

PSIHOLOGIJA ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA

Filozofski fakultet u Beogradu
Odeljenje za psihologiju
Katedra za Psihologiju rada i organizacije

Prof. dr Nebojša Majstorović

VREDNOSTI, STAVOVI I EMOCIJE KAO DETERMINANTE ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA



Šta su vrednosti?

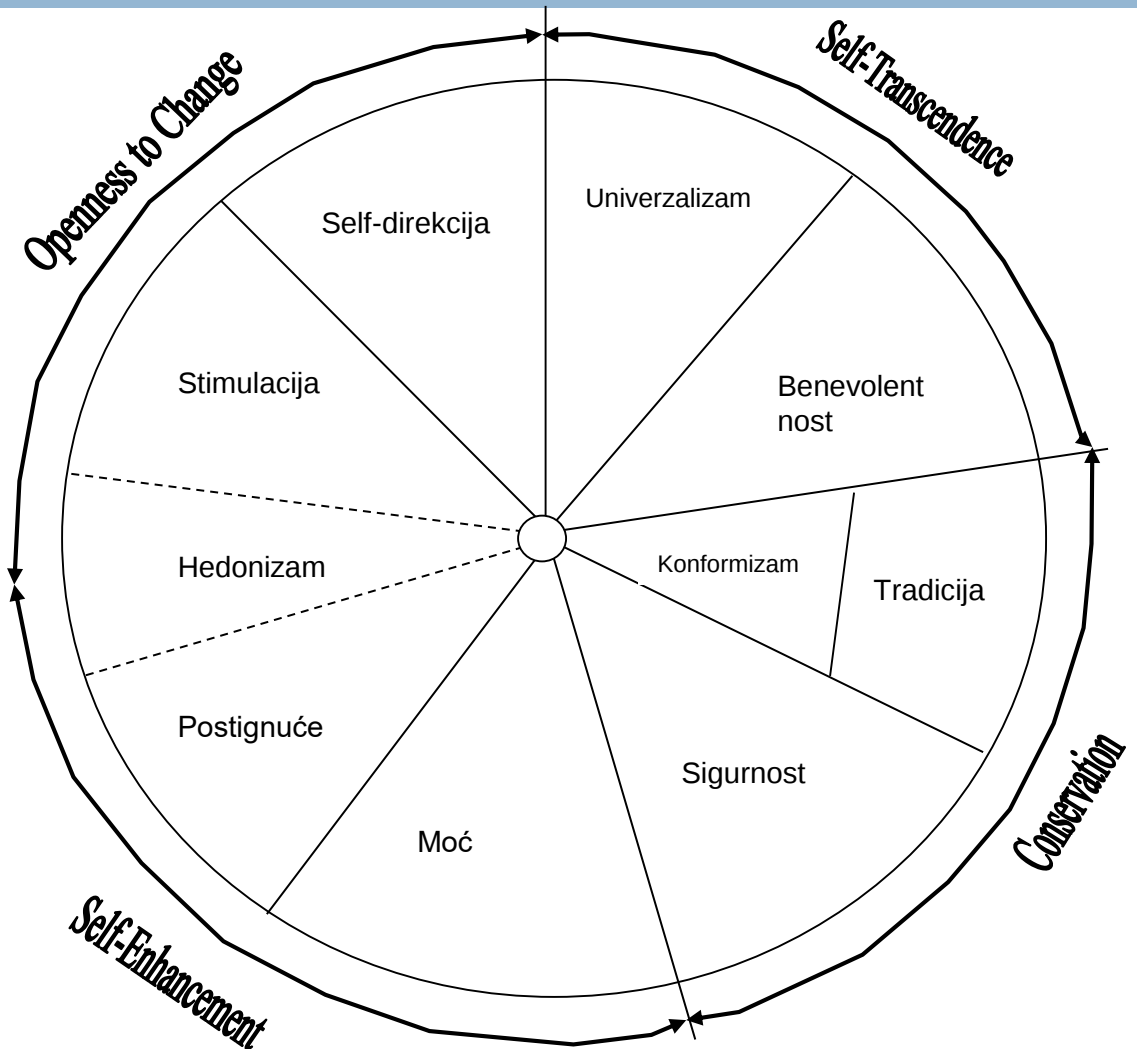
- Orijentaciona definicija: vrednosti su najšira tendencija da određena stanja i procese preferiramo u odnosu na neke druge.
- Ili, convictions that “a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence.” (Rokeach, 1973)
 - Ako su autentične i angažovane, vrednosti u datom trenutku daju osnovu da nešto samostalno ocenimo kao dobro ili loše, prihvatljivo ili ne.
 - Vrednosti su generalne (trans-situacione) i imaju motivaciono dejstvo na individuu.

Kakve vrste vrednosti postoje?

- Spranger (1928) deli vrednosti na intelektualne, ekonomske, estetske, socijalne, političke i religijske.
- Rokeach (1973) klasifikuje vrednosti na
 1. **Terminalne** (konačna stanja, npr. udobnost, uzbudljiv život, sreća, disciplina, itd.) i
 2. **Instrumentalne** (postupci koji dovode do poželjnog stanja, npr. pošten, ambiciozan, širokouman itd.)
- Schwartz (1992, 1994) daje 'Circumplex Model of Universal Human Values' sa 10 vrednosti i dve latentne dimenzije sistema:
 - ▣ *'poželjni trans-situacioni ciljevi koji, varirajući u važnosti, služe kao principi vodilje u svakodnevnom životu'* Schwartz (1992)
 - univerzalizam, self-direkcija, benevolentnost, tradicija, konformizam, sigurnost, moć, postignuće, hedonizam i stimulacija.

Kakve vrste vrednosti postoje?

- Schwartz (1992, 1994)



Kakve vrste vrednosti postoje?

- Zimanji (2005) navodi podelu i prema tome na kom su nivou vrednosti formirane:
 1. Personalne vrednosti, i
 2. Organizacijske vrednosti.
- Prve proističu iz ličnog iskustva individue dok druge predstavljaju opredeljenje top menadžmenta u organizaciji (srž poslovne filozofije i organizacijske kulture – misija i vizija).
- Isto: priznate i propisane vrednosti u organizaciji.

Kakav je značaj vrednosti za OP?

1. Globalizacija i vrednosne razlike između biznisa i sredina u koje se organizacije sele.
2. Vrednosti kao sredstvo integrisanja poslovne strategije organizacije i odluka izvršilaca.
3. Etičnost poslovnog ponašanja je zasnovana na vrednostima.

Koje vrednosti iz cirkularnog modela su potrebne jednoj organizaciji da bi odgovorila na lokalni zahtev o većoj zaštiti životne sredine?

Koji su efekti vrednosti na OP?

- Nekoliko: Izbor zanimanja, motivacija za rad, zadovoljstvo poslom, etičnost OP-a.
 - ▣ Pozitivan efekat vrednosti na motivaciju za rad zavisi od centralnosti rada u vrednosnom sistemu pripadnika grupe (a ako je neko hedonista onda...).
- Hofstede (1991) je tragao za kulturalnim dimenzijama koje mogu da objasne kros-kulturalne razlike u radnim vrednostima.
- Na uzorku od 116000 radnika u IBM-u u celom svetu on nalazi 4 takve dimenzije:
 1. Distanca moći (Power distance)
 2. Izbegavanje neizvesnosti (Uncertainty avoidance)
 3. Maskulinitet/femininitet (Masculinity/femininity)
 4. Individualizam/kolektivizam (Individualism/collectivism).

Koji su efekti vrednosti na OP?

- Hofstede (1991): poređenje zemalja po osnovnim dimenzijama kulture

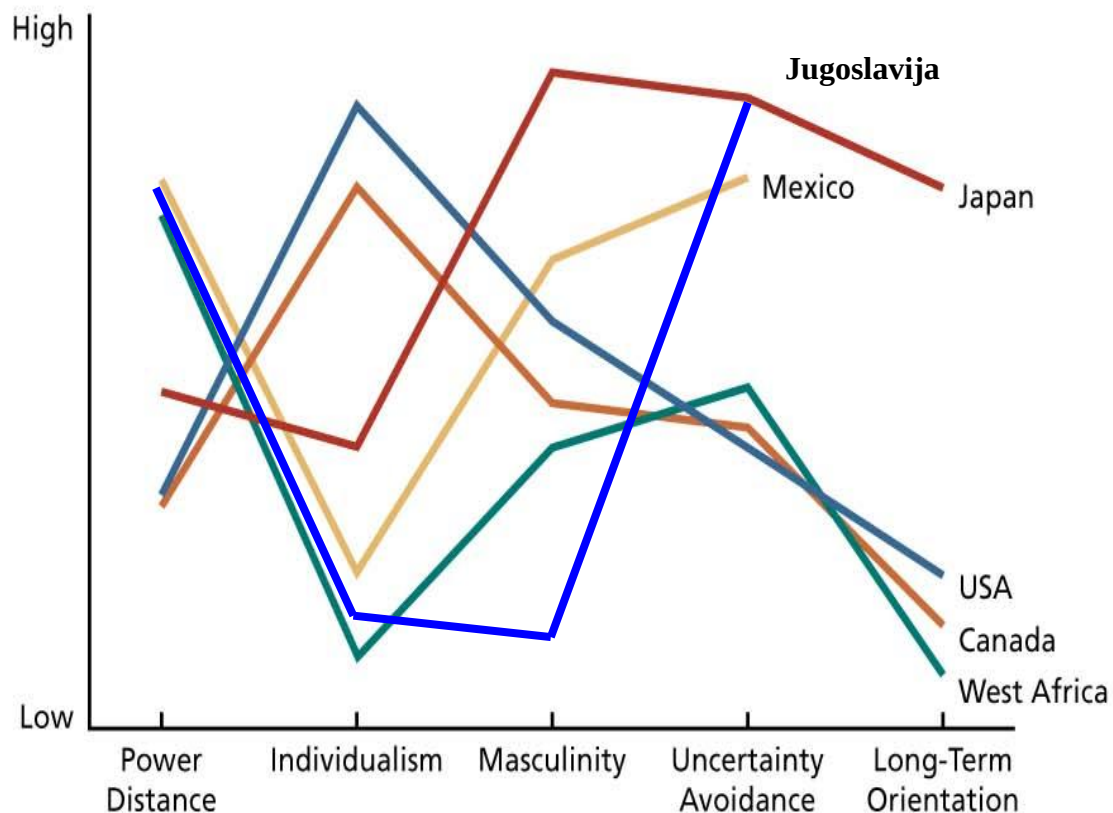


Exhibit 4.2
Cross-cultural value comparisons.

Source: Graph by authors. Data from Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill. (Time orientation data for Mexico unavailable.)

Raznolikost ličnih vrednosti članova organizacije

- Rang liste preferiranih terminalnih i instrumentalnih kod tri grupe uposlenika (Robbins & Judge, 2013, str. 179)

Exhibit 5-3

Mean Value Ranking Executives, Union Members, and Activists (Top Five Only)

EXECUTIVES		UNION MEMBERS		ACTIVISTS	
Terminal	Instrumental	Terminal	Instrumental	Terminal	Instrumental
1. Self-respect	1. Honest	1. Family security	1. Responsible	1. Equality	1. Honest
2. Family security	2. Responsible	2. Freedom	2. Honest	2. A world of peace	2. Helpful
3. Freedom	3. Capable	3. Happiness	3. Courageous	3. Family security	3. Courageous
4. A sense of accomplishment	4. Ambitious	4. Self-respect	4. Independent	4. Self-respect	4. Responsible
5. Happiness	5. Independent	5. Mature love	5. Capable	5. Freedom	5. Capable

Source: Based on W. C. Frederick and J. Weber, "The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications," in W. C. Frederick and L. E. Preston (eds.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pp. 123-144.

Raznolikost ličnih vrednosti članova organizacije

- Preferirane vrednosti kod različitih generacijskih kohorti (Lockwood, Cepero, and Williams, 2009, prema Robbins & Judge, 2013, str. 179)

Exhibit 5-4

Dominant Work Values in Today's Workforce

Cohort	Entered the Workforce	Approximate Current Age	Dominant Work Values
Boomers	1965–1985	Mid-40s to mid-60s	Success, achievement, ambition, dislike of authority; loyalty to career
Xers	1985–2000	Late 20s to early 40s	Work/life balance, team-oriented, dislike of rules; loyalty to relationships
Nexters	2000 to present	Under 30	Confident, financial success, self-reliant but team-oriented; loyalty to both self and relationships

Kakve su implikacije vrednosnih razlika na OP?

- Izvoz teorija (empirijskih modela) OP-a i njihova primena u globalnim organizacijama negde drugde ili u domaćim-stranim firmama mora biti evaluiran u smislu vrednosne kompatibilnosti nove sredine sa sredinom u kojoj je taj model validiran.
- Zapošljavanje i treniranje globalnog rukovodioca (npr. potreban rukovodilac koji je senzibilan na vrednosne razlike zaposlenih i klijenata).
- U marketingu: razumevanje globalnog potrošača sa specifičnostima njegovih preferencija, normi, navika, stavova i vrednosti.
- Shared Values and Decision Making Video
 - <https://www.youtube.com/watch?v=WMcJQPUR3xA>

Stavovi i OP

- Definicija: *‘iskustvom stečeno i organizovano mentalno stanje spremnosti’* da se prema nekom objektu reaguje na određen način.

Kakav je značaj stavova za OP?

- Stiču se i u organizaciji, čine predispoziciju koja se može manifestovati u budućnosti, sadrže emotivnu komponentu koja će se manifestovati u radnim odnosima, u odnosu prema poslu ili prema organizaciji.

Koje su funkcije stavova u OP-u?

- Katz (1960) razlikuje 4 psihološke funkcije stavova:
 1. Za interpretaciju i klasifikaciju znanja,
 2. Za izražavanje ličnih vrednosti,
 3. Za prilagođavanje situacijama (instrumentalna), i
 4. Kao mehanizam odbrane.

Kakva bi bila instrumentalna funkcija stava na radu?

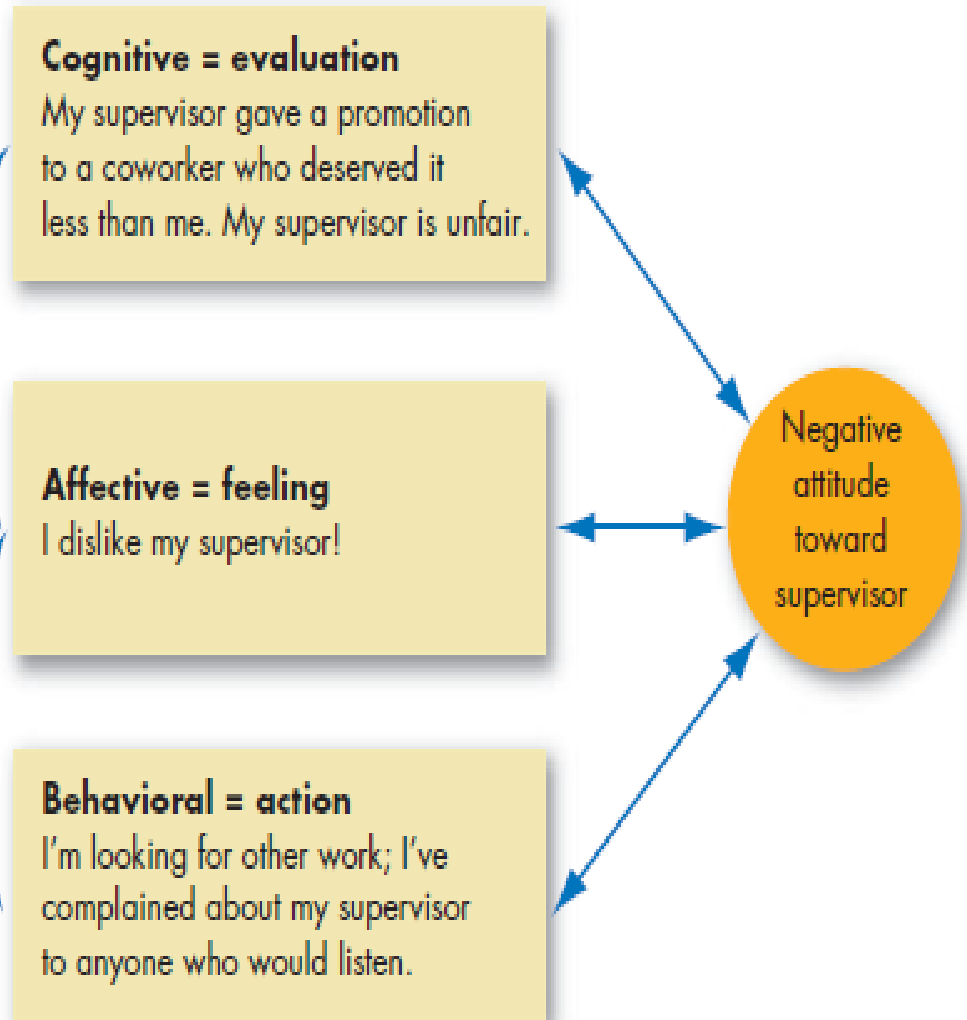
Kakva bi bila funkcija stava kao mehanizma odbrane?

Kakva je struktura stavova?

- Tri komponente:
1. **Kognitivna** (znanja i iskustvo sa objektom),
 2. **Emotivna** (osećanja prema objektu) i
 3. **Bihevioralna** (nameravano ponašanje prema objektu).

Kako bi se uspostavio pozitivan stav prema pretpostavljenom kroz ove tri komponente?

Cognition, affect, and behavior are closely related.



Da li se stabilni stavovi formiraju i u organizaciji ?

- Načini stvaranja stavova:
 1. Neposredno životno iskustvo,
 2. Socijalno učenje (npr., identifikacija sa grupom),
 3. Učenje po modelu (npr., uzori na poslu – najbolji radnik, najsnažljiviji na poslu, neposredni rukovodilac i drugi).

- Agensi koji utiču na formiranje stavova su porodica (vrednosti, stavovi, uzori), škola (znanje, uzori, vršnjaci), radno okruženje i osobine same ličnosti.

Kada dolazi do promene stava?

- Koji su izvori promena stavova?
 1. Komunikacija ubeđivanja i nagovaranja (npr., reklame koje informišu i time deluju na kognitivni deo stava).
 2. Konformiranje sa socijalnim normama grupe važne za osobu (npr. radno odeljenje),
 3. Usaglašavanje novih saznanja sa prethodnim pristrasnim stavom kako bi se izbegla napetost usled kognitivne disonance.

Na koji način promenom stava osoba rešava stanje kognitivne disonance?

Kognitivna disonanca ponašanja i stava

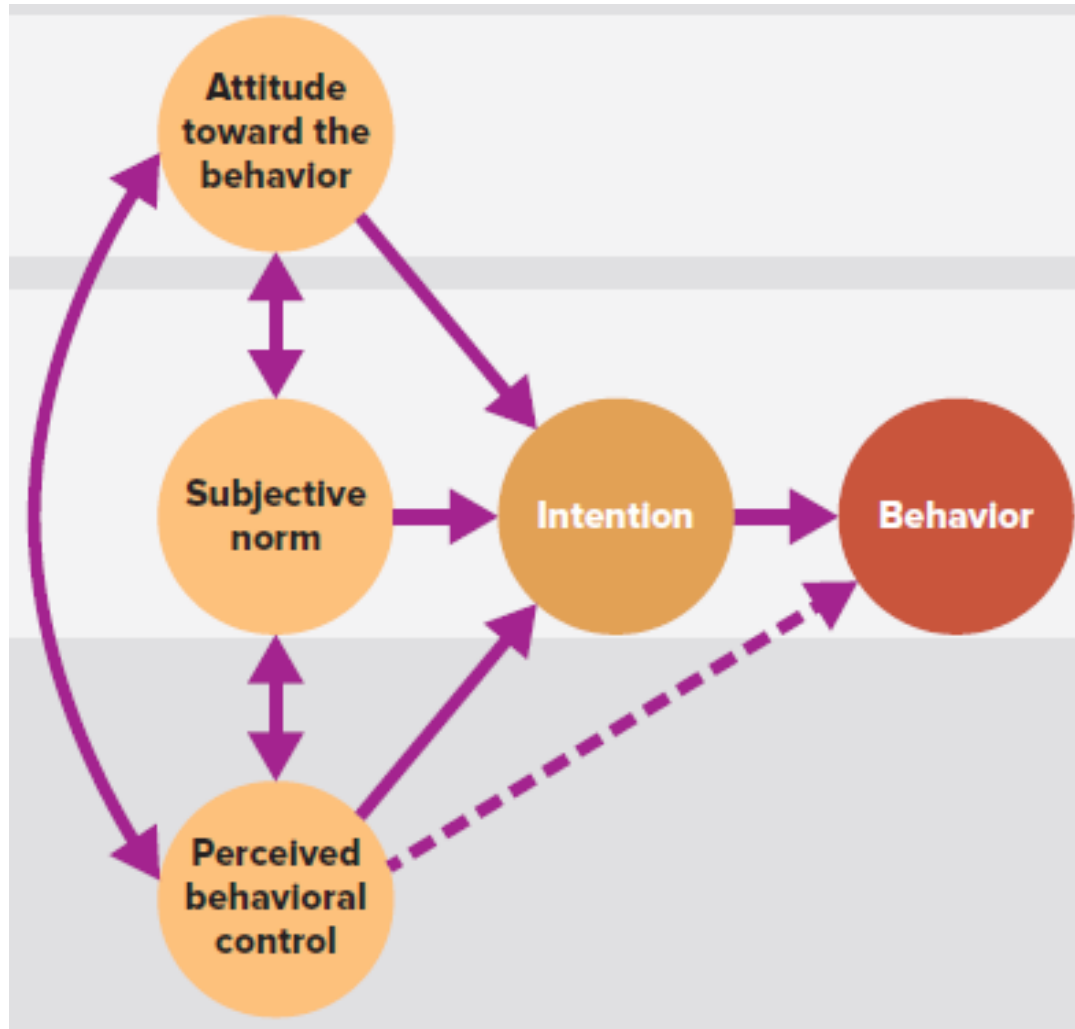
- Kognitivna disonanca predstavlja psihološku neprijatnost koja nastaje kada osoba poseduje konfliktne stavove, ideje, uverenja, vrednosti ili emocije (Festinger, 1957).
- Disonanca može da postoji i između stavova i ponašanja, odnosno, kada ponašanje ne rezultira iz stavova osobe, nego usled spoljnog pritiska.
 - Na primer, rukovodilac sada traži od vas da prodate prethodne zalihe na bilo kakav način, i prevarom ako je potrebno; da psiholog potpiše predlog za zaposlenje direktorovog rođaka bez obzira na njegov rezultat u selekciji.
- Teorija planiranog ponašanja (Ajzen, 1991) objašnjava značaj stava za ponašanje, odnosno, mehanizam po kojem dolazi do uticaja stava na postupak.

Kognitivna disonanca ponašanja i stava

- Bihevioralna namera je veza između stava prema ponašanju i samog ponašanja.

Na formiranje namere utiču i subjektivna norma i mogućnost sprovođenja ponašanja spram prethodnog iskustva osobe i njene procene mogućnosti kontrole konsekvenci ponašanja.

Primer: laganje u izveštaju može biti sprečeno informisanjem o važnosti tačnog izveštaja za poslovanje odeljenja (stav), uvođenjem pritiska kolega (s. norma) ili uvođenjem teških posledica po osobu koja lažira izveštaj (slaba kontrola konsekvenci).



Emocije u organizaciji

Šta su emocije?

- Lazarus (1991) određuje emocije kao *‘složeni obrasci organizmičkih reakcija na to kako uspevamo u naporima da preživimo, razvijamo se i ostvarujemo ciljeve do kojih nam je stalo’*.
 - ▣ Negativne su ako slede nakon neuspeha (npr., strah, bes), a pozitivne su nakon uspeha u ostvarenju cilja (npr., sreća, radost).
- Johns & Saks (2008) definišu emocije kao *‘jaka stanja kratkog trajanja uzrokovana određenim događajem’*.
 - Potrebno ih je razlikovati od raspoloženja (engl. ‘mood’) koje je dugotrajnije i može da se sastoji od više emocija.
- Jake emocije okupiraju našu pažnju i prekidaju tok misli – organizacije ih mahom ne žele!

Emocije u radu

- Shane (2003) klasifikuje sve emocije u 6 kategorija sa podkategorijama:
 1. **Radost** (veselost, oduševljenje, ponos, zadovoljstvo...)
 2. **Tuga** (razočaranje, patnja, saosećanje, sramota...),
 3. **Ljubav** (privrženost, žudnja i strast),
 4. **Bes** (gnev, razdraženost, zavist, odvratnost...),
 5. **Strah** (zabrinutost, nemir), i
 6. **Iznenadenje.**

Emocije u radu

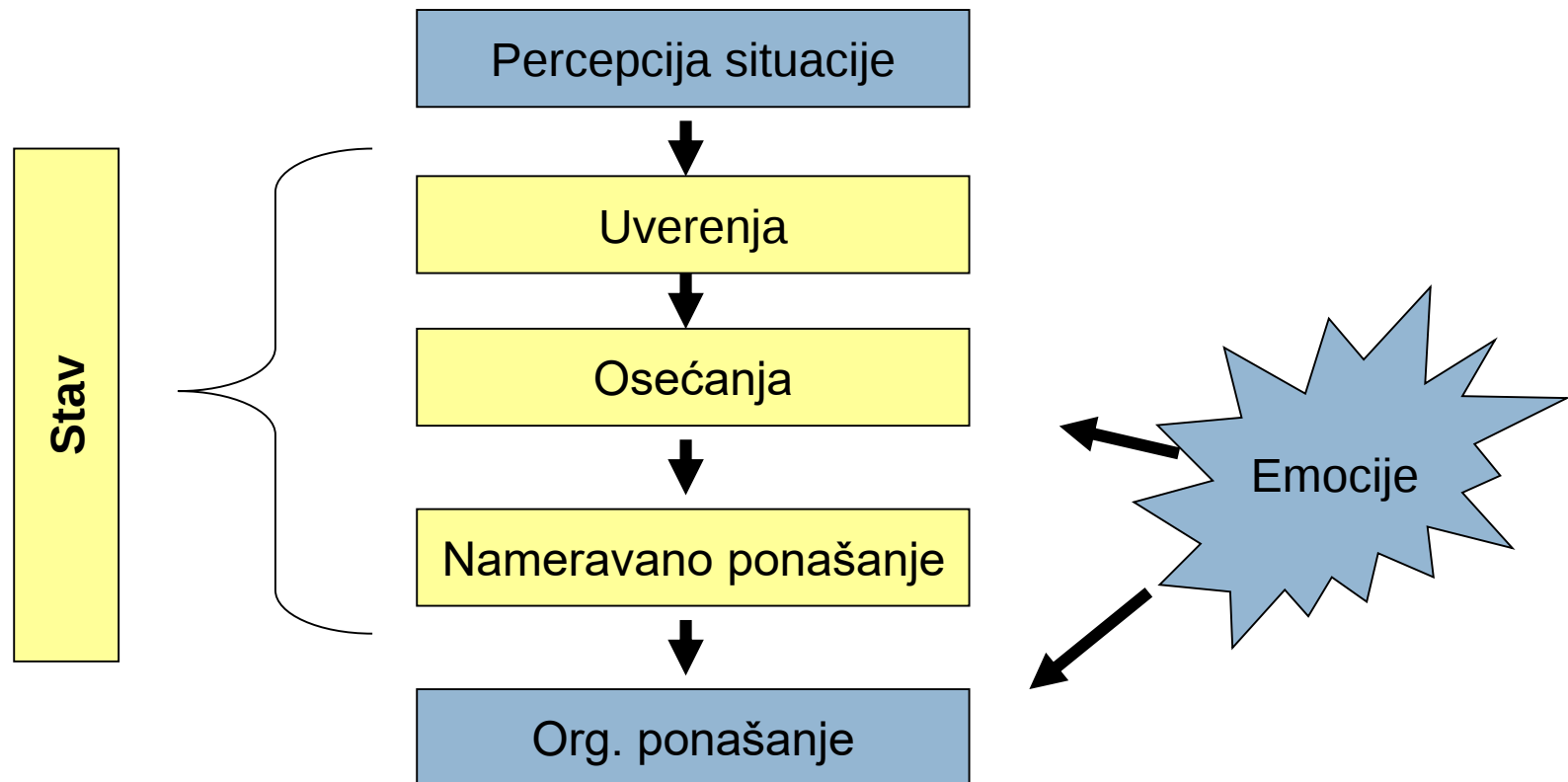
Kakva je veza između emocija i OP?

- Menadžeri koriste emocije kao instrument motivisanja podređenih (npr., izazivanje ponosa na odeljenje) ili kao instrument kontrole njihovog ponašanja (npr., strah od gubitka beneficija).
- Uposlenici upravljaju svojim šansama na poslu stvaranjem dobrog raspoloženja (npr., povoljan odgovor menadžera na njihovu molbu tek kada naprave dobro raspoloženje kod menadžera).
- Čest problem upravljanja gnevom, jer je organizacija mesto koje izaziva jake emocije koje nisu poželjne.
 - AM Trening uključuje smanjenje besa kod sebe i oblikovanje odgovora na provokacije od drugih (Kreitner et al., 1999, str. 139)

Veza emocija i OP (Shane, 2003)

- Emocije mogu imati indirektan uticaj (preko nameravanog ponašanja) ili direktno na manifestno ponašanje.

Šta će doprineti da emocije imaju direktan uticaj na ponašanje?



Drugi uticaji emocija na OP

- Nekoliko konstrukata koji se odnose na regulaciju emocija na radu:
 1. Emocionalni rad,
 2. Emocionalna disonanca,
 3. Emocionalna inteligencija.
- 1. **Emocionalni rad**
 - Predstavlja napor, planiranje i kontrolu kako bi se u interakciji manifestovale one emocije koje se očekuju od nosioca određene radne uloge (npr. od lekara, nastavnika, šefa odeljenja).

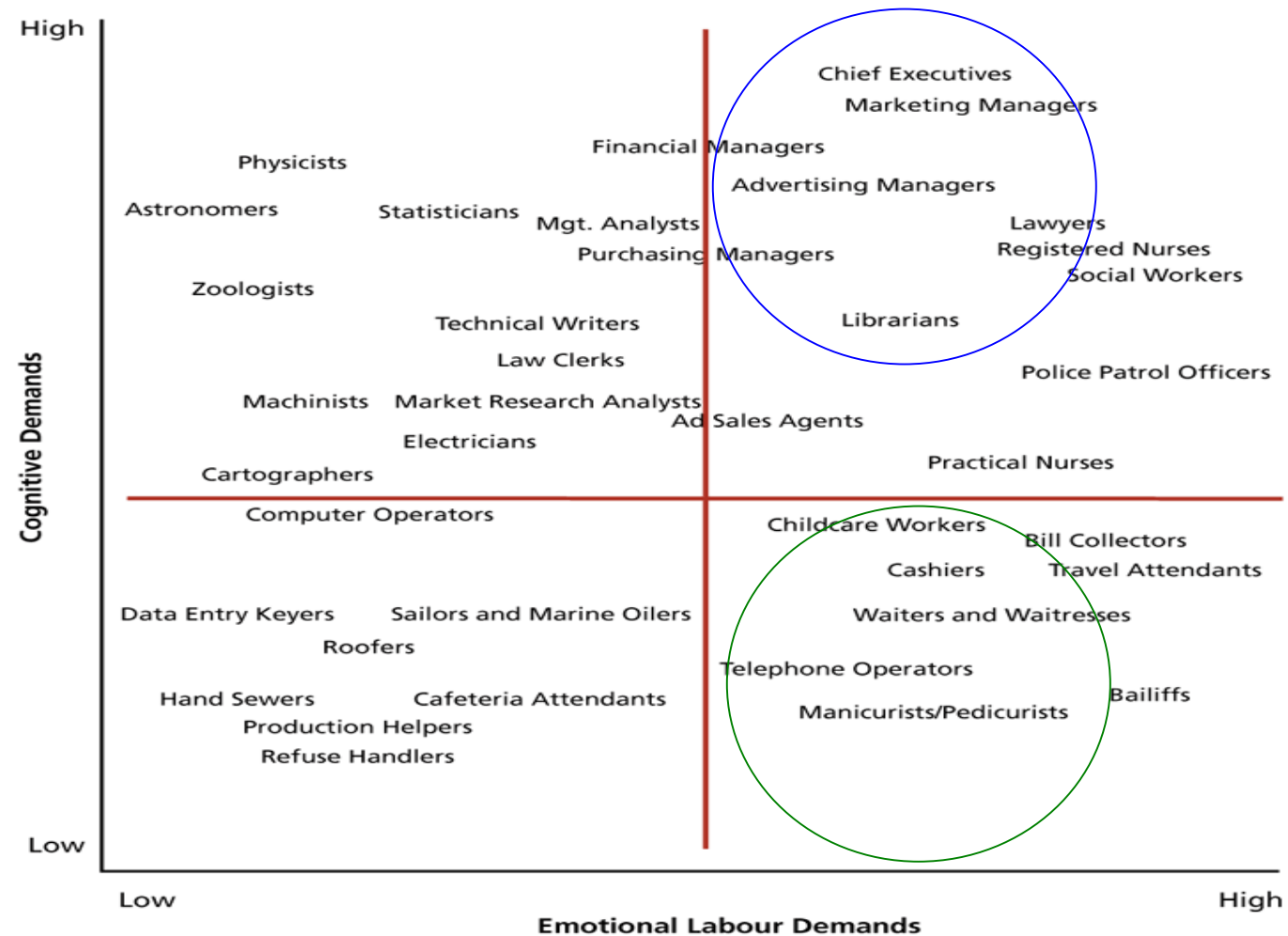
Drugi uticaji emocija na OP

- Razlike između poslova po zahtevu za kognitivni i emocionalni rad (prema Johns & Saks, 2008):

EXHIBIT 4.5

Occupations plotted by emotional labour and cognitive demands.

Source: Adapted from Glomb, T.M., Kammeyer-Mueller, J.D., & Rotundo, M. (2004). Emotional labor demands and compensating wage differentials. *Journal of Applied Psychology*, 89, 700–714.



Drugi uticaji emocija na OP



2. Emocionalna disonanca

- Stanje kada izvršilac oseća jednu emociju, a mora da ispolji drugu.
 - ▣ Npr., kada klijent izazove bes kod službenika koji u svom radu mora da ispolji ljubaznost.
 - ▣ Produžena emocionalna disonanca može dovesti do emocionalne iscrpljenosti i umanjenja radne angažovanosti, dok org. podrška i autonomija u radu smanjuju taj efekat (Karatepe, 2011).
- Rešenje za emocionalnu disonancu organizacije nalaze u:
 1. dodatnoj obuci radnika (da ispoljavaju disonantne emocije na ublažen način, odloženo na drugom mestu) ili
 2. u zapošljavanju radnika koji imaju 'pravilan' stav prema poslu (tj. osobe sa slabijom reaktivnošću i snažnijom emocionalnom regulacijom).

Drugi uticaji emocija na OP

3. **Emocionalna inteligencija (EI)**

- Sposobnost prepoznavanja i upravljanja sopstvenim i emocijama kod drugih (Goleman, 1995).
- Pet dimenzija:
 1. Samosvest
 2. Samoregulacija
 3. Samomotivacija
 4. Empatija
 5. Socijalne veštine.



Drugi uticaji emocija na OP

3. **Emocionalna inteligencija (EI) (nast.)**

- Istraživanja pokazuju da je EI povezana sa boljim ishodom na prijemnim intervjuima, da žene uspješnije prepoznaju emocije kod drugih, dok muškarci bolje kontrolišu svoje emocije (Gilkey, Caceda, and Kilts, 2010).
- Studenti sa višom samosvesti donosili su profitabilnije odluke u zadatku investiranja (Seo & Barrett, 2007)
- Slabija kontrola emocija u rukovodilaca (tj. ispoljavanje tuge i ljutnje) izaziva kod podređenih lošiju procenu njihove uspešnosti (Lewis, 2000).
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence. Why It Can Matter More than IQ. Learning*, 24(6), 49-50.
- <https://www.youtube.com/watch?v=Y7m9eNoB3NU>



Hvala na pažnji!

Šira literatura

- Hofstede, G. (1991). *Culture and organization: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24 (2), 163-204.
- Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*. 21, 221-234.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and the structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25 (pp. 1-65). New York: Academic Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.