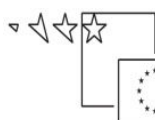




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

LJUDJE V ORGANIZACIJI

Uvod v psihologijo dela in organizacije

ALENKA KOMPARE
NADA VADNOV

Višješolski strokovni program: Poslovni sekretar
Učbenik: Ljudje v organizaciji – Uvod v psihologijo dela in organizacije
Gradivo za 2. letnik

Avtorici:

mag. Alenka Kompare, univ. dipl. psih.
Nada Vadnov, univ. dipl. psih.
Šolski center Postojna
Višja strokovna šola



Strokovna recenzentka:
Mihaela Stražišar, univ. dipl. psih.

Lektorica:
Mirjam Radivojevič, prof. slov. in univ. dipl. bibl.

CIP – Kataložni zapis o publikaciji

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.
Ljubljana, 2008
Izpopolnjeno, 2010

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji ____ seji dne ____ na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. _____ o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

KAZALO

Predgovor	3
Legenda simbolov	4
1 PREDMET IN METODE PSIHOLOGIJE	5
1.1 KAJ PROUČUJE PSIHOLOGIJA	5
1.2 CILJI IN PANOGE PSIHOLOGIJE	7
1.2.1 Psihološke panoge	7
1.2.2 Psihologija dela in organizacije	8
1.3 METODE V PSIHOLOGIJI	9
1.3.1 Opisna ali neeksperimentalna metoda: opazovanje	9
1.3.2 Eksperimentalna metoda	10
1.4 RAZISKOVALNE TEHNIKE	11
1.4.1 Intervju	11
1.4.2 Vprašalnik	11
1.4.3 Ocenjevalna lestvica	13
1.4.4 Psihološki test	14
2 STATISTIČNA OBDELAVA PODATKOV	17
2.1 UREJANJE IN PRIKAZOVANJE PODATKOV	17
2.1.1 Ranžirna vrsta in frekvenčna porazdelitev	17
2.1.2 Grafični prikazi	18
2.2 SREDNJE VREDNOSTI IN RAZPRŠENOST REZULTATOV	19
2.2.1 Normalna porazdelitev	20
2.2.2 Korelacija	20
3 OSEBNOST	23
3.1 STRUKTURA OSEBNOSTI	23
3.2 DEJAVNIKI RAZVOJA OSEBNOSTI	24
3.3 TEORIJE OSEBNOSTI	26
3.3.1 Hipokrat-Galenova tipologija temperamenta	26
3.3.2 Hans J. Eysenck: teorija osebnostnih dimenzij	27
4 ČUSTVA IN MOTIVACIJA	31
4.1 KAJ SO ČUSTVA	31
4.1.1 Sestavni elementi čustev	32
4.1.2 Vrste čustev	33
4.1.3 Izražanje in prepoznavanje čustev	34
4.2 ČUSTVENA ZRELOST	36
4.3 KAJ NAS MOTIVIRA	37
4.3.1 Potrebe	37
4.3.2 Hierarhija potreb po Maslowu	38
4.3.3 Cilji	39
4.3.4 Vrednote	41
4.4 DUŠEVNE OBREMENITVE	41
4.4.1 Frustracija in notranji konflikti	41
4.4.2 Stres	42
4.5 SPOPRIJEMANJE Z DUŠEVNIMI OBREMENITVAMI	43
4.5.1 Konstruktivni načini spoprijemanja z obremenitvami	46
4.5.2 Ne konstruktivni načini spoprijemanja z obremenitvami	46

5 SPOZNAVNI PROCESI	49
5.1 OBČUTENJE IN ZAZNAVANJE	49
5.1.1 Pozornost.....	50
5.1.2 Zmotne zaznave	51
5.2 UČENJE IN POMNENJE	52
5.2.1 Vrste učenja.....	52
5.2.2 Spomin in pomnjenje	54
5.2.3 Strategije učinkovitega učenja	55
5.2.4 Pomen učenja za uspešnost pri delu.....	58
5.3 MIŠLJENJE	58
5.3.1 Ustvarjalnost	59
5.3.2 Tehnike za porajanje idej	61
6 DELO IN ZAKONITOSTI DELA	67
6.1 DELO	68
6.1.1 Krivulja dela.....	68
6.1.2 Spreminjaje delovne učinkovitosti z leti.....	69
6.2 UTRUJENOST PRI DELU	70
6.2.1 Dejavniki, ki vplivajo na utrujenost.....	71
6.2.2 Odpravljanje utrujenosti.....	72
6.3 MONOTONIJA	73
6.4 STRES NA DELOVNEM MESTU	74
6.4.1 Stresorji na delovnem mestu	75
6.4.2 Posledice stresa za posameznika in organizacijo	76
6.4.3 Različni načini obvladovanja stresa	78
6.5 FLUKTUACIJA DELAVCEV IN ABSENTIZEM	82
6.5.1 Fluktuacija delavcev	82
6.5.2 Absentizem.....	83
7 USPEŠNOST PRI DELU	86
7.1 SPOSOBNOSTI.....	87
7.1.1 Inteligentnost.....	87
7.1.2 Gardnerjeva teorija raznoterih inteligentnosti.....	88
7.2 ZNANJE IN SPRETNOSTI.....	90
7.2.1 Ravni znanja.....	90
7.2.2 Spretnosti	90
7.3 MOTIVACIJA ZA DELO	92
7.3.1 Teorije motivacije	93
7.3.2 Dejavniki motiviranja	97
7.4 ZADOVOLJSTVO PRI DELU	99
7.5 UGOTAVLJANJE IN OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	101
7.5.1 Napake pri merjenju in ocenjevanju delovne uspešnosti	103
7.5.2 Izboljšanje procesa ocenjevanja.....	104
8 USMERJANJE IN IZBIRANJE DELAVCEV	107
8.1 ANALIZA DELOVNEGA MESTA.....	107
8.2 PROFESIONALNA ORIENTACIJA.....	109
8.2.1 Poklicni interesi – Hollandov model.....	110
8.3 PROFESIONALNA SELEKCIJA	112
8.3.1 Zaposlitveni razgovor ali selekcijski intervju	113
8.3.2 Zaposlitveno testiranje	115
8.3.3 Končna izbira in uvajanje delavcev	115

9 SKUPINE, VODENJE IN ODLOČANJE.....	117
9.1 SKUPINE IN SKUPINSKA DINAMIKA	118
9.1.1 Struktura skupine.....	118
9.1.2 Stopnje v razvoju skupine.....	119
9.1.3 Tim in timsko delo.....	120
9.1.4 Vloge v timu	121
9.2 VODENJE	123
9.2.1 Zmožnosti za uspešno vodenje	123
9.2.2 Teorije in modeli vodenja.....	124
9.2.3 Organizacija lastnega dela in upravljanje s časom	128
9.3 ODLOČANJE.....	129
9.3.1 Proces odločanja	130
9.3.2 Stili odločanja	132
9.4 REŠEVANJE MEDOSEBNIH KONFLIKTOV	132
9.4.1 Pomen konfliktov in njihovega reševanja	132
9.4.2 Načela uspešnega reševanja konfliktov	134
LITERATURA IN VIRI	138

Predgovor

Pisanja učbenika *Ljudje v organizaciji*, ki je namenjen študentom višješolskega programa Poslovni sekretar, sva se avtorici lotili z veliko energije in zavzetosti. Izhajali sva iz prepričanja, da mora dober učbenik pregledno predstaviti temeljna spoznanja stroke, hkrati pa študenta ne sme puščati v pasivni vlogi, ampak ga na različne načine spodbujati k izgradnji in uporabi znanja, samospoznavanju ter samostojnemu študiju. Učbenik zato vsebuje številne primere, ki ponazarjajo in osmišljajo teoretične vsebine; vprašanja, naloge in kompleksnejše vaje, ki spodbujajo uporabo znanja, kritično mišljenje in/ali samorefleksijo; ter predloge za nadaljnje branje, ki omogočajo samostojen študij in delo z različnimi viri.

Učbenik je razdeljen na devet poglavij: v prvih dveh poglavjih je predstavljena psihologija kot znanost (kaj psihologi proučujejo, kakšne metode in tehnike pri tem uporabljajo), v poglavjih Osebnost, Čustva in motivacija ter Spoznavni procesi pa so predstavljena ključna psihološka spoznanja o ljudeh (npr. kako dednost in okolje vplivata na razlike med nami, kaj nas motivira, kako spodbujamo kreativnost). Drugi del učbenika pa prinaša spoznanja o ljudeh v organizaciji, tj. o značilnostih posameznika pri delu ter o delovnih skupinah in o procesih v organizacijah, npr. vodenju, odločanju, reševanju konfliktov in motiviranju zaposlenih.

Vsako poglavje se začne s kratkim uvodom (ki vsebuje opis strukture poglavja, načrtovane študijske cilje ter dejavnost za motivacijo) in nadaljuje s temeljnimi vsebinami, prepletenimi s primeri, vprašanji in slikovnim gradivom (grafi, preglednicami, fotografijami). Na koncu poglavja je povzetek, ki jedrnato povzema ključna spoznanja, sledijo vprašanja in naloge za samostojno utrjevanje in poglobljanje ter predlogi za nadaljnje branje, ki omogočajo poglobljen študij izbranih vsebin.

Želiva vam uspešno delo z učbenikom!

Alenka Kompare in Nada Vadnov

Legenda simbolov



vprašanja, naloge, dejavnosti – spodbujajo k uporabi znanja in kritičnemu razmisleku

Vaja 1.1

vaja – oznaka za kompleksnejšo in bolj obsežno nalogo ali dejavnost

Primer:

primeri, zanimivosti – ponazarjajo in osmišljajo teoretične vsebine, povezujejo teorijo s prakso



povezava s sorodnimi vsebinami v učbeniku – spodbuja razumevanje in sintezo znanja



preberite, poiščite na spletu, samostojno proučite – usmerja k samostojnemu študiju ter iskanju strokovne literature in virov, ki poglobljeno in širše obravnavajo predstavljene vsebine

1 PREDMET IN METODE PSIHOLOGIJE

STRUKTURA POGLAVJA	
<i>Uvodna motivacija</i> Kaj proučuje psihologija Cilji in panoge psihologije Psihološke panoge Psihologija dela in organizacije Metode v psihologiji Eksperimentalne metode Opisne ali neeksperimentalne metode Raziskovalne tehnike Intervju Anketni vprašalnik Ocenjevalne lestvice Psihološki testi <i>Vaja 1: Kako načrtovati raziskavo s področja psihologije dela in organizacije?</i> <i>Povzetek</i> <i>Vprašanja in naloge</i> <i>Preberite</i>	S študijem tega poglavja boste imeli priložnost, da: ➤ spoznate psihologijo kot znanost; ➤ razumete, kakšna spoznanja pridobiva in v delovnih organizacijah uporablja psihologija dela in organizacije; ➤ ozaveščate lastna prepričanja o ljudeh v organizaciji in spreminjate tista, ki niso podprta s teoretičnimi spoznanji; ➤ se seznanite z znanstvenim spoznavanjem v psihologiji ter se naučite uporabljati nekatere raziskovalne metode in tehnike, s katerimi lahko proučujemo ljudi v organizaciji; ➤ oblikujete raziskovalni instrument (npr. vprašalnik) za potrebe lastnega dela; ➤ se naučite načrtovati raziskave s področja psihologije dela in organizacije, ki jih je mogoče izvesti v različnih organizacijah.



Psihologija je veda, ki proučuje vedenje in doživljanje ljudi, psihologijo dela in organizacija pa zanimajo predvsem ljudje v organizaciji. Spodaj je navedenih nekaj trditve o ljudeh, ki so povezane s področjem dela. Pri vsaki trditvi razmislite, ali se z njo strinjate ali ne, ter utemeljite, zakaj. Med branjem učbenika boste lahko preverili, katere trditve se skladajo z znanstvenimi spoznanji in katere so zmotne.

- a. *Zaposlene vedno najbolj učinkovito motiviramo z denarjem.*
- b. *Večina ljudi ima raje delo, ki jim daje veliko svobode in avtonomnosti.*
- c. *Demokratsko vodenje je v vseh okoliščinah najboljše.*
- d. *Kadilci in nekadilci so v povprečju enako pogosto odsotni z dela.*
- e. *Delovna učinkovitost zaposlenih, starejših od petdeset let, je nižja od delovne učinkovitosti mlajših.*

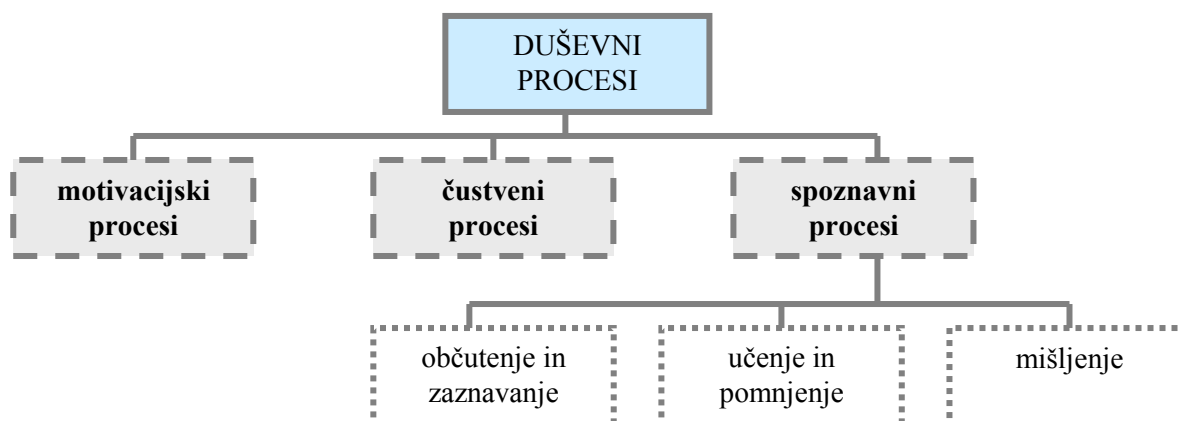
1.1 KAJ PROUČUJE PSIHOLOGIJA

Dobesedno pomeni psihologija znanost o duši, o duševnosti (gr. *psyche*: duša, *logos*: beseda, nauk, znanost). Ker predmet psihologije niso le duševni pojavi, tj. "notranja" stanja in procesi, ampak tudi telesni procesi in vedenje, ki so z njim tesno povezani, se je uveljavila nekoliko razširjena opredelitev. **Psihologija je znanost, ki proučuje duševne procese, vedenje in osebnost** (prir. po Musek, 2005; Myers, 2003).

Duševni procesi so tisti del notranjega dogajanja, ki poteka v določenem časovnem sosledju in običajno vodi k določenemu izidu. Duševne procese psihologi delijo v tri velike skupine: čustvene procese, motivacijske procese in spoznavne procese (glej sliko 1.1).

Duševnih procesov ne le doživljamo (notranje izkušamo), ampak se ponavadi izražajo tudi navzven, v *vedenju ali obnašanju*. Vedenje je v širšem pomenu vsaka dejavnost, ki jo lahko opazujemo ali merimo, npr. smeh, govor, mahanje z rokami, zardevanje, potenje, mimika obraza.

Psihologov ne zanimajo le posamezni duševni procesi in vedenje, ampak tudi njihova celota – *osebnost*. (→ Struktura osebnosti, str. 23)



Slika 1.1: Delitev duševnih procesov
Vir: Lasten

Najpomembnejši pojem v opredelitvi psihologije je za večino psihologov **znanost**. V znanosti ni pomembno le, kakšna vprašanja si postavljamo (katero področje stvarnosti znanstveniki proučujejo), ampak tudi, *kako raziskujemo* odgovore nanje, na kakšen način in s kakšnimi postopki pridobivamo nova spoznanja.

Pri raziskovanju in pridobivanju novih spoznanj uporabljajo psihologi, tako kot drugi znanstveniki, **znanstveno metodo**. Da bi pojasnili in razumeli pojave, ki jih opazijo v vsakdanjem življenju, razvijajo teorije, katerih veljavnost nato preverjajo s skrbno načrtovanimi in nadzorovano izvedenimi raziskavami.

Znanstvena **metoda ponavadi poteka skozi pet stopenj** (Davey, 2004, 30–31):

1. *opazovanje različnih pojavov* v vsakdanjem življenju, zastavljanje vprašanj in odpiranje raziskovalnih problemov,
2. *razvijanje teorije*, s katero skušamo pojasniti opaženo oz. odgovoriti na zastavljeno vprašanje,
3. *postavljanje hipotez* oz. napovedi, ki izhajajo iz teorije (ali neposredno iz vsakdanjega opazovanja) in jih je mogoče preveriti,
4. *načrtovanje in izvedba raziskav*, ki omogočajo preverjanje hipotez,
5. *vrednotenje teorije* glede na rezultate izvedenih raziskav: ugotavljamo, ali rezultati podpirajo ali ovržejo teorijo.

Psihologija se je kot znanost razvila konec 19. stoletja, ko so znanstveniki pri proučevanju duševnosti in človeškega vedenja prvič uporabili znanstveno metodo. Zato danes za letnico **nastanka psihologije kot znanosti** štejemo leto 1879, ko je W. Wundt v Leipzigu ustanovil prvi psihološki laboratorij.

1.2 CILJI IN PANOGE PSIHOLOGIJE

Glavni cilji psihološkega znanstvenega raziskovanja so štirje (Musek, 1993):

1. *Opis*: pojav opredelimo in opišemo njegove značilnosti ter ga tako razlikujemo od drugih pojavov.
2. *Razlaga*: raziskujemo in pojasnjujemo dejavnike, ki vplivajo na posamezen duševni pojav; pojasnjujemo interakcije med njimi; razlagamo potek in razvoj duševnih pojavov.
3. *Napoved*: na podlagi poznavanja vplivov lahko napovemo, kako se bo posamezen pojav najbrž spremenil, če se spremenijo dejavniki, ki vplivajo nanj; predvidevamo vedenje posameznika v določenih situacijah; napovedujemo pozitivne in negativne učinke različnih dejavnikov na posameznikovo duševnost, osebnost ali vedenje.
4. *Spreminjanje*: nadzorovano spreminjamo dejavnike, ki vplivajo na pojav, in s tem povzročimo zaželeno koristno spremembo, npr. zmanjšujemo nezaželene in škodljive oblike vedenj, izboljšujemo pogoje človekovega razvoja in medosebne odnose.

Primer: 1. *Opis*: Opredelimo stres in opišemo telesne, vedenjske in duševne znake stresa.

2. *Razlaga*: Raziskujemo situacijske in osebnostne dejavnike, ki vplivajo na stres v delovni situaciji.

3. *Napoved*: Predvidevamo, kako se bo na poslabšanje delovnih razmer, npr. podaljšan delovni čas, večje delovne obremenitve, nejasno razporejene delovne naloge in odgovornosti, stresno odzvala večina zaposlenih.

4. *Spreminjanje*: Če pri zaposlenih opazimo znake stresne obremenjenosti in izčrpanosti, uvajamo spremembe na organizacijski ali individualni ravni, ki bi lahko stres ublažile.



**And you thought
there was stress
in your life !**

Slika 1.2: Stres na šaljiv način

Vir: <http://www.jwolfe.clara.net/Humour/WorkStress.htm>
(15. 10. 2008)

1.2.1 Psihološke panoge

Psihološke panoge so specializirana področja psihologije, ki so usmerjena v pridobivanje novih spoznanj ali v njihovo uporabo. Delimo jih na teoretične in uporabne panoge.

Teoretične panoge so usmerjene k pridobivanju novih spoznanj. Pomembne teoretične panoge so:

- *Obča psihologija*: ugotavlja splošne zakonitosti duševnega delovanja pri normalnih odraslih, npr. doživljanje čustev, motiviranost za delo, vrednote.
- *Razvojna psihologija*: proučuje spremembe, ki so povezane z razvojem in značilnosti posameznih razvojnih obdobj (otročstva, mladostništva, odraslosti in starosti).



Jean Piaget je psiholog, ki je proučeval razvoj mišljenja. Eno njegovih ključnih spoznanj je, da se mišljenje otrok kakovostno razlikuje od mišljenja odraslih. Značilnosti mišljenja predšolskih otrok nazorno prikazuje video, dostopen na spletnem naslovu: <http://www.youtube.com/watch?v=GLj0IZFLKvg>

- *Socialna psihologija*: raziskuje duševne pojave in vedenje posameznika v medosebnih odnosih, npr. podrejanje avtoriteti, nudenje pomoči, agresivno vedenje.
- *Psihopatologija*: proučuje duševne motnje (npr. depresija, fobije, odvisnost od drog), raziskuje dejavnike tveganja za razvoj duševnih motenj in načine psihološke pomoči.

Praktične ali uporabne panoge pa so usmerjene k uporabi psiholoških spoznanj v koristne namene. Med najpomembnejše uporabne panoge sodijo poleg psihologije dela in organizacije (ki je opisana v nadaljevanju) še:

- *Klinična psihologija*: uporablja psihološka spoznanja pri psihološki pomoči posamezniku,
- *Pedagoška (šolska) psihologija*: uporablja psihološka spoznanja na področju vzgoje in izobraževanja, npr. pri odpravljanju in izboljševanju učnih težav, pri izboljševanju razredne klime in medosebnih odnosov, pri poklicnem svetovanju ...,
- *Športna psihologija*: uporablja spoznanja psihologije na področju športa, npr. za motiviranje športnikov, doseganje maksimalne koncentracije na tekmovanjih ...

1.2.2 Psihologija dela in organizacije

Psihologija dela in organizacije (vse bolj se uveljavlja tudi poimenovanje organizacijska psihologija) je pomembna psihološka panoga, ki pridobiva in uporablja psihološka spoznanja na področju dela. Psihologe, ki delujejo na tem področju, zanimajo duševni procesi in vedenje pri ljudeh nasploh, še posebej pa pri posameznikih znotraj organizacij. **Psihologijo dela in organizacije** lahko opredelimo kot **panogo psihologije, ki proučuje posameznika pri delu, delovne skupine ter strukture in procese v organizacijah** (Furnhan, 2005). Osredotočena je na posameznike in skupine ter raziskuje procese in strukture, ki omogočajo razumevanje dogajanja na ravni organizacije, npr. proces vodenja, strukture formalnih in neformalnih skupin, proces oblikovanja in delovanja tima, proces motiviranja.

»Psihologija dela in organizacije proučuje, kako organizacija išče, selekcionira in socializira posameznike; kako jih nagraduje in motivira; kako so organizacije formalno in neformalno strukturirane v skupine, oddelke in time; kako se vodje oblikujejo in vedejo. Raziskuje tudi, kako se oblikuje organizacijska kultura in kako vpliva na mišljenje, doživljanje in vedenje zaposlenih v organizaciji. Psihologija dela in organizacije je veda o posamezniku v organizaciji, ki poučuje tudi pomen in vpliv skupin ter organizacije kot celote na posameznike. Je relativno mlada panoga psihologije, ki pa je izrazito interdisciplinarna – meji na druge znanosti, predvsem ekonomijo, sociologijo ...« (Furnham, 2005, 2).

Temeljni cilj psihologije dela in organizacije je **povečevanje učinkovitosti in dobrobiti zaposlenih** (ne enega na račun drugega!) oz. doseganje optimalnega ravnovesja med čim večjo produktivnostjo in zadovoljstvom delavca z delom. Psihologija dela namreč temelji na predpostavki, da lahko cilje produktivnosti, profita in odličnosti organizacije najbolj učinkovito in trajno dosegamo skozi zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih in skrb za njihovo dobrobit (Doyle, 2003).

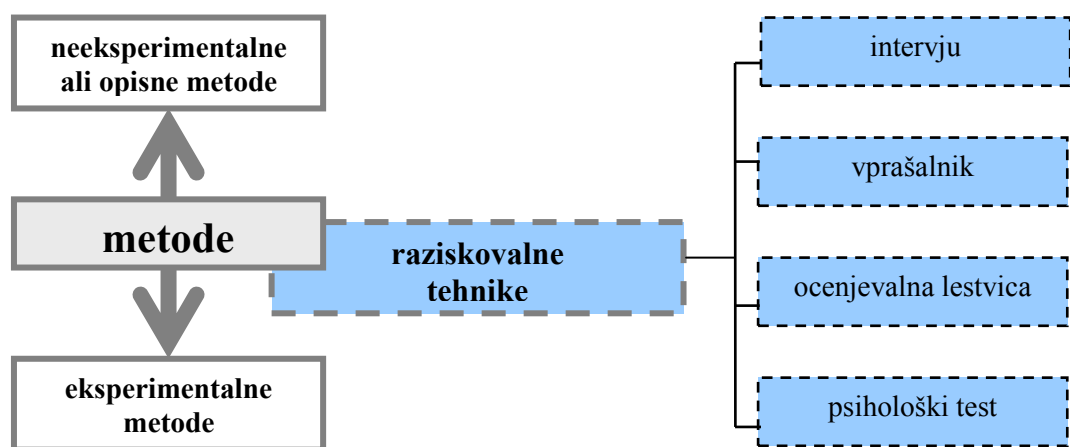
Med **najpomembnejšimi nalogami** psihologije dela v organizacijah so:

- razvijanje delovne motivacije in povečevanje zadovoljstva na delovnem mestu,
- razumevanje in izboljševanje medosebnih odnosov pri delu,
- razumevanje problematike utrujenosti in zmanjševanje utrujenosti,
- izvajanje profesionalne izbire (selekcije) in usmerjanja (orientacije),
- analiziranje in izboljševanje načinov vodenja, reševanja konfliktov in odločanja,

- izdelava meril za ocenjevanje delovne uspešnosti,
- spodbujanje ustvarjalnega in pozitivnega mišljenja pri zaposlenih,
- analiziranje in izboljševanje organizacijske klime/kulture ... (→ Psihologija dela in organizacije, str. 67–68)

1.3 METODE V PSIHOLOGIJI

Psihologi uporabljajo pri raziskovanju različne načine in postopke, ki jih imenujemo metode. Metode običajno razdelimo v dve veliki skupini (Dogša, v: Kompare et al., 2006b): 1. opisne ali neeksperimentalne metode (npr. opazovanje, študija primera, korelacijske raziskave) in 2. eksperimentalne metode. Znotraj metod lahko uporabljamo bolj specifične postopke, imenovane raziskovalne tehnike, npr. intervju, vprašalnik, ocenjevalne lestvice, psihološki test.



Slika 1.3: Metode raziskovanja v psihologiji in različne raziskovalne tehnike.

Vir: Po Kompare et al., 2006a, 26

1.3.1 Opisna ali neeksperimentalna metoda: opazovanje

Pri uporabi metode opazovanja načrtno opazujemo in pogosto tudi beležimo ali snemamo neko vedenje, ne da bi se vmešavali v dogajanje ali skušali na kateri koli način vplivati na vedenje tistih, ki jih opazujemo. Gre torej za **opazovanje pojavov, tako kot se spontano pojavijo**.

Znanstveno opazovanje je **sistematično** in **vnaprej načrtovano**. Torej je pomembno, da vnaprej določimo cilj opazovanja in zastavimo načrt, po katerem bo opazovanje potekalo. Izdelamo kriterije opazovanja (kaj bomo opazovali). Med opazovanjem rezultate beležimo sproti, zabeležimo tudi druge pomembne podrobnosti (čeprav se nam zdi, da na rezultate opazovanja ne vplivajo).

Primer: Opazovanje delavca pri njegovem delu je najpogostejše uporabljena metoda analize dela. (→ Analiza delovnega mesta, str. 107) Običajno opazovalec najprej pripravi opazovalno shemo oz. seznam stvari, na katere mora biti med opazovanjem pozoren. Opazuje lahko neposredno in pri tem zapisuje posamezne delovne naloge, njihovo zaporedje in trajanje. Opazuje lahko tudi vedenje delavca pri delu, njegovo motiviranost za delo ... (Svetlik, v: Možina et al., 2002, 107).

Dve **temeljni metodi opazovanja** sta introspekcija in ekstraspekcija.

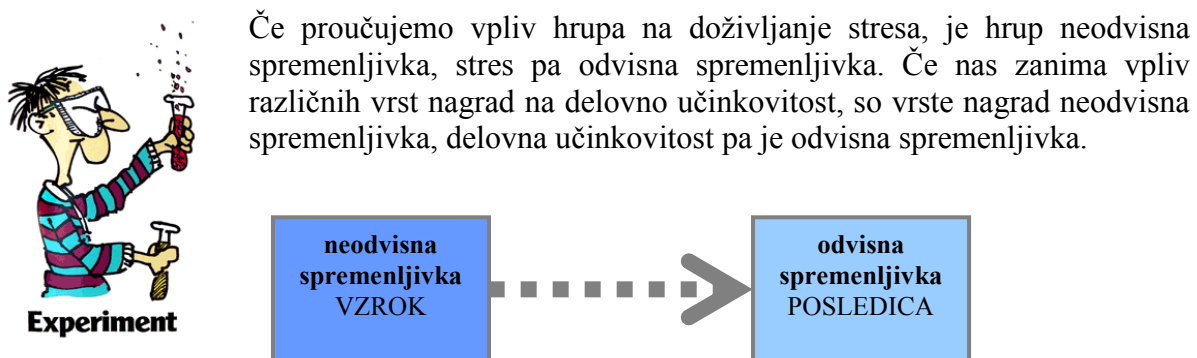
- *Introspekcija* je samoopazovanje lastnih duševnih pojavov, npr. čustev, želja, misli, zaznav, občutkov in razpoloženj.
- *Ekstraspekcija* je opazovanje zunanjih pojavov, vsega, kar je vidno navzven, npr. vedenje, obrazna mimika, telesne spremembe.

Za znanstveno opazovanje je še značilno, da so **opazovalci izurjeni** in se zavedajo pogostih napak, ki jih pri opazovanju pojava lahko napravijo. Prvič, navzočnost opazovalca lahko spremeni vedenje opazovancev, in drugič, opazovalec je lahko pristranski, kar pomeni, da podatke interpretira v skladu s svojimi pričakovanji ali da poudari pomen nekaterih vidikov opaženega in zmanjša pomen drugih (pristranskost opazovalca).

1.3.2 Eksperimentalna metoda

Eksperiment je raziskovalna metoda, pri kateri eksperimentator namerno spreminja pogoje, v katerih se dogaja nek pojav, ker želi ugotoviti, kako ti pogoji vplivajo na ta pojav (Dogša, v: Kompare et al., 2006b). Eksperiment daje odgovore na vprašanja o vzroku in posledicah.

Vsak eksperiment ima vsaj eno odvisno in eno neodvisno spremenljivko. *Neodvisna spremenljivka* je vedno tista, ki jo eksperimentator manipulira, kar pomeni, da jo sistematično in namerno spreminja. Vpliva na vedenje, ki ga skušamo predvideti, oz. na vedenje, za katerega pričakujemo, da je posledica neodvisne spremenljivke. Ker je to vedenje odvisno od neodvisne spremenljivke, ga imenujemo *odvisna spremenljivka*. Z izjemo spreminjanja neodvisne spremenljivke mora biti v eksperimentu vse za vse udeležence enako, sicer bi lahko na rezultate vplivalo še kaj drugega poleg neodvisne spremenljivke.



Slika 1.4: Eksperiment je metoda, s katero proučujemo vzročno-posledične odnose.

Vir: <http://www.escience.ca/resource/resourceGFX/Experiment.gif> (14. 10. 2008)

V eksperimentu primerjamo med seboj vsaj dve skupini, eksperimentalno in kontrolno. *Eksperimentalna skupina* je tista, na katero deluje pogoj, katerega vpliv nas zanima. To skupino želimo primerjati z drugo, imenujemo jo *kontrolna skupina*. Z njo ravnamo popolnoma enako kot z eksperimentalno (včasih poskrbimo celo za to, da so proučevanci v obeh skupinah čim bolj izenačeni v lastnostih, ki so za našo raziskavo pomembne, npr. spol, starost), razlika je le v neodvisni spremenljivki.

Primer: Pri izvedbi eksperimenta, s katerim proučujemo vpliv pohvale in graje na delovno učinkovitost, bi lahko med seboj primerjali dve eksperimentalni in kontrolno skupino. Zaposlene, uvrščene v prvo eksperimentalno skupino, bi pogosteje hvalili ob uspehih, zaposlene v drugi eksperimentalni skupini pa bi grajali ob neuspehih. Z zaposlenimi, ki so uvrščeni v kontrolni skupino, bi ravnali tako kot je v določenem podjetju običajno, npr. brez pohval in graj.



V strokovni literaturi in na spletu so opisani (in ponazorjeni) številni zanimivi eksperimenti s področja psihologije, npr. eksperimenti Milgrama, Bandure, Skinnerja, Piageta. Poiščite in preberite (ali oglejte) si vsej enega.

1.4 RAZISKOVALNE TEHNIKE

1.4.1 Intervju

Intervju je tehnika spraševanja, pri kateri smo v neposrednem stiku s spraševanci, vprašanja jim postavljamo ustno ("iz oči v oči"). V organizacijah uporabljamo intervju ob različnih priložnostih, npr. zaposlitveni pogovor pri izboru kandidatov na določeno delovno mesto (→ *Zaposlitveni razgovor*, str. 113), intervju je pomemben tudi pri ocenjevanju delovne uspešnosti, v procesu profesionalne orientacije ipd. V praksi se vse bolj uveljavljajo tudi redni letni razgovori kot priložnost za spoznavanje zaposlenih, izboljševanje medosebnih odnosov in doseganje boljših poslovnih rezultatov.

Intervju je lahko **strukturiran ali nestrukturiran** (Dogša, v: Kompare et al., 2006b).

- Pri *strukturiranem intervjuju* so vprašanja in načini odgovarjanja vnaprej določeni. Vsakemu spraševancu postavimo enaka vprašanja, za vse veljajo enaki pogoji spraševanja. Če je intervju popolnoma strukturiran, so možni odgovori že vnaprej določeni. Primer: selekcijski intervju ali zaposlitveni razgovor.
- Pri *nestrukturiranem intervjuju* je vnaprej določena le okvirna vsebina, vprašanja pa se razlikujejo od primera do primera. Spraševalec ne postavlja vsem spraševancem enakih vprašanj, saj jih prilagaja odgovorom in po potrebi postavlja dodatna vprašanja. Vrsten red vprašanj ni določen, npr. pri rednem letnem razgovoru.

Obe vrsti intervjuja imata svoje prednosti in pomanjkljivosti. Pri nestrukturiranem intervjuju dobimo popolnejše podatke, spraševalec lahko vprašanja prilagaja okoliščinam, intervju je bolj sproščen. Strukturiran intervju pa je objektivnejši, saj je vpliv spraševalca na spraševanca manjši. Odgovore lažje primerjamo med seboj, pa tudi posplošitve odgovorov so zaradi večje zanesljivosti in veljavnosti rezultatov bolj upravičene.

1.4.2 Vprašalnik

Vprašalniki so sestavljeni iz vprašanj, postavljenih v pisni obliki, s katerimi želijo psihologi dobiti podatke o spraševancu. Razlika med intervjujem in vprašalnikom je torej v tem, da jih v intervjuju spraševalec ustno postavlja, vprašalnike pa berejo in nanje odgovarjajo spraševanci sami. Prav zaradi svoje enostavnosti in časovne ekonomičnosti (hitro lahko zberemo veliko podatkov), so vprašalniki pogosto uporabljana raziskovalna tehnika.

Vprašanja, ki jih vključimo v vprašalnik, so lahko **zaprtega ali odprtega tipa**. Pri zaprtem tipu so možni odgovori že vnaprej določeni, pri odprtem pa anketiranec sam napiše odgovore.

Zaprta tip vprašanja

Kaj pričakujete od tega izobraževalnega programa?

Obkrožite odgovor, ki velja za vas.

- a) uporabno znanje,
- b) strokovni naziv,
- c) več možnosti za zaposlitev,
- č) bolje plačano delovno mesto.

Odprti tip vprašanja

Prosimo, navedite razloge, zaradi katerih ste se odločili za študij v programu Poslovni sekretar.

Tabela 1.1: Prednosti in pomanjkljivosti obeh osnovnih tipov vprašanj

<i>Osnovna tipa vpr.</i>	Prednosti	Pomanjkljivosti
Odprti tip vprašanj	Izčrpnejši vpogled v raziskovalni problem; anketirancev ne omejujemo pri odgovarjanju; dobimo poglobljene in neizkrivljene informacije.	Zamudno in zahtevno analiziranje vprašalnikov, npr. kategoriziranje odgovorov; velika zahtevnost za anketirance (zato pogosto ne odgovarjajo).
Zaprta tip vprašanj	Enostavna statistična obdelava oziroma analiziranje vprašalnikov; hitrejše in lažje (nezahtevno) odgovarjanje za anketirance; uporabnost pri velikih skupinah anketirancev.	Težko predvidimo vse možne odgovore (zato lahko dobimo izkrivljene rezultate); anketiranci odgovarjajo nepremišljeno in tudi če nimajo oblikovanega mnenja; veliko branja za anketirance.

Vir: Kompare et al., 2006a, 31

V praksi pogosto uporabljamo tudi **vprašanja kombiniranega tipa**. Zanje je značilno, da je večina možnih odgovorov že vnaprej določenih, anketirancu pa hkrati omogočimo, da sam dopiše svoj odgovor, če ne najde ustreznega med podanimi.

Kaj pričakujete od tega izobraževalnega programa?

Obkrožite odgovor, ki velja za vas.

- a) uporabno znanje,
- b) strokovni naziv,
- c) več možnosti za zaposlitev,
- č) bolje plačano delovno mesto,
- d) drugo: _____.



Pripravite kratek anketni vprašalnik, s katerim boste proučevali strategije učinkovitega učenja, ki jih pri študiju uporabljajo študenti višje strokovne šole. Vprašalnik naj vsebuje vse tipe vprašanj: odprti, zaprti in kombinirani tip.

1.4.3 Ocenjevalna lestvica

Ocenjevalna lestvica je tehnika spraševanja, ki jo uporabljamo za ugotavljanje stopnje izraženosti stališč, interesov, vrednot, predsodkov, zadovoljstva, stresa ... Obstaja več vrst ocenjevalnih lestvic, najpogostejše so opisne (posamezne stopnje so določene z besednimi opisi), številske (stopnje so izražene s številkami, običajno uporabljamo ocene 1 do 5 ali 1 do 7) in grafične (namesto stopenj je narisana črta med dvema skrajnima točkama, proučevanci označijo odgovor na tej črti). (→ Ocenjevanje delovne uspešnosti, str. 101)

Opisna ocenjevalna lestvica

S svojim poklicem sem (obkrožite ustrezno):

- a) zelo zadovoljen/-na,
- b) v glavnem zadovoljen/-na,
- c) srednje zadovoljen/-na,
- č) v glavnem nezadovoljen/-na,
- d) zelo nezadovoljen/-na.

Grafična ocenjevalna lestvica

Kako pomembna vrednota je za vas delo? (Označite z X na črti.)

nepomembna ●—————● zelo pomembna

Številska ocenjevalna lestvica

Kateri od navedenih dejavnikov deluje na vas pri delu stresno? Pri vsaki trditvi ocenite z oceno 1 do 5. Pri tem 1 pomeni, da dejavnik nikoli ne povzroča stresa, 5 pa da dejavnik vedno povzroča stres.

<i>Dejavniki na delovnem mestu (stresorji)</i>	<i>ne povzroča stresa</i> <i>vedno povzroča stres</i>				
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Preveč dela	1	2	3	4	5
Prezahtevno delo	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Izmensko delo	1	2	3	4	5
Skrbi povezane s kariero	1	2	3	4	5
Enolično delo	1	2	3	4	5
Organizacijska klima	1	2	3	4	5

Za merjenje vrednot in stališč **najpogosteje uporabljamo številske lestvice**, grafične lestvice pa uporabljamo takrat, ko je težko določiti stopnje merjenega pojava. Zelo pogosto uporabljamo tudi kombinirane ocenjevalne lestvice (kombinacija opisnih in številskih lestvic), pri katerih so stopnje merjenega pojava izražene na dva načina (besedni opis in številka) in so za proučevance lažje razumljive.



Razmislite, kakšna je najpomembnejša razlika med vprašanji zaprtega tipa in ocenjevalnimi lestvicami. Kdaj pri sestavi anketnih vprašalnikov raje uporabimo ocenjevalne lestvice kot vprašanja zaprtega ali kombiniranega tipa?

Sestavite eno opisno in eno številsko ocenjevalno lestvico, ki bi ju lahko uporabljali pri proučevanju motiviranosti zaposlenih za delo.

1.4.4 Psihološki test

Psihološki ali psihometrični testi so standardizirani instrumenti za merjenje osebnostnih lastnosti. Glede na vrsto merjenih lastnosti jih lahko razdelimo v dve skupini: 1. teste sposobnosti (testi inteligentnosti in ustvarjalnosti) in 2. teste osebnosti (testi za merjenje osebnostnih lastnosti, temperamenta, značaja, interesov, stališč in vrednot).

Naloge s testa sposobnosti

1. Dopolnite zaporedje: 20, 30, 21, 29, 22, 28, 23, 27, 24, ____, ____.
2. Dokončajte trditev: Toplota je proti peči kot svetloba proti ____.
3. Liki v nalogi na levi sestavljajo zaporedje. To zaporedje pravilno nadaljuje samo eden od likov na desni strani. Obkrožite kateri!



Psihološki testi morajo biti **standardizirani** (Dogša, v: Kompare et al., 2006b). To pomeni:

- da je postopek testiranja enak za vse ljudi, npr. vsi dobijo enaka navodila in imajo na voljo enako količino časa;
- rezultat testa ugotavlja psiholog na podlagi norm populacije. Norme dobimo običajno tako, da test rešuje velika skupina ljudi iz populacije, ki ji je test namenjen. Tako dobimo podatke o tem, kateri rezultati so nizki, visoki ali povprečni. S temi podatki kasneje primerjamo individualne rezultate posameznikov.

Izdelava psiholoških testov je zahteven proces, saj mora izdelovalec pri svojem testu zagotoviti štiri *pomembne merske značilnosti*: občutljivost (je dosežena, če test lahko pokaže tudi majhne razlike med ljudmi v merjeni lastnosti); objektivnost (rezultat, ki ga testiranec doseže, mora biti odvisen zgolj od merjene značilnosti, ne pa od kakšne druge značilnosti ali pa od testne situacije); zanesljivost (je zagotovljena, če pri različnih testiranjih istega posameznika dobimo vedno enake rezultate); veljavnost (test resnično meri tisto, kar smo želeli meriti, in ne česa drugega). (→ Zaposlitveno testiranje, str. 115)

Vaja 1.1: KAKO NAČRTOVATI RAZISKAVO S PODROČJA PSIHOLOGIJE DELA IN ORGANIZACIJE

Pri načrtovanju raziskave so pomembni spodaj navedeni koraki oziroma vprašanja, na katera moramo odgovoriti, preden raziskavo tudi dejansko izvedemo.

Opredelimo problem (Kaj želimo raziskati?). Pojasnimo razloge za izbiro raziskovalnega problema (npr. izpad dohodka podjetja zaradi povečanja absentizma zaposlenih, povezanost

nizke produktivnosti z organizacijsko klimo) in jasno opredelimo področje, ki ga bomo raziskovali.

Proučimo strokovne vire in literaturo (*Kakšno strokovno znanje potrebujemo za izvedbo raziskave?*). Seznanimo se s strokovnimi spoznanji in z raziskavami področja, ki ga želimo proučiti. Razširimo in poglobimo znanje, ki ga bomo uporabili pri sestavi ali pri izbiri ustreznega merskega instrumenta ter pri interpretaciji dobljenih rezultatov.

Načrtujemo metodo raziskovanja (*Koga bomo vključili v raziskavo? Kako naj zberemo podatke? Kateri podatki so pomembni za razumevanje izbranega problema?*).

1. Razmislimo, kako bomo izbrali reprezentativen vzorec: kakšno število zaposlenih bomo vključili v vzorec in po kakšnem ključu, ter načrtujemo postopek zbiranja podatkov.
2. Nato predvidimo, kakšen merski instrument bomo uporabili: sestavimo ustrezen anketni vprašalnik ali poiščemo primeren merski instrument. Merski instrument, ki ga bomo uporabili, mora omogočiti zbiranje podatkov, ki so relevantni za raziskavo področja, ki nas zanima. Zavedati se moramo, da merskih instrumentov, ki so avtorsko zaščiteni, brez privoljenja avtorja ali odkupa pravic ne smemo uporabiti.

Predvidimo statistično obdelavo podatkov (*Kako bomo rezultate statistično obdelali, uredili in prikazali?*). Dobljeni rezultati morajo biti urejeni in predstavljeni s tabelami in grafičnimi prikazi tako, da so razvidne glavne značilnosti zbranih podatkov in odnosi med njimi. Zamislimo si, kako bomo rezultate statistično obdelali (izračun frekvenc, odstotkov, srednjih vrednosti) in nato prikazali v tabelah in grafih. Ureditev in prikaz rezultatov morata biti čim bolj sistematična in pregledna, omogočati morata analizo rezultatov glede na raziskovalni problem, interpretacijo raziskovalnih rezultatov (razlago in pojasnitev odnosov med njimi) ter izpeljavo sklepov in predlogov za izboljšanje stanja.

POVZETEK

- *Psihologijo* lahko opredelimo kot znanost, ki proučuje duševne procese, vedenje in osebnost. Duševne procese doživljamo (notranje subjektivno izkušamo), poleg tega pa se skozi vedenje izrazijo navzven.
- Ena od panog psihologije je *psihologija dela in organizacije*, ki proučuje posameznika pri delu, delovne skupine ter strukture in procese v organizacijah. Temeljni cilj psihologije dela in organizacije je doseganje optimalnega ravnovesja med čim večjo produktivnostjo in zadovoljstvom delavca z delom.
- Za psihologijo kot znanost je značilno, da pri raziskovanju in pridobivanju novih spoznanj uporablja *znanstveno metodo*, ki poteka skozi pet stopenj: 1. opazovanje pojava in oblikovanje raziskovalnega problema, 2. razvijanje teorije, 3. postavitve hipoteze, 4. izvedba raziskave, 5. sprejemanje ali zavračanje hipotez (in teorije).
- Metode v psihologiji delimo na eksperimentalne in neeksperimentalne ali opisne, npr. opazovanje, študija primera. Pri opazovanju pojave proučujemo in opazujemo tako kot se spontano pojavijo. Eksperiment je edina metoda, ki daje odgovore na vprašanja o vzroku in posledicah. V eksperimentu primerjamo med seboj vsaj dve skupini, eksperimentalno in kontrolno.
- Psihologi imajo na voljo več *raziskovalnih tehnik*: intervju, vprašalnik, ocenjevalne

lestvice in psihološke teste. Pri intervjuju smo v neposrednem stiku s spraševanci. Vprašalnike pogosto uporabljamo v anketah, s katerimi ugotavljamo mnenja o določenem pojavu. Ko ugotavljamo izraženost vrednot, stališč, motivov ..., pa uporabimo ocenjevalne lestvice.

- ➡ *Psihološke teste* delimo na teste sposobnosti in teste osebnosti, ki morajo biti standardizirani, občutljivi, objektivni, zanesljivi in veljavni.



VPRAŠANJA IN NALOGE

1. Navedite in pojasnite štiri naloge psihologije dela in organizacije v delovni organizaciji.
2. Določite odvisno in neodvisno spremenljivko v naslednjih raziskavah:
 - a. vpliv utrujenosti na število napak pri delu;
 - b. organizacijska klima je odvisna od komunikacije med vodstvom in zaposlenimi;
 - c. stres je posledica previsokih zahtev na delovnem mestu;
 - d. demokratično vodenje je pri omejenih časovnih rokih manj učinkovito od avtorskega.
3. Pojasnite, kaj je značilno za metodo opazovanja, in navedite dva primera, ko bi za raziskovanje v podjetju lahko uporabili metodo opazovanja.
4. V anketnem vprašalniku imamo takšno obliko vprašanj: *Naštejte nekaj situacij oz. dogodkov, ki so za vas stresne.* _____
 - Kako imenujemo takšen tip anketnih vprašanj? Presodite prednosti in pomanjkljivosti tega tipa vprašanj.
 - Sestavite še nekaj vprašanj zaprtega ali kombiniranega tipa, s katerimi bi lahko proučevali stresno obremenjenost zaposlenih v določenem podjetju.



PREBERITE

- Depolli, K. *Psihologija: uvod v raziskovanje. Učno sredstvo za maturo*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 2002.
- Hutchens, D. *Sence neandertalcev: Zgodba o prepričanjih, ki nas omejujejo v življenju in pri delu*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti, 2002.
- Kompare, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T., Curk, J. *Psihologija: spoznanja in dileme. Učbenik za psihologijo v 4. letniku gimnazijskega izobraževanja*. Ljubljana: DZS, 2006a.
- Kompare, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T., Curk, J. *Uvod v psihologijo*. Ljubljana: DZS, 2006b.
- Musek, J., in Pečjak, V. *Psihologija*. Ljubljana: Educy, 2001.

2 STATISTIČNA OBDELAVA PODATKOV

STRUKTURA POGLAVJA	
<i>Uvodna motivacija</i> Urejanje in prikazovanje podatkov Ranžirna vrsta in frekvenčna porazdelitev Grafični prikazi Srednje vrednosti in razpršenost rezultatov Normalna porazdelitev Korelacija <i>Vaja 1: Kritična presoja statističnih podatkov</i> <i>Povzetek</i> <i>Vprašanja in naloge</i> <i>Preberite</i>	S študijem tega poglavja boste imeli priložnost, da: ➤ spoznate temeljne postopke urejanja in prikazovanja podatkov ter jih zmorete uporabiti; ➤ se naučite statistične obdelave zbranih podatkov (izračuna srednjih vrednosti in razpršenosti); ➤ razvijate spretnosti analize, sinteze in vrednotenja statističnih rezultatov ter jih uporabite pri svojem delu; ➤ ostrite kritičnost v odnosu do statističnih podatkov.



Pred predsedniškimi volitvami v ZDA leta 1936 je neki ameriški časopis anketiral 2 milijona ljudi tako, da je dobil njihove naslove iz telefonskih imenikov in iz policijskih podatkov o lastnikih avtomobilov. Na podlagi rezultatov raziskave je časopis predvidel, da bo na volitvah zmagal republikanski kandidat Landon. Dejansko je bil Landon na volitvah poražen, saj ga je premagal demokratiški kandidat, kasneje znameniti predsednik Franklin D. Roosevelt.

- *Kakšne napake pri načrtovanju in izvedbi raziskave je naredil omenjen ameriški časopis? Kaj bi morali v ugotavljanju javnega mnenja spremeniti, da bi bila napoved volilnega izida bolj pravilna?*

2.1 UREJANJE IN PRIKAZOVANJE PODATKOV

Statistika je veja matematike, ki proučuje metode zbiranja, urejanja, obdelovanja, prikazovanja in analize številskih podatkov (Curk, v: Kompare et al., 2006a).

Množico pojavov, ki jih statistično proučujemo, imenujemo **populacija**, **vzorec** pa je del oz. podmnožica populacije. Običajno pri proučevanju uporabljamo vzorce (manj dragi in zamudni), nato pa dobljene ugotovitve posplošimo na celotno populacijo. Vzorec mora biti *reprezentativen* – *dober predstavnik populacije*. Zato mora biti dovolj velik (običajno od nekaj sto do nekaj tisoč) in po strukturi čim bolj podoben populaciji. To najpogosteje dosežemo z naključnim vzorčenjem, pri katerem ima vsak član populacije enako možnost, da bo v procesu vzorčenja izbran.

2.1.1 Ranžirna vrsta in frekvenčna porazdelitev

Najpreprostejši prikaz podatkov je **ranžirna vrsta** oz. ureditev rezultatov po velikosti. Omogoča določanje minimalne, maksimalne in najpogostejše vrednosti – modusa (Mo).

Predstavljajmo si, da 31 zaposlenih izpolni vprašalnik, ki meri notranjo motivacijo za delo (po Curk, v: Kompare et al., 2006a).

Individualni rezultati: 7, 12, 17, 22, 27, 33, 40, 10, 14, 18, 22, 28, 34, 14, 19, 23, 29, 36, 16, 20, 23, 30, 21, 24, 30, 21, 24, 31, 21, 25, 26.

Ranžirna vrsta (individualni rezultati razporejeni po velikosti):

7, 10, 12, 14, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 21, 21, 22, 22, 23, 23, 24, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 30, 31, 33, 34, 36, 40.

Še preglednejša ureditev je **frekvenčna porazdelitev individualnih ali grupiranih podatkov**. Frekvenca je število ali delež ponovitev enake vrednosti. Frekvenčna porazdelitev nam pove, katerih vrednosti je največ oz. najmanj, omogoča grafični prikaz podatkov, izračun srednjih vrednosti in razpršenosti podatkov.

Frekvenčna porazdelitev grupiranih rezultatov; absolutne frekvence (f) in relativne frekvence ($f\%$).

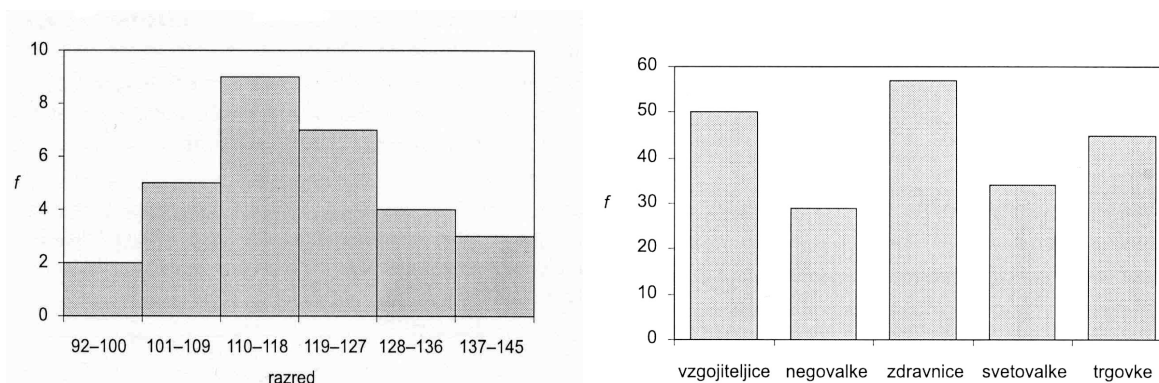
razred	sredina razreda	f	$f\%$
7–11	9	2	6,45
12–16	14	4	12,90
17–21	19	7	22,58
22–26	24	8	25,81
27–31	29	6	19,35
32–36	34	3	9,68
37–41	39	1	3,23

$$\Sigma = 31 \quad \Sigma = 100,00$$

Relativne frekvence pogosto izrazimo v odstotkih ($f\% = f/N \times 100$), kar nam omogoča primerjavo različno velikih skupin ali vzorcev med seboj.

2.1.2 Grafični prikazi

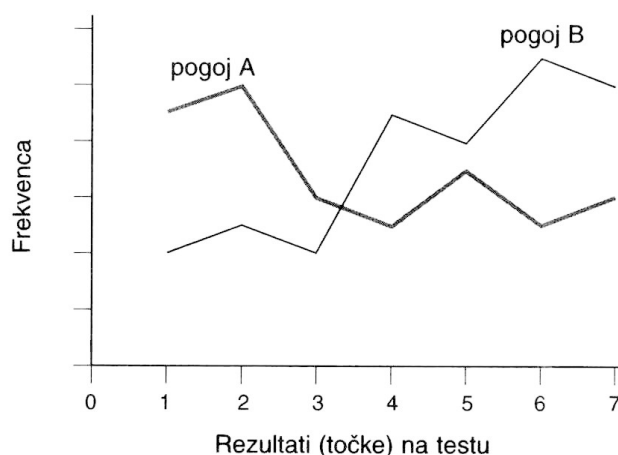
Predstavitev podatkov je jasnejša, če jih grafično prikažemo. Uporabimo lahko poligon (če imamo podane sredine razredov) ali histogram (če imamo podane širine razredov). Pri kontinuiranih vrednostih lahko uporabljamo poligon ali histogram, za kategorije (npr. moški, ženske; pisarniški delavci in zaposleni v proizvodnji ...) pa običajno uporabljamo histogram.



Slika 2.1: Histogram – primera
Vir: Depolli, 2002

Histogram predstavljajo pravokotniki, katerih višino določajo frekvence. Na y os torej nanesemo frekvence, na x os pa širino (meje) razreda ali kategorije, npr. različne poklice, različne starosti, različne vrste inteligentnosti. Pri kontinuiranih vrednostih prikažemo podatke

s pravokotniki, ki so drug poleg drugega (levi histogram na sliki 2.1), pri kategorijah pa z ločenimi pravokotniki (desni histogram na sliki 2.1).



Slika 2.2: Poligon – primer, ko grafično prikazujemo razlike v rezultatih dveh skupin
Vir: Depolli, 2002

Poligon dobimo tako, da z lomljeno črto ob ustreznih frekvencah prikažemo sredine razredov. Na y os torej naneseemo frekvence, na x os pa sredine razreda. Poligon pogosteje izberemo, ko primerjamo rezultate dveh skupin, npr. po spolu, ali rezultate ene skupine pod različnimi pogoji (npr. učinkovitost dela pod časovnim pritiskom in učinkovitost dela brez časovnih omejitev) (Prim. Depolli, 2002).

2.2 SREDNJE VREDNOSTI IN RAZPRŠENOST REZULTATOV

Srednje vrednosti kažejo osrednjo težnjo rezultatov in povedo, kakšen je vzorec v povprečju. Najpogosteje uporabljamo naslednje mere srednje vrednosti:

- aritmetično sredino (M) ali povprečje rezultatov,
- mediano (Me): rezultat, ki se nahaja na sredini ranžirne vrste,
- modus (Mo): najpogostejši / najbolj tipičen rezultat.

Najbolj znana in uporabljana mera srednje vrednosti je **aritmetična sredina**. Aritmetično sredino dobimo tako, da seštejemo vse rezultate, njihovo vsoto pa delimo s številom rezultatov (numerus). $M = \sum X_i / N$

Tabela 2.1: Prednosti in pomanjkljivosti aritmetične sredine

Srednja vrednost	Prednosti	Omejitve
Aritmetična sredina (M)	Najbolj natančna in občutljiva mera srednje vrednosti (upoštevajo vrednosti vseh rezultatov). Omogoča nadaljnjo obdelavo podatkov (npr. izračun SD).	Ravno zaradi občutljivosti nanjo vplivajo skrajne vrednosti. Ne uporabljamo je takrat, ko imamo izstopajoče rezultate, ki jo 'potegnejo' k sebi in izkrivijo.

Vir: Curk, v: Kompare et al., 2006a, 42–43

Primer: Pri eni zelo odstopajoči vrednosti nam aritmetična sredina daje napačen vtis. Na primer: v manjšem podjetju je plača vodje 2800 evrov, plača treh pisarniških delavcev pa je 600 evrov mesečno. Na pritoževanje pisarniških delavcev, da so njihove plače prenizke, vodja

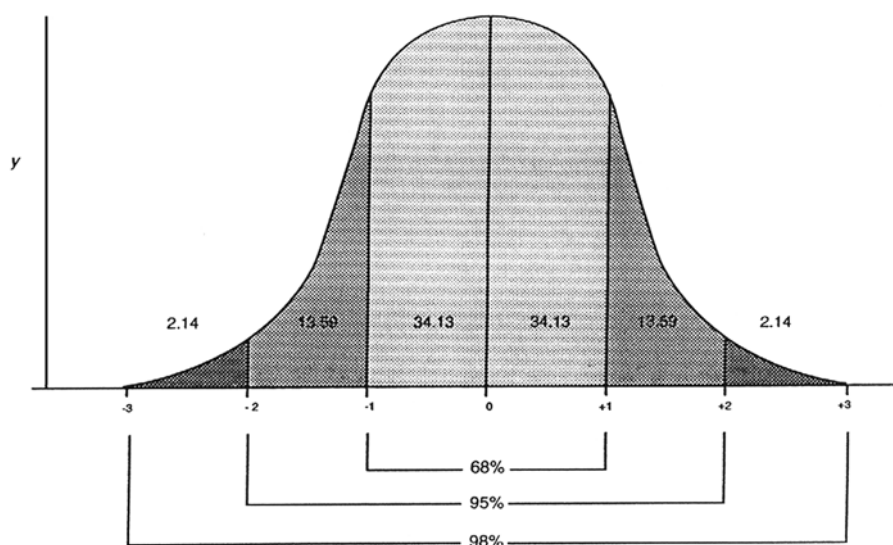
odgovori, da vsi v podjetju zaposleni v povprečju zaslužijo 1050 evrov, kar sploh ni nizka plača.

Mediano določimo tako, da individualne rezultate razporedimo v ranžirno vrsto. Mediana je na položaju $(N + 1) / 2$. Uporabna je tudi pri ekstremnih rezultatih, ki je ne izkrivijo. Pogosto pa nas zanima najbolj tipičen rezultat oziroma rezultat, ki se največkrat pojavlja. V teh primerih iz ranžirne vrste ali frekvenčne porazdelitve podatkov določimo **modus**. Modusov je lahko tudi več.

Mere razpršenosti rezultatov nam povedo, koliko so individualni rezultati razpršeni oz. zgoščeni okrog povprečja. Uporabimo lahko *razpon* (razliko med največjim in najmanjšim rezultatom) in *standardni odklon* (SD), ki nam pove, kakšna so povprečna odstopanja rezultatov okrog aritmetične sredine.

2.2.1 Normalna porazdelitev

Če imamo reprezentativen vzorec in se lastnost, ki jo preučujemo, v populaciji normalno razporeja (to velja za večino osebnostnih lastnosti, npr. inteligentnost, temperamentne lastnosti, telesno višino), ima grafičen prikaz rezultatov obliko **normalne ali Gaussove krivulje**. Normalna krivulja je simetrična, zvonaste oblike in enovrha. Vse mere srednje vrednosti imajo isto vrednost. Velja tudi, da se v območju $M \pm 1SD$ nahaja 2/3 (68,3 %) rezultatov, v območju $M \pm 2SD$ večina (95,4 %) rezultatov in v območju $M \pm 3SD$ praktično vsi rezultati (99,7 %). (→ Porazdelitev IQ v populaciji, str. 87)



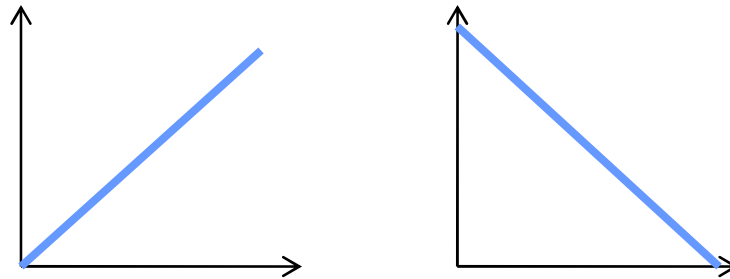
Slika 2.3: Normalna porazdelitev ali Gaussova krivulja

Vir: https://www.ascd.org/ASCD/images/publications/books/marzano2001a_fig1.1.gif
(5. 11. 2008)

2.2.2 Korelacija

Korelacija je mera povezanosti med dvema pojavoma. Lahko je:

- pozitivna: če raste x, raste tudi y; če pada x, pada tudi y, npr. z naraščanjem težavnosti snovi narašča tudi količina časa, potrebnega za učenje;
- negativna: če raste x, pada y in obratno, npr. z naraščanjem količine zaužitega alkohola se zmožnost reševanja logičnih primerov manjša.



Slika 2.4: Primer pozitivne (risba levo) in negativne (risba desno) korelacije
Vir: Lasten

Najvišja možna korelacija je $+1$, ki se pri poučevanju psiholoških pojavov nikoli ne pojavlja. Za korelacije med $0,00$ in $0,25$ pravimo, da so nizke, korelacije med $0,75$ in 1 pa so visoke.

Primer: Pri interpretiranju korelacij se pogosto pojavi *zmota iluzorne vzročnosti* – gre za napačno sklepanje iz povezanosti med dvema pojavoma na vzročen odnos med njima brez dodatnih dokazov. Na primer: »Zastopanost žensk v politiki in stopnja korupcije sta povezani. V državah, kjer so v parlamentu in vladi ženske močno zastopane, je tudi manj korupcije. Zaključimo lahko, da prisotnost žensk v politiki zmanjšuje korupcijo.« Čeprav je res, da med obema pojavoma obstaja korelacija, ni nujno, da je korupcija manjša zaradi večje zastopanosti žensk v politiki, ampak sta lahko oba pojava odvisna od razvitosti demokracije v teh državah, večje blaginje, močne socialne države ...

Vaja 2.1: KRITIČNA PRESOJA STATISTIČNIH PODATKOV

Statistični podatki so informacije, izražene v številčnih vrednostih. Tisti, ki nas v nekaj prepričujejo, pogosto uporabljajo statistične podatke, da bi svojim izjavam zagotovili prepričevalno moč, zato se moramo zavedati, da so lahko statistični podatki, predvsem pa njihove interpretacije, pogosto zavajajoči.

Kritično distanco in *boljšo presojo statističnih podatkov* zagotovimo že tako, da se vprašamo (glej Rupnik Vec in Kompare, 2006):

- Kako so bili dobljeni statistični podatki – na populaciji ali na vzorcu? Ali je bil vzorec reprezentativen?
- Kdo je zbiral podatke? Gre za uradno vladno statistiko ali je statistične podatke zbirala kaka profitna organizacija?
- Ali so statistični podatki popolni? So navedeni vsi statistični podatki ali zgolj tisti, s katerimi nas nekdo skuša prepričati v svoj prav? Ali obstaja razlog, zaradi katerega bi lahko bili podatki namenoma izkrivljeni?

POVZETEK

- *Statistika* proučuje metode zbiranja, urejanja in obdelave številskih podatkov. Množico pojavov, ki nas pri raziskovanju zanima, imenujemo *populacija*, tisti del populacije, pri katerem zberemo podatke, pa *vzorec*. Ta mora biti reprezentativen: dovolj velik in po

strukturi čim bolj podoben populaciji.

- Zbrane rezultate urejamo in prikazujemo na različne načine: razvrstimo jih v *ranžirno vrsto* ali oblikujemo *frekvenčno porazdelitev*. Zaradi večje preglednosti jih grafično prikažemo (histogram, poligon).
- *Srednje vrednosti* kažejo osrednjo težnjo rezultatov (rezultati se okrog njih kopičijo) in povedo, kakšen je vzorec kot celota, v povprečju. Aritmetična sredina (M) je povprečje vseh rezultatov. Dobimo jo tako, da seštejemo vse rezultate ($\sum x$), njihovo vsoto pa delimo s številom rezultatov (N).
- Poleg povprečnih vrednosti nas zanima, koliko so individualni rezultati razpršeni okrog povprečja. Najpreprostejša *mera razpršenosti* je razpon.
- Veliko osebnostnih lastnosti se v populaciji razporeja v obliki *normalne ali Gaussove krivulje* – to pomeni, da so pri večini ljudi srednje izražene, proti skrajnostim pa število ljudi upada.
- *Korelacija* je povezanost med spremenljivkami. O pozitivni korelaciji govorimo takrat, ko z naraščanjem vrednosti ene spremenljivke narašča tudi vrednost druge, o negativni pa takrat, ko sta spremenljivki v obratnem sorazmerju.



VPRAŠANJA IN NALOGE

1. V podjetju bi radi izvedli raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih.
 - Opredelite populacijo te raziskave in načrtujte, na kakšen vzorcu bi zbirali podatke.
 - Kritično ocenite pomen vzorca za posplošitev rezultatov.

2. Povežite srednje vrednosti v levi vrstici s podatki v desni vrstici.

$M = 10,0$	2, 8, 10, 12, 13, 18
$Me = 11$	4, 5, 10, 10, 15, 16
$Mo = 12$	4, 5, 12, 12, 12, 16

3. Ocenite, pri katerih od spodaj navedenih podatkov bi bil standardni odklon večji, če bi ga izračunali. Utemeljite svojo napoved. a) 6, 8, 10, 10, 11, 12, 13; b) 2, 5, 8, 11, 16, 17, 18

4. Vprašalnik ekstravertnosti (odprtosti, družabnosti) je v postopku profesionalne selekcije reševalo deset prijavljenih kandidatov na razpisano delovno mesto. Točke, ki so jih dosegli na vprašalniku, so sledeče: 40, 70, 43, 61, 53, 33, 60, 81, 61, 64

- Rangirajte individualne rezultate.
- Izračunajte mediano, modus in aritmetično sredino iz individualnih rezultatov.
- Kako bi s pomočjo izračunane aritmetične sredine (M) lahko interpretirali naslednje individualne rezultate: 33, 60 in 70, če vemo, da več točk pomeni večjo ekstravertnost, manj točk pa manjšo?



PREBERITE

Depolli, K. *Psihologija. Uvod v raziskovanje*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 2002.

Kompare, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T., Curk, J. *Psihologija: spoznanja in dileme*.

Učbenik za psihologijo v 4. letniku gimnazijskega izobraževanja. Ljubljana: DZS, 2006a.

3 OSEBNOST

STRUKTURA POGLAVJA	
<i>Uvodna motivacija</i> Struktura osebnosti Dejavniki razvoja osebnosti Teorije osebnosti Hipokrat-Galenova tipologija temperameta Hans J. Eysenck: teorija osebnostnih dimenzij <i>Vaja 1: Razlike med ljudmi v temperamentu</i> <i>Povzetek</i> <i>Vprašanja in naloge</i> <i>Preberite</i>	S študijem tega poglavja boste imeli priložnost, da: ➤ se seznanite s temeljnimi spoznanji s področja psihologije osebnosti; ➤ razumete razlike med ljudmi in kako se le-te oblikujejo; ➤ razvijate zmožnost samorefleksije in spreminja samih sebe; ➤ povežete psihološka spoznanja o osebnosti z vsakodnevnimi izkušnjami v medosebnih odnosih in/ali v delovni situaciji.

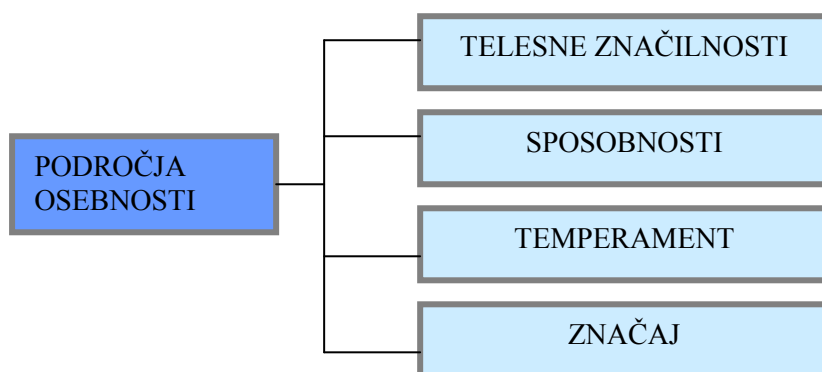


Jaz sem ... Razmislite o vaših osebnostnih lastnostih. Na voljo imate 5 minut. V tem času napišite čim več lastnosti, s katerimi bi lahko opisali vašo osebnost. Ni pomembno, ali se te lastnosti nanašajo na telesne značilnosti, na sposobnosti, na vedenje ali na doživljanje, ali se vam zdijo zaželenne, dobre ali nezaželenne.

3.1 STRUKTURA OSEBNOSTI

Osebnost je razmeroma trajna in enkratna celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti, po katerih se posameznik razlikuje od drugih ljudi (Musek, 1993). Psihologi pogosto gledajo na osebnost kot na strukturo – celoto, sestavljeno iz posameznih osebnostnih lastnosti. **Lastnosti** so razmeroma trajne značilnosti, po katerih se ljudje razlikujemo med seboj. Delujejo kot dispozicije (nagnjenja) za vedenje. Na podlagi poznavanja osebnostnih lastnosti posameznika lahko zato napovedujemo njegovo vedenje.

Osebnostnih lastnosti je zelo veliko, zato jih že po tradiciji razvrščamo v **štiri področja osebnostne strukture**: temperament, značaj, sposobnosti in telesne značilnosti (Dogša, v: Kompare et al., 2006b; Musek, 1993).



Slika 3.1: Področja osebnostne strukture
Vir: Musek, 1993

Telesne značilnosti so npr. barva las, oči in kože, telesna višina in teža, telesna zgradba ali konstitucija, barva glasu. Pretežno so odvisne od dednosti: enojajčni dvojčki so si po telesnih značilnostih tako podobni, da jih včasih težko razlikujemo; tudi otroci so staršem pogosto najbolj podobni prav po telesnih značilnostih.

Sposobnosti delimo na duševne (npr. inteligentnost, ustvarjalnost) in telesne (npr. koordinacija gibov, fina motorika). Sposobnosti so zmožnost za dosežke – tiste značilnosti, ki vplivajo na to, kaj zmoremo, kaj lahko dosežemo in koliko smo pri opravljanju določenih nalog lahko uspešni. Sposobnosti so odvisne tako od dednosti kot od okolja. (→ Sposobnosti in inteligentnost, str. 87)

Značaj je celota motivacijskih in moralno-etičnih značilnosti. Primeri značajskih lastnosti: poštenost, nesebičnost, vestnost, skromnost, odkritost, redoljubnost, pogum. Značaj je pretežno odvisen od okolja, npr. ali bo posameznik deloven ali ne, je v veliki meri odvisno od vzgoje; ali bo imel razvite učinkovite učne strategije, je odvisno od predhodnih izkušenj ...

Temperament je način čustvovanja in odzivanja. Primeri lastnosti temperamenta: družabnost, živahnost, vzkipljivost, neodzivnost, optimizem ... Temperament je pretežno podedovan, že novorojenčki se npr. razlikujejo po hitrosti in moči odzivanja, po občutljivosti na zunanje dražljaje, po umirjenosti, po ritmihi spanja in hranjenja. Na temperament posameznika pa vpliva tudi kultura, v kateri posameznik odrasča (npr. Italijani so v povprečju bolj zgovorni in odprti od Slovencev). (→ Teorije osebnosti, str. 26–28)



Slika 3.2: Štirje tipi temperamenta

Vir: http://www.bbc.co.uk/radio4/science/medicine/images/gallery_four_humours.jpg
(28. 3. 2008)

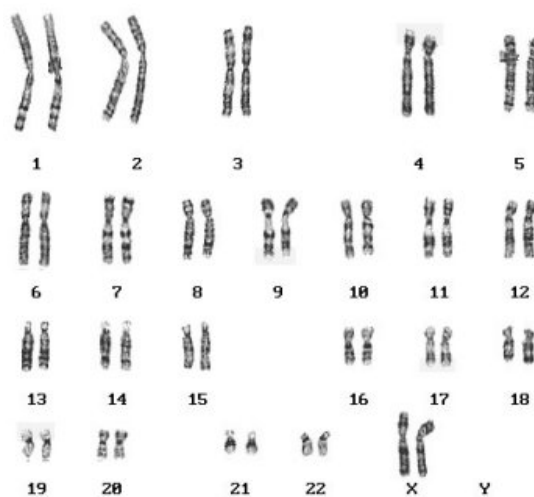
3.2 DEJAVNIKI RAZVOJA OSEBNOSTI

Razvoj osebnosti oz. razlike in podobnosti med ljudmi so odvisne predvsem od dveh dejavnikov: dednosti (genetske zasnove) in okolja (celote zunanjih vplivov na posameznika) (Kompere et al., 2006b). V preteklosti sta se v psihologiji oblikovali dve nasprotni prepričanja glede pomena dednosti in okolja.

- *Nativizem*: prepričanje, da razvoj in značilnosti ljudi določa predvsem dednost, tj. podedovane genetske zasnove.
- *Empirizem*: prepričanje, da se osebnostne značilnosti oblikujejo predvsem pod vplivom okolja. Psiholog J. Watson je na primer trdil, da lahko otroka poljubno oblikujemo – iz njega lahko naredimo tako kirurga kot umetnika, tako berača kot uslužbenca.

Danes psihologi soglašajo, da je delovanje duševnosti in razvoj osebnosti odvisen tako od vplivov dednosti kot od vplivov okolja. **Dedne zasnove** so hkrati potencial in omejitev za razvoj določenih značilnosti. Geni, ki smo jih podedovali od staršev, so torej predispozicije za razvoj, postavljajo pa tudi meje, do katerih lahko določeno lastnost razvijemo. Ali se bodo značilnosti dejansko razvile in koliko, pa je odvisno od **okolja**. Okolje lahko deluje spodbudno ali zaviralno. Npr. posameznik, ki živi v nespodbudnem okolju, bo težko razvil svoje prirojene potenciale (Papalia et al., 2003).

Primer: Deklica je podedovala talent za slikanje. Njena nadarjenost se bo izrazila, če bo obiskovala likovne delavnice in tečaje risanja in/ali če jo bodo starši pri slikanju spodbujali. Če bodo njeni vrstniki navdušeni bralci stripov, bo morda začela risati stripe, če bo nanjo zelo vplival mentor, bo lahko ustvarjala v določenem slikarskem slogu ipd. Če pa deklice nihče ne bo motiviral in spodbujal za slikanje ali če nikoli ne bi imela možnosti risati z barvicami ali obiskovati likovnih delavnic, se njen prirojeni potencial za likovno ustvarjanje najbrž ne bo izrazil.



Slika 3.3: Nosilci dedne zasnove so geni

Vir: <http://www.daviddarling.info/images/karyotype.jpg> (5. 10. 2008)

Oba temeljna dejavnika razvoja sta torej **med seboj povezana in vplivata drug na drugega**, sta v **interakciji**. Nobena lastnost ali duševni proces ne more obstajati brez večje ali manjše udeležnosti obeh. Kljub temu je vpliv dednosti in vpliv okolja različen pri različnih duševnih pojavih, v različnih razvojnih obdobjih in tudi pri različnih posameznikih. **Vpliv enega dejavnika (npr. dednosti) tudi sodoloča, kakšen bo učinek drugega (npr. okolja)**. Dedni potencial je bolj izkoriščen, če so vplivi iz okolja ugodnejši; vplivi iz okolja so tem bolj izrabljeni, čim večje so posameznikove prirojene zmožnosti.

Psihologi pogosto ugotavljajo vplive dednosti tako, da raziskujejo dvojčke. Zanimive so *raziskave enojajčnih dvojčkov, ki so bili ob rojstvu ločeni* in so odrasli v različnih (ponavadi krušnih) družinah. Ker imajo ti ED popolnoma enake dedne zasnove, okolja pa si ne delijo, lahko podobnost v določeni značilnosti med ED pripišemo genetskemu vplivu. Različne raziskave (Myers, 2003) so pokazale, da je vpliv dednosti pomemben pri telesnih značilnostih,

pa tudi pri sposobnostih in temperamentnih lastnostih. Pri poklicni izbiri, interesih, vrednotah, politični usmerjenosti, religioznosti, glasbenem okusu ipd. je vloga dednih vplivov manjša.

3.3 TEORIJE OSEBNOSTI

Lastnosti so psihologi tradicionalno združevali v kakovostne kategorije – **tipe**. Vsak posameznik lahko pripada le enemu tipu, tj. zanj veljajo le lastnosti tega tipa, ki so ekstremno izražene. Novejše teorije pojasnjujejo lastnosti **dimenzionalno**. Posameznik ima različne lastnosti oziroma osebnostne poteze, ki so lahko bolj ali manj izražene.



Med sodobnimi teorijami osebnosti je vedno bolj uveljavljen *model »Velikih pet«* (ang. »Big Five«), po katerem razlikujemo pet velikih faktorjev osebnosti: ekstrasvertnost, sprejemljivost, vestnost, čustvena stabilnost in odprtost. Poiščite razlago te teorije v strokovnih virih in jo primerjajte s Hipokrat-Galenovo tipologijo temperamenta ter z Eysenckovo teorijo osebnostnih dimenzij.

3.3.1 Hipokrat-Galenova tipologija temperamenta

Hipokrat in Galen sta starogrška zdravnik in filozofa, ki razvijeta prvo poznano tipologijo temperamenta. Temperament je po njunem prepričanju **mešanica telesnih snovi**, določi pa ga tista snov, ki v telesu prevladuje. Na primer, če v telesu prevladuje žolč, je posameznik kolerik, če prevladuje sluz, je flegmatik ... V sodobni psihologiji temperamenta seveda ne razlagajo več na tak način, še vedno pa nekateri psihologi uporabljajo Hipokrat-Galenove opise temperamenta, saj se je Hipokrat izkazal kot zelo dober opazovalec. Izločil je prav tiste značilnosti obnašanja, ki se še danes zdijo psihologom posebej pomembne in temeljne (Musek, 1993b).

Tabela 3.2: Hipokrat-Galenova tipologija temperamentov

temperament	telesna snov	značilnosti temperamenta
<i>kolerik</i>	žolč	silovitost, razburljivost, hitrost, aktivnost, pesimizem, impulzivnost
<i>sangvinik</i>	kri	vedrina, živahnost, energičnost, družabnost, lahkotnost
<i>flegmatik</i>	sluz	mirnost, počasnost, neodzivnost, stabilnost, optimizem, hladnokrvnost
<i>melanholik</i>	črni žolč	občutljivost, globoko doživljanje, zavrtnost, depresivnost, pesimizem

Vir: Po Musek, 1993b

Primer: Tipi temperamenta na delovnem mestu:

- *Sangvinik* je energičen in delaven. Hitro se nauči in prilagodi. Vedno kaj organizira. Lahko se skoncentrira tudi v hrupu, a ne mara monotonega dela.
- *Kolerik* je vročekrven in hitrih odločitev. Se burno odzove tudi ob manjših problemih, včasih ima težave s samonadzorom. Delo opravi energično in do konca.
- *Flegmatik* je miren in uravnovešen, pazljiv in ne prehitel. Je vztrajen pri nalogah, ki se jih loti, a se težko preusmeri na drugo vrsto dela.

- *Melanholika* hitro prizadenemo. Občutljivost je njegova šibkost, a tudi prednost – dobro razume težave drugih ljudi in zna pomagati. Pogosto ni dovolj samozavesten, da bi se lotil zahtevnih delovnih nalog.

Hipokrat-Galenove tipologija temperamentov je **pregledna in enostavna**: tipe temperamenta zlahka primerjamo med seboj, razvrščanje posameznikov v tipe pa je hitro in enostavno. **Pomanjkljivost tipologije** je v tem, da so tipi slikani preveč črno-belo, z ekstremno izraženimi lastnostmi. Ljudi, ki bi imeli tako skrajno izražene lastnosti, je v populaciji izredno malo: večina ljudi ima srednje močno izražene lastnosti, težko jih torej uvrstimo v enega od čistih tipov (večina posameznikov ima značilnosti dveh ali celo treh tipov temperamenta).

3.3.2 Hans J. Eysenck: teorija osebnostnih dimenzij

Angleški psiholog H. J. Eysenck je na podlagi raziskav izločil **tri temeljne dimenzije osebnosti** (Myers, 2003): ekstravertnost – introvertnost; nevroticizem – čustvena stabilnost; psihoticizem – nepsihoticizem. Vsaka dimenzija obsega določeno število lastnosti ali potez, ki vplivajo na tipične načine vedenja. Npr. za posameznike, pri katerih je bolj izražena ekstravertnost, so značilne naslednje lastnosti ali poteze: aktivnost, družabnost, odprtost in ekspresivnost (čustvena izrazitost).



Slika 3.4: Dimenzija ekstravertnost – introvertnost

Vir: <http://helpingpsychology.com/carl-jung-extrovert-vs-introvert> (5. 4. 2008)

Eysenckovo pojmovanje osebnosti je **dimenzionalno**. Vsaka lastnost je predstavljena kot kontinuum (nepretrgana zveza), ki se razteza med dvema skrajnostma oz. poloma. Za vsakega posameznika lahko tako določimo, kje na kontinuumu se nahaja oz. koliko je lastnost pri njem izražena. Večina ljudi ima povprečno izražene lastnosti, malo ljudi pa ima skrajno izražene lastnosti. Osebnostne lastnosti so namreč porazdeljene v obliki normalne ali Gaussove krivulje. (→ Normalna porazdelitev, str. 20)

Tabela 3.3: Opisi temeljnih dimenzij osebnosti po Eysencku

Temeljne dimenzije osebnosti – opis polov dimenzij	
Introvertnost pasivnost, nedružabnost, zaprtost (usmerjenost navznoter), refleksivnost (nagnjenost k razmišljanju), zanesljivost	Ekstravertnost aktivnost, živahnost, družabnost, odprtost (usmerjenost navzven), ekspresivnost (čustvena izrazitost), nezanesljivost

<i>Nevrotizicem (čustvena labilnost)</i> nestabilno razpoloženje, slabo razpoloženje, nižje samozaupanje, tesnobnost, zaskrbljenost, nesproščenost, napetost, razdražljivost, občutljivost	<i>Čustvena stabilnost</i> stabilno razpoloženje, dobro razpoloženje, srečnost, samozaupanje, gotovost, sproščenost, obvladanost, hladnokrvnost
<i>Psihoticizem</i> agresivnost, avanturizem, nagnjenost k tveganju, dominantnost, nestrpnost, dogmatizem, sovražna naravnost do drugih	<i>Nepsihoticizem</i> neagresivnost, obzirnost, previdnost, izogibanje tveganju, blagost, zmožnost empatije, strpnost (tolerantnost do drugačnosti), prijateljska odprtost do drugih

Vir: Prir. po Musek, 2005

Prvi dve dimenziji lahko **povežemo s Hipokratovimi tipi osebnosti**: kolerik je ekstraverten in čustveno labilen, sangvinik je ekstraverten in čustveno stabilen, melanholik je introverten in čustveno labilen, flegmatik pa introverten in čustveno stabilen.

Primer: Psihologi so izvedli številne raziskave o povezanosti dimenzije introvertnost – ekstravertnost z opravljanjem dela (Furnham, 2005). Ekstravertni posamezniki imajo raje dela, kjer je veliko socialnih stikov, hitreje se naveličajo rutinskih del in za optimalno aktivnost potrebujejo več stimulacije. Ekstravertni so torej bolj produktivni, če delajo v prostoru z drugimi ljudmi. Introvertni pa so uspešnejši pri nalogah, ki jih lahko opravijo sami, dlje časa ostanejo zbrani pri opravljanju naloge, lažje prenesejo rutinsko delo ipd.

VAJA 3.1: RAZLIKE MED LJUDMI V TEMPERAMENTU

Spodaj so primeri vprašanj, ki jih je za merjenje dimenzij ekstravertnost–introvertnost in čustvena labilnost–čustvena stabilnost uporabljal Eysenck v znanem *EPQ vprašalniku* (Lamovec, 1994).

Najprej odgovorite z »da« ali »ne« na vprašanja, nato pa ugotovite, za merjenje katere od dimenzij uporabljamo posamezno vprašanje.

1. Ali imaš rad/a presenečenja in velik hrup?
2. Si kdaj srečen/na ali žalosten/na brez pravega vzroka?
3. Ali si ponavadi v družbi bolj v ozadju?
4. Ali te zaradi skrbi pogosto muči nespečnost?
5. Ali rad/a delaš sam/a?
6. Ali tvoje misli velikokrat blodijo, ko se skušaš zbrati?
7. Ali se tvoje razpoloženje pogosto spreminja?
8. Ali rad/a skrbno načrtuješ stvari za daljši čas naprej?
9. Ali običajno sklepaš prijateljstva na lastno pobudo, ne pa na pobudo drugih?
10. Ali imaš pred pomembnimi dogodki pogostokrat tremo?
11. Ali si običajno zaprt/a vase, razen do najožjih prijateljev?

12. Ali si pogosto živčen/na?

Kot ste najbrž ugotovili, so vprašanja 1, 3, 5, 8, 9, 11 povezana z dimenzijo ekstravertnost–introvertnost, vprašanja 2, 4, 6, 7, 10 in 12 pa z dimenzijo čustvena labilnost–čustvena stabilnost.



Razmislite, kam bi uvrstili sebe na dimenziji ekstravertnost–introvertnost in čustvena labilnost–čustvena stabilnost.

Pojasnite, kako se vaše osebnostne značilnosti kažejo v vsakdanjem življenju in/ali na delovnem mestu.



Ekstravertni in introvertni tip osebnosti je izčrpno opisal v svoji teoriji osebnosti tudi Carl G. Jung. Če vas zanima, kateremu tipu osebnosti po Jungu pripadate, *rešite vprašalnik osebnosti* (<http://www.humanmetrics.com/cgi-win/jtypes1.htm>), nato pa preberete opis prednosti in pomanjkljivosti ugotovljenega tipa ter nekaj nasvetov glede poklicev in zaposlitev, ki vam glede na tip osebnosti najbolj ustrezajo.

POVZETEK

- *Osebnost* je celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti, po katerih se posameznik razlikuje od drugih ljudi. Osebnost je edinstvena in razmeroma trajna. Strukturni elementi osebnosti so osebnostne lastnosti, ki jih ponavadi razvrščamo v štiri *področja osebnostne strukture*: temperament, značaj, sposobnosti in telesne značilnosti.
- *Temperament* je način odzivanja in čustvovanja. *Značaj* je celota motivacijskih in moralno-etičnih značilnosti. Od *sposobnosti* pa je odvisno, kakšnih dosežkov smo zmožni.
- Najpomembnejša dejavnika, ki vplivata na razvoj osebnosti, sta *dednost in okolje*. Dedne zasnove določajo potencial in omejitve za razvoj različnih značilnosti, okolje pa deluje kot spodbuda ali ovira za razvoj prirojenih potencialov.
- Vplivi dednosti in vplivi okolja so med seboj v *interakciji*: dedne zasnove so potencial, ki se uresniči pod vplivom okolja. Čeprav se nobena lastnost ali duševni proces ne more razviti brez večje ali manjše udeležnosti obeh dejavnikov, je vpliv dednosti in okolja različen pri različnih duševnih pojavih, v različnih razvojnih obdobjih in pri različnih ljudeh. Sposobnosti in temperament so tako bolj odvisne od dednosti, značaj pa bolj od okolja.
- *Prvo tipologijo temperamentov* sta razvila Hipokrat in Galen, ki sta ljudi razvrstila v štiri tipe temperamenta: sangvinik, kolerik, flegmatik in melanholik. Tipi temperamenta se med seboj razlikujejo po hitrosti in moči odzivanja. Kolerik se odziva močno in hitro, sangvinik šibko in hitro, flegmatik šibko in počasi, melanholik pa močno in počasi.
- Večine ljudi ne moremo razvrstiti v enega od čistih tipov, saj imajo določene lastnosti bolj ali manj izražene, zato se je uveljavilo dimenzionalno pojmovanje osebnosti. Med najbolj znanimi je *Eysenckova teorija*, ki razlikuje tri temeljne dimenzije osebnosti: ekstravertnost–introvertnost, nevroticizem–čustvena stabilnost in psihotizem–

nepsihoticizem. Na dimenzije osebnosti v veliki meri vpliva dednost, saj so povezane z delovanjem živčnega sistema.



VPRAŠANJA IN NALOGE

1. Osebnostne značilnosti lahko uvrstimo v štiri področja osebnosti: telesne značilnosti, temperament, značaj in sposobnosti.

- Opredelite zadnji dve področji osebnosti.
- Presodite pomembnost vsakega od področij osebnosti za učinkovito opravljanje dela poslovnega sekretarja.

2. Na primeru razvoja določene osebnostne lastnosti, npr. glasbenega talenta, pojasnite pomen vplivov dednosti in okolja.

- Ali menite, da smo ljudje svobodni in da lahko presegamo določenost z vpliv dednosti in okolja?
- Presodite, kako (na kakšen način, v kakšni meri) lahko odrasel človek vpliva na dedne zasnove in okolje, v katerem živi.

3. K temperamentu posameznika sodi med drugim tudi:

- a. njegov običajni način izražanja jeze in nezadovoljstva;
- b. njegova vljudnost do sosedov in starejših oseb;
- c. njegova natančnost pri delovnih nalogah, ki mu jih zastavijo drugi;
- d. njegova spretnost dobrega organiziranja lastnega prostega časa.

4. Poimenujte in opišite tipe temperamenta po Hipokratu in Galenu.

- Pojasnite, kako bi se obnašala na službeni zabavi sangvinik in melanholik.

5. Presodite, za kateri pol vsake dimenzije po Eysencku je zaželeno, da bi bil bolj izražen pri posameznikih, ki opravljajo te poklice:

- a. računovodja,
- b. trgovski potnik,
- c. predavatelj na višji strokovni šoli,
- d. psihoterapevt,
- e. poslovni sekretar.

Svoje presoje tudi pojasnite.



PREBERITE

Hayes, N., Orrell, S. *Psihologija*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo, 1998.

Kompare, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T., Curk, J. *Uvod v psihologijo*. Ljubljana: DZS, 2006b.

Musek, J. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy, 1993b.

Papalia, D. E., Wendkos Olds, S., Duskin Feldman, R. *Otrokov svet: Otrokov razvoj od spočetja do konca mladostništva*. Ljubljana: Educy, 2003.

Ridley, M. *Genom. Biografija človeške vrste*. Tržič: Učila International, 2005.

4 ČUSTVA IN MOTIVACIJA

STRUKTURA POGLAVJA	
<i>Uvodna motivacija</i> Kaj so čustva Sestavni elementi čustev <i>Vaja 1: Prepoznavanje in razumevanje čustev – jeza</i> Vrste čustev Izražanje in prepoznavanje čustev Čustvena zrelost Kaj nas motivira Potrebe Hierarhija potreb po Maslowu Cilji <i>Vaja 2: Postavljanje in doseganje ciljev</i> Vrednote Duševne obremenitve Frustracija in konflikti Stres Spoprijemanje z duševnimi obremenitvami <i>Vaja 3: Kako se odzivamo na obremenitve?</i> Konstruktivni načini spoprijemanja z obremenitvami Nekonstruktivni načini spoprijemanja z obremenitvami <i>Povzetek</i> <i>Vprašanja in naloge</i> <i>Preberite</i>	S študijem tega poglavja boste imeli priložnost, da: ➤ spoznate pomen čustev v različnih življenjskih situacijah; ➤ razumete značilnosti nebesednega izražanja čustev in to znanje uporabljate pri sporazumevanju; ➤ razvijate zmožnost uravnavanja lastnih čustev ter empatijo za druge ljudi; ➤ razumete motivacijski proces in analizirate vedenje ljudi z vidika njihove motivacije; ➤ ozaveščate lastno motivacijo in razvijate strategije samomotiviranja za različne dejavnosti; ➤ razlikujete med frustracijo, konfliktom in stresom ter analizirate njihov nastanek in posledice; ➤ razmislite o lastnem odzivanju v obremenjujočih situacijah in ga presodite z vidika konstruktivnosti (učinkovitosti in koristnosti); ➤ spoznate različne načine konstruktivnega spoprijemanja z obremenitvami in se jih učite uporabljati.

4.1 KAJ SO ČUSTVA



Pomislite na včerajšnji dan.

- a. *Navedite čustva, ki ste jih doživljali. Kako intenzivno ste doživljali posamezno čustvo in v katerih situacijah?*
- b. *Ali je bilo vaše čustvovanje včeraj podobno drugim dnevom, ali je v čem odstopalo od običajnega?*
- c. *Ali so čustva, vezana na delo, in tista, ki jih doživljate v prostem času, podobna? Če niso, katera čustva navadno doživljate v delovnem okolju in katera v prostem času?*

Čustva so duševni procesi, ki izražajo vrednostni odnos do zunanjega sveta ali do samega sebe (prim. Lamovec, 1991). Čustva doživljamo v okoliščinah, ki jih ocenimo kot povezane z našimi cilji, željami in vrednotami in so zato za nas posebej pomembne. V okoliščinah, ki za nas niso pomembne (ker niso povezane z našimi cilji, željami ali vrednotami), pa ostanemo ravnodušni oz. se ne odzovemo čustveno.

Tabela 4.1: Opredelitev posameznih čustev

Čustvo	Situacije, v katerih doživljamo čustva
Strah	Strah doživljamo, kadar ocenimo, da je ogroženo nekaj za nas pomembnega in da je nevarnost večja od naših zmogljivosti (da se z njo ne moremo učinkovito spoprijeti).
Jeza	Jeza doživljamo, ko ocenimo, da nekdo/nekaj neupravičeno ogroža naše pomembne cilje, želje ali vrednote, npr. ko smo ovirani pri doseganju ciljev.
Veselje	Veselje doživljamo, kadar ocenimo, da smo dosegli pomemben cilj ali uresničili pomembno željo ali vrednoto.
Žalost	Žalost doživljamo, kadar ocenimo, da smo dokončno izgubili nekaj pomembnega (predvsem ob izgubi ljubljene osebe ali pomembnega objekta).
Ljubezen	Ljubezen doživljamo v odnosu do ljudi, ki jih pozitivno vrednotimo in ocenjujemo kot sestavni del našega intimnega sveta.

Vir: Po Milivojević, 2000

Poleg tega, da v dani situaciji nekateri ljudje doživljajo čustva, drugi pa ne, ni nič nenavadnega, da so čustva tistih, ki jih doživljajo, različna, tako po kakovosti kot po intenzivnosti (moči). Katero čustvo bomo doživeli, je namreč bolj odvisno od tega, **kako si razlagamo (kognitivno ocenimo) situacijo** kot od situacije same po sebi.

Primer: Zamislite si, da vas nadrejeni graja pred sodelavci. Katero čustvo boste doživljali, je v veliki meri odvisno od tega, kako boste razmišljali v tej situaciji, kako si boste pojasnili okoliščine.

- *Jeza:* »Nadrejeni je pristranski, če so težave, vedno pripiše krivdo meni.«
- *Žalost:* »Ker me je nadrejeni ošteval kot šolarčka pred sodelavci, sem izgubil njihovo spoštovanje.«
- *Sram:* »Izpadel sem nesposoben, z grajanjem me je osmešil pred sodelavci.«
- *Ravnodušnosti (ne doživljamo čustev):* »Vseeno mi je, kaj pravi.«

4.1.1 Sestavni elementi čustev

Čustva so **zapleteni procesi**: subjektivno doživljanje čustva, povezano z ovrednotenjem okoliščin kot pomembnih, spremljajo telesne spremembe in čustveni izrazi. Ko doživljamo jezo, ker nam je nekdo preprečil doseganje pomembnega cilja, slišimo razbijanje svojega srca in postane nam vroče, drugi ljudje pa lahko opazijo, kako mršimo obrvi in stiskamo pesti.

Čustva torej vključujejo sledeče **sestavne elemente ali komponente** (prim. Kompore et al., 2006b):

- subjektivno doživljanje čustva*, po katerem se čustva izkustveno razlikujejo od drugih duševnih procesov (npr. jezen/-na sem);
- kognitivno oceno*: pripis pomena in pomembnosti situaciji ali dogajanju, ki se zgodi izjemno hitro, skoraj avtomatično (npr. neupravičeno me ovirajo pri doseganju cilja); je sestavni element večine čustev;
- fiziološko vzburjenje*: telesne spremembe, ki so povezane z delovanjem avtonomnega živčnega sistema (npr. pospešen srčni utrip, povišana telesna temperatura, potenje); organizem pripravi za aktivnost;

- d. *čustvene izraze*: spremembe vedenja, ki se kažejo predvsem v mimiki obraza, gibih, telesni drži in glasu (npr. mršim obrvi, stiskam pesti, govorim glasno in osorno).



Slika 4.1: Vsi ljudje doživljamo čustva

Vir: <http://www.sciencemuseum.org.uk/on-line/brain/109.asp> (27. 10. 2008)

4.1.2 Vrste čustev

Psihologi so ugotovili, da ljudje doživeta čustva najpogosteje **opredeljujemo z vrednostnega, aktivnostnega in jakostnega vidika**. Glede na **vrednostni vidik** razlikujemo pozitivna (npr. veselje, ponos) in negativna (npr. žalost, strah, gnus) čustva. Doživljanje pozitivnih čustev je večinoma prijetno, negativnih pa neprijetno. Pri tem je pomembno razumeti, da so čustva z moralno-etičnega vidika nevtralna. Nobeno čustvo ni samo po sebi dobro ali slabo, pravilno ali napačno! Čustva enostavno so in ustrezno je, da ljudje doživljamo tako pozitivna kot negativna čustva.

Z vidika intenzivnosti (jakosti) lahko vsako čustvo ocenimo kot močno ali šibko. Strah, ki ga doživljamo, je lahko šibek (smo zgolj zaskrbljeni) ali precej močan (doživljamo intenziven strah). Čustva lahko razlikujemo tudi z **aktivnostnega vidika**. Vzburjajoča čustva (npr. jeza, zaljubljenost) so povezana z delovanjem simpatičnega živčevja in pripravo organizma na aktivnost, pomirjajoča čustva (npr. zadovoljstvo, potrtost) pa z umirjenim delovanjem organizma.

Glede na trajnost in intenzivnost lahko od različnih vrst čustev (npr. sreča, žalost, strah) ločimo afekte in razpoloženja.

- **Afekti so zelo močna, a kratkotrajna čustva**, npr. bes, panika, groza, evforija. Afekti običajno obvladajo celotno osebnost in zmanjšajo kritičnost in razsodnost mišljenja in ravnanja.

Primer: Ko je Barbara na kvizu Lepo je biti milijonar pravilno odgovorila tudi na zadnje vprašanje za 20.000 evrov, je skočila s stola, glasno zakričala in prevrnila voditelja, ki ga je želela v stanju nebrzdane evforije objeti.

- **Razpoloženja so šibka in dolgotrajna čustva**, običajno trajajo od nekaj ur do več dni. Razvijejo se postopoma (kot sled določenega čustva ali situacije) in pogosto se ne zavedamo njihovih vzrokov, npr. vedrina, potrlost.

Vaja 4.1: PREPOZNAVANJE IN RAZUMEVANJE ČUSTEV – JEZA

Spomnite se nedavnega dogodka, ko ste bili jezni, in čim bolj pošteno odgovorite na vprašanja (prir. po Schilling, 2000).

- a. Zakaj ste bili jezni?
- b. Kakšne občutke ste imeli v telesu?
- c. Kakšne so bile vaše misli?
- č. Kaj ste želeli narediti? Kaj pa ste naredili? Kako ste izrazili svojo jezo?
- d. Kakšen je bil izid? Kako učinkovito je bilo vaše vedenje? Ali je stvari zelo poslabšalo ali je prineslo učinek, ki ste ga želeli, ne da bi koga prizadeli? Pojasnite.

*“Lahko je biti jezen. Umetnost pa je biti jezen na pravega človeka, v pravem trenutku in na prav način.”
(Aristotel)*

4.1.3 Izražanje in prepoznavanje čustev

Izražanje in prepoznavanje čustev je najpomembnejši del nebesednega sporazumevanja (neverbalne komunikacije). **Nebesedno sporazumevanje je vsak način sporazumevanja, ki ne vključuje besed.** Človek pogosto (četudi se tega ne zaveda) izraža čustva in si hkrati razlaga čustva drugih, na podlagi česar uravnava svoje vedenje. Sposobnost ustreznega izražanja čustev in občutljivost za čustveno doživljanje drugih sta socialni veščini, s katerima vstopa posameznik v socialne odnose in situacije, se v njih lažje znajde in je posledično življenjsko uspešnejši.

Primer: V odnosih z drugimi ljudmi smo veliko bolj pozorni na to, kar vidimo, kakor na to, kar slišimo. Ugotovili so, da v razgovoru skoraj 2/3 informacij dobimo z opazovanjem govornice telesa in le 1/3 z razumevanjem besednega sporočila.

Pri izražanju čustev je pomemben **način govorjenja in glas** (t.i. paralingvistična ali objezikovna komunikacija) ter **govorica telesa** – obrazni izrazi ali mimika obraza, gibi rok in nog, drža telesa. Oglejmo si jih po vrsti (Lamovec, 1991; Vec, 2005).

Način govorjenja in glas sta sestavni del vsakega govorjenega besednega sporazumevanja. Ton, ritem in višina glasu, presledki in poudarki med govorjenjem ter glasovi, kot jok in smeh, pomembno dopolnjujejo pomen izgovorjenih besed. Z glasom vlijemo besedam "dušo", jih osmislimo in povežemo z našim počutjem.

Obrazna mimika so vse spremembe, ki jih opazimo na obrazu: gubanje čela, mrščenje obrvi, zavijanje z očmi, nasmeh, šoba, grizenje ustnic in tudi zardevanje. Obraz je tisti del telesa, ki je najbolj izrazen in zato tudi najbolj zanesljiv vir informacij o čustvih drugih ljudi. Pri sporazumevanju opazujemo prav obraz z največjo pozornostjo.

Primer: Ljudje smo sposobni razlikovati zelo majhne in hitre spremembe v izrazu obraza. Znano je npr., da so bili arabski trgovci zelo pozorni prav na širjenje zenic potencialnih kupcev. Tako so ocenili, koliko se zdi njihovo blago privlačno za kupca, in so temu primerno postavljali ceno.



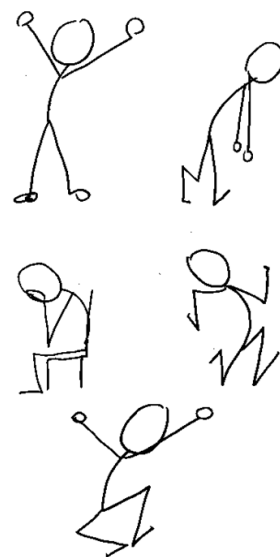
Kako spretni ste pri prepoznavanju čustev, ki se izražajo z obrazno mimiko, in ali zmorete razlikovati med pristnimi in zaigranimi (lažnimi) izrazi veselja, preverite na strani BBC, namenjeni spoznavanju človeškega telesa in možganov – Spot the Fake Smile (dostopno na spletnem naslovu: <http://www.bbc.co.uk/science/humanbody/mind/surveys/smiles/index.shtml>).

Pomemben del izražanja čustev je tudi **stik s pogledom**, npr. dalj časa trajajoč pogled večina ljudi razlaga kot izraz naklonjenosti, izogibanje očesnemu stiku je povezano z doživljanjem sramu, najmanj stikov s pogledom pa je pri žalosti.

Gibi rok so poleg obrazne mimike najbolj opazna govorica telesa. Izkušeni govorniki znajo podkrepiti svoje besede z gibi rok, tako da so bolj prepričljivi. Tisti, ki tega ne znajo, jih lahko sklenejo za hrbtom in tako prikrijejo pomanjkanje samozavesti, ki je ob neurejenem kriljenju očitno. Gibi rok služijo tudi izražanju čustev; in sicer namerno ali nenamerno.

Primer: Izražanje čustev z gibi rok: Nekdo, ki je negotov, se morda popraska po glavi; nekateri, kadar lažejo, z roko nekoliko zakrijejo usta ali pa se podrgnejo pod nosom; tisti, ki naj bi bili nezadovoljni v zakonu, naj bi pogostejše snemali prstan ipd.

Tako kot roke so zgovorni *gibi drugih delov telesa*, npr. glave, nog. Z nogami lahko nazorno kažemo nestrpnost, neučakanost, napetost ... Ugotovili so, da tudi pri živalih obstaja zgovorna govorica glave; tista, ki se čuti ogroženo in podrejeno, spusti glavo in jo obrne stran od tiste, ki jo ogroža. Podobno naj bi ljudje z dvignjeno glavo izražali moč in ponos.



Slika 4.2: Različne drže telesa

Vir: <http://www.moir.com.au/lessons/lesson3/image096.gif>
(10. 6. 2008)

Drža telesa je izrazno dober kazalec intenzivnosti čustev pa tudi našega počutja nasploh in odnosa do teme ali sogovornika. V drži telesa je zlasti razvidna sproščenost, napetost, napadalnost, stopnja zaupanja itd. Tako naj bi tisti, ki so bolj samozavestni, ponosni, ki se počutijo varne in močne, to izražali s pokončno, odločno hojo, kot da imajo pred seboj popolnoma jasen cilj, sledijo ravni črti ipd.



Več informacij o nebesednem sporazumevanju lahko poiščete v knjigah zakoncev Pease. V slovenščino sta prevedeni knjigi "*Govorica telesa*" in "*Velika šola govorice telesa: nebesedno izražanje, kulturni vzorci sporazumevanja in branje med vrsticami*".

4.2 ČUSTVENA ZRELOST

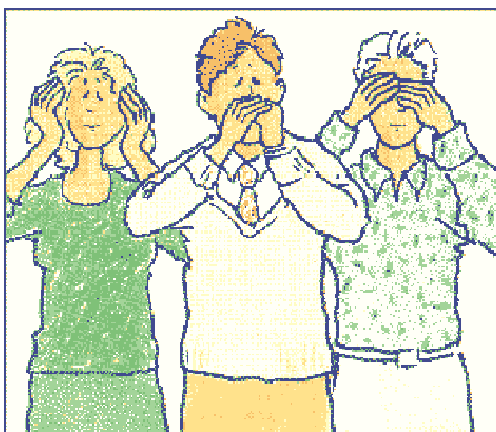
Ob ustreznem čustvenem razvoju se oblikuje **čustvena zrelost**, ki zajema ustreznost čustev okoliščinam, zmožnost uravnavanja doživljanja in izražanja čustev ter raznolikost in kompleksnost čustvovanja (po Kompare et al., 2006b).

1. **Ustreznost čustev okoliščinam.** O ustreznosti čustva govorimo takrat, ko kakovost (vrsta čustva), intenzivnost in način izražanja čustva ustreza okoliščinam, v katerih se je to čustvo pojavilo. Ustreznost čustev torej vedno presojava *glede na situacijo* (Milivojevič, 2000): ali je čustvo ustrezno *glede na kulturna pravila čustvovanja v tej situaciji* (npr. da se na pogrebu ne smejimo, da ne pokažemo razočaranja nad prejetim darilom) in ali je čustvo v tej situaciji funkcionalno (za posameznika koristno).

Primer: Doživljanje strahu je ustrezno v situacijah dejanske ogroženosti in neustrezno v situacijah, ki nas ne ogrožajo (npr. strah pred pajki).

2. **Uravnavanje doživljanja in izražanja čustev.** Znak čustvene nezrelosti je pretiran nadzor in zatiranje čustev pa tudi odsotnost vsakršnega nadzora nad kakovostjo, intenzivnostjo in izražanjem čustev. Čustveno zrel posameznik obratno zmore svoja čustva ustrezno uravnavati, tako njihovo doživljanje kot izražanje.
 - *Uravnavanje doživljanja čustev* se kaže v tem, da čustva prepoznamo (se jih zavedamo), jih razumemo (vemo, zakaj doživljamo določena čustva v danih situacijah) in jih zmoremo predelati – spremeniti intenzivnost ali kakovost čustva, če le-ta ne ustreza situaciji ali če je doživljanje tega čustva nefunkcionalno.
 - *Uravnavanje izražanja čustev* pa pomeni, da znamo čustva ustrezno izraziti z besedami in vedenjem, npr. ko smo jezni, povemo, kaj doživljamo, in skušamo s svojim vedenjem spremeniti okoliščine, ki vplivajo na našo jezo. Pri tem smo se sposobni odločiti: kdaj, v odnosu do koga, s kakšnim namenom in kako bomo izrazil določeno čustvo.

Primer: Pri izražanju čustev so otroci bolj neposredni od odraslih, čustva manj uravnavajo. Otrok, ki ga je sram, si bo pokril z rokama obraz, odrasli pa se bo običajno le podrgnil pod nosom ali popraskal po vratu.



Slika 4.3: »Ne slišim, ne vidim, ničesar ne vem!«

Vir: <http://www.moir.com.au/lessons/lesson3/image096.gif> (10. 6. 2008)

3. **Raznolikost in kompleksnost čustvovanja.** Zmožni smo doživljati in izražati vsa čustva, *tako pozitivna kot negativna*, pa tudi tista, ki so socialno manj zaželeni (npr. v zahodnih kulturah je pri moških socialno nezaželeno izražanje strahu, pri ženskah pa je manj

zaželeno izražanje jeze). Poleg temeljnih je za čustveno zrele posameznike značilna tudi *razvitost številnih kompleksnih čustev*, npr. moralna (sram, krivda) in socialna čustva (solidarnost, sočustvovanje, empatija).



Na spletni strani *To sem jaz* je objavljenih deset zanimivih člankov (<http://www.tosemjaz.net/clanki/289/category.html>) pod skupnim naslovom *Verjamem vase*. Rdeča nit člankov je oblikovanje pozitivne in zdrave samopodobe. Eden od korakov na tej poti pa je tudi prepoznavanje, razumevanje in sprejemanje lastnih čustev.

4.3 KAJ NAS MOTIVIRA

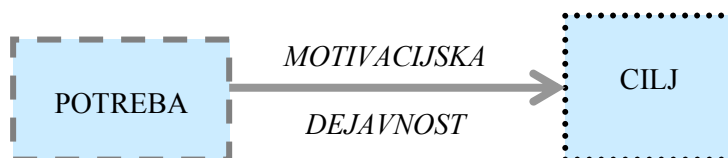


Navedite nekaj dejavnosti, s katerimi zadovoljujete svoje potrebe, na primer:

- *potrebe po varnosti:*
- *potrebe po ljubezni in pripadnosti:*
- *potrebe po spoštovanju (moči, uspehu):*

4.3.1 Potrebe

Psihologija motivacije odkriva razloge človekovih dejanj; ugotavlja, kaj človeka sili in/ali spodbuja h kakršnikoli dejavnosti. **Motivacija je proces spodbujanja, vztrajanja in usmerjanja dejavnosti, da bi dosegli cilj.** Motivi so torej vsi dejavniki, ki spodbujajo in ohranjajo našo dejavnost, npr. potrebe, nagoni, cilji, vrednote, čustva, stališča, interesi, navade ...



Slika 4.4: Elementi motivacijske situacije

Vir: Musek, 1993b

Potreba je stanje neravnovesja, ki je posledica primanjkljaja ali presežka snovi v telesu ali informacij v duševnosti (npr. pomanjkanje tekočine sproži potrebo po tekočini, pomanjkanje spanja potrebo po spanju, pomanjkanje ljubezni vpliva na pojavljanje potrebe po ljubezni in sprejetosti). Razlikujemo dve vrsti potreb:

- *fiziološke (telesne) potrebe*: potreba po kisiku, po spanju, po tekočini, po hrani, po gibanju, po počitku, po spolnosti ...
- *psihosocialne potrebe*: potreba po varnosti, po ljubezni, po moči, po zabavi, po spoznavanju ... A. Maslow razlikuje osnovne (nižje) in višje psihosocialne potrebe.

Tabela 4.2: Značilnosti fizioloških in psihosocialnih potreb

<i>Fiziološke (biološke) potrebe</i>	<i>Psihosocialne potrebe</i>
So prirojene. So univerzalne.	Večinoma naučene, nekatere morda prirojene. So bolj odvisne od kulture.

Nanje nas opozarjajo različni občutki (žeja, če ni zadovoljena potreba po tekočini; lakota, utrujenost ...).	Nanje nas opozarjajo različna čustva (npr. jeza, če ni zadovoljena potreba po spoštovanju; žalost, če ni zadovoljena potreba po ljubezni).
Posledice nezadovoljitve fizioloških potreb so telesne okvare, življenjska ogroženost ali celo smrt, ogroženost obstoja vrste ...	Posledice nezadovoljitve psihosocialnih potreb so negativna čustva, negativna samopodoba, upad motivacije ...

Vir: Po Kompare et al., 2006b, 106–109

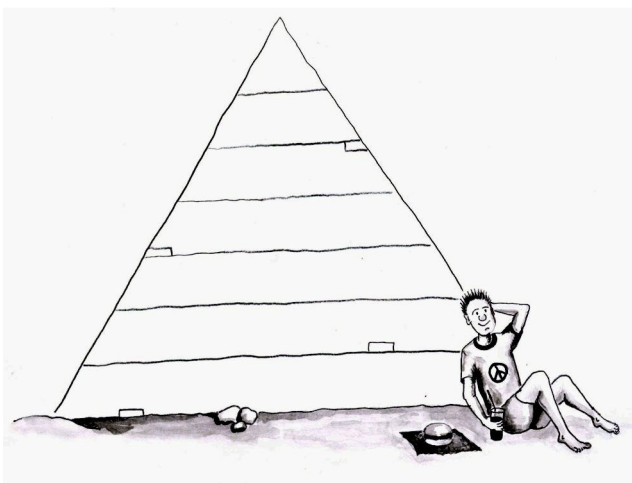
Če se potrebe zavedamo in je usmerjena k cilju, govorimo o **motiv**u. Doživljamo ga kot hotenje, da nekaj storimo; kot nekaj kar nas sili, žene v določeno vedenje.

Primer: Enaka potreba (po tekočini) + različni cilji (voda, mleko, lubenica, pomarančni sok ...) → različni motivi (hočem svojo najljubšo pijačo).

4.3.2 Hierarhija potreb po Maslowu

Psiholog Abraham Maslow je razvil teorijo potreb oz. motivov na podlagi opažanja, da nezadovoljenost nekaterih potreb veliko lažje prenašamo kot nezadovoljenost drugih. Glede na to, kako težko prenašamo nezadovoljenost določene potrebe, je Maslow razvrstil potrebe v hierarhijo.

Zadovoljitev potreb, ki se nahajajo najnižje v hierarhiji, je za človeka najbolj nujna (ker nezadovoljenost nižjih potreb težje prenašamo), zadovoljitev potreb, ki se nahajajo višje v hierarhiji, pa je z vidika preživetja manj pomembna. Tudi v razvoju posameznika postajajo pomembne vse višje potrebe.



Slika 4.5: Hierarhija potreb po Maslowu

Vir: Vesel et al., 2004, 106

Potrebe, ki so uvrščene v hierarhijo potreb, so od najnižje do najvišje naslednje (Maslow, 1954, v: Kompare et al., 2006b):

1. *Fiziološke potrebe:* po hrani, vodi, kisiku, počitku, stalni telesni temperaturi, po aktivnosti, spanju, izločanju balastnih snovi, izogibanju bolečini in potreba po spolnosti.
2. *Potreba po varnosti:* biti varen, zaščiten, da te ni strah ... V vsakdanjem življenju odraslih se potreba po varnosti kaže tudi kot potreba po službi, domu in družini, varni soseski (socialna varnost), pa tudi kot potreba biti zaščiten pred nasiljem, poškodbami, boleznimi (telesna varnost) ...
3. *Potreba po ljubezni in pripadanju:* biti z drugimi, biti sprejet, pripadati skupini prijateljev, družini, narodu ... Kaže se tudi kot strah pred osamljenostjo.
4. *Potreba po spoštovanju:* doseči nekaj, biti močen in uspešen, spoštovati samega sebe, prislужiti si odobravanje in priznanje, imeti spoštovanje drugih, pa tudi svobodo in neodvisnost ...

5. *Kognitivne potrebe*: vedeti, razumeti, raziskovati; biti radoveden, raziskovalec ...
6. *Estetske potrebe*: potrebe po simetriji, redu, lepoti, umetnosti, urejenosti ... Estetske potrebe zadovoljujemo, ko npr. obiščemo koncert simfonikov, občudujemo arhitekturo mestnega jedra, uživamo ob gledanju slik na likovni razstavi.
7. *Potreba po samoaktualizaciji*: splošna težnja po uresničitvi najboljših talentov in potencialov, ki jih imamo; potreba razvijati to, za kar smo najbolj sposobni ...

Potrebe na nižji ravni morajo biti zadovoljene, preden se lahko usmerimo k zadovoljevanju višjih potreb (temeljno načelo hierarhije potreb). Človek mora najprej zadovoljiti fiziološke potrebe, šele nato se pojavijo psihosocialne potrebe. Nezadovoljenost fizioloških potreb človek sicer težje prenaša, toda zadovoljene mu ne pomenijo ničesar več. Tudi psihosocialne potrebe se pojavljajo v določenem vrstnem redu: dokler niso zadovoljene nižje psihosocialne potrebe, se višje ne pojavijo. (→ Motivacijska teorija Maslowa, str. 93)

Primer: Človek, ki je lačen ali drugače življenjsko ogrožen, bo deloval le v smeri preživetja. V situacijah ogroženosti so fiziološke potrebe in potrebe po varnosti pomembnejše od potreb po spoštovanju in moči.

Kritiki Maslowe hierarhije potreb opozarjajo, da so znani tudi primeri vedenja, ki se ne skladajo s temeljnim načelom hierarhije potreb, npr. vrhunski šport in karierizem. Z Maslowo hierarhijo potreb torej lahko pojasnimo večino motivacijskega vedenja pri ljudeh, ne pa prav vsega.

Primer: Ljudje, ki jim je kariera najpomembnejša stvar v življenju, zanemarjajo potrebo po počitku in/ali potrebe po ljubezni na račun potrebe po spoštovanju in ugledu. Vrhunski športniki zanemarjajo potrebe po varnosti (npr. z dopingom – uživanjem nedovoljenih drog) zaradi potrebe po spoštovanju in ugledu (npr. osvojitvi zlate medalje na tekmovanju) ali zaradi potrebe po samoaktualizaciji (maksimalnem razvijanju svojih talentov).



Petra Majdič se je na olimpijskih igrah 2010 kljub hudi poškodbi na treningu (zlomljena rebra) udeležila šprinta v klasičnem slogu in osvojila bronasto medaljo.

- *S psihološkimi spoznanji (z vidika Maslowe hierarhije potreb) pojasnite odločitev (vedenje) slovenske smučarske tekačice.*

4.3.3 Cilji

Cilji so dejavnosti, objekti in situacije, za katere pričakujemo, da bodo zadovoljili naše potrebe. Tako kot nas potrebe »potiskajo« v motivacijsko dejavnost, nas cilji **privlačijo in usmerjajo**. Kaj bomo počeli in kako angažirano, je v veliki meri odvisno od ciljev, ki smo si jih postavili.

“Vedno moramo začeti z jasnim ciljem pred očmi.”
(S. Covey)

V življenju pogosto ne razmišljamo o lastnih ciljih, če pa že, si jih premalo jasno postavimo in načrtujemo, kako jih bomo dosegli. Ena od tehnik, ki nas usmerja pri postavljanju in doseganju ciljev, je tehnika »SMART cilji«, kar pomeni:

- **specifični** (ang. *Specific*): jasno mora biti, kaj je cilj (vprašanja: Kaj želim doseči? Zakaj je zame to pomembno?);

- **merljivi** (ang. *Measurable*): postavljeni morajo biti kriteriji doseganja cilja (vprašanja: Kako bom vedel/-a, da sem dosegel/-la cilj?).
- **dosegljivi** (ang. *Attainable, Achievable*): cilji morajo biti postavljeni tako, da jih lahko dosežemo (vprašanja: Ali je cilj dosegljiv? Je komu že uspelo doseči podoben cilj);
- **realni** (ang. *Realistic*): cilji ne smejo biti ne prenizki ne previsoki, pač pa realistično postavljeni glede na naše zmožnosti, znanje, motivacijo;
- **časovno opredeljeni** (ang. *Time bound*): postavljen mora biti časovni okvir za doseganje cilja, lahko tudi skrajni rok za njegovo uresničitev. Tako lažje načrtujemo korake, ki so potrebni za doseganje ciljev.

Specific
Measurable
~~**A**ttainable~~ **A**mbitious
Realistic
Timed

Primer: »Shujšala bom,« je presplošno postavljen cilj. Če cilj ni specifičen in merljiv, pogosto ne vemo, ali in kdaj smo ga dosegli. »V enem tednu bom shujšala za 10 kg« je sicer bolj jasno postavljen cilj, a je najbrž nedosegljiv in nerealističen. Če si postavimo take cilje, se že vnaprej obsodimo na neuspeh.

Slika 4.6: Postavimo si "SMART" cilje

Vir: bp1.blogger.com/.../s320/smart_goals.JPG (10. 12. 2008)

Vaja 4.2: POSTAVLJANJE IN DOSEGANJE CILJEV

Eden od **učinkovitih načinov samomotiviranja in razvijanja notranje motivacije** je postavljanje ciljev. Če pot do cilja načrtujemo, bomo cilj lažje dosegli.

1. Jasno opišite cilj, ki ga želite doseči v naslednjem letu ali dveh. Postavite si »SMART« cilj!
2. Zakaj je ta cilj za vas pomemben? Zakaj ga želite doseči? Ali ga morate doseči zaradi zunanjih razlogov ali je pomemben za vas same? Kaj cenite pri tem cilju? Katere svoje potrebe boste zadovoljili s tem ciljem?
3. Kakšne notranje ovire morate premagati, da bi dosegli cilj? Katere druge ovire vas bi lahko ustavile na poti do cilja?
4. Katere lastnosti in zmožnosti imate, na katere se lahko oprete pri doseganju cilja? Kdo ali kaj bi vam lahko pomagal/-lo pri doseganju cilja?
5. Kaj morate narediti, da bi ta cilj dosegli? Izdelajte načrt dejavnosti, ki vas bodo pripeljale do zelenega cilja.
6. Kaj morate narediti v tem mesecu? Kaj lahko storite danes?

4.3.4 Vrednote

Posplošene cilje, ki so za nas pomembni in h katerim težimo (prizadevamo si, da bi jih dosegli), imenujemo **vrednote**. Razlikujemo štiri temeljne kategorije vrednot (Musek, 1993a):

1. **Hedonske vrednote:** sem uvrščamo dobro hrano in pijačo, zabavo, druženje, telesno dejavnost, počitek, ugodje, spolnost, varnost ...
2. **Potenčne vrednote:** poklicni in politični uspeh, slava, ugled, moč, priznanje ... ter *ekonomske vrednote:* korist, dobiček, denar, premoženje ...
3. **Moralne vrednote:** obsegajo *moralno-etične vrednote* (poštenost, pravica, pogum, blagost, radodarnost, delavnost, dobrot); *demokratske vrednote* (enakost, svoboda, strpnost, napredek); *socialne* (ljubezen do bližnjega, altruizem, skrb za druge, prijateljstvo, zbliževanje); *družinske* (družinska sreča, dom, skrb za otroke) ...
4. **Vrednote izpolnjenosti:** mednje sodijo *spoznavne* (resnica, spoznanje, modrost), *kulturne* (kultura, umetnost), *estetske* (lepota, harmonija), *samoaktualizacijske* in *izpolnitvene vrednote* ...

Primer: Posameznik, katerega najvišja vrednota je zdravje, bo drugače živel od posameznika, ki je bolj hedonistično usmerjen (ima rad ugodje, ležernost, uživanje ...). Ker ceni zdravje, se bo zdravo prehranjeval, del prostega časa bo namenil telesnim aktivnostim, naučil se bo konstruktivnih načinov spoprijemanja s stresom ipd.

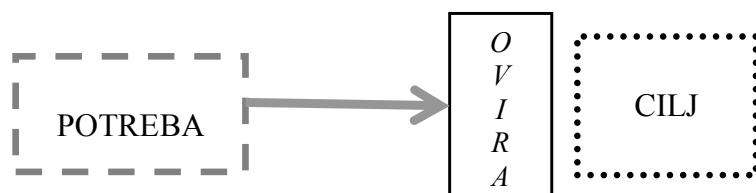
4.4 DUŠEVNE OBREMENITVE

Zadovoljevanje potreb in doseganje ciljev ne poteka vedno neovirano. V življenju pogosto naletimo na ovire, smo prisiljeni izbirati med več potrebami ali cilji, na nas vplivajo dejavniki iz okolja, ki nas obremenjujejo našo osebnost. Različne obremenitve v vsakdanjem življenju – frustracije, konflikti in stres – so pojasnjene v nadaljevanju poglavja.

4.4.1 Frustracija in notranji konflikti

Frustracija je doživljanje oviranosti v motivacijski situaciji (Stražišar, v: Kompare et al., 2006b). Ovire, ki nam preprečujejo doseganje cilja, so lahko:

- objektivne (npr. denar, ki nam ga zmanjka za načrtovan poletni dopust v tujini),
- socialne (npr. sodelavec, ki napreduje na delovno mesto, ki si ga želimo),
- ali subjektivne (npr. pomanjkanje sposobnosti ali volje za vodenje zahtevnega projekta).



Slika 4.7: Frustracijska situacija
Vir: Musek, 1993b

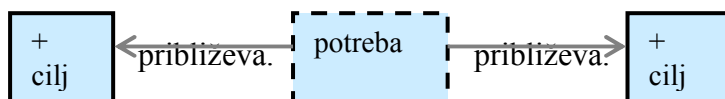
Ko ocenimo, da je ovira majhna, se privlačnost cilja še poveča, čustvena angažiranost in dejavnost se stopnjujeta. Ko cenimo, da je ovira velika, ali ko je ne moremo premagati, postane frustracija neprijetna, pojavi se napetost, lahko tudi tesnoba, razdraženost.

(Notranji) konflikt je doživljanje sočasnega delovanja nasprotnih motivov, ki se vzajemno izključujejo. Konfliktne situacije so hkrati tudi *frustrirajoče* (en motiv pomeni

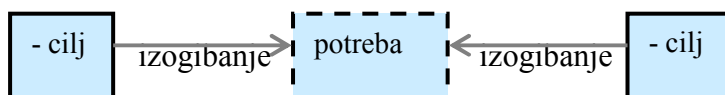
oviro za drugega in obratno) *in izbirne*: navadno se moramo odločiti za enega izmed nasprotujočih motivov. V konfliktu so lahko možni cilji, ki bi lahko zadovoljili isto potrebo; različne potrebe (varnost ali svoboda); potrebe in vrednote (seksualna avantura ali zvestoba partnerju).

Razlikujemo **tri vrste (notranjih) konfliktov** (Musek, 1993b):

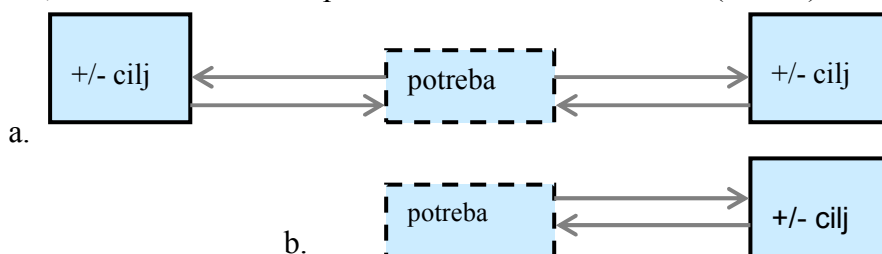
1. *Konflikt med dvema pozitivnima ciljema ali konflikt približevanje – približevanje*. Izbiramo med ciljema, ki nas oba privlačita.



2. *Konflikt med dvema negativnima ciljema ali konflikt izogibanje – izogibanje*. Pri izbiri med dvema ciljema, ki nas odbijata in bi se jima radi izognili, izberemo "manjše zlo". Npr.: Zaradi prehitre vožnje nas ustavi policist. Odločiti se moramo, ali naj plačamo kazen takoj ali nas bo policist predal sodniku za prekrške.



3. *Konflikt ob ambivalentnih ciljih ali konflikt približevanje – izogibanje*: soočamo se s ciljem ali več cilji, ki imajo hkrati pozitivno in negativno vrednost, so ambivalentni. Rešitev takih konfliktov je najtežja, običajno jih doživljamo kot najbolj neprijetne. Za ambivalentne cilje je značilno, da s približevanjem ambivalentnemu cilju narašča težnja po izogibanju, z oddaljevanjem pa težnja po približevanju. Npr.: Rad bi pojedel dobro slaščico, a nočem prekršiti predpisane diete (risba b). Izbiram med dvema delovnima mestoma, vsako ima določene prednosti in določene slabosti (risba a).



4.4.2 Stres



1. Na lestvici od 1 do 10 izberite oceno, ki najbolje odraža vašo trenutno stresno obremenjenost:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (10 je najvišja stopnja stresa)

2. Se počutite bolj ali manj v stresu kot navadno? Kakšna je običajno vaša ocena stopnje stresa? Kako pogosto se počutite zelo napeti in preobremenjeni?

3. Kateri dogodki v vašem življenju so največji stresorji (povzročitelji stresa)? Naštejte tri dogodke, ki so v preteklem mesecu pri vas povzročili stres (npr. pri študiju, na delovnem mestu, v medosebnih odnosih ...).

Stres je vzorec fizioloških, duševnih in vedenjskih odzivov na obremenitve, ki zmotijo človekovo notranje ravnotežje (Feldman, 1998). Dejavnike, ki vplivajo na stres, imenujemo

stresorji. *Stresorji* so vsi pojavi, ki jih doživljamo kot grožnjo ali izziv in zato telesno ali duševno obremenjujejo našo osebnost.

Tabela 4.3: Skupine stresorjev

Izvor stresorjev	Primeri stresorjev
<i>Okolje</i>	previsoka ali prenizka temperatura, hrup, kemikalije, naravne nesreče, kot so poplave, potresi in hurikani, vojne, teroristični napadi
<i>Delovno mesto ali šola</i>	preobremenjenost, prekratki roki, premalo dela, premalo zahtevno delo, preverjanje in ocenjevanje znanja, prezahteven ali prelahak učni program (→ <i>Stresorji na delovnem mestu</i> , str. 75)
<i>Nenadne življenjske spremembe</i>	smrt bližnjih, ločitev od ljubljenih oseb, sprememba službe ali šolanja, zadetek na loteriji, rojstvo otroka, službeno napredovanje, izjemen osebni dosežek
<i>Vsakodnevne skrbi</i>	naglica, kaos, čakanje v vrstah, prevoz na delo ali v šolo, finančna stiska, slabi medosebni odnosi

Vir: Stražišar, v: Kompare et al., 2006b, 114

Vsi stresorji, ki delujejo na organizem, niso škodljivi. Zato lahko ločujemo **pozitivni in negativni stres** (Looker in Gregson, 1993).

- *Eustres ali pozitivni stres* je ravno pravi stres, ki nas spodbudi – doživljamo ga takrat, ko ocenimo, da so naše sposobnosti večje od zahtev okolja. Eustres nas navda s samozavestjo in prevzame nas občutek, da držimo v svojih rokah vse niti, s katerimi bomo zlahka obvladali naloge, izzive in zahteve, ugodno vpliva na telesne in duševne sposobnosti, ustvarjalnost in produktivnost.
- *Distres ali negativni stres* pa doživljamo kot stisko, grožnjo, ko ocenimo, da se bomo z zahtevami okolja težko spoprijeli. Pojavi se lahko ob pretiranih zahtevah na delovnem mestu, npr. ob opravljanju nalog v časovni stiski, prevzemanju prezahtevnih projektov, sovpadanju težav v službi in doma. (→ *Stres na delovnem mestu*, str. 74)

4.5 SPOPRIJEMANJE Z DUŠEVNIMI OBREMENITVAMI

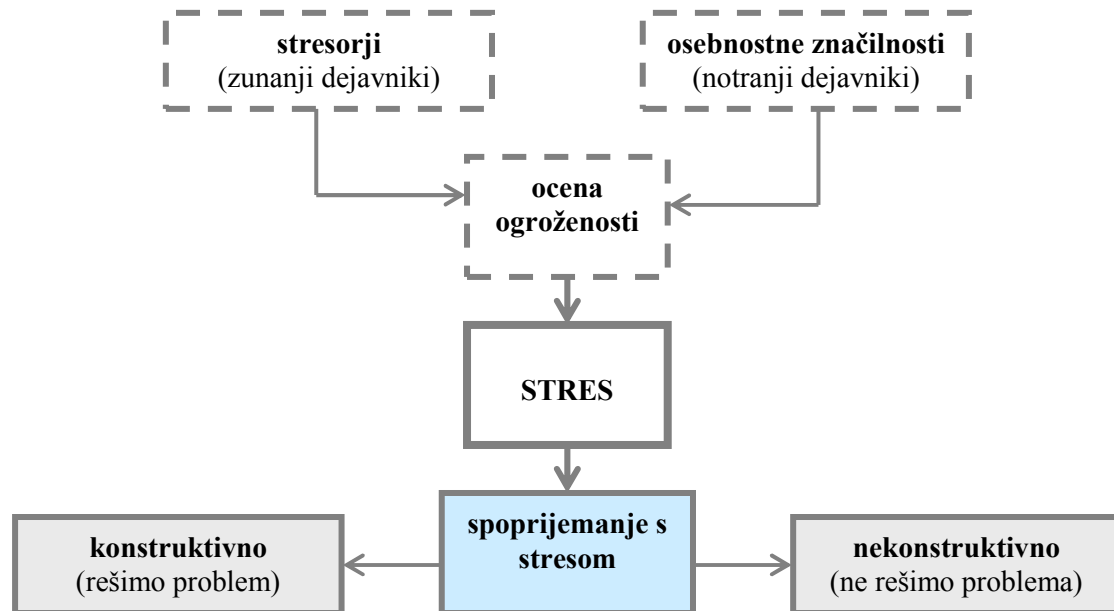
Kako pojasniti razlike med ljudmi v doživljanju stresa in drugih duševnih obremenitev?
Strokovnjaki ugotavljajo, da **stres ni odvisen le od zunanjih dejavnikov (stresorjev), ampak tudi od posameznikove ocene le-teh.**

Enake stresorje doživljajo ljudje različno: enake situacije so za ene zelo stresne, za druge nekoliko, za tretje prav nič. Stresnost situacije je v veliki meri odvisna od naše ocene, kaj je za nas pomembno in kaj ne, od presoje razmerja med zahtevami situacije in našo zmožnostjo spoprijemanja z njimi, od naših pričakovanj in prizadevanj (npr. ali smo predvideli nastalo situacijo, kako visoke cilje smo želeli doseči, koliko napora smo vložili) ... Na velikost stresa in uspešnost obvladovanja stresa torej **pomembno vplivajo osebne značilnosti.**

Kobasova in Maddij (1979, v: Selič, 1999) sta ugotovila, da **ljudje z visoko osebno čvrstostjo**, ki so izpostavljeni stresnim obremenitvam, manj pogosto kažejo znake izčrpanosti ter manj obolevajo zaradi stresa. Za učinke stresa so manj ranljivi zato, ker se aktivno soočajo s stresorji, imajo pozitiven odnos do njih (jemljejo jih kot izziv) in ker imajo večji občutek nadzora nad stresnimi dogodki. Visoka osebna čvrstost je povezana še z občutkom sreče, z optimizmom, asertivnostjo (da se znaš postaviti zase) in samozaupanjem.

Za **osebnostno čvrste ljudi** je torej značilno troje (sestavine osebnostne čvrstosti so):

1. *angažiranost*: posameznih nalog in ovir se lotevajo aktivno in angažirano;
2. *izzvanost*: težave in spremembe jemljejo kot izziv in ne kot neobvladljivo oviro ali grožnjo;
3. *notranji nadzor*: prepričani so, da lahko sami nadzorujejo dogodke in svoje življenje – imajo notranji nadzor nad dogodki.



Slika 4.8: Interaktivni model stresa
Vir: Prir. po Furnham, 2005, 357

Zdravnika kardiologa Friedman in Rosenman (po Selič, 1999; Treven, 2005) pa sta proučevala srčne bolnike in ugotovila, da je pri določenem **tipu vedenjskega vzorca** (imenovala sta ga tip A), obolenost veliko večja.

- Za **tip A** je značilno, da so agresivni, tekmovalni in močno zagnani perfekcionisti, ki dela ne zaupajo drugim ljudem in so nestrpni do drugih. Pogosto so jezni in se razburjajo. Odzivajo se hitreje in močnejše, stresor običajno ocenijo kot grožnjo, pogosto se jim mudi, znake telesne izčrpanosti spregledujejo. So pravi deloholiki, ambiciozni, z veliko energije, delovne naloge končujejo v rokih, prizadevajo si za napredovanje in nagrade. Strokovnjaki ocenjujejo, da so zaradi opisanega vedenja 5-krat bolj so podvrženi srčnemu infarktu, pogosteje imajo povišan krvni pritisk, več holesterola ...
- Pravo nasprotje je **vedenjski tip B**, ki ima bolj sproščen odnos do življenja. Ljudje tega tipa živijo bolj lagodno in umirjeno, uživajo v dejavnostih, ne mudi se jim toliko, so netekmovalni in strpni v odnosih z drugimi. Na delu se bolj odlikujejo pri nalogah, ki zahtevajo več proučevanja in razmišljanja. So sistematični, temeljiti, radi opravljajo samo eno stvar naenkrat. Napredovanje in javno priznanje jih ne zanima v taki meri kot tip A.
- Kasneje so ugotovili, da določen tip osebnosti z veliko večjo verjetnostjo zboli za rakom. Gre za **vedenjski tip C**, za katero je značilna neasertivnost, neagresivnost, pohlevnost, ustrežljivost in pasivnost. Ljudje tega tipa jezo zanikajo, težave v medosebnih odnosih jih zelo prizadenejo, vendar nič ne naredijo, le vedno bolj nemočni in depresivni so.

Vaja 4.3: KAKO SE ODZIVAMO NA OBREMENITVE?

Vprašalnik – vedenjski vzorec tipa A in tipa B

Odgovorite na spodnja vprašanja, povezana z vašim načinom dela in odzivanja (Tosi et al., 2000, v: Treven, 2005, 38–39). Če se s trditvijo nikakor ne strinjate, jo ocenite z 1, če se popolnoma strinjate pa s 7. Možne so tudi vse vmesne ocene.

nikakor se ne strinjam 1 2 3 4 5 6 7 *popolnoma se strinjam*

1. Ko začnem neko stvar, jo moram čim hitreje dokončati.
2. Zelo pomembno je, da usmerim pozornost na podrobnosti in da sem natančen/-na.
3. Rad/-a tekmujem in rad/-a zmagujem pri vsem, kar počnem, doma ali pri delu.
4. Če se pogovarjam z drugo osebo in ji imam kaj povedati, jo prekinem in povem svoje.
5. Vse delam zelo hitro – hodim, jem, govorim in opravljam različne naloge.
6. Imam malo potrpljenja, če moram na kaj čakati.
7. Zelo sem ambiciozen/-na. Želim uspeti in biti najboljši/-a pri vsem, kar počnem.
8. Vedno si določam kratke, a dosegljive roke.
9. Prizadevam si opraviti več kot eno stvar hkrati.
10. Ocenjujem ljudi na podlagi strogih, objektivnih meril: koliko dela opravijo, kakšen dobiček skupaj ustvarimo. Nimam rad/-a subjektivnosti.

Rezultati in interpretacija: Seštejte točke in preberite razlago.

Točke	Razlaga
pod 30	Ste tip B, večinoma precej umirjeni in netekmovalni. Ni vam treba skrbeti, da bi imeli podobne težave kot ljudje tipa A. Vendar to ne pomeni, da ne boste nikoli doživljali stresa.
31–39	Ste v skupini ljudi, ki jih ni mogoče razvrstiti ne v tip A ne v tip B. Imate značilnosti obeh tipov.
40–54	Vaše vedenje kaže številne značilnosti tipa A, zato morate biti enako previdni kot osebe tipa A.
55–70	Značilnosti tipa A so pri vas močno izražene. Bodite pozorni na težave, ki so povezane z vedenjem, značilnim za tip A. Ob znakih stresa pravočasno ukrepajte.

Refleksija: So vas rezultati presenetili ali ste jih pričakovali? Kako se pri vas kažejo značilnosti vedenjskega tipa A ali tipa B?

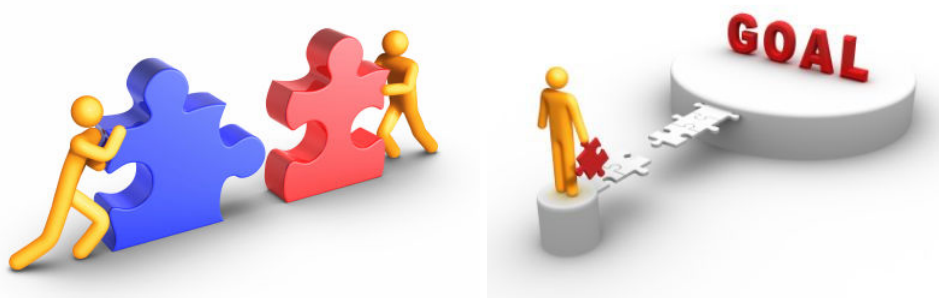
Primer: Raziskave (Furnham, 2005, 371) kažejo, da je pomemben notranji dejavnik, ki vpliva na odpornost za stres, tudi *optimizem posameznika*. Optimisti zaupajo življenju, interpretirajo situacije in dogodke v pozitivni luči ter težijo k pričakovanju pozitivnih rezultatov, medtem ko za pesimiste velja ravno obratno. Optimisti in pesimisti se razlikujejo tudi v načinih spoprijemanja s stresom. Optimisti se osredotočijo na reševanje problema, pesimisti pa na negativna čustva; optimisti iščejo socialno podporo, pesimisti ne.

4.5.1 Konstruktivni načini spoprijemanja z obremenitvami

Z duševnimi obremenitvami se lahko soočamo na različne načine, ki jih psihologi delijo na konstruktivne (ali usmerjene k reševanju problema) in nekonstruktivne (ali usmerjene k čustvom). Za konstruktivno spoprijemanje z obremenitvami je značilno, da *se spopravimo z obremenitvijo in problem rešimo*, ne da bi pri tem škodovali sebi ali drugim ljudem.

Med **konstruktivne načine spoprijemanja z obremenitvami** (frustracijami, konflikti in stresom) uvrščamo (Stražišar, v: Kompare et al., 2006b):

- *Angažirano reševanje problema.* Od problemih se ne umaknemo, ampak s povečano aktivnostjo skušamo rešiti problem. Osredotočimo se na problem in se še bolj potrudimo. Npr. če na prvem izpitnem roku izpita ne opravimo uspešno, si za študij pred drugim izpitnim rokom vzamemo več časa in izberemo učinkovitejše učne strategije.
- *Zamenjava cilja.* Če določenega cilja ne moremo doseči, se lahko preusmerimo k drugemu, približno enakovrednemu cilju. Razmislimo, kako bi lahko svojo potrebo zadovoljili kako drugače.
- *Odlaganje zadovoljitve potrebe na kasnejši čas,* med tem pa urejamo razmere tako, da bomo zaželeno dobili. Npr. želimo si na družinsko potovanje v Egipt, pa nimamo denarja, zato varčujemo in se odpravimo na potovanje čez leto ali dve.



Slika 4.9: Konstruktivno spoprijemanje z obremenitvami

Vir: http://www.psychologytoday.com/files/u45/goal_puzzle.jpg (20. 11. 2008)

4.5.2 Nekonstruktivni načini spoprijemanja z obremenitvami

Za nekonstruktivno odzivanje obratno od konstruktivnega velja, da *problema ne rešimo*, zato prinese le trenutno olajšanje oz. sprostitev napetosti. Namesto da bi se lotili reševanja problema, smo *osredotočeni na čustva*, ki prevladajo nad premišljenim reševanjem težav.

Nekonstruktivni načini, ki jih ljudje najpogosteje uporabljamo, pa so (Musek, 1993b):

- *agresivno in uničevalno obnašanje:* ob obremenitvah postanemo agresivni, hitro se razburimo in vpijemo na druge ljudi, uničujemo stvari ipd.;
- *regresija:* v stresnih situacijah se odzovemo z vedenjem, ki je značilno za nižjo razvojno (starostno) stopnjo (npr. trma, ihtavost, »izsiljevanje« z jokom);
- *beg oz. izogibanje neprijetni situaciji:* namesto da bi se s težavami soočili, se jim izogibamo, bežimo iz situacij, ko bi se morali izkazati (npr. sodelavec v službi zamuja z realizacijo projekta, zato zboli);
- *prehitra vdaja pri reševanju problemov:* ker nam problema ne uspe rešiti takoj, vržemo puško v koruzo in pasivno čakamo, kaj bo (npr. Delavec ostane brez službe. Ker je pri iskanju nove službe dvakrat zavržen, preneha z iskanjem nove zaposlitve, saj je prepričan, da mu nikoli ne bo uspelo.);
- *utišanje neprijetnih čustev, ki so povezana z obremenitvami,* npr. z različnimi drogami, pretiranim hranjenjem, ukvarjanjem z računalnikom, delom, gledanjem televizije.

POVZETEK

- *Čustva* so procesi, ki izražajo človekov vrednostni odnos do zunanjega sveta ali do samega sebe. Najpomembnejši *sestavni elementi čustev* so: doživljanje čustev, kognitivna ocena situacije, fiziološko vzbujenje in izrazi čustev.
- Čustva lahko razlikujemo z več *različnih vidikov*: vrednostnega, aktivnostnega in jakostnega. Zelo intenzivna in kratkotrajna čustva, ki so pogosto povezana z zmanjšanim nadzorom vedenja, imenujemo *afekti*. Čustva, ki trajajo dalj časa in so šibka, pa so *razpoloženja*.
- Pri *izražanju in prepoznavanju čustev* sta pomembna predvsem dva vidika nebesednega sporazumevanja: način govorjenja in glas ter govorica telesa, katere sestavni elementi so obrazni izrazi čustev ali mimika obraza, stik s pogledom, različni gibi (kretnje) in telesna drža.
- *Čustvena zrelost* se kaže v ustreznosti, uravnavanju in raznovrstnosti čustvovanja. Čustveno zrel človek zmore uravnavati doživljanje in izražanje čustev ter izraziti čustva, ki po kakovosti, intenzivnosti in načinu izražanja ustrezajo situaciji. Zanj je tudi značilno, da doživlja vsa čustva: pozitivna in negativna, temeljna in kompleksna pa tudi manj socialno zaželena čustva.
- *Motivacija* so vsi procesi spodbujanja, vzdrževanja in usmerjanja telesnih in duševnih dejavnosti, npr. potrebe, motivi, vrednote. *Potreba* je stanje neravnovesja v organizmu, potrebe delimo na fiziološke (telesne) in psihosocialne.
- Maslow je potrebe razvrstil v *hierarhijo (piramido)* od najbolj temeljnih fizioloških potreb, ki morajo biti najprej zadovoljene, da se druge sploh pojavijo, do potreb po varnosti, pripadnosti in ljubezni, spoštovanju, sledijo kognitivne potrebe, estetske potrebe in najvišja potreba po samoaktualizaciji oz. uresničitvi lastnih talentov.
- *Cilji* so situacije, dejavniki ali objekti, ki zadovoljijo potrebo. Pri postavljanju in doseganju ciljev si lahko pomagamo s tehniko »SMART cilji«. Posplošene cilje, ki jih želimo doseči, imenujemo *vrednote*.
- Kadar je doseganje naših ciljev ovirano, doživljamo *frustracijo*. *Konflikt* pa je doživljanje sočasnega delovanja dveh ali več nasprotujočih si motivov. Razlikujemo konflikt med dvema pozitivnima ciljema, med negativnima ciljema in pri ambivalentnih ciljih.
- *Stres* je vzorec fizioloških, duševnih in vedenjskih odgovorov na obremenitve. Dejavnike, ki na nas delujejo obremenjujoče, imenujemo stresorji.
- Na velikost stresa in uspešnost obvladovanja stresa pomembno vplivajo *osebne značilnosti*. Za osebno čvrste ljudi je značilno, da problem jemljejo kot izziv, se angažirano lotevajo reševanja in imajo občutek notranjega nadzora nad svojim življenjem. Tip A in tip C veliko pogosteje obolevata za posledicami stresa kot tip B.
- Z obremenitvami se lahko spoprijemamo konstruktivno in nekonstruktivno. *Konstruktivni načini* so angažirano reševanje problema, preusmeritev k drugemu enakovrednemu cilju in odložitev zadovoljevanja potrebe. *Nekonstruktivni načini* so agresivno vedenje, beg pred težavami, prehitra vdaja ipd. Zanje je značilno, da problema dolgoročno ne rešimo, trenutno pa omogočijo sprostitev napetosti.



VPRAŠANJA IN NALOGE

1. Spodaj je naštetih nekaj trditev o čustvih. Če je trditev pravilna, napišite na črto pred trditvijo črko P, če je trditev napačna, pa črko N.

- _____ Čustva doživljamo le v situacijah, ki so za nas pomembne.
- _____ Nekatera čustva so slaba in bi bilo bolje, če jih ne bi doživljali.
- _____ Če se vodja jezi na nas, smo gotovo naredili nekaj narobe.

2. Z dvema primeroma pojasnite, zakaj mora prodajalec dobro prepoznavati nebesedno izražanje čustev, če želi biti uspešen pri svojem delu.

3. Presodite, kako bi se ob prekinitvi delovnega razmerja odzval čustveno zrel in kako čustveno nezrel človek.

4. Naštejte potrebe, tako kot si sledijo v Maslowi hierarhiji potreb, in pojasnite načela (zakonitosti) te hierarhije.

- Opišite in utemeljite dva primera iz življenja, pri katerih Maslowa hierarhija potreb ne velja oz. ki ju ne moremo pojasniti z teorijo motivacije po Maslowu.

5. Janez je končal srednjo šolo in je zaposlen že 10 let. V službi kar dobro zasluži, a z njo ni ravno zadovoljen, ker se mu zdi preveč enolična. Ne more se odločiti, ali si bi poiskal bolj zanimivo zaposlitev ali pa bi se vpisal na fakulteto in izpopolnil svojo izobrazbo.

- Kakšno vrsto (notranjega) konflikta doživlja Janez?
- Opišite primere doživljanja še za drugi dve vrsti (notranjih) konfliktov.

6. Navedite stresno situacijo na delovnem mestu in pojasnite, zakaj je za zaposlenega stresna.

- Razmislite, kako se bo v tej situaciji odzval zaposleni z visoko osebnostno čvrstostjo in kako zaposleni z nizko osebnostno čvrstostjo.

7. Presodite, kateri način nekonstruktivnega spoprijemanja z obremenitvami najpogosteje uporabljate pri študiju in/ali na delovnem mestu. Ponazorite z dvema primeroma.

- Razmislite, kako bi lahko opisane nekonstruktivne načine spoprijemanja s stresom spremenili v konstruktivne.



PREBERITE

Burns, D. D. *Kako smo lahko srečni in zadovoljni*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2002.

Ihan, A. *Do odpornosti z glavo*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2004.

Kompare, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T., Curk, J. *Uvod v psihologijo*. Ljubljana: DZS, 2006b.

Musek, J., in Kobal Grum, D. *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, 2009.

Selič, P. *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1999.

Seligman, M. *Naučimo se optimizma*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2009.

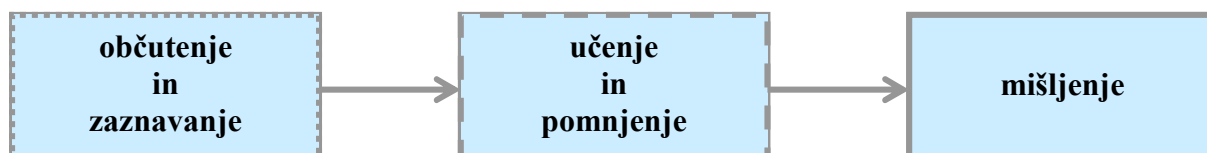
Vec, T. *Komunikacija – umevanje sporazuma*. Ljubljana: Svetovalni center za otroke, mladostnike in starše, 2005.

5 SPOZNAVNI PROCESI

STRUKTURA POGLAVJA	
<i>Uvodna motivacija</i> Občutenje in zaznavanje Pozornost Zmotne zaznave Učenje in pomnjenje Vrste učenja Spomin in pomnjenje Strategije učinkovitega učenja <i>Vaja 1: Kako študirati bolj učinkovito?</i> Pomen učenja za uspešnost pri delu Mišljenje Ustvarjalnost Tehnike za porajanje idej <i>Vaja 2: Spodbujanje ustvarjalnega mišljenja</i> <i>Povzetek</i> <i>Vprašanja in naloge</i> <i>Preberite</i>	S študijem tega poglavja boste imeli priložnost, da: ➤ spoznate zakonitosti zaznavanja, učenja in mišljenja ter razumete pomen spoznavnih procesov v življenju; ➤ razumete proces učenja in njegov vpliv na uspešnost pri delu; ➤ uporabite pridobljeno znanje o učenju in pomnjenju za uravnavanje lastnega učenja in razvijanje strategij vseživljenjskega učenja; ➤ razmislite o lastni ustvarjalnosti in kritično presodite dejavnike, ki spodbujajoče ali zaviralno vplivajo na ustvarjalno klimo v delovnem okolju; ➤ uporabite različne tehnike za porajanje idej pri svojem delu.

Spoznavne procese delimo v tri velike skupine:

- občutenje in zaznavanje: sprejemanje in organizacija informacij,
- učenje: usvajanje in ohranjanje informacij,
- mišljenje: predelava informacij, odkrivanje novih odnosov med informacijami.



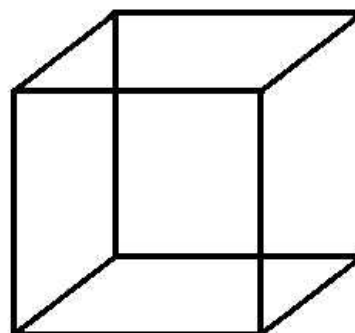
Slika 5.1: Spoznavni procesi omogočajo pridobivanje, ohranjanje in predelavo informacij
Vir: Lasten

5.1 OBČUTENJE IN ZAZNAVANJE



Kaj se dogaja, če kocko (na risbi desno) opazujete dalj časa?

Na spletu lahko poiščete številne zanimivosti o občutenju in zaznavanju. Oglejte si npr. stran o optičnih iluzijah: <http://www.michaelbach.de/ot/>



Slika 5.2: Neckerjeva kocka
Vir: <http://www.businessballs.com/images/neckercube.jpg> (1. 9. 2008)

Pri nastanku zaznav se prepletata dva procesa, ki ju je nemogoče povsem razmejiti, tj. določiti, kje se konča eden in začne drugi: občutenje in zaznavanje. **Občutenje** je proces sprejemanja dražljajev iz okolja in njihove pretvorbe v živčno vzbujenje. **Zaznavanje** pa je proces organizacije in interpretacije občutkov oz. proces organizacije in interpretacije informacij, ki jih sprejmemo s čutili (Hill, 2001; Kompare et al., 2006b). Kar pomeni, da zaznavanje ni odvisno le od predmetov in njihovih lastnosti ter od delovanja čutnih organov, ampak tudi od procesov, ki potekajo v možganih, in od izkušenj, potreb in čustev posameznika.

Občutenje in zaznavanje *omogočata povezavo med živim bitjem in njegovim okoljem*. Prek čutil dobivamo informacije o okolju: vse, kar vemo o sebi in svetu, vemo na podlagi informacij, ki jih dobimo prek čutil. Brez občutkov in zaznav bi bili povsem izolirani od sveta, nezmožni spoznavanja in komunikacije. Zaznavanje je tudi pomembno za preživetje (če ne bi poznali okolja, v katerem živimo, bi se težko izognili vsem nevarnostim; če ne bi zaznavali dogajanja v lastnem telesu, bi lahko umrli) ter omogoča prilagajanje okolju.

Tabela 5.1: Vrste dražljajev, čutni organi in občutki

Dražljaj	Čutni organ	Čutnice ali receptorji	Občutek
<i>Svetlobni</i>	oko	paličice in čepki na mrežnici	vid
<i>Mehanski</i>	uho koža	polž v ušesu (čutnice na osnovni membrani) čutnice za dotik in bolečino na površini kože	sluh tip, pritisk, bolečina
<i>Toplotni</i>	koža	čutnice za toplo in hladno na površini kože	toplo, hladno
<i>Kemični</i>	nos jezik	čutnice v sluznici nosne votline čutnice za kislino, slano, sladko, grenko na površini jezika	vonj okus

Vir: Po Kompare et al., 2006a, 41

Kako nastanejo občutki in zaznave? Dražljaji zadenejo ob čutni organ, v katerem so čutnice, ki jih dražljaji vzburi. Vzbujenje se iz čutnic prenese po senzornih živčnih vlaknih do senzornih živčnih središč v možganski skorji. V primarnih senzornih oz. čutnih središčih nastanejo občutki, v asociacijskih središčih pa nastanejo zaznave.

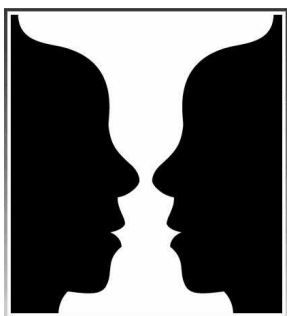
5.1.1 Pozornost

V procesu občutenja in zaznavanja ima pomembno vlogo pozornost, od katere je odvisno, katere vidike sveta (dražljaje) bomo v določenem trenutku zaznavali. **Pozornost je proces usmerjenosti oz. osredotočenosti na omejeno število dražljajev, npr. predmetov, dogajanj ali misli.** Število dražljajev, na katere smo lahko hkrati pozorni (obseg pozornosti), je pri odraslem omejeno na 6–9 enot (Kompare et al., 2006b).

Smer, intenzivnost, trajanje in obseg pozornosti so odvisni od zunanjih in notranjih dejavnikov (Pečjak, 1977). Med **zunanje dejavnike** štejemo lastnosti dražljajev: njihovo intenzivnost, velikost, gibanje, spreminjanje in razlikovanje od okolice. Če je dražljaj intenziven ali se giba, se bolj vriva v zavest. Prej opazimo tudi velike dražljaje, šibke pa vzbudijo pozornost, če trajajo dovolj dolgo in se pogosto ponavljajo ali če so kontrastni ostalim.

Primer: Močna svetloba, glasen zvok ali intenziven okus prej vzbudijo pozornost kot šibka svetloba, tih zvok in neizrazit okus (intenzivnost dražljaja). Hitreje opazimo premikajoče napise nad lokali in trgovinami ter utripajoče smerne kazalce pri avtomobilu (gibanje in spreminjanje dražljaja). Črno-bela fotografija izstopi med barvnimi, grenak okus med sladkimi (razlikovanje dražljaja od okolice).

Druga skupina dejavnikov so **notranji dejavniki**: potrebe in motivi posameznika, njegova čustva (npr. pričakovanje, strah), znanje in izkušnje. Ljudje smo pozorni na stvari, ki jih potrebujemo in ki nas zanimajo (npr. ko postanemo lačni, smo v tujem mestu pozorni le na trgovine s hrano). Kateri dražljaji bodo pritegnili našo pozornost, je odvisno tudi od naših izkušenj in znanja (npr. izkušen gobar je bolj pozoren na gobe od neizkušenega).



Primer: Kaj vidite – vazo ali dva obraza?

Kot lik lahko zaznavamo eno ali drugo. Če smo pozorni na bel lik – vazo, postaneta črni polji ozadje. Če smo pozorni na črna lika – obraza, tvori ozadje belo polje med njima.

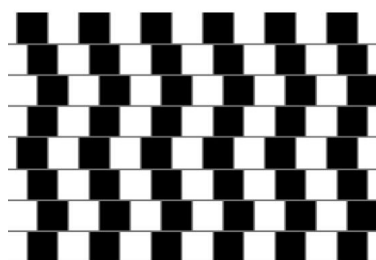
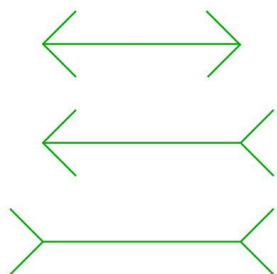
Slika 5.3: Rubinova vaza

Vir: faculty.tcc.fl.edu/hss/mcguffr/images.jpg (31. 9. 2008)

5.1.2 Zmotne zaznave

Čeprav nas v vsakdanjem življenju čuti večinoma ne varajo in okolico zaznavamo točno, je zaznavanje v določenih okoliščinah lahko tudi zmotno. Med zmotne zaznave uvrščamo iluzije in halucinacije (Pečjak, 2006). Za oboje je značilno, da se ne ujemajo s stvarnostjo.

Pri **iluzijah je dražljaj realen, prisoten v okolju, vendar ga napačno interpretiramo**. Iluzije največkrat nastanejo zaradi psihičnih dejavnikov, npr. močnih pozitivnih ali negativnih čustev, prepričanj, želja in motivov/potreb. **Halucinacije pa so zaznave, ki nimajo podlage v dražljajih v okolju, ampak jih izzovejo fiziološki dejavniki**, najpogosteje nenormalni procesi v centralnem živčnem sistemu. Pojavijo se kot posledica zaužitja halucinogenih drog (LSD, meskalin ipd.), močnega stresa, hude izčrpanosti, stradanja, preprečevanja spanja ..., pogosto pa so povezane z duševnimi motnjami.



So vodoravne črte na risbi levo enako dolge?

Ali so vodoravne črte na risbi desno vzporedne?

Slika 5.4: Posebna vrsta iluzij so geometrične iluzije, ki so univerzalne

Vir: www.sightsavers.org.uk/Interactive/OpticalIllusions/1837.html (2. 11. 2008)

Primer: Primer iluzije, ki jo spodbudi strah: V kinu si s prijatelji ogledamo grozljivko. Na poti domov se nam v mraku zaradi strahu sprva zazdi, da vidimo človeka ob robu ceste. Ko bolje pogledamo, pa spoznamo, da ob robu ceste stoji prometni znak.

5.2 UČENJE IN POMNJENJE



Naštejte vsaj deset različnih stvari, ki ste se jih v življenju naučili. Kaj od navedenega ste se naučili v procesu izobraževanja in kaj na delovnem mestu?

Učenje je proces spreminjanja znanja in/ali vedenja zaradi izkušenj z razmeroma trajnim učinkom (Stražišar, v: Kompare et al, 2006b). Človekova dejavnost se spremeni tudi kratkotrajno ali kot posledica zorenja, vendar to ni učenje.

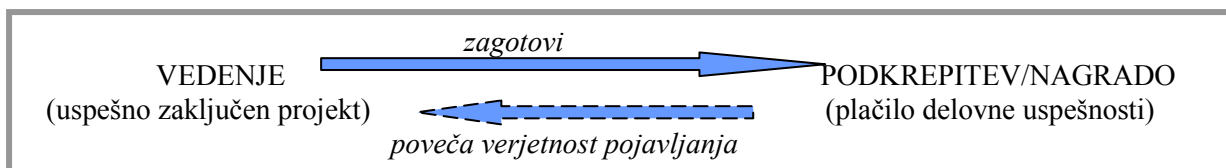
5.2.1 Vrste učenja

Glede na sestavljenost razlikujemo enostavne vrste učenja (klasično pogojevanje, instrumentalno pogojevanje, modelno učenje ali posnemanje) in kompleksne vrste učenja (npr. učenje z razumevanjem). V nadaljevanju bomo pojasnili le nekatere od navedenih vrst učenja.

Instrumentalno pogojevanje

Instrumentalno pogojevanje je **učenje, pri katerem se spremeni verjetnost pojavljanja vedenja glede na njegove posledice**. Poteka lahko s podkrepitvami ali s kaznimi.

- *Podkrepitev (nagrada)* je pozitivna posledica, ki sledi določenemu vedenju in poveča možnost, da se bo to vedenje spet pojavilo. Primeri podkrepitev: hrana, pohvala, nasmešek ali kakšna druga nagrada.



Slika 5.5: Proces podkrepljevanja
Vir: Stražišar, v: Kompare et al., 2006a, 81

- *Kazen* je neprijeten dražljaj ali dogodek, ki sledi nekemu vedenju in tako zmanjšuje verjetnost njegovega pojavljanja.

Primer: Podkrepitev: Ker je zaposleni uspešno in v določenem časovnem roku zaključil projekt, je nagrajen s plačilom za delovno uspešnost. Zaradi povečanja plače se bo verjetnost, da si bo zaposleni še naprej prizadeval v službi, povečala. Naučil se je namreč, da je dobro opravljeno delo ustrezno nagrajeno.

Kazen: Graja vodje je kazen za neučinkovito delo, s katero naj bi pri zaposlenemu dosegli, da bo v prihodnje uspešneje opravljal svoje delo oz. da se bo zmanjšala verjetnost vedenja, ki zmanjšuje njegovo delovno učinkovitost.

Zaželen učinek kaznovanja je odstranitev ali zmanjšanje nezaželenega vedenja. Čeprav se kazni uporablja pogosteje od nagrad, so dolgoročno manj učinkovite. Kaznovano vedenje se ponovno pojavi, ko ni več kaznovano ali v odsotnosti kaznovalca (npr. veliko voznikov se drži hitrostnih omejitev le, če so opozorjeni, da policaji merijo hitrost). Problem je tudi v tem, da kazen ne vpliva le na vedenje, ampak pri kaznovanem niža samopodobo in poraja negativna čustva (strah, jezo) v odnosu do kaznovalca, npr. v odnosu do vodje, ki graja zaposlene. (→ Dejavniki motiviranja, str. 97)



Ali znajo golobi brati? Zakaj ljudje kockajo? Pri odgovarjanju na ta in podobna vprašanja angleški psiholog B. F. Skinner pojasni zakonitosti učenja z instrumentalnim pogojevanjem. Dostopno na spletnem naslovu: <http://www.youtube.com/watch?v=AepqpTtKbwo&feature=related>.

Česa se naučimo z instrumentalnim pogojevanjem? Instrumentalno pogojevanje je uporabno pri vzgoji majhnih otrok, saj se na ta način otrok nauči kontrole izločanja, izogibanja vročemu štedilniku, higienskih navad (npr. otroku preberemo pravljico, ker si redno umiva zobke) ... Je tudi pomembna oblika učenja v življenju odraslih – tako oblikujemo stališča in predsodke, agresivno ali altruistično vedenje, naučimo se spoprijemanja z obremenitvami, delovnih in učnih navad ipd.

Modelno učenje ali učenje s posnemanjem

Primer: A. Bandura je eksperimentalno raziskoval posnemanje agresivnega vedenja. V igralnico je namestil lutko Bobo, ki se je vedno postavila pokonci, če jo je kdo podrl. Eksperimentator jo je pred skupino otrok pretepal. Ko so otrokom dali možnost, da se sami igrajo z lutko Bobo, so se tudi oni vedli nasilno in posnemali določene kretnje modela (npr. udarce, krike). Otroci iz kontrolne skupine, ki niso opazovali agresivnega modela, so se z lutko Bobo igrali veliko manj nasilno.



Oglejte si posnetek originalnega eksperimenta A. Bandure o učenju agresivnega vedenja s posnemanjem (<http://www.youtube.com/watch?v=vdh7MngntnI>). Katere dejavnike modelnega učenja prepoznate? Zakaj so otroci pri igri z lutko Bobo posnemali vedenje modela?

Pri modelnem učenju se naučimo novega vedenja zgolj z opazovanjem, brez vaje in brez neposrednih nagrad (Stražišar, v: Kompare et. al., 2006a). Modelno učenje zahteva najmanj dve osebi: opazovalca in model (ki je lahko realna oseba ali fiktivni junak); model se vede, opazovalec pa ga posnema.

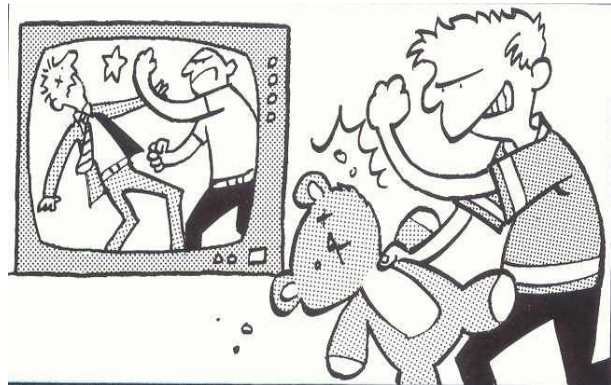
Na to, ali bo učenec posnemal modelovo vedenje, vpliva **več dejavnikov**:

- *nagrajevanje ali kaznovanje modela*: prej posnemamo vedenje, za katerega je bil model nagrajen, saj predvidevamo, da bomo tudi sami nagrajeni;
- *značilnosti modela*: prej posnemamo vedenje modela, ki je privlačen, ki ga cenimo, ki nam je podoben po spolu, starosti, temperamentu;
- *učenčeve lastnosti*: vedenje pogosteje posnemajo posamezniki, ki imajo manj samozaupanja, ki so že bili nagrajeni za posnemanje določenega vedenja, ki so čustveno vznemirjeni ...;

- *opaznost modelovega vedenja*: bolj ko je vedenje opazno, večja je verjetnost, da ga bo učenec posnemal.

Primer: Pri izvedbi določenega projekta prvič sodelujemo s sodelavcem, ki ga strokovno in profesionalno cenimo, vseh pa nam je tudi njegov način komuniciranja in smisel za humor. Na sestankih z vodstvom in pri timskem delu opazujemo pristop v medosebnih odnosih in način, kako se spoprijema s problemi, ki se pojavljajo pri izpeljavi projekta.

Pri naslednjem projektu, ko sami prevzamemo vodenje tima, uporabljamo podobne strategije kot sodelavec, ki ga cenimo in ki je bil pri vodenju prvega projekta izjemno uspešen.



Slika 5.6: Posnemanje agresivnega vedenja
Vir: Eysenck, 2002

Učenje z razumevanjem

Za učenje z razumevanjem je značilno, da je **tesno povezano z mišljenjem in da smo pri učenju aktivni**: iščemo povezave med novim in že utrjenim znanjem, osmišljamo novo znanje s konkretnimi primeri in ugotavljamo, kako bi ga bilo mogoče uporabiti v praksi, primerjamo, povezujemo in presojamo posamezne informacije (podatke, modele, teorije) ... (→ Strategije učinkovitega učenja, str. 55–57)

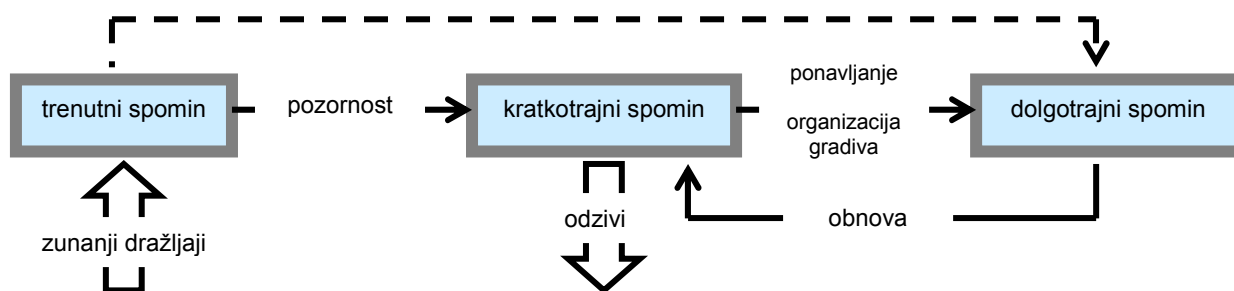
Učno snov razumemo, če (Marentič Požarnik, 2000):

- jo lahko izrazimo s svojimi besedami;
- lahko navedemo svoje primere;
- jo uporabimo na različne načine in v konkretnem življenju;
- jo lahko povežemo z drugimi idejami, dejstvi;
- lahko vnaprej predvidimo nekatere posledice;
- jo lahko kritično presodimo, npr. poiščemo prednosti in pomanjkljivosti.

5.2.2 Spomin in pomnjenje

Pomnjenje je proces usvajanja, ohranjanja in obnavljanja informacij. Spomin pa je zmožnost, da ohranimo sprejete informacije in jih nato obnovimo. Obnavljanje lahko poteka kot priklic (informacijo potegnemo iz spomina), prepoznavanje (informacijo prepoznamo med drugimi) ali kot prihranek časa pri ponovnem učenju.

Eden najbolj znanih modelov spomina je **tristopenjski model spomina** (Hill, 2001). Vsi trije spomini so med seboj povezani v obeh smereh, vendar je najpomembnejše prehajanje informacij iz kratkotrajnega v dolgotrajni spomin ter nazaj. Da bi si informacijo zapomnili za dlje časa, mora skozi vse tri vrste spomina, iz trenutnega (senzornega) v kratkotrajni spomin in s ponavljanjem in/ali organizacijo snovi iz kratkotrajnega v dolgotrajni spomin. Pri obnovi pa moramo informacije priklicati iz dolgotrajnega v kratkotrajni spomin, kjer se obdelujejo.



Slika 5.7: Tristopenjski model spomina
Vir: Atkinson in Shiffrin, 1968, v: Hill, 2001, 66

Trenutni (senzorni) spomin je trenutni posnetek informacij, tako kot smo jih sprejeli s čutili. V tem času prepoznamo enostavne vzorce (npr. obliko, barvo, velikost in lokacijo dražljaja), ki še nimajo pomena. Obseg je velik (trenuten posnetek vsega, kar se dogaja okrog nas), trajanje pa nekaj sekund.

Kratkotrajni spomin traja od 15–40 sekund, njegov obseg je 5–9 (7 ± 2) pomenskih enot. V njem dobijo informacije pomen, ker jih povežemo z zapisom iz dolgotrajnega spomina. Imenujemo ga tudi delovni spomin, ker se v njem odvijajo spoznavni procesi (mišljenje, reševanje problemov, odločanje). Je sedež zavesti in sedanjega časa.

Dolgotrajni spomin skoraj nima omejitve (tako po obsegu kot po trajanju). V njem so podatki povezani v asociacijske mreže, kar omogoča obnovo. Informacije so v dolgotrajnem spominu zapisane pretežno kot pomeni (deklarativni spomin – kaj? kdaj?), lahko pa tudi kot predstave (predstavni spomin) ali proceduralne spretnosti (proceduralni spomin – kako?).

Informacije se v dolgotrajnem spominu spreminjajo, tako količinsko (obnovimo manj gradiva kot smo ga usvojili) **kot kakovostno oz. vsebinsko** (obnovljeno gradivo je lahko precej različno od usvojenega). Če se učimo brez razumevanja in/ali ponavljanja, v enem mesecu pozabimo približno 80 % vsega naučenega. Z večkratnim ponavljanjem in organizacijo gradiva pa se odstotek pozabljenega gradiva zmanjšuje.



Zanimiv članek Saša Dolenca »Kako deluje spomin?« lahko preberete na spletnem naslovu časopisa za tolmačene znanosti Kvadrakadabra: <http://www.kvarkadabra.net/article.php/Kako-deluje-spomin>.

5.2.3 Strategije učinkovitega učenja

Strategije učinkovitega učenja **pripomorejo k večji kakovosti učenja: da naučeno razumemo, znamo uporabiti in kritično presoditi ter da je pozabljanje naučenega počasnejše**. V nadaljevanju poglavja je opisanih nekaj strategij, ki vam bodo v pomoč pri študiju za vseživljenjsko znanje.

Naučeno snov večkrat aktivno ponovimo – naredimo izpiske ali miselni vzorec, obnovimo s svojimi besedami in ne da bi brali iz študijskega gradiva. Učinkovito je, če naučeno ponovimo najprej 5–10 minut po učenju, nato čez 1 dan, 1 teden, 1 mesec in po 6. mesecih ponovno. Po zadnjem ponavljanju bo večina snovi za vedno vtisnjena v spominu. Golo ponavljanje snovi na pamet ni preveč učinkovito, saj je časovno zelo potratno. Prav pride predvsem pri učenju čisto nove in zelo težke snovi, ki je ne razumemo dobro. Takrat s ponavljanjem dosežemo, da

se možgani dalj časa ukvarjajo z njo in jo subjektivno organizirajo (Stražišar, v Kompare 2006b).

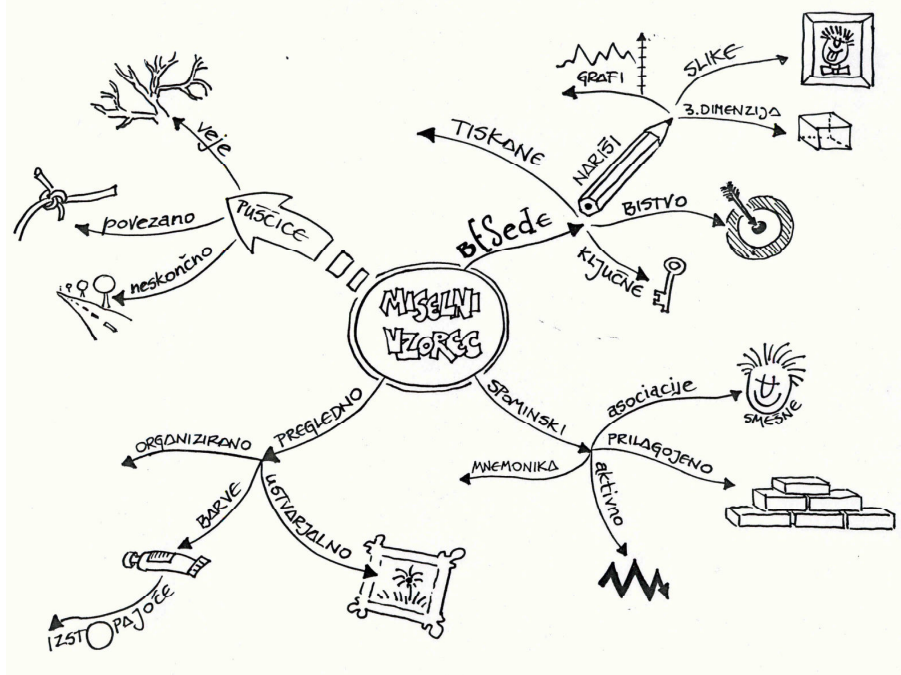
Pri učenju bodimo aktivni in organizirajmo gradivo. Pomembno je:

- povezovanje starega in novega gradiva oz. navezovanje nove snovi na staro znanje;
- razumevanje in osmišljanje gradiva, npr. ponazarjanje na primerih, iskanje uporabnosti znanja v vsakdanjem življenju;
- uporaba različnih **mnemonik** (tehnike za izboljšanje spomina): asociacij, rim, akronimov, vizualizacije, humorja;

Primer: Oblikovanje rim: Pri pomnjenju slovničnih pravil, npr. kje v povedi postavimo vejico, si lahko pomagamo s pravilom »Pred ki, ko, ker, da, če vejica skače.«

Primer: Uporaba akronimov: začetnice ključnih besed povežemo v novo besedo ali stavek, npr. stavek »Ta suhi škafec pušča«, nas opozarja na to, pred katerimi nezvenečimi nezvočniki se piše predlog s.

- preoblikovanje vsebin v drugačen zapis, npr. **miselni vzorec**, sliko, graf, preglednico.



Slika 5.8: Miselni vzorec o izdelavi miselnih vzorcev

Vir: Stražišar, v: Kompare et al., 2006b, 58

Miselni vzorec olajšuje pomnjenje, aktivira celotne možgane (besede in podobe, prostorska predstavitev), izpostavi bistveno – ključne besede in pomembne informacije (večja pisava, barve, risbe), prikazuje povezave med deli snovi, spodbudi aktivnost in učenje z razumevanjem, naredi učenje zabavno!



Poiščite dodatno literaturo, na katero se boste oprli pri oblikovanju učinkovitih učnih strategij, npr. kako izdelati miselne vzorce, kako uporabljati različne strategije branja.

Vaja 5.1: KAKO ŠTUDIRATI BOLJ UČINKOVITO?

Učna tehnika PRPOP omogoča učinkovitejše učenje in boljšo zapomnitev. Združuje obe temeljni načina pomnjenja gradiva: organizacijo gradiva in večkratno ponavljanje (Stražišar, v: Kompare et al., 2006b, str. 57).

- **PRELETITE**, da dobite vpogled v celotno snov, ki jo morate preštudirati za izpit. Gradivo s predavanj npr. preletite tako, da pogledate naslove in ključne besede zapiskov ter kazalo, naslove, ključne besede in slike v internem gradivu za psihologijo dela.
- **RAZDELITE** gradivo na krajša poglavja ali enote, ki jih lahko preučite v približno 45 minutah (npr. psihologijo dela razdelite na vsebinsko zaokrožene sklope: metode psihologije, motivacija, učenje ...).
- **PREUČITE** gradivo tako, da ga boste razumeli. Poiščite ključne besede in jih podčrtajte (ne več kot 10 % gradiva), izpisujte pomembno na rob, barvajte in označujte, organizirajte gradivo po pomenu, povežite s predhodnim znanjem in življenjskimi izkušnjami, uporabite mnemoniko, izdelajte miselni vzorec ... Med učenjem bodite aktivni: gradivo osmislite in udomačite.
- **OBNOVITE** preučeno gradivo:
 1. obnovite s svojimi besedami, ne da bi gledali v zapiske in interno gradivo za psihologijo dela, nato pa preverite, ali niste morda česa pozabili,
 2. po spominu izdelajte miselni vzorec, preglednico, skico ali na kakšen drug način zapišite ključne besede,
 3. odgovorite na vprašanja za utrjevanje znanja (na koncu vsakega poglavja).
- **POVEŽITE** vse preučeno gradivo v celoto. Celotno snov še enkrat dejavno obnovite po svojem spominu. Bodite aktivni in obnavljajte po spominu!

Učni stil

Več se naučimo in si zapomnimo, če pri učenju upoštevamo svoj učni stil. **Učni stil je kombinacija učnih strategij, načinov učenja, ki jih učenec uporablja v večini učnih situacij.** Od učnega stila je odvisno, čemu dajemo prednost, v kakšnih učnih situacijah bolje delujemo.

Glede na način predelovanja informacij razlikujemo vidni, slušni in gibalni (kinestetični) učni stil (Marentič Požarnik, 2000):

- *vidni učni stil*: učenec si bolje zapomni učno snov, ki jo vidi; pri učenju si pomaga s ponazoritvami in slikovnim gradivom (grafi, zemljevidi, diagrami, miselnimi vzorci); koristi mu, če si podčrtuje besedila z različnimi barvami, označuje na različne načine ...
- *slušni učni stil*: učenec si najbolje zapomni snov, če posluša predavanja; pri učenju snov obnavlja na glas; koristi mu, če se o njej pogovarja z drugimi; če snov posname na kaseto in jo kasneje posluša ...
- *gibalni učni stil*: učenec si stvari najbolje zapomni takrat, ko jih sam naredi in preizkuša, npr. pri vajah, skupinskem delu, pri projektnih nalogah; pomaga mu, če si snov še enkrat prepiše, če se med učenjem giblje, če sam raziskuje ...

5.2.4 Pomen učenja za uspešnost pri delu



Razmislite, česa vse ste se naučili na delovnem mestu: katera nova znanja ste pridobili, katere spretnosti izpopolnili ali na novo usvojili, ali/in kako so se spremenile vaše vrednote in stališča, vedenje v medosebnih odnosih ...?

V tehnološko razvitem in hitro spreminjajočem svetu postaja **vseživljenjsko učenje** nuja. Skoraj vsi zaposleni se morajo za uspešno opravljanje dela učiti novih spretnosti, pridobivati nove informacije in razumeti različne procese, zato morajo vse organizacije nuditi zaposlenim možnost različnih strokovnih spopolnjevanj in izobraževanj. Glavni cilj izobraževanja je razvijanje spretnosti in znanja zaposlenih ter posledično *večanje delovne učinkovitosti in zadovoljstva pri delu*, prednosti za organizacije pa so konkurenčnost, večja prilagodljivost in pripravljenost za spremembe ter boljši razvojni potencial.

Večina delovnih mest zahteva **spopolnjevanje zaposlenih**:

- *na njihovem strokovnem ali poklicnem področju*, npr. širjenje strokovnega znanja, sledenje novim spoznanjem z ožjega strokovnega področja, razvijanje poklicnih spretnosti, usvajanje novih postopkov dela, razvijanje informacijsko-komunikacijske pismenosti ...;
- *ter na področju medčloveških odnosov*, npr. tečaji in delavnice, povezani s timskim delom (training senzitivnosti, gradnja tima (ang. *team building*) ...), vodenjem in odločanjem, reševanjem konfliktov itd. (Furnham, 2005).

Skupina strokovnjakov (po Marentič Požarnik, 2000, 282), ki je proučevala učenje za prihodnost, poudarja, da ni pomembno le učenje posameznikov, ampak se učijo tudi podjetja, skupnosti, narodi in države. Gre za **učeče se organizacije**, ki se ustvarjalno prilagajajo novemu ter na temelju svoje vizije in sprotne vrednotenja lastne aktivnosti ustvarjajo nove načine delovanja.

5.3 MIŠLJENJE



Mišljenje v širšem pomenu vključuje široko paleto spoznavnih procesov, ki potekajo v delovnem spominu, npr. odločanje, sklepanje, predstavljanje, načrtovanje, ocenjevanje, sanjarjenje ... Pomembna oblika mišljenja je tudi ustvarjalno mišljenje, ki ga merimo z različnimi nalogami, podobnimi nalogi spodaj. Rešite jo in preverite ustvarjalnost svojega odgovora (→ str. 58).

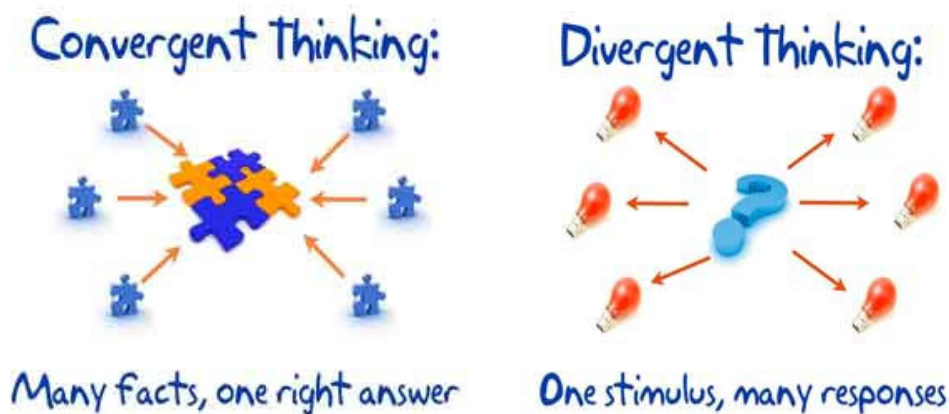
Navedite čim več idej, kako bi lahko uporabili sponko za papir!

Mišljenje je proces odkrivanja novih odnosov med informacijami oz. proces reševanja problemov (Pečjak, 1977). Mišljenje poteka takrat, ko skušamo informacije dojeti na nov način in ko rešitve ne moremo enostavno priklicati iz spomina (npr. otrok ugotavlja, zakaj voda razžene posodo, ko zmrzne).

Razlikujemo konvergentno in divergentno mišljenje.

- Konvergentno mišljenje* je osredotočeno na eno zamisel; rešitev temelji na predhodnem znanju in logičnem mišljenju; daje tipične in vnaprej predvidene rešitve. Npr. pravnik ga uporablja pri pripravah na pravosodni izpit.
- Pri *divergentnem mišljenju* pa razvijamo številne zamisli, postavljamo nove hipoteze, iščemo oddaljene povezave; rešitev zahteva drugačno videnje problema in preseganje oz.

ново sintezo znanja; daje nenavadne in nepričakovane rešitve. Npr. študent razmišlja divergentno, ko išče idejo za naslov in namen diplomskega dela.



Slika 5.9: Konvergentno in divergentno mišljenje

Vir: <http://www.kangaruni.com/blog/left-brain-and-right-brain> (20. 11. 2008)

5.3.1 Ustvarjalnost

Ustvarjalnost (kreativnost) je ena najbolj iskanih in zaželenih zmožnosti zaposlenih v sodobnih organizacijah, naraščajoča konkurenca, hitre spremembe, povečevanje izobrazbene ravni prebivalcev ... namreč zahtevajo prožnost, prilagodljivost in odprtost za spremembe. In kaj je ustvarjalnost? Večina psihologov meni, da je ustvarjalnost način (oblika) mišljenja; da se ustvarjalnost torej kaže v tem, kako razmišljamo, kako rešujemo različne probleme, v kakšni meri so naše rešitve izvirne, ali lahko uporabimo pretekle izkušnje in ideje na nove načine ... **Ustvarjalnost je proces, katerega rezultat so originalni in stvarnosti ustrezni dosežki, npr. znanstvene teorije, izumi, inovacije ali umetniški izdelki** (Pečjak, 1986).

Ustvarjalen dosežek je nujno *originalen*, tj. daje vedno nekaj novega, svojrskega, redkega, v skrajnem primeru enkratnega in neponovljivega. Drugi pomemben vidik ustvarjalnosti je *ustreznost dosežka stvarnosti* (ki se lahko kaže tudi kot uporabnost dosežka). Dosežek mora biti povezan z nalogo. Če nekdo na vprašanje, »koliko je 1 + 1?«, odgovori, »ovca«, je njegov odgovor originalen, ni pa ustvarjalen, ker ne ustreza nalogi.

Primer: Znan je primer desetletnega Karla Gausa (pozneje matematika in astronoma), ki je seštel števila od 1 do 10 na povsem nov način. Namesto, da bi sešteval $1 + 2 + 3 + 4 + \dots$ tako kot njegovi sošolci, je skupaj seštel $1 + 10, 2 + 9, 3 + 8 \dots$ in tako veliko hitreje prišel do pravilnega rezultata 55. Njegov način reševanja naloge je bil tako originalen, da je presenetil tudi učitelja.

Ustvarjalnost ni le privilegij peščice ljudi, ampak smo bolj ali manj ustvarjalni prav vsi. Ustvarjalni so tudi dosežki, ki so novi zgolj za posameznika, pomembni in uporabni le v njegovem poklicnem in/ali zasebnem življenju. Ljudje smo lahko ustvarjalni pri pripravljanju okusnih in zanimivih obrokov, oblačenju, izdelavi in pisanju novoletnih voščilnic ipd.



Poslušajte duhovito in prepričljivo predavanje Kena Robinsona, eksperta s področja ustvarjalnosti, o nujnosti spodbujanja kreativnosti v šolskem sistemu: http://www.ted.com/talks/lang/eng/ken_robinson_says_schools_kill_creativity.html

Dejavniki ustvarjalnosti

Na ustvarjalnost vplivajo različni dejavniki: značilnosti mišljenja, znanje, osebnostne lastnosti in okoljski dejavniki. Za ustvarjalnost je predvsem pomembno **divergentno mišljenje**, tj. iskanje rešitev problema v različnih smereh in odkrivanje različnih odgovorov. Po Guilfordu ima divergentno mišljenje **tri sestavine** (Marentič Požarnik, 2000, 91): fluentnost, fleksibilnost in originalnost.

Fluentnost (tekočnost) se kaže kot število idej, *fleksibilnost (prožnost)* pa kot različnost idej – v koliko kakovostno različnih kategorij lahko uvrstimo ideje. Tretja (že omenjena) značilnost ustvarjalnega mišljenja je *originalnost (izvirnost)*, ki se običajno kaže kot statistična redkost, nenavadnost in duhovitost idej. Čim redkejši je odgovor, tem originalnejši je.

Primer: Kako se divergentno mišljenje kaže v nalogi, ki ste jo reševali na začetku poglavja o mišljenju? Originalni odgovori so tisti, ki so zelo redki (npr. iz večjega števila sponk lahko naredimo zaveso), in tisti, ki so bolj oddaljeni od vprašanja in duhoviti (npr. s sponko lahko odklenemo vrata, če smo pozabili ključ). Merilo fluentnosti je število odgovorov, ki ste jih zapisali, merilo fleksibilnosti pa različne kategorije odgovorov (npr. sponke lahko uporabimo za spenjanje, izdelavo nakita, odpiranje, čiščenje).

Osebnostne lastnosti, ki so povezane z ustvarjalnostjo, so avtonomnost v mišljenju, pozitivna samopodoba, notranja motiviranost, večja radovednost pa tudi določena mera inteligentnosti (Pečjak, 1977). *Avtonomnost (neodvisnost) v mišljenju* se kaže v tem, da ustvarjalni posameznik dvomi o že spoznanih resnicah, zato išče nove rešitve. Pri tem se ne boji napak in neuspehov ter zaupa vase – ima *pozitivno samopodobo*. Na motivacijskem področju je zanj značilna *notranja motiviranost*: problemi so zanj izziv, rešuje jih, ker ga zanimajo, pri reševanju pa je zelo vztrajen.



Za ustvarjalne posameznike je značilna tudi *radovednost in postavljanje vprašanj*. Bistvo ustvarjalnosti ni le v rešitvah, ampak tudi v postavljanju vprašanj in odpiranju problemov.

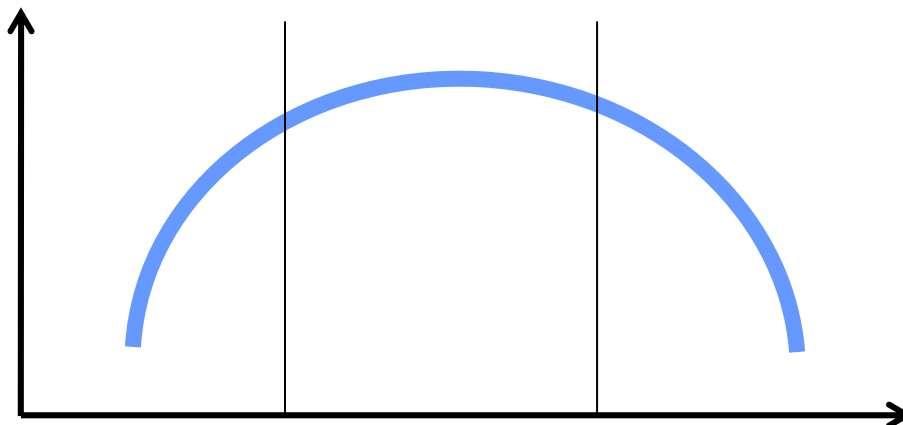
Primer: Ustvarjalnost fizika in matematika Isaaca Newtona se kaže tudi v spraševanju o pojavu, ki se je zdel drugim ljudem samoumeven: "Zakaj pade jabolko na zemljo, Luna pa ne?"

Slika 5.10: Isaac Newton

Vir: <http://pico1.e.ft.fontys.nl/aot/newton.jpg> (1. 6. 2008)

Ustvarjalnost je tesno povezana s **predhodnim znanjem, učenjem in izkušnjami**. Znanje je predpogoj za pomembne ustvarjalne dosežke na kateremkoli področju. Strokovnjaki lažje odkrijejo probleme, jih bolje razumejo, poznajo več različnih strategij (postopkov), kako jih reševati, zmorejo povezati različne informacije ... Seznanjenost s problemom in zbiranje podatkov o njem je pomembno tudi pri vsakdanji ustvarjalnosti.

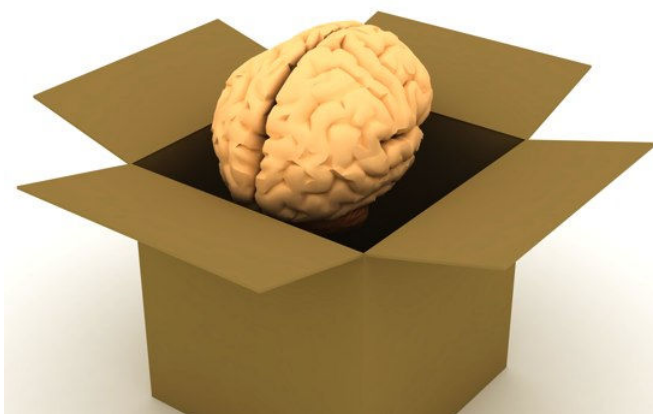
Včasih pa predhodno znanje in učenje *zavirata ustvarjalnost*. Namesto da bi nas že naučeno spodbujalo k iskanju novega in k ubiranju drugačnih poti, nas omejuje. Nove probleme rešujemo z enakimi metodami kot predhodne, čeprav niso več ustrezne (**fiksacija metode**), ali pa se ne moremo znebiti pojmovanja predmeta v njegovi tipični uporabi, npr. o sponki razmišljamo zgolj kot o pisarniškem pripomočku za spenjanje papirja (**fiksacija funkcije**).



Slika 5.11: Odnos med ustvarjalnostjo (Y os) in znanjem (X os)

Vir: Lasten

Na ustvarjalnost ima pomemben vpliv tudi okolje, ki lahko zavira ali spodbuja ustvarjalne dosežke. **Značilnosti okolja oz. klime v organizacijah, ki spodbujajo ustvarjalnost, so:** ceni ustvarjalnost, notranjo motivacijo in razvijanje posameznikovih potencialov; dopušča in ne kaznuje tvegane zamisli; spodbuja različnost in avtonomnost; ne zahteva dovršenosti; omogoča sodelovanje in dostop do različnih virov. Na državni ravni je pomembno tudi vlaganje v šolstvo, izobraževalne in raziskovalne ustanove, spodbujanje nadarjenih, zagotavljanje razmer za kakovostno ustvarjanje ipd.



Primer: 3M Company je primer organizacije, ki npr. daje zaposlenim 15 % časa na voljo za razvijanje idej, ki jih ni mogoče takoj prodati. Njihovo 11. načelo je: »Nikoli ne ubij originalne ideje.«

V drugih organizacijah lahko zaposleni svoje ideje oddajajo v poseben nabiralnik, vodstvo pa vse oddane ideje pregleda in najboljše tudi nagradi.

Slika 5.12: Organizacije spodbujajo inovativnost zaposlenih

Vir: <http://www.entre-propel.com/page/2/> (7. 9. 2008)

5.3.2 Tehnike za porajanje idej

Če pri reševanju problemov ne zmoremo poiskati različnih poti do rešitve ali videti probleme v novi luči, bomo nekatere težko rešili. Raziskovalci ustvarjalnega mišljenja zato predlagajo vrsto **tehnik, s katerimi je mogoče te ovire odpraviti ter spodbuditi in razvijati**

ustvarjalno mišljenje. Uporabimo jih lahko, ko iščemo novo idejo ali rešitev problema, ali ko želimo razviti, izpopolniti, izbrati ali preveriti idejo.

Nekatere uporabljamo *individualno*, večino *skupinsko*. Skupina je pogosto bolj učinkovita od posameznika, saj se člani spodbujajo pri dajanju idej (ideja enega spodbudi idejo drugega), poleg tega pa se znanje in izkušnje članov kombinirajo v celoto, ki je več kot goli seštevek znanja posameznikov.



Številne tehnike za porajanje idej so opisane v knjigah slovenskega psihologa Vida Pečjaka (Misлити, delati, živeti ustvarjalno; Poti do novih idej – tehnike kreativnega mišljenja ...) in v knjigah Edwarda De Bona (Tečaj mišljenja; Šestih klobukov razmišljanja ...). Preberite jih.

Možganska nevihta

Možganska nevihta (ang. *brainstorming*; slo. tudi *deževanje idej*, *viharjenje možganov*, *nevihta idej*) je najbolj znana med skupinskimi tehnikami ustvarjalnega mišljenja. Razvil jo je Alex F. Osborn (1940, v: Pečjak, 2001). Avtor je vanjo vgradil večino znanih **načel ustvarjalnega mišljenja**:

- Kritika, vrednotenje in ocenjevanje idej zavirajo ustvarjalnost, zato je *proces dajanja idej treba ločiti od procesa vrednotenja*.
- Prevelika strokovnost, znanje in izkušnje zavirajo ustvarjalnost, zato je priporočljiva *heterogenost skupine* (poleg strokovnjakov za ustrezno področje sodelujejo še sodelavci iz drugih stok, ker bodo morda uvideli povezave, ki jih strokovnjaki s področja spregledajo).
- Pomembna je tudi *velikost skupine*. Majhne skupine so preveč odvisne od vodje, v velikih pa se relativno težko doseže spontanost in sproščenost. Najprimernejša je skupina 6–12 ljudi.
- Na kakovost dela skupine *vplivajo okolje in pogoji za delo*. Zato je primeren miren in prijeten prostor, sproščeno vzdušje, brez zunanjih motenj in opazovalcev.

Trajanje možganske nevihte je 40 do 60 minut, za enostavnejše probleme 30 minut. Prvih 15 minut število idej strmo raste, vendar dajejo udeleženci sprva najbolj konvencionalne in običajne predloge. Nato se postopoma zmanjšuje skupno število idej, povečuje pa število originalnih (novih, redkih, drugačnih) idej.

Primer: Pečjak (2001) navaja ideje učiteljev, psihologov in pedagogov glede problema »Kako je mogoče spodbuditi ustvarjalnost učencev?«, ki so nastale v fazi dajanja idej: med učitelji in učenci naj vlada enakopraven odnos, tudi učenci naj kdaj poučujejo, včasih naj predavajo tudi starši učencev, zmanjšati število učencev v razredu, odpraviti tekmovalnost po šolah, nuditi učencem čim več svobodne dejavnosti, pokazati probleme v uporabni funkciji, uvesti eksperimentalne ali alternativne šole, postaviti v razrede okrogle klopi ipd. Navedene ideje vrednotimo po kriterijih (npr. ustreznost, izvedljivost) v zadnji fazi nevihte možganov.

Možganska nevihta poteka največkrat skozi štiri faze (prir. po Pečjak, 2001):

1. *Ogrevanje*. Udeleženci rešujejo za vajo kakšen enostaven preizkusni problem, da se pripravijo za poznejše reševanje problema. Pomembno je, da se sprostijo in pripravijo.
2. *Predstavitve problema*. Udeleženci so seznanjeni z določenim problemom, npr. »Kako bi popestrili turistično ponudbo mesta ali okolja, v katerem živimo?« Problem mora biti jasno opredeljen, da ga razumejo vsi udeleženci.

3. *Dajanje idej.* Udeleženci nizajo ideje, ki jih moderator sproti zapisuje, po možnosti na tablo ali plakat, da so ves čas vidne. Moderator spodbuja dajanje idej in opozarja na pravila, ki uravnavajo produkcijo idej.

Pravila dajanja idej:

- dajemo ideje;
- zaželeni so neobičajni predlogi;
- združujemo ideje in povezujemo ideje drugih s svojimi;
- ne razčiščujemo vzrokov;
- ne kritizirajmo;
- idej ne komentirajmo in ne vrednotimo;
- ni avtorstva idej;
- najpomembnejša je količina idej – povejmo jih čim več;
- osnovne zamisli dajemo brez podrobnosti;
- bodimo čim bolj sproščeni;
- povejmo vse, kar nam pade na misel;
- nepravilna je samo neizrečena misel.



Slika 5.13: Možganska nevihta

Vir: <http://groupbrilliance.com/wp-content/uploads/2008/07/brainstorming.jpg>
(26. 5. 2008)

4. *Vrednotenje idej.* Faza vrednotenja mora biti časovno ločena od faze produciranja idej. Ideje največkrat ocenimo šele čez dan ali dva, redkeje čez nekaj ur. Ideje ocenjuje 3–6 udeležencev in 1–2 nova sodelavca, ki sta objektivnejša. Šele v tej fazi ideje presojamo po različnih kriterijih. Npr. če gre za industrijski proizvod, so kriteriji lahko: cena, sprejemljivost za kupca, izvedljivost, uporabnost. Običajno je dobrih in uresničljivih do 5 % idej. Ideje, ki niso trenutno uresničljive, a so originalne in kakovostne, spravimo za prihodnost.

Vaja 5.2: SPODBUJANJE USTVARJALNEGA MIŠLJENJA

Razprava 66 (instantno burjenje možganov) je posebna tehnika klasične nevihte možganov, razlika je v tem, da sta čas za iskanje idej (6 minut) in število udeležencev (skupine po 6 članov) omejena. (Pečjak, 20017)

1. *Predstavitev problema:* Na kakšen način bi dvignili motiviranost zaposlenih? Kako bi popestrili turistično ponudbo določenega kraja? Kako bi razširili dejavnost / ponudbo podjetja? Poimenovanje trgovine, podjetja ..., ki jo odpirate, ustanavljate ...
2. *Produciranje idej:* Razdelite se v skupine po 6 članov. V skupini spontano in sproščeno dajajte rešitve in ideje, zapisuje jih eden od članov skupine. Ideje dajete 6 minut. Upoštevajte pravila za produciranje idej.
3. *Vrednotenje idej:* Po končanem šest-minutnem iskanju idej sledi ocenjevanje idej. Člani skupine kritično pretresejo idejo za idejo in se odločijo za eno ali nekaj od njih. Po delu v skupinah organiziramo plenum, na katerem predstavniki skupin oz. vodje poročajo o rešitvah, sledi razprava.



Več informacij o možganski nevihti (njenem poteku, različicah, spletnih virih) dobite na straneh Wikipedie: <http://en.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>

Šest klobukov razmišljanja

V poslovnem svetu, pa tudi v številnih šolah, spodbujajo učinkovitost reševanja problemov s tehniko šestih klobukov, ki jo je razvil DeBono (1998; 2005). Predpostavka tehnike je, da se v procesu **reševanja problemov, odločanju in iskanja ustvarjalnih rešitev prepletajo različne vrste mišljenja**, ki jih ponazarjajo klobuki različnih barv. Pri uporabi tehnike razmišljajočih klobukov udeleženci skupaj in vzporedno razmišljajo o različnih vidikih problema, ideje ali rešitve (pri tem pa ne napadajo drug drugega in dokazujejo, kdo ima prav) – avtor govori o t.i. **paralelnem razmišljanju**.

Tabela 5.2: Značilnosti in uporaba šestih klobukov

Klobuk	Značilnost	Uporaba
Bel klobuk: OBJEKTIVNO MIŠLJENJE	Informacije, številke, podatki	- Podajanje nevtralnih informacij. - Ugotavljanje, katere podatke še potrebujemo.
Rdeč klobuk: SUBJEKTIVNO MIŠLJENJE	Čustva, intuicija, občutki	- Pojasnjevanje lastnih čustev, občutkov, kaj nam je všeč in kaj ne ... - Razmišljanje, kako se bodo čustveno odzvali drugi.
Črn klobuk: KRITIČNO MIŠLJENJE	Presoja pomanjkljivosti, možnih problemov	- Igranje 'hudičevega advokata': opozarjanje na pomanjkljivosti, težave, ovire ... - Previden pogled, zagovarja in omogoča premišljenost v načrtovanju.
Rumen klobuk: POZITIVNO MIŠLJENJE	Presoja prednosti, optimizem	- Pozitivno razmišljanje: izpostavlja pozitivne vidike, priložnosti, izzive. - Dajanje podpore, poudarjanje izvedljivosti ideje, navdušenje.
Zelen klobuk: USTVARJALNO MIŠLJENJE	Ustvarjalnost, raziskovanje, predlogi, nove ideje	- Dajanje novih, ustvarjalnih idej (brez vrednotenja!). - Svobodno raziskovanje, alternativni predlogi, izzivanje ...
Moder klobuk: METAKOGNICIJA SAMOREFLEKSIV- NO MIŠLJENJE	Metakognicija (mišljenje o mišljenju)	- Moderiranje in usmerjanje procesa / razprave. Povzemanje povedanega. - Usmerjanje k samorefleksiji, k uporabi določenega klobuka.

Vir: Po De Bono, 2005

POVZETEK

- *Občutenje in zaznavanje* omogočata povezavo med živim bitjem in njegovim okoljem. Občutenje je proces sprejemanja dražljajev iz okolja, zaznavanje pa je proces organizacije

in interpretacije občutkov.

- *Pozornost* je proces usmerjenosti na določene dražljaje. Ima omejen obseg, njena smer, intenzivnost in trajanje pa so odvisne od zunanjih in notranjih dejavnikov. Kadar se zaznava ne sklada s stvarnostjo, govorimo o zmotnih zaznavah: iluzijah in halucinacijah.
- *Učenje* je proces spreminjanja znanja in/ali vedenja zaradi izkušenj z razmeroma trajnim učinkom. Poznamo enostavne in kompleksne vrste učenja. Za instrumentalno pogojevanje velja, da je naše vedenje v prihodnosti odvisno od posledic trenutnega vedenja (nagrada ali kazni). Pri modelnem učenju pa se učimo novega vedenja zgolj z opazovanjem, brez neposrednih nagrad. Učenje z razumevanjem je bolj kompleksna oblika učenja, saj v večji meri vključuje višje miselne procese (npr. organizacijo gradiva: primerjanje, osmišljanje ...).
- Pomnjenje je proces usvajanja, ohranjanja in obnavljanja informacij. Kako si zapomnimo informacije? Po *tristopenjskem modelu spomina* gre informacija iz trenutnega spomina v kratkotrajni spomin in nato s ponavljanjem in organizacijo v dolgotrajni spomin. Informacije, shranjene v dolgotrajnem spominu, se količinsko in kakovostno (vsebinsko) spreminjajo.
- *Učinkovite učne strategije* so temelj kakovostnega učenja in boljše zapomnitve. Bolje si zapomnimo gradivo, ki smo ga prilagodili svojemu učnemu stilu; ki se nam zdi smiselno, ga razumemo in iz katerega smo izluščili bistvo; ki smo ga navezali na že obstoječe znanje; ki je povezano v sistem in celoto (npr. z uporabo miselnih vzorcev, izpiskov, tehnike učenja PRPOP); ki smo ga dovolj dolgo in redno ponavljali in za učenje katerega smo bolj motivirani.
- Učenje je *vseživljenjski proces*, saj postaja razvoj na vseh področjih vse hitrejši in nepredvidljiv. Pomemben je za zaposlene in za organizacije.
- V ožjem pomenu razumemo *mišljenje* kot odkrivanje novih odnosov med informacijami oz. kot reševanje miselnih problemov. Pri divergentnem mišljenju iščemo različne rešitve ali poti do rešitve, konvergentno mišljenje pa je usmerjeno k eni sami rešitvi.
- *Ustvarjalnost* je miselni proces, katerega rezultat so originalni in ustrezni dosežki. Na ustvarjalnost vplivajo različni dejavniki: značilnosti miselnih procesov (divergentno mišljenje oz. zmožnost prestrukturiranja problemov), predhodno znanje in učenje, osebne značilnosti (avtonomnost, pozitivna samopodoba, notranja motiviranost, vztrajnost, radovednost) in okoljski vplivi (spodbujanje ustvarjalnosti, odprtost za nove ideje, dopuščanje različnosti).
- Ustvarjalno mišljenje lahko spodbujamo z različnimi *tehniki za porajanje idej*. Med najbolj znanimi je tehnika možganska nevihta – proces iskanja novih idej poteka skupinsko, skozi vnaprej določene faze. Najbolj pomembno je dajanje različnih in nenavadnih idej, ki jih komentiramo ali vrednotimo šele v zaključni fazi.
- V poslovnem svetu je pogosto uporabljena tudi tehnika »šest klobukov razmišljanja«, ki spodbuja paralelno razmišljanje (vzporedno razmišljanje o različnih vidikih problema, ideje ...) in jo je mogoče uporabljati na različne načine.



VPRAŠANJA IN NALOGE

1. Presodite pomen pozornosti pri opravljanju različnih del, npr. pri sprejemanju odločitev na sestanku in pri delu s strankami v frizerskem salonu.
2. Opišite primer vedenja na delovnem mestu, ki se oblikuje z instrumentalnim pogojevanjem.

- Presodite prednosti in pomanjkljivosti nagrajevanja in kaznovanja v delovni organizaciji.
3. Otroci iz vrtca so imeli sistematski zdravniški pregled. Naslednji dan se je večina otrok pri spontani dejavnosti, ki jo lahko sami izbirajo, igrala zdravnike. Poslušali so si bitje srca, dajali so si injekcije, merili višino in težo, gledali v grlo. Ta primer ponazarja modelno učenje.
- Opišite še en primer vedenja pri človeku, ki se oblikuje s to vrsto učenja.
 - Razložite pomen različnih dejavnikov, ki navadno vplivajo na modelno učenje.
4. Katere so vaša močna in katera šibka področja pri učenju? Zapišite tri strategije učenja, ki so za vas najbolj učinkovite.
- Pri šibkih področjih razmišljajte o tem, kako bi lahko razvili bolj učinkovite učne strategije. Zapišite konkretne predloge za izboljšanje učnih strategij in določite časovni rok.
5. Navedite strokovna spopolnjevanja, ki ste se jih udeležili v zadnjih petih letih. Razvijanju katerih znanj in spretnosti so bila namenjena?
- Na katerem od navedenih izobraževanj ste se največ naučili? Razmislite zakaj – ste bili bolj motivirani, vam je ustrezal način izvedbe izobraževanja, ste ta znanja in spretnosti najlažje prenesli v prakso ...?
6. Katero svoje dejanje, rešitev ali izdelek bi označili kot najbolj ustvarjalen? Opišite ga in pojasnite, zakaj je ustvarjalen.
- Analizirajte potek ustvarjalnega procesa (faze ustvarjalnega mišljenja), katerega rezultat je to dejanje, rešitev ali izdelek.
7. Razmislite, kako bi sodelavcem opisali potek in značilnosti tehnike možganske nevihte.
- Presodite, kdaj (pri iskanju katerih rešitev, pri reševanju kakšni problemov ...) bi lahko v podjetju, kjer ste zaposleni, uporabljali tehnike za porajanje idej.
8. Pri študiju poglavja o spoznavnih procesih uporabite tehniko PRPOP.
- Izdelajte miselni vzorec, s katerim boste aktivno in z razumevanjem ponovili vsebine, ki ste se jih naučili.
 - Razmislite, ali vam takšen način študija ustreza. Ali je vaše znanje bolj kakovostno in dolgotrajnejše, če uporabite tehniko PRPOP oziroma če pri študiju izdelujete miselne vzorce?



PREBERITE

- De Bono, E. *Šest klobukov razmišljanja*. Ljubljana: New Moment, 2005.
- Kompare, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T., Curk, J. *Uvod v psihologijo*. Ljubljana: DZS, 2006b.
- Marentič Požarnik, B. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS, 2000.
- Pečjak, V. *Poti do novih idej: Tehnike kreativnega mišljenja*. Ljubljana: New Moment, št. 16, 2001.
- Srića, V. *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999.
- Woolfolk, A. *Pedagoška psihologija*. Ljubljana: Educy, 2002.

6 DELO IN ZAKONITOSTI DELA

STRUKTURA POGLAVJA	
<i>Uvodna motivacija</i> Delo Krivulja dela Spreminjanje delovne učinkovitosti z leti Utrujenost pri delu Dejavniki, ki vplivajo na utrujenost Odpravljanje utrujenosti Monotonija Stres na delovnem mestu Stresorji na delovnem mestu Posledice stresa za posameznika in organizacijo Različni načini odpravljanja stresa <i>Vaja 1: Tehnike sproščanja</i> <i>Vaja 2: Pozitivno mišljenje</i> Fluktuacija delavcev in absentizem Fluktuacija delavcev Absentizem <i>Povzetek</i> <i>Vprašanja in naloge</i> <i>Preberite</i>	S študijem tega poglavja boste imeli priložnost, da: ➤ spoznate temeljne pojme s področja psihologije dela in organizacije; ➤ razumete pomen utrujenosti na delovnem mestu za doseganje rezultatov dela; ➤ uporabljate nekatere metode za preprečevanje utrujenosti; ➤ razumete dejavnike na delovnem mestu, ki najpogosteje vplivajo na stres; ➤ se naučite obvladovati stres in uporabite nekatere izmed tehnik sproščanja; ➤ načrtujete vsakdanje delo tako, da preprečujete povečanje stresa in pojav izgorelosti; ➤ razumete vzroke in posledice fluktuacije delavcev in absentizma oz. izostankov iz dela; ➤ uporabite pridobljena teoretična znanja za proučevanje stresne obremenjenosti, fluktuacije in absentizma v organizacijah.



Razmislite in poskušajte odgovoriti na spodnja vprašanja o vašem doživljanju in vedenju pri delu.

- *Ali je vaš delovni učinek ob istih pogojih dela in z istimi sredstvi dela vedno enak? Če ni, kako si to pojasnujete.*
- *Kako pogosto si med delovnim časom vzamete odmor in kako dolgi so ti odmori? Ali menite, da so tako dolgi in pogosti odmori tudi najbolj koristni za učinkovito delo?*



Slika 6.1: Človek pri delu

Vir: <http://dl.kr.org/dig/men-at-work.png>
(18. 9. 2008)

Psihologija dela in organizacije je hitro razvijajoča se uporabna panoga psihologije, ki uporablja psihološka spoznanja na področju človekovega dela. Skupno različnim definicijam psihologije dela je, da jo opredeljujejo kot panogo psihologije, **ki se ukvarja s proučevanjem odnosov med delom in človekom.**

Cilj psihologije dela je izkoriščanje vseh dejavnikov, ki ugodno vplivajo na delovni učinek, zdravje, zadovoljstvo in osebno rast delavca in omogočajo odpravo ali zmanjšanje škodljivih vplivov na delavca. (→ Psihologija dela in organizacije, str. 8–9)

Psihologija dela in organizacije ima **specifična področja delovanja** (Sabadin, 1997):

- Kadrovska psihologija* se ukvarja s poklicnim usmerjanjem, izbiro kadrov, izobraževanjem in razvojem kadrov, uvajanjem delavca v delo, motiviranjem za delo ...
- Organizacijska psihologija* se ukvarja s posameznikom kot članom skupine in njunim medsebojnim vplivom, komunikacijo v skupini, vodenjem, odločanjem, odnosi, timskim delom, zadovoljstvom pri delu ...
- Inženirska psihologija* proučuje delovne pogoje kot so razsvetljava, hrup, vlaga, temperatura ..., organizacijo delovnega mesta ter orodja in stroje, vse naštetu v smislu prilagajanja dela človeku ob upoštevanju človekovih zmožnosti in omejitev. Človek in delo naj bi bila informacijsko, energetsko, psihofiziološko in antropometrijsko usklajena. Je del interdisciplinarne vede ergonomije.

6.1 DELO

Delo je zavestna, namensko usmerjena telesna in duševna aktivnost, ki jo človek opravlja po vnaprej pripravljenem načrtu in vodi k zamišljenemu cilju (Sabadin, 1997). Delo lahko razlikujemo glede na:

- *položaj telesa* – govorimo o stoječem in sedečem delu;
- *ustvarjalnost pri delu* – govorimo o ustvarjalnem in rutinskem delu;
- *samostojnost pri delu* – govorimo o neodvisnem (samostojnem) in odvisnem delu;
- *strokovnost pri delu* – govorimo o strokovnem in nestrokovnem delu ...

“Delo je vse, kar moramo storiti, igra pa tisto, za kar se sami odločimo.” (Mark Twain)

“Na svetu je veliko ljudi dobre volje: eni so pripravljeni delati, drugi so jih pripravljeni pri tem opazovati.” (Robert Frost)

“Prvi znak živčnega zloma je prepričanje, da je naše delo izjemno pomembno.” (Milo Bloom)

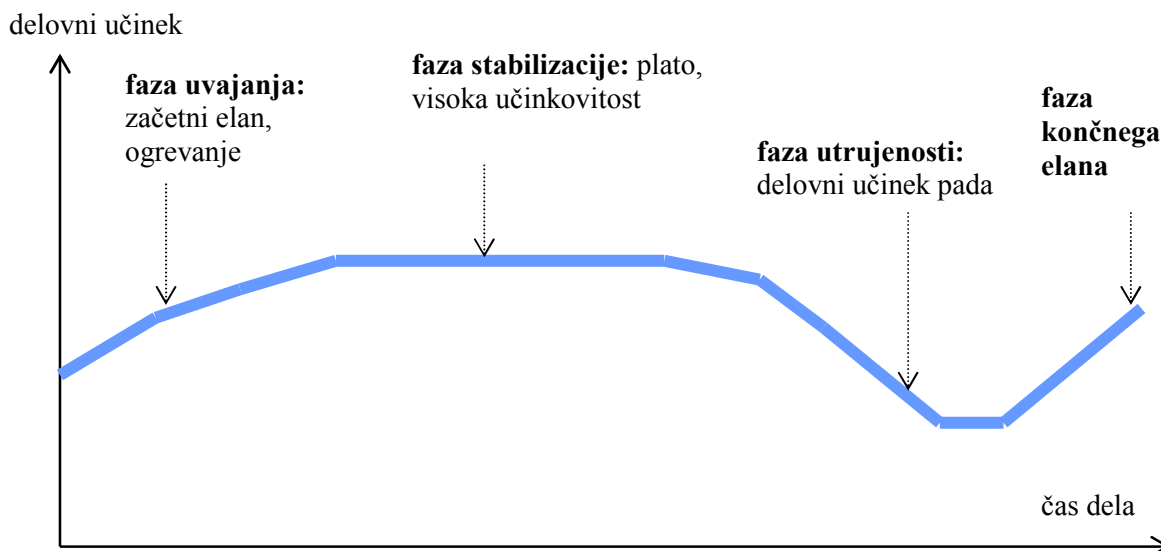
Najpogosteje razlikujemo *telesno in umsko delo*. Telesno delo se pogosto obravnava kot manjvredno, umska ali intelektualna aktivnost pa kot večvredno delo. Iz tega izvirajo razni stereotipi, npr. da je delo popisovalca zalog več vredno kot delo orodjarja, ki delo opravlja ročno. Resnica je ravno obratna, kajti za delo, ki ga opravlja orodjar, so potrebne večje sposobnosti kot za popisovanje zaloga blaga. Za obe vrsti dela velja, da sta psihomotorični dejavnosti. V vsaki vrsti aktivnosti sta zastopani tako motorična kot psihična sestavina. Ni umskega dela brez telesne aktivnosti in ni telesnega dela brez duševne aktivnosti. Le poudarek je zdaj na eni, zdaj na drugi komponenti.

Primer: Tako pri delu pleskarja prevladujejo telesni gibi, delo pa ne bi bilo opravljeno brez zaznavanja orodij, barv in površin, brez motivacije za delo in poznavanja postopkov.

6.1.1 Krivulja dela

Delovni učinek delavca se skozi delovni dan spreminja. **Krivulja dela prikazuje odnos med delovnim učinkom in trajanjem dela** (Sabadin, 1997). Krivulje dela so odvisne od vrste dela, spreminjajo se od delavca do delavca, nihajo tudi pri človeku samem zaradi različnih obremenitev, vendar imajo nekaj skupnih zakonitosti. Splošni obliki krivulje dela za delovni dan je podobna tudi tedenska krivulja dela po dnevih. (→ Dejavniki, ki vplivajo na utrujenost, str. 71)

I. **Faza uvajanja.** Navadno je zaposleni ob začetku delovnega dneva bolj spočit in bolj motiviran za delo, novo delo ga zanima, pripravljen je vložiti veliko truda v delo, delovna učinkovitost zato raste – govorimo o **začetnem elanu**. V fazi **ogrevanja** učinkovitost postopoma narašča in po dveh urah doseže maksimum. Faza ogrevanja je daljša pri težkih delih kot pri lažjih, ponavljajočih se delih. Na koncu te faze je delovni učinek lahko do 50 % višji kot na začetku dela.



Slika 6.2: Hipotetična krivulja dela (odvisna je tudi od posameznika, vrste dela ...)

Vir: Lipičnik in Možina, 1993, 63

II. **Faza stabilizacije.** To je tisti del delovnega časa, ko je delavec dosegel najvišji nivo delovne učinkovitosti.

III. **Faza utrujenosti.** Zaradi utrujenosti se začne delovna učinkovitost najprej postopoma, nato vse hitreje zniževati.

VI. **Faza končnega elana.** Bližajoči se konec dela dvigne motivacijo in delovni učinek. Zavest, da se bliža počitek, in občutek, da ni potrošil vse energije, pospeši ritem dela v zadnji delovni uri ali pa zavre padanje delovnega učinka.



Ali v osmih urah naredimo dvakrat več kot v štirih urah? Kdaj bi vnesli odmor glede na krivuljo dela? Utemeljite. Svoj odgovor preverite. (→ Odpravljanje utrujenosti, str. 72)

6.1.2 Spreminjaje delovne učinkovitosti z leti

Z razvojem medicine, znanosti, tehnike in ekonomije se izboljšujejo življenjski pogoji in daljša življenjska doba, ki znaša preko 70 let. Pričakovana povprečna starost je za moške in ženske v različnih državah različna. Delež zaposlenih, starejših od 50 let, se povečuje, zato se zastavlja vprašanje, kako je z delovno njihovo sposobnostjo.

V obdobju zrele odraslosti (40 do 65 let) se pojavijo **spremembe na fiziološkem in psihičnem področju**. Opazne so spremembe na naslednjih področjih delovanja (Sabadin, 1997):

1. *Motorika in zaznavne sposobnosti.* Reakcijski čas na dražljaje se podaljša, manj je mišične moči, manjša je vzdržljivost in slabša koordinacija gibov. V zreli odraslosti postopoma upada tudi ostrina vida in slušne sposobnosti (najprej zaznavanje visokih tonov). Starejše je zato smiselno premestiti na telesno lažja dela, brez časovnih pritiskov in na bolj kompleksne naloge, kjer pridejo bolj do izraza njihovo znanje, izkušnje in osebnostne lastnosti.
2. *Intelektualno delovanje.* Upada hitrost procesiranja informacij, na primer hitrost sprejemanja odločitev in hitrost učenja, ne pa zmogljivost. Upad starejši zaposleni dobro nadomestijo z izkušnjami in znanjem. Za učenje potrebujejo več časa in miru, kakovost znanja pa je potem enaka kot pri mlajših delavcih. Pri zdravih osebah, z višjo stopnjo izobrazbe, ki živijo v bolj stimulativnem okolju, sprememb v intelektualnih zmožnostih ni.
3. *Osebnostne spremembe.* Pri ljudeh v zrelih letih ugotavljajo bolj pozitivno stališče do dela, so vestni, previdni, umirjeni, imajo več znanja, več delovnih in življenjskih izkušenj.

6.2 UTRUJENOST PRI DELU

Utrujenost je doživljanje telesne in/ali duševne utrujenosti in izčrpanosti, zmanjšane motivacije in osredotočenosti na nalogo ter zmanjšanje delovne učinkovitosti zaradi opravljenega dela (po Sabadin, 1997, 55).



Slika 6.3: Utrujenost pri delu

Vir: <http://www.washingtonpolicy.org/images/TiredWorker.jpg> (2. 6. 2008)

Utrujenost lahko ugotavljamo tako, da opazujemo zmanjšanje delovnega učinka, lahko merimo biokemične in funkcionalne spremembe v človeškem organizmu ali pa ocenjujemo subjektivni občutek utrujenosti. Upoštevati je potrebno, da se učinek pri delu lahko znižuje tudi zaradi drugih dejavnikov, npr. motivacije ali dejavnikov izven dela.

a. **Objektivni znaki utrujenosti** so znaki, ki jih opazimo pri utrujenem človeku in so objektivno merljivi.

Najvidnejši znak utrujenosti je *količinsko in kakovostno zmanjšanje delovne učinkovitosti*. Upade količina dela in njegova kakovost. Poveča se število napak pri delu. Pogosteje spontano prekinjamo delo in se s tem branimo pred izčrpanostjo. Spontani odmori lahko zavzamejo tudi do 25 % časa. Raziskave kažejo, da skrajšanje delovnega časa zmanjšuje število in čas spontanih odmorov. Opazimo neenakomeren tempo dela in večja nihanja v delovnem učinku in kvaliteti dela.

Pod vplivom utrujenosti se, zaradi povečane porabe energije, pojavijo *merljive spremembe v delovanju različnih organov* kot na primer pospešeno bitje srca, padec krvnega sladkorja, kopičenje mlečne kisline ... Dolgotrajna utrujenost povzroča slabšo odpornost organizma proti infekcijam, lahko pa privede tudi do psihosomatskih motenj, ki se kažejo v težavah s kardiovaskularnim sistemom, prebavo, glavoboli, raznimi bolečinami in podobno.

Utrujenost se kaže v *zmanjšanju psihomotoričnih spretnosti*. Opazna je slabša koordinacija gibov, pojavljajo se odvečni gibi pri delu, slabša je hitrost reagiranja, pojavi se lahko tremor. Vse to vpliva na varnost delavca pri delu.

b. **Subjektivni znaki utrujenosti** so tisti, ki jih na zunaj ne opazimo, o njih lahko poročamo na podlagi introspekcije (samoopazovanja).

Pod vplivom utrujenosti delavec *spremeni pozitivno stališče do dela* in vzpostavi negativen odnos do dela. Delo, ki ga spočit človek opravlja z veseljem in zadovoljstvom, mu postane neprijetno, težko ali dolgočasno. Je manj motiviran za delo, nezainteresiran in čuti željo po prekinitvi dela.

Utrujenost *vpliva na spoznavne procese*. Opazimo upad pozornosti in koncentracije, slabše je zaznavanje dražljajev, zmanjšana sposobnost učenja in pomnjenja, manjše je razumevanje in kritičnost, manj učinkovito reševanje problemov, upade tudi ustvarjalnost.

Utrujen človek *postane čustveno labilen*, je vznemirjen, občutljiv in razdražljiv ter pogosteje prihaja v konflikte s socialnim okoljem.

6.2.1 Dejavniki, ki vplivajo na utrujenost

Na utrujenost vplivajo vsi **dejavniki, kar obremenjuje človekov organizem in njegovo osebnost**. To so (Sabadin, 1997, 59):

- dolgotrajno in težko delo,
- slabi pogoji dela,
- neustrezno izbran poklic oziroma neustrezno delovno mesto,
- pomanjkanje sposobnosti, znanja in motivacije za delo,
- slaba organizacija dela in neprimerne metode dela,
- slabo zdravje in težave v zasebnem življenju,
- slabi medsebojni odnosi v kolektivu ...

Glede utrujenosti lahko in moramo ukrepati. Predvsem je potrebno prilagajati delo človeku in najti ustreznega človeka za določeno delo. Tako postane delo manj utrujajoče in bolj zdravo.

Trditev, da je v daljšem času možno napraviti več, drži le v določenih mejah. Število izdelkov se sicer poveča, produktivnost, to je število izdelkov na uro, pa se zmanjša. Če se predpisano število delovnih ur povečuje, se število efektivnih ur nesorazmerno, le malo, poveča. Število delovnih ur namreč ni enako dejanskemu času, ki ga porabimo za delo.

Raziskave so pokazale, da se je po **uvedbi krajšega delovnega časa** dogajalo manj nesreč pri delu, manj je bilo izostankov zaradi bolezni, manj zamujanja na delo in manj spontanih odmorov. Tedenski učinek dela je bil večji in utrujenost manjša. V primeru, **ko je delovni čas daljši**, delavec porabi več časa za pripravo dela, vzame si več spontanih odmorov, ritem dela

je počasnejši, poveča se poraba energije na izdelek, večja je utrujenost. Motiviranost za delo upade kljub stimulacijam. Človek se ne vidi iz dela in ne more zadovoljevati osebnih potreb.

Analize kažejo, da je najprimernejša dolžina delovnega tedna med **36 in 44 urami**. Glede na obolenja in obremenjenost delavcev pri nekaterih vrstah dela pa je primerna dolžina delovnega tedna lahko krajša od omenjene. Delovna učinkovitost znotraj delovnega tedna ni vse dni enaka. *Tedenska krivulja dela* po dnevih je podobna splošni obliki krivulje dela za delovni dan. Ob ponedeljkih ali prvi delovni dan po praznikih je potrebno daljše ogrevanje, stališča do dela so v začetku negativna, produktivnost je manjša. Delovna učinkovitost prve dni v tednu narašča proti sredi, takrat doseže maksimum in začne upadati proti soboti.

6.2.2 Odpravljanje utrujenosti



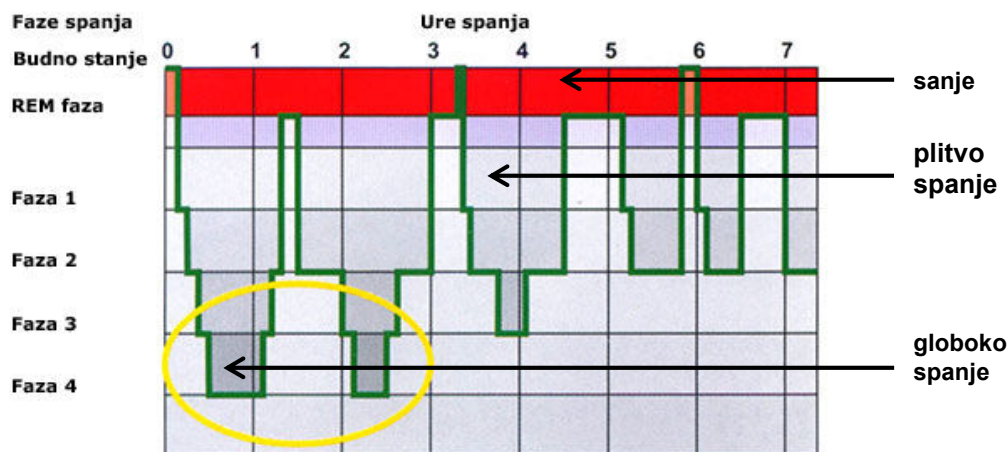
Kaj storite, kadar ste utrujeni, a bi radi nadaljevali z delom ali študijem? Kako si pomagate? Preberite spodnje načine odpravljanja utrujenosti in ugotovite, ali lahko svoj način izboljšate.

Kako zmanjšati utrujenost in ohraniti visoko delovno učinkovitost? Za odpravljanje utrujenosti imamo na voljo več načinov: najpomembnejši je počitek (odmor, spanje), če pa z delom ne smemo prekiniti, si lahko pomagamo z različnimi poživili.

1. Temeljni način, s katerim obnovimo svoje moči, je počitek. Utrujen človek doživlja vsako prekinitev dela (odmor), upočasnitev ritma dela in včasih tudi spremembo delovne aktivnosti kot počitek. Ugotavljajo, da si hitreje opomoremo, če delo prekinemo pred pojavom očitnih znakov utrujenosti oziroma preden začne delovni učinek hitro padati. Odmor naj traja od 5 do 25 minut. V praksi odmori večinoma trajajo 30 minut.

Smiselno je napraviti **večje število krajših odmorov**. Daljši odmori zahtevajo ponovno ogrevanje organizma. Organizem se najhitreje opomore v prvih minutah po prekinitvi aktivnosti. V prvih 5 minutah odmora se povrne tri četrtine funkcijske sposobnosti organizma, preostali del pa se povrne po precej daljšem odmoru.

Najboljša oblika odmora je odvisna od narave dela. **Pasivni počitek** kot je sedenje, ležanje, je primernejši pri fizično napornem delu. Pri umskem delu ali pri monotoni dejavnosti pa je primernejši **aktivni odmor** kot je razgibavanje, sprehod ali telovadba.



Slika 6.4: Tipične faze spanja

Vir: http://www.vodna-postelja-na-dom.si/slike/4d_tech/faze_spanja.jpg

Najbolj učinkovito se človek spočije med **spanjem**. Potrebna dolžina spanja je odvisna od starosti, narave dela, človekovega organizma in navad. Odrasel človek običajno potrebuje 6 do 8 ur spanja, otroci in mladostniki pa okoli 9 ur. Kakovost spanja je odvisna od njegove globine. V prvem delu noči je spanje globlje, proti jutru pa vse bolj plitvo.

Med spanjem se bolje spočijemo, če vemo, koliko časa imamo na voljo za spanje, če vstajamo približno ob isti uri, če se pred spanjem umirimo (pol ure pred spanjem prenehamo z aktivnostmi), ne jemo preobilnih večerij, po 17. uri ne uživamo poživil kot sta kava ali čaj, nekateri priporočajo toplo kopel pred spanjem, ker nas umiri. Težav z nespečnostjo ne rešujemo z uspavali, saj se hitro pojavi toleranca, vzroka nespečnosti pa ne odpravijo.

2. Ko smo utrujeni, a moramo dokončati delo, si skušamo pomagati z **uporabo stimulatorjev oz. poživil** (Sabadin, 1997):

- *Fiziološki stimulatorji* so umivanje s hladno vodo, globoko vdihovanje svežega zraka, razgibavanje, masaža mišic, tuširanje ... Ti odpravijo občutek utrujenosti za relativno kratek čas.
- *Farmakološki stimulatorji (poživila)* so lahko škodljivi za človekov organizem, saj zmanjšajo le občutek utrujenosti, ne pa utrujenosti same. Pod njihovim vplivom je človek živahen in lahko dela še nekaj časa, tudi preko fizioloških mej, zato se organizem lahko izčrpa. Gre za uživanje kemijskih preparatov, tekočin ali tablet, ki nas poživijo. V to skupino sodijo amfetamin, pa tudi kava, pravi čaj ...
- *Psihološki stimulatorji* vplivajo na motivacijo za delo oziroma na odnos do dela. Psihološki stimulator je interes za delo, doživljanje pomembnosti dela, pozitivno stališče do dela, pohvala, nagrada, sodelovanje, tekmovanje, prisotnost publike ... Za organizem niso škodljivi, saj za isto delo porabimo manj energije, delamo bolj racionalno in ekonomično.

6.3 MONOTONIJA



Poslovni sekretar mora poslati 400 novoletnih čestitk poslovnim partnerjem podjetja. Kako naj pristopi k tej nalogi, da bo doživil manj monotonije in jo bo lažje opravil?

Katero delo se vam zdi monotono in kako si pomagatega, kadar ga morate opravljati?

Slika 6.5: Monotono delo

Vir: <http://blogs.guardian.co.uk/money/WorkBoredC.jpg> (13. 11. 2008)

Monotonijo doživljamo kot naveličanost, dolgočasje in zasičenost, ki nastane zaradi enoličnega in ponavljajočega se dela (po Sabadin, 1997). Večajo jo majhna zahtevnost dela, enoličnost in nezanimivost dela, ritem tekočega traku ali stroja, oddaljen cilj dela, manjša miselna zaposlitev in rutinskost dela ... Fiziološki znaki monotonije so podobni stanju človeka pred spanjem, ko se upočasni bitje srca, zniža tonus, pojavijo se alfa možganski valovi.

Monotonijo prekine vsaka sprememba v delovnem okolju. *Razlika med monotonijo in utrujenostjo* je, da je človek po prekinjeni monotoniji sposoben nadaljevati z delom. Utrujen človek pa nujno rabi počitek.

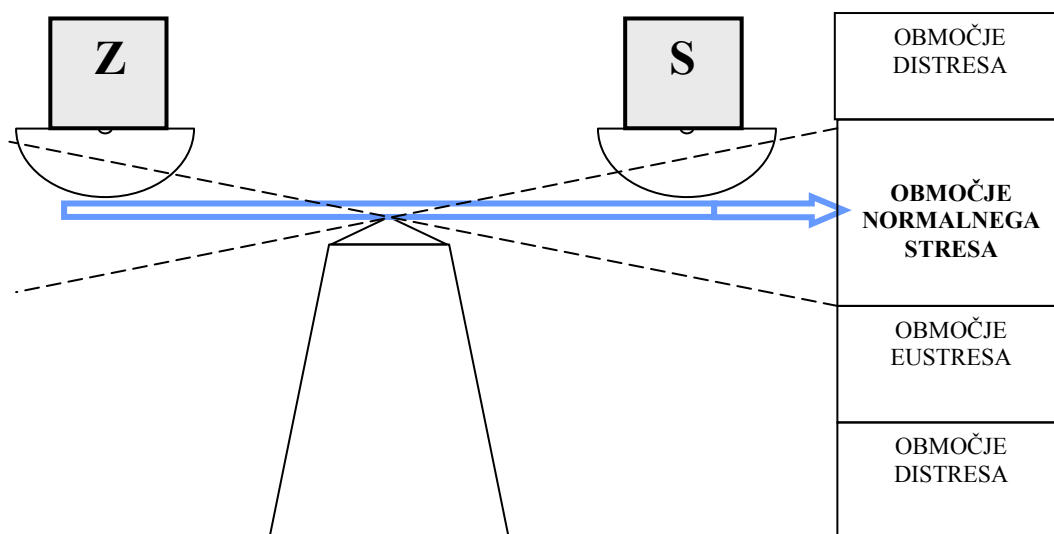
Načini, kako zmanjšati monotonijo, so naslednji:

- *Ustrezna izbira delavcev.* Monotonijo lažje prenašajo introvertni ljudje, emocionalno stabilni, z nižjo stopnjo izobrazbe, tisti, ki imajo radi enostavna dela in si postavljajo bližje cilje.
- *Uvajanje sprememb v delo.* Delavcem spreminjamo delovne naloge, operacije in delovna mesta, omogočimo jim vpogled v nastanek celotnega izdelka, organiziramo večje število odmorov, delavci imajo možnost poslušanja glasbe, poskrbimo za pestro delovno okolje (barve, sobne rastline) in nižjo temperaturo delovnega okolja.
- *Povečanje motivacije.* Poskušamo ustvarjati pozitivna stališča delavca do dela in organizacije, poudarjamo pomen in vrednost dela za družbo in delavca, vključujemo delavca v izboljševanje delovnega procesa in orodij, dajemo možnosti čim bolj samostojnega odločanja pri delu. Motivacijo povečuje tudi tekmovanje, ustrezno nagrajevanje in dobri odnosi med zaposlenimi.

6.4 STRES NA DELOVNEM MESTU

Primer: Sodobno življenje je vse bolj stresno. V Veliki Britaniji so izračunali, da je posledica stresa kar 2 % manjši narodni dohodek in da na svetu umre vsako leto prezkodaj 80.000 ljudi zaradi bolezni srca in ožilja.

Stres je neizogiben spremljevalec življenja. Delovno mesto je pogosto pravo žarišče distresa, ki ga povzročajo številni dejavniki. Sposobnost spoprijemanja s stresom pomembno vpliva na zdravje delavcev, njihovo počutje in delovno učinkovitost. Pri delu so bolj uspešni delavci, ki so zadovoljni, motivirani, niso preobremenjeni in vzdržujejo dobre odnose s sodelavci in delodajalci. Stres je odvisen **od posameznikove ocene stresorjev ter lastnih zmožnosti in motivacije za spoprijemanje s stresorji**. Stres zato doživljamo, ko zaznavamo pomembne razlike med zahtevami delovnega okolja in lastno sposobnostjo odgovora na te zahteve (glej sliko 6.6). (→ Eustres in distres, str. 43)



Slika 6.6: Stres je neskladje med dojemanjem zahtev in oceno lastnih sposobnosti
Vir: Po Looker in Gregson, 1993

6.4.1 Stresorji na delovnem mestu

Stresorji so pojavi, ki jih doživljamo kot grožnjo ali izziv in zato telesno in duševno obremenjujejo našo osebnost. (→ Stres, str. 42) Ob poznavanju mehanizma nastanka in delovanja stresorja lahko predvidimo, kako bi nadzorovali in zmanjšali stres pri delu. V nadaljevanju so navedeni **najpogostejši stresorji na delovnem mestu**.

1. Stresorji, ki izhajajo iz dela samega

- *Pogoji, v katerih delo poteka:* hrup, vročina ali mraz, slaba razsvetljava, vlaga, preprih, neudobno pisarniško pohištvo, gneča in pomanjkanje zasebnosti ... Za uspešno in varno delo so pomembni tudi zunanji pogoji.
- *Delovna preobremenjenost:* preveč in pretežno delo, časovna stiska, določeni časovni roki, preobremenjenost z odločitvami, delo čez običajen delovni čas, številne spremembe pri delu, prepogosta potovanja ... Stres lahko povzroča tudi pomanjkanje dela in nezanimivo delo.

2. Nejasna vloga in pomen delovnega mesta

Za dobro počutje na delovnem mestu je potrebna čim bolj *jasna opredelitev del in nalog*. Zaposleni mora imeti jasno sliko, kaj je njegovo delo, katere cilje mora doseči, kakšna so pričakovanja sodelavcev, kje so meje njegove odgovornosti za opravljeno delo. Ko je posameznik razpet med dve nasprotujoči si delavni zahtevi, ali če pripada dvema delovnim skupinama, ki imata nasprotna stališča, lahko prihaja do *konfliktnosti delovne vloge*. Stres povečuje *stopnja odgovornosti*, zlasti odgovornost za ljudi, in *manj svobode pri delu*.

3. Medosebni odnosi pri delu

Dobri odnosi med ljudmi so temeljni dejavnik zdravja organizacije in posameznika. Slabi medosebni odnosi se v organizaciji odražajo kot nizko medsebojno zaupanje, premalo medsebojne podpore, malo interesa in volje za skupno reševanje problemov.

4. Razvoj kariere

Stres lahko povzroča *preveč ali premalo napredovanja* v službi in pomanjkanje delovne varnosti, na primer strah pred odvečnostjo, zastarevanjem znanja, zgodnjo upokojitvijo.

5. Organizacijska kultura in klima

Tu se izvor stresa povezuje s preveč ali premalo participacije pri odločanju, pomanjkanjem učinkovite pomoči, slabo komunikacijo in občutkom nevarnosti.

6. Zunajorganizacijski dejavniki

Človek deluje kot enovito bitje, zato nanj vplivajo družinski problemi, življenjske krize, konflikt med lastnimi prepričanji in prakso v podjetju, med zahtevami organizacije in zahtevami družine, mobilnost, finančni položaj. Odzivnost na stres je odvisna tudi od *osebnostnih lastnosti zaposlenih*, npr. od čustvene labilnosti ali stabilnosti, ekstravertnosti ali introvertnosti, od vedenjskega vzorca tipa A, B ali C, pa od osebne čvrstosti, vrednot itd. (→ Spoprijemanje z duševnimi obremenitvami, str. 43–45)



Na spletu so dostopni različni *vpisalniki za merjenje stresne obremenjenosti* in posledic stresa. Rešite vpisalnik *Koliko ste v stresu* v zloženki *Ko te stresa stres* (http://www.ivz.si/javne_datoteke/datoteke/1104-Ko_te_strese_stres.pdf). Poiščite še druge vpisalnike in ocenite njihovo uporabnost pri proučevanju stresa na delovnem mestu.

6.4.2 Posledice stresa za posameznika in organizacijo

Dalj časa delujoč stres vpliva na telesno in duševno zdravje ter na človekovo življenje. Učinek delovanja stresorjev je odvisen od trajanja dela v stresnih pogojih, obvladovanja dela, motiviranosti delavca, vrste dela in števila stresorjev.

Potek in učinke dolgotrajnejšega stresa ponazarja **model splošnega prilagoditvenega sindroma**, ki ga opazil zdravnik H. Selye. Ne glede na vzrok stresa se odzovemo z enakim vzorcem telesnih odzivov. Daljša izpostavljenost stresorju povzroči **tri faze**: faza alarma (šok in protišok), faza odpora in faza izčrpanosti (Selye, 1976, v: Kompare et al. 2006b; Musek in Pečjak, 2001).

1. V **fazi alarma** pride najprej do dezorganizacije delovanja (šok), nato pa začne delovati simpatično živčevje, sprostijo se energetske zaloge, tako da smo kar najbolje pripravljeni na akcijo (protišok).
2. V **fazi odpora** se s povečano zmogljivostjo spoprijemamo s stresorjem.
 - Če je naše soočanje s stresorjem uspešno, se *stanje normalizira*. V tem primeru so posledice stresa spodbudne, saj nam uspešno spoprijemanje s stresom daje moč in pozitivno naravnost.
 - Če stresorja ne premagamo ali če se stresorji kar vrstijo drug za drugim, ostajamo *dalj časa v fazi odpora*. To pomeni, da organizem dalj časa deluje s povečanimi zmogljivostmi.
3. Sledi **faza izčrpanosti**, za katero je značilno porušeno ravnoesje v delovanju simpatičnega in parasimpatičnega živčevja. Sprva nas na izčrpanost opozorijo različni znaki, ki se začno pojavljati po 6–8 tednih intenzivnega stresa:
 - *telesni* (nespečnost, izguba apetita, pomanjkanje energije, bolečine v različnih delih telesa);
 - *duševni* (napetost, razdražljivost, nizka samopodoba, negativno mišljenje in čustva);
 - *in vedenjski znaki* (povečano uživanje kave, cigaret, poslabšanje medosebnih odnosov).



Slika 6.7: Potek stresa – splošni prilagoditveni sindrom

Vir: Po Kompare et al., 2006b, 115

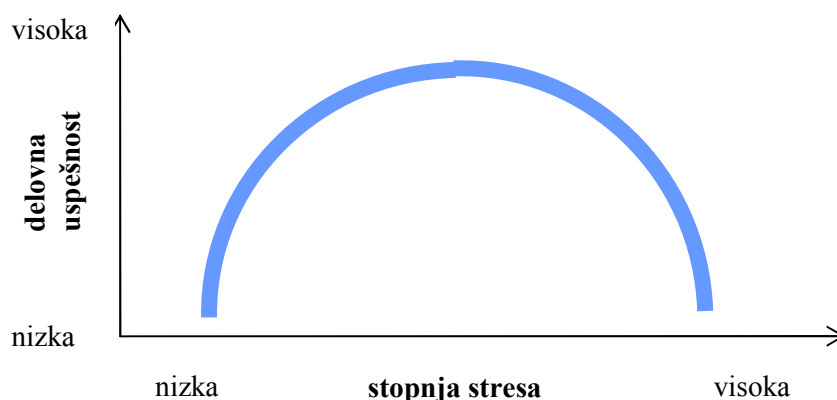
Če znakov izčrpanosti ne prepoznamo in ukrepamo, da bi jih zmanjšali, so posledice stresa zelo neugodne. Sledi lahko sindrom izgorelosti (ki je opisan v nadaljevanju poglavja), razvijejo se duševne motnje (npr. depresija, napadi panike, motnje hranjenja) ali

psihosomatska obolenja. **Psihosomatska obolenja** so telesna obolenja, ki jih med drugim povzročajo tudi duševni dejavniki oz. izpostavljenost stresu, npr. motnje krvnega pritiska, srčni infarkt, rano na želodcu in dvanajsterniku, kronične glavobole. Ali se bo pri nekom razvila telesna motnja kot posledica stresa in katera, je odvisno od genetske zasnove.

Vpliv stresa na delovno učinkovitost

Omenjene **težave, povezane s stresom, se odražajo tudi pri opravljanju dela**, zlasti kot zmanjšanje delovnega učinka (glej sliko 6.8), večje število napak pri delu, slabši odnosi s sodelavci in strankami, negativen odnos do dela, večje število nesreč pri delu, zamujanje in izostajanje z dela.

Stres do določene točke pozitivno vpliva na delovni učinek, ker izboljša pozornost pri delu, motiviranost za delo, nas spodbuja in daje energijo, od te točke naprej pa učinek pada. **Ravno pravšnji stres** predstavlja ravnotežje med vznburjenostjo in umirjenostjo ter pomaga pri doseganju zelenih ciljev. **Zelo nizka stopnja stresa** se kaže kot zaspanost, nezanimanje, pasivnost, **visoka stopnja stresa** pa je povezana s preveliko vznburjenostjo in zmanjšuje delovno učinkovitost.



Slika 6.8: Grafični prikaz odnosa med stresom in delovnim učinkom
Vir: Lasten

Primer: Določena stopnja stresa je pozitivna, saj prispeva k večji budnosti, koncentraciji in motiviranosti človeka. Igralci, govorniki in uspešni športniki znajo preobraziti stres v energijo za nastop. Obvladan stres torej pomeni prednost, saj nam daje energijo in nas spodbuja.

Sindrom izgorelosti

Posledica dolgotrajne izpostavljenosti močnemu stresu je lahko tudi **sindrom izgorelosti**. Pogosteje se pojavlja pri ljudeh, ki opravljajo poklice, pri katerih je poudarek na stikih z ljudmi in pomoči ljudem, npr. v zdravstvu, socialnem delu ..., bolj ogroženi pa so tudi menedžerji, samostojni podjetniki in vodilni delavci v podjetju. Pogosto doleti najodgovornejše in najučinkovitejše ljudi, ki so bili do zloma uspešnejši od povprečja. Med spoloma ni pomembnih razlik, pa tudi med različnimi starostnimi in izobrazbenimi skupinami.

Človek, ki izgori, se spremeni iz zavzetega delavca v izčrpanega in neučinkovitega pri svojem delu. **Zaradi izgorelosti doživlja močno** (Sabadin, 1997):

- čustveno izčrpanost*, ki se kaže kot izguba zavzetosti, interesa, volje, pretirana zaskrbljenost, razdražljivost, nezadovoljstvo, depresivnost, nezmožnost soočanja s stresom, nebogljenost in ujetost v delo;
- telesno izčrpanost* za katero je značilna kronična utrujenost, glavoboli, nespečnost, visok krvni pritisk, bruhanje, izguba apetita ... in padec storilnosti;
- miselno izčrpanost*, ki se kaže kot pesimizem, cinizem, negativen odnos do sebe in drugih (postanejo objekti), do organizacije in nasploh do življenja.

Normalna delovna uspešnost in pozitivno stališče do dela se lahko povrne, če odpravimo dejavnike, ki povzročajo stres, npr. zmanjšamo obremenitev pri delu, če zaposleni dobi podporo prijateljev in sodelavcev, priznanje za svoje delo in se začne ukvarjati tudi z drugimi aktivnostmi izven dela.



Primer: V raziskavi *Inštituta za razvoj človeških virov* so ugotovili, da med približno 700 proučevanimi Slovenci vsak četrty kaže začetne znake izgorelosti (je kronično utrujen in izčrpan, vendar zanika, da dela ne zmore), dobrih 15 % zaposlenih je že preizčrpanih (pojavi se občutki izgube nadzora, strah, da dela ne bomo zmogli, opuščanje interesnih dejavnosti in zmanjševanje socialnih stikov), približno desetina pa doseže tretjo stopnjo izgorevanja, t.i. adrenalno izgorelost, ki se kaže skozi različne telesne in duševne znake, npr. depresivnost, anksioznost, različne bolezni ... (Vir: <http://www.burnout.si>)

Slika 6.9: Izgorevanje na delovnem mestu

Vir: <http://www.cartoonstock.com/newscartoons/cartoonists/pre/lowres/pren6l.jpg>
(12. 5. 2008)

6.4.3 Različni načini obvladovanja stresa

Preprečevanje ali zmanjševanje stresa je pomembno tako za posameznika kot za organizacijo. V ta namen uporabljamo ukrepe na nivoju posameznika, da bi okrepili njegove sposobnosti za obvladovanje stresa, in ukrepe na nivoju organizacije, ki vključujejo neposreden vpliv na stresorje.

Poznamo različne uspešne načine zmanjševanja in obvladovanja stresa **na nivoju posameznika**, ki jih lahko razvrstimo v **štiri skupine tehnik obvladovanja stresa** (Vesel et al., 2004):

1. Vedenjske tehnike

Te tehnike predvsem poskušajo spremeniti vedenjske vzorce, ki dodatno povečujejo stres v posameznikovem življenju, npr. tehnike uspešnega reševanja konfliktov, tehnike spreminjanja načina življenja ali neustreznih navad, tehnike postavljanja in doseganja ciljev, razvijanje asertivnega vedenja (→ Temeljne veščine asertivnosti, str. 91), pa tudi tehnike izboljšanega načrtovanja in izrabe časa. (→ Organizacije lastnega dela in upravljanje s časom, str. 128)

2. Telesne tehnike

Z uporabo telesnih tehnik skušamo izboljšati telesno odzivanje pred, med in po stresnem dogodku. Tehnike zmanjševanja telesnih posledic stresa so telesno gibanje, rekreacija, vadba, tek ali hoja v naravi (zmanjšujejo tudi strah, tesnobo in depresijo), sprostitvene tehnike (npr. avtogeni trening, progresivna relaksacija, biofeedback). Ljudje z zdravim življenjskim stilom so telesno bolj odporni in lažje prenašajo obremenitve.

Vaja 6.1: TEHNIKE SPROŠČANJA

Sprostitev je odsotnost telesne, čustvene in miselne napetosti. S tehnikami sproščanja skušamo doseči umiritev in zmanjšanje napetosti ter se učimo "izriniti" misli, ki se nam sicer ves čas podijo po glavi. Te tehnike so preproste, vendar je pomembna tudi vaja in redno izvajanje. Na začetku izvajanja je sprostitve bolj kratkotrajna in plitka, postopoma in z vajo pa lahko dosežemo bolj dolgotrajno in globoko sprostitve.

Za izvajanje tehnik sproščanja ne potrebujemo nobenih posebnih pripomočkov, zgolj prostor (stol, ležišče), kamor se bomo udobno namestili. Najbolje je, če se sproščamo v mirnem in zatemnjenem prostoru, lahko ob poslušanju mirne glasbe, ki nam je všeč.

Preprosta tehnika sproščanja, ki jo lahko uporabimo vsi, je **osredotočenje na dihanje** – najdemo miren kotiček, zapremo oči in začnemo z umirjenim in ritmičnim dihanjem. Vso pozornost usmerjamo na dihanje ter pozabimo na vse druge misli, skrbi, vprašanja in dvome. Že po nekaj minutah občutimo manjšo napetost v telesu in prijetno umirjenost.

Znane in učinkovite tehnike sproščanja so tudi progresivna mišična relaksacija, avtogeni trening, tehnike kreativne vizualizacije, joga ... Pri **progresivni mišični relaksaciji** dosežemo sprostitve z zavestnim napenjanjem in nato sproščanjem posameznih mišičnih skupin in delov telesa. **Avtogeni trening** nam pomaga zaspiti po napornem dnevu ali ko nas vznemirjajo dogodki naslednjega dne. Pri tem si pomagamo s predstavami in avtosugestijami, ki delujejo tudi na naše nezavedno. Pri **kreativni vizualizaciji** pa uporabimo svojo domišljijo, da si ustvarimo jasno podobo zelenega stanja, to je globoke sprostitve in dobrega počutja.



Ali ste katero od opisanih tehnik sproščanja že uporabili? Kakšne so vaše izkušnje?

3. Čustvene tehnike

Mednje uvrščamo iskanje in vzdrževanje socialne podpore drugih ljudi ter različne strategije uravnavanja čustev. Raziskave kažejo, da lahko medosebni odnosi (družina, prijatelji in sodelavci) delujejo kot zaščitni dejavnik pred nezaželenimi učinki stresa. Ljudje v medosebnih odnosih drug drugemu pomagamo spoprijemati se z vsakdanjimi težavami, s tem ko podobno razumemo in sprejemamo situacije ter jim dajemo podoben pomen. Pred škodljivim stresom nas obvaruje že zavedanje, da nas obkrožajo ljudje, ki nas imajo radi in so nam pripravljeni prisluhniti.

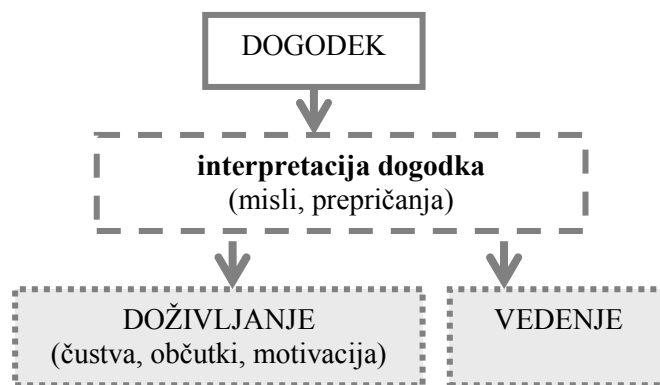


Odgovorite na vprašanja, povezana s socialno podporo (Payne in Walker, 2002, 125): Na koga lahko resnično računate, da vas bo poslušal, ko si želite govoriti? Na koga se lahko resnično zanesete, ko potrebujete pomoč? Pred kom ste lahko resnično takšni, kot ste? Kdo vas po vašem mnenju zares ceni kot človeka?

4. Kognitivne tehnike

Njihov cilj je spremeniti način pojasnjevanja in razlaganja stresnih dogodkov – kognitivno prestrukturiranje. V stresnih situacijah se učimo misliti bolj mirno, racionalno in konstruktivno, kar vpliva tudi na naše čustvovanje. Sem sodijo tudi vnaprejšnja priprava na stresni dogodek, smisel za humor ... Kognitivne tehnike obvladovanja stresa nadomeščajo izrazito negativno mišljenje (na primer »Če tega izpita ne naredim, je z mano konec« ali »Saj sploh nima smisla, da poskušam, ne bo mi uspelo«) s **pozitivnim mišljenjem**.

Zakaj je pozitivno mišljenje pomembno? Ker je naše doživljanje in vedenje vedno povezano z našim mišljenjem, bodisi zavednim ali nezavednim. (Curk et al., 2002; Dernovšek et al., 2006) *Negativno mišljenje* vpliva na pojavljanje negativnih čustev (jeze, žalosti, brezupa), povečuje nezadovoljstvo in pesimizem ... Npr. če razmišljamo, da v življenju nimamo sreče, bomo žalostni in potrti, brez energije, da bi se angažirali in potrudili za to, kar si želimo. *Pozitivno mišljenje* pa nas vodi do uspeha na vseh področjih življenja in s tem do večjega zadovoljstva in sreče. Npr. če smo prepričani, da je »sreča na strani pogumnih«, ne bomo potrto čakali, da nas doleti kaj lepega, ampak bomo pogumno skušali uresničiti svoje cilje.



Slika 6.10: Vpliv mišljenja na doživljanje in vedenje
Vir: Lasten

Vaja 6.2: RAZVIJANJE POZITIVNEGA MIŠLJENJA



Pri razvijanju pozitivnega mišljenja lahko sledimo tem korakom (prir. po Vesel, v: Curk et al., 2002; Dernovšek et al., 2006):

1. *Bodimo pozorni na naše misli*, npr. Kaj razmišljam v stresnih situacijah? Kaj razmišljam, ko študiram za izpit? Kakšna so moja prepričanja o študiju, o pomenu znanja ...? Ko doživljamo stres, razmislimo o tem, kar se nam dogaja. Najprej skušamo najti vzroke negativnega in pretiranega stresa, ter razmislimo, na katere vzroke lahko vplivamo. Nato uporabimo različne strategije *kognitivnega prestrukturiranja*:
 - a. spremenimo negativne misli v pozitivne ali nevtralne,
 - b. spremenimo oceno stresne situacije: poskušamo najti dobre plati dogodkov in situaciji.

Primer: Negativna misel: »Nikoli ne bom zmožen/-na narediti ...«

Pozitivna misel: »Lahko dosežem vse, samo če vložim dovolj napora in časa. Zmorem!«

2. *Spremljajmo, kako razmišljajo optimistični in uspešni ljudje*. Učimo se od njih. Posnemajmo njihova prepričanja in mišljenje.

Primer: "Nič ni samo po sebi dobro ali slabo; tako postane le v naših mislih." (W. Shakespeare) "Če mislite, da zmorete, ali če mislite, da ne zmorete – v obeh primerih imate prav." (H. Ford) "Uspeh pomeni doživljati neuspeh za neuspehom, na da bi izgubili navdušenje." (W. Churchill)

3. Pozitivno bomo lažje razmišljali, če bomo upoštevali sledeče:
 - Osredotočimo se na svoje prednosti, ne na pomanjkljivosti in slabosti.
 - Izognimo se perfekcionizmu – težnji po popolnosti v svojem delu, neodpuščanju lastnih napak in pretirani samokritičnosti.
 - Postavljajmo si realne, uresničljive cilje, katerih doseganje je odvisno od nas.

Načini obvladovanje stresa na nivoju organizacije (Treven, 2005), ki so najpogostejše uporabljeni, pa so:

1. *Strategije za nadzor dejavnikov, ki vplivajo na stres:*

- preoblikovanje dela (v smeri večje motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih),
- fleksibilno načrtovanje dela in fleksibilen delovni čas,
- analiza in natančna opredelitev vloge,
- razvijanje komunikacijskih spretnosti managerjev,
- ustvarjanje ugodne organizacijske klime,
- načrtovanje in razvijanje kariere,
- ugodne delovne razmere (varni in prijetni delovni pogoji).

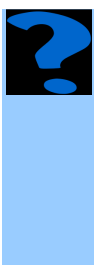
2. *Programi za premagovanje stresa pri zaposlenih:*

- programi za usposabljanje zaposlenih, kako obvladati stres (npr. tečaji sproščanja),
- programi za ohranjanje zdravja in dobrega počutja (npr. možnost rekreacije izven delovnega časa, družabni dogodki ...; delujejo predvsem preventivno),
- programi za pomoč zaposlenim (dodatna podpora pri soočanju s problemi, npr. načrtovanje kariere, finančno in pravno svetovanje ...).



Kateri od navedenih načinov obvladovanja stresa na nivoju organizacije se že uporabljajo v podjetju, kjer ste zaposleni ali ste bili na praksi? Katerega od načinov bi vodstvu podjetja ali neposrednemu vodji predlagali vi? Pojasnite, zakaj menite, da bi bil ta način učinkovit.

6.5 FLUKTUACIJA DELAVCEV IN ABSENTIZEM



V časopisu ste opazili oglas za zaposlitev v znanem podjetju na delovnem mestu vodje sektorja. Pred odhodom na razgovor ste iskali informacije o podjetju tudi pri znancih. Izvedeli ste, da so se v zadnjih mesecih že štirje delavci tega podjetja zaposlili pri konkurenčnem podjetju za 10 % nižjo plačo.

- Presodite možne vzroke za odhod delavcev iz podjetja.
- Kakšne ukrepe za zmanjšanje odhajanja delavcev iz podjetja bi predlagali vodstvu?

6.5.1 Fluktuacija delavcev

Če so ljudje pri svojem delu nezadovoljni, če delo ni v skladu z njihovimi pričakovanji, iščejo delo drugje ali pa so veliko odsotni z dela. Zadovoljstvo zaposlenih vpliva na organizacijsko klimo, ki povratno zopet vpliva na zadovoljstvo pri delu. **Fluktuacija je pojav nenehnega prihajanja in odhajanja delavcev iz podjetja.** Delavci odhajajo drugam, na njihovo mesto prihajajo novi delavci, ki kmalu zopet odidejo.

Temeljni vzrok fluktuacije je *nezadovoljstvo pri delu*, posledice pa nizka produktivnost, negativna socialna klima in razni konflikti. Fluktuacija je neizogibna v primeru upokojitve delavca, preselitve, smrti, invalidnosti ali v primeru sezonske narave dela. Zavedati se moramo, da *zaposleni nerad menja podjetje*. V novi službi se mora ponovno uvajati in prilagajati, na začetku pa ima pogosto tudi nižjo plačo. Vse to zanj predstavlja napor. Vendar, če je pri svojem delu nezadovoljen, čuti potrebo po spremembi. Na delu preživimo veliko časa, ustvarjamo prijateljske odnose in ga zamenjamo le, če smo v to prisiljeni.

Vzroki nezadovoljstva so:
• neustrezno vodenje,
• slaba organizacija dela,
• slabi delovni pogoji,
• slabi medosebni odnosi,
• neizkoriščeni potenciali,
• nizke plače ...

Fluktuacijo spremljajo *veliki stroški*, ki jih povzroča iskanje novih delavcev (razpis za prosto delovno mesto, oglaševanje, čas, potreben za izbor delavcev), stroški njihovega izobraževanja in plačilo mentorja za uvajanje delavca na delo ter *padec produktivnosti*, saj je delovno mesto lahko nekaj časa nezasedeno ali ker je delavec, ki odhaja, manj učinkovit pri svojem delu. Zato je pomembno, da podjetja več pozornosti namenjajo tudi kadrovskemu področju.

Dejavnikov fluktuacije je več, vendar jih lahko združimo v **štiri skupine**:

1. *Zunanji dejavniki*, na katere ne moremo vplivati, kot so lokacija podjetja glede na možnosti zaposlovanja in stopnjo nezaposlenosti v regiji.
2. *Institucionalne dejavnike* predstavljajo težki delovni pogoji, nezadovoljstvo s plačo, slabi odnosi v delovni skupini z nizko stopnjo kohezivnosti, nižja izobrazbena struktura zaposlenih, slabo vodenje in slabi delovni rezultati.
3. *Osebnostne lastnosti* kot so spol, starost, sposobnosti, izobrazba ... Večjo fluktuacijo ugotavljajo pri mlajših delavcih, ki še iščejo ustrezno delo in pri ljudeh srednjih let, ko dosežejo najvišjo stopnjo poklicne storilnosti. Nadpovprečno sposobni delavci bolj fluktuirajo, ker želijo napredovati in se uveljaviti. Neuspešni in slabše prilagodljivi delavci zamenjajo več služb. Nižje izobraženi delavci kot vzrok za menjavo delovnega

mesta poudarjajo boljši zaslužek, bližino stanovanja ter boljše pogoje in organizacijo dela.

4. *Delavčev odnos do dela*, ki kaže, da je visoka fluktuacija povezana z nizkim zadovoljstvom z delom (necenjeno delo, monotono delo, slabe možnosti napredovanja, frustracije na delu ...), z malo sodelovanja pri delu in nerealnimi pričakovanji delavca ob zaposlitvi glede delovnih nalog in možnosti razvoja. Fluktuacija strokovnih delavcev je večja od fluktuacije vodilnih delavcev, saj so ti že realizirali svoje ambicije. Strokovne delavce pritegne večja možnost izobraževanja, napredovanja, boljšega zaslužka in zanimivost dela.

Podjetje bi moralo ugotavljati vzroke fluktuacije in jih odpravljati. Med **najučinkovitejše ukrepe za zmanjšanje fluktuacije** sodijo: prizadevati si za izboljševanje medosebnih odnosov med zaposlenimi ter med delavci in vodstvom, izboljšati pogoje dela, izboljšati organizacijo dela in vodenje, razvijati pripadnost podjetju, profesionalna orientacija .

6.5.2 Absentizem

Absentizem je izostajanje z dela zaradi najrazličnejših razlogov, upravičenih ali neupravičenih, s ciljem zadovoljiti svoje potrebe izven podjetja. Zaposleni najpogosteje izostajajo zaradi bolezni in nesreč, vendar se absentizem nanaša na vse vrste odsotnosti, kot je na primer zamujanje na delo, prezgodnje odhajanje, odhodi k zobozdravniku, kratkotrajni bolniški izostanki, enodnevne odsotnosti, skrivanje na delu in podobno. Absentizem se *povezuje s subjektivnim občutkom slabega zdravja in utrujenosti.*



Slika 6.11: Absentizem – vse vrste odsotnosti iz dela
Vir: <http://admin.mojedelo.com/> (21. 11. 2008)

Veliko izostajanja kaže na probleme v podjetju, konflikte in slabo organizacijsko klimo in negativno vpliva na organizacijo dela in produktivnost. Temeljni vzrok absentizma je *nezadovoljstvo pri delu*. (→ *Zadovoljstvo pri delu*, str. 99) **Absentizem je povezan s:**

- spolom (ženske izostajajo pogosteje, zlasti tiste z družino),
- starostjo (mlajši od 30 let bolj izostajajo),
- delovno dobo (z leti delovne dobe pada število izostankov),
- s stopnjo nezaposlenosti v okolju (večja je nezaposlenost, manj je absentizma),
- »nagnjenost k izostankom« (nekateri ljudje sistematsko izostajajo več kot drugi).



Preberite članek *Začasna zadržanost od dela v Sloveniji*, ki analizira pojav absentizma v Slovenskih organizacijah: [https://www.zzzs.si/zzzs/info/egradiva.nsf/0/a32776c4695872b2c1257146003c37b8/\\$FILE/Absentizem2005.pdf](https://www.zzzs.si/zzzs/info/egradiva.nsf/0/a32776c4695872b2c1257146003c37b8/$FILE/Absentizem2005.pdf)

POVZETEK

- *Psihologija dela in organizacije* se ukvarja s proučevanjem odnosov med delom in človekom s ciljem izkoristiti vse dejavnike, ki ugodno vplivajo na delovni učinek, zdravje, zadovoljstvo in osebno rast delavca in omogočajo odpravo ali zmanjšanje škodljivih vplivov na delavca.
- *Delo* je zavestna in načrtovana dejavnost, usmerjena k vnaprej zastavljenemu cilju. Delitev na telesno in umsko delo je umetna, saj sta v vsaki aktivnosti zastopani obe vrsti dela, le da ena komponenta prevladuje.
- Odnos med delovnim učinkom in trajanjem dela prikazuje *krivulja dela*. Delovni učinek na začetku postopoma narašča do točke najvišje učinkovitosti, se nekaj časa zadrži na tem nivoju, nato začne upadati, ob koncu delovnega časa pa učinek nekoliko naraste.
- Delovna učinkovitost upada zaradi *utrujenosti*, ki je lahko telesna ali umska. Objektivni znak utrujenosti je upad količine in kakovosti dela, poveča se število napak, pogostejše delamo spontane odmore, zmanjšajo se motorične spretnosti. Subjektivni znaki utrujenosti so manjša motiviranost za delo, sprememba stališča do dela, upad pozornosti in miselne učinkovitosti. Najboljši način odpravljanja utrujenosti je počitek oziroma odmor.
- *Monotonija* nastane zaradi enoličnega in ponavljajočega se dela v okolju, kjer so prisotni le enolični dražljaji.
- Sposobnost soočanja s stresom pomembno vpliva na delovno učinkovitost. *Stres* je posledica raznih dogodkov v življenju posameznika, ki zahtevajo spremembe in prilagajanje. Največkrat je stres posledica posameznikove zaznave zahtev okolja in ocene lastne (ne)sposobnosti, da bi razmere obvladal.
- Stres na delovnem mestu lahko povzročajo *različni stresorji* kot so pogoji dela, preobremenjenost, nejasnost in konfliktnost vlog, medosebni odnosi, organizacijska kultura in klima.
- Dolgotrajni stres poteka po zakonitem vzorcu skozi *tri faze*: fazo alarma, fazo odpora in fazo izčrpanosti (splošni prilagoditveni sindrom). Med *posledicami stresa* so padec delovne učinkovitosti, psihosomatska obolenja in druge zdravstvene težave, v hujših primerih sindrom izgorelosti.
- Dalj časa trajajoč stres se odraža na posamezniku in pri njegovem delu, zato je zelo pomembno, da se z njim spoprimemo in ga skušamo obvladati tako na nivoju posameznika kot organizacije. *Načine spoprijemanja s stresom* na nivoju posameznika lahko razdelimo v štiri skupine: telesne tehnike, vedenjske tehnike, kognitivne tehnike in čustvene tehnike. Na nivoju organizacije pa lahko nadzorujemo dejavnike, ki povzročajo stres, ali pa izvajamo programe za premagovanje stresa.
- Če so ljudje pri svojem delu nezadovoljni, se srečamo s pojavom fluktuacije in absentizma. *Fluktuacija* je pojav nenehnega prihajanja in odhajanja delavcev iz podjetja. *Absentizem* so izostanki z dela iz različnih upravičenih in neupravičenih razlogov. Oba pojava negativno vplivata na organizacijo dela in produktivnost, zato je pomembno, da v podjetju ugotovijo vzroke zanje in ustrezno ukrepajo.



VPRAŠANJA IN NALOGE

1. Analizirajte nihanje svojega delovnega učinka v teku delovnega dne in tedna.
2. Ugotovite bistvene dejavnike, ki povzročajo utrujenost pri študiju ali pri vašem delu.
 - Izdelajte načrt za zmanjšanje posledic utrujenosti na vašem delovnem mestu.
 - Presodite, kako lahko omejimo ali odložimo utrujenost pri delu. Kateri načini so najbolj učinkoviti?
3. Poslovni sekretar mora poslati 400 novoletnih čestitk poslovnim partnerjem podjetja. Kako naj pristopi k tej nalogi, da bo doživljal manj monotonije in jo bo lažje opravil?
4. Kritično osvetlite prednosti in slabosti zaposlovanja starejših delavcev.
5. Rajko je star 57 let. Trdo dela v svoji mali trgovini s sadjem. Rad igra nogomet in uživa vsakič, ko gredo z družino taborit. Pred kratkim je doma doživel nesrečo, ki mu je pustila hude opekline na desni roki in delu hrbta (Payne in Walker, 2002, 109).
 - Poskušajte na podlagi Selyevega modela predvideti, kakšen bo Rajkov neposredni odziv na nesrečo?
6. Kateri stresorji so za zaposlene najbolj ogrožajoči?
 - Pojasnite odnos med delovno učinkovitostjo in stopnjo stresa ter ga razložite na primeru.
7. Ana doživlja hud stres, saj že nekaj mesecev sodeluje pri zahtevnem projektu. Poleg tega je njen triletni sin pogosto bolan, tako da težko usklajuje družinske in službene obveznosti.
 - Predlagajte, kako bi lahko Ana zmanjšala stres, ki ga doživlja.
8. Pojasnite, zakaj je pozitivno mišljenje pomembno in kako se ga je mogoče naučiti.
 - Zapišite nekaj konkretnih primerov, ko razmišljate negativno. Vsako negativno misel zamenjajte s pozitivno ali nevtralno mislijo.
9. Predlagajte ukrepe za zmanjšanje fluktuacije in absentizma v podjetju. Izbrane ukrepe utemeljite (zakaj naj bi delovali).



PREBERITE

- Dernovšek, M. Z., Gorenc, M., Jeriček, H. *Ko te strese stres: kako prepoznati in zdraviti stresne, anksiozne in depresivne motnje* (online). 2006. (citirano 5. 7. 2007). Dostopno na naslovu: http://www.ivz.si/javne_datoteke/datoteke/1098-Ko_te_strese_stres.pdf
- Ihan, A., in Simonič Vidrih, M. *Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim*. Ljubljana: Arx, 2005.
- Looker, T., in Gregson, O. *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1993.
- Možina, S. (ured.). *Management*. Radovljica: Didakta, 1994.
- Sabadin, A. *Psihologija dela I*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, 1997.
- Treven, S. *Stres pri delu*. Ljubljana: GV Izobraževanje, 2005.

7 USPEŠNOST PRI DELU

STRUKTURA POGLAVJA	
<i>Uvodna motivacija</i> Sposobnosti Intelligentnost Gardnerjeva teorija raznoterih intelligentnosti Znanje in spretnosti Ravni znanja Spretnosti Motivacija za delo Teorije motivacije <i>Vaja 1: Povezanost potreb z delovno motivacijo</i> Dejavniki motiviranja Zadovoljstvo pri delu <i>Vaja 2: Vprašalnik splošnega zadovoljstva pri delu</i> Merjenje in ocenjevanje delovne uspešnosti Napake in izboljšanje procesa ocenjevanja <i>Povzetek</i> <i>Vprašanja in naloge</i> <i>Preberite</i>	S študijem tega poglavja boste imeli priložnost, da: ➤ razumete povezanost motivacije, sposobnosti in znanja z uspešnostjo na različnih življenjskih področjih; ➤ ozavestite, katere intelligentnosti imate močno in katere manj izražene, ter razumete, kako lahko prve izkoristite pri svojem delu; ➤ razumete pomen pridobivanja novih znanj in spretnosti za osebni in strokovni razvoj; ➤ spoznate različne teorije, ki pojasnjujejo motivacijo za delo; ➤ se seznanimate z različnimi načini motiviranja zaposlenih in pomenom prepoznavanja potreb (po Maslowu) za delovno motivacijo; ➤ spoznate pomen zadovoljstva zaposlenih v organizaciji; ➤ zmorete načrtovati in kritično presojati različne postopke merjenja in ocenjevanja delovne uspešnosti.



Ugotovite, katere vaše značilnosti (osebnostne lastnosti, znanje, sposobnosti, motivacija itd.) vplivajo na uspešnost pri študiju in/ali delu, ter kako.

- *Poiščite svoje prednosti, zaradi katerih ste pri delu učinkoviti, in svoje pomanjkljivosti, ki manjšajo delovno uspešnost.*
- *Pomislite na svojega študijskega kolega ali kolega v službi. Katere lastnosti vplivajo na njegovo uspešnost pri delu?*

Uspešni smo, če dosežemo načrtovane cilje. **Med najpomembnejše (notranje) dejavnike delovne uspešnosti uvrščamo sposobnosti, znanje in motivacija za delo.** Zaposleni so pri delu namreč različno učinkoviti in uspešni, kar je odvisno predvsem od tega, *kaj posameznik zmore, kaj zna, zakaj hoče delati* in tudi *koliko njegove druge osebne lastnosti (kot na primer značaj in temperament) ustrezajo zahtevam dela*. Te značilnosti se med seboj prepletajo, so v interakciji in pridejo do izraza pri vsakem delu. Večje so sposobnosti posameznika, njegovo znanje in motivacija, večji je delovni učinek. Odnos med njimi lahko ponazorimo z naslednjo enačbo (Lipičnik in Možina, 1993):

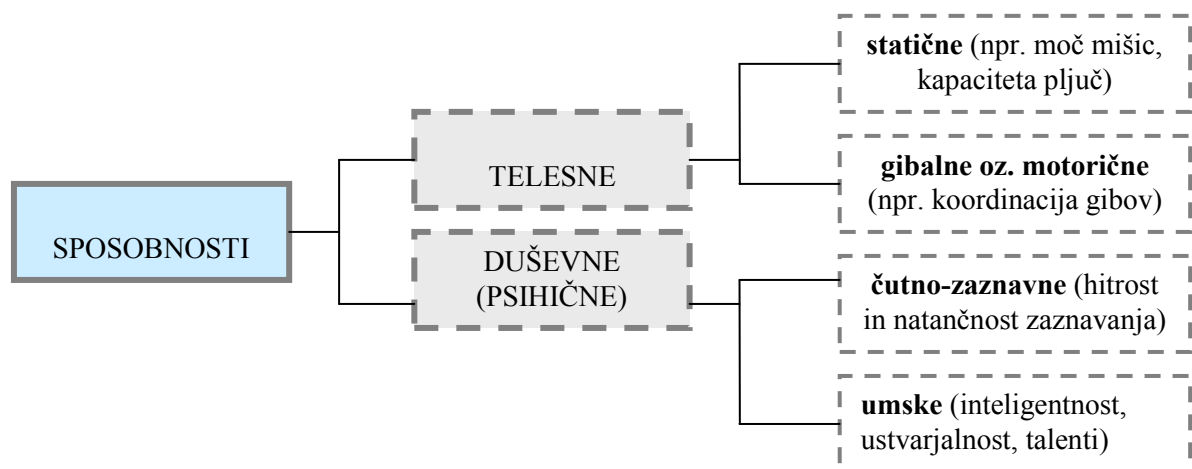
$$\text{Delovna uspešnost} = \text{sposobnosti} \times \text{znanje} \times \text{motivacija} \times \dots$$

En dejavnik lahko do določene mere nadomesti drugega (npr. motivacija sposobnosti, sposobnosti znanje ...). Če je katerikoli od teh dejavnikov slabo izražen ali celo odsoten, je delovna učinkovitost nizka ali je ni.

7.1 SPOSOBNOSTI

Sposobnosti so osebnostne značilnosti, ki vplivajo na to, kaj zmoremo, kaj lahko dosežemo in koliko smo pri opravljanju določenih nalog lahko uspešni (Musek, 1993). Npr. od zmožnosti koordinacije gibov je odvisna posameznikova uspešnost pri določenem športu, inteligentnost vpliva na uspešnost pri reševanju miselnih problemov. Vendar dosežki in stopnja uspešnosti niso odvisni zgolj od sposobnosti posameznika, ampak tudi od njegovega znanja, motivacije, situacijskih dejavnikov in drugih osebnostnih značilnosti. Sposobnosti so torej *potencial ali zmožnost za dosežke* na določenem področju.

Primer: Zaposleni je lahko zelo sposoben in inteligenten, toda če ni motiviran za delo, bo njegova delovna uspešnost nizka. Tudi za izjemne dosežke na športnem področju ni dovolj zgolj talent. Vrhunski športniki so tudi vztrajni, motivirani za naporene treninge, imajo pozitivno samopodobo ...



Slika 7.1: Vrste sposobnosti

Vir: Po Musek, 1993b, 240

Telesna dela običajno zahtevajo gibalne in čutno-zaznavne sposobnosti, npr. zidar, urar, mehanik ..., potrebna razvitost umskih sposobnosti pa je odvisna od vrste dela (nekatera enostavna dela lahko opravljajo tudi duševno manj razviti, $IQ < 70$). Za *umska dela* pa je potrebna normalna ali nadpovprečna inteligentnost, pogosto tudi razvite čutno-zaznavne in gibalne sposobnosti, npr. kirurg, arhitekt. Pomembno je, da je zahtevnost delovnega mesta usklajena s sposobnostmi! Delavec s prenizkimi sposobnostmi bo neučinkovit in neuspešen, tisti s previsokimi pa nezadovoljen, nemotiviran in zaradi tega prav tako neuspešen.

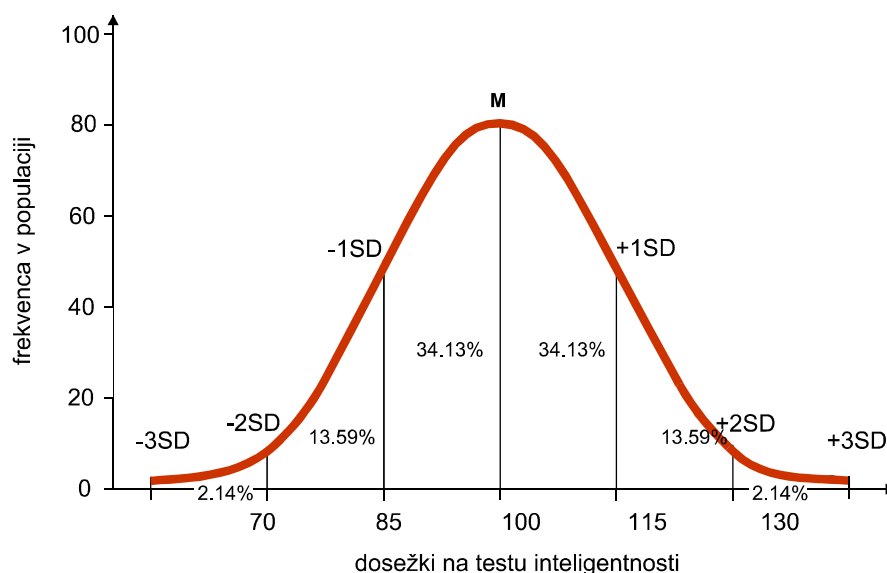
7.1.1 Inteligentnost



Kako razumete pojem inteligentnost? Kako se inteligentnost kaže na delovnem mestu? Opišite ravnanje zaposlenega, ki je po vašem mnenju inteligenten (pameten, bister), in ravnanje zaposlenega, za katerega tega ne bi mogli trditi.

Inteligentnost je umska sposobnost, toda kako jo opredeliti podrobneje? Raziskave kažejo, da večina ljudi kot inteligentnega opredeljuje posameznika, (a) ki hitro in učinkovito rešuje miselne probleme in je zmožen logičnega mišljenja, (b) ki ima dobro razvite besedne sposobnosti in (c) ki je socialno kompetenten: sposoben učinkovite interakcije z drugimi ljudmi. Psihologi opredeljujejo inteligentnost kot sposobnost učinkovitega učenja, mišljenja in prilagajanja okolju (Kompore et al., 2006b).

Na **testih inteligentnosti** (→ Psihološki testi, str. 14) merimo inteligentnost s *količnikom inteligentnosti ali IQ*. Dosežke na testih inteligentnosti lahko razporedimo v obliki normalne krivulje. Največ ljudi je povprečno inteligentnih (kategorija povprečne inteligentnosti zajema IQ med 90 in 110, povprečni IQ = 100), le 2–3 % ljudi pa dosega izredno nizke ali visoke rezultate: so duševno manj razviti ali intelektualno nadarjeni. (→ Normalna porazdelitev, str. 20)



Slika 7.2: Normalna porazdeljenost IQ v populaciji

Vir: Kompare et al., 2006b, 196

Ugotavljanje razlik v sposobnostih ljudi je v praksi *najpogosteje namenjeno* profesionalnemu usmerjanju in svetovanju, štipendiranju nadarjenih, selekciji oz. izbiranju za sprejem na delovno mesto ali v študijski program in diagnostiki (ugotavljanju specifičnih težav in napak v procesu mišljenja). V vseh navedenih primerih moramo izmerjeni IQ razumeti predvsem kot smernico ali dodatno informacijo, ki lahko pomaga ljudem pri izbiri optimalnih izobrazbenih in poklicnih možnosti glede na trenutno izražene spodobnosti (interese in druge lastnosti), in ne kot izraz stanja, ki ga ni mogoče spreminjati.

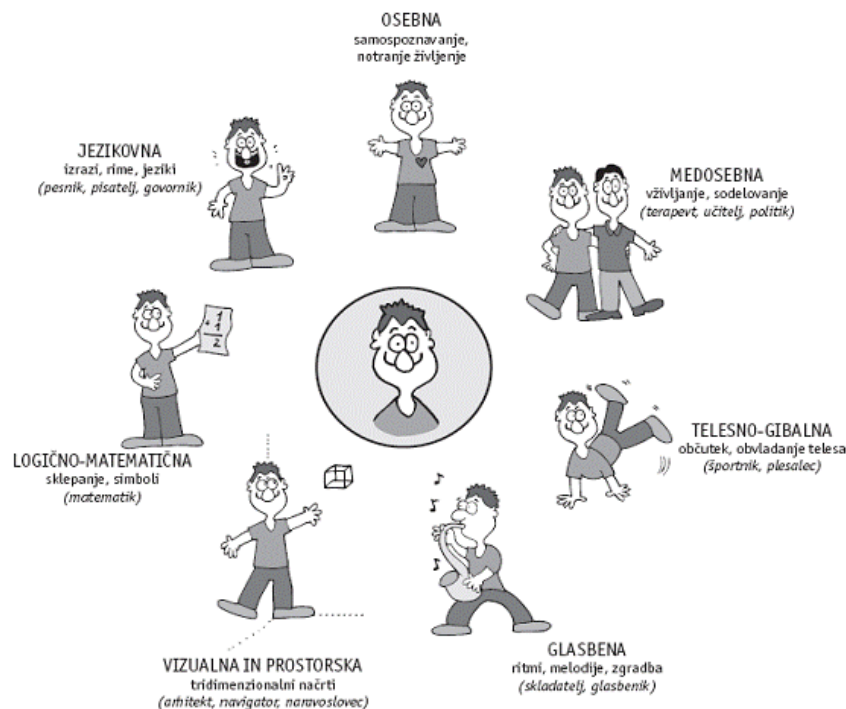
7.1.2 Gardnerjeva teorija raznoterih inteligentnosti

Z vprašanjem, kaj je inteligentnost, je tesno povezano vprašanje, *ali je inteligentnost ena sama, splošna umska sposobnost ali obstaja več med seboj neodvisnih inteligentnosti*. Sprva je med psihologi prevladovalo pojmovanje inteligentnosti kot splošne sposobnosti, med najbolj znanimi novejšimi pojmovanji inteligentnosti pa je teorija raznoterih (mnogoterih) inteligentnosti ameriškega psihologa Howarda Gardnerja.

Gardner (1995) razlikuje **osem med seboj neodvisnih inteligentnosti**. Medsebojna neodvisnost inteligentnosti pomeni, da visoka inteligentnost na enem področju ni nujno povezana z visoko inteligentnostjo na drugih področjih.

- *Jezikovna inteligentnost*: sposobnost besednega izražanja in razumevanja kompleksnih pomenov. Označuje jo občutljivost za pomen besed in za različne funkcije jezika. Uporabljamo jo npr. pri branju knjige, pisanju eseja in razumevanju predavanja.

- *Logično-matematična inteligentnost*: sposobnost abstraktnega in logičnega razmišljanja. Uporabljamo jo npr. pri reševanju abstraktnih matematičnih problemov, pri deduktivnem in induktivnem mišljenju, pri znanstvenem raziskovanju.
- *Glasbena inteligentnost*: sposobnost ustvarjanja in poustvarjanja glasbe, prepoznavanja melodij in sledenja ritmu. Posamezniki, ki imajo visoko razvito glasbeno inteligentnost, so izjemno občutljivi na barvo, ritem, trajanje in glasnost zvokov. Uporabljamo jo pri igranju glasbenega instrumenta, petju, skladanju.
- *Prostorska inteligentnost*: sposobnost tvorbe vidnih predstav o poteku ali videzu stvari ter sposobnost znati se v prostoru in presoditi razmerja med predmeti v prostoru. Uporabljamo jo npr. pri vožnji skozi neznano mesto, risanju, oblikovanju različnih materialov.
- *Telesno-gibalna inteligentnost*: sposobnost spretnosti uporabe telesa, nadzorovanja in koordinacije telesnih gibov. Uporabljamo jo pri usklajenem gibanju, npr. pri športu, plesu, pa tudi pri spretnem ravnanju s predmeti, npr. pri ročnih spretnostih.
- *Naravoslovna (naturalistična) inteligentnost*: sposobnost sistematičnega opazovanja, razumevanja in natančnega razlikovanja naravnih in umetnih vzorcev ali sistemov. Uporabljamo jo pri prepoznavanju in klasificiranju rastlin, mineralov ali živali, pa tudi pri vrtnarjenju, ribolovu.
- *Medosebna (interpersonalna) inteligentnost*: sposobnost razumevanja drugih ljudi in uravnavanja medčloveških odnosov. Kaže se kot spretnost pri navezovanju stikov in komuniciranju z drugimi ljudmi, kot sposobnost razumevanja njihovih težav, motivov in čustev ter v učinkovitem odzivanju na vedenje drugih.
- *Osebna (intrapersonalna) inteligentnost*: sposobnost zavedanja in razumevanja lastnega doživljanja in vedenja. Posamezniki, ki imajo visoko izraženo avtorefleksivno inteligentnost, razumejo vzroke in posledice lastnega doživljanja, npr. čustvovanja in vedenja ter ju zmorejo uravnavati, poznajo svoje močne in šibke plati.



Slika 7.3: Prvotna Gardnerjeva teorija sedmerih inteligentnosti
 Vir: http://239.gvs.arnes.si/mud/index_files/image002.gif (5. 8. 2008)



Če vas zanima, katera izmed raznoterih inteligentnosti je najbolj izražena pri vas, rešite vprašalnik *What kind of thinker are you?* Vprašalnik, utemeljen na teoriji raznoterih inteligentnosti, ter kratka razlaga Gardnerjeve teorije sta dostopna na naslovu: http://www.bbc.co.uk/science/leonardo/thinker_quiz/

7.2 ZNANJE IN SPRETNOSTI

Znanje je rezultat učenja v šolah ali v podjetjih. Učimo se vedno in povsod, da bi obvladovali spreminjajoče se okolje. Običajno **delimo znanje** na (Marentič Požarnik, 2000) *vsebinsko znanje*: vedeti, da ... (poznavanje dejstev, definicij, principov, teorij ..., to znanje je specifično za posamezno strokovno področje); *proceduralno znanje*: vedeti, kako ... (obvladovanje postopkov, npr. pisanje prošnje za delo, izvedba možganske nevihte, tipkanje zapisnika sestanka, uporaba računalniških programov ...) in *strateško znanje*: vedeti, kdaj ... npr. uporabimo določene postopke ali metode.

7.2.1 Ravni znanja

Vsebinsko znanje obsega informacije in odnose med njimi (kaj vemo). Razlikujemo različne ravni znanja (ki nam povedo, kako dobro smo znanje usvojili, koliko razumemo gradivo):

1. poznavanje (učenec pozna dejstva, teorije, zakonitosti ...),
2. razumevanje in uporaba (učenec zna pojasnjevati na primerih in uporabljati znanje v novih situacijah),
3. analiza, sinteza in vrednotenje (učenec lahko primerja dejstva ali teorije, poveže znanje na nov in ustvarjalen način ter kritično presoja).



Slika 7.4: Bloomova taksonomija znanja
Vir: Po Marentič Požarnik, 2000



Presodite, kakšna vsebinska, procesa in strateška znanja potrebujete za uspešno opravljanje dela v vašem poklicu.

7.2.2 Spretnosti

Proceduralno in strateško znanje se kaže skozi različne spretnosti (veščine). Gre za **kompleksne vzorce ravnanja, ki jih pridobimo postopno, npr. s posnemanjem, nadzorovano vajo, izpopolnjevanjem in odpravljanjem napak, ter izvajamo tekoče, da bi dosegli določen cilj** (Stražisar, v: Kompare et al., 2006a).

Psihologi so najprej proučevali predvsem *psihomotorične spretnosti*, med katere uvrščamo slepo tipkanje, uporabo računalnika in fotokopirnega stroja, spretnost vožnje avtomobila ... Danes pa so v središču pozornosti:

- različne spretnosti, ki jih potrebujemo za *uspešno komunikacijo* (npr. jasnost pisnega in govornega izražanja, učinkovitost komuniciranja z različnim občinstvom in na različne načine, aktivno poslušanje, vodenje skupinske razprave, komuniciranje v tujem jeziku),
- in *medosebne spretnosti*, npr. zmožnost timskega dela, dogovarjanje, sodelovanje, načrtovanje in koordiniranje dela skupine, prizadevanje za skupne cilje, prevzemanje različnih vlog v skupini, motiviranje drugih ljudi in reševanje konfliktov. (→ Načela uspešnega reševanja konfliktov, str. 134)

Pomembna spretnost v medosebnih odnosih je tudi **asertivnost**. Asertiven posameznik se zna **uveljaviti in postaviti zase, ne da bi škodoval drugim**. Asertivno vedenje je med pasivnostjo ali nesposobnostjo postaviti se zase, in agresivnostjo, ki pomeni izsiljevanje, nadvlado in zlorabo pravic drugih. Asertivnost temelji na filozofiji osebne odgovornosti in spoštovanja pravic drugih (Možina et al., 2004). Pri asertivnosti se zavedamo, da imamo pravice, a jih imajo tudi drugi, ter da imamo dolžnosti, kar velja tudi za druge.

AGRESIVNO Jaz sem ok, ti nisi ok. 	PASIVNO Jaz nisem ok, ti si ok. 
ASERTIVNO Jaz sem ok, ti si ok. 	DEPRESIVNO Jaz nisem ok, ti nisi ok. 

Slika 7.5: Odnos do sebe in drugih v medosebnih odnosih
Vir: Lasten

Primer: Prijatelj vas prosi, da mu naredite uslugo in odnesete po koncu službe nekaj knjig v knjižnico, toda vi tega najraje ne bi storili.

Agresivni odziv: »Ni govora!!! Vedno mi naložiš stvari, ki bi jih moral napraviti sam, in to samo zato, ker si tako len.«

Pasivni odziv: »O, v redu. Čeprav imam v načrtu druge stvari, bom že našla nekaj časa.«

Asertivni odziv: »Tega pa raje ne bi počela. V načrtu imam namreč druge stvari.«

Tabela 7.1: Temeljne veščine asertivnosti (po Možina et al., 2004; Powell, 1999)

Odločno in brez ovinkarjenja se postavite za svoje pravice.

- Druge jasno in nedvoumno seznanite s svojimi potrebami, željami, čustvi in mnenji. Npr. »Svojo knjigo hočem nazaj še danes.«

Uporabljajte jaz sporočila.

- Drugim povejte, katero vedenje vas moti, zakaj vas moti in kakšno spremembo predlagate.
- Opišite problem, pojasnite, na kakšen način vas problem zadeva, govorite o svojih čustvih in mišljenju ter predlagajte spremembe. Primer jaz sporočila: »Če posode, ki si jo

uporabljal, ne pomiješ, jo moram pomiti jaz. To me jezi. Veselilo bi me, če bi posodo odslej vedno pomil za seboj.«

Vztrajajte pri svojem! (Tehnika pokvarjene plošče)

- Z vztrajnim ponavljanjem svojih zahtev ali stališč dosežemo, da smo slišani, ne da bi bili vsiljivi. Uporabljamo jo takrat, ko se nam zdi, da sogovornik noče slišati našega sporočila.
- To tehniko uporabljamo v tudi primeru, ko je sogovornik zelo prepričljiv ali ko moramo koga prositi za uslugo. 1. Oblikujte svoje stališče in ga vztrajno ponavljajte. 2. Govorite mirno in tiho. 3. Bodite vztrajni. Zadnja beseda naj bo vaša.

Rešujte probleme s sodelovanjem.

- Sogovornika poslušajte in mu priznajte pravico do drugačnega mnenja. Poskušajte se vživeti vanj in prosite za dodatna pojasnila. Nato povejte svoje stališče in ponudite skupno rešitev, ki bo za oba sprejemljiva (omogočala bo doseganje cilja in ohranjanje dobrega odnosa).
- Rešitev bomo našli veliko hitreje, če bomo izhajali iz pozicije zmaga-zmaga, ko lahko z rešitvijo vsakdo nekaj pridobi.

Dajajte pohvale in jih sprejmite.

- Pohvalite druge v primernem trenutku in kraju. Bodite jasni in kratki, govorite v prvi osebi: »Užival sem.« »Zelo sem zadovoljen s tvojim ...«
- Ne opravičujte ali izgovarjajte se, ko vas kdo hvali, ampak pohvalo sprejmite samozavestno in s ponosom: »Hvala, tudi meni se zdi, da mi je to dobro uspelo.«

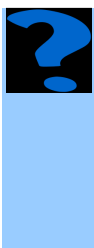
Dajajte in sprejmite kritiko.

- Dobronamerno kritiko izrazimo tako, da kritiziramo človekovo vedenje, ne njegove osebnosti. Ne označujemo ga negativno kot človeka, ampak mu skozi komentar vedenja damo vedeti, da je sposoben ravnati drugače. Kritika naj sledi omembi pozitivnih plati.
- Kritiko, ki je dobronamerna in usmerjena na vedenje, sprejmemo in se iz nje česa naučimo. Če se nam zdi kritika neupravičena, jo mirno in odločno zavrnamo.

Naučite se reči »ne«.

- Ko zahteve ali prošnje ne moremo ali ne želimo uresničiti, imamo pravico reči »ne«. Pomaga nam, če razmislimo, kakšne bodo posledice, če bomo rekli da (npr. pomanjkanje časa, slabo opravljeno delo, nedržanje obljube ...).
- Ne izrečemo na neposreden način, brez izmikavanja, izgovarjanja in namišljenih razlogov. Uporabljamo jaz sporočila, npr. »Ne morem ti posoditi avta. Vem, da ga naslednji teden ne bom potreboval, vendar nerad posojam svoj avto drugim, zato bo bolje, če prosiš koda drugega.«

7.3 MOTIVACIJA ZA DELO



S katerimi od spodaj navedenih trditev se strinjate? Za vsako trditev skušajte utemeljiti, zakaj se z njo strinjate ali ne. Med študijem poglavja boste spoznali, katere so strokovno utemeljene in katere ne.

- 1. Kadar delavec ne opravlja dela, ni motiviran.*
- 2. Vodilni delavci motivirajo podrejene.*
- 3. Grožnje, prisile in omejitve najbolj učinkovito povečajo motivacijo za delo.*
- 4. Večja motivacija pomeni večjo kakovost dela.*

Motivacija za delo so vsi dejavniki, ki spodbujajo in usmerjajo delo ter določajo njegovo trajanje in intenzivnost (Stražisar, v: Kompare et al., 2006a) Sposobnosti dajejo potencial,

možnosti za delo, šele motivacija te možnosti uresniči. Zakaj torej ljudje delamo? Da bi zadovoljili številne in različne motive:

- nekateri nas silijo v delo: npr. priskrbeti sredstva za življenje (denar), da bi zadovoljili osnovne potrebe – govorimo o *motivaciji potiskanja*,
- zaradi drugih nas delo privlači: potreba po uspehu in spoštovanju, samouresničevanje, kognitivne potrebe, doseganje pomembnih ciljev, realizacija vrednot (npr. pomoč drugim, umetnost ...) – govorimo o *motivaciji privlačnosti*. (→ Kaj nas motivira, str. 37–39)

Razlikujemo tudi **zunanjo** in **notranjo motivacijo**. Pri notranji motivaciji je cilj dejavnost sama (določeno delo opravljamo zato, ker nas zanima), o zunanji pa takrat, ko cilj ni dejavnost, ampak njena posledica. Npr. če delamo zgolj zaradi plačila, smo za delo zunanje motivirani.

Tabela 7.2: Primerjava notranje in zunanje motivacije

<i>Značilnosti notranje motivacije</i>	<i>Značilnosti zunanje motivacije</i>
• izvira iz posameznika, ki se uči ali dela zaradi zadovoljstva in zanimanja; da bi razvil svoje zmožnosti, • je trajnejša, zadovoljstvo je večje, • lahko se razvije iz zunanje motivacije: nekaj najprej počnemo, zato ker moramo, nato zato ker hočemo.	• izvira od zunaj: učimo se ali delamo zaradi zunanjih ciljev, npr. nagrade, akademskega naziva ...; in ne zaradi učenja ali dela samega, • je kratkotrajna: če vira zunanje motivacije ni več, dejavnost preneha, npr. če za določeno delo nismo nagrajeni, ga ne opravljamo več.

Vir: Po Stražišar, v: Kompare et al., 2006a

7.3.1 Teorije motivacije

V literaturi (Lipičnik, 1998; Možina et al., 1994; Treven, 1998) najdemo mnogo **teorij, ki razlagajo človekovo motiviranost za delo**. Odgovoriti skušajo na vprašanja, zakaj človek dela, kako ga motivirati, da bo bolje delal, ter kako povečati uspešnost in zadovoljstvo pri delu. Razlikujemo lahko (Treven, 1998, 113):

- vsebinske teorije motivacije* (razlagajo, kaj motivira vedenje – katere potrebe, motivi vplivajo na spremembo v vedenju), npr. Maslow, Fromm, Herzberg,
- procesne teorije motivacije* (razlagajo, kako motivirati vedenje – zanima jih način, kako se pojavi sprememba v vedenju), npr. McGregory, Vroom ...

Motivacijska teorija Maslowa

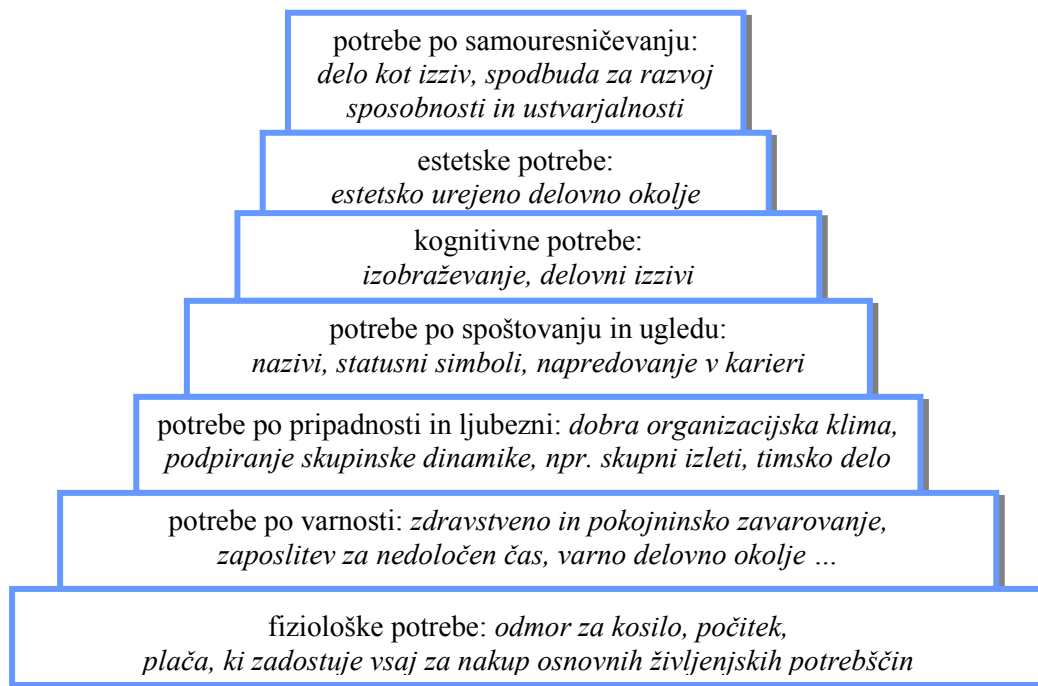


Motivacija ljudi za delo je zelo kompleksna. Določajo jo številni dejavniki, med njimi potrebe posameznika. Ljudje delamo tudi zato, da bi zadovoljili svoje številne potrebe. Presodite, kako bi v organizacijah lahko ustvarili pogoje za zadovoljevanje potreb po Maslowu oz. kako bi motivirali za delo človeka, ki mu je pomembna posamezna skupina potreb.

Hierarhija potreb po Maslowu (→ Maslowa hierarhija potreb, str. 38) je uporabna na različnih področjih človekovega delovanja, v organizacijah lahko *uporabljamo njena spoznanja pri učinkovitem vodenju in motiviranju zaposlenih*. Maslow razlaga, da človek sprejme dolgočasno delo, osamljenost in tudi nevarnost, v zameno za zaslužek, ki mu bo omogočal zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb. Ko so te zadovoljene, mu je najpomembnejša varnost, na naslednji ravni pa dobri medosebni odnosi, občutek pripadnosti in dobra

organizacijska klima. Na koncu si človek poišče delo, pri katerem bo lahko razvijal svoje sposobnosti, znanje in ustvarjalnost oz. ki mu bo omogočalo zadovoljevanje potreb po samouresničevanju.

Maslowa teorija vpliva tudi na sodobne pristope k motiviranju zaposlenih. Ugotavljanje pomembnosti posamezne skupine potreb za zaposlene je lahko podlaga za organizacijske spremembe in ustvarjanje delovnih pogojev, ki bodo omogočali zadovoljevanje teh potreb ter s tem spodbujali motivacijo zaposlenih. (→ Vprašalnik delovne motivacije, str. 96)



Slika 7.6: Hierarhija delovne motivacije

Vir: Prir. po Treven, 1998, 116

Potrebno pa se je zavedati, da vseh zaposlenih ne motivirajo iste potrebe, zato je pomembno spoznati, kaj v določenem obdobju spodbuja posameznega delavca in mu omogočiti (ustvariti pogoje) za zadovoljevanje njegovih potreb.

Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm (v: Lipičnik, 1998) je v svoji teoriji predpostavljala, da **ljudje delajo zato, ker bi radi kaj imeli, ali pa ker bi radi kaj bili**. Prvi so usmerjeni k pridobivanju materialnih dobrin, drugi pa bi se radi uveljavili in dosegli ugled v družbi. Motiva »biti« in »imeti« se ne izključujeta, ampak sta dve skrajnosti na isti lestvici. Nekateri ljudje se bolj nagibajo na eno, drugi pa na drugo stran. Ljudi, ki se nagibajo k imeti, motiviramo z materialnimi sredstvi, druge, ki se bolj nagibajo k biti pa z nematerialnimi sredstvi, na primer z možnostjo izobraževanja ali napredovanja.

Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg (v: Lipičnik, 1998; Treven, 1998) ugotavlja, da obstajajo dejavniki, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo zaposlenih, in mehanizmi, s katerimi lahko vplivamo na motivacijo pri delu. Razlikuje torej dve skupini dejavnikov – **higienike** in **motivatorje**,

čeprav skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik, ampak je večina dejavnikov dvojne narave.

Tabela 7.3: Herzbergova razdelitev motivacijskih dejavnikov na higienike in motivatorje

Zadovoljevalni dejavniki (satisfaktorji, higieniki)	Spodbujevalni dejavniki (motivatorji)
• varnost pri delu, • status, • odnos s sodelavci, • odnos z vodjo, • plača, • delovni pogoji, • nadzor nad delom, • organizacijska klima ...	• dosežki, • osebna rast, • pozornost, • samostojnost, • odgovornost, • napredovanje, • razvoj kariere, • ...

Vir: Po Možina et al., 1994

Higieniki vplivajo na zadovoljstvo, odstranjujejo neprijetnosti in nezadovoljstvo pri delu in ustvarjajo pogoje za motiviranje. *Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu*, aktivnosti in vplivajo na učinkovitost. Za povečanje motiviranosti zaposlenih moramo torej najprej vplivati na higienike, da zaposleni ne bodo preveč nezadovoljni (npr. zagotoviti varnost pri delu, ustrezne delovne pogoje), šele nato lahko uporabljamo motivatorje, ki bodo usmerjali človekovo aktivnost v delo.

McGregory: teorija X in teorija Y

McGregory (v: Furnham, 2005; Heller, 2001) meni, da je za uspešnost podjetja pomembna motivacija zaposlenih, na katero imajo vodje velik vpliv – predvsem so **pomembna prepričanja vodje o človekovi naravi**. Ta prepričanja o človekovi naravi je poimenoval teorija X in teorija Y.

1. **Teorija X** predpostavlja, da so ljudje po naravi leni, delajo samo pod prisilo, potrebujejo usmerjanje in nadzor in ne marajo odgovornosti. Pomembno jim je, da imajo zadovoljene fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Vodje, ki zagovarjajo teorijo X, menijo, da je za motiviranje zaposlenih potrebna uporaba prisile, nadzora in kazni.
2. Nasprotje teorije X je **teorija Y**, ki predpostavlja, da ljudje radi in z zadovoljstvom delajo, so ustvarjalni in odgovorni, sami usmerjajo svoje delo, potrebujejo le pravilno vodenje, zaupanje in spodbude. Vodje, ki zagovarjajo teorijo Y, menijo, da zaposleni najdejo vir zadovoljstva v delu in se trudijo delati najbolje. Zato sodelujejo z zaposlenimi in pridobivajo njihova mnenja in povratne informacije še pred odločanjem.

Primer: Vodja, ki zagovarja teorijo X, meni:

- če zaposlenih ne bi nenehno preganjali, ne bi opravili svojega dela,
- vse ključne odločitve moram sprejemati sam,
- večina zaposlenih je neambicioznih in jih je treba siliti, da opravijo svoje delo ...

Primer: Vodja, ki zagovarja teorijo Y, pa je prepričan:

- če kdo pri svojem delu ni uspešen, se vprašam, kaj lahko naredim,
- zaposleni naj ocenjujejo svoje vodje, tako kot vodje ocenjujejo njih,
- vsakdo je sposoben ustvarjalnih, inovativnih zamisli, če le dobi spodbudo ...

Vaja 7.1: POVEZANOST POTREB Z DELOVNO MOTIVACIJO

Vprašalnik motivacije za delo (v: Lipičnik, 1998)

Preberite spodnje trditve in jih ocenite na petstopenjski lestvici. Ocena 1 pomeni, da se nikakor ne strinjate, ocena 3, da se ne morete odločiti, ocena 5 pa, da se povsem strinjate. Možni sta tudi vmesni oceni.

nikakor se ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Pri delu, v službi, se mi zdi pomembno, da ...

- 1) ... mi nudi mnogo priložnosti za učenje, osebnostno rast in razvoj. ____
- 2) ... vladajo med sodelavci dobri medosebni odnosi. ____
- 3) ... imam urejeno prehrano na delovnem mestu. ____
- 4) ... dobim relativno dobro plačo, ki mi omogoča udobno preživetje. ____
- 5) ... mi omogoča socialno varnost. ____
- 6) ... je ugledno in spoštovano. ____
- 7) ... je raznoliko in zanimivo, mi omogoča izraziti različne sposobnosti. ____
- 8) ... mi omogoča preizkušanje novih idej in nudi izzive. ____
- 9) ... imam občutek pripadnosti kolektivu in organizaciji. ____
- 10) ... so pravila pregledna in znana. ____
- 11) ... za svoje delo dobim ustrezna priznanja, nagrade in ugodnosti. ____
- 12) ... sem pri delu samostojen in imam veliko svobode odločanja. ____
- 13) ... je moje delo zagotovljeno, se ne bojim brezposelnosti. ____
- 14) ... imam dobre fizične pogoje za delo. ____
- 15) ... se s sodelavci dobro razumem in družim tudi izven službe. ____

Točkovanje

Seštejte ocene, s katerimi ste ocenili posamezno trditev, po spodnjem ključu. Skupini potreb, pri kateri imate največ točk, pripišite rang 1, skupini potreb, pri kateri imate najmanj točk pa rang 5.

<i>Vrste potreb</i>	<i>ključ</i>	<i>št. točk</i>	<i>rang</i>
Fiziološke potrebe	3, 4, 14		
Potrebe po varnosti	5, 10, 13		
Potrebe po ljubezni in pripadnosti	2, 9, 15		
Potrebe po ugledu in spoštovanju	6, 11, 12		
Potrebe po samouresničevanju	1, 7, 8		

Interpretacija

Rezultati posameznika nam povedo, katere potrebe so zanj pomembne oz. zadovoljevanje katerih potreb na delovnem mestu je zanj pomembno. Tako tudi ugotovimo, kaj ga motivira za delo in kako lahko njegovo motivacijo za delo povečamo.

Vroomova motivacijska teorija

Vroom (po Treven, 1998) prizadevanje in dosežke delavca razume kot *izbiro tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše*. Posameznik izbira in se odloča za vedenje na podlagi interakcije med zanj privlačnimi cilji in svojo oceno verjetnosti oz. pričakovanjem, da ga bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja. Cilji so lahko tudi

povezani tako, da je delavec prepričan, da mora cilj doseči zato, da bi lahko dosegel drugega, ki je zanj pomembnejši. Tako je na primer napredovanje na delovnem mestu le instrument za doseganje zanj pomembnejšega cilja, npr. večjega zaslužka ali ugleda.

Za **povečanje motivacije zaposlenega** za delo moramo torej poudariti:

- povezanost med njegovim vedenjem in pričakovanjem, da ga bo to vedenje pripeljalo do zanj privlačnega cilja, in
- povezanost med tistim, kar trenutno zahtevamo od njega, in tistim, kar bi rad on in je zanj pomembnejše.

Hackman-Oldhamov model

Model (po Lipičnik, 1998) skuša odgovoriti na vprašanje, kako lahko spremenimo značilnosti dela, da bo motiviral zaposlene, in ugotavlja *tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo za delo*: doživljanje pomembnosti dela, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov. Če je eden od teh elementov na nizki ravni, je motivacija zaposlenih nizka.



Slika 7.7: Hackman-Oldhamov model

Vir: Po Lipičnik, 1998, 169

7.3.2 Dejavniki motiviranja



Če bi bili vodja, kako bi skušali vplivati na motivacijo svojih sodelavcev? Izberete lahko med spodaj navedenimi dejavniki ali dodate druge dejavnike motiviranja, ki so po vašem mnenju učinkoviti.

- | | |
|----------------------------------|-------------------------|
| 1. Ustvarjanje sodelovalne klime | 5. Razvojni pogovori |
| 2. Pretok informacij | 6. Možnost napredovanja |
| 3. Pohvala | 7. _____ |
| 4. Povratna informacija | 8. _____ |

Dejavnike motivacije v splošnem razdelimo na finančne ali materialne ter nefinančne (Lipičnik in Možina, 1993). Najpogostejši finančni motivacijski dejavnik je **denar – plača**, čeprav nekateri avtorji menijo, da je plača bolj higienik kot motivator (→ Herzbergova teorija motivacije, str. 96). Plača po njihovem mnenju vpliva na zadovoljstvo pri delu, rast plače pa nima premosorazmerne učinka na povečanje motivacije, večja jo le do določene mere.

Plača je sestavljena iz *stalnega dela*, ki je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, in iz *gibljivega dela*, katerega višina je odvisna od tega, kako dobro zaposleni opravlja to delo. Pomembno je, da **plača ustreza vloženemu trudu in delovni uspešnosti**.

Finančne (in druge) nagrade so torej dober motivator, a le, če so pravično razporejene med zaposlene, glede na relevantna in čim bolj zanesljiva merila uspešnosti pri delu. Nagrajevanje ne sme biti za vse zaposlene enako, sicer nima posebnega motivacijskega učinka (ali pa je učinek celo negativen, saj so zaposleni nagrajeni ne glede na to, ali so pri delu uspešni ali ne)! (→ Ocenjevanje delovne uspešnosti, str. 101)



Slika 7.8: Denar kot motivator
Vir: <http://static-p3.fotolia.com/jpg>
(9. 11. 2008)

Primer: Giblivi del plače mora biti odvisen od tega, kako dobro zaposleni opravlja svoje delo, koliko je pri njem uspešen. Če prejmejo vsi zaposleni enake finančne nagrade, ne glede na njihovo delovno uspešnost, nagrada ne bo delovala motivacijsko ne za tiste, ki so uspešni (zdelo se jim bo, da njihov trud ni cenjen), ne za tiste, ki so neuspešni (ne bodo imeli motiva, zakaj bi si bolj prizadevali). Če pa dobijo najbolj uspešni najvišje nagrade, bodo razumeli, da se njihov trud izplača in si bodo še naprej prizadevali; manj uspešnim pa bo odsotnost nagrade sporočilo, da ne dosegajo pričakovanih ciljev, in spodbuda k večji učinkovitosti.



Preberite zanimiva članka o tem, da *plača ni edini in vedno najboljši motivator*: »Kako motivirati zaposlene« (<http://www.revija.mojedelo.com/hr/kako-motivirati-zaposlene-133.aspx>) in »Motivirani ljudje dajo od sebe vse, kar zmorejo, zastoj« (<http://www.delo.si/clanek/87710>).

Za spodbujanje in ohranjanje motivacije za delo skušamo uporabiti tudi **vpliv številnih nefinančnih oz. nematerialnih dejavnikov** (Furnham, 2005; Lipičnik in Možina, 1993; Treven, 1998):

- *Zanimivo in raznoliko delo* bolj motivira kot delo, ki zaposlenega dolgočasi ali je zanj premalo zahtevno. Najbolj motivirani bodo posamezniki, ki opravljajo delo, ki jih zanima, za katerega so notranje motivirani in jim je vsaj do določene mere izziv.
- *Poznavanje cilja pri delu*, ki mora biti jasen in konkreten, *ter rezultatov dela* povečuje voljo do dela. Vsak človek želi pri delu potrditi svoje sposobnosti in znanje, zato potrebuje povratno informacijo, kaj je s svojim delom prispeval, ali je dosegel zastavljene cilje ali ne. Pri monotoni, rutinskih delih večja zavzetost za delo tudi *zavest o koristnosti dela*, da je delo pomembno, da doprinaša k skupnim ciljem organizacije.
- *Nefinančne nagrade*, npr. pohvale, priznanja, različne ugodnosti, so tako kot finančne nagrade učinkovit motivator. Tudi pri nefinančnih nagradah je pomembno, da gredo v prave roke, tj. da so odvisne od delovne uspešnosti ter da niso za vse zaposlene enake.
- *Kritika* lahko pozitivno vpliva na posameznikovo učinkovitost, če je izražena v pravi meri in na ustrezen način (če je konstruktivna). Kritika naj se nanaša na konkretno neustrezno vedenje (npr. na zamujanje rokov) in ne na osebnosti kot celoto (npr. »Nesposoben si!«) Izrečena mora biti brez zasmehovanja in obtoževanja, najbolje v individualnem pogovoru na štiri oči (ne pa pred sodelavci ali strankami). Tako se izognemo negativnim učinkom kritike, graje in drugih kazni ter povečamo možnost, da bo le-ta sprejeta konstruktivno. (→ Temeljne veščine asertivnosti, str. 91–92)

- *Tekmovanje* s samim seboj, s sodelavci, ki imajo približno enake zmožnosti, ali med delovnimi skupinami je učinkovito, pogosto deluje motivacijsko, vendar le do stopnje, ko se spremeni v nezdravo rivaliteto (brezobzirno tekmovalstvo za nagrade, napredovanja ...).
- Po drugi strani povečuje motivacijo tudi *sodelovanje med zaposlenimi*, zlasti če se pri delu zahteva velik fizični ali psihični napor. Ob tem zaposleni zadovolji potrebo po pripadnosti, okrepijo se medosebni odnosi. Zato je pomen skupinskega in timskega dela zelo velik.
- *Možnost napredovanja* vpliva tako na motivacijo kot na zadovoljstvo. Če zaposleni ve, da je možnost napredovanja odvisna od njegove uspešnosti, bo v delo pripravljen vložiti več truda.
- *Soodločanje oz. sodelovanje pri odločitvah* veča zavezanost ciljem, interes za delo, prevzemanje odgovornosti, daje širši vpogled v delo in občutek priznanja zaposlenemu.
- Aktivnost zaposlenega povečujejo tudi *problemsko zastavljene naloge*. Ustvarjamo jih z vprašanji, npr. kako bi nekaj napravili, in ne z ukazi. Vprašanja vplivajo na to, da zaposleni vidi situacijo kot problem, problem pa po svoji naravi spodbuja človeka v iskanje rešitve. Tako zastavljene naloge spodbujajo tudi inovativnost (ne le motivacijo).
- *Delovne razmere*, tako fizikalne (npr. hrup na delovnem mestu) kot mogoče še pomembnejša organizacijska klima in kakovost medosebnih odnosov, imajo velik vpliv na motivacijo zaposlenih. Pri fizičnih delih je še posebej pomembna varnost pri delu.
- Pomembni dejavnika motiviranja sta tudi *ugodna razporeditev delovnega časa* (npr. enoizmensko delo) ter *stalnost zaposlitve*, še posebej v negotovih razmerah in obdobjih gospodarskih kriz.



Poučno in informativno predavanje o tem, kako motivirati ljudi, ko ni pomembna zgolj produktivnost, ampak predvsem inovativnost in fleksibilnost. Predavatelj Dan Pink trdi, da je v 21. stoletju *razvijanje notranje motivacije pri zaposlenih učinkovitejše od zunanjih motivatorjev* (različnih vrst nagrad in kazni). Dostopno na spletnem naslovu: http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html

7.4 ZADOVOLJSTVO PRI DELU



Razmislite ob sledečih vprašanjih, ki si jih postavljajo tudi strokovnjaki, ko proučujejo zadovoljstvo zaposlenih pri delu:

1. *Od česa je odvisno zadovoljstvo pri delu – od osebnosti ali od delovne situacije?*
2. *Kakšen je odnos med zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo? Ali so bolj zadovoljni posamezniki tudi bolj produktivni in delovno uspešni od manj zadovoljnih posameznikov? Je zadovoljstvo z delom prej posledica kot vzrok delovne uspešnosti?*
3. *Ali sta zadovoljstvo pri delu in splošno zadovoljstvo v življenju povezana?*

Zadovoljstvo pri delu je prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki je odvisno od posameznikove ocene dela, ki ga opravlja, in njegovih izkušenj pri delu. Povezano je s pozitivnim (produktivnost, sodelovanje, pripadnost) in negativnim (absentizem, fluktuacija zaposlenih, neučinkovitost) vedenjem zaposlenih. (→ Fluktuacija delavcev in absentizem, str. 82–84)

Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, je veliko, med seboj se prepletajo in dopolnjujejo. Razdelimo jih lahko v šest skupin (Možina et al., 2002):

1. *vsebina dela*: zanimivost in raznovrstnost dela, možnost učenja in uporaba znanja;
2. *samostojnost pri delu*: samostojno odločanje o tem, kaj, kako in kdaj bo delavec delal;
3. *plača, dodatki in ugodnosti*: pravično ocenjevanje dela, ustrezne višine nagrad, socialna in zdravstvena varnost, dodatki;
4. *vodenje in organizacija dela*: ustrezen nadzor, dajanje priznanj in pohval, usmerjenost vodij k ljudem, nemoten potek dela;
5. *odnosi pri delu*: ugodna organizacijska klima, sodelovanje in povezanost zaposlenih, učinkovito razreševanje sporov, sproščena komunikacija;
6. *delovne razmere*: varnost pri delu, odpravljanje motečih dejavnikov (vlaga, hrup, temperatura, prah) ...

Vaja 7.2: VPRAŠALNIK SPLOŠNEGA ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Odgovorite na spodnja vprašanja (prir. po Brayfield in Rothe, 1951, v: Furnham, 2005, 340) z ocenami od 1 do 5: *1 – nikakor se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – neodločen/-na, 4 – delno se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.*

1. Moje delo je zame kot konjiček.
2. Delo, ki ga opravljam, je običajno dovolj zanimivo in me ne dolgočasi.
3. Menim, da je moje delo nekoliko neprijetno.
4. Včasih bolj uživam na delovnem mestu kot v prostem času.
5. Pogosto se naveličam svojega dela.
6. Z delom, ki ga trenutno opravljam, sem zadovoljen.
7. Zjutraj mi je neprijetno, ko pomislim, da moram na delo.
8. Zdi se mi, da moje delo ni nič bolj ali manj zanimivo od drugih del, ki bi jih lahko opravljal.
9. Za vsak delovni dan se mi zdi, da ga ne bo nikoli konec.
10. Nezadovoljen sem, da sem se zaposlil na tem delovnem mestu.

Točkovanje in interpretacija: Pri vprašanjih 1, 2, 4, 6 in 8 se ocena ujema s številom točk. Vprašanja 3, 5, 7, 9 in 10 točkujte obratno: ocena 1 prinese 5 točk, oceno 2 prinese 4 točke ... Seštejte vse točke. Višje kot je število točk, večje je vaše zadovoljstvo pri delu.

Poleg dejavnikov, vezanih na delovno situacijo, so z zadovoljstvom pri delu povezane tudi nekatere **osebne značilnosti zaposlenih** (Furnham, 2005):

- *starost*: zadovoljstvo pri delu narašča s starostjo – najbrž zato, ker se s starostjo povečuje samozaupanje, doživljanje kompetentnosti, izboljšuje se samopodoba;
- *spol*: moški so nekoliko bolj zadovoljni od žensk, kar je povezano z višjimi plačami in več možnostmi za napredovanje;
- *umske sposobnosti*: manj zadovoljni so nadpovprečno inteligentni, ker dela ne doživljajo kot dovolj velik izziv, ter zaposleni z nižjimi umskimi sposobnostmi, ki ne zmorejo dosegati zahtev dela;
- *znanja in spretnosti*: bolj ko lahko ljudje pri svojem delu uporabljajo znanje in spretnosti, bolj so zadovoljni;

- *osebnost*: z večjim zadovoljstvom pri delu sta povezani čustvena stabilnost in notranji nadzor nad dogodki.

Primer: Raziskave kažejo (Furnham, 2005), da je 80–90 % ljudi relativno zadovoljnih pri delu, ki ga opravljajo. Velja tudi, da so ljudje, ki nasploh bolj zadovoljni v življenju, bolj zadovoljni tudi pri delu ($r = 0,50$).

7.5 UGOTAVLJANJE IN OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Procesu merjenja in ocenjevanja smo izpostavljeni celo življenje: v šoli, v športu, na delovnem mestu ... Ocenjujejo nas starši, učitelji, prijatelji, sodelavci, vodje, podrejeni, stranke. Zato je pomembno, da je postopek ocenjevanja premišljeno načrtovan ter čim bolj sistematično in korektno izpeljan

Ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti je sistematičen postopek vrednotenja kakovosti in količine opravljenega dela. Zanima nas, kakšni rezultati so bili doseženi pri delu oz. kakšna je bila kakovost in obseg dela. Dobro izpeljan postopek spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti je izjemnega pomena, saj:

- daje kakovostno povratno informacijo zaposlenim in organizaciji o kakovosti dela (kaj so močne plati zaposlenega, kaj bi bilo smiselno še izboljšati, katera dodatna znanja potrebuje ...);
- omogoča načrtovanje izobraževanja, izpopolnjevanja, napredovanja zaposlenih ali premestitev na drugo delovno mesto,
- dviga motivacijo zaposlenih,
- omogoča nagrajevanje glede na uspešnost opravljenega dela (fleksibilni del plače),
- pomaga ugotoviti vpliv različnih okoliščin na učinkovitost in kakovost dela ...



Razmislite, kako bi bilo najbolje meriti delovno uspešnost pri spodaj navedenih delovnih mestih oz. poklicih: trgovski potnik, zdravnik, delavec za tekočim trakom, predavatelj na višji šoli, prodajalec v trgovini z živili, arhitekt, manager, frizer. Ali so merila delovne uspešnosti, ki ste jih predlagali, za vsa delovna mesta enaka, ali ne? Pojasnite svojo odločitev.

Delovno uspešnost lahko ocenjujemo na podlagi količine dela (npr. števila izdelkov, ki jih delavec izdelava v določeni časovni enoti) **ali kakovosti dela**. Če je količina glavno merilo delovne uspešnosti, je zaposlene sicer lažje oceniti (merimo obseg opravljenega dela, npr. število frizerskih storitev, število zabojčkov pobranih jabolk, površino obdelane zemlje) in ocene so bolj objektivne. Pomanjkljivost pa je ta, da je količina opravljenega dela lahko povezana z manjšo kakovostjo dela, hkrati pa je vse manj delovnih mest takšnih, da bi bila količina dela najpomembnejše merilo delovne uspešnosti.

Večinoma ocenjujemo delovno uspešnost tako, da z uporabo različnih tehnik, najpogosteje skrbno načrtovanih **ocenjevalnih lestvic**, merimo kakovost opravljenega dela ali kombinacijo obojega – količine in kakovosti dela. Uporaba ustrezno pripravljenih ocenjevalnih lestvic namreč povečuje objektivnost, natančnost in zanesljivost ocenjevanja (Muchinsky, 2006; Sabadin, 1997). Pri pripravi ocenjevalnih lestvic **izhajamo iz značilnosti, ki so pomembne za določeno delovno mesto**. Razmisliti moramo torej, kaj so pomembne značilnosti določenega delovnega mesta (kaj delo vključuje in kaj je potrebno za njegovo uspešno

izvajanje), in kako se na tem delovnem mestu kaže delovna učinkovitost. Pri tem izhajamo iz opravljene analize delovnega mesta (→ Analiza delovnega mesta, str. 105)

Primer: Delovna uspešnost *javnih uslužbencev v Sloveniji* se ocenjuje glede na sledeča *merila delovne uspešnosti* (Uradni list RS, št. 51/2008):

1. rezultati dela (strokovnost, obseg dela, pravočasnost),
2. samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela,
3. zanesljivost pri opravljanju dela,
4. kvaliteta sodelovanja in organizacija dela,
5. druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela (interdisciplinarnost, odnos do uporabnikov storitev, komunikacija, drugo).

Izbrane značilnosti dela, po katerih bomo ocenjevali uspešnost zaposlenih, imenujemo **merila delovne uspešnosti**. Običajno uporabljamo tri- do petstopenjske ocenjevalne lestvice. Pri tristopenjski ocenjevalni lestvici uporabljamo npr. ocene: pod pričakovanji, pričakovano, nad pričakovanji; pri petstopenjski lestvici pa ocene: nezadovoljivo, zadovoljivo, dobro, zelo dobro, odlično (glej tabelo 7.4).

Tabela 7.4: Primer ocenjevalne lestvice za ocenjevanje samostojnosti, ustvarjalnosti in natančnosti pri opravljanju dela (javni uslužbenci)

Ocene	Nezadovoljivo	Zadovoljivo	Dobro	Zelo dobro	Odlično
Merila za ocenjevanje delovne uspešnosti					
1. SAMOSTOJNOST: izvajanje nalog brez potrebe po dajanju natančnih navodil in brez potrebe po nadzorovanju					
2. USTVARJALNOST: razvijanje novih, uporabnih idej, dajanje koristnih pobud in predlogov					
3. NATANČNOST: realizacija zadanih nalog, kvaliteta pisnih gradiv, pogostost napak, preverjanje dejstev					

Vir: Povzeto po: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=86672>

Rezultat ocenjevanja je **skupna ocena delovne uspešnosti zaposlenega (ocenjevanega)**, ki se izrazi v vnaprej določenih vrednostnih kategorijah, npr. delovna uspešnost je *pod pričakovanji*, delovna uspešnost je *pričakovana*, delovna uspešnost je *nad pričakovanji*.



Kako bi lahko ugotavljali in ocenjevali delovno uspešnost poslovnega sekretarja? Izločite tiste značilnosti dela, ki se vam pri poslovnem sekretarju zdijo najpomembnejše, in izdelajte ocenjevalno lestvico.

Ocenjujemo lahko vsakega zaposlenega ločeno (najprej enega, nato drugega ...) ali pa uporabljamo **postopke za ocenjevanje na podlagi primerjanja**, ko ugotavljamo uspešnost tako, da primerjamo uspešnost zaposlenih med seboj (Sabadin, 1997).

- a. S pomočjo *metode rangiranja* ocenjevane delavce razvrstimo od najboljšega do najslabšega glede na njihovo splošno delovno uspešnost ali pa po posameznih merilih, npr. ustvarjalnost, timsko delo, odnos do strank ... Postopek lahko poteka tudi tako, da na prvo mesto postavimo najboljšega in na zadnje mesto najslabšega zaposlenega, nato drugega najboljšega na drugo mesto, drugega najslabšega na predzadnje mesto in tako naprej dokler ne razvrstimo vseh. Pri tem načinu nastanejo težave pri odločanju o

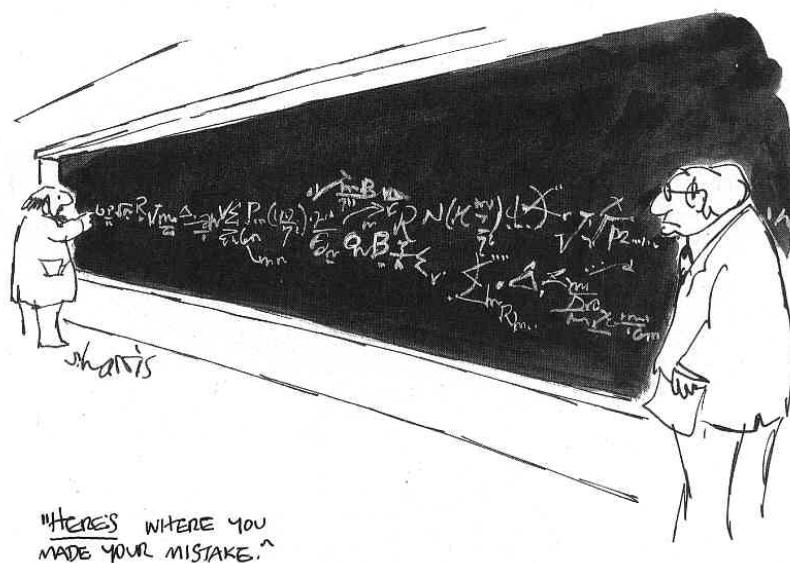
razvrščanju zaposlenih v srednjem delu lestvice, kjer so razlike med posamezniki manjše kot na ekstremih.

- b. *Metoda primerjanja v parih* pa poteka tako, da ocenjevalci napišemo v vseh možnih kombinacijah z drugimi. Pri ocenjevanju podčrtamo tistega zaposlenega, ki je po izbranem merilu boljši. Ko so vsi pari ocenjeni, ugotovimo, kdo je bil največkrat podčrtan oziroma boljši od drugih. Metoda je uporabna za manjše skupine, saj se z večanjem števila ocenjevalcev zelo poveča število kombinacij parov.

7.5.1 Napake pri merjenju in ocenjevanju delovne uspešnosti

Pri subjektivnem merjenju in ocenjevanju se pojavljajo nekatere **predvidljive napake oziroma sistematčne težnje po ocenjevanju v določeni smeri** (Muchinsky, 2006; Sabadin, 1997).

Napaka simpatije pomeni, da zaposlene, do katerih ima ocenjevalec bolj pozitiven odnos, bolj ocenjuje od drugih in hitreje spregleda njihove napake. Gre torej za naklonjenost ocenjevalca do ocenjevanca, ki pa prek motivacijskih mehanizmov dejansko vpliva tudi na večjo učinkovitost podrejenega.



Slika 7.9: Pri ocenjevanju drugih ljudi smo nagnjeni k številnim napakam
Vir: <http://www.negotiationlawblog.com/mistake.jpg> (5. 10. 2008)

Halo učinek nastopi, ko ocenjevalec posplošuje iz ene ocenjevalne lastnosti na druge ali na osebnost zaposlenega kot celoto, namesto da bi upošteval vsako lastnost posebej.

Primer: Delavca, ki opravlja delo z velikim navdušenjem, bolj pozitivno ocenjujemo tudi pri drugih lastnostih, npr. kot boljšega strokovnjaka, zanesljivejšega, bolj prilagodljivega

Osebna napaka ocenjevalca je, ko ocenjevalec večinoma uporablja le omejeni del ocenjevalne lestvice: sredino, saj je tako možnost napake manjša, nižje ocene, ker se želi prikazati kot strog ocenjevalec; ali višje ocene, ker je blag ocenjevalec ali ker želi sam biti dobro ocenjen s strani ocenjevalcev.

Napaka atribucije (napaka pripisovanja vzrokov) nastane, ko ocenjevalec včasih nepravilno pripiše vzrok za neuspešnost pri delu osebnostnim lastnostim delavca, vzrok za uspešnost pa ugodnim zunanjim okoliščinam. Pri pripisovanju vzrokov za neuspeh drugih smo namreč bolj pozorni na njihove osebnostne značilnosti, pri lastnem neuspehu pa bolj prepoznamo vpliv drugih dejavnikov.

Učinek konteksta – vpliv uspešnosti skupine na oceno uspešnosti posameznika. Povprečno uspešen delavec bo v neuspešni skupini ocenjen bolje kot v visoko učinkoviti skupini. Če razlika v uspešnosti med posameznikom in skupino ni velika, lahko pride do asimilacije, kar pomeni, da bo delavec v skupini dobrih delavcev bolje ocenjen kot bi bil sam izven skupine. Ocenjevalec ocenjuje delavca z ocenami, ki so blizu ocenam drugih v skupini.

Vrstni red informacij o uspešnosti: Informacije o uspešnosti se zbirajo dlje časa. Informacije pridobljene na začetku in pa zadnje, sveže pridobljene informacije, imajo večji vpliv na ocenjevanje.

Primer: Če delavec celo leto dobro dela in na koncu ocenjevalnega obdobja napravi večjo napako, bo slabše ocenjen.

Demografske variable kot so spol, starost, rasa lahko tudi vplivajo na ocenjevanje. Nadrejeni starejše delavce ocenjujejo manj pozitivno zlasti pri enostavnih delih, čeprav raziskave kažejo, da so starejši delavci tako pri enostavnih kot pri bolj zapletenih delih uspešnejši od mlajših. Pri ocenjevanju imajo nekaj prednosti ženske, vendar vpliv spola še ni dovolj raziskan. Delavci črne rase so nižje ocenjeni kot pripadniki bele rase, vendar je to odvisno tudi od ocenjevalca, ki bolje ocenjuje pripadnike svoje rase.

7.5.2 Izboljšanje procesa ocenjevanja



Kaj lahko storimo, da bi zmanjšali subjektivnost in pojavljanje napak pri merjenju in ocenjevanju delovne uspešnosti?

Ugotovljeno je, da **sodelovanje ocenjevalca** pri izdelavi ocenjevalne lestvice veča korektnost ocenjevanja. Ocenjevalec tako lahko sodeluje pri pripravi opisa tipičnih nalog in vedenj za določeno delovno mesto (Sabadin, 1997, 53).

Izobraževanje ocenjevalcev o ocenjevanju in njihov trening izboljša njihovo sposobnost opazovanja vedenja in lastnosti. Učijo se, na kaj naj bodo pozorni, da je potrebno sprotno beleženje vedenj, katerim napakam v ocenjevanju so podvrženi, kako nekoga negativno oceniti ipd. Pomembno za zmanjšanje pristranskosti pri ocenjevanju je, da so ocenjevalci dobro seznanjeni s pojavi, ki vplivajo na napake pri ocenjevanju.

Pri ocenjevanju je potrebno **uporabljati dobro izdelane ocenjevalne lestvice**, ki imajo izbrane in jasno opredeljene značilnosti in vedenja, ki so res pomemben kriterij uspešnosti delavca. Jasno morajo biti opredeljene tudi oporne točke oziroma stopnje na lestvici.

Možnost napak zmanjša **horizontalno ocenjevanje**, ko vse delavce ocenimo po eni dimenziji, nato vse po drugi dimenziji in tako naprej, ali večje število ocenjevalcev. Ko ocenjuje posameznega delavca več ocenjevalcev, lahko izločimo iz računanja povprečja ekstremne

ocene, tj. eno ali dve najvišji in najnižji oceni posameznih ocenjevalcev. Skrajnosti so lahko posledica slabe informiranosti in pristranskosti.

Ocenjevanje olajša tudi **poznavanje zakonitosti Gaussove krivulje**. Malo primerov je zelo visoko nadpovprečno ali ekstremno podpovprečno izraženih glede neke lastnosti, večina je v mejah povprečja. (→ Normalna porazdelitev, str. 20)

POVZETEK

- Na uspešnost pri delu vplivajo *različni dejavniki uspešnosti*, med najpomembnejšimi so sposobnosti, znanje in spretnosti, motivacija ter ostale osebnostne značilnosti zaposlenega (npr. temperament, značaj, vrednote). Ti dejavniki so med seboj v interakciji: če je en dejavnik odsoten, delovnega učinka ni.
- *Sposobnosti* so osebnostne značilnosti, ki vplivajo na to, kaj zmoremo, kaj lahko dosežemo in koliko smo pri opravljanju določenih nalog lahko uspešni. Splošna umska sposobnost je inteligentnost.
- Novejša *Gardnerjeva teorija raznoterih inteligentnosti* predpostavlja, da obstaja osem med seboj neodvisnih inteligentnosti. Ljudje imamo različne inteligentnosti različno izražene, pa tudi pri različnih delih so potrebne in pridejo do izraza različne inteligentnosti.
- Delovna uspešnost je odvisna tudi od *znanja*. Poleg vsebinskega znanja je pomembno tudi proceduralno znanje (spretnosti, npr. asertivnost) in strateško znanje.
- *Motivacija za delo* pomaga človeku uresničiti njegove cilje in cilje organizacije. Različne teorije motivacije poskušajo pojasniti, zakaj človek dela, in ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, npr. Maslowa, Froomova, Herzbergova. Njihovo poznavanje nam pomaga spodbuditi motivacijo pri zaposlenih tako, da bi bolje delali, bili bolj uspešni in zadovoljni pri delu.
- *Zadovoljstvo pri delu* je prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki je odvisno od posameznikove ocene dela, ki ga opravlja, in njegovih izkušenj pri delu. Dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, je veliko: vsebina dela, samostojnost pri delu, plača, vodenje in organizacija dela, odnosi pri delu, delovne razmere ter osebnostne značilnosti zaposlenih, npr. spol, starost ...
- Zaradi različnih razlogov, ki so pomembni tako za organizacijo kot za zaposlene, je potrebno *meriti in ocenjevati delavno uspešnost*. Delovno uspešnost določamo na podlagi objektivnih meril, subjektivne ocene in kombinacije obojega. Pri tem uporabljamo različne ocenjevalne lestvice.
- Pri subjektivnem ocenjevanju se pojavljajo nekatere sistematične težnje po ocenjevanju v določeni smeri. Z določenimi pristopi lahko zmanjšamo pojavljanje *napak pri ocenjevanju*.



VPRAŠANJA IN NALOGE

1. Navedite dejavnike, ki vplivajo na uspešnost pri delu, ter pojasnite interakcijo med njimi.

2. Opredelite, kaj so sposobnosti, in navedite različne vrste sposobnosti.
 - Izberite tri različna dela. Presodite in pojasnite, kakšne vrste sposobnosti so pomembne za izbrana dela.
3. Janko je matematik, dela na univerzi, kjer poučuje in raziskuje.
 - Katere inteligentnosti po Gardnerju potrebuje Janko, da je lahko uspešen pri svojem delu?
 - Poimenujte in opišite inteligentnosti (po Gardnerju), ki v zgornjem besedilu niso zajete. S primeri ponazorite, na katerih poklicnih področjih bi ljudje potrebovali te inteligentnosti, da bi bili lahko uspešni.
4. Pojasnite, katere psihomotorične, komunikacijske in medosebne spretnosti so pomembne za delo poslovnega sekretarja.
5. Presodite, kakšna je vaša motivacija za študij na višji strokovni šoli – notranja ali zunanja? Študirate zgolj zato, ker si želite višje plače ali drugačnega delovnega mesta, ali vas določene vsebine in področja študija tudi zanimajo in bi morda o njih radi izvedeli še več?
6. Ali menite, da večino zaposlenih motivirajo podobni ali različni dejavniki? Pojasnite svojo presojo.
 - Kako lahko vodja »duši« (zmanjšuje) oz. negativno vpliva na motivacijo svojih sodelavcev?
7. Za vsako skupino potreb po Maslowu navedite predlog, kako bi v organizacijah lahko motivirali za delo človeka, ki so mu pomembne potrebe iz te skupine.
8. Če ste zaposleni ugotovite, kateri dejavniki pozitivno vplivajo na vaše zadovoljstvo pri delu in kateri negativno.
 - Predlagajte možne ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih pri delu.
9. Zaposleni v nekem trgovskem podjetju niso zadovoljni, ker so vsi enako plačani, čeprav so pri prodaji eni zelo uspešni, drugi pa prodajo precej manj. Vodja oddelka je zato dobil nalogo, naj oceni delovno uspešnost zaposlenih. Ocena bo podlaga za določitev višine plače.
 - Kako naj se loti te naloge in katere kriterije naj pri tem upošteva?
 - Ali menite, da naj bi tudi podrejeni ocenjevali delovno uspešnost svojega vodje? Utemeljite svoj odgovor.



PREBERITE

- Kompare, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T., Curk, J. *Uvod v psihologijo*. Ljubljana: DZS, 2006b.
- Lipičnik, B., in Mežnar, D. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Možina, S. (ured.). *Management*. Radovljica: Didakta, 1994.
- Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., Kneževič, A. N. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, 2004.
- Musek, J., in Kobal Grum, D. *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, 2009.

8 USMERJANJE IN IZBIRANJE DELAVCEV

STRUKTURA POGLAVJA

Uvodna motivacija

Analiza delovnega mesta

Profesionalna orientacija

Poklicni interesi – Hollandov model

Vaja 1: Načrtovanje kariere

Profesionalna selekcija

Zaposlitveni razgovor ali selekcijski intervju

Vaja 2: Kako se pripraviti na zaposlitveni razgovor?

Zaposlitveno testiranje

Povzetek

Vprašanja in naloge

Preberite

S študijem tega poglavja boste imeli priložnost, da:

- razumete pomen analize delovnega mesta;
- se seznanite s profesionalno orientacijo in profesionalno selekcijo;
- reflektirate skladnost med lastno osebnostjo in poklicno izbiro;
- se usposobite za aktivno načrtovanje poklicne kariere ter odločanje s SWOT tehniko;
- razvijete vpogled v in kritičen odnos do uporabe psiholoških testov in zaposlitvenega pogovora v postopku poklicne selekcije.



Zamislite si, da je v neki organizaciji razpisano novo delovno mesto poslovnega sekretarja.

- *Kakšen kandidat bi se vam zdel primeren za to delovno mesto? Opreделите temeljna znanja, izkušnje, osebnostne lastnosti in sposobnosti, s katerimi bi vas prepričal, da dobro opravljal delo poslovnega sekretarja.*
- *Razmislite tudi, kako bi izvedli postopek profesionalne selekcije oz. izbora ustreznega kandidata na razpisano delovno mesto. Ali bi se lahko odločili že na podlagi prejetih prijav? Bi raje s prijavljenimi kandidati izvedli tudi zaposlitveni intervju in/ali se oprli na rezultate psiholoških testov?*

8.1 ANALIZA DELOVNEGA MESTA



Slika 8.1: Podlaga za analizo dela je opazovanje zaposlenega pri delu.

Vir: <http://www.sql.pt/image71.gif>

(1. 12. 2008)

Analiza delovnega mesta je določitev značilnosti dela, ki so nujne za uspešno opravljanje dela. Z analizo dela ugotavljamo:

1. *strukturo dela:* iz katerih nalog in postopkov je delo sestavljeno, kako se izvajajo te naloge (naloge je aktivnost, ki jo zaposleni opravlja z določenim namenom),
2. *delovno okolje:* kakšne so delovne razmere, pogoji za delo,
3. *zahteve, ki jih delo postavlja posamezniku:* kakšne lastnosti, spodobnosti, znanja mora imeti zaposleni.

Z analizo dela torej ugotavljamo *na eni strani, kaj delo vključuje* (katere naloge in funkcije delo vključuje), *na drugi strani pa kakšno znanje, spretnosti in sposobnosti so potrebne za njegovo izvajanje* (Treven, 1998). Analiza delovnega mesta predstavlja prvi korak pri

profesionalni orientaciji, selekciji in drugih kadrovskih dejavnostih, npr. ocenjevanju uspešnosti, nagrajevanju, razvoju in usposabljanju kadrov.

Analizo delovnega mesta izvajamo (1) s sistematičnim opazovanjem delavca pri delu (naloge, načini dela, pogoji, potrebne sposobnosti) in (2) z usmerjenimi razgovori (intervjuji) z delavcem, vodjo, tehnologi, ki poznajo delo ... Sistematično opazovanje je bolj primerno pri telesnih delih, npr. opazujemo delavca pri proizvodnji določenega izdelka. Pri umskih delih pa z opazovanjem ne bi dobili veliko podatkov, zato je npr. z računalniškimi programerji treba opraviti intervju in jih prositi, naj opišejo svoje naloge.

Posebna tehnika analize dela je **analiza zahtev dela**. Zahteve dela kažejo, kaj se pričakuje od delavca, ki opravlja neko delo, hkrati pa tudi kažejo, kaj lahko neko delo ponudi delavcu.

1. Pri tej vrsti analize najprej *določimo temeljne cilje*, ki naj bodo doseženi na določenem delovnem mestu, in standarde količine in kakovosti.
2. Nato *opredelimo motivatorje* – s čim bo organizacija pritegnila delavca in vzdrževala visoko motivacijo. Za določeno delo torej iščemo ljudi, ki imajo ustrezne motive.
3. *Analiziramo strukturo dela*: kako organizacija omogoča zaposlenemu doseganje ciljev, kakšna pooblastila ima, katere informacije so mu v organizaciji na voljo. Od strukture dela je odvisno, kakšne sposobnosti mora imeti posameznik, da bo delo lahko uspešno opravljal.
4. *Opredelimo delovno okolje, v katerem poteka delo*. Pomembno je socialno okolje (organizacijska klima, stil vodenja ...), fizično okolje in organizacijsko okolje (plačilo in ugodnosti, delovni in prosti čas ...). Smiselno je, da je delovno okolje povezano s posameznikovimi osebnostnimi lastnostmi in življenjskim stilom.

Tabela 8.1: Primer analize zahtev delovnega mesta

Naziv delovnega mesta: <i>Prispevek k ciljem organizacije:</i>	VODJA PRODAJE Zagotavlja prodajo izdelkov in storitev.
<i>Glavni cilji:</i>	Pridobivanje novih kupcev, vzdrževanje stikov s kupci, povečanje prodaje, predstavlanje novih in starih proizvodov.
<i>Glavni standardi:</i>	Četrtno povečanje prodaje za xx %, prodaja na domačem trgu (notranjsko območje), ohranitev sklenjenih pogodb, dve novi pogodbi.
<i>Glavni motivatorji:</i> • predstavljanje podjetja, • samostojnost pri delu, • nagrajevanje po učinku, • možnost napredovanja.	<i>Motivi:</i> • želja po uveljavitvi, • prevzemanje odgovornosti, • delo z ljudmi, • želja po zaslužku.
<i>Struktura dela:</i> • pooblastilo za samostojno sklepanje poslov, • opremljenost z računalnikom, • samostojno odločanje o porabi 2.000 eur, • odločanje o sprejemu, premestitvi, nagrajevanju, motiviranju podrejenih, • dostop do poslovnih informacij ...	<i>Znanja in sposobnosti:</i> • univ. izobrazba ekonomske ali družboslovne smeri, • aktivno znanje angleškega jezika, • obvladovanje ustreznih računalniških programov, • usposabljanje za vodenje ljudi in nekaj izkušenj vodenja,

Delovno okolje:

- delo poteka v skupini,
- poslovni stiki so osebni,
- velika samostojnost pri reševanju problemov,
- terensko delo s potovanji,
- delovni čas razporeja v veliki meri sam.

Osebnostne značilnosti:

- ekstravertnost in optimizem,
- komunikativnost in nekonfliktnost,
- zmožnost timskega dela,
- vztrajnost in odgovornost,
- aktivnost, iniciativa ...

Vir: Možina et al., 2002, 118

Rezultat analize dela je **opis dela – seznam delovnih nalog, osebnostnih značilnosti, dejavnosti, odgovornosti in delovnih razmer, v katerih poteka delo** (Svetlik, v: Možina et al., 2002).

8.2 PROFESIONALNA ORIENTACIJA

Profesionalna orientacija je usmerjanje ljudi na tista delovna področja, kjer je verjetnost, da bodo glede na osebnostne značilnosti uspešni in zadovoljni. Pri tem je treba upoštevati tudi zahteve dela oz. poklica ter potrebe dela, trga. Najbolj uveljavljena oblika je *poklicno usmerjanje (usmerjanje v poklic)* v osnovni in srednji šoli. Postopoma se razvija tudi svetovanje za zaposlene ali iskalce zaposlitve. Pri ugotavljanju poklicnih interesov lahko uporabljamo psihološke teste – ljudem pomagamo ugotoviti, na katerih delovnih mestih ali v katerih poklicih bi bili verjetno zadovoljni, če so sedaj brezposelni, ali če razmišljajo, da bi preusmerili svojo poklicno pot.

Teoretična podlaga za profesionalno orientacijo je **teorija razvoja kariere**. Kariera so vsa dela in poklici, ki jih v življenju opravlja posameznik, ter njegovo doživljanje poklicnega razvoja oz. sprememb. Teorija razvoja kariere (Super, v: Konrad, 1996) *temelji na sledečih predpostavkah*:

1. Ljudje se razlikujejo po poklicnih interesih, osebnosti in poklicnih kompetencah (znanje, spretnosti, sposobnosti).
2. Glede na te značilnosti je vsakdo bolj usposobljen (kvalificiran) za opravljanje določenih poklicev.
3. Vsak posameznik lahko opravlja različne poklice in vsak poklic lahko opravljajo posamezniki z različnimi vzorci sposobnosti, interesov in osebnostnih lastnosti.
4. Narava kariere (zaporedje in vrsta zaposlitev) je odvisna tako od značilnosti posameznika kot od priložnosti iz okolja.
5. Zadovoljstvo pri delu in v življenju je v precejšnji meri odvisno od tega, ali je posameznik našel ustrezno zaposlitev.

Primer: Raziskava, ki so jo opravili pri časopisu Dnevnik, je pokazala, da največ zaposlenih zadnja tri leta posveča več časa karieri (44,1 %) kot družini (24,9 %), preostali (31 %) so mnenja, da obema posvečajo enako časa. Več časa službi oz. karieri kot družini posvečajo moški (53,2 %), medtem ko je pri ženskah razmerje bolj uravnoteženo: en tretjina zadnja tri leta posveča več časa službi, 30 odstotka družini, največ (36,2 %) pa jih meni, da se obema posvečajo enako.

Pri Dnevniku so spraševali tudi, kaj Slovencem pomeni in predstavlja uspešna kariera. Na prvo mesto so anketiranci postavili uspešno poklicno pot, takoj za njo uspešno usklajevanje družine, prostega časa in dela, šele potem ugled in denar, najmanj pa enačijo uspešno kariero z visokim položajem. (Vir: <http://www.revija.mojedelo.com>)

8.2.1 Poklicni interesi – Hollandov model

John L. Holland (v: Lapajne et al., 1997) je razvijal **teorijo izbire poklica** v drugi polovici 20. stoletja, pri čemer jo je stalno dopolnjeval in izboljševal. *Temeljni predpostavki teorije* sta naslednji:

- Ljudi lahko glede na interese razvrstimo v šest tipov osebnosti: realistični, socialni, raziskovalni, podjetniški, umetniški in konvencionalni.
- Ljudje iščejo poklic, ki jim bo omogočil uresničiti njihove interese in izraziti druge osebnostne značilnosti.

Tabela 8.2: Tipi osebnosti po Hollandu

Realistični tip	Socialni tip
Značilnosti: • prednost daje urejenemu in sistematičnemu ravnanju s predmeti, stroji ali živalmi, • ceni konkretne stvari, denar, moč in družbeni položaj. Poklici: avtomehanik, kmet, gozdar, strojnik ...	Značilnosti: • prednost daje dejavnostim, ki vključujejo delo z ljudmi (informirati, izobraževati, razvijati, zdraviti), • ceni socialne in moralne vrednote. Poklici: zdravnik, medicinska sestra, učitelj, vzgojitelj, psiholog, svetovalec ...
Raziskovalni tip	Podjetniški tip
Značilnosti: • prednost daje raziskovanju različnih pojavov, da bi jih razumel in nadziral, • ceni reševanje problemov, odkrivanje, znanost. Poklici: fizik, matematik, biolog ...	Značilnosti: • prednost daje delu z ljudmi, da bi dosegli organizacijski ali ekonomski cilj, • ceni vodenje, politične in ekonomske dosežke. Poklici: politik, prodajalec, vodja ...
Umetniški tip	Konvencionalni tip
Značilnosti: • prednost daje svobodnim in nesistematičnim dejavnostim, ki omogočajo ustvarjalnost, • ceni umetnost, svobodo delovanja, odkrivanje. Poklici: arhitekt, modni oblikovalec, slikar, igravec ...	Značilnosti: • prednost daje urejenemu in sistematičnemu delu s podatki, • ceni sistematičnost, poslovne in ekonomske dosežke. Poklici: v administraciji, računovodstvu ...

Vir: Lapajne et al., 1997, 41



Presodite, kateri od tipov osebnosti, ki so opisani v tabeli 8.2, bo najbolj zadovoljen s svojim delom, če izbere poklic poslovnega sekretarja. Utemeljite svojo presojo.

V skladu s svojo teorijo Holland sklepa, da je za *uspešno in ustrezno izbiro poklica značilna skladnost med osebnostjo posameznika in značilnostmi poklica*. Zadovoljstvo in uspešnost pri

delu je torej odvisno predvsem od tega, ali je posameznik izbral poklic, ki ustreza njegovemu tipu osebnosti, v manjši meri pa tudi od inteligentnosti, znanja in drugih dejavnikov. Le-ti bolj določajo raven, ki jo posameznik doseže v določenem poklicu.



Ugotovite, kakšen tip osebnosti ste in kakšen tip poklicev vam najbolj ustreza. Rešite psihološki test, ki je zasnovan na podlagi Hollandove teorije. Dostopen na: <http://www.bbc.co.uk/science/humanbody/mind/surveys/smiles/index.shtml>

Vaja 8.1: NAČRTOVANJE KARIERE

Pri načrtovanju svoje karierne (poklicne) poti moramo **prevzeti aktivno vlogo**: poskušati moramo doseči to, kar je za nas pomembno in ne prepustiti iniciative drugim ali naključjem.

Postavimo si poklicne cilje, ki jih hočemo doseči. Jasno nam mora biti, kaj bi radi v življenju počeli oz. katero delo nam je všeč. Opravljanje dela, ki nam je v užitek, je pomemben predpogoj uspeha v življenju. Cilji, ki si jih postavljamo, naj bodo konkretni. Če je potrebno, razdelimo cilj na več podciljev.

Določimo kdo, kako, kje in kaj je potrebno opraviti, da bi lahko dosegli te cilje. Pri načrtovanju bodimo realni. Vsako odločanje in načrtovanje, tudi o karieri, zahteva informiranost. Le na podlagi ustreznih informacij lahko izberemo poklicno pot, ki bo v prihodnosti zadovoljila naše želje. Informacije, na katerih temelji načrtovanje kariere, lahko pridobimo s tehniko **SWOT analize**.

SWOT ANALIZA

1. Informacije o osebnih prednostih: Kateri so pozitivni vidiki vaše osebnosti, ki vam lahko koristijo pri uspehu v karieri?
2. Informacije o osebnih šibkih točkah: Katere plati vaše osebnosti lahko zavirajo vaš uspeh v karieri?
3. Informacije o priložnostih v okolju: Katere razmere v okolju lahko pozitivno izkoristite za uspeh v karieri?
4. Informacije o grožnjah in ovirah v okolju: Kaj v okolju lahko negativno vpliva na vaše možnosti za uspeh v karieri?

	Pozitivni vidiki	Negativni vidiki
Notranja analiza	moje močne strani, kompetentnosti (ang. Strengths)	moje šibke strani, pomanjkljivosti (ang. Weaknesses)
Zunanja analiza	ugodne priložnosti v okolju (ang. Opportunities)	grožnje, nevarnosti v okolju (ang. Threats)



Naredite SWOT analizo: ocenite svoje notranje prednosti in pomanjkljivosti (slabosti) ter zunanje izzive (priložnosti) in nevarnosti. Ugotovljeno upoštevajte pri odločanju o nadaljnjem razvoju in načrtovanju kariere.

8.3 PROFESIONALNA SELEKCIJA

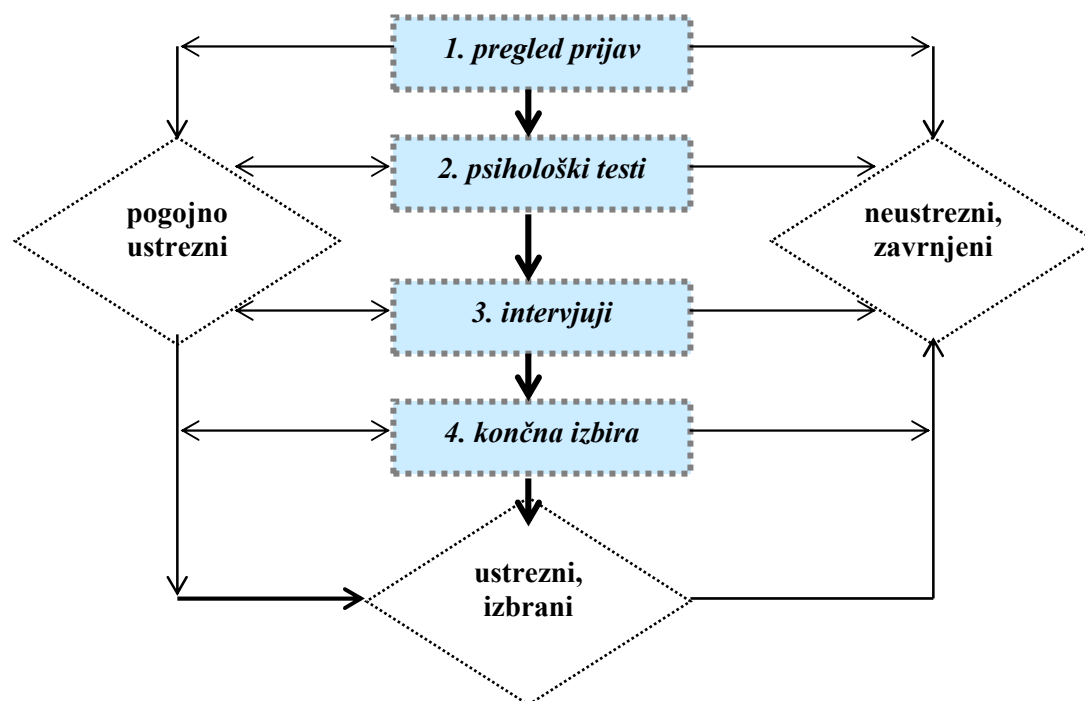
Profesionalna selekcija je izbor kandidata na določeno delovno mesto med večjim številom kandidatov. Pri kandidatih v procesu selekcije preučujemo le tiste zahteve, ki so pomembne za določeno delovno mesto. Profesionalno selekcijo izvajamo ob sprejemu na delovno mesto, ob napredovanjih in ob premestitvah.

Preden se lotimo iskanja novih sodelavcev, se vprašamo (Svetlik, v: Možina et al. 2002):

- Zakaj se pojavila potreba po novem sodelavcu? Je zaposleni odšel, je prišlo do reorganizacije dela, se podjetje razvija in išče nove kadre ...?
- Ali lahko nove delovne naloge in odgovornosti prerazporedimo tako, da bolje izkoristimo že zaposlene, ali za usposabljanje pripravnika? Ali je bolje, da poiščemo »nove ljudi«?

Kadre torej lahko *pridobimo na dva načina*. Prek internega razpisa in notranjih evidenc poiščemo notranje vire ali pa se odločimo za pridobivanje in izbiro novih kadrov prek razpisov, zasebnih agencij ... Profesionalna selekcija ali postopek izbiranja prijavljenih kandidatov na prosto delovno mesto pogosto **poteka skozi naslednje korake**:

- pregled prijav (ustreznost razpisnim pogojem; življenjepis),
- zaposlitveno testiranje oziroma uporaba psiholoških testov,
- zaposlitveni razgovor oziroma selekcijski intervju,
- končna izbira.



Slika 8.3: Zaporedje korakov izbirnega postopka

Vir: Prir. po Možina et al., 2002, 144

Ali bodo v izbirnem postopku narejeni vsi omenjeni koraki, je odvisno od različnih dejavnikov, npr. od števila prijavljenih kandidatov, razpisanega delovnega mesta (pri manj zahtevnih delovnih mestih je postopek izbire krajši), stroškov izbirnega postopka za organizacijo, značilnosti (znanja, izkušenj, sposobnosti) kandidatov in informacij, ki smo jih o njih pridobili v predhodnih korakih ... Izvedba profesionalne selekcije je odvisna od časa, ki ga imamo, ter pomembnosti in zahtevnosti delovnega mesta.

8.3.1 Zaposlitveni razgovor ali selekcijski intervju

Zaposlitveni pogovor je strukturirana oblika pogovora oz. intervjuja, katerega namen je ugotoviti primernost kandidata za delovno mesto. Pomemben namen zaposlitvenega razgovora je tudi dodatno informiranje kandidata o organizaciji in delovnem mestu ter spodbujanje ustreznih kandidatov k odločitvi za zaposlitev. (→ Intervju, str. 11)

Delodajalec skuša z zaposlitvenim pogovorom ugotoviti predvsem:

1. *predhodno delovno zgodovino, šolanje in izobraževanje* (Če hočemo izvedeti, kako se bo kandidat obnašal v prihodnosti, moramo izvedeti, kako se je obnašal v preteklosti.),
2. *oceniti pomembnejše osebne značilnosti*, motivacijo in načine soočanja z ljudmi in situacijami (opazuje lahko tudi nebesedno komunikacijo),
3. *izpostaviti prednosti in pomanjkljivosti kandidata* ter ugotoviti, ali kandidat ustreza zahtevam delovnega mesta (Ali prednosti prevladujejo nad pomanjkljivostmi? Ali so prednosti pomembne za dol. delovno mesto delovno mesto?).

Vaja 8.2: KAKO SE PRIPRAVITI NA ZAPOSLOTIVNI RAZGOVOR?

Nekaj pogostih vprašanj in nasveti za odgovore:

<i>Vprašanja</i>	<i>Odgovori</i>
<i>Kakšno službo iščete? Zakaj želite delati pri nas?</i>	Iščete natančno takšno delo kot ga ponuja delodajalec (tega ne recite, če ni res). Poudarite, da imate potrebne veščine za to delo. Omenite nekaj razlogov, zakaj želite delati prav v tem podjetju (npr. delo se ujema z vašimi sposobnostmi, izkušnjami in izobrazbo).
<i>Kakšni so vaši cilji? Kje in kako se vidite čez 5 let?</i>	Jasno opredelite svoje cilje. Naj bodo povezani z delovnim mestom. Delodajalec išče nekoga za dlje časa, ki je pripravljen prispevati tudi k uspehu podjetja.
<i>Katere so vaše prednosti pred drugimi kandidati? Na katere svoje dosežke ste ponosni?</i>	Opišite svoje močne plati. Bodite asertivni (ne pretirano skromni ne bahavi). Pokažite, da ste usposobljen in primeren kandidat. Opišite svoje ključne dosežke in jih povežite s službo, za katero kandidirate.
<i>Katere so vaše največje pomanjkljivosti?</i>	Opišite svojo šibko plat, toda hkrati razložite, kako jo skušate odpraviti. Ne omenjajte slabosti, s katero si boste poslabšali zaposlitvene možnosti. Raje npr. omenite, da težite k popolnosti ali pa pretirano delate, kar vodi k stresu.
<i>Ali imate kakšno vprašanje?</i>	Postavite ga in z njim pokažite, da ste poslušali in se pozanimali o delodajalcu (npr. Katere so začetne prioritete, naloge in odgovornosti na tem delovnem mestu? Kakšni so načrti podjetja v prihodnosti? Ali delovno mesto omogoča napredovanje?). Ne sprašujte še o plači, koristih ali čemer koli, kar lahko kaže, da se bolj zanimate za lastne koristi kot za samega delodajalca.



Razmislite, kako bi v tem trenutku vi odgovorili na zgoraj zapisana vprašanja, če bi se znašli v vlogi iskalca nove zaposlitve.

Primer: Vprašanja, ki jih lahko uporabimo v intervjuju, so lahko vezana na hipotetične situacije ali na pretekle izkušnje, npr.: »Spomnite se situacije, v kateri ste želeli, da sodelavec opravi delo ali nalogo, ki mu ni všeč. Kako ste ga motivirali za opravljanje te naloge?« (po Muchinsky, 2006).

Zaposlitvene razgovore **razlikujemo glede na število prisotnih udeležencev** (Palčič, 2007):

- Individualni intervju:* to je najbolj razširjena oblika zaposlitvenega pogovora, na njem sta prisotna le kandidat in spraševalec.
- Skupinski intervju:* na njem sodeluje en kandidat in več spraševalcev, članov kolektiva, npr. vodja kadrovanja, vodja oddelka, kjer je prosto delovno mesto, in morebitni prihodnji sodelavec kandidata. Za podjetje je ta oblika intervjuja koristna, saj si o ustreznosti kandidata ustvari mnenje več ljudi.

Glede na **namen uporabe** pa ločimo (Zaletel, 2006):

- Primarni (spoznavni) intervju:* prvo soočanje kandidata in delodajalca, ki je najpogostejše dovolj, da se delodajalec na podlagi razgovora odloči za ustreznega kandidata.
- Sekundarni intervju(-i):* uporablja se v primeru, ko želi delodajalec temeljiteje preveriti ustreznost kandidatov. Udeleži se ga lahko ožji izbor kandidatov ali pa morajo skozi celoten postopek selekcije vsi kandidati. Na teh intervjujih se dodatno preverjajo sposobnosti in znanja kandidatov, potrebna za določeno delovno mesto, velikokrat morajo kandidati opraviti različne psihološke teste.



Primer: Pri izbiri kandidatov je *prvi vtis* velikega pomena in pogosto eden od odločilnih dejavnikov. Po nekaterih podatkih si ga ljudje ustvarimo že po 30 do 45 sekundah, po drugih v prvih nekaj minutah. Pri razgovorih je izredno pomemben, ker s slabim prvim vtisom nimamo več možnosti. Zato je že na začetku razgovora pomembno, kako se rokujemo, kakšen je naš videz, način komunikacije itd.

Slika 8.4: Pri zaposlitvenem pogovoru lahko prihaja do napak pri izbiri kandidata.

Vir: <http://www.studentski-servis.com/kariera/> (24. 3. 2005)

Tudi pri zaposlitvenem pogovoru lahko prihaja do **različnih napak**, zaradi katerih je na delovno mesto izbran manj ustrezen kandidat. Najpogostejše napake pri zaposlitvenem razgovoru s strani spraševalca (kadrovnika, vodje ...) so:

- prvi vtis:* prevlada vtis, ki ga napravi kandidat ob prihodu in na začetku pogovora s svojim vedenjem, obleko, odgovori ...
- halo učinek:* kandidata ocenimo pod vtisom ene lastnosti, npr. zgovornosti, optimizma,
- stereotipi in predsodki spraševalca*, npr. do starejših ali mladostnikov, do žensk, do pripadnikov drugih narodov ali ras ...,
- nepripravljenost spraševalca na pogovor:* intervju je izveden površno, spraševalec nima pripravljenih vprašanj, ne zna usmerjati pogovora, intervju zato traja manj kot 10 minut in v njem ne pridobimo pomembnih informacij. (→ Napake pri merjenju in ocenjevanju delovne uspešnosti, str. 103)



Na zaposlitvenih portalih, npr. <http://ww.mojedelo.com>, <http://zaposlitev.net>, lahko preberete številne članke, nasvete in primere, kako iskati zaposlitev, kako napisati prošnjo (ali ponudbo) in življenjepis, kako se pripraviti za zaposlitveni razgovor ...

8.3.2 Zaposlitveno testiranje

Poleg izbora na podlagi prijave in življenjepisov ter zaposlitvenega pogovora lahko v procesu profesionalne selekcije uporabimo tudi psihološke teste. (→ Psihološki testi, str. 14) Pri zaposlovanju se uporabljajo **tri glavne vrste testov** (Hayes in Orrell, 1998): testi sposobnosti oz. različni testi inteligentnosti; testi osebnosti in testi delovne zmožnosti.

Teste inteligentnosti uporabimo, ko nas zanimajo kandidatove sposobnosti, npr. intelektualne sposobnosti za vodstvena delovna mesta, za zaposlene v raziskovalnem sektorju. Tudi s **testi osebnosti** skušamo ugotoviti, ali bo kandidat ustrezal zahtevam delovnega mesta, npr. od trgovskega potnika pričakujemo družabnost in komunikativnost, od vodilnega kadra čustveno stabilnost, odgovornost, vztrajnost ipd.

Teste delovne zmožnosti uporabimo, da bi ugotovili, ali je nekdo zmožen opravljati določene delovne naloge ali ne. Številni vsebujejo naloge, ki so posnetki nalog na delovnem mestu, za katerega se izbira kandidat.

Primer: V tujini pogosto uporabljajo test "menadžerjeva košarica". Pri njem kandidatu naročijo, naj si zamisli, da se je pravkar vrnil z enotedenskega dopusta in je na delovni mizi našel različna sporočila o tem, kaj mora storiti. Dajo mu vse prispele stvari, on pa mora narediti načrt, kako jih bo reševal v prihodnjem tednu. Nekatere stvari časovno sovpadajo in nekateri problemi so pomembnejši od drugih, tako da se mora odločiti, katerim bo dal prednost. Način, kako kandidat opravi test, je dober pokazatelj, kako se bo spoprijemal z menedžerskimi nalogami in odgovornostmi (Hayes in Orrell, 1998, 308).

Zelo pomembno je, da kandidati, ki so jih testirali in intervjuvali za sprejem na delovno mesto ali za napredovanje, dobijo *ustrezno informacijo o svojih dosežkih*. Prvič zato, da lahko sami presodijo, ali so znali pokazati svoje prednosti ali ne. V tem primeru vedo, kaj lahko prihodnjič izboljšajo. Drugi razlog pa je, da tako dobijo povratno informacijo, v katerih znanjih in spretnostih se morajo izpopolniti, če želijo prihodnjič uspeti.

8.3.3 Končna izbira in uvajanje delavcev

Končno izbiro naredimo tako, da *primerjamo kandidata z zahtevami delovnega mesta* ter *kandidate (ki ustrezajo zahtevam) med seboj*. Odločimo se za kandidata, ki je med možnimi kandidati najboljši za določeno delovno mesto. Zaželeno je, da ima pri končni izbiri pomembno vlogo tudi neposredni vodja, ki pozna delovno sredino in delo, ter ve, kaj želi doseči z novim sodelavcem.

Izbiri novega delavca **sledi uvajanje v organizacijo**. Med uvajanjem novozaposleni spozna socialno okolje (nadrejene, podrejene, sodelavce in druge ljudi, s katerimi bo med delom prihajal v stik), fizično okolje, v katerem bo deloval, ter se uvaja v delo (seznanja se z delovnimi nalogami, pridobiva informacije o delu, spoznava predpise ...). S sistematičnim uvajanjem se zmanjša verjetnost fluktuacije in skrajša čas, v katerem delavec doseže pričakovano delovno uspešnost (Svetlik, v: Možina et al., 2002).

Uvajanje lahko olajšuje mentor, to je nekdo z izkušnjami, ki uvaja, spremlja in vrednoti napredek novega sodelavca.

POVZETEK

- Z *analizo dela* ugotavljamo, katere naloge in funkcije delo vključuje in kakšno znanje, spretnosti in sposobnosti so potrebne za njegovo izvajanje. Analiza delovnega mesta predstavlja prvi korak pri profesionalni orientaciji, selekciji in drugih kadrovskih dejavnostih. Izvajamo jo z opazovanjem delavca ali pa z intervjuji.
- *Profesionalna orientacija* je usmerjanje ljudi na tista delovna področja, kjer je verjetnost, da bodo glede na osebnostne značilnosti uspešni in zadovoljni. Po *Hollandovem modelu* lahko ljudi glede na poklicne interese razdelimo v šest tipov osebnosti: realistični, socialni, raziskovalni, podjetniški, umetniški in konvencionalni.
- *Profesionalna selekcija* je izbor kandidata na določeno delovno mesto med večjim številom kandidatov. Najpogosteje poteka skozi štiri korake: 1. pregled prijav (ustreznost razpisnim pogojem; življenjepis), 2. uporaba psiholoških testov, 3. zaposlitveni razgovor oz. selekcijski intervju in 4. končna izbira.
- Pomemben korak v postopku profesionalne selekcije je *zaposlitveni pogovor*, ki je podlaga za pridobivanje poglobljenih informacij in oceno zaželenih značilnosti kandidata. Razlikujemo več vrst intervjujev glede na namen in glede na število udeležencev.
- Od pomembnosti delovnega mesta je odvisno, ali se bomo v postopku profesionalne selekcije odločili tudi za *zaposlitveno testiranje*. Nabor psiholoških testov je velik – med testi osebnosti, testi sposobnosti in testi delovne zmožnosti uporabimo tiste, ki bodo povečali možnost, da na razpisano delovno mesto res izberemo najboljšega kandidata.



VPRAŠANJA IN NALOGE

1. Kaj ugotavljamo z analizo delovnega mesta? Zakaj je analiza delovnega mesta pomembna?

- Analizirajte zahteve dela za poklic, ki ga opravljate (če ste zaposleni), ali za poklic, ki ga želite opravljati (če še niste zaposleni).

2. Razlikujte med profesionalno orientacijo in profesionalno selekcijo.

- Opišite svoje izkušnje pri iskanju zaposlitve in sprejemu na delovno mesto (če ste že zaposleni).

3. Kaj je zaposlitveni razgovor oz. selekcijski intervju?

- Predlagajte nekaj vprašanj, ki bi jih bilo po vašem mnenju smiselno zastaviti kandidatom, ki so se prijavili na delovno mesto poslovnega sekretarja.

4. Pojasnite pomen uvajanja novih delavcev.

- Kakšne so vaše izkušnje z uvajanjem? Kako ste kot novozaposelni doživljali začetno obdobje zaposlitve?



PREBERITE

Merkač, M. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management, 1998.

Možina, S. (ured.). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002.

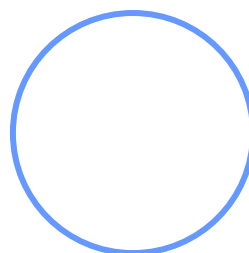
Zaletel, A. *Kako uspešno iskati zaposlitev?* Ljubljana: Moje delo, 2006.

9 SKUPINE, VODENJE IN ODLOČANJE

STRUKTURA POGLAVJA	
<i>Uvodna motivacija</i> Skupine in skupinska dinamika Struktura skupine <i>Vaja 1: Kakšne vloge imamo v skupinah?</i> Stopnje v razvoju skupine Timi in timsko delo Vloge v timu Vodenje Zmožnosti za učinkovito vodenje Teorije in modeli vodenja Organizacija lastnega dela in upravljanje s časom Odločanje Proces odločanja Stili odločanja Reševanje medosebnih konfliktov Pomen konfliktov in njihovega reševanja <i>Vaja 2: Različne strategije reševanja konfliktov</i> Načela uspešnega reševanja konfliktov <i>Povzetek</i> <i>Vprašanja in naloge</i> <i>Preberite</i>	S študijem tega poglavja boste imeli priložnost, da: ➤ reflektirate in pojasnite vpliv pripadnosti različnih skupinam na lastno doživljanje in vedenje; ➤ razumete temeljne značilnosti strukture in dinamike skupin in to znanje uporabite pri razlagi dogajanja v njih; ➤ prepoznate različne vloge v timu in razumete njihov pomen pri oblikovanju uspešnega tima; ➤ razlikujete med različnimi načini in stili vodenja ter presojate njihovo učinkovitost; ➤ oblikujete svoj način ali stil vodenja tako, da dosegate dobre rezultate dela v skupini; ➤ razumete pomen medosebnih konfliktov in razvijate zmožnost konstruktivnega načina njihovega reševanja; ➤ se učite sodelovanja, kakovostnih in odgovornih odnosov ter učinkovitega sporazumevanja.



Zamislite si, da spodnji krog ponazarja skupino, ki ji pripadate. Razdelite ga na kose (kot bi razrezali torto) tako, da bo vsak kos predstavljal prispevek vsakega člana skupine (ne pozabite nase).



- Po katerem merilu ste določali prispevek posameznega člana k skupini (npr. priljubljenost, ustvarjalnost, delavnost)?
- Bi bila slika drugačna, če bi uporabljali kakšno drugo merilo?
- Kateremu članu skupine ste odmerili največji kos? Ali je ta član vodja skupine? Kakšno je njegovo vedenje v skupini?
- Kakšen delež v skupini ste pripisali sebi? Kako se vedete v tej skupini?

9.1 SKUPINE IN SKUPINSKA DINAMIKA

Ljudje večino svojega življenja preživimo v skupinah. V to nas nihče ne sili, ampak vstopamo v skupine zaradi zadovoljevanja svojih osnovnih psihosocialnih potreb in zaradi različnih specifičnih potreb in interesov; pripadamo torej več različnim skupinam hkrati. **Socialna** (tudi mala ali psihološka) **skupina sta dva človeka ali več ljudi, ki so v neposrednih medsebojnih odnosih**. Člani skupine imajo vsaj en *skupen cilj* (gre za t.i. skupinski cilj, ki ga člani lahko dosežejo le z medsebojnim sodelovanjem) in *se doživljajo se kot povezana celota v času in prostoru* (Vec, v: Kompare et al., 2006b).

Osnovne psihosocialne potrebe zadovoljujemo v **primarnih skupinah**, npr. v družini ali prijateljski skupini. Zanje so značilni trajni medosebni odnosi z močno čustveno dimenzijo: v ospredju so odnosi med člani, zaupanje, varnost, čustvena podpora, skrb, zabava, igra ... V **sekundarnih skupinah** pa uresničujemo različne specifične potrebe in interese (npr. v interesnih skupinah: klubih, združenjih) ali delovne naloge (npr. v delovni skupini, timu). Odnosi so tu manj trajni, saj v sekundarne skupine vstopamo in iz njih izstopamo glede na trenutna zanimanja ali cilje in naloge.

Skupina je tako lahko za posameznika *sredstvo za doseganje cilja* (npr. skupina strokovnjakov, alpinistična odprava – le skupaj lahko dosežejo določen cilj, nalogo) ali pa je *cilj sam po sebi* (pomembno je biti član skupine, imeti njeno podporo, se družiti – pomembni so medosebni odnosi).

9.1.1 Struktura skupine

Struktura skupine pomeni organizacijo odnosov med posamezniki v skupini, npr. struktura vlog, struktura moči, komunikacijska struktura ... Glede na strukturo (odnose med posamezniki, organiziranost) delimo skupine formalne in neformalne.

- V *formalnih skupinah* je struktura (odnosi, socialne vloge) vnaprej predpisana, določena s pravili. Odnosi so pogosto formalni, komunikacija pa enosmerna (od zgoraj navzdol).
- V *neformalnih skupinah* pa se struktura oblikuje spontano med delovanjem skupine. Delovanje v teh skupinah ni odvisno od prisile, ampak se člani sami želijo obnašati in komunicirati na določen način, saj se jim zdi smiseln.

Primer: Formalne skupine so: družina, ekipa nogometašev, delovna skupina, taborniški odred, vojaška enota ... Neformalne skupine pa so: skupina prijateljev, skupina sosedov, izletniška skupina ...

V vsaki skupini, ki ji pripadamo, prevzamemo določene socialne vloge. **Socialna vloga je celota pričakovanj skupine o vedenju posameznika**. V formalnih skupinah so vloge že vnaprej določene in jih mora posameznik sprejeti. Npr. vloga finančnega direktorja, pravnika, vodje marketinga; vloga študenta in profesorja; vloga staršev, sina oz. hčere ... Vloge v neformalnih skupinah pa se oblikujejo v času druženja med člani. Te vloge so poimenovane glede na ponavljajoče se vedenje. *Neformalne vloge, ki se oblikujejo v delovnih skupinah*, so npr.: »komplikator« iz vsega naredi velik problem, nezmožen samostojnega dela; »komolčar« vedno in povsod sili v ospredje, pri tem ne izbira sredstev ...



Psihološki eksperiment, v katerem je P. G. Zimbardo proučeval vpliv socialnih vlog in drugih situacijskih dejavnikov na vedenje ljudi, je opisan na spletnem naslovu: <http://www.prisonexp.org/>

Vaja 9.1: KAKŠNE VLOGE IMAMO V SKUPINAH?

1. Naštejte nekaj različnih socialnih skupin, ki jim pripadate (v poklicnem in zasebnem življenju).
2. Presodite in utemeljite, katere od skupin, ki ste jih našli, so formalne in katere neformalne.
3. Pri vsaki skupini, ki ji pripadate, poimenujte in opišite svojo formalno in neformalno vlogo ali vloge v njej (kaj v tej skupini počnete, kakšno delo opravljate, kakšno vedenje je za vas značilno v tej skupini).

<i>Skupina</i>	<i>Poimenovanje socialne vloge in opis vedenja</i>
<i>letnik študentov</i>	»zamudnik«: vedno zamujam začetek predavanj in vaj ...; »štoser«: poskrbim za dobro voljo, pripovedujem vice ...
<i>družina</i>	
<i>delovna skupina</i>	
<i>prijateljska skupina</i>	

V **podjetju** obstajajo tako formalne kot neformalne skupine. Formalne skupine so odvisne od organizacije dela in jih delimo na (Možina et al., 2004, 208):

- *stalne*: trajno opravljajo določeno nalogo, npr. oddelek za računovodstvo, prodajna enota, kadrovski oddelek ...;
- *začasne*: nastanejo za opravljanje določene naloge in se potem razidejo: razni odbori (npr. za organizacijo sejma), komisije, projektna skupine ...

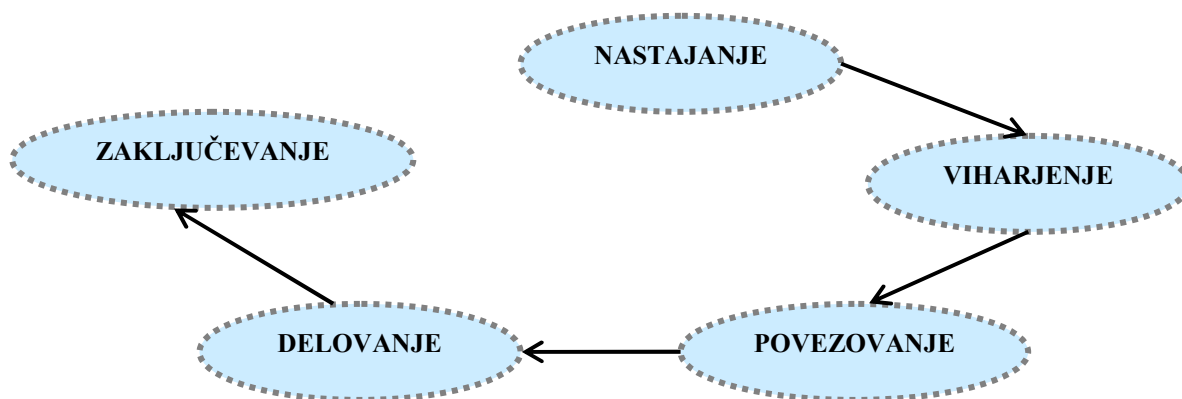
Znotraj ene formalne skupine ali iz pripadnikov različnih formalnih skupin v podjetju spontano nastajajo **neformalne skupine**, npr. skupina sodelavcev, ki zjutraj skupaj pije kavo, se družijo pri popoldanski rekreaciji ... Oblikujejo jih sami člani na podlagi potreb in interesov, ki niso nujno povezani z delom (npr. potrebe po pripadnosti, druženju). Če se neformalna skupina oblikuje znotraj formalne, je za dobro delovanje skupine pomembno, da razkorak med obema vrstama struktur ni prevelik (formalni vodja je tudi neformalni).

9.1.2 Stopnje v razvoju skupine

Ko govorimo o **skupinski dinamiki**, mislimo na vse procese – **dogajanje in odnose, ki potekajo v skupini**. Npr. pri vseh skupinah lahko opazujemo določene stopnje v razvoju skupine, oblikovanje skupinskih vlog, pravil vedenja in ciljev, razporeditev socialne moči ...

Razvoj skupine običajno poteka skozi pet stopenj (Možina et al., 2004):

1. *Nastajanje*: vstopanje članov v skupino, negotovost glede vlog, cilja skupine, vzorcev vedenja ... Ob koncu te stopnje sodelavci že dojemajo sebe kot člane skupine.
2. *Viharjenje (nasprotovanje)*: oblikovanje skupinskih norm oz. pravil vedenja (kakšno je splošno sprejeto in zaželeno vedenje v skupini), nasprotja glede vlog, interakcij, vodenja ... Ob koncu te stopnje se že pokaže struktura (hierarhična ureditev) skupine.
3. *Povezovanje*: raste povezanost skupine, uveljavlja se občutek pripadnosti, struktura se utrjuje, skupina sprejema norme kot samoumevne.
4. *Delovanje*: obdobje največje učinkovitosti skupine, ki se iz medsebojnega spoznavanja preusmeri k učinkovitemu izvajanju nalog. Na tej stopnji je delovanje skupine na vrhuncu.
5. *Zaključevanje*: obdobje zaključevanja dejavnosti in razhajanja začasnih skupin. Pojavlja se zadovoljstvo zaradi dosežkov in nezadovoljstvo, ker se končuje sodelovanje v skupini.



Slika 9.1: Stopnje razvoja skupine po Tuckmanu
Vir: Po Možina et al., 2004

9.1.3 Tim in timsko delo

Tim je delovna skupina oz. skupina, katere člani sodelujejo pri opravljanju naloge in doseganju skupnega cilja. Vsak tim je torej skupina, toda vsaka skupina še ni tim. O timu govorimo takrat, ko je skupina majhna (do devet članov) in ko ima skupni cilj, povezan z delovnimi nalogami. *Temeljne značilnosti tima* (Lipičnik in Možina, 1993) so:

- medsebojna odvisnost članov pri doseganju cilja,
- člani vzamejo nalogo in cilj tima, v katerem delujejo, za svojo,
- vsak član prispeva svoje znanje, izvirnost, spretnosti ..., kar povečuje kakovost opravljanja naloge (Več glav več ve!),
- med člani vlada ozračje zaupanja in spodbujanja,
- komunikacija je odprta in poštena,
- konflikt je priložnost za nove rešitve,
- člani sodelujejo v vseh fazah dela (od načrtovanja, pred delitve nalog in odločanja do vrednotenja).

Kdaj in zakaj se odločamo za timsko delo? Timsko delo ima številne prednosti (glej tabelo 9.1), ni pa v vseh okoliščinah bolj učinkovito od individualnega dela. Delo v timu je uspešno takrat, kadar je **učinek tima večji od učinkovitosti vsakega člana posebej**. V strokovni literaturi včasih to načelo ponazorijo s formulo: $2 + 2 = 5$; v uspešnem timu je vsota več od seštevka posameznih elementov. V obratnem primeru je timsko delo nepotrebno, saj ne

prinaša nove kakovosti ali večjega učinka od individualnega dela. To velja predvsem za enostavne, rutinske naloge, kjer so znane tako rešitve kot pot, po kateri jih bomo dosegli. **Prednosti timskega dela** pridejo do izraza predvsem pri kompleksnih nalogah, ki zahtevajo inovativnost, več znanja, interdisciplinarno povezanost ...

Tabela 9.1: Prednosti in slabosti timskega dela

Prednosti timskega dela	Pomanjkljivosti timskega dela
• zmožnost reševanja kompleksnih problemov (npr. interdisciplinarnost); • povečanje učinkovitosti in kakovosti rešitev: zaradi sodelovanja, večjega pretoka znanja, informacij, izkušenj (»Več glav več ve.«); • dvig motivacije: vzajemno spodbujanje, notranja motiviranost za doseganje cilja (člani se identificirajo s ciljem, ga vzamejo za svojega); • povečanje zadovoljstva pri delu, pozitivna klima; • oblikovanje ustvarjalnih rešitev, iskanje drugačnih, novih poti (posameznik je pogosto zamejen s svojim znanjem in izkušnjami) ...	• enoumje (ang. <i>groupthink</i>): člani pogosteje sprejemajo nepravilne odločitve (nihče jim ne nasprotuje in ne preverja njihovih zamisli); • prevelika uigranost tima in dobri odnosi lahko »uspava« – močno zmanjša kritiko in inovativnost; • če je skupina zelo enotna, se tudi negativna razpoloženja in nemotiviranost bolj prenašajo iz enega člana na ostale, • pojav brezobzirnega tekmovanja: člani se borijo za prevlado, naloge pa so postavljene na stranski tir, • razpršena odgovornost ...

Vir: Lasten

9.1.4 Vloge v timu

Za uspeh tima je odločilna mešanica osebnostnih lastnosti članov. Člani ne prinašajo samo strokovnega znanja, ampak je pomembnejše, kako se med sabo ujemajo in ali so komplementarni (med seboj dopolnjujoči, saj lahko v tem primeru en član nadomesti pomanjkljivosti drugega in obratno). Učinkovitost tima je tako v veliki meri odvisna od tega, ali člani prevzemajo različne vloge, ki so nujne za uspešno opravljanje nalog. Poznamo **osem vlog v timu** (Belbin, v: Everard in Morris, 1996): izvajalec, usklajevalec, izzivalec, inovator, iskalec virov, ocenjevalec, timski delavec in zaključevalec naloge.

En član tima lahko prevzame *več različnih vlog*. Belbin (po Muchinsky, 2006) je tudi opazil, da ima lahko tim več izvajalcev, in da so nekatere vloge bolj povezane kot druge, npr. isti član tima je lahko izvajalec in zaključevalec nalog. Določeno vlogo lahko tim tudi pogreša, težko pa deluje, če v timu ni osebe, ki bi prevzela vlogo koordinatorja.

V nekaterih primerih pa je za uspešno timsko delo nujna še vloga *strokovnjaka*. Strokovnjaki so za tim lahko nenadomestljivi, saj imajo znanje, na katerem temeljijo storitve ali izdelki podjetja. Običajno vedo več kot ostali in se odločajo na podlagi strokovnega znanja in kompleksnih izkušenj, slabost za tim pa je v tem, da jih pogosto delo drugih pa tudi drugi ljudje ne zanimajo preveč. Če imamo v timu več strokovnjakov, lahko ti predvsem tekmujejo med seboj, se preigravajo in si nasprotujejo, kar tudi zmanjšuje učinkovitost tima (na kupu je preveč »zvezd«).

Tabela 9.2: Vloge v timu po Belbinu

<i>Vloga</i>	<i>Opis vedenja v vlogi</i>	<i>Osebnostne značilnosti</i>	<i>Prednosti</i>	<i>Pomanjkljivosti</i>
<i>Izvajalec (Garač)</i>	Spreminja zamisli v praktične delovne postopke, sistematično in uspešno izvaja dogovorjene načrte, opravi vse, kar je potrebno.	Zanesljiv in učinkovit, spoštuje dolžnosti, trezen, samodiscipliniran.	Dobro organiziran, sistematičen in učinkovit delavec, zvest svoji organizaciji.	Pomanjkanje spontanosti in fleksibilnosti, »gluh« za nepreverjene ideje.
<i>Usklajevalec</i>	Nadzira pomikanje tima k cilju. Odkriva prednosti in slabosti tima ter skrbi, da vsak član uporabi najboljše potenciale.	Miren, kontroliran, zaupa vase.	Mnenja članov sprejema brez predsodkov, dober občutek za cilje.	Ne izstopa ne z idejami ne z ustvarjalnostjo.
<i>Tvorec (Izživalec)</i>	Dobro vodi tim, ustvarja akcijo in oblikuje pot, kam naj tim usmerja svoj napor. Usmerjen je k postavljanju ciljev in prednostnih nalog. Rad izvede potrebne spremembe.	Visoka motivacija, ekstraverten, konflikten, izstopajoč, dinamičen.	Vodi in spodbuja aktivnost. Pogosto izziva, če postane tim neučinkovit.	Nagnjen k provokacijam, jezi, nestrpnosti. Ozek in prepirljiv, zato mu manjka razumevanja za druge.
<i>Inovator (Snovalec)</i>	Spodbuja pomembne spremembe z novimi idejami. Pri delu domiseln in nekonvencionalen. V timu pomemben v začetnih fazah projekta ali pri zastojih v timske delu.	Izredno ustvarjalen, individualist, neprilagodljiv, razmišljajoč.	Domišljija, strokovnost in znanje. Zelo dojemljiv za kritiko in pohvalo.	Vedno v oblakih, spregleda praktične podrobnosti ali postopke. Težko se sporazume z drugače mislečimi.
<i>Iskalec virov</i>	Dobro komunicira v timu in zunaj, rojen pogajalec, spreten pri raziskovanju novih priložnosti. Oblikuje zunanje stike, ki lahko koristijo timu, in pridobiva informacije.	Družaben in zanesenjaški, radoveden, komunikativen.	Išče stike z različnimi ljudmi, vedno ga zanima nekaj novega. Hitro nadgradi zamisli drugih.	Če ga ne spodbujajo drugi, njegova navdušenost hitro upade.
<i>Ocenjevalec (Opazovalec)</i>	Analizira probleme, vrednost idej in predlogov, tako da je tim bolje pripravljen na dobre odločitve. Dober opazovalec/ocenjevalec, ki se redko moti. Skrbno pretehta dobre in slabe plati danih možnosti.	Resen in preudaren, se ne navdušuje, previden, modro presoja.	Preudarnost in razsodnost ravnanja in odločanja, dober opazovalec.	Suhoparen in preveč kritičen. Pomanjkanje spretnosti motiviranja drugih.
<i>Timski delavec (Sodelavec)</i>	Timu v največjo podporo. Podpira člane v njihovih močnih točkah, odpravlja konflikte in izboljšuje komunikacijo med člani tima. Ustvari ugodno klimo in izpostavlja pripadnost timu, sodelovanje.	Usmerjen k ljudem, blag, prisrčen in se zavzema za druge.	Sposobnost prilagajanja ljudem in okoliščinam, dojemljiv in diplomatski.	Neodločnost v kritičnih situacijah, preblag ve medosebnih odnosih.

Zaključevalec naloge (Dovrševalec)	Vztraja do konca naloge, skrbi, da tim izvrši nalogo in česa ne izpusti. Odkriva vidike dela, ki rabijo več pozornosti, ugotavlja, kaj je nujno. Neprecenljiv tam, kjer naloge zahtevajo koncentracijo in natančnost.	Postavlja visoke cilje in zahteve, vztrajen, zavrača površnost in nepremišljenost, introvertnost, samomotiviranje.	Teži k popolnosti, želi dokončati in optimalno opraviti nalogo, drži se rokov.	Zaskrbljen, pri drugih vzbuja občutek krivde, ker nerad prelaga delo na druge, sam opravi vse naloge.
---	---	--	--	---

Vir: Prir. po Everard in Morris, 1996, 197–198

Na način delovanja in uspešnost tima vpliva tudi **število članov**. Več kot je članov, več skupina zmore, toda bolj zahtevna postajata komuniciranje in usklajevanje. Najbolj učinkoviti so timi s pet do sedem člani, običajno je največje število članov tima devet.



Ugotovite, katere od opisanih vlog v timu najpogostejše sprejmete. Kako se določena vloga kaže v vašem vedenju v timu? S čim najbolj pripomorete k učinkovitemu delovanju tima in kaj so vaše šibke točke pri timskem delu?

9.2 VODENJE

Vodenje je proces vplivanja posameznika na druge ljudi in njihovo usmerjanje k želenim ciljem. Vodja je oseba, ki najbolj vpliva na aktivnost določene skupine, predvideva in ustvarja ustrezne pogoje, da ji olajša doseganje zastavljenih ciljev. Osrednje vprašanje vodij je njihov vpliv na motivacijo delavcev. Uspeh pri vodenju je odvisen od tega, kako zna vodja ravnati z ljudmi, kako pristopa in obravnava zaposlenega in ga s tem spodbuja pri delu. Vodenje v veliki meri vpliva na zadovoljstvo z delom.



Preberite članke o vodenju zaposlenih in o dobrih praksah na tem področju v reviji HRM (št. 23, junij 2008).

Stroka **razlikuje med pojmom manager in vodja**. Vodenje je del procesa managementa, ki ga sestavljajo (Adizes, v: Možina et al., 1996, 19): *načrtovanje*, to je določanje ciljev in poti do njih; *organiziranje*, to je določanje nalog, časa, izvajalcev, zaporedja aktivnosti, načina dela in odgovornosti; *vodenje*, to je vplivanje na ljudi, usmerjanje in motiviranje; *nadzor* izvajanja dela in ocenjevanje rezultatov dela. Vodenje je torej le ena izmed nalog managerja, tista, ki je bolj povezana z ljudmi oz. osredotočena na zaposlene.

9.2.1 Zmožnosti za uspešno vodenje



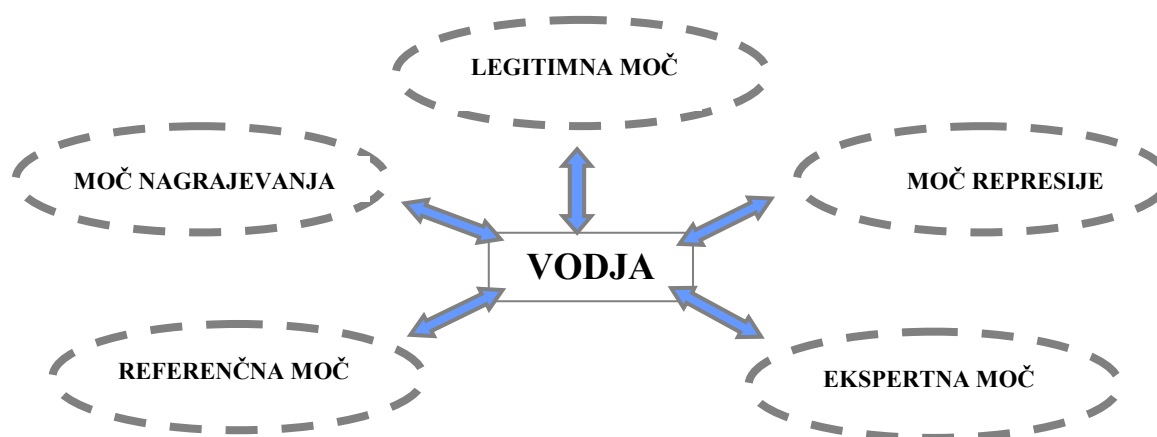
Pomislite na tri vodje, za katere mislite, da so učinkoviti, in navedite nekaj značilnosti, ki jih odlikujejo.

Ali imate vi katere od značilnosti učinkovitega in uspešnega vodje?

V organizacijah pričakujejo od vodij **več različnih zmožnosti, ki so potrebne za uspešno vodenje**:

- temeljne zmožnosti za vodenje*, npr. sposobnost predvidevanja, hitrega odločanja in prilagajanja spremembam; zmožnost kritične presoje in usklajevanja; vizionarstvo – imeti nove, drugačne zamisli ter videti poti za doseg ciljev; kredibilnost – biti verodostojna osebnost, ki ji delavci lahko zaupajo in sledijo; integriteta, ki se kaže v zanesljivosti, pravičnosti in poštenju vodje ...;

- b. *potrebna znanja in spretnosti*, to so strokovna znanja, znanja in spretnosti za delo z ljudmi, komunikacijske spretnosti in sposobnosti učinkovitega mišljenja;
- c. *motivacijo za vodenje*, ki se kaže kot potreba po dosežkih, posvečanje delu, pripravljenost za delo z ljudmi, težave jim pomenijo izziv in priložnost za učenje, radi analizirajo in ustvarjalno rešujejo probleme, vodenje jim pomeni možnost samopotrjevanja in samouresničevanja, pomembne pa so jim tudi nagrade;
- d. *moč, da na sodelavce vplivajo in jih usmerjajo proti zastavljenim ciljem* – vodje uporabljajo kombinacijo različnih vrst moči, ki skupaj pomenijo celotno moč posameznika (glej sliko 9.2).



Slika 9.2: Različne vrste moči, ki jih lahko uporabi vodja
Vir: Po Možina et al., 1994, 528

Razlikujemo **pet vrst socialne moči** (Nastran Ule, 2000):

1. *Legitimna (formalna) moč*: posameznik jo ima zaradi svojega položaja, formalne vloge, pooblastila, npr. vodja oddelka, ko razporeja naloge ...
2. *Moč represije (pritiska)*: značilna za člana skupine, ki ima možnost uporabe kaznovanja nad drugimi, npr. grajanja, odvzema nečesa prijetnega, prepovedi.
3. *Moč reference*: imajo jo tisti člani skupine, do katerih imamo pozitiven čustven odnos (jih spoštujemo, imamo radi). Npr. zaposleni se dodatno potrudijo pri svojem delu, ker ve, da vodja ceni natančnost in dodelanost.
4. *Strokovna (ekspertna) moč*: ko ima nekdo znanje in/ali sposobnosti, ki so za druge člane skupine pomembne. To vrsto moči mu običajno priznajo drugi člani skupine.
5. *Moč nagrajevanja*: ima jo tisti, ki razpolaga s sredstvi, ki si jih drugi želijo.

Vodja ima lahko vse naštet vrste moči ali zgolj nekatere. Katero moč bo uporabil, je odvisno od situacije. Dolgoročno je **najbolj učinkovita uporaba referenčne in strokovne moči**: na druge lahko vpliva, ker ga spoštujejo in cenijo (ne ker se ga bojijo ali ker se mu prilizujejo zaradi nagrad).

9.2.2 Teorije in modeli vodenja

Kaj so značilnosti dobrega vodje? Ali je učinkovito vodenje pomembno za organizacijo? Se uspešni vodje »rodijo« ali se lahko veščin vodenja naučimo? Obstaja univerzalen optimalen način vodenja ali je učinkovitost vodenja odvisna predvsem od situacijskih dejavnikov? To je le nekaj vprašanj, ki si jih zastavljajo raziskovalci pri proučevanju vodenja. **Različne teorije in modele vodenja, ki so jih oblikovali kot odgovor na ta vprašanja, lahko razdelimo v tri skupine** (Furnham, 2005, 570):

1. modeli osebnostnih značilnosti,
2. vedenjski modeli vodenja,
3. situacijski modeli vodenja

Osebnostne značilnosti vodij

Modeli osebnostnih značilnosti so osredotočeni na **raziskovanje osebnostnih značilnosti, ki vplivajo na uspešnost vodenja**. Starejše razlage (pred 2. svetovno vojno) izhajajo iz predpostavke, da imajo vodje v primerjavi z drugimi ljudmi neke izjemne zmožnosti, ki jim omogočajo učinkovito vodenje, npr. so privlačni, vitalni, inteligentni, samozavestni, čustveno stabilni, komunikativni in ambiciozni. Do podobnih ugotovitev prihajajo sodobni raziskovalci (v: Furnham, 2005, 575), ki izpostavljajo **jasno povezanost med vodenjem in:**

1. **ekstravertnostjo** (družabnost, aktivnost, dominantnost),
2. **čustveno stabilnostjo** (uravnavanje čustev, samospoštovanje, pozitivno razpoloženje),
3. **vestnostjo** (integriteta, odgovornost),
4. **odprtostjo** (želja po informiranosti, težnja po pridobivanju znanja, odprtost za nove izkušnje).

Vedenjski modeli vodenja

Po 2. svetovni vojni so se začeli raziskovalci bolj **osredotočati na dejansko vedenje vodij** kot na njihovo osebnost. Vodja dosega cilje z ljudmi, zato je za uspeh vodenja pomembno, kako vodja ravna z ljudmi, kako se do njih vede. Postavlja se vprašanje, ali obstajajo določene oblike vodenja, ki so bolj učinkovite od drugih. Prve razlage pojasnjujejo **tri temeljne stile vodenja: avtorski** (gr. *auto*: jaz, *kratein*: vladati), **demokratski in liberalni stil** (fr. *laissez-faire*: »pustite, naj dela vsak, kar hoče, naj gre vse po svoji poti«).

Primer: Raziskovalna skupina v veliki farmacevtski tovarni je dobila naročilo, da preveri učinke novega zdravila na ljudi. Vodja projekta je sam določil način dela, razdelil naloge in ocenjeval uspešnost posameznih članov. Opisan je tipičen primer avtorskega stila vodenja.

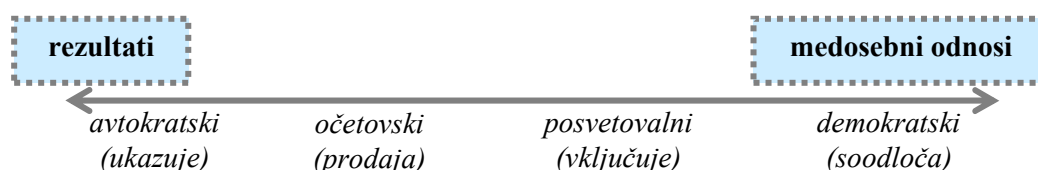
Tabela 9.3: Tri temeljni stili vodenja

<i>Avtorsko vodenje</i>	<i>Demokratsko vodenje</i>	<i>Liberalno (laissez-faire) vodenje</i>
Vodja sam načrtuje, sprejema odločitve, ukazuje in deli naloge. Sam tudi vrednoti opravljen delo in določa cilje.	Pri načrtovanju, odločanju, razdelitvi nalog in ocenjevanju dela sodelujejo vsi člani, vodja predvsem usmerja aktivnost in spodbuja medosebne odnose.	Vodja prepušča načrtovanje, odločanje, postavljanje ciljev in delitev nalog članom skupine. Predpostavlja, da člani vedo, kaj morajo delati.
Komunikacija je enosmerna: večinoma poteka od nadrejenega k podrejenim.	Komunikacije so dvosmerne: tudi vodja prisluhne članom in upošteva njihovo mnenje.	Komunikacija je dvosmerna: poteka med vsemi člani skupine.
Klima je lahko pasivno-avtorska (pasivni, nemotivirani člani) ali agresivno-avtorska (konflikti, tekmovalnost).	Prevladuje t.i. demokratska klima, ki se kaže kot sodelovanje med člani, notranja motiviranost in dobro počutje.	/

Posebej učinkovito v kritičnih situacijah, ko je potrebna hitra odločitev in ni časa za dogovarjanje; ko so člani skupine neizkušeni; ko je potrebno opraviti storilnostne naloge v omejenem času.	Demokratično vodenje lahko poveča predvsem ustvarjalnost in skladnost skupine, manj učinkovito pa je pri povečanju njene produktivnosti. Bolj učinkovito pri kompleksnih, zahtevnih in kreativnih nalogah.	Primeren za vodenje posameznikov, ki so kompetentni, odgovorni in z visoko delovno zavestjo, npr. skupina strokovnjakov.
--	--	--

Vir: Po Furnham, 2005; Vec: v Kompare, et al., 2006a

Nekoliko drugače so vedenje vodij opisali raziskovalci Univerze Michigan in Univerze Ohio State (ZDA). Ugotovili so, da so nekateri vodje bolj **usmerjeni k delovnim nalogam in rezultatom**, drugi pa bolj **k ljudem in medosebnim odnosom**. Ti dve temeljni usmeritvi predstavljata dve skrajnosti iste dimenzije. Možne so tudi vmesne stopnje. Za vodjo, ki je *usmerjen k zaposlenim*, je značilno, da poudarja medosebne odnose, odprto komuniciranje, zaupanje, sprejemanje razlik med zaposlenimi in da upošteva potrebe zaposlenih. Vodja, ki je *usmerjen k nalogam*, pa se ukvarja predvsem z načrtovanjem, organiziranjem, usmerjanjem dela ter doseganjem ciljev (Everard in Morris, 1996). Njihove ugotovitve so strjene v t.i. **enodimenzionalni model vodenja**.



Slika 9.3: Enodimenzionalni model: vrste vodenja glede na usmerjenost vodje

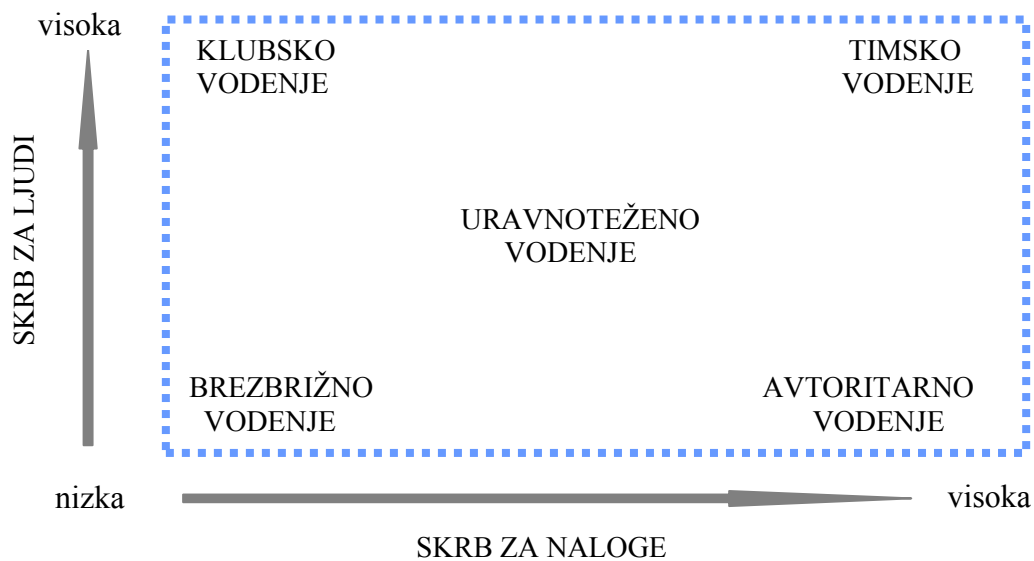
Vir: Po Everard in Morris, 1996

Drugi raziskovalci (Blake in Mouton, 1985, v: Furnham, 2005) so izpostavili, da imajo lahko ljudje visoko izraženi obe vrsti vedenja; tako usmerjenost k nalogam kot usmerjenost k ljudem. **Dvodimenzionalni model vodenja** oz. **mrežni model vodenja** opisuje pet različnih vrst vodenja (glej sliko 9.4). Vrsta vodenja je odvisna od **stopnje usmerjenosti vodje v izvedbo dela in od upoštevanja sodelavcev**:

1. *brezbrižno vodenje*: vodja je pasiven, ne zanimajo ga niti rezultati niti ljudje;
2. *avtoritarno vodenje*: vodja je usmerjen le na delovne naloge, je oblasten, zahteva poslušnost, zanemara potrebe podrejenih, ljudje ga ne zanimajo;
3. *klubsko vodenje*: vodja skrbi za dobro klimo in dobre odnose, rad je priljubljen, izogiba se konfliktom, vprašljivo je doseganje zastavljenih ciljev;
4. *uravnovešeno vodenje*: vodja ubira srednjo pot, omogoča uravnovešeno stanje med potrebami zaposlenih in potrebami organizacije, je uradniški, vzdržuje obstoječe stanje;
5. *timsko vodenje*: vodja motivira, se dogovarja o ciljih in pričakuje rezultate, pomaga zaposlenim, da bi bolje delali, rešuje probleme in se sooča s konflikti, sodelavce vključuje v odločanje, prevladuje klima zaupanja in povezanosti pri izvajanju nalog.

Vodje se torej močno razlikujejo glede na vedenje, kar vpliva na njihovo učinkovitost. Avtorja mrežnega modela vodenja sta predpostavljala, da je **timsko vodenje univerzalno**

najbolj učinkovito. Ugotovila sta namreč, da izkušeni vodje najpogosteje uporabljajo timsko vodenje.



Slika 9.4: Dvodimenzionalni oz. mrežni model vodenja
Vir: Po Everard in Morris, 1996

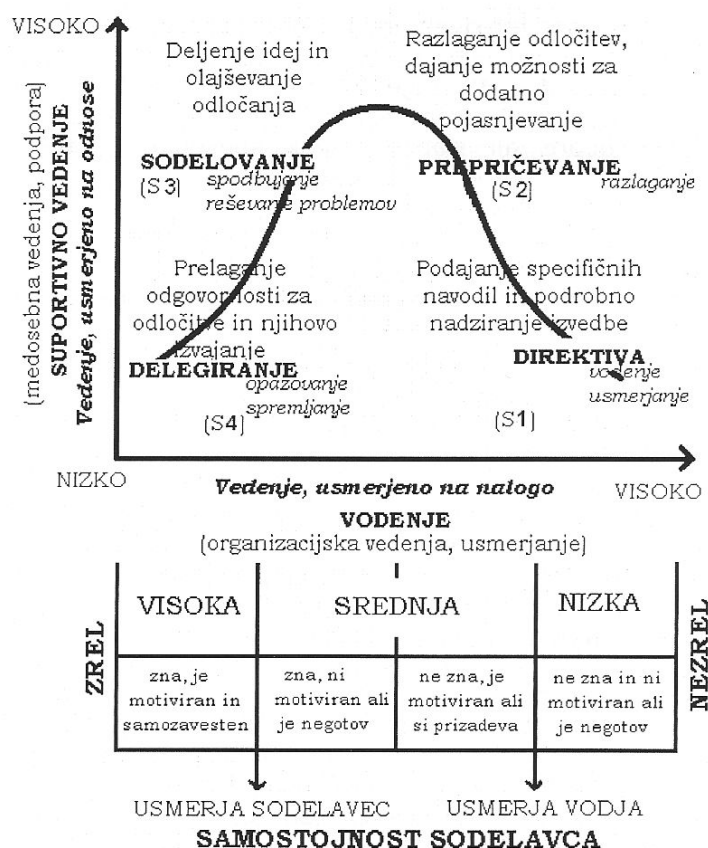
Situacijski modeli vodenja

Situacijski modeli vodenja predpostavljajo, da je učinkovitost vodje povezana s situacijskimi dejavniki: *značilnostmi zaposlenih* (znanje, delovne navade, vrednote, potrebe in zrelost posameznika in skupine), *naravo delovnih nalog* (zahtevnost, kreativnost ... dela) in *značilnostmi vodje* (viri njegove moči, odnosi s podrejenimi, odločanje ...). **Ne obstaja univerzalni in optimalni način vodenja**, ker je pri izbiri načina vodenja vedno treba izhajati iz situacijskih dejavnikov. Uspešni vodja se zmore prilagajati lastnostim podrejenih, lastnim zmožnostim, razmeram in ciljem podjetja.

Med najbolj znanimi je **Harsey in Blanchardov situacijski model vodenja**. Avtorja razlikujeta štiri učinkovite stile vodenja (glej sliko 9.4):

- S1 – *direktivni ali ukazovalni stil*: vodja določi naloge in nadzoruje delo, komunikacija je enosmerna;
- S2 – *mentorski ali podporni stil*: vodja pojasni določitev in posluša mnenje zaposlenega (dvosmerna komunikacija), predvsem svetuje in pomaga;
- S3 – *parcipativni ali sodelovalni stil*: vodja in zaposleni odločata skupaj;
- S4 – *pooblaščenje ali delegiranje*: vodja prenese odgovornosti za sprejemanje odločitev in reševanje težav na sodelavce.

Bistvo situacijskega vodenja je, da vodja spreminja stil vodenja glede na **zrelost zaposlenega oz. glede na njegovo usposobljenost za opravljanje določene naloge**. Če zaposleni ni zmožen samostojno opravljati naloge, prevzame odločanje in usmerjanje vodja (direktivni stil). Pri nalogah, za katere je zaposleni usposobljen in motiviran, pa mu vodja prepušča, da samostojno sprejema odločitve (delegativni stil). Če je zaposleni zmožen, a manj motiviran, avtorja predlagata sodelovalni stil vodenja, pri motiviranem, a neusposobljenem zaposlenem pa mentorski stil vodenja.



Slika 9.5: Stil vodenja v situacijskem modelu

Vir: Hersey in Blanchard, 1988, v: Kajtna in Tušak, 2007, 199

9.2.3 Organizacija lastnega dela in upravljanje s časom



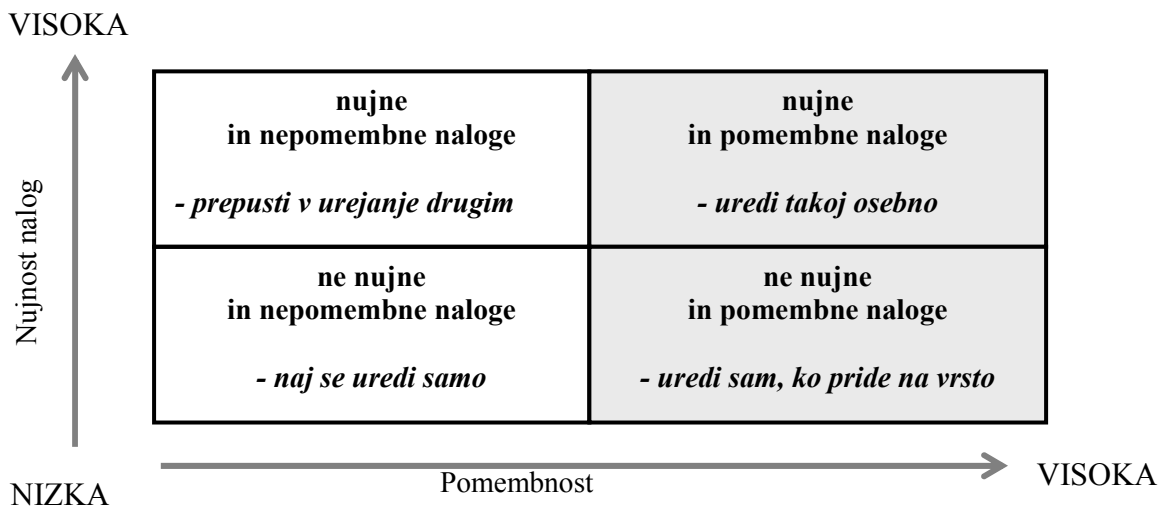
Ali uporabljate svoj čas tako večinoma tako, kakor to v resnici želite? Ste pogosto pod pritiskom in morate delati tisto, česar ne delate radi? Si znate zagotoviti obdobja miru, kadar ga potrebujete? Ali težavne in neprijetne naloge odlagate?

Organizacija dela (Lipičnik in Možina, 1993; Tavčar, 1998) omogoča racionalno razporeditev nalog, smotno izkoriščanje časa in energije in vodi k večji uspešnosti pri delu. Uspešen in učinkovit vodja zna, poleg organiziranja dela drugih, *dobro organizirati samega sebe*, kar predvsem pomeni dobro načrtovanje časa in razporejanja nalog.

Za dobro upravljanje s časom se mora vodja *najprej zavedati, kje največkrat izgublja čas*. Ali so krivi sestanki, telefoni, odlaganje zadev, premalo načrtovanja, premalo delegiranja dela, preveč ukvarjanja s podrobnostmi, premalo jasni cilji, nenajavljeni obiskovalci, nezmožnost reči ne, preveč papirjev, slaba komunikacija, preveč dela, ne postavljanje prioritet med nalogami. Vsak vodja bi moral zase ugotoviti, za katere stvari porabi preveč časa in za katere premalo, katere naloge dela po nepotrebnem in bi jih moral prepustiti drugim.

Prvi korak pri organiziranju dela je **izdelava seznama nalog**, ki jih moramo opraviti in skrajni rok za njihovo izvedbo. To so naloge, ki jih moramo opraviti po službeni dolžnosti, ker smo tako obljubili prijateljem ali ker sami želimo nekaj storiti.

Drugi korak je **ugotavljanje pomembnih in nepomembnih nalog ter nujnih in manj nujnih nalog**. Pri tem si pomagamo z vprašanji: zakaj sem tukaj, kaj je moje poslanstvo, kaj je bistvo mojega dela. Pomembnim nalogam bomo namenili več časa kot manj pomembnim. Nujnost naloge pa bo vplivala na vrstni red opravljanja nalog, ko jih je treba opraviti. Pomembno je tisto, kar prinese največje koristi, nujno pa tisto kar preprečuje tveganja.



Slika 9.6: Delitev nalog po pomembnosti in nujnosti ter njihovo delegiranje
Vir: Tavčar, 1998

Tretji korak je **časovna razporeditev nalog**.

- Najprej bomo opravili pomembne in nujne naloge. Če jih ne uredimo pravočasno, nam grozi škoda, če pa smo pravočasni, nam prinesejo velike koristi. Takšne zadeve uredi vodja, po možnosti takoj.
- Sledijo manj pomembne, a nujne zadeve. Če jih ne uredimo hitro, bo nastala neka škoda, ki pa bo sorazmerno majhna. Lahko jih prepustimo v urejanje drugim.
- Za tem sledijo pomembne, a ne nujne naloge. Teh se moramo lotiti, vendar lahko malo počakajo. Vodja jih ureja sam.
- Na koncu izvajamo še nepomembne in ne nujne naloge, ki so v večini in navadno terjajo veliko časa ter prinašajo manj koristi. Zaradi njih nam zmanjkuje časa za pomembne zadeve in bi jih bilo dobro prepustiti drugim, deloma pa se uredijo kar "same".

Za boljše upravljanje s časom je torej pomembno, da *vodja delo delegira oziroma ga razdeli sodelavcem*, saj se s tem razbremeni nalog, ki jih lahko storijo drugi. Za izrabljanje lastnih zmožnosti in zmožnosti sodelavcev je učinkovita organizacija dela izredno pomembna. Postavljanje prioritet je odločanje in izbiranje, ki ga je potrebno izvajati vsak dan.

Delati prav ali delati prave stvari?

“Učinkovitost še ni uspešnost.

Uspešnost je doseganje ciljev. Obilo opravljenega in nepotrebnega dela ne vodi k uspehu.”

(Mitja Tavčar, 1998)

9.3 ODLOČANJE



Kako se navadno odločate v življenju? Hitro ali počasi, pretehtate vse možnosti ali le tiste, ki se jih najprej domislite? V kakšni meri vplivajo na vaše odločitve čustva, intuicija, mnenja drugih ljudi? Kako ste se odločili za študij na višji strokovni šoli?

V življenju in pri delu nenehno sprejemamo bolj ali manj pomembne odločitve. Vodenje je pogosto vezano na reševanje problemov in odločanje. **Odločanje je miselni proces, pri katerem izbiramo med alternativnimi možnostmi.** Povezano je z reševanjem problemov. Je proces, ki obsega opredelitev problema in izbiro ene izmed alternativnih možnosti za njegovo rešitev. Kljub temu, da nimamo na voljo vseh podatkov in ne obstaja le ena rešitev, se moramo odločiti le za eno možnost, druge pa zavrniti (Rupnik Vec in Kompare, 2006).

Nekatere odločitve so *rutinske*, jih lahko predvidimo, se nanje pripravimo, razvijemo postopke odločanja, problem in rešitve so jasne. Za *nerutinske odločitve* je značilno, da se z njimi srečamo prvič, problem in rešitve so nepoznani in nimamo izdelanih postopkov in pravil odločanja. **Odločanje je lahko neprijetno, saj navadno vpliva na spremembe, konflikte pri odločanju in tveganje, da smo se napačno odločili.** Dobre odločitve zagotovijo doseganje ciljev organizacije. Slabe odločitve pa so tiste, ki negativno vplivajo na uspešnost, razvoj in obstoj organizacije.

Kako racionalno je naše odločanje? **Racionalni model odločanja** (v: Everard in Morris, 1996) izhaja iz prepričanja, da se človek odloča premišljeno, izbira med številnimi možnostmi in izbere najboljšo. V praksi se le redko odločamo na tako urejen način. V procesu odločanja navadno nimamo vseh informacij o problemu, cilji niso vedno znani, ne opazimo in ne upoštevamo vseh alternativ, ne poznamo vseh možnih izidov, pa tudi ljudje smo pri odločanju v različni meri racionalni.

Model omejene racionalnosti zato predpostavlja, da smo pri svojih odločitvah racionalni, vendar le do določene mere. Če imamo na razpolago več možnosti, ne upoštevamo vseh, ampak preučujemo eno po eno. Takoj, ko se nam zdi katera od možnosti sprejemljiva, ko zadosti minimalnim kriterijem sprejemljivosti, se odločimo zanjo.

Primer: Kupiti želimo rabljen avtomobil. Najbrž si ne bomo ogledali vseh rabljenih avtomobilov v Sloveniji in se potem odločili za tistega, ki ga bomo ocenili kot najboljšega po vseh kriterijih, s katerimi ocenjujemo avtomobile (varnost, funkcionalnost, moč motorja, estetski videz, cena itd.), ker za to nimamo ne energije ne časa. Odšli bomo na sejem rabljenih avtomobilov (ali objavili oglas) in kupili tistega, ki zadovolji najpomembnejše kriterije.

Odločanje ima poleg racionalnega še *čustveni in intuitivni nivo*. Je vedno subjektivno, saj izbiramo informacije in argumente, ki se skladajo z našimi stališči. **Teorija subjektivne koristi** izhaja iz domneve, da posamezniki vedno iščejo maksimalno korist in minimalno izgubo, tudi v psihološkem smislu. Vsi smo usmerjeni k ugodju in se izogibamo bolečini in tudi odločamo se na tak način. Izbrali bomo odločitve, ki bodo kar najbolj zadovoljile našo potrebo po ugodju, in se izogibali vsemu, kar bi nam povzročilo bolečino.

9.3.1 Proces odločanja

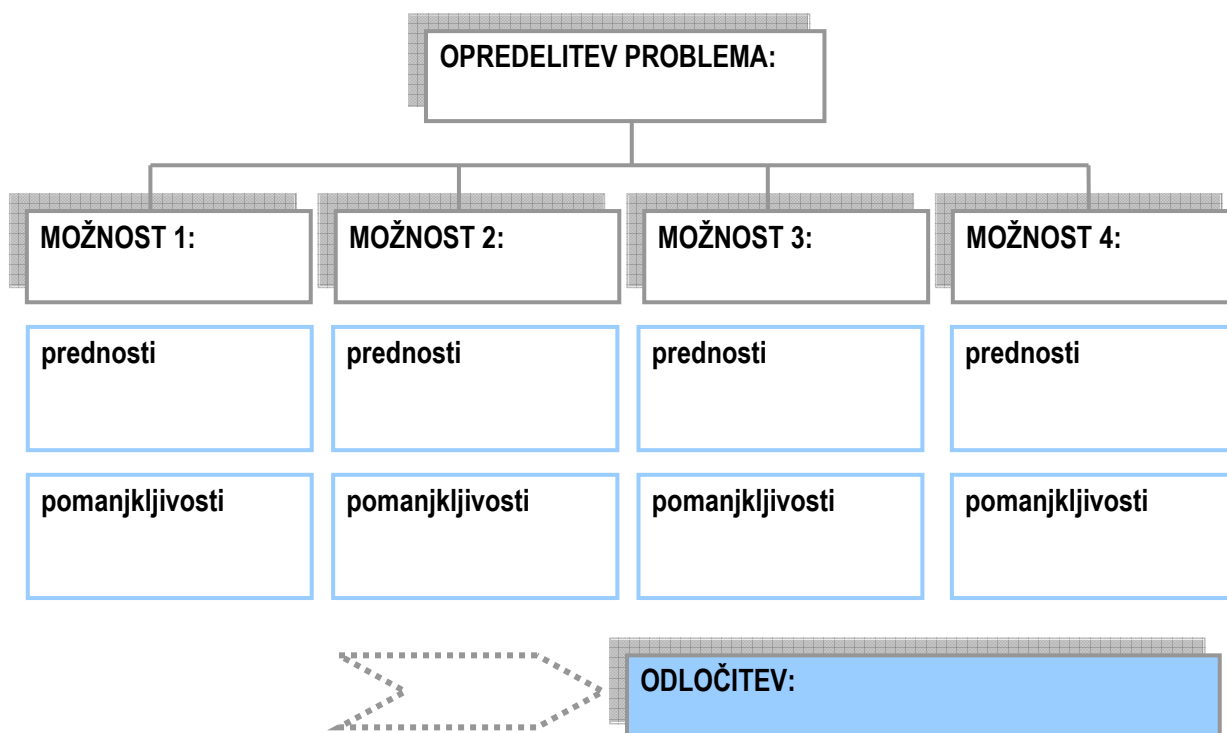


Spomnite se kakšne dobre odločitve v privatnem življenju ali na delovnem mestu, ki ste jo sprejeli, in kakšne slabe. Razmislite, kaj so bili glavni razlogi za sprejemanje slabe odločitve.

Opisane teorije pri pojasnjevanju procesa odločanja bolj ali manj upoštevajo subjektivne dejavnike ter izhajajo iz različnih predpostavk o tem, v kakšni meri je vsakdanje odločanje strogo racionalno, tj. oprto na objektivne kriterije in matematične izračune. Kljub razlikam

med njimi lahko razumemo odločanje kot **proces, ki poteka skozi podobne faze kot proces reševanja problemov** (Halpern, 1996; Kompare in Rupnik Vec, 2006).

1. Prvi korak uspešnega odločanja je **prepoznanje potrebnosti odločitve**. Zaznati moramo problem in postaviti cilj, ki ga moramo doseči, da rešimo problem oz. izboljšamo obstoječe stanje.
2. Druga faza je **iskanje možnih izbir**. Ljudje lahko izbiramo le med možnostmi, ki smo jih zmožni poiskati. Za uspešno odločanje je pomembna fleksibilnost: pri pomembnejših odločitvah skušamo poiskati čim več možnih izbir, pri manj pomembnih odločitvah pa lahko izbiramo med tistimi, ki se jih najprej spomnimo.
3. Vsaka od možnosti ima prednosti in pomanjkljivosti: **vrednotenje možnih izbir** je tretja faza odločanja. Pri pomembnejših odločitvah najprej določimo kriterije in nato presodimo vsako od možnosti po kriterijih, ali skrbno pretehtamo prednosti in slabosti vsake izbire ter primerjamo vse izbire med seboj.



Slika 9.7: Primer matrike odločanja
Vir: Rupnik Vec in Kompare, 2006, 305

4. Zadnja faza procesa odločanja je odločitev, tj. **izbira ene od možnosti** in zavrnitev ostalih. Odločitev v vsakem primeru vsebuje negotovost, saj pri presojanju, katera možnost je najboljša, nikoli nimamo na voljo vseh informacij, pa tudi vseh posledic izbire ne moremo poznati vnaprej. Zato je pomembno, da razlikujemo med kakovostjo izbire in izidom (včasih imajo odločitve, ki so bile glede na zbrane informacije dobre, slabe izide in obratno).

Primer: Pri odločanju delamo številne napake. Npr. kupcem se zdi boljša odločitev za nakup plašča, ki je na razprodaji v trgovini znižan iz 150 evrov na 100 evrov, kot za nakup istega plašča v neki drugi trgovini, kjer je njegova redna cena 100 evrov.

9.3.2 Stili odločanja

Pri sprejemanju odločitev **uporabljamo različne stile**. Kateri je najustreznejši, je odvisno od narave problema in časovnih omejitev, pomembnosti odločitve za skupino, klime in kulture v organizaciji, osebnosti vodje, lastnosti zaposlenih in načina sprejemanja predhodnih odločitev v določeni organizaciji.

Everard in Morris (1996) navajata **štiri stile odločanja**:

1. *avtokratski*, ko odloča vodja skupine brez posvetovanja, nato obvesti sodelavce, kaj je potrebno storiti;
2. *prepričevalni*, ko odločitev sprejme vodja sam, na posvetovanju pa jo »proda« sodelavcem; vodja odločitev utemelji sodelavcem šele potem, ko jo je sprejel;
3. *posvetovalni*, ko vodja zbere mnenja sodelavcev in jih upošteva, preden se odloči;
4. *soodločanje*, ko odločitev sprejema vodja skupaj s sodelavci s konsenzom (vsi se strinjajo) ali večino. (→ Enodimenzijski model vodenja, str. 125)

9.4 REŠEVANJE MEDOSEBNIH KONFLIKTOV



Za vsako trditev skušajte utemeljiti, zakaj se z njo strinjate ali ne.

1. *Konflikti v medosebnih odnosih so nezaželeni in se jim je treba za vsako ceno izogibati.*
2. *Odsotnost konfliktov je znak dobrega odnosa.*
3. *Konflikti so krivi za nesoglasja, prepire, ločitve in nasilje.*

Konflikt je nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdružljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v skupini ali organizaciji. Razlikujemo notranje konflikte (v posamezniku), medosebne konflikte (med člani skupine) in medskupinske konflikte (med različnimi skupinami). (→ Frustracija in notranji konflikti, str. 41) Konflikti so neizogibni del življenja, prisotni v vsakem odnosu in izvirajo iz razlik v ciljih in v načinih njihovega uresničevanja, med osebnimi potrebami, pričakovanji, stališči in vrednotami članov ali skupin. Ne moremo ustvariti brezkonfliktnega stanja, pač pa je pomembno, da se naučimo konflikte reševati.

“Konflikti so nekaj tako normalnega kot dež ali davki in se pojavljajo v vseh odnosih. Pomembno pa je vedeti, koliko je nerešenih konfliktov in s katerimi metodami jih poskušamo reševati.”

(Thomas Gordon, 1998)

9.4.1 Pomen konfliktov in njihovega reševanja

Za številne ljudi ima beseda konflikt negativen pomen. Tradicionalni management je poudarjal, da konflikti niso zaželeni in da se jim da izogniti s premišljeno izbiro zaposlenih, z ustreznim usposabljanjem, z natančnimi navodili in s pravilnim nagrajevanjem. Konflikti v organizaciji so posebno nevarni, če vodja odkrito ali prikrito spodbuja brezkompromisno tekmovanje, za dosežek enega na račun drugega. Takim situacijam se želijo zaposleni izogniti ali pobegniti. Navzven se to kaže kot brezvoljnost, brezbržnost, utrujenost, napadalnost ali odsotnost z dela.

Lipičnik (1998) izpostavlja, da je *pri reševanju konfliktov pomembno vedeti, da vsaka rešitev nujno privede do sprememb*. Ljudje se sprememb, če je le mogoče, ogibajo in se zato

poskušajo izogibati tudi konfliktom. Sprejemljivost za spremembe bistveno vpliva na pripravljenost za reševanje konflikta. Sprejemljivost rešitev je odvisna od velikosti sprememb za posamezne udeležence v konfliktu. Zaželena je rešitev, ki vsem prinese enako velike spremembe in da je sprememba izvedljiva za vse udeležence.

Konstruktivno rešeni konflikti so koristni (Lamovec, 1996), saj pripomorejo, da ozavestimo probleme, zahtevajo nove rešitve, razbijajo stagnacijo, izzivajo nove interese in spremembe, znižujejo napetost v odnosih, ponujajo možnost, da se bolje spoznamo in premislimo o svojih odzivih, izboljšujemo svoje načine komuniciranja, utrjujejo skupino, ker mora ta poiskati skupne cilje in skupne rešitve, povečujejo motivacijo za soočanje s problemi ter pomenijo spremembo in napredek.

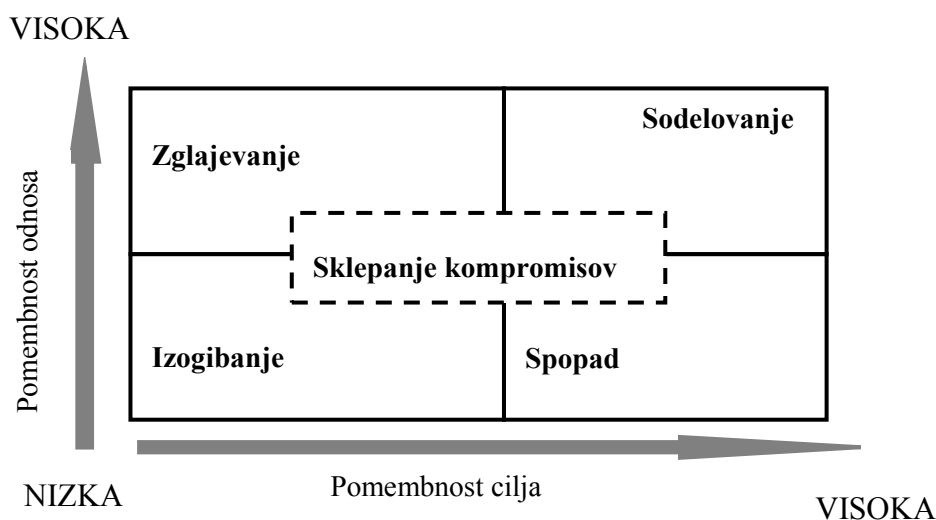
Nerešeni konflikti pa motijo interakcijo med člani in ovirajo optimalno delovanje sistema, kar se lahko kaže kot (Iršič, 2004):

- upad komunikacije, ker se kopičijo zamere in negativna čustva,
- poslabšanje ali prekinitev odnosa oz. razpad skupine, ker člani ne zmorejo zgladiti nasprotij,
- nasilje in drugi destruktivni načini soočanja, s katerimi se želimo predvsem razbremeniti napetosti in negativnih čustev,
- duševne motnje ali psihosomatska obolenja, ker nerešeni konflikti povzročajo veliko stresa.

Vaja 9.2: RAZLIČNE STRATEGIJE REŠEVANJA KONFLIKTOV

Strategij za reševanje konfliktov se pogosto naučimo že v otroštvu in jih potem bolj ali manj avtomatično uporabljamo, največkrat se jih sploh ne zavedamo. Vendar se jih lahko tudi kasneje naučimo in jih zavestno uporabljamo. Posameznik uporablja eno ali več strategij, glede na (Lamovec, 1994):

- večjo ali manjšo usmerjenost k nalogam oziroma doseganju osebnega cilja, zaradi katerega smo prišli v konflikt,
- večjo ali manjšo usmerjenost k ohranjanju dobrih medosebnih odnosov.



Slika 9.8: Strategije reševanja konfliktov
Vir: Po Lamovec, 1994

Katero strategijo bomo izbrali, je odvisno od pomembnosti cilja in pomembnosti medosebnega odnosa. Sodelovanje je strategija, ki prinese najbolj pozitivne rezultate in rast medsebojnih odnosov. Zaradi različnih razsežnosti konfliktov pa je vsaka teh strategij v določeni situaciji ustrezna.

Razlikujemo **pet strategij reševanja konfliktov**.

1. *Izogibanje*: izogibanje temam in ljudem, s katerimi so v konfliktu, umik iz konflikta, želja ostati nevtralen, občutek nemoči ..., odpovedovanje odnosu in cilju.
2. *Prevlada*: zanima jih zmaga v konfliktu, želijo dokazati premoč, zato sogovornika "napadajo", uveljavljajo svojo rešitev, za doseganje cilja izbirajo vsa sredstva, drugi ljudje jih ne zanimajo.
3. *Zglajevanje*: pomemben je odnos, da te imajo drugi radi, zato skušajo konflikte zgladiti, poudarek na skupnih potrebah, interesih, ciljih.
4. *Sklepanje kompromisov*: deloma upoštevajo sebe, deloma druge, pripravljeni so se delno odpovedati svojim ciljem in interesom – skleniti kompromis, iščejo rešitev, s katero vsak nekaj dobi (in nekaj izgubi).
5. *Sodelovanje*: pomembni so tako cilji kot odnos. Konflikt je dojet kot problem, ki ga je potrebno in možno rešiti. Rešitev mora biti najboljša – zadovoljiva za obe strani. To je večinoma najboljši način reševanja konfliktov, ki preseže pozicijo zmagovalec-poraženec, zato ohrani in izboljša tako odnos kot privede do rešitve konflikta.



Rešite vprašalnik (Johnson, 1986, v: Lamovec, 1996) in ugotovite, katero strategijo reševanja konflikta najpogosteje uporabljate.

9.4.2 Načela uspešnega reševanja konfliktov

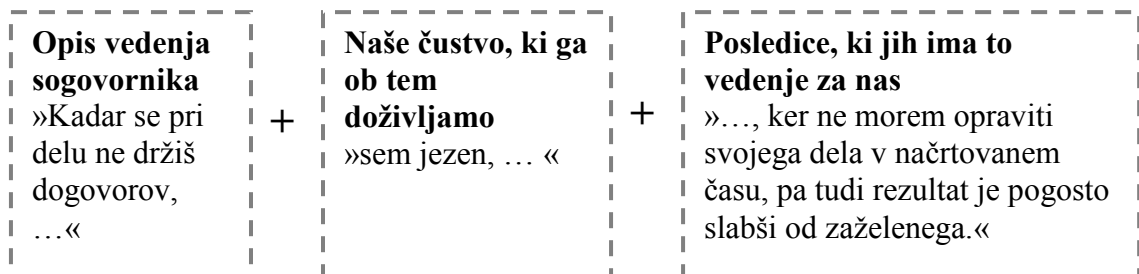
Po Lipičniku (1996) v nekaterih okoljih prej in pogostejše prihaja do konfliktov kot v drugih. To je predvsem odvisno od lastnosti zaposlenih in od vodij, ki vplivajo na konflikte, a jih niso zmožni reševati in uporabiti za napredek organizacije.

Primer: Kako prepoznamo konfliktno osebo? Dajejo pikre pripombe. Zadržujejo informacije. Vsako sodelovanje jim je odveč. Vedno so pripravljeni na napad. Ne znajo se smejati. Pogosto se slabo počutijo. So razdražljivi. Odklanjajo spremembe. Nimajo posebne volje za delo. Pogosto se jezijo.

Klima in medosebni odnosi, ki omogočajo konstruktivno reševanje konfliktov, so (Možina, 1994):

- priznavanje različnosti med posamezniki in pravice do lastnega, drugačnega mišljenja;
- vzajemnost odnosov oziroma aktivnost in prilagodljivost obeh strani v odnosu;
- omogočanje osebnega izražanja in individualnega razvoja;
- dajanje in sprejemanje povratnih informacij, ki omogočajo resnični stik med ljudmi;
- priznavanje nasprotij, konfliktov;
- preprečevanje dvopomenskih situacij (kar pripovedujemo, tudi mislimo in se tako tudi vedemo, ter razlikujemo med vsebino in odnosom pri komuniciranju);
- nevsiljevanje svoje slike realnosti drugemu;
- kritičen pogled v možnost nehotenih oziroma nevrotičnih zlorab drugih za reševanje lastnih notranjih konfliktnih situacij.

Doseganje takih odnosov in uspešno reševanje konfliktov omogoča **razvijanje nekaterih komunikacijskih spretnosti** (→ Komunikacijske spretnosti, str. 90) oz. ustrezna komunikacija (Gordon, 1983). Pri komuniciranju čim pogosteje **uporabljamo jaz-sporočila**, s katerimi odkrito, direktno in jasno povemo, kaj potrebujemo in želimo. Najprej sporočimo, katero vedenje je za nas moteče (ga doživljamo kot problem), nato opišemo svoje čustveno stanje in posledice, ki jih ima določeno vedenje za nas.



Slika 9.9: Temeljna struktura jaz-sporočila, uporabna pri reševanju konfliktov
Vir: Lasten



Eden od članov tima vedno zamuja na sestanke. Namesto da bi ga napadli in s tem najbrž ustvarili konfliktni odnos, z jaz-sporočilom jasno povemo, kaj nam v njegovem vedenju ni všeč, zakaj je to za nas pomembno in kakšno rešitev predlagamo.

- Zapišite nekaj primerov jaz-sporočil, ki bi bila učinkovita v opisani situaciji.

Druga plat dobre komunikacije je **aktivno poslušanje**: sogovornika pozorno poslušamo, ugotavljamo njegove želje, potrebe, čustva, situacijo skušamo razumeti tudi iz njegovega zornega kota (t.i. helikopterski pogled) in mu s tem tudi neverbalno sporočamo, da ga upoštevamo.



Članek *Naučite se aktivno prisluhniti svojim sodelavcem* pojasnjuje načela aktivnega poslušanja (<http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/naucite-se-aktivno-prisluhniti-svojim-sodelavcem-646.aspx>).

Gordon (1996) predlaga tudi proces reševanja konfliktov, ki omogoča rešitev, v kateri ni eden zmagovalec (katerega mnenje prevlada) in drugi poraženec (ki se podredi, umakne in na videz sprejeme mnenje drugega). **Proces reševanja konfliktov, v katerem ni zmagovalcev in poražencev**, poteka v šestih stopnjah:

1. *opredelitev problema* (določimo, kaj sploh je problem in zakaj je prišlo do konflikta),
2. *iskanje možnih rešitev* (nanizamo čim več rešitev, ne glede na to, ali so dobre, slabe, primerne, neustrezne; uporabimo tehniko možganska nevihta),
3. *ovrednotenje teh rešitev* (analiza, primerjanje, utemeljevanje možnih rešitev, izločanje nesprejemljivih),
4. *odločitev, katera rešitev je najboljša za obe strani* (pomembno je doseči popolno soglasje, ne preglasovanje – zato rešitev ne izbiramo z glasovanjem; pomembno je razmisliti tudi o posledicah, ki jih bo prinesla rešitev),
5. *odločitev o načinu izvedbe* (dogovor o ukrepih kdaj, kdo, kako bo kaj storil; dogovori morajo biti čim bolj konkretni in zapisani),
6. *preverjanje uspešnosti rešitve* (če ni uspešna, ponovimo celoten postopek).



O reševanju konfliktov lahko več preberete tudi v knjigah *Kako preprečiti konflikte* (Chalvin, 2004) in *Uspešno vodenje* (Everard in Morris, 1996). Primerjajte napotila za učinkovito reševanje konfliktov, ki so pojasnjena v različnih virih. Katere skupne zakonitosti lahko izluščite?

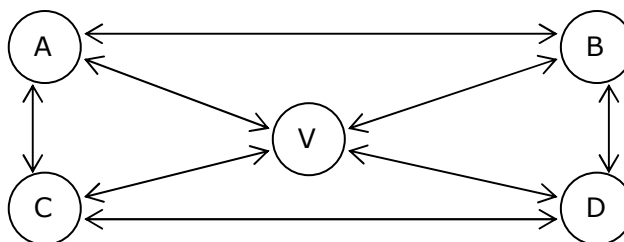
POVZETEK

- Za *skupine* je značilno, da je več ljudi v neposrednih medsebojnih odnosih, imajo vsaj en skupni cilj in med njimi obstaja soodvisnost. Skupine delimo na primarne in sekundarne ter na formalne in neformalne. V skupinah imamo ljudje različne socialne vloge, tako formalne kot neformalne.
- Posebna vrsta skupine je tim. *Tim* je delovna skupina oz. skupina, katere člani sodelujejo pri opravljanju naloge in doseganju skupnega cilja. Tudi v timu posamezniki prevzemajo značilne vloge, ki povečujejo uspešnost delovanja tima, npr. tvorec, inovator, izvajalec. Vsak član tima lahko prevzame več vlog.
- *Vodenje* je pomembna naloga managementa. Je proces vplivanja posameznika na druge ljudi in njihovo usmerjanje k želenim ciljem. Obstajajo različni pristopi k vodenju in načini vodenja, ki izhajajo iz različnih idej, kako ravnati z ljudmi, da bi jih pripravili k čim boljšemu delu.
- *Modeli osebnostnih značilnosti* poudarjajo osebnostne lastnosti vodij, npr. ekstravertnost, čustveno stabilnost, vestnost, medtem ko *vedenjski modeli vodenja* razlikujejo med različnimi stili vodenja, npr. avtorskim, demokratskim in liberalnim stilom vodenja ali pa med usmerjenostjo vodij k nalogom oz. k ljudem. Novejši, *situacijski modeli vodenja*, predpostavljajo, da ni optimalnega načina vodenja, ampak je učinkovitost vodenja odvisna od situacije (značilnosti zaposlenih, nalog ...).
- Za uspešno vodenje je pomembna tudi *organizacija lastnega dela in dobro upravljanje s časom*.
- *Odločanje* je miselni proces, ki obsega opredelitev problema in izbiro ene izmed alternativnih možnosti za njegovo rešitev. Proces učinkovitega odločanja poteka skozi štiri korake: prepoznavanje potrebnosti odločitve, iskanje možnih izbir, vrednotenje izbir in odločitev za eno od možnosti. Pri sprejemanju odločitev uporabljamo različne stile, primerne za različne situacije.
- *Konflikt* pomeni nasprotovanje, nestrinjanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku, med člani v skupini ali med različnimi skupinami. Konflikti povzročajo neprijetnosti, vendar imajo tudi številne pozitivne potenciale.
- *Reševanje konfliktov* je povezano z dobrimi komunikacijskimi spretnostmi, določenimi veščinami, izborom prave strategije in pozitivnim odnosom do procesa reševanja konfliktov in do vseh vpletenih strani. Glede na to, ali smo bolj usmerjeni k ohranjanju dobrih odnosov z drugimi ali bolj k našim ciljem in rezultatom, izbiramo različne strategije za reševanje konfliktov.



VPRAŠANJA IN NALOGE

1. Poimenujte in opišite stopnje v razvoju skupine v podjetju.
 - Razmislite, na kateri stopnji v razvoju skupine je kakšna od vam pomembnih skupin, katere član ste.
2. Opredelite pojem socialna vloga in navedite primere socialnih vlog.
 - Razlikujte socialne vloge v formalnih in neformalnih skupinah.
3. Pojasnite značilnosti tima.
 - Presodite in pojasnite, katere vloge v timu najpogosteje prevzimate.
4. Razlikujemo avtorski, demokrati in liberalni stil vodenja. Na risbi je prikazan eden od naštetih stilov vodenja. Črka V označuje vodjo, črke A, B, C in D pa člane skupine.



- Ugotovite, kateri stil vodenja je prikazan na risbi. Opišite njegove značilnosti.
 - Pojasnite prednosti in pomanjkljivosti avtorskega in demokratskega vodenja.
5. Zakaj zagovorniki situacijskih modelov vodenja trdijo, da ne obstaja univerzalni pristop k vodenju, ki bi bil najbolj uspešen?
 6. Poiščite vaše najpogostejše "kradljivce časa"?
 - Izdelajte dober načrt razporejanja svojih nalog pri delu in/ali pri študiju v prihodnjem mesecu.
 7. Analizirajte svojo odločitev iz preteklosti po korakih modela odločanja in jo kritično ocenite.
 8. Zakaj so konflikti v organizacijah in skupinah neizogibni?
 - Pojasnite, kakšne so možne koristi in negativne posledice konfliktov.
 - Preizkusite veščine, ki pripomorejo k uspešnejšemu reševanju konflikta v svojem konkretnem problemu. Napovejte bistvene ovire, ki se bodo pri tem pojavile.



PREBERITE

- Erčulj, J., in Vodopivec, I. *S komunikacijo do cilja*. Ljubljana: Šola za ravnatelje, 1999.
- Chalvin, M. J. *Kako preprečiti konflikte*. Radovljica: Didakta, 2004.
- Harford, T. *Logika življenja. Kaj tiči za našimi na videz nerazumnimi odločitvami*. Tržič: Učila International, 2010.
- Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. Knežević, A. N. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, 2004.
- Tavčar, M. *Obvladajmo čas*. Ljubljana: Novi Forum, 1998.

LITERATURA IN VIRI

- Allan, J. *Osebnostne veščine vodenja*. Ljubljana: Tangram, 1990.
- Brajša, P. *Pedagoška komunikologija*. Ljubljana: Glotta Nova, 1993.
- Chalvin, M. J. *Kako preprečiti konflikte*. Radovljica: Didakta, 2004.
- Curk, J., et al. *Poučujemo psihologijo. Zbornik idej za poučevanje psihologije*. Ljubljana: ZRSŠ, 2002.
- Davey, G. (ured.). *Complete Psychology*. London: Hodder and Stoughton, 2004.
- De Bono, E. *Tečaj mišljenja*. Ljubljana: Ganeš, 1992.
- De Bono, E. *Šest klobukov razmišljanja*. Ljubljana: New Moment, 2005.
- Depolli, K. *Psihologija: uvod v raziskovanje. Učno sredstvo za maturo*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 2002.
- Dernovšek, M. Z., Gorenc, M., Jeriček, H. *Ko te stresa stres: kako prepoznati in zdraviti stresne, anksiozne in depresivne motnje* (online). 2006. (citirano 5. 7. 2007). Dostopno na naslovu: http://www.ivz.si/javne_datoteke/datoteke/1098-Ko_te_strese_stres.pdf
- Doyle, C. E. *Work and Organizational Psychology. An Introduction with Attitude*. Hove and New York: Psychology Press, 2003.
- Erčulj, J., in Vodopivec, I. *S komunikacijo do cilja*. Ljubljana: Šola za ravnatelje, 1999.
- Everard, K., in Morris, G. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: ZRSŠ, 1996.
- Eysenck, M. W. *Simply psychology (second edition)*. Hove: Psychology Press, 2002.
- Feldman, R. *Understanding Psychology*. Boston: McGraw-Hill College, 1999.
- Furnham, A. *The Psychology of Behaviour at Work. The Individual in the Organization*. Hove and New York: Psychology Press, 2005.
- Gardner, H. *Razsežnosti uma: Teorija o več inteligencah*. Ljubljana: Tangram, 1995.
- Gordon, T. *Trening večje učinkovitosti za učitelje*. Ljubljana: Svetovalni center, 1996.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., Raiffa, H. *Pametne odločitve: Praktični vodnik za sprejemanje boljših odločitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000.
- Hayes, N., in Orrell, S. *Psihologija*. Ljubljana: ZRSŠ, 1998.
- Heller, R. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: MK, 2001.
- Hill, G. *Psihologija: Shematski pregledi*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 2001.
- Ihan, A., in Simonič Vidrih, M. *Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim*. Ljubljana: Arx, 2005.
- Ihan, A. *Od odpornosti z glavo. Čustva, stres, imunost*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2004.
- Iršič, M. *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Rakmo, 2004.
- Jurman, B. *Človek in delo, psihologija dela*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1981.
- Kajtna, T., in Tušak, M. *Trener: Športna psihologija in trenerji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport, 2007.
- Kobal, D. *Temeljni vidiki samopodobe*. Ljubljana: Pedagoški inštitut, 2000.
- Kompare, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T., Curk, J. *Psihologija: spoznanja in dileme. Učbenik za psihologijo v 4. letniku gimnazijskega izobraževanja*. Ljubljana: DZS, 2006a.
- Kompare, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T., Curk, J. *Uvod v psihologijo*. Ljubljana: DZS, 2006b.
- Konrad, E. *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, 1996.
- Konrad, E. *Osebnost v delovni situaciji*. V T. Lamovec (ured.). *Psihodiagnostika osebnosti I*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, 1994.
- Kragelj, R. *Selekcijski intervju*. Ljubljana: CPS, 1998.
- Lamovec, T. *Emocije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, 1991.
- Lamovec, T. *Ko rešitev postane problem in zdravilo postane strup*. Ljubljana: Lumi, 1995.
- Lamovec, T. *Psihodiagnostika osebnosti I*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, 1994.
- Lamovec, T. *Spretnosti v medsebojnih odnosih*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva, 1996.

- Lapajne, Z., et al. *Prispevki o poklicnem svetovanju*. Ljubljana: Izida, 1997.
- Lipičnik, B., in Mežnar, D. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Lipičnik, B. *Reševanje problemov, namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: ZRSS, 1996.
- Lipičnik, M., in Možina, S. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS, 1993.
- Looker, T., in Gregson, O. *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1993.
- Marentič Požarnik, B. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS, 2000.
- Maslach, C., in Leiter, M. P. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu: Kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti*. Ljubljana: Educy, 2002.
- Merkač, M. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management, 1998.
- Milivojević, Z. *Emocije: Psihoterapija i razumevanje emocija (treće izdanje)*. Novi Sad: Prometej, 2002.
- Možina, S. (ured.). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002.
- Možina, S. (ured.). *Management*. Radovljica: Didakta, 1994.
- Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., Knežević, A. N. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, 2004.
- Muchinsky, Paul M. *Psychology Applied to Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Belmont: Thomson and Wadsworth, 2006.
- Musek, J., in Pečjak, V. *Psihologija*. Ljubljana: Educy, 2001.
- Musek, J. *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy, 1993a.
- Musek, J. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy, 1993b.
- Musek, J. *Psihološke in kognitivne študije osebnosti*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, 2005.
- Musek, J., in Kobal Grum, D. *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, 2009.
- Myers, D. G. *Psychology (seventh edition)*. New York: Worth Publishers, 2003.
- Nastran Ule, M. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno-raziskovalno središče, 2000.
- Palčič, D. *Prvi koraki do zaposlitve*. Ljubljana: Moje delo, 2007.
- Papalia, D. E., Wendkos Olds, S., Duskin Feldman, R. *Otrokov svet: Otrokov razvoj od spočetja do konca mladostništva*. Ljubljana: Educy, 2003.
- Payne, S., in Walker, J. *Psihologija v zdravstveni negi*. Ljubljana: Educy, 2002.
- Pečjak, V. *Misliti, delati, živeti ustvarjalno*. Ljubljana: DZS, 1987.
- Pečjak, V. *Poti do novih idej: Tehnike kreativnega mišljenja*. Ljubljana: New Moment, št. 16, 2001.
- Pečjak, V. *Psihologija množic*. Ljubljana: Samozaložba, 1994.
- Pečjak, V. *Psihologija spoznavanja*. Ljubljana: DZS, 1977.
- Pečjak, V. *Psihološka podlaga vizualne umetnosti*. Ljubljana: Debora, 2006.
- Pogačnik, V. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva, 2003.
- Popovič, M., in Zajc, M. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 2002.
- Powell, T. *Kako premagamo stres*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1999.
- Raffini, J. P. *150 vaj za povečanje notranje motivacije pri učencih*. Radovljica: Didakta, 2003.
- Rupnik Vec, T., in Kompare, A. *Kritično mišljenje v šoli. Strategije poučevanja kritičnega mišljenja*. Ljubljana: ZRSS, 2006.
- Sabadin, A. *Psihologija dela I*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, 1997.
- Schilling, D. *50 dejavnosti za razvijanje čustvene inteligentnosti*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti, 2000.
- Selič, P. *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1999.
- Sriča, V. *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999.

- Stranks, J. *Stress at Work. Management and Prevention*. Oxford: Elsevier, 2005.
- Tavčar, M. *Obvladajmo čas*. Ljubljana: Novi Forum, 1998.
- Tracy, B. *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar Consulting, 2000.
- Treven, S. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Treven, S. *Stres pri delu*. Ljubljana: GV Izobraževanje, 2005.
- Vec, T. *Komunikacija – umevanje sporazuma*. Ljubljana: Svetovalni center za otroke, mladostnike in starše, 2005.
- Veruki, P. *Almanah razgovorov za zaposlitev*. Ljubljana: Primath, 1998.
- Vesel, J., Kompare, A., Curk, J., Rupnik Vec, T., Vec, T. *Psihologija: Spoznanja in dileme. Delovni zvezek za 4. letnik gimnazijskega izobraževanja*. Ljubljana: DZS, 2005.
- Višješolski študijski program Poslovni sekretar*. Ljubljana: Konzorcij višjih strokovnih šol.
- Warr, P. (ured.) *Psychology at Work*. London: Penguin Books, 2002.
- Woolfolk, A. *Pedagoška psihologija*. Ljubljana: Educy, 2002.
- Zaletel, A. *Kako uspešno iskati zaposlitev?* Ljubljana: Moje delo, 2006.

Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih na področju višjega strokovnega izobraževanja v Sloveniji v obdobju 2008-11

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-13, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.