

# Samosvijest kao temelj za razvoj osobnih i poduzetničkih vještina

---

Barun, Lucija

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:588634>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-21**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (*Poduzetništvo*)

Lucija Barun

**SAMOSVIJEST KAO TEMELJ ZA RAZVOJ OSOBNIH I  
PODUZETNIČKIH VJEŠTINA**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (*Poduzetništvo*)

Lucija Barun

**SAMOSVIJEST KAO TEMELJ ZA RAZVOJ OSOBNIH I  
PODUZETNIČKIH VJEŠTINA**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje osobnim razvojem**

JMBAG: 0010221862

e-mail: [ibarun@efos.hr](mailto:ibarun@efos.hr)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Entrepreneurship

Lucija Barun

**SELF-AWARENESS AS A FOUNDATION FOR THE  
DEVELOPMENT OF PERSONAL AND ENTREPRENEURIAL  
SKILLS**

Final paper

Osijek, 2020.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: LUCIJA BARUN

JMBAG: 00102218622

OIB: 44750862145

e-mail za kontakt: b.lucija103@gmail.com

Naziv studija: PREODIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ PODUZETNIŠTVO

Naslov rada: SAMOSVIJEST KAO TEMELJ ZA RAZVOJ OSOBNIH I PODUZETNIČKIH VJEŠTINA

Mentor/mentorica rada: izv. prof. dr. sc. Julia Perić

U Osijeku, 14.9.2020. godine

Potpis 

## SAŽETAK

Samosvijest ili pojam o sebi predstavlja sposobnost pojedinca u prepoznavanju i primjećivanju vlastite osobnosti (potreba, ponašanja, emocija, osobina, vrijednosti, misli) kao odvojenu od okoline i drugih pojedinaca (njihovih misli, potreba, emocija, osobina, vrijednosti, ponašanja). Samosvijest daje odgovor na pitanje „Tko sam ja?“ te zbraja sve percepcije koje pojedinac ima o sebi koji su ključni za izgradnju unutarnje slike sebe. Identificiranjem svojih snaga i slabosti pojedinac može stvarati velike promjene u svom ponašanju i aktivnostima. Samosvjesne osobe svjesne su vlastitih snaga i slabosti, razumiju vlastite emocije i imaju uvid u to kako njihove emocije utječu na njihove percepcije, proces donošenja odluka, ali i na druge ljude.

Razvijanje samosvijesti pojedincima pomaže u sposobnosti razumijevanja sebe i u pomaganju ostalim pojedincima da razviju razumijevanje drugih. Pojedinac svoju samosvijest može razvijati introspekcijom (promatranjem sebe) te promatranjem drugih ljudi iz svoje okoline. Brojna prethodna istraživanja ukazala su kako je samospoznaja preduvjet za psihološko zdravlje, osobni rast, sposobnost prihvatanja drugih te bolju poslovnu performansu. Poduzetne osobe, lideri i rukovoditelji igraju glavnu ulogu u svojim poduzećima, stoga moraju aktivno i kontinuirano raditi na svojoj razini samosvijesti, koja direktno utječe na njihove zaposlenike.

U ovom radu bitno je staviti naglasak na razvoj samosvijesti menadžera i vođa koji mogu pomoći u stvaranju okruženja koje potiče samospoznaju i promiče procese samosvijesti te na važnost samosvijesti u svrhu osobnog razvoja.

**Ključne riječi:** samosvijest, samokontrola, osobni rast, poslovni uspjeh

## **ABSTRACT**

Self-awareness or self-concept is the ability of an individual to recognize and notice his own personality (needs, behaviors, emotions, traits, values, thoughts) as separate from the environment and other individuals (their thoughts, needs, emotions, traits, values, behaviors). Self-awareness provides an answer to the question "Who am I?" and sums up all the perceptions that an individual has about himself that are key to building an inner image of himself. By identifying their strengths and weaknesses an individual can create major changes in their behavior and activities. Self-aware people are aware of their own strengths and weaknesses, understand their own emotions and have an insight into how their emotions affect their perceptions, the decision-making process, but also other people.

Developing self-awareness helps individuals in their ability to understand themselves and in helping other individuals develop understanding of others. An individual can develop his self-awareness by introspection (by observing himself) and by observing other people from his environment. Numerous previous studies have indicated that self-awareness is a prerequisite for psychological health, personal growth, the ability to accept others, and better business performance. Entrepreneurs, leaders and executives play a major role in their companies, so they must work actively and continuously at their level of self-awareness, which directly affects their employees.

In this paper, it is important to emphasize the development of self-awareness of managers and leaders who can help create an environment that encourages self-awareness and promotes self-awareness processes and the importance of self-awareness for personal development.

**Keywords:** self-awareness, self-control, personal growth, business success

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Samosvijest.....	2
2.1. Javna i vlastita samosvijest.....	4
2.2. Samokontrola kao dio samosvijesti.....	5
2.3. Linija osjetljivosti .....	7
3. Temeljne odrednice samosvijesti.....	8
3.1. Emocionalna inteligencija.....	8
3.2. Osobne vrijednosti.....	10
3.3. Stil učenja.....	11
3.4. Stavovi prema promjenama .....	13
3.5. Temeljno samoocjenjivanje .....	14
4. Samosvijest kao temelj osobnog i profesionalnog razvoja.....	16
4.1. Samopoštovanje i samosvijest .....	19
4.2. Samosvijest kao socijalna kompetencija na radnom mjestu .....	21
4.3. Povezanost između samosvijesti i poslovnog uspjeha .....	23
5. Zaključak .....	25
6. Literatura .....	26
7. Popis slika.....	28



## 1.Uvod

Samosvijest je sposobnost pojedinca da bude svjestan trenutačne situacije, primjećivanja svog okruženja te imenovanja svojih i tuđih percepcija, osjećaja i obrazaca ponašanja. U prvom poglavlju rada objašnjen je pojam samosvijesti, njezina važnost, njena podjela na javnu i vlastitu samosvijest, a zatim je razjašnjen pojam samokontrole koja je ujedno i dio samosvijesti. Nadalje, definirana je važnost određivanja linije osjetljivosti jer je ona ključ za stvaranje pojma o sebi, razvoja samosvijesti, povećane samospoznaje i osobnog rasta. U trećem poglavlju, naglašeno je pet temeljnih odrednica koje čine samosvijest, a to su emocionalna inteligencija, osobne vrijednosti, stil učenja, stav prema promjenama i temeljno samoocjenjivanje. Ta područja predstavljaju ograničeni set faktora, ali se smatraju važnim prediktorom različitih aspekata efikasnog poduzetnog ponašanja kao što su ostvarivanje uspjeha, uspješno djelovanje u timovima, kompetentno donošenje odluka, kreativnost, cjeloživotno obrazovanje, sposobnost komuniciranja i vlastitog osnaživanja.

U posljednjem dijelu rada objašnjene su tehnike pomoću kojih pojedinac može razviti svoju samosvijest u svrhu osobnog rasta i razvoja, ali i profesionalnog razvoja. Istaknuta je njena važnost kao socijalne kompetencije na radnome mjestu, pomoćnog alata za poboljšanje poslovnih vještina te u konačnici koliko može doprinijeti poslovnome uspjehu.

## 2. Samosvijest

„Samosvijest je sposobnost pojedinca da prepozna i primijeti vlastitu osobnost (potrebe, ponašanja, emocije, osobine, vrijednosti, misli) kao odvojenu od okoline i drugih pojedinaca (njihovih misli, potreba, emocija, osobina, vrijednosti, ponašanja).“ (Filipović, 2019.) Samosvjesnost ili pojam o sebi daje odgovor na pitanje „Tko sam ja?“ te zbraja sve percepcije koje pojedinac ima o sebi koji su ključni za izgradnju unutarnje slike sebe. Unutarnja slika sebe je ono što pojedinca razlikuje od drugih (fizičke osobine, emotivna stanja, vrijednosti i uloge). Vrlo važan faktor u stvaranju unutarnje slike sebe ima „socijalno ogledalo“, odnosno način na koji drugi ljudi gledaju pojedinca te utjecaj njihovih razmišljanja o pojedincu. Izgradnja slike o sebi osnovni je preduvjet razvoja samosvjesnosti pojedinca. Filipović (2019.) definira samosvijest kao glavnu odrednicu za izgradnju cjelovite i potpune ličnosti, zdravih odnosa, usmjerenog razvoja i samoostvarenja. Eurich i sur. (2014) su u svom istraživanju koje je obuhvatilo oko 5000 ispitanika opisali kako visoki stupanj samosvijesti utječe na razvoj kreativnosti i samopouzdanja. doprinosi donošenju boljih odluka, stvaranju jačih međuljudskih odnosa te efektivnijoj i boljoj komunikaciji. Razvijena samosvijest smanjuje vjerojatnosti za laganje, krađu i prevaru te doprinosi uspjehu u poslu. Ona određuje koje događaje u životu pojedinac smatra važnima, što će poduzimati, koje ciljeve će pokušati dostići, hoće li biti zadovoljan onim što je učinio, koji će događaji za njega biti stresni te kako će reagirati na njih. Ako se pojedinac aktivno bavi razvojem i unapređenjem samosvijesti ono će mu omogućiti prepoznavanje vlastitih snaga, područja za poboljšanje, izbor adekvatnih razvojnih metoda te će potaknuti klimu kontinuiranog učenja i razvoja u organizaciji. (Filipović, 2019) Prema Miljković i Rijavec (2001) znanje o sebi, očekivanja od sebe i vrednovanje sebe predstavljaju tri dimenzije pojma o sebi. Znanje o sebi predstavlja okvir u kojem osoba može opisati sebe u terminima dobi, spola, visine, težine, boje kose, nacionalnosti, zanimanja, političkog opredjeljenja, materijalnog stanja, osobina ličnosti i ostalih drugih obilježja. Gordon (1968, prema Miljković i Rijavec, 2001) je u svom istraživanju od svojih ispitanika tražio da napišu više odgovora na pitanje „Tko sam ja?“. Rezultati istraživanja su pokazali da je većina ispitanika započinjala listu odgovora osobinama vezanim za društvo, a to su spol, rasa, nacionalnost, religija, zanimanje, političko opredjeljenje i socijalni status. Ono što je kasnije slijedilo kao odgovor su osobniji podaci, kao što su tjelesni izgled, ponašanje prema ljudima, osjećaj osobne kompetentnosti, moralne

osobine, osjećaji drugih ljudi prema sebi i osobni ukus u različitim područjima. Psiholozi, odnosno psihoanalitičari Freud i Jung vjerovali su da je „ja“ nesvjesno, dok Skinner, Maslow i Rogers tvrde kako je uloga svjesnog u znanju o sebi puno veća. (Miljković i Rijavec, 2001) Da bi pojedinac promijenio kod sebe ono što nije dobro, znanje o sebi je nužno. Ako je pojedinac nesvjestan u tom polju, on ne može biti katalizator promjena u svom životu. Stoga, važno je biti svjestan sebe jer se osoba jedino može promijeniti u aspektu onoga što je, a ne onoga što želi biti. Očekivanja pojedinca od sebe, slika o onome što bi mogao biti, predstavlja drugu dimenziju pojma o sebi. Očekivanja od sebe dijele se na dva oblika, a to su „idealno“ ja i „očekivano“ ja. Idealno „ja“ predstavlja osobine koje bi osoba htjela imati, odnosno njezine nade i želje, dok „očekivano“ ja odnosi se na osobine za koje osoba ili pojedinci oko nje smatraju da ih treba imati, odnosno dužnosti, obveze i odgovornosti. Razliku između stvarnog i idealnog „ja“ kod osobe čini tuga, razočarenje i sram jer smatra kako nije uspjela ostvariti ciljeve, želje i snove koje je postavila sama sebi, ili koje su joj drugi postavili. Kada postoji razlika između stvarnog i očekivanog „ja“ osoba osjeća strah, tjeskobu i krivnju. Osoba smatra kako se nije uspjela ponašati odgovorno i u skladu sa svojim dužnostima te misli kako je njena okolina zbog toga optužuje ili kažnjava. Treća dimenzija pojma o sebi uključuje vrednovanje sebe u pozitivnim i negativnim terminima, odnosno rezultat ovih procjena jest kvantitet samopoštovanja. Miljković i Rijavec (2001) navode kako će pri donesenim negativnim procjenama samopoštovanje biti nisko, a pri donesenim pozitivnim procjenama visoko. Samosvijest, samospoznaja ili samorazumijevanje je od velikog značaja za produktivno osobno i međuljudsko funkcioniranje, te za razumijevanje i suosjećanje s drugim ljudima. Postoji mnogo tehnika i metoda koje su već dugo dostupne za postizanje samosvijesti, a Whetten i Cameron (2011.) navode neke poput grupnih metoda, tehnika meditacije, izmijenjenih postupaka svijesti, aromaterapije, raznih masaža, režima tjelovježbi i primjene energije. Fromm (1939; prema Whetten i Cameron, 2011) bio je jedan od prvih znanstvenika koji je u izučavanju ljudskog ponašanja primijetio blisku povezanost samokoncepta i osjećaja prema drugima. Rogers (1961; prema Whetten i Cameron, 2011.) kasnije je predložio da su samospoznaja i samo-prihvatanje preduvjeti za psihološko zdravlje, osobni rast i sposobnost prihvatanja drugih. Rogers je sugerirao kako je potreba za samopoštovanjem osnovna ljudska potreba te kako je snažnija od fizioloških potreba. Pojedinac se ne može poboljšati ili razviti nove sposobnosti dok nema uvid koju trenutnu razinu sposobnosti posjeduje. Značajan empirijski dokaz objašnjava kako su pojedinci koji su više samosvjesni zdraviji, bolje obavljaju rukovodeće pozicije te su produktivniji u poslu. (Boyatzis, 1982; Cervone, 1997; Spencer, Spencer, 1993; prema Whetten i Cameron, 2011.) S druge strane,

samospoznaja može spriječiti osobno poboljšanje, a ne unaprijediti ga. Razlog je taj što pojedinci često izbjegavaju osobni rast i nove samospoznaje. Opiru se stjecanju dodatnih informacija kako bi se zaštitilo njihovo samopoštovanje. Ako steknu nova znanja o sebi, uvijek postoji mogućnost da će to biti negativna informacija ili da će dovesti do osjećaja inferiornosti, slabosti, zla ili sramote. Razlog izbjegavanja osobnog rasta je strah od spoznaje pojedinca kako nije ono što bi želio biti. Freud (1956; prema Whetten i Cameron, 2011) je tvrdio kako je biti potpuno iskren prema sebi najbolji napor koji pojedinac može uložiti jer potpuna iskrenost zahtijeva neprestano traženje više informacija o sebi i želja za samo-usavršavanjem, a rezultati pretraga o sebi obično su neugodni.

## **2.1. Javna i vlastita samosvijest**

Eurich (2018.) navodi kako su posljednjih 50 godina istraživači koristili različite definicije samosvijesti. Određeni pojedinci na to gledaju kao na sposobnost praćenja vlastitih unutarnjih razmišljanja, dok ga drugi označavaju kao privremeno stanje samosvijesti. Drugi ga opisuju kao razliku između toga kako pojedinci vide sebe i kako ih drugi vide. Samosvijest se može klasificirati u dvije kategorije, a to su unutarnja i vanjska samosvijest. Unutarnja samosvijest predstavlja koliko jasno osoba vidi vlastite vrijednosti, strasti, aspiracije te koliko se uklapaju u njeno okruženje, reakcije (uključujući misli, osjećaje, ponašanje, snage, slabosti) i utjecaj na druge. Razvoj unutarnje samosvijesti rezultira većim zadovoljstvom posla i odnosa, osobnom i društvenom kontrolom i srećom. Unutarnja samosvijest negativno je vezana uz anksioznost, stres i depresiju. Druga kategorija, odnosno vanjska samosvijest znači razumijevanje kako drugi ljudi u okolini gledaju na pojedinca u uvjetima prijašnje navedenih faktora. Rezultat novijeg istraživanja Eurich i sur. (2018) pokazuje kako su pojedinci, koji znaju kako ih drugi vide, vještiji u pokazivanju empatije i zauzimanja tuđih perspektiva. Ako vođe imaju razvijenu vanjsku samosvijest, njihovi zaposlenici imaju tendenciju u stvaranju boljih odnosa s njima, osjećaju se zadovoljnije te ih gledaju općenito kao efektivnije pojedince. Rezultati su također pokazali kako postoje četiri prototipa samosvijesti. Njih čine niska i visoka vanjska samosvijest te niska i visoka unutarnja samosvijest. Pod nisku vanjsku samosvijest spadaju osobe sklone introspekciji i tražioci. Osobe sklone introspekciji su osobe koje imaju razvijenu samosvijest, ali ne osporavaju svoje stavove nakon dobivanja povratnih informacija od drugih, što može utjecati na njihove odnose i ograničiti njihov uspjeh. Tražioci ne znaju još uvijek tko su, za što se zalažu te kako ih grupe, odnosno timovi, vide. Kao rezultat, mogu

stvoriti osjećaj frustracije i nesigurnosti sa svojom izvedbom i odnosima. Nisku unutarnju samosvijest čine tražioci i oni koji žele ugoditi. Oni koji žele ugoditi su fokusirani na tuđa mišljenja te kakvu sliku će stvoriti o sebi pred drugima do te mjere da zanemaruju vrijednosti koje su njima bitne. Tijekom vremena, imaju tendenciju donositi odluke koje nisu povezane s njihovim uspjehom i ispunjenjem. Niska unutarnja samosvijest sastoji se od tražioca i od onih koji žele ugoditi, dok visoka unutarnja samosvijest od osoba sklonih introspekciji i onih koji su svjesni. Pojedinci koji su svjesni znaju tko su, što žele postići te traže i cijene mišljenja drugih. To je zapravo točka u kojoj vođe počinju u potpunosti shvaćati prave prednosti samosvijesti. Nakon provedene analize istraživanja Eurich (2018) navodi kako nema direktne povezanosti između javne i vlastite samosvijesti, odnosno kako visoka razina javne samosvijesti ne utječe direktno na razinu vlastite samosvijesti i obrnuto. Lideri, poduzetnici, menadžeri i ostali moraju konstantno i aktivno raditi na preispitivanju i promatranju sebe (unutarnja samosvijest) te na dobivanju povratnih informacija iz okoline, odnosno kako drugi pojedinci gledaju na njih (javna samosvijest). Stoga, javna i vlastita samosvijest jednako su bitne po svojoj vrijednosti u svrhu ostvarivanja ciljeva i poslovnog uspjeha.

## **2.2. Samokontrola kao dio samosvijesti**

Samokontrolu predstavlja nadvladavanje ili inhibiranje automatskog, uobičajenog ili urođenog ponašanja, emocija, nagona i želja koji bi u protivnom ometale ciljano ponašanje. (Barkley, 1997a; Baumeister, Heatherton, Tice, 1994; Kanfer, Karoly, 1972; prema Muraven, Shmueli i Burkley, 2006) Ona se definira kao sposobnost svjesnog mijenjanja svojih odgovora (misli, osjećaja, nagona i ponašanja) pojedinca u svrhu usklađenja sa standardima. Baumeister i sur. (2005; prema Pilarska, 2019.) samokontrolu definiraju kao „vitalni mehanizam za stvaranje prilagodljivog i socijalno poželjnog ponašanja“. Bargh i Chartrand (1999; prema Muraven i sur., 2006.) tvrde kako pojedinci prilikom vršenja samokontrole inhibiraju normalno, tipično ili automatsko ponašanje. Primjerice, ako osoba ima naviku zapaliti cigaretu nakon jela, onda to zahtijeva izlaganje samokontrole da bi se ta navika promijenila. Tiffany (1990; prema Muraven i sur., 2006.) navodi ako osoba ne vrši samokontrolu, on ili ona će se ponašati automatski i početi pušiti. Ljudi vrše samokontrolu zato što žele slijediti neko određeno pravilo (izvana ili iznutra određeno) ili odgoditi zadovoljenje. (Barkley, 1997a; Hayes, 1989; Shallice, Burgess, 1993; prema Muraven i sur., 2006.) Baumeister i sur. (2012; prema Pilarska, 2019.) otkrili su kako prevladavanje

uobičajenog ili instinktivnog obrasca djelovanja po definiciji zahtijeva samokontrolu. Visoka samokontrola povezana je s raznim pozitivnim ishodima, poput boljeg mentalnog i fizičkog zdravlja, pozitivnih socijalnih odnosa i bolje akademske izvedbe. Tangney i sur. (2004; prema Pilarska, 2019.) mnoge probleme s kojima se suočavaju pojedinci i društvo, kao što su depresija, pretilost, nasilni zločini i zlouporaba droga, djelomično pripisuju neuspjehu samokontrole. Muraven i sur. (1999; prema Muraven, 2011) otkrili su kako pojedinci koji su imali samokontrolu nad svojim prehranbenim navikama ili koji su dva tjedna regulirali svoje držanje, bolje obavljali zadatak koji zahtijeva prevladavajuću fizičku nelagodu. Ostala istraživanja Oaten i sur. (2006a, 2006b; prema Muraven, 2011) otkrila su da ljudi koji su vježbali samokontrolu prisiljavajući se na učenje ili vježbanje također su pokazali efektivniju samokontrolu. Prethodna istraživanja koja je provodio Muraven (2011.) podržavaju predviđanje da prakticiranje malih inhibicijskih aktivnosti dovodi do općeg porasta sposobnosti samokontrole. Rothbaum i sur. (1982; prema Tangney i sur., 2004.) samokontrolu široko smatraju sposobnošću za promjenu i prilagodbu sebe kako bi se stvorilo bolje i najbolje stajanje između sebe i svijeta. Baumaister i suradnici (1994; prema Tangney i sur., 2004.) identificirali su četiri glavne domene samokontrole, a to su kontroliranje misli, emocija, impulsa i performansi. Prva domena uključuje izvedbu zadataka, primjerice u školi ili na poslu. Sudionici studije koju su proveli Tangney i suradnici (2004) bili su studenti, a studija je pokazala kako osobe s visokom samokontrolom imaju veću vjerojatnost postići bolje ocjene dugoročno jer bi trebali biti bolji u postizanju zadataka obavljenih na vrijeme, sprječavanju ometanja slobodnim aktivnostima od učenja, učinkovitim korištenju vremena za učenje, biranju odgovarajućih tečajeva te udaljavanju emocionalnih distrakcija od smanjenja performansi. Feldman i sur. (1995; prema Tangney i sur., 2004) otkrili su kako su djeca s višom samoregulacijom postigla bolje ocjene na tečaju za računalu. Prethodne studije koje su proveli Tangney i sur. (2004.) povezale su probleme s impulzivnim ponašanjem, drugom domenom samokontrole, s manjkom samokontrole. Storey (1999; prema Tangney i sur., 2004) je zaključio kako loša samoregulacija može biti važan prediktor ovisnosti o heroinu. Također, Peluso i sur. (1999; prema Tangney i sur., 2004) pronašli su kako je niska samokontrola uzrok problemima o prehrani i ovisnosti o alkoholu među studentima. Treća domena uključuje psihološku prilagodbu. Mnogi psihološki problemi i poremećaji uključuju određeni stupanj niske samoregulacije. Psihološka prilagodba može biti dvosmjerna. Prema Dijagnostičkom i statističkom priručniku mentalnih poremećaja problemi sa samokontrolom znak su mnogih poremećaja (Tangney, 2004). Suprotno tome, emocionalne nevolje povezane s mnogim od navedenih problema mogu narušiti samokontrolu pretpostavljajući ograničene

resurse i stvorivši stresne ishode koji dodatno opterećuju regulatornu sposobnost pojedinca. Četvrta domena odnosi se na međuljudske odnose. Visoka samokontrola trebala bi ljudima omogućiti bolji i poželjniji odnos s partnerima i doprinijeti uspjehu odnosa na razne načine. Samokontrola može izravno pridonijeti skladnim interakcijama, primjerice kada se ljudi suzdrže od izgovaranja loših stvari. Može pridonijeti neizravno, kao što omogućava ljudima da se odupiru iskušenjima za suradnju s alternativnim partnerima. Prema Tungney i sur. (2004) loša samokontrola može stvoriti agresivno ponašanje kod djece i odraslih. Samokontrola je emocionalna kompetencija emocionalne inteligencije koja značajno određuje stupanj uspješnosti odnosa prema drugima i uspjeh u poslu.

### **2.3. Linija osjetljivosti**

Koncept linije osjetljivosti odnosi se na točku u kojoj pojedinci postaju obrambeno ili zaštitnički nastrojeni kada naiđu na informacije koje nisu dosljedne njihovoj slici o sebi ili kada naiđu na pritiske gdje moraju mijenjati svoje ponašanje. Većina ljudi redovno doživljava informacije o sebi koje nisu istinite. Primjerice, pojedinac može djelovati umorno, a osoba ga može upitati je li umoran. Ako se pojedinac osjeća dobro, informacije koje saznaje od druge osobe nisu u skladu s njegovom samosviješću. Budući da je odstupanje od točne informacije relativno malo, velika je vjerojatnost da ga to neće uvrijediti ili izazvati snažnu obrambenu reakciju. U drugom slučaju, što su informacije diskretnije ili ozbiljnije za samopouzdanje pojedinca, on će više osjetiti svoju liniju osjetljivosti te bi osjetio potrebu za obranom. Takva reakcija zove se odziv rigidnosti prijetnje (eng. *threat-rigidity response*) (Staw, Sandelands, Dutton, 1981; Weick, 1993; prema Whetten i Cameron 2011). Suočeno s prijetećom situacijom ili neugodnim informacijama, tijelo pojedinca postaje napeto i ukočeno u svrhu zaštite i osiguranja stabilnosti. Slično tome, pojedinci također postaju psihološki i emocionalno napeti kada se susretnu s informacijama koje su za njih prijetnja njihovom pojmu o sebi. Skloni su udvostručenju svojih napora da zaštite ono što je ugodno i poznato (Cameron, 1994; Cameron, Kim i Whetten, 1987; Weick i Sutcliffe, 2000; prema Whetten i Cameron, 2011). Pojedinci se oslanjaju na prvo naučene i najviše ponavljane obrasce ponašanja i emocija. Kada se pojedinac susreće s odstupanjima u slici o sebi, negira se valjanost informacije ili njenog izvora te se koriste druge vrste obrambenih mehanizama kako bi osigurao svoju sliku o sebi. Prelazak osjetljive linije stvara rigidnost i samoočuvanje. Razvoj samosvijesti, povećana samospoznaja i osobni rast mogu se postići kroz

samootkrivanje, odnosno da pojedinac sam iznosi podatke o sebi tako da drugi mogu dati uvid u njegovo ponašanje te kada se informacije koje saznaje mogu provjeriti, predvidjeti i kontrolirati (Whetten i Cameron, 2011).

Manjak samootkrivanja može utjecati na pojedinca tako da inhibira njegovu samosvijest te može utjecati nepovoljno na druge aspekte razvoja menadžerskih vještina. Prema nekoliko studija (Whetten i Cameron, 2011.) pojedinci s niskim stupnjem samootkrivanja su manje zdravi i samootuđeni od pojedinaca s visokim stupnjem samootkrivanja. Pokazalo se kako su studenti dali najvišu ocjenu za međuljudske odnose upravo pojedincima s visokim stupnjem samootkrivanja. Takvi su pojedinci općenito omiljeni svojoj okolini, a prekomjerno ili nedovoljno samootkrivanje rezultira s manje sviđanja i prihvaćanja od drugih (Covey, 1989; Goleman, 1998b; Kelley 1999; prema Whetten i Cameron 2011). Podrška i povratne informacije koje pojedinci primaju od drugih tijekom procesa samootkrivanja, prema Whetten i Cameron (2011) pomaže povećati povratnu informaciju i samosvijest te pomaže u tome da informacije doprinose većoj samosvijesti bez prelaska linije osjetljivosti.

### **3. Temeljne odrednice samosvijesti**

Whetten i Cameron (2011.) navode pet područja samosvijesti za koje se utvrdilo da su ključni za razvoj osobnih i poduzetničkih vještina. To su emocionalna inteligencija, osobne vrijednosti, kognitivni stil (stil učenja), stav prema promjenama i temeljno samoocjenjivanje. Ta područja predstavljaju ograničeni set faktora, ali autori smatraju da ipak predstavljaju najvažnije prediktore raznih aspekata učinkovitog menadžerskog učinka, uključujući postizanje životnog uspjeha, učinkovito djelovanje u timovima, kompetentno donošenje odluka, cjeloživotno učenje i razvoj, kreativnost, komunikacijsku kompetenciju, zadovoljstvo poslom i radnu uspješnost.

#### **3.1. Emocionalna inteligencija**

Emocionalna inteligencija (EQ) je „sposobnost praćenja svojih i tuđih osjećaja i emocija te upotreba tih informacija u razmišljanju i ponašanju“ (Salovey, Mayer, 1990; prema Taksić, Mohorić i Munjas, 2006), a to uključuje procese poput procjene i izražavanja emocija kod sebe i drugih, regulaciju emocija kod sebe i drugih te uporabu emocija u adaptivne svrhe.



„Emocionalna inteligencija uključuje sposobnosti brzoga zapažanja procjene i izražavanja emocija; sposobnost uviđanja i generiranja osjećaja koji olakšavaju mišljenje; sposobnosti razumijevanja emocija i znanje o emocijama; i sposobnost reguliranja emocija u svrhu promocije emocionalnog i intelektualnog razvoja“ (Mayer, Salovey, 2007; prema Taksić, Mohorić i Munjas, 2006). Ona je aspekt samosvijesti koji je značajan za razvijanje ostalih upravljačkih vještina. Istraživanje tog koncepta identificiralo je emocionalnu inteligenciju kao najvažniji čimbenik u postizanju uspjeha lidera i menadžera (Boyatzis, Goleman, Rhee, 2000; Goleman, 1998a; prema Whetten i Cameron, 2011). Samosvijest je presudni aspekt emocionalne inteligencije te je puno značajnija nego kvocijent inteligencije u predviđanju uspjeha u životu (Goleman, 1995; prema Whetten i Cameron, 2011). Prema Whetten i Cameron (2011.) emocionalna inteligencija se odnosi na (a) sposobnost dijagnosticiranja i prepoznavanja vlastitih emocija (b) sposobnost kontrole vlastitih emocija (c) sposobnost dijagnosticiranja i prepoznavanja emocija drugih (d) sposobnost odgovarajućeg reagiranja na emocije. Takve sposobnosti bi morale pridonijeti razlikovanju i izučavanju vlastitih emocija, točnoj procjeni, a isto tako i procjeni tuđih emocija i upotrebi emocija u planiranju i ostvarivanju životnih ciljeva (Mayer, Salovey, 1997; prema Ilić, 2007). Specifičnost emocionalne inteligencije leži u tome da, za razliku od kvocijenta inteligencije, ona nije urođena i pojedinac ju može kontinuirano razvijati. Kvocijent inteligencije tijekom života ostaje relativno konstantan, a emocionalna inteligencija se može razviti i poboljšati u praksi (Whetten i Cameron, 2011). Ona se može razvijati kroz način na koji pojedinac doživljava i stječe životna iskustva. On može naučiti iz onoga što mu se dogodilo (neposredno iskustvo) ili iz onoga što je vidio da se dogodilo nekome drugome (posredno iskustvo). Na temelju tih iskustava pojedinac stvara zaključke o slici o sebi, kakav je svijet te kako bi bilo najbolje izlaziti na kraj sa zahtjevima života. Uči ono što treba voljeti i ono što treba izbjegavati. Drugi način na koji osoba može razvijati svoju emocionalnu inteligenciju jest postupak koji uključuje donošenje odluka. Primjerice, zapostavljeno ili često kritizirano dijete doći će do zaključka da je bezvrijedno. Djeca s kojima se loše postupa primorana su donositi odluke da se brinu sama o sebi jer se nitko ne brine od njima. Stoga, emocionalna inteligencija često se stvara svjesnom voljom, no može se razvijati i bez svjesne namjere. Osobe koje su visoko plasirane u području emocionalne inteligencije snažno su motivirane, odlučni su donositelji odluka te osjećaju potrebu da imaju pod nadzorom posljedice svih svojih odluka (Hercigonja, 2018). Emotivno inteligentni ljudi su u stanju regulirati i kontrolirati svoje emocije te upravljati svojim emocionalnim stanjima. Manje su vjerojatnosti da će impulzivno reagirati, izgubiti kontrolu, te imaju blažu depresiju i anksioznost. Također, u stanju su točno

dijagnosticirati i suosjećati s osjećajima drugih. Osjetljivi su na ono što drugi doživljavaju te mogu podijeliti svoje osjećaje s drugima. Primjerice, ako je netko doživio tragediju ili gubitak, emocionalno inteligentni ljudi mogu suosjećati i razumjeti ih, bez obzira na to što oni nisu doživjeli nešto slično. Oni neće biti depresivni kako bi shvatili depresiju drugih. Također, odgovori emocionalno inteligentnih ljudi odgovaraju intenzitetu emocija koje drugi ljudi osjećaju, a podržavaju i potiču emocionalne izraze. Ako su drugi uzbuđeni i sretni, oni se neće povući i ostati po strani, već proživljavati tu emociju s njima. S njima se ne manipulira osjećajima i odgovorima emocijama drugih. Ne vole reagirati samo ne temelju tuđih osjećaja nego će više htjeti ostati u osobnoj kontroli svojih odgovora i htjeti unaprijediti osjećaj brige i prihvaćanja druge osobe pomoću svojih emocionalnih odgovora. S obzirom na povećani broj parnica, sukoba, nepoštivanja i razvoda koji karakterizira današnje društvo, zaključuje se kako je naglasak na razvoj emocionalne inteligencije manje stavljen nego u prošlosti. To stvara problem zato što emocionalna inteligencija ima snažnu prediktivnu moć u pogledu uspjeha u upravljanju i radnom okruženju. Procjenjuje se da kvocijent inteligencije opada samo na oko deset posto varijance u radnoj uspješnosti i životnom uspjehu (Sternberg, 1996; prema Whetten i Cameron, 2011), ali dodavanjem emocionalne inteligencije jednadžbi može se računati za četiri puta više varijance (Goleman, 1998a; prema Whetten i Cameron, 2011).

### **3.2. Osobne vrijednosti**

Vrijednosti pripadaju najstabilnijim i najviše trajnim karakteristikama pojedinaca. One su temelj na kojima se stavovi i osobne sklonosti oblikuju. One predstavljaju osnovu za ključne odluke, životni smjer i osobni ukus. Pomažu definirati moral pojedinca i njegove predodžbe o onome što je „dobro“. Mnogo toga što pojedinca čini pojedincem u sadašnjici jest proizvod osobnih vrijednosti koje je razvio tijekom svog života (Whetten i Cameron, 2011). Antropolog Kluckkohn (1951; prema Šverko i sur., 2007) tvrdi kako su vrijednosti implicitne ili eksplicitne predodžbe pojedinca ili grupa o onome što je poželjno. One utječu na odabir određenog načina ponašanja ili određenog cilja djelovanja. Prema Rokeachu (1973) vrijednosti su trajna vjerovanja da je određeni cilj ili način ponašanja osobno ili društveno prihvatljiviji od nekog drugog cilja ili načina ponašanja. Prema Brownu (1996; prema Šverko i sur., 2007), osobne vrijednosti služe kao standardi na osnovi kojih pojedinac vrednuje sebe i svoju okolinu. One se također, kako tvrde Šverko i Vizek-Vidović (1995, prema Šverko i sur. 2007) mogu promatrati kao hijerarhijska organizacija osobnih želja, potreba i ciljeva

poredanih prema njihovoj relativnoj važnosti i prioritetu. Rokeach (1971; prema Whetten i Cameron, 2011) je tvrdio da je ukupan broj vrijednosti ljudi koje posjeduje relativno malen i da svi pojedinci posjeduju iste vrijednosti, ali u različitim stupnjevima. Primjerice, svi ljudi teže miru u svijetu, međutim određeni pojedinci to svrstavaju kao viši životni prioritet. Rokeach je identificirao dvije opće vrste osobnih vrijednosti – instrumentalna ili radna vrijednost i terminalna ili opća vrijednost te je utvrđeno da ta dva skupa vrijednosti uglavnom nisu povezana. Instrumentalne vrijednosti uključuju poželjne norme, ponašanje ili metode za postizanje cilja. Kršenje moralnih vrijednosti (primjerice, ponašanje koje je pogrešno) i kršenje vrijednosti kompetencija (primjerice, nesposobno ponašanje) čine klasifikaciju instrumentalnih vrijednosti. Kršenje moralnih vrijednosti, prema Whetten i Cameron (2011.) izaziva osjećaj krivnje, dok kršenje vrijednosti kompetencija izaziva osjećaj srama. Instrumentalne vrijednosti se općenito proučavaju u okviru organizacijske psihologije i psihologije rada, vezane su uz radno okruženje i oslikavaju važnost ostvarenja radnih ciljeva poput ekonomske sigurnosti, skladnog odnosa sa suradnicima ili mogućnosti samoostvarenja u radu (Šverko i sur. 2007). Terminalne vrijednosti uključuju univerzalne konstrukte, poput slobode, ljepote, mira u svijetu ili hedonizma te tradicionalno pripadaju području društvenih istraživanja (Šverko i sur.2007). One uključuju poželjne ciljeve i želje za pojedinca. Mogu biti osobne (primjerice, duševni mir) i socijalne (primjerice, svjetski mir). U nacionalnoj studiji od 1460 američkih menadžera, Schimdt i Posner (1982; prema Whetten i Cameron, 2011) procijenili su koje od vrijednosti su njima najvažnije na radnome mjestu. Koristeći Rokeachov popis instrumentalnih vrijednosti, tražili su od menadžera da identificiraju one koje su najpoželjnije na radnom mjestu. „Odgovorni“ i „pošteni“ daleko su bile najpoželjnije vrijednosti u zaposlenima (menadžeri su ih izabrali preko 85 posto), nakon čega slijede „sposobni“ (65 posto), „maštoviti“ (55 posto), i „logični“ (49 posto). „Poslušan“, „čist“, „pristojan“, i „opraštanje“ bili su najmanje važni jer ih je odabralo manje od 10 posto menadžera.

### **3.3. Stil učenja**

Stil učenja odnosi se na sklonost svakog pojedinca da uoči, protumači i reagira na informacije na određeni način. Temelji se na dvije ključne dimenzije, a to su način prikupljanja podataka i način na koji pojedinac ocjenjuje i djeluje na informacije. Stilovi učenja, prema Vance i sur. (2007, prema Whetten i Cameron, 2011) mogu se mijenjati i promijeniti kroz praksu i svjesni razvoj (Vance i sur., 2007;). Sadrži tri dimenzije, a one uključuju stil poznavanja, stil

planiranja i stil stvaranja. Svaki stil, odnosno dimenzija, naglašava drugačiju vrstu traženja informacija i odgovora. Pojedinci koji koriste stil poznavanja, vole naglasiti činjenice, detalje i podatke. Traže jasno i objektivno rješenje problema. Oni traže racionalnost, valjanost podataka i dokaz da su informacije koje su predstavljene vjerodostojne i točne. Skloni su preferiranju kontrole u određenim situacijama i žele raditi stvari na pravilan način, stoga imaju tendenciju biti kritični na neočekivano ili loše ponašanje. Također, u poslu odabiru područja gdje prevladavaju brojevi i podaci (primjerice, revizija, financije) i radije obavljaju poslove koji imaju naglaske na rješavanju tehničkih problema (Kolb, Boyatzis, Mainemelis, 2000; Cool, Van den Broeck, 2007; prema Whetten i Cameron, 2011). Ljudi sa stilom planiranja najbolje obrađuju širok spektar informacija te ih vole stavljati u kohezivan, logički oblik. Manje su skloni stjecanju informacija tako što vole interakciju s drugim ljudima te su više zainteresirani za razmišljanje kroz logički problem. Skloni su odabiru karijere u informacijskim znanostima i na polju istraživanja (primjerice, obrazovna istraživanja, informacije, teologija) i preferiraju poslova u kojima prevladava prikupljanje podataka (primjerice, istraživanje i analiza) (Kolb, Boyatzis, Mainemelis, 2000; Cool, Van den Broeck, 2007; prema Whetten i Cameron, 2011). Stil stvaranja obilježavaju pojedinci s visokom tendencijom eksperimentiranja, neracionalnim razmišljanjem i kreativnosti. Oni traže neizvjesnost i novost, osjećaju se ugodno usred nejasnih situacija. Velika je vjerojatnost da će na informacije reagirati impulzivno, spontano i brzo. Skloni su restrukturiranju situacija, usmjereni su prema akciji te zadatke obavljaju na jedinstven i unikatan način. Također, prema Jacobsonu (1993; prema Whetten i Cameron, 2011) pronađena je povezanost između stila stvaranja i ekstroverzije, odnosno sklonosti socijalnosti. Kreću se u karijerama u socijalnim službama (primjerice, psihologija, sestrinstvo, javna politika) i umjetnosti i komunikaciji (primjerice, kazalište, književnost, novinarstvo) i preferiraju poslove u kojima prevladavaju osobne interakcije (Kolb, Boyatzis, Mainemelis, 2000; Cool, Van den Broeck, 2007; prema Whetten i Cameron, 2011). Poznavanje vlastitog stila učenja može pomoći u odabiru opcije karijere, kompatibilnog poslovnog okruženja, identifikacije najboljih radnih zadataka, odabirom kompatibilnih poslovnih suradnika i poboljšanju odlučivanja. Značajni dokazi u provedenim istraživanjima pokazuju kako ljudi odabiru zanimanja koja pojačavaju i koja su u skladu s njihovim dominantnim stilom učenja. (Agor, 1985; Chan, 1966; prema Whetten i Cameron, 2011).

### 3.4. Stavovi prema promjenama

Prvu važnu dimenziju stavova prema promjenama čini tolerancija prema dvosmislenosti. Tolerancija prema dvosmislenosti odnosi se na stupanj do kojeg pojedinci neku pojavu vide kao prijatnu ili smatraju kako će se teško nositi s informacijama koje su dvosmislene. Promjene se događaju brzo ili nepredvidivo, gdje informacije nisu dovoljne te gdje su nejasne (Whetten i Cameron, 2011). Psiholozi toleranciju prema dvosmislenosti definiraju kao sposobnost učinkovitog djelovanja, odnosno postupanja bez psiholoških nelagoda ili prijatna, sa situacijama koje su nejasne, nepotpune, nestrukturirane, nesigurne ili nejasne (Norton, 1975; prema Schere, 2017). Stav prema promjenama se smatra osobinom ličnosti koja odgovara načinu na koji je pojedinac sklon uočavanju i rješavanju dvosmislenih situacija ili podražaja (Furnham, 1994; Furnham, Avison 1997; Furnham, Ribchester, 1995; Stoycheva, 1998, 2003; prema Zenasni, Besançon i Lubart, 2008). Vernon (1970; prema Zenasni, Besançon i Lubart, 2008) objašnjava kako tolerancija prema dvosmislenosti pogoduje kreativnom razmišljanju i ponašanju jer omogućuje pojedincima da se ne zadovoljavaju djelomičnim ili neoptimalnim rješenjima složenih problema. Također, dopušta pojedincima da optimiziraju kreativni potencijal, koji nije blokiran unatoč problematičnoj, odnosno dvosmislenoj situaciji. Istraživanjem je utvrđeno da su kognitivno složeni i tolerantni pojedinci bolji prijenosnici informacija, osjetljiviji na unutarnje karakteristike drugih prilikom ocjenjivanja njihove uspješnosti na poslu te više bihevioralno prilagodljivi i fleksibilni u nejasnim i preopterećenim uvjetima od manje tolerantnih i manje kognitivno složenih pojedinaca. Menadžeri s većom tolerancijom dvosmislenosti bit će vjerojatnije većeg poduzetnog ponašanja, neće tražiti pregled manjih podataka u kompleksnom okruženju te će imati tendenciju odabira specijalnosti za zanimanja koja imaju manje strukturirane zadatke. Oni će se također učinkovitije nositi s velikim organizacijskim promjenama i smanjivati u ulogama stresa i sukoba (Armstrong-Stassen, 1998; Haase, Lee, Banks, 1979; Teoh, Foo, 1997; Timothy, Thoresen; Pucik, Welbourne, 1999; prema Whetten i Cameron, 2011). Druga dimenzija stavova prema promjenama uključuje lokus kontrole. Lokus kontrole predstavlja stav koji razvijaju ljudi u pogledu mjere u kojoj kontroliraju svoju vlastitu sudbinu. Kad pojedinci dobiju informacije o uspjehu ili neuspjehu vlastitih postupaka, ili kada se određena stvar promjeni u okolini, oni se razlikuju po tome kako tumače te informacije. Ako pojedinci protumače uzrok promjene kao nešto što je prouzrokovano njihovim postupkom, to se naziva unutarnjim lokusom kontrole. Ako to protumače kao produkt vanjskih sila, naziva se vanjskim lokusom kontrole. Vanjski lokus kontrole prema Whetten i Cameron (2011)

obilježava razmišljanje kako je „nešto treće“ izazvalo uspjeh ili neuspjeh u određenoj situaciji (Rotter (Marks, 1998; prema Zarevski i sur. 2002) tvrdi kako ljudi koji vjeruju u unutarnji lokus kontrole lakše mijenjaju svoje ponašanje, neovisno o tome je li to ponašanje bilo potkrijepljeno pozitivno ili negativno, od ljudi koji vjeruju u vanjski lokus kontrole. Osobe s iskustvom unutarnjeg lokusa kontrole, mijenjajući svoje ponašanje, mogu pojačavati ili smanjivati utjecaj potkrepe, dok osobe s iskustvom vanjskog lokusa kontrole teže mijenjaju svoje ponašanje zato što ne vjeruju kako mijenjajući svoje ponašanje mogu utjecati na ishode. S obzirom na sve navedene stavke, Rotter pretpostavlja kako je lokus kontrole važna varijabla u shvaćanju procesa učenja i da uvelike utječe na ponašanje u različitim situacijama. Spector (1982; prema Zarevski i sur. 2002) je u svojoj studiji uspio sjediniti sva dotadašnja istraživanja lokusa kontrole i organizacijskih varijabla i naglasio kako internalni pojedinci imaju višu motivaciju za rad, ulažu više napora i postižu bolje radne rezultate. Spector također naglašava kako razlike između internalnih i eksternalnih pojedinaca postoje samo u situacijama u kojima internalni percipiraju da će uloženi napor rezultirati nagradom. Trompenaars (1996; prema Whetten i Cameron, 2011) je proveo istraživanje u kojem su rezultati pokazali kako menadžeri u Sjevernoj Americi imaju daleko veću tendenciju imati unutarnji lokus kontrole za razliku od menadžera na Bliskom i Dalekom Istoku. U Japanu je vanjski lokus kontrole povezan s visokom razinom stresa i nasilja među tinejdžerima, pod pretpostavkom da u njihovom odgoju nedostaje naglasak na samokontroli (Tubbs, 1994; prema Whetten i Cameron, 2011). Kada je riječ o poslovnom vođenju i timskom radu, provedena je studija koja je utvrdila kako postoji vjerojatnost da će pojedinci s internim lokusom kontrole biti na višim poslovnim pozicijama te kako su grupe koje takvi pojedinci vode djelotvornije za od onih koje vode pojedinci s vanjskim lokusom kontrole (Anderson, Schneider, 1978; Blau, 1993; prema Whetten i Cameron, 2011). Vođe s vanjskim lokusom kontrole imaju tendenciju koristiti prisilnu moć i prijetnju, dok se vođe s unutarnjim lokusom kontrole više oslanjaju na uvjeravanje i stručnosti kao izvoru moći (Sweeney i sur. 1991; prema Whetten i Cameron, 2011).

### **3.5. Temeljno samoocjenjivanje**

Temeljno samoocjenjivanje ili samoevaluacijski koncept predstavlja temeljne procjene koje ljudi donose o svojoj vrijednosti i sposobnostima koje se razlikuju od pozitivnih do negativnih samoprocjena (Judge i sur. 2005). U svom izvornom razvoju koncepta samoevaluacije, Judge i sur. identificirali su tri temeljne, široke i samoevaluacijske osobine (samopoštovanje,

generalizirana samoeфикаsnost i neurotičnost) koje su se pokazale kao temelj samoevaluacije. Autori su predložili da se lokus kontrole kvalificira kao temeljna osobina zbog čega većina daljnjih istraživanja uključuje sve četiri temeljne osobine. Temeljni koncept samovrednovanja povezan je s nekoliko kriterija, uključujući motivaciju (Erez, Judge, 2001; prema Judge i sur., 2005), radnu uspješnost (Judge, Bono, 2001; prema Judge i sur., 2005), stres (Best, 2003; prema Judge i sur., 2005) i vodstvo. Najčešće ispitivan kriterij je zadovoljstvo poslom. Rezultati studija u kojima je istražen odnos između temeljnog samoocjenjivanja i zadovoljstva poslom pokazali su da postoji odnos između ta dva koncepta (Judge, Bono, 2001; prema Judge i sur. 2005). Psihološki mehanizam koji povezuje temeljno samoocjenjivanje sa zadovoljstvom posla jest način na koji pojedinci odabiru ciljeve. Sve veći broj istraživanja sugerira da ljudi koji odabiru ciljeve u skladu s njihovim idealima, interesima i vrijednostima su sretniji od onih koji teže vanjskim ili obrambenim ciljevima. Ljudi koji percipiraju sebe pozitivno, odnosno koji imaju visoko samopoštovanje i nizak neurotizam, će u većoj mjeri težiti visokim i teško ostvarivim ciljevima za razliku od onih pojedinaca koji imaju negativni pogled na sebe (Elliot, Sheldon, 1998; Elliot i sur.1997; prema Judge i sur., 2005). Najviše istraženi aspekti i atributi ličnosti su ekstroverzija, susretljivost, savjesnost, neurotizam i otvorenost. Pojedinci se obično razlikuju po stupnjevima navedenih atributa te su oni korišteni za predviđanje različitih rezultata uključujući uspješnost u ponašanju, životni uspjeh, zadovoljstvo poslom, međuljudsku privlačnost i intelektualno dostignuće. Osnovno, odnosno temeljno samoocjenjivanje se ponekad naziva sveukupno pozitivno samopoštovanje ili u kojoj mjeri ljudi cijene sebe i koliko se osjećaju stručnim kao pojedinci. Temeljno samoocjenjivanje se od četiri komponente, a to su (a) samopoštovanje ili u kojoj mjeri ljudi sebe vide kao sposobne, uspješne i vrijedne pojedince (Harter, 1990; prema Whetten, Cameron, 2011), (b) generalizirana samoeфикаsnost ili osjećaj sposobnosti za uspješnost u različitim okolnostima (Locke, McClear, Knight, 1996; prema Whetten i Cameron, 2011), (c) neurotizam, odnosno tendencija negativnog pogleda i pesimističkog pristupa životu (Watson, 2000; prema Whetten i Cameron, 2011), (d) lokus kontrole, odnosno vjerovanja neke osobe u mjeri u kojoj on ili ona mogu kontrolirati svoja ili vlastita iskustva (Rotter, 1966; prema Whetten i Cameron). Judge i sur. (2002, 2003; prema Whetten i Cameron) otkrili su kako postoji veliko preklapanje u navedene četiri komponente koje stvara jedinstven, snažan faktor koji leži u srži osobnosti. On se naziva „latentnim“ atributom koji je temelj manifestacije ličnosti. Ako pojedinac sebe vidi na pozitivan način ili kada posjeduje visoko samopoštovanje, on također ima tendenciju osjećati se sposobnim za uspješne performanse u raznim situacijama (generalizirana samoeфикаsnost), osjećati kontrolu nad svojim okolnostima (lokus kontrole) i osjećaj se

emocionalno stabilnima (suprotnost neurotizmu). Drugim riječima, temeljno samoocjenjivanje ili samovrednovanje, prema Whetten i Cameron (2011) ocjenjuje u kojoj mjeri se pojedinac posjeduje pozitivno samopoštovanje te u kojoj mjeri se osjeća vrijedno, sposobno, stabilno i u kontroli.

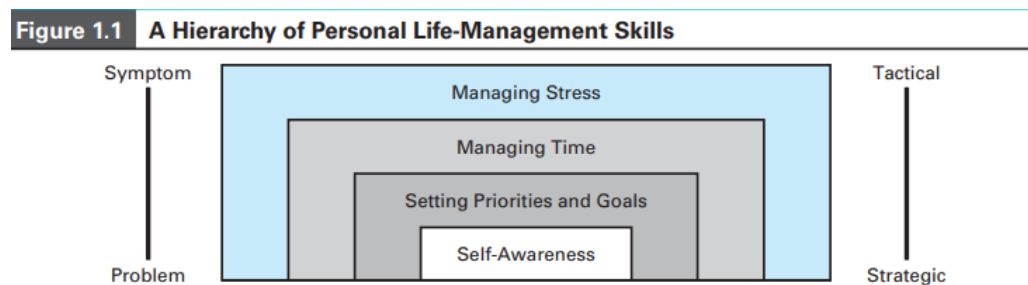
#### **4. Samosvijest kao temelj osobnog i profesionalnog razvoja**

Korporativna Amerika sve je više počela otkrivati snagu razvijanja samosvijesti među svojim menadžerima. U današnjici sve veći broj rukovoditelja dovršava i nadograđuje instrumente dizajnirane za povećanje samosvijesti u tvrtkama kao što su Apple, AT&T, Citicorp, Exxon, General Electric, Honeywell, 3M i američka vojska. Svijest o tome kako se pojedinci razlikuju u svojoj emocionalnoj zrelosti, kako vrednuju svoje prioritete i moralne vrijednosti, stil učenja, orijentaciju prema promjenama i osobnost, je pomogla mnogim tvrtkama kako se bolje nositi s međuljudskim odnosima te s konfliktnim i nerazumnim situacijama. Razvijanje samosvijesti pojedincima pomaže u sposobnosti razumijevanja sebe i u pomaganju ostalim pojedincima da razviju razumijevanje drugih. Trening samosvijesti može biti vrijedan alat u stvaranju empatije i razumijevanja za sve veću raznolikost s kojima će se pojedinci susresti u poslu i osobnom životu. Samosvijest je, prema Whetten i Cameron (2011), ključna sastavnica i preduvjet uspješnog upravljanja komunikacijom, narušenim međuljudskim povjerenjima i nesporazumima. Pojedinac može poboljšati svoju samosvijest introspekcijom (promatranjem sebe) te promatranjem drugih pojedinaca u njegovom okruženju. Eurich i sur. (2018.) su u svom istraživanju otkrili kako introspektivni pojedinci imaju manju razvijenost samosvijest. Međutim, introspekcija sama po sebi nije kategorički neučinkovita, već ju većina pojedinaca radi pogrešno. Istraživanje je pokazalo kako pojedinac ne može imati pristup mnogim nesvjesnim mislima, osjećajima, motivima za kojima je u potrazi tijekom preispitivanja sebe rečenicom „Zašto?“ On kroz takvo preispitivanje često može biti sklon izmišljanju odgovora za koje smatra da je istinit, ali je često pogrešan. Nadalje, negativna posljedica pitanja „Zašto?“ jest da poziva neproduktivne negativne misli. U istraživanju je također otkriveno kako ljudi koji su vrlo introspektivni imaju veću vjerojatnost biti izloženi u veoma nesigurnim situacijama. Primjerice, ako zaposlenik koji dobije lošu ocjenu za uspješnost upita „Zašto sam dobio lošu ocjenu?“, vjerojatno će se baviti objašnjenjem usredotočenim na svoje strahove, nedostatke ili nesigurnosti, a ne racionalnom procjenom svojih snaga i slabosti. Iz tog razloga, česti samoanalizatori su depresivniji i tjeskobniji te doživljavaju lošije blagostanje. Za



povećanje produktivne samosvijesti, odnosno samospoznaje, pojedinac se treba fokusirati na „Što?“ pitanja. Primjerice, umjesto postavljanja pitanja zaposleniku „Zašto ste to rekli o meni?“, pojedinac treba postaviti pitanje „Koji su koraci u budućnosti koje trebam poduzeti da bih napravio bolji posao?“ „Što?“ pitanja pomažu pojedincu da ostane objektivan, usmjeren na budućnost i na povećanje snage njegovog novog uvida. Eurich i sur. (2018) smatraju kako osobe koje imaju tendenciju fokusirati se na javnu i vlastitu samosvijest, pitati se pitanjem „Što?“ umjesto „Zašto?“ te žele primiti kritiku i povratnu informaciju od drugih, sebe mogu vidjeti jasnije i imaju znatno bolji temelj za razvijanje samosvijesti. To u konačnici rezultira uspješnijim razvojem interpersonalnih vještina.

Slika 1. Hijerarhija vještina upravljanja svojim životom



Izvor: Whetten i Cameron (2011.)

Dok samoupravljanje prvo i prije svega ovisi o samosvijesti, kao što je prikazano na slici 1, ostale vještine samoupravljanja su usko povezane i nadograđuju samosvijest. Primjerice, razvijanje samokontrole i razjašnjavanje prioriteta i ciljeva pomaže pojedincima kreirati smjer u vlastitom životu. Učinkovito upravljanje vremenom i stresom omogućuje pojedincima da se prilagode i organiziraju svoje okruženje. Slika 1 također prikazuje da se primjerice problemi nastali u procesu osobnog upravljanja često manifestiraju kroz vremenske pritiske ili stresno iskustvo.

Ako osoba nije samosvjesna, ne samo da neće razumjeti vlastite snage i slabosti neće imati ni osnovu za razvoj znanja o drugim ljudima. Prema Whetten i Cameron (2011) upravo samospoznaja dovodi do prepoznavanja i razumijevanja osobina, želja i potreba drugih ljudi.

Model kojeg su osmislili Joe Luft i Harry Ingham u svrhu boljeg razumijevanja odnosa s drugima i samim sobom zove se Johari prozor (Filipović, 2009). On omogućuje slanje informacija pojedinca o samom sebi te primanje informacija o pojedincu od drugih. Model pretpostavlja kako svaka osoba ima svoj osobni prostor, sastavljen od četiri područja

organizirana između dvije dimenzije: svjesnost i znanje i informacije o čovjekovoj interakciji s okolinom (što drugi znaju ili ne znaju o njemu) i samim sobom (što pojedinac zna ili ne zna o sebi). Kao što je prikazano na slici 2, prvo područje predstavlja prostor snage, ono što je pojedincu i drugima jasno o njemu, a zove se Javno Ja ili Arena. Ono također predstavlja prozor izravne, jasne i učinkovitije komunikacije. Informacije koje pojedinac zna o sebi, a drugi nemaju uvid u njih, naziva se Privatno Ja ili Maska. Ono uključuje elemente poput prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Tu se nalaze snovi, želje i čežnje pojedinca za koje ne želi da okolina zna o njemu. Slijepa pjega je treće područje koje se odnosi na ono što pojedinac ne zna sam o sebi, no drugi znaju o njemu. Ono sadrži sve karakteristike pojedinca kojih on nije svjestan, a mogu doprinijeti ili ugroziti njegovu dobrobit. Posljednje, odnosno četvrto područje Johari prozora naziva se Nepoznato. Ono pokriva područje u kojem pojedinac niti drugi oko njega nisu svjesni o potrebama, instinktima, strahovima, emocijama pojedinca. Osoba ne zna objasniti zašto ju je neka situacija izbacila iz takta ili zašto se odjednom naljutila ili rastužila, kao niti njena okolina. Prema Johari modelu, smisao osobnog rasta i razvoja jest u maksimalnom korištenju resursa ili snaga koje pojedinac ima na raspolaganju ili gradnji novih. On je vrlo učinkovit alat za razvijanje veće samosvjesnosti, prepoznavanje područja za razvoj i poboljšanje vještina te razvijanje komunikacije i povjerenja u međuljudskim odnosima. Ako osoba želi poboljšati svoju samosvijest, najprije joj treba biti u interesu povećati prostor Arene, prostor u kojem pojedinac zna informacije o sebi te ih spremno dijeli s drugima. To može biti učinjeno na način povećanja područja Slijepe pjege, gdje pojedinac traži i prihvaća povratne informacije drugih o njemu, na račun područja Privatnog Ja tako što drugima iznosi informacije o sebi koje oni još ne znaju o njemu, te na račun Nepoznatog područja kroz proces razvijanja potencijala koji se u njemu nalazi.

Slika 2. Johari prozor model



Izvor: <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/kako-razvijati-vlastitu-samosvijest/>

Menadžeri i vođe mogu igrati važnu ulogu u olakšavanju povratnih informacija i otkrivanja među članovima grupe, te u izravnom davanju povratnih informacija pojedincima o svojim slijepim područjima, odnosno Slijepoj pjegi. Vođe također imaju veliku odgovornost promovirati kulturu i imati očekivanja za otvorene, iskrene, pozitivne, korisne, konstruktivne, osjetljive komunikacije te dijeljenje znanja kroz njihovu organizaciju. Najuspješnije grupe, odjeli, tvrtke i organizacije uvijek imaju kulturu otvorene pozitivne komunikacije, tako da je stavljanje naglaska na razvoju otvorenog područja, odnosno Javno ja ili Arene prozora, za svakoga jednostavan, ali temeljni aspekt učinkovitog vodstva. Menadžeri i vođe mogu pomoći u stvaranju okruženja koje potiče samospoznaju i promiče procese samosvijesti, konstruktivnog promatranja te povratnih informacija. Stvaranje kulture, klime i očekivanja za samospoznaju pomaže ljudima u ispunjenju svojih potencijala i time da postižu i pridonose više organizacijskom djelovanju (Chapman, 2004).

#### 4.1. Samopoštovanje i samosvijest

Većina psihologa tvrdi kako je samopoštovanje vrlo bitan aspekt pojma o sebi o kojem u znatno velikoj mjeri ovisi mentalno zdravlje i prilagodljivost pojedinca. Procjena o sebi je

daleko najvažnija životna procjena, a na nju utječe samopoštovanje. Samopoštovanje predstavlja vrijednosnu i emocionalnu komponentu pojma o sebi. Odgovor na pitanje „Kakav sam ja? Kolika je moja vrijednost?“ također predstavlja samopoštovanje. Ono je subjektivna kategorija, dakle osobna procjena pojedinca sebe, koja ne mora uvijek imati veze s objektivnim kriterijima. Osoba može imati nisko samopoštovanje, odnosno misliti o sebi loše, a da ljudi oko nje imaju o njoj izuzetno dobro mišljenje. Samopoštovanje se sastoji od osjećaja vlastite vrijednosti i samopouzdanja. Osjećaj vlastite vrijednosti odnosi se na uvjerenje pojedinca kako ima pravo biti sretan i kako zaslužuje postignuće, uspjeh, prijateljstvo, ljubav i ispunjenje (Branden, 1971; prema Miljković i Rijavec 2001). Osoba niskog samopoštovanja nema bazični osjećaj vlastite vrijednosti, ne vjeruje da zaslužuje ljubav i poštovanje drugih te osjeća kako je predodređena da bude nesretna te se boji izraziti svoja mišljenja, osjećaje, želje i potrebe. Samopouzdanje je uvjerenje pojedinca o sposobnosti razmišljanja, učenja, biranja, donošenja odluka, svladavanja izazova i promjena. Osoba niskog samopouzdanja smatra kako se ne može suočiti sa životnim izazovima te nema povjerenja u svoje intelektualne sposobnosti i način razmišljanja. Ljudi visokog samopoštovanja su u potrazi za novim izazovima i novim iskustvima te postavljaju sami sebi zahtjevne ciljeve. Postizanje takvih ciljeva djeluje tako da dodatno povećava njihovo samopoštovanje. Ljudi s niskim samopoštovanjem imaju tendenciju ostati u svojoj zoni komfora, više vole sigurnost i poznate situacije te izbjegavaju zahtjevne ciljeve. Većom razinom samopoštovanja pojedinac može uspješno izaći na kraj za zahtjevima u privatnoj i profesionalnoj sferi. Kod takvih osoba prevladava ambicioznost, odnosno žele i nadaju se u životu postići više na emocionalnom, intelektualnom, stvaralačkom, poslovnom, materijalnom ili duhovnom polju. Visoko samopoštovanje također utječe na interpersonalne vještine. U interakciji s drugim ljudima komunikacija je otvorenija, iskrenija i uspješnija. Pozitivna povratna informacija sa strane drugih ljudi pozitivno utječe na takvu osobu i pritom povećava njeno samopoštovanje. Čovjek opaža stvarnost tako da bude u skladu s njegovom slikom o sebi. Svaka informacija o njemu koja nije u skladu s onim što on misli o sebi, izaziva stanje neugode zbog čega je spreman iskriviti tu informaciju, zanemariti ju ili zaboraviti te se pritom na takav način riješiti napetosti. Freud je otkrio da pojedinci na takav način pokušavaju zaštititi se od tjeskobe i osjećaja krivnje kako bi održali samopoštovanje. (Miljković i Rijavec, 2001) Takvi mehanizmi nazivaju se obrambeni mehanizmi ličnosti, a to su represija ili potiskivanje, reakcijska formacija, projekcija, racionalizacija, sublimacija i intelektualizacija. Tijekom represije ili potiskivanja, kada osoba učini, pomisli ili osjeti nešto što je za njenu sliku o sebi neprihvatljivo, ima tendenciju to potisnuti u podsvijest. Želja osobe može biti

toliko neprihvatljiva da ju ona potpuno potiskuje iz svijesti. Reakcijska formacija predstavlja neprihvatljive želje i osjećaje potisnute u podsvijest, a koje se pojavljuju u sasvim suprotnom obliku. Kada pojedinac svoje neprihvatljive misli, želje i ponašanja koje ugrožavaju njezino samopoštovanje, pripisuje drugima, to predstavlja projekciju. Osoba ne vidi kod sebe loše osobine, ali ih vidi kod onih pojedinaca koji ih nemaju. Racionalizacija uključuje situacije kada stvarni motivi za ponašanje pojedinca nisu prihvatljivi njemu te ih zamijeni drugima koji nisu istiniti, ali su prihvatljivi. Sublimacija predstavlja usmjerenje negativnih impulsa u društveno prihvatljive i konstruktivne aktivnosti. Intelektualizacija, kao vrlo suptilan obrambeni mehanizam ličnosti, se odnosi na to da o neprihvatljivim osjećajima pojedinac govori teorijski i da ih analiza jer mu je od prije bolno suočiti se s njima. Obrambeni mehanizmi mogu biti korisni ako se koriste umjereno jer osobe oslobađaju od osjećaja tjeskobe i krivnje, međutim psiholozi preporučuju kako ih ne treba uopće koristiti jer priječe da osoba realno vidi samu sebe. Ako se osoba mora stalno štititi od svojih stvarnih osjećaja, želja i misli, to je znak da je njena slika o sebi kruta i nerealistična (Miljković i Rijavec, 2001).

Svjesnost o sebi je jedan od najvažnijih determinanti samopoštovanja. Čovjek se ne može osjećati kompetentno ako nema jasnu sliku o svom ponašanju na poslu, u braku s prijateljima. Miljković i Rijavec (2001) navode kako teorija o sebi, odnosno samosvijest, na pojedinca djeluje tako da mora dati realan osjećaj samopoštovanja. Ona mora omogućavati kompenziranje svih vlastitih dobrih osobina te priuštiti dobru sliku o sebi. Ako dolazi do podcjenjivanja ili precjenjivanja vlastitih pozitivnih osobina, u velikoj mjeri se može loše odraziti na život pojedinca.

## **4.2. Samosvijest kao socijalna kompetencija na radnom mjestu**

Fokusiranje na samosvijest pomaže u razvijanju sposobnosti dijagnoza važnih razlika među drugima s kim je pojedinac u interakciji. Whetten i Cameron (2011) tvrde kako postoje značajni dokazi da je učinkovitost pojedinca menadžera usko povezana s njegovom sposobnosti da prepozna, cijeni i koristi ključne, temeljne razlike među drugima. Samospoznaja pomaže u razumijevanju vlastitih pretpostavki, točki koje su okidači za određeno ponašanje, linije osjetljivosti, zone udobnosti, jačine i slabosti. Takvo znanje korisno je za svakog pojedinca zato što pomaže da interakcije s drugim ljudima budu učinkovitije i pronicljivije. Ono nije bitno radi promjena temeljnih dimenzija sebe, već radi

ostvarenja cjelovitog razumijevanja vlastitog potencijala za doprinos vrijednosti u vlastitoj budućoj poslovnoj ulozi i posebnih snaga u odnosu na ostale. Pojedinci se općenito osjećaju umanjeno i manje sposobno kada imaju priliku uvidjeti ponašanje osoba čiji se uspjeh pripisuje karizmi, inteligenciji ili stilu. Međutim, prema Whetten i Cameron (2011) razvijena samosvijest ili samospoznaja dopušta pojedincu prepoznati vlastite posebne snage i iskoristiti vlastite talente.

Dijagnosticiranje temeljnih razlika u drugima je također važan dio učinkovitosti menadžera. Različite perspektive, potrebe i sklonosti drugih su ključni dio emocionalne inteligencije i međuljudske zrelosti. Većina ljudi ima sklonost interakciji s pojedincima koji su slični njima, kako bi odabrali ostatak ljudi koji je sličan njima i pritom isključili one koji izgledaju drugačije (Berscheid, Walster, 1978; prema Whetten i Cameron 2011). Iako naizgled njegovanje sličnosti olakšava interakciju s ljudima, posebice u radnom okruženju, također smanjuje kreativnost, složeno rješavanje problema i vjerojatnost da će poslovni suradnici osporiti perspektivu autoritetne figure (Cameron, Kim, Whetten, 1987; prema Whetten, Cameron, 2011). Vrlo bitan ključ za stvaranje ugodne klime u poslovnoj organizaciji jest fokusiranje na razlike, a ne distinkcije. Na temelju promatranja razlike, stvaraju se distinkcije. Razlike pomažu u razumijevanju potencijalnih izvora nerazumijevanja među ljudima i daju tragove pojedincima kako mogu učinkovitije raditi zajedno. Distinkcije stvaraju socijalne barijere među ljudima u izričitu svrhu stvaranja (ili jačanja) prednosti i nedostataka. Primjerice, ako pojedinac u organizaciji izjavi kako je njegov poslovni suradnik „samo od marketinga“ ili kako „nema fakultetsku diplomu“, on stvara distinkciju koja nije samo potencijalno štetna na osobnoj osnovi, već je i neučinkovita za organizaciju. Samosvijest i razumijevanje razlika ne mogu nastati bez samootkrivanja, dijeljenja i povjerljivih razgovora. Samospoznaja zahtijeva razumijevanje i vrednovanje razlika, a ne stvaranje distinkcija (Whetten, Cameron, 2011). Nove studije su pokazale da percepcija pojedinca o sebi kao o visoko iskusnoj osobi može ometati njegovu samosvijest (Eurich, 2018). U tom slučaju pojedinac zbog lažnog osjećaja samopouzdanja može zanemariti svoje svakodnevne zadatke, neće preispitivati svoje odluke te neće istraživati nepotvrđene dokaze. Kada vođa u timovima ima veću moć, velika je vjerojatnost da će precijeniti svoje sposobnosti. Studija s više od 3.600 vođa iz različitih uloga i industrija otkrila je kako u odnosu na vođe niže razine, vođe više razine znatno precjenjuju svoje vještine, u usporedbi s percepcijom drugih zaposlenika (Sala, 2003; prema Eurich, 2018). Uz emocionalnu samosvijest, istraživači su mjerili precizno samoocjenjivanje, razinu empatije, pouzdanost i liderstvo.

Samosvjesne osobe svjesne su vlastitih snaga i slabosti, razumiju vlastite emocije i imaju uvid u to kako njihove emocije utječu na njihove percepcije, proces donošenja odluka, ali i na druge ljude. Upravljanje emocijama za lakše obavljanje zadataka zahtijeva samoregulaciju. Ljudi koji imaju visoku sposobnost samoregulacije pokazuju emocionalnu zrelost koja proizlazi iz visoke sposobnosti procjene i samokontrole. Društvena spoznaja je također bitna kao i samosvijest upravo zbog toga što se pomoću nje može uspostaviti emocionalni kontakt s drugima, da bi ih se moglo razumjeti i voditi, da bi to na kraju omogućilo pružanje izvrsne usluge. Emocionalna vještina upravljanja odnosima pomaže menadžeru stvarati poštovanje, ali i povjerenje među suradnicima, na koje utječu dobrim komunikacijskim vještinama, sposobnošću slušanja i uvjeravanja (Ilić, 2007)

### **4.3. Povezanost između samosvijesti i poslovnog uspjeha**

U svrhu postizanja poslovnog uspjeha potrebno je razvijati svih pet područja samosvijesti (emocionalna inteligencija, osobne vrijednosti, kognitivni stil, stav prema promjenama i temeljno samoocjenjivanje). Ključ uspjeha i visoke profitabilnosti određenih korporacija leži u poduzetnicima i menadžerima s visokom razinom samosvjesnosti kojim direktno utječu na dobre i kvalitetne odnose sa svojim zaposlenicima (Eurich, 2018). Jedno istraživanje pokušalo je utvrditi razlike između poznatih izvođača i prosječnih menadžera u četrdeset tvrtki. Kompetencije emocionalne inteligencije, uključujući samosvijest, bile su dvostruko važnije za doprinos izvrsnosti kognitivnoj inteligenciji (IQ) i stručnosti (Goleman, 1998a; prema Whetten i Cameron, 2011). Istraživanja koja se baziraju na novoj paradigmi o vođenju, koja se razvijaju od osamdesetih godina 20. stoljeća pa sve do današnjeg vremena, u poslu su pokazala kako je vođenje emotivni proces i da je uspjeh vođe uvelike određen emocionalnom inteligencijom, značajno više nego kognitivnom, jer će o emocionalnim sposobnostima ovisiti kako će se pojedinac nositi s frustracijama i problematikom, kako će kontrolirati loša raspoloženja i kakav će biti u interakciji s drugim poslovnim suradnicima. Takvim otkrićima omogućen je potpuno novi pristup poslu i vođenju, zato što je do tada prevladavala ideologija kako poslovni svijet treba odbaciti emocije u poslu (Ilić, 2007). Takav konvencionalni pristup tvrdio je kako su emocije kao nešto loše i nepoželjno, jer se vjerovalo da emocije sprečavaju racionalno razmišljanje i onemogućuju učinkovito donošenje odluka (Albrow, 1992; prema Ilić, 2007). U studiji o multinacionalnoj konzultantskoj tvrtki, partneri vrhunske uspješnosti

uspoređeni su s partnerima prosječne uspješnosti. Oni pojedinci koji su bili vrhunske uspješnosti, s ujedno značajno većom emocionalnom inteligencijom i samosvijesti, doprinijeli su više od dvostrukog prihoda tvrtki te u konačnici imali četiri puta više šansi za promociju poslovne pozicije od onih sa slabom samosvijesti i emocionalnom inteligencijom (Boyatzis, 1998; prema Whetten i Cameron, 2011). Goleman (2001; prema Ilić, 2007) tvrdi kako emocionalna inteligencija ne jamči sama po sebi uspjeh u životu, već je ona tek platforma za razvijanje emocionalnih kompetencija, ovladavanje kojima omogućuje ostvarivanje izvanrednih rezultata u poslu. U studiji o emocionalnoj inteligenciji gdje su ispitanici bili menadžeri i na tri kontinenta, 74 posto uspješnih menadžera imalo je emocionalnu inteligenciju kao njihovu najistaknutiju karakteristiku. PepsiCo je u studiji otkrio kako jedinice tvrtke na čelu s menadžerima s dobro razvijenim vještinama emocionalne inteligencije nadmašuju godišnje ciljeve prihoda za 15 do 20 posto. (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002; prema Whetten i Cameron, 2011). U konačnici, pojedinac koji uspješno može razviti svoje emocionalne kompetencije, ostvaruje pretpostavke za svladavanje i drugih vještina i tako višestruko povećava svoje šanse za uspjeh. (Goleman, 1998; prema Ilić, 2007). Vještine, kompetencije i karakteristike budućih poduzetnika i lidera su samosvjesnost, prilagodljivost, interpersonalne vještine te proširenje granica djelovanja. Prema Filipović (2019) upravo voditelji koji razumiju svoje emocije, karakteristike, snage i slabosti, učinkovitije angažiraju svoje zaposlenike i korisnike.



## 5. Zaključak

Može se zaključiti kako je samosvijest postala sve više raširena praksa u korporacijama diljem svijeta, iako je, prema istraživanjima do osamdesetih godina 20. stoljeća, ukazivala na potpuno suprotnu činjenicu. Prevladavala je ideologija kako poslovni svijet treba odbaciti emocije u poslu. Takav konvencionalan pristup tvrdio je kako emocije sprječavaju racionalno razmišljanje te onemogućuju učinkovito donošenje odluka. Nova paradigma o vođenju, koja se postupno razvijala nakon 20. stoljeća, pokazala je kako je vođenje emotivni proces i da je uspjeh vođe uvelike određen emocionalnom inteligencijom, koja pripada odrednici samosvijesti. Način na koji će se pojedinac nositi s frustracijama i problematikom, kako će kontrolirati svoja raspoloženja te kakav će biti u interakciji sa poslovnim suradnicima uvelike određuje emocionalna inteligencija, za razliku od kognitivne inteligencije. Samosvijest također određuje koje događaje u životu pojedinac smatra važnima, što će poduzimati, koje ciljeve će pokušati dostići, hoće li biti zadovoljan onim što je učinio, koji će događaji za njega biti stresni te kako će reagirati na njih. Stoga, svi navedeni faktori mogu doprinijeti rastu i razvoju pojedinca na osobnoj i profesionalnoj razini.

Ako se stavi naglasak na održavanje samokontrole pojedinca, ona će znatno utjecati na njegovo ponašanje i aktivnosti. Samokontrola je dio samosvijesti koji pomaže u kao svjesnom mijenjanju odgovora (misli, osjećaja, nagona i ponašanja) pojedinca u svrhu usklađenja sa standardima. Također, samokontrola je emocionalna kompetencija emocionalne inteligencije koja značajno određuje stupanj uspješnosti odnosa prema drugima i uspjeh u poslu.

U konačnici, za razvoj samosvijesti u svrhu stvaranja osobnog razvoja i boljih poduzetničkih vještina, bitno je povećati osobnu svijest o svojoj liniji osjetljivosti, emocionalnoj inteligenciji, osobnim vrijednostima i stupnju zrelosti morala, stilu učenja, orijentaciji usmjerenoj promjenama te temeljnoj samoprocjeni.

## 6. Literatura

Knjige:

1. Miljković D. i Rijavec M. (2001). *Razgovori sa zrcalom*. Zagreb: IEP
2. David Whetten A. i Cameron Kim S. (2011). *Developing Management Skills*.
3. Hercigonja, Z. (2018) *Emocionalna inteligencija u odgoju i obrazovanju*. Varaždin: Fronta Impress

Znanstveni članci:

1. Chapman A. (2004). Alan Chapman adaptation, review and code 2001-4, based on Ingham and Luft's original concept: *Johari Window*, str. 1-5. Raspoloživo na: <http://www.richerexperiences.com/wp-content/uploads/2014/02/Johari-Window.pdf>
2. Ilić, E. (2008). Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/28692>
3. Takšić V., Mohorić T., Munjas R. (2006). Emocionalna inteligencija: Teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom, str. 729-752. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/10875>
4. Šverko B., Šverko I., Babarović T. (2007). Vrijednosti i životne u kontekstu odabira zanimanja i razvoja karijere, str. 295-319. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/81394>
5. Zenasni F., Besançon M., Lubart T. (2008). Creativity and tolerance of ambiguity: an empirical study. *Journal of Creative Behavior, Creative Education Foundation*, str. 61-72. Raspoloživo na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.2162-6057.2008.tb01080.x>
6. Zarevski P., Marušić A., Vranić A. (2002). Proaktivnost i lokus kontrole u menadžera, str. 650-680. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/19672>
7. Judge Timothy A., Erez A., Bono Joyce E., Locke Edwin A. (2005). Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment, *Journal od Applied Psychology*, str. 257-268. Raspoloživo na: <https://psycnet.apa.org/record/2005-02538-004>
8. Pilarska A. (2019). Sense of Identity and Self-Control: The Mediating Role of Goal Characteristics, *Psiholgijske teme*, 29 (2020), str. 291-309. Raspoloživo na: doi:<https://doi.org/10.31820/pt.29.2.5>

9. Muraven M. (2011). Building Self-Control Strength: Practicing Self-Control Leads to Improved Self-Control Performance. Raspoloživo na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2855143/>
10. Tangney June P., Baumeister Roy F., Boone Luzio A. (2004): High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success, *Journal of Personality*, 72:2, str. 272-322. Raspoloživo na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.0022-3506.2004.00263.x>
11. Sala F. (2003). Executive Blind Spots: Discrepancies Between Self-and Other-Ratings, *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 55 (4). Raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/publication/232559373\\_Executive\\_Blind\\_Spots\\_Discrepancies\\_Between\\_Self-\\_and\\_Other-Ratings](https://www.researchgate.net/publication/232559373_Executive_Blind_Spots_Discrepancies_Between_Self-_and_Other-Ratings)
12. Eurich, T. (2018). What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It): *Harvard Business Review*, str 2-8. Raspoloživo na: <https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it>

Internet:

13. CX.hr portal. Dostupno na: <https://www.cx.hr/>
14. Business Balls. Dostupno na: <https://www.businessballs.com/>
15. Thpanorama portal. Dostupno na: <https://hr.thpanorama.com/>
16. Women In Adria. Dostupno na: <https://www.womeninadria.com/>

## **7. Popis slika**

Slika 1. Hijerarhija vještina upravljanja svojim životom .....	17
Slika 2. Johari prozor model .....	19