Uloga emocija u strateškom odlučivanju

Cvek, Mihaela

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:706207

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

MIHAELA CVEK

ULOGA EMOCIJA U STRATEŠKOM ODLUČIVANJU

Diplomski rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

MIHAELA CVEK

ULOGA EMOCIJA U STRATEŠKOM ODLUČIVANJU

Diplomski rad

JMBAG: 0303050907, redoviti student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Strategijski menadžment

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentor: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Pula, prosinac 2019.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani _____, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

_____

U Puli, _____, _____ godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, _____ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom _____ _____ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

_____

SADRŽAJ

1. UVOD……1
2. Strateški menadžment i strateško odlučivanje……..... 2
   2.1. Strateško odlučivanje…….....4
   2.2. Strateško odlučivanje u menadžmentu ljudskih potencijala…….6
3. Neprogramirano odlučivanje.……8
4. Razumijevanje emocija…….14
   4.1. Definicija i proces emocija……14
   4.2. Izvori emocija……..19
   4.3. Organizacijski i kulturološki utjecaji na emocije……...22
   4.4. Emocionalna inteligencija i odlučivanje……..23
5. Efekti odnosa spoznaje i emocija na strateško odlučivanje……...26
   5.1. Kognitivni utjecaj na emocije……28
   5.2. Utjecaj emocija na spoznaju…….30
      5.2.1. Model afektivnih dispozicija
      5.2.2. Emocije kao društvene informacije
      5.2.3. Teorija afektivnih događanja
   5.3. Spoznaja i emocije u strateškom odlučivanju……...35
6. Teorijski argumenti za povezivanje emocija i strateškog odlučivanja - suvremene teorije……..36
   6.1. Utjecaj emocija pojedinca na radne performanse na operativnoj razini...40
   6.2. Utjecaj emocija na razini strateškog menadžmenta…….45
   6.3. Utjecaj emocija na razini cijele organizacije……..48
7. Istraživanje međuovisnosti emocija i strateškog odlučivanja…….50
   7.1. Instrumenti istraživanja…….50
   7.2. Rezultati istraživanja…….52
      7.2.1. Demografska obilježja ispitanika
      7.2.2. Kategorije strateških problema i razine strategije
      7.2.3. Organizacijske promjene i pozitivne emocije
8. ZAKLJUČAK……...69
9. Literatura……71
10. Popis slika……..73
11. Popis tablica……..73

12. Popis grafikona……73
13. SAŽETAK……....74
14. SUMMARY……75

1. UVOD

Ovim diplomskim radom obuhvaćena je tematika međuovisnosti emocija i strateškog odlučivanja koja pokriva šire definiranu problematiku strateškog odlučivanja i emocija, te uže definiranu problematiku navedene međuovisnosti potkrijepljenu teorijskim i empirijskim dokazima. Cilj više razine bio je objasniti kako i u kojim situacijama emocije utječu na strateško odlučivanje, a cilj niže razine pokazati da pozitivne emocije igraju veliku ulogu u formiranju dobre organizacijske klime i pozitivnih rezultata po svršetku procesa strateškog odlučivanja.

Drugo poglavlje definira strateški menadžment i strateško odlučivanje koje predstavlja jednu od glavnih aktivnosti unutar istog. Osim toga, poseban naglasak je dan na strateškom menadžmentu ljudskih potencijala i ljudima kao jedinom živućem organizacijskom čimbeniku koji oblikuju poslovanje organizacije svojim znanjima, vještinama, idejama ali i – emocijama. Poglavlje nakon se nadovezuje na odlučivanje kao takvo s posebnim fokusom na neprogramirano odlučivanje, budući da je to tip odlučivanja koji se najviše koristi na strateškoj razini menadžmenta u organizaciji. Četvrto poglavlje definira pojam emocije, opisuje izvore i proces iste, te objašnjava organizacijske i kulturološke utjecaje. Također, u ovom dijelu protumačen je razlog zašto je emocionalna inteligencija toliko bitna generalno, a posebice kod strateškog menadžmenta. Nadovezujući se na definiciju pojma emocije, poglavlje nakon govori o odnosu između spoznaje i emocija dajući prioritet dosadašnjim saznanjima iz područja kognitivne psihologije. Nadalje, u radu se prikazuju suvremene teorije međuovisnosti emocija i strateškog odlučivanja na način da su predstavljeni najvažniji recentni radovi na temu. Povrh toga, ističu se veze između emocija i pojedinih razina utjecaja unutar organizacije.

Posljednje poglavlje predstavlja provedeno istraživanje naziva: „Utjecaj emocija na strateško odlučivanje“, gdje su prikazani instrumenti istraživanja, demografski podatci ispitanika te rezultati analize povezanosti pozitivnih emocija i dva segmenta strateškog odlučivanja – uključenosti u rješavanje problema od strateškog značaja te sudjelovanje u oblikovanju/ formuliranju strategije.

2. Strateški menadžment i strateško odlučivanje

Odlučivanje je najvažnija aktivnost menadžera koja se provodi kroz sve funkcije menadžmenta, od planiranja, organiziranja, vođenja, upravljanja ljudskim potencijalima do kontrole te na svim razinama menadžmenta u poduzeću od operativne, taktičke do strateške razine.

Najvažniju ulogu odlučivanje ima upravo kod vrhovnog menadžmenta, odnosno strateške razine menadžmenta, koja najviše vremena troši na odlučivanje.

Kako bismo mogli govoriti o strateškom odlučivanju, potrebno je prvo definirati sam pojam strateškog menadžmenta. Nužnost bavljenja temom strateškog menadžmenta proizlazi iz zahtjeva za određivanjem dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanja pravaca akcija za ostvarenje istih u budućnosti, odnosno iz strategije.

Strateški menadžment je moguće tumačiti trojako. Prvo, ovaj složen pojam, može se poistovjetiti s grupom ljudi u organizaciji koja donosi strateške odluke. Nakon toga, na njega možemo gledati kao menadžerski proces koji uključuje analizu okoline, postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranje i implementaciju strategije te kontrolu i evaluaciju. Naposljetku, strateški menadžment je i znanstvena disciplina.

U knjizi „Strategija i struktura“ autor Alfred Chandler je utvrdio da se „strategija može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanja pravaca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva.“[1]

Temeljni naglasak u strateškom menadžmentu stavljen je na riječi „proces“. Ovo se ističe jer je to menadžerski posao koji je kontinuiran i neprestano traje. Proces se može podijeliti na etape koje se stalno iznova ponavljaju u menadžerskom poslu.

Dakle, strateški menadžment je proces definiranja dugoročnih ciljeva te akcija i resursa koji su potrebni da bi se došlo do željenog stanja u budućnosti postavljenog od strane vrhovnog menadžmenta prema organizaciji.

Kako bi se strategija uopće mogla formulirati, potrebno je prvo postaviti usmjerenja organizacije. Međutim, to nije moguće ukoliko se najprije ne provede podrobna i

[1] M. Buble, M. Cingula, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M. Gonan Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeifer, D. Tipurić, *Strateški menadžment,* Zagreb, Sinergija, 2005., str. 3.

iscrpna analiza interne i eksterne okoline u kojoj kompanija djeluje. „Ta se analiza obično naziva skeniranje okoline kojemu je svrha identificirati strateške faktore - one eksterne i interne elemente koji će određivati budućnost poduzeća“.[2]

Nakon uspješnog provođenja skeniranja vanjskih i unutarnjih čimbenika koji imaju ili bi mogli imati utjecaj na buduće poslovanje poduzeća, menadžment u smislu grupe ljudi, spreman je postaviti okvirna organizacijska usmjerenja. U ovoj je etapi od krucijalne važnosti jasno definirati sliku budućeg stanja poduzeća to jest viziju koja realno i na jasan način mora govoriti o tome koji je dugoročni cilj poduzeća. Određivanje vizije upućuje na razlog postojanja poduzeća tj. misije, koja govori što je zapravo glavna djelatnost kompanije. Tek je onda u procesu strateškog menadžmenta moguće postaviti ciljeve. Njih treba utvrditi pametno, na način da se mogu mjeriti, da ne budu u međusobnoj koliziji, realistično te tako da sadrže vremenske okvire ostvarenja planiranog.[3]

Jedan od najvažnijih zadataka strateškog menadžmenta je formuliranje strategije. Svrha strategije je da opiše način kako će se ostvariti ciljevi efikasno i efektivno, po mogućnosti, da se pri tome maksimiziraju prednosti i minimiziraju slabosti poduzeća. Utvrđuje se na tri razine: korporacijskoj, poslovnoj i funkcijskoj. Hijerarhija ima glavnu ulogu u stavljanju okvira za nižu razinu strategije. Top - bottom smjerom kreće se i detaljnost razrade strategije.

Po svršetku formuliranja strategije započinje implementacija strategije. „Implementacija strategije je proces pomoću kojega se strategije i politike stavljaju u akciju kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. Bez efektivne implementacije strategije poduzeće nije u mogućnosti ubrati koristi provedene situacijske analize, uspostavljenog organizacijskog usmjerenja i formulirane strategije.“[4] Iako je strateški menadžment taj koji planira i formulira strategiju, proces provođenja to jest implementacije iste provode srednja i niža razina menadžmenta.

Posljednja faza strateškog menadžmenta odnosi se na kontrolu i evaluaciju strategije. Ovo je korak u kojem se utvrđuju sve prednosti strateškog procesa i svi nedostaci kako bi se isti u budućnosti mogli izbjeći. Iako najvažniju ulogu ova faza ima na samom kraju

[2] Ibidem, str. 9.
[3] *Ioc. cit.*
[4] Ibidem, str. 12.

procesa, za organizaciju koja teži uspjehu važno je cijelo vrijeme pratiti i kontrolirati sve etape strateškog procesa.

Definiranjem strategije, strateškog menadžmenta i samog procesa strateškog menadžmenta može se pristupiti definiranju pojma strateškog odlučivanja odnosno strateškog izbora kao krajnjeg rezultata tog postupka.

2.1. Strateško odlučivanje

Odlučivanje je najvažnija aktivnost menadžera svih razina, ali kod strateške razine u poduzeću, zauzima ključno mjesto u obavljanju poslova. Strateško odlučivanje se odvija u svim etapama strateškog menadžmenta i kontinuirano. Budući da nije moguće analizirati sve faze u odlučivanju istodobno, ovdje će se proces strateškog odlučivanja u prvom redu poistovjetiti sa strateškim izborom kao konačnim rezultatom procesa odlučivanja.

Proces strateškog izbora provodi se u tri faze:[5]

1. traganje za mogućnostima (generiranje mogućnosti),
2. vrednovanje mogućnosti (evaluiranje mogućnosti),
3. izbor mogućnosti (selekcija).

U fazi traganja za mogućnostima bitno je da menadžment posjeduje domišljat i inovativan način gledanja na stvari. To je kreativna faza u kojoj se treba istražiti i navesti što više različitih mogućnosti ostvarivanja željenih rezultata. Pri tome treba voditi brigu da se u iduću fazu ne unosi ni previše ni premalo inačica rješenja problema.

Po svršetku generiranja mogućnosti ide se u fazu vrednovanja svake od njih prema zadanim parametrima, odnosno prema doprinosu ostvarenju ciljeva, s obzirom na ograničavajuće čimbenike. Upravo zbog tih čimbenika, koji mogu biti unutarnji ili vanjski, strateški izbor će ponekad biti zadovoljavajući, a ne optimalan.

Vrednovanje se može provesti kvantitativnom ili kvalitativnom analizom. Za bolji izbor najbolje je provesti, ukoliko je vremenski i troškovno moguće, obje analize. U užem smislu, nakon provođenja analiza i donošenja konačne odluke o inačici koja će provesti, proces strateškog izbora prestaje. U širem smislu, proces strateškog

[5] Ibidem, str. 153.

odlučivanja trajat će kroz čitavo vrijeme implementacije strategije i kasnije u kontroli, odnosno i nakon donošenja strateškog izbora.

Menadžer poduzeća može si pri strateškom izboru pomoći postavljanjem kritičkih pitanja poput sljedećih:[6]

- Koje su alternative dostupne?
- Koje mogućnosti promjena postoje?
- Koje mogućnosti promjena postoje s postojećim proizvodima ili uslugama?
- Koje mogućnosti promjena postoje s novim proizvodima ili uslugama?
- Možemo li ili moramo diverzificirati i koji posao?
- Možemo ili moramo li se spajati?
- Koliko su rizične prilike temeljem SWOT matrice?
- Postoji li neka situacija iz prošlosti temeljem koje možemo izvući preporuke?

Pri donošenju strateške odluke o izboru strategije vrhovni menadžment mora voditi brigu o svim čimbenicima koji mogu predstavljati ograničenja pojedinom izboru. Ta ograničenja mogu proizlaziti iz financijskih, fizičkih, ljudskih ili tehnoloških resursa kompanije ili pak iz sklonosti riziku, organizacijskih mogućnosti i kompetencija, distribucijskih i prodajnih kanala, ili od strane kupaca ili konkurencije.

Svaki od ovih čimbenika ima svoju težinu i ulogu u odlučivanju, pri čemu nije isključivo bitno promotriti koji od njih ograničava najviše, nego kako donijeti što bolju odluku, po mogućnosti optimalnu, a da se ne odustaje od unaprijed zadanih ciljeva. Odnosno, ponekad je potrebno donijeti kompromisnu odluku između više njih. U obzir treba uzeti i kriteriji odabira koji menadžment koristi kod vrednovanja strateških mogućnosti.

Kriteriji strateškog odabira uvelike će ovisiti o rezultatima vanjske i unutarnje analize. Kako korporacijske strategije prvenstveno proizlaze iz konkurentskih prednosti, upravo će o tome najviše ovisiti kako će top management postaviti kriterije odabira najbolje među inačicama.

Iz svega navedenog, može se zaključiti da su pojmovi strateški menadžment i strateško odlučivanje neodvojivi. Strateško odlučivanje može postojati samo uz

[6] Ibidem, str. 154.

aktivnosti koje idu uz strateški menadžment, isto tako nije se moguće baviti strateškim menadžmentom, bez donošenja strateških odluka.

2.2. Strateško odlučivanje u menadžmentu ljudskih potencijala

U ovom dijelu rada obrađuje se tema strateškog odlučivanja u menadžmentu ljudskih potencijala kao zasebna cjelina. Razlog tome jest činjenica da su ljudi jedini živi element organizacije i kao takvi predstavljaju krucijalnu važnost za dugoročni uspjeh poduzeća.

Osim toga, emocije jesu svojstvene jedino ovom unutarnjem čimbeniku organizacije. Kako bi se moglo govoriti o ulozi emocija u odlučivanju, potrebno je promotriti tko su ti na koje emocije imaju utjecaj.

„Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, talenti, kreativnost, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati u ostvarenju svojih ciljeva i razvoja poslovanja. Drukčije, to je ljudski kapital kojim raspolaže organizacija i koji se može iskoristiti za postizanje poslovnih i strateških ciljeva.“ [7]

Kao i pojam strateškog menadžmenta, pojam menadžmenta ljudskih potencijala nije jednostavno jednoznačno definirati. Osim znanstvene discipline i posebne menadžerske funkcije u poduzeću, to je i najvažniji organizacijski resurs koji predstavlja razvojni potencijal iste.

U modernom poslovnom svijetu, tehnologija i ostali vanjski čimbenici se neprestano i vrlo brzo mijenjaju. Ukoliko poduzeće želi uspjeti, od strateške je važnosti da se tome prilagođava, odnosno da bude i ispred toga. No, bez obzira na to koji se trud uloži u klasične „tvrde“ varijable poduzeća, čak i kada su vrlo dobro postavljene mogu se relativno lagano kopirati.

Glavna konkurentska prednost organizacije su njezini ljudi kao osnovni čimbenik specifičnih vještina i inovativnosti. Kod menadžmenta ljudskih potencijala emocije mogu imati značajnu ulogu u odlučivanju. Pozitivna energija u poduzeću i poticajno

[7] F. Bahtijarević - Šiber, *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, Školska knjiga, 2014. str. 6.

radno okruženje potiču zaposlenike da rade na način koji će dodatno doprinijeti vrijednosti poduzeća. To jest, međuljudski odnosi u organizaciji, koji su često posljedica pojedinih emocija, utjecat će na radni moral i ostvarenje zacrtanih ciljeva organizacije.

Jedno od područja djelovanja menadžmenta ljudskih potencijala odnosi se na strateško upravljanje znanjem. „Strategija upravljanja znanjem određuje opći pristup, ciljeve i način na koji organizacija može najbolje pokrenuti i iskoristiti svoje znanje u ostvarivanju dugoročnih poslovnih ciljeva“.[8]

Glavna odrednica konkurentnosti ne odnosi se na samo znanje po sebi, već na način na koji se ono primjenjuje u utvrđivanju pravog strateškog izbora. Zbog toga se u praksi koriste dvije strategije pristupa upravljanja znanjem. Jedna nosi naziv „Strategija kodiranja“, a druga „Strategija personalizacije“.

Strategija kodiranja odnosi se na kodiranje i pohranjivanje u bazu znanja od strane osoba koje su ga kreirale te na stvaranje virtualnog ili stvarnog dokumenta uz jako oslanjanje na informacijsku tehnologiju. Strategija personalizacije u prvom redu stavlja naglasak na socijalni proces dijeljenja informacija. Odnosno, tu je ključno da se znanje stvara pojedinačno, a dijeli društvenim procesima i platformama.

Iz cjelokupnog menadžmenta ljudskih potencijala, pitanje bavljenja znanjem je izvedeno kako bi se naglasila povezanost strateškog odlučivanja i ljudi koji svojim znanjem kreiraju i isporučuju konkurentsku prednost poduzeću.

Tradicionalna poslovna praksa kaže da se mjera uspjeha kompanije može svesti na financijske pokazatelje, dok suvremeni menadžment upućuje na važnost bavljenja mekim varijablama poduzeća gdje primarnu ulogu imaju ljudi sa svojim znanjima, vještinama, idejama, talentima ali i emocijama.

[8] Ibidem, str. 268.

3. Neprogramirano odlučivanje

Vrste odlučivanja

Odlučivanju se može pristupiti s više gledišta, ovisno o tome postavlja li se pitanje o problemu o kojem se odlučuje, pitanje tko je osoba ili grupa ljudi koja odlučuje te kako se odlučuje te s obzirom na okolnosti u procesu odlučivanja. Ta stajališta definirana su vrstom odlučivanja.

Prva podjela odlučivanja odnosi se na tip problema o kojem se radi. Nije moguće na isti način pristupiti izboru odluke kod problema koji se redovno ponavljaju ili problema koji se pojavljuju po prvi puta. Prema tome, rutinski problemi koji imaju repetitivna svojstva rješavat će se programiranim načinom odlučivanja. Kod ovakvog oblika odlučivanja donositelju odluke su unaprijed poznati parametri odlučivanja, pravila i procedure se zbog rutinske prirode ovakvog posla štedi i vrijeme i novac. „U programiranom odlučivanju donositelju odluke dostupne su sve potrebne informacije, problemi koje treba riješiti dobro su definirani, a tehnička rješenja problema poznata su.“[9]

Treba istaknuti da sve razine menadžmenta imaju dijelove posla u kojem koriste rutinske, programirane odluke. Naravno, više razine menadžmenta najmanje koriste programirano odlučivanje, a niže razine u najvećoj mjeri. Budući da programirano odlučivanje primjenjuje jasne i poznate procedure za rješavanje problema, lako se koristi na operativnim razinama rukovodstva u poduzeću.

Programirano odlučivanje, kako ističe R.L. Daft, karakteriziraju:[10]

- dobro strukturirani problemi koje treba riješiti,
- jasni kriteriji provođenja procesa odlučivanja,
- primjerena dostupnost informacija potrebnih za odlučivanje,
- lako određivanje inačica za rješavanje problema i
- postojanje relativne sigurnosti da će izabrana inačica biti uspješna.

[9] N. Begičević Redep, T. Hernaus, T. Hunjak, P. Sikavica, *Poslovno odlučivanje,* Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 214.
[10] Ibidem, str. 215.

S druge strane, za probleme koji su novi, nejasni i kada postoje nove okolnosti i situacije vezane za problem koristi se neprogramirano odlučivanje. To je tip odlučivanja koji se najviše koristi na strateškoj razini odlučivanja, zbog čega je upravo njemu dan središnji naglasak u nastavku ovog dijela rada.

Sljedeće gledište koje treba razmotriti pri ulasku u proces odlučivanja odnosi se na sam subjekt odlučivanja, to jest na onoga tko odlučuje. Dakle, ovisno o tome koji broj ljudi sudjeluje u donošenju odluke u grubo možemo razlikovati - pojedinačno i skupno odlučivanje. Postoje i šire definirani načini definiranja subjekta u donošenju odluke koji polaze od ova dva gore navedena bazična načina. Autonomno odlučivanje je u potpunosti individualno odlučivanje u kojem odluke donosi vođa sam. Delegirano odlučivanje predstavlja situaciju kada tim ljudi donosi odluke po unaprijed zacrtanim kriterijima koje je zadao glavni menadžer. Konzultativno odlučivanje tip je odlučivanja u kojem odluke donosi voditelj uz prethodnu konzultaciju s članovima tima, te naposljetku, zajedničko odlučivanje je čisto skupno odlučivanje u kojem podjednako sudjeluju članovi tima i voditelj.

Unutar svakog poduzeća neprestano se i na svim razinama i funkcijama odvijaju svi navedeni načini odlučivanja s obzirom na subjekt. Najviše odluka ipak, kako to i jest glavna zadaća, donosi sam vrhovni menadžer. Ali, osim toga, odluke donose i menadžeri na srednjim razinama, a tako i izvršni radnici na svojim radnim mjestima. Svi oni zajedno ponekad sudjeluju u zajedničkom odlučivanju.

Četiri osnovna čimbenika utječu na to koja će se vrsta odlučivanja odabrati. Prije svega, potrebno je vidjeti o kojoj se vrsti odluke radi. Naime, ukoliko je riječ o vrlo važnim odlukama, utoliko će vrlo vjerojatno u odlučivanju sudjelovati više ljudi. Potom je potrebno vidjeti koja je razina znanja i vještina onih koji bi trebali donijeti odluku. Uglavnom će pojedinci koji posjeduju veće razine znanja biti u stanju samostalno donijeti odluku, dok će pojedinci u obratnim situacijama pribjegavati grupnom odlučivanju. Nadalje, vrlo relevantan faktor u svakom aspektu procesa odlučivanja, pa tako i u odlučivanju tko treba odlučivati, jest vrijeme. U situacijama kada ne postoji dovoljno vremena veće su šanse da će odluku donijeti pojedinac jer jednostavno rečeno problem treba riješiti hitno, a uključivanje više ljudi bi to moglo otežati. Posljednji čimbenik se odnosi na vrstu procesa odlučivanja.

Primjerice, proces donošenja bilo koje strateške odluke vrlo je kompliciran i zahtijeva puno znanja i vještina različitih ljudi, pa je bolje da veći broj ljudi sudjeluje te da oni međusobno podjele odgovornost za rješavanje problema.

Idući aspekt odlučivanja odnosi se na to kako se odlučuje. „Svaka odluka spoj je triju čimbenika: intuicije, prosudbe i racionalnosti pa se može govoriti o intuitivnom odlučivanju, odlučivanju na temelju prosuđivanja i o racionalnom odlučivanju.“[11]

Ovako naveden slijed čimbenika prati hijerarhijske razine u organizaciji. Naime, većina operativnih odluka se donosi intuitivno, taktičkih na temelju prosuđivanja, a strateških na racionalan način.

Prije svega, intuitivno odlučivanje je onakvo pri kojem donositelj odluke slijedi svoju intuiciju, to jest odluku donosi temeljem percepcije signala iz okoline. Intuitivno odlučivanje nije moguće razumno argumentirati, s obzirom na to da donositelj odluke jednostavno izabire između više inačica po osjećaju. Što je manji broj mogućih izbora, to su veće šanse da će se donijeti ispravna odluka, naravno kako se broj izbora povećava, smanjuje se mogućnost dolaženja do najboljeg rješenja.[12]

„Moglo bi se reći da na kvalitetu intuitivnog odlučivanja utječe ponajprije broj mogućnosti za rješavanje problema i vjerojatnost nastupanja svake od mogućnosti.“[13] Intuicija predstavlja spoznaju koja je bazirana na prethodnim i sadašnjim emocijama. Kao i s vještinama, s vremenom se i intuicija može usavršiti te na taj način povećati šanse donositelju odluke da ispravno odluči. Uspješno odlučivanje temeljem intuicije je korisna vještina, međutim intuiciju u odlučivanju nije preporučljivo često koristiti izvan svakodnevnih situacija u privatnom životu.

Veći stupanj u smjeru racionalnosti ima odlučivanje na temelju prosuđivanja. Ovakav tip odlučivanja se najčešće koristi kod repetitivnih radnji, dakle kod programskog odlučivanja gdje se prijašnja znanja mogu iskoristiti za trenutnu situaciju. To znači da je baza za odlučivanje prethodno iskustvo menadžera. Što ujedno znači i da je dobro u smislu smanjenja troškova i vremena. Kako je ranije navedeno, odlučivanje na temelju prosuđivanja biti će češće na nižim razinama u organizaciji, a rjeđe u slučajevima kad vrhovni menadžment mora donijeti odluku.

[11] Ibidem, str. 255.
[12] Ibidem, str. 256.
[13] *loc. cit.*

Najveću vrijednost u odlučivanju s obzirom na to kako se odlučuje ima upravo - racionalno odlučivanje. Naime, to je jedini tip kojeg odlikuje postojanje analitičkog procesa koji se sastoji od određenih faza i primjenjuje se u različitim situacijama. Prema tome, pojam racionalnosti se može definirati kao razmišljanje koje je u direktnoj vezi s razumom i logikom, a kod kojeg je odluka rezultat logične analize svih dostupnih informacija o problemu. Zbog toga što ljudi, koliko god racionalni bili, i dalje imaju emocije, heuristike, sklonosti, kognitivne iluzije i predrasude, zapravo nikad nije moguće govoriti o čistoj racionalnosti. Tako da se ovaj oblik može razložiti na dva podoblika - subjektivnu racionalnost i objektivnu racionalnost. Bitno je naglasiti da se objektivna racionalnost gotovo nikad ne može postići u potpunosti. S druge strane, teorija o subjektivnoj racionalnosti ističe nemogućnost, uvjetovanu različitim čimbenicima, da se uvijek promotre baš sve opcije.

Subjektivnu ili ograničenu racionalnost, prema mišljenju R.L. Dafta, karakterizira:[14]

- ograničeno vrijeme, informacije i resursi,
- organizacijska ograničenja, kao što je neslaganje organizacijske kulture i strukture te etičkih vrijednosti,
- osobna ograničenja, koja se manifestiraju kao želja za uspjehom, osobni stil odlučivanja te potreba da se zadovolje emocionalne potrebe onoga tko odlučuje.

Kod ograničene racionalnosti, važno je istaknuti koji su to čimbenici koji predstavljaju najveća ograničenja. To su: psihološki čimbenici, iskrivljavanje stvarnosti, osobne konstrukcije, pojedinačan i jedinstven pogled na svijet, problemi objektivne percepcije, utjecaj emocija i intuicije, važnost želja, potreba i vrijednosti. No, bez obzira na sva navedena ograničenja, racionalno odlučivanje je i dalje najbolji mogući izbor kada treba donijeti stratešku odluku o budućnosti kompanije.

Posljednji aspekt odlučivanja koji treba razmotriti kod procesa odlučivanja odnosi se na okolnosti u kojima se odlučuje. Prema tome, odlučivanje se može provoditi u uvjetima sigurnosti, rizika i nesigurnosti to jest neizvjesnosti. Prije odabira vrste odlučivanja vrlo je važno analizirati situacijske okolnosti prije nego li se uopće krene u fazu definiranja problema.

[14] Ibidem, str. 262.

Prva situacija, a ujedno i najpogodnija za donositelje odluke je ona kada se mora donijeti izbor između više inačica u uvjetima sigurnosti. Ipak, kao što nije gotovo nikada moguće govoriti o apsolutnoj racionalnosti, tako nije ni o apsolutnoj sigurnosti. Međutim, moguće je govoriti o relativno stabilnoj situaciji odnosno relativnoj sigurnosti. Odluke iz ove domene odlučivanja znače da se prije ulaska u sam proces moglo točno predvidjeti koji su očekivani rezultati svake inačice. Hijerarhijski gledano ovakva će se situacija uglavnom zbivati na najnižim razinama u organizaciji.

Sljedeći tip odlučivanja s obzirom na okolnosti u kojima se donosi odluka predstavljen je odlučivanjem u uvjetima rizika. „Odlučivanje u uvjetima rizika karakterizira činjenica da su menadžeru, kao donositelju odluka, poznate moguće inačice rješavanja problema, ali nisu mu sa sigurnošću poznate posljedice svake od inačica“.[15] Kod odlučivanja u uvjetima rizika, najvažnija stvar je određivanje vjerojatnosti za postizanje različitih rezultata.

Najmanje poželjna situacija za svakog donositelja odluka je ona kad su uvjeti u potpunosti nesigurni. Tada menadžeri zapravo posjeduju puno manje informacija nego što bi trebali posjedovati pri donošenju odluke. S druge strane, uvjeti nesigurnosti mogu biti definirani tako da je poznat dovoljan broj informacija o opcijama, ali zapravo ne postoji povjerenje u vjerojatnost njihovih ishoda. Imajući to u vidu, nesigurnost bi prije kretanja u proces odlučivanja trebalo kategorizirati. Prva vrsta nesigurnosti je ona kognitivna ili spoznajna nesigurnost. Takva nesigurnost se u prvom redu odnosi na osobnost čovjeka koji donosi odluku. Naime, moguće je da problem leži u tome da pojedinac nije siguran odgovaraju li njegove spoznaje stvarnoj situaciji ili je riječ o tome da jednostavno svijet oko sebe ne doživljava realno. Nadalje, postoji i nesigurnost u prosuđivanju. Ovdje je riječ o tome da onaj koji donosi odluku ima mogućnost procjene rezultata svojih akcija, ali nije u mogućnosti shvatiti koliko bi njegov izbor mogao biti dobar ili loš. Posljednja vrsta nesigurnosti je ona prilikom koje donositelju odluka nije jasno kako procijeniti izbore utemeljene na postojećim činjenicama.[16] Svi ovi aspekti predstavljaju moguće izbore prilikom strateškog odlučivanja, s time da, kako je i navedeno, neki su oblici vjerojatniji od drugih u top menadžmentu.

[15] Ibidem, str. 270.
[16] Ibidem, str. 273.

Neprogramirano odlučivanje

Neprogramirano odlučivanje primjenjuje se u situacijama koje se ne pojavljuju redovito i situacijama koje se ne ponavljaju, odnosno riječ je o specifičnim okolnostima u kojima organizacija djeluje po prvi puta. Ovo je tip odlučivanja koji će se uglavnom provoditi na strateškoj razini menadžmenta jer su takve okolnosti karakteristične upravo za strateško odlučivanje. Također, to je tip odlučivanja koji se primjenjuje prilikom rješavanja jedinstvenih i složenih problema za koje nije moguće iskoristit standardne procedure. Sama činjenica da je riječ o novim problemima upućuje na to da će biti potrebno više vremena da se pristupi biranju optimalne ili zadovoljavajuće inačice, ali da će biti potrebno potrošiti i više novaca.

Ukoliko aspekt problema o kojem se odlučuje povežemo s okolnostima u odlučivanju, utoliko će značiti da se neprogramirano odlučivanje primjenjuje onda kad se organizacija nalazi u situaciji nesigurnosti odnosno neizvjesnosti. Ujedno, ako neprogramirano odlučivanje stavimo u odnos s gledištem odlučivanja koji upućuje na to kako se odlučuje, vrlo je vjerojatno da će biti bar donekle povezano s intuitivnim odlučivanjem. Razlog tomu jest što se u uvjetima neprogramiranog odlučivanja često ne znaju sve objektivne informacije i teško je odlučivanju pristupiti racionalno ili na temelju prosuđivanja.

Neprogramirano odlučivanje, prema R.L. Daftu, karakterizira:[17]

- slabo definiranje problema o kojem se odlučuje,
- primjena samo u izvanrednim situacijama,
- primjena u novim situacijama koje se ne ponavljaju,
- razvijanje malog broja inačica za rješavanje problema, a najčešće samo jedne.

Neprogramirano odlučivanje bavi se nestrukturiranim problemima koji su novi, nejasni i slabo definirani. Ovo potvrđuje tvrdnju da su uglavnom karakteristični za odlučivanje na vrhovnoj razini menadžmenta. Treba istaknuti da, budući da se neprogramirano odlučivanje bazira na vrlo ograničenim informacijama i znanju menadžera, subjektivni čimbenici će odigrati svoju ulogu u strateškom odlučivanju, a jedan od tih čimbenika su emocije.

[17] Ibidem, str. 216.

4. Razumijevanje emocija

Dosadašnja poslovna praksa vodila se uglavnom teorijom da je čovjek racionalno biće kojemu je uvijek glavni cilj maksimizirati bogatstvo neovisno o drugim čimbenicima, odnosno u okvirima financijskih mogućnosti.

Ranije se smatralo da je poduzeće uspješno ukoliko ne dopušta svojim radnicima da izraze frustraciju, strah, ljutnju, ljubav, mržnju, radost, tugu ili druge slične osjećaje. Ideja vodilja je bila da emocije ometaju poslovanje, to jest da one onemogućuju efikasno obavljanje radnih zadataka. Iako se gotovo svi mogu složiti da negativne emocije iskazane u krivom trenutku mogu narušiti djelotvornost, ipak ih nije moguće ignorirati.

4.1. Definicija i proces emocija

„Sve su emocije zapravo impulsi koji nas navode na djelovanje, trenutačni planovi za suočavanje sa životnim izazovima koje je u nas usadila evolucija. Čak i u samome korijenu riječi „emocija“ riječ je „motere“, glagol koji na latinskom znači „kretati se“, dok prefiks „e“ ukazuje na odmicanje, što znači da svaka emocija podrazumijeva sklonost djelovanju.“[18]

Iako ne postoji općeprihvaćeno stajalište o tome koliko je ukupno emocija, većina autora je suglasna oko toga da se gotovo sve mogu pripojiti u jednu od osam glavnih kategorija emocija, a to su: srdžba, tuga, strah, radost, ljubav, začuđenost, gađenje i stid.

Psiholog Daniel Goleman, koji u svojoj knjizi naglašava veću važnost emocionalne inteligencije od one racionalne, emocije kategorizira na idući način:[19]

- **Srdžba:** jarost, ogorčenost, kivnost, gnjev, ozlojeđenost, indignacija, uzrujanost, gorčina, mržnja, uznemirenost, razdražljivost, neprijateljstvo i, možda kao krajnje vrijednosti, patološka mržnja i nasilnost,
- **Tuga:** žalost, bol, neveselost, potištenost, melankolija, samosažaljenje, osamljenost, očaj i, u patološkim slučajevima, teška depresija,

[18] D. Goleman, *Emocionalna inteligencija,* Zagreb, Mozaik knjiga, 1997. str. 10.
[19] Ibidem, str. 11.

- **Strah:** tjeskoba, bojazan, nervoza, zabrinutost, konsternacija, zloslutnost, oprez, strepnja, napetost, užasavanje, strava, jeza; psihopatologije fobija i panika
- **Radost:** sreća, užitak, olakšanje, zadovoljstvo, blaženstvo, slast, zabavljenost, ponos, senzualni užitak, oduševljenje, zanos, veselje, zadovoljenje, euforičnost, zaigranost, ekstatičnost i, u konačnici manija,
- **Ljubav:** prihvaćanje, prijateljska naklonost, povjerenje, ljubaznost, sklonost, odanost, zanesenost, obožavanje i platonska ljubav,
- **Začuđenost:** šok, preneraženost, zapanjenost, zadivljenost
- **Gađenje:** prijezir, omalovažavanje, podcjenjivanje, odvratnost, odbojnost, mrskost, gnušanje,
- **Stid:** osjećaj krivnje, neugoda, žalost, grizodušje, poniženje, žaljenje, jad i kajanje.

Autor Stephen P. Robbins također smatra da se sve emocije mogu pripojiti nekoj kategoriji, no njegovo je mišljenje da tih kategorija ima daleko više nego u prvom slučaju, točnije svaka emocija je samo neki oblik ili stupanj sljedećih osamnaest emocija: ljutnje, prezira, entuzijazma, zavisti, straha, frustracije, razočaranja, stida, gnušanja, sreće, mržnje, nade, ljubomore, radosti, ljubavi, ponosa, iznenađenosti ili tuge.[20]

Zbog bliskosti pojmova, pojam emocije je potrebno objasniti u odnosu na pojam osjećaja. Ključna razlika je u vezanosti za fiziološke promjene. Naime, emocija je zapravo kratkotrajna reakcija na podražaj, a osjećaj je subjektivna interpretacija te emocije.[21] Dakle emocije su reakcije koje mogu biti izazvane vanjskim utjecajem, ali i unutarnjim npr. mislima, a osjećaji su unutarnja tumačenja tih reakcija. Međutim, s obzirom da osjećaji ne mogu postojati bez prethodnog pojavljivanja emocija naglasak u rada je na pojmu emocija. „Osjećaji (emocije) su snažna čuvstva usmjerena prema nekomu ili nečemu.“[22] Riječ emocija, dolazi od latinske riječi „emovere“, a označava pokretanje nečega ili nekoga. Može se reći da pojam „osjećaj“ označava izražavanje određenog emotivnog odnosa. Zbog dovoljne sličnosti i neodvojivosti u objašnjenju

[20] T.A. Judge, S.P. Robbins, *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb, MATE d.o.o., 2009. str. 260.
[21] „*Razlika između osjećaja i emocija“,* Alternativa informacije, http://alternativainformacije.com/2014/01/28/razlika-izmedu-osjecaja-i-emocija/ (pristupljeno 19. prosinca 2019.)
[22] T.A. Judge, S.P. Robbins, op. cit., str. 260.

značenja u daljnjem tekstu će se obje riječi, „osjećaj“ i „emocija“, koristiti naizmjenično kao sinonimi.

Glavne stavke koje diferenciraju emocije od nekih drugih stanja jesu sljedeće:

- emocije su vezane za doživljavanje nekog događaja i vrednovanja istog prema nekom cilju,
- karakterizira ih spremnost na djelovanje i pravljenje planova,
- one su posebna vrsta duševnog stanja koje katkad prate tjelesne promjene, izrazi i postupci.

„Emocija je obično izazvana svjesnim ili nesvjesnim vrednovanjem nekog događaja kao bitnog za neki važni cilj; emocija se osjeća kao pozitivna kad se cilj ostvaruje, a kao negativna kad je ostvarivanje cilja zapriječeno.“[23]

Kao i kod svakog drugog procesa, tako se i kod emocija mogu istaknuti pojedine faze. Većina autora se slaže da su te faze: procjena, evaluacija s obzirom na kontekst, spremnost na djelovanje te naposljetku fiziološke promjene, izražavanje i djelovanje.

Prije svega, procjena ukazuje na to prepoznaje li se uopće neki događaj kao važan. “Procjena je uglavnom evaluativna, usmjerena na značenje ili važnost i odvija se trajno tijekom budnog dijela života.“[24] U tom smislu, postoje tri vrste procjene koje će utjecati na to kako će, i hoće li uopće čovjek reagirati na situaciju.

Irelevantne procjene se odnose na situacije kada osobu ne zanimaju mogući ishodi nekog događaja. To je zato jer taj događaj ne dira ili ne ugrožava nijednu od vrijednosti, potreba ili obveza pojedinca, drugim riječima pojedinac neće ni dobiti niti izgubiti ukoliko se uključi u transakciju.

Druga vrsta se referira na sve procjene koje imaju benigni ili pozitivni značaj. To su situacije gdje pojedinac očekuje da će ishod događaja biti pozitivan. Reakcija u ovom slučaju ima smisla jer se time povećava dobit pojedinca.[25]

Posljednja vrsta su stresne procjene. Riječ je o situacijama koje uključuju štetu, gubitak, prijetnju i izazov.

---

[23] J. M. Jenkins, K. Oatley, *Razumijevanje emocija*, Jastrebarsko, NAKLADA SLAP, 2007. str. 96.
[24] R.S. Lazarus, S. Folkman, *Stres, procjena i suočavanje*, Jastrebarsko, NAKLADA SLAP, 2004. str. 32.
[25] *loc. cit.*

Događaji se takvima procjenjuju zbog prijašnjeg iskustva pojedinca. Dok sve navedeno nosi donekle negativnu konotaciju i očekivanje štete, procjena izazova ima iste karakteristike osim razlike koja se odnosi na to da izazov potencijalno može nositi i dobitak.

Sljedeća faza u procesu emocija je evaluacija s obzirom na kontekst. To primjerice znači da će emocija zaljubljenosti biti vezana za kontekst osobe na koju se zaljubljenost odnosi, a emocija ljutnje izgledno biti vezana za kontekst planova za osvetu. Ovdje valja napomenuti, da emocije jesu evaluacije, a kako donekle možemo birati kako ćemo evaluirati situacije, tako i donekle možemo utjecati na emocije.

Faza koja slijedi nakon evaluacije jest spremnost na djelovanje, ovo je središnje obilježje emocije. „Emocije su procesi koji nam omogućuju da se usmjerimo na svaki problem koji se pojavi, i da, ako je potrebno, promijenimo smjer djelovanja. A upitamo li se kakva je ta spremnost i kakvi su planovi, vidjet ćemo da se uglavnom odnose na druge ljude.“[26]

Faza u kojoj se događa izražavanje, tjelesne promjene te u konačnici djelovanje, inherentna je za emocije. Fizičko izražavanje emocija najčešće je usmjereno na druge osobe iako će se većina ljudi nasmijati, ako ih nešto razveseli, i kad su u potpunosti sami. Važno je istaknuti da svi ljudi na neki način emocije izražavaju neverbalnim znakovima, ali ti se znakovi mogu razlikovati od kultura do kultura.

Nadalje, kako bi se moglo govoriti o ulozi emocija, potrebno je prvo staviti emocije u odnos s pojmovima afekta i raspoloženja. Međusobna diferencijacija pomoći će pri razumijevanju značenja samih emocija.

Prva razlika između osjećaja i raspoloženja odnosi se na dužinu trajanja. Dok je emocija uglavnom kratkoročna reakcija na neku osobu ili događaj, raspoloženja uglavnom nisu podražaji iz okoline, a i traju duže. Može se dogoditi da se česte pozitivne ili negativne emocije pretvore u duža stanja, te tada postaju raspoloženja. Emocije i raspoloženja zajedno spadaju u grupu afekata, odnosno široku skupinu čuvstva koje ljudi doživljavaju.

[26] J. M. Jenkins, K. Oatley, op. cit., str. 106.

Sljedeća razlika između emocija i raspoloženja odnosi se na stupanj jednostavnosti prepoznavanja. S jedne strane, osjećaje je relativno lagano raspoznati jer su specifični i obično popraćeni određenim izrazom lica. S druge strane, raspoloženjima uzrok može biti opći i nejasan i uglavnom nisu popraćeni izražajima na licu.

Na reakcije u čovjekovom ponašanju će veću ulogu odigrati emocije, a raspoloženja neće toliko utjecati na ponašanje i reakcije, barem ne u svakom trenutku. Aspekti emocija koje je daljnje potrebno razmotriti jesu: biologija emocija, intenzitet, učestalost te trajanje i odnos između racionalnosti i emocija.[27]

Biologija emocija je izraz za fizički dio u mozgu koji se može povezati sa nastajanjem emocija. Blizu korijena mozga nalazi se limbički sustav, „mjesto“ na kojem biološkim procesom nastaju emocije. Jednostavno objašnjeno, ljudi osjećaju najviše pozitivnih emocija onda kada im je limbički sustav neaktivan. Nasuprot tome, negativni osjećaji posljedica su veće aktivnosti limbičkog sustava u mozgu. Kod svakog pojedinca je limbički sustav drugačiji. Generalno, ljudi koji su skloniji depresiji i negativnim raspoloženjima imaju aktivnije limbičke sustave. Osim toga, razlike u moždanom sastavu vezane za čovjekov spol, upućuju na to da žene imaju aktivnije limbičke sustave. Naravno, ovdje je riječ o prosjeku, nisu sve žene depresivnije niti je apsolutna istina da ne postoje muškarci koji se mogu više emotivno vezati u međuljudskim odnosima.

Druga temeljna razlika među ljudima i njihovog izražavanja emocija odnosi se na snagu tj. intenzitet kojim reagiraju na identične podražaje iz okoline. Ponekad snaga osjećanja osjećaja proizlazi iz osobnosti pojedinca, dok je u drugim slučajevima posljedica zahtjeva radnog mjesta. Pa tako postoje ljudi koji rijetko izražavaju svoje emocije, ali i oni koji svaku emociju osjećaju i izražavaju na veoma radikalan način. Takvi ljudi pokazuju sreću i druge pozitivne emocije ushićenjem, a malo negativnih podražaja za njih odmah znači upadanje u duboku, ponekad sa aspekta prvog tipa ljudi neopravdanu, depresiju.

Sljedeća važna stavka koju se može promatrati je učestalost i trajanje određenih emocija. Osim vještina i obrazovanja, prilikom odabira djelatnosti u kojem će osoba obavljati poslove strateškog menadžmenta, ulogu ima i učestalost emocija. Tako će primjerice mirna osoba koja ne voli previše uzbuđenja, jer u njoj to izaziva negativne

[27] T.A. Judge, S.P. Robbins, op. cit., str. 261.

emocije, birati poslove koji su manje stresni. Osoba čije ja je osobnost „nemirnija“ birat će one djelatnosti u kojima može dobivati pozitivnije emocije kao odgovor na uspješno obavljanje zadataka s visokim rizikom.

Uvriježeno stajalište jest da su racionalnost i emocije u potpunoj suprotnosti te da iskazivanje, a posebice negativnih emocija, ukazuje na čovjekovu nestabilnost i iracionalnost. Međutim, novija istraživanja – istaknuta u poglavlju 6. ovog rada pokazuju da su ta mišljenja neopravdana i da zapravo osjećanje i iskazivanje emocija pomažu pri racionalnom shvaćanju događaja. Emocije čovjeku pružaju vrlo relevantne informacije o tome kako doživljava svijet u kojem se nalazi. Kako bi menadžer donio pravu stratešku odluku, potrebno je da vodi brigu i o svojim i o emocijama radnika. Iz toga slijedi da iza kvalitetne strateške odluke stoje i razum i emocije.

4.2. Izvori emocija

Stanja koja proizlaze iz dugoročnog osjećanja istih emocija, kako je ranije navedeno, nazivaju se raspoloženja. Iz tog razloga, priča o izvorima emocija i izvorima raspoloženja je na ovoj razini neodvojiva.

Najvažniji čimbenici koji predstavljaju izvore za većinu emocija jesu: osobnost, dan u tjednu i doba dana, vrijeme i klima, stres, društvene aktivnosti, snovi, vježbanje, dob te spol.[28]

„Osobnost kondicionira ljude za osjećanje određenih raspoloženja i osjećaja. Primjerice, neki su ljudi skloniji osjećati krivnju i gnjev. Drugi mogu biti mirni i opušteni bez obzira na situaciju. Drugim riječima, osjećaji i raspoloženja imaju komponentu karaktera - većina osoba posjeduje već ugrađenu sklonost prema određenim raspoloženjima i osjećajima, pa se oni javljaju češće nego kod drugih.“[29] Prema tome, osobnost ima relativno veliku ulogu na čovjekove emocije. Vrlo je vjerojatno da će pojedinci koji imaju izraženu otvorenu crtu ličnosti - izraziti pozitivnije osjećaje kada se dogodi nešto pozitivno u okolini, dok će primjerice neurotične osobe više patiti kada se dogodi nešto loše.

[28] Ibidem, str. 266.
[29] *loc. cit.*

Dan u tjednu i doba u danu također predstavljaju čimbenike koji utječu na emocije i raspoloženja ljudi. Budući da većina ljudi ima organizirano vrijeme prema određenom tjednom rasporedu, koji se vrlo vjerojatno odnosi na rad od ponedjeljka do petka, to znači slobodno vrijeme subotom i nedjeljom. Prema tome, većina će se najbolje osjećati upravo vikendom. Isto tako, dob dana utječe na produktivnost u radu, ali i na emocije.

Iako je i u ovom slučaju svaka osoba jedinka za sebe, ujutro se većina ljudi nalazi u psihološkoj međufazi sna i budnog stanja, pa prema tome osjećaju više pozitivnijih osjećaja kako dan prolazi i ulaze u potpuno budno stanje svijesti. Zbog toga je preporučljivo da se loše vijesti ipak prenesu malo kasnije u danu, a ne na samom početku dana.

Nadalje, iako je općeprihvaćeno mišljenje da će se znatan broj ljudi osjećati bolje i iskazivati više pozitivnih emocija kada je vrijeme ljepše i sunčanije, a da će većina njih biti loše raspoloženo kada kiši i kada je hladnije, u suštini vrijeme nema toliki utjecaj na osjećaje. Zapravo, niti klima niti vrijeme ne djeluju u tolikoj mjeri na osjećaje ljudi. Ovdje se radi o tome, da se često dva nepovezana događaja u percepciji onoga koji osjeća povežu kao da imaju uzročno - posljedičnu vezu, iako zapravo istinska poveznica ne postoji.

Iduća stavka koja djeluje na ono što čovjek osjeća je stres. Naime, stres je posebna vrsta napetosti koja proizlazi iz nepogodnih vanjskih okolnosti. Osim povezanosti između stresa i negativnih emocija bitno je istaknuti i povezanost stresa sa samim proživljavanjem stresa. Ukoliko se stres učestalo potiskuje, to može itekako djelovati na emocije koja isti proživljava. S druge strane, rješavanje stresnih situacija na „zdrav način“ može doprinijeti osjećanju pozitivnih emocija.

Društvena aktivnost označava bilo koju vrstu provođenja vremena radeći nešto s drugim ljudima. Pod društvene aktivnosti spadaju i privatni i poslovni sastanci. Za većinu ljudi ovi oblici druženja utječu na osjećanje pozitivnih emocija, a imaju malu ulogu na poticanje negativnih. I pozitivniji ljudi traže više društvenih aktivnosti, i više vremena provedeno s ljudima utječe na pozitivnije emocije. Dakle, u ovom slučaju postoji dvosmjeran put utjecaja. Također, kao što se može i pretpostaviti, neformalna druženja kao što su npr. izlasci s prijateljima imaju punu veći utjecaj na pozitivne

osjećaje, nego neke formalne situacije kao što su poslovni sastanci. Bitno je istaknuti, da društvene aktivnosti imaju i bolji utjecaj na zdravlje ljudi.

Pojam sna se može definirati kao niz slika, ideja, emocija i doživljaja koji se javljaju u čovjekovoj svijesti, bez njegove volje. Iako sama vrsta sna može imati utjecaj na raspoloženja tijekom dana, ipak veći utjecaj ima činjenica postoji li san uopće. Naime, ljudi koji nedovoljno spavaju, nedovoljno i sanjaju. Kvaliteta sna utječe na raspoloženje, pa se tako ljudi koji nedovoljno spavaju osjećaju umorno što može izazvati osjećanje frustracije.

Vježbanje je također jedan od čimbenika koji može djelovati na raspoloženja i emocije. Bavljenje sportskim aktivnostima ili bilo kojim drugim tipom fizičke aktivnosti doprinosi stvaranju pozitivnih osjećaja. Iako redovito vježbanje doprinosi pozitivi, ipak nema toliko veliki utjecaj kao neki drugi čimbenici.

Unatoč smatranju da mlađi ljudi osjećaju pozitivnije emocije radikalnije, to nije točno. Zapravo, stariji ljudi dulje proživljavaju pozitivna raspoloženja, a negativna kraće od mlađih ljudi. Tome u prilog ide emocionalno iskustvo dobiveno kroz godine, što znači da su se iskusniji ljudi naučili nositi s osjećajima bolje i zbog toga znaju dulje zadržati pozitivnije emocije.

Spol također ima funkcija u određivanju i iskazivanju emocija. Žene dublje osjećaju emocije i više ih iskazuju od muškaraca. Tri razloga stoje iza te činjenice. Prvi je kulturološke prirode, u većini kultura se muškarce uči da budu hrabri i snažni, a žene da budu nježne. Sljedeći razlog proizlazi iz bioloških postavki mozga, u smislu da žene imaju urođeni smisao za izražavanje svojih i čitanje tuđih emocija. Posljednji razlog koji objašnjava razliku u emocijama među spolovima odnosi se na društveno odobravanje žena. Drugim riječima, žene su se kroz čitavu povijest morale boriti za uspostavljanje ravnopravnosti u društvu, pa su kroz taj višestoljetni proces naučile drugačije iskazivati emocije od muškaraca.

4.3. Organizacijski i kulturološki utjecaji na emocije

Najvažniju ulogu u osjećanju i izražavanju emocija u poslovnom svijetu imaju organizacijski i kulturološki okviri unutar kojih menadžment djeluje.

Svako poduzeće za sebe određuje parametre dopuštenih osjećaja i to za određene situacije. Unatoč toj činjenici, organizacijski učinak na emocije pojedinca biti će određen i ranije navedenim stavkama. Glavnina kompanija smatra da su umjerene emocije dobrodošle, posebice pozitivne i posebice za zaposlenike koji imaju direktan kontakt s klijentima. Od zaposlenika se očekuje da dolaze vedri i veseli na posao, da pozitivna raspoloženja prevladavaju u svim aspektima rada i međusobnoj komunikaciji.

S druge strane, negativne emocije nisu dobrodošle jer narušavaju rad. Dakako, ukoliko je umro član vrhovnog menadžmenta ili se dogodila neka druga tragedija u organizaciji, utoliko će bit će poželjno izraziti tugu i ostale emocije iz domene negativnih raspoloženja. Dapače, upravo suprotno ponašanje bi moglo pokazati neki oblik nepoštovanja. Ovakvi organizacijski utjecaji se uglavnom odnose na zapadne kulture, gdje se ovakvi načini proživljavanja događaja smatraju „normalnima“.

U vidu organizacijskih učinaka bitno je istaknuti i pitanje što će biti u budućnosti. S ubrzanim rastom digitalizacije, umjetne inteligencije, robotike i virtualne stvarnosti, posao kakav većina ljudi poznaje danas će se znatno promijeniti. Stoga se može pretpostaviti da će se i organizacijski okviri kao takvi mijenjati, a s time i njihov utjecaj na čovjekove emocije.

Kultura je „pojam koji obično označava složenu cjelinu institucija, vrijednosti, predodžaba i praksi koje čine život određene ljudske skupine, a prenose se i primaju učenjem.“[30] Baš zbog toga što se kultura zapravo odnosi na međuljudske odnose, a ne pojedince individualno, interesantno je govoriti o tome na koji način djeluje na emocije. Sljedeći tu misao, može se reći da kultura na neki način predstavlja emocije veće skupine ljudi. Ljudi ne posjeduju urođeni način kako doživjeti emociju, već to slijedi iz naučenih obrazaca ponašanja koji su tipični za neko okruženje, to jest iz interakcije s drugim ljudima.

[30] *„Kultura“,* Leksikografski zavod Miroslav Krleža, http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=34552 (pristupljeno: 25. svibnja 2019.)

Primjerice, dok će u glavnini zapadnih zemalja sram predstavljati nešto negativno i nepoželjno u radnoj okolini, za neke druge zemlje iskazivanje srama je poželjno zato jer ukazuje na to da zaposlenik razlikuje što je dobro, a što ne, i u skladu s time se ponaša. Prema tome, kultura utječe na emocije na tri različite razine. Prva razina je stupanj do koje ljudi doživljavaju osjećaje u različitim kulturama. Druga se odnosi na interpretaciju emocija između različitih kultura, a posljednja razina na razlike među kulturama u normama za izražavanje osjećaja.

4.4. Emocionalna inteligencija i odlučivanje

Emocionalna inteligencija posebna je vrsta inteligencije. Prema tome, najprije treba razjasniti pojam same inteligencije, kako bi se nakon toga moglo govoriti o ovoj posebnoj vrsti koja ima ogroman utjecaj na sve aspekte čovjekovog privatnog i poslovnog života, a posebno i onog kod odluka u strateškom menadžmentu.

Inteligencija predstavlja sposobnost mišljenja koja omogućuje snalaženje u novim prilikama u kojima se ne koriste. Budući da je inteligencija povezana s djelovanjem sveukupne osobnosti, na uspjeh u nekoj djelatnosti mogu u znatnoj mjeri utjecati i afektivne, motivacijske kao i druge karakteristike osobnosti. Važno je istaknuti da je inteligencija potencijal, a ne već razvijena sposobnost.

Dakle, ona je zapravo kombinacija urođenih svojstva živčanog sustava i razvojne inteligencije. To znači da se na njoj može raditi te da je oblikovana iskustvom i učenjem. Emocionalna inteligencija konkretno predstavlja vještinu izražavanja i kontroliranja vlastitih emocija, a uključuje razumijevanje, tumačenje i reagiranje na tuđe emocije.[31] Slijedom toga, emocionalna inteligencija se može opisati kao spoj generalne inteligencije i emocija.

[31] T.A. Judge, S.P. Robbins, op.cit., str. 278.

Emocionalna inteligencija je sposobnost osobe da prepozna i upravlja emocionalnim znakovima i informacijama. Sadrži pet dimenzija:[32]

- *Samosvijest* - svijest o vlastitim osjećajima,
- *Samovođenje* - sposobnost upravljanja vlastitim osjećajima i porivima,
- *Samomotivacija* - sposobnost ustrajanja uoči zapreka i neuspjeha,
- *Empatija* - sposobnost naslućivanja što drugi osjećaju,
- *Društvene vještine* - sposobnost da se osoba nosi s tuđim osjećajima.

Prema istim autorima svijest o vlastitim osjećajima, tzv. samosvijest predstavlja kapacitet pojedinca za introspekcijom, to jest sposobnost za samoopažanje vlastitih psihičkih procesa. U kontekstu strateškog odlučivanja samosvijest predstavlja prvi korak pri razumijevanju samog sebe, pa time i okoline. To u konačnici znači da će menadžer s višim stupnjem samosvijesti vrlo vjerojatno donositi kvalitetnije odluke vezane za ljude jer kako sebe bolje razumije, bolje razumije i druge.

Nadalje, samovođenje ili samoregulacija predstavlja sposobnost nošenja s vlastitim osjećajima na način da one olakšavaju posao, umjesto da ometaju u njemu. Pojam također označava vještinu dobrog oporavljanja od emocionalnih stresova. Osobe koje imaju izraženu samosvijest promišljaju o događajima prije nego li na njih reagiraju, što znači da neće donijeti ishitrene i nepromišljene odluke u trenutku.

Samomotivacija je poželjna čovjekova osobina koja za njega znači da je sposoban nastaviti djelovati u željenom smjeru unatoč zaprekama i problemima. Samomotivaciju može se opisati i kao usmjerenost na rješavanje ciljeva unatoč otegotnim okolnostima. Menadžeri koji posjeduju visoku razinu sposobnosti motiviranja sebe, predstavljat će i uzor za druge u organizaciji čak i u najtežim vremenima.

Empatija, kao još jedan element emocionalne inteligencije, označava doslovno uživljavanje, to jest vještinu razumijevanja tuđih emocija. Generalno, empatija se povezuje s pozitivnim elementima osobnosti jer je nerijetko izvor suosjećanja, altruizma, požrtvovnosti i milosrđa. Nasuprot tome, nedostatak empatije može utjecati na pojavljivanje destruktivnih i nasilnih ponašanja. Sigurno je da će donositelj odluke donijeti kvalitetniju odluku ukoliko dobro razumije i osjeća kako će tu odluku doživjeti oni na koje se ista odnosi.

[32] *loc. cit.*

Posljednja dimenzija ovog oblika inteligencije referira se na društvene vještine. Društvene vještine polaze od pretpostavke da je pojedinac u stanju nositi se s emocijama u kontekstu društvenih situacija. Drugim riječima, to znači dobro očitovati društvene situacije i mreže te stupati u interakcije.

Emocionalna inteligencija u menadžmentu

Uspješni menadžment očituje se i u emocionalnoj inteligenciji menadžera. Iako je promišljeno postupanje i reagiranje u odnosu na vlastite i tuđe emocije potrebno u provedbi svih funkcija menadžmenta, najpotrebnije će biti u dijelu posla vezanog za upravljanje ljudskim potencijalima. Upravo komunikacijske vještine, međuljudske vještine te sposobnost vladanja vlastitim emocijama čine razliku između onih uspješnih i manje uspješnih menadžera. Prema tome, može se zaključiti da emocionalna inteligencija itekako ima svoju težinu u donošenju ispravnih odluka za organizaciju.

Osim toga, važnost emocionalne inteligencije u organizaciji očituje se na internoj i eksternoj razini djelovanja. Unutarnji organizacijski doprinos iskazuje se u boljoj komunikaciji svih zaposlenika te timskom radu. Time organizacija dobiva pojedince i grupe koji su sposobni kvalitetno i kreativno rješavati poslovne probleme.

S druge strane, jaka emocionalna inteligencija utječe i na izgradnju i održavanje dobrih odnosa s kupcima. Ukoliko postoji razvijena sposobnost razumijevanja tuđih emocija, utoliko će postojati i sposobnost razumijevanja kupčevih potreba. Za menadžment koji donosi odluke na strateškoj razini to znači da će biti u stanju lakše prepoznati ciljni tržišni segment te kvalitetnije oblikovati strategije odnosa s kupcima.

Emocionalna inteligencija ima izuzetno važnu ulogu u radnim performansama i međuljudskoj interakciji u poslovnom okruženju. Što bolju emocionalnu inteligenciju posjeduju menadžeri, to je veća vjerojatnost da će i odluke biti bolje. S jedne strane, smatra se da deprimiraniji rukovoditelji donose bolje poslovne odluke. Argument za ovu postavku je da su takvi ljudi pesimističniji, pa ne postavljaju ciljeve previsoko, nego relativno realno. S druge strane, tužniji ljudi dulje vrijeme procesuiraju informacije i uzimaju preveliki broj inačica u obzir. Pozitivniji ljudi su svjesni da je nekad nemoguće promotriti sve opcije i da je potrebno naći zadovoljavajuće rješenje s obzirom na dostupne informacije.

5. Teorijski argumenti za povezivanje emocija i strateškog odlučivanja

Za analizu utjecaja emocija na strateško odlučivanje, potrebno je dovesti u vezu emocije i spoznaju, odnosno kognitivni učinak na emocije. Kognitivna psihologija predstavlja odvojenu znanstvenu granu unutar psihologije koja ističe da kod svakog pojedinca postoje interna mentalna stanja, kao što su vjerovanja, želje ili motivacija. Ta unutarnja mentalna stanja uvelike utječu na čovjekove emocije i ponašanja - koja su rezultat tih emocija. Dakle, odmiče se od bihevioralne psihologije koja naglašava da je ljudsko djelovanje posljedica isključivo vanjskih podražaja i situacija. Zapravo, u procesu strateškog odlučivanja emocije i spoznaja su u stalnoj interakciji te imaju zajednički utjecaj na donositelja odluke.

Odatle potreba za pojašnjavanjem odnosa između samih pojmova emocija i kognicije. Iako većina teorija govori o tome kako su kognicije odnosno značenja nužna za nastanak emocija, netočno je u potpunosti tvrditi da su emocije prethodnice misli, ili obrnuto da su misli prethodnice emocija. To bi ograničilo dolaženja do novih spoznaja kognitivne psihologije i onemogućilo bolje razumijevanje čovjekovog uma.

Dakle, ovisno o mjestu ulaska u proces, jedno će ponekad izazivati drugo i inverzno. To znači da događaj može započeti prvo s mišlju iz koje slijedi emocija, a ta emocija ponovno izaziva novu misao. Također, ukoliko aktivnost započne u drugom koraku- kod stvaranja emocije, tada se zaključuje da osjećaj određuje misao. Prema tome, veza je dvosmjerna - i emocije određuju misao i misao stvara emociju.

Ova dva krucijalna pojma nije moguće razdvojiti iz još jednog razloga. Naime, emocije i kognicije se gotovo uvijek u prirodi stvaraju zajedno. Kao je ranije spomenuto, osjećaj srdžbe nije samo psihološka reakcija, već uglavnom i neprijateljska misao o nekom ili nečemu drugom. Naravno, to nije uvijek slučaj, regulacijom osjećaja, izbjegavanjem ili nijekanjem moguće je da se reakcija na podražaj iz okoline dogodi i bez emocije srdžbe. Ali u pravilu to nije tako.

Problem u proučavanju odnosa između kognicija i emocija leži i u tome što se na ljudski um gleda kao na sustav koji se može usporediti s radom računala. Prema tom modelu na emociju se gleda kao posljednju fazu procesa. Faza javljanja emocije onda predstavlja zadnju točku u procesu koja je uslijedila nakon što je um već primio,

registrirao, kodirao, skladištio i ponovno pozvao informacije koje samostalno nemaju značenje. Tako da um zapravo stvara značenje informacija i time „rađa“ emociju.

No, točnije bi bilo gledati na emociju kao podfazu koja se javlja u svakoj drugoj fazi procesa. Zato jer se osjećaj može javiti u bilo kojem trenutku i to bez prethodnog razmišljanja o vanjskom događaju.

Osim toga, nije jasno u kojoj mjeri ljudi mogu i moraju obrađivati informacije prije nego li se javi emocija. Ljudi su usmjereni na smisao, pa konstantno iznalaze značenja i procjenjuju ono što se događa. Evaluacije su vođene kognitivnim strukturama koje usmjeravaju osobu na ono što je relevantno i važno za njezinu dobrobit.

Kako smo opisali emocije i kognicije te njihov odnos, kao glavne elemente kognitivne psihologije. Tako, možemo govoriti o odnosu između kognitivne psihologije i ekonomije koji stvara – proces donošenja odluka na individualnoj razini.

„Paradigma donošenja odluka rezultat je braka između kognitivne psihologije i ekonomije. S ekonomske strane, paradigma je preuzela teoriju preferencija i maksimiziranje korisnosti koja pruža jedinstvenu perspektivu za razumijevanje svakog ponašanja. S druge strane - psihologije, teorija o donošenju odluka je uzela deskriptivni fokus, brigu o procesu te mnoge druge specifične teorijske uvide.“[33]

Iz povezanosti utjecaja emocija i spoznaja na strateško odlučivanje javile su se dvije grupe teorija. „Prve, mnogo snažnije upućuju na kognitivni utjecaj na emocije, dok novije teorije upućuju na snažniji utjecaj emocija na spoznaju.“[34]

Navedene teorije proizašle iz kognitivne psihologije, koje sve u odnos stavljaju spoznaju i emocije, objašnjavaju se u nastavku rada.

[33] G.P. Hodgkinson, M.P. Healey, „*Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in Strategic Management“,* „Strategic Management Journal*“*, 2011. str. 1500.
[34] F. Neumann, *„Antecedents and effects of emotions in strategic decision-making: a literature review and conceptual model“*, Wirtschaftsuniversität, Beč, 2017. str. 178.

5.1. Kognitivni utjecaj na emocije

Teorija kognitivne procjene, čiji je začetnik Richard S. Lazarus, temelji se na pretpostavci da pojedinci osjećaju iste emocije samo onda kada događaje procjenjuju na jednak način. Prema ovoj teoriji, percepcija događaja, umjesto događaj sam po sebi, rezultira pozitivnim ili negativnim emocijama.

Kognitivna procjena jest proces kategorizacije nekog događaja i njegovih različitih aspekata, s obzirom na njegovo značenje za dobrobit pojedinca. Kako je ranije navedeno, ona ukazuje na to prepoznaje li se uopće neki događaj kao važan. Procjena je usmjerena na prepoznavanje važnosti i odvija se trajno tijekom budnog dijela života. U slučaju ove teorije to znači npr. da će se dva pojedinca naći u istoj situaciji, oba pojedinca će događaj procijeniti kao važan za njihove ciljeve, oba će situaciju interpretirati kao pozitivnu te će to na kraju za obojicu značiti osjećanje pozitivnih emocija. Isto tako, ukoliko potpuno isti događaj procjene na različite načine, to će u konačnici značiti različite emocije i osjećaje.

Ključna pretpostavka je da će emocije biti rezultat procjene, za razlike od idućih teorija koja će veći naglasak staviti na inverznom odnosu procjene i emocija.

„Tako se, na primjer, za agresiju, ili točnije rečeno za srdžbu, pretpostavljalo da ovisi o frustraciji i, u nešto kognitivnijoj varijanti, o percipiranoj namjeri onog drugog da pojedincu našteti, da ga povrijedi ili da mu ne da ono što mu pripada.“[35] Frustracija ovdje označava ometanje stabilnosti za pojedinca, pa time i njegovu procjenu važnosti da na neki način reagira i zaštiti svoj položaj.

Međutim, iako teorija daje značajan doprinos razumijevanju osjećanja pojedinih emocija u određenim situacijama, kao takva je nepotpuna. Razlog tome je što Teorija procjene pretpostavlja da čovjek ima vremena za razmišljanje o onome što mu se događa i o vlastitim emocionalnim reakcijama. Ali, nerijetko se zbiva to da kada se dogodi neplanirani emocionalni susret, dolazi do naglih promjena u odnosu s okolinom.

Također, jedan od nedostataka ove teorije proizlazi iz proučavanja depresije i hipomanije, odnosno bipolarnog poremećaja raspoloženja. Naime, osobe koje su sklone depresiji stvaraju obrazac ponašanja prema kojem evaluiraju događaje.

[35] R.S. Lazarus, S. Folkman, op. cit., str. 267.

Važno je istaknuti da procjena, između ostalog, uvelike ovisi i o vremenskoj perspektivi. Isti događaj koji čovjek planira za budućnost, onaj kojeg promatra iz sadašnjeg trenutka ili onaj kojeg promatra s povijesnim odmakom može uzrokovati apsolutno različite osjećaje. Budući da je procjena nečega vezana za cilj, unaprijed se možemo radovati nečemu, u trenutku biti zbunjeni ili ravnodušni, a ukoliko se cilj ne ostvari razočarani ili srditi.

„Ortony i Clore (1981.), na primjer, u svoju su kognitivnu analizu emocija ugradili, kako to oni zovu, ciljeve niske i ciljeve visoke razine. Ciljevi niske razine su uskog opsega i u službi ciljeva više razine, koji uključuju održanje opće dobrobiti.“[36]

Na primjer, ukoliko je mlada osoba odlučila u budućnosti postati doktor medicine, to će za nju biti udaljeni cilj više razine. Taj cilj više razine uključuje brojne podređene ciljeve, kao što su dobar prosjek za upisivanje na fakultet, završavanje fakulteta itd.

Prijetnja podređenih, nižih ciljeva je u tome što svaki od njih može emocionalno ugroziti cilj više razine. Što znači da se emocije vezane za daljnji i veći cilj u budućnosti mogu promijeniti, s obzirom na ono što se događa u sadašnjosti, tj. s obzirom na ono što se prvotno osjećalo u prošlosti.

Još neke od Teorija kognitivnih procjena upućuju na snažnu vezu između situacijske procjene i emocija. Ovo se odnosi na to da je svaka situacija individualna sa stajališta onoga koji proživljava tu istu. Emocije će, prema tome, biti rezultat odnosa stajališta osobe, osobina osobe i okoline u određenom trenutku. Različite situacijske procjene mogu proizlaziti iz relevantnosti ili jasnoće događaja te odgovora na pitanja radi li se o usmjerenosti na sebe ili nekog ili nešto drugo.

[36] Ibidem, str. 269.

5.2. Utjecaj emocija na spoznaju

Više teorijskih perspektiva podržava utjecaj emocija na spoznaju u kontekstu strateškog odlučivanja. Polazište za teorije okupljene oko ideje da veći utjecaj imaju emocije na spoznaju, nego kognitivni utjecaj na emocije, pretpostavka je da različite strategije procesuiranja informacija mogu povećati, preokrenuti ili eliminirati utjecaje raspoloženja na stavove, spoznaju i ponašanje.

5.2.1. Model afektivnih dispozicija

Jedan od modela koji podržava teoriju da emocije uvjetuju način spoznaje događaja je ona Josepha Paula Forgasa.[37] U svom modelu afektivnih dispozicija objašnjava kako raspoloženja pojedinca utječu na sposobnost procesuiranja informacija.

Ovdje ponajprije treba objasniti što pojam dispozicija znači, odnosno kako pojam sama psihologija definira: „Dispozicija je pretpostavljena struktura psihičkih i tjelesnih osobina koja uvjetuje da pojedinac reagira u pojedinim situacijama na, za njega, specifičan i dosljedan način. Nekada se pod dispozicijom razumijevala isključivo naslijeđena osnovica za razvoj neke sposobnosti, obilježja ličnosti, temperamenta i drugih aspekata doživljavanja i ponašanja. Suvremena psihologija govori i o stečenim dispozicijama, koje su rezultat individualnog iskustva.“[38]

Glavni elementi ovog teorijskog modela upravo su raspoloženja i procjene. Sposobnost zadržavanja pozitivnog raspoloženja te sposobnost donošenja točnih i nepristranih prosudbi u svim aspektima društvenih događaja od presudnog su značaja za sve ljude u privatnim i u poslovnim situacijama.

Ključna konstatacija je da se utjecaj raspoloženja pogoršava u kompleksnim situacijama koje zahtijevaju značajnu kognitivnu obradu. Prvenstveno emocije mogu biti te koje će motivirati pojedinca za procesuiranje informacija. To znači da će čovjek namjerno birati razmišljati i reagirati na situacije koje će odgovoriti na svoje emocionalne zahtjeve.

---

[37] J.P. Forgas, *„Mood and judgment: The Affect Infusion Model“,* UNSW Sydney, 1995. str. 39
[38] „*Dispozicija*“, LEKSIKOGRAFSKI ZAVOD MIROSLAV KRLEŽA, http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=15439 (pristupljeno 17. kolovoza 2019.)

Sam Forgas je ove načine procesuiranja informacije razvrstao u četiri kategorije, ovisno o stupnju utjecaja raspoloženja na prosudbu. Pri definiranju tih kategorija, uzeo je u obzir dva čimbenika:

- Načine na koji ljudi pristupaju procesuiranju informacija kada pristupaju izvršavanju pojedinog zadatka, te
- opseg informacija koji je uzet pri oblikovanju misli.

Kategorije jesu: obrada izravnim pristupom, motivirana obrada, heuristička obrada te sadržajna obrada.

Prva kategorija, točnije Obrada izravnim pristupom je najmanje intenzivna obrada. Radi se o vrsti reakcije koja je otprije pohranjena u čovjekovom misaonom procesu. Na primjer, događaji koji se odvijaju svakodnevno. Ljudi uglavnom imaju „spremljena“ raspoloženja, pa time i iste prosudbe za jednake ili slične događaje.

Motivirana obrada uključuje utvrđene i ciljane strategije pretraživanja informacija koje su povezane s konkretnim ciljem koji treba dati određenu informaciju. Ova kategorija također pretpostavlja niski stupanj procesuiranja, jer pojedinac unaprijed zna koje su mu točno informacije potrebne iz mora podataka. Točnije, čovjek ima jasnu sliku o tome što iz situacije treba uzeti u mentalnu obradu.

Veći stupanj od motivirane obrade je opisan u kategoriji heurističke obrade. Kako sam naziv obrade govori, riječ je o postupku koji vodi prema otkriću ili ga potiče. Ključna tvrdnja kategorije je da se emocionalno procesuiranje informacija iz okoline događa izvan čovjekove svijesti, odnosno reakcija se događa bez obzira o svjesnosti o tome zašto se upravo ta reakcija događa. Ovo emocionalno iskustvo ljudima pruža informacije o njima samima.

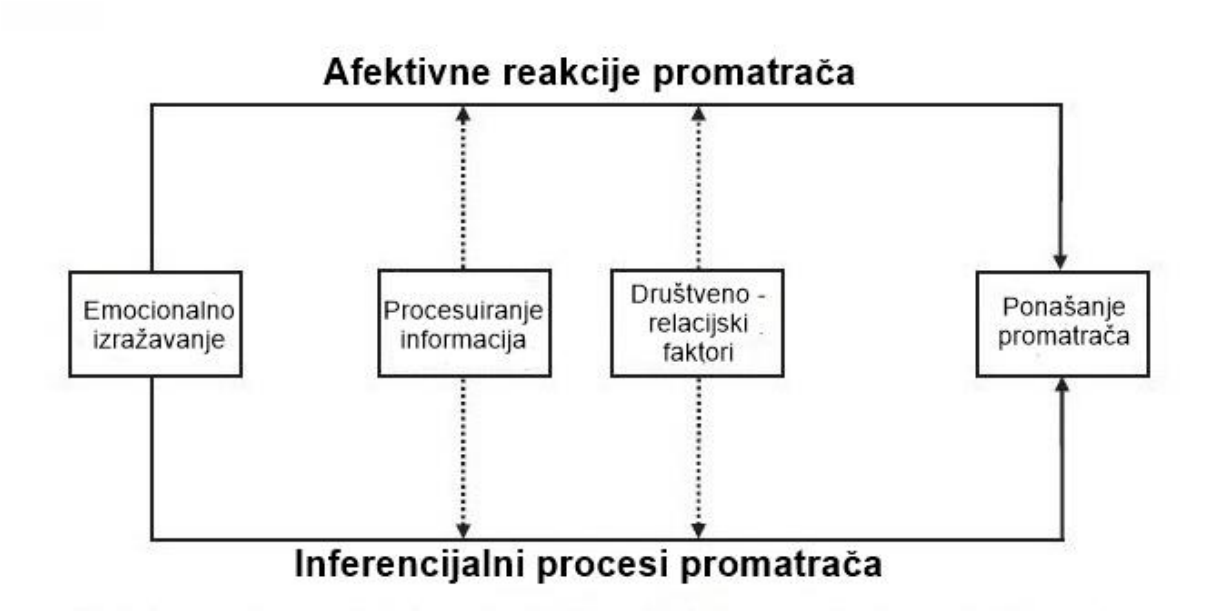
Posljednja, sadržajna ili sistematska obrada nosi najveći stupanj procesuiranja informacija. Ona nosi najvišu razinu kognitivne obrade i ovdje raspoloženje ima najveći utjecaj. Razlog tome jest što sadržajna spoznaja može utjecati na svaku fazu naznačenu u ovom procesu. Te faze jesu: pažnja, kodiranje, pronalaženje te povezivanje.

5.2.2. Emocije kao društvene informacije

Drugi, puno recentniji model koji opisuje utjecaj emocija na spoznaju je onaj Gerben A. Van Kleef-a. „Model pod nazivom „Emocije kao društvene informacije“ predlaže da svaki čovjek koristi emocionalne izražaje drugih ljudi kako bi formirao vlastite stavove, jer svaka diskretna emocija isporučuje specifičnu informaciju.“[39]

Van Kleef je nakon provedenog istraživanja o interpersonalnim učincima emocija na ponašanje u međuljudskim odnosima, razvio okvir za proučavanje emocija kao društvenih informacija. Naziv je EASI *(eng. The Emotions as Social Information*), model. Međuljudski odnosi su proučeni u svim aspektima društvenog života, točnije od interakcije roditelja i djeteta, sukoba, pregovaranja pa do vodstva.

Slika 1. EASI model - Emocije kao društvene informacije



Izvor: Gerben A. Van Kleef: *„How Emotions Regulate Social Life“,* University of Amsterdam, 2009. str. 185.

Model prikazuje kako emocionalni izrazi drugih ljudi mogu utjecati na ponašanje pojedinca. To se događa jer promatrač emocionalne izraze percipira kao relevantne informacije o situaciji u kojoj se nalazi.

[39] F. Neumann, op. cit., str. 178.

Snaga kognitivnih puteva, prikazana EASI okvirom, ovisi o sposobnosti promatrača da obradi podatke te o ostalim društveno - relacijskim faktorima. Faza procesuiranja informacija te faza društveno - relacijskih faktora mogu se odvijati paralelno, neovisno jedna o drugoj ili jedna iza druge.

Kako i prikazano, u modelu postoje dva procesa koji utječu na ponašanje. To su inferencijalni procesi te afektivne reakcije. Inferencijalni procesi predstavljaju mentalne procese kod promatrača koji se javljaju kao posljedica emocionalnog izražavanja druge osobe, odnosno promatrač će često donositi zaključak o osjećajima, stavovima i namjerama drugog pojedinca prema njegovim izrazima lica.

Drugi proces odnosi se na afektivne reakcije, odnosno na to da emocionalno izražavanje jedne osobe može utjecati na emocionalno stanje, a zatim ponašanje druge osobe. To se može dogoditi na način da se promatrač „emocionalno zarazi“, što znači da se emocije direktno prenose - dolazi do mimikrije. Osim toga, afektivna reakcija podrazumijeva i utjecaj emocionalnih izražavanja prvog na promjenu osobnih preferencija drugog.

Ova teorija donosi predložak za razumijevanje nastanka emocija kao posljedice različitih međuljudskih odnosa i situacija. Ono što još treba istražiti je kako pojedinci reagiraju kada se javljaju dvosmisleni emocionalni izrazi u različitim situacijskim kontekstima. Također, kako se mijenja model s obzirom na stupanj odnosa kojeg imaju dva pojedinca u socijalnoj razmjeni informacija.

5.2.3. Teorija afektivnih događanja

Posljednja paradigma iz ove skupine gledišta odnosi se na Teoriju afektivnih događanja (*eng. Affective evants theory*). Razvili su je Weiss i Cropanzano 1996. godine. Prema njoj, osjećaji zaposlenika unutar organizacije ovisit će o percepciji nagrade koje u odnosu dobivaju ili gube, te o njihovim percepcijama odnosa koje bi željeli imati s organizacijom. „Različite situacije se događaju ljudima na radnom mjestu i ljudi često emotivno odgovaraju na te situacije. Ta emotivna iskustva imaju direktan utjecaj na ponašanja i stavove.“[40] To znači da su organizacijski događaji okidač za osjećaje kod radnika, što zauzvrat utječe na spoznaju i ponašanje.

[40] *Ioc. cit.*

Teorija postavlja temelje razumijevanju strukture emotivnih iskustva i njihovih situacijskih uzroka. Odnosno govori o tome kakav utjecaj ta iskustva imaju na radne performanse i zadovoljstvo poslom. Zadovoljstvo poslom se definira kao: „afektivna, emocionalna reakcija na posao koja je rezultat djelatnikove usporedbe stvarnog ishoda s onim koji je željen, odnosno očekivan.“[41] Naglasak u ovoj definiciji zadovoljstva poslom je na evaluaciji stvarnog ishoda u usporedbi sa željenim od strane radnika, ali netočno je da je ova pojava afektivna reakcija, odnosno da je riječ o stanju raspoloženja koje prati psihička zbivanja u čovjeka. Najbolje je onda, zadovoljstvo poslom, opisati kao pozitivnu ili negativnu prosudbu o nečijem poslu ili situaciji na poslu. Ova paradigma, također, dodaje vrijeme kao važan parametar u proučavanju emocionalnih stanja i zadovoljstva djelatnika na radnom mjestu. Kako spomenuto ranije, isti se događaj može tumačiti na različite načine s obzirom na vremensku perspektivu. Ta različita tumačenja znače i različite emocije, pa naposljetku i različite reakcije. Cropanzano i Weiss su prepoznali važnost promatranja afekata kao stanja koja imaju više od jedne dimenzije te su naglasili značaj strukture psihološkog iskustva. Ljudi se mogu osjećati ljuto, frustrirano, ponosno ili veselo i te različite reakcije imaju drugačije implikacije na ponašanje.

Interesantna stavka teorije je da dovodi u pitanje zašto se uopće može očekivati veza između pojedinog događaja na radnom mjestu i osjećaja djelatnika. Primjerice, moglo bi se krenuti i od pretpostavke da radnikova evaluacija događaja na poslu ne bi smjela imati nikakvoga utjecaja na to koliko će truda uložiti u svoj posao te koje će strategije izabrati prilikom odrađivanja radnog zadatka. Bihevioralni procesi se možda mogu lakše razumjeti kada se u kontekst evaluacije događaja stavi međuovisnost uključivanja u donošenje odluke i zadovoljstvo poslom. Temeljni zaključak teorije je da radnici svakako reagiraju na događaje iz svoje radne okoline. Ti događaji utječu na stanja raspoloženja, a raspoloženja onda variraju tijekom vremena.

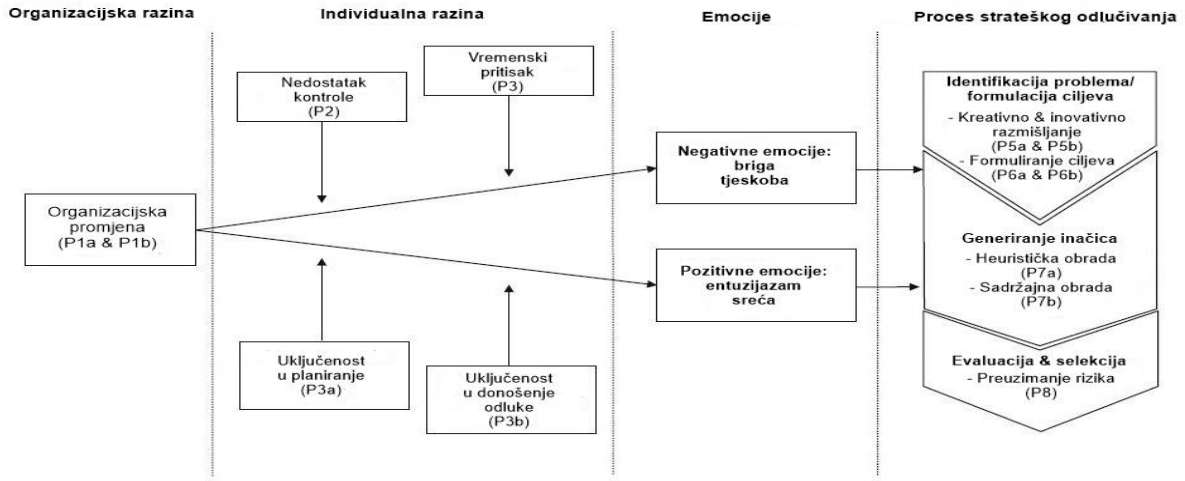
Neki događaji su pozitivni, neki negativni, neke značajke događaja će vjerojatnije generirati pozitivne reakcije, dok će neke značajke većinom utjecati na stvaranje negativnih afekata na radnom mjestu.

[41] R. Cropanzano, H.M. Weiss, *„Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work“,* University of Colorado Boulder, 1996., str. 2.

5.3. Spoznaja i emocije u strateškom odlučivanju

Franziska Neumann u svom je članku o povezanosti emocionalnih stanja i strateškog odlučivanja opisala uzroke i efekte emocija u procesu strateškog odlučivanja te iskoristila prethodno opisane teorije međuovisnosti emocija i spoznaja kako bi razvila kombinirani konceptualni model.[42] Uzimajući u obzir Teoriju socijalne razmjene i Teoriju kognitivne procjene izvela je okvir za pregled narativne literature. Koristeći Teoriju socijalne razmjene Neumann je u konceptualni model uvela organizacijske događaje kao glavne pokretače emocionalnih reakcija, a iz Teorije kognitivne procjene moderirala relaciju između tih događaja i individualne kognitivne procjene pojedinca.

Slika 2. Konceptualni model F. Neumann



Izvor: F. Neumann, *„Antecedents and effects of emotions in strategic decision-making: a literature review and conceptual model*“, Wirtschaftsuniversität, Beč, 2017. str. 195.

Konceptualni model dovodi u vezu dvije teorije koje povezuju strateško odlučivanje i emocije na individualnoj i organizacijskog razini. Model sugerira mogućnosti daljnjeg istraživanja tvrdnji koje su predstavljene smjerovima na slici. Temeljni cilj je ukazati na važnost uzimanja u obzir i emocija i kognitivnih procesa u proučavanju strateškog odlučivanja. Kombinirajući premise sadržane u Teoriji socijalne razmjene i Teoriji kognitivne procjene - Neumann naglašava da veze između emocija i spoznaja svakako postoje, neovisno o tome utječe li emocija na spoznaju ili kognitivna obrada prethodi nastanku emocije, no u svakom slučaju njihova veza ima glavnu ulogu u određivanju koje će emocije i raspoloženja prevladavati u organizaciji.

[42] F. Neumann, *op. cit*., str. 176.

6. Teorijski argumenti za povezivanje emocija i strateškog odlučivanja - suvremene teorije

Organizacije postoje otkad postoje i ljudi i upravo su ljudski potencijali glavni pokretač svega što se u njoj zbiva. Ljudski potencijali obuhvaćaju ponašanja zaposlenika i članova organizacije te je to ono što određuje dugoročni smjer ovih entiteta, a kao što ranije naglašeno ponašanja su većim dijelom rezultat emocija i raspoloženja. No, iako je tako, proučavanja veze između emotivnih stanja i rezultata u radu organizacije na svim razinama su relativno nova. Do sredine 90-ih godina prošlog stoljeća uloga svakodnevnih emocija u organizaciji je zanemarivana. Tek prije 20 godina dogodio se zaokret u proučavanju organizacija i tada su emotivni procesi kod ljudi dobili na značaju u studijama o poslovanju.

„Weiss i Cropanzano su 1996. objavili rad pod nazivom ˝Afektivna teorija događaja: teorijska rasprava strukture, uzoraka i posljedica afektivnih iskustva na poslu˝ u kojem su iznijeli pretpostavku da je organizacijsko ponašanje zaposlenika vođeno njihovim emocionalnim reakcijama na događaje iz poslovne okoline.“[43]

Početkom 21. stoljeća, sve je više autora počelo naglašavati središnje mjesto afekata i emocija u organizacijskim istraživanjima. Osim emocionalnih stanja na razini pojedinca, ispituju se i emocionalni odnosi između dvoje ljudi, emocije i afekti na razini grupe te isto na razini cijele organizacije.

„Broj empirijskih istraživanja o emocijama i afektima na poslu i dalje raste. Na primjer, istraživanje web pretraživača znanstvenih radova Google znalca (eng. Google Scholar) je pokazalo da više od 50 000 članaka objavljenih od 2012-te je u svojim radovima koristilo preko 260 000 pojmova emotivne inteligencija ili emotivnog rada (eng. Emotional labour).“[44]

Važno je istaknuti da se u posljednje vrijeme teorije o emocijama još više primjenjuju na različite načine, s velikim porastom istraživanja koje povezuju teme upravljanja i strateškog menadžmenta generalno, kao što je između ostalog odnos emocija i strategije.

[43] N.M. Ashkanasy, R. Humphrey, Q. Huy, *„Integrating emotions and affect in theories of management“, Acadamey of Management Review*, 2017. str. 175.
[44] Ibidem, str. 176.

Realno je očekivati da će se u budućnosti istraživanja koja povezuju emotivna stanja i organizacijska ponašanja odvijati u još užim segmentima kako bi dali dublji teorijski uvid i empirijske dokaze o utjecaju emocija na poslovanje različitih organizacija. Mogući elementi, prema Ashkanasyju et al., jesu sljedeći: društveni, nacionalni ili poslovni kontekst, razlike na razini pojedinca, kompleksnosti, dinamičkih efekata, pomiješanih osjećaja, višerazinske analize, nove metode, pozitivne nasuprot negativnim emocijama, utjecaja okoline, povezivanje mikro i makro razine proučavanja, emocije na razini grupe te dijeljene emocije.[45]

Društveni, nacionalni ili poslovni kontekst može utjecati na emotivnu percepciju i kompleksnost osobnosti onoga koji vodi organizaciju. Prevelika razina moći vođe može dovoditi do njegova nerazumijevanja realnosti, a razine definiranja moći se razlikuju od kulture do kulture. Naime, organizacijski lider koji ima manje moći vjerojatnije će zbog prirode rasporeda ovlasti morati bolje razumjeti osjećaje drugih i neće biti samo usredotočen na sebe.

Individualne razlike su jedna od najviše proučavanih tema u poljima sociologije i psihologije, no još se štošta može učiniti kako bi se pružio bolji uvid u utjecaje različitih osobnosti na iste situacije. Postoji pretpostavka da muškarci i žene različito reagiraju kod zastrašujućih situacija na poslu. Nije moguće sa sigurnošću utvrditi hoće li jedan spol u toj situaciji tražiti zaštitu i podršku, a drugi osvetu. Istim gledištem, može se pretpostaviti da će se emotivne reakcije introverta razlikovati od ekstroverta.

U okviru budućih istraživanja, zasigurno će jedna od tema biti i sama kompleksnost emocionalnih stanja i njihovo prenošenje. Ovdje se kompleksnost odnosi na recipročne i rekurzivne utjecaje osjećaja koji pojedinci i grupe prenose jedni na druge. Teorija afektivnih događaja sugerira da se emocije i reakcije koje ih prate ponašaju na recipročan način. Pretpostavka da emocija onog koji šalje informaciju je zacijelo ista emocija koju osjeća i onaj koji informaciju prima. Međutim, moguće je da emocija primatelja ne mora biti ista, već komplementarna. Na primjer, kod osobe koja svjedoči strašnom događaju možda će se prije javiti osjećaj samilosti nego straha.

[45] N.M. Ashkanasy, R. Humphrey, Q. Huy, op. cit., str. 182.

Nadalje, zbog praktičnih razloga u društvenim znanostima se znatno češće proučavaju statični efekti nego oni dinamički. U budućnosti će nastati potreba da se veći naglasak stavi na dinamičke procese, što interpersonalno, interaktivno i kompleksno ponašanje pojedinaca i jeste.

Pomiješani osjećaji i emocionalne kompozicije su također nedovoljno istražen segment, iz sličnog razloga kao i kod statičnih efekta. Naime, do sada su znanstvenici svoj temelj za organizacijska ispitivanja tražili prema osnovnim emocijama kao što su sreća, veselje, strah, ljutnja, ponos ili sramota. No, činjenica je da većina emocionalnih iskustva kroz koje ljudi prolaze jesu zapravo emocionalne kompozicije i mješavine više različitih osjećaja. Još jedan razlog zbog kojeg se treba dati veća pažnja mješavini emocija su organizacijske promjene. Na primjer, svaka reorganizacija strukture u poduzeću sa sobom nosi mnoštvo pozitivnih i negativnih emocija, te je rezultat same kombinacije različitih emocija svih zaposlenika.

Osim studija o ulozi emocija na razini pojedinaca, postoji i znatan broj studija koji govori o emocijama kao društvenim informacijama u međuljudskim odnosima. Takva istraživanja se većinom baziraju na odnosima kakve imaju npr. suradnici, romantični partneri, agenti i kupci usluga, vođe i sljedbenici, zlostavljači i žrtve, i tako dalje. Međutim, još ima puno prostora za istraživanje o tome kako emocije jednog pojedinca mogu utjecati na ukupan output organizacije.

Sljedeći smjer budućih istraživanja užih segmenata će se vrlo vjerojatno ticati novih metoda, uključujući one koje se odnose na načine mjerenja; eksperimentalne, psihološke i etnografske studije. Mjerenje emocija je do sad uvijek bilo relativno teško, razlog tome jest što ljudi nekada na pitanja ne odgovaraju iskreno, osim toga neki ljudi niti ne znaju prepoznati osjećaje koji se kod njih javljaju u danom trenutku. Nove metode mjerenja mogle bi povećati pouzdanost rezultata koje će se ispitivanjem dobivati. Nadalje, postavlja se pitanje odnosa pozitivnih i negativnih emocija kao različitih pokretača za iste ili različite reakcije na situacije. Generalno, do sada su istraživači ovih tema dokazali da pozitivne emocije dovode do boljih rezultata na radnom mjestu. Međutim, ljudi su s evolucijom razvili osjećaje straha, srama i ljutnje s razlogom. Sve te emocije imaju svoju opravdanu ulogu u reakciji na određenu poslovnu situaciju jer pomažu ljudima da prepoznaju pravu informaciju i na nju adekvatno reagiraju.

Organizacijska klima zasigurno ima svoju ulogu u oblikovanju emocionalnih stanja kod zaposlenika unutar organizacije. Generalna emocionalna okolina koja prevladava u organizaciji definira i emocionalna stanja svih njenih članova, no uvijek postoje i neformalne grupe koje razvijaju svoju okolinu koja također sigurno ima ulogu na afekte i emocije njenih pripadnika.

Povezivanje mikro razine afekata i emocija u jednu veliku makro razinu donijelo bi odgovore na pitanja kako strast na razini grupe unutar organizacije donosi ukupnom boljitku iste. Također, model koji bi obuhvaćao više stupnjeva uzoraka mogao bi kazati kako se agregirajući emocionalna iskustva mnoštva ljudi pretvara u jedinstveno emocionalno iskustvo čitave skupine. Višerazinsko razmatranje emocija moglo bi i u jednom trenutku u budućnosti objasniti kako ljudi s vremenom, mijenjajući vlastite emocije, mijenjaju ukupni institucionalni sustav.

Dosadašnje teorije procjene sugeriraju da će čovjek osjetiti ili ne osjetiti emociju ovisno o njegovoj vezanosti za cilj, odnosno da će se kod osobe pojaviti pozitivan osjećaj ukoliko se radi o situaciji koja je prepoznata kao važna za njihov individualni cilj, a taj cilj se na kraju realizira. Sukladno tome, negativni osjećaji će se javiti ukoliko je cilj ugrožen. No, kada ne postoji vezanost za cilj, emocije se uopće neće javiti. Unatoč tome, postoje dokazi da će pojedinac osjetiti određene emocije čak i kada situacija u kojoj se nalazi uopće nije vezana za cilj istog ili njegovo blagostanje.

Posljednji mogući element budućih ispitivanja koji bi trebao donijeti nova znanja o međuovisnosti emocija i organizacijskih ponašanja odnosi se na kolektivne emocije. Za sada se zna da različite kombinacije dijeljena emocionalnog iskustva grupe dovode do različitih rezultata među grupama. Međutim, emocije se vrlo vjerojatno dijele između pripadnika iste grupacije čak i kada je riječ o heterogenim skupinama, a ne samo homogenim, kako se do sada smatralo.

Svi ovi smjerovi u kojima će se buduća istraživanja potencijalno kretati ujedno predstavljaju i ono što je već otkriveno o ulozi emocija. Na temu međuovisnosti pojedinih emocija i nekih elemenata strateškog odlučivanja kao što su uključenost u donošenje odluke ili rješavanje problema provedeno je nekolicina relevantnih istraživanja koja treba promotriti i o kojima će biti više govora u nastavku ovog poglavlja.

Autori nadalje navedenih radova su ishodište za svoja istraživanja pronašli u Teoriji afektivnih događanja. Kako je ranije u radu istaknuto teorija predlaže da su organizacijski događaji blisko vezani za afektivne reakcije. Također kaže i kako stabilna radna okolina dovodi do pozitivne percepcija događaja, a onda u konačnici i do pozitivnih emocija kod zaposlenika koji su uključeni u isti.

Osim toga, teorijski izvor za istraživanja ove tematike predstavlja i također ranije objašnjena Lazarusova Teorija kognitivne procjene koja pretpostavlja da procjena događaja, odnosno spoznaja istog dovodi do emocija na radnom mjestu. Ukoliko zaposlenici procijene događaj na radnom mjestu kao bitan za njihove ciljeve, utoliko će i na njega reagirati određenim emocijama, ovisno o stupnju jasnoće i važnosti.

Referenti radovi koji će biti predstavljeni u nastavu teksta grupirani su prema utjecaju emocija s obzirom na broj ljudi koji odluka- kao posljedica emocije, odražava. Krećući se od mikro do one najviše makro razine učinaka.

6.1. Utjecaj emocija pojedinca na radne performanse na operativnoj razini

Cynthia D. Fisher je 1997. godine u svom radu opisala koje se emocije javljaju na radnom mjestu te kako se ljudi tada osjećaju, također u istom su radu izneseni prijedlozi kako bi se emocije trebale mjeriti.[46]

Ovaj rad izvještava o prethodnim studijama na ovu temu kako bi pružio uvod u vlastito istraživanje emocija na radnom mjestu. Sto šesnaest ispitanika je odgovorilo o različitim emocijama koje su osjetili tijekom radnog vremena. Rezultati provedenog istraživanja se razlikuju s obzirom na spol zaposlenih i vrstu posla kojeg obavljaju.

Ispitanici su bili sveučilišni studenti koji su obavljali poslove honorarno ili na puno radno vrijeme. Polovina ispitanika bile su žene, a polovinu su činili muškarci. Od ukupnog broja, 65 % je obavljalo poslove sa skraćenim radnim vremenom, a njih 35 % bili su zaposleni na puno radno vrijeme. Ispitanike se tražilo da izvještavaju o emocijama koje su osjetili tijekom izvršavanja radnih zadataka. Odnosno, cilj je bio utvrditi učestalost nastupa pojedinih osjećaja u određenom vremenskom periodu.

[46] C.D. Fisher, *„Emotions at Work: What Do People Feel and How Should We Measure It?“,* Bond University, 1997. str. 5.

Stereotipi sugeriraju da su žene emotivnije i od njih se očekivalo da će vjerojatno izvijestiti o češćoj pojavi emocija od muškaraca. Također, očekivanja su išla i u smjeru da će na iste radne događaje odgovoriti drugačijim emocijama od suprotnog spola.

Neovisni testovi uzoraka kojima su ispitali razlike između doživljavanja emocija kod žena i muškaraca pokazala su drugačije rezultate od očekivanog. Naime, razlike u izražavanju i učestalosti emocija su bile znatno manje te također išle u različitom smjeru od onoga što se stereotipno predviđalo prije samog istraživanja. Ono što je ispitivanjem otkriveno jest da upravo muškarci prijavljuju emocije na poslu češće i intenzivnije nego žene. Zatim, muškarci su češće prijavljivali osjećaje mržnje, ljubomore, strasti, ekstaze, želje, požude, obožavanja, uzbuđenja, kajanja, odbacivanja, depresije, šoka, zanosa, uzbuđenja, privlačnosti, bahatosti, zanemarivanja, prezira i osvete na poslu. Žene su izvještavale da češće doživljavaju anksioznost, povrijeđenost, uživanje, zadovoljstvo, vedrinu, nerviranje i simpatiju od muškaraca.

„Najčudniji rezultati vezani za vrstu posla i analizu radnog vremena je relativno mali broj značajnih razlika u prosječnom emocionalnom iskustvu neovisno o sadržaju posla, odgovornosti na radnom mjestu te uvjetima rada.“[47]

Određeni dio emocionalnog iskustva i raspoloženja posljedice su stabilnosti pojedinca, što se utvrđuje crtom osobnosti kao što je sklonost pozitivnoj ili negativnoj afektivnosti. Već je ranije utvrđeno da je dugoročna sreća relativno neovisna o vanjskim okolnostima. Primjerice, ljudi koji osvoje na lutriji ili ljudi koji imaju teške prometne nesreće prilagode se svojim životnim okolnostima i u konačnici se razina njihove sveukupne sreće ne razlikuje mnogo od sreće opće populacije koja ne doživi takve ekstreme.

Podatci o učestalosti emocija, dobiveni ovim ispitivanjem, sugeriraju da se na poslu često javlja širok raspon umjerenih osjećaja ugode kao što su sreća, uživanje i entuzijazam. Pozitivne emocije izrazite jačine poput euforije ili ekstaze se javljaju puno rjeđe, a isto vrijedi i za krajnje emocije iz negativnog spektra.

[47] Ibidem, str. 13.

Istraživanje Cynthie Fisher o emocijama na radnom mjestu nastavljeno i produbljeno je iduće godine u suradnji s Johnom Baschom.[48] Rad „Affective evants- emotions matrix: a classification of work evants and associated emotions“ donosi napredak u znanju o povezanosti određenih emocija s pojedinim radnim događajima. Također, važnost ovog rada očituje se u činjenici da su autori 135 identificiranih emocija od strane ispitanika saželi u 16 kategorija emocija te utvrdili njihove povezanosti s poslom.

Istraživanje je provedeno na zaposlenicima iz funkcijskih i administrativnih jedinica internacionalnih hotela iz Australije i Azijsko - pacifičke regije. Ispitanici su ukratko opisali događaje na radnom mjestu koji su kod njih uzrokovali da osjete neku od deset navedenih emocija, s time da je popis od dvadeset navedenih emocija nasumice podijeljen u dvije grupe od po deset emocija. Od dobivenih odgovora stvoreno je četrnaest kategorija koje odgovaraju opisima radnih situacija koje se vežu za pozitivne emocije i trinaest kategorija odgovora koje se odnose na negativne emocije.

Jedna od kategorija radnih događaja uz koje se vežu pozitivne emocije je ona koja se odnosi na uključenost. Kategorija uključenosti sadržavala je potkategorije; poslovnog odlučivanja, izazovnih zadataka, rješavanja problema, planiranja i interakcije sa kupcima.

Provedenom studijom pokazano je da zaposlenici uključenost u poslovno odlučivanje i rješavanje problema spajaju s osjećajem moći, uključenost u planiranje i rješavanje izazovnih zadataka s entuzijazmom, te interakciju s kupcima s osjećajem ugode.

Osim čestih teorija koje nužno povezuju pozitivne emocije s pozitivnim rezultatima na radnom mjestu te posljedično boljim radnim performansama. U posljednje vrijeme je moguće pronaći niz radova koji govore o suprotnim vezama ili barem dovode u pitanje klasično razmišljanje kako bolje radne performanse izazivaju u ljudima pozitivne osjećaje te kako pozitivni osjećaji neizbježno vode ka dobrim rezultatima.

Skupina autora; Samantha A. Conroy, William J. Becker, Jochen I. Menges je 2016. objavila rad o tome kako se emocije pojedinca mijenjanju s obzirom na vrstu identifikacije, što s poslom koji se obavlja, što sa samom organizacijom.[49]

---

[48] J. Basch, C. D. Fisher, *„Affective events - emotions matrix: a classification of work events and associated emotions“,* Bond University, 1998. str. 3

[49] S.A. Conroy, W.J. Becker, J.I. Menges, *„The Meaning of My Feelings Depends on Who I Am: Work-Related Identifications Shape Emotion Effects in Organizations*“, The Academy of Management Journal, 2016. str. 2.

Značaj njihovog rada ogleda se u identitetu kao glavnom pokretaču emocija i raspoloženja te njihov utjecaj na rad kao takav i organizacijske outpute u cijelosti. Autori sugeriraju da se spoznaja koja proizlazi iz emocionalnih iskustava na poslu ne može pretpostaviti samo na osnovu veza emocija. Umjesto toga, temeljem Teorije procjene i Teorije društvenog identiteta, ističu da reakcija zaposlenika na diskretne emocije ovise o njihovoj razini identifikacije s poslom.

Polazište studije je da tri diskretne emocije - ljutnja, krivnja i ponos - različito utječu na namjere pojedinca, ovisno o dvije vrste radne identifikacije. Te radne identifikacije se odnose na organizacijsku i profesionalnu razinu. Također, unaprjeđene su teorije emocija i identiteta na način da se objašnjava kako učinci emocija ovise o psihološkom kontekstu kojeg se proživljava.

Rezultati su ukazali na to da identifikacija zaposlenika s organizacijom u kojoj djeluje utječe na njegov dodatni angažman s obzirom na to da identifikacija utječe na interpretaciju emocija. Ponos i gnjev pomažu zaposleniku da poveća svoje radne napore kada je stupanj identifikacije s organizacijom nizak, isto tako umanjuju napore kad je identifikacija s organizacijom visoka. Krivnja je djelovala na sličan način, u slučajevima kada je identifikacija s organizacijom bila visoka, radni napori su se smanjivali.

S druge strane, analize profesionalne identifikacije i emocija su pokazale različite rezultate od onih očekivanih. Naime, u slučaju krivnje, a kada je profesionalna identifikacija bila visoka, rasli su i radni napori zaposlenika. Možda je razlog za to što se krivnja pretvorila u emociju srama kod onih koji se snažno identificiraju s organizacijom u kojoj djeluju te profesijom kojom se bave. Tako da je krivnja djelovala na povećani radni učinak kako bi se otklonio sram.

Kao i u teoriji skupine autora, sljedeća paradigma također polazi od pretpostavke da negativne emocije ne moraju nužno imati i negativne ishode, već djelovanje može biti i suprotnog smjera.

Značajan doprinos teorijskom znanju o utjecaju negativnih emocija na radnom mjestu dao je David Lebel 2017. godine.[50] U radu je pokazao kako negativne emocije koje rezultiraju borbom i izbjegavanjem problema mogu doprinijeti pozitivnom rezultatu i potaknuti produktivnost na radnom mjestu.

„Lebelovi argumenti predstavljaju znatan odmak od tradicionalnog pogleda na negativne emocije kao ishodišta za neoptimalne organizacijske ishode, a posebno u vezi s radnom produktivnošću. To je u suprotnosti s dosadašnjom literaturom koja je upućivala na važnost pozitivnih studija o organizacijskim strukturama.“[51]

Pri tome je važno naglasiti da su strah i ljutnja neugodne emocije koje su popraćene visokom razinom aktivacije u trenutku kada se pojave. Također, one su diskretne i za razliku od negativnih raspoloženja nastaju iz jedinstvenog seta uzoraka koji su obilježeni posebnim motivacijskim, psihološkim te ponašajnim posljedicama. Strah i ljutnja vrše dvojak utjecaj na odluke pojedinca. S jedne strane, zbog straha se mogu javiti i dodatne negativne emocije i ponašanja kao što su osjećaj nesigurnosti te neučinkovito ponašanje. No, mogu i djelovati na način da potaknu pozitivne efekte. Ključni razlog zbog kojeg negativne emocije mogu imati dobar krajnji ishod leži u jačini tih emocija. Naime, ljutnja i strah povećavaju potencijalnu energiju pojedinca. Ta energija može povećati motivaciju za ostvarenje ugroženih ciljeva. Kao osjećaji obilježeni visokim stupnjem aktivacije mobiliziraju psihološke i fiziološke resurse koje ljude tjeraju na akciju. Jedan od spomenutih potencijala je bijes koji zaposlenike usmjerava da se osjećaju moćnijima i sposobnijima za promjenu situacije. U slučaju straha, energija se pretvara u zaštitni napor, a nakon toga u povećanu usredotočenost na prijetnju i spremnost za obrambene akcije. Proaktivni potencijal straha leži u usmjeravanju napora zaposlenika ka konstruktivnim radnjama zaštite sebe ili drugih od opasnih situacija. Lebelov rad proširuje dosadašnje teorije emocija dajući važnost diskretnom svojstvu negativnih emocija koje utječu na stvaranje pozitivnih rezultata u organizacijskim okruženjima. Poseban naglasak je stavljen na pretpostavku da strah povećava, a ne smanjuje trud na poslu. Ova teorija postavlja izazov prethodnim studijama koje su kazivale da strah uvijek rezultira negativnim posljedicama, kao što su povlačenje ili tišina.

[50] D. Lebel, *„Moving beyond fight and flight: A contingent model of how anger and fear spark proactivity“,* The Academy of Management Review, 2016. str. 190.
[51] N.M. Ashkanasy, R. Humphrey, Q. Huy, op. cit., str. 175.

Ključ razumijevanja rada se bazira na shvaćanju kada se strah pretvara u konstruktivni zaštitnički napor, a kada u paralizu ili paranoidni oblik. Isto vrijedi i za bijes koji se češće pretvara u proaktivnost, nego u reaktivna raspoloženja. Također, spajanjem ljutnje sa proaktivnosti, ovaj rad doprinosi znanju o tome koji specifični konstruktivni ishodi mogu biti rezultati osjećaja ljutnje. Ovime je objašnjena još jedna nijansa utjecaja emocija i otvorena prilika za buduće istraživače da otkrivaju kojim sve rezultatima ljutnja može pridonijeti na radnom mjestu.

6.2. Utjecaj emocija na razini strateškog menadžmenta

Jednako bitno, ako ne i bitnije, kao i utjecaj emocija kod zaposlenika pri obavljanju radnih zadataka, jest utjecaj emocija na strateškoj razini poslovanja organizacija. Međuovisnost emocija i odluka strateškog menadžmenta imat će daleko veće posljedice za ukupne poslovne rezultate poduzeća. Osim toga, emotivna stanja koja utječu na vrhovne menadžere, posljedično će zasigurno utjecati i na emotivna stanja zaposlenika pojedinačno ali i svih zaposlenih kao cjeline. Razvojem ugodne organizacijske klime, razvija se i generalno pozitivno okruženje, što ovu temu čini relevantnom za istraživanja. Ova tema dobiva na sve većem značenju u posljednje vrijeme, a realno je za očekivati da će biti još dublje promatrana u budućnosti. U nastavku ovog djela rada bit će predstavljene dvije relevantne studije koje su dale teorijski doprinos znanju o utjecaju emocija na strateškoj razini.

Utjecajem emocija na pojedinca, koji obavlja zadatke strateškog menadžmenta, i razvojem teorijskog modela istog bavio se Kong-Hee Kim 2012.[52] Model i temeljna premisa rada pridonose cjelovitijem razumijevanju odnosa između kognitivnih procesa i odlučivanja na strateškoj razini. Središnja ideja je razvoj teorijskog modela koji se s jedne strane odnosi na mehanizam nastanka afektivnog odgovora kroz kognitivno prilagođavanje strateškom okruženju koje donositelju odluke daje određene informacije. S druge strane, cilj je bio specificirati dinamiku između emocionalnog iskustva te važnih strateških kognitivnih funkcija, odnosno utjecaja jednostavnosti emocionalnog iskustva, emocionalne složenosti te sveobuhvatnost odluke.

[52] K. Kim, *„Emotion and Strategic Decision-Making Behavior: Developing a Theoretical Model“,* St. Cloud State University, 2012. str. 105.

Autor Hee-Kim je potencijalne utjecaje emocija opisao s obzirom na faze strateškog menadžmenta. U početnoj fazi kada donositelj odluka provodi analizu okoline suočen je s vlastitim kognitivnim ograničenjima. U njegovoj percepciji dominira subjektivni i interpretativni pogled na informacije koje dobiva iz okoline. Psihološki i kulturni čimbenici imaju jednako veliki utjecaj na kognitivne procese kod donositelja odluke, kao i vanjski kontekst situacije u kojoj se organizacija nalazi. Upravo zbog tih ograničenih kognitivnih procesa dolazi do pojednostavljivanja nejasnih i složenih informacija. Kako bi smanjili kognitivnu složenost, donositelji odluke pripisuju vlastite značajne oznake uvjetima iz okoline. Prema tome, u uvjetima gdje su čimbenici vanjskog okruženja veoma složeni i dinamični, zbog prirodno uređene kognitivne potrebe za pojednostavljivanjem informacija, donositelji odluka će događaje interpretirati kao neprijateljske ili prijeteće. Sa suprotne strane, kada je okolina percipirana kao jednostavna i stabilna, pojedinac koji je suočen sa zadatkom donošenja strateške odluke će na problem gledati kao lako rješiv. Vrlo će jednostavno pristupiti samom rješavanju problema, odrediti prioritete te razabrati važne informacije iz mora podataka, što će u njemu izazvati osjećaje kontrole i povjerenja. Dakle, u ovom slučaju će doći do percepcije o lakšoj izvedivosti zadatka, pa time i do pratećih pozitivnih emocija.

Nepovoljne interne uvjete, kao što su mala dostupnost resursa ili niska moć rukovođenja, donositelj odluka će povezati s negativnim emocijama. Bez obzira može li pojedinac prepoznati osjećaj kao pozitivan ili negativan, gotovo je uvijek u mogućnosti procijeniti situaciju kao ugodnu ili neugodnu. Tako se u kognitivnom procesu pojava percepcije o mogućnosti odmah pretvara u ugodni osjećaj, a pojava percepcije prijetnje kao neugodni osjećaj.

Hee - Kim tvrdi da se emocije uvijek temelje na nekoj vrsti kognitivnog prilagođavanja do kojeg dolazi zbog kategorizacije događaja iz okoline. Odnosno, kognitivno obrađivanje informacija izaziva afektivne odgovore koji se sastoje od pozitivnih ili negativnih emocionalnih stanja različitog intenziteta. Zaključno, model daje značajan doprinos postojećim teorijama i objašnjava na koji način kognitivne asimilacije donositelja odluke utječu na emocionalna iskustva povezana sa strateškom razinom odlučivanja.

Nadalje, nakon Hee - Kima utjecajem emocija na strateškoj razini bavile su se i Naomi B. Rothman te Shimul Melwani dajući naglasak na to kako se emocije vodstva organizacije odražavaju na društvene funkcije menadžera. Kako emocionalna složenost lidera utječe na društvene funkcije Rothman i Melwani su opisale su u radu iz 2017. godine.[53]

„Ove autorice osporavaju uobičajenu pretpostavku da emocionalna složenost - definirana kao istodobno ili uzastopno osjećanje najmanje dvije različite emocije - predstavlja slabost za vođenje organizacije. Tvrde da emocionalna složenost bolje predstavlja razvijenu reakciju na kompleksne događaje, nego postojanje jedinstvenog emocionalnog stanja kao što je pozitivno ili negativno osjećanje.“[54] Autorice su u svom radu prezentirale model koji objašnjava kako, kada i zašto emocionalna kompleksnost vođe funkcionira na individualnoj i interpersonalnoj razini analize. Na individualnoj razini, lideri koji osjećaju više emocija istovremeno su kognitivno fleksibilniji te su spremniji donijeti odluku sukladno promjeni situacije. Međutim, to ne vrijedi za svih, kod nekih će emocionalna kompleksnost izazvati neurotičnost i nervozu te otežati donošenje odluke. Što se tiče interpersonalne razine, zaključak je da će podređeni osjećati pozitivne emocije i biti kognitivno fleksibilniji kada promatraju nadređenog koji prolazi kroz ista stanja. „Teorija funkcija emocionalne složenosti temelji se na razumijevanju da je kompleksnost emocionalnih stanja normalna reakcija na složene događaje i svojstvena osobina svih ljudskih bića.“[55] Srž rada jest pokazati kako emocionalna kompleksnost zapravo predstavlja cjelovitiji i razvijeniji odgovor na utjecaje iz okoline nego emocionalna jednostavnost, to jest postojanje više istovremenih osjećaja je prirodnije nego nedostatak emocionalne reakcije ili postojanje jedinstvenog osjećaja. Zapravo, emocionalna kompleksnost utječe na sposobnost pojedinca da se prilagodi situaciji i bolje funkcionira u različitim okruženjima. Uzimajući u obzir dosadašnje teorije vođenja koje su sugerirale da osjećanje i ekspresija emocionalne kompleksnosti može ometati vodstvo kao takvo, nije čudno da se ova pojava do sada zanemarivala. Premisa kako složenost emocionalnih stanja dovodi do boljih rezultata i povećanja produktivnosti može poslužiti kao početna točka za buduća istraživanja emocija u menadžmentu.

[53] S. Melwani, N.B. Rothman, *„Feeling mixed, ambivalent, and in flux: The social functions of emotional complexity for leaders“*, The Academy of Management Review, 2017. str. 259.
[54] N.M. Ashkanasy, R. Humphrey, Q. Huy, op. cit., str. 178.
[55] S. Melwani, N.B. Rothman, op. cit., str. 276.

6.3. Utjecaj emocija na razini cijele organizacije

Generalno gledajući, utjecaj emocija na razini pojedinca zaposlenog na izvršnoj razini u poduzeću te utjecaj emocija na strateškoj razini moguće je objediniti u jednu grupu utjecaja- za cijelu organizaciju. Međutim, kako su noviji istraživači ove teme razdvojili navedene razine, tako je i u ovom dijelu rada utjecaj emocija opisan posebno s obzirom na cijelu organizaciju. Točnije bi bilo kazati da se ovdje ne radi o posebnoj razini unutar organizacije, već o integriranoj razini koja spaja emotivna stanja tvrtke kao takve, menadžmenta i ostalih zaposlenika sa emocionalnom klimom organizacije. To posljedično utječe na sve njene članove i njihovo doživljavanje te pokazivanje emocija.

Dva relevantna rada su dala značajan doprinos ovoj ideji te prikazali sveobuhvatne modele učinaka emocija na klimu u organizacijama. Prvi među njima je onaj autora: Fulmera, Awtreya i Millera iz 2016.[56] Riječ je o tekstu koji proučava ulogu zahvalnosti u organizaciji, od najniže pa sve do vrhovne razine. „Autori napominju da, iako se zahvalnost općenito smatra važnim osjećajem za međuljudske odnose, koncept zahvalnosti se rijetko proučavao s aspekta organizacijskog ponašanja.“[57] Kako bi to ispravili, navedeni autori su ispitali zahvalnost na više nivoa. Prema tome, zahvalnost se može podijeliti u tri grupe. Prva grupa se odnosi na epizodnu zahvalnost, odnosno onu koja se osjeti kod određenog radnog događaja.

Nadalje, ustrajna zahvalnost je ona koja se događa kod pojedinca na individualnoj razini te naposljetku kolektivna zahvalnost koja je definirana zahvalnošću na razini čitave organizacije. Uzroci osjećaja zahvalnosti mogu biti višestruki i proučavani na više strana, no fokus u tom radu je na zahvalnosti kao unutarnjem čimbenika u organizaciji, kako bi se mogla razumjeti točna uloga organizacije u razvoju zahvalnosti kod njenih zaposlenika. Primjerice, kod epizodne zahvalnosti - pojedinac ju može osjetiti kada njegov suradnik žrtvuje svoje slobodno vrijeme kako bi mu pomogao riješiti zadatak u zadanom roku.

[56] E. Awtrey, A. Fulmer, „*The Grateful Workplace: A Multilevel Model of Gratitude in Organizations“,* The Academy of Management Review, 2016. str. 2.
[57] N.M. Ashkanasy, R. Humphrey, Q. Huy, op. cit., str. 179

Na sličan način, zahvalnost se može osjetiti i kada viši menadžer provede popodne s podređenim da bi mu pomogao u razvijanju novih vještina. U oba slučaja, opažena dobronamjernost i žrtvovanje ˝dobročinitelja˝ igraju ključnu ulogu. Ovdje je riječ o tome da se zahvalnost nije osjetila kao iskustvo samo za sebe, nego je povezano s interpretacijom akcije koju je poduzeo netko drugi. Istraživanje zahvalnosti je pokazalo da je većina ljudi doživljava kao pozitivnu emociju. Međutim, ipak je treba razlikovati od četiri povezane emocije; sreće, suosjećanja, ponosi i uzvišenosti. Tri su razloga za tu diferencijaciju. Prvi se odnosi na događaj koji je poslužio kao okidač za stvaranje ove emocije, drugi je utjecaj pokretačkog događaja samog na sebe, a posljednji razlog je tendencija altruističnog djelovanja kao posljedice ove emocije. Na primjer, zahvalnost može biti potaknuta time da osoba osjeti za sebe relevantnu korist, a suosjećanje je izazvano patnjom treće strane. Studijom o zahvalnosti na različitim razinama pojavljivanja u organizaciji, utkan je put za sve nove studije gdje je važno paziti, kako istaknuto u ovom radu, da zahvalnost zbog svojih specifičnih faktora treba biti istraživana neovisno o drugim pozitivnim emocijama. Drugi teorijski značajan rad o učinku emocija na razini organizacije kao jednog entiteta napisali su Michael R. Parke i Myeong-Gu Seo 2016. godine u svom radu o utjecaju emocionalne klime na organizacijsku učinkovitost.[58] Kako bi se mogao prikazati sveobuhvatan model utjecaja emocija na organizacijsku klimu, autori Parke i Seo u svom modelu ispituju praksu cijele tvrtke, glavnih menadžera te njihovih rutina kako bi što vjerodostojnije pokazali utjecaj svega navedenog na zaposlenike. Učinak na zaposlenike, zauzvrat se odražava u njihovim emocijama, radnim performansama te naposljetku u rezultatima rada.“[59] Autori su identificirali šest specifičnih tipova afekata i objasnili kako ti tipovi različito utječu na četiri moguća strateška ishoda za organizaciju. Riječ je o međusobnim odnosima, produktivnosti, kreativnosti te performanse pouzdanosti. „Ovo je prvi sveobuhvatni model koji utjecaj klime objašnjava cjelovito, a i predlaže učinke utjecaja iste. Model je prepun premisa koje mogu poslužiti za daljnja istraživanja, posebno onih koje bi se mogle ticati važnosti utjecaja na klimu kao pokretača određenog ponašanja zaposlenika, pa posljedično i na ukupne organizacijske outpute“.[60]

[58] M. R. Parke, M. Seo, *„The role of affect climate in organizatonal effectiveness“*, Academy of Management Review, 2016. str. 334.
[59] N.M. Ashkanasy, R. Humphrey, Q. Huy, op. cit., str. 179.
[60] *loc. cit.*

7. Istraživanje međuovisnosti emocija i strateškog odlučivanja

7.1. Instrumenti istraživanja

Empirijsko istraživanje pod nazivom: „Uloga emocija u strateškom odlučivanju“ provedeno je u svrhu otkrivanja međuovisnosti emocija i strateških odluka u Republici Hrvatskoj. Ispitanici su odgovarali na upitnik u online obrascu napravljenom u programu: „Survey monkey“. Upitnik je odobren kao etički prihvatljiv od strane Povjerenstva za procjenu etičnosti istraživanja pri Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli.

U istraživanje je bilo uključeno 32 osobe koje na bilo koji način sudjeluju u procesu strateškog menadžmenta u Republici Hrvatskoj. Dobiveni podatci su se koristili kao objedinjeni za statističke obrade i nisu analizirani na razini pojedinca ili organizacije. Temeljna svrha bila je ispitati izraženost sljedećih emocija: ljutnje, prezira, entuzijazma, zavisti, straha, frustracije, razočaranja, stida, gnušanja, sreće, mržnje, nade, ljubomore, radosti, ljubavi, ponosa, iznenađenosti te tuge u odnosu na uključenost u dvije aktivnosti strateškog odlučivanja. Emocije koje su ispitivane odabrane su prema autoru Stephenu P. Robbinsu, kako navedeno na stranici 15 ovoga rada.

Upitnik se sastoji od dva dijela pitanja koja su odražavala segmente strateškog odlučivanja i demografska obilježja ispitanika. Prvi dio se referirao na vezu između emocija i uključenosti u donošenje odluke od strateškog značaja, odnosno na vezu između emocija i sudjelovanja u planiranju strategije.

U prvom segmentu ispitivanja strateškog odlučivanja, koji se odnosio na rješavanje strateškog problema, od ispitanika se tražilo da opišu jedan događaj koji prikazuje da su u razdoblju od 2017. do danas u organizaciji u kojoj su zaposleni sudjelovali u rješavanju problema od strateškog značaja. Problem je bilo potrebno opisati na način da se uključe uzroci problema, odluka te njezine posljedice.

Nakon opisa problema, od sudionika u istraživanju tražilo se da za svaku od navedenih osamnaest emocija procijene koliko se odnosila na prethodno opisani događaj na ljestvici od 0 % do 100 %. Ukoliko, određena emocija nije nastupila u odnosu na događaj, utoliko je bilo potrebno na ljestvici potvrditi nulu.

Slika 3. Primjer ljestvice za označavanje procjene izraženosti emocije



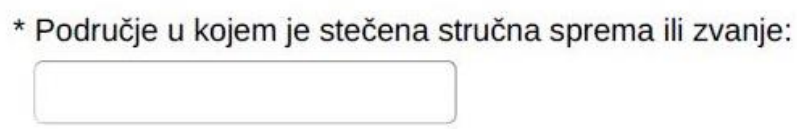
Izvor: Interni podatci

Na slici 3. je prikazana ljestvica za procjenu izraženosti određene emocije u odnosu na samostalno opisani događaj o uključenosti u rješavanje problema od strateškog značaja. Ispitanici su trebali povući oznaku na grafičko – numeričkoj ljestvici do izraženosti za koju su smatrali da je emocija nastupila u odnosu na događaj.

U nastavku prvog dijela upitnika ispitanici su se trebali referirati na drugi segment strateškog odlučivanja – strateško planiranje. Sudionici u istraživanju imali su zadatak opisati jedan događaj koji prikazuje da su u razdoblju od 2015. do danas u organizaciji u kojoj su zaposleni sudjelovali u oblikovanju/ formuliranju strategije. Događaj je bilo potrebno opisati na način da se uključe uzroci, odluka i njene posljedice.

Potom se od sudionika u istraživanju tražilo da za svaku od navedenih osamnaest emocija procijene koliko se odnosila na prethodno opisano sudjelovanje u oblikovanju strategije na ljestvici od 0 % do 100 %. Ukoliko, određena emocija nije nastupila u odnosu na događaj, utoliko je bilo potrebno na ljestvici potvrditi nulu. Osim pitanja o procjeni izraženosti emocija, upitnik je sadržavao i pitanja o percepciji događaja za same ispitanike te za organizaciju, odnosno bilo je potrebno istaknuti je li događaj procijenjen kao neutralan, pozitivan ili negativan. Drugi dio pitanja se referirao na demografska obilježja ispitanika te karakteristike organizacije u kojoj su isti zaposleni, kao i pitanja o zadovoljstvu poslom. U ovom dijelu upitnika bilo je potrebno odgovoriti i na pitanje o iskazivanju emocija na poslu, odnosno potiskuje li se, naglašava ili ne regulira izražavanje emocija na radnom mjestu.

Slika 4. Primjer izgleda pitanja o demografskim obilježjima ispitanika



Izvor: interni podatci

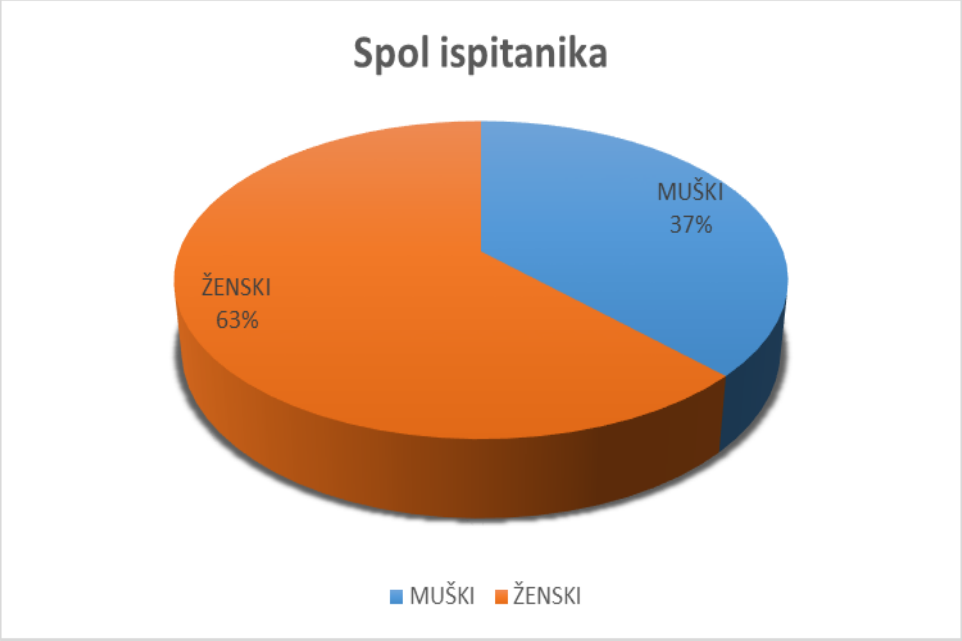
Slika 4. prikazuje primjer pitanja o demografskim obilježjima u drugom dijelu upitnika, u ovom konkretnom pitanju ispitanici su morali upisati područje u kojem su stekli stručnu spremu ili zvanje.

7.2. Rezultati istraživanja

7.2.1. Demografska obilježja ispitanika

U istraživanju je sudjelovalo 32 ispitanika, od toga je 63 % bila ženskog spola, dok je na upitnik odgovorilo manji broj pripadnika muškog spola - 37 %, kako prikazano na Grafikonu 1.

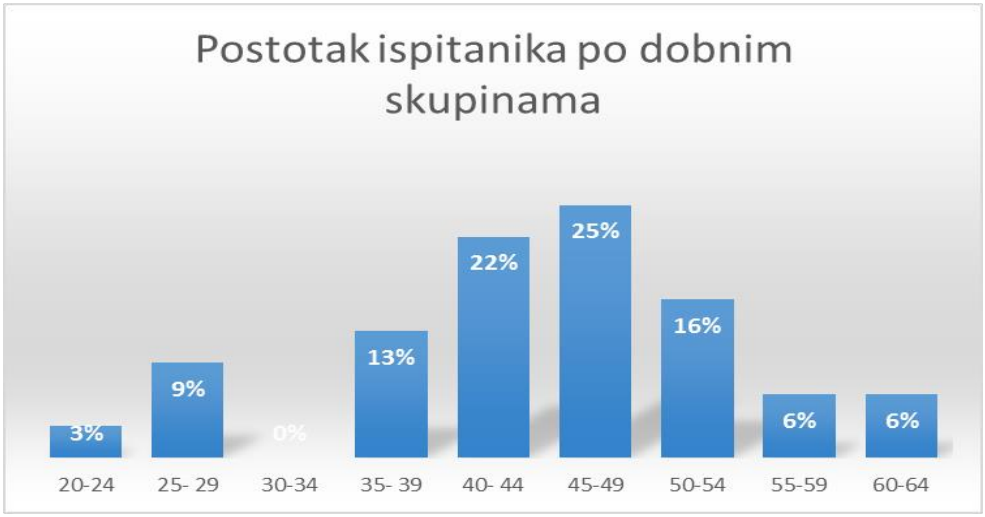
Grafikon 1. Struktura ispitanika po spolu



Izvor: interni podatci

Prosječna dob ispitanika koji su sudjelovali u upitniku je 45 godina. Pripadnost dobnoj skupini ispitanika, vidljivo na Grafikonu 2., je kako slijedi: od 20 do 24 godine: 3 %, od 25 do 29 godina: 9 %, od 30 do 34: 0 %, od 35 do 39 godina: 13 %, od 40 do 44 godina: 22 %, od 45 do 49 godina: 25 %, od 50 do 54 godine: 16 %, od 55 do 59 godina: 6 %, te od 60 do 64 godina: 6 %.

Grafikon 2. Struktura ispitanika po dobnim skupinama



Izvor: interni podatci

Struktura ispitanika s obzirom na najviše stečeno zvanje ili stručnu spremu jest kako slijedi: srednja stručna sprema 6 %; srednja stručna sprema - specijalist 22 %; sveučilišni prvostupnik 13 %; magistar ili diplomirani 44 %; magistar znanosti 13 %; te doktor znanosti 3 %.

S obzirom na područje u kojem je stečena stručna sprema ili zvanje prevladavaju društvene znanosti 81 %; zastupljene su još i tehničke znanosti 13 %; te humanističke 6 %; kako vidljivo na Grafikonu 3.

Grafikon 3. Područja u kojem je stečena stručna sprema ili zvanje ispitanika



Izvor: interni podatci

7.2.2. Kategorije strateških problema i razine strategije

Ispitanici su u prvom dijelu upitnika samostalno opisivali probleme od strateškog značaja u kojima su bili uključeni od 2017. do danas. S obzirom na date odgovore, ti problemi su kategorizirani u četiri temeljne skupine problema:

- Tržišni i konkurentski položaj
- Promjena lokacije ili nadogradnja objekta
- Redizajn poslovnih procesa
- Ljudski potencijali.

Od ukupno 32 ispitanika koji su riješili upitnik, njih 27 je na pitanje koje se odnosilo na uključenost u rješavanje problema od strateškog značaja odgovorilo na način da se taj opis mogao svrstati u jednu od izvedenih kategorija.

Kategorija *tržišnog i konkurentskog položaja* se odnosila na osam opisa koji su obuhvaćali akvizicije, promjene djelatnosti i povećavanje ulaganja u poslovne segmente.

Kategorija *promjena lokacije ili nadogradnja objekta* je obuhvatila sedam opisa problema koja su se ticala preseljenja u novi prostor, izgradnju novih ili nadogradnju postojećih objekata.

Kategorija *redizajna poslovnih procesa* označila je šest opisa ispitanika o uvođenju nove tehnologije, mijenjanju proizvodnih procesa, kupnji nove opreme i zakonskog prilagođavanja.

Kategorija *ljudskih potencijala* je također obuhvatila šest opisa koji su se odnosili na odgovore o usavršavanju zaposlenika, poboljšanjima uvjeta rada, povećanju plaće i dodataka te zapošljavanju ranjivih skupina.

Tablica 1. Prosječna izraženost emocija s obzirom na kategoriju strateškog problema

	Tržišni i konkurentski položaj (n = 8)		*Promjena lokacije (n = 7)*		*Redizajn poslovnog procesa (n = 6)*		*Ljudski potencijali (n = 6)*	
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s
Ljutnja	**27,5**	47,1	**10,3**	24,5	**32,0**	30,6	**31,0**	21,2
Prezir	**1,3**	2,2	**15,9**	32,4	**1,5**	2,5	**5,7**	12,2
Entuzijazam	**58,8**	40,4	**61,4**	37,2	**83,0**	21,1	**32,2**	32,4
Zavist	**0,8**	1,6	**0,0**	0,0	**8,5**	18,6	**3,8**	8,6
Strah	**26,5**	35,4	**22,6**	19,8	**32,0**	18,5	**15,8**	18,7
Frustracija	**34,5**	40,2	**37,3**	34,1	**29,8**	21,6	**27,0**	38,2
Razočaranje	**28,5**	36,4	**41,7**	38,2	**24,5**	26,4	**27,7**	34,5
Stid	**8,8**	23,2	**5,7**	14,0	**1,5**	2,9	**0,0**	0,0
Gnušanje	**4,4**	9,8	**16,4**	33,7	**0,7**	0,7	**3,3**	7,5
Sreća	**38,4**	37,7	**50,3**	40,8	**71,5**	21,3	**38,2**	28,1
Mržnja	**0,1**	0,3	**0,4**	0,7	**0,2**	0,4	**8,8**	19,8
Nada	**47,9**	36,3	**69,4**	31,8	**79,3**	21,9	**70,5**	15,8
Ljubomora	**1,0**	2,6	**0,0**	0,0	**8,8**	19,8	**0,0**	0,0
Radost	**46,0**	39,8	**49,6**	38,3	**70,2**	33,1	**33,0**	23,8
Ljubav	**26,8**	39,1	**16,6**	34,4	**9,0**	19,7	**14,2**	23,8
Ponos	**72,6**	38,6	**61,7**	31,2	**70,5**	34,4	**45,2**	32,3
Iznenađenost	**41,4**	34,6	**18,6**	21,4	**47,7**	33,4	**9,5**	16,8
Tuga	**15,4**	29,5	**20,1**	26,7	**12,5**	12,9	**18,7**	20,4

Izvor: interni podatci

Tablica 1. prikazuje prosjeke (aritmetička sredina) i njihovo standardno odstupanje od prosjeka (standardna devijacija) izraženosti pojedinih emocija po kategorijama odluka od strateškog značaja. Kako vidljivo iz Tablice 1., ispitanici koji su opisali događaje kada je bilo potrebno donijeti stratešku odluku iz domene tržišnog i konkurentskog položaja najviše su u prosjeku izrazili emociju ponosa: 73 % i entuzijazma: 59 %. Ispitanici koji su sudjelovali u donošenju odluka vezanih za promjenu lokacije ili nadogradnju objekata u najvećoj su mjeri izrazili emociju nade (69 %), a nakon toga gotovo podjednako nadu i entuzijazam. Mogući zaključak je da rad na velikim infrastrukturnim projektima sa sobom nosi veću dozu rizika i neizvjesnosti, pa je nada u dobar ishod naglašenija u tim slučajevima. Isto bi moglo vrijediti i kod redizajna poslovnih procesa gdje je emocija nade u prosjeku druga najizraženija emocija sa 79 %, odmah iza emocije entuzijazma sa 83 %. Skupina ispitanika koja je sudjelovala u donošenju odluka vezanu za ljudske potencijale ima u prosjeku niže vrijednosti izraženosti emocija, a najviša od njih je prosječna emocija ponosa (45 %), osim toga

visoku prosječnu vrijednost izraženosti emocije ima i sreća (38 %). Iz ovih rezultata vidljivo je da pojedinci uključeni u donošenje odluke od strateškog značaja u prosjeku kod sebe procjenjuju osjećanje pozitivnih emocija u opisanim situacijama, a ponajviše ponos, nadu, entuzijazam i sreću.

Drugi segment strateškog odlučivanja u upitniku odnosio se na sudjelovanje ispitanika u formuliranju/ oblikovanju strategije od 2015. do danas. S obzirom na odgovore ispitanika, strategije se moglo kategorizirati prema značaju za organizaciju, odnosno opisi su mogli biti razvrstani na razine:

- Korporativna strategija
- Poslovna strategija
- Funkcijska strategija.

Od ukupno 32 ispitanika koji su riješili upitnik, njih 30 je na pitanje o sudjelovanju u oblikovanju/formuliranju strategije odgovorilo na način da se opis mogao svrstati pod jednu od navedenih razina strategija.

Od toga je devet slučaja pripojeno sudjelovanju u donošenju *korporativne strategije*, odnosno opisi su označavali sljedeće situacije: otvaranje i zatvaranje poduzeća ili djelatnosti, akvizicije te razvoj nove strategije.

Nadalje, iz opisa ispitanika je identificirano deset situacija kada se sudjelovalo u donošenju *poslovne strategije*. U ovom djelu su obuhvaćene sve aktivnosti ulaganja u konkurentsku prednost te donošenje strategija od manjeg značaja, ali koje se odnose na cijelu organizaciju.

Grupi *funkcijske strategije* pridodano je jedanaest opisa koji su uključivali ulaganja u pojedine segmente poslovanja i strategije na razini funkcijskih jedinica u organizaciji.

Tablica 2. Prosječna izraženost emocija s obzirom na razinu strategije

	Korporativna strategija (n = 9)		*Poslovna strategija (n = 10)*		*Funkcijska strategija (n = 11)*	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s
Ljutnja	**2,4**	6,9	**12,8**	24,1	**13,2**	22,0
Prezir	**0,1**	0,3	**0,3**	0,9	**6,3**	17,4
Entuzijazam	**76,0**	32,2	**53,4**	40,1	**73,0**	19,5
Zavist	**0,1**	0,3	**0,0**	0,0	**5,9**	18,1
Strah	**12,1**	16,4	**9,1**	15,9	**13,3**	21,3
Frustracija	**8,4**	12,5	**23,5**	30,4	**20,6**	26,4
Razočaranje	**9,8**	13,3	**16,4**	25,6	**10,7**	19,8
Stid	**0,0**	0,0	**0,2**	0,6	**5,5**	17,2
Gnušanje	**0,0**	0,0	**1,4**	3,9	**5,3**	16,7
Sreća	**60,8**	37,0	**42,6**	35,6	**68,6**	22,4
Mržnja	**0,1**	0,3	**0,1**	0,3	**5,7**	16,6
Nada	**49,7**	35,5	**51,2**	37,2	**70,5**	16,7
Ljubomora	**0,0**	0,0	**0,0**	0,0	**5,3**	16,7
Radost	**57,8**	34,7	**34,8**	39,3	**56,3**	26,9
Ljubav	**27,2**	31,3	**2,6**	6,8	**26,2**	33,2
Ponos	**67,2**	33,9	**46,4**	38,5	**75,6**	21,6
Iznenađenost	**11,4**	17,7	**18,9**	34,1	**24,9**	25,5
Tuga	**2,2**	6,3	**12,9**	25,2	**4,5**	14,1

Izvor: interni podatci

Tablica 2. prikazuje prosjeke (aritmetička sredina) i njihova standardna odstupanja od prosjeka (standardna devijacija) izraženosti navedenih emocija s obzirom na uključenost u planiranje određene razine strategije. Oni koji su bili uključeni u oblikovanje strategije na najvišoj razini, vidljivo iz tablice 2., su u prosjeku najviše izrazili osjećanje emocije entuzijazma 76 % i osjećanje emocije ponosa 67 %. Kod onih ispitanika koji su bili uključeni u oblikovanje strategije na poslovnoj razini prosječna procjena osjećanja entuzijazma je također najviša (53 %), a njega slijedi izražavanja emocije nade (51 %). Ispitanici koji su sudjelovali u formuliranju strategije na najnižoj razini su prosječno u najvećoj mjeri iskazali osjećanje emocije ponosa (76 %), a nakon toga emocije entuzijazma (73 %). Interesantni su podatci za prosječno iskazivanje emocije ponosa baš kod najniže razine strategije, možda taj podatak indicira da su oni koji oblikuju strategiju na funkcijskoj razini najbliži implementaciji i rezultatima upravo te strategije, pa se zbog toga osjećaju ponosnima jer vide kakav je ishod njihovog sudjelovanja, te na koji su način konkretno promijenili situaciju u organizaciji.

7.2.3. Organizacijske promjene i pozitivne emocije

Cilj istraživanja bio je utvrditi postoji li temelj za sljedeću istraživačku hipotezu: *„Uključenost donositelja odluke u planiranje i rješavanje problema određuje vezu između organizacijskih promjena i pozitivnih emocija kao što su a) entuzijazam i b) sreća.“* Polazište za ovu pretpostavku je da će uključenost u više razine planiranja i rješavanja problema pojačati pozitivne emocije koje su rezultat percipirane promjene. Ovdje je važno istaknuti da je ključni alat za prepoznavanje emocija u navedenim situacijama upravo subjektivna introspekcija ispitanika. Dakle, pozitivna veza s ovim elementima strateškog odlučivanja ovisna je i o sposobnosti pojedinca da opazi vlastite emocionalne procese.

Tablica 3. ANOVA – razlike između izraženosti entuzijazma i sreće s obzirom na procjenu događaja

	Pozitivne emocije	***F - test***	***Sig.***
Procjena događaja rješavanja strateških problema za organizaciju	entuzijazam	2,472	0,099
	sreća	5,068	0,012
Osobna procjena događaja rješavanja strateškog problema	entuzijazam	2,881	0,069
	sreća	4,293	0,022
Procjena događaja uključenosti u strateško planiranje za organizaciju	entuzijazam	21,501	,000
	sreća	7,514	0,002
Osobna procjena događaja uključenosti u strateško planiranje	entuzijazam	36,776	,000
	sreća	10,909	,000
Kategorije strateških problema	entuzijazam	1,892	0,159
	sreća	1,17	0,343
Razine strategije	entuzijazam	1,358	0, 274
	sreća	1,628	0, 215

Izvor: interni podatci

Tablica 3. prikazuje Analizu varijance (ANOVA), uz primijenjeni bootstrap od 1000 uzoraka kako bi kompenzirao za mali uzorak, za pozitivne emocije sreću i entuzijazam s obzirom na razliku u izražavanju između grupa procjena događaja strateškog problema za organizaciju, grupa osobnih procjena događaja strateškog problema, grupa procjena događaja strateškog planiranja za organizaciju, grupa osobnih procjena događaja strateškog planiranja, kategorija strateških problema te razina strategija. F – testom se preispituje razlika između grupa procjena događaja za organizaciju, grupa osobnih procjena događaja, kategorija strateških problema te razina strategija, a Sig. statističku značajnost te razlike.

(1)

$$H_0 \dots s^2_{EP} = s^2_{ENT} = s^2_{ENEG}$$
$$H_1 \dots s^2{}_{EP} \neq s^2_{ENT} \neq s^2_{ENEG}$$

gdje je E = {sreća, entuzijazam}, P = (pozitivno procijenjen događaj za organizaciju), NT = (neutralno procijenjen događaj za organizaciju), NEG = (negativno procijenjen događaj za organizaciju).

Razlike u izraženosti sreće i entuzijazma s obzirom na procjenu događaja rješavanja strateških problema za organizaciju

Prvi dio analize testiranja pozitivnih emocija sreće i entuzijazma proveden je u odnosu na karakteristike organizacijskih promjena, to jest s obzirom na procjenu događaja rješavanja strateškog problema kao negativnog, neutralnog ili pozitivnog za organizaciju.

Na razini statističke značajnosti 10 % (Tablica 3., p = 0.099) odbacuje se pretpostavka da ne postoji razlika u izraženosti entuzijazma s obzirom na procjenu događaja kao pozitivnog, neutralnog ili negativnog za organizaciju. Ista pretpostavka se odbacuje i za emociju sreće na razini statističke značajnosti manjoj od 5 % (Tablica 3., p = 0.012). To znači da postoji razlika u izraženosti sreće i entuzijazma ovisno o tome radi li se o pozitivnom, neutralnom ili negativnom događaju strateškog problema za organizaciju.

Tablica 4. Tamhane ANOVA Post – Hoc test: Procjena događaja rješavanja strateških problema za organizaciju

			Sig.
Entuzijazam	**-1**	0	0,785
		1	0,723
	0	-1	0,785
		1	0,047
	1	-1	0,723
		0	0,047
Sreća			
	-1	0	0,745
		1	0,000
	0	-1	0,745
		1	0,890
	1	-1	0,578
		0	0,000

Izvor: interni podatci

Tablica 4. prikazuje odnose između grupa procjena događaja za organizaciju, gdje je 0 = (neutralno procijenjen događaj), 1 = (pozitivno procijenjen događaj) i -1 = (negativno procijenjen događaj).

Rezultati Tamhane Post Hoc testa ukazuju da na razini značajnosti 5 % postoji razlika u izraženosti emocije entuzijazma između ispitanika koji su organizacijsku promjenu doživjeli kao neutralnu za organizaciju i onih koji su promjenu pozitivno procijenili (Tablica 4., p = 0.047). Međutim, u ostalim kombinacijama, točnije između grupa ispitanika koje su organizacijski događaj procijenile negativno i neutralno, te onih koje su događaj procijenile negativno u odnosu na one koje su procijenile pozitivno, razlike nema. Razlike u samoprijavljenoj izraženosti osjećaja sreće između grupa procjena događaja za organizaciju je još interesantnija. Naime, ne postoji razlika u izražavanju sreće kod onih koji su događaj za organizaciju procijenili neutralno i onih koji su isto procijenili pozitivno (p = 0.89), također ne postoji razlika između onih koji su procijenili neutralno i onih koji su procijenili negativno (p = 0.745). Na razini signifikantnosti 1 % postoji statistički značajna razlika u izraženosti sreće s obzirom na to je li strateški događaj za organizaciju procijenjen kao negativan ili pozitivan (Tablica 4., p = 0.00).

(2)

$$H_0 \dots s^2_{EPo} = s^2_{ENTo} = s^2_{ENEGo}$$
$$H_1 \dots s^2_{EPo} \neq s^2_{ENTo} \neq s^2_{ENEGo}$$

gdje je E = {sreća, entuzijazam}, Po = (pozitivno procijenjen događaj na osobnoj razini), NTo = (neutralno procijenjen događaj na osobnoj razini), a NEGo = (negativno procijenjen događaj na osobnoj razini).

Razlike u izraženosti sreće i entuzijazma s obzirom na osobnu procjenu događaja rješavanja strateškog problema

Prvi dio analize testiranja pozitivnih emocija sreće i entuzijazma proveden je u odnosu na karakteristike organizacijskih promjena, to jest s obzirom na procjenu događaja kao negativnog, neutralnog ili pozitivnog za ispitanika.

Rezultati analize varijance (ANOVA) pokazali da se na razini statističke značajnosti 10 % odbacuje pretpostavka da ne postoji razlika u izraženosti emocija entuzijazma (Tablica 3., p = 0.069) i statističke značajnosti 5 % za sreću (Tablica 3., p = 0.022). To znači da postoji razlika u izraženosti sreće i entuzijazma ovisno o tome radi li se o pozitivnom, neutralnom ili negativnom događaju strateškog problema s obzirom na osobnu procjenu.

Tablica 5. Tamhane ANOVA Post – Hoc test: Osobna procjena događaja strateškog problema

			Sig.
Entuzijazam	**-1**	0	0,998
		1	0,376
	0	-1	0,998
		1	0,434
	1	-1	0,376
		0	0,434
Sreća			
	-1	0	0,658
		1	0,032

	0	-1	0,658
		1	0,522
	1	-1	0,032
		0	0,522

Izvor: interni podatci

Tablica 5. prikazuje odnose između grupa osobnih procjena događaja, gdje je 0 = (neutralno procijenjen događaj), 1 = (pozitivno procijenjen događaj) i -1 = (negativno procijenjen događaj).

Rezultati Tamhane Post Hoc testa za entuzijazam izražen s obzirom na osobnu procjenu događaja kao neutralnog, pozitivnog ili negativnog pokazali su da ne postoji značajna razlika između grupa procjena. Naime, ne postoji razlika u izražavanju entuzijazma kod onih koji su događaj za sebe procijenili neutralno i onih koji su isto procijenili pozitivno ($p = 0.434$), također ne postoji razlika između onih koji su procijenili neutralno i onih koji su procijenili negativno ($p = 0.998$), kao ni razlika u osobnoj procjeni događaja strateškog problema onih koji su procijenili pozitivno i negativno ($p = 0.376$). Nadalje, Tamhane Post Hoc test za sreću na razini statističke značajnosti 5 % pokazuje postojanje razlike između grupa osobnih procjena događaja strateškog problema između grupe ispitanika koja je događaj procijenila pozitivno i grupe koja je događaj procijenila negativno (Tablica 5., $p = 0.032$). U ostalim kombinacijama između grupa izražavanja sreće s obzirom na osobnu procjenu događaja strateškog problema razlike nema.

(3)

$$H_0 \dots s_{EP}^2 = s_{ENT}^2 = s_{ENEG}^2$$
$$H_1 \dots s_{EP}^2 \neq s_{ENT}^2 \neq s_{ENEG}^2$$

gdje je E = {sreća, entuzijazam}, P = (pozitivno procijenjen događaj za organizaciju), NT = (neutralno procijenjen događaj za organizaciju), NEG = (negativno procijenjen događaj za organizaciju).

Razlike u izraženosti sreće i entuzijazma s obzirom na procjenu događaja strateškog planiranja za organizaciju

Drugi dio analize testiranja pozitivnih emocija sreće i entuzijazma proveden je u odnosu na karakteristike organizacijskih promjena, to jest s obzirom na procjenu događaja strateškog planiranja kao negativnog, neutralnog ili pozitivnog za organizaciju.

Rezultati analize varijance (ANOVA) pokazali da se na razini statističke značajnosti 1 % odbacuje pretpostavka da ne postoji razlika u izraženosti emocija entuzijazma ($p = 0$) i sreće ($p = 0.002$). To znači da postoji razlika u izraženosti sreće i entuzijazma ovisno o tome radi li se o pozitivnom, neutralnom ili negativnom događaju strateškog planiranja za organizaciju.

Tablica 6. Tamhane ANOVA Post – Hoc test: Procjena događaja strateškog planiranja za organizaciju

			Sig.
Entuzijazam	**-1**	0	,944
		1	,126
	0	-1	,944
		1	,000
	1	-1	,126
		0	,000
Sreća			
	-1	0	,982
		1	,054
	0	-1	,982
		1	,033
	1	-1	,054
		0	,033

Izvor: interni podatci

Tablica 6. prikazuje odnose između grupa osobnih procjena događaja, gdje je 0 = (neutralno procijenjen događaj), 1 = (pozitivno procijenjen događaj) i -1 = (negativno procijenjen događaj).

Rezultati Tamhane Post Hoc testa za entuzijazam izražen s obzirom na procjenu događaja strateškog planiranja kao neutralnog, pozitivnog ili negativnog za organizaciju pokazali su na razini statističke značajnosti 1 % razliku između grupa ispitanika koji su događaj procijenili neutralno i onih koji su događaj procijenili pozitivno (Tablica 6., p = 0). Razlike između ostalih grupa procjena nisu vidljive. Izražene razlike među grupama procjena događaja strateškog planiranja za organizaciju vidljive su i kod procjene izraženosti emocije sreće. Naime između grupe ispitanika koja je događaj za organizaciju procijenila negativno i grupe ispitanika koja je događaj procijenila neutralno ne postoji značajna razlika (p = 0.982). Međutim, kao i u slučaju izraženosti emocije entuzijazma, ali na razini statističke značajnosti 5 %, vidljiva je razlika između grupe ispitanika koja je događaj procijenila neutralno i grupe ispitanika koja je događaj procijenila pozitivno (Tablica 6., p = 0.033).

(4)

$$H_0 \dots s^2_{EPo} = s^2_{ENTo} = s^2_{ENEGo}$$
$$H_1 \dots s^2_{EPo} \neq s^2_{ENTo} \neq s^2_{ENEGo}$$

gdje je E = {sreća, entuzijazam}, Po = (pozitivno procijenjen događaj na osobnoj razini), NTo = (neutralno procijenjen događaj na osobnoj razini), a NEGo = (negativno procijenjen događaj na osobnoj razini).

Razlike u izraženosti sreće i entuzijazma s obzirom na osobnu procjenu događaja strateškog planiranja

Rezultati analize varijance (ANOVA) pokazali da se na razini statističke značajnosti 1 % odbacuje pretpostavka da ne postoji razlika u izraženosti emocija entuzijazma (p = 0) i sreće (p = 0). To znači da postoji razlika u izraženosti sreće i entuzijazma ovisno o tome radi li se o pozitivnom, neutralnom ili negativnom događaju strateškog planiranja za osobnu razinu pojedinca.

Tablica 7. Tamhane ANOVA Post – Hoc test: Osobna procjena događaja strateškog planiranja

			Sig.
Entuzijazam	**-1**	0	1,000
		1	,002
	0	-1	1,000
		1	,000
	1	-1	,002
		0	,000
Sreća			
	-1	0	,714
		1	,000
	0	-1	,714
		1	,013
	1	-1	,000
		0	,013

Izvor: interni podatci

Tablica 7. prikazuje odnose između grupa osobnih procjena događaja, gdje je 0 = (neutralno procijenjen događaj), 1 = (pozitivno procijenjen događaj) i -1 = (negativno procijenjen događaj).

Rezultati Tamhane Post Hoc testa za entuzijazam izražen s obzirom na osobnu procjenu događaja strateškog planiranja kao neutralnog, pozitivnog ili negativnog na razini statističke značajnosti 1 % pokazali su razlike između grupa ispitanika koji su događaj procijenili neutralno i onih koji su isti događaj procijenili pozitivno (Tablica 7., p = 0), te između grupa ispitanika koji su osobno procijenili strateško planiranje kao negativno i onih koji su isti događaj procijenili pozitivno (Tablica 7., p = 0.002).

Nadalje, rezultati Tamhane Post Hoc testa za emociju sreće pokazuju iste trendove s obzirom na osobnu procjenu događaja strateškog planiranja kao neutralnog, pozitivnog ili negativnog. Razlika nije vidljiva između grupa ispitanika koji su događaj procijenili kao negativnog i onih koji su događaj procijenili neutralno. No, na razini statističke značajnosti 1 % postoji razlika između onih koji su događaj procijenili negativno i onih koji su osobno procijenili događaj strateškog planiranja kao pozitivnog (Tablica 7., p = 0), također na razini statističke značajnosti 5 % postoji razlika u izraženosti emocije sreće između grupa koje su događaj procijenile neutralno i onih grupa koje su događaj procijenile pozitivno (Tablica 7., p = 0.013).

(5)

$$H_0 \dots s_{Ei}^2 = s_{Ej}^2 = s_{Ek}^2 = s_{El}^2$$

$$H_1 \dots s_{Ei}^2 \neq s_{Ej}^2 \neq s_{Ek}^2 \neq s_{El}^2$$

gdje je E = {sreća, entuzijazam}, i = (tržišni i konkurentski položaj), j = (promjena lokacije), k = (redizajn poslovnih procesa), l = (ljudski potencijali).

Razlike u izraženosti sreće i entuzijazma s obzirom na kategoriju strateškog problema

Ispitanici su u prvom dijelu upitnika samostalno opisivali probleme od strateškog značaja u kojima su bili uključeni od 2017. do danas. S obzirom na date odgovore, ti problemi su kategorizirani u četiri temeljne skupine problema. To su odluke koje su se ticale odluka iz sljedećih domena: tržišnog i konkurentskog položaja, promjena lokacije, redizajna poslovnih procesa ili ljudskih potencijala. U nastavku su predstavljeni rezultati razlika ovih grupa u osjećanju emocija sreće i entuzijazma

Rezultati analize varijance (ANOVA) su pokazali da na razini prihvatljive statističke značajnosti nije moguće odbaciti pretpostavku da ne postoji razlika u izraženosti pozitivnih emocija i to za entuzijazam ($p = 0.159$) te za sreću ($p = 0.343$). Oba podatka su vidljiva iz Tablice 3.

(6)

$$H_0 \dots s^2_{Ek} = s^2_{Ep} = s^2_{Ef}$$

$$H_1 \dots s^2_{Ek} \neq s^2_{Ep} \neq s^2_{Ef}$$

gdje je E = {sreća, entuzijazam}, k = (korporativna strategija), p = (poslovna strategija), f = (funkcijska strategija).

Razlike u izraženosti sreće i entuzijazma s obzirom na razinu strategije

Drugi dio upitnika se odnosio na sudjelovanje ispitanika u formuliranju/oblikovanju strategije od 2015. do danas. S obzirom na odgovore ispitanika, strategije se moglo kategorizirati prema značaju za organizaciju, odnosno opisi su mogli biti razvrstani na razine: korporativna, poslovna i funkcijska. U nastavku su predstavljeni rezultati razlika ovih grupa u procjeni izražavanja emocija sreće i entuzijazma.

Rezultati analize varijance (ANOVA) su pokazali da na razini prihvatljive statističke značajnosti nije moguće odbaciti pretpostavku da ne postoji razlika u izraženosti pozitivnih emocija i to za entuzijazam (p = 0.274) te za sreću (p = 0.215). Oba podatka su vidljiva iz Tablice 3.

8. Zaključak

Tema ovog diplomskog rada bila je uloga emocija u strateškom odlučivanju s naglaskom na pozitivne emocije i njihov odnos s organizacijskim promjenama. Na organizacijske promjene se u istraživanju promatralo s dva aspekta: kao uključenost u donošenje odluka od strateškog značaja te kao mogući rezultat sudjelovanja pojedinca u oblikovanje/formuliranje strategije unutar organizacije u kojoj je zaposlen.

Analiza rezultata provedenog istraživanja odvijala se kroz dva segmenta, prvi segment se odnosi na elemente strateškog odlučivanja: kategorije strateškog problema te razine strategija, a drugi na procjenu djelovanja organizacijskog događaja za pojedince i samu organizaciju.

Usporedbom rezultata kategorija strateškog događaja vidljivo je da u prosjeku ispitanici uključeni u donošenje odluke iz domene konkurentskog i tržišnog položaja te domene ljudskih potencijala najviše procjenjuju izražavanje emocije ponosa. Prosječni rezultati izražavanja emocija kod kategorije promjene lokacije i kategorije redizajna poslovnog procesa upućuju na to da ispitanici najviše osjećaju emociju nade kada su uključeni u donošenje odluka od strateškog značaja za organizaciju. Generalno, kod svih ispitanika koji su opisali strateški problem primjetno je prosječno izražavanje pozitivnih emocija - ponosa, nade, entuzijazma i sreće, a najmanje prosječno izražavanje negativnih emocija – ljubomore i zavisti.

S obzirom na razinu strategije u koju su ispitanici bili uključeni, prosječno je najizraženija procjena emocije ponosa kod funkcijske strategije, dok je kod poslovne i korporativne strategije prevladala emocija entuzijazma pri sudjelovanju u strateškom planiranju. Neovisno o razini na kojoj su ispitanici sudjelovali u donošenju strategije, generalno su najmanje procjene izraženosti emocija bile stid i ljubomora.

Na samom kraju rada nalazi se analiza testiranja hipoteze: „Uključenost donositelja odluke u planiranje i rješavanje strateških problema određuje vezu između organizacijskih promjena i pozitivnih emocija kao što su a) emocija i b) sreća.

Dio početne hipoteze koji se odnosi na organizacijske promjene je razdijeljen na dva elementa promjena: strateške probleme i strateško planiranje. Za oba elementa je ispitano kako procjena događaja na organizacijskoj i na osobnoj razini kao neutralnog, pozitivnog ili negativnog utječe na razlike u procijeni izražavanja emocija entuzijazma

i sreće između grupa navedenih procjena. Testiranje je pokazalo najzanimljivije rezultate za procjene izraženosti emocije sreće s obzirom na razlike u grupama procjene događaja i to za razliku između grupa koje su događaj procijenili neutralno i onih koji su isti procijenili pozitivno, naime u većini slučajeva razlike su ili male ili ne postoje. To bi moglo značiti da izraženost emocije sreće ne ovisi o tome ima li događaj pozitivno ili negativno procijenjenu konotaciju, već ovisi o nekim drugim čimbenicima – koji moguće nisu vanjski, nego možda unutarnji kao što je čimbenik osobnosti.

Također, organizacijske promjene su još testirane s obzirom na kategoriju strateškog problema, odnosno s obzirom na razinu strategije koju se oblikuje. U ovom djelu, u oba slučaja prihvaćena je nulta hipoteza da ne postoje razlike u izraženosti emocija entuzijazma i sreće između grupa kategorija strateških problema, tj. grupa razina strategija.

Rezultati testiranja hipoteza su pokazali da postoje značajne razlike u procijenjenom izraženostima entuzijazma i sreće između onih koji su strateški događaj procijenili kao pozitivan, negativan ili neutralan.

Ovaj rad je rezultirao uspješnim prikazivanjem odnosa pozitivnih emocija i strateškog odlučivanja, ali može poslužiti i kao osnovna za daljnja istraživanja uloge emocija kod odlučivanja u Hrvatskoj, prije svega za ispitivanje veza između emocija i ukupnih poslovnih rezultata.

Literatura

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber F., *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, Školska knjiga, 2014.
2. Buble M., Cingula M., Dujanić M., Dulčić Ž., Gonan Božac M., Galetić L., Ljubić F., Pfeifer S., Tipurić D., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija, 2005.
3. Goleman D., *Emocionalna inteligencija*, Zagreb, Mozaik knjiga, 1997.
4. Jenkins M., Oatley K., *Razumijevanje emocija*, Jastrebarsko, NAKLADA SLAP, 2007.
5. Lazarus R.S., Folkman S., *Stres, procjena i suočavanje*, Jastrebarsko, NAKLADA SLAP, 2004.
6. Robbins S.P. et al., *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb, MATE d.o.o., 2009.
7. Sikavica P. et al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014.

Znanstveni članci:

1. Ashkanasy N.M., Humphrey R., Huy Q., *„Integrating emotions and affect in theories of management",* Acadamey of Management Review, 2017.
2. Awtrey E., Fulmer A., „*The Grateful Workplace: A Multilevel Model of Gratitude in Organizations"*, The Academy of Management Review, 2016.
3. Basch J., Fisher C.D., *„Affective events - emotions matrix: a classification of work events and associated emotions",* Bond University, 1998.
4. Conroy S.A., et al., „*The Meaning of My Feelings Depends on Who I Am: Work-Related Identifications Shape Emotion Effects in Organizations*", The Academy of Management Journal, 2016.
5. Cropanzano R., Weiss H.M., „*Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work"*, University of Colorado Boulder, 1996.
6. Fisher C.D., „*Emotions at Work: What Do People Feel and How Should We Measure It?*", Bond University, 1997.
7. Forgas J.P., *„Mood and judgment: The Affect Infusion Model"*, UNSW Sydney, 1995.

8. Hodgkinson G.P., Healey M.P., *„Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in Strategic Management“,* „Strategic Management Journal“, 2011.
9. Kim K., *„Emotion and Strategic Decision-Making Behavior: Developing a Theoretical Model*“, St. Cloud State University, 2012.
10. Lebel D., *„Moving beyond fight and flight: A contingent model of how anger and fear spark proactivity“,* The Academy of Management Review, 2016.
11. Melwani S., Rothman N.B., *„Feeling mixed, ambivalent, and in flux: The social functions of emotional complexity for leaders“,* The Academy of Management Review, 2017.
12. Neumann F., *„Antecedents and effects of emotions in strategic decision-making: a literature review and conceptual model“*, Wirtschaftsuniversität, Beč, 2017.
13. Parke M.R., Seo M., „*The role of affect climate in organizatonal effectiveness*“, Academy of Management Review, 2016.

Internet izvori:

1. *„Dispozicija“,* LEKSIKOGRAFSKI ZAVOD MIROSLAV KRLEŽA, http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=15439 (pristupljeno 17. kolovoza 2019.)
2. *„Kultura“,* Leksikografski zavod Miroslav Krleža, http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=34552 (pristupljeno: 25. svibnja 2019.)
3. *„Emocionalna-inteligencija što je to i zašto je važna?*“ https://www.krenizdravo.rtl.hr/psihologija/emocionalna-inteligencija-sto-je-to-i-zasto-je-vazna (pristupljeno 5. listopada 2019.)
4. „*Razlika između osjećaja i emocija*“, Alternativa informacije, http://alternativainformacije.com/2014/01/28/razlika-izmedu-osjecaja-i-emocija/ (pristupljeno 19. prosinca 2019.)

Popis slika:

Slika 1. EASI model - Emocije kao društvene informacije

Slika 2. Konceptualni model F. Neumann

Slika 3. Primjer ljestvice za označavanje procjene izraženosti emocije

Slika 4. Primjer izgleda pitanja o demografskim obilježjima ispitanika

Popis tablica:

Tablica 1. Prosječna izraženost emocija s obzirom na kategoriju strateškog problema

Tablica 2. Prosječna izraženost emocija s obzirom na razinu strategije

Tablica 3. ANOVA – razlike između grupa procjena događaja

Tablica 4. Tamhane ANOVA Post – Hoc test; Procjena događaja strateškog problema za organizaciju

Tablica 5. Tamhane ANOVA Post – Hoc test; Osobna procjena događaja strateškog problema za organizaciju

Tablica 6. Tamhane ANOVA Post – Hoc test: Procjena događaja strateškog planiranja za organizaciju

Tablica 7. Tamhane ANOVA Post – Hoc test: Osobna procjena događaja strateškog planiranja

Popis grafikona:

Grafikon 1. Struktura ispitanika po spolu

Grafikon 2. Struktura ispitanika po dobnim skupinama

Grafikon 3. Područja u kojem je stečena stručna sprema ili zvanje ispitanika

SAŽETAK

Strateško odlučivanje predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti koju provodi strateški menadžment. Proces strateškog menadžmenta se sastoji od analize okoline, evaluacije inačica i u konačnici izbora najbolje opcije, odnosno strateške odluke. Iako je cilj procesa odlučivanja izabrati što racionalnije moguće, ipak nije moguće ignorirati ostale čimbenike koji utječu na donositelja odluke. Jedan od tih čimbenika su emocije. Emocije predstavljaju kognitivne reakcije na unutarnje podražaje ili one iz okoline koje se ukoliko traju duži vremenski period pretvaraju u raspoloženja, a ona uvelike mogu utjecati na organizacijsku klimu na radnom mjestu. U razmatranja međuovisnosti emocija i strateškog odlučivanja potrebno je uzeti u obzir odnose spoznaje i emocija. Naime, unutar kognitivne psihologije javile su se dvije vodeće skupine teorija koje objašnjavaju taj odnos. Prva skupina kaže da emocije imaju veći utjecaj na spoznaju, dok recentnije teorije zagovaraju veći stupanj kognitivnog utjecaja na emocije. Bez obzira na to, pobornici obiju teorija će se složiti da emocije i kognicije zajedno vrše utjecaj na onog koji donosi odluku. Odnos emocija i strateškog odlučivanja počeo je dobivati na značaju relativno nedavno – u posljednjih nekoliko godina, i sigurno će sve više dobivati na značaju u budućnosti. U cilju boljeg razumijevanja međuovisnosti emocija i strateškog odlučivanja provedeno je istraživanje pod nazivom „Utjecaj emocija na strateško odlučivanje“ nad ljudima koji sudjeluju u nekom obliku strateškog odlučivanja u organizacijama u kojima su zaposleni u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je pokazalo da većina ljudi procjenjuje osjećanje emocija ponosa i nade kada je uključeno u rješavanje problema od strateškog značaja i planiranje strategije. Osim toga, djelomično je potvrđena hipoteza da uključenost donositelja odluke u planiranje i rješavanje problema rezultira pozitivnim emocijama kao što su sreća i entuzijazam, a kao posljedica pozitivne percepcije o organizacijskoj promjeni. Naime, analiza rezultata istraživanja je pokazala da gotovo i nema razlike između grupe ljudi koja procjenjuje organizacijski događaj kao pozitivan i onih koji isti događaj procjenjuju negativno u iskazivanju emocija sreće i entuzijazma. Također, ista analiza sugerira nepostojanje razlike među onima koji su organizacijski događaj procijenili negativnog za sebe i onih koji su isti procijenili pozitivno za sebe.

Ključne riječi: emocija, spoznaja, strategija, strateško odlučivanje, strateški problem

SUMMARY

Strategic decision - making process is one of the most important activities of strategic management. The strategic management process consists of an environment analysis, an assessment of the variant and ultimately the choice of the optimal solution for strategic decision. Although the goal of the decision-making process is to make a decision as rational as possible, it's still impossible to ignore other factors. Emotions are one of those factors. Emotions are cognitive responses to internal and external stimuli and if they last for a longer period of time, they turn into moods. Those moods can have a great effect on the organizational climate in the workplace. When considering the interdependence of emotions and strategic decision-making process, the relationships between cognition and emotions needs to be taken into account. Specifically, within cognitive psychology, two leading sets of theories have emerged to explain this relationship. The first group says that emotions have a greater impact on cognition, while more recent studies advocate a greater degree of cognitive impact on emotions. Nonetheless, proponents of both theories will agree that emotions and cognition together exert influence on the decision maker. The relationship between emotion and strategic decision - making process has begun to gain importance in recent years - and this trend is slowly but surley gaining importance in future research. In order to have a better understanding of the interdependence of emotions and strategic making process, a study named: „The role of emotions in strategic decision making process“ was conducted on people in Republic of Croatia who participate in different strategic decision making processes at their workplace. Research has shown that the majority of people, experience emotions of pride and hope when involved in solving problems of strategic importance or when involved in the planning a strategy. In addition, the hypothesis of the involvement of decision makers in planning and problem solving results in positive emotions such as happiness and enthusiasm has partially shown correct. Namely, the analysis of the research results showed that there is almost no difference between the group of people who evaluate an organizational event as positive and those who evaluate the same event negatively in expressing emotions of happiness and enthusiasm. Also, the outcome of the analysis suggests that there is no significant difference between individuals who rate the event as negative and those who rate it as a positive experience.

Keywords: emotion, cognition, strategy, strategic decision–making process, strategic problem