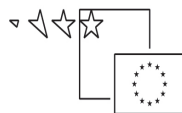




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



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

PSIHOLOGIJA DELA

BOŽENA VEBER RASIEWICZ

Višješolski strokovni program: Medijska produkcija
Učbenik: Psihologija dela
Gradivo za 2. letnik

Avtorica:

Božena Veber Rasiewicz, univ. dipl. psih.
Zavod IRC
Višja strokovna šola



Strokovna recenzenta:

mag. Darinka Novak Jerman, univ. dipl. psih.
Franci Pušenjak, univ. dipl. ekon.

Lektor:

Samo Krušič, prof. slov. j.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

159.9:331.01(075.8)(0.034.2)

VEBER-Rasiewicz, Božena
Psihologija dela [Elektronski vir] : gradivo za 2. letnik /
Božena Veber Rasiewicz. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod IRC,
2008. - (Višješolski strokovni program Medijska produkcija / Zavod IRC)

Način dostopa (URL) : [http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/
Psihologija_dela-Veber_1.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Psihologija_dela-Veber_1.pdf). - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6824-15-6
250999040

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

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 126. seji dne 26. 11. 2010 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. 01301-6/2010 / 11-3 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
1 PREDMET IN METODE PSIHOLOGIJE	4
1.1 KAJ PROUČUJE PSIHOLOGIJA	5
1.1.1 Zavestna in nezavedna duševnost.....	5
1.1.2 Področja psihologije, psihološke panoge	5
1.1.3 Psihologija dela – perspektivno psihološko področje	6
1.2 METODE IN TEHNIKE PSIHOLOŠKEGA RAZISKOVANJA	6
1.2.1 Eksperimentalno raziskovanje.....	7
1.2.1.1 Vrste eksperimentalnega raziskovanja	7
1.2.2 Sistematično neeksperimentalno raziskovanje	8
2 OSEBNOST.....	14
2.1 OSEBNOST IN OSEBNOSTNE LASTNOSTI	15
2.1.1 Področja osebnostne strukture	15
2.1.1.1 Temperament in tipološko ter dimenzionalno pojmovanje osebnosti.....	15
2.1.1.2 Značaj	17
2.1.1.3 Sposobnosti.....	18
2.1.1.4 Telesne značilnosti	23
2.1.2 Osebnostna zrelost.....	23
3 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH	26
3.1 MOTIVI IN POTREBE.....	27
3.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE	28
3.2.1 McGregorjeva teorija x in teorija y	28
3.2.2 Motivacijska teorija Abrahama Maslowa.....	29
3.2.3 Herzbergova motivacijska teorija.....	31
3.2.4 Problemsko-motivacijska teorija	32
3.2.5 Frommova motivacijska teorija.....	32
3.2.6 Glasserjeva teorija (kontrolna teorija ali teorija izbire).....	33
3.3 NEKATERI DEJAVNIKI MOTIVACIJE PRI DELU	35
3.4 OBNAŠANJE PRED OVIRAMI	37
3.5 STRES	38
3.5.1 Kratkotrajni in dolgotrajni stres.....	39
3.5.2 Duševna kriza	40
3.5.3 Osebnostna čvrstost	41
3.5.4 Razvijanje sposobnosti za spoprijemanje s stresnimi situacijami	41
4 ČLOVEK IN DELO	47
4.1 ZAKONITOSTI, KI SE POJAVLJAJO PRI DELU	48
4.1.1 Krivolja dela	48
4.1.2 Utrujenost in monotonija pri delu.....	49
4.1.3 Delovni čas	52
5 POSAMEZNIK IN SKUPINA	54
5.1 SKUPINA IN STRUKTURA SKUPINE.....	55
5.1.1 Položaji, vloge in moč v skupini	56
5.1.2 Medsebojna razmerja med člani v skupini	57
5.1.3 Vpliv skupine na njene člane.....	57
5.1.4 Razvoj skupine	58

5.2	VRSTE SKUPIN IN NAČINI OPRAVLJANJA DELA	58
5.2.1	Razmerja med posamezniki v odnosu do opravljanja dela	58
5.2.2	Razlika med skupinskim in timskim delom	59
5.2.3	Značilnosti tima	59
5.3	MEDSEBOJNI KONFLIKTI OZ. SPORI	64
5.3.1	Razreševanje konfliktov	65
5.3.2	Strategije (načini) reševanja sporov oz. medsebojnih konfliktov	66
6	LITERATURA IN VIRI:	69

Predgovor

Učbenik Psihologija dela je namenjen študentom višjih strokovnih šol v programu Ekonomist, ki izberejo psihologijo kot enega od predmetov v modulu. Psihologija je zanimiva znanost, seznanja nas z zakonitostmi našega duševnega delovanja, doživljanja, obnašanja, celotne osebnosti. Poznavanje psiholoških vsebin nam omogoča boljše razumevanje nas samih, drugih ljudi, narave in sveta nasploh ter s tem kakovostnejšega življenja in strpnejšega urejanja medsebojnih odnosov.

Gradivo je razdeljeno na pet vsebinskih sklopov: Predmet in metode psihologije, Osebnost, Motivacija in motiviranje zaposlenih, Človek in delo ter Posameznik in skupina. Znotraj sklopov so obravnavane ožje učne vsebine, ki seznanjajo študenta s teoretičnimi vidiki psihologije in njene uporabnosti v vsakdanjem življenju in delovni praksi.

Vsak vsebinski sklop se začne s kratkim uvodom in nadaljuje s temeljnimi vsebinami, dopolnjenimi s praktičnimi primeri in nalogami, ki usmerjajo študenta k razmišljanju in dejavnemu ukvarjanju z vsebino. Na koncu vsakega sklopa je povzetek, ki omogoča hiter pregled celotne vsebine poglavja, sledijo vprašanja za razmislek in vaje.

Študentom želim uspešno delo z učbenikom, čim več idej za nadaljnje iskanje informacij s področja psihološke znanosti ter koristno uporabo znanja v praksi.

Božena Veber Rasiewicz

1 PREDMET IN METODE PSIHLOGIJE

Uvod

Vsaka znanost ima svoj predmet proučevanja in raziskovanja. Različne znanosti proučujejo različna področja stvarnosti, nekatere se zanimajo za naravne pojave, druge proučujejo človeško družbo, na vsa ta vprašanja pa lahko najde odgovore samo človek. Če želi človek spoznavati stvarnost, mora predvsem razumeti in spoznati sebe, svojo duševnost, svoje obnašanje in svojo osebnost (Musek, Pečjak, 2001).

V prvem poglavju se bomo seznanili s tem, kaj vse proučuje psihologija, torej kaj je predmet psihološkega proučevanja in raziskovanja. Spoznali bomo tudi, da k duševnemu dogajanju ne sodijo samo tisti duševni pojavi, ki jih zavestno doživljamo, ampak da je velik del duševnega delovanja nezaveden, prikrit, a kljub temu pomembno vpliva na naše zavestno delovanje in obnašanje.

Seznanili se bomo tudi s tem, da psihologija ni enovita znanost, ampak se deli na različna področja oziroma panoge, med katerimi zaseda pomembno mesto tudi psihologija dela.

Zanima pa nas tudi, kateri načini in postopki, oziroma katere metode so psihologiji v pomoč pri spoznavanju duševnosti in obnašanja. Spoznali bomo eksperimentalne in neeksperimentalne ali opisne metode psihološkega proučevanja.

Primer:

Mlado dekle se je zaposlilo na delovnem mestu bančne referentke. Prve dni se je samo spoznavalo z značilnostmi dela in s sodelavci, počasi pa se je pričelo privajati tudi na delo s strankami. O ljudeh si je ustvarjalo svoje mnenje, razmišljalo pa je tudi o tem, kaj si o njej mislijo drugi. Včasih se je spraševalo, če se je primerno odzvalo na določeno situacijo in zakaj je sploh tako reagiralo. Ugotovilo je, da se samo in tudi njeni sodelavci v stiku s strankami mnogokrat vedejo drugače kot med seboj, predvsem na primer pri malici ali na kavi.

Ljudje si pogosto postavljamo vprašanja o doživljanju in vedenju drugih ljudi in ga primerjamo s svojim. Takšna in podobna vprašanja pa si zastavljajo tudi psihologi in skušajo z znanstvenimi raziskavami poiskati odgovore nanje.

1.1 KAJ PROUČUJE PSIHOLOGIJA

Beseda **psihologija** izhaja iz grških besed *psyche* (duša oz. um) in *logos* (veda, nauk, znanost), torej je psihologija veda (znanost) o duši, o duševnosti oziroma duševnem dogajanju. Duševna dogajanja so pri vsakem posamezniku prepletena in povezana na svojstven način, vsak človek je nekaj posebnega, vsak ima svojo **osebnost**. Z osebnostjo pa je tesno povezano tudi človekovo ravnanje, **vedenje** ali **obnašanje**.

Psihologija je torej znanost, ki proučuje duševnost, osebnost in obnašanje (Musek, Pečjak, 2001).

Duševni procesi so notranji procesi, ki se odvijajo v nekem časovnem zaporedju. Ločimo tri velike skupine duševnih procesov, in sicer: spoznavne (kognitivne), čustvene in motivacijske procese. Spoznavne procese pa delimo še na tri dele, in sicer: občutenje in zaznavanje, učenje in mišljenje.

Duševnost posameznika se izraža tudi skozi njegove reakcije oziroma **vedenje**, vse to pa sodi k posameznikovi osebnosti.

Osebnost sestavljajo različne lastnosti, po katerih smo si ljudje na nek način podobni in se tudi razlikujemo med seboj. Osebnost je torej razmeroma trajna in edinstvena celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti posameznika (Musek, 1997).

1.1.1 Zavestna in nezavedna duševnost

Dolgo časa se je zdelo nekako samoumevno, da so duševni pojavi pač vse tisto, kar zavestno doživljamo. Šele Sigmund Freud je ob koncu 19. in v začetku 20. stol. s svojim proučevanjem dokazoval, da je velik in pomemben del duševnega delovanja prikrit, nezaveden, a kljub temu vpliva na naše zavestno ravnanje. Kot ne vidimo atomov in molekul, ki sestavljajo materialni svet, tako se ne zavedamo prikritih želja, motivov, predstav, ki predstavljajo nezavedno ozadje naše zavestne duševnosti. Freud je dokazoval, da se teh vsebin v normalnih okoliščinah ne zavedamo, do izraza pridejo le v posebnih okoliščinah, npr. v stanju hipnoze, v sanjah, po prostih asociacijah. Freud je tudi trdil, da je te nezavedne duševnosti več kot zavestnih duševnih pojavov. Zavesten je po Freudu le tisti del duševnega dogajanja, ki je sprejemljiv za nas in za našo okolico. Vse drugo, zlasti globoko zasidrane nagonске težnje, spolne in agresivne želje in impulzi, hudi notranji konflikti, mnoge ideje, čustva, misli, nagibi, so pod pragom zavesti, so nezavedni. Tako si lahko po Freudovi zamisli duševnost predstavljamo kot ledeno goro, pri čemer je le majhen del na površju, nad vodno gladino, večji del pa je pod površjem, potopljen, nezaveden. Samo tisto, kar je nad gladino, ustreza **zavestni** duševnosti, potopljeni del pa predstavlja **nezavedno** duševnost; del duševnosti, ki se nahaja med zavestnim in nezavednim delom in je blizu površja, pa sestavljajo duševne vsebine, ki lahko v določenih okoliščinah neovirano prehajajo v zavest (npr. različni spomini), in to imenujemo **predzavest**.

1.1.2 Področja psihologije, psihološke panoge

Ko se je psihologija osamosvojila (ob koncu 19. stoletja, z ustanovitvijo Wundtovega psihološkega laboratorija v Leipzigu), se je začela kot znanost hitro razvijati in se je razvijala v več smereh. Današnja psihologija je obsežna in kompleksna znanost, ki zajema vrsto posameznih panog. Psihološke panoge obsegajo specializirana področja psihologije. Nekatere

izmed njih so usmerjene predvsem k spoznavnim (teoretičnim) ciljem, druge pa bolj k uporabnim (praktičnim) ciljem.

Nekatere **teoretične panoge** so: eksperimentalna in kognitivna psihologija, razvojna psihologija, socialna psihologija, psihologija osebnosti, psihometrija in druge.

Ob začetku 20. stol se je pričelo oblikovanje prvih **praktičnih panog**, te so bile: klinična psihologija, psihologija dela (industrijska psihologija) in šolska psihologija. Danes je vse več praktičnih, uporabnih področij oziroma panog, med njimi, poleg prej omenjenih, npr. ekonomska psihologija (znotraj te pa poslovna psihologija, psihologija trženja, reklame, ...), kulturna psihologija (znotraj te pa psihologija umetnosti, glasbe, znanosti, religije, ...), psihologija športa, itd., kajti psihologija se ukvarja z najrazličnejšimi področji človekovega življenja.

1.1.3 Psihologija dela – perspektivno psihološko področje

Psihologija dela je **praktična psihološka panoga**. Izhaja iz splošnih dognanj psihologije in jih povezuje s spoznanji o vplivu fizikalnih in socialnih vidikov dela oziroma delovnega okolja na človeka. Najprej se je oblikovala predvsem kot uporaba psiholoških spoznanj pri poklicnem delu (poklicna psihologija), v industriji (industrijska psihologija), pri prilagajanju delovnim zahtevam in razmeram, načrtovanju in organizaciji dela (ergonomija, inženirska psihologija, organizacijska psihologija), v novejšem času pa se je močno povezala s področji ekonomske psihologije, med njimi s psihologijo trženja, poslovanja in reklame.

Tako psihologija dela obravnava značilnosti človekove osebnosti, značilnosti in zakonitosti dela, metode dela z ljudmi, obnašanje posameznikov in skupin pri delu, ustvarjalnost pri delu, načine in oblike vodenja, racionalno organiziranje dela in časa, reševanje medsebojnih sporov na delovnem mestu, pojav in obvladovanje stresa pri delu in še kaj.

Metode in tehnike psihologije dela so različne. Za proučevanje pojavov v delovnih organizacijah se uporabljajo: načrtno opazovanje, eksperimentiranje, testiranje, statistične metode in izračuni, kvalitativni opisi in podobno.

Psihologija dela želi v delovnih organizacijah priti dlje od samega opisovanja, kaj delajo ljudje v določenih razmerah. Želi odkriti, zakaj ljudje tako delujejo. Je »dinamična znanost«, ker proučuje motive in sile, ki povzročajo in pojasnjujejo vedenje posameznikov in skupin. Pri tem se povezuje z drugimi znanstvenimi področji, je interdisciplinarna. Tako lahko upravičeno trdimo, da »... 'ekonomika brez psihologije' ni mogla razjasniti pomembnih ekonomskih procesov, 'psihologija brez ekonomike' pa ne more razjasniti osnovnih obrazcev vedenja ljudi« (Lipičnik, Možina, 1993, 16).

1.2 METODE IN TEHNIKE PSIHOLOŠKEGA RAZISKOVANJA

V psihološkem proučevanju in raziskovanju uporabljamo različne metode. Znotraj teh lahko uporabljamo bolj specialne postopke, imenovane tehnike.

Metode psihologije uporabljajo psihologi, vendar je priporočljivo, da jih razumejo tudi nestrokovnjaki, saj jim poznavanje omogoča kritično presojanje rezultatov psiholoških raziskav.

V psihologiji uporabljamo različne raziskovalne metode, ki jih delimo na **eksperimentalne** in **neeksperimentalne** ali **opisne**. Za najbolj znanstveno metodo v psihologiji velja psihološki eksperiment, s katerim ugotavljamo vzročno-posledične odnose, med neeksperimentalne metode pa štejemo npr. opazovanje ter študijo primera ali korelacijsko raziskavo. Te metode uporabimo takrat, ko pojavov zaradi različnih razlogov ni mogoče eksperimentalno proučevati.

1.2.1 Eksperimentalno raziskovanje

Značilnosti so:

- namerno povzročanje pojava,
- sistematično in **namerno spreminjanje pogojev**, v katerih se dogaja določeni pojav,
- možna ponovitev (ponavljanje) pojava,
- kontrola pogojev.

Pri raziskovanju nas zanimajo povezave med neodvisno in odvisno spremenljivko (variablo). **Neodvisno spremenljivko** oz. variablo (označimo jo z NV) predstavljajo tisti pogoji, ki jih namerno spreminjamo; **odvisna spremenljivka** oz. variabla (označimo jo z OV) pa je pojav, ki se ob spreminjanju pogojev spreminja (spreminja se v odvisnosti od neodvisne spremenljivke). Z eksperimenti torej odkrivamo **vzročne** (kavzalne) **zveze** (korelacije) med pojavi, npr. od česa je odvisen uspeh v poklicu, v športu, kateri dejavniki so vzrok določeni vrsti obnašanja, itd.

Primer:

Ugotavljamo, kako se spreminja človeška lastnost – pripravljenost pomagati človeku, ki je padel po tleh v avli banke. Zanima nas hitrost nudenja pomoči glede na to, koliko ljudi se pojavi na kraju dogodka v tem času. Ali so ljudje prej pripravljeni pomagati sočloveku, če je prisotnih manj ljudi ali če je prisotnih več ljudi?

Neodvisna spremenljivka je število ljudi (ki se spreminja, npr. 2, 3, 5, 10 itd.), odvisna spremenljivka pa je pripravljenost pomagati (to je odvisno od števila ljudi, ki se pojavijo na kraju dogodka).

Zaradi teh značilnosti raziskovanja je možno v psihologiji zanesljivo ugotoviti zakonitosti pojavljanja določenega pojava.

1.2.1.1 Vrste eksperimentalnega raziskovanja

Eksperiment lahko izvajamo v laboratoriju (v laboratorijskih, kontroliranih pogojih) – to je **laboratorijski eksperiment**; lahko pa se izvaja na terenu (v naravnih pogojih, situacija pa je posebej prirejena in poskusna oseba vnaprej ne ve, da je opazovana) – to je **naravni ali terenski eksperiment** (lahko npr. večkrat »zaigramo« isto situacijo, poskusne osebe se menjajo, vse se odvija na videz naključno; pri tem pa moramo paziti na etične zahteve oz. na kodeks psihološkega raziskovanja).

Pri eksperimentu največkrat uporabimo dve skupini poskusnih oseb (lahko tudi več): pri eni skupini določenega pogoja ne spreminjamo – to je **kontrolna skupina**, pri drugi pa ga namerno spremenimo – to je **eksperimentalna skupina**, lahko je ena ali pa jih je več).

Eksperiment mora biti tudi opravljen reprezentativno, kar pomeni, da mora biti vključenih dovolj poskusnih oseb (dovolj velik vzorec), da bodo rezultati zanesljivi, da jih lahko posplošimo na celotno populacijo. Poleg tega mora biti dobro nadzorovan – izključeni morajo biti vsi možni moteči dejavniki, da lahko rezultate pripišemo res samo dejavniku, ki smo ga raziskovali (namerno spreminjali).

1.2.2 Sistematično neeksperimentalno raziskovanje

Uporabljamo ga, kadar eksperimentalnega raziskovanja ne moremo izvajati (ne moremo npr. namerno povzročiti poškodb, da bi lahko ugotavljali vpliv na vedenje; dostikrat se moramo izogniti eksperimentu zato, ker poskusne osebe drugače reagirajo v naravni situaciji in drugače takrat, ko vedo, da so opazovane, itd.). To raziskovanje temelji na opazovanju, ki ga izvajamo:

s ciljem – določena sta predmet in namen opazovanja,
po načrtu – vnaprej je določen postopek opazovanja,
kontrolirano – upoštevamo pogoje, v katerih pojav opazujemo.

»Osnovni način pridobivanja podatkov je seveda (tudi v psihologiji) **opazovanje**. Z njim je tesno povezano **spraševanje**, ki pa ravno tako daje opazovalne podatke, saj s tem, ko nekoga nekaj vprašamo, od njega pravzaprav želimo izvedeti, kaj opaža (pri sebi ali pri drugih)« (Depolli, 2002, 9).

Sistematično, **načrtno opazovanje** danes v psihologiji pogosto uporabljamo pri proučevanju osebnosti, otroškega vedenja, pri socialnopsiholoških vprašanjih ipd.

V psihologiji poznamo dve vrsti opazovalnih metod: **introspekcijo** in **ekstraspekcijo**. Pri prvi gre za samoopazovanje lastnih duševnih pojavov (npr. svojih čustev, misli, želja, občutkov), pri drugi pa gre za opazovanje vsega, kar je vidno navzven (npr. zunanjšega videza človeka, predvsem pa njegovega vedenja oz. reakcij). Vendar pa je introspekcija zelo subjektivna metoda, ne moremo je preveriti, prav tako je neuporabna pri osebah, ki ne morejo ali ne znajo poročati o svojem doživljanju (tako tudi ni uporabna npr. pri dojenčkih), pa tudi ne pri živalih. Ekstraspekcija pa omogoča opazovanje pojavov, ki niso dostopni introspekciji (npr. vedenje živali), na duševno dogajanje pa lahko z uporabo te metode samo sklepamo.

Pri psihološkem raziskovanju uporabljamo tudi različne raziskovalne tehnike: vprašalnike, psihološki intervju, ocenjevalne lestvice, sociometrično tehniko, projekcijske tehnike in psihometrične teste.

Dejavnost:

Ko boste zaključevali študij, boste izdelali tudi diplomsko nalogo. Če bo empirična, se boste lahko odločili za izvedbo ankete. Sestavili boste npr. vprašalnik (lahko tudi priredili ali uporabili kakšnega že obstoječega). V okviru vprašalnika boste morda uporabili ocenjevalne lestvice. Lahko pa boste vodili tudi intervju ali več intervjujev z različnimi osebami. Vse to je odvisno od raziskovalnega problema vaše diplomske naloge.

Ali ste že kdaj sodelovali pri kakšni anketi (kot anketiranec, ali morda tudi kot anketar)?

Razmislite, kako bi lahko anketirali ljudi, če bi npr. želeli izvedeti, v kolikšni meri se odločajo za organizacijo dopusta preko turistične agencije.

1. Vprašalniki – vprašanja so sestavljena v pisni obliki in tudi vprašani odgovarjajo nanje pisno. Z vprašalniki skušamo dobiti podatke o njihovem mnenju, stališčih, interesih, vrednotah, z njimi pa ugotavljamo tudi različne osebnostne lastnosti vprašanih.

Vprašanja v vprašalnikih so lahko **zaprtega** ali **odprtega** tipa. Pri zaprtem tipu spraševanci odgovarjajo na vprašanja z vnaprej predvidenimi odgovori oz. izbirajo med danimi možnostmi. Pri odprtem tipu vprašanj pa spraševanci sami oblikujejo odgovor.

Vprašalnike pogosto uporabljamo v **anketah**. O **anketiranju** govorimo, kadar vprašalnik, intervju ali ocenjevalne lestvice uporabimo na izbranem **vzorcu** oseb z namenom, da bi spoznali določena stališča, motive, prepričanja, ki ga ta vzorec predstavlja. Pokazalo se je, da ima vzorec največjo stopnjo reprezentativnosti, kadar so enote vzete iz populacije slučajno (»na slepo«), ker ima pri tem vsaka enota enako možnost, da bo izbrana v vzorec. Anketa lahko poteka tudi po telefonu, v pisemski obliki, po internetu in v sredstvih obveščanja in nam omogoča, da zelo hitro dobimo podatke velike skupine ljudi.

»Posebna vrsta vprašalnikov, ki pa jih uporabljajo le v psihologiji, so **vprašalniki osebnosti**. **To so diagnostični pripomočki za ugotavljanje osebnostnih lastnosti**. Sestavljajo jih vprašanja ali postavke, ki se nanašajo na različna področja osebnosti« (Kompore idr., 2006a, 17).

Vprašalnike osebnosti uvrščamo med **psihološke teste**. To so standardizirani postopki za merjenje psihičnih lastnosti. Delimo pa jih na teste **spodobnosti** in teste **osebnosti**. K testom sposobnosti spadajo testi inteligentnost, testi dosežka, znanja in spretnosti ter testi ustvarjalnosti, med teste osebnosti pa uvrščamo teste za merjenje osebnostnih lastnosti, teste značaja ter teste interesov, stališč in vrednot (Bucik 1997, v Kompore idr., 2006a). Vse teste sestavljajo posamezna vprašanja ali naloge, ki se nanašajo na diagnosticirano področje (npr. na potezo introvertnost – ekstravertnost). Iz odgovorov posameznika lahko razberemo izraženost določene osebnostne lastnosti (ali je v povprečju, pod povprečjem ali nad povprečjem v primerjavi s podatki drugih oseb).

Psihološki testi morajo biti **standardizirani**, kar pomeni:

- Da imajo vnaprej določene **norme populacije**. Te dobimo tako, da test predhodno preizkusimo na veliki skupini ljudi (ki je čim bolj podobna tisti skupini, ki ji je test namenjen) in tako dobimo podatke o tem, kje so meje med visokimi, nizkimi in povprečnimi rezultati.
- Da so pogoji testiranja za vse enaki (vsi imajo na razpolago enako količino časa za odgovarjanje, dobijo enaka navodila, ...).

Da bi s testom lahko uspešno merili določeno lastnost, mora biti izdelan na določen način in mora imeti določene značilnosti, t. i. merske karakteristike. Te so:

- **veljavnost**, kar pomeni, da z njim preizkušamo resnično tisto, kar želimo – npr. inteligentnost, ne pa znanja;
- **zanesljivost**, kar pomeni, da dobimo pri ponovnem testiranju enak oz. zelo podoben rezultat (kadar preizkušamo isto lastnost);
- **občutljivost**, kar pomeni, da lahko z njim ugotovimo tudi obstoj manjših razlik v lastnosti, ki jo preizkušamo;
- **objektivnost**, kar pomeni, da vsi, ki uporabljajo test, enako ocenjujejo enake odgovore.

2. Intervju – tu gre vedno za **ustno** postavljanje vprašanj, ki so lahko pripravljena vnaprej, enaka za vse spraševance in tudi odgovarjajo pod enakimi pogoji (takšno vrsto imenujemo **strukturirani** intervju), ali pa vprašanja vnaprej niso pripravljena oz. so le delno pripravljena – gre za svobodnejše formuliranje vprašanj, vmes se rojevajo tudi nova vprašanja (to pa je **nestrukturirani** intervju).

3. Ocenjevalne lestvice – z njimi ugotovimo količino (kvantiteto) oz. velikostni red nekega pojava ali lastnosti. Ocenjevalne lestvice uporabljamo navadno znotraj različnih vprašalnikov (npr. v vprašalnikih stališč, lestvicah vrednot ipd.).

Poznamo različne tipe ocenjevalnih lestvic:

- **številске** (numerične) ocenjevalne lestvice – kadar ocenjevalec (tisti, ki ocenjuje oz. odgovarja na vprašanje) ocenjuje stopnjo razvitosti neke lastnosti z enim izmed predvidenih števil (stopnje so opredeljene s številkami); navadno imamo 5-stopenjske ali 7-stopenjske lestvice (lahko tudi manj ali več stopenjske); pri številskih ocenjevalnih lestvicah morata biti opredeljeni skrajni stopnji lestvice (povemo oz. napišemo v navodilu, npr.: 1 pomeni »se sploh ne strinjam« in 5 pomeni »se popolnoma strinjam« ali pa ti dve skrajni stopnji opišemo kar ob nizu števil);
- **opisne** (besedne) ocenjevalne lestvice – to so lestvice, kjer ocenjujemo stopnjo ali pa pogostnost pojavljanja raznih karakteristik pri osebah, izdelkih, itd.; stopnje so opredeljene z besednimi opisi, npr. a) vedno, b) pogosto, c) včasih, d) redko, e) nikoli;
- **grafične** ocenjevalne lestvice – pri teh lestvicah ocenjevalec na črti označi stopnjo strinjanja z neko trditvijo; namesto ločenih stopenj je neprekinjena črta (vodoravna, navpična), razteza se med dvema skrajnima poloma, ki ju moramo opredeliti (npr. skrajno levo pomeni »se sploh ne strinjam«, skrajno desno pa »se popolnoma strinjam« s trditvijo); rezultat odčitamo na črti;
- **kombinirane** ocenjevalne lestvice – so kombinacije različnih oblik lestvic:
 - uporabimo lahko kombinacijo opisne in številске ocenj. lestvice, pri kateri so stopnje opredeljene z besednimi opisi, pri vsaki opisani stopnji pa je številka;
 - lahko kombiniramo grafično in številsko lestvico ali grafično in opisno;
 - lahko kombiniramo vse tri osnovne lestvice skupaj.

Pri ocenjevalnih lestvicah moramo vedno najprej podati trditev (npr.: »Naša delovna organizacija skrbi za kadre«), nato navodilo (npr.: ... označi, podčrtaj, prečrtaj ... itd. trditev; obkroži številko ... ; označi ustrezno mesto na črti ... ;) in nato ustrezno obliko ocenjevalne lestvice. Spraševanci odgovarjajo tako, da označijo stopnjo strinjanja (obkrožijo, podčrtajo).

Primeri različnih tipov ocenjevalnih lestvic:

1. Primer številске ocenjevalne lestvice

Da so delavci zadovoljni s svojim delom, je odvisno predvsem od vodstva delovne organizacije. (Obkrožite številko, ki predstavlja vašo stopnjo strinjanja s to trditvijo.)

1	2	3	4	5
se sploh				se popolnoma
ne strinjam				strinjam

2. Primer opisne ocenjevalne lestvice

Delavci morajo vedno izpolniti navodila, ki jim jih postavi vodja. (Obkrožite črko pred ustreznim odgovorom.)

- a) se popolnoma strinjam
- b) se delno strinjam
- c) ne morem se odločiti
- d) se ne strinjam
- e) se sploh ne strinjam

3. Primer grafične ocenjevalne lestvice

Bolje je, da je moj neposredni vodja ... (označite z X mesto na črti):

visoko izobražen	_____	manj izobražen
pameten	_____	neumen
popustljiv	_____	nepopustljiv
privlačen	_____	neprivlačen

4. Primer kombinirane ocenjevalne lestvice

Da so delavci zadovoljni s svojim delom, je odvisno predvsem od vodstva delovne organizacije. (Obkrožite številko in/ali opis, ki predstavlja vašo stopnjo strinjanja s to trditvijo.)

1	2	3	4	5
se sploh ne strinjam	se ne strinjam	se ne morem odločiti	se delno strinjam	se popolnoma strinjam

4. Sociometrična tehnika – iz podatkov, ki jih dobimo s sociometrično tehniko, je mogoče sklepati o odnosih med pripadniki skupine (homogenost, heterogenost, skupinska klima), o položaju posameznika v skupini (zvezde, pari, klike); ugotavljamo strukturo skupine (povezave med člani) ter priljubljenost, odklonilnost, osamljenost članov skupine.

Izvedemo jo tako, da podamo sociometrično **vprašanje**, s katerim od pripadnikov skupine zahtevamo, da napišejo (ali na seznamu vseh članov skupine označijo) tiste člane, ki jih imajo npr. najrajši ali s katerimi bi želeli delati skupaj pri kaki skupinski aktivnosti; lahko tudi tiste, za katere bi želeli, da so njihovi vodje, s katerimi bi želeli iti skupaj na izlet ipd. Včasih tudi zahtevamo, naj označijo tiste, s katerimi nikakor ne bi želeli delati skupaj, vendar se negativnim izbiram, predvsem pri otrocih, izogibamo; jih pa včasih uporabljamo pri odraslih – npr. v delovnih skupinah. Pri postopku lahko uporabimo omejeno ali pa tudi neomejeno **število izbir**. **Običajno** uporabljamo **omejeno** število izbir (navadno rečemo, naj vsak izbere 3 člane) in potem izračunavamo pozitivne (ali pa tudi negativne) izbirne indekse. Pozitivni **izbirni indeks** nam pove, od kolikšnega proporca članov je bil nekdo pozitivno izbran; negativni izbirni indeks nam pove, od kolikšnega proporca članov je bil nekdo negativno izbran oz. odklonjen. Kadar damo članom na razpolago **neomejeno** število izbir, pa je smiselno izračunati tudi **indeks ekspanzivnosti**. Ta nam pove, kolikšnemu proporcu članov skupine je nekdo oddal glas, torej kako na široko je nekdo izbiral. Na list, kjer je posameznik zabeležil svoje izbire, mora napisati tudi svoje ime. Rezultate nato zabeležimo v sociometrično tabelo, nato pa jih grafično prikažemo s **sociogramom**.

Sociometrično tehniko lahko uporabimo v delovnih skupinah takrat, kadar želimo npr. ugotoviti, kakšni so odnosi v skupini, predvsem pa takrat, ko želimo popraviti odnose v skupini, da bi se tako povečala delovna učinkovitost. Lahko tudi odkrivamo in vključujemo

osamljene osebe v (delovno) skupino, si pomagamo postaviti smernice za nadaljnje delo in podobno.

5. Projekcijske tehnike – osebi pokažemo nestrukturiran ali ne dovolj jasen material in oseba ga mora pojasniti, dopolniti ipd. Ko oseba pojasnjuje material, tudi vnaša (projicira) svoja osebna stanja, pojmovanja, lastnosti, in to se odraži v njenih odgovorih.

K projekcijskim tehnikam spadajo npr. testi nedokončanih stavkov, testi dopolnjevanja slik ipd.

POVZETEK

- **Psihologija je znanost, ki proučuje duševne procese, osebnost in vedenje oz. obnašanje. Duševni procesi so notranji procesi, ki se odvijajo v nekem časovnem zaporedju, delimo pa jih v tri velike skupine: spoznavne (kognitivne), čustvene in motivacijske procese. Duševnost posameznika se izraža tudi skozi njegove reakcije oziroma vedenje, vse to pa sodi k posameznikovi osebnosti.**
- **Pomemben del duševnega delovanja je prikrit, nezaveden, a kljub temu vpliva na naše zavestno ravnanje. Na to je opozoril šele S. Freud konec 19. stoletja. Zavesten je po Freudu le tisti del duševnega dogajanja, ki je sprejemljiv za nas in za našo okolico, vse drugo, zlasti globoko zasidrane nagonske težnje, spolne in agresivne želje itd. so pod pragom zavesti, so nezavedni.**
- **Psihologija je obsežna in kompleksna znanost, ki zajema vrsto posameznih panog, te pa se združujejo v teoretične in praktične. Danes je vse več praktičnih, uporabnih področij oz. panog, med njimi je tudi psihologija dela, ki obravnava značilnosti človekove osebnosti ter zakonitosti dela in vedenja ljudi pri delu.**
- **Pri psihološkem proučevanju in raziskovanju uporabljamo različne metode, znotraj teh pa različne tehnike. Raziskovalne metode delimo na eksperimentalne in neeksperimentalne ali opisne.**
- **Za najbolj znanstveno metodo v psihologiji velja psihološki eksperiment, s katerim ugotavljamo vzročno-posledične odnose. Eksperiment lahko izvajamo v laboratoriju ali v naravnem okolju, pri tem pa največkrat uporabimo eksperimentalno in kontrolno skupino.**
- **V psihologiji poznamo dve vrsti opazovalnih metod: introspekcijo oz. samoopazovanje lastnih duševnih pojavov ter ekstraspekcijo, s katero opazujemo vse, kar je vidno navzven, predvsem pa vedenje.**
- **Pri psihološkem raziskovanju uporabljamo tudi različne raziskovalne tehnike, med njimi vprašalnike, psihološki intervju, ocenjevalne lestvice, sociometrično tehniko, projekcijske tehnike in psihometrične teste.**
- **Vprašalnike pogosto uporabljamo v anketah, posebna vrsta pa so vprašalniki osebnosti, ki jih uvrščamo med psihološke teste. Psihološki testi morajo biti standardizirani.**

- **Za ugotavljanje količine oz. velikostnega reda pojavov ali lastnosti uporabljamo različne tipe ocenjevalnih lestvic. Poznamo številske, opisne, grafične in kombinirane ocenjevalne lestvice. Ocenjevalne lestvice uporabljamo navadno znotraj različnih vprašalnikov.**
- **O odnosih med pripadniki skupini ter o položaju posameznikov v skupini dobimo podatke s pomočjo sociometrične tehnike. Lahko jo uporabimo v delovnih skupinah, kadar želimo ugotoviti ali popraviti odnose v skupini, da bi se povečala delovna učinkovitost.**

VAJE:

1. **Zamislite si in načrtujte eksperiment, s katerim želite ugotoviti, kako se spreminja človeška lastnost – pripravljenost pomagati človeku, ki se mu je na javnem kraju pripetil nek neljubi dogodek. Določite, kaj bo v tem eksperimentu neodvisna in kaj odvisna spremenljivka.**
2. **Zamislite si nek problem, ki ga skušate raziskati. Sestavite kratek vprašalnik, ki ga boste uporabili na vzorcu populacije za pridobitev potrebnih podatkov. Anketni vprašalnik naj vsebuje predvsem vprašanja zaprtega tipa, pa tudi kakšno odprto vprašanje. Prav tako naj vprašalnik vsebuje tudi kakšno ocenjevalno lestvico.**

2 OSEBNOST

Uvod

Duševni procesi ne potekajo vsak zase, ampak so med seboj povezani in prepleteni. Povezani pa so tudi s človekovim fizičnim telesom in z njegovim vedenjem. Če se npr. duševno slabo počutimo, tudi telesno nismo v najboljši kondiciji in tudi obratno: če se telesno slabo počutimo, se to kaže v našem duševnem počutju (če smo npr. zboleli za gripo, smo tudi manj razpoloženi, pa tudi nismo pripravljeni na takšne duševne in telesne aktivnosti kot takrat, ko smo zdravi, torej kot takrat, ko se duševno in telesno dobro počutimo).

Osebnost vsakega posameznika se loči od osebnosti drugega človeka, in čeprav smo si na nek način precej podobni, se vendar tudi precej razlikujemo. Vsak človek je enkraten, neponovljiv, individualen. Osebnost posameznika pa se tudi spreminja. Najopaznejše so spremembe v času dozorevanja, torej v obdobju otroštva in mladostništva, in čeprav govorimo o trajnosti in doslednosti, se spremembe dogajajo tudi v obdobju, ko smo osebnostno zreli.

Proučevanje osebnosti ni enostavno. Človek nastopa pri tem v vlogi proučevanca in proučevanega, torej v dvojni vlogi. Proučevati samega sebe, lastno duševnost, je težko, pri tem smo težko objektivni. Vendar pa moramo nujno spoznavati sebe, da bomo lažje spoznavali in razumeli druge ljudi. Proučevanje osebnosti je usmerjeno predvsem v spoznavanje drugih ljudi in v proučevanje medsebojnih odnosov.

»Človek ozavešča svoj jaz v odnosu s 'ti', z družbo, ki ima svoj najbližji in za vsakogar temeljni člen ravno v neposrednem srečanju s 'ti'. Družbe človek prvotno ne doživlja kot nadjaz, kakor je Freud ta odnos umetno zamislil, temveč intimno. To se pravi, da drugega srečuje nepredmetno kot osebo, kot drugi 'jaz', s katerim se toliko identificira, da v njem prepozna sam sebe« (Trstenjak, 1985, 131).

Znanstvena psihologija uporablja pri spoznavanju osebnosti različne raziskovalne metode in tehnike (nekatero smo opisali v prvem poglavju).

V drugem poglavju se bomo seznanili s samim pojmom osebnosti, s tem, kako je osebnost sestavljena, torej z glavnimi področji osebnostne strukture. Vsakemu od teh področij bomo namenili nekoliko prostora. Najprej se bomo seznanili s področjem temperamenta, namenili nekaj prostora značaju, sposobnostim in telesnim lastnostim. Spoznali pa bomo tudi značilnosti zrele osebnosti.

2.1 OSEBNOST IN OSEBNOSTNE LASTNOSTI

Osebnost označujejo **notranji** in **zunanji** vidiki človekovega delovanja. **Osebnost je razmeroma trajna in edinstvena celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti posameznika** (Musek, 1997). To pomeni, da človekovo osebnost predstavljajo njegove telesne značilnosti (zunanja podoba, zunanji videz) in duševnost, duševni pojavi (tisto, kar ni vidno navzven, lahko pa vsak posameznik opazuje in doživlja pri sebi). Hkrati pa sodi k tej celoti tudi posameznikovo vedenje, obnašanje.

Osebnostni razvoj posameznika je proces, ki traja vse življenje, najhitreje pa poteka v otroštvu in mladostništvu. Osebnostno zrel človek se še vedno spreminja, vendar mnogo manj kot prej. Spremembe so vedno možne, vse do konca življenja. Zato govorimo o osebnosti kot razmeroma trajni celoti.

Osebnost sestavljajo številne **osebnostne lastnosti**. To so razmeroma trajne značilnosti, po katerih se **posamezniki razlikujemo** med seboj. Te lastnosti bomo spoznavali pri posameznih področjih osebnostne strukture.

2.1.1 Področja osebnostne strukture

Področja strukture osebnosti so štiri, in sicer:

- temperament
- značaj oz. karakter
- sposobnosti
- telesne značilnosti

Temperament sestavljajo značilni načini čustvovanja in vedenja (reagiranja), npr. silovitost, živahnost, hladnokrvnost, umirjenost itd. Na človekov temperament ima velik vpliv dednost. **Značaj (karakter)** predstavlja vsebino osebnostnega delovanja, ki je povezana z voljo in motivacijo. To so značilni načini vedenja, ki jih ocenjujemo vrednostno, moralno, preko norm (npr. poštenost, vestnost, delavnost itd.). Pri oblikovanju značaja imata velik vpliv okolje, vzgoja.

Razlika med temperamentom in značajem je predvsem v tem, da je temperament v največji meri podedovan, značaj pa je odvisen od okolja, od vzgoje.

Sposobnosti predstavljajo tisto, kar človek zmore. V grobem jih delimo na telesne in duševne (psihične) sposobnosti. K telesnim sodijo npr. moč mišic, kapaciteta pljuč, različne spretnosti (npr. spretnost prstov, spretnost rok, nog, itd.). Duševne sposobnosti pa delimo na čutno-zaznavne oz. senzorne (hitrost in natančnost zaznavanja preko čutil) in umske oz. intelektualne sposobnosti, med katerimi so najpomembnejši inteligentnost in ustvarjalnost ter različni talenti.

Telesne značilnosti se nanašajo na telesno zgradbo (konstitucijo). Zajemajo značilnosti telesnega videza in posameznih telesnih delov.

2.1.1.1 Temperament in tipološko ter dimenzionalno pojmovanje osebnosti

V zgodovini psihologije so najprej govorili o osebnostnih tipih. Že v antični Grčiji je filozof in zdravnik **Hipokrat** opisal štiri tipe temperamenta, filozof Teofrast pa 30 tipov značajev.

Čeprav je od takrat minilo že več kot dva tisoč let, velja Hipokratova delitev na tipe temperamentov še danes kot osnova za sodobno razlago temperamenta v psihologiji. Tudi kasneje so še govorili o tipih, danes pa vemo, da osebnosti ne sestavljajo »čisti« tipi (tip je oznaka za skupek lastnosti, ki se pogosto pojavljajo skupaj, ali pa oznaka za osebo, ki jo označujejo takšne pojavne oblike lastnosti). Sodobna psihološka znanost govori o **dimenzijah in potezah** osebnosti. To pomeni, da je lastnost kot kontinuum, ki se razteza med dvema skrajnostma.

Dodatna razlaga:

Poznamo npr. dimenzijo introvertnost – ekstravertnost. Verjetno ste že slišali, kakšni so introvertni ljudje: so mirni, nekako odmaknjeni, izogibajo se novim in vznemirljivim situacijam, ne iščejo novih poznanstev, imajo malo prijateljev, lahko so veliko sami ipd. Nasprotno pa so ekstravertni ljudje družabni, z lahkoto navezujejo nove stike, imajo veliko prijateljev, radi so v družbi, radi se udeležujejo zabav ipd. Vendar pa nihče med nami ni »čisti« introvert ali pa »čisti« ekstravert. Vsi smo na tej dimenziji nekje vmes, nekateri ljudje se bolj nagibajo v eno, drugi bolj v drugo smer, torej smo bolj ali manj introvertni ter bolj ali manj ekstravertni.

Omenili smo že, da je Hipokrat opisal štiri tipe temperamenta. Ker je tipologijo kasneje (v obdobju rimskega cesarstva) dopolnil zdravnik Galen, je danes znana kot Hipokrat-Galenova tipologija temperamenta. Tipi temperamenta, ki sta jih opisala, so: kolerik, sangvinik, flegmatik in melanholik.

Kolerik reagira močno in ostro, je razdražljiv, neobvladan, nemiren, prepirljiv, agresiven, pogosto nezadovoljen, nagiba k nagli jezi, s čimer ustvarja mnogokrat v svoji okolici konflikte. Kolerik potrebuje po navadi kar daljše obdobje in trdno voljo, da se nauči nadzorovati in obvladati neprijetne reakcije svojega temperamenta. Kdor dela z ljudmi in se po temperamentu nagiba h koleričnosti, se mora naučiti obvladati samega sebe. Sicer lahko pride med njim in sodelavci ali njim in strankami do nesporazumov, ki jih bo težko reševati in konflikti se bodo lahko samo še poglobljali.

Kolerični temperament pa ima v sebi tudi nekaj dobrih potez, ki jih lahko s pridom uporablja v življenju. Tak človek je po navadi poln energije, zna biti odločen, vztrajen in trmast na poti do ciljev, ki si jih je postavil.

Sangvinik se čustveno hitro in živahno odziva, je optimističen, energičen, prijeten, družaben, zgovoren, odziven, brezskrben. Čustva so pri sangviniku bolj površna in šibkejša. Sicer pa je čustveno razgiban, zanima se za mnoge stvari, navduši se za marsikaj, je pretežno veder in zato priljubljen. Lahko pa pridejo pri njem do izraza tudi slabe strani temperamenta, npr. površnost, nestanovitnost, pomanjkanje vztrajnosti; marsičesa se loti, pa ne izpelje do konca, marsikaj obljubi, pa obljub ne izpolni.

Flegmatik reagira počasi, šibko in mirno, je hladnokrven, pasiven, tudi previden, razmišljujoč in stabilen. Je pravo nasprotje kolerika. Flegmatikom pogosto očitajo, da se nagibajo k lagodju in lenobi, da so preveč ravnodušni, zato jih je treba priganjati in potiskati, da opravijo svoje dolžnosti. Res pa je, da so lahko flegmatiki tudi dobri delavci, mirni, ustaljeni in zanesljivi, hladnokrvi in zato preudarni v situacijah, ko drugi izgubljajo živce. Z dobro vzgojo in načrtno samovzgojo lahko flegmatik doseže, da pridejo do izraza dobre strani njegovega temperamenta.

Melanholik čustveno reagira počasi, vendar močno in globoko, bolj v sebi kot navzven. Je miren, tesnoben, pesimističen, zadržan, nedružaben, čustveno občutljiv (zato rad zameri). Sposoben je globokega čustvovanja (kot npr. pesniki) pa tudi sočustvovanja z ljudmi. V stiku z drugimi je zato lahko zelo človeški, topel in obziren. Šibke točke melanholičnega temperamenta pa so v tem, da se lahko nagiba k pesimizmu in preobčutljivosti, depresivnosti, vidi v življenju bolj temne kot svetle strani in si tako dodatno zagreni življenje.

Hipokrat je vse dogajanje v svetu povezoval s štirimi glavnimi prvinami (ogenj, zrak, voda, zemlja). Tem naj bi pri človeku ustrezali štirje telesni sokovi, telesne tekočine – žolč, kri, sluz in »črni žolč« oz. vranična tekočina. Prevladovanje enega izmed teh sokov v organizmu naj bi bil izvor tipa temperamenta pri posamezniku: prevladovanje žolča povzroča kolerično obnašanje (ustreza mu element ogenj), prevladovanje krvi sangvinično obnašanje (ustreza mu element zrak), prevladovanje sluzi povzroča flegmatično obnašanje (ustreza mu element voda) in prevladovanje »črnega žolča« povzroča melanholično obnašanje (ustreza mu element zemlja).

Danes gledamo na temperament nekoliko drugače, čeprav imamo Hipokratovo razlago še vedno za **osnovo** za sodoben pogled na to področje osebnosti. Vemo, da je temperament v veliki meri **odvisen od dednosti**. Vemo tudi, da se v posamezniku prepleta **več značilnosti** različnih tipov temperamenta, vidneje pa **izstopa posamezen** način čustvovanja in reagiranja. Zato ni tako preprosto prepoznati v sebi, svojih bližnjih in znancih posamezne temperamentne, če vidno ne izstopajo njihove značilnosti. Kljub temu se velja potruditi in spoznati ljudi tudi v tem, da se jim znamo prilagoditi. Sebe pa moramo še bolje spoznati, da razvijemo dobre ter omilimo ali obvladamo slabe strani svojega temperamenta.

Primer:

Zgodba pripoveduje o štirih planincih različnih temperamentov, ki so šli nekega dne v hribe. Čez noč je na strmini debela skala zaprla pot. Kolerika je to spravilo v bes, grdo je preklinjal še nekaj časa potem, ko je skalo obšel. Flegmatik je ostal ravnodušen, ocenil je, kako jo lažje obide, in vedro nadaljeval svojo pot. Sangviniku je bila skala novo, zanimivo doživetje. Še povzpel se je nanjo in navdušeno užival gorsko panoramo. Ko je melanholik zagledal skalo pred seboj, se je žalosten usedel kraj poti in zavzdihnil: »Zakaj sem ravno jaz tak revež, da srečam same ovire na svoji življenjski poti« (Malovrh, Valentinčič, 1996).

Iz opisa vidimo, kako različne so lahko čustvene reakcije in kako različno lahko doživljamo življenje, tudi iste dogodke in težave.

2.1.1.2 Značaj

Značaj (karakter) združuje vse tiste lastnosti, ki jih vrednotimo z **etično-moralnega** vidika, povezuje se s človekovo voljo in motivacijo. »Gre za celoten sklop osebnostnih lastnosti, ki odločajo, kako se bo človek odločal in ravnal v situacijah, ki zadevajo dobrobit drugih in so povezane z vrednotami določenega okolja. Razvitost značaja se pokaže predvsem v konfliktnih situacijah, torej v takih, v katerih se mora odločiti med različnimi vrednotami, med zadovoljevanjem lastnih potreb in pomočjo drugim, da dosežejo svoje cilje« (Marentič Požarnik, 2000, 109). Pravimo, da ima nekdo dober značaj, če je pošten, delaven, iskren, nesebičen, zna priskočiti na pomoč soljudem ipd., tisti, ki ima slab značaj, pa je nepošten, sebičen, len, lažniv ipd.

Značaj je **privzgojen**, oblikuje se pod vplivom vzgoje že v družini, pozneje pod vplivom drugih dejavnikov okolja, pa tudi lastnih prizadevanj. Tako je moralno zorenje tesno povezano z oblikovanjem značaja, to pa z oblikovanjem celotne osebnosti.

Značaj se kaže predvsem v **dobrih in slabih lastnostih**, ki jih izražamo v odnosu do sočloveka, do dela, do ožje in širše skupnosti, do samega sebe, do vrednot.

Značaj se torej izraža v tistih lastnosti, ki jih moralno vrednotimo in se kažejo v našem delu in obnašanju **razmeroma stalno in dosledno**. To pomeni, da ne moremo nekemu npr. pripisati, da je lenuh, če danes ni bil razpoložen za delo, in ne moremo nekoga obtožiti, da je lažnivec, če nam je nekaj iz obzirnosti ali previdnosti zamolčal.

V zvezi z značajem nas zanima, katere značajske lastnosti so potrebne za uspešno delo v dejavnosti, kjer je naše delo soodvisno od dela sodelavcev in kjer prihajamo na kakršenkoli način v stik s strankami. Take značajske lastnosti so npr. **poštenost** (do sebe in do drugih, ki nam omogoča odkrite medsebojne odnose), **prijaznost** (ki vnaša v delovno skupino pozitivno energijo in v stiku s strankami pomeni tisti način odzivanja, ki ga stranke pričakujejo od nas), **delavnost** (ki pomeni osnovo za pravično razdelitev dela in odgovornosti v delovni skupini), **solidarnost** (ki povezuje delavce posamezne enote v učinkovito delovno skupino), **zdrava samozavest** (ki nam pomaga pri prepričljivem nastopu pred sodelavci in pred strankami ter omogoča obvladovanje različnih situacij) in še nekatere druge.

Nasvet:

*Značajske lastnosti, ki nam omogočajo uspešno delovanje in udejstvovanje v poslu, moramo v sebi načrtno razvijati in izpopolnjevati. Pri tem potrebujemo le voljo in vztrajnost. Na primer, tistemu, ki je premalo samozavesten, svetujejo strokovnjaki naslednje: vedno skrbimo za **urejeno zunanjost** (osebna urejenost, obleka, frizura – vse to krepi samozavest); držimo se **vzravnano** in hodimo **pokončno** (s tem dajemo drugim vtis samozavesti); obraz naj bo **veder, prijazen** (prednost dajmo pozitivnemu, optimističnemu razmišljanju, ne predajajmo se mrkim mislim in skrbem); **obvladajmo svoj poklic** in svojo stroko in bomo lahko obvladali svoj položaj in naloge in imeli zaupanje vase; pred ljudmi nastopimo **primerno samozavestno** (govorimo dovolj glasno, razločno, s poudarkom, s prijaznostjo in nas bodo ljudje doživljali take, kot si želimo) (Malovrh, Valentinčič, 1996).*

Dejavnost:

Na internetni strani, na naslovu: <http://sl.wikiquote.org/wiki/Zna%C4%8Daj> preberite navedke o značaju. Razmislite o pomenu teh navedkov. Prepišite ali stiskajte si jih in v študijski skupini na vajah razpravljajte o njih. Skupaj se skušajte spomniti čim več pregovorov, ki se nanašajo na človekov značaj ali tudi na temperament.

2.1.1.3 Sposobnosti

Sposobnosti zajemajo širše področje človekovih zmožnosti.

Telesne sposobnosti delimo na **statične** (npr. moč mišic, kapaciteta pljuč) in **gibalne oz. motorične** (npr. koordinacija gibov, fina motorika) (Musek 1993, 240, v Kompare idr., 2006a).

Spretnosti so sestavljene navade, ki se lahko nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti, pa tudi na druga področja človekovega delovanja. Človek ni spreten kar na

splošno, ampak govorimo o specifičnih spretnostih - človek jih uporablja v posebnih razmerah, nanašajo se na ožje področje dejavnosti. Tako govorimo posebej o spretnosti prstov, o grobi ročni spretnosti, spretnosti nog itd. Posebej obravnavamo **komunikacijske** spretnosti, spretnosti **za delo s podatki** (sporočanje, vrednotenje, organiziranje dejstev, podatkov o izdelkih, itd.), spretnosti **za delo z idejami** (pri kreativnem delu, jezikovnem, likovnem, glasbenem izražanju, itd.), spretnosti **za delo z ljudmi** (pri informiranju, prepričevanju, prodajanju, poučevanju, motiviranju in vodenju ljudi, ipd.), spretnosti **za delo s stvarmi** (pri izdelovanju najrazličnejših izdelkov, vzdrževanju stvari in predmetov, uporabi različnih orodij itd.).

Mehanske sposobnosti se nanašajo na razumevanje mehanskih odnosov, principov delovanja strojev oz. aparatov, razumevanje tehniških oblik ipd. Še posebej pomembne so npr. za strojne inženirje, za računalničarje, za mehanike, za upravljalce z različnimi industrijskimi stroji in za nekatere druge poklice, kjer prihajamo v stik z različnimi aparati.

Duševne sposobnosti delimo na čutno-zaznavne (senzorne) in umske (intelektualne).

Čutno-zaznavne sposobnosti se nanašajo na področje čutil. Obsegajo občutke vida, sluha, vonja, okusa, tipa, ravnotežja in še kaj. Na nekaterih delovnih področjih je razvitost različnih čutilnih sposobnosti še posebej pomembna. Npr. urar mora imeti dober vid in dobro razvito sposobnost tipa, preizkuševalec vin mora imeti posebej občutljiv vonj in okus itd.

Umske sposobnosti najbolj bistveno vplivajo na naše dosežke, uspešnost pri reševanju nalog in problemov. Sem sodita **inteligentnost in ustvarjalnost**.

Inteligentnost

Inteligentnost je splošna umska sposobnost, sposobnost učinkovitega reševanja problemov in hitrega odzivanja v novih situacijah. Povprečna inteligentnost je pogoj za uspešno opravljanje vsakega dela. Na posameznih delovnih področjih pa so pomembne specifične intelektualne sposobnosti. Npr. besedne sposobnosti so zaželeni pri vsakem človeku, ki dela s strankami, da bo z njimi uspešno komuniciral; fotograf mora imeti dobro razvite zaznavne sposobnosti, da bo ločil podobnosti in razlike v situacijah, prav tako so pri njem zaželeni dobre spominske sposobnosti in še katere; bančni referent mora imeti dobro razvite numerične oz. številske sposobnosti, da se bo znašel pri vseh raznovrstnih številskih operacijah, ki jih vsak dan opravlja pri svojem delu; turistični delavec mora imeti dobro razvite zaznavne in prostorske sposobnosti, da si bo znal predstavljati področja, kamor bo usmeril ali pospremil svoje stranke.

Ustvarjalnost

Ustvarjalnost je **zmožnost videti nove odnose, ustvarjati neobičajne zamisli in se oddaljiti od običajnih miselnih vzorcev**. Danes je ustvarjalnost zaželena lastnost v marsikaterem delovnem okolju.

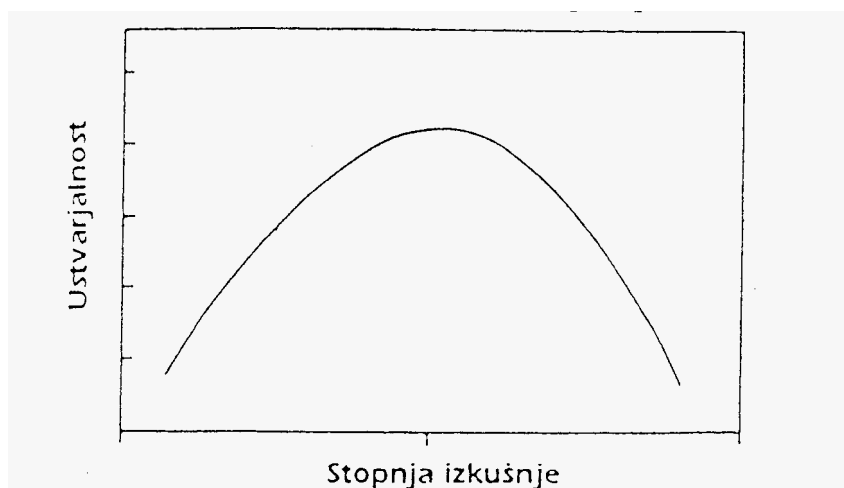
Ustvarjalnost pomeni preseganje že ustvarjenega. Kaže se v zmožnostih posameznikov, da razmišljajo o problemih drugače, na izviren, prožen način. Ustvarjalni ljudje so sposobni producirati ideje, oblikovati načrte, ustvarjati projekte, sposobni so zaznati probleme tam, kjer jih za druge sploh ni, in reševati probleme v dani situaciji tudi potem, ko je drugim že zmanjkalo idej

Ustvarjalnost se kaže že v otroški igri, v drobnih dejavnostih doma, na delovnem mestu, v rekreativnih dejavnostih, v konjičkih. Kaže se v tem, da skušamo rutinska dela opraviti na nov, bolj domiseln način (Mayer, 1994).

Ameriški psiholog Guilford deli mišljenje na divergentno in konvergentno. Za divergentno mišljenje je značilno, da razvijamo številne zamisli, postavljamo nove hipoteze, iščemo oddaljene povezave, uporabljamo znano na nove načine; za konvergentno mišljenje pa je značilno, da se osredotočimo na eno zamisel, rešitev temelji na predhodnem znanju ali logičnem mišljenju. Za **ustvarjalnost** je značilno **divergentno mišljenje**.

Glavna značilnost ustvarjalnega mišljenja je **izvirnost (originalnost)**. Pomeni najti oz. imeti za rešitev problema nove, nenavadne, redke, enkratne, neponovljive rešitve. Druga pomembna značilnost ustvarjalnega mišljenja je **miselna prožnost (fleksibilnost)**, ki kaže na kakovost odgovora – ugotovimo, ali odgovor pripada eni kategoriji, ali pomeni neke vrste miselni skok. Pomembna značilnost je tudi **bogastvo idej – miselna tekočnost (fluentnost)**. Pomeni, da smo sposobni najti številne ideje in rešitve.

Eden izmed razlogov, da smo togi v mišljenju, so izkušnje. Pri majhni izkušnosti je ustvarjalnost šibka, ker ni gradiva za obdelavo. Pri srednji izkušnosti je ustvarjalnost največja. Pri zelo visoki izkušnosti pa ustvarjalnost spet upade.



Slika 2.1: Odnos med količino izkušnje in učinkovitostjo ustvarjalnega mišljenja

Vir: Musek, Pečjak, 2001

Faze ustvarjalnega procesa

1. **preparacija** (priprava) – v tej fazi poteka analiziranje problema, zbiranje podatkov, preizkušanje idej ... ;
2. **frustracija** – jeza, pobitost, dvom o svojih sposobnostih zaradi težav pri reševanju problema;
3. **inkubacija** – navidezno odložimo problem, nezavedno se ukvarjamo s problemom ... ;
4. **iluminacija** (razsvetlitev, uvid, tudi t. i. "aha" doživetje) – v tej fazi pride do ustvarjalnega navdiha – navadno se rešitev pojavi nepričakovano ... ;
5. **verifikacija** rešitve (preverjanje) in izpeljava rešitve problema.

Ustvarjalnost premoremo vsi. Odlepiti se moramo od tradicionalnega, dorečenega načina reševanja problemov, se prepustiti domišljiji, intuiciji ter na novo in prožno premisliti stvari.

Za vsako delovno organizacijo so nove ideje dobrodošle in tudi nujne, če hoče preživeti in biti uspešna na konkurenčnem trgu.

Za napredek družbe kot celote ali samo njenega dela (skupine) je nujno pojavljanje novih idej. Ni dovolj, da se spreminja samo oblika že sprejetih idej, spreminjati se mora vsebina. Družba (skupina) spodbuja nove ideje, kadar dopušča čim večjo različnost v mišljenju. Tako se producirajo številne različne ideje, od katerih so nekatere neuporabne, druge pa se obdržijo in se v praksi potrdijo. Ustvarjalnost je v vsakem izmed nas, vendar je na nek način zadržana (Pečjak, 1989).

Zanimivost:

Nekatere tehnike za vzpodbujanje ustvarjalnosti

Kadar uporabimo **skupinski način reševanja problema**, lahko ustvarimo posebno vzdušje v skupini, da se bodo v reševanje problema vključevali vsi člani. Člani si prizadevajo pri iskanju najboljše možne rešitve in ne vsiljujejo svojega izključnega mnenja. Vodja sodeluje kot član skupine in zanj veljajo enaka pravila. Pogovarjanje je odkrito, vzpodbudno – uspešna rešitev je plod timskega dela. Največ tehnik so razvili v ameriški industriji, zaradi potrebe po spremembah, inovativnosti. Uporabljali so jih za reševanje problemov tehnologij in končnih izdelkov, nato so jih pričeli uporabljati na področju oglaševanja, marketinga, upravljanja.

- ***Nevihita možganov (brainstorming)***

Je ena najbolj razširjenih tehnik, ki je doživela kar nekaj sprememb. Bistvo je produciranje idej v skupini z odpravo samocenzure in brez medsebojne kritike ter asociativno povezovanje z idejami drugih. Primerno število udeležencev je od 5 do 7, znanje udeležencev naj bo heterogeno, prisotni naj bodo tudi nestrokovnjaki (1 do 2), ki so navadno ustvarjalci nenavadnih idej. Trajanje seje naj bo 40 do 60 minut (dovolj tudi 30 minut).

Faze poteka tehnike možganske nevihte:

- 1. reševanje poskusnega problema,*
- 2. predstavitev problema (vodja ali kdo drug),*
- 3. ponovne opredelitve problema,*
- 4. produciranje idej (sprotno zapisovanje),*
- 5. ocenitev idej (npr. po nekaj dneh – kritično vrednotenje).*

(Fazi 1 in 3 nista nujni, lahko ju izpustimo!)

Zelo pomembna je osebnost voditelja skupine. Biti mora demokrat, znati mora vzpostavljati dobre odnose z okoljem, znati vzpodbujati druge ljudi, ne da bi jim pri tem vsiljeval svoje mnenje.

Problem je najbolje zapisati na **vidno mesto**, prav tako navodila za dajanje idej.

Značilno je, da udeleženci dajejo najprej običajne, stereotipne ideje, šele ko te izčrpajo, preidejo na ustvarjalnejše.

- **Razprava 66**

Je izpopolnjena tehnika klasične nevihte možganov, razvili so jo v Philipsu (zato tudi Philips 66). Število udeležencev: skupine po 6 oseb, čas reševanja 6 minut.

Nato se organizira plenum - predstavniki skupin poročajo o rešitvah, razpravljajo. Po tem se vrnejo v skupine in v nadaljnjih 6 minutah izboljšujejo rešitve ali dajejo nove ideje.

Ponovno sledi plenum, razprava in izboljšanje. Ta krog se ponavlja, tako dolgo, da pridemo do sprejemljivih in uporabnih rešitev.

- **Metoda 635**

Je tehnika zapisovanja idej. Prisotnih je 6 udeležencev, vsak navede 3 ideje v 5-ih minutah.

Udeleženci sedijo v krogu, ideje zapisujejo na liste, ki si jih po petih minutah podajo (v smeri urinega kazalca). Ideje vsak tiho prebere in navede nove tri, ki jih naveže na že napisane, jih preoblikuje ipd.

Na ta način dobimo v 30-ih minutah 108 idej, ne da bi kdo spregovoril.

- **Pisna nevihta možganov (brainwriting)**

Od 4 do 8 udeležencev po skupinah, zapisujejo ideje. Vodja najprej razloži problem, nato udeleženci jemljejo listke s sredine mize, napišejo nanje ideje in jih oddajajo na sredino mize. Ko so na listkih že ideje, nove ideje navezujejo nanje in to ponavljajo, dokler lahko ustvarjajo ideje. Nato se skupina zbere oz. spregovori, da oceni ideje.

Tehnik za vzpodbujanje ustvarjalnosti je veliko. Na kratko jih je opisanih le nekaj. Več o tem si preberite v knjigi: **Pečjak, V. Poti do idej. Tehnike ustvarjalnega mišljenja v podjetjih, šolah in drugje. Ljubljana: samozaložba, 1989.**

Blokade ustvarjalnosti in njihovo odpravljanje

- **Negativen odnos**

Nekateri novosti vztrajno odklanjajo, pravzaprav se jih bojijo, mnogi jih ne razumejo. Spoznanje, da smo črnogledi brez potrebe, je že korak k izboljšanju odnosa do novega, drugačnega.

- **Strah pred neuspehom**

Predvsem ga doživljajo tisti ljudje, ki jim vsak neuspeh pomeni poraz v življenju. Potrebno je spremeniti odnos do neuspehov in jih obravnavati kot »stranski proizvod« ustvarjalnosti.

- **Čezmerni stres**

Doživljanje vedno večjega pritiska, pomanjkanja časa ipd. slabi ohranjanje kritičnega odnosa do stvarnosti, povzroča zaskrbljenost, togost, hromi ustvarjalnost.

- **Slepo upoštevanje pravil**

Namesto določanja, kako in kaj naj ljudje delajo, bi bilo zaželeno določiti samo cilj, do kam naj pridejo ...

- **Domneve in sumi**

Ljudje, ki ne zaupajo drugim, se čutijo stalno ogrožene ...

- **Pretirano zanašanje na logiko**

Tehnike ustvarjalnega mišljenja naj ne bi temeljile na logiki, ampak na poudarjanju domišljije, intuicije, čustev, humorja. Najboljše ideje so navadno tam, kjer jih nihče ne vidi. Navadno so zelo enostavne, zato ne pomislimo nanje.

- **Prepričanje, da nismo ustvarjalni**

Prepričanje, da nečesa ne zmoremo, je lahko največja ovira, pred katero se lahko znajdemo. Zaradi tega postanemo pasivni, kar nam je lahko zopet dokaz za našo nezmožnost. Takšno blokado lahko odpravimo edino sami. Verjeti moramo v svoje zmožnosti in pot do uspeha bo mnogo bližja.

2.1.1.4 Telesne značilnosti

Telesne značilnosti zajemajo značilnosti zunanjšega videza, nanašajo se npr. na telesno višino, telesno težo, značilnosti posameznih telesnih delov (npr. dolžina in oblika nog, širina ramen, barva oči, las itd.). Pri nekaterih delih so pomembne tudi te lastnosti. Npr. v manekenskem poklicu je pomembna skladna postava, prav nič pa ni uspešnost pri komercialistu odvisna od barve las. Prav tako pa bo v skladišču, kjer je potrebno nositi in prelagati težje kose blaga, telesno šibka oseba težko uspešna pri delu.

Za razmislek:

- **Razmislite o tem, po kom ste podedovali nekatere telesne značilnosti (npr. barvo las, barvo oči, obliko nog, telesno višino ...).**
- **Katere telesne značilnosti so pomembne pri opravljanju delovnih nalog pri vašem poklicu oz. na vašem delovnem mestu?**

2.1.2 Osebnostna zrelost

Osebnostna zrelost pomeni **razvito in skladno delovanje osebnosti**, ki usposablja posameznika, da na ustrezen in **konstruktiven** način uravnava svoje življenje (Musek, 1997). Osebnostni razvoj posameznika je proces, ki traja vse življenje, najbolj pospešeno pa poteka v otroštvu in mladostni dobi. Osebnostno zorenje je najbolj vidno v obdobju med 12. in 20. letom, ko otrok odrašča v zrelega človeka. To je obdobje mladostništva ali adolescence, ki se začne s puberteto (ta traja nekako od 12. do 14. oz. 15. leta), ko je pomembnejši telesni razvoj. Govorimo lahko tudi o temeljni osebnostni zrelosti, ki jo nekdo doseže malo prej, drugi kasneje, nekateri pa na posameznih področjih osebnostne strukture kažejo različne znake osebnostne zrelosti (npr. nekdo je lahko zgodaj spoznavno zrel, na čustvenem področju pa še dolgo ne pokaže znakov prave zrelosti).

Osebnostno zrel človek se še vedno spreminja, vendar mnogo manj kot prej. Spremembe so vedno možne, vse do konca življenja. Zato govorimo o osebnosti kot razmeroma trajni celoti.

Osebnostna zrelost ni enovit pojav. Človek dozoreva na posameznih specifičnih področjih. Tako govorimo o posameznih **sestavinah osebnostne zrelosti**:

Telesna zrelost (vsebuje tudi **spolno zrelost**) nastopa že v prvi polovici mladostništva.

Spoznavna zrelost nastopa kot funkcionalna razvitost umskih sposobnosti hkrati s telesno zrelostjo, kot sposobnost zrelega in stvarnega presojanja pa nekaj let kasneje.

Čustvena zrelost se v letih mladostništva razvija postopoma, kot sposobnost globljega in vsestranskega čustvenega doživljanja in vživetja v čustva drugih. Čustveno zrelost predstavlja torej sposobnost izražanja čustev, pestrost čustev, pozitiven čustven odnos do drugih ljudi in

do sebe, sposobnost sočustvovanja. Sem sodi tudi sposobnost kontrole oz. nadzorovanja svojih čustev, ki pa se razvije šele proti koncu mladostniškega obdobja ali še kasneje.

Socialna zrelost predstavlja sposobnost sporazumnega in prilagodljivega urejanja medsebojnih odnosov z ljudmi. Ta vrsta zrelosti nastopi šele proti koncu mladostnega obdobja (mladostnik pogosto prihaja v konflikte s starši in drugimi, je uporen). Sem sodi tudi spoštovanje drugih, upoštevanje mnenja drugih, samokritičnost, prilagodljivost na družbeni način življenja, ipd.

Moralna zrelost pa zajema zmožnost zrelega moralnega presojanja in ravnanja na podlagi izoblikovanega moralnega prepričanja. Je rezultat vzgoje in nato samovzgoje. Nekateri jo dosežejo razmeroma zgodaj, drugi dokaj pozno. To je zmožnost spoštovanja sprejetih in utemeljenih moralnih načel in norm, zmožnost moralnega presojanja, nesebičnost itd.

Z doseganjem zrelosti se osebni razvoj ne konča. Nadaljnji razvoj je bolj umirjen, nanj pa nenehno delujejo vplivi okolja, lastne dejavnosti, prizadevanj in doživetij oz. izkušenj.

POVZETEK

- **Osebnost je celota telesnih duševnih in vedenjskih značilnosti posameznika. Označujejo jo torej notranji in zunanji vidiki človekovega delovanja. Osebnost je razmeroma trajna celota, osebnostno zrel človek se še vedno spreminja, vendar počasneje kot v obdobju otroštva in mladostništva.**
- **Osebnost sestavljajo številne osebnostne lastnosti. To so razmeroma trajne značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujemo med seboj. Posamezne osebnostne lastnosti se združujejo v področja strukture osebnosti, ta področja pa so: temperament, značaj oz. karakter, sposobnosti in telesne značilnosti.**
- **Temperament sestavljajo značilni načini čustvovanja in vedenja (reagiranja), pri tem pa ima velik vpliv dednost.**
- **Značaj (karakter) predstavlja vsebino osebnostnega delovanja, ki je povezana z voljo in motivacijo. To so značilni načini vedenja, ki jih ocenjujemo vrednostno, moralno, preko norm. Pri oblikovanju značaja ima velik vpliv okolje, vzgoja.**
- **Sposobnosti predstavljajo tisto, kar človek zmore. V grobem jih delimo na telesne in duševne sposobnosti. Duševne sposobnosti delimo na čutno-zaznavne in umske oz. intelektualne sposobnosti, med katerimi sta najpomembnejši inteligentnost in ustvarjalnost.**
- **Posebej smo izpostavili ustvarjalnost. Za ustvarjalnost je značilno divergentno mišljenje, ki se razlikuje od konvergentnega mišljenja.**
- **Ustvarjalni proces poteka v štirih fazah (preparacija, inkubacija, iluminacija in verifikacija), med prvo in drugo fazo pa nastopi frustracija.**
- **Pri vzpodbujanju ustvarjalnosti si lahko pomagamo z nekaterimi tehnikami, ki so opisane v poglavju.**

- Telesne značilnosti zajemajo značilnosti telesnega videza in posameznih telesnih delov.
- Osebnostni razvoj posameznika je proces, ki traja vse življenje, najbolj pospešeno pa poteka v otroštvu in mladostni dobi. Z doseganjem zrelosti se osebnostni razvoj ne konča, vendar je nadaljnji razvoj bolj umirjen. Osebnostna zrelost tudi ni enovit pojav, ampak govorimo o posameznih sestavinah osebnostne zrelosti. Tako ločimo telesno, spoznavno, čustveno, socialno in moralno zrelost.

VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK IN VAJE:

1. Razmislite o svoji osebnosti! Bi jo lahko opisali?
2. Vživite se v kako nenavadno situacijo v pisarni ali na terenu, ko obiščete stranko. Opišite značilnosti vedenja, ki bi jih lahko opazili pri osebah različnega temperamenta.
3. Kako lahko sami vplivamo na obvladovanje šibkih točk svojega temperamenta?
4. Katere značajske lastnosti so potrebne za uspešno sodelovanje z drugimi ljudmi pri delu?
5. Zakaj je pomembno poznavanje sposobnosti kot ključnih dejavnikov dosežkov in uspešnosti pri človeku?
6. Katere vaše sposobnosti pridejo pri vašem delu najbolj do izraza?
7. Poimenujte in s primeri ponazorite različne sestavine osebnostne zrelosti.

Primer za vajo:

Boštjan je referent na davčni upravi. Pri delu s strankami je velikokrat v situaciji, ko so ljudje do njega grobi, neprijazni, včasih tudi poniževalni. Boštjan nikdar ne izgubi razsodnosti pred strankami, kljub njihovi neprijaznosti ohranja do njih spoštljiv odnos, jih skuša razumeti in jim prijazno ustreči.

Iz opisa sta razpoznavni naslednji sestavini osebnostne zrelosti:

- a) socialna in moralna zrelost
- b) socialna in čustvena zrelost
- c) spoznavna in socialna zrelost
- d) spoznavna in moralna zrelost

3 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Uvod

Nobena naša dejavnost se ne začne sama od sebe. Vedno, ko kaj naredimo, nas k temu nekaj spodbuja, usmerja. Ali bi zvečer na televiziji gledali film, če vas ne bi k temu nekaj vzpodbudilo? Ali bi pridobili poklic, ki ga sedaj opravljate, če ne bi bili za to na kakršenkoli način motivirani? Ali bi hodili v službo, če ne bi bilo za to nekega vzroka? Ali bi se zjutraj sploh odpravili v službo, če ne bi bilo za to neke vzpodbude, neke motivacije? Vse naše aktivnosti so motivirane. Brez motivacije se nič ne zgodi. Motivacija je prisotna pri vseh živih bitjih.

Ko govorimo o delu, moramo nujno govoriti tudi o motivaciji. K motivaciji sodijo različni dejavniki, ki delujejo kot silnice, ki nas usmerjajo ali pa se pojavljajo kot cilji, ki nas privlačijo. To so npr. potrebe, nagoni, želje, vrednote, ideali itd.

Ljudje se razlikujemo po tem, kaj in koliko nas motivira k določeni aktivnosti, pa tudi pri istem posamezniku se motivacija spreminja. Človek je dinamično bitje in tudi motivacija je spremenljiv proces.

Psihologija dela se med drugim ukvarja tudi s področjem motivacije. Proučuje različne dejavnike in skuša razložiti njihov vpliv na delo in na delovno učinkovitost.

V tem poglavju bomo spoznali, kaj so potrebe, katere vrste potreb se pojavljajo pri človeku, kako jih ta zadovoljuje, kaj se dogaja, kadar se na poti do ciljev pojavijo pred človekom ovire, in kako jih lahko ta premaga. Spoznali bomo tudi nekaj motivacijskih teorij, ki nam bodo pomagale razumeti človekovo dinamično naravo.

Posebej se bomo posvetili še stresu in duševni krizi, spoznali najpogostejše stresorje pri delu in se seznanili z možnostmi obvladovanja stresa in preseganja krize.

3.1 MOTIVI IN POTREBE

Beseda motivacija izhaja iz latinščine (motus = gibanje). Psihologija motivacije v širšem smislu odkriva tiste sile, ki spodbujajo vsako živo bitje h kakršnikoli dejavnosti, v ožjem smislu pa gre za odkrivanje razlogov človekovih ravnanj. Medtem, ko se živali obnašajo in ravnajo nagonsko, je človekovo obnašanje domala zmeraj **motivirano**, to pomeni, da obstaja za vsako človekovo aktivnost nek razlog, nek vzrok.

Da bi razumeli človekovo **obnašanje**, moramo poznati motivacijski proces ter **potrebe in motive**, ki poganjajo, spodbujajo in usmerjajo človekovo dejavnost.

Potreba je stanje neravnovesja v organizmu, ki ga povzroči določeno pomanjkanje (ali presežek) snovi v telesu ali informacij v duševnosti. Človek to občuti kot nelagodnost, napetost, pojavi se težnja, da bi ta primanjkljaj nadomestil, to nelagodje odpravil in uravnovesil stanje, pojavi se torej težnja po zadovoljitvi potrebe.

Motiv je doživeta potreba, usmerjena k določenemu cilju. Je notranja sila v človeku, ki ga usmerja v akcijo. Ta sila je rezultat napetosti, ki jo povzroča nezadovoljena potreba. Človek teži zavestno in nezavedno k zmanjšanju te napetosti in se zateka k vedenju, ki naj bi k temu pripomoglo. Motivirano vedenje je usmerjeno k motivacijskemu cilju in k zadovoljitvi potrebe. Ob vsaki potrebi se pojavi cilj, h kateremu je usmerjeno človekovo obnašanje, in nek pojav postane motivacijski cilj šele tedaj, kadar deluje kaka potreba, želja, motiv. **Cilji** so torej predmeti in situacije, za katere pričakujemo, da bodo zadovoljili našo potrebo.

Človekove potrebe delimo po navadi na:

- **temeljne** (primarne) **biološke** potrebe,
- **temeljne** (primarne) **psihološke** ali socialne oz. psihosocialne potrebe in
- **sekundarne** potrebe.

Temeljne potrebe so značilne za vse ljudi, so univerzalne, sekundarne potrebe pa so individualne, povezane s posameznikovimi interesi, navadami ipd.

Biološke potrebe

Temeljne biološke (telesne, organske, fiziološke) potrebe so tiste, ki so neposredno povezane s preživetjem. Te potrebe so: potreba po kisiku, hrani, pijači, po stalni telesni temperaturi, toploti, gibanju in počitku, po izogibanju bolečini, po telesni celovitosti, po spolnosti. V ozadju večine teh potreb je samoohranitveni nagon, ki je pri človeku večinoma socializiran, podrejen kulturnim in drugim pravilom in običajem.

Zadovoljevanje temeljnih bioloških potreb je pogoj za zdravo delovanje telesa oz. za dobro telesno počutje.

Psihološke ali socialne (psihosocialne) potrebe

Te potrebe so značilne za človeka, saj izhajajo iz njegovega duševnega bistva in zadovoljevanje teh potreb je pogoj za zdravo delovanje osebnosti. K tem potrebam sodijo: potreba po varnosti, po sprejetosti, ljubezni, prijateljstvu, ugledu, uspehu, uveljavljanju itd.

Sekundarne potrebe pa so **pridobljene**, so **individualne** in se kažejo kot navade in razvade (prehrambeni izdelki, tobak, alkohol itd.), v posebnih interesih in področjih zanimanja (šport, glasba, konjički, zbirateljstvo itd.) in v vrednostni usmerjenosti posameznika (npr. uživač bo dal največ denarja za hrano, pijačo in zabavo, tisti, ki mu je najvišja vrednota družina, bo ta imela prednost tudi pri njegovih odločitvah za različne dejavnosti).

Vedno znova se nam postavlja vprašanje, zakaj človek dela, in odgovori na to vprašanje imajo izredno in večnamensko praktično naravo. V zvezi s tem nas tudi zanima, kako povečati človekovo zavzetost pri delu in kako z delom in pri delu zadovoljiti človekove potrebe. »V strokovni literaturi lahko najdemo številne teorije, ki poskušajo razložiti človekov odnos do dela in odgovoriti na vprašanje, zakaj človek dela oziroma od katerih dejavnikov je njegovo delo odvisno« (Lipičnik, Možina, 1993, 41).

Pri delu z ljudmi so pomembni različni dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo pri delu. To morajo upoštevati tudi vodje skupin, oddelkov, celih organizacijskih sistemov. Človek vstopa v delovno razmerje s svojimi značilnostmi in je tako v nenehni interakciji z značilnostmi dela, ki ga opravlja, in z organizacijskimi značilnostmi. Številna proučevanja na področju delovne motivacije so pripeljala strokovnjake do ugotovitve, da niti ene same človekove dejavnosti, pa tudi ne dela, nikoli ne spodbuja en sam dejavnik, ampak so ti zelo zapleteni in med seboj povezani (Jurman, 1981).

Za razmislek:

Razmislite o tem, kako vi osebno zadovoljujete različne (primarne in sekundarne, biološke in psihološke) potrebe.

3.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Pri proučevanju delovne motivacije so nastale **številne teorije**, ki poskušajo razložiti dejavnike, ki vplivajo na delovno učinkovitost in človekov odnos do dela.

3.2.1 McGregorjeva teorija x in teorija y

Douglas McGregor je najprej trdil, da so ljudje po naravi leni in jih je treba k delu prisiliti. To prepričanje označujemo s **teorijo x**. Vsi, ki se ravnavajo po tej teoriji, uporabljajo za motiviranje različna prisilna sredstva.

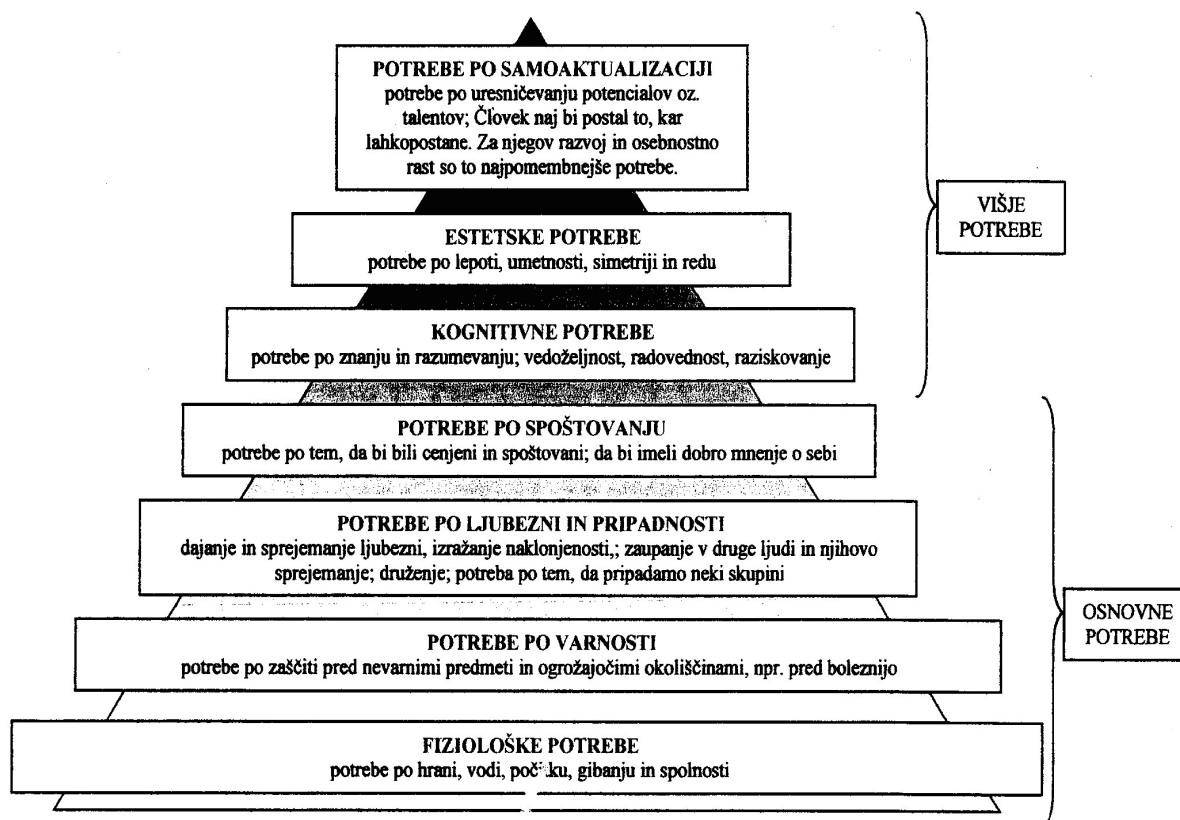
Nasprotno pa je **teorija y** predpostavljala, da so vsi ljudje načelno pridni delavci, ki radi in z zadovoljstvom delajo. Pri tem jih je treba le usmerjati in jim omogočati, da sproščajo svojo ustvarjalnost. Vodje, ki verjamejo v teorijo y, včasih ravnavajo s svojimi sodelavci celo preveč blago.

McGregor (1980, v Možina, 1994) pravi, da se sklepanja teorije x nanašajo na človeka, ki ga obravnava klasična teorija avtorske organizacije, sklepanje teorije y pa je, da je vodenje uspešnejše, če so potrebe posameznikov usklajene s potrebami in cilji organizacije.

Kot popolno nasprotje McGregorjevi teoriji x in teoriji y se je predvsem na Japonskem uveljavila **teorija z**, ki predpostavlja, da bodo ljudje postali delavni, če jim bomo zgradili ustrezne vrednote. Zato so to ljudje, ki so pri svojem delu vestni, marljivi ter vedno poskušajo svoje delo opraviti čimbolj ustvarjalno in kvalitetno (Lipičnik, Možina, 1993). Možina (1994) pravi, da iz te teorije izhaja, da je človek nagnjen k dobremu in slabemu, da ga spodbujajo namere in motivira razum ter da je zanj medsebojno delovanje pomembna vrednota.

3.2.2 Motivacijska teorija Abrahama Maslowa

Ameriški psiholog Abraham **Maslow** je ugotovil, da obstaja med glavnimi kategorijami potreb posebna vrsta zaporedja: hierarhija potreb in motivov. To hierarhijo si je zamislil kot nekakšen »prioritetni seznam« motivacijskih področij. Višje potrebe se razvijejo šele, ko so nižje vsaj do neke mere zadovoljene. Dokler nas npr. pesti lakota, iščemo le hrano, drugi, višji cilji nas ne zanimajo. Nezadovoljenost nižjih potreb teže prenašamo, vendar pa nam te potrebe, ko so zadovoljene, ne pomenijo veliko. Psihološko in osebno so za nas pomembnejše višje potrebe.



Slika 3. 1: Hierarhija potreb po Maslowu
Vir: Kompare idr., 2001

Fiziološke (biološke) potrebe so povezane s preživetjem, zato so po zahtevnosti na prvem mestu in imajo **prednost** pred vsemi ostalimi. Dokler so te potrebe zelo močne, nas zadovoljitev višjih niti ne zanima. Če osnovnih fizioloških potreb ne zadovoljimo takrat, ko so najbolj nujne, je ogroženo naše telesno počutje ali celo življenje.

Med **psihološke ali socialne** (psihosocialne) potrebe sodijo po hierarhičnem vrstnem redu:

- **Potreba po varnosti in zaščiti**, ki se kaže kot potreba po varnem domu, zaščitenosti (ob starših v otroštvu); kasneje, v zrelih letih, zadovoljujemo to potrebo, če imamo dom, zaposlitev, primerne dohodke, mir, socialno državo; v starosti pa se kaže kot potreba po preskrbljenosti, socialni varnosti ipd.

- **Potreba po pripadnosti, naklonjenosti, sprejetosti in ljubezni**, ki jo močno čutimo v vseh življenjskih obdobjih: otrok potrebuje ljubezen staršev, prijateljev, naklonjenost vzgojiteljev, učiteljev. Odrasli zadovoljujemo te potrebe predvsem v svoji družini, pomembna pa nam je tudi naklonjenost ljudi, s katerimi delamo, občutek sprejetosti v delovni skupini in okolju.

- **Potreba po spoštovanju (ugledu, priznanju s strani drugih, ...)** se kaže kot potreba po tem, da bi imeli drugi dobro mnenje o nas; hočemo se izkazati pred ljudmi, prikrito tekmujeemo z drugimi, kar je še posebej značilno za današnjo družbo. Uveljavljamo se lahko na različne načine – z delom, uspehi v življenju, lastnimi dosežki in dosežki naših družinskih članov, lahko pa tudi le z zunanji znaki uspešnosti (boljše obleke, dober avto itd.). Na zdravem samouveljavljanju, uspehih in priznanju s strani drugih ljudi temelji naša samozavest, občutek naše lastne vrednosti. Iz zadovoljene potrebe po ugledu in spoštovanju s strani drugih sledi naše samospoštovanje in skupaj z uspehi prispeva k naši pozitivni samopodobi. To je pomembno za zdravo osebnost, za osebni ponos, zato tudi v službenih odnosih pričakujemo od drugih spoštovanje, prav tako pa smo ga dolžni izkazati drugim, ne glede na njihov status in ugled v družbi.

- **Spoznavne (kognitivne) potrebe** so potrebe po znanju, spoznavanju, razumevanju sveta in različnih pojavov. Te potrebe so povezane z radovednostjo, raziskovanjem. Npr. na delovnem mestu imamo potrebo po pridobivanju novih informacij v zvezi s svojim delovnim področjem, s stroko. Do informacij lahko pridemo na različne načine, npr. beremo strokovno literaturo, strokovne revije, udeležujemo se izobraževalnih seminarjev ipd.

- **Estetske potrebe** se kažejo kot potrebe po doživljanju lepote, harmonije, simetrije, reda. Zadovoljujemo jih npr. preko občudovanja umetniških del, obiskovanja razstav, koncertov ipd. Zadovoljevanje teh potreb vnaša v naše življenje estetiko, harmonijo in ustvarja prijetno razpoloženje. Estetske potrebe se mnogokrat povezujejo s potrebo po ugledu, spoštovanju in samospoštovanju.

- **Potreba po samoaktualizaciji (samouresničevanju)**, samopotrjevanju, se kaže kot težnja, da uresničimo svoje osebne potenciale in talente. Če vidimo, da so naši napor smiselni, bomo vztrajali, v nasprotnem primeru nam zmanjka motivacije (motiv samoaktualizacije vodi npr. umetnika ali pa znanstvenika pri njegovem ustvarjalnem delu). Te potrebe sodijo v sam vrh človekovih potreb, med najvišje potrebe, ki jih občuti le tisti, ki v glavnem uspešno zadovoljuje prej omenjene (po hierarhiji nižje) potrebe.

Na nižji ravni, kot je kaka potreba, tem nujnejše je njeno zadovoljevanje za naše preživetje. Nižje potrebe morajo biti vsaj do neke mere zadovoljene, da se pojavijo oz. stopijo v ospredje višje potrebe. Čim višje, kot se vzpenjamo v hierarhiji, tem bolj pridobijo potrebe psihološki značaj in manj biološkega. Mlajši kot je človek, bolj so zanj pomembne nižje oz. osnovne potrebe. Če so bile te v otroštvu primerno zadovoljene, bomo tudi kot odrasli lažje prenašali pomanjkanje zadovoljitve teh potreb, imamo pa tudi več možnosti za doseganje samoaktualizacije.

Z eno dejavnostjo oz. vedenjem lahko včasih zadovoljimo kar več potreb hkrati. Če npr. zadovoljujemo svojo potrebo po gibanju tako, da s prijatelji redno igramo npr. tenis, s tem poleg fizioloških (bioloških) potreb zadovoljujemo tudi potrebo po druženju, pripadnosti, mogoče tudi potrebo po spoštovanju, ugledu (Kompore idr., 2001).

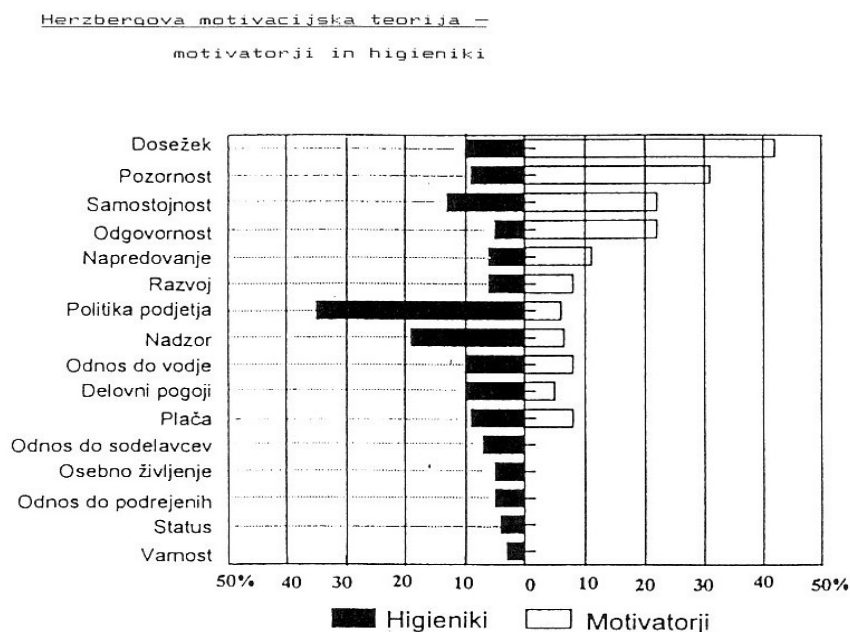
Za mnoge **psihološke** potrebe, zlasti višje (spoznavne, estetske in samoaktualizacijske), je značilno, da jih zadovoljujemo **progresivno**, to pomeni, da želimo vedno več in više. Človek z visokimi cilji (aspiracijami) stremi za lastnim, osebnim razvojem, želi uresničiti svoje

talente in druge naravne zmožnosti, se potrjevati pri zahtevnejših nalogah, se poklicno izpopolnjevati in napredovati.

3.2.3 Herzbergova motivacijska teorija

Psihologi so v procesu proučevanja dela in predvsem motivacije pri delu prišli do nekaterih zanimivih zaključkov. Nastajale so teorije delovne motivacije, med katerimi je poleg Maslowove, ki smo jo že opisali, zanimiva **Herzbergova teorija**, ker je omogočila vpogled v cilje in nagrade, ki zadovoljujejo potrebe pri delu. Herzberg je Maslowove izsledke preizkusil s številnimi praktičnimi testi in tako je nastala njegova teorija **o motivatorjih in higienikih** (znana tudi kot dvofaktorska teorija ali teorija vzdrževanja motivacije), ki predstavlja upoštevanje človeške narave, motivov in potreb. Po obsežnem zbiranju podatkov o zadovoljstvu zaposlenih na delovnih mestih je prišel do zaključka, da imajo ljudje dve različni skupini potreb, ki sta medsebojno dokaj neodvisni in na različne načine vplivata na obnašanje zaposlenih. Ugotovil je, da kadar ljudje z delovnim mestom niso zadovoljni, za to krivijo delovno okolje. Kadar pa jim je delo všeč, to pripisujejo samemu delu.

Prvo skupino potreb je Herzberg poimenoval **higieniki** (treba jih je počistiti, napraviti med njimi higieno, ker so povzročitelji nezadovoljstva). Druga skupina pa se imenuje **motivatorji**, ker naj bi ti neposredno vplivali na motivacijo ljudi za najboljše delo. Zanimivo je, da higieniki vplivajo na to, da ni nezadovoljstva in da vlada delovni red, le malo pa vplivajo na motiviranje posameznikov za kakovostno delo. Motivatorji, kamor spadajo **nagrajevanje** ob posebnih dosežkih, **izzivov polno delo**, povečana **odgovornost**, **rast in razvoj**, ustvarjajo občutek, da je posameznik nekaj dosegel. To povzroči povečano produktivnost.



Slika 3.2: Higieniki in motivatorji po Herzbergu
Vir: Lipičnik, Možina, 1993

Za razmislek:

Presodite in pojasnite praktično uporabnost Herzbergove teorije.

Refleksija:

Skušajte se vživeti v situacijo, ko si na delovnem mestu prizadevate za dobro opravljanje svojega dela, želite si, da bi vaši nadrejeni to opazili, vendar vam nihče ne nameni nobene pozornosti.

Študija primera:

Zgodba:

Milan je sprejel sodelovanje pri pomembnem projektu, vendar se nikakor ni mogel pripraviti do dela. Ves čas je bil nekako nezadovoljen, a ni našel pravega razloga za to. Njegova delovna miza je bila že nekaj časa zelo neurejena, poleg tega je bila v pisarni poltema, ker se je pokvarila žaluzija na oknu. Nekega jutra, ko je Milan vstopil v pisarno, se je najprej lotil pospravljanja delovne mize, vmes pa je po telefonu poklical vzdrževalca, naj pride popraviti polomljeno žaluzijo. Ko je Milanu uspelo urediti mizo, je šel s sodelavcem na malico. Čez dobre pol ure sta se vrnila, vstopila sta v svetlo pisarno, ker je medtem vzdrževalec popravil žaluzijo. Milan je občutil veliko olajšanje. Sicer še vedno ni imel prave volje za začetek pisanja dispozicije za svoj del projektne naloge, vendar pa ni bil več nezadovoljen.

Dejavnost:

Glede na poznavanje dejstev iz Herzbergove motivacijske teorije razložite, kaj se je dogajalo z Milanom. Presodite, kaj vse bi ga lahko direktno motiviralo za delo, in utemeljite zakaj.

3.2.4 Problemsko-motivacijska teorija

Ta teorija govori o tem, da ljudje situacijo, ki jo doživljajo kot neprijetno in bi jo radi spremenili, razglasijo za problem. Problem lahko opredelimo kot stanje v človeku, ki mu povzroča neprijeten občutek in ga sili k njegovemu reševanju.

Problem in sama problemska situacija postaneta sili, ki sprožata in usmerjata človekovo dejavnost (Lipičnik, Možina, 1993).

Vodje bi se morali zavedati, da so ljudje mnogo bolj motivirani za delo, če so jim delovne naloge predstavljene kot problemi, ki jih je potrebno rešiti, ne pa, da jim je ukazano, naj izvršujejo določene delovne naloge. Vodje naj bi tudi vzpodbujali ljudi k delu z vprašanji, kako bi se dalo kaj napraviti, kajti vprašanja pomagajo ljudem doživeti situacijo kot problem.

3.2.5 Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm je poskušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Pri svojih proučevanjih je odkril, da ljudje delajo zato, ker bi radi kaj imeli, ali pa zato, ker bi radi kaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se raje tako ali drugače uveljavili, dosegli ugled v družbi. »Biti« in »imeti« pa se ne izključujeta, sta dve skrajnosti na lestvici. Zato se lahko eni ljudje bolj nagibajo k eni skrajnosti, drugi k drugi skrajnosti (Lipičnik, Možina, 1993).

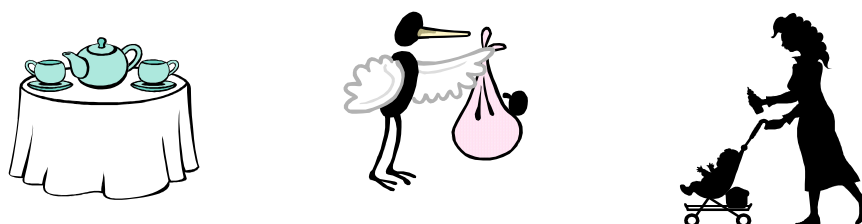
Ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motiviramo z materialnimi vzpodbudami, tiste, ki se bolj nagibajo k »biti«, pa npr. s ponujenim napredovanjem, možnostjo izobraževanja in drugimi nematerialnimi vzpodbudami.

3.2.6 Glasserjeva teorija (kontrolna teorija ali teorija izbire)

Od sodobnih teorij o delovni motivaciji je potrebno izpostaviti **Glasserjevo teorijo** (imenovano tudi kontrolna teorija ali teorija izbire). Uporabna je na mnogih področjih človekovega delovanja in tudi v delovnih organizacijah. Kontrolna teorija govori o **petih temeljnih človeških potrebah**, ki so genetsko prirojene, niso pa razporejene v hierarhično zaporedje, kot pri Maslowovi teoriji. Temeljne potrebe po Glasserju so:

1. preživetje,
2. ljubezen in pripadnost,
3. moč ali priznanje,
4. svoboda,
5. zabava.

Po mnenju Williama Glasserja moramo ljudi zadovoljiti vseh pet temeljnih potreb. **Potrebo po preživetju** začitimo vsakič, kadar smo **lačni, žejni, premrazeni, utrujeni**. Sem sodi tudi skrb za zdravje, socialno varnost in podobno. Vpliv potrebe po preživetju se kaže tudi pri spolnosti, v smislu **ohranitve vrste**, hkrati pa so s spolnostjo povezane tudi potrebe po ljubezni, moči in zabavi. Temeljna dobrina, ki nam omogoča kvalitetno zadovoljevanje te in tudi ostalih potreb, je **denar**. Ravno zaradi tega je prisotno prepričanje, da je denar za zadovoljevanje človekovih potreb bistvenega pomena. Vendar pa denar ni edini dejavnik, ki omogoča človeku zadovoljevanje potreb in s tem povezano zadovoljstvo z življenjem. Da bo človek zares zadovoljen, mora imeti skladno zadovoljene vse temeljne potrebe.



Slika 3.3: Potreba po preživetju se kaže na različne načine

Potreba po ljubezni in pripadnosti se kaže najprej v doživljanju **starševske** in **partnerske** ljubezni, nato pa tudi kot potreba po pripadnosti **med vrstniki, prijatelji, znanci, sodelavci**. V delovni organizaciji je občutek pripadnosti organizaciji in skupini sodelavcev eden ključnih motivacijskih dejavnikov. Delavci, ki imajo občutek, da se v delovni organizaciji zanje nihče ne zanima, bodo najverjetneje delali le toliko, kot je potrebno za preživetje in obstanek na delovnem mestu, kakovost dela jim ne bo pomembna. Občutek, da ljudje izkazujejo zanimanje in razumevanje za posameznika, pa pomaga, da je človek rad v njihovi družbi in dviguje kvaliteto dela.



Slika 3.4: Potrebo po ljubezni in pripadnosti zadovoljujemo v stiku z drugimi ljudmi

Potreba po moči se kaže kot potreba po tem, da nas drugi **poslušajo** in ravnajo v skladu s tem, kar jim želimo povedati. Če se delavec v delovni organizaciji počuti spoštovan zaradi svojega dela, bo to delo opravljal z večjim zagonom in odgovornostjo. Če potreba po moči ni zadovoljena, ljudje težijo k temu, da vendarle na nek način uveljavijo svojo moč. Če je njihova moč zatirana, jo bodo ravno želeli uresničiti. V takem primeru ljudje mnogokrat uresničujejo to potrebo na šibkejših od sebe. Pri delu moramo doživljati **potrditev svojega dela**, da bomo zadovoljili občutek lastne vrednosti in samozavesti.



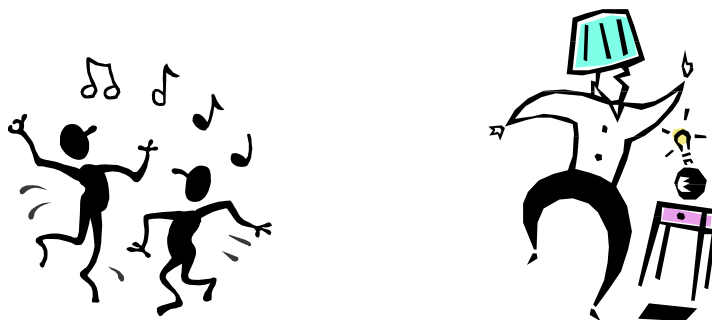
Slika 3.5: Ko dosegamo svoje cilje in uspehe, zadovoljujemo potrebo po moči

Občutek svobode je za doživljanje smiselnosti dela zelo pomemben. V delovnih skupinah, kjer vladajo demokratični odnosi, imajo ljudje občutek, da lahko dokaj svobodno izražajo svoje mnenje in da jih drugi upoštevajo. Če pa imajo občutek, da drugi kažejo svojo premoč nad njimi, bodo porabili preveč energije za to, da bi dobili občutek svobode. Boljše bi bilo, če bi to energijo vložili v povečanje kakovosti svojega dela. Kjer imajo ljudje občutek svobode pri delu, občutijo tudi, da lahko v okviru možnosti sami izbirajo način dela in svoje **delo doživljajo kot smiselno**.



Slika 3.6: Ko lahko sami izbiramo, kar želimo, imamo občutek svobode

Potreba po zabavi je tudi zelo pomembna. Ljudje smo edina bitja, ki se smejejo, in verjetno edina, ki zavestno iščejo zabavo. Toda zabava je več kot samo sprostitvev in veselo preživet čas. Zabava je temeljna potreba, ker je **gensko pogojena nagrada za učenje**. Ko se rodimo, znamo manj kot katerakoli visoko razvita žival, in naučiti se moramo največ, če želimo zadovoljiti svoje potrebe. Evolucija je predvidela zabavo kot spodbudo za učenje (Glasser, 1995).



Slika 3.7: Zabava je spodbuda za nadaljnje učenje

Izmed temeljnih petih potreb je ena fiziološka, ostale štiri so psihološke. Zadovoljevanje psiholoških potreb je za kakovostno delo veliko pomembnejše kot potreba po preživetju. Zaposlitev nam sicer v osnovi omogoča preživetje, vendar če želimo, da bo naše življenje kakovostno, moramo zadovoljiti mnogo več potreb kot le preživetje.

Nihče ne more zadovoljiti potrebe nekoga drugega, to moramo vsi napraviti sami. Kontrolna teorija uči, da imamo ljudje nadzor nad svojim življenjem, kadar zmoremo zadovoljiti večino svojih potreb. Čimbolj kvalitetno so potrebe zadovoljene, tem večji nadzor imamo nad sabo in to ravnanje skušamo nenehno izboljševati.

Ime teorija izbire pa izhaja iz dejstva, da se ljudje sami odločimo, katero potrebo bomo glede na želje, cilje in izkušnje v neki situaciji postavili na prvo mesto. Če imamo npr. v službi neko pomembno delo, pri katerem smo soodvisni od sodelavcev, smo sposobni iti tudi bolni v službo zaradi občutka odgovornosti do drugih. S tem postavimo na prvo mesto potrebo po pripadnosti, mogoče tudi po moči.

Kakovost je torej vse, kar delamo ali se naučimo in kar močno zadovoljuje eno ali več naših temeljnih potreb. Kadar nas ljudje silijo k nečemu, česar ne maramo, imamo občutek, da zgubljam nadzor nad sabo, in tako tudi naše življenje izgublja kakovost.

Poznavanje bistva kontrolne teorije oz. teorije izbire nam pomaga razumeti motivacijo za delo v skupini, še posebej za delo v timu. Kadar ljudje v timu uspešno zadovoljujejo temeljne potrebe, se čutijo močni, svobodni, pripadni timu ter se hkrati pri delu zabavajo, to pa izboljšuje kvaliteto njihovega dela in življenja (Glasser, 1995).

Za razmislek:

Razmislite, kako se kažejo posamezne temeljne človeške potrebe (po Glasserju), in razložite, kako jih ljudje zadovoljujemo v vsakodnevem življenju in kako jih zadovoljujemo na delovnem mestu.

3.3 NEKATERI DEJAVNIKI MOTIVACIJE PRI DELU

Poleg omenjenih teoretičnih izsledkov lahko izpostavimo posamezne dejavnike, ki motivirajo ljudi za delo. V delovnem okolju želimo doseči takšen vzorec vedenja zaposlenih, ki bo omogočal, da se bo želeno vedenje ponavljalo. Med pomembne motivacijske dejavnike tako sodijo:

- **Pohvale in graje**

Pohvala, pa tudi graja pozitivno vplivata na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek graje manjši. Pri tem moramo biti previdni in vedeti moramo, da graja ni preprosto nasprotje pohvale. Pohvala je učinkovita, če je izrečena pred skupino ljudi, grajati pa ne smemo pred drugimi ljudmi, ampak »na štiri oči«.

- **Poznavanje rezultatov dela**

Zavzetost za delo hitro raste, če vemo za rezultate svojega dela oziroma ali smo sploh dosegli zastavljeni cilj. Vedeti moramo tudi, koliko s svojim delom prispevamo k skupnim ciljem organizacije.

- **Pričakovanja zaposlenih**

Če se ljudem njihova pričakovanja uresničijo, so zadovoljni in si nato postavijo višje cilje. Izpolnjena pričakovanja pomenijo motivacijo za nadaljnje delo. Pri tem pa je pomembno, da so pričakovanja realna.

- **Sodelovanje in tekmovanje**

Pri skupinskem (predvsem timskem) delu je sodelovanje nujno in pomeni tudi skupno odgovornost za rezultate dela. Ljudje, ki se v skupini (timu) dobro počutijo, radi sodelujejo, in če je njihovo sodelovanje plodno, jim to pomeni dodatno motivacijo.

Tekmovanje pa je druga oblika sodelovanja in ima različne oblike: tekmovanje s samim seboj, tekmovanje med posamezniki in tekmovanje med skupinami. Kadar tekmujejo sami s seboj, je pomembno to, da določene cilje presežemo in pri tem ne potrebujemo priznanja drugih ljudi. Tekmovanje z drugimi pa je učinkovito takrat, kadar imajo ljudje, ki tekmujejo, dovolj enakih zmožnosti oz. enakih sposobnosti.

- **Plače**

Plača omogoča delavcu preživetje in vpliva na kvaliteto življenja. Vpliva tudi na zavzetost delavca za delo, vendar ne neposredno. Plače sodijo bolj med tiste dejavnike, ki povzročajo v ljudeh zadovoljstvo ali nezadovoljstvo (po Herzbergovi teoriji torej bolj med higienike). So psihološki stimulatorji za delo, kar pomeni, da delavci zaradi večje plače ne bodo več delali, velja pa tudi, da zaradi majhne plače ne bodo delali. Zato plačna politika v delovnih organizacijah ni enostaven problem. Ko se delavcem plače zvišujejo, se ne smejo zviševati pretirano. Če pa plačo delavcu znižamo, mora natančno vedeti, zakaj je bil na ta način kaznovan.

Sistemov plačevanja je več, odvisno od organizacije in njenih ciljev, ki naj bi jih zaposleni dosegli. Izhodišče za določanje višine plače je vrednotenje dela. Plača je sestavljena iz posameznih delov (zahtevnost dela, uspešnost posameznika ali skupine, ustvarjalnost, inovativnost, zvestoba organizaciji ...). Vsak del plače v njeni celotni strukturi ima za organizacijo določen pomen in kot tak deluje kot motivacijsko sredstvo.

- **Različne možnosti vplivanja na delo**

Na delavce deluje motivirajoče, če imajo možnost prispevati k organizacijskim ciljem in če so sproti informirani o rezultatih svojih prispevkov. Delavci so za delo bolj motivirani, če lahko do neke mere izbirajo delo, ki ga bodo opravljali, oziroma izbirajo vrstni red delovnih nalog, če je to mogoče. Motivirani so, če imajo možnost napredovati pri delu, če imajo možnost predlagati sodelavce, ki naj bi bili nagrajeni za posebne dosežke, ipd.

Za razmislek:

V študijskih skupinah razpravljajte, ali se na splošno pojavljajo razlike v višini plače glede na spol pri plačilu za enako oz. enakovredno delo.

Dejavnost:

Na internetni strani, na naslovu: <http://www.moj-mentor.si/motivacija-zaposlenih-v-podjetju.html> preberite članek »Motivacija, zadovoljstvo, zavzetost zaposlenih v podjetju«. Razmislite in povežite navedeno z vašim znanjem o motivacijskih teorijah. V študijski skupini na vajah razpravljajte, kako bi lahko vodje povečali zavzetost zaposlenih za delo.

3.4 OBNAŠANJE PRED OVIRAMI

Frustracije in konflikti

Običajno deluje na nas več motivov hkrati (vse, kar nas v danem trenutku usmerja, zanima, privlači, odbija, opozarja). Želje, potrebe, vrednote, interesi in drugi motivi so lahko usklajeni. Če se ujemajo med seboj, tedaj ni problemov. V kakršnikoli življenjski in delovni situaciji lahko npr. zadovoljujemo več potreb in motivov hkrati: lahko so to biološke potrebe, lahko so v ospredju motivi varnosti, ljubezni (npr. skrb za svoje najbližje), navade in razvade, estetske potrebe, motivi spoštovanja, ugleda in samospoštovanja in še kaj. Vedno pa ni tako. Različni motivi si lahko med seboj tudi nasprotujejo.

V življenju se mnogokrat zgodi, da ne moremo zadovoljiti svojih potreb, uresničiti motivov, ker se na poti do ciljev pred nami pojavijo **ovire**. Radi bi npr. v poslu uresničili svoje namere, dobro nam je že kazalo, pa se pojavi kaka nesmiselna birokratska ovira. Nujno se moramo npr. sestati s stranko, ki je za nas in za naše nadaljnje poslovanje zelo pomembna, zmenjeni smo za sestanek pri njej ob točno določeni uri, pa se nam zgodi nepredviden zaplet v prometu in srečanje za ta dan propade. Mudi se nam v službo, hitimo na avtobus, ki pa nam »pred nosom« odpelje. Vse to so **zunanje ovire**, ki jih vedno srečujemo.

Če v motivacijski situaciji naletimo na oviro, ki preprečuje zadovoljitev in doseganje cilja, govorimo o **frustraciji**. Stanja frustracije so različno močna, včasih je lahko naše obnašanje povsem zmedeno, dezorganizirano ali pa ohromljeno.

Včasih se pojavijo ovire na poti k ciljem tudi v **nas samih**. Radi bi šli na zabavo, po drugi strani pa nas čaka kup neopravljenih poslov. Radi bi šli na daljše počitnice, vendar nam bo v tem primeru zmanjkalo denarja za prenovitev stanovanja. V takih primerih smo razpeti med dvema možnostma, med dvema motivoma, ki vlečeta vsak v svojo smer. Smo v **konfliktu** s samim seboj, v konfliktu med nasprotnimi motivi, potrebami ali željami. Lahko smo v konfliktu med dvema pozitivnima motivoma (»plus-plus konflikt«), lahko med dvema negativnima motivoma (»minus-minus konflikt«), ali pa nas isti motiv hkrati privlači in hkrati odbija (»plus-minus konflikt«, motiv pa je v takem primeru ambivalenten).

Vsak konflikt je hkrati frustracija, ni pa vsaka frustracija tudi konflikt.

Frustracije in konflikti seveda ne trajajo v nedogled. Odvisno pa je, kako se ob srečanju z ovirami nanje odzovemo, kako takšne situacije doživljamo in kako se obnašamo. Začetna frustriranost mnogokrat povzroči, da postane cilj še privlačnejši in poveča našo angažiranost, zlasti, če gre za zmerno veliko oviro. Lahko se tudi pred hudo oviro odzovemo dokaj mirno in preudarno iščemo pot iz nastale situacije. Če skušamo trezno razmisliti vso stvar, bo pot do rešitve še najbližja. Navadno prej ali slej izberemo eno izmed izbirnih možnosti ali kako drugače premostimo oviro. Takšno ravnanje je **smotrno, prilagojeno razmeram, konstruktivno, zrelo**.

Pri neprijetnih in težavnih konfliktih in frustracijah, ki nas duševno obremenjujejo, pa se pogosto pojavi tudi težnja, da bi preprosto ubežali iz frustracijske ali konfliktne situacije. Vendar beg ni vedno možen. Včasih se predamo čustvom – jezi, paniki, potrtosti. V tem primeru se lahko zgodi prav nasprotno od tega, kar smo želeli: namesto da bi problem rešili, ga še zapletemo in si zagrenimo življenje. Takšno ravnanje je **manj smotrno, manj prilagojeno, nekonstruktivno, manj zrelo**.

Ovir ne moremo vedno odstraniti, zato moramo najti drugo pot, da bi premostili notranje stiske. Včasih se moramo **preusmeriti** k drugemu cilju, ker nam prvi ni dosegljiv (namesto

štirinajstdnevni počitnic v hotelu v Portorožu si bomo privoščili prav tako dolgo letovanje v najetem apartmaju v Piranu, kjer bomo sami kuhali, in tudi tako se bomo lahko dovolj dobro spočili); včasih bo treba uresničenje želje **preložiti** na ugodnejše razmere (najprej opravimo nujne posle in se z zamudo udeležimo zabave ali pa se bomo zabavali ob kakšni drugi priložnosti; odločimo se za daljše počitnice, prenova stanovanja pa bo prišla na vrsto kdaj drugič); včasih se je treba preprosto sprijazniti s tem, da nam nek cilj ni dosegljiv, in najti za odpoved cilju neko **razumsko tolažbo** (ne moremo kupiti hiše in bomo pač še naprej stanovali v bloku, ko bodo otroci odrasli, pa jim bomo po najboljših močeh pomagali do lastnega stanovanja); včasih bo treba poiskati **nadomestilo**, s katerim se bomo potolažili (če ne utegnemo na daljše počitnice, bomo namenili nekaj vikendov izdatnemu počitku).

3.5 STRES

Današnje življenje zahteva od človeka veliko naporov. Poslovno življenje je povezano z mnogimi skrbmi in težavami, ne prizanaša pa nam niti privatno življenje. Sodoben način življenja, odgovorno delo, različni osebni problemi in težave povzročajo stres.

Stres je vzorec fizioloških, čustvenih, spoznavnih in vedenjskih reakcij oz. odgovorov organizma na dražljaje, ki zmotijo človekovo notranje ravnotežje. Dražljaje, ki povzročajo stres, imenujemo **stresorji**. To so vsi pojavi, ki jih doživljamo kot grožnjo ali izziv in zato telesno ali duševno obremenjujejo našo osebnost. Življenja brez stresa ni. Beseda stres je nekakšen simbol našega prostora in časa.

Najpogostejši stresorji

Okolje: previsoka ali prenizka temperatura, hrup, kemikalije, naravne nesreče (npr. poplave, potresi, ...), vojne, teroristični napadi ipd.

Delovno mesto: preobremenjenost, prekratki roki, prezahtevno delo, premalo zahtevno delo, premalo dela ipd.

Nenadne življenjske spremembe: smrt bližnjih, ločitev od ljubljenih oseb, sprememba službe ali šolanja, zadenek na loteriji, rojstvo otroka, službeno napredovanje, izjemen osebni dosežek ipd.

Vsakodnevne skrbi: naglica, kaos, čakanje v vrstah, prevoz na delo, finančna stiska, slabi medosebni odnosi, kajenje, pretirano uživanje alkohola in hrane, malo telesne dejavnosti itd.

Pozitivni stres (dobri stres) in škodljivi stres

Ločimo pozitivni stres od škodljivega stresa.

Eustres, imenovan tudi dobri stres, je pozitivni učinek stresnega dogajanja. Je ravno pravšnji stres, ki človeka spodbuja, krepi, vzdržuje njegovo vitalnost in obnavlja sile. Eustres doživljamo, ko ocenimo, da so naše sposobnosti večje od zahtev okolja.

Distres pa je škodljiv stres, ki ga doživljamo kot stisko, napetost, kot nevarnost, ki nam preti. Doživljamo ga, kadar ocenimo, da so zahteve okolja večje od naših sposobnosti. Ko govorimo o stresu, govorimo pravzaprav o distresu.

Na stresorje se različno odzivamo

Dogodki in razmere niso stresni sami po sebi, ampak je od posameznika odvisno, kako jih bo doživljal. Ljudje se med seboj razlikujemo glede nato, kako zaznavamo stresorje in kako se nanje odzovemo. Naš odziv je odvisen od tega, kako ocenimo zahteve okolja in lastne sposobnosti, da bi te razmere obvladali.

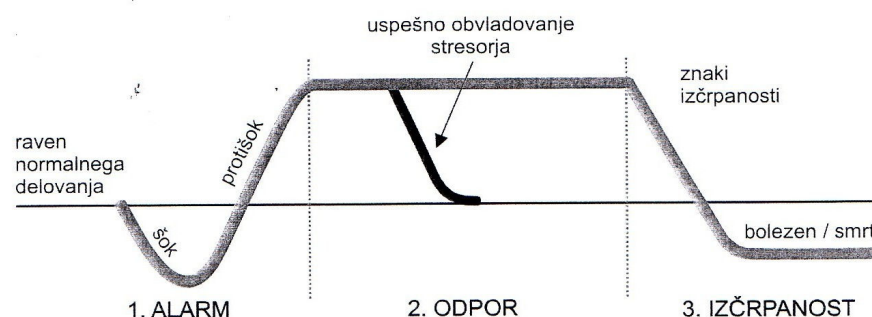
Nekatere okoliščine so neodvisne od posameznikove presoje in predstavljajo objektivni vzrok stresa, npr. zelo velike fizične obremenitve, hude življenjske preizkušnje, bolezni ipd. Vplivajo pa tudi osebnostne lastnosti (temperament, inteligentnost, samopodoba itd.), poleg tega pa še dejavniki ožjega in širšega okolja (družina, prijatelji, sodelavci), ki lahko delujejo zaščitno ali pa ogrožajoče na človekovo stresno odzivanje in vedenje.

Ravno zaradi tega ljudje doživljamo iste dogodke in okoliščine kot različno obremenjujoče. **Stresni odziv** je odvisen torej od razmerja med posameznikovo **zaznavo zahtev** okolja in **oceno lastne sposobnosti**, da bi te razmere obvladal oziroma kljuboval pritiskom.

3.5.1 Kratkotrajni in dolgotrajni stres

Glede na trajanje razlikujemo kratkotrajni in dolgotrajni stres. Kratkotrajni stres na telesni ravni doživljamo kot »beg ali boj«. Takšen odziv ima prilagoditveno vlogo in nam pomaga pri obvladovanju stresorja, kadar se moramo prilagoditi s povečano telesno dejavnostjo.

Dolgotrajnejši stres pa se kaže po nekakšnem zakonitem vzorcu. Ta vzorec je predstavil Hans Selye (1976, v Lindemann, 1982) z modelom **splošnega prilagoditvenega sindroma**. Ne glede na vzrok stresa se odzovemo z enakim vzorcem telesnih reakcij. Daljša izpostavljenost stresorju povzroči tri faze: alarmno fazo, fazo odpora in fazo izčrpanosti. Načelo treh faz obvladuje večino naših dejavnosti. V alarmni fazi dobi človek pravzaprav šele pravi zagon, v fazi odpora stvar dobro steče, v fazi izčrpanosti pa se človek končno utruji (Lindemann, 1982).



Slika 3.8: Splošni prilagoditveni sindrom

Vir: Kompore idr., 2006a

V fazi alarma se zavemo stresorja. Postanemo vznemirjeni in zaskrbljeni. Prva reakcija je šok, ki se kaže kot krajši upad delovanja, lahko kot zmedenost. Nato preidemo v protišok, ko mobiliziramo energijo in se tako pripravimo na akcijo za obvladovanje stresorja.

V fazi odpora se aktivno spoprijemamo s stresorjem oz. z zahtevami okolja. Kadar stresor premagamo ali se prilagodimo novi situaciji, se delovanje organizma vrne na normalno

raven. Večino stresnih situacij v tej fazi razrešimo. To nam omogoči, da si postavimo nove, zahtevnejše cilje.

Če stresorja ne premagamo ali pa se stresorji kar vrstijo drug za drugim, ostanemo dalj časa v fazi odpora, organizem dalj časa deluje s povečanimi zmogljivostmi. Počutimo se na vrhuncu moči, ker smo še vedno pod vplivom povečane ravni energije. Takrat lahko veliko delamo, malo spimo, manj jemo, se hitro odzivamo in zmoremo več kot običajno. Sledi **faza izčrpanosti**, za katero je značilno porušeno ravnovesje v delovanju avtonomnega živčevja. Sprva nas na izčrpanost opozorijo različni **znaki**, ki se začnejo pojavljati po šestih do osmih tednih intenzivnega stresa. Ti znaki so lahko **telesni** (npr. kronična utrujenost, pomanjkanje energije, glavoboli, bolečine v križu, krči v mišicah, motnje spanja, povišana telesna temperatura, padec odpornosti, prebavne motnje), **duševni** (npr. napetost, razdražljivost, dolgočasje, slaba koncentracija, težave s pomnjenjem, pomanjkanje samospoštovanja, cinizem) in **vedenjski** (npr. prenagljene reakcije, nenadzorovani čustveni odzivi, povečano uživanje kave, zloraba tablet, alkohola ali drog, slabši odnosi doma in v službi ipd.) (Kompare idr., 2006a).

Če pri sebi opazimo znake izčrpanosti, je prav, da pravočasno ukrepamo. Sicer se lahko pojavijo posledice, ki so lahko duševne (različne duševne motnje, tudi npr. depresija) ali pa se razvijejo **psihosomatske motnje**. To so motnje v delovanju organizma, ki nastanejo kot posledica duševnih obremenitev.

Selye (1976, v Lindemann, 1982) je o stresu napisal tudi tole: da bi violinist zaigral, morajo biti strune njegovega instrumenta napete – toda le do neke stopnje. Če so preveč napete, bodo počile, če pa so premalo, ne bodo dale nobenega zvoka. Primerna napetost je nekje med obema skrajnostma.

3.5.2 Duševna kriza

Duševna kriza je duševno stanje, ko je dalj časa porušeno duševno ravnovesje. Nastane lahko zaradi dogodkov ali situacij, ki ovirajo izpolnjevanje pomembnih življenjskih ciljev, ali dogodkov, ki se jim težko prilagodimo. Človek občuti hudo duševno stisko, doživlja številna neprijetna čustva, je negotov, ranljiv in mnogokrat ima občutek, da ne bo vzdržal, težko verjame, da bo kriza minila.

Govorimo pa tudi o krizah, ki so v razvoju osebnosti »naravne« in si sledijo po zakonitem vrstnem redu. To so t. i. **razvojne krize**. Takšne so npr. kriza v adolescenci, v srednjih letih, ob upokojitvi. Ljudje jih doživljamo na različne načine in različno močno. Običajno so take krize prehodne in jih sami presežemo.

Vse duševne krize so za posameznika obremenjujoče. Mnogokrat so obremenjujoče tudi za ljudi, ki živijo s takim človekom. Kriza lahko včasih traja celo nekaj let, ko jo premagamo, presežemo, pa se počutimo močnejši in odpornejši na življenjske preizkušnje. Kako bomo krizo obvladali, je odvisno od mnogih dejavnikov, predvsem pa od naše osebne čvrstosti (ki pa jo lahko seveda sami krepimo). Včasih si v krizi ne moremo pomagati sami, niti s podporo ljudi, ki so nam blizu, in takrat je dobro poiskati strokovno pomoč.

3.5.3 Osebnostna čvrstost

Ljudje se razlikujemo tudi po **osebnostni čvrstosti**. To je **lastnost, od katere je odvisno, koliko stresa lahko osebe prenesejo brez negativnih posledic**. Tisti z **visoko** osebnostno čvrstostjo jemljejo ovire kot **izzive**, imajo pri njihovem premagovanju **občutek angažiranosti in notranjega nadzora**, kar pomeni, da so prepričani, da lahko sami nadzorujejo dogodke in vplivajo na to, kar se jim v življenju dogaja. Razmeroma hude obremenitve prenašajo z malo negativnimi posledicami oziroma jih hitro prebolijo.

Ljudje z **nizko** osebnostno čvrstostjo pa jemljejo mnoge situacije kot **grožnje**, kot nekakšne pretnje, izgube, ki jim vedno grenijo življenje, z ovirami se težko in mnogokrat neuspešno spopadajo, že manjši stresi pa jim puščajo hujše posledice oziroma jih težko prebolijo. Take osebe imajo občutek, da njihovo življenje ves čas usmerjajo **zunanji dejavniki**, npr. avtoritete, družinski člani, sodelavci, širša družba.

3.5.4 Razvijanje sposobnosti za spoprijemanje s stresnimi situacijami

Sposobnost za spopadanje s stresnimi situacijami si lahko načrtno razvijamo. Uporabimo lahko različne **strategije in tehnike**, ki zvišujejo odpornost na stres. Med drugim lahko uporabimo **vaje sproščanja** (duševna sprostitev – stanje tihe umirjenosti, vendar ostanemo na ravni budnosti, na zavestni ravni). Pomaga tudi **gibanje** (telesna aktivnost, rekreacija) in seveda splošen **zdrav način življenja, pravilna prehrana** itd.

Zdravje, ugodje, učinkovitost lahko dosežemo in ohranjamo le z lastnimi naporimi. Kakor hitro se v telesu sprožijo stresne reakcije, se jim je treba upreti. Mnogi ljudje pa ne storijo ničesar, ampak pustijo kemičnim reakcijam, ki jih izzove stres, da gredo svojo pot. Včasih ta proces še celo podpirajo, ko nekako nezavedno, samokaznovalno podoživljajo preteklo stresno situacijo. Podoživljanje stresnih situacij pa pomeni nov stres.

Zanimivost:

Primeri vaj sproščanja za obvladovanje stresa

Eden izmed načinov obvladovanja stresa so čisto preproste vaje sproščanja s pomočjo osredotočenosti na dihanje. Nekaj vaj je opisanih v nadaljevanju.

- *Zapremo oči in se osredotočimo na dihanje. Skušamo se telesno čim bolj sprostiti (lahko npr. po vzorcu, ki je opisan kasneje, pri tretji vaji!) in se ob koncu zopet osredotočimo na lastno dihanje. Takrat si ob vsakem vdihu predstavljamo, da sprejemamo vase pozitivno energijo in pozitivne misli, ob izdihu pa, da odhajajo iz nas skrbi, jeza, strah in vse negativno. Lahko si tudi predstavljamo, da mimo nas priplava lahek, bel oblaček, na katerega drugo za drugo polagamo skrbi, težave, obremenjujoče misli itd., nato pa v mislih opazujemo ta oblaček, kako plava daleč, daleč stran ...*
- *Drug, podoben način lahko poteka takole: usedemo se v miren prostor, zapremo oči, pozorni smo na svoje dihanje in se osredotočimo na to, kar nam govori naš notranji glas. Nato si predstavljamo, da so vse skrbi in moteče misli baloni, ki so privezani na vrvico, in mi te vrvico držimo v roki. Nato v mislih opazujemo, kako spuščamo iz rok vrvico z baloni in kako baloni plavajo visoko, visoko v zrak.*

- *Tretja vaja – lahko jo izvajamo leže ali sede; če jo izvajamo leže, ležimo na hrbtu, glava je rahlo podprta z blazino, roki sta ob telesu, dlani sta obrnjeni navzdol, nogi sta sproščeno stegnjeni.*

Če vajo izvajamo sede, se udobno usedemo, tako da sta obe nogi na tleh in nista prekrižani. Vajo izvajamo postopoma, po korakih:

- *Pozornost usmerimo na podplate in začutimo tla pod nogami. Dopustimo, da se noge sprostijo od prstov navzgor preko gležnjev, goleni, preko kolen do kolkov.*
- *Sproščенost se širi po telesu navzgor, v trebušni predel, hrbet in v prsni koš, do ramen. Predstavljamo si, da smo pravkar odložili breme s svojih ramen (da smo prej npr. nosili težek nahrbtnik in smo ga sedaj odložili). Počutimo se ugodno, lahkotno, sproščeno.*
- *Postopoma sprostimo desno in levo roko, usmerimo pozornost na vrat, tilnik, grlo ter na obraz. Sprostimo čeljustne mišice, lica, mišice okoli oči in mišice čela. Nato sprostimo še lasišče.*
- *Predstavljamo si, da nas z vseh strani obdaja svetla in topla energija, kopljemo se v tej energiji. Udobno nam je, dobro se počutimo. Ta topla energija nas napolnjuje z zadovoljstvom, s prijetnimi občutki. Z vsakim vdihom sprejemamo vase to energijo, z vsakim izdihom pa odhajajo od nas naša utrujenost in neprijetna čustva. Tako je z vsakim izdihom v nas več prostora za prijetna občutja, ki prihajajo z vdihom. Počutimo se ugodno, prijetno, varno ...*
- *Sedaj si prigovarjamo pozitivne misli, vidimo sebe v ugodni situaciji, uspešne, zadovoljne, ... Situacije kar konkretiziramo – tisto, česar smo se bali, sedaj vizualiziramo v ugodni varianti. Če se vračajo neugodne misli, jih »preglejmo« in jih »predelajmo«, recimo si, da te neugodne misli izgubljajo moč in se obračajo v ugodno, uspešno smer ...*
- *Pozorni smo na dihanje. Občutimo dihanje in doživljamo občutek uspeha in zadovoljstva. Nekaj časa še ostanemo s temi prijetnimi občutki, potem pa se počasi, v našem lastnem ritmu, pričenemo vračati nazaj, v okolje ...*
- *Vzravnamo se in globoko vdihnemo. Počasi se začnemo zavedati svoje okolice, stisnemo pesti in jih zopet sprostimo; globoko vdihnemo in izdihnemo. Počutimo se vedno bolj budni in sveži ...*
- *Še enkrat stisnemo pesti, počutimo se čvrsti, mirni, samozavestni. Počasi odpremo oči in pogledamo okoli sebe. Malo še v miru posedimo ...*

Se počutimo po teh vajah bolje, bolj zadovoljni, bolj samozavestni?

Vaje večkrat ponovimo. Hitro jih bomo osvojili. Ko jih obvladamo, jih lahko izvajamo tudi v manj mirnem okolju.

Zanimivost:

Pomembne življenjske spremembe

Pred leti sta raziskovalca Holmes in Rahe v obsežni raziskavi proučevala odnos med pomembnimi življenjskimi dogodki in s stresom povezanimi zdravstvenimi težavami. Ljudje so ocenjevali pomembnost življenjskih dogodkov s točkami od 1 (najmanj pomembno oz. najnižja obremenitev) do 100 (najbolj pomembno oz. najvišja obremenitev). Raziskovalca sta

za vsak življenjski dogodek izračunala povprečno stopnjo pomembnosti in tako so spodaj navedeni dogodki označeni s povprečno pomembnostjo oz. stopnjo obremenitve.

Tabela 3.1: Povprečna obremenilna vrednost pomembnih življenjski dogodkov

Smrt zakonca ali življenjskega partnerja	100
Ločitev ali razveza	75
Hujša bolezen ali poškodba	70
Izguba službe	70
Težave s sodstvom / zapor	70
Smrt bližnje osebe	60
Zakonska sprava	60
Upokojitev	60
Bolezen ali poškodba v družini	50
Poroka ali začetek skupnega življenja	50
Selitev ali prenova stanovanja	50
Rojstvo ali posvojitev novega družinskega člana	50
Nosečnost	45
Vedno pogostejši prepiri in nesoglasja s partnerjem	45
Visoka hipoteka, posojilo ali dolg	45
Zamenjava službe ali nova služba	45
Nesreča ali čustven pretres	45
Spremembe v službi / povečane zahteve	35
Izjemen osebni dosežek ali napredovanje	35
Skrb za bolnega ali ostarelega sorodnika ali prijatelja	35
Težave s sorodniki, z družino, s prijatelji ali sosedi	35
Denarne skrbi	35
Izpiti, dodatno izobraževanje ali nastopanje v javnosti	30
Spremembe v družabnih dejavnostih	30
Spremembe v rekreacijski dejavnosti	30
Odraščanje ali osamosvojitvev otrok	30
Predmenstrualni sindrom ali menopavza	30
Začetek novega razmerja	30
Odhod na počitnice	20
Družinska srečanja	20

Vir: Powell, 1999, 44

POVZETEK

- Človekovo obnašanje je domala vedno motivirano. K motivaciji sodijo vsi procesi spodbujanja in usmerjanja človekove dejavnosti za doseganje ciljev.
- Potreba je stanje neravnovesja v organizmu, ki ga povzroči določeno pomanjkanje (ali presežek) snovi v telesu ali informacij v duševnosti. Motiv je doživeta potreba, usmerjena k določenemu cilju. Je notranja sila, ki usmerja človeka v akcijo in nastane kot rezultat napetosti, ki jo povzroča nezadovoljena potreba. Cilji pa so predmeti in situacije, za katere pričakujemo, da bodo zadovoljili našo potrebo. Človekove potrebe delimo na temeljne (primarne) biološke, temeljne (primarne) psihološke in sekundarne potrebe.
- Za razumevanje potreb in motivacije pri delu je koristno poznavanje nekaterih motivacijskih teorij. McGregor je govoril o teoriji x (ljudje so po naravi leni) in teoriji y (ljudje načeloma radi delajo, treba jih je le primerno usmerjati); Maslow je potrebe razvrstil v hierarhično lestvico od temeljnih fizioloških potreb preko potreb po varnosti, ljubezni in pripadnosti, spoštovanju, kognitivnih in estetskih, do potrebe po samoaktualizaciji oz. uresničitvi potencialov; Herzbergova dvofaktorska teorija govori o higienikih in motivatorjih; problemska teorija obravnava smiselnost predstavljanja delovnih nalog kot problemov; Fromm je odkril, da ljudje delajo zaradi želje po »imeti« ali po »biti«.
- Glasserjeva teorija (imenovana tudi kontrolna teorija ali teorija izbire) predstavlja sodoben pogled na motivacijo pri delu. Obravnava pet temeljnih človeških potreb, izmed katerih je ena fiziološka, štiri pa psihološke in so vse enakovredne (preživetje, ljubezen in pripadnost, moč ali priznanje, svoboda in zabava). Kakovost življenja doživljamo, kadar močno zadovoljujemo eno ali več naših temeljnih potreb, katera bo na prvem mestu, pa izberemo sami glede na želje, cilje in izkušnje v neki situaciji.
- Za motivacijo pri delu so pomembni nekateri dejavniki, med katerimi so pohvale in graje, poznavanje rezultatov dela, pričakovanja zaposlenih, sodelovanje in tekmovanje, plače ter različne možnosti vplivanja na delo.
- Kadar je uresničevanje naših potreb in doseganje ciljev ovirano, govorimo o frustraciji. Ob sočasnem delovanju nasprotujočih si motivov pa doživljamo konflikte, ki so lahko »plus-plus«, »minus-minus« ali »plus-minus«.
- Stres je vzorec fizioloških, čustvenih, spoznavnih in vedenjskih odgovorov organizma na dražljaje, ki zmotijo človekovo notranje ravnovesje. Dražljaji, ki povzročajo stres, so stresorji. To so vsi pojavi, ki jih doživljamo kot grožnjo ali izziv in zato telesno ali duševno obremenjujejo našo osebnost. Stres poteka po zakonitem vzorcu, v treh fazah (alarmna, faza odpora in faza izčrpanosti), kar imenujemo splošni prilagoditveni sindrom. S stresom se ljudje različno uspešno spoprijemamo. S stresom so povezane tudi psihosomatske motnje.
- Duševna kriza je duševno stanje, ko je dalj časa porušeno duševno ravnovesje. Povzročijo jo lahko izjemni dogodki ali pa situacije, ki se jim težko prilagodimo. V razvoju osebnosti se pojavljajo tudi krize, ki se vrstijo po zakonitem zaporedju.

- **Ljudje se razlikujemo tudi po osebnosti čvrstosti. Lahko je visoka ali nizka. Gre za lastnost, od katere je odvisno, koliko stresa lahko oseba prenese brez negativnih posledic.**

VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK IN VAJE:

1. **Poskušajte ugotoviti pri sebi, kateri motivi spodbujajo in usmerjajo vašo vsakdanjo dejavnost in katere potrebe so za vas osebno najbolj pomembne v zvezi z delom.**
2. **Kako se kažejo različne potrebe glede na hierarhijo po Maslowu v različnih obdobjih življenja?**
3. **Zakaj je po vašem mnenju poznavanje Maslowove teorije pomembno v zvezi z delom?**
4. **Razmislite, kako doživljamo potrebo po samouresničevanju (samoaktualizaciji) in kako jo zadovoljujemo. Kako se ljudje v tem razlikujemo med seboj? Ali je človek z visokimi sposobnostmi zadovoljen z življenjem, če ni mogel uveljaviti svojih talentov in znanja?**
5. **Navedite nekaj primerov zrelega, smotrnega ravnanja v frustracijskih in konfliktnih situacijah.**
6. **Kateri stresorji so najbolj ogrožajoči za vas?**
7. **Razmislite in utemeljite, zakaj se različni ljudje lahko v podobnih stresnih situacijah različno odzivajo.**
8. **Naučite se nekaj praktičnih vaj za obvladovanje stresa.**



Slika 3.9: Vaje za sproščanje lahko izvajamo sami ali v skupini, v zaprtem prostoru ali na prostem

Dejavnost:

Na spletni strani preberite članka:

Kovačič. P., S. Stres povzročča bolezni. *Dnevnik* (online). Ljubljana, Dnevnik, 3. 3. 2008. (Citirano 26. 12. 2008). Dostopno na internetnem naslovu: [http://www.gorenjski Glas.si/novice/razgledi - snovanja/index.php?action=clanek&id=17975](http://www.gorenjski Glas.si/novice/razgledi_-_snovanja/index.php?action=clanek&id=17975) in

Kovačič. P., S. Bolezni zaradi stresa. *Dnevnik* (online). Ljubljana, Dnevnik, 30. 11. 2008. (Citirano 26. 12. 2008). Dostopno na internetnem naslovu: [http://www.gorenjski Glas.si/novice/razgledi - snovanja/index.php?action=clanek&id=26883](http://www.gorenjski Glas.si/novice/razgledi_-_snovanja/index.php?action=clanek&id=26883).

Razmislite, ali poznate koga, ki je morda zbolel zaradi stresa. Morda ste vi sami doživeli izkušnjo bolezni zaradi stresa?

V študijski skupini razpravljajte o svojih izkušnjah s stresom in težavah, ki so povezane z njim. Izdelajte predlog priporočil, kako se čim uspešneje spoprijeti s stresom in preprečiti morebitne negativne posledice stresa.

PREBERITE ŠE:

- Kožar, A. *Premagajmo stres in druge bolezni z vajami avtogenega treninga*. Ljubljana: Lunik, 1995.
- Starc, R. *Stres in bolezni*. Ljubljana: Sirius AP, 2007.

4 ČLOVEK IN DELO

Uvod

Človekov uspeh pri delu določajo različni dejavniki. Delo se nujno povezuje s človekovo osebnostjo, z njegovimi osebnostnimi lastnostmi. Med njimi so človekove sposobnosti, ki človeku omogočajo, da sploh lahko opravlja določeno delo. Poleg sposobnosti vplivajo na opravljanje dela lastnosti temperamenta, od katerih sta do neke mere odvisna hitrost opravljanja dela in čustven odnos do dela. Pomemben vpliv na uspeh pri delu imajo človekove značajske lastnosti, kot so odgovornost, poštenost, pravičnost, zanesljivost, discipliniranost, vztrajnost itd. Velik pomen imajo motivacijski dejavniki, kot so potrebe, motivi, interesi, stališča, vrednote, ki usmerjajo človekovo dejavnost. Vse človekove aktivnosti so motivirane. Brez motivacije človek ne bi delal.

V vsakem delovnem procesu hočemo kar najbolje izkoristiti človekove zmogljivosti. Te se pod vplivom določenih delovnih okoliščin spreminjajo. Da bil človek pri delu uspešen, se mora prilagoditi zahtevam in pogojem dela. Delovni učinek zaposlenega je funkcija psihičnih in fizioloških lastnosti človeka ter dejavnikov organizacijske in tehnične narave, to je okolja, v katerem človek opravlja delo. Med navedenimi lastnostmi in razmerami v okolju obstaja medsebojni odnos, pri tem delo tudi vpliva na lastnosti in okolje in ga ustrezno spreminja (Lipičnik, Možina, 1993, 52).

V tem poglavju se bomo seznanili z nekaterimi zakonitostmi, ki se pojavljajo pri delu. Spoznali bomo krivuljo dela, pojav utrujenosti in monotonije pri delu ter v zvezi s tem pomen odmorov in nekaterih drugih ukrepov, ki vplivajo na izboljšanje delovne učinkovitosti.

4.1 ZAKONITOSTI, KI SE POJAVLJAJO PRI DELU

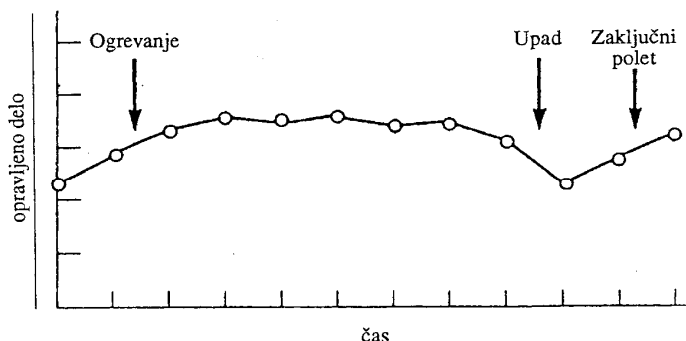
4.1.1 Krivulja dela

Če spremljamo delovni učinek skozi posamezne delovne ure, vidimo, da obstaja zveza med trajanjem dela in delovnim učinkom. Znotraj delovnega dne se pojavljajo spremembe v delovnem učinku. Odnos med zaporedjem delovnih ur ter delovnim učinkom, ki ga lahko prikažemo grafično, predstavlja krivulja dela.

Krivulja dela kaže torej delovni učinek delavca znotraj razpoložljivega delovnega časa. Pri večini del na začetku, ko se organizem prilagaja povečanim delovnim naporom (v prvi in drugi delovni uri), delovni učinek raste (1. faza), sledi 2. faza, ko se delovni učinek ustali, nato nastopi utrujenost (3. faza) in nato zopet nekoliko zvečana delovna učinkovitost (4. faza).

Faze delovne učinkovitosti si torej sledijo takole:

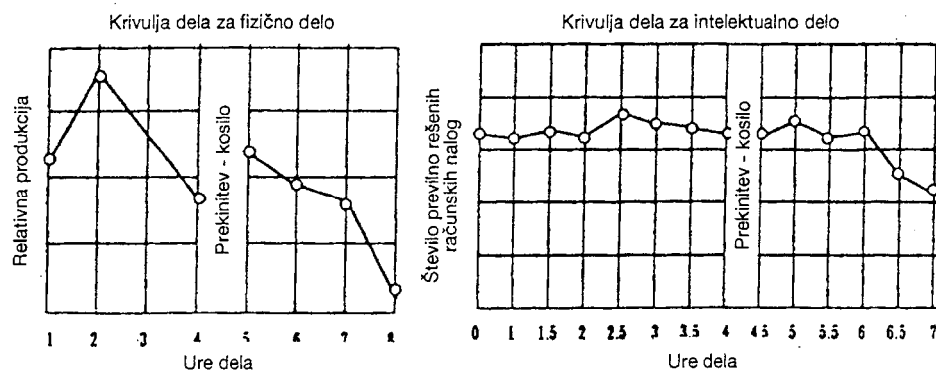
1. faza – **uvajanje v delo** ali faza ogrevanja, ko delovni učinek raste (povprečno v prvi in drugi delovni uri);
2. faza – **plato**, stabilizacija delovnega učinka, ko delavec dosega **največji delovni učinek**; trajanje te faze je odvisno od psihofizičnih naporov pri delu;
3. faza – **utrujenost**, ko delovni učinek prične **upadati** (zasičenost z metaboliti, mišična utrujenost, izraba energetskih snovi ...);
4. faza – **zaključni elan**, ko se učinkovitost nekoliko poveča zaradi bližajočega se zaključka dela.



Slika 4.1: Hipotetična krivulja dela
Vir: Lipičnik, Možina, 1993, 63

Krivulja dela, ki je prikazana na grafu (slika 4.1), je hipotetična, saj se dejanska krivulja dela lahko spreminja pri istem delavcu iz dneva v dan, pa tudi od delavca do delavca je lahko različna.

Krivulja dela pa se spreminja tudi glede na **naravo dela**. Pri fizičnem delu je krivulja drugačna kot pri intelektualnem delu. Pri fizičnem delu nastopi največji učinek kakšno uro po začetku dela, nato pa upada; nekoliko se izboljša po daljšem odmoru in nato zopet vztrajno upada. Pri intelektualnem delu pa je delovni učinek ves čas razmeroma enakomeren, vidno upade šele proti koncu delovnega časa. Krivulji za obe vrsti dela sta prikazani na spodnji sliki.



Slika 4.2: Krivulji dela za fizično in intelektualno delo

Vir: Lipičnik, Možina, 1993, 64

Vsako podjetje bi želelo obdržati delovno učinkovitost delavcev na najvišji ravni, zato vodilni proučujejo krivuljo delovne učinkovitosti ali krivuljo dela v svojem okolju. Glede na značilnost delovne krivulje je mogoče ukrepati, ugotavljati vzroke in skušati obdržati delovno učinkovitost ter preprečiti njen upad (Lipičnik, Možina, 1993).

4.1.2 Utrujenost in monotonija pri delu

Utrujenost sodi med dejavnike, ki zmanjšuje delovno učinkovitost. Obravnavamo jo lahko z različnih vidikov, in sicer:

- z vidika proizvodnje pomeni utrujenost **zmanjšanje** delovnega **učinka**;
- z vidika storilnosti opazamo **upadanje** delavčeve **storilnosti**;
- z zdravstvenega vidika opazamo **spremenbe** v procesih v **organizmu**;
- z delavčevega (subjektivnega) vidika pa gre pri utrujenosti za **doživljanje nelagodnosti**, izčrpanosti, brezvoljnosti.

Glede na vrsto dela ločimo **telesno** in **mentalno** utrujenost. Prva je navadno posledica povečane telesne dejavnosti, kaže pa se v zmanjšani fizični sposobnosti za nadaljevanje fizičnega dela. Kaže se lahko kot rahlo zaznaven občutek utrujenosti, pa vse do popolne telesne izčrpanosti. Druga oblika je mentalna (psihična) utrujenost, ki je posledica intenzivnega in dolgotrajnega intelektualnega dela, pojavlja pa se lahko v različnih oblikah, odvisno od vrste dejavnosti, ki jo je človek opravljal.

Vzroki utrujenosti so lahko različni, in sicer: slaba organizacija dela, neprimerno delovno mesto, dolgotrajno in težko delo, pomanjkanje sposobnosti, nevšečnosti v zasebnem življenju, bolezni, slaba prehrana, slabi medsebojni odnosi in še marsikaj.

Za podjetje je pomembno ugotoviti, ali delovna dejavnost povzroča določene objektivne in subjektivne pojave, ki so posledica utrujenosti.

Objektivni znaki utrujenosti se kažejo kot padeč kakovosti in količine opravljenega dela, v povečanju števila napak na proizvodih, nepredvidenem prekinjanju dela, nihanju v hitrosti izvajanja del, slabi usklajenost gibov in podobno. Objektivni znaki utrujenosti so tisti znaki, ki jih lahko **opazijo drugi ljudje**, ki spremljajo delo delavca.

Subjektivni znaki utrujenosti pa so tisti, ki jih lahko **opazi le oseba sama** (delavec sam). Delavec doživlja npr. negativen odnos do dela, je nezainteresiran za delo, lahko popolnoma otopel, razdražljiv, občuti bolečine in podobno. Subjektivni občutki utrujenosti imajo varovalno naravo, saj silijo delavca k prekinitvi dela, da ne bi prišlo do resnih posledic v organizmu zaradi pretiravanja. Zato je delavec včasih v konfliktni situaciji, ker hoče delo hkrati prekiniti in nadaljevati (Lipičnik, Možina, 1993).

Z vidika podjetja je delavčeva učinkovitost oz. produktivnost vedno zanimiva. Delodajalci si postavljajo vprašanje, ali podaljševanje delovnega časa pomeni povečanje delavčeve produktivnosti. To vsekakor ne drži, kajti število predpisanih ur dela ni sorazmerno s številom učinkovitih ur. S trajanjem dela se povečuje utrujenost. Če se delavec ne spočije, se utrujenost prenaša na naslednji dan, tempo njegovega dela se upočasni, pojavljajo se nekontrolirani odmori, napake pri delu in podobno.

Pri zmanjševanju ali celo odpravljanju utrujenosti nam lahko pomaga dobra organizacija dela. Poznamo več načinov za **zmanjševanje, odpravljanje in preprečevanje utrujenosti**.

Odmori

Delavci se morajo med delom spočiti, zato morajo imeti organizirane odmore. Vprašanje je, kdaj, v katerem delu delovnega časa je primerno organizirati odmore. Treba bi bilo opraviti temeljite analize, kdaj se pri posameznih skupinah delavcev ali pri posameznih vrstah dela pojavlja utrujenost oz. kako se spreminja delovna učinkovitost. Seveda pa lahko na zmanjšanje učinkovitosti poleg utrujenosti vplivajo tudi drugi dejavniki, zato bi bilo potrebno ugotoviti in upoštevati tudi te dejavnike.

Odmore bi bilo smiselno organizirati po skupinah delavcev, tako kot se pojavlja utrujenost, ne za vse delavce hkrati.

Strokovnjaki so ugotovili, da je učinek odmora optimalen takrat, ko delavec doseže najvišjo stopnjo storilnosti, oz. malo prej, preden se pokažejo znaki utrujenosti.

Po naši zakonodaji se med delovnim časom za delavce organizira **30 minut** odmora, ki ne sme biti v začetku ali na koncu delovnega časa (najpogosteje je nekje sredi delovnega časa), poleg tega pa lahko delavcem organiziramo **tudi krajše, vmesne odmore**.

Odmori so lahko **aktivni** (za tiste delavce, ki imajo umirjeno delo in delajo sede) ali **pasivni** (za tiste delavce, ki opravljajo težja fizična dela).

Dodajanje manjkajočih snovi

Ob utrujenosti se v organizmu pojavlja tudi pomanjkanje nekaterih snovi, predvsem vitaminov, mineralov in nekaterih hormonov. Primerno je, da organizmu dodamo manjkajoče snovi, vendar morajo takšni ukrepi potekati pod ustreznim strokovnim nadzorom (po navodilih zdravnika ali farmacevta), kajti sicer bi lahko s takšnim početjem storili več škode kot koristi.

Uporaba stimulatorjev

Stimulatorji so sredstva oz. postopki, ki izboljšujejo trenutne delovne zmogljivosti s kemijskim, fiziološkim ali psihološkim delovanjem (Lipičnik, Možina, 1993).

Kemijski stimulatorji so kemične snovi (npr. kofein, tein), ki ugodno delujejo na živčni sistem in razširjajo žile. Takšne snovi lahko npr. zaužijemo s kavo ali čajem.

Kot fiziološki stimulatorji delujejo npr. globoko dihanje, lahke gimnastične vaje, umivanje obraza z mrzlo vodo, okušanje snovi, ki povzročajo ugodne občutke, npr. sladko ali kislo, ipd. Med psihološke stimulatorje pa sodi npr. tekmovanje, pri čemer lahko tekmujejo sodelavci med seboj ali posameznik sam s seboj (ob doseganju cilja si postavi višji cilj, ki ga skuša v bodoče doseči). K tej vrsti stimulatorjev sodijo tudi nagrajevanje dobrega dela, pohvale, pa tudi graje s strani nadrejenih. Enaki psihološki stimulatorji delujejo na različne ljudi zelo različno, zato jih je potrebno pazljivo uporabljati.

Dejavnost:

V lekarni poiščite informacije o primernosti dodajanja različnih kemijskih stimulatorjev, ki jih dobite v prosti prodaji (brez zdravniškega recepta).

SPLETNA POVEZAVA – na spletni strani preberite članek: Knavs, N. K odsotnosti zaradi bolezni prispevajo neprimerne razmere za delo. *Dnevnik* (online). Ljubljana, Dnevnik, 25. 10. 2008. (Citirano 26. 12. 2008). Dostopno na internetnem naslovu: <http://www.dnevnik.si/novice/slovenija/1042217491>.

Dejavnost:

V okviru vaj v študijski skupini organizirajte okroglo mizo, razdelite si vloge udeležencev (npr. delodajalec; aktivni zaposleni delavec; delavec, ki je že nekaj časa na bolniškem dopustu zaradi bolezni, povezane z delom; zdravnik /lahko specialist medicine dela/; psiholog; voditelj okrogle mize). Razpravljajte o odsotnosti z dela, ki je posledica neprimernih razmer na delovnem mestu, in skušajte predlagati rešitve.

VSEBINSKA POVEZAVA:

Razpravo navežite na odsotnost z dela v povezavi s stresom. Več o stresu ste lahko prebrali na str. 36–40.

Monotonija pri delu

Pri monotoniji ne gre za nezmožnost organizma, da bi nadaljeval z delom, ampak za psihično nepripravljenost nadaljevati delo. Gre za pojav zasičenosti delavca z delom, usahne človekova pripravljenost za delo, ko je organizem fizično še sposoben za nadaljevanje delovne aktivnosti.

Monotonija se pojavlja ob povečevanju obsega proizvodnje in avtomatizaciji dela, ob izvajanju ene same operacije ali izdelovanju enega dela izdelka.

Monotonije ne moremo obvladati z odmori, ampak z drugimi ukrepi, npr. z razširitvijo delovnih nalog, z zamenjavo delovnih mest, z uvajanjem glasbe, ipd.

Znano je tudi, da so moški delavci bolj podvrženi delovanju monotonije kot ženske.

Dejavnost:

V študijski skupini izberite primer neke delovne organizacije, za katero si lahko zamislite značilnosti dela ob tekočem traku. Načrtujte dejavnosti za odpravljanje monotonije pri delu za delavce ob tekočem traku izbrane delovne organizacije.

4.1.3 Delovni čas

Delovni čas je tisti čas (del dneva, tedna, meseca), ki ga ima delavec na razpolago, da opravi delovne naloge, torej čas prisotnosti na delovnem mestu. Delovni čas je lahko toge ali spremenljive oblike. Za togi delovni čas je značilno, da mora biti delavec vsak dan prisoten na delovnem mestu celotno dnevno delovno obveznost. Običajno so istočasno prisotni vsi delavci. Toge oblike delovnega časa omogočajo večizmensko delo, olajšan je nadzor nad prisotnostjo, pri tem pa je zmanjšana humanizacija dela, ne upoštevajo se družinske razmere, vse to pa se končno kaže v delavčevih rezultatih.

Za **spremenljivi delovni čas** je značilno, da delavec sam odloča o času prihoda in času odhoda z dela, ob tem da mora npr. vsak dan opraviti polno delovno obveznost ali pa lahko delovno obveznost izravna v posameznih dneh znotraj obračunskega obdobja; lahko tudi presežek ur prenese iz enega obračunskega obdobja v drugega ali kaj podobnega.

Posebna oblika delovnega časa je **svobodni delovni čas**, ki ne postavlja nobenih časovnih omejitev. Delavec si svoj delovni čas ureja znotraj dopustnega delovnega časa. Za organizacijo je pomembno le to, da je delo opravljeno kvalitetno in v dogovorjenem času (npr. izdelava projekta, ki je že prej časovno in vrednostno ovrednoten).

Vsaka izmed oblik delovnega časa ima svoje prednosti in pomanjkljivosti, zato bi bilo potrebno v delovnih organizacijah pred spremembo delovnega časa opraviti temeljite analize, da se ugotovi, ali je sprememba smiselna in katera oblika delovnega časa je glede na delovni proces najbolj ustrezna.

POVZETEK

- **Krivulja dela grafično prikazuje odnos med zaporedjem delovnih ur ter delovnim učinkom. Preko delovnega časa se delovna učinkovitost spreminja, prikažemo jo lahko skozi štiri faze (uvajanje, plato, utrujenost in zaključni elan).**
- **Utrujenost, ki se kaže na telesni in na psihični ravni, zmanjšuje delovno učinkovitost. Objektivni znaki utrujenosti so tisti, ki jih opazijo drugi ljudje, subjektivne znake utrujenosti pa doživlja delavec sam.**
- **Utrujenost in monotonijo pri delu lahko zmanjšujemo, odpravljamo in preprečujemo z različnimi ukrepi - uvajamo odmore med delovnim časom, lahko dodajamo manjkajoče snovi, uporabimo stimulatorje s kemijskim, fiziološkim ali psihološkim delovanjem, zamenjujemo delovne naloge, uvajamo glasbo na delovno mesto, ipd.**
- **Delovni čas je tisti čas, ki ga ima delavec na razpolago, da opravi načrtovane delovne naloge oz. čas prisotnosti na delovnem mestu. Delovni čas je lahko toge, spremenljive ali svobodne oblike.**

VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK IN VAJE:

1. **Razmislite, kako bi lahko narisali krivuljo dela za svoj povprečni delovni dan. Kateri podatki bi lahko predstavljali vašo delovno učinkovitost po posameznih urah?**

- 2. Zamislite si, da ste zavarovalni zastopnik neke zavarovalniške družbe. Vaš delovni čas ni toge narave, ker delate v glavnem na terenu in si lahko do neke mere sami razporejate čas. Presodite in utemeljite, katere so prednosti in katere pomanjkljivosti vašega spremenljivega delovnega časa.**

- 3. Katere znake utrujenosti opazate pri sebi, kadar ste preobremenjeni z delom? Kaj bi lahko naredili, da bi preprečili hujše posledice utrujenosti pri delu? Povežite ugotovitve s poglavjem o stresu.**

5 POSAMEZNIK IN SKUPINA

Uvod

Na obnašanje posameznika vpliva več dejavnikov. Nesporni vir lastnega obnašanja je oseba sama s svojimi osebnostnimi značilnostmi (temperamentom, značajem, sposobnostmi, spretnostmi itd.). Mnoge duševne in osebnostne lastnosti se razvijajo pod vplivom dednih dispozicij, drugi vir našega obnašanja pa je zunanje okolje. Na naše obnašanje vplivajo dražljaji in pobude iz okolja, posebno pogosto in močno vplivajo drugi ljudje (socialno okolje). Med osebo in okoljem ves čas poteka sovplivanje (interakcija). Kako se bo posameznik obnašal v določeni situaciji in kako jo bo doživljal, je odvisno od njegovih osebnostnih značilnosti, hkrati je od okolja oz. situacije odvisno, ali se bo določena osebnostna značilnost pokazala ali ne.

Posameznik je del družbe, razvija in oblikuje se v različnih socialnih okoljih. Najzgodnejše in najpomembnejše socialno okolje predstavlja družina, kasneje pa postane človek član različnih drugih skupin (npr. sovrstnikov, šolskega razreda, športne ekipe, delovne skupine itd.). Te skupine vsaka na svoj način vplivajo na posameznika. V različnih skupinah se človek tudi različno obnaša. Drugače se npr. obnašamo v družini in drugače v delovni skupini, drugače med drugimi ljudmi kot takrat, ko smo sami.

V delovnih organizacijah delamo v skupinah, ki so lahko običajne delovne skupine ali pa pravi timi. Timi pomenijo napredek, saj lahko ljudje, ki se povežejo, dosežejo veliko več kot posameznik. Osebni cilji se umaknejo v ozadje, hierarhija postane nepomembna, pomemben je le dosežek tima. Delati v timu je ena najtežjih nalog posameznika, saj se mora odpovedati egoizmu in skupinske cilje postaviti pred osebne. Za uspešno delo v timu ne zadošča le znanje, ampak so pomembne tudi osebnostne lastnosti sodelavcev, njihova osebna zgodovina, njihove vrednote, prepričanja in motivi.

V interakciji z drugimi ljudmi prihaja včasih tudi do nesporazumov, medsebojnih konfliktov oz. sporov. Njihovo porajanje je v družbenem življenju neizbežno, vendar pa je od nas odvisno, kako jih rešujemo. Pomembno je, da si medsebojne konflikte priznamo, da poiščemo vzroke zanje in jih strpno rešujemo.

5.1 SKUPINA IN STRUKTURA SKUPINE

Človek večino svojega časa preživi v družbi drugih ljudi, v socialnem okolju, brez njega sploh ne more preživeti. Skupine nam same po sebi nudijo zadovoljevanje različnih psiholoških potreb (npr. varnosti, prijateljstva, ljubezni) in hkrati v skupinah lažje dosegamo večino ciljev. Skupino sestavljata **dve ali več oseb**, ki so v medsebojni vzajemni povezanosti. Združujejo se z določenim motivom in imajo tudi nekatere skupne značilnosti. Za člane skupine je značilen vsaj en skupen cilj. Rot (1983) opredeljuje skupino kot socialno enoto, ki jo **sestavlja omejeno število posameznikov, med katerimi obstajajo stabilen sistem odnosov in določene norme vedenja, ki so usmerjeni k doseganju skupnih ciljev. Med njimi je tudi neposreden stik, neposredna interakcija ter pomemben vzajemni vpliv** (Kompore idr., 2006a). Vse te značilnosti so v skupini med seboj povezane. Skupina torej ni preprost seštevek posameznih oseb, v njej se porajajo odnosi.

Struktura označuje odnose in povezanost med posamezniki v neki skupini (med deli znotraj celote), neko razvrstitev in organiziranost. Strukturo skupine tvorijo različni vidiki skupine, npr. odnosi v skupini, podskupine, oblika in vloge podskupin glede na preostalo skupino, različne vloge, ki jih posamezniki prevzemajo v skupini, tipičen potek komunikacije, itd. Njena najpomembnejša lastnost je (relativna) trajnost, torej razvrstitev je enaka ali podobna dlje časa.

Struktura skupine je močno odvisna od števila članov, trajanja skupine, kakovosti in količine medosebnih stikov, razporeditve moči, socialnih vlog, statusov, norm, stila vodenja, zadovoljstva z delom, itd.

Skupine delimo na **formalne** in **neformalne**. Pri formalnih skupinah je struktura predpisana, predvidena, pogosto tudi zahtevana, postavljena vnaprej in »od zunaj«, postavi jo tisti, ki ima takšno socialno moč; torej pravila vedenja, statusi, posamezne vloge, razporeditev moči ipd. so določeni.

V neformalnih skupinah se struktura oblikuje sama, postopoma, najpogosteje niti ne namenoma in zavedno. Delovanje v takšnih skupinah ni odvisno od prisile, ampak člani skupine sami oblikujejo strukturo, sami se želijo vesti in komunicirati na določen način, ker se jim zdi smiselno, ga torej zagovarjajo.

Struktura v skupini se pogosto povezuje s komunikacijo. V formalnih skupinah je pogosteje centraliziran, hierarhičen, v neformalnih skupinah pa simetričen in demokratičen tip komunikacijske mreže.

Skupine pa delimo tudi na prvotne (primarne), drugotne (sekundarne) in referenčne.

Primarne skupine so tiste, v katerih uresničujemo varnost, zaupnost ljubezen, intimnost, osnovne eksistenčne potrebe. Takšna skupina je npr. družina.

V **sekundarnih** skupinah pa zadovoljujemo različne posebne potrebe, interese, načrte, delovne naloge, itd. Takšne skupine so največkrat oblikovane zaradi določenega namena, kot npr. projektna skupina.

Ljudje pa si ustvarjamo tudi svoje male socialne mikrosvetove, to **so referenčne** skupine. Na te skupine smo trajno navezani, se z njimi identificiramo, na njih se opiramo, sklicujemo, predstavljajo nam model za naša ravnanja; v njih dobijo naša dejanja, potrebe, želje itd. svoj smisel. To so npr. naše izvorne družine, skupine vrstnikov, sodelavcev ipd.

Delovna skupina lahko predstavlja npr. sekundarno skupino in hkrati referenčno skupino.

Dejavnost:

Razmislite in navedite, katerim formalnim in katerim neformalnim skupinam pripadate. Katere so vaše referenčne skupine?

Po velikosti delimo skupine na **male** in **velike**. Male skupine zajemajo do 30 ljudi, v njih je možen stik vsakega z vsakim. Z večanjem števila članov skupine pa se medsebojni stiki izgubljajo. V teh primerih govorimo o velikih skupinah (zajemajo nad 30 ljudi).

Delovna organizacija je v mnogih primerih velika skupina, v njej posameznik izgubi pregled nad dogajanjem. Zato mora organizacija kot celota oblikovati pravila in kontrolo.

Znotraj organizacije so oblikovane manjše skupine ali timi, kjer se odvijajo procesi in veljajo zakonitosti, ki so značilni za delovanje malih skupin.

5.1.1 Položaji, vloge in moč v skupini

V skupini se sčasoma oblikuje hierarhija položajev in vlog. Vsak član ima svojo vlogo v skupini in svojo moč (vpliv).

Položaj se kaže kot mesto posameznika v hierarhiji skupine. **Vloga** pa je vsota pričakovanih vedenj, ki so vezana na določen položaj in ki so jih ostali v skupini sprejeli. Poimenovanje posameznih vlog je odvisno od ponavljajočega se vedenja. Sčasoma večina v skupini od posameznika pričakuje, da se bo v vseh situacijah pričel obnašati skladno s svojo vlogo. Vsaka socialna vloga torej predstavlja določeno specializacijo v skupini (glede dela ali opravljanja katere koli za skupino pomembne funkcije).

Posameznik je član več skupin in v vsaki skupini zaseda nek položaj in igra svojo vlogo. Tako lahko posameznik v nekaterih skupinah doživlja svojo vlogo skorajda kot nekaj vsiljenega, druge vloge pa ponotranji do takšne mere, da se z njimi popolnoma poistoveti.

Socialna moč je potencialni vpliv. Socialno močna je tista oseba, ki ima sposobnost in zmožnost namerno delovati tako, da doseže spremembe pri drugih. Nekateri člani imajo večji vpliv, drugi manjši vpliv. Nosilce socialne moči imenujemo avtoritete. Od osebe pa je odvisno, ali bo to svojo zmožnost uporabila ali ne.

V medosebnih odnosih obstajajo **različne oblike moči**:

- **Legitimna** (formalna) moč – izhaja iz posameznikovega položaja, formalne vloge, pooblastil. Vodja skupine ima legitimno moč glede na organizacijsko hierarhijo, zato mu člani skupine sledijo, so od njega odvisni.
- **Moč pritiska** (represije) – izhaja iz prepričanja sodelavcev oz. članov skupine, da ima vodja možnost kaznovanja. Pristanek članov skupine na svoje zahteve dobiva vodja z izvajanjem pritiska in z uporabo sankcij. To povzroča pri ostalih strah, bojazen pred kaznijo. Kazen pri tem zajema celoten spekter, od telesnega in besednega kaznovanja do prefinjenih oblik nebesednega nesprejemanja.
- **Moč nagrajevanja** – posameznik (vodja skupine) lahko dodeljuje drugim nagrade, kadar se vedejo skladno z njegovimi pričakovanji. Tako člani skupine sprejemajo vpliv oz. navodila vodje, ker pričakujejo, da bo njihovo delo in vedenje nagrajeno.

- **Strokovna** (ekspertna) moč – izhaja iz specializiranega, strokovnega znanja. Kadar ima nekdo znanje ali sposobnosti, ki so za druge člane skupine pomembne, se bodo ob njem počutili varne in gotove, mu bodo zaupali in se z njim identificirali.
- **Referenčna** moč – lahko jo imajo tisti, do katerih obstaja pozitiven čustven odnos. Običajno se izraža s posnemanjem in z identifikacijo ostalih članov skupine z osebo, do katere gojijo pozitivna čustva. Takšni člani uživajo v skupini poseben ugled.
- **Informacijska** moč – izhaja iz razpolaganja z informacijami, ki jih ostali člani skupine nimajo, imajo pa te informacije zanje neko vrednost.

Moči, ki bi ju morali večkrat uporabljati tudi v delovnih organizacijah in delovnih skupinah, sta prav gotovo strokovna in referenčna, saj sta zaradi svojih značilnosti dolgoročno najbolj učinkoviti, gotovo pa najmanj škodljivi, zlasti, kadar ju uporabljamo sočasno, to pomeni, da izkazujemo pri delu strokovnost in hkrati skrb za odnose (Kompore idr., 2001).

5.1.2 Medsebojna razmerja med člani v skupini

Kako skupina deluje, je odvisno od kvalitete medsebojnih stikov med člani skupine, od tega, koliko je teh stikov, kako so člani med seboj čustveno povezani, kakšna je komunikacija med člani, kako je porazdeljena moč, kakšne so vloge posameznikov v skupini. Glede na to govorimo o različnih oblikah delovanja skupin.

- **Sodelovanje** – kadar so člani skupine usmerjeni k skupnim ciljem, si med seboj pomagajo in sodelujejo, takrat govorimo o prijateljskem sodelovanju. Lahko pa je sodelovanje tudi nasprotno, ko med člani skupine prevladuje negativna osebna usmeritev, vendar kljub temu sodelujejo, da bodo dosegli pričakovane rezultate.
- **Tekmovanje** – kadar so si člani skupine naklonjeni, kadar so usmerjeni k istemu nedeljivemu cilju, govorimo o prijateljskem tekmovanju. Lahko pa je tekmovanje med njimi nasprotno, to je takrat, kadar si ne zaupajo, si nasprotujejo, so tudi sovražni drug do drugega, si prizadevajo za različne cilje.
- **Nadvladanost** (dominacija) – posameznik v skupini ima zaradi položaja več moči in zato tudi več odgovornosti.
- **Podrejenost** (submisija) – posamezniki ali skupine morajo zaradi podrejenega položaja delati po navodilih nadrejenih (Lipičnik, Možina, 1993).

Dejavnost:

Razmislite in opišite, v katerih razmerjih se nahajate v različnih skupinah, ki jim pripadate (npr. v družini, v delovni skupini, v prijateljski skupini, v pevskem zboru, v športni ekipi ...).

5.1.3 Vpliv skupine na njene člane

Vsaka skupina ima na svoje člane večji ali manjši vpliv. Skupina vpliva na človekovo učinkovitost, na njegovo počutje, zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo, na človekov osebni razvoj itd. Kako velik je ta vpliv in kakšna je kvaliteta tega vpliva, je odvisno od več dejavnikov. Skupina lahko na svoje člane oz. na posameznika izvaja skupinski pritisk. Člani skupine na ta pritisk različno reagirajo, govorimo o **konformiranju** posameznika.

Posameznik običajno oblikuje svoje vedenje glede na referenčno skupino, z njo je konformen (z družino, s skupino prijateljev, z delovno skupino, itd.). Velikokrat so si norme različnih

skupin, v katerih se posameznik giblje, tudi v neskladju, kar privede posameznika v konfliktnost.

Glede na to, do kolikšne mere se člani skupine podredijo skupinskemu pritisku, govorimo o različnih tipih skupin: **konformna skupina** je tista, kjer se člani podredijo do te mere, da sprejmejo pravila delovanja skupine; **kohezivno-konformna** je tista skupina, kjer je pritisk skupine tako velik, da lahko posameznike vodi v pretirano konformnost, torej v uniformnost v mišljenju in vedenju; **kohezivno-heterogena** pa je tista skupina, kjer je vedenje različno v tem smislu, da se člani obnašajo uniformno v zadevah, ki so za skupino bistvenega pomena, in hkrati taka skupina dopušča heterogenost in individualnost posameznih članov.

Posledice različnega skupinskega pritiska so lahko strpnost, ustvarjalno vzdušje, zadovoljstvo članov skupine, doseganje ciljev, ali pa zadržanost v odnosih med člani, nestrpnost, neučinkovitost, nezadovoljstvo, pa vse do razpada skupine.

5.1.4 Razvoj skupine

Ko skupina nastaja, je pomembno delovanje vseh njenih članov, in ko opravljajo določeno nalogo, prehaja skupina skozi več razvojnih stopenj.

- **Oblikovanje skupine:** posamezniki iščejo svoje mesto in vlogo v skupini, se spoznavajo med seboj, ocenjujejo drug drugega, ugotavljajo, s kom bi se povezali, ocenjujejo vodjo in tehtajo svoj odnos do njega, ugotavljajo, ali bi ga podprli ali ne, ali bi mu nasprotovali ipd.
- **Nasprotovanje:** ko se je skupina med sabo nekoliko spoznala, se lahko začnejo pojavljati nasprotovanja med posameznimi člani ter med člani in vodjo, pojavi se lahko medsebojno nesodelovanje ali nesodelovanje z vodjo, posamezni člani lahko zavračajo naloge, pojavijo se lahko sovražnosti med posamezniki, nekateri člani se lahko izolirajo ipd.
- **Pristajanje:** če skupina »preživi« fazo nasprotovanja, se začno člani povezovati in sodelovati med seboj, sodelovati z vodjo, pojavi se živahnejša medsebojna komunikacija, člani začnejo izražati mnenja, vplivati drug na drugega, se povezovati pri delovnih nalogah in navezovati drug na drugega, skupina postane bolj kohezivna, vodja navadno v tej fazi postane bolj demokratičen, da bi pritegnil člane skupine k sodelovanju ipd.
- **Izvajanje:** skupina sedaj išče najboljšo pot za izvajanje nalog in za doseganje zastavljenih ciljev, med člani vlada sodelovanje in zaupanje, pojavi se usklajenost med delovnimi cilji in cilji skupine, vodja posluša mnenja članov in prožno vodi skupino, prilagojeno potrebam različnih članov in delovnim nalogam.

Če skupina doseže četrto stopnjo razvoja, pomeni, da se je ustalila ter da dela in dosega rezultate.

5.2 VRSTE SKUPIN IN NAČINI OPRAVLJANJA DELA

5.2.1 Razmerja med posamezniki v odnosu do opravljanja dela

Ko posamezniki vstopajo v skupinsko delo, vstopajo v medsebojne odnose, ki so odvisni od samega procesa dela oz. organiziranosti dela. Tako lahko posamezniki znotraj skupine

opravljajo delo na različne načine: individualno, skupinsko ali timsko. **O individualnem delu** govorimo takrat, ko posameznik opravlja delo sam, neodvisno od ostalih ljudi, ki so (ali pa niso) okrog njega. Ko posameznik svoje delo opravi, lahko začne delati naslednje opravilo in delovno mesto zapusti, ko se izteče njegov delovni čas. Pri **skupinskem delu** posameznik dela v neki delovni skupini, vendar njegovo delo ni nujno povezano z delom sodelavcev. Vsak lahko samostojno opravlja svoje delovne naloge, ki so razdeljene in neodvisne od nalog ostalih ljudi. Ko posameznik svoje delo opravi, lahko zapusti skupino, saj ga večinoma povezuje s skupino samo isti delovni prostor in sploh ni nujno, da z ostalimi direktno komunicira. Za **timsko delo** pa je značilno, da posamezniki pri opravljanju delovnih nalog medsebojno sodelujejo, so odvisni drug od drugega, med seboj direktno komunicirajo. Izrazita značilnost tega načina dela pa je, da člani delo opravljajo skupaj od začetka do konca, za naloge so skupno odgovorni in nihče ne more zapustiti skupine – tima, dokler delo ni opravljeno do konca (Lipičnik, Možina, 1993).

5.2.2 Razlika med skupinskim in timskim delom

V sodobni organizaciji dela se vedno pogosteje pojavlja taka organiziranost, ki presega delovanje običajne skupine. Sodobni vodje so tisti, ki se odločajo, ali bodo izvajanje kakega dela organizirali na način, ki ustreza klasičnemu skupinskemu delu, ali pa se bodo pri organiziranosti za izvajanje kakega dela odločili za timsko delo.

Pri običajnem skupinskem delu je rezultat dela samo seštevek dela posameznikov. Pri timskem delu pa učinkovito reševanje nalog pomeni, da tim vložijo v reševanje naloge skupen maksimalen napor, da je naloga najbolje opravljena v času, ki je na razpolago. Ljudje so v takem primeru pripravljeno trdo delati ravno zaradi tega, ker delajo skupaj z drugimi, ker so soodvisni.

Vendar pa je odločitev za klasično skupinsko ali pa timsko delo odvisna od več dejavnikov, in sicer: od narave delovne naloge, od stopnje težavnosti naloge in od časa, ki je na razpolago za reševanje naloge.

Kadar so delovne naloge enostavne, kadar so postopki za izvajanje naloge znani in vnaprej dogovorjeni, kadar so rešitve nalog znane že vnaprej (nalogo je pač samo treba opraviti), takrat lahko delo opravi posameznik ali več posameznikov, ki med seboj niso nujno odvisni. Rezultat izvedbe je preprost seštevek posameznih nalog oz. seštevek dela posameznikov. Tako delo je lahko organizirano individualno ali skupinsko.

Kadar pa so delovne naloge zahtevnejše, postopki za reševanje nalog vnaprej niso znani ali so le delno znani, rešitve niso vnaprej predvidene, ali kadar je možnih več rešitev, ipd., je smiselno delo organizirati timsko. Timsko delo ni seštevek dela posameznikov, ampak gre za zmnožek, člani tima so med seboj soodvisni, posameznikovo delo ne bi bilo učinkovito, če ga ne bi podprli ostali člani tima (Maddux, 1992a).

5.2.3 Značilnosti tima

Tim je skupina ljudi, za katero je značilno, da vsi njeni člani sodelujejo pri odločanju in si medsebojno pomagajo pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Taka skupina ljudi lahko skupaj uspešno reši vsako nalogo, ki se je loti. Uspešno pomeni, da je naloga najbolje opravljena v času, ki je na razpolago, pri tem pa so popolnoma gospodarno porabljeni vsi viri (notranji in

zunanji), ki jih ima tim na razpolago. Vsak član prispeva k delu največ, kar je v njegovi moči, ta prispevek pa ne bi bil tako kvaliteten, če ga ne bi podprl celotni tim.

Med posameznimi člani in celotnim timom vedno vlada dinamično sovplivanje, tako da se vsak član vedno prilagaja timu in tudi vpliva nanj.

Tim dosega optimalno kvaliteto in uspešnost toliko časa, dokler se posamezniki in tim dobro ujemajo, dokler se nalog lotevajo pravilno. Če v organizaciji deluje več skupin oz. timov, je uspešnost celotne organizacije odvisna od usklajenega delovanja vseh skupin. Timi so oporni stebri vsake organizacije. Uspešno timsko delo se lahko uveljavi na vseh nivojih v organizaciji. Kadar je več skupin, ki ne dosegajo optimalne učinkovitosti, začne pešati uspešnost celotne organizacije.

V vsaki organizaciji igra ključno vlogo pri izbiri in povezovanju ljudi v time vodja. Od vodje je odvisno, ali bo zagotovil take pogoje, da bodo skupine (timi) delovale uspešno, se med seboj povezovale in dopolnjevale. Vodja mora tudi znati prepoznati pri drugih vrline, ki odtehtajo njegove pomanjkljivosti.

Velja pravilo, da **je vodja dober, če ga dopolnjujejo še boljši iz njegovega tima**. Na tem mestu lahko vodjo primerjamo z dirigentom, od katerega je odvisno, kakšno melodijo bo izvabil od celotnega orkestra, v katerem igrajo člani različne instrumente, ampak tako, da maksimalno dopolnjujejo drug drugega. Pomembno je, da je vodja dober organizator, saj bo moral neprestano pomagati članom tima, da se bodo tudi oni dobro organizirali (Maddux, 1992a).

Najpomembnejše **značilnosti tima** so: velikost, proces odločanja, narava dela, odnosi, vloga vodje in načini sporazumevanja (Maddux, 1992a).



Slika 5.1: V timu vsi člani sodelujejo pri odločanju

Velikost tima

S proučevanjem timov so se ukvarjali tako ekonomisti in organizatorji dela kot tudi psihologi. Prišli so do zaključka, da je najprimernejša velikost tima nekje od 5 do 12 članov. Nemški psiholog Koehler je v ta namen med drugim izvajal eksperimente z vlečenjem vrvi. Ugotovil je: če je skupno sodelovalo na obeh straneh več kot 12 članov, je vsak vlagal do 10 % manj napora v delo, kot bi ga lahko. To pomeni, da se z velikostjo skupine spreminja njena moč, vendar učinkovitost ne narašča sorazmerno s številom dodanih članov. Pri tem se pojavi meja optimalne učinkovitosti, ko začne s številom članov moč sorazmerno padati. To število je 12. V večjih skupinah se pokažejo določene težave, ker posameznik ne pride do izraza, mnenje izražajo samo še najbolj energični člani. Poleg tega z večanjem števila članov narašča stopnja

avtokratskega vodenja (centraliziranje moči). Začnejo se tudi pojavljati podskupine, podtimi, in tako vzdušje v celotni skupini (timu) slabi, kajti manjša se občutek skupinske pripadnosti.

Proces odločanja v timu

Za tim je značilno, da njegovi člani sodelujejo pri odločitvah. To ima mnoge prednosti in seveda tudi pomanjkljivosti. Prednosti so v tem, da več mnenj pomeni tudi večje znanje in več informacij, kar lahko tim združi in koristno uporabi. Pri tem se pokažejo za rešitev neke naloge različne možnosti, različne rešitve, ki so sprejemljive za vse člane. Prednost je tudi v tem, da ima vsak član tima možnost vplivanja in s tem se hkrati večja tudi odgovornost vsakega člana, vsi pa imajo tudi dober vpogled v problematiko, kar tudi povečuje prepričanost vsakega posameznika v koristnost rešitve. Takšen način odločanja pa ima tudi pomanjkljivosti. Ena izmed njih je npr. ta, da je možen skupinski pritisk, težnja k pretirani konformnosti, da bi obveljala zamisel enega ali manjšine. Pri tem lahko prevlada vodja ali pa sam podpira določeno mnenje oz. zamisel. Lahko se tudi zgodi, da se člani preveč navdušijo nad nekim predlogom in ga vneto podpirajo, kar lahko povzroči nestrpnost ostalih članov. Velikokrat se pri takšnem načinu tudi porabi veliko časa za odločanje.

Narava dela

Pri odločanju za timsko delo je potrebno upoštevati naravo problema oz. delovne naloge, ki jo je treba rešiti in pogoje dela. Če gre za razvoj novega izdelka, za izboljšanje kakovosti ali za večjo produktivnost, je prav, da so podatki zbrani na enem mestu. Člane tima je treba vzpodbujati, da bodo s svojim znanjem in izkušnjami prispevali k rešitvi problema. Če se v tim uvajajo spremembe, novosti, je za to potrebno pridobiti pristanek vseh članov skupine.

Odnosi v timu

Da bodo v timu vladali dobri medsebojni odnosi, morajo biti člani najprej dobro informirani o vseh stvareh, ki se v timu dogajajo. Člani tima neovirano izražajo svoja mnenja, odnosi so odkriti in na ta način vlada med člani zaupanje in medsebojna podpora, dopolnjevanje in pomoč.

Vloga vodje v timu

Vodja ima v timu pomembno vlogo in združuje veliko različnih vlog. Njegova naloga je, da zbira informacije, koordinira delo, spodbuja izmenjavo mnenj med člani tima, se odziva na nesoglasja, skrbi za porabljanje časa, vzdržuje primerno vzdušje in še marsikaj. Pomembno je, da vodja način vodenja prilagaja situaciji in hkrati upošteva različnost mnenj med člani, loči med postopkom dajanja in ocenjevanja idej, zna podpreti dober predlog, itd. Dober vodja mora biti sposoben priznati drugim, da so v nekaterih stvareh boljši od njega. Če vodje izbirajo za sodelavce sebi podobne ljudi, organizacija ne bo uspešna. Ljudje se morajo v organizaciji med seboj razlikovati in se dopolnjevati.

Vodja mora imeti tudi izostren občutek za dopuščanje svobodnega načina izražanja mnenj in omejevanje časa, kajti časovno zavlačenje lahko velikokrat vodi v zmanjšanje zainteresiranosti pri nekaterih članih, ki lahko pričnejo rušiti ustvarjalno vzdušje. Vodja se mora tudi znati opredeliti, katera ideja je zares dobra, in jo podpreti, četudi jo zagovarja en

sam član ali manjšina. Pri tem pa mora paziti, da bo predlog dobro utemeljen, da se bo lahko zanj ogrela ostala večina.

Sporazumevanje v timu

Za uspešno delovanje tima je sporazumevanje med člani izrednega pomena. Komunikacija v timu mora biti odprta, vendar naj temelji na opisovanju, ne na ocenjevanju. Pri izražanju mnenj naj prevladuje težnja po sodelovanju pri reševanju problemov in iskanju rešitev. Razvidno mora biti, da rešitve niso vnaprej pripravljene, ampak se porajajo sproti. Obnašanje posameznikov naj bo spontano in ne sme se pojaviti nobeno podtikanje, sprenevedanje ali zavajanje. Mnenja naj se sporočajo s pravo mero čustev, pri čemer se kaže spoštovanje in upoštevanje sogovornika, njegovih idej in čustev. Med člani naj vlada ozračje enakosti in zaupanja. Člani naj se drug drugemu prilagajajo v obnašanju, na ta način se doseže manj zadržanosti in usklajevanje različnosti. Pomembno je tudi, da so člani sposobni neovirano sprejeti pomoč sodelavcev.

Sestava in razvoj tima

Pri sestavljanju tima ima pomembno vlogo vodja. On je tisti, ki izbira ljudi in jih nato povezuje med seboj. Tako je od vodje v veliki meri odvisno, kako bo tim deloval. Osnovno pravilo je, da mora med člani tima vladati sinergija, kar pomeni da je celota večja od vsote posameznih delov oziroma da je uspešnost celote večja kot uspešnost vsakega posameznika. Vodja je tu v vlogi dirigenta, kar smo omenili že prej.

Pri sestavi in razvoju tima sta pomembni dve komplementarni sestavini, in sicer: izbira članov in usposabljanje tima.

Usposabljanje se lahko prične z navodili, neke vrste inštrukcijami o tem, kaj sestavlja uspešen tim. Lahko pa preidemo kar k nalogi in pri tem člani sami odkrivajo delovanje uspešnega tima. Nato člani vadijo, da oblikujejo spretnosti in stalno pregledujejo lastni razvoj, tako da nazadnje obvladajo vse potrebne spretnosti. Lahko tudi kombiniramo navodila, inštrukcije in delovanje ob konkretni nalogi. Vadimo lahko tudi povezovanje med timi v celotni delovni organizaciji, tako da proces uspešnega razvoja deluje v vsej organizaciji.

Z usposabljanjem tima je neposredno povezana **izbira članov tima**. Na tem področju je naredil zelo veliko ameriški psiholog Meredith **Belbin**. Njegovo delo nekateri označujejo kot nekaj najbolj izvirnega in domiselnega na področju sestave timov v zadnjih dveh desetletjih. Po njegovi zaslugi je izbira članov tima prerasla načelo čiste intuicije.

Bistvo Belbinovih raziskav je spoznanje, da je mešanica osebnostnih lastnosti članov odločilna za uspeh tima. Če smo pozorni samo na vrhunske strokovne sposobnosti, na znanje, tim vsekakor ne bo uspešen. Bistvo je, kako se člani med seboj ujemajo. Pri tem, trdi Belbin, lahko presenetljivo točno napovemo, ali bo tim uspel ali ne. Trdil je, da je sestava tima, ki temelji na tem, da združimo npr. najboljšega računovodjo, najboljšega razvojnika, najboljšega človeka iz proizvodnje, prodaje in drugih oddelkov, pod vodstvom zanesljivega in sposobnega vodje, recept za neuspeh. V mnogih primerih uspešneje delujejo v timu manj odlični zastopniki stroke. Če združimo samo vrhunske strokovnjake, nihče ne bo hotel popustiti mnenju drugega, vsako idejo drugi strokovnjaki skritizirajo, analiziranje je onemogočeno in tim ne napreduje.

Glede na Belbinova spoznanja ima vsak član tima dvojno vlogo: **funkcionalno in timsko**. Funkcionalna vloga se nanaša na določeno ekspertno znanje (inženir ima tehnično znanje, strokovnjak za trženje znanje s področja tržnih raziskav, računalničar s področja računalništva ipd.). Timsko vlogo pa označujejo štiri osebnostne značilnosti posameznika oziroma kombinacija teh značilnosti: inteligentnost, dominantnost, stabilnost/labilnost ter ekstravertnost/introvertnost.

V uspešnih timih člani prevzemajo vlogo ali več vlog, ki so nujen pogoj za uspešno izvedbo nalog. Te vloge združujejo v sebi pozitivne lastnosti in nekatere slabosti. Poznamo osem takih vlog, v nekaterih primerih pa je nujna še deveta vloga, to je vloga specialista (Maddux, 1992a).

Belbin je poimenoval in **opisal različne timske vloge**, pripisal jim je značilnosti njihovega delovanja.

Garač: zamisli in načrte spreminja v praktične postopke, sistematično in uspešno izvaja dogovorjene delovne načrte. Njegovi najpomembnejši osebnostni potezi sta stanovitnost in zadržanost.

Usklajevalec: nadzira, kako se tim pomika proti skupnemu cilju in pri tem izrablja razpoložljive vire. Odkriva prednosti in slabosti konkretnega tima in skrbi, da vsak član lahko uporabi svoje najboljše potenciale. Njegove prevladujoče osebnostne poteze so: stanovitnost, prevladovanje, ekstravertiranost.

Izzivalec: vsa njegova pozornost je usmerjena k postavljanju ciljev in prednostnih nalog. Želi in poskuša vsiliti obliko in vzorec skupinski razpravi ali rezultatom skupinske dejavnosti. Njegove prevladujoče osebnostne poteze so: nestrpnost, prevladovanje, ekstravertiranost.

Inovator: skrbi za pospeševanje novih idej in strategij. Predvsem je usmerjen na poglobljena vprašanja, podrobnosti ga ne zanimajo. Njegove prevladujoče osebnostne poteze so: prevladovanje, inteligentnost, introvertiranost.

Iskalec virov: raziskuje in poroča o idejah, razvoju in virih zunaj skupine. Oblikuje zunanje stike, ki bi lahko koristili timu, in vodi vsa tovrstna pogajanja. Njegove prevladujoče osebnostne poteze so: stanovitnost, prevladovanje, ekstravertiranost.

Ocenjevalec: analizira probleme ter vrednoti ideje in predloge, da bi bil tim bolje pripravljen na uravnovešene odločitve. Njegove prevladujoče osebnostne poteze so: inteligentnost, stanovitnost, introvertiranost.

Timski delavec: podpira člane v njihovih močnih točkah, upošteva predloge posameznikov. Odpravlja pomanjkljivosti pri posameznih članih in izboljšuje komunikacijo med njimi. Njegove prevladujoče osebnostne poteze so: stanovitnost, ekstravertiranost, neprevladovanje oz. občutljivost za druge.

Zaključevalec naloge: kolikor je mogoče, ščiti tim pred napakami, skrbi za podrobnosti oz. odkriva tiste vidike dela, ki rabijo več pozornosti, in vzdržuje občutek za nujnosti. Njegovi najpomembnejši osebnostni potezi pa sta: nestrpnost in introvertiranost.

Dve **najpomembnejši** vlogi v timu sta prav gotovo **usklajevalec in inovator**. Njuno medsebojno ujemanje je velikega pomena pri uspešnosti tima. Inovatorjeve ideje ne bodo nikoli obrodile sadov, če usklajevalec ne bo poskrbel, da se bodo njegove ideje resnično uveljavile.

Različni ljudje so dobri v različnih vlogah. V timih z manj kot osmimi člani nastopajo nekateri v več kot eni vlogi. Vendar, če bi bila v timu za vsako vlogo enakovredna po dva člana in bi to vlogo tudi uresničevala, bi to povzročalo težave.

Najboljše time sestavljajo različni ljudje. Ne glede na sestavo tima pa se morajo vsi člani naučiti »timovanja«, ki presega primernost člana za posamezno vlogo. Dobri člani tima

natančno časovno določijo svoje posredovanje, spreminjajo svojo vlogo, omejujejo svoj prispevek, ustvarjajo vloge za druge in opravijo tudi kako delo, ki se ga drugi namenoma izogibajo. Večino tega se lahko naučimo z usposabljanjem (Maddux, 1992a).

Starostna zastopanost v timu

Teorija in praksa timskega dela priporočata, da naj uspešne time sestavljajo ljudje različne starosti. Starejši vnašajo v skupino zrelost in prinašajo izkušnje, mlajši so drznejši, pogumnejši in polni energije. Poleg tega pa so zelo pomembne razvojne spremembe kakovosti intelektualnega delovanja v posameznih življenjskih obdobjih. V mladosti je človek miselno prožnejši, način mišljenja je bolj analitičen, medtem ko s starostjo narašča sposobnost sinteze, bolj poglobljene in večrazsežne misli in presoje ... (Mayer, 1994).

Ženske in moški v timu

K učinkovitosti skupine (tima) prispevata oba spola. Z vključevanjem žensk v delovne time pridobi tim tisto razsežnost, ki pomeni dopolnjevanje moškega in ženskega principa. Moški intelekt naj bi bil bolj racionalen, premočrten, hladen, ženski intelekt pa je bolj intuitiven, iracionalen, čustveno topel. Tako pomeni prisotnost obeh spolov naravno delovanje in dopolnjevanje racionalnega s čustvenim.

5.3 MEDSEBOJNI KONFLIKTI OZ. SPORI

Vzdušje v skupini je tem bolj kvalitetno in ustvarjalno, čim boljši so odnosi med člani skupine. V nobeni skupini odnosi ne tečejo vedno gladko, še posebno, če se v skupini izgrajuje takšno vzdušje, da bi ta delovala čimbolj ustvarjalno. V skupini se torej pojavljajo tudi medsebojni konflikti. Velja pregovor: »Če sta v neki družbi dva, ki se vedno strinjata, je eden odveč« (Lipičnik, 1991).

Torej, povsod, kjer se pojavljata vsaj dve osebi, so konflikti neizbežni. Več kot je prisotnih oseb, bolj občutni so konflikti in tudi manj sprejemljivi.

Konflikt je v širšem pomenu vsako srečanje neusklajenih dejavnikov, je soočenje različnosti. Dobesedno pomeni konflikt nestrinjanje, spor, nasprotje. To je stanje, ki sili v odzivanje, terja spremembe. Je torej priložnost za razvoj. Večina ljudi razume besedo konflikt kot nekaj slabega, npr. kot prepir ali celo pretep. Vendar so to le načini obravnavanja konflikta. Konflikt je nekakšna energija, od udeležencev v konfliktu pa je odvisno, kam bodo to energijo usmerili: ali jo bodo uporabili za ustvarjanje ali za uničevanje (Lipičnik, 1991).

Kako močan bo konflikt, je odvisno od moči pritiskov, jakosti čustev, ki se ob tem pojavljajo, od potreb, ciljev itd.

Konflikti se lahko kažejo v **odkriti** ali **prikriti** obliki. Napad na neko osebo je lahko **beseden** (žalitve, podcenjevanje uspehov posameznika, neustrezna kritika, sarkazem ipd.) ali pa **fizičen** (napad na telesno integriteto posameznika, oviranje posameznika pri opravljanju njegovih nalog, dodeljevanje nalog, ki jim posameznik ni kos, preprečevanje izobraževanja posameznika ipd.).

Prikrita oblika konflikta pomeni veliko nevarnost za medčloveške odnose v delovnem okolju. V takem primeru udeleženec, ki je napaden, velikokrat ne ve, kaj je v ozadju, čuti pa pritisk, zato se pogosto odzove agresivno, usmerja se v napačno smer in tako samo še poslabša situacijo in medsebojne odnose (Lamovec, 1991).

5.3.1 Razreševanje konfliktov

Konflikt lahko zatajimo in se delamo, kot da ga ni. Lahko tudi izvajamo pritisk na drugo osebo z namenom, da bo ta razrešila situacijo. Lahko se uklonimo pritisku, lahko se navidezno prilagodimo oz. podredimo ali pa iščemo kompromis. Lahko pa začnemo konflikt razreševati. Pametneje ravnajo tisti, ki se konfliktom ne izogibajo, ki ne poskušajo celo oblikovati brezkonfliktne družbe, pač pa se pripravljajo za reševanje konfliktov, to pomeni, da se jih poskušajo naučiti reševati. Za to pa je pomembno dvoje: razumeti, **kako nastane** konflikt, in ustvariti vzdušje, ki poudarja pozitivne značilnosti konflikta.

Pri reševanju konfliktnih situacij je zelo pomembna splošna naravnost posameznika do konfliktov. Pomembno je, ali skuša posameznik razumeti, kako nastane konflikt (konflikt nastane vedno zaradi potreb ali želja posameznikov, ki jim nekdo preprečuje uresničitev tega). Pomembno je tudi, ali oseba razume, da je v vsakem konfliktu nekaj pozitivnega, že npr. to, da so ljudje zaradi konfliktov aktivni, ker skušajo doseči svoje cilje. Pri tem je tudi odvisno, ali oseba poskuša ustvariti takšno vzdušje v konfliktni situaciji, ki poudarja pozitivne značilnosti konflikta.

Konflikti imajo številne **pozitivne značilnosti**. Pripomorejo na primer k temu, da **se zavemo problemov** v odnosih (jih ozavestimo); kažejo tudi na to, da imamo ljudje v isti skupini različna hotenja, in tako konflikti spodbujajo k spremembi in **mobilizirajo energijo** ter tako povečujejo motivacijo za soočanje s problemi; **odpravljajo stagnacijo**, mrtvilo, monotonijo, torej spodbujajo nove interese, vnašajo dinamiko v skupino; **znižujejo napetosti** v vsakdanjih odnosih, ker razrešujejo številne drobne napetosti, ki se pojavljajo v medosebnih stikih med ljudmi; posameznik na ta način **spoznava samega sebe**, ker ugotavlja, kaj ga spravlja v jezo, strah, kaj mu je zares pomembno ipd.; spodbujajo k ustrežnejši odločitvi na ta način, da **bolje premislimo** tisto stvar, zaradi katere se drugi z nami ne strinjajo; **skupina** se na ta način **razvija in utrjuje**, ker bi v nasprotnem primeru prišla v brezkonfliktno stanje, ki uspava in privede v stagnacijo; nova spoznanja sprožajo nove konflikte in s tem **stalno prilagajanje** in spreminjanje posameznikov, če želijo ostati v skupini, s tem pa tudi prilagajanje in spreminjanje skupin in celih organizacij itd.

Zdravi konflikti vodijo k raziskovanju novih zamisli, širijo prostor ustvarjalni domišljiji, podpirajo kreativnost, kar vse vodi do boljših rezultatov. Konflikti med več osebami ali med skupinami bi morali privedi do tega, da se poiščejo skupni cilji in skupne rešitve. To utrjuje skupine. Iskanje skupnih hotenj je močnejše orodje za reševanje konfliktov kot pa ugotavljanje in razgaljanje razlik.

Za uspešno reševanje konfliktov je potrebno:

- najprej si moramo konflikt **priznati**, se soočiti s problemom;
- **odkriti** moramo ozadje konflikta, **vzroke** za njegov nastanek;
- razreševanja se lotimo **brez** enostranskega **izsiljevanja** in nasilja;
- razreševanje naj temelji na **razumskih argumentih**;
- **ne smemo posegati v čustveno in osebno integriteto** posameznikov (brez poniževanj, naj ne bo zmagovalcev in poražencev);
- usmeriti se moramo **h konstruktivnim ciljem**.

Osnovna usmerjenost v problemski oz. konfliktni situaciji je lahko konstruktivna, kar vodi k verjetni rešitvi konflikta in s tem problema, ali pa je nekonstruktivna, ko pride do poglobljanja problema in s tem tudi konflikta. Konflikt postane nezdrav tudi, če se izogibamo njegovemu razreševanju ali če se ga lotimo z vidika »zmagovalca – poraženca« (Lipičnik, 1991).

5.3.2 Strategije (načini) reševanja sporov oz. medsebojnih konfliktov

Reševanje konfliktov je tesno povezano z odnosom udeležencev v konfliktni situaciji. Takrat ocenjujemo, kako pomemben je za nas osebni cilj in koliko pomembno nam je, da ohranimo dobre odnose. Takrat se pokaže, kolikšna je pri udeležencu v konfliktu zaskrbljenost zase in kolikšna za soudeleženca v konfliktu (koliko smo pripravljeni upoštevati njegove potrebe, želje, interese).

Glede na to poznamo različne strategije reševanja konfliktov.

1. Izogibanje, nevtralnost

Tu gre za nizko zaskrbljenost za osebne cilje in osebne potrebe ter za nizko zaskrbljenost za poglede in potrebe soudeleženca v konfliktu. Pojavi se umik iz konfliktno situacije ali pa želja ostati nevtralen. Posameznik se tako odpove svojim osebnim ciljem in reševanju odnosa. Razlogi so lahko različni: oseba je lahko prepričana, da je reševanje tega konflikta že vnaprej obsojeno na propad, ali pa se počuti v tem odnosu nemočna in se raje umakne iz situacije.

2. Prevladovanje (zmaga – poraz)

Pri tem načinu reševanja gre za visoko zaskrbljenost za osebne cilje in potrebe ter nizko skrb za poglede in potrebe soudeleženca v konfliktu; odnos je torej malo pomemben ali celo nepomemben. Gre za uveljavljanje svoje rešitve, za pritisk, da drugi popusti, za prevlado nad soudeležencem, za zmago in poraz.

3. Kompromis

Kadar je oseba pripravljena žrtvovati nekaj osebnih ciljev zato, da lahko nekoliko upošteva poglede in interese soudeleženca v konfliktni situaciji, da se torej najde neka skupna rešitev, gre za kompromis. Na ta način se doseže začasna pomiritev. Taka rešitev je dobra takrat, kadar je boljša, kot če kompromisa ne bi bilo. Pomembno pa je, da osebe ne pristajajo prehitro na kompromise na škodo pravega razpleta konflikta.

4. Prilagajanje, izglajevanje, podreditve

Pri tem načinu gre za načrtno podreditve lastnih potreb in osebnih ciljev interesom in potrebam soudeleženca v konfliktni situaciji. Oseba se navadno podredi iz strahu pred pritiskom, ki bi verjetno nastal, če se ne bi podredila, vendar na ta način tudi ne izrazi problema. Takšen način je dobra rešitev takrat, kadar so konflikti osebni, če nasprotja trajajo že dalj časa in če je napetost huda.

5. Dogovarjanje oz. reševanje konflikta - reševanje izvornega problema

Kadar je oseba enako zaskrbljena za lastne potrebe in cilje kot za potrebe in cilje soudeleženca v konfliktni situaciji, pride do dogovarjanja. Udeleženca ugotavljata vzroke za nasprotja in skupaj iščeta ustrezno rešitev. Gre za najbolj kulturni način reševanja, ki običajno privede do končne rešitve izvornega problema, kjer ni ne zmagovalca in ne poraženca.

Ko npr. vodja skupine izbira strategijo reševanja konflikta, mora upoštevati, kako pomemben je cilj skupine ali cele organizacije, ki jo vodja zastopa, in kako pomemben je njegov odnos do članov skupine ter odnos med samimi člani skupine:

1. Kadar ni pomemben niti cilj niti odnos, se je najbolje umakniti.
2. Kadar je cilj zelo pomemben, odnos pa ne, lahko vodja poskusi s prevlado.
3. Kadar sta cilj in odnos zmerno pomembna in kaže, da ne bo mogoče doseči tistega, kar bi si želel, vodja uporabi kompromis.
4. Kadar je zelo pomemben odnos, cilj pa ne, poskuša spor zgladiti.
5. Kadar sta zelo pomembna tako cilj kot odnos med njim in sodelavci ter med sodelavci samimi, je najustreznejše dogovarjanje.

Najpomembnejši rezultat konstruktivno rešenega konflikta je rešen izvorni problem. Če gre za reševanje konflikta v skupini, se ob tem v skupini spremenijo nekatere stvari: vsi udeleženci konflikta iz tega nekaj pridobijo, poglobi se medsebojno zaupanje v skupini, skupina se utrdi, utrdijo se odnosi med člani skupine in izboljša se sposobnost skupine oz. njenih članov za nadaljnje reševanje konfliktov (Lipičnik, 1991).

POVZETEK:

- **Skupino sestavljata dve ali več oseb, ki so v medsebojni vzajemni povezanosti. V skupinah zadovoljujemo različne, predvsem psihološke potrebe (npr. po varnosti, prijateljstvu, ljubezni). V skupinah tudi lažje dosegamo večino ciljev.**
- **Glede na odnose in povezanost članov razlikujemo formalne in neformalne skupine. Skupine pa so lahko tudi primarne, sekundarne in referenčne.**
- **Po velikosti se skupine delijo na male (do 30 ljudi) in velike. Delovne organizacije so v mnogih primerih velike skupine, znotraj teh pa se oblikujejo manjše skupine oz. delovni timi.**
- **V skupini se sčasoma oblikujejo položaji in vloge. Položaj se kaže kot mesto posameznika v hierarhiji skupine, vloga pa se nanaša na vedenje, ki ga ostali člani skupine pričakujejo od posameznika.**
- **Socialna moč je potencialni vpliv, ki ga ima posameznik v skupini; poznamo različne oblike moči, in sicer: legitimna, moč pritiska, nagrajevanja, strokovna moč, referenčna ter informacijska moč.**
- **Medsebojna razmerja v skupini se kažejo kot sodelovanje, tekmovanje, nadvladanost in podrejenost.**
- **Skupina nastaja in se razvija skozi več faz, in sicer: oblikovanje (člani se med seboj spoznavajo), nasprotovanje (ko se člani že nekoliko poznajo, si začnejo mnogi nasprotovati), pristajanje (povezovanje med člani ter med njimi in vodjo) in izvajanje (skupina zaživi in prične izvajati zastavljene naloge).**
- **V skupinah lahko ljudje opravljajo delo na različne načine. Razlikujemo individualno, skupinsko in timsko delo. Razlike med običajnim skupinskim in timskim delom so velike, predvsem pa so člani tima medsebojno močno odvisni in nosijo skupno odgovornost za izvrševanje delovnih nalog oz. projektov.**

- **Najpomembnejše značilnosti tima so njegova velikost, proces odločanja, narava dela, medsebojni odnosi, vloga vodje in načini sporazumevanja med člani.**
- **V timu ima posebno vlogo vodja, ki koordinira delo, usklajuje delovne naloge. Za vodjo velja, da je dober, če ga dopolnjujejo še boljši člani njegovega tima. Pri razvoju tima je pomembna komponenta usposabljanje njegovih članov. S tem pa je neposredno povezana izbira članov tima.**
- **Na področju izbire članov tima je prišel do pomembnih ugotovitev ameriški psiholog M. Belbin. Glede na njegova spoznanja ima vsak član tima svojo funkcionalno in timsko vlogo. Funkcionalna vloga se nanaša na strokovno znanje, timska vloga pa se povezuje s posameznikovimi osebnostnimi lastnostmi. Belbin je opisal več timski vlog, med njimi sta najpomembnejši usklajevalec in inovator.**
- **Uspešno delo tima se povezuje tudi z različno starostno zastopanostjo ter z vključevanjem obeh spolov v tim.**
- **V medsebojnih odnosih prihaja tudi do nesporazumov oz. konfliktov. Pomembno je, da si konflikte priznamo in jih ne odpravimo. Poznamo več strategij reševanja konfliktov, ki so odvisne od tega, koliko so nam pri tem pomembni osebni cilji in koliko medsebojni odnosi oz. kolikšna je skrb zase in kolikšna za soudeleženca v konfliktu. Glede na to govorimo o petih načinih reševanja: izogibanje, prevladovanje, kompromis, prilagajanje in dogovarjanje. Najboljši način je dogovarjanje, pri katerem je problem rešen brez zmagovalcev in poražencev.**

VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK IN VAJE:

1. **Razmislite in navedite, katere socialne vloge »igrate« v različnih skupinah, ki jim pripadate; kakšne aktivnosti izvajate, ko izpolnujete (»igrate«) posamezno vlogo.**
2. **Presodite in utemeljite, kateri način dela (individualni, skupinski ali timski) bi bil primernejši za opravljanje delovnih nalog naslednjih izvajalcev:**
 - **zavarovalniški zastopnik**
 - **prodajalec (akviziter) knjig po domovih**
 - **referent v turistični agenciji**
 - **računovodja v večji delovni organizaciji**
 - **učiteljica v prvem razredu osnovne šole**
3. **Skušajte se spomniti situacij, ko ste bili priča ali pa ste bili sami udeleženi v medsebojnih konfliktih. Ocenite svoj morebitni prispevek k strpnemu razreševanju konfliktov, s katerimi ste se srečali v zadnjem času.**

VSEBINSKA POVEZAVA:

Premislite, kako temperament in značaj vplivata na odnose med ljudmi in na reševanje medsebojnih konfliktov v skupinah. Več o temperamentu in značaju ste izvedeli v poglavju 2.1 Osebnost in osebnostne lastnosti (str. 14–17).

6 LITERATURA IN VIRI:

- Batten, J., Hansen, M.V. *Mojster motiviranja*. Ljubljana: Vernar consulting, 1998.
- Depolli, K. *Psihologija: uvod v raziskovanje: učno sredstvo za maturo*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 2002.
- Glasser, W. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center, 1995.
- Jurman, B. *Človek in delo: psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1981.
- Kompare, A. idr. *Psihologija. Spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS, 2001.
- Kompare, A. idr. *Uvod v psihologijo. Učbenik za psihologijo v 2. letniku gimnazijskega in srednje tehniškega oz. strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: DZS, 2006a.
- Kompare, A. idr. *Psihologija: spoznanja in dileme. Učbenik za psihologijo v 4. letniku gimnazijskega izobraževanja*. Ljubljana: DZS, 2006b.
- Kožar, A. *Premagajmo stres in druge bolezni z vajami avtogenega treninga*. Ljubljana: Lunik, 1995.
- Lamovec, T. 1991. *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod za produktivnost dela.
- Lindemann, H. *Premagani stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1982.
- Lipičnik, B. *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod republike Slovenije za šolstvo in šport, 1991.
- Lipičnik, B. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Lipičnik, B., Možina, S. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS, 1993.
- Maddux, R. B. *Oblikovanje teama*. Ljubljana: Založba MK, 1992a.
- Maddux, R. B. *Poverjanje nalog za boljši uspeh*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1992b.
- Malovrh, M., Valentinčič, J. *Psihologija v trgovini*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje, 1996.
- Marentič Požarnik, B. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS, 2000.
- Mayer, J. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus – založba Iskra, 1994.
- Možina, S. *Management*. Radovljica: Didakta, 1994a.
- Možina, S. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994b.
- Musek, J. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy, 1997.
- Musek, J. *Uvod v psihologijo*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, 1999.
- Musek, J., Pečjak, V. *Psihologija*. Ljubljana: Educy, 2001.
- Pečjak, V. *Poti do idej. Tehnike ustvarjalnega mišljenja v podjetjih, šolah in drugje*. Ljubljana: samozaložba, 1989.
- Powell, T. *Kako premagamo stres*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1999.
- Tavčar, M. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Forum, 1995.
- Trstenjak, A. *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica, 1981.
- Trstenjak, A. *Človek bitje prihodnosti*. Ljubljana: Slovenska matica, 1985.

Značaj. Navedki. [internet].[citirano 26. 12. 2008]. Dostopno na naslovu:
<http://sl.wikiquote.org/wiki/Zna%C4%8Daj>.

Motivacija, zadovoljstvo, zavzetost zaposlenih v podjetju. [internet].[citirano 26. 12. 2008].
 Dostopno na naslovu: <http://www.moj-mentor.si/motivacija-zaposlenih-v-podjetju.html>.

Kovačič, P., S. Stres povzročča bolezni. *Dnevnik* (online). Ljubljana, Dnevnik, 3. 3. 2008.
 (Citirano 26. 12. 2008). Dostopno na internet naslovu:
http://www.gorenjskiglas.si/novice/razgledi_-_snovanja/index.php?action=clanek&id=17975.

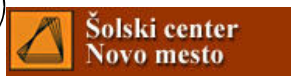
Kovačič, P., S. Bolezni zaradi stresa. *Dnevnik* (online). Ljubljana, Dnevnik, 30. 11. 2008. (Citirano 26. 12. 2008). Dostopno na internet naslovu: http://www.gorenjski Glas.si/novice/razgledi_-_snovanja/index.php?action=clanek&id=26883.

Knave, N. K odsotnosti zaradi bolezni prispevajo neprimerne razmere za delo. *Dnevnik* (online). Ljubljana, Dnevnik, 25. 10. 2008. (Citirano 26. 12. 2008). Dostopno na internet naslovu: <http://www.dnevnik.si/novice/slovenija/1042217491>.

Projekt Impletum

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja 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 2007–2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

