

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

JURE LADRA

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ZNAČILNOSTI, NAVADE IN MISELNOST NADPOVPREČNO
USPEŠNIH POSAMEZNIKOV**

Dravograd, julij 2019

JURE LADRA

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Jure Ladra, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Značilnosti, navade in miselnost nadpovprečno uspešnih posameznikov, pripravljenega v sodelovanju z mentorjem, izr. prof. dr. Matejem Černetom.

S svojim podpisom zagotavljam.

1. Da sem predloženo delo pripravil samostojno.
2. Da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki.
3. Da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam in navajam v besedilu, citirana ter povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani.
4. Da se zavedam, da je plagiatorstvo kaznivo po Kazenskem zakoniku RS.
5. Da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.
6. Da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil.
7. Da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli.
8. Da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice.
9. Da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani.
10. Da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Dravogradu, dne 16. 7. 2019

Podpis avtorja:

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV USPEHA IN PREGLED DOSEDANJEGA RAZISKOVANJA.....	3
2 TEORETIČNI PREGLED DEJAVNIKOV USPEHA	15
2.1 Želja po uspehu.....	16
2.2 Strast do dela, ki se ga opravlja	17
2.3 Postavljanje ciljev in razvoj koristnih navad	18
2.4 Poznavanje posla, v katerem se deluje	22
2.5 Branje in izobraževanje	23
2.6 Modeliranje drugih uspešnih ljudi	24
2.7 Mentorstvo	26
2.8 Izbira družbe ter izgradnja podpornega okolja	27
2.9 Upravljanje denarja	30
2.10 Proaktivnost	33
2.11 Samozavest in vodenje	34
2.12 Samodisciplina	37
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA DEJAVNIKOV USPEHA	38
3.1 Osnovne informacije o poteku empirične raziskave	39
3.2 Skupne lastnosti sodelujočih in mreža njihovih poznanstev	40
3.3 Strast in motivacija za delo	41
3.4 Cilji ter mentorstvo	42
3.5 Podjetniški začetki skozi hobi ter morebiten umik iz operative	43
3.6 Neuspeh ter spoznanja, ki sledijo iz njega	44
3.7 Sprejemanje odločitev	45
3.8 Pomen formalne izobrazbe ter branja knjig.....	46
3.9 Služenje ter upravljanje denarja	46
3.10 Strogost in nepopustljivost ter koriščenje potenciala	47
3.11 Odnos do kave in alkoholnih pijač ter vozni park sodelujočih	48
4 DISKUSIJA.....	48
4.1 Teoretični prispevki	48
4.2 Praktična priporočila	50
4.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	50
SKLEP	51

LITERATURA IN VIRI	53
---------------------------------	-----------

SEZNAM PRILOG

Priloga 1: Okvirna vprašanja.....	1
Priloga 2: Seznam sodelujočih z navedbo njihovih primarnih podjetij	3

UVOD

Raziskovalna téma Značilnosti, navade in miselnost nadpovprečno uspešnih posameznikov je bila izbrana na podlagi opažanj iz vsakdanjega življenjskega okolja, kako nekaterim ljudem uspe v življenju doseči precej več kot drugim, medtem ko redki dosežejo praktično vse, kar si zamislijo. Ta življenjska energija, motivacija in ciljna naravnost slednjih mi je bila zmeraj nadvse zanimiva, tudi navdihujoča in ob vsakem pogovoru s katerim izmed ljudi, ki so v svojem življenju dosegli svoje ambiciozno zastavljene cilje ali pa vsaj veliko večino le-teh, sem izvedel kakšen uporaben življenjski nasvet, oziroma prejel zanimivo lekcijo. To so tudi posamezniki, ki predstavljajo gospodarstvo, kot zaposlovalci nudijo delo ljudem, z davki polnijo državni proračun in s svojimi izdelki ter idejami navdušujejo množice. Njihovo znanje ter pozitiven doprinos k družbi pa je tisto, kar se mi zdi vredno analize, spoznanja, ki sledijo iz tega, pa vredna posnemanja.

Občudovanje ter iskanje navdiha v nadpovprečno uspešnih posameznikih vsekakor ni kakšna novotarija, pač pa je to neke vrste opazovanje in posnemanje, staro kot človeštvo samo, saj je več kot očitno naš genski zapis naravn na nenehno izboljševanje, bodisi nas samih kot tudi našega načina življenja. Eden izmed pionirjev modernega opazovanja, analiziranja in modeliranja nadpovprečno uspešnih ljudi, na izsledke katerega se bom v nadaljevanju tudi oprl, je zagotovo Napoleon Hill, predavatelj, osebni svetovalec mnogim poslovnežem ter avtor knjižne uspešnice *Z idejo do bogastva*. Knjiga je bila napisana leta 1937, po tem, ko ga je k temu projektu spodbudil Andrew Carnegie, takrat prvi mož ameriške jeklarske industrije. Napoleon Hill je v več kot dvajsetih letih opravil pogovore in proučeval petsto največjih ustvarjalcev bogastva svojega časa, svoje izsledke pa predstavil v omenjeni knjigi, ki je glede na javna priporočila in komentarje ena najbolj navdihujočih knjig, ki so bile kadarkoli napisane (Hill, 2018). Vse to podkrepi tudi podatek, da je v letu 2015 knjiga presegla 100 milijonov prodanih izvodov (Raptis Rare Books – Think And Grow Rich).

Velika večina kasnejših del s podobno tematiko je vsaj delno, če ne kar v celoti, bazirala na idejah ter izsledkih Napoleon Hilla, kar še samo potrdi velik vpliv knjige *Z idejo do bogastva* na širše množice in dvig popularnosti dotičnega žanra. Nekoliko odklona v smislu znanstvenega pristopa in zbiranja objektivnih številskih podatkov pa sta na področje proučevanja bogatašev oziroma konkretnije milijonarjev v letu 1996 prinesla profesorja in predavatelja dr. Thomas J. Stanley in dr. William D. Danko, ki sta v svoji knjigi *Sosed milijonar* zbrala in analizirala podatke več kot 500 ameriških milijonarjev ter več kot enajst tisoč ljudi z velikim čistim premoženjem in visokim dohodkom (Stanley & Danko, 2004, str. 264). Tudi to knjižno delo bom v nadaljevanju še izpostavil.

Pomembnosti te tematike pa se je vzporedno z izidom vse več poljudnih in strokovnih knjig začela zavedati tudi akademska srenja, kar je rezultiralo v kopici znanstvenih člankov na témo dejavnikov poslovnega pa tudi osebnega uspeha. Tako Hsiaw (2013), Wolf, Hermann in

Brandsätter (2017), Hermann in Brandstätter (2013) ter Kambara, Kira in Ogata (2019) postrežejo s svojimi izsledki na témo postavljanja ciljev ter izoblikovanja pozitivnih in produktivnih navad, s pomočjo katerih se lažje in hitreje doseže želeno stopnjo uspeha. Nadalje Van Winkelen in McDermott (2010) pišeta o ekspertnosti ter kako jo doseči, Maurer in Weiss (2010) pa se dotakneta danes, v svetu nenehnih sprememb in hitrega napredka, še kako pomembnega pojma vseživljenjskega učenja.

Nadalje Bateman in Crant (1993) ter Strauss, Griffin, Parker in Mason (2015) pišejo o proaktivnosti posameznika, Johannessen, Adriaenssen in Johannessen (2017), Davidson, Jackson in Kalin (2000), Peterson in Seligman (2004), Searle in Hanrahan (2010) ter Bandura (1977) so svoje ugotovitve prenesli na pomembno področje samozavesti in vodenja, Malkoc in Tonietto (2018) ter DeVoe in Pfeffer (2011) pa svoje izsledke prispevajo k tematiki samodiscipline in upravljanja s časom. V nadaljevanju predstavljeni dejavniki uspeha skozi nenehen proces razvoja posameznika le-tega izoblikujejo v njegovih značilnostih, navadah, kot tudi miselnosti, kar mu v končnem omogoča doseči želeni uspeh.

Dejstvo je, da nadpovprečno uspešni ljudje razpolagajo z informacijami, znanjem in tehnikami, ki so jih vzporedno s trdim delom, železno voljo ter gorečo željo pripeljali do izjemnih rezultatov na področju njihovega delovanja. Namen magistrske naloge je skupaj s temi ljudmi, preko pogovorov in opazovanja, osvestiti njihovo uspešno delovanje, kar bi bilo v znatno pomoč in navdih vsem tistim, ki želijo doseči nadpovprečne rezultate, najsi bo to v športu, umetnosti ali v podjetništvu. Posebej pomembno bi se mi zdelo prikazati, da so začasni neuspehi ter padci neizogibni, vsekakor pa niso usodni, saj se s pravo miselno naravnostjo in pogledom naprej da preseči tudi ta manj prijetna življenjska obdobja. Še več, ravno te na prvi pogled negativne situacije so večkrat ključne za izgradnjo osebnosti, odziv nanje pa tudi diferencira nadpovprečno uspešne ljudi v primerjavi z ostalimi, ki dosegajo zgolj povprečne ali podpovprečne rezultate.

Cilj magistrske naloge je pregledati temeljno literaturo s področja uspeha in doseganja nadpovprečnih rezultatov, nato pa izvesti kvalitativno raziskavo ljudi, ki so v poslu, s katerim se ukvarjajo, izjemno uspešni. Ker se zavedam subjektivnega dožemanja, kaj za nekoga pomeni uspeh, bom v začetnem poglavju tudi opredelil pojem uspeha. Skozi opravljene pogovore ter opazovanja bom izkušnje, informacije ter nasvete uspešnih ljudi v obliki priporočil predal bralcem. Potencial tega praktičnega znanja, ki ga formalna izobrazba niti ne ponuja, se mi zdi enostavno prevelik, da bi ostal neraziskan in da bi ga ne podrobneje analiziral. Podobnega mnenja je tudi večina sodelujočih, ki cenijo svoje znanje in pridobljene izkušnje ter jih z veseljem posredujejo znanja željnim.

Magistrsko delo je v svoji osnovi razdeljeno na štiri pomembnejše sklope, pri čemer se bo v samem začetku definiralo neotipljiv pojem uspeha, ki se ga lahko subjektivno razlaga na tisoč in en način. To bo vsekakor nujna poteza, da se bo lahko v nadaljevanju v različnih geografskih okoljih in področjih dela ter v različnem času vsaj na podobni, če ne isti valovni dolžini

razumelo uspeh in nadpovprečno uspešne ljudi. V prvi sklop bom vključil tudi natančnejši pregled obstoječe literature na témo uspeha in uspešnih ljudi, pretežno iz ameriškega okolja. V drugem sklopu bom navedel dejavnike, ki so jih ostali avtorji zaznali ter zapisali kot ključne za doseganje uspeha in bo izključno teoretične narave. Prav nasprotno pa bo tretji sklop temeljil na raziskovalnem delu, ki bo izvedeno s pomočjo uspešnih ljudi, pretežno delujočih v slovenskem okolju, kar bo po mojem mnenju predstavljalo izjemno dodano vrednost k tej tematiki. Tako bom tudi sam, neodvisno od tujih avtorjev, prišel do dejavnikov, ki največkrat botrujejo uspehu v slovenskem okolju.

Teoretični in empirični izsledki pa bodo primerjani v četrtem sklopu, ki bo zajemal ključne ugotovitve, bralcu pa bo postregel tudi z nekaj praktičnimi nasveti. Znotraj te materije se bo poskušalo kar najbolje potrditi tezo, da se v svoji bistveni nravi uspešni ljudje iz ameriškega okolja, predstavljeni v teoretičnem delu, ne razlikujejo kaj dosti, prej obratno, da so si v svojem delovanju zelo podobni z uspešnimi ljudmi iz slovenskega okolja, s katerimi sem opravil razgovore v empiričnem delu. K temu bi dodal še domnevo, da lahko ob upoštevanju nasvetov, z zadostno disciplino, žrtvovanjem in trdim delom naziv nadpovprečno uspešnega zasluži prav vsak, ob predpostavki, da si tega seveda zares želi.

Magistrsko delo bo torej skozi svojo vsebino obravnavalo dve raziskovalni vprašanji: Ali se uspešni ljudje iz različnega okolja ter časovnega obdobja po svojem delovanju v poslu kot tudi na drugih področjih med seboj razlikujejo? Ali je možno, da tudi naključni posamezniki, ki si želijo doseči uspeh, le-tega gotovo dosežejo s pomočjo upoštevanja nasvetov ter posnemanja delovanja ljudi, ki so v poslu, kjer delujejo sami, že uspeli?

1 OPREDELITEV USPEHA IN PREGLED DOSEDANJEGA RAZISKOVANJA

Uspeh v splošnem definiramo kot doseganje svojih ciljev (Fran, 2019) ali nadalje kot doseganje bogastva, položaja, časti in socialnega statusa (Success, 2019a). Robak (2017) postreže z naborom definicij uspeha, kot ga tolmačijo nekateri slavni in, v luči mnogih, tudi izjemno uspešni ljudje. Tony Robbins vidi uspeh v tem, da delaš, kar želiš, kadar želiš, kjerkoli želiš, s komerkoli želiš in kolikor želiš. Winston Churchill je uspeh videl kot sposobnost iti od neuspeha do neuspeha, ne da bi pri tem izgubil entuziazem. Bob Proctor uspeha ne vidi v doseganju cilja, pač pa v premikanju proti cilju. Za George S. Pattona je bil uspeh v tem, kako visoko se odbijete po tem, ko dosežete dno. George Bernard Shaw je glede uspeha dejal, da to ne pomeni, da nikoli ne delamo napak, pač pa da nikoli ne ponovimo iste napake. Za Colin Powella pa je uspeh rezultat popolnosti, trdega dela, učenja iz neuspeha, lojalnosti in vztrajnosti.

Pogled na uspeh je ne glede na vse možne definicije od posameznika do posameznika še vedno različen in v povezavi z okoljem ter vrednotami vpliva na sprejete odločitve glede izbire izobrazbe in področja dela ter kariero nasploh, vpliva tudi na ravnanje z denarjem, na

medsebojne odnose in še mnogo drugih stvari (Dyke & Murphy, 2006). Navsezadnje se pogled na uspeh razlikuje tudi glede na spol (Kirkwood, 2016), kjer moški uspeh večinoma povezujejo z denarjem in gmotnim položajem nasploh, ženske pa z medsebojnimi odnosi ter uravnoteženim življenjskim slogom (Dyke & Murphy, 2006). Paradoksalno se lahko zgodi tudi to, da je nekdo v očeh drugih uspešen, pa vendar samega sebe ne vidi kot takšnega (Robak, 2017), saj na primer ne mara, oz. je naveličan svojega dela in se mu njegov prispevek k družbi ne zdi pomemben ter mu ne predstavlja nečesa, na kar bi lahko bil ponosen (Dyke & Murphy, 2006).

Fisher, Maritz in Lobo (2014) so uspeh percipirali skozi ekonomske dejavnike, ki so zajemali učinkovito uporabo načrtovanja in strategij, inovacije, podjetnost posameznika in težavnost okolja, v katerem delujejo. Ekonomskim so dodali še psihološke dejavnike, med katere so uvrstili potrebo po dosežku, željo po nadzoru, izogibanje prevelikemu tveganju, uspešno kadrovanje in vodenje obstoječega kadra, orientiranost k reševanju problemov, samozavest, medosebno komunikacijo, samodisciplino, usmerjeno k ohranjanju pozitivnega odnosa in vztrajnosti, nadalje pa dodajajo še samoučinkovitost ter mešanico analitične in ustvarjalne inteligence.

McGrathova (1999) pa zanimivo vidi uspeh neposredno povezan z neuspehom ter izraža mnenje, da se na slednjega gleda preveč negativno. V svojem delu predstavi mnenje, da je podjetništvo preveč negotovo, da bi skozi njega lahko šli brez samcatega neuspeha in da je bolje, da se z neuspehom sprijaznimo, ga prepoznamo, se iz njega kaj naučimo in ga naslednjič ne ponovimo več. To miselnost elegantno zapakira v frazo *falling forward*, ki bi se v prevodu glasila *padanje naprej oz. neuspeh naprej*, pri čemer hoče jasno povedati, da je tudi neuspeh korak naprej. Vse njene razlage v zvezi z neuspehom v podjetništvu je možno prenesti tudi na zasebno življenje, kakor je v svojem govoru leta 2011 ob podelitvi diplom na Univerzi Pensilvanija storil Denzel Washington, ko je uporabil skoraj identično besedno zvezo, *fall forward*, torej naj bo neuspeh, če že mora biti, vedno korak naprej (The Singju Post, 2019).

V tem oziru tudi nima smisla ločevati zasebnega in poslovnega uspeha, pri čemer je slednjega zaradi objektivnih finančnih kazalcev nekoliko lažje opredeliti, vendar Fisher, Maritz in Lobo (2014) priznavajo, da tudi poslovni uspeh nima jasne opredelitve. Vidimo torej, da se glede uspeha giblremo v zelo mehkih conah, predvsem subjektivnih, zato sem sam v zvezi s tem sprejel sklep, da bo eden izmed kriterijev, da se nekoga vključi v empirični del raziskave, tudi ta, da oseba samo sebe vidi kot uspešno, ne glede na to, kako točno definira svojo verzijo uspeha.

Ne glede na čas in prostor je določena skupnost vedno imela posameznike, ki so na najrazličnejših področjih delovanja izstopali iz povprečja, najsi je šlo za vladarje, vojskovodje, trgovce, obrtnike, podjetnike, investitorje, umetnike, glasbenike, igralce ali športnike. Mnogi izmed njih so postali predmet občudovanja ter navdih širšim množicam, določen del ljudi pa je njihovo uspešno vedenje začel posnemati ter ga čez čas celo presegel. Večina je to pridobljeno

znanje obdržala zase ali za ozek krog ljudi, nekateri pa so to znanje prek spisov ali knjig objavili in ga naredili dostopnega tudi za preostale ljudi, ki bi jih to utegnilo zanimati.

V nadaljevanju je predstavljenih nekaj monumentalnih del, ki govorijo o uspehu na najrazličnejših področjih in so po mojem mnenju predstavljala ključne prelomnice v nastanku ter razvoju tega žanra, če mu lahko tako rečemo. V kolikor se ognemo verskim tekstom, ki jih večina anglosaksonskih avtorjev 20. in 21. stoletja prav tako vključuje v svoja dela, povezana z uspehom, bi pregled literature začel s knjigo *Umetnost vojne*, napisano s strani kitajskega generala, vojaškega teoretika in filozofa Sunzija, približno 500 let pred našim štetjem (Sunzi, 2009). Kljub temu da je bila knjiga napisana že toliko časa nazaj in prvotno namenjena vladarjem, oblastnikom ter vojskovodjem, je bila v drugi polovici 20. stoletja prenesena tudi v poslovni svet, ko je postala obvezno branje najprej japonskih, zatem pa še drugih menedžerjev, kasneje tudi študentov določenih poslovnih in trgovskih študij (Cu, 1996).

Delo je razdeljeno na trinajst poglavij, pri čemer prvo govori o načrtovanju in kalkulacijah glede na pet temeljnih dejavnikov, kot so pot, letni čas, teren, vodstvo in upravljanje. Glede na to lahko poveljnik izračuna svoje možnosti za zmago, obenem pa opozarja, da je vojna izjemno resna državna stvar, ki se ne sme začeti brez preudarnega razmisleka. V drugem poglavju je govor o vodenju vojne, ekonomiji vojskovanja in kako uspešne vojaške kampanje zahtevajo omejitve in zmanjšanje tako stroškov kot tudi notranjih konfliktov (Sunzi, 2009). Tretje poglavje že preide v strateški napad, kjer se poudarja ne velikost vojske, pač pa enotnost le-te. Kritične dejavnike za uspeh v katerikoli vojni pa Sunzi vidi v napadu, strategiji, zavezništvu, vojski kot taki in mestih kot podpornih točkah vojskovanja (Cu, 1996).

Nadalje se posveti taktični razporeditvi vojaških sil, usmerjanju energije v gradnjo vojaškega zagona, prepoznavanju tako svojih kot tudi nasprotnikovih prednosti in slabosti ter vojaškim manevrom. Osmo poglavje namenja različicam in prilagoditvam ter uspešni adaptaciji na spreminjajoče se okoliščine (Cu, 1996). V devetem poglavju opiše različne predloge glede gibanja in manevriranja čet, deseto poglavje nameni analizi terena oziroma bojišča, ki jih v enajstem poglavju razdeli na devet po lastnostih različnih si območij, v zadnjih dveh poglavjih pa se dotakne še napadanja z ognjem ter obveščanja in vohunjenja (Sunzi, 2009).

Glede na kratko predstavitev vsebine lahko analizo in napotke Sunzija kar hitro povežemo z marsikaterim ekonomskim modelom, veliko je tudi vzporednic med vojsko ter bojiščem in med tem, kaj vse mora podjetnik oziroma podjetje upoštevati ob vstopu na trg. V današnjem poslovnem svetu je posebej aktualno tudi poglavje glede vohunjenja in obveščanja, ko morajo podjetja v poplavi informacij izbrati relevantne podatke, vohunjenju pa se morajo ogniti na način, da pazijo na fluktuacijo kadra, predvsem da ta ne zaide h konkurenci. Krause (1995a) to še posebej poudari v svojem delu *Umetnost vojne za poslovneže*, ki starokitajske razlage neposredno aplicira na moderno poslovno okolje. Minford (Sunzi, 2009), ki je prevedel in študiral omenjeno delo, *Umetnost vojne* označi za več kot le vpogled v kitajski pristop k opravljanju stvari, vključno s poslom, ter dodaja, da knjiga dopušča neskončno število načinov

uporabe. Osnovno miselno podlago bi tako po njegovem mnenju lahko uporabili tudi kot podlago za knjigo o tenisu ali katerikoli drugi stvari.

Obdobje antike kljub svoji odličnosti ter visokemu nivoju znanja in obilici slavnih ter izjemno uspešnih oseb ni postreglo s kakšnim delom, ki bi opisovalo uspešne prakse z namenom izobraževanja ter posnemanja. Je pa bilo obdobje kot tako, z vsemi slavnimi vladarji ter vojskovodji in znanjem, ki ga je akumuliralo, navdih kasnejšemu leposlovju in umetnosti nasploh, kar se je najbolj izrazilo v obdobju renesanse (Wasson, 2017). Tako je tudi Niccolo Machiavelli v svojem delu *Vladar*, izdanem v 16. stoletju, del svoje ustvarjalnosti in miselnosti črpal iz obdobja antike. Zaradi iskanja odličnosti pri vodenju države in posredovanju zbranih informacij v obliki nasvetov ter priporočil bo to naslednje knjižno delo, ki ga bom vključil v pregled dosedanje literature na témo uspeha. Kljub temu da je delo precej kontroverzno, sam pojem makiavelizma pa dandanes nima pozitivne konotacije, ga je treba razumeti v duhu takratnega časa.

Osovraženost knjižnega dela ob njegovem izidu s strani določenih interesnih skupin in krogov ljudi ga je po drugi strani pomagala narediti prepoznavnega, v naslednjih stoletjih pa so različni misleci začeli priznavati Machiavellijev prispevek k republikanski teoriji in ga celo pozdravili kot prvega modernega misleca, ki je razkril naravo politične tiranije. Ne glede na odnos do knjižnega dela, ki ima različne interpretacije, ki verjetno razkrivajo nekaj o avtorju kot tudi o bralcu samem, ostaja dejstvo, da je Machiavelli navdihnil mnoge (Machiavelli, 2005). Tako kot nasveti iz knjige *Umetnost vojne* so tudi nasveti, filozofija in principi iz knjige *Vladar* naposled pristali v moderni poslovni sferi.

Večina figuro vladarja primerja z lastnikom podjetja, direktorjem ali menedžerjem, tako tudi Petch (2017) pokomentira drzen Machiavellijev stavek, da je varneje, če se te bojijo, kot če te ljubijo, pri čemer načelo aplicira na ustvarjanje jasnih, četudi strogih meja v odnosu vodje do ostalih zaposlenih, kar je po njegovem mnenju bolje, kot obupano iskati vsestransko odobritev ter priljubljenost. Zadevo podkrepi z omembo študije, v kateri so ugotavljali, ali strah pred nadrejenim oziroma njegova priljubljenost med zaposlenimi vpliva na fluktuacijo zaposlenih. Končni rezultati so pokazali, da to razmerje pri tej odločitvi ne igra nobene vloge. Kot Machiavelli (2005) piše, da bi se vladar lahko ognil marsikateri laži oziroma lažnemu laskanju, v kolikor bi podanikom dal vedeti, da je resnica dobrodošla in ga z njo ne bodo užalili, tako tudi Petch (2017) ugotavlja, da bi nadrejeni do svojih sodelavcev v tem oziru moral biti dostopen za kritiko in povratne informacije, kar bi izboljšalo komunikacijo med zaposlenimi in njihovo delovanje.

D'Andrade (1993) analizira Machiavellija v luči korporativnega upravljanja in se približa misli, da lahko vladar preživi in uspeva najlažje tako, da ustvari okolje, v katerem uspevajo skoraj vsi državljani, vendar ugotavlja, da ima povprečen vodja oziroma nadrejeni precej manj moči kot pa nekdanji vladarji. Ratner (2017) pa iz dela *Vladar* v posel prenaša miselnost, da mora biti podjetnik včasih kot lisica, da uspešno odkrije pasti, spet drugič pa kot lev, ki prestraši volkove,

vse odvisno od situacije, v kateri se znajde. In tako, kot je Machiavelli (2005) dajal veliko vlogo temu, s kakšnimi svetovalci se bo obdal vladar, je tudi v poslu izjemnega pomena, da se izgradita trajna vodstvena struktura ter močna ekipa zaposlenih. Dodaja še, da če se vladar obda s sposobnimi in zvestimi ljudmi, se ta lahko šteje za modrega, v kolikor pa ga obdajajo manj sposobni ali celo nesposobni ljudje, je to vladarjeva napaka, saj je on tisti, ki jih izbira.

Eno izmed pomembnejših načel knjige se dotika tudi poznanstev in osebnih razmerij. Glede slednjih predlaga, da se bi naj vladar izognil sporu z najmočnejšimi, še več, predlaga, da z njimi gradi prijateljski odnos. Tako se dandanes tudi v poslu veliko govori o mreženju ter spoznavanju potencialnih sodelavcev in poslovnih partnerjev (Machiavelli, 2005). V knjigi gre zaslediti tudi zametke mentorstva, ko se omenja, da mora moder mož vedno slediti potem, ki so jih utrli veliki možje oz. njegovi uspešni predhodniki (Petch, 2017).

Seveda bi lahko potegnili še precej več paralel s sodobnim poslovnim svetom, a nadaljujmo z že v uvodu omenjenim delom Napoleon Hilla, *Z idejo do bogastva*, širši javnosti prvič predstavljeno leta 1937, po več kot dvajsetletnem obdobju zbiranja informacij preko pogovorov z največjimi ustvarjalci bogastva takratnega časa. Velika vrednost knjige je vsekakor v tem, da so vse te informacije strnjene v trinajst univerzalnih zakonov uspeha, ki so vsesplošno uporabni za bralca. Karkoli si um lahko zamisli in verjame, lahko tudi doseže, pa bi bila osrednja misel knjige, ki se na prvi pogled zdi precej ambiciozna, morda celo precenjena in nerealna. Vendar zgolj na prvi pogled. Ko bralec postopno prehaja skozi knjigo in krmari skozi uspešne zgodbe resničnih ljudi tistega časa, pa kaj hitro dojame, da je vse skupaj mogoče in povsem naravno (Hill, 2018).

Napoleon Hill je večkrat obravnavan tudi v kontekstu, da je k uspehu navdihnil več ljudi kot kdorkoli, ki je kadarkoli živel na Zemlji. Njegova knjižna dela pa so videna kot pionirska na področju razvoja tehnik osebnega uspeha. Za veliko prelomnico v njegovem življenju se označuje intervju z magnatom jeklarske industrije Andrewom Carnegiejem, ki je Hilla spodbudil, da je nadalje opravil pogovore z več kot 500 vidnejšimi milijonarji tistega časa, med katerimi so bila tudi sledeča slavna imena, kot so Thomas Edison, Alexander Graham Bell, Henry Ford, Charles M. Schwab, Theodore Roosevelt, George Eastman, Woodrow Wilson in John D. Rockefeller (Hill, 2000).

Hill (2018) v uvodu knjige *Z idejo do bogastva* izpostavi moč uma, pri čemer smo mi tisti, ki imamo nadzor nad njim, in na nas je, ali ga uspemo usmeriti v svoj prid, za dosego naših ciljev. Kot izhodiščno točko vsakega dosežka izpostavi željo, ki mora biti zadosti močna, da kljubuje času in neuspehom, ki se pojavijo na poti. Pri tem razvije tudi prototip kasnejših modelov postavljanja ciljev. Druga pomembna zadeva je vera vase, v svojo pot, ki si jo človek izbere in je ključna predvsem takrat, ko se soočimo z neuspehom in gremo skozi težke čase. Na tem mestu predlaga tehniko avtosugestije, preko katere o želenem uspehu seznanimo tudi našo podzavest.

Bistvenega pomena za uspeh je tudi znanje s področja, na katerem želimo uspeti, katerega je potrebno iskati skozi praktične primere, literaturo, univerze ter različna neformalna izobraževanja. Da pa bi resnično uspeli, ne smemo omejevati svoje domišljije, ravno nasprotno, potrebno jo je spodbujati. Pri tem loči dve vrsti domišljije – prvo, ki spreminja že obstoječe zamisli, in drugo, ki iz nič kreira povsem nove zamisli in ideje. Sedmo poglavje govori o doseganju nadpovprečnih uspehov skozi organizirano načrtovanje, ki mora biti stalno in trajno. Tudi tukaj posebej poudari, da je potrebno z delom nadaljevati, tudi ko se soočamo s težavami in neuspehi. Naslednje poglavje govori o odločitvi, ki bi naj bila sprejeta hitro, brez odlašanja, kar nakazuje, da odločevalec ve, v katero smer gre in kam želi priti. Hill se do sprejemanja odločitev opredeli z miselnostjo, da bo tisti, ki se zlahka pusti vplivati glede svojih odločitev in jih težko sprejema brez mnenja drugih, le težko prišel do uspeha, saj to nakazuje na pomanjkanje odločnosti ter želje po doseganju tistega, kar si želimo (Hill, 2000).

Ko je odločitev sprejeta, pride do izraza vztrajnost. Hill pravi, da je to pomembna praksa, ki jo je potrebno razviti za izgradnjo vere in uspeha v naših prizadevanjih. Kot primer vztrajnega človeka se v knjigi omenja Thomas Edison, ki je tekom doseganja svojih iznajdb imel več kot deset tisoč neuspešnih poskusov. Potemtakem ne smemo prehitro obupati in delati zaključkov, ali je neka stvar možna ali ne. Deveto poglavje govori o moči naduma, ki se po njegovem mnenju izraža v podpornem okolju, katerega si ustvarimo z gibanjem v krogih podobno mislečih ljudi, ki si prav tako prizadevajo za večji uspeh in boljše rezultate ter na tej poti bodrijo ter spodbujajo drug drugega. Kot deseti korak do bogastva izpostavi, da je ena izmed močnejših želja pri človeku želja po spolnosti in da je to energijo možno preusmeriti v ustvarjalnost ter večjo produktivnost (Hill, 2018).

Delovanje naše podzvesti oz. nezavednega uma je Hill (2018) omenjal že v preteklih poglavjih knjige, pa vendar se mu zdi tako zelo pomembno, da mu nameni celotno enajsto poglavje. Na tem mestu zastopa idejo, da lahko uspeh in bogastvo, ki ga posameznik želi, spravi na raven nezavednega uma, pri tem razvije ustvarjalnost, prepričanja in dejanja, ki mu pomagajo do zelenih rezultatov. Predzadnje poglavje je posvečeno možganom in njihovim vibracijam, pri čemer zastopa idejo, da misli postanejo stvari in tem močnejše, kot so vibracije glede dotične zadeve, tem večje so možnosti, da se le-ta realizira. Ravno zaradi tega ima po njegovem mnenju goreča želja tako močno vlogo pri tem.

Zadnje poglavje pa Hill (2018) nameni šestemu čutu, ki ga sam razlaga kot tistega, ki nas bo opozoril pred bližajočo se nevarnostjo in nam zagotovil ustrezeni čas, da se ji ognemo, prav tako pa nas bo opozoril na priložnost, ki jo bomo lažje prepoznali in se odločili zanjo. Morda bi lahko šesti čut imenovali tudi intuicija. Hill knjigo zaključí z nasvetom, kako ukiniti šest različnih strahov, ki jih imamo ljudje, da nas le-ti ne bi ovirali pri uspehu, ter kako se ogniti negativnemu vplivu ljudi in okolice (Wealth Creation Mastermind, 2019).

Skoraj sočasno z uspešnico *Z idejo do bogastva* je bila izdana tudi knjiga *Kako si pridobiš prijatelje*, avtor katere je Dale Carnegie, ki pa se je za razliko od ostalih dotakratnih avtorjev

osredotočil izključno na medčloveške odnose, ki so po njegovem mnenju temelj za dosego uspeha na preostalih področjih, v smislu, da se posel ne odvija med podjetji kot institucijami, pač pa med ljudmi. To filozofijo je za svojo vzel tudi John D. Rockefeller, ko je zapisal, da je sposobnost uspešnega komuniciranja in delovanja z ljudmi možno pridobiti in da bi za to znanje bil pripravljen plačati več kot za katerokoli drugo stvar oz. surovino pod soncem. Dale Carnegie je bil tudi pionir izobraževanja in tečajev na témo javnega nastopanja in poslovnega komuniciranja (Carnegie, 1998).

Carnegie (1998) skozi svoje knjižno dela naniza kar nekaj uporabnih dejstev, ki se nam sicer zdijo povsem logična, pa vendar jih v vsakdanjem življenju premalokrat osvestimo in upoštevamo. Med drugim bralca seznani s tem, da ljudje hrepenimo po pomembnosti, kar rezultira v tem, da se raje gibljemo v družbi, kjer se počutimo pomembne. Praktično vsi ljudje več pozornosti namenjamo svojim željam in napredku kot željam drugih. Vsakdo premore kakšno znanje ali informacijo, ki bi nam lahko koristila, če smo le dovolj dovzetni, da tem ljudem prisluhnemo. Jeza in nezadovoljstvo pa pri ljudeh večkrat izvirata iz tega, ker se počutijo neslišane, zato ju lahko ublažimo že s tem, da ljudem prisluhnemo. Nadalje ugotavlja, da na ljudi lažje vplivamo preko pohval in izražanja spoštovanja do njih kot pa z neposrednimi in strogimi ukazi. Za reševanje nesporazumov predlaga, da damo sogovorniku možnost razlage in pogleda na zadevo in to poskušamo razumeti, obenem pa naj v pogovor vstopimo z odprtim pogledom, ki dopušča, da je bilo naše ravnanje nepravilno. Morebitna nestrinjanja bi naj dala prednost skupnim točkam, glede katerih se obe strani strinjata, ter določitvi skupnih ciljev.

Zavedal se je tudi velikega pomena povratnih informacij, preko katerih se lahko izboljša določeno vedenje oziroma delovanje. Povratne informacije je po njegovem mnenju potrebno ljudem dajati vzporedno s pohvalo za dobro opravljene stvari, točko izboljšanja pa je prav tako potrebno točno definirati, da se ve, kaj se od posameznika pričakuje, pri čemer je bolje, da se daje občutek, da je izboljšava lahko izvedljiva ter da je stvar odločitve in ne sposobnosti ali talenta. Pri predlogu izboljšav je treba uporabiti pristop, preko katerega se vključi tudi vprašanja, kaj si sogovornik misli o določeni stvari in kako bi se je sam lotil, kamor se vključi tudi njegove lastne interese (Carnegie, 1998).

Z relativno podobnimi vprašanji in odgovori, ki prav tako bazirajo na medsebojnih odnosih, se dobrih petdeset let kasneje sooča tudi Stephen R. Covey v svojem delu *7 navad zelo uspešnih ljudi*, svojega predhodnika pa dopolni s tematiko postavljanja ciljev in motivacije. Covey (1994) dodaja, da pri doseganju uspeha ne gre zgolj za trdo delo, srečo ali medosebne odnose, pač pa vse to prekaša sposobnost, da zna človek postaviti pomemben cilj na prvo mesto. Ena izmed navad uspešnih ljudi je tudi ta, da se zaradi močnega namena po doseganju cilja ukvarjajo s stvarmi, ki jih drugi ne marajo delati. Glede motivacije pa ugotavlja, da niso zadovoljene potrebe tiste, ki človeka motivirajo, ampak tiste, ki niso zadovoljene. V tem kontekstu je potrebno po uspešno doseženemu cilju postaviti novega (Covey, 1994).

To načelo aplicira tudi na prodajo, kjer loči uspešnega trgovca, ki skuša najprej razumeti potrebe, zanimanja in položaj kupca, kar poveže s svojim proizvodom oz. storitvijo, pri čemer na dolgi rok neuspešen trgovec prodaja izdelek brez globljega razumevanja potreb in zanimanja kupca. Znotraj podjetja poleg finančnega in tehničnega elementa daje izjemen poudarek človeškemu elementu, katerega se dandanes zaveda tudi vedno več uspešnih podjetij. Za uspešno reševanje problemov pa predlaga, da se ljudi ne samo vključi, pač pa celo potopi v problem, da ga začutijo kot svojega in zato želijo postati pomemben del rešitve (Covey, 1994).

Covey (1994) je bil velik zagovornik branja, v katerem vidi izjemno priložnost, s katero lahko prodremo v najboljše ume sedanjosti in preteklosti. Ugotovil je tudi, da zelo uspešni ljudje delujejo proaktivno, pri svojih projektih pa imajo izjemno vizijo. Ena izmed sedmih navad, ki jo Covey predstavi v knjigi, je brušenje žage, ki jo lahko razumemo, da se naloge lotimo psihično in fizično spočiti, pripravljeni in primerno opremljeni. Tudi Abraham Lincoln se je zavedal pomena principa brušenja žage, ko je v svojem pregovoru dejal sledeče *Dajte mi šest ur časa, da posekam drevo, in prve štiri ure bom namenil ostrenju sekire* (McKay & McKay, 2019).

Naslednje veliko delo, vredno omembe, je leta 1991 napisal Anthony Robbins in nosi naslov *Prebudite velikana v sebi*. Robbins se je v svojih dvajsetih letih udeležil takratnih predavanj pred kratkim zasnovanega in razvijajočega se nevrolingvističnega programiranja, ki je predvsem preko enega izmed ustanoviteljev programa, Johna Grinderja, nanj močno vplivalo. Kot pravi sam, mu je to pridobljeno znanje pomagalo pri pospešenem doseganju zelenih rezultatov, kar je dosegal tudi s pomočjo modeliranja uspešnih ljudi. Velik vpliv nanj kot mentorja sta imela tudi Jim Rohn in Peter Guber (Robbins, 2019a).

Robbins (2000) v svojem najbolj prepoznavnem delu, ki večinoma bazira na nadgrajenem in razširjenem znanju nevrolingvističnega programiranja, piše o tehnikah, s katerimi se lahko znebimo najrazličnejših strahov, prekinemo z neželenimi navadami, kot je na primer kajenje, in jih nadomestimo z bolj pozitivnimi in zdravju prijaznejšimi. Veliko vsebine je namenjene tudi temu, kako povečati zaupanje vase, oziroma kako si dvigniti samozavest. V uvodnem poglavju da bralcu jasno vedeti, da so naše odločitve tiste, ki kreirajo našo življenjsko pot, in ne okoliščine. Odločitve pa sprejmemo v skladu z našimi vrednotami, prepričanji, občutji, dosedanjimi izkušnjami ter vprašanji, ki si jih zastavljamo.

Pri tem Robbins (2000) govori o kar treh različnih odločitvah, ki vplivajo na nas. To so naše odločitve v zvezi s tem, kam usmerimo svoj fokus oz. delovanje, odločitve v zvezi s tem, kakšen pomen imajo za nas določene stvari, situacije, odnosi, ter odločitve o tem, kaj vse smo pripravljeni narediti za doseg zelenih rezultatov. Del knjige je namenjen tudi postavljanju ciljev in doseganju le-teh, medsebojnim odnosom, upravljanju s časom, da smo kar najbolj produktivni, ter odnosu do denarja.

Podobno zasnovo in opis tematik ima tudi knjiga *Pot do uspeha*, prvič izdana 1993. leta, avtor katere je eden vodilnih ameriških motivacijskih govorcev Brian Tracy, avtor skupno več kot sedemdesetih knjižnih uspešnic. Tudi on je veliko časa namenil proučevanju uspešnih ljudi, svoja opažanja in znanje pa je skupaj z dognanji iz psihologije in raziskav o človeških zmogljivostih združil v omenjeni knjigi. Končni cilj, ki ga avtor želi doseči pri bralcu, je večje samozaupanje in izboljšanje posameznikovega delovanja, kar bi naj dosegel z večjim nadzorom nad osebnim in strokovnim življenjem (Tracy, 1996).

Naslednje tri omenjene knjige pa v ospredje postavljajo finančni vidik uspeha. Prvo bom predstavil že v uvodu omenjeno *Sosed milijonar*, izdano leta 1996. Avtorja sta univerzitetna profesorja, dr. Thomas J. Stanley in dr. William D. Danko, ki sta se z raziskavami o milijonarjih najprej srečala v okviru njihovih nakupovalnih navad, nato pa le-te razširila tudi na proces bogatenja pri posameznikih. Kot v uvodu omenjata, sta milijonarje najprej iskala v bogatih ameriških soseskah, kaj hitro pa ugotovila, da lahko videz vara in da razkošna hiša ter drag avtomobil še ne pomenita nujno tega, da je oseba tudi premožna, oz. da njeno premoženje presega vrednost milijon dolarjev neto vrednosti, s čimer sta tudi definirala ameriškega milijonarja. Njuno odkritje je bilo še toliko bolj presenetljivo, ko se je izkazalo, da večina milijonarjev sploh ne živi v bogatih soseskah niti ne vozi pregrešno dragih avtomobilov (Stanley & Danko, 2004).

V svojem delu avtorja jasno izrazita, da bogastva ne gre enačiti z dohodkom, pač pa s tem, koliko denarja uspete tekom let privarčevati in kako nadalje ravnate s tem denarjem. Omenita tudi, da ima večina ljudi napačno predstavo, kako nekdo postane bogat, saj pri tem le redkokdaj igrajo vlogo dediščina, visoka izobrazba, sreča ali inteligenca, pač pa avtorja ugotovita, da je to, da nekdo postane bogat, rezultat njegovega življenjskega sloga, trdega dela, vztrajnosti, načrtovanja in predvsem samodiscipline. Druga lastnost, ki jo ugotavljata glede milijonarjev, omenjenih v knjigi, je ta, da so na račun vsega zgoraj naštetega tudi finančno neodvisni, kar pomeni, da so svoj trenutni življenjski slog brez mesečnih prejemkov sposobni vzdrževati več let ali celo do konca svojega življenja (Stanley & Danko, 2004).

Poleg v prejšnjem odstavku omenjenih lastnosti milijonarjev avtorja ugotavljata, da je to največkrat moški, ki svojo celotno odraslo obdobje preživi v enem mestu, poseduje storitveno podjetje, manjšo tovarno ali verigo trgovin, se je enkrat v svojem življenju poročil in tudi ostal poročen, živi pa v povsem običajni soseski, kjer so njegovi sosede v veliki večini finančno precej slabše situirani kot on sam (Stanley & Danko, 2004).

Soseska, ki ne velja za premožno, se izkaže kot precej bolj podporno okolje, da nekdo postane milijonar, kot pa če bi živel v bogati soseski, z vidika tega, ker te okolica ne sili v nakup dragih avtomobilov in drugih novotarij, kar bi bila veliko večja možnost, v kolikor bi ta ista oseba živela obkrožena z milijonarji oziroma ljudmi, ki večino denarja namenijo jeklenim konjičkom in izgledu svoje hiše. Povprečen milijonar je tudi skrben potrošnik v smislu, da večino svojega

zasluženega denarja privarčuje in ga vlaga naprej, bodisi v svoj posel ali kakšne druge naložbe, denarja pa ni podedoval, temveč je vsega zaslužil sam (Stanley & Danko, 2004).

Stanley in Danko (2004) izpostavita sedem skupnih lastnosti, ki sta jih zasledila pri ljudeh, ki uspešno ustvarjajo in večajo svoje premoženje. Prva je ta, da živijo veliko skromneje, kot bi lahko. Svoj čas, energijo in denar razporejajo preudarno, v smeri ustvarjanja premoženja. Prepričani so, da je finančna neodvisnost pomembnejša od razkazovanja visokega družbenega statusa. S strani svojih staršev niso bili deležni finančne pomoči, njihovi otroci pa so prav tako finančno neodvisni. Skupna lastnost jim je tudi ta, da izjemno uspešno odkrivajo priložnosti na trgu, prav tako pa tudi izbirajo poklice, v katerih se da dobro zaslužiti.

Za razliko od večine ljudi, ki se namesto za bogastvo raje odločijo za visokostatusne materialne dobrine, se milijonarji znajo ogniti tej skušnjavi. Da zaradi tega videz večkrat vara, izpostavi tudi eden izmed intervjuvanih milijonarjev, lastnik uspešnega podjetja, ki se je ukvarjalo s prenovno velikih dizelskih motorjev, pri čemer je sam vozil deset let star avtomobil, oblačil pa se je v jeans ter živel v skromni hiši, v okolju nižjega srednjega razreda. Ko se je prvič srečal s svojimi britanskimi partnerji, so le-ti mislili, da je eden izmed šoferjev podjetja, pri čemer so se ozirali po vsej pisarni in prej opazili vse drugo kot pa njega (Stanley & Danko, 2004).

Pisca v zvezi s statusnimi simboli ugotovita celo to, da določeni lastniki podjetij pred svojimi zaposlenimi niti ne želijo izkazovati, koliko premoženja imajo, saj bi po njihovem mnenju to lahko slabo vplivalo na vzdušje v podjetju. Medtem ko na drugi strani razni pravniki, osebni finančni svetovalci in računovodje za uspešen posel potrebujejo določene statusne simbole, preko katerih lahko njihove potencialne stranke sklepajo, da dobro opravljajo svoje delo. Poleg tega morajo biti za pridobivanje premožnih strank včlanjeni tudi v enega ali več elitnih klubov. Vsi ti statusni simboli za njihovo čimprejšnje in nemoteno kopičenje premoženja predstavljajo veliko oviro (Stanley & Danko, 2004).

Avtorja na podlagi konkretnih podatkov, pridobljenih s strani milijonarjev ter tistih, ki bodo to še postali, ugotovita, da kopičenje bogastva ni nobena raketna znanost in da lahko ob upoštevanju nekaterih ugotovitev in predvsem ob samodisciplini to uspe praktično vsakemu. Dodajata pa še, da večina ljudi, ki postanejo milijonarji, zaupa v svoje sposobnosti (Stanley & Danko). Knjiga ima zelo dobre ocene in veliko pozitivnih priporočil, pa vendar jo v smislu podajanja finančnih nasvetov mnogi vidijo kot bolj primerno za populacijo, starejšo od štirideset let (Hamm, 2006).

Za izjemno pomembno in v svojem sporočilu prelomno velja tudi knjiga *Bogati očka, revni očka*, avtorjev Roberta T. Kiyosakija in njegove takratne sodelavke Sharon L. Lechter, ki se osredotoči na prenos informacij in znanja o denarju ter služenju le-tega s strani staršev na njihove otroke. S poprej opisano knjigo *Sosed milijonar* se najbolj razlikuje glede poudarka, ki se ga daje formalni izobrazbi, pri čemer Kiyosaki le-tej ne daje kakšnega vidnejšega pomena, oz. jo v določenih segmentih vidi tudi kot vzrok, da nekdo ne uspe izkoristiti svojega polnega

potenciala. Na témo formalne izobrazbe obstaja tudi kar nekaj kritik tega knjižnega dela (Kiyosaki & Lechter, 2001).

Knjiga je zasnovana v zgodbo, ki jo pripoveduje avtor sam, v kateri opisuje, kako je skozi svoje odraščanje imel dva očeta, enega, ki je bil njegov pravi, biološki oče in ga kljub izjemni pameti ter visoki izobrazbi, saj je imel doktorat, vidi kot revnega, drugi, o katerem je govora, pa je oče njegovega najboljšega prijatelja iz otroštva, ki niti ni končal osmega razreda osnovne šole, in ga zaradi njegovih nasvetov, pogleda na življenje in uspešnega delovanja v poslu označi kot bogatega. Oba očeta sta prisposodbi za dva različna pristopa k doseganju bogastva, pri čemer prvotni, revni očka predstavlja tradicionalen pristop in priporoča, da se pridobi varno službo, v kateri se deluje vse do upokojitve. Na drugi strani bogati očka priporoča investiranje v sredstva, ki nam prinašajo denar. Veliko vlogo vidi v finančni pismenosti in razmišljanju, neodvisnem od formalnega izobraževalnega sistema. Sistem, ki zajema plačo, potrošnjo, povišico, še več potrošnje, kot ga živijo mnogi, pa označi za podganjo dirko, iz katere brez spremembe strategije ni možnega izhoda (Kiyosaki & Lechter, 2001).

Kiyosaki in Lechter (2001) ne učita toliko o samemu procesu bogatenja kot o načelih, miselnosti in strategiji, ki nas lahko pripeljejo do bogastva. V svojem delu med drugim izpostavi, da bogati ne delajo za denar, pač pa denar dela zanje, velik pomen dajeta finančni pismenosti, ki vključuje tudi poznavanje davkov in računovodstva, nadalje pišeta o podjetnosti in lastnem poslu, ki bi ga po njunem mnenju morali razviti prav vsi, saj se ravno preko lastnega posla razvije največ spretnosti, ki so nujno potrebne za finančni uspeh. Téma, ki se ji avtorja posvetita v knjigi, je tudi denarni tok, pri čemer prikažeta razliko med denarnim tokom pri bogatih oziroma revnih ljudeh. Za lažji prikaz definirata tudi dva pomembna pojma glede stvari, ki jih ljudje posedujemo. Če nam določena stvar prinaša denar, jo imenujeta za sredstvo, če pa za določeno stvar, ki jo posedujemo, mi plačujemo denar, to označita kot obveznost do vira sredstev. Naj navedem dva primera, ki bosta zadevo predstavila tudi v praksi.

Po (Kiyosaki & Lechter, 2001) je sredstvo nepremičnina, vendar le, če jo oddajamo in nam v končnem prinaša denar. Če v hiši živimo mi in imamo z njo povezane stroške, pa to ne predstavlja več sredstva, pač pa obveznost do vira sredstev. Obveznosti do vira sredstev so prav tako avtomobil, hipoteka in kredit, medtem ko sredstva poleg nepremičnin, ki jih oddajamo v najem, zajemajo tudi dividende, obresti in raznorazne licenčnine. Mislim, da ni treba dodatno poudarjati, da sta avtorja zagovornika, da oseba poseduje čim več sredstev in čim manj obveznosti do virov sredstev, saj se lahko le na ta način ognemo poprej omenjeni podganji dirki.

Zanimivo razmišljanje, ki ga izpostavi Kiyosaki, je tudi to, da ljudje, ki se zavedajo pomena sredstev za dolgoročni uspeh, na drugi strani pa vedo, da je lahko preveč obveznosti do virov sredstev za njihov finančni uspeh pogubno, uspejo določeno stvar, ki bi večini ljudi prinašala zgolj stroške, sami spremeniti v donosno naložbo, obenem pa koristijo vse prednosti, ki jih stvar ponuja. Kot primer lahko navedemo nakup barke, ki jo v času, ko je sami ne uporabljamo, damo

v čarterski najem, kar nam pokrije tako stroške vzdrževanja barke kot tudi posojilo, ki smo ga morebiti vzeli za nakup barke (Kiyosaki, 2019).

V knjigi je predstavljen tudi različen vrstni red ravnanja z denarjem, ki na eni strani velja za lastnike podjetij in na drugi strani za tiste, ki niso lastniki podjetja, pač pa zaposleni v njem, pri čemer se želi prikazati prednost davčne politike, ki jo lahko koristi imetnik podjetja. Vrstni red pri slednjih je namreč ta, da zaslužijo denar, kot drugo ga zapravijo in šele kot tretje plačajo davke, pri čemer nekdo, ki nima lastnega podjetja, denar zasluži pri delodajalcu, nato plača davek, šele zatem pa denar zapravi. Avtorja želita nakazati, da je prvi primer davčno bolj ugoden, oziroma se pri drugem primeru plača več davkov kot pri prvem, zato tudi priporočata lasten posel oz. lastno podjetje (Kiyosaki & Lechter, 2001).

Kot tretje knjižno delo, fokusirano predvsem na finančni vidik uspeha, bom omenil knjigo *Skrivnosti milijonarjevega uma*, katere avtor je T. Harv Eker in je bila prvič izdana leta 2005. Tudi Eker (2017) je svoje delo napisal na podlagi proučevanja bogatih in uspešnih ljudi, pri čemer se v prvem delu knjige dotakne našega notranjega zapisa o denarju, ki predstavlja naš odnos do denarja in prepričanj, ki jih imamo v zvezi z njim, kar se od posameznika do posameznika močno razlikuje, avtor pa temu daje veliko težo, saj je mnenja, da je možnosti za dolgoročni uspeh, dokler ne uskladimo in uredimo svojega notranjega odnosa do denarja, precej malo.

V drugem delu pa naniza sedemnajst načinov razmišljanja in ravnanja bogatih ljudi, ki jih podkrepi s primeri iz resničnega življenja. Kot prvi način razmišljanja omeni, da bogati ljudje verjamejo, da sami ustvarjajo svoje življenje, torej za svoje življenje prevzamejo vso odgovornost, nadaljuje s tem, da bogati ljudje igrajo igro denarja, da bi zmagali, ter se zavežejo, da bodo bogati in si za uresničitev te zaveze tudi vsak dan prizadevajo. Ugotavlja tudi, da bogati ljudje razmišljajo na veliko in se ne zadovoljijo z majhnimi življenjskimi vlogami, svojo pozornost pa usmerjajo na priložnosti, katere največkrat vidijo tam, kjer drugi vidijo probleme in težave. Bogati ljudje so tudi tisti, ki občudujejo druge bogate in uspešne ljudi, se z njimi družijo in v njih večkrat vidijo celo svoje vzornike (Eker, 2017).

Eker (2017) nadalje opaza, da so ljudje, ki so obogateli, pripravljeni delati reklamo zase, za svoje storitve in produkte. So tudi večji od svojih problemov, zato so tudi lahko obstali in uspeli v poslovnem okolju, ki je polno problemov in izzivov. Za bogate ljudi ugotavlja, da znajo odlično sprejemati, pa najsi gre za pomoč v obliki nasveta, denarno pomoč ali zgolj vsakdanji kompliment. Bogati in uspešni ljudje so tudi tisti, ki se pri svojem poslu odločijo za plačilo po učinku in ne po času, ki ga porabijo za določeno stvar, pri odločitvah pa ne izključujejo, kaj bodo izbrali, in se, če je to potrebno, odločijo za oboje, saj živijo v svetu izobilja, tako materialnega kot nematerialnega.

Za razliko od večine ljudi, ki jih avtor označi za bogate, svoje pozornosti ne usmerjajo toliko na svoj dohodek od dela kot pa na svojo neto vrednost, ki je pravi pokazatelj bogastva. Prav

tako znajo uspešno upravljati svoj denar, njihovo delovanje, tako na poslovnem kot osebnem področju, pa ni ustavljeno s strani strahu, dvomov, skrbi in nelagodja, saj gredo preko tega. Zadnja ugotovitev je vezana na pomen vseživljenjskega učenja in izobraževanja, česar se bogati ljudje še kako zavedajo, sploh če se le-to tiče izobraževanja na njihovem področju delovanja (Eker, 2017).

Med izjemno vplivna knjižna dela, ki odkrivajo vidike življenjskega uspeha, lahko uvrstimo tudi marsikatero biografsko delo, kjer vse zgoraj omenjene lastnosti uspešnih ljudi opazimo in dojamemo tudi na konkretnih primerih, pa naj si gre za politične voditelje, podjetnike, športnike, glasbenike ali kako drugače poznane zgodovinske osebnosti. Tudi to so namreč svojevrstne zgodbe o uspehu.

Večtisočletno opazanje in analiziranje uspeha pa se bolj kot kadarkoli poprej pospešeno nadaljuje tudi v 21. stoletje. Ta žanr, kamor bi lahko uvrstili tudi večji del priročnikov, ki so jih napisali uspešni ljudje, delujoči na najrazličnejših področjih, beleži enormno rast izdanih knjižnih del kot tudi avdio in video programov. Skupna lastnost večine pa je ta, da bodisi posredno ali neposredno izhajajo iz klasik, ki so bile omenjene tudi v tem poglavju, katerih prednost je ta, da je njihovo znanje in vsebino možno aplicirati na katerokoli področje, na katerem deluje posameznik, saj so zakoni uspeha na nek način univerzalni.

Opozoriti pa gre tudi na dejstvo, da večkrat najbolj oglaševane in prodajane knjige niso nujno tudi tiste, ki postrežejo z najbolj relevantnimi in ne nujno resničnimi informacijami. Vsaka izmed izdanih knjig ima tudi svoje kritike, ki so včasih upravičene, spet drugič pa potrjujejo pregovor, da se za dobrimi konji dviguje veliko prahu. Tudi glede izbora knjižnih del, ki sem jih sam uvrstil v pregled literature in jih tudi označil za monumentalne, bi se lahko diskutiralo, ali si resnično vse izmed njih zaslužijo ta naziv. Vsekakor bi različni ljudje najverjetneje izbrali različne knjige, sam pa sem v izbranih delih videl primeren opis tematik, ki so aktualne za nadaljevanje zastavljene raziskave, v kateri bom predstavil in tudi analiziral najprej dejavnike uspeha, ki jih je moč izluščiti iz teorije oz. literature, nato pa še dejavnike uspeha, ki sem jih kot ključne za uspeh prepoznal tekom empirične raziskave.

2 TEORETIČNI PREGLED DEJAVNIKOV USPEHA

Pri predstavitvi in analizi dejavnikov uspeha iz teorije se bom nekoliko oprl na že v prejšnjem poglavju predstavljeno literaturo, h kateri bom dodal še nekaj dodatnih znanstvenih člankov in raziskav. Dejavniki se bodo nanašali na različna življenjska področja in ne zgolj na finančni vidik ter bodo zajemali tako poslovno kot tudi zasebno življenjsko sfero. Ali so določeni dejavniki pomembnejši od drugih, zna biti predvsem stvar posameznika glede na to, do kakšne mere nekdo razvije določene sposobnosti in ali je bolj uspešen pri komunikaciji, postavljanju ciljev, iskanju primernih poslovnih partnerjev, vodenju ali čem drugem, vsekakor pa končni uspeh rezultira v uporabi in prepletu več, če ne kar vseh, v nadaljevanju predstavljenih

dejavnikov, pri čemer včasih tudi glede na starost dajemo večjo vlogo in poudarek nekaterim, spet drugič drugim.

2.1 Želja po uspehu

Hill (2018) vidi željo kot izhodiščno točko vsakega uspeha, prav tako tudi Eker (2017), ki celoten uspeh, glede katerekoli stvari, pogojuje s tem, kakšno željo gojimo do tega. Singal (2018) pa omeni tudi možnost, da se zaradi izredno močne želje, o kateri posamezniki razmišljajo noč in dan, lahko zgodi, da le-ti začnejo živeti v povsem svojem svetu, kar smatra za pozitivno, včasih celo nujno, dokler ne pride do realizacije dotične želje. Ne tako eksplicitno, pa vendar, dajeta želji velik pomen pri doseganju bogastva tudi Stanley in Danko (2004), ko v začetku omenjata, da verjetno večina ljudi ne bo imela zadostne želje po tem, da bi prilagodila svoje potrošniške in druge navade na račun tega, da bi postali milijonarji. Black (2001) pa gorečo željo omenja kot temeljno sestavino uspeha v kontekstu kreiranja strateškega plana za doseg zmage. Tracy (1998) v želji vidi protistrup za strah in brezbriznost ter pravi, da v kolikor si neko stvar dovolj močno želimo, jo prej ali slej tudi dosežemo, saj ob tem nezavedno in zavedno delujemo k uresničitvi zelenega. Podobno razmišljanje opiše tudi Robbins (2000), le da besedo želja nadomesti z besedo odločitev. Dobbins in Pettman (1992) pa gorečo željo omenjata v zvezi s postavljanjem ciljev, pri čemer pišeta, da močnejša kot je želja po nečem, večja je možnost, da bo tudi uresničena. Željo bi lahko zato do neke mere povezali tudi z motivacijo.

Omenjeni avtorji pišejo o tem, kako negovati željo, kako jo spraviti na še močnejšo raven in jo podžgati, pri čemer Hill (2018) na tem mestu v knjigi predstavi veliko primerov, med drugim tudi primer španskega konkvistadorja Corteza, ki je, da bi njegova vojska ne imela drugega izhoda, potopil svoje ladjeve, pri čemer pravi, da mora vsak, ki želi izpeljati kakršenkoli podvig, biti pripravljen opustiti vse, kar ne sovпада s tem podvigom, izničiti možnost umika in se ves predati stanju duha, ki ga sam imenuje goreča želja po zmagi in na katerem po njegovem temelji uspeh.

Obenem tudi vsa omenjena literatura spodbuja k temu, da naj bo želja velika in ambiciozna, kar potrjuje tudi večina biografij uspešnih ljudi. Tako Stone (2014) v svoji knjigi o podjetju Amazon piše o veliki želji Jeffa Bezosa po tem, da bi s svojim podjetjem postal največji spletni trgovec na svetu. Kljub temu da okolica v ta njegov projekt, vsaj sprva, ni verjela, je Bezos vztrajal pri tem in to tudi dosegel. Nadalje Vance (2015) v biografiji Elona Muska ugotavlja, da je bila prav želja ključna za vso realizacijo najbolj norih Muskovih idej, ki so se pojavile tekom njegovega življenja in ne pojenjajo niti danes. Tudi v dokumentarni seriji *The Men Who Built America* je goreča želja po doseganju stvari skupna vsem glavnim predstavljenim akterjem, ki so s svojim doprinosom spreminjali širši potek človeške zgodovine. Ti predstavljeni možje so Cornelius Vanderbilt, John Davison Rockefeller, Andrew Carnegie, J. P. Morgan, Thomas Edison in Henry Ford (Kelly in drugi, 2012).

Primerov, ki bi še dodatno govorili v prid temu, da je želja po uspehu ali kakorkoli drugače definirana želja po čem konkretnem resnično močno orodje in sestavni del uspeha, je še dosti. Verjetno bi tudi vsak izmed bralcev lahko kar hitro ugotovil, da v sebi nosi določeno željo, do kakšne mere jo je posameznik sposoben razviti in tudi uresničiti, pa je na njem. Dejstvo pa je, da ljudem, ki v življenju uspejo, to dobro, če ne kar odlično uspeva. Naj na tem mestu pripišem še misel, ki nekako sodi tudi v ta kontekst želje po uspehu, in sicer *V življenju dobimo tisto, s čimer se sprijaznimo*.

2.2 Strast do dela, ki se ga opravlja

Drug pomemben dejavnik, ki vpliva na uspeh, je strast do dela, ki ga opravljamo. Po mnenju mnogih je uspeh praktično nemogoč, če tega, kar delamo, ne delamo z vsem srcem. Tudi Trump in Zanker (2011) celotno poglavje v knjigi *Misli na veliko in zmaguj v poslu in življenju* namenita strasti, pri čemer pravita, da v kolikor ljubite svoje delo, le-tega opravljate bolj natančno ter se bolj trudite, preprosto ga opravljate boljše, kot če bi nekaj delali z muko. Ker nas delo osrečuje, smo tudi nasploh bolj srečni v življenju, kar je prav tako ena izmed definicij uspeha. Pri tem v delu, kjer piše Trump, izrecno omeni tudi to, da naj dela ne bi opravljali zaradi denarja, pač pa zaradi strasti, užitka, ki nam ga delo predstavlja, in temu bo prej kot slej sledil tudi denar. Piše tudi, da do posla čuti takšno strast in veselje, da večkrat ponoči ne more spati, saj tako nestrpno pričakuje nov delovni dan. Vsem, ki še iščejo svojo strast, pa ponudi nasvet, da je to možno iskati tudi skozi produkte ali storitve, ki so koristni za ljudi, izboljšajo njihovo življenje, rešijo določen problem, pri tem delovanju pa se moramo seveda tudi zabavati.

Trump in Zanker (2011) tako večjo nagrado v igri življenja vidita v razburjenju, ki pride iz kreativnih načinov reševanja problemov, in iskanju koristi za ljudi kot pa v denarju. Ob tem Trump še nekoliko obrne filozofijo in postreže z nasvetom, da ne glede na to, kaj je trenutno naša služba, lahko le-to opravljamo s strastjo, pri čemer pravi, da se bo ob tem zgodila čarovnija. S tem se strinja tudi Rockefeller (2015), ko v svojem delu zbranih misli in nasvetov za pridobivanje bogastva zapiše, da bi kot delodajalec raje najel človeka z entuziazmom, kot pa nekoga, ki ima vse znanje tega sveta. Trump in Zanker (2011) dasta tudi namig, kako ugotoviti, kaj je naša strast, pri čemer pravita, da je to delo, katerega bi opravljali, četudi zanj ne bi bili plačani.

Tako tudi Cutler ob pogovorih z Dalai Lamo ugotavlja, da se tistemu, ki opravlja delo z veseljem, užitkom in strastjo, ni potrebno pretvarjati, da bi se v javnosti oz. pri delu vedel drugače kot doma, saj je vedno in povsod zvest samemu sebi. Čim manjši razkorak med tem, kaj počnemo in kdo smo, pa nazadnje rezultira tudi v lažjem opravljanju našega dela (Lama & Cutler, 2005). Da postaja strast pri podjetnikih vedno pomembnejši dejavnik, je odkrila tudi skandinavska naveza Stenholm in Nielsen (2019), sploh ko gre za podjetniško vztrajnost in predanost poslu v zgodnejši fazi razvoja podjetja in še toliko bolj, ko gre za nove, manj uveljavljene podjetniške ideje ali razne druge inovacije.

Cardon, Wincent, Singh in Drnovšek (2009) podjetniško strast opredeljujejo kot intenzivne pozitivne občutke, pridobljene ob vključevanju v podjetniške aktivnosti. Chen, Yao in Kotha (2009) pa so celo mnenja, da lahko strast v poslu občutno pripomore pri reševanju izzivov in drugih nepredvidenih dogodkov, česar v poslovnem svetu ne manjka, zato je strast do dela, ki ga opravljamo, po njihovem mnenju vsekakor več kot dobrodošla, če ne kar nujna za uspeh. Black (2001) omenja, da je strast nujno potrebna tudi za kreiranje strateškega plana, če želimo, da prek njega posežemo po zmagi. Stenholm in Nielsen (2019) pa v svoji raziskavi nadalje razčlenita strast in vzroke zanjo, ki so po njunem mnenju lahko zunanji, torej prihajajo iz socialnega okolja, in notranji, ki prihajajo skozi kompetence in ambicije posameznika, ali pa so kombinacija obojega.

Tudi Kiyosaki (Kiyosaki & Lechter, 2001) zanimivo povzame besede svojega bogatega očka glede strasti, ko mu ta v mladih letih predoči, da večina zaposlenih nekako pretrpi delovni teden in pravzaprav živi za vikend, njihov svet pa je sestavljen iz dveh področij, iz dela in igre. Na drugi strani pa bogati ne poznajo te razlike, saj je njihovo delo obenem tudi njihova igra in to ravno zaradi tega, ker so strastni glede tega, kar počnejo. Po tem zgledu je tudi Kiyosaki sam kasneje v svojem poslu vedno sledil strasti, ki jo je našel tako na nepremičninskem kot tudi na izobraževalnem področju. V enem izmed svojih spletnih prispevkov Kiyosaki (2012) dodaja, da je ravno strast tista, ki nas vodi naprej, nas dela inovativne in kreativne. Strast je tista, ki nas spodbuja k učenju, razvijanju sposobnosti in izboljšanju. Strast je nalezljiva, ljudje jo opazijo in večkrat tudi nagradijo. Kot že rečeno, pa je strast tudi tista, ki naredi delo zabavno in je pravzaprav pogoj za dolgoročen uspeh v poslu.

Praktično vsi avtorji, navedeni v prejšnjih treh odstavkih, poudarjajo pomen strasti pri delu in da z iskanjem le-te v današnjem svetu, ki ponuja toliko različnih možnosti dela in zaposlitve, naj ne bi imeli težav. Kot bolj problematična pa se zdi odločitev, ko izbiramo, ali slediti svoji strasti, svojim sanjam, četudi nam to v določenem trenutku predstavlja negotov položaj, manj ali skoraj nič denarja ter popolno spremembo življenjskega sloga in dosedanje kariere, ali pa izbrati delo, ki nam zagotavlja zgolj finančno varnost. Glede na to lahko sklepamo, da se večina ljudi v življenju sooča z dvema možnostma, ali se v življenju počutijo finančno varne s poslom, ki jim ne predstavlja strasti, ali pa se raje počutijo žive s poslom, ki jim, vsaj na začetku, ne predstavlja nujno finančne varnosti. Na tej točki bi lahko rekli, da veliko ljudi raje ostane na varni strani. Vendar pa uspešni ljudje, ljudje, ki na svojem področju dosežejo vidne rezultate in se uvrstijo v sam vrh, vedno in povsod izberejo strast. Karkoli drugega zanje ni niti življenje, kaj šele posel. Pri teh, večinoma pogumnih odločitvah pa jih spremlja avanturistični duh odkrivanja lastnih mej, do koder lahko sežejo.

2.3 Postavljanje ciljev in razvoj koristnih navad

Postavljanje ciljev ni zgolj uporabno v smislu povečanja produktivnosti in doseženega, pač pa je po Kambara, Kira in Ogata (2019) le-to pomembno tudi za duševno zdravje posameznika. Na drugi strani pa je manko življenjskih ciljev povezan celo s simptomi depresije. Hermann in

Brandstätter (2013) ugotavlja, da se negativni simptomi lahko pojavijo tudi, če so cilji konstantno postavljeni previsoko, pri čemer se posameznik sooča s preveč tveganji in so cilji kljub trudu in naporu realno nedosegljivi. To v najslabšem primeru pripelje do nasprotnih učinkov, ki smo jih želeli doseči s postavljanjem ciljev. Vendar pa na drugi strani le-ti spet ne smejo biti neambiciozni.

Postavljanje ciljev bi naj bilo najbolj učinkovito, v kolikor so le-ti postavljeni skladno z našimi interesi, vrednotami in prepričanji, in dosti manj učinkovito, v kolikor je motivacija za doseg cilja nagrada ali kazen, v primeru, da cilj ni dosežen (Wolf, Hermann & Brandsätter 2017). V kontekstu postavljanja ciljev gre omeniti tudi to, da v kolikor želimo koristiti prednosti tega procesa, kot so ciljna usmerjenost in posledično višja stopnja delovanja ter produktivnosti proti cilju, morajo biti ti vseskozi aktivni, torej ko so določeni cilji doseženi, sledi postavljanje novih. Čim nek cilj sprejmemo za svojega in ga ponotranjimo, postanemo akcijsko naravnani in prične se proces doseganja cilja (Hermann & Brandsätter, 2013).

Metode in tehnike postavljanja ciljev se med seboj razlikujejo. Ena izmed popularnejših, sploh na področju motivacijskih govorcev in osebnih trenerjev, ki želijo povečati produktivnost posameznika, posledično tudi produktivnost podjetja, kjer so le-ti zaposleni, je metoda SMART, kjer posamezne črke zajemajo naslednje komponente, ki naj bi jih vsak dobro postavljen cilj tudi izpolnjeval, S – specific, M – measurable, A – attainable, R – relevant, T – timely. S to metodo se tako ognemo temu, da bi postavili nerealne cilje, za katere smo v prejšnjem poglavju ugotovili, da lahko dosežejo nasproten učinek od želenega (Hsiaw, 2013).

Cilj bi potemtakem moral biti specifičen, jasen, nedvoumen. Prav tako je pomembno, da je cilj možno izmeriti, oziroma kako drugače številsko opredeliti. Če je to možno storiti tudi za vmesne korake, še toliko bolje. Tretja črka ponazarja realno dosegljivost cilja in ali je to res cilj, katerega smo sposobni doseči s trenutnimi viri, znanjem in spretnostmi. Nadalje moramo oceniti relevantnost cilja glede na naše širše želje in aktivnosti in ali je le-ta v sozvočju s preostalimi življenjskimi prizadevanji. Nazadnje pa vsak postavljen cilj potrebuje tudi časovni okvir, v katerem bi naj bil izveden. V kolikor ni časovnega okvirja, se lahko kaj hitro zgodi, da cilj prelagamo iz tedna v teden, preko mesecev ali celo več let (Hsiaw, 2013).

Tracy (1996) predlaga tudi dnevno zapisovanje ciljev na papir, saj po njegovem s tem izrazimo večjo namero, kot če bi cilj imeli zgolj v mislih. Vsakodnevno zapisovanje pa naše misli še bolj usmeri k cilju, saj ob zapisovanju razmišljamo o samem cilju kot tudi o strategiji, kako ga bomo dosegli. Uspešni ljudje pa ne postavljajo in dosegajo zgolj svojih ciljev, pač pa le-te postavljajo tudi za svoje zaposlene.

Georg (2015) ugotavlja, da v kolikor predamo cilje tudi zaposlenim, so le-ti produktivnejši, četudi pri tem ne prejmejo finančne spodbude. Vendar je tudi tukaj potrebno pravilno in preudarno postavljati cilje, ki jih je sicer lažje postavljati v preprostejših delovnih okoljih, kjer so stvari tudi merljive, kot pa v kompleksnejših delovnih okoljih, ki ne ustvarjajo oprijemljivih

proizvodov. V slednjem primeru mora biti glede določanja ciljev več komunikacije, predvsem na ravni managementa in zaposlenih. Dodaja še, da je v splošnem postavljanje ciljev uspešnejše, če jih postavimo večji skupini ljudi kot pa posameznikom znotraj istega oddelka, ki lahko v želji po doseganju samostojnih ciljev postanejo manj dovzetni za pomoč svojim sodelavcem.

Singal (2018) predlaga, da v kolikor imamo pred sabo velik in kompleksen cilj, le-tega razdelimo na več manjših ciljev oz. mikro korakov, kot sam imenuje vmesne stopnje. Tako predlaga tudi Tracy (2004), ko v svojem delu predstavi znano vprašanje, kako pojesti slona, in da odgovor nanj, da po en kos naenkrat. S tem želi povedati, da v kolikor je pred nami zares težka naloga, jo lahko brez slabe vesti razdelimo na več manjših nalog in tako postopoma zaključimo nalogo kot celoto. Druga filozofija, ki jo je prav tako Tracy vzel za svojo, pa se nanaša na drugo žival, in sicer žabo, pri čemer pravi, da v kolikor navsezgodaj zjutraj, takoj ko vstanemo, pojemo živo žabo, bo to najhujša stvar v našem dnevu in preostanek dneva bo v primerjavi z jutrom več kot odličen. S tem želi prikazati, kako pomembno je, da se takoj zjutraj lotimo najtežje naloge, ki jo moramo opraviti tisti dan in se nam zdi najbolj potencialna, da bi z njo odlašali. V kolikor zjutraj opravimo to težko nalogo, nam bo to vlilo novih moči in motivacije tudi za druga dnevna opravila (Tracy, 2004).

K večji produktivnosti pa lahko pristopimo tudi na nekoliko drugačen način kot pa preko postavljanja ciljev, in sicer z razvojem navad, ki nas naredijo bolj produktivne in posledično uspešne. Williams (2018) je mnenja, da je razvoj dobrih navad celo bolj učinkovit kot pa postavljanje ciljev. Sam navado definira kot ponavljajoče se vedenje, ki se dogaja na nezavedni ravni, torej podzavestno, lahko bi rekli tudi avtomatizirano. Navado bi lahko opisali tudi kot način razmišljanja ali občutenja, pridobljenega skozi izkušnje, ki so se pojavljale v preteklosti. Pri tem izpostavi tudi nekaj potencialno negativnih lastnosti glede postavljanja ciljev, na katere sem sam opozoril v preteklih odstavkih.

Težavo pri postavljanju ciljev Williams (2018) vidi v tem, da so cilji zgolj začasni, pri čemer se ljudje počutimo dobro, ko cilj dosežemo, nato pa motivacija pojenja. Kot drugo slabo stran postavljanja ciljev pa vidi v tem, da smo, vse dokler cilj ni dosežen, v neke vrste stresni situaciji. V primeru, da naredimo napredek, cilja pa kljub vsemu ne dosežemo v celoti, to ne prinaša zadostne zadovoljitve, oz. lahko določeni ljudje to smatrajo celo za neuspeh. Kot tretjo slabost navede, da zavezanost k cilju včasih zahteva vse preveč prizadevanja in terja preveč našega časa in energije, kar lahko prav tako doseže nasproten učinek. Nasproti temu pa naniza nekaj prednosti, ki jih človek pridobi z razvojem dobrih, njemu koristnih navad. Za primer znižanja telesne teže tako predlaga, da je bolje, kot načrtovati si, koliko kilogramov bi želeli izgubiti, vzpostaviti navado vsakodnevne vadbe, ki bo prav tako rezultirala v izgubi telesne mase. V primeru višanja vrednosti prodaje pa svetuje, da namesto cilja, povečati prodajo za 20 odstotkov, razvijemo navado, ki bo vsebovala 10 dodatnih prodajnih klicev dnevno, ki bodo končno rezultirali v povečanju prodaje.

Navade bi naj bile tudi lažje dosegljive. Zaradi ponavljajočega se procesa, ki je v večini primerov vsakodneven, pa jih je tudi lažje vzdrževati, kar prinaša še dodatno motivacijo. Navade so tudi tiste stvari, ki nadzorujejo približno 40 odstotkov naših zavestnih odločitev, kar pomeni, da nas navade dejansko izoblikujejo, ko pa se zakoreninijo, nas lahko včasih spremljajo kar celotno življenje. Lally, Van Jaarsveld, Potts in Wardle (2009) v svojem raziskovalnem članku ugotavljajo, kako dolgo so se osebe, ki so bile vključene v raziskavo, navajale na določene prehranske navade. Rezultati so bili od posameznika do posameznika različni, nekateri so navado osvojili že v osemnajstih dneh, spet drugi so za to potrebovali 254 dni, v povprečju pa je posameznik za vzpostavitev navade potreboval 66 dni. Tako kot včasih obstaja želja po vzpostavitvi pozitivne navade, nam lahko v kakšnem drugem primeru koristi, da prekinemo s kakšno navado, ki nam ne koristi ali je za nas celo škodljiva.

Shortsleeve (2018) postreže z nekaj znanstveno preverjenimi pristopi, ki nam bi naj pomagali prekiniti z določeno navado. K temu bi naj pozitivno prispevalo zmanjšanje stresa, saj velja, da večino stvari, ki jih ne želimo storiti, kamor sodijo tudi slabe navade, naredimo ravno takrat, ko smo pod stresom. Za zmanjšanje stresa pa avtorica predlaga zadostno količino spanca, redno vadbo kot tudi meditacijo. V kolikor se želimo znebiti določene navade, imamo večje možnosti za uspeh, če jo nadomestimo z drugo navado. Nenazadnje pa je možnost uspeha večja, tem močnejši so razlogi, da neko navado opustimo.

Ne glede na to, ali uvajamo novo navado ali opuščamo staro navado, pa nam lahko v obeh primerih zadevo olajša sprememba okolja, saj je ravno okolje tisto, ki spodbudi določeno navado, kar pomeni, da te spodbude pri navadah, ki jih ne želimo, ne bo, lahko pa v to okolje vnesemo nove spodbude, ki bodo pomagale sprožiti navade, ki jih želimo osvojiti (Ouellette & Wood, 1998).

Postavljanje kot tudi doseganje ciljev je značilno za večino uspešnih ljudi, pri čemer določeni, znan primer tega je tudi Elon Musk, to storijo javno. S tem, da svoj cilj povejo množicam, se k izpolnitvi le-tega še bolj zavežejo (Vance, 2015). Prav tako pa so nam poznane tudi navade uspešnih ljudi. Covey (1994) je celó svojo knjigo naslovil z naslovom *7 navad zelo uspešnih ljudi*, pri čemer zanje naniza navade, kot so proaktivnost, zmožnost, da stvari začnejo na način, da si v mislih ustvarijo tudi njihov uspešen zaključek, znajo postaviti pomembne stvari na prvo mesto, razmišljajo, kako v kar največ primerih priti do kombinacije, ki bo zmagovalna za obe vključujoči strani, predno da so razumljeni, želijo tudi sami razumeti druge, znajo ustvariti sinergijo več različnih dejavnikov, kot tudi to, da vedo, kdaj je potreben bodisi tehten premislek ali počitek. Navada, ki jo tako Tracy (1996), Kiyosaki (2001), Robbins (2000), Stone (2014), Singal (2018), Eker (2017) in drugi opažajo pri uspešnih ljudeh je tudi ta, da veliko berejo, pri čemer se na seznamu njihovih knjig največkrat znajdejo biografije uspešnih ljudi ali knjige, povezane z njihovim področjem dela.

Tracy (1996 in 1998) opaža, da so ključne navade uspešnih ljudi samodisciplina, vizualizacija, meditacija in zgodnja ura vstajanja. Predvsem slednja večkrat naredi pomemben razkorak, ki

rezultira v višji produktivnosti. Pri tem Tracy (1996) meni, da lahko bodisi doma ali v službi v dveh urah zgodnjega dela, ko na delovnem mestu še ni sodelavcev in drugih motečih dejavnikov, naredimo več kot kasneje v daljšem časovnem obdobju. Ker so nekatere izmed navad, zaznane pri uspešnih ljudeh, tako zelo pomembne, jim bom v nadaljevanju namenil kar svoje podpoglavje in jih s tem uvrstil na seznam dejavnikov uspeha.

Vidimo torej, da so si mnenja glede ciljev in navad v določenih primerih deljena, spet drugič se ta dva dejavnika uspeha dopolnjujeta, zato bi ob koncu zapisal, da sta, glede na različen značaj ljudi, delo, ki ga opravljamo, in okolje, v katerem živimo, nekaj povsem normalnega, da nekomu bolj odgovarja postavljanje ciljev, spet drugim pa bolj odgovarja gojenje določenih navad, tretjim morda oboje. Še ena stvar, ki jo na tem mestu omenja Singal (2018), pa je ta, da so zelo uspešni ljudje v veliki večini zelo strogi do samih sebe, ko gre za postavljanje ciljev in pridobivanje zanje koristnih navad. Pri tem so nepopustljivi in samokritični.

2.4 Poznavanje posla, v katerem se deluje

Ko govorimo o nadpovprečno uspešnih ljudeh, bi lahko rekli, da ne gre zgolj za poznavanje posla, s katerim se ukvarjajo, pač pa gre za izjemno dobro poznavanje posla, s katerim se ukvarjajo. V kolikor ga ne bi poznali izjemno dobro, bi seveda le stežka uspeli, oz. bi bilo to nemogoče. Zanimivo pri tem pa je, da največkrat posel izjemno poznajo tako v primerjavi s konkurenco kot tudi v primerjavi z ostalimi zaposlenimi, v kolikor gre za ljudi, ki imajo v lasti večje podjetje in imajo tudi svoje zaposlene. Pri tem se sicer tekom razvoja podjetja zgodi, da na določena področja v podjetju zaposlijo ljudi, ki imajo specifična znanja boljša od njih samih, a tudi to je del zmagovalne strategije – če sami ne posedujejo določenega znanja, za to zaposlijo druge ljudi, ki imajo potrebno znanje. Načeloma pa gre za preprosto pravilo, če želijo biti najbolje plačani v tem, kar delajo, se obenem zavedajo, da morajo biti v tem enostavno najboljši (Eker, 2017).

Dobbins in Pettman (1997) pišeta, da v kolikor želimo doseči zmagovalno strategijo, je potrebno priti do specializacije in področja odličnosti ter vzpostaviti konkurenčno prednost, ki bo zadosten razlog, da bo k nam pripeljala stranke. S tem avtorja jasno nakazujeta, da je za vzpostavitev tega potrebno izjemno poznavanje posla, s katerim se vstopa na trg, oz. za katerega imamo namen izdelati zmagovalno strategijo. Leibman (2019) pa postreže z nasvetom, kako doseči to specializacijo oz. ekspertnost, in sicer s proučevanjem literature, pri čemer je potrebno identificirati tri svetovno najboljše poznavalce s področja, na katerem se deluje. Pomembnost, da se učimo od najboljših, je po njegovem mnenju izjemno pomembna, kar zagovarja tudi Tracy (1996).

V teoriji pridobljeno znanje nato uporabimo v praksi ter ga po potrebi tudi prilagodimo. Ericsson, Prietula in Cokely (2007) k temu dodajajo, da je pot do popolnega poznavanja svojega področja dela povezana z ogromno praktične vaje in da tudi najbolj talentirani ljudje potrebujejo vsaj 10 let, da resnično obvladajo svoje področje dela ter pri tem postanejo tudi mednarodno

poznani. Velik pomen dajejo tudi temu, da ljudje pri svojem delovnem procesu najdemo mentorje, medtem ko Christine van Winkelen in Richard McDermott (2010) kot najbolj uporabno stvar, da nekdo postane ekspert, vidita v tem, da nekoga naučimo, kako se učijo posnemanja vredni posamezniki, kar lahko razumemo tudi kot modeliranje uspešnih ljudi. Tako o mentorstvu kot modeliranju bo več napisanega tudi v nadaljevanju.

Izjemno lepo proces od učenca do profesionalca v smeri poznavanja posla, v katerem želimo doseči ekspertnost, ponazori tudi Huitt (2006), ki loči pet stopenj, skozi katere gre posameznik. Prva je stopnja novinca, sledi stopnja naprednega začetnika, nato posameznik vstopi v stopnjo kompetentne osebe, kateri sledi stopnja osebe, ki že obvlada svoje področje. Na naslednji in tudi zadnji stopnji pa je oseba že ekspert svojega področja. Med prvo in zadnjo stopnjo so razlike več kot očitne, predvsem pri sprejemanju odločitev, ki so v začetku izključno analitične, nato pa vedno bolj intuitivne, včasih celo avtomatizirane.

Bathla (2018) pa v svojem članku, ki ga v večini povzame po teoriji štirih korakov za doseganje novih znanj oz. drugače imenovani tudi lestvica kompetenc, katero je zasnoval Noel Burch, razlaga, da se posameznik v začetku niti ne zaveda, česa vse ne zna, niti se v celoti ne zaveda, kako mu bo novopridobljeno znanje koristilo. To stopnjo imenuje nezavedna nekompetentnost, sledi pa stopnja zavedne nekompetentnosti, na kateri se posameznik začne zavedati, da ima manko znanja, katerega začne tudi dosti bolj ceniti. Z dovolj truda in napora ter preko obilice napak posameznik pride do potrebnega znanja in sposobnosti, za uporabo katerih pa je potrebna velika koncentracija, zato se ta stopnja imenuje zavedna kompetentnost. Ko pa znanje in sposobnosti postanejo tako dobre, da se jih lahko izvaja ob hkratnem opravljanju kakšnega drugega dela in ne zahtevajo več aktivnega vključevanja naših možganov, dosežemo stopnjo nezavedne kompetentnosti. Članek sklene z nasvetom, naj gremo skozi življenje z naravnostjo, ki bo odprta za novo znanje, in tako bomo le-tega tudi prejeli.

Vidimo torej, da je proces, da pridemo do točke, ko dodobra poznamo in obvladamo svoj posel, dolgotrajen in na nek način traja celotno kariero oz. življenje. Na tem mestu pride še toliko bolj do izraza poprej predstavljen dejavnik, ki je nujen za uspeh, to je strast. Če do posla, v katerem se želimo prebiti v sam vrh in ga poznati do potankosti, ne čutimo strasti, nam to najverjetneje ne bo uspelo.

2.5 Branje in izobraževanje

Najuspešnejši kot tudi najbogatejši ljudje izjemno veliko berejo. O tem pričajo tudi vsa priporočila za branje, ki jih bodisi preko intervjujev ali svojih osebnih spletnih strani sporočajo potencialnim bralcem. Gates (2019) vsakoletno postreže s predlogi za poletno branje, kjer se pojavijo knjige najrazličnejših avtorjev in tematik. Zase pravi, da je velik ljubitelj knjig, znan tudi po tem, da vsako leto dvakrat tedensko preživi nekoliko izoliran od družbe, kar imenuje *Think week*, v okviru katerega svoj čas nameni tudi branju (Muller, 2018). Strasten bralec je tudi Elon Musk, ki pa je v enem svojih intervjujev dejal, da niti ni prebral veliko poslovnih

knjig, pač pa več avtobiografij ter biografij (Weiss, 2018). Hkrati tudi omenja, da je bilo branje knjig, ki so zajemale tudi epska fantazijska dela kot tudi knjige na témo gradnje raket, ključno za njihov uspeh (Berke & Lebowith, 2018).

Tudi Stone (2014) na koncu knjige o Amazonu vključi dodatno poglavje z naslovom *Jeffove najljubše knjige*, saj so le-te izjemno povezane s samim podjetjem in so od samega začetka ustvarjale ter oblikovale njegovo kulturo in strategijo. Bezos pri tem pravi, da se več nauči iz romanov kot pa iz stvarne literature. Singal (2018) v svoji knjigi citira Jima Rohna, ki pravi, da vam bo formalna izobrazba pomagala preživeti, samopridobljena izobrazba, ki se jo doseže tudi z branjem, pa vam bo prinesla bogastvo. Anik Singal tudi sam svoje znanje in svoj uspeh pogojuje z branjem, pri tem pa navaja, da Mark Cuban bere več kot tri ure dnevno, Bill Gates prebere približno eno knjigo na teden, Warren Buffet glede na svojo naravo dela posveča branju šest ur dnevno, Tony Robbins pa porabi za branje vsaj pol ure na dan.

Elkins (2015) povzame ugotovitve, do katerih je ob pogovorih z več kot 1200 uspešnimi milijonarji prišel Steve Siebold, pri čemer poudari, da je bilo vsem skupno, da so veliko časa namenili branju. Corley (2017) pa nadalje postreže s podatkom, da 88 odstotkov milijonarjev bere vsaj 30 minut dnevno, večina pa še precej več.

Izjemno pomemben del na poti do uspeha vidi v branju tudi Covey (1994), ki pravi, da lahko z branjem prodremo v najimenitnejše ume sedanosti ali preteklosti, ki so bivali na tem svetu. Predlaga, da bi moral biti cilj posameznika, da prebere eno knjigo na teden. Dodaja še, da človek, ki ne bere, ni nič boljši od človeka, ki ne zna brati. Dejavnik branja pa lahko na neki točki razširimo tudi v pojem vseživljenjskega učenja, ki je prav tako značilen za uspešne ljudi.

Velik razmah so v zadnjem času doživele tudi audio knjige, ki lahko olajšajo branje oz. poslušanje, ko smo na poti, oz. če nam ta način učenja bolj ustreza. Tracy celo predlaga, da lahko povprečen Američan, ki na osnovi podatkov za leto 2016 letno preživi v avtu več kot 290 ur, le-tega s pomočjo audio knjig spremeni v svojo lastno univerzo na kolesih (Johnson, 2016). Poleg branja in audio knjig pa imajo prav tako velik pomen razna formalna in neformalna izobraževanja, neposredno ali posredno povezana s področjem dela.

2.6 Modeliranje drugih uspešnih ljudi

Kot smo omenili, da so knjige izjemna zakladnica znanja, to še bolj velja za ljudi, ki so prav tako polni znanja, izkušenj ter nasvetov. Če smo dovolj pogumni, da povprašamo po tem znanju, oz. ga znamo prepoznati pri drugih in ga tudi posnemati, lahko na ta način tudi mi ogromno pridobimo. Kot sem zapisal že v samem uvodu, je modeliranje oziroma posnemanje nekoga povsem naravno dejanje, staro kot človeštvo samo, ta proces oziroma to našo sposobnost pa so nekoliko bolj osvestili z razvojem in pod okriljem nevrolingvističnega programiranja, kjer so tudi kaj hitro ugotovili, kako uspešen je lahko posameznik pri tej stvari (Kos, 2019).

Največkrat vedé ali nevede modeliramo tiste ljudi, s katerimi se družimo, oni pa nasprotno posnemajo nas. Ravno zaradi tega je tudi pomembno, da se družimo s prijetnimi, motiviranimi in navdihujočimi ljudmi, saj to poveča možnosti, da bomo tudi sami postali podobni njim (Sicinski, 2019). Ko gre za namerno modeliranje, pa Robbins (2019b) predlaga, da izberemo nekoga, ki je že uspešen na področju, kjer želimo tudi sami doseči določen uspeh. Vse skupaj je dosti lažje, če oseba, ki jo želimo modelirati, pri tem sodeluje, zato jo prosimo za pomoč, pri čemer jim poskusimo kaj ponuditi v zameno, da nas pomaga usmerjati.

K modeliranju sodi tudi proučitev preteklega delovanja osebe, ki jo modeliramo, s tem se učimo na njenih napakah kot tudi na uspehih. Preostala področja, ki jih lahko posnemamo, kadar gre za modeliranje, so še zunanja dejanja in vedenje, ki se tičejo predvsem vsakodnevnega fizičnega delovanja, gibanja, dihanja, drže, obrazne mimike ter gibanja oči. Nadalje se lahko osredotočimo tudi na stil oblačenja ali pa na navade in rituale, s katerimi oseba dosega želene rezultate. Potem so tukaj še notranji vzorci, ki vključujejo njihovo mišljenje, vrednote, prepričanja ter čustva, ki jih gojijo glede posamezne zadeve. Pomembno je proučiti njihova področja interesa, tako privatna, predvsem pa tista, povezana s poslom, ki ga opravljajo. Pri tem opazujemo tudi njihovo družbo ter obnašanje v družbi, pri čemer se je smiselno vprašati, zakaj izbirajo takšno družbo, kot jo. Še kot zadnje pomembno področje, vredno pozornosti pri modeliranju, pa je govorica, ki vključuje izbiro besed, glas, ton in hitrost govora (Sicinski, 2019).

V kontekst modeliranja sodi vsekakor tudi želja po nenehnem učenju, ki smo jo omenili že pri branju in postaja pravzaprav ključna karierna kompetenca, ki se je zaveda večina uspešnih ljudi in si jo kot lastnost želi tudi pri kadru, ki ga zaposlujejo, sploh v luči nenehnega in hitrega napredka na večini, če ne kar na vseh področjih dela. Pri posameznikih, ki imajo razvito željo po nenehnem učenju, je opaziti tudi višje standarde v zvezi z njihovim delom, četudi le-ti niso zahtevani, stremijo po boljšem in višjem. Bolje in predvsem bolj objektivno pa zaznavajo tudi svoje prednosti in slabosti. Povprečnost zanje ni izbira (Maurer & Weiss, 2010).

Eker (2017) prav tako poudarja, da so ljudje, ki jih je on v svojem opažanju označil za uspešne, izjemno odprti ter dovzetni za novo znanje. Kot tri najbolj nevarne besede, s katerimi lahko operira človek, pa so po njegovem mnenju 'to že vem'. Nadaljuje pa, da nekaj zares vemo zgolj takrat, ko to tudi živimo. Na tem mestu izpostavi tudi nasvet, ki mu ga je v njegovi mladosti dal uspešen prijatelj, multimilijonar, *Če nisi tako uspešen, kot bi si želel biti, obstaja nekaj, česar še ne veš*, medtem ko je Eker sam mnenja, da lahko imamo v življenju svoj prav ali pa smo bogati, s čemer želi poudariti, da aroganca in vsevednost največkrat nista na mestu. Tako se tudi ne more pričakovati drugih rezultatov, v kolikor znova in znova delamo iste stvari. In na tem mestu nam lahko modeliranje še kako pomaga.

Z modeliranjem uspešnih ljudi pa smo tudi korak bližje k temu, kar Singal (2018) omenja kot izgradnja podpornega okolja, to pomeni, da svoje okolje načrtno gradimo v smeri doseganja

želenega uspeha in družba ljudi, s katerimi preživimo večino časa, ima pri tem še kako veliko vlogo.

2.7 Mentorstvo

Bob Proctor v mentorju vidi nekoga, ki v nas samih vidi več talenta in sposobnosti, kot smo je sposobni videti sami, in ne samo to, ta talent in sposobnost nam pomaga tudi razviti do polnega potenciala (Hernandez, 2018). Kiyosaki (2001) daje velik pomen mentorstvu, pri čemer mu je mentorstvo bogatega očka omogočilo vpogled v vsa spoznanja, ki jih je kasneje vključil v knjigo *Bogati očka, revni očka*. Zanimivo pa je, da imajo tudi mentorji svoje mentorje, tako Robbins (2019a), znan po tem, da je v življenju bil mentor izjemno velikemu številu ljudi, spregovori o svojih mentorjih in njihovem ogromnem pozitivnemu vplivu nanj. Pravi še, da mentorja in spoznanj, povezanih z mentorstvom, ne more nadomestiti nobena knjiga niti znanje, dostopno na internetu.

Singal (2018) prav tako v svoji knjigi nameni mentorstvu celotno poglavje in ga smatra za ključen element na poti do uspešnega podjetnika, pri čemer loči dve vrsti mentorjev, na eni strani dodeljene, ki jih predstavljajo starši oz. skrbniki, in na drugi strani tiste, ki si jih izberemo, da nas učijo. Pri procesu mentorstva poudari še eno pomembno lastnost, ki jo moramo imeti, da je mentorstvo sploh možno, in sicer, da smo voljni ter sposobni učiti in usposobiti se za neko boljšo verzijo samega sebe, upoštevati nasvete mentorja in jih tudi implementirati v vsakodnevno življenje, čeravno bodo zahtevali, da pri tem gremo izven svoje cone udobja, pri čemer opozarja tudi na paradoks, ko marsikdo želi biti podučen in pridobiti določeno znanje, v isti sapi pa bodočemu mentorju pove, kako ga naj le-ta uči.

Ta pristop je po mnenju Singala (2018) zgrešen. Če se odločimo za mentorstvo, moramo mentorja upoštevati v celoti, tako glede nasvetov kot tudi glede tehnike, preko katere se bo pridobivalo znanje. Bolj kot smo dovzetni za učenje, bolj kot je naš um odprt za nova spoznanja in načine delovanja, večji uspeh nam lahko prinese določeno mentorstvo. Tako tudi Winkelen in McDermott (2010) ugotavljata, da je eden izmed najbolj uporabnih načinov učenja ta, da se ljudi nauči delovati, kot delujejo uspešni ljudje s področja, na katerem želijo uspeti tudi sami, kar pravzaprav mentorstvo je.

Mentorstvo je v svojem bistvu na nek način tudi podobno modeliranju, oz. ga v svojem mentorskem procesu tudi vključuje, prav tako pa je pojem mentorstva zelo soroden pojmu trenerstva, pri čemer se ta dva izraza večkrat pojavljata družno ali celo enakovredno. Pa vendar neupravičeno, saj obstaja nekaj ključnih razlik, pri čemer se trenerstvo osredotoča na konkreten primer oz. določeno nalogo, medtem ko mentorstvo zajema dosti širše, bolj splošno delovanje, vključujoč deljenje informacij z najrazličnejših področij. Tako je trenerstvo po svoji naravi kratkoročno in traja do tedaj, dokler zastavljen cilj ni dosežen, medtem ko se mentorstvo nadaljuje skozi več doseženih ciljev, ki so zgolj del mentorstva. V tem oziru bi lahko v mentorstvu videli nekaj več dodane vrednosti, vendar tako trenerstvo kot mentorstvo lahko

bistveno pripomoreta k razvoju, odvisno od našega namena. Tako naposled ugotovimo, da imajo uspešni ljudje ne samo mentorje, pač pa tudi trenerje (Management Mentors, 2019).

Singal (2018) opaza, da večina pravih mentorskih odnosov ni pogojena s finančnimi sredstvi, pač pa ljudje, ki privolijo v mentorstvo, to večinoma naredijo kot vračilo družbi, ker so tudi sami nekoč imeli mentorje, ki so jim v življenju pomagali uspeti. Tako Ceniza-Levine (2019) poudarja, da so najboljši mentorski odnosi tisti, ki imajo pozitiven vpliv na obe strani, vključeni v proces, Singal (2018) pa še dodaja, da bo pravi mentor vedno želel videti uspeh svojega varovanca in da bo na nek način to največja nagrada zanj – videti nekoga, ki je tudi zaradi upoštevanja njegovih nasvetov uspel na želenem področju.

Kot obstajajo določeni nasveti in priporočila za uspešno modeliranje, tako obstajajo le-ta tudi za mentorstvo. Ceniza-Levine (2019) pri tem priporoča, da oba z mentorjem že v samem začetku pojasnita svoja pričakovanja in se dogovorita, na kakšen način in kako pogosto bosta komunicirala. V kolikor ni vedno možno zagotoviti srečanja v živo, je lahko dobra alternativa tudi telefonski pogovor ali video klic. Spoštovanje in zahvalo do mentorja pokažemo predvsem s tem, da upoštevamo njegove nasvete in da se tudi v vmesnem obdobju med posameznimi srečanji trudimo doseči napredek. Eden izmed scenarijev, ki se ga želimo ogniti, je ta, da bi od mentorja prehitro zahtevali preveč, saj je bolje, da uvodna srečanja namenimo spoznavanju drug drugega. Ključni element spoznavanja je tudi grajenje na zaupanju, ki je pri dolgoročnem mentorstvu še kako pomembno, sploh ko pride do deljenja informacij, ki so zaupne narave.

V kolikor se mentorstvo izkaže za uspešno in nam prinese nova spoznanja ter napredek, je najmanj, kar lahko storimo v zahvalo to, da tudi mi mentorju ponudimo svojo pomoč (Ceniza-Levine, 2019). Nemalokrat se lahko zgodi tudi to, da nekdo, ki s strani mentorja prejema nasvete in znanje, mentorja na neki točki tudi preseže, oziroma mu je znanje določenega mentorja izjemno koristilo ter pomagalo doseči zastavljeni preboj, vendar pa bi za njegovo nadaljnje napredovanje potreboval še druga znanja, ki mu jih lahko ponudi kdo drug. Na tem mestu je nekaj povsem normalnega, da k obstoječemu mentorju dodamo še drugega mentorja, ki nas bo obogatil še z dodatnim znanjem (Lumb, 2015).

2.8 Izbira družbe ter izgradnja podpornega okolja

Groth (2012) v enem izmed svojih prispevkov na témo druženja citira znano trditev Jima Rohna, ki pravi, da smo ljudje povprečje petih ljudi, s katerimi preživimo največ časa. To bi naj med drugim držalo tudi za naš osebni dohodek. Chua (2019) pa se s tem ne strinja popolnoma, ko pravi, da sicer družba vpliva na nas, vendar pa je tu še faktor naše osebnosti oz. nas samih, tako da k trditvi dodaja, da smo povprečje petih ljudi, s katerimi preživimo največ časa, vendar vključno z nami samimi, s čemer želi poudariti, da je tudi čas, preživet sam s sabo in z lastnimi mislimi, zelo pomemben ter se ga ne sme spregledati.

Tako tudi Tracy (1998) na poti do našega uspeha pripisuje veliko vlogo ljudem, s katerimi se družimo. V svojem knjižnem delu celo izpostavi, da v kolikor bi v življenju lahko napravil zgolj eno stvar, ki bi mu resnično pomagala uspeti, bi si postavil cilj, da se druží zgolj s tistimi ljudmi, ki jih ceni, spoštuje in občuduje. Na ta način bi se gibal v krogu ljudi, katerih družba bi ga veselila in od katerih bi se lahko tudi marsikaj naučil. Tako predlaga tudi bralcem. Hkrati pa Tracy predstavi tudi predlog, da na osnovi obširne mreže poznanstev naj ne bi bili nikoli oddaljeni več kot dva telefonska klica od katerekoli osebe, vključno s predsednikom države.

Pomen družbe in okolja na poti do uspeha je na lastni koži izkusil tudi Singal (2018), ki zase pravi, da niti do danes v ožjem lokalnem okolju nima prave podpore za uspeh v poslu, zato je le-to poiskal izven domačega okolja. V knjigi bralcem naniza kar nekaj nasvetov, kako vzpostaviti podporno okolje, podporno v smislu, da nam bo pomagalo doseči želeni uspeh. Singal (2018) se zaveda, da je trenutno družbo, prijatelje, tudi starše praktično nemogoče spremeniti v njihovem mišljenju in mu to predstavlja potrat energije, ki jo lahko namenimo za bolj produktivne stvari. Zato na eni strani vidi nujnost v tem, da v svoj družbeni krog sprejmemo visoko motivirane, delovne in uspešne ljudi, ki imajo odgovore na vprašanja, s katerimi se srečujemo, in iz nas izvabijo najboljše, na drugi strani pa, čeravno se to morda sliši kot radikalna poteza, moramo biti pripravljeni za krajše ali daljše časovno obdobje omejiti stike z ljudmi, pri katerih ne moremo računati na podporo, oz. nas njihova družba spravlja celo v slabo voljo in nam jemlje motivacijo.

Singal (2018) na to témo izdelava tudi model, katerega imenuje krog podpore. Kljub temu da model ne temelji na kakšni znanstveni raziskavi, pač pa je izdelan glede na njegova pretekla opažanja in izkušnje, se mi ga zdi zanimivo vključiti v magistrsko delo, saj bo pri bralcu zagotovo spodbudil nekaj kritičnega razmišljanja glede ljudi in odnosov. Singal (2018) razvrsti ljudi glede na odnos do našega dela in nas samih, pri čemer ugotavlja, da je velika večina ljudi, kar 60 odstotkov, nam nevtralnih. Zanje pravi, da se bolj kot z nami in našim delom obremenjujejo z lastnimi ambicijami ter delovanjem, na nas pa nimajo kakšnega posebnega vpliva. Za naše delovanje spodbudne ljudi razvrsti med oboževalce, za katere ugotavlja, da jih je zgolj 5 odstotkov, vendar je njihov vpliv огromen, saj so to ljudje, ki nas goreče podpirajo, ne glede na to, kako velikopotezni so naši načrti, in verjamejo v nas, ter med podpornike, ki jih je 10 odstotkov in nam pri dosegu ciljev prav tako pomagajo, vendar pa na zastavljene plane gledajo bolj previdno in jih ne zagovarjajo za vsako ceno.

Kar 25 odstotkov ljudi pa Singal (2018) glede na svoje opažanje označi za negativne, del katerih se mu zdi celo strupen v smislu, da nam želijo škodovati. Dodatna težava pri negativnih ljudeh je ta, da so to največkrat nam najbližji ljudje, ki so okrog naših namer negativni z namenom, da bi nas zavarovali pred morebitnim neuspehom. In ravno na tej točki moramo po njegovem mnenju postaviti določene omejitve pri komunikaciji z njimi. Naj še enkrat poudarim, da je to zgolj njegova percepcija kroga ljudi, vsak bralec pa lahko sam zase razmisli, kakšen bi izgledal njegov krog podpore.

Eker (2017) je pri svojem raziskovanju uspešnih in bogatih ljudi uvidel vsem skupno lastnost, to je medsebojno spoštovanje in občudovanje, ki ga uspešni ter bogati ljudje gojijo drug do drugega. To je tudi neke vrste njihova motivacija, saj se na poti doseganja uspeha ne počutijo osamljene, pač pa vidijo, da se tudi drugi njim podobni soočajo z izzivi, začasnimi neuspehi kot tudi uspehi. Četudi gre za tekmovalnost in konkurenco, je za tem večkrat skrito občudovanje in posnemanje dobrih praks. Eker (2017) to poglavje sklene s havajsko modrostjo, da je v življenju potrebno blagoslovljati tisto, kar si želiš, s čemer nakaže, da v kolikor do nadpovprečno uspešnih ljudi ne gojimo spoštovanja ter občudovanja, bomo sami to le težka postali.

Škarja (2014) pa v svoji knjigi *Ameriški milijonarji so spregovorili*, v kateri je zbrala spoznanja izjemno podjetnih Američanov, ugotavlja, da v kolikor posamezniku zmanjka motivacije za nadaljnjo rast posla, oziroma se mu zdi, da je že dosegel, kar se je dalo doseči, mora le-ta spremeniti okolje in družbo. Ko se premaknemo v okolje bolj uspešnih ljudi, katerih podjetja so dosti večja, bi naj to v nas, kot omenja, vzbudilo občutek lakote. In večja kot je lakota, več smo pripravljeni narediti, da jo potešimo.

Družba, v kateri se gibljemo, pa ne vpliva zgolj na naše počutje in motivacijo, pač pa lahko preko določenih poznanstev rezultira tudi v na novo sklenjenih poslih in rasti podjetja, kar je v končnem povezano tudi s finančnim uspehom. Gale (2013) je celo mnenja, da je naša mreža poznanstev neposredno povezana z našim gmotnim položajem, kakor je tudi naslovila svojo knjigo *Your Network Is Your Net Worth*. Takšnega mnenja je tudi Singal (2018), ki pojem mreže poznanstev vidi v tem, koliko ljudi poznamo, kot tudi v tem, koliko ljudi pozna nas, oz. je že slišalo za nas. Naša poznanstva lahko izjemno dobro izkoristimo tudi pri iskanju službe, v kolikor smo v vlogi delojemalca, ali pri iskanju kadra, če smo v vlogi delodajalca.

Sploh pri iskanju kadra so nadpovprečno uspešni posamezniki zelo previdni in oprezni. Kot je že Machiavelli (2005) zapisal, da se pameten vladar obda z uspešnimi in njemu zvestimi posamezniki, gre podoben vzorec zaslediti tudi pri lastnikih podjetij. Škarja (2014) pa na podlagi pogovorov z ameriški milijonarji ugotavlja, da le-ti ne motivirajo svojega kadra, pač pa že v osnovi iščejo in zaposlujejo kader, ki je motiviran sam po sebi, dodatno dodano vrednost pa vidijo v mladih, ki so še posebej motivirani, njihovo razmišljanje pa še ni ukalupljeno, saj v veliki večini nimajo zadržkov, strahu in dvomov. Krause (1995a) pa poleg kadra, ki ga zaposlimo, daje velik poudarek informacijam, ki jih le-ta prinese s sabo v podjetje, oziroma jih lahko ob nesmotrnem ravnanju iz podjetja tudi odnese, pri čemer je treba biti kot zaposlovalec izjemno previden.

Stanley in Danko (2004) pa v svojem delu razkrijeta še drug vidik mreženja milijonarjev, in sicer recipročnost uslug, pri čemer predstavita tudi konkreten primer, kako je lastnik uspešnega računovodskega podjetja uspel velikega prodajalca avtomobilov prepričati, da je postal njegova stranka. Preden mu je ponudil kakšno svojo računovodsko storitev, je namreč k njemu napotil več kot deset svojih strank, da so pri njem kupili avtomobil. Obstoječe računovodsko podjetje pa v vsem tem času k prodajalcu avtomobilov ni napotilo niti ene stranke. Odločitev glede

dokončne izbire računovodskega podjetja je bila s tega vidika nedvoumna, saj je šlo za uspešno dajanje priporočil.

2.9 Upravljanje denarja

Kadar je govora o nadpovprečno uspešnih ljudeh v navezavi z denarjem, so si tako Eker (2017), Kiyosaki in Lechter (2001), Singal (2018) ter Stanley in Danko (2004) enotni, da so le-ti izjemno uspešni tako v fazi, ko gre za služenje denarja, kot tudi potem, ko gre za upravljanje in nadaljnje investiranje denarnih sredstev. Denar največkrat investirajo v posel, ki ga dobro poznajo, kar v veliki večini primerov predstavlja lasten posel, katerega širijo in posodablajo, tudi na račun tega, da sami živijo pod svojimi zmožnostmi.

Da nekdo zapravi manj, kot bi lahko, oz. drugače rečeno, živi pod svojimi zmožnostmi, je tudi skupna lastnost vseh milijonarjev, ki sta jih v svojo raziskavo vključila Stanley in Danko (2004). Za njih sta ugotovila, da jim je finančna neodvisnost pomembnejša od razkazovanja visokega družbenega statusa. Tako se tudi eden izmed intervjuvanih milijonarjev v knjigi *Sosed milijonar* do statusnih simbolov jasno opredeli, da so le-ti breme, če ne celo ovira na poti k finančni neodvisnosti, veliko preostalih pa je mnenja, da je v Ameriki zaradi potrošniško usmerjene družbe veliko lažje veliko zaslužiti, kot pa ustvariti pravo premoženje. Večina v knjigi predstavljenih milijonarjev pa je znana tudi po tem, da si ustvarijo okolje umetnega pomanjkanja, kar jim predstavlja svojevrsten izziv, zaradi katerega prihranijo še več denarja.

Eker (2017) pri svoji raziskavi nadalje opaža, da se bogati ljudje odločajo za plačilo po učinku in ne po času, kar pomeni, da lahko ob uspešnem delu v istem času zaslužijo dosti več denarja. Sicer se večini ljudi zdi varnejše vnaprej dogovorjeno plačilo na uro, pri čemer je lahko ta varnost večkrat tudi dvorezen meč, saj se v končnem na ta račun varnosti, ki temelji na strahu, veliko ljudi odreče potencialno večjemu plačilu in bogastvu, ki bi posledično sledilo. Tako se ob dogovorih glede plačila nadpovprečno uspešni ljudje raje dogovorijo, da so plačani v deležu od ustvarjenega dobička ali pa delajo zase, samostojno. K temu stanju duha pa vsekakor pripomoreta tudi samozavest in prepričanje, da so pri delu, ki ga opravljajo, zelo dobri.

Kiyosaki in Lechter (2001) ter Eker (2017) tudi priporočajo, da bi prav vsak moral imeti svoj lasten posel, bodisi za poln ali polovični delovni čas. Šele ko imamo lasten posel, namreč lahko prihranimo zajetne vsote denarja pri davkih, tako da med stroške uvrstimo avto, potovanja, izobraževanja in celo svoj dom. Stanley in Danko (2004) pa k lastnemu poslu v prid postrežeta s podatkom, da je za samozaposlene v primerjavi z ljudmi, ki jih zaposlujejo drugi, štirikrat verjetneje, da bodo postali milijonarji.

Večina ljudi se je med nadpovprečno uspešne prebila s trdim in preudarnim delom, vendar pa so si Eker (2017) ter Kiyosaki in Lechter (2001) enotni, da na dolgi rok oz. v zreli fazni razvoja podjetja bogati ljudje ne delajo za denar, temveč poskrbijo, da denar dela zanje. Svoje znanje, moč in razum uporabijo tako, da zaposlijo druge ljudi, da delajo zanje. Na ta način pridejo tudi

do tako imenovanega pasivnega prihodka, katerega prejmejo, ne glede na to, ali so aktivno vključeni v posel ali ne, saj ga v njihovem imenu upravlja kdo izmed zaposlenih, na primer direktor, izvršni direktor ali predsednik uprave.

Večina nadpovprečno uspešnih ljudi ima tudi več virov prihodka, kar v splošnem tudi zmanjša tveganje pred izpadom dohodka. Ko je Jeff Bezos gostoval na eni izmed univerz in je študente vprašal, kako bi definirali podjetništvo, so ga le-ti označili za zelo tvegano, vendar jim je Bezos kar hitro postavil vprašanje, ali je bolj tvegano, če smo zaposleni pri podjetju in je naš edini vir dohodka naše plačilo za delo, oziroma če smo podjetnik in imamo več kot 100 strank in posledično tudi več kot 100 virov dohodka (Stone, 2014).

Eker (2017) glede denarja in uspešnih ljudi dodaja tudi to, da le-ti okrog denarja razmišljajo precej bolj dolgoročno, pri čemer poda primerjavo, da se revni ljudje odločajo za zdaj, bogati ljudje pa za ravnotežje med zdaj in jutri, kar pomeni, da bogati del svojega denarja namenijo investicijam, ki jim bodo prinesle še več denarja. Kupujejo premoženjska sredstva, katerih vrednost bi naj zrasla, pri čemer so v ta portfelj velikokrat vključene tudi nepremičnine. Postreže tudi s primerjavo, da večina ljudi v dolarju vidi samo dolar, ki ga lahko zamenjajo za nekaj, kar jim bo prineslo takojšnji užitek, medtem ko bogati ljudje v njem vidijo seme, ki ga lahko posadijo in z njim zaslužijo novih sto dolarjev, ki jih nadalje presadijo, da bi iz njih zraslo novih tisoč dolarjev.

Kiyosaki pa je tudi velik zagovornik maksime *pay yourself first*, pri čemer predlaga, da najprej plačamo sebi, drugače povedano, da denar namenimo za svojo prihodnost, za potencialni pasivni dohodek ter v končnem za našo finančno svobodo, šele nato pa denar namenimo za hrano, obleko, dom, kredit in podobno. Četudi se na prvi pogled to sliši nekoliko nepremišljeno, da so izdatki za hrano, oblačila in dom sekundarnega pomena, pa je Kiyosaki mnenja, da večkrat ravno to, da nam na račun investiranja v svojo lastno finančno prihodnost zmanjka denarja za preostale dobrine, v nas vzpodbudi željo po iskanju dodatnega finančnega toka oziroma prihodka, kar je vsekakor pozitivno (Kiyosaki & Lechter, 2001).

Na tem mestu lahko še enkrat poudarimo, da ni dohodek tisti, ki nekoga naredi bogatega, pač pa je to odvisno od tega, kaj naredimo s teh dohodkom. Zato resnično bogati ljudje tudi ne usmerjajo svoje pozornosti na dohodek, pač pa na svojo neto vrednost (Eker, 2017). To v svoji raziskavi dokazeta tudi Stanley in Danko (2004), ko ugotovita, da marsikdo z izjemno visokim letnim dohodkom zaradi visokega življenjskega standarda nikoli ne postane milijonar, medtem ko to uspe marsikomu s precej nižjimi dohodki, ki z denarjem ravna preudarno. Če bi avtorja morala s tremi besedami opisati profil bogatašev, pa bi te besede bile *varčni, varčni, varčni*.

Ljudje z visoko neto vrednostjo porabijo tudi dosti več časa za načrtovanje svojega finančnega proračuna kot pa ljudje z nižjo neto vrednostjo. Stanley in Danko (2004) sta se tako na raznih seminarjih srečala z vprašanjem poslušalcev, zakaj neki mora nekoga, ki je milijonar, skrbeti njegov proračun, pri čemer sta podala odgovor, da so posamezniki postali milijonarji ravno

zaradi tega, ker so načrtovali svoj proračun ter nadzorovali svoje izdatke, svoj pridobljeni status milijonarja pa vzdržujejo na isti način. Podobno velja tudi pri športu, saj pri ljudeh, ki vsakodnevno telovadijo, izgleda, da vadbe sploh ne potrebujejo, a so v resnici ravno zaradi vsakodnevnega ukvarjanja s športom v tako dobri telesni pripravljenosti (Stanley & Danko, 2004).

Zanimivi so tudi podatki, ki se tičejo voznega parka milijonarjev, pri čemer Stanley in Danko (2004) ugotavljata, da ameriški milijonarji za svoj avtomobil v povprečju odštejejo 24.800 dolarjev, 37 odstotkov jih izbere rabljeno vozilo. Znesek, ki ga milijonarji namenijo za nakup avtomobila tako predstavlja manj kot 1 odstotek njihovega čistega premoženja. Na drugi strani pa je povprečen ameriški kupec novega motornega vozila zanj odštél 21.000 dolarjev, kar predstavlja vsaj 30 odstotkov njegovega čistega premoženja. Milijonarji v skoraj 60 odstotkih kupijo avtomobil ameriške znamke, pri nakupu pa se leasinga poslužijo zgolj 20 odstotkov milijonarjev. Avtorja sta zaznala tudi več primerov, ko lastniki določenih proizvodnih obratov namerno niso želeli posedovati kakšnih boljših in dražjih avtomobilov, saj so bili mnenja, da bi bilo to slabo za odnos do njihovih zaposlenih, kateri bi lahko mislili, da so do dražjega avtomobila prišli tako, da jih izkoriščajo.

Stanley in Danko (2004) se dotakneta tudi tematike darovanja denarja med otroke milijonarjev in kaj to pomeni za ene in druge. Večina primerov je pokazala, da redne in večje količine podarjenega denarja otrokom le-te naredijo manj ambiciozne, finančno odvisne in dosti bolj poslušne ter dovzetne za nasvete in priporočila svojih staršev. Na drugi strani pa ugotavljata, da veliko zelo uspešnih sinov in hčera od staršev milijonarjev ne prejme ničesar. In ravno to je eden izmed glavnih razlogov, da so obogateli, ker so bili primorani razviti svoje sposobnosti in premagati težave, ki so se pojavile na njihovi poslovni poti. Ugotavljata tudi, da so podjetniki močne, neodvisne osebe, za katere je manj verjetno, da bodo finančno ali emocionalno odvisni od staršev.

Skupna lastnost milijonarjev je tudi ta, da izjemno uspešno odkrivajo priložnosti na trgu in, če lahko temu tako rečemo, izbirajo primerne poklice. V Združenih državah Amerike bi naj bile največje poslovne priložnosti ponujene tistim, ki s svojimi izdelki ter storitvami skrbijo za potrebe premožnih ljudi (Stanley & Danko, 2004). So pa izjemno uspešni ter bogati ljudje znani tudi po tem, da veliko, tako absolutno kot tudi procentualno gledano, svojega denarja v obliki donatorskih ali sponzorskih sredstev namenijo za razne dobrodelne, cerkvene ali športne organizacije (Eker, 2017).

Tako ima danes mnogo svetovno znanih milijonarjev svoje fundacije, preko katerih namenjajo denar za izobraževanje, reševanje okolja ter lajšanje socialnih stisk šibkih družbenih skupin, kar je z drugimi besedami znano tudi kot filantropija. Začetki tega pa segajo v obdobje prvih ameriških monopolistov, ko sta Andrew Carnegie ter John D. Rockefeller otvorila tekmovanje v tem, kdo izmed njiju bo za namen izgradnje izobraževalnih ustanov ter knjižnic in drugega daroval več svojega kapitala (Kelly in drugi, 2012).

2.10 Proaktivnost

Naslednja lastnost, ki jo zaznamo pri večini nadpovprečno uspešnih ljudi, je proaktivnost. Ta beseda predstavlja delovanje, v katerem da posameznik od sebe več, kot pa se od njega pričakuje. Za ljudi, ki so proaktivni, bi lahko tudi rekli, da ne čakajo, da jih najde posel, pač pa sami iščejo in najdejo posel (Covey, 1994). Bateman in Crant (1993) pa k definiciji proaktivne osebnosti dodajata tudi odnos do sprememb, ki je v primeru proaktivnih ljudi zelo pozitiven, saj v spremembah vidijo možnost izboljšav. Večkrat so tudi sami promotorji sprememb, preko katerih vplivajo na okolje. Po Strauss, Griffin, Parker in Mason (2015) pa se proaktivnost prav zaradi odnosa do sprememb večkrat z roko v roki pojavlja tudi s pojmom prilagodljivost.

Proaktivni ljudje ne obtožujejo, ne opravičujejo in se ne pritožujejo nad problemi in težavami, pač pa se kaj hitro lotijo reševanja le-teh, svojo pozornost pa raje usmerijo na prihajajoče priložnosti. Proaktivnost bi lahko videli tudi v takojšnjem reagiranju, ki je nasprotje odlašanja v smislu, da je bolje imeti danes dober načrt kot jutri popolnega. Eker (2017) je mnenja, da je zelo veliko narejenega že samo s tem, da sploh stopimo v koridor, pri čemer aktivnost vedno premaga neaktivnost. Nadpovprečno uspešni ljudje nato sproti sprejemajo odločitve, delajo popravke in prilagajajo strategijo. Skratka, ko zagledajo priložnost, jo zgrabijo. To miselnost do neke mere vsebuje tudi star kitajski pregovor, ki pravi, da je najboljši čas za posaditev drevesa 20 let nazaj, drugi najboljši čas pa je zdaj (Smith, 2015).

Zagovornik hitrega in odločnega ukrepanja je tudi Singal (2018), ki poudarja, da je prekomerno zbiranje informacij lahko zelo zamudno in naposled niti ne postreže vedno z enoznačnim odgovorom, oziroma odločitev še oteži. Če odločitev ni sprejeta, to pomeni, da ni premika v zeleno smer. Na drugi strani pa hitre odločitve za sabo potegnejo tudi ukrepanje in nenazadnje tudi prednost pred konkurenco. Četudi se odločitev kasneje izkaže kot napačna, je po njegovem mnenju še vedno bolje, da smo jo izpeljali kar se da hitro, saj imamo tako še vedno dovolj časa, da jo popravimo oziroma izboljšamo. Pri sprejemanju odločitev pa se vsekakor priporoča poslušati tudi notranji glas oziroma instinkt.

Kim, Hon in Crant (2009) ugotavljajo, da je proaktivnost ključna za uspeh tako na ravni posameznika kot tudi na ravni organizacije. Proaktivnost je bila v njihovi raziskavi pozitivno povezana tudi s kreativnostjo, zadovoljstvom pri delu kot tudi vztrajnostjo. V organizacijah so namreč prav proaktivni ljudje tisti, ki so gonilo razvoja, saj v največji meri pripomorejo k inovacijam ter izboljšavam. Podobno ugotavljajo tudi Bergeron, Schroeder in Martinez (2014), ki dodajajo, da se proaktivni ljudje večkrat tudi pojavijo kot vodje določenih opravil ali projektov, nenazadnje pa delu namenijo tudi več ur kot preostali posamezniki, zaradi česar so bolj dovzetni za izgorelost, prav tako pa se lahko pojavi neuravnoteženost med delom in zasebnim življenjem.

2.11 Samozavest in vodenje

V tem poglavju bosta družno predstavljena samozavest in vodenje, saj sta dejavnika toliko sorodna in medsebojno odvisna, da je skupna obravnava smiselna. Samozavest tako Tracy (1996), Robbins (2000), Eker (2017) in Singal (2018) vidijo kot ključno za uspeh, na drugi strani pa Douglass, Bain, Cooke in McCarthy (2019) pomanjkanje samozavesti povezujejo s pretirano dovzetnostjo za mnenja drugih, popuščanjem pod zahtevami drugih ter pretirano ustrežljivostjo. Z drugimi besedami lahko rečemo tudi, da se ljudje s pomanjkanjem samozavesti za vsako ceno izogibajo konfliktom, tudi na račun tega, da zapostavijo svoje cilje in sebe nasploh.

Po Johannessen, Adriaenssen in Johannessen (2017) samozavest zajema prepričanje, da smo sposobni opraviti neko stvar oz. delo ter da zaupamo v svoje sposobnosti in smo pri svojem delu pozitivno naravnani ter aktivni, kar bi lahko pomenilo tudi proaktiven pristop, ki smo ga predstavili v prejšnjem poglavju. Davidson, Jackson in Kalin (2000) pa dodajajo, da je znanstveno dokazano, da takšen pristop do življenja, podprt s samozavestjo, deluje tudi na celični in nevronske ravni, zaradi česar so nam zagotovljeni še dodatni viri, ki izhajajo iz nas samih in se v končnem odražajo v uspešnem delovanju ter doseganju želenega uspeha, hkrati pa se samozavestni ljudje tudi lažje upirajo zunanjemu pritisku.

Bandura (1977) je v tem kontekstu celo razvil teorijo samoučinkovitosti, katere osnovno načelo je, da v kolikor posameznik verjame, da ima določene sposobnosti za opravljanje naloge in da bo le-to uspešno opravil, bo ta naloga opravljena dosti bolje, kot če posameznik ne bi imel tega prepričanja, oziroma bi le-to bilo celo negativno. Ta miselna naravnost pride še toliko bolj do izraza, kadar se soočamo z nalogami in izzivi, ki jih opravljamo prvič in glede njih še nimamo lastnih izkušenj (Johannessen, Adriaenssen & Johannessen 2017).

Samozavest ima izjemno veliko vlogo tudi pri premagovanju strahu. Tem večja kot sta naša samozavest in zaupanje v naše sposobnosti ter uspeh pri nalogi, ki jo opravljamo, tem bolj smo pripravljeni delovati kljub strahu, ki ga imamo. Lahko bi tudi rekli, da nadpovprečno uspešne ljudi od preostalih loči to, kaj naredijo s strahom. Vsi imamo prisoten določen strah, pri čemer večina pusti, da jih zaustavi pri njihovih ambicijah, medtem ko nadpovprečno uspešni ljudje gredo preko tega strahu (Kelly in drugi, 2012).

Samozavest se vsekakor odraža tudi v naši komunikaciji kot tudi v pogajalskih sposobnostih. Tako kot smo v enem izmed preteklih poglavij zapisali, da je naša neto vrednost odvisna od naše mreže poznanstev, lahko brez obotavljanja tudi na tem mestu zapišemo, da je naša neto vrednost neposredno povezana s stopnjo naše samozavesti. Le-ta se namreč odraža skozi naš pogled na nas same, kar determinira tudi to, kako drugi gledajo na nas, kako ravnajo z nami in koliko spoštovanja nam namenijo. In prav to igra odločilno vlogo pri vsakodnevni komunikaciji, še posebej, ko so v igri pogajanja glede posla. Tem bolj samozavestno kot nastopimo nasproti dobaviteljem ali kupcem, tem boljše pogoje poslovanja bomo lahko

priskrbeli sebi in svojemu podjetju. Tudi če smo v vlogi delojemalca, nam bo samozavesten pristop pomagal izpogajati boljše pogoje dela, nenazadnje tudi višjo plačo (Gallo, 2017).

Tako tudi Trump in Zanke (2011) v svoji knjigi predstavita odgovor na vprašanje, katere kvalitete Trump išče pri kandidatih, ko zaposluje svoje nove sodelavce. Pri tem omeni dva ključna dejavnika, ki jih pri tem upošteva. Prvi je ta, da raje zaposluje tiste ljudi, ki jih pozna, kar pomeni, da največkrat napredujejo ljudje, ki že delajo v njegovi organizaciji, kot drugo pa izpostavi, da ga navdušijo ljudje, ki so zelo trdi pogajalci.

Trumpova samozavest in njegova miselnost se odlično odražata tudi v primeru vprašanja, ki ga postavi bralcem, in sicer, koliko denarja bi želeli zaslužiti v naslednjih petih letih, pri čemer predloži štiri možnosti. Prvič, od 50.000 evrov do 149.999 evrov, drugič, od 150.000 evrov do 299.999 evrov, tretjič, od 300.000 evrov do 2.999.999 evrov ter četrtič, 3 milijone evrov ali več. Nekoliko kasneje pa analizira odgovore, pri čemer izrazi začudenje, zakaj so se nekateri odločili za najnižji znesek, ko pa so imeli možnost izbrati vrednost vse tja do 3 milijone evrov in več. Pri tem doda, da je odločitev odvisna samo od nas in kljub temu da ni logično, zakaj bi se kdo sploh odločil za najmanjši znesek, se v življenju to zgodi večini ljudi, zadovoljijo se s 50.000 evri, čeravno bi lahko imeli 3 milijone evrov. Po njegovem izbira manjšega zneska kaže manko ambicij in samozavesti (Trump & Zanker, 2011).

Nadalje dodaja, da ne smemo sprejemati kompromisov in da je potrebno vedno meriti na vrh. Po njegovem se vsak veliki športnik kot tudi vsak milijarder borita za zlato in ne za bron, za piko na i pa še doda, da v kolikor bi se moral on odločati med omenjenimi zneski, bi prečrtal vrednost 3 milijone evrov in tja zapisal 50 milijard evrov. To je namreč po njegovem odnos, ki ga potrebujemo v življenju, če želimo uspeti (Trump & Zanker, 2011). To miselnost zagovarja tudi Eker (2017), ko pravi, da bogati razmišljajo na veliko ter igrajo igro denarja zato, da bi zmagali.

Pri nadpovprečno uspešnih ljudeh gre zaznati tudi lastnost, ki ji pravimo karizma in se delno prekriva s samozavestjo, opišemo pa jo lahko tudi kot uspešno in prepričljivo vplivanje na druge ljudi (Charisma, 2019b). Ta lastnost je izjemno pomembna pri vodenju kot tudi pri samem rekrutiranju kadra, saj močna karizma pri posamezniku, vključno s preteklimi uspehi ter vizijo, deluje izjemno privlačno za potencialne zaposlene, ki se na podlagi tega raje odločijo za delo v podjetju, ki ga vodi izjemno uspešen posameznik z visoko stopnjo samozavesti in karizmo. Primer visoko karizmatičnega vodje je tudi Elon Musk, ki pa se tudi zaveda, da je dober kader jedro njegovega podjetja, da se prav v kadru nahaja največ znanja, zato je novačenju le-tega vedno posvečal izjemno veliko pozornosti (Vance, 2015).

Pomembna pa je tudi sposobnost motiviranja zaposlenega kadra, kar se vsekakor vrši preko plačilnega sistema kot tudi z odnosom do zaposlenih, nenazadnje pa zaposleni motivacijo za delo najdejo tudi sami po sebi v izzivu, ki ga s sabo prinaša delo, sploh ko gre za kakšno resnično revolucionarna delovna okolja, kot jih ponujajo tehnološki giganti, kot so Apple, Google,

Amazon, Tesla in drugi. (Stone, 2014). To, da Američani v veliki večini izbirajo že motiviran kader, je ugotovila tudi Škarja (2014), pri čemer se je sogovornikom ideja, da bi moral delodajalec poskrbeti za motivacijo, zdelala nerealna, celo tuja, odgovor nanjo pa se je glasil, da se lahko v vsakem trenutku najde zaposlene, ki so motivirani sami po sebi.

Velika večina nadpovprečno uspešnih posameznikov se na določeni stopnji svoje poslovne poti sreča z vodenjem. Nekateri to stopnjo dosežejo organsko, z razvojem svojega lastnega posla, spet drugi pa svojo poslovno pot že takoj na začetku otvorijo s katero izmed vodstvenih pozicij. V obeh primerih obstaja skupna želja po nadzoru dogodkov ter da se s pomočjo drugih, z uporabo njihovega znanja ter spretnosti opravi neko delo, doseže zastavljen cilj (Krause, 1995b). Ker so nadpovprečno uspešni ljudje v veliki meri tudi vizionarji, z vsem srcem in dušo predani svoji ideji, se pri njih pogosto pojavlja karizmatični tip vodenja, za katerega je značilno, da s svojim zgledom navdihujejo druge (Peterson & Seligman, 2004).

Searle in Hanrahan (2010) pa v navezavi z vodenjem omenjata lastnosti, kot so vizija, zaupanje, komunikacija, zmožnost inspiracije in motivacije, kar se lahko navsezadnje doseže tudi z lastnim zgledom. Na ta način deluje tudi Elon Musk, ki je v vseh svojih dosedanjih podjetjih s svojimi visokimi standardi, ki jih je dosegal na najrazličnejših področjih posla, s tem posredno dvigoval tudi standard svojih zaposlenih. Prav tako je znano, da je v določenih življenjskih obdobjih delal precej več kot pa ostali zaposleni, s čimer jim je bil spet za zgled (Vance, 2015). Singal (2018) pa pravi, da zaposleni vedno opazujejo, zato jim moraš biti za zgled in kar zahtevaš od njih, moraš v prvi vrsti zahtevati tudi od samega sebe.

Singal (2018) je mnenja, da imajo določeni posamezniki sami po sebi dosti bolj izrazite vodstvene sposobnosti, pa vendar je vodenje spretnost, ki se je lahko priučimo. Podobno ugotavlja tudi Di Giuilio (2014), ki dopušča možnost, da obstaja manjši del ljudi, katerim bi lahko rekli, da so rojeni vodje, pa vendar dodaja, da so lahko lastnosti vodje priučene, zlasti pri zavzetih posameznikih, ki za to pokažejo dovolj zanimanja. Andersenova (2012) pa je mnenja, da so določeni ljudje zagotovo rojeni vodje, ki z leti na poziciji vodje postajajo samo še boljše. Glede na preostala dva avtorja se razlikuje po tem, da nasproti rojenim vodjem postavi ljudi, ki se lahko še tako zelo trudijo, pa ne bodo uspeli postati dobri vodje. Za večino ljudi pa obstaja možnost, da se brez problema priučijo vodstvenih sposobnosti. Tri ključna priporočila za uspešno vodenje vidi v tem, da postanemo bolj samokritični, da spodbujamo in sprejemamo povratne informacije o našem delovanju ter da postanemo boljši poslušalci.

Pri nadpovprečno uspešnih posameznikih pa je zaznati tudi dobršen del transformacijskih vodij. Za ta tip vodij je značilno, da so navdušeni, strastni, pristni ter energični in da pomagajo doseči cilje tako skupini kot tudi vsakemu izmed članov skupine, iz katerih potegnejo maksimalni potencial (Cherry, 2019). Bass in Riggio (2008) sta v svojem delu *Transformational leadership* zapisala nekaj ključnih komponent tega tipa vodje, ki predstavlja vzor ostalim, ki želijo to vedenje posnemati. Znajo namreč zelo dobro motivirati in navdihniti ljudi okoli sebe, s tem da zagotavljajo naloge in opravila, ki so zaposlenim v izziv ter imajo nek globlji smisel, pri čemer

postavijo jasna pričakovanja. Transformacijski vodja tudi jasno izrazi svojo vizijo podjeteja za prihodnost ter jo uspešno prenese na svoje zaposlene.

Transformacijski vodje, ki so v določenih segmentih delovanja zelo sorodni karizmatičnim vodjem, pri svojih zaposlenih spodbujajo inovativnost, kreativnost ter iskanje novih rešitev, v določenih primerih pa s svojimi zaposlenimi izoblikujejo tudi odnos mentorstva, preko katerega poskušajo iz njih izvabiti kar največji potencial. Znani so tudi kot dobri poslušalci, pri čemer so interakcije z zaposlenimi na nek način tudi personalizirane v smislu, da vodja posameznika vidi kot celoto in ne zgolj kot zaposlenega (Bass & Riggio, 2008).

2.12 Samodisciplina

Samodisciplina je pri doseganju želenih rezultatov ključnega pomena, najsi gre za delojemalce ali delodajalce, pri čemer morajo imeti slednji še toliko višjo raven samodiscipline, saj nad njimi ni nikogar drugega, ki bi jih nadzoroval, priganjal ter spodbujal in so tako odvisni od odgovornosti, ki jo imajo sami do sebe. Samodisciplina se v določenem oziru navezuje tudi na postavljanje in doseganje ciljev ter na razvoj nam koristnih navad (Singal, 2018).

Singal (2018) zase in za ostale podjetnike pravi, da so do samih sebe bolj strogi in samodisciplinirani tudi zato, ker postavijo svoje cilje na prvo mesto in želijo doseči več od preostalih vrstnikov. Vzporedno s samodisciplino pa raste tudi samozavest ter zaupanje vase, vse dokler se človek nauči zaupati samemu sebi. V tem kontekstu lahko dodamo, da nadpovprečno uspešni ljudje v življenju prevzamejo odgovornost tako za svoja dejanja kot tudi za posledice teh dejanj. Ko osvestimo ta način razmišljanja, da je človek odvisen od samega sebe in ima v življenju odprte vse poti, se to pozna tudi pri samozavesti, ki jo premoremo, in ima pozitivne učinke še na mnogih drugih področjih (Eker, 2017).

Samodisciplina, povezana z vztrajnostjo, je tudi tista, da nadpovprečno uspešni ljudje niti v najtežjih trenutkih svojega življenja ne obupajo. To opažata tudi Stanley in Danko (2014), saj praktično pri vseh milijonarjih opažata visoko stopnjo samodiscipline, sploh ko gre za ravnanje z denarjem, in dodajata, da težki časi v poslovnem svetu vedno izločijo šibke in neproduktivne.

Tracy (2010) v svoji knjigi *No Excuses! The Power of Self-Discipline* opozori na zmotno prepričanje, ki ga imajo ljudje, da uspeh pride zaradi sreče ali talenta, ki ga ima nekdo v življenju, pa vendar temu ni tako. Za uspeh je v življenju potrebna predvsem samodisciplina. Ljudje z visoko stopnjo samodiscipline tudi lažje opravijo z neprijetnimi obveznostmi, ki pa jim na dolgi rok zagotovijo boljše življenje in s sabo prinesejo obilico drugih prednosti. Lahko bi tudi rekli, da so nadpovprečno uspešni posamezniki pripravljeni za dolgoročne cilje žrtvovati nekaj trenutnega nelagodja, kar omenja tudi Covey (1994). V tem oziru se mi zdi zanimiv stavek nekdanje žene Elona Muska, ki ga v svojo knjigo o Musku vključi Vance (2015) in je glede omenjene tematike povedala sledeče *Prijateljice so se mi pritoževale, da morje prihajajo*

domov šele ob sedmih ali osmih. Elon je prihajal domov ob enajstih, potem pa je doma naprej delal. Ljudje niso vedno dojeli, koliko je žrtvoval, da je dosegel to, kar je.

Hkrati s samodisciplino se večkrat pojavlja tudi besedna zveza *upravljanje časa*, ki zajema tudi določene strategije, z namenom maksimiziranja aktivnosti ali maksimiziranja rezultata. Ljudje se namreč zavedamo, da je naš čas omejen, zato ga želimo kar najbolje izkoristiti (Malkoc & Tonietto, 2018). DeVoe in Pfeffer (2011) pa sta v svoji raziskavi ugotovila, da ljudje z višjim dohodkom, kamor se po večini uvrščajo tudi nadpovprečno uspešni posamezniki, občutijo še precej več časovnega pritiska kot pa ljudje z nižjim dohodkom. Prav tako je bilo dokazano, da ljudje, ki bolj cenijo svoj čas, kamor se zopet uvršča večina nadpovprečno uspešnih posameznikov, doživljajo ob opravljanju različnih nalog večji časovni pritisk kot pa ljudje, ki svojega časa ne cenijo toliko. Iz tega torej vidimo, da je za nadpovprečno uspešne posameznike še toliko pomembnejše, da učinkovito upravljajo s svojim časom.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA DEJAVNIKOV USPEHA

V empiričnem delu, ki je kvalitativne narave, sem opravil pogovore s posamezniki, ki se glede na v začetnem delu določene kriterije uvrščajo med nadpovprečno uspešne posameznike. V veliki večini so to lastniki podjetij, skozi vprašanja, ki sem jih zastavil in se nahajajo tudi v prilogi 1, pa sem poskušal razbrati, kaj so zanje tisti dejavniki, ki so vplivali na njihov uspeh v poslu in na drugih življenjskih področjih. Za razliko od teoretičnega dela, ki se dotika pretežno ameriškega okolja in skozi literaturo zajema najrazličnejša časovna obdobja, je bil empirični del izveden izključno v slovenskem prostoru.

Ta pristop, imenovan tudi biografski intervju, bazira na metodološki odločitvi, da se s strani sogovornika pridobi kar največ informacij. Četudi kasneje niso vse neposredno vključene v raziskavo, prispevajo določene indice, preko katerih lahko pridemo do novih spoznanj. Da bi bil tovrsten raziskovalni pristop kar najbolj učinkovit, je potrebno rekonstruirati celoten proces razvoja, kar mi je uspelo s pomočjo vprašanj z različnih življenjskih področij, vezanih na različne ljudi, s katerimi se sodelujoči v raziskavi družijo, najsi gre za poslovne partnerje, družinske člane, sodelavce ali prijatelje, pri čemer sem se skozi vprašanja dotaknil tudi različnih časovnih obdobj, skozi katere so in še bodo šli sodelujoči (Rosenthal, 2004).

Nadalje Rosenthal (2004) omenja, da je potrebno čim bolj razumeti način razmišljanja, ki ga ima sogovornik, saj lahko le na ta način razumemo in pojasnimo njihovo delovanje. V konkretnem primeru magistrskega dela ta vidik ni bil problematičen, saj se je izkazalo, da si je velika večina sogovornikov v svojem razmišljanju in delovanju izjemno podobna. Nenazadnje pa je potrebno vse pridobljene informacije predstaviti in razlagati v ustreznem kontekstu, če je potrebno, tudi v kronološkem sosledju.

3.1 Osnovne informacije o poteku empirične raziskave

Glavnino izsledkov empirične raziskave sem pridobil preko pogovorov v živo, pri čemer sem se pogovarjal s sedemindvajsetimi posamezniki. Prvotno jih je k sodelovanju bilo povabljenih še več, medtem ko z določenimi, sicer zainteresiranimi za sodelovanje, zaradi njihovih obveznosti na eni strani ter omejenega časovnega obdobja trajanja raziskave na drugi strani, žal ni prišlo do pravočasnega srečanja. Zgolj trije izmed povabljenih pa so zaradi preveč osebne narave vprašanj in pomanjkanja časa zaradi vpetosti v druge projekte sodelovanje zavrnil, kar je prav tako svojevrstna ugotovitev v smislu, da te osebe znajo brez slabe vesti reči ne ter brez motečih dejavnikov ohraniti fokus na svojih trenutnih projektih.

Kljub temu da so zastavljena vprašanja bila precej osebne narave in so v določenem oziru mejila na osebno-finančno stanje ter področje, ki bi se ga lahko smatralo tudi kot poslovno skrivnost, predpostavljam, da so odgovori iskreni in resnični, pri čemer sem vsakega izmed sogovornikov obvestil, da v kolikor se jim katero izmed vprašanj zdi preveč osebne narave, nanj ni potrebno odgovoriti. Hkrati pa jim je bilo povedano, da bodo njihovi odgovori vključeni v skupno razlago, pri čemer bo njihova identiteta v tem kontekstu zakrita. Njihova omemba kot sodelujočih pri magistrskem delu jim ni predstavljala neprijetnosti, zato so v prilogi 2 tudi zapisana njihova imena in priimki ter primarna podjetja, katerega lastniki oziroma solastniki so.

Med raziskavo pa sem zasledil tudi nekaj zanimivih pogovorov, ki so jih z določenimi posamezniki opravili drugi ter jih v obliki zvočnih posnetkov ter televizijskega intervjuja objavili na spletu. Zaradi izjemno sorodne tematike pogovora, kot jo v magistrski nalogi obravnavam tudi sam, sem se odločil, da za skupno štiri posameznike v empirični del inkorporiram tudi to gradivo. V končnem empirični del bazira na izsledkih enaintridesetih nadpovprečno uspešnih posameznikov.

Nadaljnje informacije so torej plod pogovorov z nadpovprečno uspešnimi posamezniki. V prilogi 1 priložen vprašalnik je pri tem služil zgolj za osnovno orientacijo pogovora, v praksi pa se je le-ta seveda še dodatno poglobil in v mnogočem presegel zastavljena vprašanja. Povprečen čas pogovora s posameznikom je znašal približno eno uro.

Na tem mestu bi se še enkrat zahvalil vsem sodelujočim, pri katerih sem imel občutek, da tudi oni obravnavano tematiko vidijo kot zanimivo in uporabno. Nekateri so mi dali celo jasno vedeti, *za nas to predstavlja mreženje, saj nikoli ne vemo, kdaj nas boste morda lahko tudi sami priporočili kakšni naši stranki, oz. nam kako drugače pomagali*. V tem oziru jim je čas, namenjen pogovoru, predstavljal neke vrste investicijo.

Naj pred začetkom analize pridobljenih informacij postrežem še z nekaj dodatnimi informacijami glede sodelujočih. Od enaintridesetih sodelujočih je bilo kar devetindvajset moških in le dve ženski, njihova starost pa se je raztezala od trideset pa vse tja do

devetinšestdeset let, pri čemer so delovali v različnih panogah, kot so gostinstvo in turizem, gradbeništvo, nepremičninsko posredovanje, gradbena mehanizacija, proizvodnja zračnih plovil, proizvodnja in obdelava kovin, poslovno svetovanje, grafika, trgovina, inženiring, zastopstvo, proizvodnja, dizajn, šport ter računalništvo. Kljub skoraj štiridesletnemu starostnemu razponu ter različnim področjem delovanja pa so si njihove značilnosti, navade in miselnost izjemno podobne.

3.2 Skupne lastnosti sodelujočih in mreža njihovih poznanstev

Tako lahko že zapišemo prvo spoznanje, da uspeh v poslu oz. življenju ni toliko odvisen od področja, na katerem posameznik deluje, pač pa od njegovih lastnosti, možnosti prilagajanja na okolje ter njegovega karakterja. Niti ni višina zaslužka posameznega podjetja oz. posameznika tista, ki bi zagotovila njegovo močno finančno zaledje, saj pri tem pridejo do izraza še disciplina, preudarnost, pogum ter naklonjenost tveganju, kar je skupno tudi vsem sodelujočim v raziskavi, oz. so vsaj v začetni fazi podjetniškega udejstvovanja bile te karakteristike dosti bolj izrazite kot pri večini preostalih posameznikov, ki se ne uvrščajo med nadpovprečno uspešne.

Skupna lastnost večine je tudi ta, da so samozaposleni, torej lastniki podjetij, pri čemer so nekateri od njih v preteklosti, preden so začeli z lastnim poslom, bili zaposleni v drugih podjetjih. Zaposlitev v okviru drugega podjetja v večini vidijo kot obdobje nabiranja pomembnih izkušenj, ki so jim kasneje, ko so šli na svoje, izjemno koristile. Dobrodošla so bila tudi vsa takrat pridobljena poznanstva, ki so jih večkrat uporabili za kasnejše sodelovanje na svoji samostojni podjetniški poti.

Tudi sicer sodelujoči v veliki meri svojo mrežo poznanstev ocenjujejo kot močno in dodajajo, da jim pri poslu precej pomaga. Tistih nekaj, ki so v manjšini in svoje mreže poznanstev ne ocenjujejo kot močne, pa se kljub vsemu zaveda velikega pomena le-te in doprinosa, ki ga lahko prinese v njihovo delovanje. Eden izmed sodelujočih celo navaja, *mreža poznanstev v luči podjetništva je bila v določenem obdobju tako močna, da so celo odnosi s konkurenčnimi podjetji bili prijateljski in sodelovalni, ki pa so se kasneje, po menjavi vodstvenih struktur v posameznih podjetjih, poslabšali.*

Vsi pa močno vlogo v svoji mreži poznanstev vidijo v svojih preteklih ali trenutnih strankah, ki jim zaradi zadovoljstva in reklame, ki sledi iz tega, priskrbijo dodaten posel. Nasploh pa je za vse značilna recipročnost uslug, ki smo jo omenili tudi v teoretičnem delu, v smislu, da med dvema partnerskima podjetjema prihaja do medsebojne kompenzacije, bodisi blagovne ali storitvene.

Pri odločitvi za samostojno poslovno pot je bila potrebna tudi ambicioznost, ki je skupna vsem sodelujočim in rezultira tudi v miselnosti, ki je precej velikopotezna in drzna. Naj za boljšo predstavbo to ponazorim z izmišljenim primerom. Medtem ko se večina ljudi ukvarja s tem, kako

bo prodala na primer 10 enot določenega izdelka, bodo nadpovprečno uspešni posamezniki avtomatsko razmišljali, kako prodati vsaj 1000 enot določenega izdelka, pri čemer ne bodo omejeni ne z načinom prodaje niti ne z državami, v katere bodo prodajali.

Prav tako je bilo pri vseh zaznati, da se znajo pohvaliti s svojimi dosežki, ko je to potrebno, ter da so na pretekle uspehe tudi izjemno ponosni, kar za večino ljudi ni ravno samoumevno, oz. ima v družbi samohvala celo negativno konotacijo, večkrat neupravičeno. Sami sebi se zdijo tudi srečni ter uspešni, čeravno so njihovi kriteriji uspeha izjemno visoki ter zahtevni. Skupno jim je tudi to, da prevzemajo odgovornost za svoje življenje kot tudi za napake, iz katerih potegnejo konstruktivne zaključke. So tudi samoiniciativni ter ne marajo izgovorov. Od lastnosti, ki bi jih označile, bi lahko dodali še prilagodljivost, vztrajnost, pri čemer se znajo postaviti zase in dati samega sebe na prvo mesto. To so bili obenem tudi odgovori na vprašanja, kaj se jim zdi ključno za uspeh ter kakšen je njihov nasvet glede doseganja uspeha.

3.3 Strast in motivacija za delo

Zelo spodbuden podatek pa je ta, da vseh enaintrideset udeležencev neizmerno uživa pri svojem delu, pri tem bi lahko brez pretiravanja zapisali, da jim delo predstavlja strast in motivacijo samo po sebi, ne glede na vzpore in padce, ki so prisotni v poslovnem svetu. Svojo motivacijo in navdih za delo pa sodelujoči najdejo tudi v zadovoljstvu zaposlenih kot tudi v zadovoljnih kupcih. Nadalje še v proizvedenih izdelkih, v izboljšavah ter inovacijah, ki jih dosegajo, pa tudi v drugih uspešnih podjetnikih, kar nadalje rezultira v izbiri družbe. Evidentirano je, da se nadpovprečni posamezniki v večini, ne samo poslovno, ampak pa tudi zasebno, družijo z drugimi uspešnimi ljudmi, kar jih, kot že rečeno, dodatno spodbuja za nadaljnje delo.

Motivacijo pa vidijo tudi v konkurenčnih podjetjih, saj v večini pravijo, *konkurenca nas spodbuja k nenehnemu razvoju in optimizaciji delovnih procesov*, konkurenca je prav tako tista, ki poskrbi, da se ne zaspi na doseženih lovorikah. Manjšina pa vzrok za izboljševanje podjetja vidi tudi v strankah oziroma naročnikih. Zgolj dva izmed sodelujočih sta mnenja, da bi bila rast podjetja brez konkurence večja. Konkurenčna ali vsaj delno konkurenčna podjetja so tudi tista, ki jim na nek način predstavljajo vzor, medtem ko so sodelujoči za vzornike največkrat omenili svoje starše, katerih vzgojo vidijo kot ključno za njihov uspeh v poslu. Vzornike predstavljajo tudi drugi uspešni podjetniki, približno tretjina sodelujočih pa nima vzornikov.

Velikost podjetij ter posledično število zaposlenih se pri sodelujočih razlikuje in obsega od enega oz. samozaposlenega pa vse tja do tristo zaposlenih. Tako kot sta pomembna motivacija ter navdih za delo pri lastnikih podjetja, sta le-ta pomembna tudi pri njihovih zaposlenih. Na vprašanje, kako motivirajo svoje zaposlene, v kolikor jih seveda imajo, zanimivo nihče izmed sodelujočih na prvo mesto ne postavlja finančne motivacije, oz. zanjo celo pravijo, da je zgolj kratkoročna, medtem ko bolj dolgoročno motivacijo vidijo v urejenih medsebojnih odnosih, s poudarkom na spoštovanju. Nadalje svoje zaposlene motivirajo s tem, da jim v okviru podjetja

omogočajo osebnostni razvoj ter dovolj avtonomnosti na delovnem mestu, hkrati tudi s tem, da dopuščajo izražanje njihovega mnenja in ga tudi upoštevajo.

Tuja jim ni niti motivacija z lastnim zgledom, predvsem pa poskušajo motivirati s skupnimi cilji, oz. vpeti zaposlene v zgodbo podjetja, da kar najbolj ponotranjijo skupne cilje in jih sprejmejo za svoje. Dva izmed sodelujočih pa dodatno motivacijo za zaposlene vidita tudi v skupnih družabnih dogodkih izven delovnega časa. Kot vidimo, se nadpovprečno uspešni posamezniki zavedajo pomena, ki ga imajo za podjetje njihovi zaposleni, za katere se trudijo, da bi bili na delovnem mestu zadovoljni in motivirani. V isti sapi pa se tudi zavedajo, da to sodelovanje ni nujno večno, oz. ne traja vedno do upokojitve enega izmed deležnikov, kar sta še posebej poudarila dva izmed sodelujočih, ki sta dejala, *v kriznih časih je treba biti močan, podjetje je nujno potrebno postaviti pred zaposlene, četudi na račun odpuščanja*. Pri tem še dodajata, da je te ukrepe treba izpeljati hitro in brez obotavljanja.

Velika večina sodelujočih, ki je s podjetjem na trgu prisotna dlje časa in ima več zaposlenih, pa je v času gospodarske krize vsaj določeno obdobje zaradi zaposlenih bila še pod dodatnim pritiskom, saj je kljub velikemu upadu prihodkov bila zaposlenim primorana zagotoviti plače. Tega dodatnega pritiska se zavedajo nekateri sodelujoči, ki med drugim tudi zaradi tega raje vztrajajo pri manjšem številu zaposlenih ali delujejo celo brez zaposlenih.

3.4 Cilji ter mentorstvo

Cilji niso prisotni zgolj v luči motiviranja zaposlenih, pač pa so skupaj z navadami eden izmed osnovnih gradnikov oziroma dejavnikov nadpovprečno uspešnega posameznika, saj je kar trideset sodelujočih potrdilo, da si v življenju postavljajo cilje tako v poslu kot tudi v zasebnem življenju, eden ki je odgovoril, da ciljev v podjetju načeloma ne postavljajo, pa je k temu dodal, *želja po rasti podjetja je praktično prisotna v krvi, zato v tem oziru ne potrebujemo ciljev*.

Ostali si največkrat postavljajo letne cilje, le-ti so v podjetjih najbolj popularni, več kot polovica pa si postavlja tudi bodisi kvartalne ali celo mesečne cilje, nekateri tudi tedenske. Cilje večina vidi pomembne predvsem v oziru, da se ne zadovoljiš prehitro sam s sabo, oz. jim cilji predstavljajo neke vrste pogonsko sredstvo oz. pomoč, da dajo od sebe več, kot bi sicer. Pri tem sem ugotovil, da starejši kot so sodelujoči, več je bilo ciljev, vezanih na zasebno življenje, in obratno, kar je morda v nekem smislu nakazovalo na določeno oddaljevanje od posla, oziroma manjšanje vključenosti v poslovno delovanje.

Ena izmed tematik pogovora je bilo tudi mentorstvo, katerega literatura navaja kot ključnega za uspeh, oz. kot možnost za izjemno povečanje potenciala posameznika. Sodelujoči v raziskavi so tekom svojega življenja le v manjšini imeli mentorje in še to le med izobraževalnim procesom oz. uvajanjem v določen posel, v kasnejših življenjskih obdobjih pa mentorja omenjajo zgolj štirje sodelujoči, pri čemer bi lahko rekli, da ima aktivnega mentorja, kot ga vidi in pozna tudi teorija, zgolj eden izmed udeležencev, ki je z njim na vezi na tedenski ravni.

Kolikor sem imel sam vpogled na področje mentorstva, bi lahko dodal, da je imel, oz. še ima, marsikdo izmed sodelujočih mentorja tudi v svojih starših, predvsem v očetu, v kolikor je bil ta ustanovitelj posla, ki ga je kasneje prevzel po njem, pa vendar svojih staršev sogovorniki ne vidijo toliko kot mentorjev.

3.5 Podjetniški začetki skozi hobi ter morebiten umik iz operative

Različni glede na starost posameznika pa so tudi nadaljnji projekti, povezani s poslom, pri čemer je eno izmed vprašanj bilo zastavljeno na témo, ali obstaja želja, da bi se v poslu, v katerem delujejo, umaknili iz operative. Nekaj jih je to že davno storilo ter iz operative prešlo v strateško odločanje, spet drugi pa se za ta korak ne odločijo, čeravno se zavedajo pozitivnih posledic, ki bi jih to lahko imelo zanje in njihovo podjetje. Pri tem se do neke mere pojavljajo skrbi, ali bo delovanje podjetja brez njihovega neposrednega nadzora vseeno uspešno delovalo. Večkrat do tega, da se nekdo umakne iz operative, pride takrat, ko podjetje prevzame mlajša generacija, v kolikor gre za družinsko podjetje.

Nekateri pa niti nimajo te želje, ravno nasprotno, odgovorili so, da želijo ostati aktivni v poslu tako dolgo, dokler jim bo to dopuščalo zdravje. Ne smemo namreč pozabiti, da praktično vse sodelujoče njihovo delo v končnem osrečuje, ohranja agilne ter pri življenju, nekateri celo pravijo, da jim delo predstavlja hobi, dva pa sta se izrazila, da je posel le ena izmed iger, ki jo igrajo v življenju.

Ko ravno omenjamo besedo hobi, naj omenim, da jih je velika večina ravno iz nečesa, kar jim je prvotno predstavljalo hobi, kasneje zgradila še kako donosen posel. Pri tem so nekateri svoj hobi v posel spremenili že v mladih letih, spet drugi nekoliko kasneje. Za vse pa je bilo značilno, da so v svojem poslu, prvotno hobiju, videli tudi probleme, oz. so videli izjemne možnosti za izboljšave, ki so jih kasneje tekom poslovnega delovanja skozi svoje storitve ali izdelke tudi realizirali in tako trgu ponudili izboljšane storitve ali izdelke. Eden izmed sodelujočih je dejal, *kjer poznaš zadevo, vidiš probleme, v kolikor jih ne vidiš, o tej zadevi nimaš pojma*. Kot že rečeno, je bilo evidentiranih kar nekaj primerov, ko so posamezniki vzporedno še bili zaposleni, obenem pa že vodili tudi svoje lastno podjetje, kateremu so se čez čas v celoti posvetili, s prejšnjo službo pa zaključili.

Da so storili to, za marsikoga izjemno pogumno potezo, ter kljub zagotavljeni službi ter rednemu mesečnemu dohodku odšli na samostojno podjetniško pot, so vsekakor premogli veliko poguma ter samozavesti, ki sta bila bolj ali manj izrazita pri praktično vseh sodelujočih. Ključno je bilo tudi to, da so ljudem oz. trgu ponudili tisto, kar potrebujejo, oz. so v določeni stvari videli donosno poslovno priložnost, ki so jo tudi realizirali. Pri tem je eden še dodatno izpostavil, *ukrepanje v poslu mora biti hitro*, kar predstavlja veliko konkurenčno prednost.

Pri sodelujočih se pojavlja velika želja, da bi jih v poslu nasledili njihovi otroci, v luči tega jih tudi uvajajo v delovanje podjetja, vsaj enega izmed otrok, v kolikor jih imajo več. Veliko sogovornikov je na neki stopnji prav tako v podjetju nasledilo svoje starše, pri čemer lahko dodam, da so prav vsi izmed njih posel uspešno prevzeli ter ga tudi občutno povečali.

Morda v ta kontekst samostojne poslovne poti spada tudi čas, ki ga posameznik nameni delu. Nadpovprečno uspešni posamezniki poslu v povprečju posvečajo precej več kot pa zgolj 8 ur dnevno, oziroma njihov tedenski čas, ki ga namenijo delu, presega 40 ur. Nemalo jih je odgovorilo, da delajo praktično cel dan, oziroma so vsaj z mislimi cel dan vpeti v posel, pri čemer sta dva dodala, da o poslu večkrat tudi sanjata. Večina je postregla z odgovorom, da na dan delajo od 10 do 12 ur, pet posameznikov pa poslu nameni precej manj časa, približno štiri ure dnevno, k temu dodajajo, da jim ta neke vrste svoboda, vključno s fleksibilnostjo delovnega časa, izjemno odgovarja. Običajen delovni dan več kot dvajsetih sodelujočih pa zajema tudi športne aktivnosti, ki se pojavljajo v obliki hoje, teka, kolesarjenja, tenisa ali vodenih vadb. Majhen del izvaja tudi meditacijo, oz. v kontekstu sproščanja omenjajo šport in glasbo.

Pri pogovorih je bilo zaznati tudi zanimivo dejstvo, da so posamezniki, ki so poprej delali v tujih podjetjih nato pa začeli s svojim poslom, ugotovili, da se je njihova produktivnost pri delu izjemno povečala. Do neke mere najverjetneje zato, ker so delali zase in bili s tem tudi bolj motivirani. Sami pa so razlog videli predvsem v tem, da se je vzporedno z lastnim poslom prenehalo z neproduktivnimi sestanki, kolegiji ter pisanjem brezpredmetnih poročil nadrejenim. Vse to je rezultiralo v tem, da so v krajšem času naredili več.

3.6 Neuspeh ter spoznanja, ki sledijo iz njega

Ena izmed tematik, glede katere se je odvijal pogovor, je bila namenjena izključno neuspehu v poslu in temu, kaj so se iz tega posamezniki naučili. Pri tem so za njihov največji neuspeh največkrat navajali izgubo poslovnega partnerja, ki jim je predstavljal več kot 50 odstotkov prometa, v enem izmed primerov celo 90 odstotkov, poleg tega se je v večini primerov to zgodilo brez predhodnega opozorila. Spoznanja, ki so sledila iz tega, pa so bila na nek način neprecenljiva in so spremenila politiko nadaljnjega poslovanja, pri čemer so bili pri izbiri poslovnih partnerjev precej bolj previdni, hkrati pa nobenemu izmed kupcev niso več pustili, da bi predstavljal prevelik delež v skupnem prometu.

Nadalje so nekateri sprejeli še strožje omejitve, *naši kupci ne smejo izhajati iz istih panog niti iz istih držav*, kar v primeru gospodarske krize vsaj nekoliko omili tveganje za izgubo posla. V enem izmed podjetij so v izogib nepoznavanju stanja pri poslovnih partnerjih zanje uvedli celo skrbnike, katerih naloga je ohranjati dobre odnose in preko raznih srečanj z zaposlenimi iz določenega podjetja ugotoviti, ali se bonitetne ocene skladajo z realnim stanjem v podjetju.

V določenih primerih pa se je izkazalo, da je največji neuspeh posameznika bil hkrati tudi začetek nove poslovne poti, ki je botrovala k še večjemu uspehu. Da so bili sposobni iz poraza

preiti v novo zmago, je v večini botrovala njihova vztrajnost ter pozitivno naravnana miselnost. Pri tem lahko rečemo, da bi se njihova verzija pregovora *sometimes you win, sometimes you lose*, glasila *sometimes you win, sometimes you learn*. Hkrati pa jim je skupna lastnost tudi ta, da takšne okoliščine sprejmejo kot izziv, oziroma že v osnovi lažje prenašajo tveganje kot tudi finančne izgube, kar sta še posebej poudarila dva izmed sodelujočih, ki sta se, predno sta ustanovila svoje podjetje, profesionalno ukvarjala z igranjem pokra, za katerega pravita, da jima je dal zelo dobre temelje za razvoj poslovnih spretnosti.

Tudi posamezniki, ki so se pred tem profesionalno ukvarjali s športom, so eksplicitno poudarili, da so na račun pridobljene discipline ter timskega dela v športu kasneje uspeli tudi v poslovnem življenju. Izjemnega pomena pa je bila tudi tekmovalnost, ki se je še dodatno razvila v športu, kasneje pa se izkazala za dobrodošlo tudi v poslu. Naj omenim, da je prav vseh enaintrideset sodelujočih posameznikov same sebe opisalo kot tekmovalne ali celo zelo tekmovalne.

3.7 Sprejemanje odločitev

Nadpovprečno uspešni posamezniki svoje odločitve, sprejete tekom življenja, vidijo kot pomemben del njihovega razvoja, predvsem, kadar je šlo za odločitev glede izbire smeri šolanja ali za odločitev, kako reagirati v določenem trenutku. Če nekako povzamem, so sodelujoči mnenja, da nas odločitve izoblikujejo, *v kolikor se odločiš za opcijo a, se ti življenje odvije v to smer, v kolikor se odločiš za opcijo b, pa v povsem drugo smer*, je s konkretnim primerom v ozadju pomen odločitve izpostavil eden izmed sodelujočih.

Kakršnekoli so že odločitve, pa sodelujoči le-teh ne obžalujejo in jih vidijo kot pravilne ter se kot take tudi največkrat izkažejo. To, da živijo z miselnostjo, da so se v življenju odločili pravilno, je vsekakor boljše in bolj konstruktivno, kot če bi živel v prepričanju, da so se odločili napak. Te teme se je dotaknilo tudi eno izmed vprašanj, pri čemer so vsi izrazili mnenje, da bi še enkrat ponovili prehojeno pot, oziroma so nekateri dodali, da bi jo spremenili zgolj v finesah. Večina jih je tudi brez dvomov glede zastavljene poti, nekateri pa so opozorili na to, da se dvomi pojavijo, *sigurno podvomiš, sploh takrat, ko se v poslu kaj zalomi*, je bil eden izmed odgovorov. A vpetost v posel in življenjski slog, povezan s tem, jim pomagata, da lažje zaobidejo dvome in pogumno stopajo naprej, pri čemer je eden izmed sodelujočih dal sledečo primerjavo, *ko si enkrat na vlaku, je težko stopiti z njega*.

Poprej smo že nekoliko omenili pomen hitrega sprejemanja odločitev in prednosti, ki jo lahko ta sposobnost hitrega odločanja prinese s sabo. Pa vendar vsi sodelujoči na vprašanje, kako se odločajo glede pomembnih odločitev, niso odgovorili, da le-te sprejemajo hitro. Večji del je pri teh odločitvah previden, pri čemer informacije ter podatke zbirajo dlje časa, se pri tem posvetujejo tudi s preostalimi sodelavci ali s prijatelji oz. poslovnimi partnerji, v kolikor nimajo sodelavcev. Pri odločanju jih večina upošteva tudi intuicijo. Načeloma velja, da težja, kot je odločitev, težje se je odločiti, a v končnem se velika večina odločitev izkaže za pravilne, v manjši meri pridejo tudi napačne odločitve, a deležniki se zavedajo, da so tudi te del posla.

3.8 Pomen formalne izobrazbe ter branja knjig

Mnenje in pogled na formalno izobrazbo se pri sodelujočih razlikuje, pri čemer naj izpostavim misel enega izmed njih, v *podjetništvu veljaš toliko, kot znaš, ne pa toliko, kolikor imaš formalne izobrazbe*. Kljub temu se jih velika večina do formalne izobrazbe opredeljuje pozitivno, kar se vidi tudi v tem, da pri šolanju zelo spodbujajo svoje otroke. A hkrati tudi vsi odgovarjajo, da formalna izobrazba ni niti najmanj nujna za uspeh v življenju, lahko pa ti pri doseganju uspeha do določene mere pomaga.

Sami imajo različne izobrazbe, od srednješolske, višješolske, tudi znanstvenega magisterija. Zanimiv se mi je zdel pogled na formalno izobrazbo, ki ga je omenil eden izmed sodelujočih, *moja najboljša odločitev je bila ta, da sem se vpisal na študij, hkrati pa je bila moja najboljša odločitev tudi ta, da ga nisem dokončal*, kar je utemeljil s tem, da je v času obiskovanja študija dosegel spretnost, kako pridobiti določeno znanje, ter usvojil bralne navade, hkrati pa je tudi ugotovil, kaj bi v življenju rad počel, pri čemer je še pravočasno prenehal s študijem, da je to zadevo tudi kar najhitreje realiziral.

Drug, prav tako zanimiv odgovor v povezavi z izobrazbo, pa se je glasil, *ko človek zaključi osnovno šolo, ima dobro splošno izobrazbo. Ko zaključi gimnazijo, pa misli, da ve vse. Kasneje v okviru fakultetne izobrazbe pobliže spozna manjše področje, kjer se tudi specializira, pri čemer ugotovi, da ne ve ničesar*. Pri tem poudarja, da je največ, kar ga je naučila šola, bila sposobnost učenja.

Veliko sodelujočih se preko branja, poslušanja audio knjig ter raznih izobraževalnih video vsebin izobražuje tudi po zaključku formalne izobrazbe. Pa vendar sem prišel do zaključka, da je področje branja v povprečju zastopano dosti slabše, kot pa se je pričakovalo glede na izsledke iz teoretičnega dela, pri čemer se sogovorniki, ki so rekli, da skoraj ne berejo, zavedajo pomena branja in sami zase pravijo, da bodo morali izboljšati svoje bralne navade. Morda na tem mestu hkrati z izboljšanjem bralnih navad obstaja tudi možnost dodatnega izboljšanja v okviru poslovnega delovanja. Tisti, ki pa so na vprašanje v zvezi z branjem odgovorili pritrdilno, pa posegajo tako po strokovni kot tudi leposlovni literaturi.

3.9 Služenje ter upravljanje denarja

Na vprašanje, ali so udeleženci presegli mejo lastno ustvarjene neto vrednosti milijon evrov, jih je štiriindvajset odgovorilo pritrdilno, trije na vprašanje niso želeli odgovoriti, štirje pa so dejali, da te meje še niso dosegli. Skoraj vsi večino dobička reinvestirajo v podjetje, oziroma dobiček vlagajo v panogo, v kateri delujejo in katero dobro poznajo, tako recimo proizvodna podjetja širijo in posodablajo proizvodnjo, trgovska in prodajna podjetja pa v tem oziru kupujejo nepremičnine, ki na nek način tudi konsolidirajo podjetje. Nepremičnine kupujejo tudi v enem izmed gradbenih podjetij, kar je značilno tudi za nepremičninske posrednike. To je navsezadnje

smiselno, saj dodobra poznajo nepremičninski trg. Na drugi strani sodelujoči svojega denarja ne investirajo v naložbe, katerih ne poznajo in na katere nimajo vpliva.

Nepremičnine kot ena izmed bolj konzervativnih opcij za sodelujoče predstavljajo pogost način naložbe, tudi ko gre za njihovo privatno življenje. Eno izmed gradbenih podjetij letno vlaga v nepremičnine tudi z namenom, da premosti sezonskost gradbenega posla, pri čemer zaposleni v podjetju v tem obdobju prenavljajo in urejajo s strani lastnega podjetja kupljene nepremičnine, ki jih le-to potem daje v najem.

Nepremičnine pa v primeru dajanja v najem generirajo tudi skoraj povsem pasivni prihodek, kar predstavlja še dodatno lastnost, da so zanimive za nakup, sploh v oziru manjših podjetnikov, ki delujejo samostojno in za katere je značilno, da si zaradi relativno visoke progresivne obdavčenosti dohodka, ki velja za Slovenijo, najraje nakazujejo minimalne plače, delno pa denar iz podjetij transferirajo tudi preko potnih stroškov. Posledica minimalnih plač je tudi minimalna oz. skoraj ničelna pokojnina, česar se deležniki vsekakor zavedajo, zato denar, ki bi ga sicer namenili za višjo plačo in davke, raje vlagajo v nakup nepremičnin, s katerimi generirajo dodatni prihodek.

Vsi sodelujoči si na neki zreli stopnji razvoja podjetja, če ne že prej, privoščijo tudi dostojen življenjski standard, medtem ko v določenem, sploh začetnem, obdobju poslovnega delovanja živijo dosti bolj skromno kot marsikdo drug, v veliki večini primerov pa jih spremljajo tudi visoki investicijski krediti. Le-ti glede na slišano zahtevajo tudi veliko psihičnega napora, pri čemer sta dva sogovornika trenutek, ko so bili poplačani vsi krediti, izpostavila še kot posebej prelomnega, v pozitivnem smislu seveda. Malokdo se namreč zaveda, kaj so na določeni točki posamezniki morali zastaviti in dati na kocko v luči širitve in razvoja podjetja, pri čemer še zdaleč niso imeli garancije, da jim bo zadevo uspelo uspešno izpeljati. Tako bi lahko rekli, da so praktično vsi sodelujoči pripravljeni trenutno zadovoljstvo žrtvovati na račun dolgoročnih ciljev. Oziroma, kot je dejal eden izmed njih, *včasih je potrebno predati bitko, da dobiš vojno.*

Skupna značilnost jim je tudi ta, da del denarja, pa tudi svojega časa, vlagajo nazaj v lokalno okolje, bodisi v obliki sponzorskih sredstev ali donacij raznim športnim klubom ter ostalim društvom. Pripravljeni pa so pomagati tudi na najrazličnejše druge načine, med drugim tudi s svojimi nasveti in znanjem.

3.10 Strogost in nepopustljivost ter koriščenje potenciala

Skoraj vsi sodelujoči so odgovorili, da se sami sebi zdijo strogi in nepopustljivi, v prvi vrsti do samih sebe pa tudi do sodelavcev in poslovnih partnerjev, pri čemer vedno največ zahtevajo in pričakujejo od sebe, vsaj toliko ali nekoliko manj pa tudi od drugih deležnikov v poslu. Zanimivo opažanje, ki sem ga videl v mnogih primerih, pa je tudi to, da praktično vsi sodelujoči primere dobrih praks prenašajo z enega področja na drugega. Ko sem jih vprašal, kaj se jim zdi ključno, da ne glede na to, na katerem področju nekdo deluje, vedno dosega nadpovprečne

rezultate in uspehe, je bil največkrat odgovor ta, da se stvari popolnoma posvetijo, pri čemer ne tolerirajo polovičarstva.

Kljub vsem naporom ter uspehom, ki jih sodelujoči dosegajo, so v več kot polovici primerov mnenja, da bi lahko v življenju dali še več od sebe, oziroma da ne koristijo svojega maksimalnega potenciala. Ta misel, da še obstaja rezerva, pa jim po svoje daje tudi dodatno samozavest in motivacijo. Lahko bi tudi rekli, da do samih sebe čutijo veliko odgovornost. Na drugi strani pa sem tekom pogovorov zaznal, da so na določeni točki oziroma na določenem življenjskem področju ključne za uspeh tudi poenostavitve. Drugače povedano se nadpovprečno uspešni posamezniki ne ukvarjajo in obremenjujejo z nepomembnimi malenkostmi ter ta čas raje porabijo za kaj drugega.

3.11 Odnos do kave in alkoholnih pijač ter vozni park sodelujočih

Ena izmed obravnavanih tematik je zajemala področje pitja kave in uživanja alkohola, predvsem v luči poslovnih sestankov in sklepanja posla. Pitja kave se z izjemo nekaterih sodelujoči poslužujejo na dnevni ravni, pri čemer jim pomaga začeti dan, oziroma jim omogoča delovati na višjih delovnih obratih. Mnenje glede uživanja alkohola v okviru poslovnega delovanja pa je nekako razdelilo sodelujoče na dva tabora, pri čemer jih del alkohol vidi kot prednost pri sklepanju posla in se tega delovanja tudi poslužuje, nekateri pa se zavedajo, da bi na račun večkratnega alkoholnega udejstvovanja lahko prišli do kakšnega posla več, a se tega kljub vsemu ne poslužujejo. Mnenje enega izmed posameznikov je bilo, *težko zaupaš človeku, ki ga nisi nikoli videl pod vplivom alkohola*, pri čemer je dodal, *skupna druženja ob alkoholu te še dodatno povežejo*, bodisi s sodelavci ali poslovnimi partnerji. Drugi del sodelujočih pa v alkoholu sploh ne vidi dodane vrednosti pri sklepanju poslov ali pa je mnenja, da ta prednost pojenja, je pa bila bolj izrazita v bivši državi.

Vozni park sodelujočih bi lahko glede na slovenske razmere ocenili kot nadpovprečen, kljub temu da polovici avto predstavlja zgolj prevozno sredstvo od točke a do točke b, preostali pa do jeklenih konjičkov gojijo tudi dodatno strast. Sodelujoči so razdeljeni tudi pri vprašanju, ali avtomobil zaradi davčne politike raje kupijo na podjetje, pri čemer jih približno polovica temu pritrdi ter v tem vidi veliko prednost, druga polovica pa se takšnemu nakupu zaradi dodatnega beleženja kilometrine in ostalega, kar služben avto prinese s sabo, raje ogne.

4 DISKUSIJA

4.1 Teoretični prispevki

Teoretični del magistrske naloge je postregel z izborom dvanajstih pomembnejših dejavnikov, ki so bili preko različne literature evidentirani kot skupni vsem nadpovprečno uspešnim posameznikom. Pri tem je bilo skozi daljše časovno obdobje pod drobnogledom predvsem

ameriško okolje. Tako kot smo s pomočjo izsledkov Di Giuilina (2014) in Andersenove (2012) pri podpoglavju o vodenju prišli do zaključka, da imajo določeni ljudje za to funkcijo boljše predispozicije kot drugi, za preostale pa obstaja možnost, da se vodenja priučijo, lahko tudi za dejavnike uspeha rečemo, da so pri določenih ljudeh sami po sebi bolj izraziti, spet pri drugih pa nekoliko manj, pri čemer za vse obstaja možnost, da se teh dejavnikov priučijo ter jih nadgradijo.

Do zelo podobnih, če ne kar identičnih zaključkov sem tekom svojega empiričnega dela prišel tudi sam, ko sem preko pogovorov z nadpovprečno uspešnimi ljudmi kot tudi glede prepoznavanja le-teh v širši družbi spoznal, da določen podjetnik v javnosti velja za izjemnega inovatorja, spet drugi velja za izjemno uspešnega retorika ter motivatorja napram svojim zaposlenim, tretji je izjemen pogajalec, četrti je zelo naklonjen izobraževanju, spet peti pa je odličen pri rekrutiranju kadra in tako dalje. Vsi izmed udeležencev imajo prisotne ter visoko razvite dejavnike, ki jih omenja teorija, po vrhu vsega pa so določeni še dosti bolj izraziti. Po večini se teh prednosti sodelujoči v empiričnem delu zavedajo in jih tudi s pridom uporabljajo v svojo korist.

Glede doseganja omenjenih dejavnikov pa naj na tem mestu dodam še nekaj Trumpovih besed, ki obenem več kot odlično povzemajo tudi odgovore glede nasvetov ter ključnih priporočil, kako doseči uspeh, ki so jih v empiričnem delu magistrskega dela nanizali nadpovprečno uspešni posamezniki, ki se tudi kot eni izmed redkih deležnikov družbe zavedajo, da pot do uspeha zahteva veliko poguma, drznosti in odrekovanja.

Trump svetuje, da smo v prvi vrsti resnično odkriti sami s seboj, saj je to edini način, da postanemo uspešni in bogati. Pravi namreč, da moramo stopiti iz idealnega fantazijskega sveta, ki nam ga prikazujejo mediji, saj v resnici ni tako lahko, kot nam to hočejo prikazati s serviranjem blišča. Dodaja, da je težko in da se pri tem dogajanju mnogi opečejo, v kolikor pa želimo zmagati, moramo biti trdi kot jeklo, a hkrati sposobni upogibanja, tako da se ne zlomimo. Odkrito pove, da večina ljudi ni iz takega testa, saj se je na tej poti potrebno spoprijeti z neverjetno količino pritiska, pri čemer moramo misliti na veliko in biti kreativni, da lahko rešimo velike probleme in ljudem ponudimo rešitve (Trump & Zanker, 2011).

Kelly in drugi (2012) pa izpostavijo vizionarski pogled prvih ameriških monopolistov, katerim je bilo skupno, da so na več točkah svojega življenja, v luči želje po širitvi posla ter razvoju družbe, na kocko postavili svoje celotno premoženje. Podobno je bilo zaslediti tudi tekom empirične raziskave, ko so sodelujoči povedali, da vključno s podjetništvom pridejo tudi pritiski, če ne prej, takrat, ko pride obdobje investicijskih kreditov, za katere se delno ali v celoti zastavi tudi svoje osebno premoženje.

4.2 Praktična priporočila

Na podlagi spoznanj iz teoretičnega in empiričnega dela magistrske naloge lahko napišemo tudi nekaj praktičnih priporočil za bralca. Le-ta vsekakor vsebujejo vseh dvanajst dejavnikov uspeha, kot so želja po uspehu, strast do dela, postavljanje ciljev ter razvoj koristnih navad, poznavanje posla, branje in izobraževanje, modeliranje drugih uspešnih ljudi, mentorstvo, preudarna izbira družbe ter izgradnja podpornega okolja, uspešno upravljanje denarja in proaktivnost. V luči vodenja je pomembna tudi samozavest posameznika, na samostojni podjetniški poti pa predvsem samodisciplina.

K tem lahko dodamo še nekaj dodatnih lastnosti, ki jih je bilo zaznati pri empirični raziskavi in predstavljajo prednost pri doseganju uspeha. Mednje spadajo vztrajnost, poštenost, tudi naklonjenost do tveganja. Nekateri paradoksalno priporočajo tudi neuspeh, saj se ravno iz njega največ naučimo ter se hkrati tudi krepimo in izboljšujemo, uspešni ljudje so tudi mojstri tega, da neuspeh spremenijo v uspeh. Pri tem je izjemno pomembno tudi to, da delamo, kar nas veseli, pri čemer se pogosto zgodi, da nekdo iz hobija razvije izjemno uspešen posel.

Glede na teoretične in empirične izsledke lahko pritrdimo, da podjetništvo oziroma udejstvovanje v poslu izjemno razvije vse omenjene dejavnike uspeha kot tudi lastnosti. Lahko bi celo rekli, da praktično nobena redna služba, kot jih poznamo iz vsakdanjega življenja, ne razvije posameznikovega potenciala v takšni polnosti kot prav podjetništvo. Iz tega vidika bi lahko posamezniku, ki bi želel doseči v nalogi predstavljene dejavnike in lastnosti nadpovprečno uspešnih posameznikov, enostavno svetovali, da se tudi sam loti podjetništva, pri čemer bo videl, ali mu ta način življenja sploh ustreza. V kolikor bo odgovor pritrdilen, se bo kaj hitro začel osebni razvoj na mnogoterih področjih.

Za bralce iz slovenskega okolja, za katerega smo evidentirali manko branja ter koriščenja mentorstva, pa bi lahko zapisali še dodatno priporočilo, in sicer, da lahko z branjem knjig ter s pomočjo drugih izobraževalnih vsebin in s pridobitvijo nekoga, ki jim bo v poslovnem svetu predstavljal mentorja, na teh dveh področjih presežejo večino ostalih, v nalogi sodelujočih nadpovprečno uspešnih posameznikov.

4.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Raziskava je dodobra potrdila v začetku postavljene hipoteze ter dosegla namen in cilj, pri čemer pa bi se lahko še povečalo vzorec sodelujočih. Nadaljnji korak bi ob dovoljenem večjem obsegu raziskave bila tudi podrobnejša analiza vsake izmed uspešnih zgodb posameznikov, ki so sedaj bile vključene zgolj v splošne ugotovitve. Ob predstavitvi posameznih zgodb bi bralcu bilo ponujenega več znanja ter uporabnih nasvetov na konkretnih primerih.

Velika večina sodelujočih in v raziskavo vključenih posameznikov je podjetnikov, delujočih v lastnih podjetjih, le dva predstavljata segment športnikov, medtem ko v raziskavo ni

vključenega nobenega glasbenika ali umetnika na kakšnem drugem področju. Morda bi se lahko v prihodnje tudi ta področja dodatno okrepilo oziroma izenačilo glede zastopanosti sodelujočih. Prav tako bi bilo možno podobno analizo z identično hipotezo opraviti tudi v kateri drugi evropski državi.

Eden izmed zanimivejših predlogov, ki ga sam vidim kot možnost nadaljnjega raziskovanja, pa predstavljajo managerji ter ostali vodilni zaposleni v podjetjih, ki kljub izjemnemu znanju, izkušnjam ter mreži ljudi, ki jih poznajo, tekom svoje poslovne kariere ne preidejo med lastnike, oziroma ne ustanovijo svojega lastnega podjetja.

SKLEP

V magistrski nalogi je po uvodni definiciji uspeha ter pregledu obstoječe literature sledil pregled dvanajstih dejavnikov uspeha, ki sem jih zaznal kot ključne za doseganje nadpovprečnih rezultatov. Ti so želja po uspehu, strast do dela, postavljanje ciljev in razvoj koristnih navad, poznavanje posla, branje in izobraževanje, modeliranje drugih uspešnih ljudi, mentorstvo, izbira družbe ter izgradnja podpornega okolja, upravljanje denarja, proaktivnost, zadostna samozavest, ki nam omogoča uspešno vodenje, ter samodisciplina, ki pride v lastnem poslu, ko smo odgovorni zgolj sami sebi in ne drugim nadrejenim, še posebej do izraza.

Ali so določeni dejavniki pomembnejši od drugih, je težko reči, vsekakor pa se njihova intenziteta od posameznika do posameznika razlikuje, vsakega izmed dejavnikov pa je možno tudi nadgraditi in izpopolniti. Prav v teh dejavnikih se namreč skriva potencial za uspeh na različnih področjih, najsi gre za podjetništvo, šport ali umetnost. V luči nenehnega razvoja in učenja lahko človek izkoristi tudi dosti več svojega potenciala, ki bi sicer ostal neodkrit.

Vse te dejavnike je bilo moč neposredno ali posredno zaznati tudi tekom empiričnega dela, v katerega je bilo skupno vključenih 31 nadpovprečno uspešnih posameznikov iz slovenskega okolja, ki so potrdili v začetku zastavljeno hipotezo, da se nadpovprečno uspešni posamezniki v svojih značilnostih, navadah in miselnosti ne razlikujejo dosti, ne glede na čas in prostor opazovanja. Tako sem lahko med drugim potrdil, da jim je skupno, da resnično uživajo v svojem delu, pri čemer so svoj posel v veliko primerih zgradili iz prvotnega hobija. To jim tudi omogoča, da svoje delo opravljajo s strastjo, kar se kot izjemno pomembno izkaže predvsem v turbulentnih časih.

Oboji si tudi postavljajo cilje, tako v poslu kot tudi v zasebnem življenju, pri tem pa razvijajo tudi koristne navade, ki pripomorejo k doseganju uspeha. Odlično poznajo posel, v katerem delujejo, do svojih zaposlenih pa vzpostavljajo odnos, ki temelji na medsebojnem spoštovanju. Skupna točka je tudi motivacija, tako njih samih kot tudi zaposlenih, prav tako pa uspešno pridobivanje denarja kot tudi nadaljnje upravljanje z njim. Večino dobička podjetniki reinvestirajo v lasten posel, tako v ameriškem kot tudi v slovenskem okolju pa zanimivo investicijsko področje predstavljajo nepremičnine.

Nekoliko odklona med teorijo ter empirično raziskavo pa je bilo zaznati na področju branja ter mentorstva, pri čemer nadpovprečno uspešni posamezniki v slovenskem okolju branju ne namenjajo toliko pozornosti kot v ameriškem okolju, čeravno se zavedajo prednosti, ki bi jo prineslo novopridobljeno znanje. Nekoliko zaostajajo, če lahko temu tako rečemo, pa tudi glede na teoretična priporočila v zvezi z mentorstvom. V teh dveh točkah torej obstaja še dodaten manevrski prostor, s pomočjo katerega lahko uspešni posamezniki iz slovenskega okolja še dodatno razvijejo svoj potencial.

Pri vseh posameznikih, vključenih v empirično raziskavo, je bilo zaznati samozavesten nastop ter zadostno karizmo, ki je ne samo zaželena, pač pa nujno potrebna pri vodenju ter deljenju navdiha med zaposlenimi. Skozi strogost in nepopustljivost pa se je pokazala zadostna mera samodiscipline. Nekje tretjina udeležencev raziskave je bila takšnih, pri katerih so s poslom začeli že njihovi starši, ki pa so jih sogovorniki v marsičem presegli ter podjetje znatno razširili. To pove dosti tudi o sami podjetniški izobrazbi ter primopredaji, ki je v vseh primerih potekala uspešno.

Tako kot je literatura na več mestih postregla z miselnostjo kreiranja uspeha skozi neuspeh, je tudi v empiričnem delu bilo zaznati pozitiven odnos do neuspeha, v smislu, da se ga je vedno znalo pretvoriti nazaj v uspeh, ne glede na panogo delovanja in starost udeležencev. To jim je naposled dalo tudi nov zagon in motivacijo, nekaterim pa je neuspeh povsem spremenil življenje in začel pisati novo, še uspešnejšo zgodbo. V raziskavo vključeni posamezniki so se s svojim znanjem in izkušnjami izkazali kot univerzalni, v smislu, da ne glede na področje dela vedno dosegajo nadpovprečne rezultate. Kot sami pravijo, bi naj k temu botrovala prav nepopustljivost, v prvi vrsti do samih sebe, takoj za tem pa tudi do drugih, ter dejstvo, da ne prenašajo polovičarstva.

Preko magistrske naloge se je tako najprej skozi literaturo nato pa tudi skupaj s sodelujočimi osvestilo njihovo uspešno delovanje, ki je lahko tako v pomoč tudi bralcem, pri čemer se mi zdi še posebej pomembno tudi to, da se ni prikazalo zgolj bleščečega stanja doseganja nadpovprečnih rezultatov, pač pa se je o tej témi spregovorilo celostno, pri čemer so bili omenjeni in prikazani tudi njihovi težji življenjski trenutki, ki so jih kot posamezniki preživeli in v večini primerov celo obrnili v svoj prid. Tako lahko vidimo, da takšni momenti v življenju še zdaleč niso usodni in da se jih s pozitivno miselno naravnanoostjo ter zadosti volje do življenja brez problema preseže.

LITERATURA IN VIRI

1. Andersen, E. (2012, 21. november). Are Leaders Born or Made? *Forbes*. Najdeno 3. septembra 2019 na spletnem naslovu <https://www.forbes.com/sites/erikaandersen/2012/11/21/are-leaders-born-or-made/#6756302b48d5>
2. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
3. Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2008). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
4. Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 14(2), 103–118.
5. Bathla, S. (2018, 7. julij). How Knowing These 4 Stages Can Make You an Expert in Any Skill You Want. *Medium*. Najdeno 27. julija 2019 na spletnem naslovu <https://medium.com/swlh/the-four-mandatory-stages-to-becoming-an-expert-in-any-new-skill-d493ab0d94e>
6. Bergeron, D. M., Schroeder, T. D. & Martinez H. A. (2014). Proactive Personality at Work: Seeing More to Do and Doing More? *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 71–86.
7. Berke, J. & Lebowitz, S. (2018, 13. julij). 12 books Elon Musk thinks everyone should read. *Business Insider*. Najdeno 27. julija 2019 na spletnem naslovu <https://www.businessinsider.com/books-elon-musk-thinks-everyone-should-read-2018-4>
8. Black, D. A. (2001). Creating strategic plans with the power to win. *Strategy & Leadership*, 29(1), 27–32.
9. Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J. & Drnovšek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511–532.
10. Carnegie, D. (1998). *How to Win Friends & Influence People*. New York: Simon & Schuster Inc.
11. Charisma (2019). V *Dictionary.com*. Pridobljeno 2. septembra 2019 iz <https://www.dictionary.com/browse/charisma?s=t>
12. Chen, X.-P., Yao, X. & Kotha, S. (2009). Entrepreneur Passion And Preparedness In Business Plan Presentations: A Persuasion Analysis Of Venture Capitalists Funding Decisions. *Academy of Management Journal*, 52(1), 199–214.

13. Cherry, K. (2019, 29. avgust). 10 Tips for Becoming a Better Leader. *Verywell Mind*. Najdeno 3. septembra 2019 na spletnem naslovu <https://www.verywellmind.com/ways-to-become-a-better-leader-2795324>
14. Chua, C. (2019). You are the Average of the 5 People You Spend the Most Time With. *Personal Excellence*. Najdeno 30. julija 2019 na spletnem naslovu <https://personalexcellence.co/blog/average-of-5-people/>
15. Ciotti, G. (2014, 7. avgust). Want to Change Your Habits? Change Your Environment. *Psychology Today*. Najdeno 26. julija 2019 na spletnem naslovu <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/habits-not-hacks/201408/want-change-your-habits-change-your-environment>
16. Corley, C. T. (2017, 11. julij). If the Rich Read Every Day Why Aren't You Reading? *Rich Habits*. Najdeno 27. julija 2019 na spletnem naslovu <http://richhabits.net/rich-read-every-day-arent-reading/>
17. Covey, S. R. (1994). *7 navad zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
18. Cu, S. (1996). *Umetnost vojne*. Ljubljana: Amalietti.
19. D'Andrade, K. (1993). Machiavelli's Prince as CEO. *Business Ethics Quarterly*, 3(4), 395–404.
20. Davidson, R. J., Jackson, J. D. & Kalin, N. H. (2000). Emotion, Plasticity, Context and Regulation: Perspectives From Affective Neuroscience. *Psychological Bulletin*, 126(6), 890–909.
21. DeVoe, S. E. & Pfeffer, J. (2011). Time Is Tight: How Higher Economic Value of Time Increase Feelings of Time Pressure. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 665–676.
22. Di Giulio, J. (2014). Are leaders born or made? *Leadership and Business Acumen*.
23. Dobbins, R. & Pettman, B. O. (1992). The Psychology Of Success. *Equal Opportunities International*, 11(1), 12–16.
24. Dobbins, R. & Pettman, B. O. (1997). Implement a Winning Strategy. *Management Research News*, 20(10), 9–27.
25. Douglass, M. D., Bain, S. A., Cooke, D. J. & McCarthy, P. (2019). The role of self-esteem and locus-of-control in determining confession outcomes. *Personality and Individual Differences*, 147, 292–296.

26. Dyke, L. S. & Murphy S. A. (2006). How We Define Success: A Qualitative Study of What Matters Most to Women and Men. *Sex roles*, 55, 357–371.
27. Eker, T. H. (2017). *Skrivnosti milijonarjevega uma*. Ljubljana: Chiara.
28. Elkins, K. (2015, 21. avgust). A self-made millionaire who studied 1,200 wealthy people found they all have one – free – pastime in common. *Business Insider*. Najdeno 27. julija 2019 na spletnem naslovu <https://www.businessinsider.com/rich-people-like-to-read-2015-8>
29. Ericsson, K. A., Prietula, M. J. & Cokely, E. T. (2007). The Making of an Expert. *Harvard Business Review*. Najdeno 27. julija 2019 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2007/07/the-making-of-an-expert>
30. Fisher, R., Maritz, A. & Lobo, A. (2014). Evaluating entrepreneurs' perception of success: Development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(5), 478–492.
31. Fran (2019). *Uspeh*. Najdeno 17. julija 2019 na spletnem naslovu <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=uspeh>
32. Gale, P. (2013, 3. avgust). Why Your Network Is Your Net Worth. *Huffpost*. Najdeno 17. avgusta 2019 na spletnem naslovu https://www.huffpost.com/entry/why-your-network-is-your_b_3375954?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAL1vtKX0IMJ4iec7Pv7Xp3Nd0NXM7ejvgx9u8hpdC0cm8bnqoO3Qjg8Laayu77irtM6X5Lea7V7XnGCzd69g4Nm_sVwDCWZScwqm7WTTic-Z5s9o_6ANkiQN7wp0mtnzdcdTFGLYIT0PiAm8dd1MzG0aaszoNsnmizCVAP8S6WIN
33. Gallo, M. (2017). Why Your Self-Esteem Is Tied to Your Negotiation Skills. *Careers In Government*. Najdeno 2. septembra 2019 na spletnem naslovu <https://careersingovernment.com/tools/gov-talk/career-advice/why-your-self-esteem-is-tied-to-your-negotiation-skills/>
34. Gates, B. (2019, 20. maj). Looking for a summer read? Try one of these 5 books. *gatesnotes*. Najdeno 27. julija 2019 na spletnem naslovu <https://www.gatesnotes.com/About-Bill-Gates/Summer-Books-2019>
35. Georg, S. J. (2015). Goal setting and worker motivation. *IZZA World of Labor*, 178.
36. Groth, A. (2012, 24. julij). You're The Average Of The Five People You Spend The Most Time With. *Business Insider*. Najdeno 30. julija 2019 na spletnem naslovu

<https://www.businessinsider.com/jim-rohn-youre-the-average-of-the-five-people-you-spend-the-most-time-with-2012-7>

37. Hamm, T. (2006). Review: The Millionaire Next Door. *The Simple Dollar*. Najdeno 23. julija 2019 na spletnem naslovu <https://www.thesimpledollar.com/review-the-millionaire-next-door/>
38. Hermann, M. & Brandstätter, V. (2013). Overcoming action crises in personal goals – Longitudinal evidence on a mediating mechanism between action orientation and well-being. *Journal of Research in Personality*, 47, 881–893.
39. Hernandez, D. (2018, 6. april). A mentor is someone who sees more talent and ability within you, than you see in yourself, and helps bring it out of you. *Medium*. Najdeno 30. julija 2019 na spletnem naslovu <https://medium.com/@dave7433/a-mentor-is-someone-who-sees-more-talent-and-ability-within-you-than-you-see-in-yourself-and-4dc4646d67c6>
40. Hill, N. (2000). *Think and Grow Rich*. Meriden: The Ralston Society.
41. Hill, N. (2018). *Z idejo do bogastva! Obnovljeno in dopolnjeno izvirno besedilo z dodanimi opombami in indeksi*. Celje: Zavod Gaia planet.
42. Hsiaw, A. (2013). Goal-setting and self-control. *Journal of Economic Theory*, 148, 601–626.
43. Huitt, W. (2006). Stages of Mastery. *Educational Psychology Interactive*. Najdeno 27. julija 2019 na spletnem naslovu <http://www.edpsycinteractive.org/topics/intro/preservice/stgmstry.html>
44. Johannessen, D., Adriaenssen, D. J. & Johannessen, J.-A. (2017) HRM and employees' ability to master skills – a burning desire to make a difference that really makes a difference. *Kybernetes*, 46(3), 466–478.
45. Johnson, T. (2016, 8. september). Americans Spend an Average of 17,600 Minutes Driving Each Year. NewsRoom. Najdeno 27. julija 2019 na spletnem naslovu <https://newsroom.aaa.com/2016/09/americans-spend-average-17600-minutes-driving-year/>
46. Kambara, K., Kira, Y. & Ogata, A. (2019). Impact of repetitive thought and processing mode on goal striving. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 65.
47. Kelly, T. W., Soule, J., Sisul, B., Pacheco, T., Kilgour, J. & Bylander, S. (uredniki). Reams, P. & Magan, R. (režiserja). (2012). *The men who built America*. [televizijska oddaja]. History Channel.

48. Kim, T.-Y., Hon, A. H. Y. & Crant, J. M. (2009) Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A longitudinal Study. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 93–103.
49. Kirkwood, J. J. (2016). How women and man business owners perceive success. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(5), 594–615.
50. Kiyosaki, K. (2019, 2. maj). Assets and Liabilities: The Secret Very Few People Know. *Rich Dad*. Najdeno 23. julija 2019 na spletnem naslovu <https://www.richdad.com/assets-and-liabilities>
51. Kiyosaki, R. T. & Lechter, S. L. (2001). *Bogati očka, revni očka*. Ljubljana: Lisac & Lisac
52. Kiyosaki, R. (2012, 17. april). The Importance of Passion. *Rich Dad*. Najdeno 26. julija 2019 na spletnem naslovu <https://www.richdad.com/resources/rich-dad-financial-education-blog/april-2012/the-importance-of-passion>
53. Kos, B. (2019). Learn how to model successful people to accelerate your own success. *AgileLeanLife.com*. Najdeno 27. julija 2019 na spletnem naslovu <https://agileleanlife.com/modeling-successful-people/>
54. Krause, D. G. (1995a). *Umetnost vojne za poslovneže*. Ljubljana: Taxus.
55. Krause, D. G. (1995b). *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
56. Lally, P., Van Jaarsveld, C. H. M., Potts, H. W. W. & Wardle, J. (2009). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. *European Journal of Social Psychology*, 40, 998–1009.
57. Lama, D. & Cutler, H. C. (2005). *Umetnost sreče pri delu*. Tržič: Učila international.
58. Leibman, P. (2019, 24. januar) The Fastest Way to Become an Expert on Anything. *American Management Association*. Najdeno 27. julija 2019 na spletnem naslovu <https://www.amanet.org/articles/the-fastest-way-to-become-an-expert-on-anything/>
59. Ceniza-Levine, C. (2019, 10. januar). Ten Tips For A Successful Mentorship. *Forbes*. Najdeno 30. julija 2019 na spletnem naslovu <https://www.forbes.com/sites/carolinecenizalevine/2019/01/10/ten-tips-for-a-successful-mentorship/#61baabf27371>

60. Lumb, D. (2015, 21. september). Why You Need A Different Mentor At Every Step in Your Career. *Fast Company*. Najdeno 17. avgusta 2019 na spletnem naslovu <https://www.fastcompany.com/3051253/why-you-need-a-different-mentor-at-every-step-in-your-career>
61. Malkoc, S. A. & Tonietto, G. N. (2018). Activity versus Outcome Maximization in Time Management. *Current Opinion in Psychology*, 26, 49–53.
62. Management Mentors. (2019). *The differences Between Coaching & Mentoring*. Najdeno 30. julija 2019 na spletnem naslovu <https://www.management-mentors.com/resources/coaching-mentoring-differences>
63. Machiavelli, N. (2005). *The Prince*. New York: Oxford University Press Inc.
64. Maurer, T. J. & Weiss, E. M. (2010). Continuous Learning Skill Demands: Associations with Managerial Job Content, Age, and Experience. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 1–13.
65. McGrath, R. G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13–30.
66. McKay, B. & McKay, K. (2019, 22. januar). The 7 Habits: Sharpen the Saw. *The Art of Manliness*. Najdeno 22. julija 2019 na spletnem naslovu <https://www.artofmanliness.com/articles/the-7-habits-sharpen-the-saw/>
67. Muller, R. (2018, 23. julij). Bill Gates Spends Two Weeks Alone In the Forest Each Year. Here's Why. Thrive Global. Najdeno 27. julija 2019 na spletnem naslovu <https://thrivglobal.com/stories/bill-gates-think-week/>
68. Ouellette, J. A. & Wood, W. (1998). The Multiple Processes by Which Past Behavior Predicts Future Behavior. *Psychological Bulletin*, 124(1), 54–74.
69. Petch, N. (2017, 4. junij). Machiavellian principles and modern businesses. *Virtuzone*. Najdeno 19. julija 2019 na spletnem naslovu <https://vz.ae/blog/machiavellian-principles-and-modern-businesses-top-10-lessons-for-entrepreneurial-success/>
70. Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Washington: American Psychological Association.
71. Raptis Rare Books (2016). *Think And Grow Rich*. Najdeno 16. julija 2019 na spletnem naslovu <https://www.raptisrarebooks.com/product/think-and-grow-rich-napoleon-hill-first-edition/>

72. Ratner, P. (2017, 17. april). What Machiavelli can teach you about leadership. *Big Think*. Najdeno 20. julija 2019 na spletnem naslovu <https://bigthink.com/paul-ratner/machiavellis-5-lessons-for-leaders>
73. Robak, L. J. (2017, 4. december). 25 Definitions of Success from Very Accomplished People. *Thrive Global*. Najdeno 17. julija 2019 na spletnem naslovu <https://medium.com/thrive-global/25-definitions-of-success-from-very-accomplished-people-d3c43955e40e>
74. Robbins, A. (2000). *Prebudite velikana v sebi*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
75. Robbins, T. (2019a). The Mentors Who Coached Me. *Tony Robbins*. Najdeno 22. julija 2019 na spletnem naslovu <https://www.tonyrobbins.com/mind-meaning/the-mentors-who-coached-me/>
76. Robbins, T. (2019b). The key to succes? Model the best. *Tony Robbins*. Najdeno 27. julija 2019 na spletnem naslovu <https://www.tonyrobbins.com/stories/unleash-the-power/the-key-to-success-model-the-best/>
77. Rockefeller, J. D. (2015). *John D. Rockefeller on making money: advice and words of wisdom on building and sharing wealth*. New York: Skyhorse, cop.
78. Rosenthal, G. (2004). Biographical research. *Qualitative research practice*, 48–64.
79. Searle, G. D. & Hanrahan, S. J. (2010). Leading to inspire others: charismatic influence or hard work? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 736-754.
80. Shortsleeve, C. (2018, 28. avgust). 5 Science-Approved Ways to Break a Bad Habit. *Time*. Najdeno 26. julija 2019 na spletnem naslovu <https://time.com/5373528/break-bad-habit-science/>
81. Sicinski, A. (2019). How to model successful people and develop the mindset of a high achiever. *IQ Matrix*. Najdeno 27. julija 2019 na spletnem naslovu <https://blog.iqmatrix.com/model-successful-people>
82. Singal, A. (2018). *eSCAPE*. Rockville: Lurn, Inc.
83. Smith, R. (2015, 14. april). The Best Time to Plant a Tree Was 20 Years Ago, No Matter. *Psychology Today*. Najdeno 19. avgusta 2019 na spletnem naslovu <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/joy-and-pain/201504/the-best-time-plant-tree-was-20-years-ago-no-matter>
84. Stanley, T. J. & Danko W. D. (2004). *Sosed milijonar*. Ljubljana: Lisac & Lisac.

85. Stenholm, P. & Nielsen, M. S. (2019). Understanding the emergence of entrepreneurial passion: The influence of perceived emotional support and competences. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(6), 1368-1388.
86. Stone, B. (2014). *Amazon: nastanek in vzpon tehnološkega giganta, ki je za vedno spremenil naše nakupovalne in bralne navade*. Tržič: Učila international.
87. Strauss, K., Griffin, M. A., Parker, S. K. & Mason C. M. (2015). Building and Sustaining Proactive Behaviors: The Role of Adaptivity and Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 63–72.
88. Success (2019). V *Dictionary.com*. Pridobljeno 17. julija 2019 iz <https://www.dictionary.com/browse/success>
89. Sunzi. (2009). *Umetnost vojne*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
90. Škarja, P. (2014). *Ameriški milijonarji so spregovorili*. Novo mesto: 5KA Izobraževanja.
91. The Singju Post. *Denzel Washington's Famous Fall Forward Speech (Full Transcript)*. Najdeno 18. julija 2019 na spletnem naslovu <https://singjupost.com/denzel-washingtons-famous-fall-forward-speech-full-transcript/>
92. Tracy, B. (1996). *Pot do uspeha*. Bled: Vernar Consulting.
93. Tracy, B. (1998). *Brezmejna moč mišljenja*. Bled: Vernar Consulting.
94. Tracy, B. (2004). *Pojej živo žabo!: 21 čudovitih načinov, kako prenehate odlašati in v manj časa opravite več*. Ljubljana: Tuma.
95. Tracy, B. (2010). *No excuses! The Power of Self-Discipline*. New York: Vanguard Press, cop.
96. Trump, D. & Zanker, B. (2011). *Misli na veliko in zmaguj v poslu in življenju*. Maribor: Hiša knjig, Založba KMSŠ.
97. Van Winkelen, C. & McDermott, R. (2010). Learning expert thinking processes: using KM to structure the development of expertise. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 557–572.
98. Vance, A. (2015). *Elon Musk: Tesla in SpaceX – na sledi fantastične prihodnosti*. Tržič: Učila international.

99. Wasson, D. L. (2017, 27. september). Roman Literature. *Ancient History Encyclopedia*. Najdeno 19. julija 2019 na spletnem naslovu https://www.ancient.eu/Roman_Literature/
100. Wealth Creation Mastermind. *Chapters of Think and Grow Rich*. Najdeno 20. julija 2019 na spletnem naslovu <https://wealthcreationmastermind.com/blog/chapters-of-think-and-grow-rich/>
101. Weiss, R. J. (2018, 16. september). Elon Musk's favorite books: 18 recommended books. *The ways to wealth*. Najdeno 27. julija 2019 na spletnem naslovu <https://www.thewaystowealth.com/make-money/elon-musk-favorite-books/>
102. Williams, R. & Frank, S. (2018, 23. maj). Why Developing Good Habits Is More Effective Than Setting Goals. *business.com*. Najdeno 26. julija 2019 na spletnem naslovu <https://www.business.com/articles/habits-over-goals/>
103. Wolf, B. M., Hermann, M. & Brandsätter, V. (2017). Self-efficacy vs. action orientation: Comparing and contrasting two determinants of goal setting and goal striving. *Journal of Research in Personality*, 73, 35–45.

SEZNAM PRILOG

Priloga 1: Okvirna vprašanja

Kako se motivirate za delo, za nove zmage, kaj vam predstavlja navdih?

Kako motivirate vaše zaposlene, kako iz njih izvabite največ?

Si postavljate cilje, če ja, ali se to vrši na dnevni, tedenski, mesečni, letni bazi? So cilji vezani zgolj na poslovno življenje ali tudi na privatno?

Kdaj ste se na svoji življenjski poti prvič počutili nepremagljive in neustavljive, je k temu botroval kakšen poseben dogodek?

Ali se vam zdi, da je vaš uspeh povezan tudi z branjem knjig? Kakšne knjige največ oz. najraje berete in kako pogosto?

Kako se odločate glede pomembnih odločitev – hitro ali počasi, zgolj razumsko, s pomočjo vaših najbližjih ter sodelavcev, oz. pri tem upoštevate tudi notranji glas ter intuicijo?

Ali vaš običajen delovni dan zajema tudi športne aktivnosti in/ali meditacijo?

Koliko ur v povprečju delate na dan, teden, mesec? Kdaj vstajate, ste bolj jutranji ali večerni tip človeka?

Če bi morali izbirati med kavo in vinom bi izbrali ... Kakšen je vaš odnos do omenjenih pijač, predvsem alkoholnih – jih vidite kot nepogrešljiv del poslovnega življenja in/ali druženja?

Kakšen se vam zdi pomen formalne izobrazbe in nujnost le-te, da se v življenju lahko uspe? Morda zaupate še vašo izobrazbo?

Ali ste v življenju vedno imeli prisoten občutek, da v danem trenutku dajete največ, da maksimalno koristite svoje sposobnosti?

Ste kdaj podvomili v svojo življenjsko pot, svoje poslanstvo? Če bi se lahko še enkrat odločili, bi ponovili vse skupaj, je vredno vsega truda in ostalega, kar je bilo zajeto v vaše življenje?

Vaša najljubša knjiga, najljubši film, najboljša računalniška igra ter najljubši pregovor?

Koliko je vredna vaša ura dela, na koliko cenite vašo uro časa?

Kdo ali kaj je glavni krivec za vaš uspeh, kaj se vam zdi ključno za dosego le-tega? Kakšen bi bil vaš nasvet oz. recept za uspeh?

Kdo je vaš vzornik?

Kolikšen delež k vašemu uspehu pripisujete staršem oziroma njihovi vzgoji?

Ali tudi svoje otroke, v kolikor jih imate, uvajate v vaš posel?

Ste tudi navdušenec jeklenih konjičkov? Če se vam ne zdi preveč osebno vprašanje, lahko tudi poveste, kakšen avtomobil vozite? Ali avtomobil zaradi davčne politike raje kupite na podjetje?

Kolikor imam sam vpogled v podjetništvo in doseganje vrhunskih rezultatov ter odličnosti, mi je jasno, da je pot vse prej kot lahka, da zahteva veliko poguma, drznosti, tudi odrekanja. Da pridejo vzponi in padci. Kako ste vi v raznih turbulentnih časih ostali močni in šli preko tega po začrtani poti do novih zmag? Kaj je bil do sedaj vaš največji neuspeh in kaj ste se iz njega naučili?

Kaj vam je v življenju najpomembnejše?

Kakšne velike projekte še imate za vnaprej? Ali morda razmišljate, da bi se oddaljili od operative v vašem poslu in delo ali vsaj del dela predali ostalim zaposlenim ali novozaposlenim?

Kdaj ste prebili magično mejo lastno ustvarjene neto vrednosti milijon evrov?

Ali večino dobička reinvestirate v lastno podjetje?

Ste kdaj začutili, da bi lahko na kakšnem drugem področju/v drugi panogi še bolj uspeli kot v tem, kjer ste zdaj?

Kdo je vaš največji konkurent in kakšen je vaš odnos do konkurence? Ali je konkurenca kriva za tako uspešen razvoj in prodor podjetja? Bi bila rast manjša, če ne bi bilo konkurence? Ste kaj tekmovalni?

Imate mentorja? Ste ga kdaj imeli?

Za kako močno bi označili svojo mrežo ljudi in ali vam le-ta pri poslu pomaga?

Kako bi se ocenili – ste strogi do samega sebe in nepopustljivi? Pa do vaših sodelavcev in poslovnih partnerjev?

Ste srečni? Se sami sebi zdite uspešni?

Priloga 2: Seznam sodelujočih z navedbo njihovih primarnih podjetij

1. Bijol Janez – BIJOL, d. o. o.
2. Boscarol Ivo – PIPISTREL, d. o. o.
3. Breznik Elvis – KOROŠICA, d. o. o.
4. Doberšek Boštjan – KOVINOSTRUGARSTVO PARADIŽ d. o. o.
5. Drobnak Branko – ARIMA, d. o. o.
6. Gracer ml. Miran – GRAFIKA GRACER, d. o. o.
7. Gajari Darko – DEFOR, d. o. o.
8. Handanović Bekir – TRAVEN NEPREMIČNINE, d. o. o.
9. Kadiš Bogdan – MONTER DRAVOGRAD, d. o. o.
10. Kobal Dejan – TNG OPREMA, d. o. o.
11. Lampret Martin – SLOPEN, d. o. o.
12. Lampret Samo – ACRON, d. o. o.
13. Lenard Dan – NUVOLARI LENARD
14. Linasi Vojko – VOJKO LINASI, s. p.
15. Marhat Slavko – POZITRON, d. o. o.
16. Martinc Miran – NCM, d. o. o.
17. Martinc Srečko – NCM, d. o. o.
18. Osim Andraž – SYNERGOS NEPREMIČNINE, d. o. o.
19. Paradiž Tanja – KOVINOSTRUGARSTVO PARADIŽ, d. o. o.
20. Pečnik Andrej – STUDIO VIDA, d. o. o.
21. Pečnik Nejc – NEJC PEČNIK, s. p.
22. Pečnik Vida – STUDIO VIDA, d. o. o.
23. Pokeržnik Leon – FIMA, d. o. o.
24. Pokeržnik Zlatko – SGP POKERŽNIK, d. o. o.
25. Pušnik Marijan – MARIJAN PUŠNIK, s. p.
26. Redja Dejan – TDI COM, d. o. o.
27. Taks Saško – GRAPLAS, d. o. o.
28. Zafošnik Blaž – BLAŽ ZAFOŠNIK, s. p.
29. Zahović Zlatko – ZLATKO ZAHOVIČ, s. p.
30. Zvonar Stanislav – MENTIS, d. o. o.
31. Železnik Luka – TNG OPREMA, d. o. o.