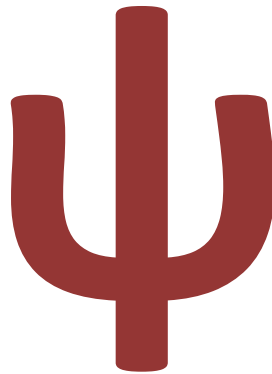


Veleučilište u Karlovcu



Izabrana poglavlja iz organizacijske psihologije

Snježana Matić, dipl.psih.



Karlovac, 2015

Mrežna stranica izdavača: www.vuka.hr

Autor: Snježana Matić

ISBN: 978-953-7343-83-5

Izdavač: Veleučilište u Karlovcu

Recezeni:

Dr.sc. Darja Maslić Seršić, redovni profesor, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu,
Odsjek za psihologiju

Dr.sc. Zoran Sušanj, izvanredni profesor, Filozofski fakultet u Rijeci

Dr.sc. Tomislav Krznar, docent, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Objavljivanje ovog veleučilišnog Nastavnog materijala odobrilo je Povjerenstvo za izdavačku
djelatnost Veleučilišta u Karlovcu Odlukom o izdavanju publikacije br. **7.5-13-2015-4.**

Sadržaj

1. Uvod	4
1.1. Organizacijsko ponašanje	4
1.1.1. Menadžerske funkcije	4
1.1.2. Menadžerske uloge	5
1.1.3. Menadžerske vještine	5
1.2. Zašto su nam potrebna sustavna istraživanja ponašanja?	6
1.3. Etika i etički aspekti radne uloge	6
1.3.1. Što su etičke dileme?	6
1.3.2. Etički kriteriji kod donošenja odluka	7
2. Individualne razlike važne za uspjeh na poslu	8
2.1. Biografske karakteristike	8
2.2. Sposobnosti	9
2.3. Ličnost	9
2.3.1. Temeljne crte ličnosti	9
2.3.2. Ostale crte ličnosti važne za posao	10
2.4. Interesi	12
2.5. Emocionalna inteligencija	13
2.5.1. Značaj emocionalne inteligencije u poslu	15
3. Motivacija	16
3.1. Definicija motivacije	16
3.2. Teorije motivacije	19
3.2.1. Sadržajne teorije motivacije	19
3.2.1.1. Maslowljeva hijerarhija potreba	19
3.2.1.2. Erg teorija	20
3.2.1.3. McClellandova teorija naučenih potreba	21
3.2.1.4. Herzbergova dvofaktorska teorija	22
3.2.2. Procesne teorije motivacije	23
3.2.2.1. Teorija jednakosti	23
3.2.2.2. Teorija očekivanja	24
3.2.2.3. Teorija postavljanja cilja	24
3.3. Samomotivacija	25
4. Percepcija u organizacijama	27
4.1. Percepcija i socijalna percepcija	27
4.2. Pojam o sebi i samopoštovanje	27
4.3. Socijalna percepcija i zaključivanje o ponašanju	28
4.3.1. Stvaranje dojmova	28
4.3.2. Implicitne teorije ličnosti	29
4.3.3. Atribuiranje uzroka	29
4.3.4. Pogreške u percipiranju drugih	30
5. Rukovođenje	33
5.1. Teorije crta ličnosti	33
5.2. Teorije stila ponašanja	33
5.3. Situacijske teorije	34
5.3.1. Fiedlerov model rukovođenja	34
5.3.2. Vroom-Jagov model rukovođenja	34
5.3.3. Put-cilj teorija	34
6. Komunikacija	36
6.1. Proces komunikacije	36
6.2. Vrste komunikacije	38
6.2.1. Verbalna i neverbalna komunikacija	38

6.2.2. Formalna i neformalna komunikacija	38
6.3. Prepreke uspješnoj komunikaciji	39
6.4. Kako poboljšati komunikaciju	40
6.4.1. Aktivno slušanje	41
6.4.2. Asertivnost	42
6.4.2.1. Ja poruke	43
6.5. Interpersonalni stil i komunikacija	44
7. Donošenje odluka	45
7.1. Proces donošenja odluka	45
7.1.1. Model ograničene racionalnosti	46
7.2. Pogreške u donošenju odluka	47
7.3. Donošenje odluka u grupi	48
7.3.1. Kako se donose odluke u grupi?	49
7.3.2. Tehnike kojima se može poboljšati donošenje odluka u grupi	50
8. Konflikti i njihovo rješavanje	52
8.1. Razine konflikta	52
8.2. Posljedice konflikta	53
8.3. Uzroci konflikta	53
8.3.1. Uzroci na razini organizacije	53
8.3.2. Uzroci na razini pojedinca	54
8.4. Strategije rješavanja konflikta	54
9. Timski rad	57
9.1. Što je tim?	57
9.2. Vrste timova	57
9.3. Osnivanje tima	58
9.3.1. Veličina tima	58
9.3.2. Znanja i vještine	58
9.3.3. Timske uloge	58
9.4. O čemu ovisi uspješnost tima?	60
9.4.1. Karakteristike neuspješnog tima	61
9.4.2. Karakteristike uspješnog tima	61
10. Stres i suočavanje sa stresom	63
10.1. Što je stres?	63
10.2. Što izaziva stres?	63
10.3. Individualne razlike u reakcijama na stres	64
10.4. Sagorijevanje na poslu (burnout)	65
10.5. Kako se nositi sa stresom	65
11. Literatura	67

I. Uvod

Ponašanje ljudi u organizacijama ima svoje specifičnosti. Poznavanje ovih specifičnosti pomaže nam da bolje razumijemo i sebe i druge na radnom mjestu, a time i povećamo mogućnosti za uspjeh u poslovnoj karijeri.

1.1. Organizacijsko ponašanje

Organizacijsko ponašanje je polje istraživanja koje proučava utjecaj koji pojedinci, grupe i struktura imaju na ponašanje ljudi u organizaciji s ciljem unapređivanja njene djelotvornosti (Miljković i Rijavec, 2007).

Kad govorimo o organizaciji mislimo na radnu organizaciju odnosno formalnu strukturu planirane koordinacije koja uključuje dvoje ili više ljudi radi postizanja zajedničkog cilja. Organizacijsko ponašanje je stoga korisno polje istraživanja jer nam objašnjava ponašanje ljudi u organizaciji, na temelju tih spoznaja možemo ponašanje predvidjeti i po potrebi kontrolirati.

Iako postoje različita mišljenja o tome koja su glavna područja istraživanja, većina autora slaže se da su to: motivacija, rukovođenje, interpersonalna komunikacija, grupni procesi i struktura, učenje, stavovi i percepcija, procesi promjene, konflikti i stres.

Spoznaje s područja organizacijskog ponašanja važne su za rad rukovoditelja, tj. menadžera, kako bi mogli voditi zaposlene i dovesti organizaciju do postavljenih ciljeva.

Aktivnosti menadžera u organizaciji opisat ćemo pomoću menadžerskih funkcija, menadžerskih uloga i menadžerskih vještina.

1.1.1. Menadžerske funkcije

Funkcija menadžera je stvaranje *uvjeta* pojedincima i grupama u organizaciji u kojima mogu ostvariti *visoka postignuća* i pritom biti *zadovoljni* (Miljković i Rijavec, 2007). Dakle dva ključna rezultata rada menadžera trebali bi biti: visoki radni učinak i zadovoljstvo.

Da bi menadžer ostvario taj cilj, obavlja slijedeće funkcije (prema Moorhead i Griffin, 2004)

1. *Planiranje* – Menadžer je zadužen za postavljanje ciljeva i određivanje aktivnosti koje su potrebne da bi se ciljevi ostvarili.
2. *Podjela zadataka* – Uključuje definiranje poslova, organiziranje manjih zadataka u sklopove, podjelu zadataka, ali i osiguravanje sredstava potrebnih za njihovo obavljanje.
3. *Vođenje* – Odnosi se na motiviranje ljudi za uspješnu međusobnu suradnju i uspješno obavljanje zadataka.
4. *Kontrola* – Menadžer prati rad i napredak posla, provjerava jesu li zadaci dobro obavljeni te poduzima korektivne akcije ukoliko je to potrebno.

1.1.2. Menadžerske uloge

Da bi ispunio svoju funkciju, menadžer svakodnevno preuzima nekoliko uloga. Možda najpoznatija podjela menadžerskih uloga je ona koju je definirao Henry Mintzberg (Reynolds i sur., 2003).

Sve uloge menadžera podijelio je u tri glavne grupe uloga ili aktivnosti koje menadžeri svakodnevno ispunjavaju. To su:

1. Interpersonalne uloge – uključuju izravne odnose s drugim ljudima. Unutar te grupe uloga, menadžer može biti u ulozi *predstavnik organizacije (reprezentant)*; unutar svoje grupe može poticati ljude da rade svoj posao (uloga *vođe*) ili kontaktirati s važnim pojedincima i grupama (*osoba za vezu*). U praksi to mogu biti aktivnosti kao npr. primanje vanjskih posjetitelja, prisustvovanje različitim službenih svečanostima...

2. Informacijske uloge – uključuju razmjenjivanje informacija s drugim ljudima; npr. traženje potrebnih informacija za uspješno obavljanje posla, prenošenje potrebnih informacija ljudima unutar ili izvan organizacije (npr. uloga *glasnogovornika*)

3. Uloge donošenja odluka – preuzimajući tu ulogu menadžer treba tražiti poslovne prilike (*uloga poduzetnika*), pomagati kod rješavanja konflikata (*uloga medijatora*), rasporediti sredstva i pregovarati.

1.1.3. Menadžerske vještine

Dok obavlja svoje funkcije, menadžer preuzima različite uloge. No da bi bio uspješan u preuzimanju uloga i izvršavanju funkcija, menadžer mora posjedovati i razvijati određene vještine.

Sve vještine su grupirane u tri glavne kategorije (Miljković i Rijavec, 2007):

1) **Tehničke vještine** – odnose se na primjenu specifičnih stručnih znanja koja se stječu znanjem i iskustvom.

2) **Vještine u ophođenju s ljudima** - Odnose se na sposobnost rada s ljudima, razumijevanja i motiviranja ljudi (pojedinačno ili u grupama). Problem može nastati kada je menadžer izuzetan stručnjak, ali ne zna slušati, ne razumije potrebe drugih ljudi ili ne zna razrješavati konflikte.

3) **Konceptualne vještine** - Odnose se na mentalne sposobnosti analize i dijagnoze složenih situacija. To znači da menadžer mora znati uočavati probleme, identificirati moguća rješenja, vrednovati ih i izabrati najbolja. Odluke pritom donosi u skladu s ciljevima čitave organizacije, a ne samo na temelju vlastitih ciljeva ili ciljeva svoje grupe.

Važnost pojedine vještine mijenja se ovisno o razini rukovođenja. Tehničke vještine najvažnije su na nižim razinama na kojima rukovoditelj mora rješavati mnogo svakodnevnih konkretnih problema. Na najvišim razinama dominiraju konceptualne vještine jer se na tim razinama često donose dugoročne odluke sa posljedicama koje nije uvijek lako predvidjeti. Dok su vještine u ophođenju s ljudima podjednako su važne na svim razinama.

Viša razina		Konceptualne vještine
Srednja razina	Vještine u ophođenju s ljudima	
Niža razina	Tehničke vještine	

Slika 1. Menadžerske vještine potrebne na različitim hijerarhijskim razinama u organizaciji.

1.2. Zašto su nam potrebna sustavna istraživanja ponašanja?

Razumjeti i predvidjeti ljudsko ponašanje nije lako, već baš suprotno jer je ljudsko ponašanje izuzetno složeno. Naše ideje o ljudskom ponašanju zapravo odražavaju i vjerovanja, stereotipe i predrasude koje smo naučili u svojoj obitelji ili užoj zajednici u kojoj smo odrasli. Takve ideje vrlo često nisu točne, dapače često su upravo suprotne od onoga što nam znanstvena istraživanja pokazuju.

Iako su ljudi različiti, postoje neke temeljne zakonitosti ljudskog ponašanja. Upravo te sličnosti omogućuju nam da s manjom ili većom točnošću predvidimo ljudsko ponašanje.

Cilj sustavnih istraživanja je *opisati* kako se ljudi ponašaju u određenim uvjetima, *razumjeti* zašto se tako ponašaju, *predvidjeti* njihovo buduće ponašanje i u određenoj mjeri ga *kontrolirati*.

1.3. Etika i etički aspekti radne uloge

Organizacijsko ponašanje uključuje još dva područja, koja predstavljaju svojevrsan izazov, a to su: etika i socijalna odgovornost.

U svakodnevnom životu etika se odnosi na sklop moralnih principa i vrijednosti koje slijedimo u životu, osnovna moralna načela koja nas vode, kao i učenje o tome što je dobro, a što loše, te onda odabir onoga što je dobro (Moorhead i Griffin, 2004).

Svaka organizacija ima i socijalnu odgovornost, a to je dužnost organizacije da čuva ili pridonosi socijalnom okruženju u kojem djeluje (Moorhead i Griffin, 2004).

U poslovnom okruženju etičko ponašanje ovisi o puno više faktora. U današnjim kompleksnim organizacijama i okruženju često su potrebna dodatna objašnjenja, pravila, norme koje vrijede u određenim situacijama. Zbog te kompleksnosti, sve češće se postavlja pitanje da li je neki postupak etičan ili ne.

1.3.1. Što su etičke dileme?

ETIČKA DILEMA je situacija u kojoj morate odlučiti hoćete li učiniti nešto što je dobro za vas i/ili za organizaciju, ali bi se moglo smatrati neetičnim, možda čak nezakonitim (Miljković i Rijavec, 2007). Na radnom mjestu se često susrećemo s takvim dilemama u odnosu prema nadređenima, podređenima, kupcima, konkurencijom, dobavljačima i predstavnicima zakona.

1.3.2. Etički kriteriji kod donošenja odluka

Odgovornost je svakog pojedinca da naučimo prepoznati etičke probleme i kako se nositi s njima. Etičko postupanje je sastavni dio dobrog upravljanja organizacijom. Stoga postoje neki etički kriteriji kod donošenja odluka koji su primjenjivi u poslovnom okruženju.

UTILITARISTIČKI kriterij

Kod ovog kriterija odluke se donose isključivo ovisno o tome imaju li ili nemaju pozitivne posljedice. Cilj je postići najveću moguću dobit za najveći broj ljudi.

Ovaj kriterij je najčešće korišten kriterij u poslovnim organizacijama i u skladu je s ciljevima efikasnosti, produktivnosti i visokog profita.

PRAVNI kriterij

Prema ovom kriteriju odluke se donose tako da budu u skladu s temeljnim slobodama i pravima ljudi (onako kako su opisane u određenim dokumentima). Odluka mora biti takva da poštuje i štiti temeljna prava pojedinca (npr. pravo na privatnost, slobodu govora, i sl.)

Kriterij PRAVEDNOSTI

Ovaj kriterij zahtijeva da se pravila postavljaju i provode pravedno i objektivno te tako da postoji ravnomjerna raspodjela dobitaka i gubitaka. Taj kriterij često zastupaju sindikalni vođe.

Stoga kad se suočimo s etičkom dilemom, dobro je razjasniti u čemu je točno problem, tj. što je točno predmet dileme. Nakon toga potrebno je prikupiti što je više moguće informacija o situaciji te na temelju njih potražiti što veći broj opcija koje nam stoje na raspolaganju. Svaku od opcija trebamo testirati. To možemo tako da si postavimo pitanja poput: je li opcija zakonita? Je li ispravna? Hoće li izazvati pozitivne posljedice?... Nakon toga, donosimo odluku.

II. Individualne razlike važne za uspjeh na poslu

Svaki čovjek posjeduje određene sposobnosti, osobine ličnosti koje mu omogućuju da svoj posao obavlja na sebi svojstven način. Osim razlika u tim karakteristikama, kao i biološkim karakteristikama, ljudi se razlikuju i po svojim interesima.

Sve spomenuto utječe na uspjeh u obavljanju posla. Radnu uspješnost najlakše je definirati kao određeni doprinos pojedinca organizacijskom uspjehu. Razmotrit ćemo utjecaj biografskih karakteristika, sposobnosti i osobina ličnosti na radnu uspješnost.

2.1. Biografske karakteristike

Ukratko ćemo spomenuti neke biografske karakteristike i njihov utjecaj na radnu uspješnost. Iako su rađena mnoga istraživanja o tome kako navedene karakteristike utječu na rad, navodimo samo neke općenite spoznaje koje se mogu primijeniti na široki spektar poslova.

Dob

Iako prema starijim zaposlenicima ljudi imaju oprečne stavove, istraživanja pokazuju da stariji zaposlenici imaju određene prednosti prema mlađima. Iako su stariji, nisu manje produktivni. Imaju više iskustva, a to poboljšava objektivnost procjena te olakšava donošenje odluka. Kod visoko obrazovanih ljudi s godinama raste zadovoljstvo s poslom, dok kod osoba s nižim obrazovanjem zadovoljstvo s poslom opada.

Spol

Istraživanja pokazuju da postoji vrlo malo razlika bitnih za obavljanje posla između muškaraca i žena. No nema razlika u produktivnosti i zadovoljstvo s poslom. Također, pokazalo se da nema razlika u sposobnosti rješavanja problema, motivaciji, analitičkim sposobnostima, kompetitivnosti i sposobnosti za učenje.

Bračni status

Zaposleni koji su u braku manje izostaju s posla, manje su skloni promjeni posla i zadovoljniji su poslom od neoženjenih/neudanih

Radno iskustvo

Ljudi s dužim stažem na nekom poslu su produktivniji, zadovoljniji s poslom, manje izostaju s posla i manje su skloni promjeni posla

2.2. Sposobnosti

Ljudi se međusobno razlikuju po svojim sposobnostima. Sposobnosti su mentalne i fizičke mogućnosti za izvođenje različitih zadataka (Greenberg i Baron, 2003). Sposobnosti se okvirno mogu podijeliti na intelektualne, senzorne i tjelesne.

Intelektualne sposobnosti su sposobnosti koje su nam potrebne za izvođenje mentalnih aktivnosti. Mjere se testovima za opću inteligenciju ili specifični faktor inteligencije. Ovisno o zahtjevima posla, razlikuju se i specifični faktori inteligencije koji su potrebni za uspješno obavljanje posla. Neki autori spominju važnost različitih oblika inteligencije, kao što su kognitivna inteligencija, procesiranje informacija, praktična inteligencija i slično.

Senzorne sposobnosti su vezane uz funkcioniranje osjetnih organa: zamjećivanje osjetnih podataka i njihovo razlikovanje; npr. oštrina vida, razlikovanje boja, slušna osjetljivost, itd.

Tjelesne sposobnosti su nužne za obavljanje nekih poslova. To su na primjer tjelesna snaga, izdržljivost, koordinacija pokreta (spretnost), brzina, održavanje ravnoteže, itd.

Različiti poslovi zahtijevaju različite sposobnosti. Ipak za svaki posao vrijedi slijedeće: ako zaposlenik obavlja posao za koje ima najveće sposobnosti veća je vjerojatnost da će ga dobro obavljati i da će biti zadovoljan.

2.3. Ličnost

Ličnost možemo definirati kao skup karakteristika osobe kojima možemo pripisati njezino dosljedno ponašanje, doživljavanje i razmišljanje (Greenberg i Baron, 2003). Baš zbog velikog utjecaja ličnosti na ponašanje pojedinca, istraživanje i opisivanje ličnosti ima značajno mjesto u psihologiji.

Iako postoje mnoge teorije o tome kako ličnost utječe na rad, navest ćemo samo neke od crta ličnosti koje se povezuju s radnom uspješnosti. Podijelit ćemo ih u dvije skupine – temeljne crte ličnosti i ostale crte ličnosti koje su važne za obavljanje posla.

2.3.1. Temeljne crte ličnosti

Najprihvaćeniji model ličnosti danas jest model tzv. “big five” ili “velikih pet” (Barrick i Mount, 1991). U tabeli 1 navedeno je i opisano svih pet dimenzija: ekstraverzija, neuroticizam, otvorenost prema iskustvu, ugodnost i savjesnost. Svaka dimenzija se proteže na kontinuumu, tj. ima i svoj suprotan pol. Svaka osoba se nalazi negdje na tom kontinuumu, odnosno ima više ili manje izraženu neku od ovih osobina.

Tabela 1. Dimenzije ličnosti prema modelu „velikih pet“ (prilagođeno prema Moorhead i Griffin, 2004).

DIMENZIJA LIČNOSTI	OPIS DIMENZIJE
EKSTRAVERZIJA	Društvenost, toplina, aktivnost, traženje uzbuđenja, pozitivna emocionalnost, sklonost preuzimanja vodstva, puno govore, puni energije
NEUROTICIZAM	Uznemirenost, neugodne emocije (ljutnja, krivnja, strah, tuga), nesigurnost. Iracionalne ideje, loša kontrola impulsa, slabije suočavanje sa stresom, slabija tolerancija na frustraciju
OTVORENOST PREMA ISKUSTVU	Odnosi se na želju za novim idejama te sposobnost da se mijenjamo pod utjecajem iskustva i radi usvajanja novih informacija. Intelektualni i umjetnički interesi, potreba za raznolikošću, nezavisnost u prosudbama, potreba da se stječe i preispituje iskustvo, fleksibilnost ponašanja, intelektualna znatiželja, nekonvencionalni stavovi
UGODNOST	Dobronamjernost, spremnost za pomaganje i suradnju, skromnost, obazrivost, iskrenost, povjerenje u druge. Sposobnost da se dobro slažemo s drugima.
SAVJESNOST	Želja za postignućem, predanost radu, samodisciplina, osjećaj dužnosti, smisao za red, kritičnost, urednost, organiziranost, marljivost i ustrajnost. Odnosi se na postavljanje ciljeva i ustrajanje u njihovo dostizanje.

Istraživanja su pokazala da je *savjesnost* osobina koja je važna u svim poslovima. Ljudi koji su pouzdani, pažljivi, sposobni planirati, organizirani, marljivi, uporni i imaju želju za postignućem postižu bolje rezultate u gotovo svim poslovima.

2.3.2. Ostale crte ličnosti važne za posao

U istraživanjima o povezanosti ličnosti i uspjeha na radu pokazalo se da su neke crte ličnosti posebno dobar prediktor za procjenu uspješnosti na poslu (Judge i Bono, 2001; Thomas i dr., 2006). Među njih spadaju i lokus kontrole, samoefikasnost, tip A/B ličnosti i sklonost riziku.

1. Lokus kontrole - odnosi se na uvjerenje pojedinca o tome koliko kontrolira stvari u svome životu, tj koliko sam može utjecati na to što mu se događa u životu (Moorhead i Griffin, 2004).

A) *unutarnji lokus kontrole* – uvjerenje da u velikoj mjeri sam uzrokuje i kontrolira ono što mu se događa. Osobe s unutarnjim lokusom kontrole rjeđe izostaju s posla, uspješnije su u složenijim poslovima te poslovima koji zahtijevaju inicijativu i samostalnost.

B) *vanjski lokus kontrole* – uvjerenje osobe kako nije gospodar svoje sudbine, kako stvari koje joj se događaju nisu pod njenom kontrolom. Osobe s vanjskim lokusom kontrole uspješnije su u jednostavnijim i rutinskim poslovima te u poslovima u kojima treba izvršavati naređenja.

2. Samoefikasnost je osobina ličnosti koja se odnosi na uvjerenje osobe da je u određenoj situaciji sposobna ponašati se na adekvatan način, odnosno da li jest ili nije sposobna izvršiti neki zadatak (Moorhead i Griffin, 2004).

A) visoka samoefikasnost – osoba je pozitivna, usmjerena prema postizanju cilja i uspjeha;

B) niska samoefikasnost – osoba nije sigurna da će uspjeti, boji se neuspjeha, zabrinuta je i vidi samo probleme.

Samoefikasnost utječe na percepciju zaposlenika, njegovu motivaciju i radni učinak. Naime, ljudi se manje trude ako unaprijed vjeruju da u njemu neće uspjeti. Pojedincima sa niskim stupnjem samoefikasnosti pomaže dodatni trening.

3. Tip A/B ličnosti

Tip A ličnosti odnosi se na osobe koje su kompetitivne, uvijek zaposlene i u žurbi te često nervozne (Greenberg i Baron, 2003). Takve osobe su stalno u pokretu, brzo obavljaju aktivnosti (npr. brzo hodaju, brzo jedu...), razmišljaju ili rade više stvari odjednom. Obično su vrlo nestrpljivi i sve im se odvija presporo. Puno rade, stalno nešto rade i ne uživaju u slobodnom vremenu. Vrlo su usredotočeni na postignuća tako da stalno vrednuju svoj uspjeh u terminima koliko su ostvarili, postigli, napravili...

Tip B ličnosti je suprotnost tipu A. Za razliku od tipa A, tip B ličnosti karakterizira opuštenost (Greenberg i Baron, 2003). Tip B ličnosti nije nestrpljiv i rijetko je pod vremenskim pritiskom. Nemaju potrebu pokazivati niti raspravljati o svojim postignućima, ako se to od njih izričito ne zahtijeva. Znaju uživati u slobodnom vremenu, mogu se odmarati i opuštati bez osjećaja krivnje. I dok tip A ličnosti sve aktivnosti obavlja s ciljem da bude najbolji, tip B ličnosti je u, na primjer, igri usredotočen na zabavu i opuštanje, a ne pokazivanje superiornosti.

Kako to utječe na posao? Tip A ličnosti je uspješniji u poslovima u kojima je bitna kvaliteta, dok su na višim menadžerskim poslovima obično uspješniji ljudi tipa B (Miljković i Rijavec, 2007). Iako tip A ličnosti često napravi više u kraćem vremenu i nisu podložni smetnjama te biraju zahtjevnije zadatke nego tipovi B ličnosti, ipak ne možemo reći da su uvijek uspješniji! Naime tip B ličnosti će puno bolje odraditi zadatke kod kojih je potrebna strpljivost i pomno prosuđivanje (Greenberg i Baron, 2003).

4. Sklonost riziku

Sklonost preuzimanja rizika je spremnost osobe da riskira i donosi odluku brzo i na temelju malo informacija (Miljković i Rijavec, 2007).

Tri su uobičajena stila:

Oprezan stil – osoba s ovim stilom više voli stare i sigurne izbore nego nove izazove. Pokušava smisliti što je više moguće rješenja i onda ih stalno preispituje kako bi donijela dobru odluku jer smatra da u svakoj situaciji ima samo jedno ispravno rješenje. Pri donošenju odluka oslanja se na razum, ne osjeća je, a nakon donošenja odluke često se brine je li odluka u redu i ne bi li ju ipak trebalo promijeniti. Proces odlučivanja usporava sklonost da je kod razmišljanja o rješenjima sklona misliti o negativnim stranama i ishodima istih.

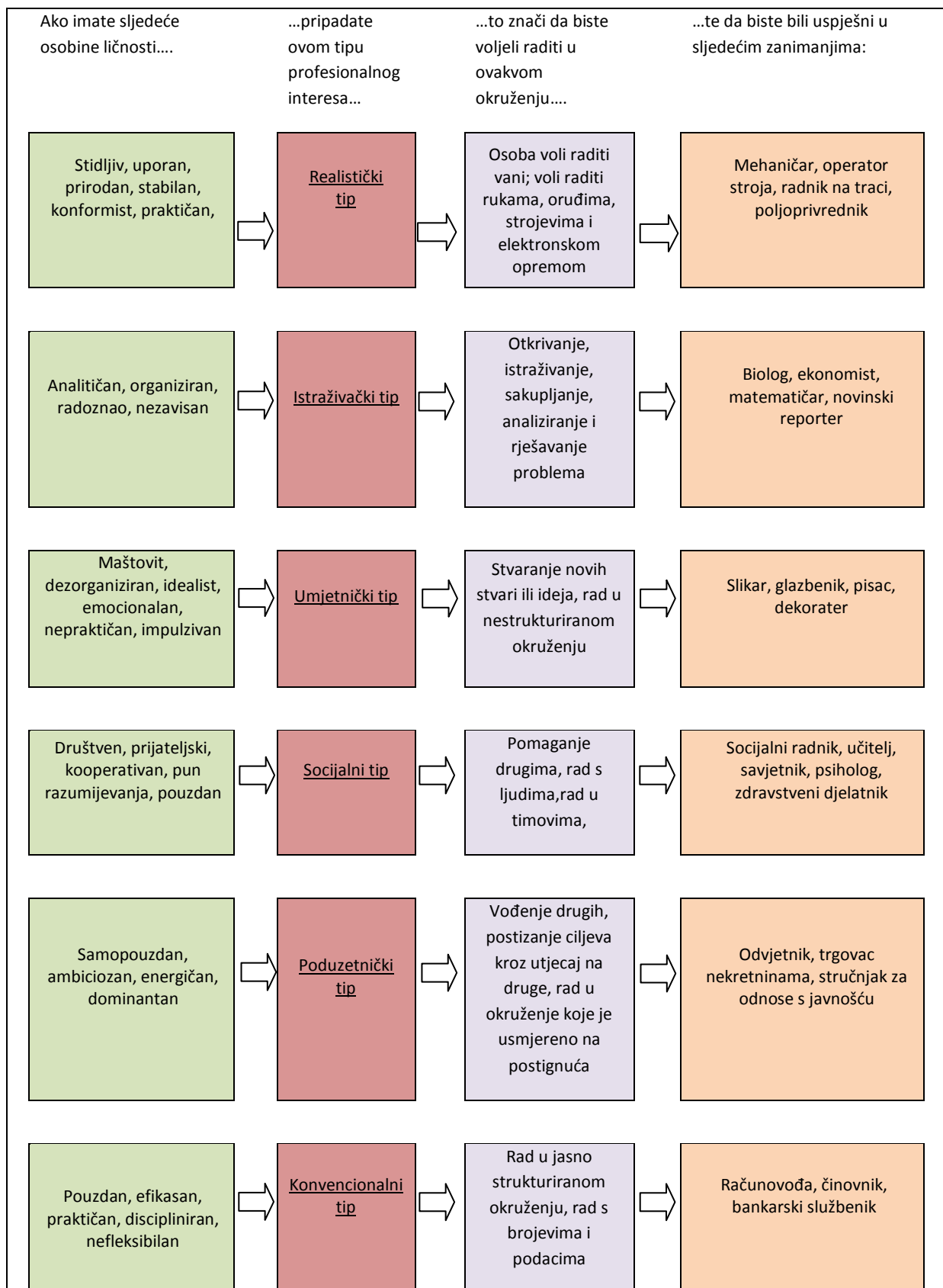
Uravnotežen stil – osoba traži dobre strane i starih i novih rješenja. To znači da smišlja brojna rješenja, ne drži se samo starih, dosad isprobanih, ali zna stati u njihovom provjeravanju. Takva osoba neće stalno preispitivati sva rješenja, već pokušava pronaći dovoljno dobro rješenje. Pri donošenju odluka oslanja se i na razum i na osjećaje. Kada razmišlja o ishodu neke odluke, usredotočena je i na dobre i na loše strane. No, nakon donesene odluke, ostaje pri tome i nastoji izvući pouku.

Sklon riziku – osoba je čista suprotnost osobi s opreznim stilom. To znači da više voli nova nego provjerena rješenja. Pri donošenju odluka se oslanja na osjećaje i često samo površno razmatra mogućnosti. Često bira prvo rješenje koje joj se smatra ispravnim. Za razliku od prijašnja dva stila, osoba koja je sklona riziku, razmišlja samo o pozitivnim ishodima neke odluke. Nakon odlučivanja, kreće u akciju bez puno razmišljanja.

2.4. Interesi

Osim po crtama ličnosti ljudi se razlikuju i po interesima. John Holland predložio je tipologiju koja uključuje šest tipova profesionalnih interesa koji su povezani s određenim osobinama ličnosti (Holland, 1996). Holandova pretpostavka je da su ljudi zadovoljni sa zanimanjima koja odgovaraju njihovoj ličnosti. Na slici 2. navedeni su tipovi profesionalnih interesa i s njima povezane karakteristike ličnosti te zanimanja koja im najbolje odgovaraju.

Holland pretpostavlja da zadovoljstvo poslom ovisi o stupnju u kojem postoji podudarnost između karakteristika posla i tipa ličnosti i interesa osobe koja taj posao radi.



Slika 2. Šest tipova profesionalnih interesa i primjeri zanimanja (prilagođeno prema Greenberg i Baron, 2003).

2.5. Emocionalna inteligencija

Iako emocionalna inteligencija ima veze s kognitivnom inteligencijom, navodi je u odvojenom poglavlju jer se odnosi na vještine vezane za emocionalni aspekt života. Kao pojam se pojavila tek početkom 90-ih godina. Određena je kao oblik socijalne inteligencije.

Definirana je kao skup sposobnosti koje bi trebale pridonijeti prepoznavanju i reguliranju vlastitih emocija, kao i emocija drugih ljudi te upotrebi emocija u samomotiviranju (Greenberg i Baron, 2003).

Komponente emocionalne inteligencije:

- **Prepoznavanje vlastitih osjećaja i kontrola osjećaja** – osobe s razvijenom emocionalnom inteligencijom prepoznaju svoje emocije (npr. primijete kada postaju ljuti) i znaju kako ih kontrolirati ili usmjeriti u poželjnom pravcu.
- **Prepoznavanje emocija kod drugih ljudi i utjecaj na emocije drugih** – osobe s razvijenom emocionalnom inteligencijom mogu prepoznati osjećaje drugih ljudi (npr. da li ih zanima to što im se priča), ali i svojim ponašanjem utjecati na emocije drugih (npr. zainteresirati ih za ono o čemu pričaju).
- **Motiviranje samoga sebe** – osobe s razvijenom emocionalnom inteligencijom sposobne su motivirati se da rade dugo i naporno na različitim zadacima te se oduprijeti iskušenju da odustanu kad naiđu na prepreke.
- **Uspostavljanje i održavanje odnosa s drugim ljudima** – osobe s razvijenom emocionalnom inteligencijom imaju i održavaju mnoštvo različitih odnosa kroz dugi period unatoč mnogim izazovima.

Da bismo si lakše predočili što to znači u stvarnom životu, u nastavku je navedena Tabela 2 koja prikazuje neke od osobina i karakteristika osoba sa visokom, odnosno niskom emocionalnom inteligencijom (prilagođeno prema Miljković i Rijavec, 2007).

Tabela 2. Opis osoba s visokom odnosno niskom emocionalnom inteligencijom.

Visoko emocionalno inteligentna osoba	Nisko emocionalno inteligentna osoba
<ul style="list-style-type: none">○ Jasno, izravno, bez straha govori o svojim osjećajima○ Ne dopušta da ju svladaju neugodne emocije (npr. strah, ljutnja, sram, krivnja, neugoda, ovisnost o drugome)○ Zanima ju što drugi osjećaju○ Razumije neverbalnu komunikaciju○ Motivirana je intrinzično, a ne novcem, moći, slavom ili priznanjem○ Realistična je	<ul style="list-style-type: none">○ Nije u stanju reći zašto se osjeća tako kako se osjeća○ Ne preuzima odgovornost za svoje osjećaje○ Napada, osuđuje, kritizira○ Ne reagira na vrijeme, a pak pretjerano reagira na neku sitnicu○ Često se osjeća puna gorčine, razočarana ili kao tuđa žrtva○ Odustaje na prvi znak poteškoća

2.5.1. Značaj emocionalne inteligencije u poslu

Sposobnost da reguliramo i kontroliramo svoje emocije, kao i sposobnost da prepoznamo emocije drugih te adekvatno reagiramo na iste, pomažu u stvaranju i održavanju boljih odnosa na poslu (Greenberg i Baron, 2003).

Osim toga zaposlenici s višom emocionalnom inteligencijom imali su bolje procjene učinka na poslu. Također emocionalna inteligencija pomaže voditeljima timova i samim timovima da bolje zadovoljavaju potrebe klijenata (Šverko, 2009).

Istraživanje je pokazalo da pozitivne emocije poboljšavaju suradnju i efikasnost rada u grupi. Osobito važan aspekt emocionalne inteligencije je empatija. Još prije dvadesetak godina istraživanja su pokazala da su ljudi koji su sposobni prepoznati tuđe emocije uspješniji na poslu. IPAK – ni emocionalna inteligencija, kao niti kognitivna inteligencija, nisu dovoljno jaki prediktori uspješnosti na poslu! One su tek nužni uvjet za ono što Goleman (1998) naziva **emocionalnom kompetentnošću**.

Emocionalna kompetentnost uključuje:

1. Osobna kompetencija – upravljanje sobom

A) Samosvijest: prepoznavanje svojih unutrašnjih stanja, preferencija, izvora i intuicije

B) Samoregulacija: upravljanje vlastitim unutrašnjim stanjima, impulsima i izvorima

C) Motivacija: porivi što usmjeravaju ili olakšavaju postizanje ciljeva

2. Socijalna kompetencija – upravljanje odnosima

A) Empatija: svijest o tuđim osjećajima, potrebama i brigama

B) Socijalne vještine: prilagodljivost u izazivanju željenih reakcija drugih

Poseban aspekt emocionalne inteligencije koji je važan za uspjeh u poslu je savladavanje stresa!

Izgleda da emocionalno inteligentne osobe točno zapažaju, razumiju i reguliraju svoje emocije, što vodi boljem suočavanju sa stresom te boljem psihičkom i fizičkom zdravlju (Šverko, 2009).

III. Motivacija

3.1. Definicija motivacije

Svakog čovjeka u životu privlače neki ciljevi. O motivaciji ovisi:

- *smjer* aktivnosti, tj. što će čovjek raditi
- *napor* koji će uložiti u posao, tj. koliko će se jako truditi da bi ga obavio
- *upornost*, tj. koliko dugo će ustrajati u radu.

Motivacija je proces unutar osobe koji utječe na razinu, smjer i trajanje napora uloženog u postizanje nekog cilja (Greenberg i Baron, 2003).

Obično je ponašanje čovjeka uvjetovano s više motiva koji istovremeno djeluju, a on se treba odlučiti kojim će redoslijedom zadovoljiti motive. Što određuje koliko će napora čovjek uložiti u aktivnost za zadovoljenje nekog motiva i koji će motiv biti najprije zadovoljen? O tome odlučuju ovi čimbenici:

- potrebna energija da se motiv zadovolji
- postojanje ili nepostojanje zapreka za zadovoljenje
- blizina cilja koji zadovoljava motiv.

Postoji opće načelo djelovanja živih bića koje se zove - **zakon maksimalnog zadovoljenja** (Miljković i Rijavec, 2007).

To načelo kaže da se od dva jednako jaka motiva prvo zadovoljava onaj za čije je zadovoljenje potrebno utrošiti manje napora. **Ako postoje prepreke**, motivacija ovisi o težini prepreka: ako su prepreke suviše velike, napor za zadovoljenjem motiva se smanjuje, a ako su prepreke male, one povećavaju napor. O tome koji cilj će osoba prvo pokušati postići ovisi i **blizina cilja** - čovjek više teži bližim ciljevima, dok ta težnja opada s udaljenosti od cilja. Veoma daleki ciljevi djeluju najmanje motivirajuće, a bliski ciljevi najviše. Zato svi oblici poticanja na aktivnost trebaju biti prilagođeni na kratkoročne ciljeve jer im inače učinak slabi.

U realnim životnim situacijama veoma često postoje prepreke između motiva i mogućnosti njegova zadovoljenja (cilja) i čovjek se onda ponaša drukčije nego kada tih prepreka nema. Postoje dva tipa prepreka: vanjske i unutarnje prepreke.

Vanjske prepreke - zapreka koja onemogućava postizanje cilja, a koja nastaje izvan samog čovjeka. Čovjek koji ne može zadovoljiti svoj motiv, postaje frustriran, pa se takva situacija zove **frustrirajuća situacija**.

Primjer: Želja za afirmacijom (motiv) izaziva pojačani rad čovjeka na radnom mjestu (aktivnost) koji bi trebao omogućiti da taj čovjek postane poslovođa (cilj) i tako se afirmira pred drugima. Međutim, prilikom sljedećeg izbora poslovođe netko drugi je izabran (to je zapreka). Zapreka je izvan samog čovjeka i njega frustrira postojanje zapreke.

Unutarnje prepreke - kad se čovjek ne može odlučiti koju aktivnost da započne, pomoću koje bi pokušao naći put do cilja i zadovoljiti svoj motiv. Problem je u tome što se treba odlučiti između dviju ili više aktivnosti i čovjek se nalazi u konfliktnoj situaciji što da izabere.

Radi se o sukobu motiva. Razlikujemo četiri sukoba motiva:

- Sukob višestrukog privlačenja – privlače nas dva jednako privlačna cilja. Ovo je najlakše rješiv sukob (npr. pojesti kolač od jagoda ili od ananasa).
- Sukob višestrukog odbijanja – moramo odlučiti između dva jednako neprivlačna cilja (npr. raditi duže cijeli tjedan ili ostati u uredu vikendom).
- Sukob istovremenog privlačenja i odbijanja – jedan cilj nas istovremeno privlači i odbija (npr. dobiti promaknuće – veća plaća, ali i više odgovornosti, izbivanja iz kuće, više posla).
- Sukob višestrukog istovremenog privlačenja i odbijanja – odabrati između dva cilja, a oba imaju i dobre i loše strane (npr. odabrati između dva posla – prvi bolje plaćen, ali s neodgovarajućim radnim vremenom, a drugi manje plaćen (ali dovoljno) i odgovarajućim radnim vremenom).

Primjer: Želja za afirmacijom (motiv) dovodi do sukoba - da li da čovjek nastavi školu (akcija) i da diplomom postigne važan položaj (cilj), ili da postane sportaš (akcija) i da postigne sportsku slavu (cilj). Oba cilja omogućavaju zadovoljenje motiva, ali je prisutan konflikt između dviju mogućih akcija, koje obje mogu biti efikasne i pitanje je samo koja će lakše i brže dovesti do cilja.

Kako se ljudi suočavaju sa stanjem frustracije?

Kada se suočimo sa zaprekama na putu do cilja, možemo reći da se svi nalazimo u stanju frustracije. Kako reagiramo na to stanje i situaciju ovisi o mnogočemu: o okolnostima, samim osobinama ličnosti čovjeka, o prethodnom iskustvu i slično.

Kada smo suočeni s frustracijom jer ne možemo zadovoljiti svoj motiv, ljudi najčešće reagiraju ili agresijom (što nije prilagođeni način ponašanja) ili obrambenim mehanizmima. Obrambeni mehanizmi su nesvjesni procesi iskrivljavanja realnosti s ciljem umanjivanja osjećaja nezadovoljstva i frustracije. Neki obrambeni mehanizmi navedeni u Tabeli 3.

Kako ljudi reagiraju na zapreke?

Bez obzira na vrstu reakcije, većina ljudi reagira na zapreke.

Ljudi mogu prilikom nailaska na zapreku prihvatiti situaciju, tj. pomiriti se s postojanjem zapreke. Na primjer: radnik koji je želio postati šef odjela, a umjesto njega je izabran drugi, pomiri se sa situacijom i dalje o tome ne razmišlja.

Takvo prilagođavanje nastaloj situaciji veoma je rijetko i za čovjeka je gotovo netipično, iako se ponekad javlja. Iako u tom slučaju nije došlo do bilo kakvih komplikacija zbog nezadovoljavanja motiva, ono je u biti nije dovelo niti do zadovoljenja motiva.

Mnogo je češće da se čovjek koji je naišao na zapreku neće pomiriti s postojanjem zapreke te da čovjek pokušava nekom drugom aktivnošću ipak zadovoljiti svoj motiv. To znači da će poduzeti neke druge akcije kako bi ostvario motiv. Na primjer: radnik koji ovoga puta nije izabran za šefa odjela može reagirati tako da počne raditi više i bolje kako bi drugi puta bio izabran, može odlučiti natjecati se za posao šefa u nekom drugom odjelu ili slično.

Posljedice neriješenih konfliktnih situacija i frustracija

Ako je čovjek često u situaciji da ne može zadovoljiti svoje motive i da mora pokušavati oblicima neprilagođenog ponašanja kompenzirati svoje neuspjehe, može doći do toga da takav čovjek zapadne u neurotično ili čak psihotično stanje, za koja se više ne može reći da su normalni oblici ponašanja. Liječenje tih stanja svakako je nužno!

Tabela 3. Neki obrambeni mehanizmi i primjeri.

Obrambeni mehanizam	Definicija	Primjer
Kompenzacija	Kako bismo prikrili nedostatke na jednom području, posvetimo se drugom	Nismo kreativni, ali smo dobro organizatori pa pronademo posao u kojem je potrebna dobra organizacijska sposobnost.
Projekcija	Pripisivanje mana drugima zbog ne prihvaćanja istih kod sebe	Ponašamo se neljubazno prema nekome i kažemo: nisam ja neljubazan/na prema njoj, nego ona prema meni!
Racionalizacija	Traženje dobrih umjesto pravih razloga za neuspjeh; Ima 3 varijante: opravdavanje, omalovažavanje i uljepšavanje	opravdavanje: Nisam mogao učiti jer nije bilo struje. omalovažavanje (tzv. kiselo grožđe): nisam dobio posao jer je natječaj namješten; uljepšavanje (tzv. slatki limun): Nismo uspjeli upisati željeni studij, pa uzdižemo onaj koji sada studiramo.
Regresija	Impulzivno dječje ponašanje	Osoba vrišti i ljuti se danima nakon svađe.
Rezignacija	Odustajanje od svega	Zbog zaključene jedinice, osoba napusti školovanje
Supstitucija	Zamjena neostvarivog cilja sličnim	Osoba ne može imati vlastitu djecu pa se posveti nećacima

3.2. Teorije motivacije

Rukovoditelji pokušavaju motivirati ljude u organizaciji da obavljaju svoj posao na visokim stupnjevima učinkovitosti, tj. da rade najbolje što mogu. Ali učinkovitost rada i izvedba rada ovise o više faktora. Tu ovisnost faktora možemo ukratko opisati na sljedeći način:

$$U = M + S + O$$

... gdje je U = učinkovitost rada; M = motivacija; S = sposobnosti i O = okolina/uvjeti rada.

Iako ima mnogo teorija motivacije, u nastavku ćemo obratiti pažnju na neke od teorija koje su primjenjive na području organizacijske psihologije te čiji je utjecaj istraživan upravo u organizacijama.

Teorije motivacije dijele se u dvije skupine: sadržajne i procesne teorije (Miljković i Rijavec, 2007).

Sadržajne teorije su usmjerene su prvenstveno na fiziološke i psihološke potrebe pojedinca. One ispituju što sve čovjeka motivira (sadržaj i vrste motiva). Zadatak rukovoditelja je da stvori takvu radnu okolinu u kojoj će te potrebe biti zadovoljene.

Procesne teorije pokušavaju shvatiti misaone procese koji utječu na ponašanje ljudi na poslu, odnosno nastoje objasniti kako se motivirano ponašanje odvija. Objašnjavaju potrebe koje navode osobu da se ponaša na određeni način ovisno o nagradama i radnim mogućnostima koje su joj dostupne.

3.2.1. Sadržajne teorije motivacije

3.2.1.1. Maslowljeva hijerarhija potreba

Jedna od najpoznatijih sadržajnih teorija motivacije je Maslowljeva hijerarhija potreba. Prema ovoj teoriji unutar svakog pojedinca postoji pet razina potreba koje su hijerarhijski organizirane. Tek kad su potrebe na jednoj razini uglavnom zadovoljene javljaju se potrebe sa više razine. Maslow govori o 5 razina:

1) *Fiziološke potrebe* - primarne potrebe koje služe za preživljavanje - potreba za hranom, vodom, odjećom i zaklonom. Zadovoljenje fizioloških potreba obično se povezuje s novcem, jer novcem možemo kupiti stvari koje zadovoljavaju naše fiziološke potrebe.

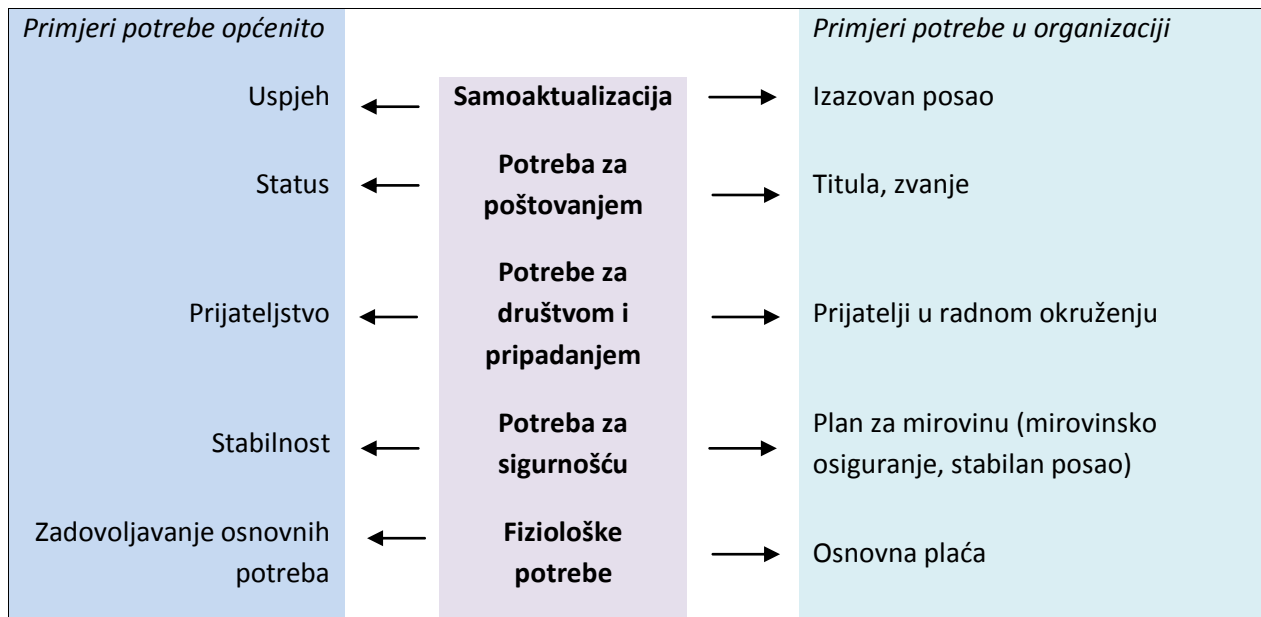
2) *Potrebe za sigurnošću* - potreba da se zaštitimo od fizičkog ugrožavanja, opasnosti i nesreće, potreba da možemo predvidjeti budućnost (siguran posao, primanja, krov nad glavom, zdravstvena zaštita, itd.

3) *Potrebe za društvom i pripadanjem* - potrebe za pripadanjem, prihvaćanjem, ljubavlju i prijateljstvom. U poslovnom okruženju - zaposleni žele osjećati da negdje pripadaju i da ih ostali prihvaćaju.

4) *Potreba za poštovanjem* - potreba za samopoštovanjem, ali i za statusom i poštovanjem od strane drugih ljudi.

5) *Potreba za samoostvarenjem* - potreba za rastom, razvojem i dostizanjem svojih najvećih potencijala.

Slika 3. *Primjeri potreba prema Maslowlevoj hijerarhiji općenito i u organizaciji.*



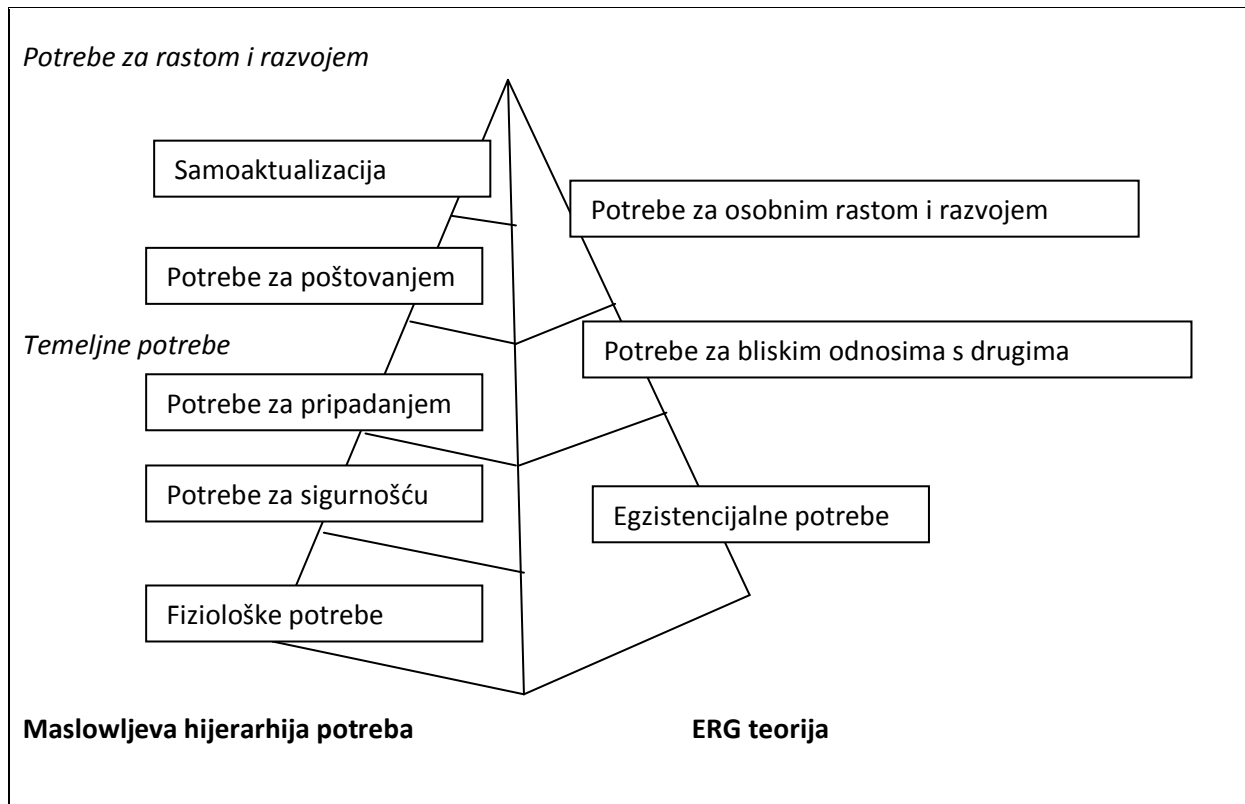
Ova teorija pretpostavlja da osoba najprije pokušava zadovoljiti potrebe na nižoj razini, a tek kad su one zadovoljene, prelazi na višu razinu. Ako zaposlenik nije siguran hoće li mu se sutra produžiti ugovor ili će ostati bez posla, vjerojatno neće puno brinuti o tome da li ima višu ili nižu titulu od svojeg susjeda. Jednom zadovoljena potreba prestaje biti motivirajući faktor. Tako, ako osoba misli da zarađuje dovoljno (sigurnost, poštovanje), novac je više ne može motivirati pa počinje, primjerice, tražiti kreativniji i izazovniji posao.

3.2.1.2. *Erg teorija*

Clayton Alderfer (1972, po Miljković i Rijavec, 2007) poput Maslowa smatra da su potrebe hijerarhijski organizirane, ali smatra da postoje tri razine potreba:

- 1) *Egzistencijalne potrebe* - su one koje se mogu zadovoljiti hranom, vodom, zrakom, plaćom i radnim uvjetima.
- 2) *Potrebe za bliskim odnosima s drugim ljudima* - mogu se zadovoljiti važnim socijalnim i međuljudskim kontaktima i odnosima
- 3) *Potrebe za osobnim rastom i razvojem* - zadovoljavaju se kada osoba ima priliku za kreativnost i produktivnost.

Adelfer smatra da čovjek prvo zadovoljava potrebe na najnižoj razini (egzistencijalne), zatim socijalne, a tek nakon toga se javljaju potrebe za osobnim rastom i razvojem. No za razliku od Maslowa on pretpostavlja da je moguće da osobu istovremeno motivira zadovoljavanje više potreba odjednom. Osim toga kada osoba ne može zadovoljiti potrebe na višoj razini, pokušat će zadovoljiti potrebe na nižoj razini.



Slika 4. Usporedba Maslowljeve teorije motivacije i ERG teorije motivacije.

3.2.1.3. McClellandova teorija naučenih potreba

Ova teorija usmjerena je na tri temeljne potrebe:

- *Potreba za postignućem* vezana je uz motiv da se napreduje, da se nešto postigne, da se ostvari uspjeh.
- *Potreba za društvom* odnosi se na želju za prijateljskim i bliskim međuljudskim odnosima.
- *Potreba za moći* odnosi se na želju da utječemo na druge da se ponašaju na način na koji se inače ne bi ponašali.

Što to znači u praksi?

Osoba s visokom potrebom za postignućem voli poslove u kojima je naglašena osobna odgovornost, izbjegavaju izrazito lagane i izrazito teške zadatke i vole odmah dobiti povratnu informaciju o svom učinku. Njima nije toliko stalo do nagrade i vanjskih priznanja, koliko do želje da posao obave najbolje stoje moguće.

Osoba sa visokom potrebom za bliskim odnosima s drugim ljudima voli poslove u kojima ima mnogo kontakata s ljudima i mogućnosti za stvaranje bliskih odnosa

Osoba sa visokom potrebom za moći voli poslove u kojima može utjecati na druge ljude, te dobiti pažnju i priznanje.

Uspješni viši rukovoditelji obično imaju umjerenu do visoku potrebu za moći i nisku potrebu za bliskim odnosima s drugim ljudima. Visoka potreba za moći stvara želju da se utječe na druge, a niska potreba za bliskim odnosima omogućuje im da donose i neugodne odluke a da se mnogo ne brinu oko toga što ih svi ljudi neće voljeti (Miljković i Rijavec, 2007).

3.2.1.4. Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederic Herzberg (1959, po Miljković i Rijavec, 2007) je u svojim istraživanjima tražio od zaposlenih da detaljno opišu kada se na poslu osjećaju iznimno dobro, a kada iznimno loše. Faktore koji pridonose zadovoljstvu nazvao je motivacijskim faktorima (motivatori), a one koji dovode do nezadovoljstva higijenskim faktorima (higijenici). Higijenski faktori vezani su više uz radnu okolinu, dok su motivacijski vezani više uz sam posao.

Motivacijski faktori (Faktori koji dovode do zadovoljstva)	Higijenski faktori (Faktori koji dovode do nezadovoljstva)
<ul style="list-style-type: none">• Odgovornost• Priznanje• Zanimljiv posao• Poticajnost• Napredovanje• Osobni rast i razvoj	<ul style="list-style-type: none">• Plaća• Sigurnost• Radni uvjeti• Organizacijska politika• Odnosi s kolegama ili podređenima• Rukovođenje

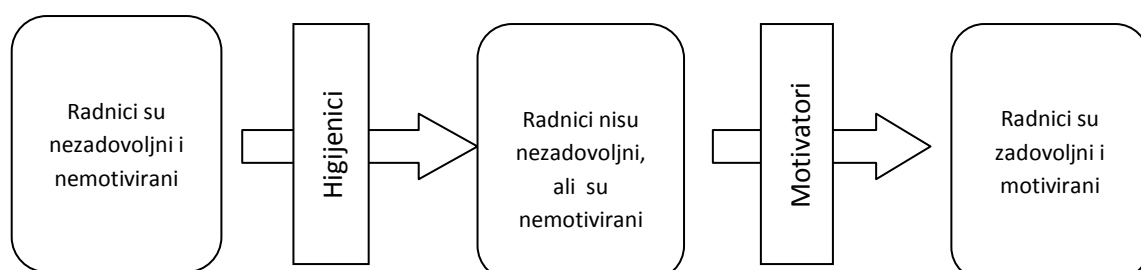
Tabela 4. Primjeri higijenika i motivatora iz Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije.

Kada **higijenski faktori** nisu zadovoljavajući čovjek je na poslu nezadovoljan. Tako će osoba biti nezadovoljna ako ima lošeg šefa. No, ako dobije boljeg šefa to neće automatski dovesti i do većeg zadovoljstva.

Higijenski faktori povezani su s nezadovoljstvom na poslu, ali ne i sa zadovoljstvom. Ako se poboljšaju, time se neće postići da ljudi budu zadovoljni, nego će se samo spriječiti da budu nezadovoljni.

Motivacijski faktori su oni koji dovode do zadovoljstva na poslu i povećavaju motivaciju. Njihov nedostatak znači da osoba neće biti zadovoljna svojim poslom, ali ne znači da će biti nezadovoljna općenito, samo neće biti motivirana.

Slika 5. Prikaz djelovanja higijenika i motivatora na zadovoljstvo/nezadovoljstvo poslom



3.2.2. Procesne teorije motivacije

3.2.2.1. Teorija jednakosti

Ovu teoriju razvio je J. Stacey Adams. Cijela teorija temelji na jednostavnoj pretpostavci da ljudi u organizaciji žele biti pravedno tretirani (Moorhead i Griffin, 2004). Glavna pretpostavka ove teorije je da zaposleni **uspoređuju** svoja ulaganja i dobiti od posla s ulaganjima i dobiti svojih kolega koji rade isti ili sličan posao.

Pod ulaganjima se podrazumijeva sve ono što osoba ulaže u organizaciju - vještine, iskustvo, ulaganje truda, učenje i slično; dok se pod pojmom dobiti podrazumijeva ono što osoba dobiva zauzvrat - plaća, različite beneficije, priznanja i slično (Moorhead i Griffin, 2004).

Ukoliko osoba smatra da se prema njoj ophode pravedno u usporedbi s drugima, onda govorimo o **percipiranoj jednakosti**. Ukoliko osoba smatra da se prema njoj ophode nepravedno, govorimo o **percipiranoj nejednakosti**. Postoji pozitivna i negativna nejednakost.

Pozitivna nejednakost - osoba osjeća da je u odnosu na ono što je uložila dobila više od drugih; u ovom slučaju javlja se osjećaj krivnje i većina ljudi sklona je poboljšati kvalitetu i kvantitetu svog rada.

Negativna nejednakost - osoba osjeća da je dobila manje od drugih u odnosu na to koliko je uložila. U takvoj situaciji javlja se osjećaj ogorčenja i nepravde, pa osoba ponovno pokušava uspostaviti jednakost na jedan od sljedećih načina: smanjuje ulaganja, povećava dobiti, reinterpreterira situaciju ili daje otkaz.

Tabela 5 prikazuje moguće reakcije na percipiranu nejednakost!

Tabela 5. Moguće akcije koje će poduzeti osoba koja je percipirala.

Promijeniti ulaganja	Promijeniti dobit
Smanjiti ulaganja: <ul style="list-style-type: none">• kasniti na posao• manje raditi• ići na bolovanje• produžiti pauzu	Povećati dobiti – tražiti: <ul style="list-style-type: none">• povećanje plaće• napredovanje• bolje radne uvjete• od kolege da prihvati veći dio posla
Reinterpretirati situaciju	Izaći iz situacije
Preispitati sebe: <ul style="list-style-type: none">• da li zaista radimo koliko mislimo, ulažemo li zaista toliko truda koliko smo isprva mislili... Provjeriti da li ispravno percipiramo druge: <ul style="list-style-type: none">• rade li zaista toliko manje nego mi, ulažu li ipak više.... Promijeniti objekt uspoređivanja: <ul style="list-style-type: none">• uspoređivati se s nekim drugim radnikom (koji je u sličnoj poziciji kao i mi)	<ul style="list-style-type: none">• Dati otkaz• Tražiti premještanje na drugi odjel

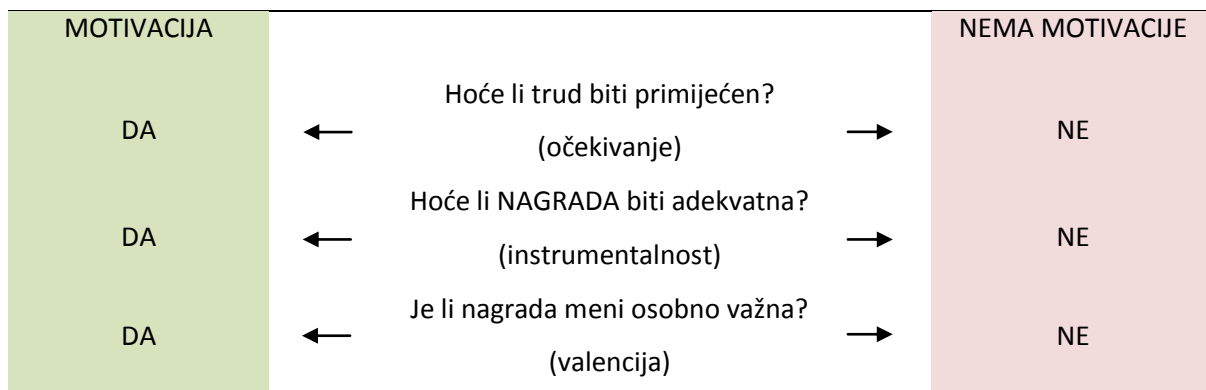
3.2.2.2. Teorija očekivanja

Jedna od najšire prihvaćenih teorija motivacije je teorija očekivanja Victora Vrooma (1964). Prema ovoj teoriji, osoba će biti motivirana za određeno ponašanje ako (1) očekuje da će njeno ponašanje dovesti do određenog ishoda i ako (2) joj je taj ishod privlačan.

Ova teorija objašnjava zašto mnogi radnici nisu motivirani i rade samo onoliko koliko moraju. Da bi zaposleni bio motiviran za određeni posao on mora sam sebi pozitivno odgovoriti na tri pitanja:

1. *Ako se maksimalno potrudim hoće li se to uopće primijetiti?* (OČEKIVANJA) Ako je odgovor na ovo pitanje negativan, osoba neće biti motivirana za rad.
2. *Ako moj dobar učinak budu uočen, hoću li za to biti adekvatno nagrađen?* (INSTRUMENTALNOST) Ako nagrada nije adekvatna trudu koji se uložio, osoba neće biti motivirana.
3. *Ako budem nagrađen za svoj radni učinak hoće li to biti nagrada koja je meni osobno važna?* (VALENCIJA) Ukoliko nagrada nije privlačna, neće motivirati.

Npr. neki zaposleni se može truditi da bi dobio veću plaću, a umjesto toga dobije dodatne odgovornosti, ili obratno.



Slika 6. Utjecaj očekivanja, valencije i instrumentalnosti na motivaciju.

Dakle, zaposleni će biti motiviran za rad ako vjeruje da će njegov trud biti uočen, da će to dovesti do nekog rezultata (plaće, priznanja, napredovanja), te ako mu je to što će dobiti osobno važno (Miljković i Rijavec, 2007).

3.2.2.3. Teorija postavljanja cilja

Edwin Locke postavio je pretpostavku da je namjera za ostvarenje nekog cilja glavni izvor radne motivacije (Moorhead i Griffin, 2004). Ciljevi govore radniku što treba učiniti i usmjeravaju pažnju na ono što je važno, potiču bolje planiranje i poduzimanje akcije.

Istraživanja u organizacijskom kontekstu pokazuju da postavljanje ciljeva povećava radnu uspješnost zaposlenika (Locke i sur., 1981). U prvotnoj teoriji naglašene su bile dvije glavne karakteristike ciljeva – težina i specifičnost.

Da bi postavljeni cilj pozitivno djelovao na motivaciju moraju biti zadovoljeni sljedeći uvjeti:

- Cilj mora biti **specifičan** - Ciljevi moraju biti specifični, jasni i mjerljivi tako da zaposlenik zna kad ih je ostvario. Na primjer: nije dovoljno reći radniku da radi najbolje što može (to nije specifično, nije mjerljivo niti jasno). Cilj treba biti konkretan poput „U roku od tri mjeseca povećat ćemo proizvodnju za 5 %“ (to je specifično, točno govori o tome što treba učiniti i jasno se može odrediti je li cilj postignut ili nije)
- Cilj mora biti **izazovan, ali dostižan** - ljudi se više zalažu ako imaju teže ciljeve. Teški ciljevi su izazovni što kod mnogih ljudi potakne potrebu za postignućem o kojoj smo govorili. No cilj mora biti dostižan inače će ljudi brzo izgubiti motivaciju.
- Cilj mora biti **mjerljiv** – tako će zaposlenici moći pratiti svoj rad i napredak. Ako cilj nije mjerljiv, osoba ne zna da li je napredovala, dali je na putu do cilja te stoga s vremenom može izgubiti motivaciju.
- Cilj mora biti **relevantan** – zaposlenicima cilj mora biti važan. To znači da zaposleni cilj moraju razumjeti, ali i prihvatiti. Postavljanje cilja samo po sebi ne znači da će radnici biti motivirani za njegovo ostvarenje, naročito ako cilj nije lako ostvariti. Stoga je u potrebno objasniti svrhu i nužnost cilja, a najbolje je ako zaposleni sami sudjeluju u procesu njegovog postavljanja i definiranja.
- Ciljevi moraju biti **vremenski određeni**. Ukoliko nismo postavili neki vremenski okvir u kojem cilj mora biti ostvaren, zaposlenici će odugovlačiti, teže organizirati rad i time će se izgubiti efikasnost.

Ako sve navedene teorije sažmemo, možemo zaključiti da rukovoditelji mogu motivirati svoje zaposlene time da zadovoljavaju njihove potrebe, da im postavljaju ciljeve, da omoguće jednakost u organizaciji, povećaju očekivanja od zaposlenih te da učine posao zanimljivim i izazovnijim.

3.3. Samomotivacija

Ako sažmemo sve zaključke spomenutih teorija, možemo doći do nekoliko jednostavnih koraka koji će nam pomoći da motiviramo sebe i druge (prilagođeno prema Miljković i Rijavec, 2007)

- *Postavite ciljeve* - ciljevi su ključni za motivaciju. Definirajte svoje dugoročne i kratkoročne ciljeve: one koje ćete ostvariti za pet i više godina, one koje ćete ostvariti ove godine, ovaj mjesec, tjedan, dan...
- *Radite posao koji volite* – ako ne možemo birati koji ćemo posao raditi, možemo rad organizirati tako da steknemo više mogućnosti za bavljenje onim dijelom posla u kojem više uživamo.
- *Tražite povratne informacije (feedback)* – možete pitati nekoga ili povratnu informaciju dobiti tako da pogledate svoje kratkoročne ciljeve i vidite koliko napredujete.

- *Nagradite se za dobro obavljen posao* - odlučite najprije što je to što vam u poslu teško pada, i kako ćete se nagraditi kada to ipak uspijete obaviti.
- *Razvijajte vještine važne za vaš cilj* – tako ćete povećati vjerojatnost da će vas napori doista dovesti do željenoga cilja.
- *Povećajte očekivanja od sebe* - ako više od sebe očekujete, više ćete i postizati.
- *Razvijajte svoju radnu etiku* - vjerujete li da je to što radite važno i dobro, bit ćete i više motivirani. Razmišljajte o tome zašto je taj posao važan za vas, za vašu obitelj, koji je njegov smisao, što bi bilo da ga ne obavljate, što vam omogućava, kako utječe na širu zajednicu, itd.

IV. Percepcija u organizacijama

4.1. Percepcija i socijalna percepcija

Percepcija je proces putem kojega osoba postaje svjesna informacija iz okoline te interpretira te informacije. Da nema procesa percepcije mi bismo primali podražaje iz okoline, ali ne bismo znali što oni znače. Na primjer kada bismo vidjeli crveni auto kako ide prema nama, vidjeli bismo boju, vidjeli bismo oblik, čuli bismo zvuk, ali ništa od toga ne bismo povezali i ne bismo znali da se radi o crvenom automobilu, ne bismo znali što to ide prema nama i ne bismo se maknuli.

No osim percipiranja podražaja iz fizičke okoline, mi ljudi percipiramo i podražaje iz socijalne okoline. Taj proces nazivamo socijalna percepcija. Definiramo ju kao proces povezivanja, integriranja i interpretiranja informacija o drugima kako bismo ih razumjeli (Greenberg i Baron, 2003).

Iz početnog primjera vidjeli smo da je percepcija proces koji se odvija automatski. Isto je i sa socijalnom percepcijom. Ona se odvija automatski tako da je gotovo nikada nismo ni svjesni. Kao i percepcija okoline, i socijalna percepcija odvija se stalno!

Prije nego navedemo neke teorije koje nam objašnjavaju kako doživljavamo druge, upoznat ćemo se s načinima kako uopće doživljavamo sebe same.

4.2. Pojam o sebi i samopoštovanje

Pojam o sebi se odnosi na znanje koje imamo o sebi, o svojim karakteristikama i sposobnostima (Jelić, 2009). To znači da se radi o implicitnoj teoriji, unutarnjoj teoriji o vlastitom "ja". Taj "ja" uključuje misli, osjećaje, osobine ili kvalitete koje mislimo da imamo.

Svijest o sebi podrazumijeva čin razmišljanja o samome sebi i odnosi se na unutarnji osjećaj o tome tko smo. Možemo ju podijeliti na privatnu svijest o sebi i javnu svijest o sebi. Privatna svijest o sebi odnosi se na privremeno stanje svjesnosti skrivenih aspekata sebe. Javna svijest o sebi, s druge strane, odnosi se na svjesnost dojma koji ostavljamo na druge u nekom trenutku (npr. kad uočimo da nas netko fotografira, kada se vidimo u ogledalu, kada održavamo prezentaciju pred publikom).

Teorija socijalnog identiteta govori o tome da način na koji percipiramo sebe i druge temelji i na našim osobnim karakteristikama (osobni identitet) i na pripadnosti pojedinim grupama (Greenberg i Baron, 2003). Osobni identitet se odnosi na karakteristike koje definiraju pojedinca (npr. specifični interesi, sposobnosti, fizičke karakteristike...). Socijalni identitet se odnosi na definiranje sebe putem grupa kojima pripadamo (npr. državljani neke države, zaposlenici neke tvrtke, članovi nekog kluba, itd.).

Kako učimo o pojmu o sebi? Učimo u interakciji s drugim ljudima, tj od svoje socijalne okoline. Cooley (1902, prema Jelić, 2009) upozorio je na to kako mišljenje drugih ljudi, kao i usporedba s drugima, utječe na naš pojam o sebi, a često je i temelj na kojem gradimo pojam o sebi. Tako neka istraživanja

pokazuju da ljudi ne vide sebe onako kako ih drugi vide, već da vide sebe onakvima kakvima misle da ih drugi vide. To znači, ako smatramo da nas drugi vide pametnim ili lijepima ili marljivima, onda smo skloni sami sebe doživljavati tako. Naša socijalna okolina su u početku roditelji, potom obitelj, kasnije u razvoju učitelji, prijatelji i tako dalje.

No, prema Festingeru (1954, prema Jelić, 2009) nije nužno da nam drugi govore kakvi smo u njihovim očima, već nam je dovoljno samo da se usporedimo s njima. Naime, njegova teorija socijalne usporedbe govori da je ljudima svojstvena usporedba s drugim ljudima kako bi odredili opravdanost vlastitih ponašanja, stavova, mišljenja ili osjećaja.

Još jedan način kako gradimo pojam o sebi jest introspekcija. Radi se o procesu spoznaje sebe iznutra i razmatranju vlastitih misli, osjećaja i motiva.

Slika koju imamo o sebi je nevrijednosni opis sebe, a samopoštovanje predstavlja vrijednosni opis sebe. Za radnu uspješnost vrlo je bitan taj vrijednosni aspekt odnosno samopoštovanje!

Samopoštovanje je odraz našega zadovoljstva ili nezadovoljstva slikom koju imamo o sebi.

Iako samopoštovanje najčešće spominjemo kao globalnu sliku o sebi, ipak je moguće imati visoko samopoštovanje na jednom, a nisko na drugom području. Tako postoje različite domene samopoštovanja koje su dosad istraživane: akademsko samopoštovanje, socijalna prihvaćenost, sportska kompetentnost, fizički izgled...

U poglavlju o individualnim razlikama koje utječu na rad spominjali smo samoefikasnost.

Samoefikasnost je povezana sa samopoštovanjem. Ukoliko je naše samopoštovanje dobro, tj. vidimo sebe kao sposobnu osobu odnosno kompetentnu za neki zadatak, imamo visoku samoefikasnost.

Ako se osjećamo kompetentni za neki posao, onda ćemo u njemu više uživati, imati više samopoštovanje, ulagati više truda i biti motiviraniji za taj posao.

4.3. Socijalna percepcija i zaključivanje o ponašanju

Kada razmišljamo o drugima ili želimo nešto zaključiti o njima, uglavnom tražimo odgovore na dva pitanja: 1) kakav je netko zaista (npr. kakve ima osobine ličnosti i karakteristike) i 2) zašto se ponaša na određeni način (npr. što je utjecalo na njegovo/njezino ponašanje).

Socijalna percepcija uključuje više područja: stvaranje dojmova, implicitne teorije ličnosti i atribucije uzroka. Na prvo pitanje dajemo si odgovor putem stvaranja dojmova i implicitnih teorija ličnosti, dok na drugo pitanje oblikujemo odgovor na temelju pripisivanja uzroka (teorija atribucije). Razmotrimo поближе ta područja.

4.3.1. Stvaranje dojmova

Prve informacije koje dobijemo o osobi, u prvih nekoliko sekundi i minuta, imaju jako velik utjecaj na mišljenje koje ćemo stvoriti o osobi, a time i na naše ponašanje prema njoj. Sve kasnije informacije imaju puno manje utjecaja, čak i kada su u potpunoj suprotnosti od našeg prvog dojma.

Zašto uopće stvaramo prvi dojam? U biti mi pokušavamo kompleksan socijalni svijet oko sebe pojednostaviti kako bismo se znali ponašati. Tako prvim dojmom želimo što prije stvoriti zaključak o osobi kako bismo znali kako se ophoditi s njom, što možemo očekivati.

Prvi dojam se teško mijenja jer služi kao filter za sve ono što o osobi naknadno doznamo. Ako se te nove informacije slažu, mi ih zapamtimo, a ako se ne slažu s našim prvim dojmom, jednostavno ih zanemarimo ili ih čak uopće ni ne uočimo.

Kako to možemo spriječiti? Kad donosimo sud o osobi, bilo bi dobro da razmislimo da li smo uzeli u obzir sve informacije ili smo još uvijek pod utjecajem dojma koji je na nas ostavila kad smo ju prvi puta sreli.

Prvi dojam stvaramo na temelju fizičkog izgleda, glasa, odjeće, načina na koji se osoba kreće, način na koji govori, geste koje koristi, nakit koji nosi, načinu držanja, stavu tijela, rječniku koji koristi, izrazima lica i još puno toga.

4.3.2. Implicitne teorije ličnosti

Implicitna teorija ličnosti je vrsta sheme koju ljudi koriste kako bi grupirali različite osobine ličnosti. Svatko od nas ima svoje implicitne teorije ličnosti – uvjerenja o tome koje osobine su međusobno povezane, a koje nikako ne mogu biti prisutne kod iste osobe. Korištenje ovih teorija pomaže nam da brzo stvorimo detaljne dojmove o drugim ljudima na osnovi samo nekoliko informacija koje imamo o njima – praznine popunimo osobinama koje smatramo da su povezane s ovima o kojima smo primili informaciju.

4.3.3. Atribuiranje uzroka

Atribucijski pristup proizlazi iz kognitivne socijalne psihologije, koja stavlja naglasak na kognitivne procese kao medijatore između situacije u kojoj se osoba nalazi i njegovog ponašanja i djelovanja.

Atribucijska teorija opisuje kako ljudi objašnjavaju uzroke vlastitog ponašanja i ponašanja drugih ljudi (Moorhead i Griffin, 2004). Temeljna pretpostavka je da ljudi tragaju za konstantnostima u svojoj okolini, kako bi imali doživljaj kontrole i mogućnosti predviđanja događaja u budućnosti.

Pritom uzroke ponašanja najčešće dijelimo na: unutarnje i vanjske. Tako govorimo o unutarnjim (internalnim) atribucijama, a to su stavovi, uvjerenja, osobine ličnosti i druge karakteristike osobe čije ponašanje objašnjavamo te o vanjskim (eksternalnim) atribucijama, a odnose se na karakteristike situacije u kojoj se osoba nalazi i nad kojom nema kontrolu.

Na primjer, ako student napiše loš seminar, možemo to pripisati njegovoj lijenosti i nezainteresiranosti (unutarnji uzrok/atribucija). No njegovo ponašanje možemo pripisati i trenutačnoj preopterećenosti ili zdravstvenim problemima (vanjski uzrok/atribucija).

O čemu ovisi da li ćemo ponašanje pripisati vanjskim ili unutarnjim uzrocima? O tri faktora: različitosti ponašanja, dosljednosti u ponašanju i slaganje u ponašanju (Rijavec i Miljković, 1999).

a) različnost ponašanja: *Je li ponašanje osobe različito od njezina uobičajenog ponašanja?* Ako je ponašanje slično kao i inače, onda pretpostavljamo da je uzrok ponašanja unutarnji, ali ako ponašanje odstupa od uobičajenog, uzroke ponašanja pripisat ćemo vanjskim utjecajima.

b) slaganje u ponašanju: *Kako se ponašaju drugi ljudi?* Ako se većina ljudi u nekoj situaciji ponaša na sličan način, onda pretpostavljamo da je uzrok ponašanja u situaciji. Ali ako se neki pojedinac ponaša drugačije, uzrok ćemo pronaći u njemu, a ne u situaciji.

c) dosljednost u ponašanju: *Ponaša li se osoba uvijek na takav način?* Ukoliko se osoba ponaša stalno na isti način, to ćemo pripisati unutarnjim faktorima; ako se na određeni način ponaša rijetko, ili samo jednom, onda to pripisujemo vanjskim uzrocima.

Istraživanja pokazuju da naše teorije o pripisivanju uzroka nisu uvijek točne. Prilikom procjene često radimo **osnovnu atribucijsku pogrešku**. Osnovna atribucijska greška odnosi se na sklonost podcjenjivanja utjecaja vanjskih čimbenika i precjenjivanja utjecaja unutarnjih čimbenika kod prosuđivanja ponašanja drugih osoba.

Jedan od glavnih razloga je to što imamo premalo informacija da donesemo zaključak. Osim toga, prilikom opažanja nekog ponašanja svoju pažnju usmjerujemo na izvođače, a manje na situaciju.

Kada pripisujemo uzroke ponašanja drugih osoba onda smo skloniji tražiti unutarnje uzroke, tj. skloniji smo ocijeniti da se netko ponaša na neki način jer je on »takav«, a potpuno zanemariti situacijske faktore.

S druge strane, kada procjenjujemo svoje ponašanje, uzroke pripisujemo vanjskim uzrocima, tj. situaciji.

Na primjer: ako je kolega bezobrazan prema nama, to pripisujemo unutarnjim uzrocima (»On je umišljen, bahat...«). Ako smo mi bezobrazni do kolege, to ćemo pripisati vanjskim uzrocima (»Imao sam loš da, gnjavio me, on je prvi počeo...«).

Još jedna greška koju radimo je samozaštitna pristranost (*Self-serving bias*). Radi se o sklonosti pojedinca da svoj uspjeh pripiše unutarnjim čimbenicima, a za neuspjeh okrivljava vanjske čimbenik.

Zašto? Zato što želimo očuvati samopoštovanje. Drugi razlog može biti samoprezentacijski, odnosno s ciljem da sačuvamo sliku koju drugi imaju o nama.

4.3.4. Pogreške u percipiranju drugih

Kako nismo savršeni obrađivači informacija, prilikom stvaranja dojmova o drugim ljudima često činimo pogreške. Osim osnovne atribucijske pogreške, postoje još neke greške koje radimo, a usprkos njima donosimo sud o drugima.

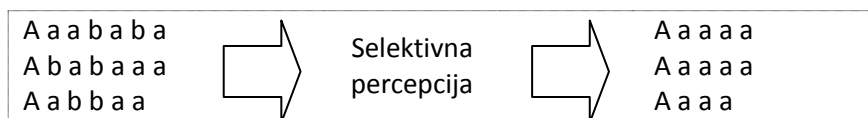
Pogreška prvog dojma je sklonost da prosuđujemo ljude pod utjecajem dojma kojeg smo stvorili kad smo ih prvi put vidjeli (Greenberg i Baron, 2003). To činimo zato što time potvrđujemo svoja očekivanja. Rekli smo da prvi dojam stvaramo s ciljem da lakše shvatimo i organiziramo svijet oko sebe, tj. da lakše predvidimo ponašanje osobe i odredimo kako ćemo se mi ponašati prema njoj. Ta

greška je vrlo opasna u organizacijama – ako ustrajemo u procjeni koji smo stekli prvim dojmom, nećemo vidjeti napredak nekog radnika, ali isto tako nećemo vidjeti negativnosti nekog radnika ili propuste koje čini. Oba slučaja mogu imati velike posljedice za organizaciju.

Halo-efekt je sklonost da naš općeniti dojam o osobi utječe na procjenu specifičnih sposobnosti (Greenberg i Baron, 2003). Ta pogreška je vezana za implicitne teorije ličnosti. Tako ako smo o nekome stvorili pozitivan dojam, onda ćemo sve što čini interpretirati kao u pozitivnom svjetlu, čak i one stvari o kojima ništa ne znamo. Ukoliko smo stekli loš dojam, činit ćemo obrnuto.

Efekt sličnosti (efekt „sličan meni“ – *the similar-to-me effect*, prema Greenberg i Baron, 2003) odnosi se na sklonost da ljude za koje vjerujemo da su slični nama procjenjujemo pozitivnije od onih koji nisu slični. Sličnosti mogu biti na različitim područjima: vjerovanja, vrijednosti, navike, karakteristike ličnosti pa čak do demografskih karakteristika.

Selektivna percepcija je sklonost da se fokusiramo na neke detalje a ostalo potpuno zanemarimo (Moorhead i Griffin, 2004). Najčešće ignoriramo one informacije koje su suprotne našim vjerovanjima ili one koje čine da se osjećamo neugodno (Slika 7) . Iako je selektivna percepcija korisna jer nam omogućava da zanemarimo nepotrebne detalje, postaje zamkom onda kada dovodi do zanemarivanja relevantnih informacija.



Slika 7. Selektivna percepcija

Stereotipiziranje je proces kategoriziranja ili prosuđivanja ljudi na temelju jedne karakteristike (Moorhead i Griffin, 2004). To znači da nakon što kod neke osobe koja pripada nekoj grupi uočimo neku karakteristiku, svim osoba koje pripadaju istoj grupi pripišemo iste karakteristike.

Samoispunjavajuće proročanstvo odnosi se na sklonost kada nečija očekivanja o drugoj osobi uzrokuju ponašanje te druge osobe baš na takav način kakav je bio očekivan (Greenberg i Baron, 2003). To znači da ljudi (1) imaju očekivanje o tome kakva je druga osoba, a to onda (2) utječe na njihovo ponašanje prema toj osobi te time (3) izaziva da se ta osoba ponaša u skladu s početnim očekivanjima, a sve rezultira time da se ta očekivanja pokažu istinitima.

Proces može ići u pozitivnom i negativnom pravcu, kao što pokazuje Slika 8.

Samoispunjavajuće proročanstvo	Očekivanja koja rukovoditelj ima od radnika	→	Ponašanje rukovoditelja u skladu s očekivanjima	→	Utjecaj ponašanja rukovoditelja na radnika	→	Radnikov odaziv na postupke rukovoditelja prema njemu
Pozitivan pravac	Pozitivna očekivanja	→	Emocionalna i profesionalna potpora	→	Stječe dodatno iskustvo i raste mu samopouzdanje	→	Dobra izvedba i radni učinak
Negativan pravac	Negativna očekivanja	→	Nedostatak potpore (emocionalne i profesionalne)	→	Ne napreduje i snižava se samopoštovanje	→	Loša izvedba i radni učinak

Slika 8. Prikaz procesa samoispunjavajućeg proročanstva (prilagođeno po Greenberg i Baron, 2003).

Ako činimo sve te greške, zašto nam naši dojmovi izgledaju točni? Jedan razlog je to što obično vidimo ljude u ograničenom broju situacija i nikada nemamo priliku uvidjeti da su naši dojmovi pogrešni. Drugi razlog je to što ljudi stvaraju samoispunjavajuća proročanstva o drugima i odnose se prema njima na način koji dovodi do ostvarivanja njihovih očekivanja. Treći razlog zbog kojeg ne uočavamo da su naši dojmovi pogrešni je taj što primjećujemo da se mnogi ljudi slažu s nama, iako svi oni mogu biti u krivu.

V. Rukovođenje

Uspjeh svake organizacije u velikoj mjeri ovisi o kvaliteti rukovođenja. Rukovođenje je korištenje utjecaja kako bi se vodilo i usmjeravalo aktivnosti skupine ljudi prema unaprijed postavljenom cilju.

Sve teorije rukovođenja mogu se okvirno podijeliti u tri skupine: teorije crta ličnosti, teorije stila ponašanja i situacijske teorije.

5.1. Teorije crta ličnosti

Ovo je najstarija skupina teorija rukovođenja. Prema tim teorijama smatralo se da se netko rađa ili ne rađa kao vođa ili rukovoditelj, što znači da nekoga ne možemo naučiti kako biti dobar rukovoditelj.

Warren Bennis (1984) identificirao četiri osobine koje su razlikovale efikasne od neefikasnih rukovoditelja. To su bile: sposobnost privlačenja pažnje drugih ljudi zbog svoje vizije i intenzivne posvećenosti poslu, komunikacijske vještine koje su im omogućavale da svoje ideje prenesu drugima, povjerenje koje su stjecali jasnim i konzistentnim ponašanjem te sposobnost samokontrole i poznavanja vlastitih prednosti i nedostataka (Miljković i Rijavec, 2007).

5.2. Teorije stila ponašanja

Teorije stila ponašanja tvrde da uspješnost rukovođenja ovisi o tome kako se rukovoditelj ponaša. Takav bihevioristički pristup je pokušao identificirati ponašanja koja su razlikovala uspješne od neuspješnih vođa.

Iako su učinjene mnoge studije kojima se pokušavalo utvrditi koja ponašanja rukovoditelja su efikasna, a koja ne, najpoznatija je podjela na dva stila ponašanja rukovoditelja:

- **Ponašanje usmjereno na posao** temeljeno je na strogom nadgledanju zaposlenih, subordinaciji i jasno definiranim procedurama posla.
- **Ponašanje usmjereno na zaposlene** temelji se na pomoći zaposlenima da zadovolje svoje potrebe. Takav rukovoditelj brine o napredovanju, rastu i razvoju svojih zaposlenih.

Kasnija istraživanja (Blake i Mouton, 1985; prema Miljković i Rijavec, 2007) potvrdila su postojanje ovih dviju dimenzija ponašanja rukovoditelja te ukazala na kombinaciju tih dvaju stilova iz kojih možemo dobiti pet stilova rukovođenja:

- niska usmjerenost na posao i niska usmjerenost na ljude
- niska usmjerenost na posao i visoka usmjerenost na ljude
- visoka usmjerenost na posao i niska usmjerenost na ljude
- visoka usmjerenost na posao i visoka usmjerenost na ljude (ovaj stil je nazvan timskim rukovođenjem te se smatrao najefikasniji u svim situacijama)
- prosječna usmjerenost na posao i prosječna usmjerenost na ljude

5.3. Situacijske teorije

Ove teorije pretpostavljaju da ne postoji jedan najbolji stil rukovođenja, nego on mora biti prilagođen konkretnoj situaciji s obzirom da je rukovođenje kompleksan proces koji ovisi o brojnim faktorima vezanim za situaciju.

Situacija rukovođenja ne uključuje samo rukovoditelja nego i zaposlene kojima se rukovodi i situaciju u kojoj se rukovodi.

Među najpoznatije situacijske teorije spadaju *Fiedlerov model*, *Vroom-Jagov model* i *Put-cilj teorija*.

5.3.1. Fiedlerov model rukovođenja

Fiedler je pretpostavio tri faktora koji determiniraju koliko je situacija za rukovoditelja povoljna.

Prvi faktor su **odnosi između rukovoditelja i zaposlenih**, a odnosi se na stupanj povjerenja i poštovanja zaposlenih prema rukovoditelju.

Struktura posla je drugi faktor, a odnosi se na to u kojoj mjeri je točno propisano što, kada i kako zaposleni moraju raditi.

Pozicijska moć je zadnji faktor, a odnosi se na formalnu moć koju rukovoditelju daje njegov položaj.

Situacija je najpovoljnija kada su odnosi između rukovoditelja i zaposlenih dobri, kada su zadaci strogo strukturirani i kada je pozicijska moć rukovoditelja velika.

Ovaj model pretpostavlja da svaki rukovoditelj ima svoj stil ponašanja koji je teško promijeniti te da nije lako naučiti rukovoditelje da prilagode svoj stil ponašanja zahtjevima situacije. Stoga je najbolje postavljati rukovoditelje da rukovode u onim situacijama koje najbolje odgovaraju njihovom stilu rukovođenja ili modificirati situaciju tako da bolje odgovara rukovoditelju.

5.3.2. Vroom-Jagov model rukovođenja

Prema ovom modelu bit rukovođenja je u donošenju odluka. Model pretpostavlja da rukovoditelj mora biti dovoljno fleksibilan da mijenja svoj stil rukovođenja ovisno o situaciji jer jedan način donošenja odluka ne može biti najbolji za sve situacije.

U svojim istraživanjima autori modela identificirali su pet stilova donošenja odluka. Dva stila su autoritativna (rukovoditelj sam donosi odluku), dva su konzultativna (rukovoditelj se konzultira sa zaposlenima i više ili manje uzima u obzir njihovo mišljenje), dok je jedan delegirajući (donošenje odluke prenosi se na zaposlene). Svaki stil primjenjiv je u individualnoj (jedan zaposleni) i grupnoj situaciji (više zaposlenih).

5.3.3. Put-cilj teorija

Prema ovoj teoriji ponašanje rukovoditelja može se prilagođavati situaciji. Zaposlenici će biti motivirani ako rukovoditelja vide kao izvor sadašnjeg ili budućeg zadovoljenja svojih potreba (Moorehead i Griffin, 2004). Ponašanje rukovoditelja je motivirajuće ako: a) smanji prepreke koje se

nalaze na putu ostvarenja ciljeva zaposlenih, b) daje zaposlenima podršku i pomoć i c) na smisleni način povezuje postizanje cilja i nagradu.

Glavni zadatak rukovoditelja je pomoći zaposlenome da ostane na putu koji će ga dovesti do cilja i nagrade.

Prema ovoj teoriji postoje četiri stila rukovođenja:

- *direktivni stil* - rukovoditelj određuje što će, kako i kada zaposleni raditi; on određuje raspored i standarde rada;
- *suportivni stil* - rukovoditelj vodi računa o dobrobiti i potrebama zaposlenih; prijateljski je raspoložen i pristupačan; ponaša se prema zaposlenima kao prema sebi ravnima;
- *participativni stil* - savjetuje se sa zaposlenima i ozbiljno razmatra njihove prijedloge prije donošenja odluke;
- *stil usmjeren ka postignuću* - rukovoditelj postavlja izazovne ciljeve i tako potiče zaposlene da daju sve od sebe, naglašava kvalitetu i ima povjerenja u sposobnosti zaposlenih.

Rukovoditelj mora biti sposoban mijenjati svoj stil rukovođenja ovisno o karakteristikama zaposlenih i situacije. Među karakteristikama zaposlenih najvažnije varijable su njihova *sposobnost* i *uvjerenje u mjesto kontrole*. Primjerice, što su zaposleni sposobniji to su manje skloni prihvaćati direktivni stil. Takvi ljudi smatraju ovakav stil nepotrebnim ograničavanjem. Od faktora situacije najvažniji su karakteristike posla, sustav ovlasti i radna grupa.

VI. Komunikacija

Za efikasnost organizacije, nužna je efikasna komunikacija i ona se često navodi kao jedan od glavnih razloga uspješnosti organizacije. Organizacija bez komunikacije ne postoji.

Komunikacija je socijalni proces u kojem dvije ili više osoba razmjenjuju informacije, misli i osjećaje.

Unatoč ogromnom napretku u komunikacijskoj i **informacijskoj** tehnologiji, problemi u komunikaciji nisu se mnogo smanjili jer **komunikacija među ljudima ne ovisi o tehnologiji** nego o njihovim psihološkim motivima i situaciji u kojoj se nalaze. Da bismo mogli poboljšati komunikaciju moramo prvo razumjeti *zašto* i *kako* se ona odvija.

Ljudi komuniciraju iz različitih razloga: radi utjecaja na druge, radi dobivanja informacija ili samo radi potrebe za društvom.

No komunikacija u organizacijama, osim navedenih, ima i specifičnu svrhu.

Svrha komunikacije u organizacijama je prvenstveno postići **koordiniranu aktivnost**. Ukoliko ne bi bilo komunikacije, organizacija bi bila samo skupina ljudi koji samostalno obavljaju svoje poslove.

Osim toga, svrha komunikacije u organizacijama je **dijeljenje informacija**. Tako komunikacija omogućava da se prikupe važne informacije za donošenje odluka, da se daju informacije o zahtjevima, učincima ili upute o izvršavanju zadataka, da se postavljaju ciljevi i rješavaju problemi.

Zadnji, ali ne manje važan razlog, jest izražavanje osjećaja. Tako da komunikacija u organizacijama nije svedena samo na sakupljanje podataka i prenošenje istih. Ljudi u organizacijama, kao i u drugim situacijama, imaju potrebu izraziti svoje brige, strahove, radost i ostale osjećaje.

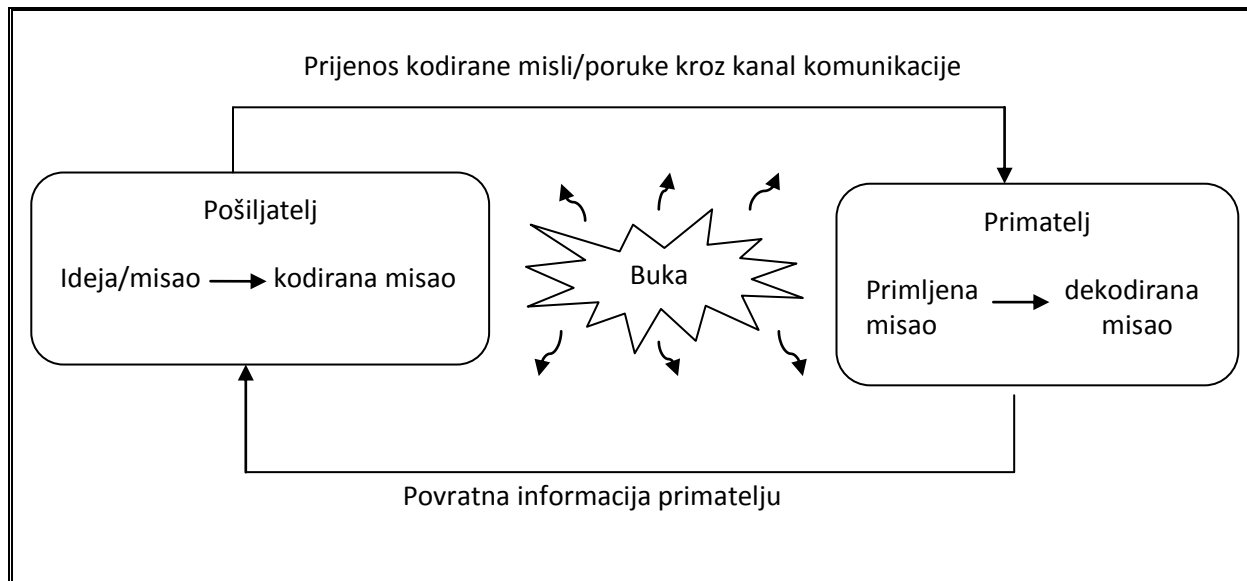
Stoga dobra komunikacija u organizacijama omogućava da se ostvare ciljevi izvrše zadaci i održavaju dobri odnosi.

6.1. Proces komunikacije

Da bi se uopće moglo komunicirati, a osobito da bi se komuniciralo u nekom poslovnom kontekstu. sudionici komunikacije moraju:

- poznavati jezik - njegove verbalne i neverbalne elemente, te jezične uzorke prikladne za određenu komunikacijsku situaciju;
- imati interakcijske vještine, tj. poznavati obilježja različitih komunikacijskih situacija i biti u stanju odabrati prikladan oblik interakcije, protokol, za konkretnu situaciju;
- imati kulturno znanje, tj. poznavati bitna obilježja društvene strukture u kojoj komuniciraju. Sustav njezinih vrijednosti i stavova.

Proces komunikacije sadrži pet temeljnih elemenata. To su: pošiljatelj, poruka, sredstvo komunikacije, primatelj poruke, povratna informacija (feedback). Jednostavnim riječima možemo proces komunikacije sumirati na slijedeći način: *Tko kaže... što... na koji način... kome... i s kakvim učinkom?*



Slika 9. Proces komunikacije i temeljni elementi komunikacijskog procesa.

Kao što pokazuje Slika 9 proces komunikacije započinje kada osoba ima misao i želi je prenijeti drugoj. Zadatak primatelja je da misao/ideju transformira u oblik u kojem poruka može biti poslana i razumljiva primatelju. To se odvija u procesu **kodiranja**. Ideju prenosimo u jezik, pisani tekst, sliku ili gestu koju će slušatelj razumjeti. Iako mnogi misle da je kodiranje jednostavno, ipak mnoge greške u komunikaciji nastaju upravo tu. Kasnije ćemo vidjeti da se ta vještina kodiranja može poboljšati.

Nakon što je poruka kodirana, potrebno je izabrati **kanal komunikacije**, odnosno put kojim će poruka biti prenesena. Usmene informacije mogu biti prenesene telefonski, putem radija, govorne pošte ili osobno. Pismene informacije možemo poslati poštom, mailom, faksom, itd. Prilikom izbora kanala komunikacije, važno je da imamo na umu isti cilj: da informacija dođe u istom obliku u kojem je poslana, tj. da bude točno prenesena.

Nakon što informacije dođe do primatelja, slijedi proces **dekodiranja**. Ukoliko je primatelj informaciju dobro dekodirao, shvaćena informacija će biti jednaka onoj koja je poslana. Ali kao i kod procesa kodiranja, proces dekodiranja je podložan ljudskoj pogrešci. No i taj proces može biti poboljšan razvijanjem vještine slušanja.

Kada primatelj primi i dekodira poruku, ona će izazvati neku reakciju te će primatelj poslati **povratnu informaciju** pošiljatelju. Ovaj dio komunikacije je vrlo važan. Iz povratne informacije osoba može vidjeti da li je poruka dobro poslana, je li stigla do primatelja te je li dobro shvaćena. Nakon primanja povratne informacije, može se pojaviti nova ideja i tako se nastavlja komunikacija. Važno je spomenuti da povratna informacija može biti poslana u istom obliku u kojem je poslana poruka, npr. pisano ili usmeno, u obliku slike, teksta ili neke geste.

Iako naizgled proces izgleda vrlo jednostavan, komunikacija ne teče baš glatko kako mi mislimo. Postoji puno prepreka uspješnoj komunikaciji. Zajedničko ime tim faktorima jest **buka**. Može se pojaviti u bilo kojem dijelu procesa komunikacije.

6.2. Vrste komunikacije

6.2.1. Verbalna i neverbalna komunikacija

Verbalna komunikacija odnosi se na prenošenje poruke riječima. Ona može biti pismena ili usmena. Verbalna komunikacija može se odvijati tradicionalnim putovima, tj. svim kanalima koji nisu ovisni o računalima. To su razgovor licem u lice, telefonski, pisane poruke, pisma, letci, novine itd.

Iako bi komunikacija, po definiciji, uvijek trebala biti dvosmjerna, jer uvijek dolazi do interakcije između onoga tko poruku šalje i onoga tko ju prima, ponekad se ovakva neizravna interakcija proglašava jednosmjernom komunikacijom. Pisac napiše knjigu, novinar članak - sa svrhom da utječu na čitatelja i/ili ga zabave, ali obično nemaju neposrednu povratnu informaciju koliko su u tome uspjeli.

Verbalnim kanalom prenose se uglavnom sirove informacije, dok se neverbalnim prenose stavovi i emocionalni odnos prema tim informacijama.

Neverbalna komunikacija ima značajan utjecaj na komunikaciju. Ona uključuje puno više nego samo rukovanje, kontakt očima ili držanje tijela. Na to kako će neka poruka biti shvaćena utječu i pozicija sjedenja, orijentacija tijela u prostoru, gestikulacija, način odijevanja, vrijeme koje uložimo, kao i elementi paraverbalne komunikacije poput tona glasa, brzine govora, stanke između riječi, naglašavanje riječi itd.

6.2.2. Formalna i neformalna komunikacija

U radnom okruženju stalno se odvija neka vrsta komunikacije na različitim razinama. Teme razgovora su mnogobrojne ali i svrha razgovora je različita. Ako sve te vrste komunikacije podijelimo u dvije glavne vrste, možemo reći da postoji formalna i neformalna komunikacija.

Neformalna komunikacija je neobavezna komunikacija između zaposlenika koja može i ne mora biti vezana uz posao. Odvija se putem privatnih razgovora, telefonskih poziva i glasila.

Formalna komunikacija je komunikacija koja se odvija u svrhu službenog komuniciranja. Odvija se putem pisanih obavijesti i uputa i sastanaka.

Kako se komunikacija odvija u pojedinoj organizaciji obično ovisi o organizacijskoj strukturi. Organizacijska struktura odnosi se na formalno određen uzorak odnosa između različitih dijelova organizacije (direktora, menadžera, odjela, savjetnika, itd.). Ovisno o strukturi, formalna komunikacija u organizacijama može biti: silazna, uzlazna i horizontalna komunikacija.

Silazna komunikacija potječe od pojedinaca na višim razinama hijerarhije ka pojedincima na nižim razinama. Glavni cilj je vođenje i upravljanje pojedincima na nižim hijerarhijskim razinama. Kako poruka silazi s viših razina do nižih, uvijek postoji opasnost od iskrivljavanja poruke, posebno ako se ona prenosi usmeno. To se najčešće sprečava tako da se poruka prenese direktno s više na nižu

razinu putem organiziranog sastanaka ili se poruka pošalje u pisanom obliku tako da se izbjegne mijenjanje poruke. Važno je da je silazna komunikacija dobra jer tako će ljudi na nižim razinama bolje obavljati svoj posao, ali i lakše dobivati povratne informacije o učinku. Ukoliko je silazna komunikacija loša, zaposlenici na nižim razinama doživljavaju više stresa, jer imaju osjećaj da nemaju dovoljno informacija o tome što i kako trebaju raditi niti da li to što rade, rade dobro.

Uzlazna komunikacija odnosi se na komunikaciju koja započinje na nižim hijerarhijskim razinama i prenosi se na više. Glavni cilj ove komunikacije je informirati pojedince na višim razinama o onome što se događa na nižim. Temeljni tip informacija koje bi se trebale prenositi uzlazno su informacije o izvršavanju zadataka, kao i informacije o stanju u organizaciji. Najčešće su to neki podaci o odrađenim zadacima, postignutim ciljevima, izvještaji, prijedlozi za poboljšanje i slično.

Uzlazna komunikacija nije samo obrnuti proces uzlazne komunikacije. Naime, zbog razlike u statusu primatelja i pošiljatelja poruke može doći do pogreška u komunikaciji. S obzirom da komunikacija počinje na nižim hijerarhijskim razinama ona je kudikamo drugačija. Razlika je u učestalosti komunikacije, naime niže hijerarhijske razine se rjeđe obraćaju višim hijerarhijskim razinama nego što je slučaj u obrnutom pravcu. Također, poruka koja se prenosi često dođe izmijenjena na više razine jer zaposleni na nižim razinama naglašavaju pozitivne aspekte, a manje one negativne, uljepšavaju se poruke i jako se pazi što će se i kako reći.

Horizontalna komunikacija odnosi se na komunikaciju između pojedinaca ili odjela na istoj hijerarhijskoj razini. Ona omogućava koordinaciju i integraciju odjela koji obavljaju relativno nezavisne zadatke. Ona se obično odvija putem neformalnih sastanaka, telefonskih razgovora, poruka, narudžbi i slično.

U jednom ispitivanju o izvorima informiranja u organizaciji dobiveni rezultati ukazuju na to da se protok informacija unutar organizacije ponajprije odvija putem neformalnih načina komuniciranja (kolege, glasine), a tek onda putem formalnih načina komunikacije. Također istraživanja neformalnih kanala komunikacije pokazala su da se neformalnim kanalima informacije šire brže nego formalnim, prenesene informacije su oko 75% točne te da se prenose samo one informacije koje zaposlenima izgledaju bitne ili zanimljive (Miljković i Rijavec, 2007).

6.3. Prepreke uspješnoj komunikaciji

Preko 50% poruka u organizaciji nikada ne stignu onima kojima su upućene, ili stignu značajno izmijenjene. Obično dolazi do tri vrste problema: poruka nikada ne stigne tamo kamo je poslana ili stigne u dijelovima, zbog prekida ili šumova u komunikacijskoj vezi; poruka bude izmijenjena od same osobe koja je šalje ili osobe koja je prenosi; poruke bude izmijenjena od strane onoga koji je prima (Miljković i Rijavec, 2007)

Prepreke su na dvjema razinama: prepreke na razini pojedinca i na razini organizacije. Z tabeli... su naveden i opisane prepreke na koje možemo naići. Do svih ovih opisanih nesporazuma u komunikaciji dolazi nenamjerno, tj. pretpostavka je kako je ljudima doista stalo da stvari budu posve jasne.

Tabela 6. Prepreke u komunikaciji.

Prepreke na razini pojedinca	
Referentni okvir	prethodno iskustvo, odnosno sve ono što čini to iskustvo, a može utjecati na to kako interpretiramo poruku
Selektivno slušanje	uočimo samo one informacije koje su u skladu s našim postojećim vjerovanjima i stavovima, dok ostale informacije previdimo ili ih iskrivimo tako da nam najbolje odgovaraju
Vrijednosne procjene	Stav prema osobi koja prenosi poruku utječe na to u kojoj mjeri ćemo posvetiti pozornost toj poruci, kako ćemo je interpretirati.
Emocije	Emocije iskrivljuju našu sposobnost da stvari sagledamo objektivno i jasno razumijemo poruku.
Prebrzo zaključivanje	Prije nego osoba završi rečenicu ili misao mi mislimo da znamo što želi reći te je prekidamo
Spolne razlike	Istraživanja ukazuju na nekoliko razlika u načinima komuniciranja žena i muškaraca u poslovnom okruženju
Kulturalne razlike	Pravila komunikacije razlikuju se u različitim kulturama pa je potrebno upoznati se s istima kako bismo mogli razumjeti i ispravno prenijeti poruku.
Prepreke na razini organizacije	
Specifičan jezik pojedinih profesionalnih grupa	Svaka profesija ima svoj specifičan način izražavanja koji može otežati komunikaciju s pripadnicima drugih profesija gdje se ti izrazi ne koriste ili se drugačije interpretiraju.
Izvor informacije	važno je znati tko je informaciju odaslao – na temelju kredibiliteta osobe koja je poslala poruku, odlučuje se o tome da li će se poruci pridavati važnost ili ne
Filtriranje	Ovisno o tome tko kome prenosi informaciju, može doći do manipuliranja sadržajem iste (npr. uzlazna komunikacija - povoljne informacije se zadržavaju ili mijenjaju, a propuštaju se samo pozitivne)
Statusne razlike	Statusne razlike mogu otežati komunikaciju - do osoba na višim pozicijama teže doći; strah ili nelagoda prilikom razgovora s nekim s nekim tko je na višoj poziciji...
Vremenski tjesnac	dovodi do toga da ne pošaljemo dovoljno detaljnu informaciju ili je ne pošaljemo svima koji bi za ju trebali znati
Informacijska preopterećenost	prevelika količina informacija može dovesti do toga da ne uočimo ili da previdimo važnost neke informacije

6.4. Kako poboljšati komunikaciju

Ukoliko smo upoznati s mogućim preprekama u komunikaciji možemo preventivno djelovati tako da ih izbjegnemo. Ipak postoje neka općenita pravila kako poboljšati komunikaciju.

Svatko tko želi popraviti svoje komunikacijske vještine trebao bi se zapravo usmjeriti na dvije stvari:

- da poboljša poruku koju šalje

- da poboljša svoje razumijevanje poruke koju prima.

Dakle, mora poboljšati procese kodiranja i dekodiranja. To se može na vrlo jednostavan način, na primjer, tako da se koriste jasni izrazi, jasne rečenice, prenose kratke i jednostavne poruke. Potrebno je izbjegavati nepotrebno kompliciranje poruke nekim specifičnim profesionalnim izrazima, žargonizmima ili predugačkim rečenicama.

U poboljšavanju razumijevanja poruke koju primamo pomoći će nam vještina aktivnog slušanja, a u poboljšavanju jasnoće poruke koju šaljemo mogu nam pomoći asertivnost i upotreba ja-poruka.

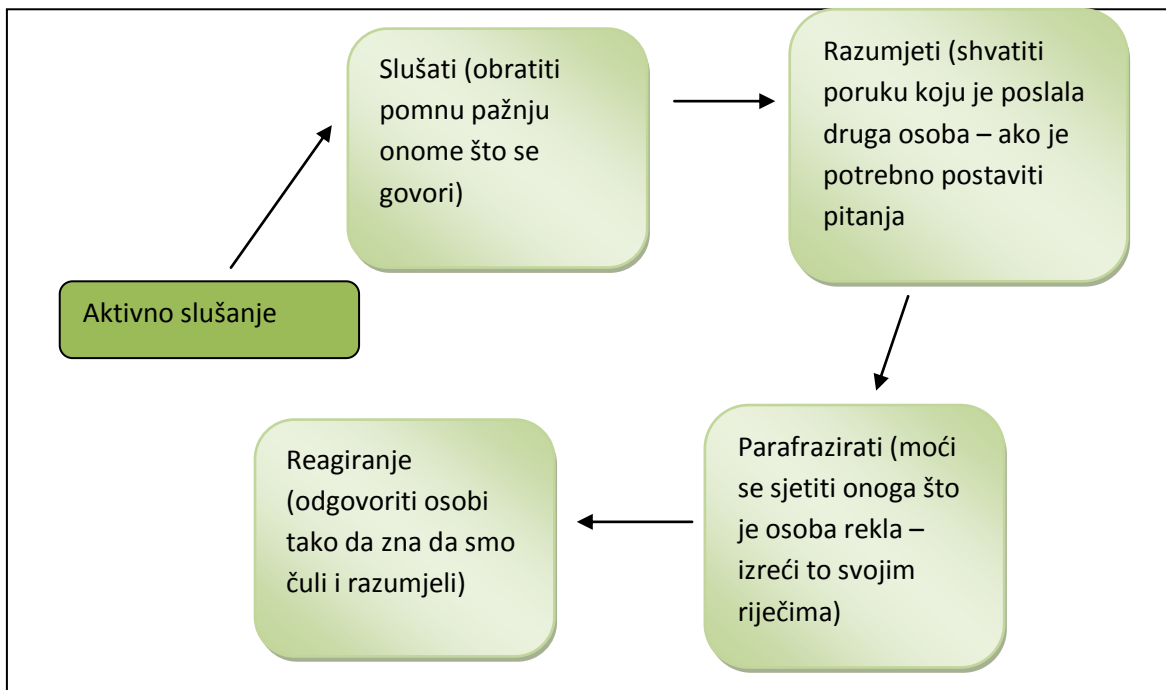
6.4.1. Aktivno slušanje

Aktivno slušanje je usmjeravanje pažnje na ono što osoba govori i osjeća i uzvratanje vlastitim riječima kako smo razumjeli govornikovu poruku (i riječi i osjećaje).

Kako aktivno slušati? Glavni dijelovi procesa aktivnog slušanja navedeni su na Slici 10.

Kao prvo, odlučite da ćete slušati. Pomoći će vam da gledate osobu u oči. Osim toga dobro je popratiti slušanje i drugim neverbalnim znakovima kao što su kimanje glavom i izrazi lica. Razmišljajte o onome što čujete i postavljajte pitanja. Tako možete razjasniti neke stvari, biti sigurni da ste dobro razumjeli i pokazati osobi daje stvarno slušate. Nakon toga, pokušajte parafrazirati, a to znači ponoviti ono što ste od osobe čuli, ali vlastitim riječima. Primjerice, Ako sam vas dobro razumio, vi kažete da...? ili Znači li to da...? To vam pomaže da provjerite jeste li stvarno slušali ili su vam misli odlutale.

Da biste bili aktivni slušač, važno je ne prekidati osobu. Dopustite osobi da završi prije nego odgovorite. Ne pogađajte što je htjela reći, pustite je da to sama kaže. Izbjegavajte ometajuće pokrete – tu spadaju pokreti poput gledanja na sat, listanja papira, pisanja poruka itd. Sve to govori osobi da vam uopće nije stalo do onoga što ona govori, da vam je dosadno i da vjerojatno nećete čuti sve što vam kaže. I na kraju, ako je potrebno, vodite bilješke. Iako u neformalnim razgovorima to ne radimo, kad se radi o poslovnim situacijama, bilo bi dobro da si zapišemo važne stvari ili ono što trebamo napraviti.



Slika 10. Proces aktivnog slušanja.

6.4.2. Asertivnost

Asertivnost je vještina koja omogućuje da se izborimo za svoja prava, kako bi se naši osjećaji i mišljenje uzeli u obzir, a da se pri tom **ne narušavaju prava drugih**.

To znači da se asertivna osoba bori se za svoja prava, ali pri tom ne ugrožava prava drugih ljudi. Naravno to ne znači da će ona uvijek dobiti ono što želi, ali će uvijek otvoreno i pošteno izraziti svoje želje i očekivanja.

Sva ponašanja u komunikaciji možemo svrstati u tri stila: agresivni, asertivni i pasivni stil. Svaki stil ima svoja obilježja, izaziva različite osjećaje kod osobe i njenih sugovornika te ima različiti učinak. U Tabeli 7 su opisane karakteristike svakog stila.

Iz karakteristika sva tri stila možemo zaključiti sljedeće: kod pasivne komunikacije osoba stavlja potrebe drugih ispred svojih, kod agresivne komunikacije osoba stavlja svoje potrebe ispred tuđih, a kod asertivne komunikacije uspostavlja se ravnoteža između vlastitih potreba i potreba drugih. Stoga asertivnom komunikacijom najlakše možemo održavati uspješne odnose s drugima.

Tabela 7. Karakteristike pasivnog, agresivnog i asertivnog stila komunikacije.

Stil komunikacije	PASIVNI STIL	ASERTIVNI STIL	AGRESIVNI STIL
Obilježja ponašanja	želje, potrebe i osjećaji se ne izražavaju	želje, potrebe i osjećaji se izražavaju bez okolišanja i na prikladan način	želje, potrebe i osjećaji izražavaju se na štetu drugih
Namjera	udovoljiti drugima	komunicirati	dominirati ili poniziti druge; agresija može biti i posljedica frustracije
Osjećaji	uznemirenost, nezadovoljstvo, kasnije ljutnja i zamjeranje drugima	samopouzdanost	samozadovoljnost, ali kasnije i posramljenost
Osjećaji drugih	krivnja ili superiornost, a kasnije iritiranost, sažaljenje...	uvažavanje i osjećaj da su uvaženi	poniženost, ogorčenost, povrijeđenost ili ljutnja i želja za osvetom
Ishod	ne dobiva ono što želi, a nema ni poštovanje drugih.	često dobiva ono što želi.	često dobiva ono što želi na tuđi račun, ali dugoročno je veća vjerojatnost i vlastitog i tuđeg agresivnog ponašanja.

Kao i sva druga ponašanja, i ponašanja u komunikaciji imaju psihološku pozadinu. Stoga da bismo asertivno komunicirali moramo razvijati ne samo vještinu nego i ispravnu motivaciju. To znači da moramo imati samopoštovanje i poštovanje prema drugim osobama te prihvatiti da i drugim imaju svoja prava, biti otvoren i iskren prema drugima i prema sebi, ali i prihvaćati odgovornost za svoje ponašanje i odluke.

Što se vještina tiče, asertivna osoba pažljivo sluša tuđe mišljenje, uočava tuđe potrebe i želje i jasno izražava svoje osjećaje i mišljenja. U ovom poglavlju razmotrili smo i neke prepreke u komunikaciji koje mogu otežano jasno izražavanje poruka, ali i savjete kako možemo jasnije komunicirati s drugima.

6.4.2.1. Ja poruke

Jedan od načina kako možemo asertivno komunicirati je korištenje ja-poruka.

Ja poruke su način da se izraze želje, zahtjevi, opcije, potrebe ili osjećaji, riječima koje neće okrivljavati, (pr)osuđivati, napadati ili pretpostavljati.

Ja poruke suprotnost su ti porukama koje druge napadaju ili osuđuju: Nisi u pravu!, Nepristojan si!, Ljutiš me! Uopće to nije briga! i sl.

Formula ja poruke:

- ▶ **Kada ti** (neokrivljavajući opis ponašanja druge osobe)

- ▶ **osjećam se** (vaše emocije, ako je prikladno)
- ▶ **jer** (zašto je ponašanje druge osobe problem - konkretni efekti)
- ▶ **želio bih** (što želite da se dogodi)

Na primjer, zamislimo situaciju u kojoj šef od zaposlenika neočekivano traži da opet oстане duže raditi. Prema formulu ja-poruka izražavanje svojeg mišljenja i zahtjeva može izgledati ovako:

1. *neokrivljavajući opis ponašanja druge osobe*: Gospodine, kad očekujete od mene da do kasno radim bez ikakve najave...
2. *izražavanje mišljenja i osjećaja i njihovog uzroka*: uznemiren sam jer moram u zadnji čas otkazati svoje druga obaveze...
3. *izražavanje onoga što očekujemo da se promijeni (prijedlog rješenja problema)*: bilo bi mi drago kada biste mi ranije u toku dana rekli kada moram ostanati raditi duže.

6.5. Interpersonalni stil i komunikacija

Interpersonalni stil podrazumijeva individualne preferencije u odnosu prema drugima. Na području komunikacije u organizacijama važno je znati kojim informacijama raspolažemo. U tome nam pomaže model pod nazivom Joharijev prozor.

Joharijev prozor je model koji nam pomaže da shvatimo koji dio informacija je poznat nama samima i drugim ljudima.

Prema ovom modelu sve se informacije mogu se podijeliti u četiri područja:

Otvoreno područje ili arena sadrži informacije koje su poznate i nama i drugima. Da bi se komunikacija nesmetano odvijala, uključeni u nju moraju dijeliti iste podatke, pretpostavke i vještine.

Slijepo područje ili slijepa pjega sadrži informacije koji drugi znaju ali nama nisu poznate. To je ozbiljan problem kad ne razumijemo odluke i ponašanja drugih jer ne znamo čime su sve uvjetovane.

Skriveno područje ili fasada sadrži informacije koje su poznate nama ali ne i drugima. To može biti nešto što želimo zadržati samo za sebe zbog straha da bi nam otkrivanje toga moglo na neki način nauditi ili pak tako želimo zadržati moć koju informacije često imaju.

Nepoznato područje uključuje informacije koje nitko ne zna, ni mi ni drugi.

Nakon što smo otkrili koje informacije nam stoji na raspolaganju, možemo popraviti svoju komunikaciju s drugima primjenjujući dvije strategije:

- otvaranjem (izlaganjem) sebe – tako se povećava prostor arene, a smanjuje prostor fasade.
- traženjem povratnih informacija od drugih – tako se smanjuje i prostor slijepe pjege.

VII. Donošenje odluka

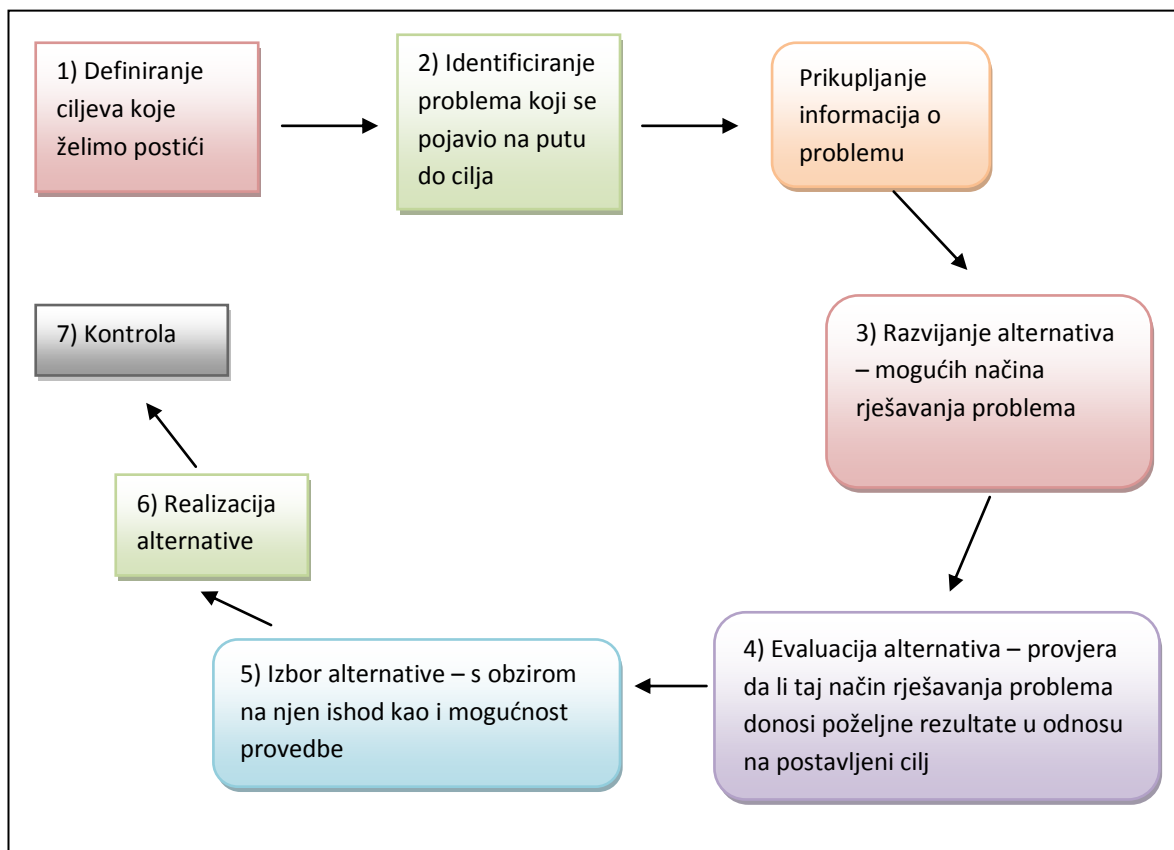
Donošenje odluka je proces identificiranja problema i prilika, te odabir između mogućih pravaca akcije za uspješno suočavanje s njima (Miljković i Rijavec, 2007).

Odluke mogu biti:

- PROGRAMIRANE odluke : O programiranim odlukama govorimo kad se problemi ponavljaju, pa se za njihovo rješavanje mogu razviti jasni postupci.
- NEPROGRAMIRANE ODLUKE: Odluke su neprogramirane kada su nove i nestrukturirane tj. kada ne postoji utvrđena procedura za rješavanje problema. To se događa bilo zbog toga što se problem u tom obliku do tada nije pojavio, bilo zato što je složen ili iznimno važan.

7.1. Proces donošenja odluka

Proces donošenja odluka odvija se kroz nekoliko koraka kao što pokazuje Slika 11.



Slika 11. Proces donošenja odluka.

1) Definiranje cilja - Jasno definirani ciljevi omogućuju brzo uočavanje problema, lakše pronalaženje i vrednovanje alternativa, te donošenje odluka. Odabir neke alternative rješavanja problema u velikoj mjeri ovisi o tome što želimo postići, tj. koji cilj imamo.

2) Identificiranje problema – Da bismo uspješno definirali problem, moramo prikupiti dovoljno informacija o problemu. Nakon toga definiramo problem na temelju prikupljenih informacija. Definicija problema bi trebala dati odgovor na pitanja: Što uzrokuje problem? Što utječe na manifestaciju problema? Što bi moglo dovesti do rješenja problema?

3) Razvijanje alternative – Najbolje je razviti veliki broj alternativa. Ako prerano prekinemo njihovo traženje i zadržimo se na samo nekoliko onih koje su nam prve pale na pamet - velika je vjerojatnost da problem nećemo uspješno riješiti.

4) Vrednovanje alternative - alternative treba objektivno procijeniti moguće pozitivne, odnosno negativne ishode svake alternative. Pri njihovom vrednovanju treba voditi računa o prije definiranim ciljevima.

5) Izbor alternative – Izabire se ona alternativa koja će riješiti problem u skladu s prije definiranim ciljevima. Često ne znamo sve alternative koje nam stoje na raspolaganju, a i teško je sa sigurnošću procijeniti njihove pozitivne i negativne strane. To znači da donosimo zadovoljavajuću, tj. prihvatljivu odluku.

Pri izboru alternative uzimamo u obzir tri faktora: 1) da li vjerujemo da odluku možemo provesti; 2) hoće li ta odluka dovesti do nekog rezultata; 3) mogući rezultat nam je privlačan. Motivacija za donošenje odluke određena je umnoškom ovih faktora. Ako čovjek procjenjuje da je vjerojatnost bilo kojeg faktora jednaka nuli ili je vrlo niska i njegova motivacija za donošenje takve odluke će biti mala (Miljković i Rijavec, 2007)

6) Provedba odluke – nakon što smo izabrali alternativu, krećemo u njezino izvođenje. Pri tome je važno jasno definirati tko je zadužen za provođenje odluke, kako će se ona provoditi i slično.

7) Kontrola i vrednovanje - Nakon što počne provođenje odluke u djelo, treba taj proces povremeno provjeravati. Ukoliko vidimo da dolazi se odluka ne sprovodi u skladu s planom, da se nailazi na prepreke, treba provesti korektivne mjere. Promjene se mogu provesti u svakom dijelu procesa donošenja odluka.

7.1.1. Model ograničene racionalnosti

Kapacitet ljudskog uma je premali da bi mogao udovoljiti zahtjevima potpune racionalnosti, odnosno da bi obuhvatio sve moguće alternative i mogućnosti, kao i sve postojeće faktore koji utječu na problem. Zbog toga se prilikom donošenja odluka ljudi se obično kreću u okviru tzv. ograničene racionalnosti. To znači da stvaraju pojednostavnjene modele koji izdvajaju bitne karakteristike problema, bez da uzimaju u obzir svu njegovu složenost.

Kada identificira problem, osoba počinje tražiti kriterije i moguće alternative za njegovo rješenje. No ta lista mogućih alternativa nije potpuna. Osoba se uglavnom usmjeruje na alternative koje je lako pronaći i koje su očite. Najčešće su to rješenja koja su se i u prošlosti u sličnim situacijama pokazala uspješnima. Kada bi se provodio potpuni model donošenja odluka, razmatrala bi se sva moguća

rješenja i onda bi se odlučilo koje je najprihvatljivije. No u ovom slučaju osoba se zaustavlja kod prve prihvatljive alternative. Budući da ljudi u početku obično uočavaju rješenja koja su očigledna, poznata i nisu previše različita od postojećeg, najveća vjerojatnost je da će biti prihvaćeno ono rješenje koje previše ne narušava postojeći status quo i u određenoj mjeri je prihvatljivo. Ali to rješenje ne mora biti i optimalno. Iako bi možda neko drugo, kreativnije rješenje, bolje riješilo postojeći problem, osoba će teško doći do njega jer će proces traženja rješenja biti zaustavljen.

7.2. Pogreške u donošenju odluka

Osim što se pri donošenju odluka koristimo modelom ograničene racionalnosti, suočavamo se i sa mnogim drugim preprekama u donošenju odluka. Te prepreke su vezane za naš stav i način razmišljanja. Razmotrimo neke od njih.

Ignoriranje problema. Radi se o poricanju da problem uopće postoji, najčešće tako da se ljudi prave da problema nema misleći da će nestati sam od sebe ili tako da uporno nastavljaju stvari raditi na isti način, zanemarujući činjenicu da takvo postupanje samo povećava problem.

Prihvaćanje prvog rješenja. To je pogreška koja se događa uglavnom je zato što nemamo uvijek ni vremena ni volje razmatrati sva rješenja koja dolaze u obzir. Iz toga razloga, skloni smo prihvatiti prvo rješenje kojeg se sjetimo, a može riješiti problem na zadovoljavajući način. No kad se radi o važnim odlukama i odlukama s velikim posljedicama, dobro je da smo svjesni ove pogreške i pokušamo je izbjeći tako da tražimo različite alternative.

Uporno korištenje starih rješenja. Također se često pojavljuje zato što nemamo vremena ni volje razvijati alternative pa pokušavamo najprije s rješenjima koja su do sada bila uspješna. No, nekad takvo rješenje nije uspješno već samo produbljuje problem.

Traženje savršenog rješenja. S obzirom da poznajemo model ograničene racionalnosti, znamo da savršena rješenja rijetko postoje. Iako je potrebno razvijati puno alternativa za uspješnu odluku, važno je znati stati nakon što smo o problemu u razumnoj mjeri razmislili, izabrati zadovoljavajuće rješenje i početi ga provoditi u djelo.

Podržavanje jednom donesen odluke. Ako odluka ne donosi rezultate, treba stati i tražiti novo rješenje. Problem je kada nismo spremni priznati da smo donijeli pogrešnu odluku i nastavljamo trošiti vrijeme na rješenje koje neće pomoći.

Otpornost uvjerenja. Ova pogreška nas može zavesti prilikom procesa donošenja odluka. Radi se o sklonosti da se držimo svojih uvjerenja čak i kad smo suočeni s dokazima koji govore suprotno. To će nas spriječiti u razumijevanju problema, u traženju alternativa, vrednovanju alternativa i u svim ostalim dijelovima procesa donošenja odluke.

Način prezentacije. S obzirom da donosimo odluke na temelju informacija, važno je biti svjestan da ve greške. Naime, često ljudi ne donose odluku na temelju dostupnih im informacija, nego na odluku utječe način kako su informacije prikazane. Npr. : 90% ljudi preživi operaciju ili 10% ljudi umre za vrijeme ili nakon operacije.

7.3. Donošenje odluka u grupi

U poslovnom okruženju odluke obično donose šefovi, rukovoditelji ili menadžeri, a u nekim situacijama odluku donosi i grupa. Kad se odluke donose u grupi to može biti na više načina. Tako razlikujemo individualno odlučivanje, konzultativno odlučivanje i grupno odlučivanje.

Kod *individualnog odlučivanja* menadžer ili vođa grupe, na temelju informacija koje posjeduje, sam odlučuje što treba učiniti, bez da u proces donošenja odluke uključuje druge.

Kod *konzultativnog odlučivanja* menadžer ili vođa grupe traži mišljenja drugih o problemu o kojem je riječ, pa konačnu odluku donosi i na temelju tih mišljenja i na temelju svoje interpretacije tih mišljenja.

Kod *grupnog odlučivanja* konačnu odluku donosi grupa.

Vođa grupe ili menadžer može odlučiti hoće li odluku donijeti sam ili uz konzultaciju s članovima grupe. U Tabeli 8 su navedeni faktori koji mogu pomoći u izboru načina donošenja odluke.

Tabela 8. Neke od situacija u kojima je bolje donositi odluku sam odnosno u grupi.

Odluke možete donositi sami:	Odluke je bolje donositi uz konzultaciju s članovima grupe:
<ul style="list-style-type: none">• kad odluku treba donijeti brzo• Kad je problem dobro strukturiran (jasan)• kad nije nužna visokokvalitetna odluka• kad vam za njezino provođenje nije potrebna podrška članova grupe	<ul style="list-style-type: none">• ako imate veliko povjerenje u članove grupe• ako provedba odluke ovisi o članovima grupe• ako nije jasno koje je najbolje rješenje

Prije nego odluči da li će se odluka donositi grupno ili ne, dobro je upoznati se s prednostima i nedostacima donošenja odluka u grupi. U Tabeli 9 Navedeni su prednosti i nedostaci donošenja odluka u grupi.

Tabela 9. Prednosti i nedostaci donošenja odluka u grupi

Prednosti donošenja odluka u grupi	Nedostaci donošenja odluka u grupi
Podrška članova grupe - Mnoge donesene odluke se često uopće ne provedu u djelo, jer ih ljudi ne prihvate. Članovi grupe koji su sami donijeli odluku skloniji su je prihvatiti i provesti, što baš nije slučaj kad istu odluku umjesto njih donese netko drugi.	Sporost - Donošenje odluka u grupi je obično vrlo dugotrajno
Kvalitetnije odluke - U grupi se pojavljuju različita mišljenja i stavovi tako da se kod donošenja odluka razmatra više alternativa	Pritisak ka konformizmu , tj. pritisak da se ne iznose različita mišljenja i da se prihvati jedno;
Legitimitet - Grupno donesene odluke imaju veći legitimitet, jer se smatra da su donesene demokratskim putem	Sklonost rizičnim odlukama – grupe su sklone donositi rizičnije odluke nego pojedinac;
Individualni razvoj - sudjelovanje u grupnom odlučivanju može pomoći osobi da razvije komunikacijske vještine.	Javlja se fenomen grupne odgovornosti , tako da se ne zna tko je odgovoran za donesenu odluku.

Ukoliko morate donijeti brzu odluku i nemate vremena za čekanje, onda je donesite sami. Ako van vrijeme nije toliko bitno koristite grupu, jer su grupne odluke obično točnije i kvalitetnije. Grupno donesene odluke mogu biti vrlo dobre, objektivne i točne. Ali moramo biti vrlo oprezni i spriječiti negativne fenomene grupnog rada.

7.3.1. Kako se donose odluke u grupi?

Sama grupa može donijeti odluku na više načina. Idealno je kada se odluke donesu **jednoglasno**, tj. svi članovi grupe u potpunosti se slažu oko toga što treba poduzeti. Naravno, to je rijetko.

Zato se češće odluke u grupi donose **pravilom većine** - odluka se može donijeti formalnim glasanjem, ili članovi mogu razgovarati dok ne otkriju što većina misli. Problem je u tome što manjina, koja se ne slaže s odlukom možda neće prihvatiti rješenje pa se odluka neće moći sprovesti u djelo.

Zato je bolja opcija da se odluka u grupi donese **konsenzusom**. To znači da grupna diskusija dovodi do prihvaćanja odluke oko koje se slaže većina članova, a ostali su spremni podržati je. Ključ je u tome da se provede grupna diskusija u kojoj su svi članovi imali pravo izjasniti se te su ravnopravno mogli utjecati na donošenje odluke.

Jedna od metoda grupnog donošenja odluka sastoji se u tome da članovi grupe predlažu jednu ideju za drugom, bez raspravljanja. Ideja se prihvati **slučajno**, tj. ideja se konačno prihvati zato što na one prije nje nitko nije reagirao, a ne zato što se kritičkom analizom otkrilo daje ona najbolja.

Kada voditelj tima, menadžer ili neka druga osoba s autoritetom, donosi odluku u ime grupe, odluka se donosi **autoritetom**. Prednost ovog načina je u brzini.

Još jedan način donošenja odluka u grupi je **pravilom manjine**. Dvoje ili troje ljudi uspije usmjeriti grupnu raspravu onako kako im odgovara i onda navesti ostale članove da donesu odluku koju oni žele.

7.3.2. Tehnike kojima se može poboljšati donošenje odluka u grupi

Mozgovna oluja (brainstorming). Cilj tehnike je stvoriti ozračje u kojem se ideje mogu izlagati bez straha od kritike i u kojoj svaka osoba može koristiti ideje drugih za razvijanje vlastita razmišljanja. U radu grupe sudjeluje 6 do 12 članova. Poželjno je da budu iz različitih dijelova i razina organizacije i s različitim znanjima.

Prednost tehnike je što se ideje nadopunjuju u nadograđuju, a kako nema kritiziranja, slobodniji su surađivati, a rješenje se doživljava kao proizvod timskog rada.

Ipak, ukoliko se članovi ne drže pravila da nema kritiziranja tuđih ideja, pojedini članovi grupe imaju strah da će se njihove originalne ideje smatrati glupima. Također nakon *brainstorminga* može doći do kritiziranja pojedinih ideja što ne pridonosi dobrim odnosima u grupi.

Nominalna grupna tehnika. Korisna je kod velikih grupa u kojima bi grupna diskusija trajala predugo, ako bi uopće bila izvediva. Također, ova tehnika pomaže u slučajevima kada se u grupi zastupaju sasvim suprotni argumenti. Nominalna grupna tehnika je dobra jer ograničava diskusiju ili međusobnu komunikaciju za vrijeme procesa donošenja odluka. Svaki član radi za sebe.

Tehnika sadrži sljedeće korake:

- Članovi grupe podijele se u manje grupe od 6-7 članova i prezentira im se problem
- Prije bilo kakve diskusije svaki član za sebe napiše svoje ideje o problemu o kojem je riječ.
- Nakon toga svaki član prezentira svoje ideje grupi. Voditelj sve ideje zapisuje na ploču. Nema nikakve diskusije dok se ne izlože sve ideje.
- Svaki član odabire 5-7 ideja i rangira ih po vrijednosti. Prihvaća se rješenje koje dobije najveći zajednički rang.

Prednosti ove tehnike su mogućnost podjednakog sudjelovanja svih članova, izbjegavanje dominacije pojedinaca i stroga kontrola vremena. Nedostatak tehnike je to što ima krutu proceduru pa neki članovi mogu biti frustrirani; nemaju osjećaj međusobne povezanosti i što ne mogu profitirati od ideja drugih.

Delfi tehnika. Ova tehnika je složenija i zahtijeva više vremena. Smišljena je za situacije u kojima se članovi grupe ne mogu sastati. Svi članovi grupe su stručnjaci za problem koji se rješava ili imaju neke informacije koje su važne.

Tehnika ima sljedeće korake:

- Definira se problem, a od svakog se člana grupe traže moguća rješenja kroz različite, pažljivo planirane, upitnike.
- Svaki član grupe anonimno i neovisno od drugih ispunjava prvi upitnik.
- Koordinator skuplja rezultate prvog upitnika i analizira ih. Svaki član dobije kopiju rezultata.
- Nakon što proanaliziraju rezultate, od svakoga se člana ponovno traži da dade moguće rješenje. Obično rezultati potaknu nova rješenja i dovedu do promjene početne pozicije.
- Zadnja dva koraka ponavljaju se onoliko puta koliko je potrebno da bi se postigao dogovor.

Uspjeh tehnike ovisi o raspoloživu vremenu, stručnosti sudionika, te o njihovoj motiviranosti i komunikacijskim vještinama.

Glavne prednosti ove tehnike je efikasno se koristi vrijeme stručnjaka, a sudionici imaju dovoljno vremena za analizu i razmišljanje

VII. Konflikti i njihovo rješavanje

U više navrata su spomenute vještine ophođenja s ljudima, sposobnost rješavanja konflikta i slične. U ovom poglavlju bit će opisani uzroci konflikata kao i načini rješavanja istih.

Konflikt je situacija u kojoj dvije strane (osobe ili grupe) žele postići cilj za koji opažaju da ga može postići jedna strana, ne obje.

Dvije su osnovne vrste konflikata: sadržajni i osobni. **Sadržajni konflikti** su konflikti oko toga što ili kako nešto učiniti, odnosno oko bilo koje stvari u kojoj se ljudi ne slažu. **Osobni konflikti** su konflikti koji ne nastaju zbog neslaganja oko nečega već jednostavno zbog negativnih stavova ili osjećaja prema drugoj osobi (npr. „jednostavno ga ne mogu smisliti!“).

Osobni konflikti su teže rješivi od sadržajnih. I dok sadržajni konflikti mogu donijeti i neke pozitivne posljedice, kod osobnih konflikata je to rijetko. Naime, oni iscrpljuju ljude koji su uključeni u njega. Teže su rješivi iz nekoliko razloga. Prvi razlog je to što su osobni konflikti puni emocija, najčešće negativnih. Drugi razlog je to da ne postoji konkretan problem pa stoga ne možemo primijeniti niti jednu od strategija rješavanja problema. Vrlo često sukobljenim stranama ni nije stalo do toga da riješe problem.

8.1. Razine konflikta

Kada govorimo o konfliktima unutar organizacije, možemo govoriti o konfliktima koji se javljaju unutar pojedinca, konfliktima koji se javljaju među pojedincima, konfliktima među grupama, konfliktima među organizacijama (Rijavec i Miljković, 2002).

Iako se **konflikti unutar pojedinca** mogu javljati i u privatnom životu, u poslovnom okruženju često se javljaju iz nekoliko razloga. Jedan od uzroka mogu biti kontradiktorni zahtjevi jedne osobe, kada se od radnika na primjer traži da bude brz i učinkovit, a istovremeno opušten i ljubazan prema klijentima. Također, do konflikta može doći radi kontradiktornih zahtjeva više osoba. Do toga najčešće dolazi kada se osoba nalazi između dvije strane s različitim potrebama. Na primjer, nadređeni zahtjeva da rukovoditelj ima veću kontrolu nad zaposlenima, a njegovi podređeni zahtijevaju više slobode i manje nadzora. Konflikt između zahtjeva posla i osobnih vrijednosti također mogu stvoriti probleme u pojedincu. Na primjer kada se zahtjevi posla kose sa savješću, vrijednostima ili principima koje osoba ima. I zadnji uzrok, ali također čest, konflikt uloga kod kojega je osoba rastrgana između različitih uloga koje mora ispunjavati (npr. uloga majke i zaposlene žene)

Konflikti među pojedincima najčešće nastaju zbog neslaganja u stavovima, neslaganjima u crtama ličnosti, nesporazuma u komunikaciji ili zbog razlika u percipiranju situacije. Oni mogu biti sadržajni i osobni, kako je ranije objašnjeno.

Konflikti među grupama su vrlo slični konfliktima među pojedincima. Radi se o sukobima između različitih odjela u organizaciji. Najčešće nastaju zbog različitog gledanja na stvari.

Konflikti među organizacijama su najčešće borbe između organizacija koje posluju na istom tržištu.

8.2. Posljedice konflikata

Iako općenito smatramo da su konflikti negativni, istraživanja pokazuju da konflikti mogu imati kako negativne tako i pozitivne posljedice.

Negativne posljedice konflikata su svima poznate, a najčešće su to nezadovoljstvo i slabljenje međusobnih veza. Osim na osobne odnose, konflikti posredno utječu i na smanjenje radne uspješnosti te lošu komunikaciju članova u organizaciji. A ukoliko se konflikti ne riješe, može doći do toga da borba članova organizacije koji su u konfliktu postane važnija od obavljanja posla te se time šteti organizaciji, a ne samo pojedincima.

No s druge strane, pojava konflikta može utjecati pozitivno kako na pojedinca tako na skupinu pa čak i organizaciji u cjelini. Kada dođe do konflikta, ljudima se otvara mogućnost da bolje identificiraju probleme i prilike koje možda ne bi primijetili u uobičajenim okolnostima (Rijavec i Miljković, 2002). Tako konflikti mogu potaknuti kreativnost. Kada su osobe u konfliktu, obično prilikom obrane svojih stavova izlažu argumente te tako, razmjenjujući argumente dolaze do novih zaključaka, a time se i može povećati i kvaliteta donesenih odluka.

8.3. Uzroci konflikata

Kao što postoje različite razine konflikata tako postoje i različiti uzroci. Podijelit ćemo ih u dvije skupine: uzroci na razini organizacije i uzroci na razini pojedinca.

8.3.1. Uzroci na razini organizacije

U nastavku ćemo navesti i opisati neke uzroke konflikata na razini organizacije (sažeto prema Rijavec i Miljković, 2002).

Promjene u organizaciji. Iako tu može biti cijeli niz promjena koje mogu uzrokovati konflikte u većoj ili manjoj mjeri, najčešće su uzroci vezani za veće reorganizacije, otpuštanja, promjene vlasnika, zakona i sl. Odnosno, najčešće se radi o promjenama koje zahtijevaju od zaposlenih da stječu nova znanja i vještine te mijenjaju uobičajeni način rada, što predstavlja dodatni stres. Također, promjene poput otpuštanja dovode do ugrožavanja sigurnosti ljudi, a reorganizacije do novih odgovornosti što povećava pritisak na zaposlene.

Razlike među zaposlenima. Konflikti su neizbježni kada se ljudi razlikuju u svojim željama i stavovima. A što su veće razlike među zaposlenicima u spolu, porijeklu, dobi ili obrazovanju, na primjer, to su veće razlike u stavovima i željama pa je i mogućnost pojave konflikata veća.

Razlike u pitanjima strategije. Može se raditi o strategiji rješavanja nekog konkretnog problema, načinima obavljanja nekog zadatka ili načinima kako ostvariti ciljeve organizacije. Različiti timovi, odjeli ili menadžeri imaju i različite stavove po pitanju strategija.

Nejasna odgovornost. Ukoliko nije točno i precizno određeno tko je za što odgovoran i tko će što raditi, alko se dogodi da nešto bude loše ili uopće ne bude odrađeno, a ljudi i odjeli će optuživati jedni druge.

Nerazumna radna opterećenja ili standardi. Ukoliko su ljudi u organizaciji postavljeni pred prevelike zahtjeve, koje ne mogu zadovoljiti, raste frustracija, a time se povećava i vjerojatnost konflikata.

8.3.2. Uzroci na razini pojedinca

U nastavku ćemo navesti i opisati neke uzroke konflikata na razini pojedinca (sažeto prema Rijavec i Miljković, 2002).

Različito opažanje stvarnosti. Sjetimo se poglavlja o socijalnoj percepciji. Znamo da ljudi opažaju stvarnost na različite načine ovisno o prethodnom iskustvu. S obzirom da svatko vjeruje da je njegov doživljaj stvarnosti točan i istinit, sukobi će se događati dok god pojedinci ne nauče stvari gledati iz drugog kuta, tj. očima druge osobe.

Različite vrijednosti. Prilikom rada i obavljanja nekog zadatka, svaka osoba ima neke prioritete odnosno vrijednosti koje želi održati. Tako na primjer, netko želi da sve bude napravljeno vrlo precizno i uredno, dok druga osoba samo smatra da je potrebno zadatak izvršiti točno, bez obzira na urednost. Nekome je vrijednost brzina i efikasnost, a netko smatra da nije bitno kako i koliko dugo treba da se postigne cilj. Ove sukobe je teško riješiti jer neslaganje nije objektivne prirode.

Ugroženi status. Ovdje se može raditi o objektivnoj ugroženosti, ali i samo o percipiranoj ugroženosti, bez stvarne prijetnje. U svakom slučaju, kada je status ugrožen, osobi je najvažnije pozitivnu sliku o sebi. U takvom raspoloženju vrlo lako dolazi do konflikta između osobe koja se osjeća ugroženo i osobe koja ju „ugrožava“. Primjeri kada do toga dolazi su: muškarcu je šef žena, starijem radniku je šef mlađi radnik, iskusan radnik za šefa ima nekog novog, itd.

Karakteristike ličnosti. Postoje neke osobine ličnosti koje pridonose vjerojatnosti pojavljivanja konflikta. Autoritativne osobe i osobe koje uvijek moraju biti u pravu ne podnose suparnike. Osobe koje imaju nisko samopoštovanje, često se osjećaju napadnute i na najmanju primjedbu pa dođe do konflikta. Osobe koje su nefleksibilne, teško se prilagođavaju drugima pa može doći do konflikata. Osobe s takvim karakteristikama sklonije su konfliktima.

Nedostatak povjerenja. Ukoliko osoba ne vjeruje drugoj osobi, konflikt je siguran. Kada nekome ne vjeruje, sumnja u motive druge osobe i time se povećava vjerojatnost konflikata.

8.4. Strategije rješavanja konflikata

Cilj rješavanja konflikta može biti samo prekidanje konflikta ili zadovoljavanje ciljeva svih uključenih u konflikt. S obzirom na to možemo reći da postoje pet strategija rješavanja konflikata.

Izbjegavanje se odnosi na fizičko ili mentalno povlačenje iz konflikta. U tom slučaju obje strane se pretvaraju da konflikt ne postoji i da će nestati sam od sebe. Ova strategija je korisna onda kada se radi o nevažnim stvarima, kada procijenimo da ionako ne možemo postići svoj cilj ili kada bi ulazak u konflikt učinio više štete nego koristi.

Popuštanje se odnosi na prilagođavanje interesima druge osobe, uglavnom na svoju štetu. Problem je u tome što konflikt ostaje neriješen pa nakon nekog vremena može izbiti u još većoj mjeri. Također, iako je ponašanje naizgled pozitivno, s obzirom da konflikt nije riješen, s vremenom može dovesti do pasivno agresivnog ponašanja. To se može očitovati kroz tvrdoglavost, zaboravljanje i sl. Strategija je najprikladnija onda kada je drugoj strani cilj puno važniji nego nama, kao i onda kada vidimo da nemamo pravi i da gubimo.

Nametanje je korištenje moći za ostvarenje svog cilja, a temelji se na agresivnosti i dominaciji. Problem kod te strategije je što se brine samo o svojim potrebama i željama. Tako jedna strana ostane zakinuta. Ipak, ponekad je moguće da osoba želi objasniti, dokazati i nametnuti svoj stav, ali isto dopušta i drugoj strani. Iako zvuči kao negativna metoda, prikladna je u situacijama kada je potrebno provesti nepopularne mjere ili kada je situacija kritična pa je potrebno odmah djelovati, a sigurni smo da smo u pravu.

Kompromis je traženje srednjeg rješenja ili spremnost da se odrekemo nečega u zamjenu za nešto drugo. Ova strategije se najčešće smatra kao najboljom. Ipak, nije najbolja jer niti jedna strana nije dobila ono što je htjela. Istina je da nema konflikta, ali nije ni ostvaren cilj niti jedne strane. Ova strategije je prikladna kada su obje strane jednako moćne, a imaju međusobno isključive ciljeve, kao i za privremeno rješenje složenih pitanja koja ne mogu biti odmah riješena.

Suradnja se odnosi na otvoreno i izravno suočavanje s konfliktom i traženje obostrano zadovoljavajućeg rješenja. Za razliku od kompromisa, kod kojeg se obje strane nađu „na pola puta“, kod suradnje, traži se potpuno novo rješenje kako bi obje strane postigle cilj. Rezultat je pozicija dobitak – dobitak! Stoga ovu strategiju smatramo jedinom strategijom koja zaista rješava konflikt. Najprikladnija je onda kada su pitanja suviše važna da bi se pravio kompromis i kada želimo zaista razriješiti napetosti.

Najčešće metode razrješavanja konflikta u timu su kompromis i suradnja. Da biste na jedan od tih načina razriješili konflikt možete slijediti ovu proceduru u pet faza (prilagođeno po Rijavec i Miljković, 2002):

- 1) **Suočite se s konfliktom.** Da bi se uopće moglo raditi na rješavanju konflikta, potrebno je da obje strane priznaju da konflikt postoji, ali i da ga je potrebno rješavati.
- 2) **Shvatite poziciju druge strane.** Objе strane trebaju imati priliku reći što misle i osjećaju, obje strane moraju saslušati drugu stranu te se pokušati postaviti u poziciju druge strane. Sve to treba izvesti bez prekidanja i upadanja u riječ. Možda je najbolje da svaka strana dobije određeno vrijeme da izloži svoje argumente.
- 3) **Definirajte problem.** Svaka strana ima svoje viđenje problema, stoga i svaka ima svoju definiciju problema. U ovoj fazi potrebno je pronaći zajedničku definiciju problema – to će dovesti do toga da se vidi što suprotstavljene strane imaju zajedničko, a to će smanjiti konfliktnu poziciju.
- 4) **Traženje i vrednovanje različitih rješenja.** Ova faza sadrži zajedničko traženje obostrano prihvatljivih ideja i njihovo vrednovanje. Najbolje je rješavati jedan po jedan problem, i započeti s najlakšim. Faza traženja ideja treba biti razdvojena od faze vrednovanja ideja. Traženje ideja je kreativan proces koji se može poremetiti ako se ideje prerano počnu

vrednovati. Kod vrednovanja ideja, prednost se daje onim idejama koje najbolje zadovoljavaju potrebe obje strane.

5) **Izrada plana akcije.** S obzirom da različite strane mogu željeti na različite načine sprovesti ideju u djelo, potrebno je dogovoriti kako će se ideja sprovesti, tko je za što odgovoran.

6) **Dogovor i provođenje rješenja u djelo** - Dogovor mora biti potpuno jasan objema stranama.

Ukoliko konflikt i dalje traje, može značiti da je došlo do propusta u procesu rješavanja konflikta. Moguće je više razloga: možda je jedna strana, ili obje strane, još pod utjecajem emocija, nije jasno definiran problem, ideje su bile vrednovane u fazi traženja ideja pa se nije pronašla najbolje, a možda se nije jasno odredilo kako će se ideja provesti u djelo.

Ukoliko je došlo do neke od navedenih propusta, potrebno je ponoviti proces rješavanja konflikta.

IX. Timski rad

9.1. Što je tim?

Iako se ljudi oduvijek skupljaju u skupine i timove kada nešto trebaju obaviti zajedno, timski rad kako ga poznajemo danas možemo definirati kao relativno stalnu skupinu čiji članovi moraju koordinirati svoje aktivnosti da bi postigli zajednički cilj.

Tim se može definirati kao manja grupa ljudi s komplementarnim znanjima i vještinama, koji rade zajedno kako bi ostvarili cilj za koji se smatraju zajednički odgovornima (Miljković i Rijavec, 2007).

Grupa ljudi ne postaje tim slučajno. Tim ne nastaje niti kao prirodna posljedica činjenice da ljudi rade zajedno. Tim sigurno neće nastati sam od sebe. Njega je potrebno izgraditi i održavati.

Prije nego spomenemo kako osnovati tim, potrebno je upoznati se s nekim vrstama timova.

9.2. Vrste timova

SAVJETODAVNI TIMOVI

Osnivaju se kako bi proučavali i predlagali rješenja za točno određene probleme. Imaju rok do kojeg trebaju obaviti posao i kad ga obave - rasformiraju se. U praksi su to različite komisije, odbori i slična tijela. Njihovi članovi moraju biti u stanju brzo se prilagoditi zajedničkom radu, izvršiti zadatak i dati smjernice za rad drugima.

RADNI TIMOVI

To su uglavnom trajni timovi ljudi koji konstantno, na neodređeno vrijeme, obavljaju posao. Članovi takvih timova moraju imati dugoročno utemeljene međusobne odnose, razrađen sustav djelovanja i vanjsku podršku koja će im osigurati stalnu djelotvornost.

RUKOVODNI TIMOVI

Sastoje se od ljudi koji imaju formalnu odgovornost za vođenje drugih. To je tzv. top management. Njihov je ključni zadatak da utvrde opći cilj i svrhu postojanja organizacije i njezin sustav vrijednosti, te da pomognu ostalima da se sve to u praksi ostvari.

KROSFUNKCIONALNI TIMOVI

Savjetodavni i radni timovi ujedno mogu biti i krosfunkcionalni. U tom se slučaju sastoje od hijerarhijski jednako pozicioniranih članova koji dolaze iz različitih odjela poduzeća s ciljem da zajednički obave neki zadatak.

9.3. Osnivanje tima

Kod osnivanja tima treba voditi računa o tri faktora: veličini tima, potrebnim znanjima i vještinama te timskim ulogama.

9.3.1. Veličina tima

Broj članova tima trebao bi se kretati od pet do dvanaest. Najuspješniji radni timovi su obično mali. Ako tim ima više od 12 ljudi obično članovi ne mogu lako komunicirati jedni s drugima i teško se postiže dogovor. Osim toga veći broj ljudi ne može postići osjećaj zajedništva, povjerenja i posvećenosti cilju kao što to može manji broj.

9.3.2. Znanja i vještine

Prilikom sastavljanja timova, vodi se računa o osobinama, vještinama i sposobnostima članova tima. Tri tipa vještina nužne su za uspješno funkcioniranje tima. To su:

- tehnička znanja - svaki tim mora imati članove s tehničkim vještinama za obavljanje zadatka na kojem tim radi.
- vještine rješavanja problema i donošenja odluka – neki članovi tima moraju imati vještine rješavanja problema i donošenja odluka kako bi pomogli u definiranju i analiziranju problema, odredili prioritete, vrednovali alternative i donosili odluke.
- vještine u međuljudskim odnosima – članovi koji posjeduju ove vještine olakšat će tijekom komunikacije, pomoći u rješavanju konflikata, upravljati diskusijama, davati potporu i održavati dobre odnose u timu;

Pritom je potrebno voditi računa o adekvatnoj zastupljenosti svih vještina. Pretjerana zastupljenost jedne vještine na račun drugih smanjit će efikasnost tima. No, ukoliko sve vještine nisu zastupljene na samom početku to ne znači automatski i da će tim biti neuspješan - jedan ili više članova mogu na sebe preuzeti odgovornost da nauče ili usavrše ono što nedostaje.

9.3.3. Timske uloge

Jedna od najvećih prednosti tima je što može okupiti ljude različitih znanja i sposobnosti. Što članovi tima imaju više različitih sposobnosti i karakteristika to su u stanju uspješnije se suočiti sa većim brojem različitih problema.

Međutim, to je moguće jedino ako je kombinacija karakteristika članova tima uravnotežena. Za uspješan tim nije dovoljno imati samo sposobne članove, odlučujuće je imati članove koji mogu ispunjavati različite uloge.

Dobar timski rad započinje dobrim izborom članova. Meredith Belbin (2010.; 1981, po Miljković i Rijavec, 2007.) istražio je stotine različitih timova i utvrdio da u njima najčešće postoji osam odnosno devet različitih uloga. Uspješni su oni timovi u kojima su sve te uloge pokrivena. Pritom jedan član može pokrivati više uloga, ili istu ulogu može pokrivati više članova tima. Dobro je kad

postoje pojedinci koji, ovisno o problemu i situaciji mogu ispunjavati više uloga. Kad je tim manji od osam članova, onda je to i nužnost.

Tabela 10. *Timske uloge po Belbinu*

	Timska uloga	Funkcija	Karakteristike
Usmjerenje na djelovanje	pokretač	potaknuti na akciju, odražava visok tempo rada	puno energije i izraženom potrebom za postignućem. Pobjeda na prvom mjestu
	izvršitelj	unos red u posao	praktična i realistična osoba jakog karaktera Discipliniran bogato iskustvo pouzdan
	finalizator	brine da se stvari dovedu do kraja	samodiscipliniran i postojan u ulaganju napora
Usmjerenje na odnose	koordinator	uočava sposobnosti i vrijednosti svakog člana tima i usmjerava ih prema ostvarenju zajedničkog cilja	Smiren je, praktičan, samodiscipliniran i pun entuzijazma
	Timski radnik	Stvara pozitivnu atmosferu	prvenstveno usmjeren na ljude i dobre odnose u grupi
	Istraživač mogućnosti	skuplja ideje i dalje ih razvija.	Vrlo je društven, pun entuzijazma i s mnoštvom veza izvan organizacije
Usmjerenje na mišljenje	Kreativac	Smišlja nove ideje	maštovitim, često radikalnim; vrlo inteligentan, sklon zanemariti praktične detalje ili protokol
	Promatrač – procjenivač	brine da se ideje vrednuju kako treba i da se donese odluka	jedan od najinteligentnijih članova tima. logičan je, realan, objektivan, ponekad dosadan
	Specijalist	Koristi svoja specijalizirana znanja i vještine za konkretan zadatak	Usmjerenost prema cilju, predanost, brine o tehničkim detaljima

Uloge kreativca i istraživača se nadopunjuju. Svatko može raditi svoj posao, ne moraju se fizički ni sresti. Prvi u kutu smišlja svoje ideje, a drugi istražuje kako nešto učiniti. Kompeticija može nastati tek kad tim procjenjuje ideje i odlučuje što učiniti - a ni kreativac ni istraživač ne žele odstupiti od svojih ideja. U takvim je situacijama od izuzetne koristi uloga promatrača - procjenjivača. Ako u timu kreativca i istraživača nema organizatora, finalizatora, promatrača ili demokratskog vođe, rad će se pretvoriti u kaos. Svi govore, nitko nikoga ne sluša, slijede bilo koju ideju ili donose bilo kakvu odluku.

Uloge voditelja prestižne su uloge i za njih se obično bore visoko kompetitivni članovi tima. Međutim, u praksi su te uloge uspješne jedino u kombinaciji s drugima.

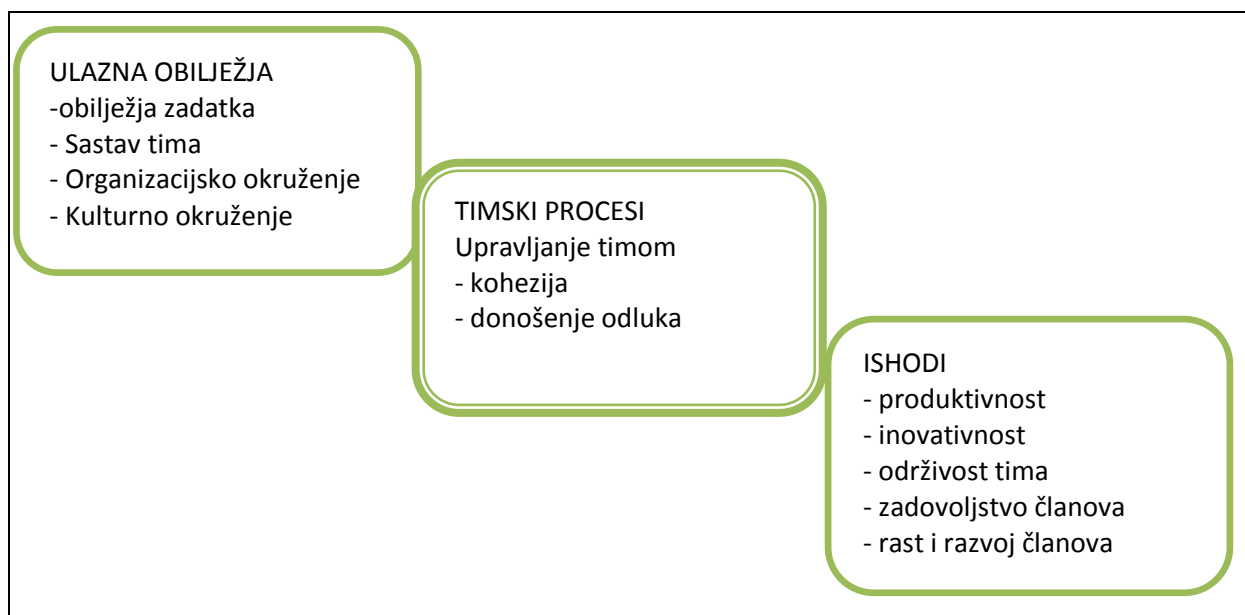
9.4. O čemu ovisi uspješnost tima?

Iz Slike 11 se može vidjeti o čemu ovisi uspješnost tima.

Koliko će tim biti uspješan u određenoj mjeri ovisi o ulaznim obilježjima o kojima se vodi računa prilikom sastavljanja tima. Neki od tih faktora su sam zadatak, način kako je tim sastavljen, u kojem okruženju djeluje. Ukoliko je tim sastavljen od sposobnih članova s potrebnim znanjima i vještinama te djeluje o odgovarajućem okruženju i uvjetima, možemo očekivati da će biti uspješan.

No, čak i kada su ulazna obilježja dobra, može doći do problema u funkcioniranju tima. Neki od problema koji se mogu pojaviti su loše upravljanje timom, nespretno rješavanje konflikata, loše donošenje odluka ili loša kohezija grupe. U daljnjim odlomcima dotaknut ćemo se nekih obilježja uspješnih i neuspješnih timova gdje će se dosta govoriti baš o timskim procesima.

Uspješnost tima, konačno, ovisi i o ishodima. Oni se ne mjere samo izvršenim zadatkom, već i njegovom inovativnošću, kao i zadovoljstvom članova.



Slika 11. Faktori koji doprinose uspješnosti tima.

9.4.1. Karakteristike neuspješnog tima

Kao što je spomenuto, prilikom osnivanja tima treba voditi računa o karakteristikama članova. Kad govorimo o neuspješnim timovima, možemo istaknuti najčešće karakteristike: nizak moral tima, neadekvatne sposobnosti i vještine, nepovoljne osobine ličnosti, nejasne uloge i neravnoteža uloga.

Nizak moral tima. O niskom moralu najčešće govorimo kao o posljedici, a ne uzroku. Naime, nizak moral se javlja onda kada članovi tima nisu uspješni u svom radu. Ukoliko do roga dođe, potrebno je provjeriti što se radi krivo i u tim unijeti promjene koje će ga učiniti uspješnijim. Kada vide napredak, moral tima će se promijeniti.

Neadekvatne (intelektualne) sposobnosti. Ovdje ne govorimo o niskim intelektualnim sposobnostima, već o neadekvatnosti sposobnosti. Naime, kad u timu imamo ljude dobrih sposobnosti, a on ipak ne funkcionira, znači da su sposobnosti članova neadekvatno raspoređene. To se često događa u timovima gdje su svi članovi visoko inteligentni i vrlo stručni. S obzirom da svatko ima svoje mišljenje koje je dobro argumentirano, članovi tima puno debatiraju, analiziraju i teško donose odluku. Zato je ključno da u timu postoji uloga promatrača-procjenjivača.

Nepovoljne osobine ličnosti. Timski rad podrazumijeva suradnju, zato je važno da osobe koje rade u timu imaju takve osobine ličnosti koje im to omogućavaju. Za timski rad su najbolji ljudi koji uživaju raditi u grupi, međusobno dobro komuniciraju i surađuju, međusobno se potiču i podupiru. Naravno te ne znači da moraju imati sve navede osobine.

Nejasne uloge. S obzirom da iste osobe po svojim karakteristikama mogu biti u različitim ulogama, a posebno onda kada je tim sastavljen od manjeg broja članova, važno je da su uloge jasno određene. Kao što tim ne nastaje slučajno, tako se ni uloge ne mogu prepustiti slučaju. Iako se u timovima gdje se ljudi poznaju ponekad uloge nekako spontano preuzmu, ipak je važno da se jasno definira tko ima koju ulogu. Praksa pokazuje da u timu bolje funkcioniraju ljudi koji znaju svoju ulogu i njezinu korist.

Neravnoteža uloga. Kada tim ima manje ili više članova od broja uloga, važno je paziti da su uloge u ravnoteži. Iako će postojati osoba koja ima više uloga, ili više osoba koje imaju istu ulogu, potrebno je paziti da jednih ne bude previše, a drugih uloga premalo.

9.4.2. Karakteristike uspješnog tima

Izgradnja i održavanje dobrog tima je prilično težak posao. Ukoliko grupa ljudi nema vještog rukovoditelja vrlo brzo doći će do konflikta, pojavit će se različite ambicije, osobne simpatije i antipatije, itd. Zbog toga uspješan tim mora imati: jasne ciljeve, uspješnog voditelja, osjećaj pojedinačne i zajedničke odgovornosti, otvorenu komunikaciju, poštivanje razlika i konstruktivno rješavanje problema.

Jasni ciljevi. Ciljevi tima su razlog njegovog postojanja. Iako se ciljevi mogu mijenjati, oni članovima tima u svakom trenutku moraju biti potpuno jasni. Sto su ciljevi manje jasni to postoji veća vjerojatnost da će ih članovi krivo shvatiti. U tom slučaju može doći do napetosti, svađa i djelovanja u suprotnim smjerovima. Bez jasnih ciljeva ljudi postaju apatični ili koriste grupu kako bi ostvarili svoje osobne ciljeve.

Uspješan voditelj. Timu je potreban voditelj i članovi koji mogu preuzeti njegovu ulogu kada je odsutan. Voditelj mora biti osoba koju svi poštuju i koja ima dovoljno utjecaja da je drugi žele saslušati, da može pridobiti neodlučne članove i stvoriti veze s grupama i pojedincima izvan tima. Voditelj također mora biti sposoban koordinirati rad tima, imati dobre komunikacijske vještine i uključiti svakog člana tima u rad.

Pojedinačna i zajednička odgovornost. Uspješni timovi određuju i pojedinačnu i zajedničku odgovornost članova tima. Svakom članu je jasno što je on kao pojedinac odgovoran, a za što su svi zajedno odgovorni kao tim.

Poštivanje razlika. Svaki član tima mora znati da može slobodno biti drugačiji od drugih i izraziti svoje neslaganje s njima bez straha od kazne. Svaki član tima je odgovoran za poštivanje potreba ostalih članova. Kad članovi tima ne mogu zadovoljiti svoje potrebe rad u timu za njih postaje demotivirajući.

Otvorena komunikacija. Kanali komunikacije moraju biti otvoreni - osobito prema voditelju tima. Tim mora imati dovoljno vremena za komunikaciju, izmjenu informacija, diskusiju o problemima. Moraju biti dostupni i neformalni kanali za prenošenje informacija, sugestije i nove ideje. U dobrom timu nema tajni. Svi znaju što se događa - bilo to dobro ili loše. Svi članovi su spremni i sposobni izraziti svoja gledišta, razlike u mišljenjima, svoje interese i probleme bez straha da će biti ismijani ili kažnjeni.

Konstruktivno rješavanje konflikata. Konflikti su normalna pojava u svakom timu i sami po sebi nisu negativni, negativne i li pozitivne su samo njihove posljedice. Kada voditelj osjeti da u timu postoji konflikt važno je da potakne članove tima da govore o njemu i da dođu do zajedničkog rješenja problema.

X. Stres i suočavanje sa stresom

10.1. Što je stres?

Stres se definira kao nespecifični odgovor organizma na zahtjeve koji nadilaze njegove mogućnosti. Stanje stresa izazvano je potrebom da se odgovori na prepreku, promjenu ili neki podražaj iz čovjekove okoline.

Kako se stres manifestira? Stres se manifestira na veliki broj načina koji se mogu grupirati u tri kategorije:

- Fiziološki simptomi
- psihološki simptomi (emocionalni i spoznajni)
- simptomi u ponašanju

Fiziološki simptomi. Stres izazivaju opasne i ugrožavajuće situacije. U takvim situacijama u tijelu čovjeka dolazi do različitih fizioloških promjena. Srce kuca jače, raste krvni tlak, disanje se ubrzava, znoje se dlanovi i suše usta.

Ako su **stresne situacije** kronične, organizam uopće nema vremena vratiti se u stanje ravnoteže, fiziološke **promjene postaju stalne** i dolazi do psihosomatskih bolesti.

Emocionalni simptomi. Najčešće su to napetost i razdražljivost, osjećaj apatije, tuge, depresije i konstantnog umora. Najtipičnija posljedica stresa u radnom okruženju je osjećaj nezadovoljstva poslom. Uz to česti su osjećaji dosade te stalno odlaganje poslova koje treba obaviti.

Spoznajni simptomi. Spoznajni simptomi uključuju zbunjenost u pojedinim trenucima, zaboravljivost, fluktuaciju pažnje, osjećaje praznine i blokade u glavi, nemogućnost koncentracije, sporo ili prebrzo donošenje odluka, pad kreativnosti.

Simptomi u ponašanju. Simptomi u ponašanju uključuju promjene svakodnevnog funkcioniranja osobe. U radnom okruženju to se može vidjeti u padu produktivnosti, povećanje izostanaka s posla, otežanoj suradnji s kolegama i češće svađe. Ostali simptomi su promjene u načinu ishrane (smanjenje ili povećanje apetita), pojačano pušenje (cigareta za cigaretom), povećano konzumiranje alkohola, uzimanje sredstava za smirenje, poremećaji spavanja (nesanica, nemiran, kratak san, predugo spavanje), ljutnja na sitnice ili povlačenje u sebe.

10.2.Što izaziva stres?

Uzroci stresa nazivaju se stresori. Stresori su promjene, te unutarnje ili vanjske prepreke koje ugrožavaju ostvarenje osobnih ciljeva i vrijednosti.

Iako stres obično povezujemo s lošim stvarima, stresori mogu biti i pozitivni događaji. Svaka nova, pa čak i pozitivna situacija, koja zahtijeva prilagodbu i dodatan napor može izazvati stres. Na primjer: rođenje djeteta, dobivanje novog posla, promaknuće, vjenčanje, preseljenje, itd.

Stresori na poslu mogu biti različiti: vremenski tjesnac, loši radni uvjeti, neuspjeh, loši odnosi sa šefom, promjena šefa, gubljenje klijenta, agresivne stranke, previše telefonskih razgovora ili posjeta, putovanja... No to može biti i dosadan posao ili posao koji ne dopušta da osoba pokaže sve što zna i razvije svoje potencijale.

10.3. Individualne razlike u reakcijama na stres

Iako se ljudi razlikuju u načinu na koji doživljavaju i na koji se nose sa stresom, istraživanja su pokazala da postoje neke individualne karakteristike koje pomažu u lakšem suočavanju sa stresom. Faktori koji doprinose suočavanju sa stresom su:

- Strategije suočavanja sa stresom
- Socijalna podrška
- Tip A ličnosti

Strategije suočavanja sa stresom. Ljudi uglavnom koriste tri temeljna načina suočavanja sa stresom, a to su (1) uklanjanje stresora, (2) promjena načina gledanja na stresor ili (3) smanjenje neugodnih simptoma stresa.

1) Promjena ili uklanjanje stresora. Ova strategija je korisna kada je moguće nešto promijeniti i kada osoba ima dovoljno snage i volje da to učini. Ukoliko se pokuša mijenjati stresor koji nije pod kontrolom osobe, to izaziva samo dodatan stres i osjećaj nezadovoljstva.

2) Promjena načina na koji gledamo na stresor. Neke stresne situacije jednostavno nije moguće mijenjati niti kontrolirati. Tada, pošto se ne mogu promijeniti okolnosti, može se promijeniti stav ili gledište prema njima. Pozitivno mišljenje ovdje može biti od velike koristi jer svaka situacija, koliko god loše izgledala, sigurno ima nešto pozitivno u sebi.

3) Smanjenje neugodnih simptoma stresa. Ova strategija je nužna za očuvanje zdravlja. Iako se ljudi jako trude smanjiti neugodne simptome stresa, nažalost često pri tome koriste načine koji nisu dobri za njihovo zdravlje (pretjerano konzumiranje pića, prevelike količine jela ili sredstava za smirenje). Ipak, postoje načini da se simptomi stresa smanje, a ne naštetite zdravlju, a to su relaksacija i meditacija, tjelesno vježbanje, uživanje u opuštajućem društvu itd.

Socijalna podrška. Socijalna podrška je sljedeći faktor koji može spriječiti stres. Ako živimo i surađujemo s ljudima koji nas cijene, vole i spremni su nam pomoći - naša otpornost na stres će se povećati. Stoga - družite se i s ljudima izvan vašeg poslovnog kruga i družite se s dobrim ljudima!

Tip A ličnosti. Istraživanja su pokazala da su ljudi s određenim načinom ponašanja posebno podložni stresu. Takozvani tip A ličnosti (o kojem je već bilo govora u prijašnjim poglavljima) su podložniji stresu nego tip B ličnosti. S obzirom da su osobe tipa A brze, natjecateljski raspoložene, nestrpljive i

rade više stvari odjednom, logično je i da su češće po stresom nego osobe tipa B, koje su strpljive, sporije, staloženije.

10.4. Sagorijevanje na poslu (burnout)

Sagorijevanje na poslu je rezultat intenzivnog i dugotrajnog stresa na poslu. Radi se o općenitom osjećaju iscrpljenosti koji se razvija kada osoba doživljava previše stresa i pritisaka, a ima premalo izvora zadovoljstva (Moorhead i Griffin, 2004). Očituje se u gubitku motivacije i interesa za posao, osoba se osjeća emocionalno potpuno iscrpljena i postaje neosjetljiva prema drugim ljudima. Također osoba počinje misliti o sebi kako je neefikasna u svom poslu.

Iako u nekim stresnim fazama života, svaki zaposlenik može doživjeti privremeno pojavljivanje nekih ili svih navedenih simptoma, o *pravom* burnoutu govorimo tek kad osoba nakon duge niza godina i nakupljenog stresa odustane od pokušaja da djelotvorno obavlja svoj posao!

Istraživanja pokazuju da ljudi kojima se to dogodi imaju neke zajedničke osobine:

- Imaju nerealna očekivanja i ciljeve koje je teško, a možda i nemoguće ostvariti
- Rade pod velikim vremenskim pritiskom
- Dobivaju malo pozitivnih povratnih informacija o svom učinku, malo pohvala i malo nagrada

Posebnim riziku su izloženi ljudi koji u svom poslu moraju nadgledati, usmjeravati, podučavati ili pomagati drugim ljudima pa s vremenom počinju osjećati da previše daju drugima i da se “troše”, a da premalo dobivaju zauzvrat.

10.5. Kako se nositi sa stresom

Stres je neizbježan i s različitim stresovima se nosimo na različite načine. No, postoje neki savjeti koji mogu pomoći da uspješno savladamo periode stresa.

Naučite upravljati svojim vremenom. Osobe koje dobro upravljaju vremenom i dobro organiziraju svoje aktivnosti, produktivnije su i nisu stalno pod vremenskim pritiskom. Nažalost, mnogo zaposlenih ljudi loše upravlja svojim vremenom. To je vještina koju je potrebno naučiti!

Bavite se fizičkim vježbanjem. Cilj je izbaciti višak energije koji se nakupio zbog stresa i odvratiti misli od problema na poslu. Vježbajte na način koji se vama najviše sviđa i najbolje odgovara.

Naučite neku tehniku relaksacije. To mogu biti vrlo jednostavne vježbe (poput vježbi disanja), a vrlo efikasne u smanjenju štetnih posljedica stresa. Dvadesetak minuta opuštanja dnevno smanjuje napetost, daje osjećaj smirenosti, ali i smanjuje broj otkucaja srca, krvni pritisak i ostale fiziološke promjene koje prate stres.

Družite se s ljudima. Kod faktora koji utječu na stres spomenuli smo socijalnu podršku. U stresnim situacijama važno je imati ljude koji će nas saslušati, dati koristan savjet i pružiti nam podršku.

Anti-stres programi. Osim s prijateljima i članovima obitelji možete razgovarati s nekom stručnom osobom (psihoterapeutom) ili se uključiti u neki oblik grupne psihoterapije. Iako u našim krajevima postoje takvi programi, manje-više su nepoznati ljudima.

U suočavanju sa stresom mogu pomoći i strategije suočavanja na nivou organizacije. Tako se mogu uvesti neke promjene u načinu rada, rasporedu rada, poboljšati organizacijske klime, ali i organiziranje programa i edukacija o načinima suočavanja sa stresom ili poboljšanja zdravlja.

Literatura

- Barrick, M.R. i Mount, M.K. (1991.). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, pp.1-26
- Belbin, M. (2010.) *Team Roles at Work*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Bennis, W. (1984.). The 4 Competencies of Leadership. *Training and Development Journal*, 38(8), 14-19
- Goleman, D. (1998.). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Greenberg, J., Baron, R.A. (2003.). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Holland, J.L. (1996.). Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions. *American Psychologist*, 51(4), 397-406.
- Jelić, M. (2009). Što vidimo u ogledalu? Pojam o sebi i samopoštovanje. U: D. Čorkalo Biruški (ur.), *Primjenjena psihologija* (str.81-99), Zagreb: Školska knjiga.
- Judge, T.A., Bono, J.E. (2001.). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92
- Locke, E.A., Shaw, K.N. i Latham, G.P. (1981). Goal setting and task performance. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152
- Miljković, D., Rijavec, M. (2007.). *Organizacijska psihologija – odabrana poglavlja*. Zagreb: IEP/D2.
- Moorhead, G., Griffin, R.W. (2004.). *Organizational behavior. Managing People and Organizations*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Rijavec, M., Miljković, D. (1999.). *Kako izbjeći pogreške u procjenjivanju ljudi?* Zagreb: IEP.
- Rijavec, M., Miljković, D. (2002.). *Kako rješavati konflikte?* Zagreb: IEP
- Šverko, D. (2009). Pametni jesmo – a jesmo li emocionalno inteligentni? Emocionalna inteligencija i ponašanje. U: D. Čorkalo Biruški (ur.), *Primjenjena psihologija* (str.62-79), Zagreb: Školska knjiga.
- Thomas, W.H. Kelly, L.S., Lilian, T. (2006.). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 1057-1087
(<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.416/abstract;jsessionid=CB32BF70BA755B4E6EC24DB02B1A7DB2.f03t02>) 20.08.2015.