

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POZITIVNO ORGANIZACIJSKO VEDENJE:
SAMOZAVEST IN POZITIVNA ČUSTVA**

Ljubljana, junij 2009

MARKO PAVLICA

IZJAVA

Študent Marko Pavlica izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Sandre Penger in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO:

UVOD	1
1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA	2
1.1 ORGANIZACIJSKO VEDENJE	3
1.2 POZITIVNO ORGANIZACIJSKO VEDENJE	5
2 SAMOZAVEST	6
2.1 VPLIV SAMOZAVESTI NA ORGANIZACIJSKO VEDENJE	6
2.2 POVEZAVA MED SAMOZAVESTJO IN MOTIVACIJO	7
3 ČUSTVA	8
3.1 POVEZAVA MED ČUSTVI IN VEDENJEM	9
3.2 POZITIVNA ČUSTVA	10
3.2.1 VPLIV POZITIVNIH ČUSTEV NA NAKUPNO ODLOČITEV	13
3.2.2 UPANJE	14
3.2.3 PONOS	16
3.2.4 VESELJE IN ZADOVOLJSTVO	16
3.2.5 PROŽNOST	18
3.2.6 OPTIMIZEM	19
3.2.7 LJUBEZEN	20
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI	22

KAZALO SLIK:

Slika 1: Vpliv dejavnikov na organizacijsko vedenje	4
Slika 2: Posredna in neposredna povezanost med samozavestjo in zmogljivostjo	8
Slika 3: Kognitivni organizacijski model odziva posameznika na organizacijske spremembe.	9
Slika 4: Model nakupne odločitve kupca	13
Slika 5: Tipični model zadovoljstva na delovnem mestu.....	18

KAZALO TABEL:

Tabela 1: Vpliv sprememb organizacij skozi čas.....	3
Tabela 2: Oblike upanja	15

UVOD

Čeprav vodilni v podjetjih že dlje časa dajejo velik pomen pozitivnosti v organizacijah, so se profesorji psihologije in znanstveniki šele pred kratkim osredotočili na ta dejavnik pri razvoju teorije. Vključili so ga v številne raziskave v psihologiji in v zadnjem času tudi na področje organizacijskega vedenja. Pozitivnost je dokaj edinstveno področje znotraj organizacijskega vedenja, za katero morajo veljati posebne zakonitosti, ki so lahko merljive. Teži k neprestanemu napredku na področju zmogljivosti zaposlenih na delovnem mestu in navsezadnje vodjem omogoča prilagodljivo ravnanje s človeškimi viri. Čustvena inteligenca je podlaga za proučevanje pozitivnosti in vključuje povečanje samozavesti, optimizma, zadovoljstva in drugih vrednot. Vodje, ki posedujejo visoko čustveno inteligentnost, so velikokrat tudi karizmatične osebnosti in lahko prenašajo te pozitivne vrednote na zaposlene znotraj organizacije. Zmožni so tudi spodbujati zaupanje skozi medsebojne odnose na vseh ravneh.

Predmet diplomskega dela je opredelitev pozitivnega organizacijskega vedenja, na podlagi česar bo v nadaljevanju podrobneje predstavljen tudi vpliv samozavesti in pozitivnih čustev. Poznavanje vedenja delavcev je ključnega pomena, saj ti navsezadnje delajo s strankami. **Namen** diplomskega dela je opozoriti na dejstvo, kako pomembno je pozitivno organizacijsko vedenje vseh udeležencev in sodelujočih, ne glede na to v kakšnih organizacijah delujejo, pa naj so v podjetjih, ki zasledujejo dobiček, ali pa v neprofitnih organizacijah. Današnji vodje še vedno dajejo premajhen pomen odnosu stranka-zaposleni, zato prihaja v podjetjih do odhodov kupcev h konkurenci. Z vsebino želim opozoriti, kako samozavestnejši in pozitivno naravnani delavci lažje delajo s strankami, jih bolje razumejo in jih posledično lažje prepričajo k sodelovanju in nakupu. V diplomskem delu sem uporabil kvalitativno **metodo**. Pri teoretičnem opisu organizacijskega vedenja, samozavesti in čustev pa sem uporabil metodo deskripcije.

Struktura diplomskega dela obsega tri glavna vsebinska poglavja. V prvem poglavju sem se osredotočil na splošen opis organizacijskega vedenja, nato pa tudi na značilnosti pozitivnosti in pozitivnega organizacijskega vedenja znotraj organizacije. Drugo poglavje je namenjeno opredeljevanju pojma samozavesti, njenega vpliva na organizacijsko vedenje in povezavi med samozavestjo in motivacijo. Velik del diplomskega dela sem namenil tretjemu poglavju,

katerega vsebina so čustva. Začel sem s splošno definicijo čustev, nato pa nadaljeval z opisom pozitivnih čustev. Kasneje sem predstavil posamezna pozitivna čustva kot so upanje, ponos, veselje, zadovoljstvo, prožnost, optimizem in ljubezen.

1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA

Organizacijsko vedenje je preučevanje in uporaba znanja o tem, kako ljudje ukrepajo znotraj organizacije. Je človeško orodje za doseganje človeških koristi in se uporablja na splošno pri vseh človeških vedenjih, ne glede na vrsto organizacije. Te organizacije so lahko podjetja, javna uprava, zavodi, inštituti, šole in druge storitvene organizacije (Davis, 1985, str. 5). Northcraft in Neale (1994, str. 8-9) pa organizacijsko vedenje definirata kot organizacijsko življenje v smislu učinkovitosti, uspešnosti, zmogljivosti in ostalih ravnateljskih funkcij planiranja, organiziranja, koordiniranja, ukazovanja, ter nadziranja. Gibson, Ivancevich in Donnely (2003, str. 6) menijo, da je organizacijsko vedenje preučevanje različnih teorij, metod in principov o posameznikih, kjer se upoštevajo njihove vrednote, zaznavanja in učne sposobnosti znotraj skupine oziroma organizacije. Upoštevati pa je treba tudi zunanje vplive okolja na organizacijo in na ravnanje s človeškimi viri. Slika 1 (na strani 4) grafično prikaže, kako posamezna vedenjska znanost v okviru svojih metod proučevanja organizacijskega vedenja vpliva na posameznika, skupino in organizacijo.

Vecchio organizacijsko vedenje opredeljuje kot sistematično študijo o vedenju in obnašanju tako posameznikov, kot tudi povezanih skupin znotraj organizacije. Povezano je s številnimi drugimi področji obnašanja, kot so sledeča: (1) **Organizacijska teorija** predstavlja pristop raziskovalne metode, pri katerem se velikokrat uporablja model primerjanja različnih organizacijskih struktur in organizacij za lažje posploševanje informacij na širšo raven. Te informacije se načeloma pridobivajo z anketami in analitičnimi študijami posameznih primerov (Vecchio, 1991, str. 7). (2) **Človeški viri** so pomemben dejavnik, s katerim lažje definiramo dejanja posameznih zaposlenih na delovnem mestu. Pojem lahko razdelimo oziroma objasnimo z dveh vidikov, pri čemer širši vidik zajema psihične, fizične in fiziološke zmožnosti, medtem ko se ožji vidik osredotoča bolj na znanje, spretnosti, sposobnosti in osebne lastnosti. (3) **Organizacijski razvoj** teži k neprestanemu izboljševanju odnosov znotraj organizacije, posledica tega pa je večja kvaliteta storitev in proizvodov, pri čemer zaradi večje dodane vrednosti pridobijo vsi (Lipičnik, 1998, str. 26-29).

1.1 ORGANIZACIJSKO VEDENJE

Trendi v organizacijskem vedenju se neprestano spreminjajo in nadgrajujejo. Delovni procesi in ljudje se ponovno definirajo v okviru dela, ki ga opravljajo. V Tabeli 1 so predstavljene spremembe, ki se nanašajo na podjetja in organizacije v 20. in 21. stoletju. Nekatere spremembe predstavljajo evolucijske trende, ki se relativno počasi vključujejo v organizacije in imajo nanje velik vpliv. Tu moram omeniti tudi pojav globalizacije, ki ima prav tako zelo velik vpliv na organizacije, saj zahteva neprestan razvoj in uporabo informacijske tehnologije. Te spremembe lahko v najslabšem primeru povzročijo propad podjetij, panog ali celo držav (Byerne, 2000, str. 87).

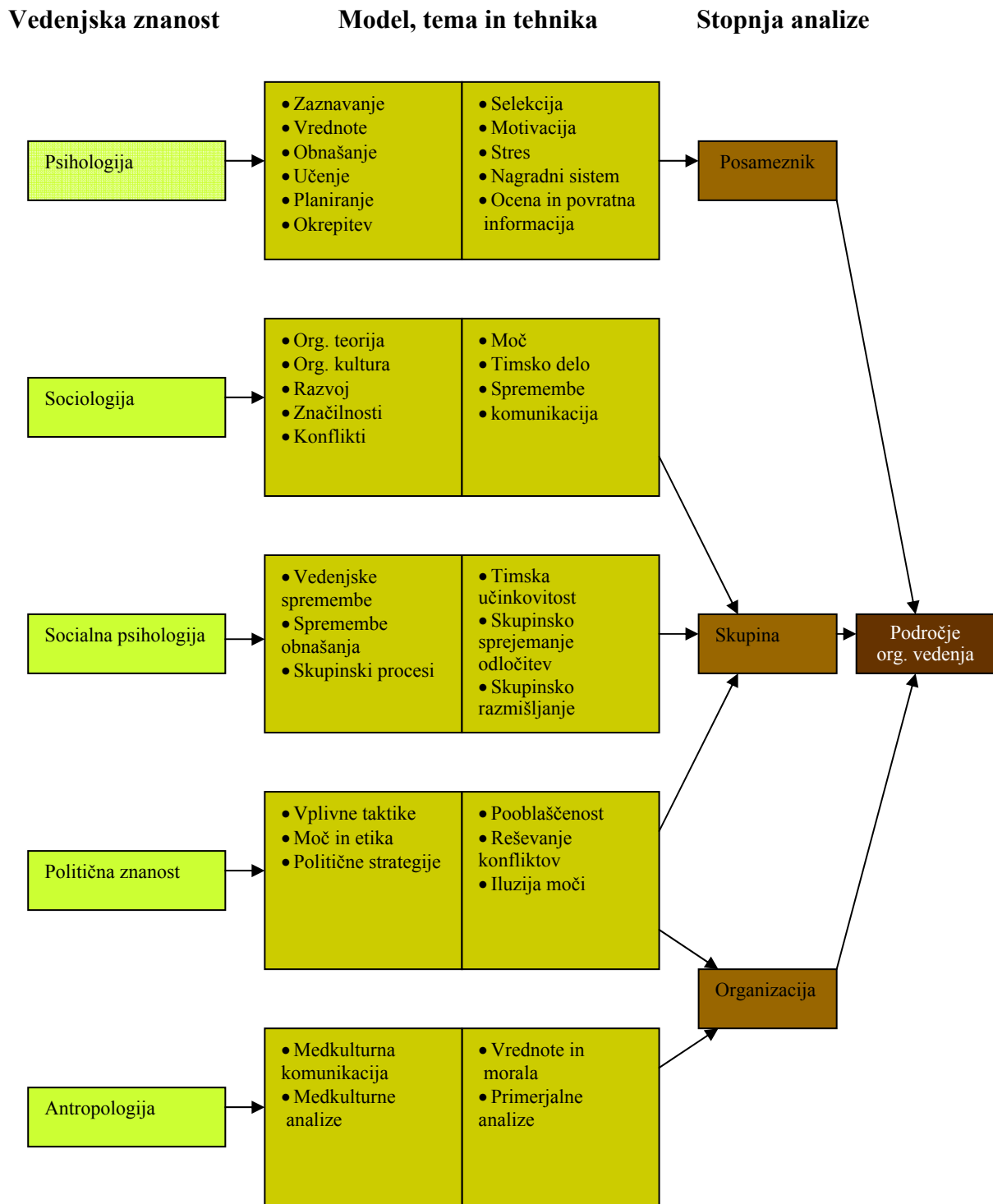
Tabela 1: Vpliv sprememb organizacij skozi čas

ZNAČILNOST	20. STOLETJE	21. STOLETJE
Organizacija	Piramida	Mreža
Izvor moči	Stabilnost, neodvisnost	Prilagodljivost, spremembe
Ključni viri	Osnovna sredstva	Informacije
Procesi	Vertikalna integracija	Virtualna integracija
Produkti	Masovna proizvodnja	Masovno prirojevanje
Trgi	Domače	Globalno
Strategija razvoja	Od zgoraj navzdol	Od spodaj navzgor
Vodenje	Dogmatično	Čustveno, navdušujoče
Delovna sila	Varnost	Rast in razvoj
Motivacija	Tekmovanje	Razvijanje
Izboljšave	Stroškovna učinkovitost	Revolucijske

Vir: J. A. Byerne, Management by Web, 2000, str. 87.

Vedenje posameznikov znotraj organizacije je zelo pomembna determinanta komunikacije in razumevanja znotraj skupine, kjer moramo pozornost posvečati produktivnemu in osebnostnemu razvoju delavcev. Pri tem moramo upoštevati sledeče: (1) Zadovoljstvo delavca na delovnem mestu; študija na vzorcu 4000 podjetij je pokazala, da so zadovoljni delavci bolj produktivni, bolj zvesti in so se bolj pripravljeni žrtvovati za podjetje. (2) Pripadnost delavca podjetju; včasih je delavec celo življenje opravljal delo na enem delovnem mestu, kar pa danes ne velja več. V ZDA delavec danes v delovni dobi v povprečju zamenja 7 služb. (3) Skupinsko organizacijsko vedenje; rezultat visoke pripadnosti podjetju, kjer so se delavci pripravljeno prostovoljno žrtvovati in delati bolj trdo brez neposrednih nagrad za opravljeno delo (Sweeney, McFarlin, 2002, str. 54-62). Iz Slike 1 je razvidno, kako posamezni dejavniki vplivajo na organizacijsko vedenje v okviru posamezne stopnje analize.

Slika 1: Vpliv dejavnikov na organizacijsko vedenje



Vir: J. Gibson, J. Ivancevich & J. Donnelly, *Organizations*, 2003, str. 8.

1.2 POZITIVNO ORGANIZACIJSKO VEDENJE

Luthans pravi, da pozitivno organizacijsko vedenje (POB) lahko označimo kot preučevanje uporabe pozitivnih človeških virov, prednosti in psiholoških zmožnosti, ki jih lahko merimo, razvijamo in z njimi učinkovito izboljšujemo delovno mesto (Luthans, 2002, str. 59). Poleg pozitivnosti pa morata biti v okviru pozitivnega organizacijskega vedenja izpolnjena kriterija merljivosti problemske situacije znotraj raziskave in nazorni prikaz zmogljivostnega vpliva. Tudi Peterson in Seligman (2004) sta se osredotočila na ta dva kriterija pri razvoju študije in raziskave, kjer ločita in jasnejše predstavljata domeno POB. Le-to moramo ločiti od ostalih pozitivnih psihologij, pozitivnih konstruktov v okviru tradicionalnega organizacijskega vedenja in pozitivne organizacijske šole, saj se osredotoča na psihološke vire kot opisovanje stanja (*state-like*). To pomeni., da imajo posamezniki sposobnost in zmožnost odkrito in prilagodljivo ravnati s spremembami ter stremeti k razvoju. To je v nasprotju z ostalimi pozitivnimi pristopi, saj so ti večinoma odvisni od dispozicijskih in relativnih stanovitnosti. Ti pristopi se razvijajo skozi celotno življenjsko dobo, skozi usposobljene in zadrževalne dejavnike, ter skozi dolgoročna posredovanja (Luthans, 2007, str. 774).

Novi psihološki viri ustvarjajo primerjalne prednosti pri vplivanju na zmožnosti in razvoj. Pri uporabi pozitivnih kapacitet znotraj POB se namenoma uporablja pojem »state-like« za prepoznavanje nepretrganega dostojanstva. To je značilno še posebej za spremenljiva trenutna čustva kot so radost, veselje, upanje, optimizem in druga pozitivna razpoloženja. Luthans (2007, str. 775-778) je v svoji raziskavi ugotovil močno povezavo in korelacijo med inteligentnostjo in osebnostjo. Naslednja skupina psiholoških virov so tako imenovane »trait-like« sestavine, ki so relativno stabilne in se težko spreminjajo. Sem uvrščamo samoocenjevanje, vrline in notranjo moč. Nadaljnje proučevanje interaktivnih mehanizmov je potrdilo hipotezo, da imajo različna stanja in traiti velik vpliv na zmogljivost in ostale rezultate, povezane z delom. Wright (2005) se je v svoji raziskavi osredotočil bolj na trait-like meritve splošnega dobrega kot posledico sreče in veselja, kar je vidno zlasti v primeru, ko zadovoljen delavec produktivneje opravlja svoje delo. Vključuje tudi: (a) ekstravertnost, čustveno stabilnost, pozitivno in negativno čustvenost, (b) pozitivno razpoloženje in čustveno utrujenost, (c) delovno zadovoljnost.

2 SAMOZAVEST

Hollenback in Hall (2004, str. 255) opredeljujeta samozavest kot sodbo zmožnosti uspešnega doseganja nečesa, pri čemer sta pomembni predpostavki razlage zmogljivost in vodenje. Samozavest se nanaša na celotno samooceno posameznikovih zmožnosti. Posamezniki tako ocenjujejo svojo podobo ne glede na mnenja drugih. Po Koromanu (1970, str. 32) samozavest odraža podobo, kako posamezniki vidijo samega sebe z vidika primernosti in zadostnosti ter potreb po zadovoljevanju. Osebe z večjo samozavestjo imajo tako boljši občutek osebne primernosti in občutek zadovoljitve potreb v preteklosti. Poleg tega pa samozavest odraža tudi poznavanje samega sebe in je sestavljena iz čustvene komponente (naklonjenosti in nenaklonjenosti), kjer imajo samozavestnejši posamezniki rajši svojo podobo.

2.1 VPLIV SAMOZAVESTI NA ORGANIZACIJSKO VEDENJE

Učinkovito vodenje ima pomembno vlogo pri vplivanju na zaposlene in na njihovo prevzemanje kolektivnih ciljev in vrednot organizacije. Karizmatično in transformacijsko vodenje ima tako moč prepričati udeležence v organizaciji, da so zmožni opravljati svoje naloge uspešno in učinkovito ter da zanemarijo svoje lastne cilje v zameno za uresničitev ciljev skupine (Hogan, Curby, 1994, str. 493). Istega menja sta tudi Dirks in Ferrin, kjer uspešen vodja pospešuje pozitivno obnašanje in vodenje posameznikov pri delu in tako učinkovito vliva na vse organizacijske funkcije. Znano je splošno dejstvo, da se učinkovitost in značilnost oblike vodenja ali vedenja odraža na osebnih, situacijskih in organizacijskih karakteristikah zaposlenih. V številnih raziskavah so zasledili, da je samozavest karizmatičnega vodje ključni faktor v razvoju organizacije. Vodja lahko skozi komunikacijo povrne motivacijo za delo zaposlenih v organizaciji, kar privede do boljšega delovnega vzdušja in ustrežnejše organizacijske kulture. Razkazovanje samozaupanja vodje pri zasledovanju ciljev organizacije privede do skupnega uspeha, pri čemer je pomembna identifikacija in predanost udeležencev. Zaposleni ne potrebujejo samo razlogov za doseg ciljev, ampak prepričanje, da so zmožni to doseči (Cremer, Knippenberg, 2004, str. 142).

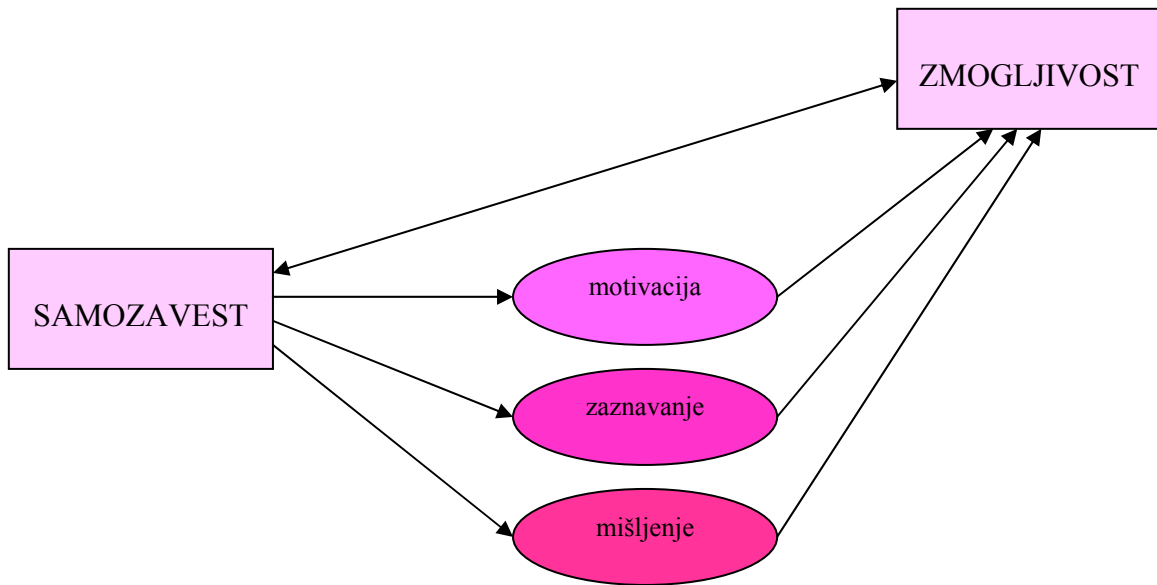
Strokovnjaki s področja samozavesti so prišli do zaključka, da posamezniki v okviru svojega dela in organizacijskega vedenja v veliki meri vplivajo na stopnjo svoje samozavesti. Ko govorimo o mehaničnih organizacijah, moramo poudariti, da ljudje razvijajo nizko stopnjo

lastne samozavesti, toda visoko stopnjo samonadzora. Prva posledica visoko strukturiranih in kontroliranih sistemov je kompetentnost zaposlenih v okviru organizacijskega konteksta. Kompleksno delo, uporaba nerutinske tehnologije, organska struktura in velika vključenost ljudi v delovni proces vodi k večji samozavesti, delavci so manj strukturirani, vodstvo jih vidi kot dragocen delovni vir, hkrati pa imajo večjo možnost samonadzora in svobode izražanja. Drugi največji vir večanja samozavesti so socialna sporočila, ki jih posameznikom sporočajo nadrejeni. Vodje morajo poznati svoje zaposlene, njihove sposobnosti in zmožnosti, ter skozi čas prilagoditi način komuniciranja z njimi. Ko so ta sporočila internalizirana in vključena v posameznikovo samooceno, postanejo del koncepta in povečajo samozavest. Tretji vir samozavesti so osebne izkušnje posameznikov, ko uspešno dokončanje nekega projekta vodi v večjo učinkovitost, kompetentnost in boljšo sliko o samem sebi (Pierce, Gardner, 2004, str. 594-595).

2.2 POVEZAVA MED SAMOZAVESTJO IN MOTIVACIJO

Številne raziskave so potrdile hipotezo, da samozavest vpliva na zmogljivost, motivacijo za delo, naše zaznavanje in vzorce mišljenja. Zaradi narave dela je izredno pomemben **motivacijski vpliv** na izvršilno oblast v podjetju. To je značilno zlasti za podjetja, kjer delovni procesi dolgo trajajo in kjer ob koncu delovnika ni viden rezultat. Pomembne so posredne dolgoročne informacije, ki zagotavljajo podjetju, da ostane v igri. Motivacija je pri tem ključen dejavnik samozavesti, saj samozavesten delavec dela boljše, vlaga več energije v delovni proces in dlje čas vztraja, ko nastopijo problemi. Drugi dejavnik samozavesti je sposobnost **zaznavanja**, ki ponazarja tveganje, da se bodo v delovnem procesu pojavile težave in nevarnosti. Samozavest vodjem pomaga, da vidijo dane situacije kot manj nevarne in se jih manj bojijo, kar služi lažjemu soočanju s težavami in nevarnostmi. Tretji dejavnik samozavesti je **vzorec mišljenja**, kjer bolj samozavestni ljudje drugače razmišljajo kot nesamozavestni. Samozavestni ljudje: (1) uporabljajo zmožnosti analitičnega razmišljanja za iskanje uspešnih in učinkovitih rešitev, (2) postavljajo višje cilje kot manj samozavestni ljudje in jih lažje uresničujejo, (3) vzpostavljajo različne možnosti delovnih zvez, projektov in izzivov pri odločanju (Hollenbeck, Hall, 2004, str. 259-260).

Slika 2: Posredna in neposredna povezanost med samozavestjo in zmogljivostjo



Vir: G. P. Hollenbeck & D. T. Hall, *Self-confidence and leader performance*, 2004, str. 260.

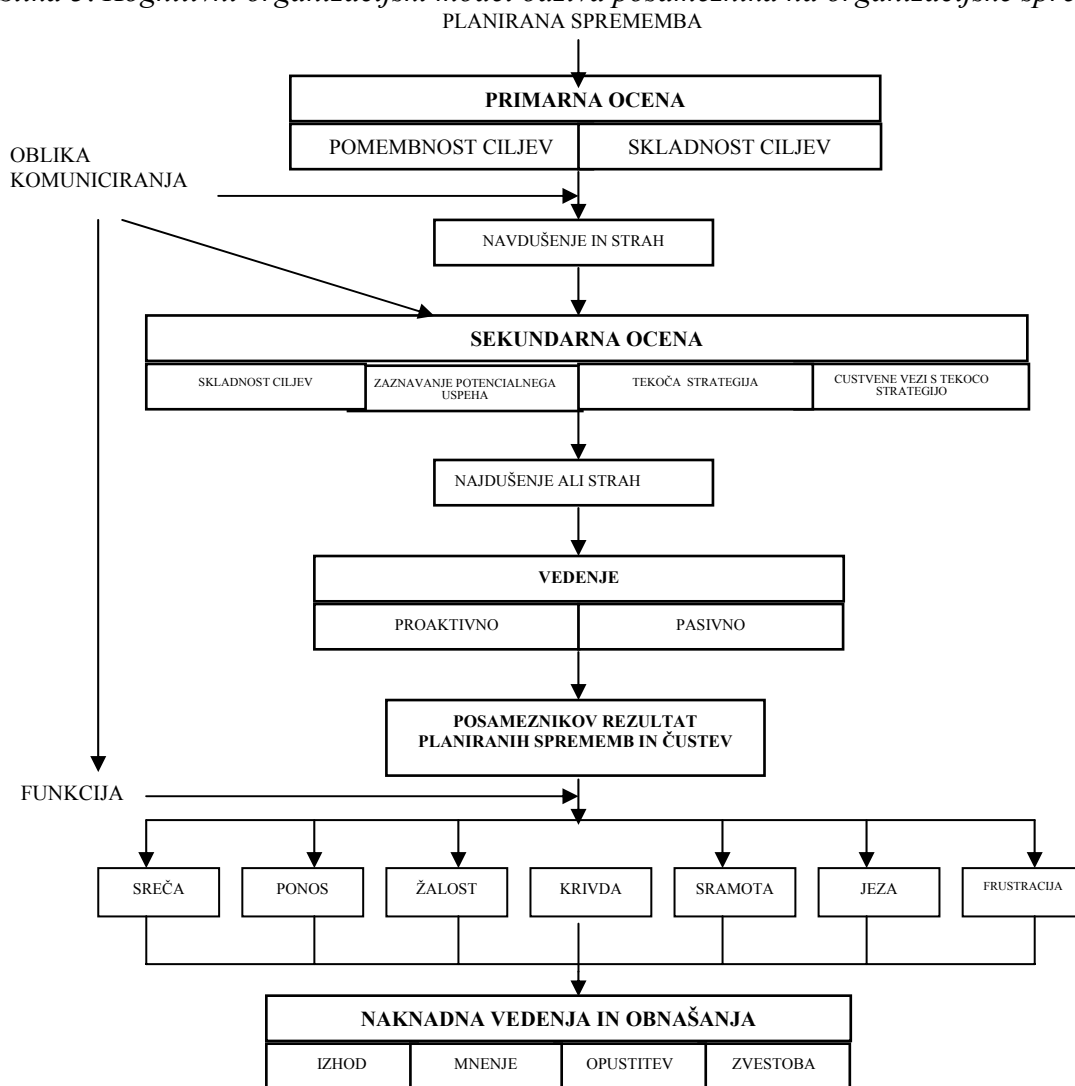
3 ČUSTVA

Glavni namen čustev je prilagajanje in odzivanje na vplive iz okolja, ki se primarno nanašajo na preživetje. So strogo organizirani funkcionalni mehanizmi, pri katerih se dejanja prekinjajo, nadgrajujejo in navezujejo na psihološke potrebe. Velik vpliv pa imajo tudi na kognitivne zveze v okviru nevarnosti zavesti. Vloga čustev je tako spodbujanje posameznikove psihe in sprožitev primernih dejanj (glej Sliko 3 na naslednji strani). Številni strokovnjaki s področja psihologije ugotavljajo, da čustva povzročajo vedenje (Loewenstein, Weber, Hsee, 2001, str. 272). Booth in Pennebaker (2000, str. 560) pravita, da čustva označujejo razpoloženje na načine, ki so značilni za trenutno vedenje posameznika. Frijda (1986, str. 63) pa gleda na čustva kot proces, ki vključuje neprostovoljni in neobičajni nadzor. Ta koncept zavrača ločitev med motivacijo in čustvi, kjer slednja spodbujajo vedenje in vplivajo nanj. Zagovarja sprejemljivo dejstvo, da čustva povzročajo vedenje neposredno in nepopustljivo, pa četudi so nevarna in samouničujoča. Ta pogled vpliva čustev na vedenje je značilen predvsem za negativna čustva, kar pa je v nasprotju z lastnostmi pozitivnih čustev. Asimetričnost pozitivnih čustev razlagajo kot služenje kognitivnemu in vedenjskemu repertoarju, v katerem se ustvarjajo nove alternativne možnosti namesto izvršitev posameznih dejanj (Fredrickson, 1998, str. 304).

3.1 POVEZAVA MED ČUSTVI IN VEDENJEM

Izraz vedenje je širok pojem, ki ga lahko različno interpretiramo. Najširša uporaba vedenja vključuje čustva, znanje in podobno. Po tem pogledu je čustvo vedenje, kjer je kakršen koli poskus preiskovanja povezave sporen ali celo tautologičen. Druga stran razlage vedenja se nanaša na fizično in pomembno akcijo razločevanja od čustev in znanja. Pomembna je tudi njegova ločitev od posebnih primerov vedenja, kjer močna čustva neposredno vplivajo na človekovo razpoloženje, smeh in žalost (Baumeister, Vohs, DeWavv, 2007, str. 171). Smith in Ellsworth (1985, str. 813) uporabljata ocenjevalne teorije čustev, kjer posamezniki ocenjujejo situacijske vplive na njih ali pa na druge. Ta razlika pripomore k osredotočenju oseb na vse udeležence, kjer se pozornost usmerja na kasnejše ocene in čustva.

Slika 3: Kognitivni organizacijski model odziva posameznika na organizacijske spremembe



Vir: Y. Liu & P. L. Perrewe, Another look at role of emotion in the organizational change: A process model, 2005, str. 266.

3.2 POZITIVNA ČUSTVA

Raziskovalci organizacijskega vedenja so z leti prišli do spoznanja, da okrepitev pozitivnega mišljenja in humorja ter vključevanje le-teh v vedenje privede do večje zmogljivosti zaposlenih (Luthans, 2002, str. 57). Vsako čustveno doživetje neenakosti znotraj skupine lahko sproži različna vedenjska nagnjenja pri ohranjanju in spreminjanju čustvenih stanj.

Strokovnjaki pozitivnost razlagajo kot trikraki fenomen. Najprej vključuje pozitivne izkušnje ali stanja zavesti čustev v času. Glede sedanjosti so to čustva, ki odražajo veselje, dovršitev, zadovoljitev, občutek lagodja in splošno dobro, glede prihodnosti pa se nanašajo na optimizem, upanje in vero. Skupno vsem tem čustvom je dejstvo, da ustvarjajo življenje koristno. Nato lahko uporabimo delitev na pozitivna, individualna »trait« (dostojanstva) čustva, še posebej na ljubezen, pogum, stanovitnost, odpuščanje, samozavest in modrost. Na koncu pa v zvezi s pozitivnostjo govorimo o institucijah in organizacijah, ki so zmožne pozitivna čustva prenesti na zaposlene in vse sodelujoče ter tako oblikovati pozitivne vrline organizacije. Sem sodijo občutki odgovornosti, altruizem, vljudnost in delovna etika (Bernstein, 2003; Peterson, 2003; Seligman, 2002). Pozitivnost je opisana kot optimistična pot k optimističnim rezultatom. Tako ima veselje samo po sebi pozitivno vrednost za posameznike in kolektiv ter se odraža kot hvaležnost in prijaznost. Ima pa tudi zmožnost vplivanja na čustva, občutke in potrebe drugih, kjer je pomembno zlasti odkritje lastnega sebe v dobri luči. To je pretežno dober vidik za tiste posameznike, ki so nagnjeni k rasti, materialnemu bogastvu in tistim, ki namenjajo premalo pozornosti delovnim mestom v organizaciji. Strokovnjaki pa dajejo velik pomen tudi ravnotežju človeških potreb (samozavest, samouresničitev, samosprožitev) v okviru posameznih kulturnih značilnosti. Različne socialne kulture in krogi različno opredeljujejo motive in želje, ki jih vidijo kot pomembne, dobre ali slabe. V organizacijah pa moramo upoštevati tudi moč posameznih interesnih skupin (manager, delničarji, sindikati), ki različno določajo, kaj sestavlja splošno dobro. Kritiki tako imenovane pozitivnosti posvečajo veliko pozornost izvoru pozitivnosti in temu, kako se različni pogledi spoštujejo. Teorija bi morala izpostaviti manjše dileme v zvezi z nasprotji in protislovji delovnega življenja neodvisno od občutkov pozitivnosti in negativnosti (Fineman, 2006, str. 273).

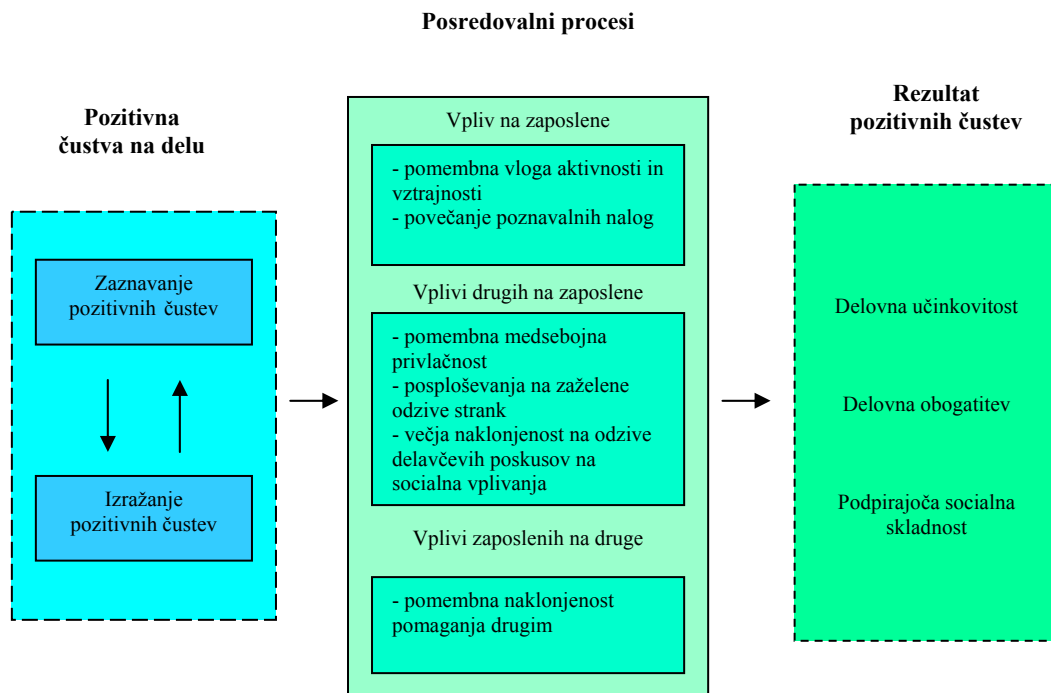
Delovno mesto je okolje, ki lahko sproži močna čustva kot izvor fizičnih in psiholoških potreb. Posamezniki so na delovnem mestu postavljeni v položaje, v katerih sodbje sprožajo čustva glede na njihovo osebno počutje. Čustva nato ustvarijo nagnjenja in namere o povečevanju pozitivnih in zmanjševanju negativnih čustev. Kasneje nastopi vedenje s pogostimi in neposrednimi napadi na agente situacij (skozi zastraševanje in grožnje) ali pa pasivnim in posrednim pristopom vplivajo na čustva (z izogibanjem dela). Kadar drugi osebo zaničujejo, to pogosto privede do položaja, kot jih ta oseba v odgovor ignorira. Kratkoročno se bo tako počutila bolje, kar pa ne bo veljalo za organizacijo ali podjetje kot celoto, ker se bodo rušila notranja ravnovesja. Obraten učinek pa dobimo v primeru pozitivnega obnašanja zaposlenih na delovnem mestu. Posameznike ostali vpleteni v delovni proces spodbujajo, zato lažje sodelujejo in več prispevajo k ugodni organizacijski klimi. Gre za organizacijsko vedenje, ki na koncu sproža pozitivna čustva (Spector, Fox, 2002, str. 274).

V preteklih letih so psihologi svoje preučevanje usmerili na dve področji: na zdravljenje in na področje preventive. Znanost pozitivne psihologije vsebuje tri opornike: (1) preučevanje pozitivnih čustev ali pozitivnih osebnih izkušenj v preteklosti, kot sta zadovoljstvo in splošno dobro, v sedanosti kot sreča in čustveno obilje, ter v prihodnosti kot optimizem in upanje, (2) preučevanje pozitivnih posameznikovih značilnosti, kot so inteligenca in navdušenje, (3) preučevanje pozitivnih institucij in skupnosti, ki podpirajo pozitivna čustva. Predhodno poročilo raziskave navaja, da uporaba prednosti dela povečuje čustveno zadovoljstvo in delovno zadoščenje. Pozitivna organizacija se nato deli na pozitivno organizacijsko izobrazbo, ki se osredotoča na makro-organizacijsko raven, in pozitivno organizacijsko vedenje, za katero je značilna mikro-organizacijska raven. Pozitivna organizacijska vedenja so pozitivno orientirani človeški viri moči, ki jih lahko razvijamo, merimo in z njimi upravljamo (Russell, 2008, str. 121).

Staw in Sutton, priznana profesorja na Stanfordski univerzi sta delala raziskave na področju vpliva čustev na rezultat delovnega mesta. Prišla sta do zaključka, da pozitivna čustva vplivajo na prepletajoče se procese v interakciji delavcev s strankami v treh korakih. Na začetku pozitivna čustva spodbujajo občutek poželenja neodvisno od posameznikovega razmerja z ostalimi udeleženci v organizaciji. V proces vključujeta tudi druge pozitivne značilnosti, kot so delavnost, vztrajnost in neprestano učenje. Nato ljudje z pozitivnimi čustvi pridobivajo bolj naklonjene in ugodne odzive s strani drugih, zaradi česar tudi oni uspešnejše vplivajo na dejanja drugih. Ti posamezniki so tudi bolj prijetni sogovorniki. Navsezadnje pa

delavci s pozitivnimi čustvi sprejemajo odločitve, ki so sprejemljivejše za stranke, kar povečuje sodelovanje in nesebičnost (Staw, Sutton, Pelled, 1994, str. 52).

Slika 4: Povezava med pozitivnimi čustvi zaposlenih in rezultatom pozitivnih čustev



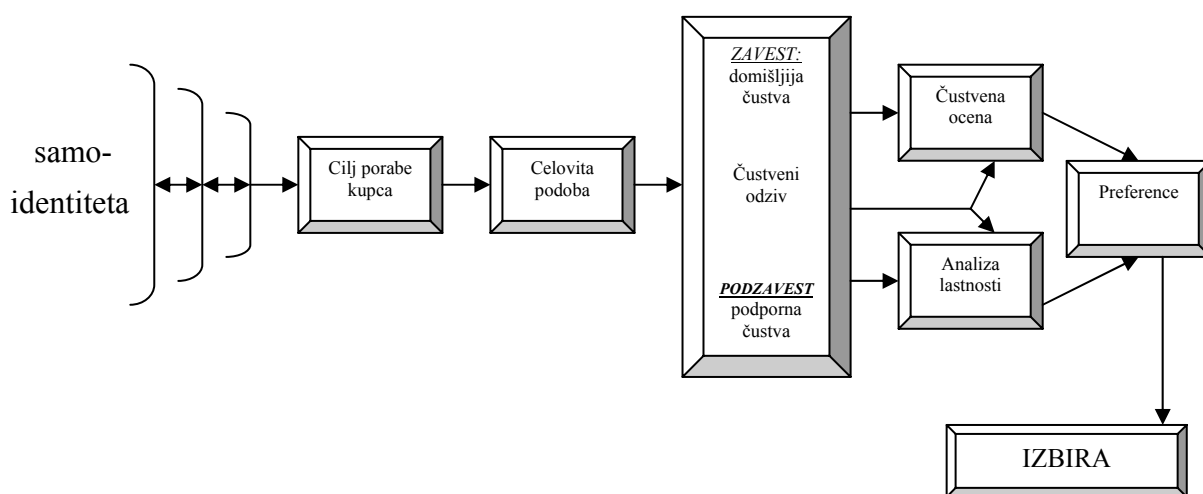
Vir: B. M. Staw, R. I. Sutton & L. H. Pelled, *Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace*, 1994, str. 52.

Pozitivna čustva igrajo pomembno vlogo v karizmatičnem vodenju. Pozitivne emocije so povezane z delovno učinkovitostjo, kjer na ustvarjalnost vpliva trenutno posameznikovo razpoloženje. Posamezniki s pozitivnim razpoloženjem lažje verjamejo v svoje lastne sposobnosti, kar vodi k boljšim rezultatom (povečana pričakovana motivacija), ti pa naprej do večjih nagrad za zaposlene. Vplivajo tudi na motivacijo in trud, pri čemer so vodje sposobni doseči od zaposlenih upravljanje z zelenimi spremembami. Teorija vodenja predlaga, naj karizmatični vodje svojim podrejenim nudijo pozitiven in optimističen pogled na prihodnost. Ashkanasy in Haertel (2000, str. 79) pravita, da imajo karizmatični vodje pozitivni kognitivni pregled in se obnašajo pozitivno proti okolju (Bono, Ilies, 2006, str. 319).

3.2.1 VPLIV POZITIVNIH ČUSTEV NA NAKUPNO ODLOČITEV

Zlasti pomembna je komunikacija na relaciji delavec-kupec. Podjetja, ki zagotavljajo kupcem udobne storitve, znajo prepoznati njihova pozitivna čustva. Navodila vedenja delavcev so od podjetja do podjetja natančno opredeljena in omogočajo zaposlenim, da lažje in učinkoviteje ravnajo z lastnimi čustvi ter vplivajo na čustva kupcev, saj lahko ustvarjajo vzdušje tako imenovanega prijetnega gosta (Holyfield, 1999, str. 7). Zaposleni v storitvenih panogah morajo tako pogosto izkazovati pozitivna čustva, ne glede na to ali jih čutijo ali ne. Tako ravnanje s čustvi lahko označimo z izrazom čustveno delo, obsežna raziskava pa je dokazala povezanost med kontrolo izražanja čustev zaposlenih in storitvenimi službami. Tako vedenje je značilno predvsem za bančne uslužbence, prodajalce, akademike in hotelske receptorje. Pozitivna čustva s strani zaposlenih prikazujejo in spodbujajo pozitivne odzive kupcev.

Slika 4: Model nakupne odločitve kupca



Vir: R. J. Kwortnik, W. T. Ross, *The role of positive emotions in experiential decisions*, 2007, str. 327.

Soderlund in Rosengren (2004, str. 29) opisujeta povezavo med izkazovanjem pozitivnih čustev in zadovoljstvom strank skozi večstopenjski proces. Delavčev nasmeh sproža enako

razpoloženje tudi pri kupcih, ki prevzamejo njegovo mimiko in prilagodijo svoje čustveno stanje njegovemu. Kupčevo veselje lahko nato povzroči selektivno pozornost ali celo kompenzacijske značilnosti, zaradi katerih se povečujejo pozitivne izkušnje. Izsledki raziskave kažejo, da nasmeh zaposlenega ne vpliva na veselje kupcev, temveč je samo posredovalec. Če je nasmeh lažen, ne bo imel želenega vpliva na kupca (Collishaw, Dyer, Boies, 2008, str. 24-25). Organizacijska raziskava je našla povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom strank. Pri razlagi te povezave sta Payne in Cooper (2004, str. 365-378) prikazala, kako zadovoljni delavci lažje prevzamejo socialna vedenja, ki vključujejo spoštovanje, človeške vrline, vestnost, natančnost, poštenost in nesebičnost, ter jih implementirajo med kupci. Čeprav se ta razlaga nanaša predvsem na vedenje kupcev, so psihologi predstavili dejstvo, da se učinek čustvenega izražanja nanaša na zadovoljstvo strank. V psihološki literaturi lahko zasledimo, da morajo biti pozitivna čustva pristna (glej Sliko 4 na prejšnji strani).

3.2.2 UPANJE

Lazarus opredeljuje upanje kot pozitivno prepričanje o stvari, ki se ne nanaša na obnašanje posameznika v sedanosti, ampak je dosegljiva v prihodnosti, zaradi česar prav vsi hrepenijo po njej (Lazarus 1999, str. 653). Stephen Mitchell pa pravi, da je upanje z vidika psihoanalize sestavljeno iz dveh osnovnih razumevanj. Poudarja, da se upanje kot nazadujoča izkušnja nanaša na zrela razmerja in delovanja, medtem ko se napredujoča izkušnja nanaša na splošno plemenitenje življenja (Levine, 2007, str. 297). Poznani psiholog Rick Snyder je prišel do spoznanja, da se upanje ne nanaša samo na posameznikovo odločnost o dosegi zastavljenega cilja, ampak tudi na osebno prepričanje o uspešnosti oblikovanih načrtov in identificirane poti za izvršitev cilja (Luthans, 2002, str. 62).

Psihologi se zaradi subjektivne narave upanja težko lotevajo razlage tega čustva. Primarna naloga upanja je tako vzdrževanje moralne podpore in pozitivne predstave o prihodnosti ne glede na okoliščine, v katerih se posamezniki znajdejo. Uporabljamo ga kot ključno sredstvo in vir v boju proti preziru. Posameznik se tako v danem položaju na določen problem pripravi tako, da pričakuje najslabše, upa pa na najboljše. Kaže, da je upanje odvisno tudi od prepričanja, da je izboljšanje rezultat lastnih prizadevanj v nasprotju z zunanjimi učinki, na katere nimamo vpliva. Ljudje se medsebojno razlikujemo v tem, kako vzdržujemo upanje v

nenaklonjenih okoliščinah. Upanje je bolj prisotno v organizacijah, kjer zaposleni ne čutijo varnosti glede ohranitve službe in socialne sprejemljivosti. Pojavlja pa se tudi na tistih delovnih mestih, kjer se zaposleni bojijo zavrnitve oziroma nestrinjanja, pri skrbi o neuspehu, pri napredovanju in negativnih ocenah okolice. Organizacijski raziskovalci bi morali dati večji pomen upanju, saj je zelo pomembno pri človeških zadevah. Znotraj organizacij bi morali poizvedovati o upanju, saj bi bilo to dobro tako za organizacijo kot za ljudi, ki v njej delajo. Tako bi vedeli, kdaj je upanje realno, kdaj pa nerealno in neuresničljivo (Payne, Cooper, 2004, str. 69-70).

Tabela 2: Oblike upanja

	<i>Predmet upanja</i>	<i>Čustvena dimenzija</i>	<i>Vedenjska dimenzija</i>
<i>Umirjeno upanje</i>	<i>Nepredstavljivo:</i> Upanje, usmerjeno na odprt in splošen predmet – na koncu bo vse v redu in jasno	<i>Zaupanje:</i> upanje je osnovno zaupanje v dobro na svetu, prisoten je občutek varnosti	<i>Hrabro potrpljenje:</i> upati pomeni biti potrpežljiv in hladnokrven, ko vplivamo na upanje nekoga drugega
<i>Nevarno upanje</i>	<i>Oporekanje negativnosti:</i> Upanje, usmerjeno v popoln svet, kjer ni lakote in ki kljubuje končni predstavi	<i>Strastno hrepenenje:</i> upanje je strastno trpljenje in neprestano hrepenenje po nečem, česar nimaš	<i>Socialna ocena:</i> popolnost sveta je predstavljena kot pritisk in oporekanje pogojem, ki predstavljajo bedo in občutek pomanjkanja
<i>Ocenjevalno upanje</i>	<i>Bodoče poželenje:</i> Upanje, usmerjeno v predmet poželenja, ki je v prihodnosti	<i>Duševna podoba + verjetnostna ocena:</i> upanje je prepričanje, da je željen predmet možno doseči na podlagi točnih dokazov	<i>Možna ciljna usmerjenost v nepravilne primere:</i> nekatera upanja so vredna tveganja, nekatera pa zaradi majhnih možnosti uspeha ne
<i>Odločno upanje</i>	<i>Bodoče poželenje:</i> Upanje, usmerjeno v predmet poželenja, ki je v prihodnosti	<i>Duševna podoba + poznavalni namen:</i> upanje je prepričanje posameznika, da lahko uresničuje svoje cilje	<i>Ciljna usmerjenost v nepravilne primere:</i> za upanje je značilna socialna konzervativnost
<i>Utopično upanje</i>	<i>Utopične sanje:</i> upanje je usmerjeno v preteklost	<i>Duševna podoba + globoko zaupanje:</i> upanje je občutek zaupanja v človeka in njegovo ustvarjalnost	<i>Skupinsko učinkovita socialna navada:</i> upanje je zaveza socialni navadi, kjer ljudje krojijo svojo lastno usodo

Vir: D. Webb, Modes of hoping, 2007, str. 80-81.

Tabela 2 prikazuje različne vrste upanja glede na predmet, čustveno in vedenjsko dimenzijo. Teorijo upanja lahko razdelimo na tri ključne komponente: (a) cilje, (b) moč, (c) pot. Zavestni cilji so temelj te teorije. Cilji so lahko kratkoročni ali dolgoročni in se razlikujejo po pomembnosti in verjetnosti dosega. Poti predstavljajo posameznikovo sposobnost posploševanja delovnih poti za uresničitev ciljev. V praksi se to nazorno prikaže z notranjim govorom, ki se glasi: »Našel bom pot za uresničitev cilja.« Čeprav takšno razmišljanje potrebuje le eno pot za dosego cilja, si ljudje z velikim upanjem pogosto predstavljajo številne možne poti. Tretja komponenta upanja je moč, ki zagotavlja, da se bo posameznik potrudil in

vložil določen napor za doseg cilja. Notranji govor moči pa pravi: »Nič več me ne ustavi.« V tej teoriji upanja pozitivni cilji zasledujejo pozitivna čustva ter zavračajo negativna čustva in vedenja (Valle, Huebner, Suldo, 2006, str. 394-396).

3.2.3 PONOS

Payne in Cooper (2004, str. 72-73) pravita, da je ponos temeljna zveza pri izboljševanju identitete, ko prejemamo zasluge za določen dosežek, ne glede na to ali smo zanj zaslužni sami ali pa gredo zasluge neki skupini, s katero se identificiramo. Označimo ga lahko kot pravo nasprotje sramoti. V statusno-simbolni družbi je ponos lahko močno pozitivno čustvo, kjer se zavedamo samega sebe in se predstavljamo v dobri luči. Po drugi strani pa nas zna spraviti iz tira, saj zaradi občutkov superiornosti lahko pride do nesoglasij znotraj skupine in v najhujšem primeru celo do propada skupine znotraj organizacije. Slednje se lahko dogodi zato, ker ponos ponavadi sovпада z drugimi čustvi kot so močna obrambna čustva in močna samozavest. Veliko nevarnost pa predstavlja tudi močan občutek nadrejenosti, ki se dostikrat navzven pokaže kot pretirana hvala in bahanje. Toda te negativne lastnosti ponosa ne morejo izničiti dejstva, da je ponos pozitivno čustvo, saj se zaposleni v organizaciji identificirajo s produkti in storitvami, ki jih znotraj organizacije proizvajajo.

Cialdinijeva (1976, str. 368) ideja o ponosu kot »uživanju zrcaljene veličastnosti« govori o individualnem občutku ponosa znotraj skupine. Ne gre za ocenjevanje veljavnosti ponosa, ampak za možnost, da posamezniki sami sebe ocenijo bolj pozitivno, če so seveda prednosti zaprtega družbenega sloja večje od odprtega. Ni jasno, ali je to posledica osredotočenosti posameznikov na samega sebe ali pa dejansko na ponos.

3.2.4 VESELJE IN ZADOVOLJSTVO

Danes je veliko ljudi v družbi zaposlenih v organizacijah, kjer preživijo večino časa. Prav zaradi preživetega časa na delovnem mestu, vlaganja energije in pozornosti postajajo organizacije vir medsebojnih, političnih in socialnih razmerij. Aristotel je že v stari Grčiji menil, da ima vsak človek svojo kompleksno osebnost, na podlagi katere sprejema svoje izbire in odločitve. Tej definiciji bi danes lahko dodali dejstvo, ki pravi, da če želimo doseči

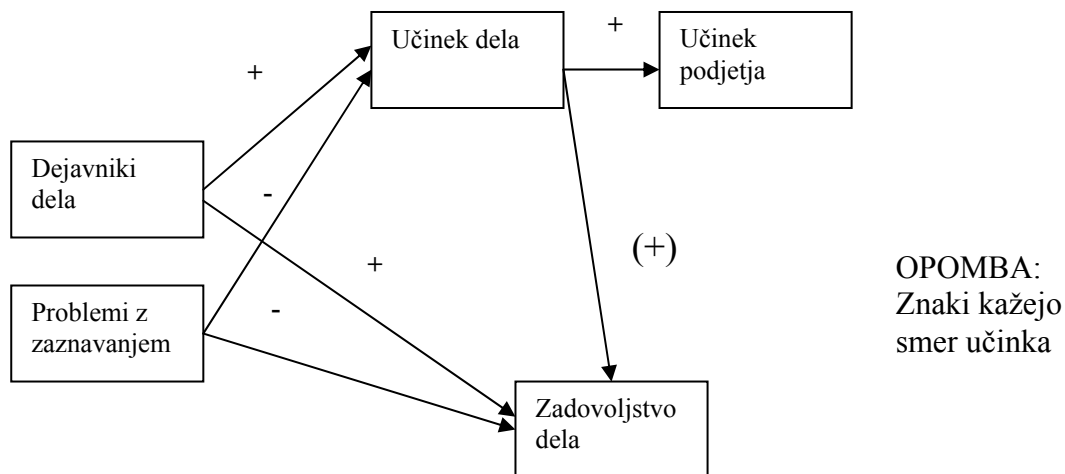
dobro življenje, moramo delati v dobrih organizacijah. Raziskave pa kažejo, da to ni lahko doseči, saj je skoraj polovica Američanov nezadovoljnih s svojo službo. V organizacijah se pojavljajo tehnike zmanjševanja dela, ki izolirajo posameznike na njihovih delovnih mestih in pogosto zmanjšujejo delavčev prispevek v delovnem procesu. Veselje je celovita vrednost, ki se nanaša na posameznika kot celoto, ko so njegove želje uresničene. Temeljna naloga se nanaša na občutke ugodja, časti, denarja in drugih pozitivnih dejavnikov. Veselju lahko pripišemo tri značilnosti: (1) **Svoboda**, kjer se veselje nanaša predvsem na zmožnost izbire. Srečni ljudje so tisti, ki mislijo neodvisno in svobodno izbirajo, posledica česar je večja samozavest glede svojih lastnih sposobnosti. (2) **Znanje**, saj za doseg veselja potrebujemo ustrezne informacije, znanje in zmožnost razumevanja. Če želijo delavci sprejemati pomembne odločitve, morajo imeti znanje o podjetju, o tem, kako posel funkcionira, in nekaj o psihologiji človeka. (3) **Vrlina**, ki se nanaša na moralne karakteristike zaposlenih. Etika in značaj sta prisotna pri vseh sprejetih odločitvah. Training morale je v veliki meri rezultat vizije in temeljnih načel organizacije, kjer zaposleni delajo in si jih prisvajajo ter jih uporabljajo. To moralno vodilo, združeno z odgovornostjo sprejemanja odločitev, pomaga razvijati moralna in intelektualna znanja, ki so ključna za sprejemanje dobrih odločitev, ter avtentičen in upravičen ponos (samozavest, samospoštovanje, samovšečnost). Vse to je ključno pri zmanjševanju negativnega stresa na delovnem mestu in pri povečevanju zmožnosti in samoučinkovitosti (Gavin, Manson, 2004, str. 387-388).

Organizacijsko vedenje pa ne more vplivati na organizacijsko učinkovitost samo od sebe, ampak se morajo zaposleni znotraj organizacije primerno vesti. Za večino managerjev sta pomembna dva dejavnika - kvaliteta dela in retencija. Nanašata se na vidik kvalitete vedenja, ki je znan kot »organizational citizenship behavior« (COB). COB lahko razdelimo v pet kategorij: (1) Skrbnost, natančnost, ko zaposleni izpolnjujejo naloge in se obnašajo bolje, kot se od njih pričakuje. (2) Altruizem se nanaša na nudenje pomoči ostalim udeležencem v organizaciji in njeni okolici. (3) Civilna vrlina predlaga zaposlenim, da se odgovorno obnašajo znotraj organizacije. (4) Poštenost, ki se nanaša na pozitivno vedenje do strank. (5) Vljudnost, spoštovanje drugih (Koys, 2001, str. 104).

Ryan, Schmit in Johnson (1996, str. 856) pravijo, da obstaja povezava med zadovoljstvom delavcev določene enote in organizacijsko učinkovitostjo. Organizacijsko delo pa ni samo vsota posameznih zmogljivosti, ampak nanj vplivajo tudi drugi dejavniki. Eden od teh je deljena vrednost, kjer si vsi udeleženci v delovnem procesu pomagajo in sodelujejo med

seboj, kar poveča produktivnost celotnega oddelka in posledično tudi organizacije. S tem se strinja tudi Schneider (1998, str. 152), ki z modelom prikaže razvoj in homogenost skupnega vedenja med zaposlenimi in organizacijo skozi čas. Doda tudi povezanost med zadovoljstvom delavcev in strank in lažjim izpolnjevanjem njihovih ciljev. Skozi model izenačevanja je prikazal, kako stranke zaznavajo razpoloženje delavcev in njihovih storitev. Heskett je vpliv vedenja zaposlenih predstavil skozi model verige storitev, kar vodi do zaznavanja vrednosti strank. Zaznavanje vrednosti tako pripomore k večjemu zadovoljstvu strank, večji zvestobi, ter večji rasti in dobičku organizacije. Vsem tem modelom pa je skupno dejstvo, da pozitivno vedenje zaposlenih do podjetja in njegovih služb vodi v pozitivno vedenje zaposlenih do strank (Koys, 2001, str. 103) (glej Sliko 5).

Slika 5: Tipični model zadovoljstva na delovnem mestu



Vir: M. Christen, G. Iyer & D. Soberman, *Job satisfaction, job performance and effort: A reexamination using agency theory*, 2006, str. 138.

3.2.5 PROŽNOST

Luthans (2002, str. 702) prožnost definira kot sposobnost odvrčanja neuspeha, konfliktov ali celo pozitivnih dogodkov, napredka in povečane odgovornosti od prvotnega stanja. Dovoljuje ne samo občutljivim dogodkom, ampak tudi proaktivnemu učenju in rasti skozi različne izzive možnost soočanja z neželjenimi dogodki. Z drugimi besedami lahko prožnost označimo kot vsoto negativnih in pozitivnih zaprek pred potencialnimi uresničljivimi dogodki.

Prožnost kot element psihološkega kapitala se osredotoča na proaktivno oceno tveganja in osebnih sredstev v okviru vplivanja na rezultat zaposlenih. Tveganje je označeno kot katerikoli napovednik, ki vodi v neželjene rezultate. Pristno tveganje v vsakdanjem življenju lahko nazorno prikažemo na primeru bolezni v družini, ki vodi v izgubo ljubljene osebe. Toda če ta ljubljena oseba nikoli ne zazna bolezni, potem tveganje nima učinka na posameznika in njegovo prožnost. Razširitev tega primera na delovno mesto lahko prikažemo z vključevanjem zunanjih nevarnosti (ekonomska nestabilnost) in notranjih nevarnosti (nadlegovanje in zamujanje rokov projektov). Ta tveganja so resnična in lahko se zgodi, da nikoli ne vplivajo neposredno na posameznika, ker okolje ni podvrženo tem tveganjem. Drugi vidik vplivanja na rezultat zaposlenih predstavljajo osebna sredstva, ki so definirana kot katerikoli dejavnik, ki vodi k pozitivnem rezultatu ne glede na njihovo prisotnost. V okviru delovnega mesta se sredstva lahko nanašajo na izplačilo nagrad, možnosti napredovanja in priznavanja samostojnosti. Tako tveganja kot tudi osnovna sredstva so del človeškega in socialnega kapitala. Povečanje znanja, spretnosti in zmožnosti zaposlenih ter razširjanje socialnih mrež zmanjšujejo tveganja in povečujejo osnovna sredstva (Luthans, Vogelgesang, Lester, 2006, str. 27-30).

3.2.6 OPTIMIZEM

Psihologi, ki preučujejo pozitivnost, in splošna javnost so šele pred kratkim sprejeli optimizem kot ključno sestavino pozitivnega organizacijskega vedenja. Optimizem ima pozitiven vpliv na psihofizične značilnosti, dosežke in motivacijo na akademskem področju, na področjih športa in politike ter pri ustvarjanju poklicne kariere. Potrebno pa je poudariti dejstvo, da morajo danes managerji sprejemati odločitve in postavljati cilje, ki so realni in se pojavljajo v okviru prilagodljivega optimizma. Pri definiranju pojma optimizma so psihologi, ki preučujejo pozitivnost, nadgradili Pealovo predstavo pozitivnega razmišljanja. Pravijo, da se poznavalna značilnost posameznikov giblje v smeri in v okviru pričakovanega pozitivnega rezultata. Christopher Peterson je v bolj obširni analizi izpostavil, da optimizem ni samo splošno zaznavanje, ampak vključuje tudi dejavnik čustev ter tako vpliva na motivacijo. Za pozitivno organizacijsko vedenje je pomembno dejstvo, da se optimizem povezuje z managerji, delavci in njihovimi osebnimi značilnostmi kot so sreča, veselje, dosežki in zdravje. Tako je optimiste lažje motivirati, da opravljajo delo boljše in hitreje, so bolj zadovoljni, imajo visoko moralo, so navdahnjeni in sledijo višjim ciljem ter se bolje znajdejo

v kriznih situacijah (Luthans, 2002, str. 64-67). Optimizem je tudi ena izmed ključnih nalog avtentičnega vodenja. Psiholog Martin Seligman opisuje, kako optimistični pristop pri opisovanju nalog izboljšuje življenje posameznikov in jim vliva dodatno moč. Optimisti tako prevzemajo notranje in univerzalne vire uspeha, kot so njihove osebne sposobnosti in zavračajo nasprotno vplive. Nagnjeni so tudi k doživljanju ostalih pozitivnih čustev, kot so ponos, veselje in navdušenje, medtem ko so pesimisti pasivni in depresivni. Poudariti pa moramo dejstvo, da so optimisti bolj motivirani za delo (Luthans, Youssef, 2007, str. 778).

Snyder in Lopez (2002, str. 231) pravita, da so optimisti tisti ljudje, ki pričakujejo, da se jim bodo dogajale dobre stvari, za pesimiste pa velja ravno nasprotno. To predstavlja temelj pri razumevanju vloge optimizma pri uspehu znotraj organizacijskih sprememb, kjer se posamezniki z visokim optimizmom lažje soočajo z njimi. Ta optimizem je v nasprotju z učinkovitostjo ljudi, ki verjamejo, da bo pozitiven izid prišel samo na podlagi osebnih zmožnosti, ki jih bodo vodile skozi organizacijske spremembe. Pojavi se **pojasnjevalni stil** optimizma, pri katerem se optimisti zavzemajo za notranji, stabilni in globali prispevek za uspeh. Nasprotno pa velja za neuspeh, kamor uvrščamo zunanje in nestabilne funkcije. Tudi negativni rezultat je lahko posledica sprememb, toda zaposleni morajo ostati motivirani za uspeh, saj neuspeh ni deden, ampak je svojevrsten v okviru določene situacije, verjetnost ponovnega neuspeha pa je majhna. Optimistični delavci torej lahko nadaljujejo s pozitivnimi pričakovanji ne glede na probleme iz preteklosti (Avey, Wernsing, Luthans, 2008, str. 54).

3.2.7 LJUBEZEN

Splošno gledano je temeljna povezava med ljubeznijo in kulturo zahodnega sveta dobro sprejeta, saj vsi posamezniki težijo k ljubezni in si jo želijo. Ljubezen je kompleksno in kontraverzno čustvo, saj se pojavlja v različnih oblikah in je v tem pogledu podobna jezi. Ločimo več vrst ljubezni, pri čemer se romantična ljubezen razlikuje od prijateljske in starševske ljubezni. Ločiti pa moramo tudi med ljubeznijo, ki se nahaja na delovnem mestu, in tistimi zunaj organizacije. Tako je ljubezen znotraj družine lahko v navzkrižju z delovno predanostjo in ruši razmerja med različnimi interesnimi skupinami. Vedno ko se v organizacijah pojavlja odnos med žensko in moškim, obstaja možnost spolnega nadlegovanja, pa četudi ni prisotna ljubezen. Spolno nadlegovanje v sodobnem svetu povzroča velike organizacijske težave in le malokrat taki primeri dobijo sodni epilog. Do sedaj še ni točno

definirano, kako ti zapleti čustev vplivajo na odnose med zaposlenimi. Lahko vzbujajo občutek krivde in ljubosumja, po drugi strani pa lahko vplivajo na veliko zadovoljstvo, posledica česar je večja predanost delu. Ko želimo analizirati pojem ljubezni znotraj organizacije, se moramo vedno navezati na te potencialne komplikacije (Payne, 2004, str. 74).

SKLEP

Proučevanje pozitivnega organizacijskega vedenja znotraj psihologije pozitivnosti se nanaša na posameznikove prednosti in psihološke zmožnosti. Pozitivnost je relativno edinstvena veja znotraj organizacijskega vedenja, za katero je značilna merljivost, nenehna težnja k razvoju, prilagodljivost vodij organizacij in neprestano izboljševanje zmožnosti za delo. V preteklosti so se premalo posvečali tovrstni problematiki, saj z razumevanjem človeškega vedenja vodja lažje razume in obvladuje čustvene odzive svojih sodelavcev. Prišel sem do spoznanja, da delavci, ki so pozitivno čustveno razpoloženi na delovnem mestu, delajo bolje, so bolj motivirani in bolj zadovoljni s svojim delom. Ko se delavci znotraj organizacije počutijo dobro, so čustveno zadovoljni in jih tudi sodelavci sprejemajo. To privede do boljšega vzdušja v skupini, hkrati pa se pozitivno prenaša tudi na odnos delavec-kupec.

Potrebno se je zavedati, da je vsak človek edinstven, zato ga moramo sprejeti takšnega, kot je. Samozavest je tisti dejavnik, ki močno vpliva na osebnost, kar se odraža na trenutnem razpoloženju, sposobnosti zaznavanja in mišljenju. Če posameznik svoje delo opravlja dobro, se njegova samozavest in motivacija za delo povečata. Prav zaradi teh dejavnikov je delavec bolj predan svojemu delu, vlaga vanj več energije in vztraja ne glede na ovire, ki so sestavni del delovnega procesa. Vodje uporabljajo različne tehnike za spodbujanje samozavesti pri svojih podrejenih in oblikujejo take delovne naloge, ki povečajo samozavest zaposlenega.

Velik del diplomskega dela sem namenil posameznim pozitivnim čustvom - upanju, ponosu, prožnosti, ljubezni, optimizmu, zadovoljstvu in sreči. Vsem tem čustvom je skupno, da prevzemajo notranje vire uspeha ter zavračajo pesimizem in negativno razmišljanje. Nadaljnje raziskave bodo morale razširiti področje proučevanja psihološkega kapitala, čustev in ostalih pozitivnih konstruktov v skladu z organizacijskim spreminjanjem. Združevanje in vključevanje psihologije pozitivnosti na področje organizacijskega vedenja omogoča razumevanje, kako delavci izboljšujejo poslovne rezultate na podlagi pozitivnejšega počutja.

LITERATURA IN VIRI

1. Ashkanasy, N. M., Haertel, C. E. & Zerbe, W. J. (2000). Emotions in the workplace: Research theory and practise. *Greenwood publishing book*, 16 (1), 76-86.
2. Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), 48-50.
3. Baumeister, R. F., Vohs, K. D. & DeWavv, N. (2007). How emotions shape behavior: Feedback and reflection, rather than direct causation. *Personality and Social Psychology*, 11 (2), 167-203.
4. Bernstein, S. D. (2003). Positive organizational scholarship: Meet the movement. *Journal of Management Inquiry*, 12 (3), 266-271.
5. Bono, J. E. & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The leadership quarterly*, 17 (4), 317-334.
6. Booth, R. J. & Pennebaker, J. W. (2000). Emotion and immunity. V M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (ur.), *Handbook of emotions* (str. 558-570). New York: Guilford.
7. Byerne, J. A. (2000). Management by Web. *Business Week*, August 28, str. 87.
8. Christen, M., Iyer, G. & Soberman D. (2006). Job satisfaction, job performance and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70 (1), 137-150.
9. Cialdini, R. (1976). Basking in reflected glory: Three field studies. *Journal of personality and social Psychology*, 34 (3), 366-375.
10. Collishaw, M. A., Dyer, L. & Boies, K. (2008). The authenticity of positive emotional displays: Client responses to leisure service employees. *Journal of Leisure Research*, 40 (1), 23-46.
11. Cremer, D. D. & Knippenberg, V. D. (2004). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence. *Organizational behavior and human decision processes*, 95 (2), 140-155.
12. Davis, K. & Newstrom, J. W. (1985). *Human behavior at work: organizational behavior*. (7th ed.) New York: McGraw- Hill.
13. Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611-628.
14. Fineman, S. (2006). On being positive: Concerns and counterpoints. *Academy of Management Review*, 31 (2), 270-291.

15. Fredrickson, B. L. (1988). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2 (3), 300-319.
16. Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
17. Gavin, J. H. & Mason, R. O. (2004). The Virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational dynamics*, 33 (4), 379-392.
18. Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnely, J. (2003). *Organizations*. (11th ed.) New York: McGraw- Hill.
19. Heskett, J. L. Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A. (1997). The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value V D. J. Koys, *The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study* (str.101-114). Chicago: Department of management DePaul university.
20. Hogan, R., Curby, G. J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49 (6), 493-504.
21. Hollenbeck, G. P. & Hall, D. T. (2004). Self-confidence and leader performance. *Organizational dynamics*, 33 (3), 254-269.
22. Holyfield, I. (1999). Manufacturing adventure: The buying and selling emotions. *Journal of Contemporary Ethnography*, 28 (1), 3-32.
23. Koroman, A. K. (1970). Toward a hypothesis of work behavior V D. G. Gardner & J. L. Pierce, *Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organizational-based self-esteem literature* (591-622). Colorado: Journal of Management.
24. Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, 54 (1), 101-114.
25. Kwortnik, R. J. & Ross, W. T. (2007). The role of positive emotions in experiential decisions. *International journal of Research in Marketing*, 24 (4), 324-335.
26. Lazarus, R. S. (1999). Hope: An emotion and a vital coping resource against despair. *Social Research*, 66 (2), 653-678.
27. Levine, R. (2007). Treating idealized hope and hopelessness. *International journal of Group Psychotherapy*, 57 (3), 297-317.
28. Lipičnik, B. & Mežnar D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Liu, Y. & Perrewe, P. L. (2005). Another look at role of emotion in the organizational change: A process model. *Human resource Management Review*, 15 (4), 263-280.

30. Loewenstein, G. F., Weber, E. U., Hsee, C. K. & Welch, N. (2001). Risk as feelings. *Psychological Bulletin*, 127 (2), 267-286.
31. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57-72.
32. Luthans, F., Vogelgesang, G. R. & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human resource Development Review*, 5 (1), 25-44.
33. Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism and resilience. *Journal of management*, 33 (5), 774-800.
34. Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1994). *Organizational behavior, a management challenge*. (2nd ed.) Fort Worth: The Dryden Press.
35. Payne & Cooper. (2004). *Emotions at work: Theory, research and applications for management*. England, West Sussex: John Wiley & Sons
36. Pelham, B. W. & Swam, W. B. (1989). From self-conceptions to self worth: on the sources and structure of global self-esteem. V D. G. Gardner & J. L. Pierce, *Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organizational-based self-esteem literature* (str. 591-622). Colorado: Journal of Management.
37. Peterson, C. M. & Seligman, M. E. P. Positive organizational studies: Lessons from positive psychology. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (str. 14-28). San Francisco: Berrett Koehler.
38. Pierce, J. L. & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30 (5), 591-622.
39. Rosemberg, M. (1965). Society and the adolescent self-image V D. G. Gardner & J. L. Pierce, *Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organizational-based self-esteem literature* (str. 591-622). Colorado: Journal of Management.
40. Russell, E.A. (2008). Promoting subjective well-being at work. *Journal of Career Assessment*, 16 (1), 117-131.
41. Ryan, A. M., Schmit, M. J. & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel psychology*, 49, 853-882.
42. Schneider, B., White, S. S. & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 150-163.

43. Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention and positive therapy V C. R. Snyder & S. J. Lopez. *Handbook of positive psychology* (str. 3-9). New York: Oxford university press.
44. Seligman, M. E. P. (2003). Foreword: The past and future of positive psychology. V C. K. M. Keyes & J. Haidt, *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (str. 11-20). Washington DC: American Psychological Association.
45. Sonderlund, M. & Rosengren, S. (2004). Dismantling »positive affect« and its effects of customer satisfaction: An empirical examination of customer joy in a service encounter. *Journal of consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining Behavior*, 17, 27-41.
46. Spector, P. E. & Fox S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human resource Management Review*, 12 (2), 269-292.
47. Staw, B. M., Sutton, R. I. & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5 (1), 51-71.
48. Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (2002). *Organizational behavior: solutions for management*. (2nd ed.) Boston: McGraw- Hill Irwin.
49. Valle, M. F., Huebner, E. S. & Suldo, S. M. (2006). An analysis of hope as a psychological strength. *Journal of School Psychology*, 44 (5), 393-406.
50. Vecchio, R. P. (1991). *Organizational Behavior*. (2nd ed.) Chicago: The Dryden Press.
51. Webb, D. (2007). Modes of hoping. *History of the Human Science*, 20 (3), 65-83.