminarjev v svetu

Zametki teženj po načrtnem motiviranju množic na način industrije, so se prvič pojavili v ZDA v prvi polovici 18.stoletja, in sicer z deli Benjamina Franklina »Poor Richards Almanack«, Dale Carnegie-ja »How to win friends and influence people« in Roberta J. Ringerja »Looking for #1«. Industrija motivacijskih seminarjev je izrazito ameriški pristop k problemu nizke motiviranosti in je podprta s svojevrstnim ameriškim prepričanjem v možnost preobrazbe te usmerjenosti, ki prihaja ponavadi v kombinaciji z nenehnimi občutki nezadovoljstva. Velike ideje in razkrite skrivnosti dosežkov so tipični način, ki odraža in vpliva na kulturni zeitgeist³. Danes ljudje, ki so prestali težke preizkušnje (bili so bodisi žrtve bolezni, nesreč ali lastne neodgovornosti), postajajo center nacionalne domišljije (Berfield 2007, 63).

Kasneje se je pojav začel izraziteje razvijati v 90-ih letih prejšnjega stoletja. Pojav je značilen za ameriško kulturo v liberalnem obdobju, ki kot eno izmed glavnih vrednot definira uspeh, pri čemer velike ideje in razkrite skrivnosti motivacijskih govorcev zadovoljujejo nenehne potrebe in želje po uspešnosti občinstva. Kombinacija zgodbe o uspehu in želje po aktivnosti v času, ko predstavljata nezadovoljstvo in frustracija ljudi vse večji problem, je postala formula za uspeh in način zadovoljitve širše javnosti.

Profesionalni motivacijski govorniki so ljudje, ki so iz zgodb o svojem življenju in hkrati iz svojih sposobnosti in znanj ustvarili čisto posebno profesionalno kariero. Avtorica knjige »The secret of Superstar speakers«, Lilly Walters (2000, 13), pravi: »Dober film te nasmeje, navdihne, morda celo nauči nekatere stvari. Vendar, koliko denarja zapravite za izposajo filma ali kino? No, dober motivacijski govornik bo vaše podjetje stal med 12.500 in 135.000

³ Kulturni zeitgeist - kulturni duh časa, ki odraža ideje, vrednote in norme neke družbe.

ameriških dolarjev in prav tako boste navdahnjeni, nasmejani.« Zakaj tako visok honorar? Menda zato, ker naj bi bila vrednost motivacijskega govorca merjena po učinku, ki ga imajo njegove/njene besede na vedenje in delovanje poslušalcev še leta po govoru (Walters 2000, 13).

Motivacijski govorec je torej poklicni (profesionalni) govorec, ki s svojimi govori poskuša »dvigovati« in motivirati svoje občinstvo. Govor s temeljno mislijo je navadno otvoritveni ali zaključni govor nekega dogodka. Trajanje govora je nekje med 45 minutami in 2 urama, medtem ko same delavnice in seminarji lahko trajajo od 7 ur do več dni. V Evropi obstaja trend, ki se nagiba k precej krajšim in bolj koncentriranim dogodkom, kar pomeni, da govor redko traja dlje od 50 minut, delavnice pa kvečjemu od $\frac{1}{4}$ do $\frac{1}{2}$ dneva in seminar 1 uro. V Severni Ameriki pa je čas dogodkov nekoliko daljši in tako ti predstavljajo tudi družabni dogodek (National Speakers Association).

3.2 Motivacijski seminarji v Sloveniji (razvoj, obseg)

Tako v Sloveniji kot drugod po svetu so se motivacijski seminarji razvili kot ena izmed oblik industrije samopomoči. Razlog za razvoj pojava v Sloveniji je, podobno kot drugje, strukturne narave: predvsem pomanjkanje motivacije za delo (prodajo), nakup in delovanje ljudi nasploh. V kapitalističnih družbah, za katere je značilna družba izobilja in potrošniška kultura, je otežena prodaja produktov in storitev posledica množice ponudnikov na trgu. Torej lahko trdim, da v današnjih družbah izobilja ne veljajo predpostavke Sayevega zakona, ki trdi, da ponudba vedno ustvarja svoje lastno povpraševanje (Lah 2005, 60). Za družbe izobilja (kjer prevladuje kultura potrošnje) je torej značilna presežna ponudba, ki potrošniku omogoča izbiro med številnimi ponudniki izdelka različnih blagovnih znamk, namenjenega zadovoljitvi iste potrebe. Tako se poveča vloga marketinga oz. strategij tržnega komuniciranja, ki poskušajo z vplivanjem na potrošnikovo izbiro doseči končni cilj - nakup in zvestobo določeni blagovni znamki.

Pri tem podjetja uporabljajo različne mehanizme za dosego konkurenčnih prednosti. Eden izmed teh mehanizmov so (oz. bi lahko bili) tudi motivacijski seminarji, ki so bili v prvi vrsti namenjeni motivaciji prodajalcev za prodajo. V skladu z zgornjo predpostavko se je pojav začel uporabljati zlasti v tistih poklicih, pri katerih je večji del dohodka neposredno odvisen od (prodajnih) rezultatov. Takšni poklici so zavarovalniški zastopnik, prodajalec, vrhunski športniki ...

Tako v Sloveniji kot po svetu je večina motivacijskih seminarjev še vedno usmerjena na področje marketinga, zavarovalništva, športa ... V zadnjem času se je pojav razširil tudi na druge segmente dejavnosti. Motivacijske seminarje kot obliko pomoči pri doseganju ciljev so začeli uporabljati na Zavodu za zaposlovanje Republike Slovenije, kjer nudijo motivacijske seminarje za izboljšanje zaposlitvenih možnosti brezposelnim osebam; na fakultetah, ki na ta način spodbujajo študente k doseganju svojih ciljev; v različnih podjetjih, ki želijo svoje zaposlene motivirati, da bi učinkoviteje izpolnjevali cilje podjetja ipd.

V Sloveniji trenutno obstaja preko 50 ponudnikov motivacijskih seminarjev, pri čemer je pojav (po mojem mnenju) še vedno v porastu. Najbolj znan in tudi najbolj iskan motivacijski govorec v Sloveniji je Smiljan Mori, ki ga bom tudi predstavila v nadaljevanju (gl. točko 3.7). Na področju marketinga je v zadnjem času eden izmed bolj iskanih in zanimivih predavateljev mag. Aleš Lisac, ki je med drugim tudi organizator in ustanovitelj Državnega tekmovanja v direktnem marketingu (pri čemer je zmagovalec tisti, ki ima najboljši prodajni rezultat).

3.3 Osebnostne lastnosti poklicnih izvajalcev motivacijskih seminarjev

Lily Walters v svoji knjigi *The secret of superstar speakers* (2000) razkriva skrivnosti najbolj iskanih in najboljše plačanih svetovnih izvajalcev motivacijskih seminarjev. Izpostavlja zlasti njihove učinkovite tehnike motiviranja, kot so na primer: pripovedovanje navdihujočih zgodb, aktiviranje publike, navadno tudi pripoved svoje življenjske zgodbe oziroma razkrivanje lastne formule uspeha. Gre za dobro usposobljene in v poslovnem svetu razvpite osebnosti, kot so Tony Robbins, Zig Ziglar, Brain Tracy, Maya Angelou in drugi.

Poleg seminarjev, ki so odprti za širše množice, pa so praviloma skoraj vsi govorniki tudi sodelavci svetovnih korporacij (kot so IBM, Suzuki idr.) in pogosto spodbujajo svetovno znane in uspešne športnike, kot so Venus in Vannesa Williams ... Velika podjetja govorce svetovnega kova najemajo s ciljem motiviranja svojih zaposlenih, navadno vodilnega kadra, in pa ustvarjanja novih, uspešnejših poslovnih strategij. Gre za racionalno oddajanje del govornikom izven svojih organizacij (ang. *outsourcing*), kar je verjetno učinkovitejše od dragega usposabljanja lastnega kadra, ki pa lahko celo ne obrodi nikakršnih sadov, saj dobrega motivacijskega govornika naredi tako lastna karizma in osebnost kot razne posebne strokovne kompetence in retorične sposobnosti (Walters 2000, 14).

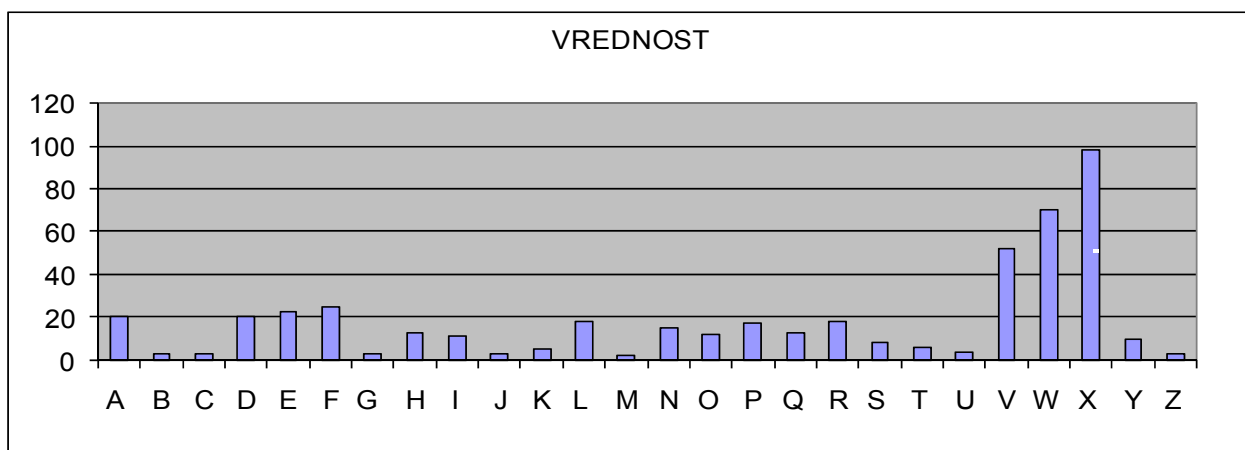
Nepoznavalci ponavadi predvidevajo, da je govor izvajalca motivacijskega seminarja direktno povezan s trenutnim navdihom in pretokom njegovih misli v času samega nastopa, kar pa nikakor ne drži. Dobri in uspešni govorniki se na svoj nastop pripravljajo tedne ali celo mesece. Eden izmed najuspešnejših govorcev našega časa, Brian Tracy, pravi: »Odkar se ukvarjam z motivacijskim govorništvo, preberem dve do tri knjige na teden. S tem se poskušam čim bolj strokovno pripraviti na svoj seminar« (Walters 2000, 83).

Waltersova (2000, 148) navaja naslednje lastnosti »zvezdniških govorcev«, ki so po njenem mnenju nepogrešljive:

- predstavljajo zgled,
- imajo stil in zgovornost,
- imajo strast in definiran namen,
- znajo vključiti občinstvo v svoj govor in sicer z uporabo humorja, duše in participacije občinstva,
- imajo sočutje do svojega občinstva,
- se znajo povezati z občinstvom,
- imajo zgodbe in jih znajo pripovedovati.

Waltersova omenja tudi anketo med udeleženci motivacijskih seminarjev, ki raziskuje, katere lastnosti govornika so najpomembnejše, da pritegnejo poslušalce. Rezultati so podani grafično (glej Slika 3.1). Vidimo, da je najpomembnejša lastnost motivacijskih govorcev zmožnost motiviranja svojega občinstva (s pomočjo sporočil, idealov, modrosti, prepričljivosti ipd.).

Slika 3.1: Pomembne lastnosti motivacijskih govorcev



LEGENDA:

A- Motivacijski, inspiracija	O- Poln ljubezni
B- Dober izgled	P- Pameten, moder
C- Novi materiali	Q- Preprostost, razumljivost
D- Versko sporočilo	R- Realnost
E- Strast	S- Fokus
F- Energija in zanos	T- Praktičen
G- Predanost	U- Jasen, nedvoumen
H- Prepričljivost	V- Ker je bilo njegovo/njeno sporočilo ...
I- Moč	W- Zaradi idealov in modrosti ki so bile ...
J- Dostopnost	X- Motiviral, navdihnil, prepričal me je da ...
K- Osebnost	Y- Vsebina na splošno
L- Pristnost sporočila	Z- Prilagojenost
M- Sočutje do občinstva	
N- Sočutje	

Vir: Walters (2000, 148).

3.4 Usposabljanje motivacijskih govorcev

Poklic motivacijskega govorca sicer ne zahteva nikakršnega formalnega izobraževanja in usposabljanja, vendar pa so sposobnosti javnega nastopanja in retorike skoraj »življenjskega pomena«. Torej govorci, ki ne dosegajo kontinuirano zahtevnih kriterijev vrednostnega ocenjevanja, hitro ostanejo brez dela in so izločeni iz »čete motivacijskih govorcev«. Mnogi motivacijski govorci se zato trudijo postati »profesionalni govorec s certifikatom« (CSP- Certified Speaking Profesional), ki jih podeljuje Nacionalna zveza govorcev (National Speakers Asociation). National Speakers Asociation je eno izmed združenj, ki se ukvarja z usposabljanjem javnih govorcev za strukturirane govore pred skupino ljudi, z namenom vplivati nanje, jih informirati in zabavati. Usposabljanje ali izobraževanje je usmerjeno k povečevanju kredibilnosti govorca, z demonstracijo njegove zavezanosti h konstantnemu napredku (izobraževanju na področju retorike) in doseganju kompetenc, ki so vitalnega pomena za javno nastopanje (National Speakers Asociation).

3.5 Honorarji motivacijskih govorcev

Višina honorarja, ki ga motivacijski govorec zahteva za svoj nastop, je odvisna od njegove usposobljenosti oziroma strokovnosti, zvezdnitva, izkušenj in nivoja ter pozicije med ostalimi govorcami. Torej tisti, ki so med najboljšimi, zahtevajo seveda tudi najvišji honorar (Walters 2000).

Glede na letne analize donosov podjetij je najboljših dvanajst motivacijskih govorcev v ZDA v letu 2005 zaslužilo kar 328 milijonov ameriških dolarjev. »Posel motivacijskih seminarjev je ustvaril svoje heroje – elito ljudi, ki so uspešni, zaradi svojih govorov o uspehu« (Hemingway 2007, 44).

3.6 Tehnike spodbujanja drugih, ki jih uporabljajo motivacijski govorcev

Hoja po žerjavici

Pred kratkim se je ta praksa pojavila v ZDA kot del samopomoči in motivacijskih seminarjev; voditelji seminarjev trdijo, da učenec s tem doseže močno povečanje osebne moči, kar dokazujejo s tem, da človek lahko prehodi gorečo žerjavico brez poškodb. Zmožnost človeka, da hodi po žerjavici Franjo Trojar, učitelj hoje po žerjavici, zaključuje z odkritjem, da je hoja po žerjavici možna zaradi nizke vročinske kapacitete in slabe prevodnosti pepela v primerjavi s človeškim stopalom. Poleg tega ekstatično stanje oziroma navdušenost, ki navadno spremlja učenca pri hoji po žerjavici, hodečega odvrne od misli na vročino. Vendar pa ne obstaja nobeno zagotovilo, da noga ne bo opečena (Hoja po žerjavici, 2009)

Smiljan Mori svoj seminar »Prebudite ogenj v sebi« označuje kot seminar, ki se ga udeleženci spominjajo še leta, in seminar, zaradi katerega boste začeli delovati. Hoja po žerjavici naj bi posamezniku odkrila njegovo notranjo moč in njegov potencial ter mu razkrila možnosti za pozitivno naravnost svojih notranjih procesov. Poleg naštetega naj bi ljudje odkrili še, kako v kratkem času povečati motivacijo za vrhunske dosežke in delovati v smeri doseganja lastnih (postavljenih) ciljev.

Vzpodbudni govori

Vzpodbudni izreki so stalne tehnike, ki jih uporabljajo motivacijski govorniki. Trudijo se doseči učinek »dviga« občinstva in ustvariti občutek evforičnosti med njimi. Gre za načelo: »Navdušenje je $\frac{3}{4}$ uspeha.« Gre za učenje in nasvete s strani ljudi, ki jim je uspelo. Uporabljajo izreke kot so:

- »Pogled nazaj vas nikoli ne bo premaknil naprej!« (»Looking back will never bring you forward!«) (Robbins v Caudron 2000, 20).
- »Postali boste kot tisti s katerimi preživljate čas!« (»Who you spend time with, is who you become!«) (Robbins v Caudron 2000, 20).
- »Odkrijte modele odličnosti, odkrijte najboljše in jih posnemajte.« (»Find models of excellence. Find the best and do what they do.«) (Robbins v Walters 2000, 79).
- »Živite strastno!« (»Live with passion!«) (Robbins v Walters 2000, 79).

Moč vizualizacije

Motivacijski govorniki poskušajo svoje občinstvo prepričati v moč vizualizacije⁴, v smislu, da če si sebe predstavljamo v neki vlogi ali situaciji, smo v mislih že »skoraj tam«. Gre za princip, ki ga je v zadnjem času obravnavala tudi svetovna knjižna uspešnica z naslovom *The secret*⁵, ki pravi, da je posameznikovo življenje v celoti povezano s pretokom njegove zavesti, ki vsebuje bodisi pozitivno, bodisi negativno naravnane misli. Avtorica Byrnova pravi, da je človekovo življenje podvrženo »zakonu privlačnosti«, kar pomeni, da pozitivne misli privlačijo pozitivne dogodke, negativne misli pa negativne. Gre za nauke o moči podzavesti, ki pa so izredno priljubljena tema motivacijskih seminarjev.

⁴ Avtor uspešnice *Čudež motivacije*, George Shinn (v Židan 2000, 396) pravi, da je za motivacijo potrebna »modrost, ki nam pove, kaj delati, znanje, kako to narediti, in samomotivacijo, da to tudi storimo...«

⁵ *The Secret* je knjiga, ki jo je avtorica Rhonda Byrne izdala leta 2007, njena vsebina pa je strnjena v izreku "Ko boste spoznali Skrivnost, boste odkrili, kako lahko imate, ste ali počnete vse, kar si želite. Spoznali boste, kdo ste v resnici. Spoznali boste resnično veličastnost, ki vas pričakuje v življenju." (The Secret: Official Website of The Secret Movie, 2007)

Nevrolingvistično programiranje (NLP)

NLP je nastalo v 70-ih letih v ZDA, kjer sta lingvist John Grinder in psiholog Richard Bandler opazovala in proučevala vzorce mišljenja in komuniciranja pri treh psihoterapevtih: Fritzu Perlsu (gestalt teorija), Viginiji Satir (družinska terapija) in Miltonu Ericksonu (hipnoterapija) (Glotta Nova d.o.o.). Iz opazovanja njihove govornice telesa, jezika in besed, ki so jih uporabljali, njihovega mišljenja in modela sveta, sta Grinder in Bandler izoblikovala praktični model, ki so ga uspešni ljudje iz različnih področji začeli uporabljati pri svojem delu. Model je uporaben za področja poslovnega življenja, za poučevanja in učenja, terapije in svetovanja, osebni razvoj in razvoj skupin ter sistemov. Tehnike NLP-ja so usmerjene:

- k ciljem namesto k problemom;
- k dosežkom namesto k napakam;
- k možnostim namesto k omejitvam;
- k radovednosti in čudenju namesto k domnevam.

Je model učinkovite komunikacije, svetovanja in učenja, ki posamezniku pomaga k boljšemu razumevanju sebe in drugih, priklicu lastnih neodkritih virov moči in okrepitvi že odkrite moči, oblikovanju boljših odnosov z drugimi ter k njihovem bolj učinkovitem motiviranju, poučevanju ter sodelovanju z njimi na različne načine. NLP se ukvarja z »jezikom možganov«, s povezavami med možgani in telesnimi procesi (nevro), jezikom (lingvistično) in usmerjanjem notranjih procesov mišljenja in čustvovanja (programiranje). Z NLP-jem prepoznamo povezave med doživljanjem, mišljenjem, čustvovanjem, delovanjem in govorom, kar nam omogoča, da se učimo zavestno vplivati nanje. Metoda je zato izredno uporabna za vse, ki imajo pri svojem delu opraviti z ljudmi, saj predstavlja praktično in uporabno orodje za vsakega učitelja, svetovalca, terapevta, poslovneža, pa tudi za vse tiste, ki želijo prepoznati in razviti svoje notranje vire moči, uresničiti pomembne življenjske cilje in bolje upravljati s seboj (Glotta Nova d.o.o.).

Vloga trenerja

Motivacijski govorec je trener, ki občinstvo uči, kako se soočiti z izzivi v življenju, in si prizadeva, da bi vsak posameznik pri sebi odkril napake in jih skušal popraviti. Njegova vloga je zelo podobna novejšemu stilu vodenja, trenerskemu vodenju, ki ga definira Certo

(1997, 368). Gre torej za gradnjo samozavesti in samospoštovanja občinstva ter njegovo aktiviranje oziroma spodbude za akcijo.

Pri trenerskem vodenju je vodja trener, ki svoje moštvo uči, kako se učinkovito soočiti z izzivi v organizaciji in si pri vsakem posamezniku prizadeva odkriti napake in mu hkrati predlaga izboljšave. Zato mora dober trener znati »Poslušati in ne le poslušati«, se pravi videti bistvo. Dober trener vedno razume tudi tisto, kar ni bilo izrečeno. Poleg sposobnosti prisluhnuti svojim zaposlenim ne kaže spregledati čustvene opore, ki jo mora dober trener nuditi moštvu (zaposlenim) in jih tako neprestano motivirati ter jim vlivati samozaupanje. Ključno je torej, da jim s primeri pokaže, kako se spopasti s problemi in kako učinkovito delovati, da ne bi zašli v probleme. Diplomatske in taktične sposobnosti ter samozavest in emocionalna stabilnost so torej bistvene značilnosti dobrega trenerja (Certo 1997, 368).

Coaching

Po definiciji International Coach Federation (ZDA) je coaching interaktivni proces, v katerem coach z uporabo posebnih tehnik sproži miselne procese, ki pomagajo posameznikom in podjetjem, organizacijam in ustanovam k hitrejšemu in učinkovitejšemu doseganju boljših rezultatov (International Coach Federation, 1995).

Coaching (ali slovensko treniranje) je relativno nova dejavnost, ki združuje spoznanja iz različnih področij in se uporablja kot ena izmed dejavnosti motivacijskih seminarjev. Je proces/partnerstvo med trenerjem (ang. coach) in posameznikom, v katerem trener predstavlja podporo posamezniku pri doseganju in izkoriščanju vseh njegovih potencialov. Je pomoč posamezniku pri razvoju in uporabi veščin, znanj in zmožnosti, ki jih premore ali pa jih v okviru »coachinga« še razvija. Coaching se v okolju organizacije izvaja v okviru naloge, projekta ali odgovornosti posameznika, ki je vključen v proces. Coaching kot tak je torej proces, dialog med trenerjem in posameznikom, vpeljan z namenom podpreti slednjega pri doseganju zelenih ciljev, izboljševanju odnosov, doseganju večje učinkovitosti itd. Coaching je izredno akcijsko orientiran, pri čemer je naloga trenerja predvsem, da podpira posameznika pri:

- doseganju večje samostojnosti,
- razvoju novih veščin,
- razreševanju konfliktov,
- postavljanju ciljev,

- soočanju z novo vlogo v organizaciji,
- soočanju s stresom,
- učinkovitem vodenju,
- jasnosti vrednot – skladnost z organizacijskimi vrednotami,
- mobilizaciji energije za doseg ciljev,
- razmišljanju izven standardnih meja.

Trener v organizaciji lahko nastopa kot zunanja podpora posamezniku ali skupini/timu, prav tako se lahko coaching izvaja znotraj organizacije. V ta namen naj bi se predvsem vodstveni kader usposobil za trenerje svojih sodelavcev in bi tako predstavljal podporo pri učinkovitem doseganju ciljev. Poleg coachinga vodij v organizacijah, se je metoda izkazala za zelo uspešno tudi na področju motiviranja in psiholoških priprav vrhunskih športnikov.

3.7 Primera motivacijskih govorcev (v Slovenija, v ZDA)

Smiljan Mori – slovenski motivacijski govorec

Smiljan Mori je v mnogih medijih označen za edinega »motivacijskega« govorce na svetu in strokovnjaka za mentalni fitnes. Že beseda »motivacija« vabi k delovanju. Po izobrazbi je diplomiran pravnik in v prvi vrsti podjetnik. V času enega leta se je iz anonimnega poslovneža prelevil v enega najbolj iskanih slovenskih in mednarodnih govornikov (v tem delu Evrope) (Klemenčič 2003). V reviji Podjetnik (Kavčič 2003) so Smiljana Morija označili za prvega pravega množičnega predavatelja v Sloveniji. Smiljanova predavanja o uspehu temeljijo na strokovnih spoznanjih in na idejah, ki jih je razvil sam in jih poimenoval »premetene ideje s ceste« (za transkripcijo intervjuja gl. Prilogo 1).

Osebni svetovalec Boris Vene zanj pravi, da je človek z neverjetno karizmo. Občasni košarkarski reprezentant Miloš Šporar trdi, da mu je v dveh urah vrnil zaupanje v svoje sposobnosti. Za tiste, ki so ga spoznali v zadnjem letu, je Smiljan Mori fenomen. Njegovih množičnih seminarjev, na katerih govori o osebni rasti in motivaciji, se udeležuje po več sto ljudi. Lani je v desetih mesecih privabil na svoje seminarje 1500 udeležencev. In velika večina pred tem za Smiljana Morija še niti ni slišala (Kaučič 2003).

Smiljan Mori je, poleg ukvarjanja z osebnostno rastjo in razvojem in motiviranjem ljudi, tudi lastnik in direktor dveh uspešnih podjetji – Agencija Mori in Smiljan Mori Success System. Je tudi avtor prodajne uspešnice 7 skrivnosti motivacije, ki predstavlja enega izmed najbolj branih priročnikov za samopomoč v Sloveniji, ter avdioprogramov »Mislite kot zmagovalci« in »Z motivacijo do uspeha«. Slednji je bil prvi avdioprogram za motivacijo in osebnostni razvoj v Sloveniji. Prav tako je avtor knjižice inspiracijskih misli Mini motivator (Smiljan Mori biografija).

Antony Robbins – najbolj plačan svetovni motivacijski govorec

Antony »Tony« Robbins je postal vodilna blagovna znamka v industriji osebnega in profesionalnega razvoja. V raziskavi o najboljših motivacijskih govornikih (Walters 2000, 74) je bil izglasovan za številko ena. Pri svojih tridesetih letih je postal milijonar. Svoj imperij je zgradil in ga sam tudi vodi, in sicer s knjigami, besedami, avdioprogrami in seminarji. V letu 1998 so njegovi seminarji prinesli 22 milijonov dolarjev dobička, njegov avdioprogram s televizijsko reklamo pa še dodatnih 30 milijonov. Tony Robbins je avtor svetovnih uspešnic s področja samopomoči, prevedenih v 16 jezikov, *Awaken the giant within* (Zbudite velikana v sebi), *Unlimited power* (Neomejena moč) in *Giant steps* (Veliki koraki). Ustvaril je najbolj prodajani avdioprogram o osebnem razvoju, *Personal power*, ki je se je v manj kot 10 letih prodal v več kot 30 milijonih izvodov. Robbins ustvari več kot 80 ur seminarjev v osmih nacijah globalno, pri čemer je njegove seminarje obiskalo že več kot dva milijona ljudi. Poleg tega je tudi dekan in ustanovitelj The Mastery University, vseživljenjskega izobraževalnega procesa, kjer se skupina strokovnjakov ukvarja s temami kot so življenjsko upravljanje, fizično zdravje, čustva in odnosi. V preteklosti so v tem tridelnem programu sodelovali General Norman Schwarzkop, ki je predaval o vodenju, Dr. Deepak Chopra o zdravju, Anita Roddick o družbeno zavestnem podjetništvu in Peter Lynch in Sir John Templeton o financah, pri tem pa je univerzo obiskalo več kot 15.000 posameznikov iz 80 nacij. (Walters 2000)

Kdor je Tonyja Robbinsa videl ali spoznal osebno, pravi, da je edina stvar mogočnejša od njegovega uspeha njegova karizma. Robbins v višino meri okoli 2 metra in je torej človek, ki v prostoru privlači pozornost. »Ko Tony govori, ljudje poslušajo.« (Walters 2000, 75). Seminar Tonyja Robbinsa ljudje primerjajo z mešanico rock koncerta in večerne pogovorne oddaje (ang. talk showa). Ob poslušanju Robbinsa najprej opazimo njegovo obvladovanje jezika, govorne vzorce in barvo glasu, medtem ko njegov stil govora ostaja pogovoren, lahkoten in iskren. Njegov glas je bas, njegova obrazna mimika animirana in njegove oči

intenzivno fokusirane. Različni ljudje so Tonyja opisovali kot mešanico verskega voditelja, karnevalskega govorca in navijača, z atletske postavo in s humorjem Jima Carryja (Walters 2000, 76).

4 MOTIVACIJSKI SEMINARJI – STRUKTURNO OZADJE

Motivacijski seminarji so oblika skupinskega motiviranja, ki se je razvila kot odgovor na splošno zmanjšanje motiviranosti tako zaposlenih kot drugih posameznikov v družbi. V največji meri gre za (slabšo) motiviranost za delo, nakup in prodajo storitev in izdelkov ter splošno (nizko) motivacijo posameznikov za uspeh na različnih življenjskih področjih (zdravje, odnosi, izobrazba ...). Po eni strani se je industrija samopomoči pojavila v skladu z razvojem mrežnih organizacij in osebne direktne prodaje (npr. zavarovalniški zastopniki) zaradi visoke potrebe po motiviranih prodajalcih, po drugi strani pa kot odgovor na potrebo modernega človeka po upanju in sreči. Odtujenost od samega sebe in drugih je povzročila nezadovoljstvo in obup posameznika v zahodni kulturi, ki je začel nenehno hrepeneti ne le po materialnih zadovoljitvah potreb temveč tudi po duševni polnosti in zadovoljstvu. »Magične rešitve« na sodobna življenjska vprašanja modernega človeka je izkoristila industrija samopomoči, ki je ustvarila »lastne idole, karizmatične voditelje oz. ljudi ki so uspešni zaradi svojih govorov o uspehu.« (Hemingway 2007, 44).

V spodnjih točkah bom poskušala pojasniti določene družbenostrukturne razloge in izvore padca motivacije pri ljudeh ter prelomnice v razvoju industrije samopomoči in v okviru te še motivacijskih seminarjev.

4.1 Trženje v pogojih otežene prodaje

Razvoj trženja (marketinga)

Marketing predstavlja dinamično področje poslovne ekonomije, ki temelji na tržni izmenjavi. Je ena pomembnejših poslovnih funkcij (tržnih) organizacij.

Skoraj celo stoletje se v strokovni literaturi in poslovni praksi že srečujemo s tem kontraverznim pojmom. Kolikor ljudi se ukvarja z njim, toliko se zdi, je tudi razlag njegove narave. Za družbene kritike pomeni marketing prvovrstno manipulacijo, ki z izkrivljanjem zavesti pospešuje logiko »imeti« in ne »biti«. Za podjetnike je

marketing metoda prefinjene prodaje izdelkov, ki jih bruha proizvodnja in ki morajo najti kupca, da se ne bi ustavilo kolo gospodarske rasti (Jančič 1990, 14).

»Marketing je družbeni in upravljalni proces, s pomočjo katerega posamezniki in skupine preko ustvarjanja ponudbe in izmenjave izdelkov, ki imajo neko vrednost, dobijo to, kar potrebujejo in želijo« (Kotler in Armstrong 2001). Jančič (1990) navaja pet različnih konceptov, po katerih organizacije vodijo trženje:

1. Faza koncepta proizvodnje: je usmerjena k izdelku. V tej fazi obstaja predpostavka, da bo potrošnik dajal prednost proizvodom nižjega cenovnega razreda, dostopnih širši množici. Menedžerji se v tej fazi osredotočajo na visoko učinkovitost, množično proizvodnjo in čim nižje fiksne in variabilne stroške.

2. Faza koncepta proizvoda: temelji na predpostavki, da bo visokokakovosten izdelek sam ustvaril svoje povpraševanje. Prodajna strategija je v tej fazi usmerjena v agresivno promocijo in prodajo. Izhaja iz predpostavke, da je vsak izdelek mogoče prodati, če ga potrošniku ponudimo na agresiven način. Takšen koncept je lahko smiseln v pogojih, ko je povpraševanje večje od ponudbe, kar pa je danes redko. Takšna miselnost pogosto povzroči miopijo (kratkovidnost) marketinga.

3. Faza koncepta prodaje: usmerjena je na realizacijo prodajnih transakcij, ne pa na izgradnjo dolgoročnega dobičkonosnega odnosa s potrošniki.

4. Faza koncepta marketinga: poudarja analizo potrošnikov. Elementi marketinškega spleta⁶ se prilagajajo potrebam in željam potrošnika. Glavna značilnost te faze je povečana ponudba, v primerjavi s povpraševanjem, kar med ponudniki ustvarja veliko konkurenco. Organizacije morajo zato izdelke in storitve prilagoditi povpraševanju oziroma potrošnikom.

5. Faza koncepta potrošnika: poudarja personalizacijo ponudbe glede na zahteve potrošnikov. Temelji na množični prilagoditvi izdelkov in storitev potrebam in zahtevam potrošnikov (ang. custom products).

6. Koncept družbenega marketinga: temelji na družbeni odgovornosti, skrbi za okolje, varovanju naravnih virov ipd. Cilj je ustvariti ravnotežje med dobičkom podjetja, željami potrošnikov in zahtevami družbe.

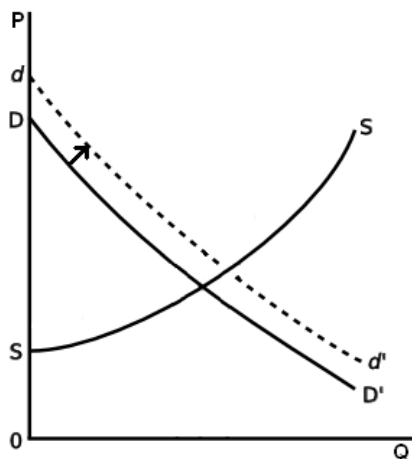
⁶ Marketinški splet je vrsta elementov, ki pogojuje tako vzpostavitev menjalnega procesa kot njegovo realizacijo. McCharty je s sintezo Bordenovega marketinškega spleta z 12 elementi (glej Jančič 1990, 91) predlagal poenostavitev na 4 elemente (izdelek, kraj, cena in promocija), ki so danes znani kot *splet 4p.* (Jančič 1990, 91)

Motivacija za prodajo izdelkov in storitev je sicer pomembna v vseh fazah marketinga, vendar pa je njena pomembnost največja v fazi koncepta marketinga, ki predvideva tekmovalnost med ponudniki na trgu, ki poskušajo na različne načine pridobiti kupce in ohraniti njihovo lojalnost.

Otežena prodaja produktov in storitev

Za začetek naj na kratko pojasnim osnovne ekonomske pojme oblikovanja tržnega ravnotežja na trgu blaga in storitev. Na trgu blaga in storitev se na osnovi količine povpraševanja in ponudbe oblikuje neka tržna cena. Povečanje dejavnosti tržnega komuniciranja vpliva tako na stran ponudbe kot na stran povpraševanja. Povečanje obsega oglaševanja in ostalih dejavnosti tržnega komuniciranja ustvari večje povpraševanje na strani potrošnikov, saj jim vzbudi potrebe, po drugi strani pa predstavlja tudi povečanje stroškov za podjetje.

Slika 4.1: Povečanje povpraševanja na trgu blaga in storitev kot posledica tržnega komuniciranja



Da bi se to podjetjem izplačalo, je potrebno s tržnim komuniciranjem realizirati dobičke od prodaje, ki so višji od stroškov oglaševanja. Za to so potrebni motivirani delavci v trženju. Poleg tega večina podjetij danes stremi k ohranitvi oz. pridobitvi konkurenčnih prednosti, ki jih v primerjavi s konkurenti postavljajo v boljši položaj. Elementi konkurenčne prednosti (Day in Wensley v Jančič 1990, 62-66) so:

- viri prednosti: podjetje lahko posluje bolje od konkurentov, če ima prednost pred njimi v superiornih sposobnostih svojih zaposlenih (specializirano znanje, obvladovanje oblikovanja, uporaba novih znanj, povezava s trgom, uporaba pravih tehnologij itd.), če ima superiorne vire (razvejana distribucija, dostop do kapitala, proizvodne zmogljivosti, dostop oz. lastništvo surovin, boljša lokacija itd.);
- pozicijska prednost: na osnovi virov prednosti podjetje zniža proizvodne stroške bolj kot konkurenti ali doseže specifičen položaj na trgu. Gre za pojem dodane vrednosti, gledane z vidika potrošnika, ki se ponavadi kaže skozi blagovno znamko. Najmočnejše blagovne znamke so ponavadi tudi najbolj drugačne. V svoji drugačnosti ohranjajo ravnovesje med motivacijskimi koristmi (uporabnost) in diskriminacijskimi koristmi (preferenca);
- rezultati delovanja: kreiranje pozicijske prednosti na osnovi virov prednosti se kaže v zadovoljstvu potrošnikov, njihovi lojalnosti, visokem tržnem deležu in profitabilnosti podjetja.

Obdobje kapitalistične proizvodnje in prehoda v »družbo izobilja« je prineslo mnoge spremembe v povpraševanju in ponudbi izdelkov in storitev. Če bi lahko trdili, da so podjetja včasih proizvajala ponudbo, ki je bila glede na povpraševanje premajhna, je danes situacija ravno obratna. Potrošniku je danes dostopen cel spekter različnih blagovnih znamk, med katerimi se odloča na podlagi lastne presoje. Podjetja se s tržnim komuniciranjem vse bolj in bolj borijo za potrošnike. Danes, v dobi globalizacije, pritiska konkurenčnih izdelkov iz vzhoda in nihanja gospodarske rasti, je postala prodaja izdelkov in storitev izredno otežena. Temu je botrovala tudi povečana konkurenčnost, optimalnejši pogoji multinacionalk, ki imajo možnost svoje izdelke proizvajati z nižjimi stroški in jih prodajati po nižji ceni, ter številčni novi proizvodi in storitve, ki se dnevno pojavljajo na svetovnih trgih. Kompetence prodajalcev v smislu poznavanja tehnik prodaje in motivacije za prodajo so danes postale nujno potrebne lastnosti vsakega dobrega tržnika. Motivacijski govori so v takšnem okolju postali pomemben dejavnik dviga motivacije prodajalcev in kupcev za izmenjavo izdelkov.

4.2 Človeški viri v pogojih zasičenosti trgov

Pozornost do človeških odnosov v organizaciji («Human Relations«)

Po 2. svetovni vojni so se vedno bolj pojavljale težnje, da je pri psihologiji dela potrebno, poleg fizioloških, tehnoloških in profesionalnih vidikov, upoštevati tudi družbenogospodarske dejavnike. Poleg tehnološke, fiziološke in psihološke racionalizacije, je bila potrebna tudi sociološka racionalizacija. Trstenjak (1979, 18) kot enega izmed najvidnejših predstavnikov te smeri izpostavlja G. Friedmanna.

V okviru industrijske psihologije so socialno psihološko obravnavo medčloveških dejavnikov v delovnih skupnostih, imenovano human relations (ang.) začeli preučevati E. Mayo, F. J. Roethlisberger in W. J. Dickson v podjetju Hawthorna (Western Electric Comp., Chicago), toda še povsem v duhu psihometričnih študij gibanja v času. (Trstenjak 1979, 18) Prav ta klasični poskus zgolj inženirskega obravnavanja človeka – human engineering (ang.) – je prepričljivo opozoril na odločilno pomembnost medčloveških odnosov. Hawthornski eksperiment je v osnovi poskušal odpraviti nehumane pogoje pri delu (neprimerna osvetljava, slab zrak itd.), vendar je skupina opazovanih delavk, ki je sprva v bolj humanih pogojih delala uspešneje, ob postavitvi nazaj v nehumane pogoje ne le ohranila, ampak celo izboljšala svoj delovni rezultat. Izboljšanje je bilo posledica večje pozornosti, ki so je bile opazovane delavke deležne; izboljšala se jim je delovna morala, počutile so se pomembnejše, izbrane in **so bile zato bolj motivirane za svoje delo**. Torej je človeški faktor pri delu pomembnejši kot zgolj tehnološki ali inženirski in to ne le za izboljšanje kakovosti, temveč tudi kvantitete dela. Uspešno upravljanje s človeškimi viri torej v primerjavi s preteklimi praksami zahteva povečanje pozornosti, usmerjene v ljudi in njihove potrebe. Tu lahko iščemo tudi vzroke za uspešnost in popularnost motivacijskih seminarjev, saj se ti v veliki meri posvečajo tako posamezniku kot skupini v smislu občinstva. Ljudje se radi udeležujejo takšnih dogodkov zaradi zabave in pozornosti, ki so ju na njih deležni. Poleg tega pa se delavci počutijo pomembnejše za podjetje, kadar jih vodstvo prijavi na takšne seminarje, saj s tem vlagajo v njihov človeški kapital.

T. N. Whitehead pravi: »Delavci v modernih industrijskih podjetjih se ne boje grdega ravnanja, ki ga ima z njimi vodstvo, pač pa socialnega nerazumevanja.« (Trstenjak 1979, 19).

Zadovoljstvo oziroma zavzetost delavcev

Pogačnik (2000, 106) pravi, da se delovno zadovoljstvo dejansko v prvi vrsti nanaša na motivacijski vidik človeka v delovnem procesu. Že dolgo so znani temeljni delovni motivi in njihova stopnja zadovoljenosti tvori zadovoljstvo zaposlenega z delovno situacijo.

Ugotovitve in raziskave (Možina 1994 v Možina 1999) kažejo, da so »najpomembnejše in tudi glede na delo najuspešnejše potrebe po zadovoljevanju osebnega razvoja (možnost uresničevanja svojih sposobnosti, osebna rast in občutek vplivanja na pomembne dogodke). Te so pri nas in tudi drugod po svetu najmanj zadovoljene in praktično tudi nimajo meja satisfakcije« (Možina 1999, 5). Torej je vpeljava motivacijskih seminarjev, katerih bistvo predstavlja motivacija za osebno rast in doseganje lastnega potenciala, postala pomemben vidik, ki vpliva tudi na zadovoljstvo z delom.

Medtem ko nam delo neoporečno nudi možnosti za zadovoljevanje naših temeljnih potreb za življenje, lahko trdimo, da so osebne potrebe in pričakovanja vsakega posameznika precej večje kot zgolj potreba po plači. Posameznik ima potrebo po varnosti, spoštovanju, samostojnosti, napredovanju in še druge potrebe nematerialnega značaja. Delo ustvarja za zaposlenega okolje, kjer obstaja možnost za socialne kontakte s sodelavci in s tem občutek pripadnosti skupini in širšemu kolektivu, daje mu priložnost za uveljavljanje in priznanje, za sproščanje ustvarjalnega potenciala in s tem za osebni razvoj. Te zadnje potrebe, ki z zadovoljitvijo osnovnih postajajo vse bolj pomembne, pa zahtevajo ustrezno organizacijo dela, ki omogoča, da zaposleni lahko poseže po možnostih za zadovoljevanje višjih potreb. Osnove takšnih možnosti so bogatejša vsebina dela, svobodnejša izbira dela in delovnega časa in večje sodelovanje v organizaciji.

Gruban (2005, 10) opozarja, da pojem zadovoljstva v literaturi in praksi upravljanja s človeškimi viri izgublja vrednost in se umika pojmu zavzetosti zaposlenih. Dejstvo je, da pojem zadovoljstva zaposlenih pomeni nek pokroviteljski odnos vodstva, ki na osnovi nagrad in spodbud poskuša prikriti pomanjkanje vpliva zaposlenih na proces odločanja. Namesto zadovoljstva se je v zadnjem času v ospredje postavil pojem zavzetosti zaposlenih, ki je vsebinsko močno povezan z motivacijskim vidikom dela. Zavzeti zaposleni z veseljem hodijo na delo, so motivirani za opravljanje svojih delovnih nalog in zasledujejo cilje organizacije, pri čemer imajo vpliv pri odločanju vodstva. Gre za koncept na področju ravnanja s človeškimi viri, ki dejansko omogoča osebno rast na delovnem področju vsakega posameznika.

Mnogi strokovnjaki trdijo, da je človek, ki je zadovoljen na svojem delovnem mestu, tudi bolj motiviran za delo. Torej sta zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo z delom in motivacija zelo povezana pojma.

Pogačnik (2000, 109) v svoji lestvici delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih ugotavlja, da so slovenski delavci zadovoljni z odnosi s sodelavci in stalnostjo zaposlitve ter zadovoljivo ocenjujejo tudi zanimivost, ustvarjalnost in zahtevnost svojega dela. V različnih raziskavah je ugotovil, da za zaposlene na proizvodnih delih najmočnejše motivatorje predstavljajo: plača, delovne razmere, stalnost zaposlitve in odnosi s sodelavci; pri strokovnih in vodstvenih delavcih pa najbolj izstopajo: plača, odnosi s sodelavci, strokovni razvoj, svoboda ter ustvarjalno in zanimivo delo.

Razvoj in pomen človeških virov (Human Resources)

Človeški viri predstavljajo temelj vseh razvojnih sprememb, pri čemer k njihovem razvoju na nacionalni ravni največ lahko prispeva izobraževanje, tako formalno kot neformalno. Tako je bilo že v začetku 90-ih let očitno, da je treba v izobraževanje temeljito poseči in s tem pripomoči k njegovi prilagoditvi spreminjajoči se gospodarski strukturi in novemu političnemu sistemu. Ocenitev poklicnega in strokovnega izobraževanja konec devetdesetih let, ki je bila pod močnim vplivom mednarodnih primerjav, je pokazala na potrebo po javnem podpiranju in priznavanju t.i. nestandardnih poti do znanja. Sprejet je bil Zakon o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah, ki omogoča potrjevanje znanja, ki ga posamezniki pridobijo sami, v delovnem procesu, s krajšim usposabljanjem in na druge načine ter mu daje javno veljavo. To naj bi zlasti spodbudno vplivalo na razvoj človeških virov med odraslim prebivalstvom. V dobi na znanju temelječega gospodarstva se konkurenca seli na trg delovne sile oz. v organizacijah na področje človeških virov (Svetlik 2004, 4).

Nastala je torej potreba tudi po neformalnemu izobraževanju kadrov, ki velikokrat sloni na gradnji samozavesti, osebnega razvoja in posledično učinkovitejšega dela. Gre za dejavnosti, ki v delovnem procesu predstavljajo dopolnilo k učinkovitem opravljanju delovnih nalog, delovni uspešnosti in posledično zadovoljstvu oziroma zavzetosti zaposlenih in vodstva za delo. V tistih evropskih državah, ki izpolnjujejo strukturne in kulturne pogoje za to (gre zlasti za skandinavske države), daje zavzetejšo ukvarjanje z ljudmi v organizacijah dobre poslovne in širše ugodne rezultate, marsikje pa še ne (Kramberger idr., 2004).

Problem motiviranja pri vodenju heterogenih skupin ljudi

Zaradi povečane vloge znanja in s tem človeškega faktorja v organizacijskih procesih in njihovem upravljanju, postaja upravljanje s človeškimi viri in njihov razvoj vse pomembnejša disciplina. Zaradi tehnoloških sprememb in vse večje industrializacije delovnih procesov, postaja človeški faktor tista pomembna sestavina, ki v družbi, temelječi na znanju, ustvarja konkurenčne prednosti med organizacijami. Kompetenten, strokoven in motiviran kader je center zanimanja današnje na znanju temelječe organizacije. Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih postajata center zanimanja današnjega menedžmenta človeških virov, saj z izgradnjo kakovostne motivacijske strukture pripomoremo k povečanju konkurenčnih sposobnosti in vrednosti organizacije.

Dosedanji koncepti motivacijskih struktur, tehnik in strategij (materialne nagrade) postajajo bolj in bolj pomanjkljivi in premalo fleksibilni, zato je potrebno razviti in vpeljati nove, ki bodo s svojo razdelanostjo in vsestranskostjo pripeljali do visoke motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih, hkrati pa ustvarili uspešno poslovanje. »Na inštitutu za preučevanje delovne sile (Institute for Manpower studies) zatrjujejo, da je beseda motivacija med šestimi najpogosteje uporabljenimi besedami v dokumentaciji raznih podjetji. Vendar pa dodajajo, da čeprav ljudje to besedo dosti uporabljajo, to še ne pomeni, da jo tudi razumejo« (Denny 1993, 5).

Denarne spodbude predstavljajo močne, a kratkoročne spodbujevalce vedenja posameznikov. Dolgoročno zaposlenih ni mogoče motivirati eksterno. Pri zaposlenih moramo doseči stanje notranje motiviranosti, ko sami začutijo željo in potrebo po izvajanju določenih dejavnosti za doseganje skupnih cilje. Ljudje so delavni in odgovorni in se delovnim nalogam in izzivom ne izogibajo, če je njihovo delo cenjeno in delovno okolje prijetno ter jim omogoča zadovoljevanje višjih potreb (Zupan 2001, 60). Če zaposleni sodelujejo pri oblikovanju ciljev in vizije podjetja ter potem samostojno odločajo, kako jih bodo dosegli, bo njihova zavzetost za delo precej večja, kot če jim vodja natančno določi, kaj, kako in kdaj naj delajo.

Na podlagi stopnje motiviranosti lahko zaposlene v podjetju razvrstimo v štiri skupine (Uhan 2000, 28):

- na tiste, ki sprejemajo skupne interese in aktivnosti za svoje, se poistovetijo s skupino in z dogovorjenimi cilji ter so nosilci učinkovitosti delovnega procesa (identifikacija s podjetjem, prostovoljna izmenjava ciljev posameznika z zaželenimi cilji podjetja);

- na tiste, ki se v celoti prilagajajo skupno dogovorjenim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu (adaptacija – posameznik se združi s podjetjem v upanju, da bo vplival na njegove cilje in jih približal svojim);
- na tiste, ki se podrejajo skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim in jim delo predstavlja vir preživetja, svojo pozornost in aktivnost pa posvečajo drugim področjem (materialni motivatorji – predvsem denar);
- na tiste, ki so se odločili, da ob prvi primerni priložnosti zapustijo podjetje v katerem delajo (fluktuacija - cilje podjetja zasledujejo s prisilo).

Za vodenje ljudi je ključnega pomena prepoznavanje stvari, ki jih motivirajo. Za vsakega menedžerja ali HRM strokovnjaka, ki si želi voditi motiviran tim, ki je zmožen ustvarjanja konkurenčnih prednosti v primerjavi s svojimi tekmeci, je izrednega pomena komunikacija in odnos, ki ga goji s svojimi sodelavci. Pri tem so izredno pomembna priznanja oziroma nagrade za dobro opravljeno delo in konstruktivne kritike, kadar delavec ni v celoti izpolnil pričakovanj nadrejenega.

Motivirati zaposlenega v današnji moderni družbi je težko delo, saj enakih motivacijskih dejavnikov ne moremo uporabiti v vsaki situaciji. Motiviranje je umetnost in kreativnost, ki je ne le dobrodošla, ampak tudi potrebna za vsakega uspešnega menedžerja. Kot pravita Lipičnik in Možina (1993, 45) »sposobnost motiviranja torej ni čarobni napoj, ki ga vodja dobi v času izobraževanja, ampak je sestavni del osebnosti, ki ga mora vodja vedno nositi s seboj, ne pa ga vzeti v roke, ko obstaja potreba po motiviranju.«

4.3 Odtujenost sodobnega človeka – sociološka razlaga industrije sreče

Pojav zahodne kulture Levine (v Eisenberg 2006, 1693) označuje kot »polet dvoumnosti«. Širitev globalnega kapitalizma izhaja iz zanašanja na tehnologijo in vere v možnost nenehnega napredka. Taylorizem je le eden izmed primerov Newtonove »enotne vizije« - moderni človek potrebuje le malo vzpodbude, da lahko sanja o idealnem načinu, kako delati, ljubiti in živeti. Množična industrija samopomoči ponuja odgovore (oz. jih skuša ponuditi) na najtežje življenjske probleme posameznika. Ameriško pokrajino danes zaznamujejo ogromne cerkve, v katerih se pridiga o bolj in bolj fundamentalističnem sporočilu, kar kaže na nenehno potrebo modernega človeka po religioznih vsebinah in upanju. Mnogi zahodnjaki vzdihujejo za preprostimi časi, ko so bile njihove življenjske poti znane.

Namesto tega sedaj živimo v svetu nasprotij in zmede, kjer razširjena subjektivnost in raznolikost ustvarjata množico razpršenih pomenov, ki so bili včasih samoumevni in nedvomni, danes pa posameznika puščajo v svetu mnogoterih resnic, vzrokov in resničnosti. Vsaka izmed paradigem, značilnih za zahodno civilizacijo, danes v času 21. stoletja doživlja mogočne transformacije (Ventura v Eisenberg 2006, 1693).

Človeška vrsta je torej dosegla mogočen tehnološki razvoj in razvoj visoke civilizacije, vendar pa je v ritmu nenehnega stremenja k izboljšanju in napredku pozabila na fundamentalne vrednote, kot so družina, ljubezen, odnosi ... V času globalizacije in stapljanja kultur (ang. *melting pot*), informacijske tehnologije, ki je človeka oropala osebne (ang. »*face to face*«) komunikacije, in potrošne kulture, ki kot najvišjo stopnjo duševnosti in zadovoljstva poudarja nakupe (izdelkov in storitev, ki jih nemalokrat sploh ne potrebujemo), ostaja človek odtujen, prazen in v nenehnem iskanju smisla življenja ter zadovoljstva. Proces modernizacije, družbena in prostorska mobilnost ter procesi urbanizacije so posameznike iztrgali iz znanih vzorcev dela, družine in skupnosti ter od tradicionalnih načinov razumevanja sveta. Vse to naj bi v posamezniku zbujalo občutek odtujenosti tako od sebe kot od drugih.

V tem kontekstu so posamezniki postali dovzetni za oglaševalsko dejavnost in estetizacijo blaga, saj ti diskurzi nudijo načine za vzpostavljanje zveze med posameznikom in drugimi pripadniki družbe. Oglaševanje (in ostale tržno-komunikacijske aktivnosti) naj bi bilo učinkovito zato, ker se je lahko razmeroma hitro odzivalo na spremembe povezane z modernizacijo in posameznikom ponudilo dobrine kot »magične rešitve« za težave, ki jih prinaša življenje v visoko modernem svetu (Ewen 2001). V luči potrošne kulture so oglaševanje in ostale tržno-komunikacijske dejavnosti izkoristili tudi gurugi industrije samopomoči, da bi modernemu človeku ponudili storitve za zadovoljitev »potrebe po upanju.«

Temeljna značilnost potrošne kulture kot posebne oblike materialne kulture je, da vrednote s področja potrošnje pronicajo tudi na ostala področja družbenega delovanja, ki postanejo vezana recimo na izbiro, individualizem in tržne odnose. Tako je moderna družba v celoti potrošna družba in ne le v svojih specifičnih potrošniških dejavnostih. Potrošnja je tako postala osrednja kulturna praksa v življenju modernega človeka. Če torej moderni človek troši svoj denar za izdelke in storitve, zakaj si ne bi kupoval tudi »upanja in sreče«?

Campbell (2001, 136) trdi, da duh sodobnega potrošništva ni materialističen, ljudi namreč žene »poželenje, da bi v stvarnosti izkusili prijetne prizore, ob katerih so uživali v domišljiji, in zato mislijo, da je vsak »novi« izdelek priložnost za uresničitev želje«. Lahko bi

rekli, da so danes želje po izboljšanju življenja, idealnem partnerju in družini ter zadovoljstvu z delom gonilo vseh dejavnosti modernega človeka. Te želje pa je modro izkoristila industrija samopomoči ali tudi »industrija sreče« (ang. happiness industry), kot jo imenujejo nekateri, in ustvarila nove idole, »strokovnjake«, ki množični populaciji ponujajo »zdravilo za težave modernega človeka«.

»Nagon po iskanju sreče je nedvomno obogatil/osrečil mnogo ljudi,« pravi Gunnelova (2004, 10), vendar žal ne tistih v iskanju sreče. Prodaja knjig in CD-jev s področja samopomoči, ki obljublajo polnejše življenje, ni nikoli bila tako visoka kot danes. Mnogi strokovnjaki iz področja komunikacij in psihologije se sprašujejo, kako je možno, da je javnost tako naivna, da odgovore na svoje najbolj intimne potrebe išče prav v industriji, katere osrednji namen je gonja za dobičkom (Dunbar in Abra 2006).

4.4 Nemoč, samooviranje, apatija kot vzrok neuspeha - psihološka razlaga

Pripisovanje vzrokov za uspeh in dosežke je močan faktor vpliva na motivacijo posameznika. V primeru, da posameznik vrednoti dosežene cilje kot posledico lastnih sposobnosti in jih torej pripiše svojemu delovanju, je posledično njegova raven motivacije za nadaljevanje aktivnosti v tej smeri višja.

Uletova (1997, 93) pravi, da je človekovo samozaznavanje tesno povezano z razlikovanjem med tistimi procesi v naši okolici, na katere po lastnem mnenju lahko vplivamo, in tistimi, na katere ne moremo vplivati ter smo od njih pogosto odvisni. V okviru motivacije teorije pripisovanja domnevajo, da ima človekovo delovanje notranje ali zunanje vzroke. Problematično je delovanje, ki je nastalo iz intrinzične motivacije in je poplačano z zunanjimi stimulatorji. Ljudje, ki delujejo na osnovi notranjih vzrokov, se čutijo prizadete, ker nagrada kaže na to, da imajo drugi to dejanje za zunanje povzročeno. Takšne nagrade imajo namreč nasproten učinek od zaželenega, saj lahko celo znižajo motivacijo za takšno delovanje. (Ule 1997, 101). Na drugi strani pa nematerialne nagrade v smislu pohval zvišujejo motivacijo in predstavljajo podporo samopripisovanju vzrokov za dosežke. V primeru motivacije zaradi materialnih nagrad se posledično zniža raven notranje ali intrinzične motivacije, ki pa je najbolj ustvarjalna oblika motivacije (Ule 1997, 101).

Danes pa tako ljudje sami kot tudi profesionalni motivacijski govorniki opažajo visoko stopnjo samooviranja. Kot pravijo veliki govorniki; »Človek je sam sebi največja ovira«. Tudi to je eden izmed razlogov razvoja motivacijskih seminarjev, saj si danes ljudje vse preveč

sami sebi postavljamo ovire, v smislu nizke samoučinkovitosti (Robbins 2005) zaradi strahu pred neuspehom. V tem iracionalnem delovanju bi lahko našli veliko racionalnih vzrokov, saj se s tem posamezniki zavarujemo pred neuspehom in hkrati konstruiramo umetne pomanjkljivosti in ovire, ki naj opravičijo in razložijo naš morebitni neuspeh. »Ekstremna oblika strategije samooviranja se v psihologiji imenuje naučena nemoč« (Ule 1997, 102). Naučena nemoč je neprijetna, celo nevarna ovira za človekovo samopodobo, čeprav je v vsakdanjem življenju pogost pojav. Do naučene nemoči pogosto pride pri ljudeh, ki so dlje časa izpostavljeni močnim stresom, ki se jih ne morejo otresti na razumen način. Kronična apatija je tipičen znak naučene nemoči (Ule 1997, 102).

Motivacijski seminarji predstavljajo obliko boja proti samooviranju, saj naj bi ljudje začeli verjeti v lastne sposobnosti, pridobili na samozavesti in pogumno sledili lastnim ciljem. Vendar pa je potrebno opozoriti na dvom o strokovnosti uporabljenih tehnik, saj obljube o njihovi učinkovitosti mnogokrat ostajajo neizpolnjene in torej delujejo na uporabnika zavajajoče. O tej problematiki bom spregovorila v nadaljevanju.

5 DVIG MOTIVACIJE: TEORETSKE PODLAGE, TEHNIKE

Temeljna ideja mojega diplomskega dela je potreba po motiviranosti oziroma dvigu ravni splošne motivacije v zahodni družbi in pa preučevanje različnih oblik in načinov motiviranja. Pomembno je poudariti učbeniško definicijo motivacije in njenih oblik, v smislu motivacijskih teorij. Te naj bi predstavljale nekakšno ogrodje za vsakogar, ki se ukvarja s tem področjem ter potemtakem tudi za motivacijske govorce in ostale »delavce« industrije samopomoči

Medtem ko se psihološke razlage motivacije nanašajo na človeka v celoti, torej tudi na potrebe, ki ne vplivajo na delovni proces, pa so organizacijske teorije motivacije bolj osredotočene na zadovoljevanje potreb v okviru dela, ki vpliva na motivacijo za delo.

Poznavanje motivacijskih teorij je ključno za izboljšanje motivacije tako delavca kot posameznika izven delovnega procesa. Kaj ljudi motivira, je pomembno vprašanje, s katerim se mnogi strokovnjaki ukvarjajo že desetletja. Dejstvo je, da tako kot se med seboj razlikujejo potrebe in želje, se razlikujejo tudi dejavniki motivacije človeka. Menedžer ali strokovnjak za upravljanje s človeškimi viri, ki dobro pozna motivacijske teorije, je sposoben oceniti na kakšen način lahko vpliva na motivacijo svojega tima ali posameznega delavca. Pomembno pa je, da se zavedamo, da različne posameznike motivirajo različni dejavniki, naloge, cilji ipd. Za prepoznavanje tistih vzgibov, ki v posamezniku sprožijo delovanje v zaželeni smeri in s tem dvig motivacije za delo (naj bo to trženje ali drug poklic) ali delovanje na drugih življenjskih področjih, je ključna tudi komunikacija.

Motivacijski govorniki s pomočjo motivacijskih teorij (predvsem teorije postavljanja ciljev in teorije samo-učinkovitosti) in pa njihovih mehanizmov poskušajo vplivati na svoje občinstvo z namenom dviga motivacije in doseganja aktivnega delovanja bodisi v svojo korist bodisi v korist organizacije (včasih tudi obeh). Poznavanje teoretske podlage motivacijskih teorij je torej ključno za razumevanje motivacije in v poklicu kot je motivacijskih govorec, tudi za kakovostno opravljanje svojega dela.

V nadaljevanju bom izpostavila le predpostavke teorije samo-učinkovitosti in teorije postavljanja ciljev, katerih teoretične postavke so direktno povezane z izvajanjem motivacijskih seminarjev.

5.1 Teorija in praksa postavljanja ciljev (Robbins)

Raziskava (Robbins 2005, 197), ki definira teorijo postavljanja ciljev, se ukvarja s problemi specifičnih in medlih ciljev. Vprašanje je, ali se posamezniki ob medlih ciljnih sploh zavedajo, da so jih dosegli. Kako lahko človek koncentrirano stremi k temu, da doseže nek cilj, če je ta že na začetku nejasno definiran? Teorija se ukvarja s to problematiko in v relativno impresivnih rezultatih dokazuje učinek, ki ga imajo specifičnost ciljev, izzivi in povratne informacije na posameznikovo delovanje oziroma njegove dosežke.

V poznih 60-ih letih prejšnjega stoletja je Erwin Locke trdil, da so nameni doseganja zastavljenih ciljev pomemben vir motivacije za delo, tako posameznika kot skupine (Robbins 2005, 197). Cilji zaposlenemu prikažejo, kaj je treba storiti za njihovo dosego in hkrati kolikšen trud je za to potreben. Natančneje bi lahko trdili, da definirani cilji povzročijo izboljšanje dela, pri čemer višji cilji, ki so sprejeti, povzročijo večje izboljšanje delovanja kot nižji cilji, povratne informacije pa bolj pripomorejo k izboljšanemu delovanju.

Specifični oziroma natančno definirani cilji povzročijo povečanje vrednosti končnega učinka delovanja, v nasprotju z nedefiniranimi, generaliziranimi cilji, kot je npr: »narediti najbolje kar je v naših zmožnostih.« Specifičnost ciljev deluje kot nekakšen notranji stimulator, ki zaposlenega motivira za uspešno dokončanje naloge. Če je dejavnik sprejemanja ciljev konstanta, lahko govorimo o bolj uspešnem delovanju v primeru visokih ciljev, saj je logično predvidevati, da so nižji cilji s strani zaposlenih lažje sprejeti. Vendar pa delovanje, ko zaposleni sprejmejo višji cilj, vključuje veliko večji vnos truda in dela za dosego tega cilja, kar pa končno rezultira v boljših rezultatih in uspešnejšem delovanju. Zelo zanimivo je tudi dejstvo, da so ljudje v povprečju skoraj vedno veliko bolj motivirani za dosego višjih ciljev. Eden izmed najverjetneje pomembnejših dejstev je, da se posameznik v stiku z visokim ciljem popolnoma osredotoči na opravljanje omenjene naloge in torej ne razmišlja o drugih nepomembnih stvareh. Poleg tega višji cilji od zaposlenih zahtevajo višjo stopnjo energije, ki je povezana z zahtevanim trudom. V mislih imamo lahko študijske navade slovenskih študentov, pri čemer veliko manj študijskega časa in truda namenijo za opravljanje lažjega izpita, kot pa je to v primeru tistih izpitov, ki so znani kot težji. Tretjič lahko trdimo, da so zaposleni veliko bolj vztrajni pri trudu za doseganje težjih ciljev, saj jih ti nemalokrat vodijo k razkritju strategij, ki pripomorejo k boljšemu in učinkovitejšemu opravljanju delovnih nalog. Kadar se moramo bolj potruditi, da bi rešili določen problem, se navadno domislamo tudi boljših rešitev.

Posamezniki bodo uspešnejši, če bodo dobivali povratne informacije oziroma ovrednotenje, kako uspešno napredujejo k dosegu zastavljenega cilja, saj povratna informacija pripomore k definiranju razlike med tem, kaj so že naredili in kaj želijo narediti. Torej povratne informacije usmerjajo vedenje. Vendar pa vse niso enako pomembne. Samoustvarjene povratne informacije, pri katerih lahko zaposleni sami spremljajo svoj napredek, so se izkazale za močnejšega motivatorja od povratnih informacij, ki jih dobijo od svojih sodelavcev ali nadrejenih.

Zanimivo je vprašanje, ali bodo zaposleni, če jih vključimo v postavljanje svojih lastnih ciljev, zato bolj motivirani za njihov doseg. Rezultati (Robbins 2005) kažejo različne učinke, ki so povezani s stopnjo participacije pri dodelitvi ciljev. V nekaterih primerih je participacija pri določanju ciljev pri zaposlenih povzročila superiorni učinek, medtem ko so bili drugi učinkovitejši, če so jim bili cilji dodeljeni s strani nadrejenega. Vendar pa se velika prednost participacije zaposlenih pri definiranju ciljev kaže pri izboljšanju sprejemanja ciljev in ustvarjanju želje po njihovem doseganju. Če se participacija ne uporablja, potem je nadvse pomembno, da sta namen in pomembnost cilja natančno definirana s strani osebe, ki je cilj postavila.

Poleg povratnih informacij obstajajo še trije definirani dejavniki, ki vplivajo na odnos med cilji in uspešnostjo njihovega doseganja. To so zavezanost cilju, karakteristike delovnih nalog in nacionalna kultura.

Teorija postavljanja ciljev izhaja iz predpostavke, da je posameznik cilju zavezan, torej je odločen, da ga ne bo opustil. V vedenjskem pogledu to pomeni, da posameznik verjame v lastno zmožnost za doseganje cilja in ga hkrati želi doseči. Zavezanost cilju se najverjetneje pojavi, kadar so cilji javni, ko ima posameznik občutek samokontrole in kadar so cilji samostojno postavljeni namesto dodeljeni. Raziskave kažejo, da teorija postavljanja ciljev ni enako uspešna pri različnih nalogah, saj naj bi imeli cilji močnejši vpliv na učinkovitost opravljanja nalog, ko so te enostavne namesto kompleksne, preizkušene namesto nove in neobičajne ter neodvisne namesto medsebojno odvisne (Robbins 2005, 196). Pri medsebojno odvisnih nalogah se priporoča uporaba skupinskih ciljev.

Vseeno lahko zaključim, da ustvarjanje težkih in specifičnih ciljev ostaja potencialni motivator za izboljšanje delovanja in delovne učinkovitosti zaposlenih. Motivacijska moč teorije postavljanja ciljev je bila preverjena z več kot 100 nalogami, ki jih je opravljalo več kot 40.000 delavcev iz različnih panog – od gozdarstva, zavarovalništva do avtomobilske industrije. Rezultati kažejo, da je postavljanje specifičnih in visokih ciljev najboljša taktika za menedžerje, ki želijo izboljšati delovanje svojih zaposlenih (Robbins 2005, 198).

5.2 Teorija samoučinkovitosti in načini njenega pospeševanja (Bandura)

Teorija je poznana tudi pod imenom socialna kognitivna teorija in teorija socialnega učenja. Poudarja posameznikovo prepričanje o zmožnosti opravljanja zastavljene naloge. Višja kot je posameznikova samoučinkovitost, več zaupanja ima v svoje sposobnosti za učinkovito opravljanje dela. Tako se v težjih situacijah navadno zgodi, da ljudje z nizkim občutkom samoučinkovitosti zmanjšajo stopnjo vloženega truda ali popolnoma opustijo cilj, hitreje kot tisti z visokim občutkom samoučinkovitosti, ki se bodo izdatno potrudili za doseg cilja. Poleg tega posamezniki z visoko samoučinkovitostjo na negativne povratne informacije reagirajo s povečanjem truda in z izboljšanjem motivacije, medtem ko se bodo tisti z nizko samoučinkovitostjo ob negativnih povratnih informacijah najverjetneje prenehali truditi.

Menedžerji lahko svojim zaposlenim pomagajo pri doseganju nivoja visoke samoučinkovitosti, in sicer z združitvijo predpostavk teorije samoučinkovitosti in teorije postavljanja ciljev, saj so predpostavke obeh teorij dopolnjujoče. Menedžer svojim zaposlenim postavi visoke cilje in to povzroči, da zaposleni pridobijo visoko raven dojemanja samoučinkovitosti in si posledično tudi sami postavijo višje cilje za svoje delovanje. Raziskave (v Robbins 2005) kažejo, da visoki cilji v ljudeh vzbudijo visoko stopnjo samozavesti. Začne se psihološki proces, ki poudarja, da si samozavestni ljudje, ki zaupajo vase in v svoje sposobnosti (visoka samoučinkovitost), postavljajo višje osebne cilje, ki povzročijo izboljšanje delovanja tako na delovnem mestu kot izven njega.

Avtor teorije samoučinkovitosti Bandura (v Robbins 2005, 198) je pojem samoučinkovitosti opredelil kot prepričanje posameznika, da je potrebno (da je posameznik sposoben) opraviti neko aktivnost oz. vedenje, da bi ga to pripeljalo do nekega želenega rezultata. Samoučinkovitost ne predstavlja posameznikove sposobnosti same po sebi, temveč predstavlja **posameznikovo oceno, kaj lahko naredi s svojimi sposobnostmi**. Procesi samoučinkovitosti so osredotočeni na štiri področja; kognitivno, motivacijsko, emocionalno in selektivno.

Za ljudi z nizko samoučinkovitostjo je značilno, da:

- se odmikajo od težjih nalog in jih dojemajo kot osebne grožnje;
- imajo nizka pričakovanja in šibko zavezanost k izbranim ciljem;
- obdržijo fokus samodijagnoze (namesto, da bi se osredotočili na način delovanja za doseg cilja);
- tarnajo nad osebnimi nesposobnostmi, ovirami in nepričakovanimi izidi;

- neuspehe pripisujejo pomanjkanju sposobnosti;
- ob težjih nalogah zmanjšajo vloženi trud ali hitro odnehajo;
- ob neuspehi težje pridobijo nazaj občutek samoučinkovitosti;
- so nagnjeni k stresu in depresiji.

Za ljudi z močnim občutkom samoučinkovitosti je značilno:

- postavljanje visokih ciljev in ohranjanje visoke stopnje predanosti ciljem;
- da težje naloge občutijo kot izziv in ne kot grožnjo;
- da obdržijo fokus na nalogo in njeno izpolnitev;
- da neuspehe pripisujejo dejstvu, da so vložili premalo truda;
- da povečajo stopnjo vložene truda ob težjih nalogah;
- da si hitro povrnejo občutek samoučinkovitosti po neuspehu;
- da so manj izpostavljeni in manj ranljivi za stres in depresijo.

Motivacijski govorniki teme svojih seminarjev gradijo v stilu ljudi z visoko samoučinkovitostjo, saj tudi sami poskušajo dajati zgled za takšno početje. Nenehno poudarjajo, da nas neuspehi ne smejo zavirati, temveč spodbuditi k trudu in vztrajanju pri zastavljenih ciljih. **Bandurina teorija samoučinkovitosti vsekakor predstavlja močno teoretsko podlago za vsebino motivacijskih seminarjev.**

Bandura pravi, da obstajajo 4 načini za povečanje samoučinkovitosti:

- načrtovana premoč (ang. »enactive mastery«),
- nadomestno oblikovanje-modeliranje,
- verbalno prepričevanje,
- prebuditev.

Bandura trdi, da je najpomembnejši izvor povečanja samoučinkovitosti to, kar sam imenuje načrtovana premoč (enactive mastery). Nanaša se na pridobivanje pomembnih izkušenj, ki jih posameznik dobi z nalogo ali delom. Če je posameznik uspešno opravil delo v preteklosti, je zato bolj samozavesten, da ga bo lahko opravil tudi v prihodnosti. Drugi način izboljšanja samoučinkovitosti se imenuje nadomestno modeliranje in predstavlja dvig samozaupanja posameznika ob opazovanju drugega, ki je opravil določeno nalogo. Ta način je najbolj učinkovit, ko opazuješ osebo, ki ti je podobna in ima na primer podobne hibe.

Tretji izvor povečanja samoučinkovitosti je verbalno prepričevanje, pri čemer te druga oseba prepriča, da imaš kompetence in sposobnosti za uspeh. Ta taktika je zelo priljubljena in pogosto uporabljena s strani motivacijskih govorcev.

Zadnji način, ki ga Bandura imenuje prebuditev (ang. arousal), posameznika popelje v stanje energičnosti, ki ga vodi do učinkovitejšega opravljanja nalog. Kadar prebuditev ni pomembna, lahko škodi učinkovitosti, saj obstajajo naloge, ki zahtevajo umirjen pristop.

5.3 Načini večanja samoučinkovitosti v delovnem okolju

Organizacijsko vedenje poudarja uporabo Bandurovih izvorov samoučinkovitosti v delovnem okolju. Programi usposabljanja pogosto uporabljajo načrtovano premoč z nenehnimi vajami, preko katerih ljudje razvijejo svoje sposobnosti.

Za menedžerje je najboljši način uporabe verbalnega prepričevanja t.i. Pygmalion učinek ali Galatea učinek, pri čemer Pygmalionov učinek deluje kot samo izpolnjujoča prerokba, ko nekaj, v kar verjamemo, res postane resnično (Robbins 2005, 199).

Pri **Pygmalionovem učinku** se samoučinkovitost poveča, če posameznikovega učitelja ali nadzornika opozorimo na visoke zmožnosti te osebe. Robbins (2005, 200) navaja, da so bile opravljene študije, kjer so učiteljem rekli, da imajo nekateri učenci nadpovprečno visok IQ (čeprav so bili njihovo IQ-ji v resnici zelo različni, od visokih do nizkih). Učitelji so se nadpovprečno posvečali tem učencem, jim dajali težje naloge in od njih seveda več pričakovali, kar se je rezultiralo v večji uspešnosti in boljših ocenah omenjenih učencev.

Galatea učinek nastane, kadar se zaposlenim neposredno pove, da se od njih pričakuje večja uspešnost in bolj učinkovito opravljanje dela. Mornarje so na primer prepričali, da ne bodo dobili morske bolezni, in dejansko jih je zbolelo manj. Kar kaže na moč podzavesti in mišljenja (Robbins 2005, 200).

Opozoriti je potrebno tudi, da sta inteligenca in osebnost izpuščeni iz Bandurinega seznama. Mnoge raziskave kažejo, da obe (še posebno čustvena stabilnost in zavedanje) povečujeta samoučinkovitost. Te individualne karakteristike so močno povezane s samoučinkovitostjo, saj so inteligentni ljudje, ki so zavedni in čustveno stabilni, veliko verjetneje visoko učinkoviti, kot pa tisti, ki imajo slabše razvite omenjene karakteristike.

5.4 Retorika in sorodne prepričevalne tehnike

»Uspešen retorik je dober človek, ki dobro govori« (Aristotel)

Pomen retorike na področju komunikacije in argumentacije je v umetnosti prepričevanja. Retor je izraz, ki je označeval starogrškega ali starorimskega učitelja retorike.. Pridevnik retoričen izraža prepričljivost. Retorična vprašanja, zelo popularna tehnika, ki jo uporabljajo tudi motivacijski govorniki, so le ena izmed številnih retoričnih tehnik, ki so jih razvili stari Grki. Aristotel (v Stott in dr. 2001, 42), eden izmed najslavnejših grških filozofov, je v svoji knjigi Retorika to definiral kot »odkrivanje vseh dostopnih sredstev prepričevanja ne glede na situacijo«. Aristotel je verjel, da se je retorika zmožna prilagoditi kateremukoli področju in zanj uporabiti sredstva prepričevanja. V svoji knjigi je predstavil vsa sredstva, tako čustvena kot intelektualna, s katerimi lahko govornik svoje občinstvo prepriča, da sprejmejo njegove/njene poglede (Stott in dr. 2001, 42).

Aristotel je sredstva prepričevanja razvrstil v 3 glavne kategorije:

- Ethos: prepričevanje preko osebnosti in drže, zajema vpliv komunikatorja kot osebnosti.
- Pathos: prepričevanje s spodbujanjem čustev, zajema emocionalni vpliv govora.
- Logos: prepričevanje z uporabo logike in razuma, zajema vpliv racionalnih argumentov.

Po Aristotlu je bistvena lastnost komunikatorja ali govornika etičnost oziroma moralna drža, ki je razvidna z izkazovanjem logičnega razmišljanja o problemu (good sense), dobrega moralnega značaja in dobre volje (Ule 1996, 90).

Po Aristotlu je eden izmed najbolj slavskih rimskih retorikov Quintilian (v Stott in dr. 2001, 42) analiziral tekst in govor prepričevalne retorike in ugotovil, da ta vsebuje:

- Izume: ugotovitve v zvezi z argumenti in dokazi.
- Dispozicije: ureditev argumentov in dokazov.
- Stil: izbira besed, verbalni vzorci in ritem, ki bo kar najučinkoviteje izrazil govor.

Kasnejši retoriki (povzeto po Stott in dr. 2001, 42) so razvili naslednje 3 glavne kategorije govorništva:

- Preudarno govorništvo: teži k prepričanju občinstva, da se strinja oz. ne strinja z določenim pogledom ali politikom.
- Forenzično govorništvo: teži k doseganju obsojanja ali odobravanja posameznikovih dejanj.
- Govorništvo v smislu hvale/graje: uporaba retorike, navadno v kontekstu ceremonij za povečanje hvalevrednosti ali grajevrednosti posameznika ali skupine.

Motivacijsko govorništvo bi lahko uvrstili predvsem v kategorijo preudarnega govorništva, saj gre za predstavljanje idej, zgodb, načina življenja in razmišljanja ter za prepričevanje občinstva k sprejemanju načina za svojega.

5.5 Etika retorike

Na področju motivacijskih govorcev pri definiranju sposobnosti in funkcije retorike, ne moremo mimo etičnih oziroma moralnih vprašanj.

Grški filozof Platon (v Stott in dr. 2001, 46) je v svoji knjigi Gorgias navedel Sokratovo trditev, da je retorika kot škatla čarovniških trikov, s čimer je prikazal, da lahko dobri govorniki ljudi prepričajo v slabe ideje. Danes se za govornike, ki z retoričnimi triki na nepošten način zavajajo svoje občinstvo, uporablja izraz prazna retorika ali slučajna retorika.

Kljub možnim negativnim posledicam, retorika igra ključno vlogo pri ohranjanju demokracije, kar ji daje neizpodbiten pomen. Da bi javnost prepričali v svoje poglede in sprejemanje svojih idej, je potrebno spoštovati in priznati inteligenco svoje publike. Znanje retorike je torej za posameznika pomembno v smislu prepoznavanja retoričnih tehnik, s katerimi nas ljudje okoli nas vsakodnevno prepričujejo, da naj sprejmemo njihove poglede in jih kritično ovrednotimo (Stott in drugi 2001, 40-48).

5.6 Prepričevalni učinki komuniciranja motivacijskih govorcev

Komunikacija motivacijskih govorcev je v veliko elementih zelo podobna tržnemu komuniciranju s stranko (kupcem), saj gre za izrecno usmerjen proces doseganja učinkov sporočila pri občinstvu. Hovland in sodelavci so ugotovili, da posebne značilnosti komunikatorja bistveno vplivajo na odziv javnosti (Gergen in Gergen v Ule in Kline 1996, 89). Pri tem so poudarili zlasti naslednje štiri značilnosti, ki bi jih moral imeti vsak dober komunikator:

- verodostojnost oziroma kredibilnost,
- privlačnost,
- izražanje namer,
- socialna moč.

Ker motivacijskih govorcev na nek način prav tako komunicirajo z občinstvom s ciljem nakupa njihovih proizvodov (knjig, DVD-jev, CD-jev ipd.) in s težnjo, da bi poslušalci sprejeli njihova mnenja, se mi zdi pomembno, da natančneje definiram zgornje štiri lastnosti. Omenjene karakteristike hkrati predstavljajo tudi vzrok, zakaj so motivacijskih govorcev tako uspešni. Motivacijski seminar je pravzaprav seminar, na katerem se trži določen stil življenja in obljube, da nam bodo spremembe v našem življenju omogočile uspeh. Gre za elemente komunikacijskega procesa: komunikator, sporočilo in prejemnik, ki se uporabljajo v psihologiji tržnega komuniciranja (Ule in Kline 1996, 88).

Verodostojnost

Je ena izmed kompleksnejših, a hkrati zelo pomembnih lastnosti komunikatorja, ki mu jo predpiše predvsem javnost. Bistveno za to komponento je, da je komunikator sposoben javnost prepričati o svoji resnicoljubnosti, dobri informiranosti in zanesljivosti virov svojih informacij. Govorec mora torej delovati kot zaupanja vredna oseba, ki ima trdne in preverjene argumente. V primeru nizko zainteresirane javnosti (kadar je občinstvo slabo informirano o obravnavani problematiki) je vpliv komunikatorja večji kot pa v primeru visoko vpletene javnosti (močno zainteresirane za problem) (Ule in Kline 89).

Vsi modeli komuniciranja in prepričevanja navajajo dva osnovna načina za doseganje in povečanje verodostojnosti komunikatorja - strokovnost komunikatorja in zanesljivost komunikatorja (Ule 1996, 90).

Govorec, ki izkazuje visoko sposobnost za reševanje problemov, je v javnosti sprejet kot upoštevanja vreden človek, od katerega občinstvo pričakuje modre nasvete in stališča. Javnost, ki verjame v etičnost govorca in ga sprejema kot pozitivno osebo, ki izžareva dobro voljo, bo komunikatorju spontano zaupala in sprejemala njegova sporočila.

Privlačnost komunikatorja/govorca

Oseba, ki jo javnost dojema kot privlačno, ima izjemno močan potencial prepričevanja. Po nekaterih razlagah je privlačnost posledica potrebe javnosti po identifikaciji oziroma prisvojitvi prepričanj občudovane osebe in tako postane bolj podobna njej (Ule 1996, 93). Poleg tega ljudje bolj pozorno spremljajo sporočila privlačnih kot neprivlačnih oseb, kar poveča njihovo možnost vplivanja. Večina motivacijskih govorcev je fizično zelo privlačnih, skrbijo za svoje telo, vizualni izgled, obleko ipd. Tudi s tem v občinstvu ustvarjajo željo po identifikaciji, kar jim olajša proces prepričevanja. Na nek način predstavljajo ideal v očeh poslušalcev.

Po raziskavah psihologov je privlačnost povezana predvsem z naslednjimi značilnostmi komunikatorja (Ule 1996, 95):

- poznavanje oz. domačnost – večkrat, kot se komunikator pojavlja v vidnem ali slušnem polju ljudi, bolj se bo zdel ljudem privlačen;
- fizična privlačnost komunikatorja – zelo pomemben dejavnik prepričevanja in vplivanja, saj pri fizično privlačnih osebah lažje dopuščamo napake. Med drugim se pogosto pojavlja tudi »halo efekt«, ko javnost osebam prijetne zunanosti pripiše še druge pozitivne lastnosti (sreča, uspeh, priljubljenost ...);
- socialna poplačila in všečnost privlačnega komunikatorja – neka oseba je ljudem toliko bolj privlačna, kolikor bolj je do njih prijazna, sočutna in jim pripravljena priskočiti na pomoč (iz tu izhaja uspeh laskanja);
- podobnost komunikatorja s ciljno javnostjo – podobnost se lahko nanaša na socialne značilnosti ali osebne značilnosti (podobnost v stališčih, interesih, lastnostih ipd.). Smiljan Mori nenehno poudarja, da je le »preprost fant iz Ožbolta«, s čimer poudarja svojo podobnost z množico.

Komunikatorjeve namere – komunikator doseže s svojo komunikacijo toliko manj, kolikor bolj očitno izraža svoje namere (Ule 1996). Najboljše rezultate dosežejo tisti komunikatorji, ki so izražali splošne namere, vendar ne kot svoj osebni (ali kakorkoli strankarski) motiv, temveč kot objektivno dejstvo. Znano je, da poslušalci, ki zaznajo komunikatorjevo namero, da jih želi v nekaj prepričati, zavzamejo obrambno držo in začno v sebi razvijati protiargumente, kar je vidno celo na obrazni mimiki (Gergen in Gergen v Ule in Kline 1996, 99). Odkrito priznavanje namer izzove pozitiven odziv v primeru, ko si javnost naravnost želi, da jih komunikator prepriča (npr. verski voditelji, tudi motivacijski govorniki, primer: »Prepričal vas bom, da lahko uspete na svoji poti.«).

Socialna moč komunikatorja

»Legitimna moč je moč, ki izhaja iz dejstva, da člani neke družbe podelijo določenim osebam avtoriteto, ki zahteva spoštovanje njihovih zapovedi in stališč« (Ule 1996, 200). Če dojemajo javnost določeno osebo kot strokovnjaka oziroma avtoriteto na določenem področju, ima ta oseba socialno moč, zaradi česar je javnost bolj pozorna na njena sporočila. Smiljan Mori se Sloveniji predstavlja kot strokovnjak iz področja motivacije, kar ljudje sprejmejo in tako tudi več pozornosti posvečajo njegovim besedam in nasvetom.

Poleg omenjenih tehnik prepričevanja veliko motivacijskih govorcev uporablja tudi elemente socialne primerjave, pri čemer bodisi sebe kot uspešne in slavne osebnosti bodisi druge znane uspešne osebnosti predstavijo kot občinstvu podobne. Največkrat pripovedujejo zgodbe, v katerih navadno nastopa povprečen človek, ki mu na koncu uspe doseči nadpovprečne cilje. Gre za oris reka: »Nič ni nemogoče,« pri čemer občinstvo prepriča, da med njim in njimi ni velikih razlik: »Torej, če je uspelo meni, zakaj ne bi tudi vam?«

6 INDUSTRIJA SAMOPOMOČI – DEKONSTRUKCIJA

Do sedaj sem v svojem preučevanju pretežno predstavila le pozitivne vidike industrije samopomoči in motivacijskih seminarjev, ki so skozi mehanizme trženja predstavljeni tudi širši javnosti. Poanta mojega dela je opozoriti, da stvari niso vedno takšne, kot izgledajo na prvi pogled. Za odrom »dobrih namenov« se skrivajo tudi marsikatero negativne posledice uporabe mehanizmov samopomoči, ki jih je potrebno razkriti. Razkritje je ključnega pomena za ohranjanje dobrobiti posameznikov, ki omenjene vsebine uporabljajo v terapevtske namene, saj lahko v nasprotnem primeru povzročijo več škode kot koristi (Dunbar in Abra 2006).

6.1 Karizma kot vir moči in težnje k manipulaciji z močjo

V vseh družbah obstajajo številni izpopolnjeni poskusi vplivanja in spreminjanja vedenjskih vzorcev posameznikov. V današnji izrazito medijsko zavedni družbi, ki je dnevno izpostavljena ogromni količini informacij, je za posameznika postalo razlikovanje med manipulacijo in prepričevanjem resnično težak izziv.

Weber (v Haralambos 1995, 509) je moč opredelil kot »možnost, da človek ali skupina ljudi uresniči svojo voljo v skupnem delovanju, tudi če temu nasprotujejo drugi, ki v tem delovanju sodelujejo«. Razlikoval je med tremi različnimi tipi oblasti: karizmatično, tradicionalno in racionalno legalno oblastjo, pri čemer so vsi trije idealni tipi, ki se v realnosti pojavljajo kot mešanica.

Za področje motivacijskih seminarjev in ostalih produktov industrije samopomoči, je pomembno definirati predvsem vir karizmatične oblasti. Ne glede na to, da govorci industrije samopomoči niso politični voditelji, pa s svojimi idejami in miselnostjo vplivajo na življenja in stališča množice. Večina njihove moči in vpliva »ne izhaja direktno iz njihove strokovnosti« (Dunbar in Abra 2006), torej mora njihova moč izhajati iz karizme. »Karizmatična oblast izhaja iz predanosti, ki jo čutijo podrejeni do voditelja, za katerega verjamejo, da ima izjemne lastnosti. Te lastnosti veljajo za nadnaravne, nadčloveške in vsaj izjemne v primerjavi z manj pomembnimi smrtniki« (Weber v Haralambos 1995, 509). Za karizmatične voditelje je značilno vodenje in nadziranje svojih privrženecv, na osnovi neposredne čustvene privlačnosti, ki vzbuja predanost in močno lojalnost. V primerih karizmatičnega vodenja se kmalu pojavi vprašanje manipulacije, saj vpliv ne izvira iz racionalnosti in strokovnosti. Gre za določena čustva privlačnosti, ki jih občinstvo čuti do

govornika/voditelja, in ta jim omogočajo lažje sprejemanje njegovih idej in stališč. Mnogokrat so te ideje sprejete zaradi fizične privlačnosti in tistega, kar ta človek v naših očeh predstavlja. Uletova (1994, 128) poudarja, da ljudje lažje spremenimo stališča, če se nam zdi oseba, ki nas prepričuje, privlačna in je do nas prijazna.

Na oblikovanje in spreminjanje stališč pomembneje vplivajo tudi naslednji dejavniki: skupinska pripadnost (vpliv primarnih in referenčnih skupin), informacije in znanje (ki jih posredujejo predvsem množični mediji) in osebnostne lastnosti ter značilnosti posameznika (predvsem izkušnje, trenutne potrebe in motivacija) (Ule 1994, 122). Na osnovi zadnjega dejavnika bi lahko trdili, da so motivacijski seminarji idealno področje za spreminjanje stališč posameznikov. Posamezniki čutijo pomanjkanje motivacije, ki se verjetno nanaša na eno izmed njihovih življenjskih področji s katerim niso zadovoljni in imajo torej potrebo po spremembi. V primeru, da je tudi njihova referenčna skupina naklonjena takšni pozitivni miselnosti, obstaja velika verjetnost, da se bodo tudi sami strinjali z idejami in ponotranjili pozitivno mišljenje, ki se na takih dogodkih promovira. Tako bodo komunikatorju pripisali legitimno obliko moči.

V socioloških perspektivah obstajata dve obliki družbene moči, ki se nanašata na način sprejemanja te. Oblast oz. avtoriteta je »oblika moči, ki je sprejeta kot legitimna, to je pravilna in upravičena, in jo zato na tej podlagi ubogamo, na drugi strani pa je prisila oblika moči, ki je tisti, ki so ji podrejeni, ne štejejo za legitimno« (Haralambos 1995, 509).

Lakhani, strokovnjak na področju prepričevanja, kot eno svojih prvih spoznanj definira številne podobnosti med manipulacijo in prepričevanjem, vendar manipulacijo označi za eno izmed poti k prepričevanju, ki predstavlja začasno prepričevanje in ne trajni dogovor. Slovarska definicija manipulacije (SSKJ) je naslednja: *preračunljivo dejanje, ravnanje*; in je po Lakhanijevem (1965, 25) mnenju tudi najustreznejša za definicijo razlike med prepričevanjem in manipulacijo.

Edina oseba, ki ima pri manipulaciji dolgoročno korist, je oseba, ki manipulira. V nasprotju s tem pa Lakhani definira prepričevanje kot »doseči, da ima kdo povedano, mišljeno glede na logiko, izkustvo, upravičeno za resnično, pravilno« (Lakhani 1965, 25-26). Pri prepričevanju torej obstaja priložnost, da se dve ali več oseb poenoti glede mnenja, ki vsem prinaša neko korist. Ključno razliko med manipulacijo in prepričevanjem torej predstavlja namen komunikatorja.

Kaj vse je manipulacija najlažje ilustriram z različnimi primeri in situacijami v katerih se pojavlja.

Manipulacija je niz vedenj, katerih cilj je:

*da dobiš, kar želiš od drugih, tudi ko ti tega na začetku ne želijo dati; da daš drugim občutek, da so prišli do ideje, ponudbe ali se spomnili na obliko pomoči sami od sebe, ko si v resnici sam delal na tem, da bi oni zagovarjali to idejo ali potrebo po pomoči za tvoje lastno dobro; da nepošteno napelješ ljudi, da delujejo ali se obnašajo na način, ki ga mogoče niso svobodno izbrali sami od sebe; da prevaraš ljudi, da verjamejo, kar ti želiš, da verjamejo, da je resnično; da je po tvojem v skoraj vsaki interakciji, ki jo imaš z ljudmi, s prostori ali stvarmi; da predstaviš realnost tako, kot želiš, da jo drugi vidijo, raje kot tako, kakršna v resnici je; da se skrivaš za »masko« in pustiš, da te ljudje vidijo kot sprejemljivo osebo, v resnici pa čutiš oz. se vedeš na »nesprejemljiv« način za te ljudi; da imaš moč in nadzor nad drugimi, četudi mislijo, da imajo sami nadzor in moč; da se smiliš drugim ljudem, četudi bi bilo bolje zanje, da bi te prisilili, da bi sprejel svojo osebno odgovornost za svoja lastna dejanja; da ti oprostijo, če ne narediš stvari, ki so potrebne, da se spoprimeš z dolžnostmi, odgovornostmi in nalogami v življenju; da vpleteš vse v svoje življenjske probleme, da se ti ni treba samemu spopasti s problemi; da pustiš vse enako, da »uravnoteženo stanje« ni prizadeto ali spremenjeno; da narediš tako, da se drugi počutijo krive ali odgovorne za dejanja ali misli, ki so samo tvoje; da druge prepričaš, da so odgovorni za tvoje dobro, da ti ni treba sprejeti odgovornosti za karkoli, kar je narobe v tvojem življenju /.../ **Manipulacija je uporaba katerihkoli sredstev, da bi motivirali ali prisilili osebo, naj naredi nekaj, kar bi zadovoljilo tvoje želje ali potrebe, pa če to je ali ni najbolje za to osebo** (F.A.C.T. Net 1998).*

Izmed mnogih načinov poskusov vplivanja na vedenje posameznikov v družbi, sem izbrala programe »Thought reform« (reforme miselnosti), katerih razjasnjevalna sinonima sta tudi »pranje možganov« (ang. brainwashing) in prisilna sprememba (ang. coercion), saj se mi zdijo glede na tematiko diplomskega dela izredno pomembni za razlago načina manipulacije.

Pojem reforma miselnosti (ang. Thought reform) sploh ni tako misteriozen in kompleksen, kot izgleda na prvi pogled. Po mnenju Singer-Thalerjeve (1994, 3) gre za »organiziran programiran način sistematične aplikacije psiholoških in socioloških vzorcev vplivanja v oblikovanih in vodenih okoljih, s ciljem spreminjanja specifičnih vedenjskih vzorcev posameznikov.« Programi reforme miselnosti so eni izmed ključnih načinov vplivanja na spremembo vedenjskih vzorcev posameznikov, ki pa jih v večji meri uporabljajo v namene religioznega »spreobrnjenja«. Takšni programi so skupaj z »pranjem možganov« in

prisilnim prepričevanjem priljubljene taktike privržencev kultov za pridobivanje novih članov. Vendar pa lahko programe reforme miselnosti ločimo od ostalih socialnih poskusov vplivanja na vedenje ljudi, predvsem zaradi njihovega vseobsegajočega področja in zaporednosti faz z namenom destabiliziranja posameznikovega subjektivnega pomena, občutenja realnega sveta in vrednot. Programi reforme miselnosti temeljijo na pritisku referenčnih skupin, razvijanju vezi med voditeljem ali trenerjem in privrženci, kontroli komunikacije in uporabi različnih tehnik vplivanja. Cilj vseh teh aktivnosti je, po mnenju Singer-Thalerjeve (1994, 3), promocija konformnosti, privolitve in privzema določenih vedenjskih vzorcev, ki so v skupini zaželeni.

Singer-Thalerjeva se sicer ukvarja s preučevanjem kultov in njihovih negativnih vplivov na psihološko zdravje posameznika, vendar pa menim, da so očitne nekatere podobnosti s fenomenom industrije samopomoči in njenih izvajalcev. Pomemben se mi zdi pojem pranje možganov (ang. »brainwashinga) in reforme miselnosti, ki sta hkrati tudi ključni kritiki motivacijskih (in drugih) seminarjev ter vsebin v okviru industrije samopomoči. V nadaljevanju bom navedla točke povezanosti manipulativnih vzorcev v kultih in manipulativnih vzorcev, ki jih uporabljajo izvajalci motivacijskih seminarjev.

Če neko podjetje najame motivacijskega govornika za izvajanje seminarja za svoje delavce, pri čemer pa vodstvo poudarja področje vsebine seminarja, ki je seveda v skladu z njihovimi cilji in strategijo podjetja, je na mestu vprašanje ali lahko res govorimo o koristnosti seminarja za delavce. Ali so dejavniki, ki bi vplivali na motivacijo delavcev, hkrati skladni s kulturo in cilji podjetja? Če ne, potem obstaja velika verjetnost, da se takšnega seminarja sploh ne bo uvedlo oz. izvajalo. Torej gre za manipulacijo z vsebinami s strani vodstva podjetja.

6.2 Prenavljanje miselnosti - med upravičenostjo in manipulacijo

Uletova (1994, 134) kot bistveno razliko med prepričevanjem in manipulacijo navaja dejstvo, *da prepričevanje vsebuje zaznavanje možne izbire glede sprejemanja ali nesprejemanja določenega simbolno posredovanega poziva, zaznavanje svobodne izbire. Prepričevanje temelji na argumentih in govornih učinkih in pušča posamezniku določeno mero svobode. Zato ni prisilna sprememba (ang. coercion) oz. vplivanje na ljudi zgolj z močjo. Prepričevanje je oblika vplivanja, ki deluje na podlagi predispozicij, ne pa vsiljevanja. Spreminja stališča drugih oseb in ne zgolj njihovega*

obnašanja. Vpliva na njihov občutek kaj je res ali ni res, verjetno ali neverjetno, na njihovo presojanje ljudi, dogodkov, idej, predlogov, njihovih javnih in zasebnih zavezanosti določenim dejanjem in tudi njihovih temeljnih vrednot in ideologij. Kljub tej opredelitvi pa ni lahko razmejiti spreminjanja stališč na silo od spreminjanja stališč pod vplivom prepričevanja. Veliko je namreč »vmesno« področje, ki mu lahko rečemo področje manipuliranja z drugimi, kjer je lahko prisotno tako prepričevanje kot (prikrito) nasilje.

Prisilna sprememba (ang. coercion) je definirana kot »prepoved ali prisila na osnovi moči«. Pravno se prisilna sprememba nanaša na uporabo fizične moči ali fizične ali pravne grožnje. Medtem ko je ta tradicionalni pomen prisilne spremembe široko poznan in razumljen, pa je tehnološki koncept prisilnega prepričevanja, ki vključuje učinkovito omejevanje, oškodovanje in izsiljevanje preko postopne uporabe psiholoških vplivov, slabše poznan in prepoznaven (Singer Thaler 1994, 3). »Prisilna sprememba ali reforma miselnosti, kot jo nekateri imenujejo, je najbolje razumljena skozi koordiniran sistem postopnega prisilnega vpliva in kontrole vedenja, ustvarjen za zavajanje in skrivnostno manipuliranje s posamezniki in vplivanje nanje, večinoma v okviru skupine, ki organizatorju/izvajalcu omogoča politično ali finančno korist« (Singer Thaler 1994, 3-4).

Reformo miselnosti se doseže preko uporabe psiholoških in okoliških nadzornih procesov, ki pa ne vključujejo fizične prisile. Današnji programi reforme miselnosti so prefinjeni in zahrbtni, saj ustvarjajo psihološko vez, ki je v mnogo primerih močnejša od metode vplivanja s fizično prisilo. Učinki navadno izgubijo svoj potencial v trenutku, ko so nadzorni procesi na nek način umaknjeni oziroma nevtralizirani. Zaradi pomanjkanja nadzora npr. člani kultov po daljši odsotnosti od kulture skupine ali delitve mnenja o svojih dvomih v vrednote kulta z nekom, ki jim je blizu, navadno izstopijo iz kulta. To je verjetno razlog obsežnosti pojava industrije samopomoči, ki bi jo lahko imenovala kar nova religija 21.stoletja, ki jo vodijo motivacijski (in drugi) guruji. Razsežnost pojava na vsa področja posameznikovega življenja razlagam z dejstvom, da učinkovita manipulacija potrebuje nadzor in odgovore na vprašanja, ki so za posameznika pomembna (družina, zdravje, odnosi, delo ...)

Slika 6.1: Kontinuum vplivanja in prepričevanja

	IZOBRAŽEVANJE	OGLAŠEVANJE	PROPAGANDA	INDOKTRINACIJA	REFORMA MISELNOSTI
VSEBINE ZNANJA	Področje znanja temelji na znanstvenih dognanjih iz različnih področji.	Področje znanja temelji na proizvodih, tekmovalnosti; kako prodati in vplivati s zakonitimi oblikami prepričevanja.	Področje znanja temelji na masovnem političnem prepričevanju.	Področje znanja je eksplisitno izdelano za sprejem in vtis organizacijskih vrednot.	Področje znanja je osredotočeno na manipulativno spreminjanje ljudi.
SMER IN STOPNJA MENJAVE	Dvosmerna menjava med učencem in učiteljem.	Možna je menjava, komunikacija pa je vedno enosmerna.	Možna je menjava, komunikacija pa je vedno enosmerna.	Menjava je omejena, komunikacija pa enosmerna.	Brez menjave, enosmerna komunikacija.
ZMOŽNOST SPREMEMBE	Sprememba se pojavi z znanstvenim napredkom: ko učenci postanejo kritični in začnejo skupaj z ostalimi državljani vrednotiti obstoječe programe.	Spremembe se pojavijo na pobudo potrošnikov, na podlagi uspešnosti trženja in kot odgovori na pritožbe potrošnikov.	Spremembe se nanašajo na spreminjanje struje v svetu politike in politične potrebe po promociji skupine, naroda ali internacionalne organizacije.	Spremembe se dogajajo preko formalnih kanalov in sicer preko napisanih predlogov za zgornji del hierarhije.	Spremembe so redke, organiziranost ostaja zmerno toga, sprememba se v prvi vrsti zgodi z namenom izboljšanja učinkovitosti reforme miselnosti.
STRUKTURA PREPRIČEVANJA	Uporablja strukturo učitelj- učenec, pri čemer se vzpodbuja logično razmišljanje.	Uporablja metodo poučevanja z namenom prepričevanja kupcev/potrošnikov.	Zavzema avtoritarno pozicijo z namenom prepričevanja množic.	Zavzema avtoritarno in hierarhično pozicijo.	Zavzema avtoritarno in hierarhično pozicijo, katere pa se učenci ne zavedajo.
TIP ODNOSA	Napotki so časovno omejeni in sporazumni.	Kupec/Potrošnik lahko sprejme ali ignorira komunikacijo.	Pričakovana je podpora in prepisovanje učencev.	Sporazumna, na pogodbo vezana navodila.	Skupinski poskus, da bi obdržali ljudi za vedno.
ZAVAJANJE	Ne zavaja.	Lahko zavaja, saj večinoma izbira le	Lahko zavaja, pogosto	Ne zavaja.	Zavaja.

		pozitivne vidike.	pretiravanje.		
PODROČJE UČENJA	Osredotoči se na učenje o realnosti z namenom višjega cilja razvoja posameznika.	Ima omejen cilj, ki stremi k upravljanju mnenj za promocijo in prodajo idej, predmetov ali programov, drug cilj pa je še poudarjati odnos med prodajalcem in potencialnim kupcem.	Osredotoči se na politično maso ljudi z namenom prepričanja teh, da je specifičen pogled ali okoliščina dobra.	Osredotoči se na ozko učenje z namenom doseči specifičen cilj: postati nekaj ali pa se usposobiti za opravljanje določene dolžnosti.	Osredotoči se na posameznike: značilen je skriti namen: posameznik bo spremenjen korak za korakom v smislu odprtosti za »servisne voditelje«.
TOLERANCA	Spoštuje raznolikost.	Spodbuja tekmovalnost.	Želi zmanjšati nasprotja.	Se zaveda raznolikosti.	Brez spoštovanja za raznolikost.
METODE	Tehnike vzgoje.	Od mehkega do trdega prepričevanja.	Odrpno, včasih nemoralno prepričevanje.	Disciplinarne tehnike.	Nepravilne in neetične tehnike.

Vir: Singer Thaler (1994, 3-4).

Zgornji kontinuum (glej Sliko 6.1) vplivanja in prepričevanja analizira nekatere sfere v družbi za katere so značilne različne oblike prepričevanja in vplivanja na vpletene posameznike ali skupino. Za motivacijske seminarje je pomemben predvsem del (odebeljeno označen), kjer Singer Thalerjeva (1994, 3-4) analizira karakteristike vplivanja in prepričevanja s pomočjo programov reforme miselnosti, ki vključujejo tudi pranje možganov in prisilno spremembo mišljenja. Glede na to, da Singer-Thalerjeva proučuje negativen vpliv vključevanja v kulte in v tem vidiku tudi programe reforme miselnosti, so učinki pričakovano negativni. Dejansko pa so očitne paralele z motivacijskimi seminarji in ostalimi aktivnostmi industrije samopomoči. Povezanost pripadnosti kultom in pripadnosti industriji samopomoči bi lahko razložila z dejstvom, da nekateri posamezniki industrijo samopomoči občutijo kot religijo 21.stoletja, ustanovljeno z namenom reševanja težav modernega človeka. Sankcije in prepovedi za izstop oziroma neodobravanje sicer ne ustrezajo strogim prepovedim tistih v kultu, vendar pa se prav tako kot pripadniki kultov tudi pripadniki industrije samopomoči delijo na vernike (ang. »believers«) in nevernike (ang. non-believers).

Val oportunističnih gurujev samopomoči si na osnovi predispozicije, da lahko njihovo delovanje spreminja življenje, ustvarja imperije, ki se lahko kosajo z imperiji hollywoodskih mogotcev. Ta dvig popularnosti poraja dve ključni vprašanji - kdo je potrošnik teh storitev in

ali resnično delujejo. Raziskovalci (Simonds v Zimmerman in dr. 2001, 130) pravijo, da so ženske z otroki eden izmed največjih potrošnikov te storitve, seminarjev samopomoči pa se udeležujejo ljudje vseh ras, starosti in poklicev. Mnogi udeleženci so izobraženi, imajo dobre službe in živijo polno življenje, vendar jim kljub temu nečesa primanjkuje. Zatekajo se k motivacijskim gurujem, ki jih učijo, kako se spopadati s stresom, disfunkcionalnostjo in dvomi. Prikrite oblike manipulacije, ki so posameznikom vključenim v to gibanje neznane, na prvi pogled delujejo kot oblika človekoljubne (plačljive) pomoči tistim, ki jo potrebujejo. So kot nova oblika religije, ki se osredotoča na probleme modernega človeka (McGinn 2000, 42).

6.3 Feministična kritika industrije samopomoči in retradicionalizacija žensk

Ena izmed obravnavanih vsebin na motivacijskih seminarjih in v literaturi samopomoči so tudi razmerja, predvsem heteroseksualno partnerstvo med moškim in žensko.

Razlike med moškimi in ženskami, bodisi kulturno ali biološko pogojene, v družbi obstajajo kot temelj neenakosti med spoloma. Razvoj ženskega osvobodilnega gibanja je vodil do tega, da se je pozornost usmerila na podrejeni položaj ženske v mnogih družbah (Haralambos 1995, 602).

»Medsebojna odvisnost med materjo in otrokom ter nadalje tudi njuna odvisnost od moških, ki izvira iz družbene organiziranosti imenovane biološka družina, je vidna v vsaki družbi ter vpliva na psihologijo vsakega živega bitja« (Haralambos 1995, 603).

Woodov (v Dunbar in Abra 2006) kritični pregled prodajne uspešnice Johna Graya »Men are from Mars, Women are from Venus: A Practical Guide To Improving Your Communication and Getting What you want in Your Relationship« je vznemiril mnoge strokovnjake, saj je nazorno prikazal odstopanje nasvetov iz omenjene knjige od dognanj, ki so jih v zadnjih desetletjih navedli strokovnjaki iz področja komunikacij. Kljub temu, da so priročniki za samopomoč postali pomemben vir »znanja« za širšo populacijo, je področje empirično še relativno neraziskano. Mnoge raziskave uporabljajo feministični pristop za evaluacijo primernosti in učinkovitosti danih nasvetov (Ebben, Zimmerman, Haddock in McGeorge v Dunbar in Abra 2006).

Druge feministične študije (Cowlshaw; Murphy; Wood v Dunbar in Abra 2006) pa so se na področju raziskovanja družbenih učinkov priročnikov za samopomoč, najverjetneje

zaradi njene popularnosti in razširjenosti med množico, osredotočile izključno na Grayevo uspešnico.

Zimmerman, Haddock in drugi. (v Dunbar in Abra 2006) trdijo, da je »Grayevo stališče o fundamentalnih razlikah med moškimi in ženskami ravno nasprotno rastočemu številu raziskav, ki trdijo, da je intimnost v odnosu večja, kadar par deluje z roko v roki z namenom ustvarjanja dobrega in učinkovitega odnosa«. Raziskovalci na področju družinske in zakonske komunikacije ugotavljajo, da poudarjanje moške vloge in moči na področju spolnih vlog ne pripomore k izgradnji zdravega odnosa in celo pogosto umetno ustvari razlike med spoloma (Wood v Dunbar in Abra 2006). Ženske so pogosto obravnavane kot vzrok problemov v odnosu, s čimer se krepi pomen družbene strukture, ki postavlja ženske v privatno sfero življenja in omejuje moško vlogo pri ohranjanju odnosov. (Murphy v Dunbar in Abra 2006). Firestonova (v Haralambos 1995, 603) pravi, da so »moški in ženske ustvarjeni drugačni in ne enako privilegierani.« Poudarjanje razlik in drugačnosti med spoloma v današnji družbi je izvor povečanja neenakosti in lahko povzroča seksizem ter diskriminacijo. Walbyjeva poudarja, da je »kultura zahodnih družb nenehno ločevala med moškimi in ženskami in pričakovala od njih različne tipe vedenja« (Haralambos 1995, 619).

Zimmerman, Holm in Starrels (v Dunbar in Abra 2006) so pri svojem feminističnem raziskovanju industrije samopomoči, natančneje vsebine priročnikov za samopomoč, uporabili štiri komponente feminističnega pristopa: prepoznavanje družbene konstrukcije spolov, vzpodbujanje egalitarnih odnosov med spoloma, omogočanje moškim in ženskam raziskovanje netradicionalnega vedenja in ustvarjanje enakopravnega odnosa med avtorjem in bralcem. Ugotovili so, da najpopularnejše knjige, med njimi tudi Grayeva, ne vsebujejo feminističnih tem, ki poudarjajo egalitarnost, vzpodbujajo posameznike, da izstopijo iz okvirjev tradicionalnih vlog ali spodkopavajo privilegieranost moških. Nasprotno Grayevo delo celo poudarja razlike in uči moške in ženske naj se vedejo v skladu s tradicionalnimi vlogami spolov. V spodnji izjavi Graye je očitno prikazana pomembnost tradicionalne vloge ženske in moškega za uspešno razmerje.

Močne, neodvisne, samozavestne in uspešne ženske pogosto težko najdejo pravega moškega za razmerje in kasneje vzdržujejo to razmerje, prav zaradi karakteristik, ki vplivajo na njihov uspeh pri delu in posledično neuspeh v razmerju. Ko si ženska aktivno prizadeva za dosego cilja pri delu, bo uspela, ko pa si bo aktivno prizadevala osvojiti moškega, bo vedno nekaj manjkalo. To nekaj (tradicionalno osvajanje in »lov«) pa se lahko pojavi le, ko moški osvaja žensko. (Gray v Zimmerman in dr. 2001, 129).

V zgornji izjavi Gray prepričuje ženske, da je njihova uspešnost pri delu razlog za neuspeh pri njihovem razmerju. DeFrancisco in O'Connor (v Dunbar in Abra, 2006, 5) zagovarjata prepričanje, da »ti priročniki prenašajo do žensk diskriminatorna sporočila, nedolžno vpeta v kulturne razlike med spoloma in obljube o omogočanju samonapredka in napredka v odnosu. Označevanje teh knjig kot samopomoči za ženske je zahrbtno, zavajajoče in nemogoče, saj se njihova tematika nevarno približuje nadaljevanju zatiranja žensk.«

Poleg feminističnih kritik pa so se pojavile tudi kritike iz področja tradicionalne psihološke terapije. Raziskovanja v psiholoških dnevnikih se namreč osredotočajo na evalvacijo biblioterapije⁷. Rosen (v Dunbar in Abra, 2006) poudarja, da obstajata dva ključna zaključka, ki izvirata iz zdravljenja s pomočjo biblioterapevtske literature:

1. Tehnike, ki jih terapevt uspešno uporablja, niso vedno uspešno uporabljene s strani pacienta. Dejstvo je, da logika »samozdravljenja« lahko namesto da bi odpravila težave, te še poveča.
2. Terapevtska vrednost knjige za samopomoč je lahko določena le z evalvacijo specifičnih navodil, ki naj bodo objavljena v skladu s pogoji uporabe. Dejstvo, da ljudje lahko preberejo le del knjige in na osnovi tega dela sledijo navodilom na različne načine, onemogoča konkretno terapevtsko evalvacijo priročnikov.

Tudi Zimmerman in drugi (2001, 122) so pri analizi najboljših 10 knjig, ki so bile v času od leta 1988 do 1998 na seznamu New York Timesovih 10 največjih prodajnih uspešnic ugotovili, da so štiri najbolj prodajane knjige/priročniki vsebovale vsebine, ki so spodbujale moške in ženske k vedenju v skladu s tradicionalnimi spolnimi vlogami.

6.4 Kritika spodbujanja potrošne kulture in gonje za uspehom

Potrošna kultura je sicer neločljivo povezana z množično kapitalistično produkcijo, toda produkcija ne izčrpa celotnega pomena potrošne kulture. Ko danes govorimo o moderni družbi kot o potrošni družbi, s tem poudarjamo, da je potrošnja kot kulturna praksa ena od pomembnih tehnologij sebstva (kamor šteje vse od seksualnih praks, mode, javnega jezika, šolske discipline ali pravil obnašanja), ki naredijo človeška bitja

⁷ Biblioterapija se nanaša na uporabo literarnih del pri zdravljenju telesnih in emocionalnih problemov. (Glasgow in Rosen v Dunbar in Abra 2003, 5)

razumljiva samim sebi in jim omogočijo vzpostavljanje odnosa do njih samih.(Luthar 2002, 245)

Potrošna kultura kot eden izmed stranskih produktov kapitalistične proizvodnje pri mnogih kritikih poraja temeljno vprašanje razmejitve med »naravnimi« in »umetnimi« potrebami človeka. »V tematizaciji potrošne družbe in človekovih potreb je moč od nekdanj zaslediti težnjo po ločevanju naravnih človekovih potreb, od vsega kar je nepotrebno, luksuzno in nenaravno« (Luthar 2002, 245). Sodobna industrija preko oglaševanja in drugih medijev ustvarja umetne potrebe, ki so odvečne, družbeno konstruirane in zmanipulirane. Torej se potrebe razlikujejo od želja, »želje so namreč subjektivne in nebistvene, saj lahko živimo brez BMW-ja, Guccijevih čevljev, bidermajer predalnika, dobro dizajniranega mobitela z WAP funkcijo ali potovanja v Maroko« (Luthar 2002, 246).

Eno izmed glavnih funkcij industrijskega sistema v družbi izobilja predstavlja oglaševanje, ki po Galbraithu (v Ilič 2004, 863) »prispeva k razvoju takšnega tipa človeka, kot ga zahtevajo cilji industrijskega sistema, tj. človeka, ki bo zanesljivo delal in porabil svoj dohodek, ker ima vedno večje potrebe.« Galbraith (v Ilič 2004, 863) oglaševanje in tekmovanje pojmuje kot »dva med seboj povezana vira za nastanek želja po blagu, ki delujeta na vse družbene plasti, tako na tiste z višjim kot tiste z nižjim standardom«.

Motivacijski seminarji kot ena izmed oblik promocije uspeha so se razvili v ameriški družbi. Slednja kot eno temeljnih vrednot definira uspešnost, ki v večji meri poudarja luksuzne potrebe. Lutharjeva (2002, 246) pravi, da je teorija o naravnih in umetnih potrebah vedno ideologija oz. da je sodba o tem, kaj je potreba in kaj želja, kaj je nujnost in kaj luksuz, vedno vrednostna in moralna sodba. Torej za takšno sodbo vedno stoji moralni koncept o tem, kaj naj bi ljudje in človeška družba bili in kako naj bi živeli. Potemtakem je dojetanje želje oz. potrebe zelo subjektivno in kulturno konstruirano, kar pomeni, da je osnovna potreba enega človeka lahko luksuzna želja drugega.

Za modernega potrošnika je značilno hrepenenje po idealiziranem užitku, ki ga je občutil v domišljiji (Campbell 2001). V naših sanjah vidimo stvari in svoje izkušnje z njimi v nadrealnih dimenzijah, v popolnosti, ki je v realnem življenju skoraj nemogoča. Vsak nov proizvod sprva predstavlja idealiziran užitek, ki izvira iz sanjarjenja. V realnosti pa nikoli ne moremo doživeti takih užitkov kot v sanjarjenju, kar pomeni, da vsak nov nakup povzroči razočaranje in eventualno ponovno hrepenenje, ki mu sledi nov nakup. Zadovoljitev naših idealov na področju zasebnega in delovnega življenja je od nekdanj obstajala kot neuresničena želja posameznika. Vprašanje, zakaj torej kupujemo vse te obleke, čevlje, tehnične aparate,

potovanja če ne zaradi zadovoljstva in dobrega počutja. Ameriška industrija je na tej točki prehitela ostali del zahodnega sveta in modernemu potrošniku ponudila kar »dobro počutje in življenjsko zadovoljstvo« v obliki knjig, seminarjev in avdioprogramov. Tako posameznik od vsakega priročnika ali avdioprograma samopomoči pričakuje nadrealni preobrat na zelenih področjih svojega življenja. Poleg dejstva, da so vsebine nestrokovne in nepodprte z empiričnimi podatki (Dunbar in Abra 2006), pa obstaja še ena slabost - dajejo obljube, ki jih v veliki meri ne izpolnjujejo. Kritična je že besedna zveza »samopomoč«, ki namiguje na dejavnost posameznika, da bi pomagal samemu sebi. Zakaj potemtakem potrebujemo drage seminarje in priročnike, če smo v osnovi zmožni samopomoči?

Strinjam se z miselnostjo, da je človek sam vedno tisti, ki ima največ vpliva na svoje življenje. Ljudje smo namreč avtonomni posamezniki, ki imajo (večinoma) močno vlogo pri izbiranju svojega življenjskega partnerja, poklica, življenjskih in prehranjevalnih navad, svojih oblačil itd. Vendar pa vseeno obstajajo nekatere družbene omejitve, katere motivacijski govorniki zanemarjajo. Vsak posameznik namreč zaradi različnih subjektivnih in objektivnih razlogov ni sposoben na primer voditi podjetja, imeti sanjske postave, živeti v najdražjem delu mesta itd. Menim, da je ideja o izpolnjevanju lastnega potenciala sicer v osnovi dobra, saj vzpodbuja posameznike k izboljšanju življenjske situacije, vendar pa lahko neuspeh povzroči frustracije in v nekaterih primerih celo bolezenska stanja (depresija, bulimija, anoreksija ipd.).

Motivacijski govorniki promovirajo »uspeh zaradi uspeha samega«. Problematično je dejstvo, da se uspešnost meri le glede na imetje luksuznih dobrin, denarja in drugih statusnih simbolov. Zanemarija se dejstvo, da nimajo vsi ljudje potrebe po bogastvu in luksuznih materialnih dobrinah, nekateri namreč stremijo k povečanju duhovnega kapitala z nematerialnimi dobrinami.

Problematika motivacijskih seminarjev je predvsem dejstvo, da motivacijski govorniki predavajo in učijo o uspehu. Dejstvo ostaja, da 99 procentov ljudi, ki obiskujejo te seminarje, ne uspe.

Bill Bartman, nekdanji propadli poslovnež, danes pa uspešen motivacijski govorec, dejstvo da je sam bilijonar, večina tistih, ki ga poslušajo, pa ni temu niti blizu, razlaga z besedami: »Skrivnost uspeha je elegantno preprosta, tako kot zakon gravitacije. Svet deluje takole: človek mora biti pripravljen na tveganja. Ni pripravljen, ker se boji neuspeha in ga skrbi, kaj bodo o njem mislili drugi. To je rezultat nizke samozavesti. Da bi uspeli, morate dvigniti raven svoje samozavesti« (Bartman v Berfield 2007, 62).

Bartman s seboj v žepu nosi kartico iz laminata, na kateri je natisnjen naslednji cilj: 10 milijonov ljudi v petih letih. »Je velik, mogoče celo nor cilj,« pravi, »vendar, če bom vplival na dovolj ljudi, bo posledično sledil tudi dobiček.« (Bartman v Berfield 2007, 63).

6.5 Kritika nizke strokovnosti in celo odvečnosti motivacijskih seminarjev

Vrednost dobrega motivacijskega seminarja se meri predvsem glede na strokovnost motivatorja, glede na retorične sposobnosti in pa glede na učinek, ki ga ima na poslušalce.

Motivacijski seminarji in njihove vsebine so postali 10 bilijonov ameriških dolarjev vredna industrija, kljub temu, da njihova temeljna obljuba, da lahko spreminjajo življenja, ostaja nedokazana. Podjetja letno porabijo okoli tri bilijone ameriških dolarjev za najem ljudi (med njimi so bivši direktorji, športni trenerji in »preživeli« vseh oblik (ang. survivors)), da motivirajo in usposablajo njihove zaposlene. Poleg tega so knjige kot je Coveyeva »7 Habits of highly effective people«⁸ in »The Millionaire Next Door« na Business Week-ovi lestvici dolgotrajnih prodajnih uspešnic (McGinn 2000, 42).

Uspešni motivacijski govorniki potrebujejo določeno stopnjo arogance. Verjeti morajo v svoje sposobnosti, da očarajo svojo publiko in še pomembneje - izpolnijo svojo obljubo o spremembi življenja. Bartmanova karizma je po mnenju Berfieldove (2007, 63) bolj povezana z zvitostjo kot s privlačnostjo.

»Če si želite obdržati svoje novoletne obljube, vam hitro rastoča industrija osebne rasti nudi svoje usluge. Vendar se ob pretkanih marketinških potezah gurujev industrije motivacijskih seminarjev skeptiki sprašujejo, ali skupinski objemi res lahko pripomorejo k boljšemu življenju« (McGinn 2000, 42).

Dojemanje motivacijske industrije je v javnosti izrazito polarizirano. Nekateri verjamejo sporočilom motivacijskih govorcev, spet drugi menijo, da so manipulativna. Nekateri ljudje se ob uporabi tehnik samopomoči počutijo stigmatizirane, saj jih družba dojema kot nemočne in nesposobne reševanja lastnih problemov. V preteklosti (18. in 19. stoletje) so bile storitve samopomoči bolj usmerjene v izobraževanje na področju karakternih lastnosti in sposobnosti, kasneje (sredi 20.stoletja) pa je storitev postala bolj terapevtske narave, kar predvideva obstoj problema, potrebnega reševanja (McGinn 2000, 41). Dejstvo, da je učinkovitost motivacijskih seminarjev težko dokazljiva, in da do danes še ni dokazana, ne pripomore k znanstvenemu priznanju industrije. V »The Authoritative guide to self –help

⁸ Stephen Covey je eden izmed uspešnejših avtorjev motivacijskih vsebin, pri čemer je njegova knjiga 7 Habits of highly effective people je ena izmed največjih knjižnih uspešnic na tem področju (McGinn 2000, 42)

resources in mental health« (McGinn 2000) je 2. 600 psihologov preučilo ogromno količino gradiva na temo »spremenite svoje življenje« in prišlo do zaključka, da sta približno dve tretjini vsebine koristni. Problematično je dejstvo, da večina uporabnikov ni sposobna ovrednotiti, katera je tista nekoristna tretjina. Danes se industrija motivacije in osebne rasti bolj osredotoča na psihofizični trening, pri čemer so nauki postali življenjski stil. »Metode so se premaknile od možnosti za rešitev problema do navad vrhunskih posameznikov.« (Robbins v McGinn 2000, 42).

Dunbarjeva in Abra (2006) opozarjata, da je industrija samopomoči zelo razširjena na področju priročnikov, ki ponujajo nasvete za komunikacijo v odnosih, vendar pa bi morali biti strokovnjaki s področja medosebne komunikacije zaskrbljeni nad kredibilnostjo avtorjev teh priročnikov ter tehtnostjo in izvorom njihovih nasvetov. Samooklicani strokovnjaki, pri čemer nihče od njih nima strokovnega znanja iz omenjenega področja (merilo je diploma iz komunikacijskih ved), lahko s svojimi nasveti naredijo več škode kot koristi.

Dave Johnson (urednik revije Industrial Safety & Hygiene News) poudarja, da je slabost motivacijskih seminarjev v predpostavki, da je potrebno vse ljudi motivirati, in hkrati v preveliki količini zabavnih vsebin, ki ne posredujejo znanja. Zaposleni, ki so izobraženi in kreativni ter »prihajajo na delo, da bi delali«, niso del množice, ki jih zanimajo čarobni triki do boljšega življenja (Johnson 2005, 2).

Johnson (2005, 2) navaja na katere vidike morajo biti organizacije in njihovo vodstvo, ki razmišljajo o najemu motivacijskega govornika, pozorne:

- ne pripisujte prevelikega pomena zunanjemu strokovnjaku, saj mora organizacija sprva določiti svoje cilje, šele nato lahko motivacijski govorec izboljša čustveno in motivacijsko komponento zaposlenih, da lahko sledijo tem ciljem;
- določite stopnjo kulture v svoji organizaciji, šele nato določite kakšen tip motivacije je primeren za vaše podjetje;
- preverite ali se govor zunanjega motivatorja sklada z organizacijskimi strategijami in vrednotami;
- pazite na možnost, da motivacijski govorec pri zaposlenih vzbudi nezadovoljstvo v zvezi z organizacijo;
- preverite retorične sposobnosti govornika, saj mnogi trdijo, da je motivacija v smislu »vozi previdno« nesmiselna;

- naj bodo učinki seminarja v skladu z učinki, ki jih sami želite doseči v organizaciji;
- če želite, da govorec pri zaposlenih vzpodbudi ambicioznost in pričakovanja, se najprej prepričajte, ali je izpolnitev teh v organizaciji možna;
- pazite se outsiderjev, ki prihajajo v vašo organizacijo postavljat cilje vašim zaposlenim, saj je to vaše delo;
- upoštevajte, da prava mera in oblika humorja sprošča zaposlene in jih spravlja v boljše razpoloženje;
- po končanem govoru razmislite o tem, da bi motivacijski govorec usposobil vaše zaposlene za izboljšanje njihovih sposobnosti;
- v primeru da želite, da govorec predstavi vaše cilje in sporočila zaposlenim, ga prej pripravite, da se prepričate o njegovem poznavanju teh;
- predhodno preverite sporočilo govorca, posvetujte se z njegovimi prejšnjimi strankami, preberite članke in intervjuje z njim/njo.;
- vprašajte se ali želite, da ima govor intelektualne, čustvene, kreativne ali psihološke učinke;
- če si želite vse naštetu, razmislite čemu bi se najlažje odpovedali;
- v svoji organizaciji imate tako samoučinkovite sodelavce kot tiste s šibko povezanostjo z organizacijo. Razmislite o tem, ali želite, da motivacijski govorec vpliva na prve ali druge. Razmislite tudi o možnosti, da eden človek vpliva na vse.

7 SKLEP

Ob razmišljanju o obravnavani problematiki je moj interes, da se poglobim tudi v družbene in ne le psihološke razloge za prisotnost motivacijskih seminarjev, vzpodbudila predvsem v celoti pozitivna javna in medijska predstava vsebin industrije samopomoči, ki se mi je zdela neverjetna. Industrija samopomoči obljublja ljudem, da je potreben le majhen zasuk v mišljenju in lastni samopodobi, da se vsem uresničijo sanje o lažjem, boljšem, polnejšem življenju. Motivacijski seminarji in druge oblike samopomoči so očitno močni nosilci sodobnega meta mita (prevladujočega mita) zahodne civilizacije – uspeha. Ta mit ljudem sporoča, da je življenje brez uspeha zapravljeno. Seveda je pri tem najpomembnejše, kako opredelimo in doživljamo uspeh in kako neuspeh. Od tega je odvisno, kam bomo usmerili svoje napore, da se neuspehu izognemo, uspehu pa približamo. Industrija samopomoči nam pri omahovanju izdatno pomaga s sugestijami, obljubami in demonstracijami. Da bi ji lažje verjeli, velikokrat uporablja tehnike za vzpostavljanje religiozne zamaknjenosti občinstva (dobra retorika, skoraj čudeži ipd.) in metode za manipuliranje množic.

Prvoten dvom, ki se poraja že zaradi vgrajene previdnosti v človeku, se zato približa slutnji, da gre pri industriji samopomoči v veliki meri za manipulacijo z javnostjo in mediji, saj bi bili v primeru, da so obljube o spremembi življenja in uspešnosti tako lahke in resnične, kakor obljublajo izvajalci te industrije, vsi ljudje bogati, srečni in popolni. Jasno je, da industrija samopomoči in »sreče« ne prinaša nasmehov na obraz slehernega posameznika. Celo več: če bi bila ta industrija preveč uspešna in bi zares lahko potešila večino nepotešenih, bi ji zelo hitro zmanjkalo občinstva in odjemalcev. Uspešna je namreč natanko v toliko, kolikor je v resnici neuspešna – kolikor več upanja zbuja in ga ohranja med ljudmi na eni strani, toliko manj takojšnje, dejanske potešitve njihovih upanj nudi potencialnim odjemalcem na drugi. Tako se njen trg ohranja in širi. Učinkovitost obravnavanih vsebin in pa verodostojnost njihovih avtorjev, tj. govorcev, je zato sporna, kar postavlja pod vprašaj tudi delovanje nasvetov in ostalih vsebin.

Menim, da viden uspeh industrije samopomoči izvira iz posebnega obravnavanja tematike, ki nam je blizu – področja našega nepotešenega intimnega življenja in našega nepopolnega dela, pri katerem pa kljub vsemu želimo blesteti. Tako smo v osnovi vsi malce labilni in naklonjeni tematikam, ki nam obljublajo izboljšanje na tem ali onem, morda kar na vseh področjih. V to psihološko stanje sežejo akterji industrije samopomoči in nam tu in tam malce pomagajo, ob tem pa seveda tudi služijo. Nekaj koristi lahko od tega posamezniki

odnesejo, vendar gre posredovane vsebine preučevati in uporabljati tudi iz vidika kritičnega pristopa, saj smo pokazali, da nekatere niso kredibilne in so njihovi avtorji s tem nezmožni izpolnjevati svoje začetne obljube.

Poleg tega Dunbarjeva in Abra (2006) opozarjata, da lahko priročniki za samopomoč delujejo celo v nasprotni smeri, in sicer negativno na odjemalce, in s tem poslabšajo obstoječo problematiko posameznika. Vsem, ki se poslužujejo tovrstne literature, bi svetovala, da sprva poglobijo svoje znanje tudi na področjih, kjer so že dokazane šibke točke industrije samopomoči.

Motivacijski seminarji in ostale vsebine industrije samopomoči res ponujajo nekatere vsebine, ki lahko na uporabnika delujejo pozitivno, vendar pa v ozadju v določenih primerih obstaja očitna, načrtna in dobičkoželjna manipulacija s čustvi in mišljenji posameznikov, s ciljem finančne koristi izvajalca. Poleg tega je vredno omeniti, da vse vsebine samopomoči v javnosti nastopajo enostransko, le v pozitivnem smislu. To ni zelo naravno in človeško, saj so ljudje različni in rezultat ne more biti odvisen le od tehnike, metode ali sporočila, ampak tudi od ljudi, pri nekaterih lahko deluje, pri drugih pa ne. Intervju s Smiljanom Morijem (glej prilogo1) dokazuje, da je sporočilo motivacijskih govorcev, ki ga posredujejo v javnost, enostransko in izrazito pozitivno, kar poraja dvom, da gre zgolj za manipulacijo in za prikrivanje negativnih vidikov te dejavnosti. Vsi odgovori so podani v slogu lastne promocije (govorca) in prikrivajo možne napake in negativne učinke omenjenih vsebin na ljudi.

»Manipulacija je usmerjena navznoter, na osebo, ki manipulira. Manipulator je osredinjen na doseganje osebnih rezultatov in ciljev, brez zanimanja za posledice ali vpliv na osebo, s katero manipulira. Prevara ali skrivanje logičnih, dejanskih dokazov sta prav tako značilna za manipulacijo, saj bi prikaz ali predstavitev dejstev razumni osebi omogočila, da pride do razumske odločitve, ki seveda ne bi bila v prid osebi, ki z njo manipulira.« (Lakhani 1965, 26)

Toda razumnih ljudi je nasploh malo; z malo (iluzionistične) priprave pa se da celo te hitro zavesti. Za Slovence je že Trubar napisal, da so preveč lahkoverni in vraževerni in da vsepovsod videvajo številna znamenja, čudeže in uroke, ki se jih je menda treba ogniti ali se jih celo bati in ki jim menda onemogočajo uspešno življenje. Zato zlahka podlegajo raznim obljubam, tudi manipuliranjem, ki gradijo na tej zaskrbljenosti in strahu. Zaključujem, da je področje ki sem ga obravnavala sicer izredno zanimivo, vendar tudi nevarno, če ga pojmujejo enostransko, torej zgolj kot pozitivno naravnano dejavnost. V veliki meri zahteva nadaljnje raziskovanje, ki bi omogočilo boljši vpogled v to tako priljubljeno storitev, ki ima

očitno močan vpliv na veliko število posameznikov in s tem na družbeno življenje v zahodnem svetu.

8 LITERATURA

Berfield, Susan. 2007. I was a loser, baby, so why don't you pay me. *Business week* (4032).

Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.unilj.si/ehost/detail?vid=1&hid=103&sid=dda293c393854ab4b05686a631ec3f2c%40sessionmgr107&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=24786944> (30. marec 2009).

Campbell, Colin. 2001. *Romantična etika in duh sodobnega porabništva*. Ljubljana: Studia humanitatis.

Caudron, Shari. 2000. Meditations on Motivation. *Workforce* 79 (6): 20. Dostopno prek: <http://content.epnet.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=3225095&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeqK84yOvsOLCmrlGeprdSsKm4S66WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgex%2BEu3q64A&D=aph> (1. junij 2009).

Certo, Samuel C. 1997. *Modern Management- diversity, quality, ethics and the global environment*. New Jersey : Prentice Hall.

Clothier, Peter. 1994. *Multi-level marketing: A practical guide to successful network selling*. 2nd edition. London: Kogan Page.

Denny, Richard. 1993. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Dunbar, E. Norah in Gordon Abra. 2006. Popular Self-Help Books on Communication in Relationship: Who is writing them and what advice are they giving? *Conference Papers International Communication Association Annual Meeting*. Dostopno prek: <http://content.epnet.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=27204538&EbscoContent=dGJyMNLr40Sep7Q4yOvsOLCmrlGep7VSr6m4SLKWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgex%2BEu3q64A&D=ufh> (1. junij 2009).

Eisenberg, Eric M. 2006. Karl Weick and the Aesthetics of Contingency. *Organizational Studies* (27). Dostopno prek: <http://oss.sagepub.com.nukweb.nuk.unilj.si/cgi/reprint/27/11/1693> (1. junij 2009).

Ewen, Stuart. 2001. *Captain of consciousness: Advertising and the social roots of the consumer culture*. New York: Basic Books.

F.A.C.T. Net (*Fight Against Coercive Tactics Network*). Dostopno prek: <http://www.factnet.org/> (13. maj 2009).

Glotta Nova d.o.o. *Center za novo znanje: Kaj je nlp?* Dostopno prek: <http://nlp.glottanova.si/> (1. junij 2009).

Gruban, Brane. 1999. Miti in iluzije nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. *Industrijska demokracija* 3 (5): 9-10.

Gruban, Brane. 2005. Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *HRM* 3 (9): 10-17.

Gunnell, Barbara., Daniel Pimlott in Golnar Motevalli. 2004. The Happiness industry. *New Statesman* 133 (4704): 10-12. Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.unilj.si/ehost/detail?vid=3&hid=107&sid=2c1bcad1-cdab-91b-a5f863e71936be61%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=aph&AN=14303363> (1. junij 2009).

Haralambos, Michael in Martin Holborn. 1999. *Sociologija: Teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.

Held S., Barbara. 2002. The Tyranny of the Possitive Attidute in America: Observation and Speculation. *Journal of Clinical Psycology* 58 (9). Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid= 3&hid=107&sid= 2c1bcad1-cdab-91ba5f863e71936be61%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=aph&AN=7312969> (30. maj 2009).

Hemingway, Mark. 2007. One writer unmotivated. *National Review* 59 (19). Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdf?vid=2&hid=8&s> (30. maj 2009).

Hulbert, Ann. 1992. The Wages of sin. *Washington diarist*, 24. Februar. Dostopno prek: <http://content.epnet.com/pdf9/pdf/1992/NRP/24Feb92/12083180.pdf?T=P&P=AN&K=12083180&EbscoContent=dGJyMMvl7ESep7M4yOvsOLCmrlGep7ZSsa64SLKWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgeyx%2BEu3q64A&D=aph> (1. junij 2009).

Hoja po žerjavici. Dostopno prek: www.hojapozerjavici.si (1. junij 2009).

Ilič, Branko. 2004. Ekonomski vidiki oglaševanja: implikacije za družbo znanja. *Teorija in praksa* 41 (5-6): 857-873.

International Coach Federation. 1998. Dostopno prek: <http://www.coachfederation.org> (10. junij 2009).

Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik

Johnson, Dave. 2005. Bye bye to rah rah? *Industrial Safety and Hygiene News* 39 (9): 1-31.

Kaučič, Primož. 2003. Smiljan Mori. *Revija Podjetnik* (1). Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=1302> (15. maj 2009).

Kim, Sang H. 2001. *1001 način kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Založba Tuma.

Klemenčič, Iztok. 2003. Skok v samozavest. *Mladina* (16). Dostopno prek: <http://www.mladina.si/tednik/200316/clanek/motivator/> (13. marec 2009).

Kotler, Phillip in Gary Armstrong. 2001. *Principles of marketing*. Upper Saddle River (NY): Prentice Hall.

Kramberger, Anton, Branko Ilič in Andrej Kohont. 2004. S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije. V *Razpoke v zgodbi o uspehu : primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 66-110. Ljubljana: Sophia.

Lah, Marko. 2005. *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Lakhani, Dave. 1965. *Prepričevanje: umetnost doseči to kar želite*. Ljubljana: Lisac&Lisac.

Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna Založba Slovenije.

Luthar, Breda. 2002. Homo ludens-homo šoper: Uvod v potrošno kulturo. V *Cooltura: Uvod v kulturne študije*, ur. Mitja Velikonja, Aleš Debeljak, Peter Stankovič in Gregor Tomc, 245-263. Ljubljana: Študentska založba.

McGinn, Daniel. 2000. Self help USA. *Newsweek* 135 (2). Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid=1&hid=105&sid=383d1584-0207-4e55-a616-06b0889fe4d4%40sessionmgr107&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3Qtb> (30. maj 2009).

Miko, Klavdija. 2008. Prepričanje je najmočnejše čustvo. *Ona ženski magazin Dela in Slovenskih novic*. Dostopno prek: <http://www.delo.si/tiskano/html/zadnji/Ona> (1. junij 2009).

Mori, Smiljan. 2008. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 15.december.

Možina, Stane. 1999. Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. *Industrijska demokracija* 3 (2): 5-8.

Musek, Janek. 1982. *Osebnost*. Ljubljana: Univerzum.

National Speakers Association. 1989. Dostopno prek: <http://www.nsaspeaker.org/> (31. avgust 2008).

Parish, Thomas S. 2006. An attempt to assist Student-Athletes to succeed in various ways: A pilot study. *College Student Journal* 4 (40). Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid=1&hid=8&sid=d6abbbbe8-f3ec-46a8-bfc8-8fe2f3cfb053%40sessionmgr7&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#db=f5h&AN=23588699> (30. marec 2009).

Pogačnik, Vid. 2000. Uporaba Lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. *Psihološka obzorja* 9 (4): 105-114.

Princeton's wordnet. Dostopno prek wordnet.princeton.edu/perl/webwn (10. junij 2009).

Robbins, Stephen P. 2005. *Organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.

Salerno, Steve. 2005. *SHAM – How the self-help movement made America helpless*. Dostopno prek: <http://www.randomhouse.com/crown/Sham/> (30. maj 2009).

Singer Thaler, Margaret. 1994. Thought Reform Exists. *The Cult Observer* 11 (6). Dostopno prek: http://www.factnet.org/Thought_Reform_Exists.htm (1. junij, 2009).

Smiljan Mori biografija. 2003. Dostopno prek: <http://www.smiljanmori.com/site/index.php?app=html&f=biografija> (15. december 2008).

Stott, Rebecca, Tory Young in Cordelia Bryan. 2001. *Speaking your mind: Oral presentation and seminar skills*. Harlow: Pearson Education Limited.

Starman, Danijel in Jože Hribar. 1994. *Direktni marketing. Koncepti in metode*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Svetlik, Ivan. 2004. Uvod. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: Primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 4-12 Ljubljana: Sophia.

Treven, Sonja. 1995. Vloga kadrov pri strateškem upravljanju podjetja. *Organizacija* 28 (9-10): 541-546.

Trstenjak, Anton. 1997. *Psihologija dela in organizacije*. Ljubljana: DDU Univerzum.

Uhan, Stane. 1999. Misli o motivaciji. *Industrijska demokracija* 3 (5): 3-8.

Ule, Mirjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Ule, Mirjana. 1997. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

Vidic, Franci. 2000. *Trženje za podjetnike*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Walters, Lilly. 2000. *Secrets of Superstar speakers (wisdom from the greatest motivators of our time)*. New York: McGraw-Hill.

Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

Zimmerman, Tony, Kristen E. Holm in Shelley A. Haddock. 2001. A decade of Advice for Women and Men in the Best-Selling Self-Help Literature. *Family Relations* 50 (2). Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid=3&hid=107&sid=2c1bcad1-cdab-491b-a5f8-63e71936be61%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=aph&AN=4314517> (30. maj 2009).

Židan, Alojzija. 2000. Shinn George: Čudež motivacije. *Teorija in praksa* (37) 2. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20002zidan.pdf> (1. junij 2009).

9 PRILOGE

PRILOGA A: Intervju z motivacijskim govorcem (Slovenija)

Intervju z Smiljanom Morijem

1. Kdo ste in s čim se ukvarjate?

SM: Sem Smiljan Mori, motivacijski govorci in lastnik podjetij Smiljan Mori Success Systems d.o.o. in Agencija Mori d.o.o. Ukvarjamo se z zavarovalniškimi dejavnostmi (Agencija Mori), izobraževanjem odraslih in organizacijo seminarjev, team buildingom, coachingom... (Smiljan Mori Success Systems)

2. Kaj ste po izobrazbi?

SM: Sem diplomiran pravnik, a se s pravom nisem veliko ukvarjal. Že zgodaj me je začelo zanimati delo zavarovalniškega agenta in storive zavarovalnic. Menim, da moramo vsi ljudje najprej poskrbeti za varnost sebe, svojega premoženja in svoje prihodnosti, zato se mi te storitve zdijo nujne za vsakega posameznika.

3. Kako sta vaši podjetji organizirani?

SM: Podjetje Agencija Mori ima strukturo mrežne organizacije (piramide) kjer gre za napredovanje in zaslužek na osnovi števila in vrednosti sklenjenih zavarovanj. Vsi naši zastopniki so usposobljeni za delo zavarovalniškega agenta in se ukvarjajo predvsem s trženjem pokojninskega in življenjskega zavarovanja ter različnih investicijskih skladov. Smiljan Mori Success Systems pa je podjetje, ki se ukvarja z izobraževanjem za 21. stoletje, predvsem izobraževanjem odraslih v smislu seminarjev, coachinga za podjetnike, team buildinga za podjetja, motivacijskih seminarjev za podjetnike in širše množice ...

4. Kaj so motivacijski seminarji in kako vse skupaj izgleda?

SM: Motivacijski seminarji so seminarji, ki so namenjeni motiviranju ljudi in zabavi. Organiziramo dogodek, ki je podoben celodnevemu seminarju, katerega osnovni namen je sproščanje, zabava in motiviranje ljudi, za postavljanje in doseganje njihovih lastnih ciljev.

5. Kaj so čustvene strategije motiviranja?

SM: Podjetja se vse premalo zavedajo, da so njihovi zaposleni čustvena bitja s potrebami, željami in cilji. Prav tako imajo določene strahove, skrbi in prepričanja, ki jih ovirajo pri njihovi osebni sreči in tudi vplivajo na njihovo učinkovitost na delovnem mestu. Le v redkih podjetjih pa se zavedajo, da so učinkoviti le

tisti zaposleni, ki so tudi v zasebnem življenju zadovoljni. Mnogi boste dejali, da je to njihov problem, ko pa pomislite na to, da zaposleni preživijo eno tretjino časa v podjetju, vam ne more biti več vseeno. Cilj podjetij ne sme biti nenehna motivacija zaposlenih s finančnimi nadomestili, temveč motivacija na čustveni ravni. Kaj bi dejali, če bi vam povedal, da lahko zmotivate svoje zaposlene s tleskom prstov – Kaj bi dali za to, da bi bili vaši zaposleni motivirani tudi takrat ko vas ni zraven - pomislite, kako čudovito bi bilo, če bi se znali vaši zaposleni nenehno sami motivirati.

6. Kaj menite o motivaciji na delovnem mestu?

SM: Naloga vodilnih na delovnem mestu je, da je delo opravljeno. Zato mora vodilni znati motivirati zaposlene. Vendar to opravilo ostaja težje izvedljivo. Da bi razumeli motivacijo, moramo najprej razumeti človeško naravo, ki je lahko na eni strani zelo enostavna, a na drugi zelo kompleksna. Že od nekdaj se lastniki in direktorji zanimajo za motivatorje, ki dosežejo nadpovprečno uspešnost zaposlenih in cenjenje dobro opravljenega dela. Že zdavnaj so delodajalci namreč opazili, da dva zaposlena, ki imata popolnoma enak dohodek in so jima obljubljene enake povišice, le redko dosežeta enake rezultate. Denar ni ključni motivator za doseganje vrhunskosti; različni ljudje so namreč motivirani z različnimi spodbudami.

7. Na kakšne načine lahko s svojim znanjem pomagate podjetjem?

SM: Podjetje Smiljan Mori Success System kot eno izmed svojih prednosti navaja tudi seminarje, prilagojene potrebam določenega podjetja. Vodilne ali zaposlene šolamo na osnovi novih revolucionarnih odkritij na področju motivacije, vodenja, prodaje, komuniciranja, financ, zdravja ...

8. Kaj je coaching?

SM: V današnjem, precej kaotičnem delovnem okolju, so hitro rastoča dinamična podjetja že spoznala, da je coaching ali po slovensko treniranje, postalo sestavni del vsakega zares uspešnega podjetja oz. organizacije. Vodilni kader razume, da je ključ doseganja rezultatov v razvijanju in usposabljanju njihovih zaposlenih z namenom, da bi dosegli rast podjetja. Voditelji, ki imajo odlične trenerske sposobnosti, so preprosto bolj učinkoviti in znajo spodbujati svoje zaposlene, da v skladu s poslanstvom dosežajo cilje podjetja. Pri coachingu vodilne naučimo, kako stremeti k odličnosti in hkrati povečati svoj vpliv na zaposlene, doseči cilje in spoznati, kako je individualni napredek povezan z uspehom podjetja. Naučimo jih tudi tehnik motiviranja ljudi in načinov vodenja, ki znanje prenaša na svoje podrejene in dosega, da ga ti sprejmejo in uporabijo.

9. Komu je namenjen coaching?

SM: Smiljan Mori Life and enterprise coaching je namenjen doseganju človeške odličnosti. Naj gre za posamičnega strokovnjaka ali za gigantsko organizacijo, program Smiljan Mori Life and enterprise coaching podaja najbolj dostopno in prilagodljivo storitev treniranja v poslovnem svetu. Dejstvo je, da ima večina učinkovitih direktorjev ali voditeljev sposobnosti in značilnosti velikih trenerjev. SM coaching je namenjen samo resnim podjetnikom, direktorjem, prodajalcem in najboljšim strokovnjakom, ki so disciplinirani, pripravljeni in sposobni učiti se posebnih znanj za doseganje vrhunskosti. Namenjen je ambicioznim posameznikom, ki hočejo svoje življenjske cilje doseči hitreje. Da bi lahko pristopili k programu, morate letno

zaslužiti vsaj 50.000 EUR in obvladovati time management. Pripravljene morate biti na izobraževanje, ki bo trajalo leto in pol, pri čemer letno sprejem največ 3 posameznike.

10. Kakšni so učinki coachinga?

SM: Rezultati coachinga so mogočni. Posamezniki dosegajo najvišje ravni samozavesti, jasnosti in neusahljivega zagona. Začnejo z akcijo, več prispevajo in navdihujejo druge, da delajo enako. Voditelji, ki uporabljajo coaching, imajo bolj učinkovite skupine, višjo moralo ter odlične rezultate, v primerjavi s tistimi, ki coachinga ne uporabljajo. Sposobni so tudi zadržati svoje ključne kadre na visoki ravni, nudijo svojim strankam veliko boljše usluge in daleč najvišjo produktivnost.

11. Kakšne so prednosti coachinga?

SM: Med najbolj pogostimi prednostmi coachinga so: postavljanje ciljev in prevzemanje namenske akcije, večja zanesljivost in samozavest voditeljev, večjih občutek zadovoljstva, uspešno in učinkovito prispeva k dejavnostim podjetja, vodja prevzema večjo osebno odgovornost, lažje in bolj produktivno dela z drugimi ljudmi, učinkovitejšo komunicira veliko lažje in uspešnejše dela s težavnimi posamezniki, hitro in odločno se spopada z izzivi, prepozna učinkovite strategije sprememb, povezuje cilje posameznika s cilji organizacije,...

12. Kdaj ste se začeli ukvarjati z motivacijskimi seminarji?

SM: Z motivacijskimi seminarji sem se začel ukvarjati že pred 10 leti, ko sem ustanovil svoje podjetje – Agencijo Mori, ki se ukvarja s prodajo življenjskih zavarovanj. Ker prodaja poteka preko sistema mrežnega marketinga, kar pomeni, da se prodaja zgodi, ko je sodelavec motiviran za doseganje lastnih ciljev. Tako so se začeli moji prvi motivacijski seminarji; z leti in izkušnjami pa se je ta zgodba razvijala naprej. Ker mi je bilo že od nekdaj v užitek učiti ne le sebe, ampak tudi druge, sem se odločil za korak naprej in ustanovil še eno podjetje (op. Smiljan Mori Success Systems d.o.o.), ki se ukvarja s prirejanjem takih dogodkov in založništvom motivacijskih vsebin – knjig, DVD-jev ...

13. Iz kje ste črpali znanje in informacije o vodenju motivacijskih seminarjev?

SM: Iz naučenega in kasneje preizkušenega v praksi. Največja investicija je investicija v znanje; vedno sem veliko vlagal v svojo glavo in osebno verjamem, da je v znanju velika moč. Prav tako v akciji (Op. U.Z. v delovanju), da lahko to, kar se naučiš, uporabiš tudi v praksi.

14. Katere tehnike uporabljate na svojih seminarjih in kje ste se jih naučili?

SM: Uporabljam predvsem nevrolingvistično programiranje, ki sem se ga učil od izumitelja Richarda Bandlerja. Pred kratkim (približno mesecem dni) sem bil na njegovem seminarju, kjer sem izpolnjeval svoje znanje.

15. Ali so vaši seminarji namenjeni posameznikom ali podjetjem?

SM: Namenjeni so obojim, koristijo tako enim kot drugim. Osebno pa raje delam z množico ljudi..

16. Kaj je »Piramida uspeha«?

SM: Piramida uspeha je 9-dnevni program, sestavljen iz 4 seminarjev: The motivation day, Postanite zmagovalec, Popolno življenje in Vse je mogoče. Način izobraževanja preko piramide uspeha sem izbral, ker udeležencem omogoči, da se skozi 4 različne seminarje osredotočijo na različna področja življenja ter ne le ozavestijo ampak tudi osvojijo strategije in tehnike, ki se jih v sklopu Piramide uspeha naučite.

PRILOGA B: Motivacijski seminar za športnike & Vprašalnik (Parish)

Thomas S. Parish (2006) je opravil raziskavo med študenti športniki, ki je vključila 45 študentov. 32 študentov je vključil v seminarje, ki so bili namenjeni motiviranju za uspeh na igrišču in izven njega, medtem ko je ostalih 13 študentov predstavljalo kontrolno skupino, ki ni bila vključena v seminarje. Med njimi je kasneje opravil anketo z različnimi spremenljivkami, ki naj bi pokazala, ali so imeli študentje, ki so obiskovali motivacijske seminarje, boljše rezultate od kontrolne skupine, ki seminarjev ni obiskovala. Rezultati so pokazali, da obstajajo določeni trendi v prid pozitivnih učinkov seminarjev na preučevano skupino, vendar pa avtor meni, da je potrebna nadaljnja raziskava področja, preden zaključimo, da so motivacijski seminarji učinkoviti. Medtem se vodilni delavci na področju univerzitetnega športa trudijo pomagati študentom, da bi dosegli boljše rezultate na igrišču in izven njega.

Raziskovalec na eni izmed ameriških univerz (Kansas State University) je z uporabo seminarjev na temo *strategije določanja ciljev in načrtovanja* dosegel, da je ekipa, ki je bila najslabša v svoji ligi, postala rekordni zmagovalec. Vendar pa ne obstajajo podatki o ostalih individualnih uspehih članov ekipe, ki naj bi bili posledica obiskovanja motivacijskega seminarja. Potrebno je torej raziskati katere koristi, v smislu možnosti identificiranja osebnih ciljev, planiranja, kako jih doseči, in načrta, kako ohranjati ta uspeh, so študentje športniki pridobili ravno zaradi obiskovanja motivacijskih seminarjev (Parish 2006, 2).

Vprašalnik za pilotsko študijo o uspešnosti Motivacijskih seminarjev za športnike (Parish 2006), namenjen udeležencem seminarja in kontrolni skupini neudeležencev, je imel dva vprašalnika.

VPRAŠALNIK 1: »Prave stvari«

Odgovorite z Da/Ne

Ali imate predstavo heroja?

Ali ste polni pozitivnih misli?
Ali imate določene cilje?
Ali imate trdne načrte?
Ali ste odgovorni?
Ali ste navdušeni?
Ali uživate dober ugled?
Ali imate visoko stopnjo samozaupanja?
Ali imate visoko samozavest?
Ali ste zelo potrpežljivi?
Ali ste zelo optimističen?
Ali ste pripravljeni poskusiti različne stvari?
Ali imate dober odnos do stvari?

VPRAŠALNIK 2: »Napačne stvari«

Odgovorite z Da/Ne

Ali imate predstavo zgube?
Ali ste polni negativnih misli?
Ali imate pomanjkanje fokusa?
Ali ste brez ciljev?
Ali imate malo načrtov?
Ali ste neodgovorni?
Ali vam primanjkuje navdušenja?
Ali uživate slab ugled?
Ali imate pomanjkanje zaupanja vase?
Ali občutite pomanjkanje samozavesti?
Ali ste vzkipljivi?
Ali ste zelo pesimistični?
Ali ste nepripravljeni poskusiti nove stvari?
Ali imate negativen odnos do stvari?

Vir: Parish (2006).