

# Važnost očuvanja samopoštovanja na poslu

---

**Vuletić, Marko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of Maritime Studies / Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:164:405749>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository - Faculty of Maritime Studies - Split -  
Repository - Faculty of Maritime Studies Split for  
permanent storage and preservation of digital  
resources of the institution](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**POMORSKI FAKULTET U SPLITU**

**MARKO VULETIĆ**

**VAŽNOST OČUVANJA  
SAMOPOŠTOVANJA NA POSLU**

**ZAVRŠNI RAD**

**SPLIT, 2017.**

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**POMORSKI FAKULTET U SPLITU**

**STUDIJ: POMORSKE TEHNOLOGIJE JAHTA I MARINA**

**VAŽNOST OČUVANJA**  
**SAMOPOŠTOVANJA NA POSLU**

**ZAVRŠNI RAD**

**MENTOR:**

**STUDENT:**

**Doc. dr. sc. Andrea Russo**

**Marko Vuletić (MB:0171262309)**

**SPLIT, 2017.**

## SAŽETAK

Osobe sa visokim stupnjem samopoštovanja sposobne su izgraditi vlastiti život baš onako kako žele i zadovoljne su u vlastitoj koži. Kad se suočavaju s problemima, čine to mirno i stabilno znajući da su kompetentni za zadatke s kojima se svaki dan suočavaju. Takve osobe nisu sebične i spremne su pomoći drugim ljudima te je upravo to jedan od segmenata zašto su uspješniji od ljudi sa niskim samopoštovanjem na svim područjima života. Cilj ovog rada je pružiti viziju kako samopoštovanje utječe na određene aspekte, kako u poslovnom svijetu, tako i u ostalim sferama koje direktno i indirektno utječu na život pojedinca. Samopoštovanje je preduvjet za uspješno obavljanje bilo kakve vrste posla a samim time i za uspješni međuodnos s kolegama. Samopoštovanje nije nepromijenjiva značajka stoga moramo biti svjesni važnosti očuvanja istog.

**Ključne riječi:** *samopoštovanje, uspjeh, kvaliteta življenja*

## ABSTRACT

People with a high degree of self-esteem are able to build their own life exactly the way they want and are happy in their own skin. When faced with problems, they are doing it calmly and stably knowing that they are competent for the tasks they face every day. Such individuals are not selfish and willing to help other people and it is just one of the segments why they are more successful than people with low self-esteem in all areas of life. The aim of this paper is to provide a vision of how self-esteem affects certain aspects, both in the business world and in other spheres that directly and indirectly affect an individual's life. Self-esteem is a prerequisite for successful performance of any kind of work and therefore for successful interaction with colleagues. Self-esteem is not an unchangeable feature, therefore we must be aware of the importance of preserving it.

**Key-words:** *self-esteem, success, quality of life*

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. SAMOPOŠTOVANJE</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1. POJAM SAMOPOŠTOVANJA</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2. VISOKO SAMOPOŠTOVANJE</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2.1. Karakteristike osoba visokog samopoštovanja</b> .....	<b>6</b>
<b>2.3. NISKO SAMOPOŠTOVANJE</b> .....	<b>7</b>
<b>2.3.1. Karakteristike osoba niskog samopoštovanja</b> .....	<b>9</b>
<b>2.4. SAMOPOŠTOVANJE I SAMOPOUZDANJE</b> .....	<b>9</b>
<b>2.5. SAMOPOŠTOVANJE U SKLOPU OSOBINA LIČNOSTI</b> .....	<b>10</b>
<b>2.5.1. Odnos samopoštovanja i psiholoških potreba</b> .....	<b>11</b>
<b>3. POJAM O SEBI</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1. KONCEPT POJMA O SEBI</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2. STRUKTURA I RAZVOJ POJMA O SEBI</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2.1. Dimenzije pojma o sebi</b> .....	<b>14</b>
<b>3.2.2. Pojam o sebi i samopoštovanje</b> .....	<b>16</b>
<b>4. SAMOPOŠTOVANJE KAO VAŽAN ČIMBENIK NA POSLU</b> .....	<b>18</b>
<b>4.1. UTJECAJ SAMOPOŠTOVANJA NA RADNE ZADATKE</b> .....	<b>18</b>
<b>4.2. ASERTIVNO I NEASERTIVNO PONAŠANJE U RADNOJ OKOLINI</b> ....	<b>19</b>
<b>4.3. VAŽNOST EMPATIJE I ASERTIVNOSTI NA POSLU</b> .....	<b>20</b>
<b>4.4. ODRAZ SAMOPOŠTOVANJA NA RADNU MOTIVACIJU</b> .....	<b>21</b>
<b>4.4.1. Maslowljeva piramida ljudskih potreba</b> .....	<b>24</b>
<b>4.4.2. Motivacija u sklopu emocionalne inteligencije na poslu</b> .....	<b>25</b>
<b>4.5. VAŽNOST RIJEŠAVANJA POSLOVNIH KONFLIKATA</b> .....	<b>26</b>
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>29</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>30</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>33</b>

## 1. UVOD

Samopoštovanje je temelj uspjeha, kao što je i uspjeh osnova samopoštovanja. Iako svaki uspjeh doprinosi našem općem samopoštovanju, moguće je biti izrazito uspješan u jednoj oblasti kao na primjer u kuhanju ili plesu, a istovremeno vrlo nesiguran u nekoj drugoj oblasti kao što je, recimo, javni nastup. Čovjek stječe dojam da je riječ o vještini koju može naučiti u tjedan dana. Međutim, riječ je o puno složenijem procesu za koji vam treba vrijeme, jaka volja i predanost. Na prvi pogled, put do stizanja samopoštovanja čini se težak i trnovit, što katkada uistinu i jest, ali je to i uzbudljiva avantura života koja donosi nebrojeno mnogo koristi. Samopoštovanje nije arogancija, bahatost i sebičnost. Ljudi koji se tako predstavljaju zapravo su duboko nesigurni, ali na prvi pogled odaju dojam individue sa visokim stupnjem samopoštovanja kao što je prikazano u [9].

Pretpostavlja se da se samopoštovanje razvilo kao mjerilo ugleda ili prihvaćanja u socijalnim, ili nekim drugim grupama, da nam da snage da se suprotstavimo strahu i anksioznosti. Svatko od nas je rođen sa zdravim samopoštovanjem koje se kasnije kroz život razvija ili potkopava ovisno o našem životnom iskustvu. Problem koji dolazi sa samopoštovanjem zasnovanim na postignućima je taj što se promovira strah od neuspjeha i traganje za uspjehom pod svaku cijenu. Štoviše, obzirom da uspjeh nije u potpunosti pod našom kontrolom i njegovi efekti su prolazni, on ne može biti sigurna osnova našeg samopoštovanja po mišljenju navedenom u [13].

Osobe sa zdravim samopoštovanjem su sposobne preuzeti rizike i pružiti cijelog sebe u neki projekt ili ambiciju jer, iako ih neuspjeh može uznemiriti, ipak ih neće oštetiti ili obeshrabriti. Takve osobe tretiraju sebe sa poštovanjem i dobro brinu o svom zdravlju, razvoju i sredini. Otvorene su za nova iskustva i značajne veze, tolerantne na rizik, sa lakoćom se raduju i oduševljavaju, prihvaćaju i opraštaju sebi i drugima. To su samo neke od mnogobrojnih pozitivnih utjecaja visokog samopoštovanja na psihičko i fizičko zdravlje pojedinca. Upravo ti segmenti su značajni kada govorimo o važnosti očuvanja samopoštovanja na poslu jer kada osoba jednom stvori lošu sliku o sebi, ta slika se teško mijenja što ima značajan utjecaj na naše performanse u poslovnom svijetu, te u ostalim životnim područjima kao što je navedeno u [5].

Jednom kada izgubimo samopoštovanje teško ga je ponovo steći, a samim time gubimo povjerenje poslodavca u naše sposobnosti, povjerenje kolega u našu moć odlučivanja i razlučivanja te još nebrojeno mnogo negativnih pojmova koji su usko povezani sa samopoštovanjem kao što je prikazano u [9].

## 2. SAMOPOŠTOVANJE

### 2.1. POJAM SAMOPOŠTOVANJA

Samopoštovanje je negativna ili pozitivna slika o sebi. To je način na koji vrednujemo ono što činimo, ono što jesmo i rezultate koje postizemo. Samopoštovanje podrazumijeva u psihologiji procjenu ili dojam osobe samoj o sebi. Može se odnositi na lik i sposobnosti pojedinca, sjećanja na zbivanja iz prošlosti i vlastitu percepciju kao što je spomenuto ranije u [22].

Pod samopoštovanjem podrazumijevamo vrednovanje ili evaluaciju sebe bilo na pozitivan bilo na negativan način. Jedan od prvih psihologa koji je pokušao istražiti psihološke procese uključene u samopoštovanje bio je William James. Još 1890. godine on je predložio sljedeću formulu kojom se određuje razina samopoštovanja neke osobe: „Samopoštovanje=postignuti uspjeh/očekivanja“. Svaki čovjek bi trebao biti svjestan koliko vrijedi. Jedino tako moći će živjeti zdrav život ispunjen ljubavlju, srećom, dobrotom, uspjehom i prijateljstvom. Treba prvo voljeti i prihvaćati sebe kako bi mogli voljeti i prihvaćati i druge. Opća procjena samoga sebe, odnosno, samopoštovanje, sastoji iz dva dijela a to su osjećaj vlastite vrijednosti i samopouzdanja kako je prikazano u [17].

Pojam samopoštovanja oživio je 1967. godine kada je Stanley Coopersmith, mladi profesor psihologije na Kalifornijskom sveučilištu, iznio tezu da je samopoštovanje ključno u odgoju djece. Sastavio je test s težištem na djelu samopoštovanja koji se odnosi na pozitivne osjećaje o sebi, a taj pojam je definirao kao osobnu procjenu vlastite vrijednosti. Osoba visokog samopoštovanja cijeni sebe, misli da je vrijedna poštovanja i ima pozitivno mišljenje o sebi dok je osoba niskog samopoštovanja nezadovoljna sobom, podcjenjuje se i ima negativno mišljenje o sebi. Samopoštovanje je subjektivna kategorija, osoba može imati nisko samopoštovanje tj. misliti o sebi loše, a da ljudi oko nje imaju o njoj izuzetno dobro mišljenje kao što je navedeno u [13].

Samopouzdanje i osjećaj vlastite vrijednosti preduvjet su za ostvarivanje visokog samopoštovanja. Međusobno su povezani i utječu jedno na drugo. Stoga je bitno da osoba postane svjesna koliko vrijedi i da gradi svoje samopouzdanje. Trebala bi biti ponosna na svoja postignuća i zadovoljna svojim životom. Odgoj ima veliku ulogu u razvoju



samopoštovanja. Najsigurniji način stvaranja visokog samopoštovanja su roditelji koji i sami imaju visoko samopoštovanje i predstavljaju model djeci kako je navedeno u [13].

Tako visoko samopoštovanje najčešće imaju djeca čiji roditelji:

- Odgajaju djecu s ljubavlju i poštovanjem
- Prihvaćaju ih
- Postavljaju im razumna pravila i očekivanja
- Dosljedni su u svojim postupcima
- Ne ismijavaju, ne ponižavaju i fizički ne kažnjavaju djecu
- Pokazuju kako vjeruju u djetetovu dobrotu i sposobnosti.

Odgoj predstavlja važnu kariku u razvoju samopoštovanja. Odgoj djeteta započinje u obitelji. Uloga roditelja je od izuzetne važnosti. Roditelji bi trebali biti osobe koje cijene i poštuju sebe po mišljenju navedenom u [7].



**Slika 1. Komponente samopoštovanja [23]**

Dijete vrlo često uči po modelu, a to znači na temelju promatranja ponašanja svojih roditelja. Pri tome dijete može preuzimati i samopoštovanje koje njegovi roditelji imaju. No, rezultati istraživanja pokazuju da ipak postoje i iznimke. Naime, neki odrasli ljudi su vrlo nesigurni i imaju nisko samopoštovanje iako su odrasli u skoro idealnim uvjetima. Drugi dolaze iz obitelji u kojima su se roditelji ponašali sve više nego idealno, pa su odrasli u stabilne ljude visokog samopoštovanja kao što je spomenuto ranije u [3].



**Slika 2. Globalno samopoštovanje [24]**

## **2.2. VISOKO SAMOPOŠTOVANJE**

Visoko samopoštovanje možemo nazvati osobinom koja je poželjna kod svih ljudi. Dokazano je da su ti ljudi sretni i zadovoljni svojim životom. Uvijek nastoje ostvariti svoje ciljeve te poštuju sebe i druge. Ljudi visokog samopoštovanja traže izazove i nova iskustva te postavljaju sami sebi zahtjevne ciljeve. Postizanje tih ciljeva djeluje tako da njihovo samopoštovanje postaje još veće. Osobe s visokim samopoštovanjem su ambicioznije, žele i nadaju se u životu postići više, bilo na emocionalnom, intelektualnom, stvaralačkom ili duhovnom polju po mišljenju navedenom u [3].

Što osoba ima više samopoštovanja, to je u komunikaciji s drugim ljudima otvorenija, iskrenija i uspješnija. Drugi ljudi pozitivno reaguju na ovakvu komunikaciju, što podiže samopoštovanje osobe. Ljudi visokog samopoštovanja skloni su se, prema drugim ljudima odnositi s poštovanjem, dobrim namjerama i pravednošću. Osjećaj poštovanja za same sebe temeljom je poštovanja drugih. Oni ne misle da ih drugi ljudi ugrožavaju niti unaprijed očekuju kako će ih odbaciti, poniziti, prevariti ili izdati. Razvijen

osjećaj osobne vrijednosti i autonomije značajno je povezan s velikodušnošću, suradnjom i međusobnim pomaganjem. Arogancija ne predstavlja pretjerano samopoštovanje, jer kao što ne može postojati nešto kao što je pretjerano fizičko zdravlje ili pretjerane moralne vrline, ne može postojati ni pretjerano samopoštovanje. Umjesto toga ona je upravo suprotno. Kao što visoko samopoštovanje ne predstavlja arogantnost, tako ni nisko samopoštovanje ne predstavlja poniznost. Ponizni ljudi razumiju da u životu postoji više od njih samih, što ne znači da ne uvažavaju sami sebe kako je navedeno u [13].

### **2.2.1. Karakteristike osoba visokog samopoštovanja**

Visoko samopoštovanje kod pojedinca pozitivno utječe na psihičko i fizičko zdravlje. Osobe visokog samopoštovanja karakteriziraju pozitivne osobine koje mogu biti vidljive i okolini u kojoj se nalazimo kao što je prikazano u [1].

Karakteristike osoba visokog samopoštovanja:

- Imaju više povjerenja u sebe, tj. vjeruju da će njihovi naponi dovesti do uspjeha, pa se zbog toga i više trude i manje odustaju, otpornije su na stres, pa su dijelom i zbog toga zadovoljniji sa svojim poslom, školom i osobnim životom, te su bolje raspoloženi, procjenjuju sebe sretnijima i zadovoljnijima od većine.
- Češće planiraju, sudjeluju u raspravama, surađuju s drugima i postavljaju pitanja u školi.
- Vode računa o dobrobiti drugih, razumiju njihove potrebe i spremniji su pomoći.
- Spremniji su suprotstaviti se drugima, izraziti svoje mišljenje i lakše podnose kritiku.
- Kompetentniji su u školi, na poslu, i u različitim socijalnim situacijama.
- Općenito su u prosjeku boljeg fizičkog i psihičkog zdravlja.

Samopoštovanje nije nepromjenjiva značajka pojedinca, već se koleba oko neke prosječne razine karakteristične za svakog pojedinca. To znači da se ono može malo mijenjati na bolje ili na lošije u određenom razdoblju, ali i dalje smo u osnovi osoba niskog ili visokog samopoštovanja po mišljenju navedenom u [1].

## 2.3. NISKO SAMOPOŠTOVANJE

Nisko samopoštovanje povezano je s manjkom samopouzdanja i s osjećajem manje vrijednosti. Nažalost, danas sve više susrećemo ljude koji o sebi nemaju pozitivno mišljenje. Problemi koje donosi današnji način života uvelike utječu na samopoštovanje ljudi i na njihov život. Loše samopoštovanje pridonosi nastajanju problema, a onda problemi s druge strane samo još više narušavaju samopoštovanje. Nisko samopoštovanje predstavlja veliki problem ljudima koji ga imaju te ih sprječava da žive uspješnim životom. Potrebna im je pomoć u poboljšanju svoga samopoštovanja jer osoba niskog samopoštovanja misli kako je nesposobna, neinteligentna, nije lijepa, nije privlačna, nema u sebi kreativnosti, ljudi ju ne vole, inferiorna je u svakom pogledu. Ako osoba misli kako nije pametna ni lijepa, svijet za nju izgleda kao mjesto puno ljudi pametnijih i zgodnijih od nje kao što je prikazano u [13].

Postoji mnogo čimbenika koji utječu na razvoj našeg samopoštovanja dok odrastamo. Prije svega, treba spomenuti način na koji nas naši roditelji odgajaju. Neki roditelji koriste autoritativan odgoj, odnosno tople i pozitivne postupke kojoj djeci pokazuju da su ona vrijedna i voljena, ali uz postavljanje jasnih i objektivnih očekivanja i granica. Ovakav odgoj pogoduje razvoju visokog samopoštovanja kod djece. S druge strane, kad su roditelji previše kontrolirajući i kad sami donose odluke za svoju djecu, ona usvajaju osjećaj neadekvatnosti i nesigurnosti, što je povezano sa smanjenim samopoštovanjem. Treći tip odgoja, u kojem se djeci previše ugađa i dopušta da rade što žele, povezano je s pojavom krhkog i nerealno visokog samopoštovanja. Ovakva djeca postaju osobe s problemima prilagodbe, koje na svaku kritiku i ugrožavanje njihovog pojma o sebi reagiraju ljutnjom po mišljenju navedenom u [12].

Kulturalni kontekst također je povezan s razvojem samopoštovanja. Zapadnjačka kultura potiče individualizam i ohrabruje osobe da se usmjeravaju prema vlastitom ja i hvale svojim postignućima, čime se potiče nerealno visoko samopoštovanje kod velikog dijela ljudi. Za razliku od zapadnjačke kulture, kolektivistička društva poput Kine i Japana kod svojih pripadnika potiču vrline poput skromnosti, sklada i hvaljenja drugih, a ne samih sebe. Zbog toga ljudi u ovakvim kulturama imaju nešto niže samopoštovanje od ljudi iz zapadnjačkih kultura kao što je ranije spomenuto u [2].

Mnogi ljudi imaju nisko samopoštovanje i teško im je prihvatiti pozitivne osjećaje o samima sebi. Uzrok tomu je ponašanje važnih ljudi u našem djetinjstvu. Naši roditelji, rođaci, učitelji i vršnjaci postavljaju nam u djetinjstvu mnoga ograničenja. Kada nešto ne bismo činili kako treba, često smo bili kažnjeni. Kazne su mogle biti različite, a jedna od najčešćih bila je prijetnja uskraćivanjem ljubavi. Uvjetovana ljubav je ona koju nismo dobili dok se nismo pokorili zahtjevima roditelja ili drugih važnih osoba. Rezultat takva ponašanja jest nisko samopoštovanje i sklonost donošenja odluka prema potrebama i standardima drugih, a ne prema našim vlastitima kao što je objašnjeno u [13].

Osobe s niskim samopoštovanjem vole sigurnost i poznate situacije, izbjegavaju zahtjevne ciljeve u strahu od neuspjeha. U komunikaciji nisu direktne, ne žele otvoreno reći što misle i osjećaju jer su nesigurne u svoje misli i osjećaje i boje se reakcije drugih. Takve osobe teško podnose neuspjeh. Svaki puta kad ne ostvare svoj cilj, za njih je to još jedan dokaz da su bezvrijedni i neuspješni. Ostale razloge neuspjeha obično i ne razmatraju. Nisko samopoštovanje može biti duboko ukorenjeno, sa porjeklom u traumatskim iskustvima iz djetinjstva, kao što je dugo odvajanje od roditeljske figure, zanemarivanje ili emocionalno, fizičko ili seksualno zlostavljanje. Samopoštovanje može biti poljuljano i u odrasloj dobi raznim bolestima, neaktivnim životnim iskustvima, gubitkom posla ili razvodom, nedostatkom ili frustrirajućom vezom ili, generalno, osećaj gubitka kontrole. Osjećaj gubitka kontrole može biti posebno važan kod žrtava emocionalnog, fizičkog ili seksualnog zlostavljanja, takođe i kod žrtvi diskriminacije na rasnoj, religioznoj, spolnoj ili kulturalnoj osnovi, kao i prema seksualnoj orijentaciji kako je navedeno u [12].

Povezanost između niskog samopoštovanja i psihičkih poremećaja i oboljenja je vrlo kompleksna. Nisko samopoštovanje može biti predispozicija za psihički poremećaj, koji još više snižava samopoštovanje. U nekim slučajevima nisko samopoštovanje je najvažnija odlika psihičkog poremećaja: na primer, u depresiji ili graničnom poremećaju ličnosti. Ljudi koji imaju nisko ili nesigurno samopoštovanje vide svijet kao neprijateljsko mjesto, a sebe kao njegove žrtve. Rezultat toga je to da se oni nerado izražavaju i zauzimaju za sebe, propuštaju iskustva i prilike i osećaju se nemoćnim da menjaju stvari. A sve ovo još više smanjuje njihovo samopoštovanje gurajući ih još niže kao što je prikazano u [12].

### **2.3.1. Karakteristike osoba niskog samopoštovanja**

Osobe niskog samopoštovanja karakteriziraju negativne emocionalne i psihičke performanse stoga je nužno što prije donijeti određene životne odluke kako bi popravili naše samopoštovanje kako je navedeno u [1].

Karakteristike osoba niskog samopoštovanja:

- Teško prihvaćaju odgovornosti za neuspjeh, tako da takva djeca i odrasli vrlo teško podnose kritiku te slabije reguliraju svoje emocije u situacijama neuspjeha. Istovremeno više vjeruju u sreću i sudbinu, nego li u svoje sposobnosti i zalaganje.
- Skloni su ranije odustati pred teškoćama, tako da se nekad niti ne upuštaju u zadatke u kojima nisu sigurni hoće li uspjeti. To je posljedica nedostatka samopouzdanja, također posljedično zbog nižeg samopoštovanja (ne znam – nisam sposoban – ne mogu).
- Lakše popuštaju pritisku okoline i slabo se zauzimaju za osobne potrebe.

Nisko samopoštovanje predstavlja veliki problem ljudima koji ga imaju te ih sprječava da žive uspješnim životom kao što je spomenuto ranije u [1].

## **2.4. SAMOPOŠTOVANJE I SAMOPOUZDANJE**

Samopouzdanje daje potrebnu sigurnost u sebe, djelotvornost, sposobnost odgovoriti na izazove, ovladati novim poslovima i vještinama, odlučnost i stajanje iza svojih odluka, bez drskosti i obrambenosti, potrebnu snagu donijeti neugodnu odluku ili ići u zacrtanom smjeru unatoč protivljenju, neslaganju i odbijanju kolega, također nadahnjujući povjerenje u ljudima iz okoline. Neki ljudi se rađaju s prirodnom sigurnošću u sebe, a oni plahi i stidljivi mogu vježbajući postati odvažniji. Naš osjećaj vlastite djelotvornosti poseban je za svako područje odnosilo se to na javne ili privatne odnose s ljudima. Osobe koje imaju najveće samopouzdanje najspremnije su preuzeti rizik, istupiti i upozoriti na probleme ili nepravdu o kojoj drugi samo mrmljaju ili daju otkaz kao što je objašnjeno u [13].

Samopouzdanje i samopoštovanje često idu ruku pod ruku. Moguće je imati visoko samopouzdanje, i nisko samopoštovanje, što je vrlo često kod poznatih ličnosti. Poštovanje potiče od latinske reči aestimare što znači procijeniti, vrjednovati, rangirati ili izmjeriti. Samopoštovanje je kognitivna, ali prije svega emocionalna procjena vlastite vrjednosti. Naše samopoštovanje je matrica kroz koju mislimo, osjećamo i djelujemo. Ono odražava, a

takođe i velikim djelom određuje naš odnos prema sebi, drugima i svjetu općenito. Psiholog Abraham Maslov ga je svrstao u motive deficijencije u svojoj hijerarhiji motiva. On je smatrao da osoba ne može zadovoljavati svoje motive rasta sve dok ne zadovolji svoje motive deficijencije kako je navedeno u [13].

Na zapadu, samopoštovanje se primarno bazira na postignućima, dok se ne istoku bazira na vrednosti koja zavisi od toga da li vas drugi vide i prihvaćaju kao dobrog člana porodice, društva i drugih grupa kojima pripadate. Samopoštovanje bazirano na vrjednosti također ima svoja ograničenja. Prvo, ono se oslanja na prihvaćanje ili odbacivanje od strane drugih, pa zbog toga, kao i samopoštovanje zasnovano na uspjehu, nije u potpunosti pod našom kontrolom. Ukoliko je naše samopoštovanje dobro, tj. vidimo sebe kao sposobnu osobu odnosno kompetentnu za neki zadatak, imamo visoku samoefikasnost. Ako se osjećamo kompetentni za neki posao, onda ćemo u njemu više uživati, imati više samopoštovanje, ulagati više truda i biti motiviraniji za taj posao kao što je prikazano u [3].

#### **2.4. SAMOPOŠTOVANJE U SKLOPU OSOBINA LIČNOSTI**

Iako se danas na samopoštovanje gleda kao na samostalni konstrukt, istraživanja uvjerljivo pokazuju da je ono duboko ukorijenjeno u osnovne dimenzije ličnosti. Danas je model „Velikih pet“ jedan od najčešće korištenih modela u psihologiji ličnosti. On obuhvaća pet širokih ortogonalnih faktora – ekstraverzija, savjesnost, neuroticizam, otvorenost i ugodnost. Svaki od navedenih faktora nosi sa sobom određena karakteristična ponašanja. Savjesnost predstavlja osobu koja je odgovorna, organizirana, neovisna, uporna i odlučna. Otvorenost predstavlja osobu koja je imaginativna, znatiželjna, željna novih znanja i umjetnički orijentirana. Ugodnost predstavlja osobu koja je povjerljiva, znatiželjna, empatična, altruistična, skromna i surađujuća. Dva faktora, neuroticizam i ekstraverzija su faktori opisani s najviše oblika ponašanja, ali i faktori koji su najviše korišteni u istraživanjima. Istraživanja pokazuju da su ove dvije osobine ličnosti od svih, najviše povezane s donošenjem odluka, posebice onih vezanih uz karijeru kao što je spomenuto ranije u [14].

Ekstraverzija predstavlja osobu koja je socijalna i asertivna, vesela, aktivna, poletna, optimistična i pozitivno zrači, entuzijastična, živahna i puna energije. Ovaj faktor

obuhvaća također gledišta poput socijalnosti, prijateljskog ponašanja, vodstva, potencijala i spremnosti. Ekstravertirane osobe su one koje se vole zabavljati, pokazivati vodstvo i ulaziti u socijalne interakcije u kojima vode rasprave i puno pričaju. Ekstraverti su prirodni vođe te lakše utječu na svoju okolinu. Također će lakše prići nepoznatoj osobi, biti druželjubivi i otvoreni. Osim toga, u mnogim istraživanjima se pokazalo da ekstraverti nemaju problema sa socijalnom anksioznošću ali niti sa samopoštovanjem kako je navedeno u [14].

Neuroticizam je faktor koji pokazuje na koji se način osoba suočava sa svakodnevnim stresom. Neuroticizam se odnosi na osobu koja je tužna, napeta, anksiozna, pesimistična i slabo se emotivno prilagođava. Jedno od najznačajnijih obilježja neurotičnih osoba je varijabilitet raspoloženja kroz vrijeme. Kada je riječ o poslovnom uspjehu, neuroticizam je loša predispozicija za postizanje uspjeha. Jedan od razloga može biti taj što osobe s izraženim neuroticizmom češće pogađaju stresori koji se iznenada javljaju u svakodnevnoj poslovnoj rutini. Zbog toga češće sami sebi postavljaju prepreke da ne bi postigli uspjeh, a sve to konačno vodi vlastitom podcjenjivanju i smanjenom samopoštovanju kao što je prikazano u [14].

#### **2.4.1. Odnos samopoštovanja i psiholoških potreba**

Za razliku od odnosa samopoštovanja i osobina ličnosti, odnos zadovoljenja psiholoških potreba i samopoštovanja slabije je istražen. Teorija samoodređenja više se usmjerila na tipove samopoštovanja koji su izgrađeni na različitim temeljima i motiviraju različite vrste ponašanja. Samopoštovanje varira od zavisnog oblika do pravog samopoštovanja. Zavisno samopoštovanje razvija se na temelju introjeksijske vanjski definiranih standarda i uključenosti u manipulativne i kontrolirajuće odnose. Ono je nestabilno i krhko i fluktuirajuće u odnosu na uspjeh te se javlja kada potrebe nisu zadovoljene. Osobe s takvim samopoštovanjem su obrambenije jer je njihovo samopoštovanje ranjivo, odnosno ovisno o uspjesima i neuspjesima te socijalnoj evaluaciji. Do razvoja zavisnog samopoštovanja dolazi kada roditelji, učitelji i drugi značajni u djetetovu životu iskazuju uvjetovanu ljubav. Dijete ove uvjete introjicira te samo sebe prosuđuje u odnosu na te vanjske signale kao što je navedeno u [16].



S druge strane, pravo samopoštovanje se razvija kada okolina podupire pojedinca, odnosno cijeni ga prema onome što on zaista jest. Razvija se kada su sve potrebe pojedinca zadovoljene i on ne osjeća potrebu da se mora dokazivati, a u njegovom razvoju važnu ulogu igraju roditelji podupirući djetetovu autonomiju i kompetenciju. Tada pojedinac razvija samoodređeno samopoštovanje koje je relativno nezavisno o mišljenju drugih. Osobe s pravim samopoštovanjem manje su sklone introjkciji i ponašaju se u skladu sa svojim integritetom i autentičnosti. Njihovo samopoštovanje je stabilno i trajno te je manje ovisno o vanjskom uspjehu i neuspjehu kao što je ranije spomenuto u [16].

### **3. POJAM O SEBI**

#### **3.1. KONCEPT POJMA O SEBI**

Način na koji pojedinac doživljava sebe, važna je sastavnica ličnosti, posebice zbog toga što je slika o sebi povezana s percepcijom drugih osoba, situacija i pogleda na svijet. Taj se koncept u suvremenoj psihologiji naziva pojam o sebi, a opisuje skup svih važnih informacija, stavova i vjerovanja koje osoba ima o sebi. Može ga se definirati i kao mentalnu reprezentaciju vlastite ličnosti, koja se razvija kroz iskustva s okolinom. Pojam o sebi dinamičan je odnosno podložan promjenama u skladu s novim iskustvima, područjima djelovanja osobe te mišljenjima drugih poput roditelja, učitelja ili vršnjaka. To je psihološki konstrukt koji bi se još mogao definirati kao fenomenološka organizacija iskustva individue i ideja o njoj samoj u svim aspektima njezina života kao što je prikazano u [11].

Pojam o sebi je bitna odrednica naše ličnosti. On određuje ono što jesmo. Kako bismo mogli normalno funkcionirati i biti zadovoljni sa sobom moramo upoznati sami sebe te nam pojam o sebi upravo u tome i pomaže. On se odnosi na to kako vidimo i doživljavamo sami sebe. Pojam o sebi u velikoj mjeri utječe na naš život. On određuje koje ćemo događaje u našem životu smatrati važnima, što ćemo poduzimati, koje ćemo ciljeve pokušati dostići, hoćemo li biti zadovoljni onim što smo učinili, koji će događaji za nas biti stresni i kako ćemo reagirati na njih po navodima objavljenim u [13].

#### **3.2. STRUKTURA I RAZVOJ POJMA O SEBI**

Psiholozi su pojmovno odredili pojam o sebi koristeći nekoliko shema. Tradicionalno stajalište podijelio je pojam o sebi na dva aspekta: „ja“ ili egzistencijski pojam o sebi i „mene“ ili empirijski pojam o sebi. „Ja“ se odnosi na subjektivni doživljaj postojanja, koji uključuje, na primjer, osjećaj osobnog identiteta, osjećaj sposobnosti da se nešto učini (osobno djelovanje) i svijest o postojanju tijekom vremena. „Mene“ se odnosi na objektivnije razumijevanje nečijih osobnih obilježja, poput tjelesnog izgleda, socijalnog statusa, osobina ličnosti i kognitivnih sposobnosti. Zajedno, ove dvije sastavnice pojma o sebi čine našu svijest o tome tko smo kao što je ranije navedeno u [11].

Osim ovog tradicionalnog stajališta postoji i suvremeno stajalište koje definira pojam o sebi na jedan drukčiji način. Suvremenija klasifikacijska shema za proučavanje pojma o sebi jest sustav pojma o sebi. Prema ovoj shemi, pojam o sebi je ukorijenjen u sustav međusobno povezanih procesa, nekih koji na njega utječu i drugih koji su pod njegovim utjecajem. Sustav pojma o sebi ima tri dijela. Prvi je znanje o sebi koji se također naziva i svijest o sebi. Odgovara na pitanje što djeca znaju o sebi i kada usvajaju to znanje te kako je to znanje povezano s njihovim razumijevanjem drugih aspekata njihove socijalne i fizičke okoline kao što je ranije spomenuto u [11].

Druga je komponenta samo vrednovanje ili samo evaluacija. Odnosi se na činitelje koji utječu na to što djeca misle o sebi te kako ta mišljenja utječu na njihovo ponašanje. Treća je komponenta samoregulacija. Prikazuje kako i kada djeca stječu samokontrolu te koje varijable utječu na taj proces. Bitno je da čovjek ima realnu teoriju sebe i svijeta u kojem živi. Mora poznavati svoje mogućnosti i granice. Tek tada osoba može graditi svoj pojam o sebi koji će pozitivno utjecati na njezin život. Teorija o sebi trebala bi nam dati realan osjećaj samopoštovanja. Mora nam omogućiti da vidimo sve svoje dobre osobine i da se osjećamo dobro kada mislimo o sebi kao što je prikazano u [11].

### **3.2.1. Dimenzije pojma o sebi**

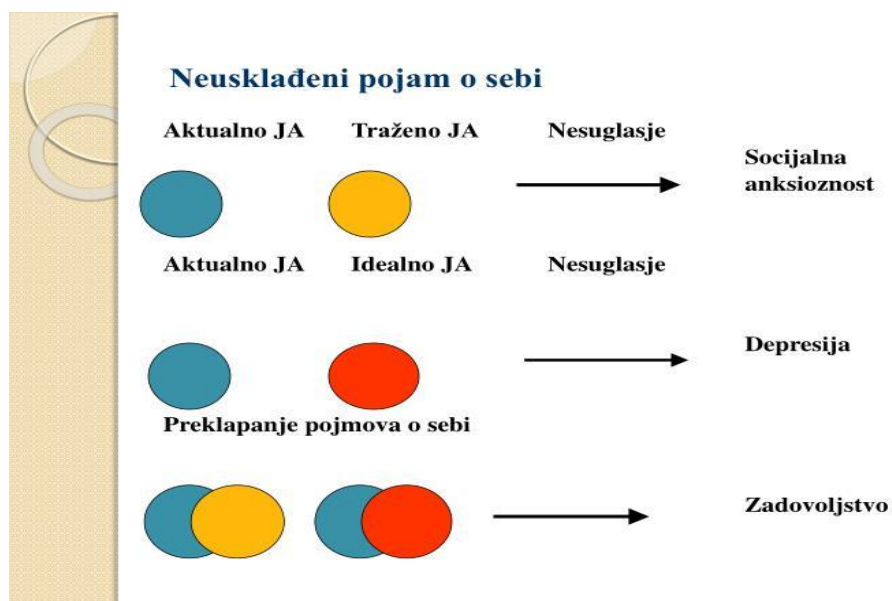
Pojam o sebi ima tri dimenzije: znanje o sebi, očekivanja od sebe i vrednovanje sebe. Znanje o sebi predstavlja prvu dimenziju pojma o sebi. Kako bismo mogli razumjeti pojam o sebi moram prvo krenuti od onoga što znamo o sebi. Trebamo upoznati naše „ja“. Neki psiholozi, osobito psihoanalitičari poput Freuda i Junga, vjerovali su da je „ja“ uglavnom nesvjesno. Drugi, poput Skinnera, Maslowa i Rogersa, kažu da uloga nesvjesnoga nije toliko velika. No razlike između ljudi u pogledu svjesnosti vlastitog „ja“ sigurno postoje. Oni koji mogu istraživati, ispitivati i otkrivati svoje „ja“ obično su bolje prilagođeni. Ako nismo svjesni zbog čega smo u nečemu uspješni ili neuspješni, zašto smo pobijedili ili izgubili, zašto nas neki ljudi vole ili mrze, zašto smo sretni ili nesretni, teže ćemo se suočiti s problemima. Da bismo promijenili kod sebe ono što nije dobro, znanje o sebi je nužno. Ako ne vidimo kakvi smo, ne možemo se niti početi mijenjati. Stoga je važno vidjeti sebe onakvim kakvim jesmo, a ne onakvim kakvi bismo htjeli biti. Možemo promijeniti samo ono što jesmo, a ne ono što bismo htjeli biti kao što je navedeno u [13].

Upoznati samoga sebe izuzetno je važno, a je li naše „ja“ svjesno ili nesvjesno nije toliko bitno. Bitno je da čovjek sam sebe poznaje i da je svjestan svojih mogućnosti. Znanje o sebi pomaže nam da prihvatimo sebe onakvima kakvi jesmo, da prihvatimo istinu o sebi. Na samom čovjeku je da odluči je li je zadovoljan sa sobom i svojim načinom života ili ne, treba li nešto mijenjati u svome životu. Svaki čovjek bi trebao voljeti sebe i osjećati se dobro u svojoj koži. Kada je čovjek u stanju nezadovoljstva i neprihvatanja samoga sebe, sebi je najgori neprijatelj i najoštriji sudac. želimo li se promijeniti moramo biti ustrajni u tome i ne gubiti nadu po navodima objavljenim u [13].

Očekivanja od sebe je druga dimenzija pojma o sebi. Svatko od nas očekuje nešto od sebe. Pitanje je koliko je svaka osoba sposobna u ostvarivanju svojih očekivanja. Ponekad se to očekivanje može javiti u više oblika. Očekivanje od sebe mogu se pojaviti u obliku „idealnog“ i „očekivanoga“ ja. Stvarno „ja“ odnosi se na osobine za koje osoba ili ljudi oko nje vjeruju da ih posjeduje. Idealno „ja“ odnosi se na osobine koje bi osoba htjela imati. To su njezine nade i želje. Očekivano „ja“ odnosi se na osobine za koje osoba ili ljudi oko nje smatraju da ih treba imati. To su dužnosti, obveze i odgovornosti. Osoba ima problema ako se ovi različiti aspekti njezinog „ja“ međusobno ne slažu. Ako je razlika između stvarnog i idealnog „ja“ velika, osoba je sramežljiva, tužna i razočarana. Osjeća kako nije uspjela ostvariti ciljeve, želje i snove koje je postavila sama sebi, ili koje su joj drugi postavili. To je čest slučaj u osoba čiji su roditelji postavljali za njih ne dostižne ciljeve. Ako je razlika između stvarnog i očekivanoga „ja“ velika, osoba se boji, tjeskobna je i ima osjećaj krivnje. Čini joj se da nije uspjela ponašati se dobro, odgovorno u skladu sa svojim dužnostima. Često misli kako je drugi ljudi zbog toga optužuju ili kažnjavaju kao što je ranije spomenuto u [13].

Vrednovanje sebe je zadnja dimenzija pojma o sebi. Kada znamo tko smo i koja su naša očekivanja, preostaje nam samo ocijeniti sebe kao osobu, odrediti koliko vrijedimo u vlastitim očima. Svakodnevno procjenjujemo ono što jesmo i kakvi jesmo, s onim što bismo željeli, mogli ili trebali biti. Rezultat ovih procjena je samopoštovanje, tj. kvantitet samopoštovanja. Ako su procjene uglavnom negativne, naše samopoštovanje bit će nisko. Obratno, ako su uglavnom pozitivne, naše samopoštovanje bit će visoko. Vrednovanjem sebe dobivamo povratnu informaciju o tome kakva smo osoba. Procjenjujemo što smo učinili i kako to utječe na naše samopoštovanje. Važno je da osoba ima visoko

samopoštovanje i nastoji ga zadržati, a za osobu koja ima nisko samopoštovanje važno je da ga nastoji promijeniti kao što je navedeno u [13].



Slika 3. Neusklađeni pojam o sebi [25]

### 3.2.2. Pojam o sebi i samopoštovanje

Deskriptivna, evaluativna komponenta pojma o sebi jest samopoštovanje. Drugim riječima, samopoštovanje predstavlja procjenu pojma o sebi. Pojam o sebi se odnosi na znanje koje imamo o sebi, o svojim karakteristikama i sposobnostima. To znači da se radi o implicitnoj teoriji, unutarnjoj teoriji o vlastitom „ja“. Taj „ja“ uključuje misli, osjećaje, osobine ili kvalitete koje mislimo da imamo. Svijest o sebi podrazumijeva čin razmišljanja o samome sebi i odnosi se na unutarnji osjećaj o tome tko smo. Možemo ju podijeliti na privatnu svijest o sebi i javnu svijest o sebi. Privatna svijest o sebi odnosi se na privremeno stanje svjesnosti skrivenih aspekata sebe. Javna svijest o sebi, s druge strane, odnosi se na svjesnost dojma koji ostavljamo na druge u nekom trenutku. Slika koju imamo o sebi je nevrjednosni opis sebe, a samopoštovanje predstavlja vrijednosni opis sebe po navodima objavljenim u [13].

Za radnu uspješnost vrlo je bitan taj vrijednosni aspekt odnosno samopoštovanje. Samopoštovanje je odraz našega zadovoljstva ili nezadovoljstva slikom koju imamo o sebi. Iako samopoštovanje najčešće spominjemo kao globalnu sliku o sebi, ipak je moguće imati visoko samopoštovanje na jednom, a nisko na drugom području. Tako postoje različite

domene samopoštovanja koje su dosad istraživane a to su akademsko samopoštovanje, socijalna prihvaćenost, sportska kompetentnost i fizički izgled kao što je prikazano u [13].

## **4. SAMOPOŠTOVANJE KAO VAŽAN ČIMBENIK NA POSLU**

### **4.1. UTJECAJ SAMOPOŠTOVANJA NA RADNE ZADATKE**

Svima nama povremeno se događaju neuspjesi, razočaranja i gubitci, kako u poslovnom svijetu tako i u životu općenito. Način na koji ćemo se nositi s njima, između ostalog, ovisi i o našem samopoštovanju. Kada osobe visokog samopoštovanja dožive neki negativan događaj na poslu, one su sklone prihvatiti kritiku te uložiti još više napora kako istu pogrešku ne bi napravili dva puta. Za razliku od njih, osobe niskog samopoštovanja neuspjeh doživljavaju kao nešto što ih istinski određuje, zbog čega gube osjećaj vlastite vrijednosti kao što je ranije spomenuto u [20].

Za osobe niskog samopoštovanja karakteristična je još jedna strategija nošenja s neuspjesima, a to je da ga pod svaku cijenu žele izbjeći. Suočene s nekom situacijom na radnom mjestu u kojoj postoji veliki rizik od neuspjeha, ali koja isto tako nudi i mogućnost iznimnog uspjeha, osobe niskog samopoštovanja radije će je nastojati izbjeći kako se uopće ne bi dovele u priliku da dožive neuspjeh, jer su motivirane željom da zaštite svoj pojam o sebi. Za razliku od njih, osobe koje sebe vrednuju pozitivno bit će motivirane još više uzdići svoj pojam o sebi i u većoj će mjeri prihvaćati nove izazove koji im nude mogućnost postizanja uspjeha kao što je navedeno u [20].

Osobe s problemima sa samopoštovanjem sklone su izbjegavanju neuspjeha zbog neprilagođenog načina na koji reagiraju na negativne povratne informacije. One bilo koji neuspjeh ili kritiku doživljavaju kao nešto što potvrđuje njihovu, već ionako lošu, sliku o sebi. Ovakvo viđenje njihovog neuspjeha onesposobljava ih u idućim zadacima i, umjesto da ulože dodatan napor kako bi uspjeli, oni se ili još manje trude, ili odustaju od zadatka, čime se njihovo nisko samopoštovanje održava. Za razliku od njih, osobe visokog samopoštovanja ne prihvaćaju automatski negativnu povratnu informaciju, jer ona nije u skladu s njihovim pozitivnim pojmom o sebi. Umjesto da odustanu, ovakve osobe prethodni neuspjeh smatraju slučajnošću ili pogreškom i ulažu dodatni trud u sljedećim zadacima jer su visoko motivirane da održe pojam o sebi kao o uspješnim ljudima kao što je prikazano u [20].

Na razini pojedinca, nisko samopoštovanje povezano je s neprikladnim strategijama objašnjavanja uspjeha i neuspjeha. Osobe niskog samopoštovanja neuspjeha pripisuju sebi i smatraju da vlastite sposobnosti ne mogu promijeniti trudom, zbog čega na posebno teškim zadacima imaju osjećaj gubitka kontrole, što im pojačava osjećaj inferiornosti i smanjenog samopoštovanja. I kad dožive uspjeh, ovakve osobe ga pripisuju sreći ili nekom drugom vanjskom čimbeniku. Za razliku od njih, osobe visokog samopoštovanja u pravilu su one koje su kao djeca stekla naviku da vlastite uspjeha pripisuju svojim sposobnostima, a neuspjeha vanjskim čimbenicima poput nedovoljno uloženog truda ili velike težine zadatka kao što je ranije navedeno u [15].

#### **4.2. ASERTIVNO I NEASERTIVNO PONAŠANJE U RADNOJ OKOLINI**

Poznato je da visoko samopoštovanje pridonosi našem mentalnom zdravlju i našoj sposobnosti da se prilagodimo različitim zahtjevima i zadacima koji se pred nas postavljaju kao svakodnevica na poslu. Kada imamo visoko samopoštovanje, onda se u svojoj koži osjećamo ugodno, zadovoljno, bolje rješavamo probleme sa sobom i s drugima. Imati svijest o vlastitoj vrijednosti ili visoko samopoštovanje, znači sebe točno procijeniti, biti svjestan svojih jakih i slabih strana. Takve su osobe u stanju vidjeti sebe takvima kakve jesu, postavljaju realistične ciljeve, ciljeve koji su u skladu s vlastitim sposobnostima i potrebama. Oni vole i poštuju sebe takve kakvi jesu. Njihovo temeljno uvjerenje je da su vrijedni ljubavi i pažnje. Upravo zato što uz svoje dobre osobine vide i svoje mane, oni su spremni mijenjati se. Imati visoko samopoštovanje nikako ne znači biti umišljen, uobražen, biti osoba koja sebe precjenjuje i vjeruje da je savršena po navodima objavljenim u [18].

Asertivne osobe u odnosima s drugima češće jasno, direktno i iskreno izražavaju svoje osjećaje, potrebe i svoja prava, uvažavajući osjećaje, potrebe i prava drugih. Asertivnim ponašanjem iskazujemo svoju slobodu izbora i prihvaćanje odgovornosti za svoje ponašanje. To znači da sami biramo svoje ponašanje, ali i prihvaćamo sve posljedice do kojih to ponašanje može dovesti kao što je prikazano u [21].

Asertivnim ponašanjem ne dobivamo uvijek ono što želimo, ali uvijek iskreno izrazimo svoje misli, osjećaje i želje na način koji neće ugroziti osjećaje, potrebe i prava drugih. Ovakvo ponašanje uključuje poštovanje sebe i drugih, što je važno za međuljudske odnose u radnoj okolini. Za razliku od toga, osoba koja ima nisko samopoštovanje, ne



poštuje sebe, ima nejasnu i nerealističnu sliku o sebi. Uglavnom kod sebe uočava svoje mane, ne vidi svoje kvalitete i često postavlja nerealistične ciljeve koji su ili previsoki ili preniski. Takve osobe ne vjeruju da su vrijedne ljubavi i pažnje. Kako nisu zadovoljni sobom, u svojoj koži se osjećaju loše, nesigurno, a u odnosima zanemaruju svoje osjećaje, potrebe i svoja prava. Zbog toga, u odnosima s drugima ponašaju se pasivno ili neasertivno. Teško im je tražiti ono što žele. Posebnu nelagodu im predstavlja tražiti od drugih da promijene ponašanje koje im smeta što se odražava na radnu sposobnost. Oni uglavnom šute i trpe kako bi izbjegli bilo kakav konflikt. Boje se da će iskazivanjem svojih potreba povrijediti druge i da će drugi zato imati loše mišljenje o njima. Takvo ponašanje pridonosi tomu da njihovo samopoštovanje još više pada. Događa se da zbog dugotrajnog zanemarivanja svojih osjećaja, potreba i prava i nagomilane ljutnje ponekad reagiraju agresivno. Osim toga, osobe niskog samopoštovanja, koje nastoje prikriti svoje nisko samopoštovanje, mogu se također, svjesno ili nesvjesno, ponašati agresivno. Za razliku od asertivnog ponašanja, agresivno ponašanje uključuje izražavanje vlastitih osjećaja, potreba i prava tako da se ugrožavaju prava i potrebe drugih kao što je ranije spomenuto u [21].

Osoba može imati nisko samopoštovanje, a da je drugi tako ne procjenjuju nego imaju dobro mišljenje o njoj. To je zato jer je samopoštovanje naša osobna procjena sebe koja ne mora biti u skladu s procjenama drugih. Često se događa da mladi ljudi s kojima radimo i o kojima imamo izuzetno dobro mišljenje tako ne vide sebe kao što je prikazano u [13].

#### **4.3. VAŽNOST EMPATIJE I ASERTIVNOSTI NA POSLU**

Korist od razvijene vještine empatije je ispravno razumijevanje druge strane, njenih interesa, potreba, osjećaja i stajališta, bez obzira na to kako drugu stranu doživljavamo. Empatija je iskreno i zainteresirano zanimanje za drugu stranu. Empatija ne zahtijeva od ljudi da im se druga strana sviđa, niti da se bude da se osjeća tuđa bol. Na empatiju se treba gledati na vrijednosno neutralan način promatranja situacije. Ona je bitna za stjecanje povjerenja, a zajedno su platforma za efektivno razumijevanje, komunikaciju i izgradnju odnosa. Biti sposoban zastati i odvojiti se od vlastitih emocija i uvjeravanja drugih u vlastite stavove i ideje te posvetiti pažnju drugoj strani ključ je za efektivne i konstruktivne međuodnose po navodima prikazanim u [21].

Empatija predstavlja mogućnost suosjećanja s osjećajima drugih ljudi, mogućnost razumijevanja njihovog gledišta, te sposobnost njegovanja osobnih odnosa. Osoba je samosvjesna kada zna što osjeća u danom trenutku i kada je sposobna realno procjenjivati vlastite sposobnosti. Samokontrola predstavlja sposobnost suočavanja sa svojim emocijama, na način da one olakšavaju posao umjesto da ga otežavaju. Iz navedenih razloga suvremenim organizacijama trebaju upravljati osobe koje nadziru svoje osjećaje i vladaju njima, koji pravilno postupaju pod stresom, znaju podnijeti neuspjehe i razočaranja. Empatija i povjerenje su ključni za razvoj rješenja, dobivanje i zadržavanje posla i za rješavanje konfliktnih situacija. Empatija, povjerenje i razumijevanje osnova su za izgradnju dugoročnih poslovnih odnosa. Empatija se najviše demonstrira primjenom vještine aktivnog slušanja, koja se isto tako naziva i empatično slušanje kao što je navedeno u [21].

Asertivno se ponašanje zasniva na pretpostavci da osoba svoje interese i potrebe smatra opravdanim i vrijednim te njihovo zadovoljavanje legitimnim. To ne znači da je neophodno dominirati konverzacijom ili uspostaviti dominaciju nad sugovornikom, već je potrebno identificirati svoje vlastite interese i potrebe te se zauzeti za njih a da se ne krše prava drugih. Drugoj strani treba iznijeti i razjasniti svoje interese i potrebe na najbolji mogući način te imati samopouzdanja za doticanje i onih tema koje bi suprotna strana ili vi najradije izbjegli. Asertivno ponašanje se zasniva na samopoštovanju i samopouzdanju, jer se samo takvi ljudi mogu zauzeti za sebe, a istovremeno poštivati prava drugih te biti iskreno otvoreni za ideje i stavove drugih. Asertivnost je vještina koja se može razviti, a ne karakteristika osobnosti koja se posjeduje ili ne posjeduje rođenjem. Asertivno ponašanja će u većini slučajeva biti prikladno, međutim bit će i rijetkih situacija u kojima će biti neophodan agresivniji pristup. Naime, treba isto tako znati da asertivnost nije zlatni ključ koji će u svim situacijama i u komunikaciji sa svima otvoriti sva vrata kao što je ranije prikazano u [13].

#### **4.4. ODRAZ SAMOPOŠTOVANJA NA RADNU MOTIVACIJU**

Motivacija je stanje, utjecaj ili proces unutar pojedinca koji potiče, održava i usmjerava ponašanje ljudi prema određenom cilju, tj. psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i iznutra djeluje na naše ponašanje. Motivacija je u

psihologiji zamijenila nekadašnji pojam volje, koji se ubraja u psihologiju moći. Motivirani i zadovoljni zaposlenici pridonijeti će ostvarivanju najzahtjevnijih ciljeva organizacije, što dovodi do uspješnosti zaposlenika na radu, a uspješnost zaposlenika na radu potiče njihovo zadovoljstvo te direktno ujteče na samopoštovanje. Naravno, preduvjet za radnu motivaciju zaposlenika je očuvanje visoke razine samopoštovanja kako se bi se osoba mogla samoaktualizirati po objavljenim navodima u [2].

Postoji opće načelo djelovanja živih bića koje se zove zakon maksimalnog zadovoljenja. To načelo kaže da se od dva jednako jaka motiva prvo zadovoljava onaj za čije je zadovoljenje potrebno utrošiti manje napora. Ako postoje prepreke, motivacija ovisi o težini prepreka. Ako su prepreke velike, napor za zadovoljenjem motiva se smanjuje, a ako su prepreke male, one povećavaju napor. O tome koji cilj će osoba prvo pokušati postići ovisi i blizina cilja jer čovjek više teži bližim ciljevima, dok ta težnja opada s udaljenosti od cilja. Daleki ciljevi djeluju najmanje motivirajuće, a bliski ciljevi najviše. Zato svi oblici poticanja na aktivnost trebaju biti prilagođeni na kratkoročne ciljeve jer im inače učinak slabi kao što je navedeno u [2].

U realnim životnim situacijama veoma često postoje prepreke između motiva i mogućnosti njegova zadovoljenja pa se čovjek onda ponaša drukčije nego kada prepreka nema. Postoje dva tipa prepreka a to su vanjske i unutarnje prepreke. Vanjske prepreke onemogućavaju postizanje cilja. Čovjek koji ne može zadovoljiti svoj motiv, postaje frustriran, pa se takva situacija zove frustrirajuća situacija. Unutarnje prepreke su prepreke kad se čovjek ne može odlučiti koju aktivnost treba početi, pomoću koje bi pokušao naći put do cilja i zadovoljiti svoj motiv. Problem je u tome što se treba odlučiti između dviju ili više aktivnosti i čovjek se nalazi u konfliktnoj situaciji što da izabere kao što je spomenuto ranije u [8].

Ljudski rod kao vrsta povijesno je usmjeren ka ostvarenju određenog cilja, a to usmjerenje potiče na stvaranje motiviranog uma. Suprotan pojam od motivacije je demotivacija. Demotivirana osoba ili osoba koju je netko njegovim ponašanjem demotivirao, pokazivati će kako se osjeća pomoću neverbalne komunikacije i govorom tijela. Znakovi demotivirane osobe su nedostatak samopouzdanja i samopoštovanja, zabrinutost, negativna mišljenja i osjećaj nevažnosti. Demotivirani ljudi manje se brinu oko svog izgleda, ne trude se oko odjeće, njihov je izraz lica s krajevima usana okrenutim

prema dolje. Pažljivi promatrač može odmah prepoznati radi li se o motiviranoj ili demotiviranoj osobi. U organizaciji u kojoj prevladavaju ovakvi osjećaji kod zaposlenika, informacije se često prenose glasinama i ogovaranjem tj. siromašnom komunikacijom kao što je navedeno u [8].

Uzrok demotivacije mogu biti kritike upućene zaposlenicima koje su shvaćene kao osobni napadi, koji rezultiraju obrambenim stavom i izbjegavanjem odgovornosti. Takvo ponašanje na kraju dovodi do zatvaranja zaposlenika iza neprobojnog zida ili pružanja pasivnog otpora koji potječe od osjećaja da se prema nekome postupalo na nepravedan način. Ljudi postaju demotivirani kad čuju kritiku o tome da nešto ne obavljaju kako treba, a da pritom ne znaju sve pojedinosti koje bi im pomogle u promjeni rada ili svojih postupaka. Jedini izlaz iz ovakvih situacija je izravan razgovor, bez zagonetki i bez izbjegavanja pravog pitanja. Potrebno je jasno razložiti problem, navesti što sve nije dobro i posebno važno je izložiti što bi trebalo promijeniti, u protivnom primatelj kritike postaje demotiviran, demoraliziran i frustriran. Bitan je način na koji se kritika upućuje zaposleniku. Kritika mora sadržavati prijedloge za rješavanja problema, kako bi kritizirana osoba mogla uvidjeti mogućnosti i alternative kao što je ranije spomenuto u [15].

Valja imati na umu da zaposlenici često misle da neki posao obavljaju izvrsno, a zanemaruju mogućnost da u stvarnosti to nije tako. Kritika izrečena u dobroj namjeri vodi ka rastu pojedinca i kao osobe i kao zaposlenika u vidu njihovog samopoštovanja i samopouzdanja. Poslodavci od svojih zaposlenika zahtijevaju maksimalni angažman ali rijetko zaposleniku za dobro obavljen posao upućuju pohvale, više su usmjereni na kritike. Kritika, kao i pohvala ima najveći učinak ako se zaposleniku kaže izravno, bez posrednika. Prilikom iskazivanja kritike potrebno je odabrati pravi način na koji se govori osobi kojoj je kritika upućena. Osobe bez tog potrebnog razumijevanja, najsklonije su iznošenju povratnih informacija na uvredljiv način kao što su omalovažavanje, ponižavanje, vrijeđanje i vikanje. Takva destruktivna kritika stvara kod kritizirane osobe emocionalnu reakciju ljutnje, ogorčenja, obrambenog stava i distanciranja. Stoga je zadatak poslodavca raspoznati vanjske znakove demotivirane osobe kao što je ranije spomenuto u [10].

#### **4.4.1. Maslowljeva piramida ljudskih potreba**

Teorija hijerarhije potreba je najpopularnija i najpoznatija teorija. Razvio ju je američki filozof i psiholog Abraham Maslow. Temeljne pretpostavke ove teorije odnose se na relativnu nadmoćnost potreba i hijerarhijsku strukturu u kojoj su one organizirane. Maslow je sve potrebe grupirao u pet kategorija. Zaključio je da kada se jedna skupina potreba zadovolji ona prestaje biti motivator. Također smatra da ispunjenje potreba niže razine predstavlja uvjet za nastajanje potrebe više razine, tj. Da svatko slijedi hijerarhiju potreba. Ljudske potrebe ključne su za motivaciju kao što je prikazano u [27].

Maslow ih je grupirao u pet kategorija:

- fiziološke potrebe (potrebe za hranom, vodom i zrakom)
- sigurnosne potrebe (potreba za sigurnošću, stabilnošću i odsutnošću bola, prijetnje ili bolesti)
- socijalne potrebe (potreba za suosjećanjem, pripadanjem, ljubavlju)
- potreba za poštovanjem (potreba za osobnim osjećajem da smo nešto postigli ili samopoštovanjem, također potreba za priznanjem i poštovanjem drugih)
- potrebe samoaktualizacije (potreba da postanemo ono za što smo sposobni, da ostvarimo svoj potencijal ili da postignemo samoispunjenje).

Čim je neka od potreba zadovoljena, motivacijsko djelovanje polazi na onu nezadovoljenu sljedeću razinu u hijerarhiji potreba. Na toj osnovi je Maslow razvio dvije temeljne postavke ove teorije. Prva je da je pojavljivanje neke potrebe uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge potrebe, te da se nijedna potreba ili želja ne mogu promatrati izolirano, jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba. Maslowljeva teorija motivacije s vremenom je modificirana. Primjerice, istim modifikacijama se naglašava važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele zadovoljiti radom, te se upozorava da ljude motivira, osim zadovoljenja egzistencijalnih potreba i kontinuirani razvoj, te bi poslodavac o tome trebao voditi računa po navodima objavljenim u [12].



**Slika 4. Maslowljeva piramida ljudskih potreba [26]**

#### **4.4.2. Motivacija u sklopu emocionalne inteligencije na poslu**

Sposobnost da reguliramo i kontroliramo svoje emocije, kao i sposobnost da prepoznamo emocije drugih te adekvatno reagiramo na iste, pomažu u stvaranju i održavanju boljih odnosa na poslu. Osim toga zaposlenici s višom emocionalnom inteligencijom imali su bolje procjene učinka na poslu. Također emocionalna inteligencija pomaže voditeljima timova i samim timovima da bolje zadovoljavaju potrebe klijenata kao što je ranije spomenuto u [5].

Istraživanje je pokazalo da pozitivne emocije poboljšavaju suradnju i efikasnost rada u grupi. Još prije dvadesetak godina istraživanja su pokazala da su ljudi koji su sposobni prepoznati tuđe emocije uspješniji na poslu. Ipak ni emocionalna inteligencija, kao niti kognitivna inteligencija, nisu dovoljno jaki indikatori uspješnosti na poslu. One su tek nužni uvjet za emocionalnu kompetentnost kao što je prikazano u [19].

Emocionalna kompetentnost uključuje:

- Osobna kompetencija - upravljanje sobom
- Samosvijest - prepoznavanje svojih unutrašnjih stanja, preferencija, izvora i intuicije
- Samoregulacija - upravljanje vlastitim unutrašnjim stanjima, impulsima i izvorima
- Motivacija - porivi što usmjeravaju ili olakšavaju postizanje ciljeva
- Socijalna kompetencija - upravljanje odnosima

- Empatija - svijest o tuđim osjećajima, potrebama i brigama
- Socijalne vještine - prilagodljivost u izazivanju željenih reakcija drugih.

Poseban aspekt emocionalne inteligencije koji je važan za uspjeh u poslu je savladavanje stresa. Izgleda da emocionalno inteligentne osobe točno zapažaju, razumiju i reguliraju svoje emocije, što vodi boljem suočavanju sa stresom te boljem psihičkom i fizičkom zdravlju a samim time i održavanju visokog stupnja samopoštovanja kao što je navedeno u [19].

#### **4.5. VAŽNOST RIJEŠAVANJA POSLOVNIH KONFLIKATA**

Dvije su osnovne vrste konflikata: sadržajni i osobni. Sadržajni konflikti su konflikti oko toga što ili kako nešto učiniti, odnosno oko bilo koje stvari u kojoj se ljudi ne slažu. Osobni konflikti su konflikti koji ne nastaju zbog neslaganja oko nečega već jednostavno zbog negativnih stavova ili osjećaja prema drugoj osobi. Osobni konflikti su teže rješivi od sadržajnih. I dok sadržajni konflikti mogu donijeti i neke pozitivne posljedice, kod osobnih konflikata je to rijetko. Naime, oni iscrpljuju ljude koji su uključeni u njega. Teže su rješivi iz nekoliko razloga. Prvi razlog je to što su osobni konflikti puni emocija, najčešće negativnih. Drugi razlog je to da ne postoji konkretan problem pa stoga ne možemo primijeniti niti jednu od strategija rješavanja problema. Vrlo često sukobljenim stranama ni nije stalo do toga da riješe problem. Naravno, to utječe na samopoštovanje kod pojedinca jer negativne emocije stvaraju frustraciju koja može direktno utjecati na našu sposobnost obavljanja poslovnih zadataka, stoga je bitno da što prije nađemo način za rješavanje konflikta po navodima objavljenim u [15].

Kada govorimo o konfliktima unutar organizacije, možemo govoriti o konfliktima koji se javljaju unutar pojedinca, konfliktima koji se javljaju među pojedincima, konfliktima među grupama, konfliktima među organizacijama. Konflikti među pojedincima najčešće nastaju zbog neslaganja u stavovima, neslaganjima u crtama ličnosti, nesporazuma u komunikaciji ili zbog razlika u percipiranju situacije. Konflikti među grupama su vrlo slični konfliktima među pojedincima. Radi se o sukobima između različitih odjela u organizaciji. Najčešće nastaju zbog različitog gledanja na stvari.

Konflikti među organizacijama su najčešće borbe između organizacija koje posluju na istom tržištu kao što je ranije objavljeno u [7].

Cilj rješavanja konflikta može biti samo prekidanje konflikta ili zadovoljavanje ciljeva svih uključenih u konflikt. S obzirom na to možemo reći da postoje pet strategija rješavanja konflikata. Izbjegavanje se odnosi na fizičko ili mentalno povlačenje iz konflikta. U tom slučaju obje strane se pretvaraju da konflikt ne postoji i da će nestati sam od sebe. Ova strategija je korisna onda kada se radi o nevažnim stvarima, kada procijenimo da ionako ne možemo postići svoj cilj ili kada bi ulazak u konflikt učinio više štete nego koristi. Popuštanje se odnosi na prilagođavanje interesima druge osobe, uglavnom na svoju štetu. Problem je u tome što konflikt ostaje neriješen pa nakon nekog vremena može izbiti u još većoj mjeri. Također, iako je ponašanje naizgled pozitivno, s obzirom da konflikt nije riješen, s vremenom može dovesti do pasivno agresivnog ponašanja. To se može očitovati kroz tvrdoglavost i zaboravljanje. Strategija je najprikladnija onda kada je drugoj strani cilj puno važniji nego nama, kao i onda kada vidimo da nemamo pravo i da gubimo kao što je prikazano u [9].

Nametanje je korištenje moći za ostvarenje svog cilja, a temelji se na agresivnosti i dominaciji. Problem kod te strategije je što se brine samo o svojim potrebama i željama. Upravo zbog toga je asertivno ponašanje pozitivna značajka u poslovnom svijetu. Ipak, ponekad je moguće da osoba želi objasniti, dokazati i nametnuti svoj stav, ali isto dopušta i drugoj strani. Iako zvuči kao negativna metoda, prikladna je u situacijama kada je potrebno provesti nepopularne mjere ili kada je situacija kritična pa je potrebno odmah djelovati, a sigurni smo da smo u pravu kao što je navedeno u [4].

Kompromis je traženje srednjeg rješenja ili spremnost da se odrekemo nečega u zamjenu za nešto drugo. Ova strategije se najčešće smatra kao najboljom. Ipak, nije najbolja jer niti jedna strana nije dobila ono što je htjela. Istina je da nema konflikta, ali nije ni ostvaren cilj niti jedne strane. Ova strategije je prikladna kada su obje strane jednako moćne, a imaju međusobno isključive ciljeve, kao i za privremeno rješenje složenih pitanja koja ne mogu biti odmah riješena. Suradnja se odnosi na otvoreno i izravno suočavanje s konfliktom i traženje obostrano zadovoljavajućeg rješenja. Za razliku od kompromisa, kod kojeg se obje strane nađu „na pola puta“, kod suradnje, traži se potpuno novo rješenje kako bi obje strane postigle cilj. Stoga ovu strategiju smatramo



jedinom strategijom koja zaista rješava konflikt. Najprikladnija je onda kada su pitanja vrlo važna da bi se napravio kompromis i kada želimo zaista razriješiti napetosti prema navodima objavljenim u [6].

Da biste razriješili konflikt možete slijediti ovu proceduru u pet faza:

- Suočite se s konfliktom. Da bi se uopće moglo raditi na rješavanju konflikta, potrebno je da obje strane priznaju da konflikt postoji, ali i da ga je potrebno rješavati.
- Shvatite poziciju druge strane. Obje strane trebaju imati priliku reći što misle i osjećaju, obje strane moraju saslušati drugu stranu te se pokušati postaviti u poziciju druge strane. Sve to treba izvesti bez prekidanja i upadanja u riječ. Možda je najbolje da svaka strana dobije određeno vrijeme da izloži svoje argumente.
- Definirajte problem. Svaka strana ima svoje viđenje problema, stoga i svaka ima svoju definiciju problema. U ovoj fazi potrebno je pronaći zajedničku definiciju problema – to će dovesti do toga da se vidi što suprotstavljene strane imaju zajedničko, a to će smanjiti konfliktnu poziciju.
- Traženje i vrednovanje različitih rješenja. Ova faza sadrži zajedničko traženje obostrano prihvatljivih ideja i njihovo vrednovanje. Najbolje je rješavati jedan po jedan problem, i započeti s najlakšim. Faza traženja ideja treba biti razdvojena od faze vrednovanja ideja. Traženje ideja je kreativan proces koji se može poremetiti ako se ideje prerano počnu vrednovati. Kod vrednovanja ideja, prednost se daje onim idejama koje najbolje zadovoljavaju potrebe obje strane.
- Izrada plana akcije. S obzirom da različite strane mogu željeti na različite načine sprovesti ideju u djelo, potrebno je dogovoriti kako će se ideja sprovesti, tko je za što odgovoran.

Najčešće metode razrješavanja konflikta u timu su kompromis i suradnja. Visoko samopoštovanje reducira učestalost konflikata jer kada je individua zadovoljna svojim životom u cjelini, veće su šanse da se nađe zajednički jezik te dođe do odgovarajućeg kompromisa kao što je prikazano u [6].

## 5. ZAKLJUČAK

Cilj ovog završnog rada je prikazati važnost očuvanja samopoštovanja kroz neke od temeljnih odednica psihosocioloških pojmova, kako na poslu tako i u ostalim aspektima života. Samopoštovanje kod pojedinca ne možemo promatrati kao objektivni pojam već kao složenu strukturu psiholoških, emocionalnih i odgojnih karakteristika koje su ukorijenjene od ranog djetinjstva.

Kada je riječ o važnosti očuvanja samopoštovanja na poslu poželjno je imati visoko samopoštovanje kako bi se mogli nositi sa svakodnevnom stresom na radnom mjestu. Visoko samopoštovanje u poslovnom okruženju karakterizira lakša suradnja sa drugima i veći stupanj povjerenja u samog sebe što nas čini kompetentnijima za svakodnevne zadatke sa kojima se osoba kao pojedinac susreće. Naime, samopoštovanje nije ne promijenjiva značajka stoga moramo biti svjesni važnosti očuvanja istog.

Ukoliko doživimo pad samopoštovanja susrećemo se sa raznim negativnim efektima koji bitno utječu na našu sposobnost za rad. Kao što je spomenuto ranije u tekstu, neki od tih efekata su izbjegavanje zahtjevnih zadataka u strahu od neuspjeha te doživljavanje kritike, što je svakodnevica u poslovnom okruženju, kao nešto osobno što nas onesposobljava za izvršavanje idućih zadataka.

Negativni aspekti pada samopoštovanja, kao što su gubitak motivacije, ulaženje u konflikte na poslu ili neasertivno ponašanje, čine našu svakodnevnicu u poslovnom svijetu nepodnošljivom sa svim popratnim nuspojavama kao što su emocionalna iscrpljenost, negativni odnos prema radu i depersonalizacija koja negativno utječe i na odnos prema klijentima. Kada sagledamo sve činjenice, samopoštovanje je preduvjet za uspješno obavljanje bilo kakve vrste posla a samim time i za uspješni međuodnos s kolegama što nas dovodi do zaključka da moramo očuvati samopoštovanje pod svaku cijenu kako bi mogli voditi zdravi život te se lakše nositi sa izazovima s kojima se susrećemo na dnevnoj bazi.

## LITERATURA

- [1] Aronson E., T.D. Wilson, R.M. Akert.: *Socijalna psihologija*. Zagreb. Mate d.o.o, 2005.
- [2] Ajduković D.: *Izvori profesionalnog stresa i sagorijevanja pomagača*. U: Ajduković D, Ajduković M. (ur.): *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 1996. 29-37.
- [3] Bandura, A.: *Self-regulation of motivation and action through internal standards and goal systems*. In L. A. Pervin (Ed.), *Goals concepts in personality and social psychology* (pp. 19-85). Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1989.
- [4] Barrick, M.R. i Mount, M.K. (1991.). *The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis*. *Personnel Psychology*, 44, pp.1-26
- [5] Beck, T.: *Motivacija, teorija i načela*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003.
- [6] Čudina-Obradović, M.: *Nadarenost, razumijevanje, prepoznavanje, razvijanje*. Školska knjiga, Zagreb, 1990.
- [7] Davidson, G. C. i Neale, J. M.: *Psihologija abnormalnog doživljavanja i ponašanja*. Jastrebarsko. Naklada Slap, 1999.
- [8] Freudenberger, Herbert; Richelson Géraldine.: *Burn Out: The High Cost of High Achievement. What it is and how to survive it*. Bantam Books, 1980.
- [9] Grgin, T.: *Edukacijska Psihologija*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 1996.
- [10] Greenberg, J., Baron, R.A.: *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2003.
- [11] Katica Lacković-Grgin.: *Samopoimanje mladih*. Jastrebarsko: Naknada slap, 1994.

- [12] Laure E. Berk.: *Psihologija cjeloživotnog razvoja* ; prijevod Gordana Keresteš. Jastrebarsko: Naknada slap, 2008.
- [13] Miljković, D. i Rijavec, M.: *Razgovori sa zrcalom*, psihologija samopouzdanja. Zagreb: IEP, 1996.
- [14] Randall J.Larsen, David M. Buss: *Psihologija ličnosti* ; Ur. Hrv. Izdanja: Denis Bratko. Jastrebarsko. Naknada slap, 2008.
- [15] Rijavec, M., Miljković, D.: *Kako rješavati konflikte?* Zagreb: IEP, 2002.
- [16] Sedikides, C. & Spencer, S.: *Frontiers in social psychology: The self*. New York, NY: Psychology Press, 2007.
- [17] Seligman, M.E.P.: *Positive Psychology progress: empirical validation of interventions*, American Psychologist, 60, 2005. 410–421
- [18] Simon R. i Schuster M.: *Vital Lies, Simple Truths: The Psychology of Self Deception*. New York. Simon & Schuster, 1985.
- [19] Šverko, D.: *Pametni jesmo – a jesmo li emocionalno inteligentni?* Emocionalna inteligencija i ponašanje. U: D. Čorkalo Biruški (ur.), *Primjenjena psihologija* (str.62-79), Zagreb: Školska knjiga, 2009.
- [20] Vasta, R., M. Haith, M. i A. Miller, S.: *Dječja psihologija*. Jastrebarsko: Naklada Slap. 24, 1998.
- [21] Zarevski,P.: *Pobijedite sramežljivost:a djecu cijepite protiv nje*. Jastrebarsko: Naklada Slap, 1998.
- [22] <http://hr.wikipedia.org/wiki/Samopo%C5%A1tovanje>, (pristupljeno 17. svibnja 2017.)
- [23] <http://www.kvaka.eu/problem-niskog-samopostovanja-kod-djece/> (pristupljeno 23. svibnja, 2017.)

- [24] <https://www.slideshare.net/JelenaMajcen/perfekcionizam-i-samopotovanje> (pristupljeno 4.lipnja 2017.)
- [25] <http://www.slideserve.com/jaclyn/emocionalni-i-socijalni-razvoj> (pristupljeno 9.lipnja 2017.)
- [26] <http://motivacija.weebly.com/blog/motivacija-ili-zato-ljudi-neto-rade> (pristupljeno 17.lipnja 2017.)
- [27] <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.416/abstract;jsessionid=CB32BF70BA755B4E6EC24DB02B1A7DB2.f03t02> (pristupljeno 20. kolovoza, 2017.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Komponente samopoštovanja.....	4
Slika 2. Globalno samopoštovanje .....	5
Slika 3. Neusklađeni pojam o sebi .....	16
Slika 4. Maslowljeva piramida ljudskih potreba .....	25