



Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo

Katedra za psihologijo dela

PROAKTIVNO VEDENJE ZAPOSLENIH

Seminar pri predmetu *Organizacijska psihologija*

Avtorica: Lea Likar

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Študijsko leto: 2014/2015

KAZALO

Območje vpliva in območje izven našega vpliva	3
Reaktivno in proaktivno vedenje.....	3
Motivacija proaktivnosti.....	4
Proaktivnost na delovnem mestu	5
Faktorji proaktivnega vedenja.....	6
Posledice proaktivnega vedenja.....	7
Iniciativni paradoks.....	8
Potencialne negativne implikacije proaktivnosti	8
Vloga psihologa	9
Zaključek.....	9
Literatura	11

V življenjskih situacijah se lahko znajdemo v dveh različnih območjih, kjer lahko ravnamo na dva različna načina. Govorimo o »območju vpliva« in »območju izven našega vpliva« ter o »reaktivnem (odzivnem)« in »proaktivnem (vz gibnem)« vedenju.

Območje vpliva in območje izven našega vpliva

Območje vpliva je območje, kjer z našimi lastnimi dejanji lahko vplivamo na izid situacije. Naše vedenje ima torej pomembno vlogo pri tem, kakšen bo končni izid, sami se odločamo, koliko odgovornosti bomo prevzeli, kakšnih strategij za reševanje problemov se bomo poslužili itd. Z našimi dejanji pa vedno ne moremo vplivati na dogajanje okoli nas. Takrat govorimo o območju izven našega vpliva, ki zajema situacije, ki se bodo odvile kot jim je namenjeno, ne glede na naša dejanja. Pomembno je, da se teh področij zavedamo in da se lahko moč vpliva prenese iz dejanj na raven našega mišljenja, naše subjektivne realnosti (Kos, 2010).

Reaktivno in proaktivno vedenje

V obeh območjih, opredeljenih zgoraj, lahko delujemo na dva načina. Prvi je reaktivno oz. odzivno ravnanje. Gre za odzivanje z dejanji na podlagi nekih podzavestnih vzorcev, ki so običajno čustveni vzorci. Ravnanje na reaktivni način lahko karikirano predstavimo s primerom Pavlovih psov, ki so se ob zvoku zvonca začeli sliniti, če je zvoku sledila hrana ali ne. Vsi ljudje se do določene mere na situacije odzivamo reaktivno, pomembno pa je čim bolj ozavestiti tovrstno vedenje in stremeti k proaktivnosti. Če se raven naše zavesti ne dviguje, smo vedno bolj ujeti v vedenjske vzorce, ki smo jih prejeli v primarni in sekundarni socializaciji (Kos, 2010).

Ko določene čustvene in vedenjske vzorce prekinemo in jih ozavestimo, preidemo na nivo proaktivnosti. Proaktivno oz. vz gibno vedenje je povzročanje premikov in ne čakanje, da se bo kaj zgodilo samo od sebe. Proaktivne osebe večino svoje energije in časa namenijo stvarjem, na katere imajo vpliv – lastne misli, čustva ter vedenje in neposredno delovanje (Račnik, 2008). Tako vedenje je bolj racionalno, predvsem pa konstruktivno. V območju vpliva si torej želimo biti proaktivni. V območju izven našega vpliva, pa nam proaktivno vedenje nič ne pomaga, zato pa je lahko naša moč v fleksibilnosti uma. Proaktivnost se iz ravni dejanj prenese na raven razmišljanja. Od nas samih je odvisno, kakšno valenco bomo pripisali določeni situaciji. Vsako stvar smo sposobni preko percepcije iz negativne spremeniti v pozitivno, če le spremenimo pogled v našem subjektivnem modelu realnosti. S proaktivnim delovanjem v območju vpliva

in z miselno fleksibilnostjo izven našega območja vpliva, sprejmemo odgovornost za življenje in moč odločanja v svoje roke (Kos, 2010).

Motivacija proaktivnosti

Pri proaktivnosti je bistveno to, da napoveduje in preprečuje težave, ki se pojavljajo na poti doseganja ciljev. Potrebno je zgrabiti vsako koristno ponujeno priložnost in se prepustiti toku dogajanja. Proaktivnost vključuje prizadevanja za spremembe v poslovnem in osebnem okolju z namenom doseganja boljše prihodnosti, opredelimo pa jo lahko kot ciljno usmerjen proces, ki določa proaktivne cilje, hkrati pa si te cilje prizadeva uresničiti na proaktiven način. Razloge za motivacijo moramo iskati v notranjem delovanju, integraciji in opredelitvi motiviranosti posameznikov. Aktivacija pozitivnih čustev vpliva na proaktivno postavljene cilje in posledično na motivacijsko delovanje. Proaktivnost zajema osebnostne razlike, različne sloge vodenja, delovno planiranje in medosebno klimo. Vse naštetu vpliva na motivacijsko stanje in potrjuje oz. zavrne ciljni proces (Parker, Bindl in Strauss, 2010). Odprtost in vestnost napovedujeta motivacijo za učenje in delo. Novi trendi kažejo na to, da je uspeh posameznika odvisen tudi od prevzemanja odgovornosti za lasten razvoj in kariero. Organizacije prevzemajo vedno manjšo vlogo za razvoj zaposlenih, vendar morajo zagotoviti možnosti za razvoj osebne kariere. Zaposleni, ki so visoko motivirani za delo in učenje, lažje napredujejo v organizaciji in svoji karieri. S tem povečujejo ugodnosti posameznih organizacij, ki se lažje odzivajo na spremembe okolja, kar je posledica predvsem prilagodljive delovne sile in splošnega povečanja organizacijskega učenja (Major, Turner in Fletcher, 2006).

Proaktivno vedenje pospešuje in spodbuja pasivno in reaktivno vedenje z vključevanjem v nove delovne razmere. Prav zaradi tega proaktivno rešuje probleme, izvaja ideje in oblikuje omrežja, ki odpravljajo pomanjkljivosti pasivnega in reaktivnega vedenja. Posamezniki dobijo novo vlogo in ponovno opredelijo delovne naloge in cilje, ki so skladni s cilji ostalih udeležencev v organizaciji. Proaktivnega vedenja ne moremo enačiti s prilagajanjem zmogljivosti, kjer posamezniki spremenijo svoje vedenje, da bi izpolnili zahteve novih situacij. Prilagajanje zahteva prilagajanje na spremembo, proaktivno vedenje pa vključuje začetek oz. uvod v spremembo (Parker in Collins, 2010).

Zelo pomemben koncept marljivega dela je osebna iniciativa in je definirana kot ureditev vedenja, ki deluje v skladu s poslanstvom organizacije, dolgoročno osredotočenostjo, ciljno

usmerjenostjo, vztrajnostjo pri soočanju z ovirami in proaktivnostjo (Parker idr., 2010). Bateman in Grant (1993) proaktivno osebo definirata kot osebo z relativno stabilno vedenjsko težnjo, ki si prizadeva za spremembe. Takšne osebne značilnosti se povezujejo z rezultati na številnih področjih, kot sta delovna zmogljivost in karizmatično vodenje.

Grant in Ashford (2008) trdita, da proaktivnost ni edinstven niz vedenj, ki želi posebne in takojšnje povratne informacije, temveč je to proces, ki vključuje upanje, planiranje in si prizadeva za vpliv. Ta proces opisuje delovanje znotraj in zunaj zaposlitvenih nalog. Začetek procesa takega vedenja predstavljajo pričakovanja in pomagajo pri predstavi o stroških in koristih, ki se nanašajo na prihodnjo situacijo. Naslednji dve, sledilna in razumevalna funkcija, omogočata planiranje prihodnjih dogodkov, hkrati pa tudi njihovo razumevanje. Planiranje predstavlja drugo fazo proaktivnega procesa, kjer zaposleni pripravijo plan za implementacijo svojih idej. Planiranje in predvidevanje dogodkov vpliva na preoblikovanje vizije, ki spreminja izvajanje (Grant, Ashford, 2008). Vsak posameznik se mora zavedati svojih lastnosti in svojega vpliva na organizacijo. Prav zaradi tega mora vzpostaviti vezi z nadrejenimi in ugotoviti svoje karijerne priložnosti. Skupaj morajo poiskati nove projekte, kjer nadgrajujejo in razvijajo svoje spretnosti. Za napredek morajo izpopolniti strateško razmišljanje, kjer se učijo neposredno od konkurentov. Zaželeno je povezovanje z novimi poslovnimi partnerji, zato je potrebno spremeniti strateški fokus izčrpavanja novih trgov (Parker idr., 2010).

Proaktivnost na delovnem mestu

Na sodobnih delovnih mestih se od zaposlenega ne pričakuje samo, da se bo prilagodil spremembam v njihovem okolju, ampak tudi sposobnost planiranja in priprave na potencialne težave, ki pri delu lahko nastopijo. Od zaposlenih se pričakuje, da prevzemajo pobudo in delujejo samoiniciativno. Raziskave kažejo, da v večini proaktivno delovanje prinaša ugodne rezultate, včasih pa so posledice proaktivnosti lahko tudi negativne. Vsak zaposleni mora pri sebi presoditi med pozitivnimi in negativnimi učinki, ki ga tovrstno vedenje na delovnem mestu prinaša.

Dotaknimo se konkretnih primerov. Tajnica ve, da ima direktor napovedan pomemben sestanek, zato mu, brez da bi jo on prosil, pripravi vso potrebno dokumentacijo in poskrbi, da ne bi pozabil česa pomembnega. Drug primer je lahko zaposleni, ki svojega nadzornega prosi za povratno informacijo, na podlagi katere bo v prihodnje lahko izboljšal kvaliteto in

učinkovitost svojega dela. Obe opisani situaciji imata skupno točko; zaposlena poskušata predvideti spremembe, priložnosti oz. probleme in se na njih pripraviti tako, da ukrepata. Nobeden od njiju ne čaka na namige iz okolice, ampak oba proaktivno poskušata narediti neko spremembo. (Belschag idr., 2010)

Veliko organizacij vidi proaktivno vedenje kot ključno lastnost svojih zaposlenih, da sploh lahko preživijo v današnjem hitro-spreminjajočem-se poslovnem svetu, kjer delovne naloge količinsko naraščajo in postajajo vse bolj kompleksne. Na nivoju organizacije ni dovolj, da se zaposleni samo uspešno prilagodijo in reagirajo na spremembe v delovnem okolju, ne, podjetja morajo delovati proaktivno, da prehitijo konkurenco in tako preživijo. V zadnjem desetletju pa so se spremenile tudi individualne kariere. Zaposleni pogosteje in hitreje menjajo delovna mesta, vloga delodajalca pri upravljanju njihovih karier se manjša, povečuje pa se odgovornost, ki jo morajo za to prevzeti delavci sami. Upoštevajoč te spremembe v organizacijah Grant in Ashford (2008) poudarjata, da je v času sploščenih hierarhij v organizacijah in v dinamičnih ter visoko kompetitivnih poslovnih okoljih potreben nov tip delavca. Ta »novi delavec« mora biti samoiniciativen, usmerjen v prihodnost ter ne potrebuje nenehnega nadzora in napotkov s strani drugih.

Proaktivni smo lahko s spremembami pri sebi (npr. pridobivanje novih veščin) ali pri okolju (npr. dajemo predloge za izboljšanje neke storitve). Obstaja velik nabor različnih delovnih nalog in vedenj vezanih na organizacijo, ki jih štejemo pod proaktivno vedenje: iskanje povratne informacije, dajanje predlogov za izboljšave, poročanje o napakah sodelavcev; pa tudi takšnih, ki se bolj osebno nanašajo na zaposlene: upravljanje lastne kariere (npr. samoiniciativno se udeležimo izobraževanja). Proaktivno vedenje lahko pogosteje pričakujemo pri zaposlenih, ki so organizaciji zelo predani. (Belschag idr., 2010)

Faktorji proaktivnega vedenja

Raziskave kažejo, da je proaktivno vedenje odvisno od osebnih in situacijskih faktorjev. Bindl in Parker (2010) sta naredila pregled teh faktorjev. Npr. zaposleni, ki imajo pri delu več avtonomije in svobode pri sprejemanju odločitev, so bolj proaktivni. Zaposleni dovoljenje s strani nadrejenih za bolj avtonomne odločitve razumejo kot potrdilo, da imajo zahtevane kompetence in zmožnosti za prevzemanje iniciative. Posledično pri zaposlenih naraste stopnja samozavesti in učinkovitosti, uspešno vplivajo na okolico in bolj verjetno je, da bodo zaradi

vsega naštetega delovali bolj proaktivno. Veliko teoretičnih in empiričnih dokazov obstaja, da okoljski faktorji močno vplivajo na proaktivno vedenje.

Raziskovalce je zanimalo, kako so osebnostne značilnosti zaposlenih povezane s proaktivnim vedenjem. Iz rezultatov so uspeli izluščiti faktor, ki opisuje proaktivno osebnost. Proaktivno osebnost zajema človekovo splošno nagnjenost k proaktivnosti in je kot osebnostna značilnost stabilna skozi čas, pri zaposlenih pa je različno izražena. Posamezniki, ki imajo zelo nizek dosežek na tem faktorju, izrazijo zelo malo proaktivnega vedenja, tudi v najbolj spodbudnih okoljih. Tovrstni podatki so za organizacijo uporabni pri izbiri novega kadra v fazi selekcije.

Posledice proaktivnega vedenja

So posledice proaktivnega vedenja vedno pozitivne ali se lahko pojavijo tudi kakšni problemi? Belschak je s sodelavci (2010) ugotovil, da je proaktivno vedenje v večini dobro sprejeto, obenem pa je poudaril, da je v določenih situacijah obstajajo opozorilni znaki, na katere morajo biti zaposleni pozorni, preden se odločijo za proaktivno vedenje. Pa si oglejmo potencialne ugodne in negativne odzive na proaktivnost in iniciativno vedenje.

Intuitivno večina ljudi misli, da ima proaktivnost samo ugodne izide in posledice. Od leta 1999, ko so začeli raziskovati to področje, rezultati pritrjujejo naši intuiciji, saj je ugodni odzivi na različne vrste proaktivnega vedenja na delovnem mestu kažejo na nivoju zaposlenih (večja delovna učinkovitost, uspešnejša kariera, večja osebna blaginja), na nivoju delovnih skupin in na nivoju samih organizacij. Jeffrey Thomas je s sodelavci (2010) izvedel metaanalizo vseh dosedanjih študij o proaktivnosti na delovnem mestu in potrdil, da proaktivni zaposleni kažejo povečano delovno učinkovitost: proaktivni delavci so bili boljši pri opravljanju svojih običajnih delovnih nalog, imeli so boljši podjetniški uspeh, od svojih nadrejenih pa so prejeli boljše povratne informacije kot njihovi neproaktivni sodelavci. Proaktivni delavci so se izkazali za bolj pripadne organizaciji in bolj zadovoljne s svojo službo in kariero. Zdi se, da je proaktivno vedenje nekakšna zmagovalna formula za zaposlenega in organizacijo, a stvar ni tako enoznačna.

Belschak in Den Hartog (2010) sta dokazala da lahko s proaktivnim vedenjem zaposleni poleg koristnosti organizaciji, zasleduje tudi bolj sebične načrte. Na primer nadzorni delavec, ki se preveč osredotoča samo na svojo osebno kariero in zato pozablja na dobro počutje in

delovanje skupin pod njegovim vodstvom, se lahko poslužuje samo takih proaktivnih vedenj, ki mu bodo pomagala čim prej najti boljšo službo in zapustiti trenutno organizacijo.

Iniciativni paradoks

Donald Campbell je leta 2000 predstavil termin »iniciativni paradoks«. Gre za to, da nadrejeni po eni strani od zaposlenih pričakujejo proaktivno vedenje, po drugi strani pa pogosto proaktivnost, če le-ta ni v skladu z vrednotami in interesi organizacije, tudi kaznujejo. Za primer vzemimo zaposlenega, ki na glas izraža zaskrbljenost glede neke situacije. Njegov namen je s temi opozorili spodbuditi odgovorne, da bi se situacija izboljšala, nadrejeni pa ga lahko zaznajo kot nekoga, ki se nenehno pritožuje. Na ta račun je zaposleni deležen slabše povratne informacije s strani nadzornih.

Potencialne negativne implikacije proaktivnosti

Bolino in sodelavci (2010) so se osredotočili na »temno stran« proaktivnosti. Izpostavili so, da pretirana proaktivnost pri zaposlenih povzroča dodatno količino stresa, poveča napetost med zaposlenimi in celo na dolgi rok škodi celotni organizaciji. Zaradi zanašanja na proaktivnost zaposlenih, organizacija lahko zmanjša lastne zmožnosti za učenje in razvijanje vodstvenega kadra.

Prvič, proaktivno vedenje vpliva na časovne, fizične in psihične vire zaposlenega. Zaposleni, ki se vede proaktivno, bo velikokrat opravljal dodatne naloge in naloge, ki zahtevajo stopnjo odgovornosti nad njegovo, ki je opisana v njegovih delovnih nalogah. To lahko vodi do večjega pritiska na zaposlenega in posledično tudi do višje stopnje stresa.

Drugič, proaktivno vedenje lahko zaplete odnose med sodelavci. Proaktiven posameznik npr. predlaga neko spremembo v delovnem postopku, ki bo sicer rezultirala v boljšem končnem izidu, a bo potreben tudi večji trud in obsežnejše delo vseh zaposlenih. Ostali, ki se odlično znajdejo v svoji coni udobja na delovnem mestu, so seveda jezni na sodelavca. Proaktivni posameznik na ta način izgublja na ugledu, občasno je lahko deležen kakšne sabotaže s strani sodelavcev in ni zaželen v delovnih timih. Če proaktivnost ni pravilno usmerjana in odmerjena, lahko proaktiven posameznik postane grožnja sodelavcem, pa tudi razlog za konflikte.

Kot zadnje, pa rezultati kažejo tudi na možnost, da proaktivnost škoduje organizaciji. Če se organizacija zanaša samo na proaktivnost svojih zaposlenih in ne vlaga v razvoj vodstvenih

kadrov, lahko zmanjša svojo konkurenčnost in učinkovitost. Proaktivni zaposleni pri sodelavcih poizveduje kako se neko stvar naredi in aktivno segajo po priložnostih za učenje. Posledično lahko organizacija zmanjša ali celo opusti (drage) programe, ki skrbijo za razvoj in dodatno izobraževanje svojih zaposlenih. Organizacija tako prevzame riziko, da bo na dolgi rok njena uspešnost odvisna zgolj od pripravljenosti zaposlenih za proaktivno vedenje, kar je dandanes še poseben problem, saj se mobilnost delavcev povečuje.

Vloga psihologa

Znanja in kompetence psihologa se v povezavi s proaktivnim vedenjem zaposlenih izkažejo za zelo zaželeno in uporabno. Psiholog lahko sodeluje skozi celoten selekcijski postopek. Z vodstvenim kadrom se najprej pogovori o osebnostnih značilnostih in kompetencah, ki jih iščejo pri kandidatih, ter na podlagi teh informacij napiše razpisni oglas. Kandidate nato, glede na ujemanje testnih rezultatov in odgovorov na intervjujih s kriteriji, obravnava in razvrsti po primernosti. V vlogi kadrovika, novega zaposlenega na koncu tudi izbere, sicer pa na podlagi rezultatov in pridobljenih informacij svetuje kadrovski službi.

Kot svetovalc lahko psiholog zaposlene informira o pozitivnih implikacijah in možnih pasteh proaktivnega vedenja. Sodeluje pri timskem delu in skrbi za odnose znotraj skupine. Reflektira in pojasnjuje delovno dinamiko med sodelavci, blaži morebitne spore, pri zaposlenih krepi proaktivno vedenje (delavnice, teambuildingi). V vlogi kadrovika lahko psiholog zaposlenim predstavi karijerne priložnosti, jih po želji (in glede na zmožnosti organizacije) usmeri na dodatna izobraževanja, skrbi za prerazporejanje na delovnih mestih znotraj organizacije, nadzoruje in usmerja napredovanje po hierarhiji. Vodstvenim kadrom lahko kot svetovalc pomaga pri dajanju povratne informacije zaposlenim ter skrbi za spodbujanje in nagrajevanje proaktivnega vedenja.

Zaključek

Večina organizacij dandanes od svojih zaposlenih poleg kompetentnosti pričakuje tudi proaktivnost. Rezultati raziskav kažejo, da je za posamezne delavce, prav tako pa tudi za organizacije dobro poznati tako pozitivne kot negativne posledice proaktivnega vedenja. V večini primerov se bo proaktivno vedenje izkazalo za učinkovito, če bo le pravilno nadzorovano in usmerjeno. Tu vidim nepogrešljiv doprinos zaposlenih ali outsourcanih psihologov.

Ignoriranje in nepoznavanje morebitnih negativnih posledic proaktivnega vedenja lahko ovira napredek in dobrobit tako posameznika kot celotne organizacije, zato je pomembna informiranost. S poznavanjem koncepta proaktivnosti in upoštevanjem vseh povezanih faktorjev, lahko tako zaposleni kot organizacija samo pridobijo.

Literatura

- Bateman, T. S. & Grant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Belschak, F. D. & Den Hartog, D. N. (2010). *Being proactive at work – Blessing or bane?*. Pridobljeno 5.1.2015 s <https://thepsychologist.bps.org.uk/volume-23/edition-11/being-proactive-work-%E2%80%93-blessing-or-bane>
- Belschak, F. D. & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, pro-social, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 475–498.
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N. & Fay, D. (Eds.) (2010). Exploring positive, negative and context-dependent aspects of proactive behaviours at work [Special section]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 267–369.
- Bolino, M., Valcea, S. & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 325–345.
- Campbell, D. J. (2000). *The proactive employee: Managing workplace initiative*. *Academy of Management Executive*, 14, 52–66.
- Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-24.
- Major, D. A., Turner, J. E. & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and develop activity. *Journal of Applied Psychology*, 9(4), 927-935.
- Parker, S. K. & Collinc, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., Bindl, U. K. & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model od proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856.

Thomas, J. P., Whitman, D. S. & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 275–300.