

# Obrambeni mehanizmi u poslovnoj komunikaciji

---

**Petak, Lana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:122788>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 106/PMM/2018**

## **Obrambeni mehanizmi u poslovnoj komunikaciji**

**Lana Petak, 1223/336**

Koprivnica, rujan 2018. godine





# Sveučilište Sjever

**Odjel za Poslovanje i menadžment u medijima**

**Završni rad br. 106/PMM/2018**

## **Obrambeni mehanizmi u poslovnoj komunikaciji**

**Student**

Lana Petak, 1223/336

**Mentor**

Ana Globočnik Žunac, dr.sc.

Koprivnica, rujan 2018. godine

## **Summary**

The topic of this thesis are Defence mechanisms in business communication. They are useful in everyday life, in private as well as in business environment due to large amounts of stress and unpleasant situations that could possibly happen. The research that is carried out in this thesis is secondary, respectively the research of theory. The goal of researching the theory of this topic is to find out the effect the mechanisms have on people and their effect in the business environment. Misunderstanding of the defence mechanisms could have a negative impact on the quality of business communication. It is a hypothesis with which you start a research. Due to misunderstanding the defence mechanisms and the usage of unripe ones, people could put themselves in unpleasant situations where they seek to find guilt in others or direct their anger at the wrong people. Such usage of mechanisms creates foul business communication and the hypothesis itself is confirmed in conclusion.

Key words: defence mechanisms, business psychology, organizational behaviour, business relations management

## **Sažetak**

Tema ovog rada su Obrambeni mehanizmi u poslovnoj komunikaciji. Korisni su u svakodnevnom životu, kako u privatnom tako i u poslovnom okruženju zbog velike prisutnosti stresa i nelagodnih situacija koje se mogu dogoditi. Istraživanje koje se provodi u ovom radu je sekundarno, odnosno istraživanje teorije. Cilj istraživanja teorije ove teme je saznati utjecaj mehanizama na ljude i kako djeluju u poslovnom okruženju. Nerazumijevanje obrambenih mehanizama može imati negativan utjecaj na kvalitetu poslovne komunikacije. To je hipoteza s kojom se kreće u istraživanja. Zbog neshvaćanja obrambenih mehanizama i korištenja nezrelih, ljudi se mogu dovesti u neugodne situacije gdje krivicu traže u drugima ili svoj bijes usmjeravaju na krivu osobu. Takvim korištenjem mehanizama stvara se loša poslovna komunikacija te se time hipoteza u zaključku potvrđuje.

**Ključne riječi:** obrambeni mehanizmi, poslovna psihologija, organizacijsko ponašanje, upravljanje poslovnim odnosima

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Socijalna spoznaja</b> .....	2
2.1. Snaga socijalnog utjecaja .....	3
2.2. Psihoanaliza čovjeka .....	3
2.3. Emocionalna inteligencija .....	4
2.4. Privatna i javna svjesnost o sebi .....	5
2.5. Socijalna anksioznost .....	5
2.6. Obrambeno samo-predstavljanje .....	6
<b>3. Obrambeni mehanizmi i ponašanja</b> .....	7
<b>4. Primitivni ili nezreli obrambeni mehanizmi</b> .....	9
4.1. Efekt lažnog konsenzusa .....	9
4.2. Projekcija .....	9
4.3. Regresija .....	10
4.4. Formirana reakcija .....	10
<b>5. Umjereno zreli obrambeni mehanizmi</b> .....	11
5.1. Racionalizacija .....	11
5.2. Pomicanje .....	11
5.3. Identifikacija .....	12
<b>6. Zreli obrambeni mehanizmi</b> .....	13
6.1. Humor .....	13
6.2. Altruizam .....	13
6.3. Izolacija afekata .....	14
6.4. Sublimacija .....	14
6.5. Asertivnost .....	15
6.6. Anticipacija .....	15
<b>7. Teorije o obrambenim mehanizmima</b> .....	16
<b>8. Obrambeni mehanizmi u poslovnom ponašanju</b> .....	17
8.1. Nezreli obrambeni mehanizmi u poslovnim situacijama tajnice .....	18
8.1.1. Efekt lažnog konsenzusa .....	18

8.1.2. Projekcija .....	18
8.1.3. Regresija .....	19
8.1.4. Formirana reakcija .....	20
8.2. Umjereno zreli obrambeni mehanizmi u poslovnim situacijama tajnice .....	20
8.2.1. Racionalizacija .....	20
8.2.2. Pomicanje .....	21
8.2.3. Identifikacija .....	22
8.3. Zreli obrambeni mehanizmi u poslovnim situacijama tajnice .....	22
8.3.1. Humor .....	22
8.3.2. Altruizam .....	23
8.3.3. Izolacija afekata .....	24
8.3.4. Sublimacija .....	24
8.3.5. Asertivnost .....	25
8.3.6. Anticipacija .....	25
<b>9. Zaključak .....</b>	<b>27</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>28</b>



# 1. Uvod

Obrambeni mehanizmi su područje interesa različitih psiholoških disciplina psihologije osobnosti, kliničke psihologije, socijalne psihologije, kognitivne psihologije i razvojne psihologije. Ljudi koriste obrambene mehanizme u pojedinim situacijama. Najčešće su naučeni kroz odrastanje te se time može vidjeti koji mehanizmi nisu od velike pomoći, a koji itekako pomažu u određenim situacijama. Svaki čovjek ima svoju vlastitu osobnost te samim time svoje vlastito mišljenje i osjećaje, ponašanje. Kada pojedinac doživi neuspjeh, branit će se na sve moguće načine da dokaže drugima, a i sebi da nije on kriv ili da se radilo o nesporazumu. Obrambeni mehanizmi se također u velikoj mjeri koriste i u poslovnom svijetu. Danas se mnogo ljudi suočava sa stresom i neugodnim situacijama i njihovim posljedicama.

U ovom radu postavlja se pitanje koliko su oni važni u poslovnom komuniciranju. Prvobitno se opisuje čovjek kao ljudsko biće i njegove osobnosti da bi se kasnije lakše moglo shvatiti što su to zapravo obrambeni mehanizmi, kako utječu na pojedinca te kako se pojedinac sa njima brani. Isto tako, da li se obrambeni mehanizmi događaju svjesno ili nesvjesno te koliko su oni zapravo važni. Opisujući trinaest mehanizama obrane uvidjet će se kakvi su i na koje načine ih ljudi mogu koristiti i primjenjivati u određenim situacijama. Poslovnim primjerom objasniti će se i u praksi. Hipoteza u ovom radu je da nerazumijevanje obrambenih mehanizmi može imati negativan utjecaj na kvalitetu poslovne komunikacije.

Alkemičar, autora Paula Coehla opisuje kako je Oskar Wilde govorio o Narcisu koji je obožavao sam sebe te je svakog dana dolazio do jezera kako bi se u vodi mogao diviti svojoj ljepoti. Priča o Narcisu završava tako što se jezero pretvara u ledeni vrč od tuge za Narcisom te dolaze šumske nimfe koje pitaju jezero kako mu je bilo u društvu prekrasnog Narcisa. Ono odgovara da nikada nije primijetilo da je Narcis bio lijep. Jezero je oplakivalo Narcisa samo zbog toga što kada je on došao i nagnuo se, u njegovim očima moglo je vidjeti sebe i svoju ljepotu. Ovo je jedan primjer u kojem se vide različite perspektive osobe i u ovom slučaju, jezera. Na neki način ovaj primjer se može pridodati čovjekovom ponašanju u današnjem svijetu i njegovoj osobnosti i razmišljanja o samome sebi.

## 2. Socijalna spoznaja

Vještine zasnovane na moždanim aktivnostima koje čovjek izvršava kao zadatak nazivaju se kognitivne sposobnosti. Zadatak može biti najjednostavniji ili najkompliciraniji. Ove sposobnosti povezane su i sa učenjem, rješavanjem problema, pamćenjem i obraćanjem pažnje. (Anonymous 2).

Kada socijalni psiholozi stvaraju teorije o ljudskom ponašanju, proučavaju načine na koje čovjek kao ljudsko biće razmišlja o svijetu. To je vezano za kognitivne sposobnosti. Takav pristup istraživanju naziva se kognitivan pristup socijalnoj psihologiji, odnosno socijalna spoznaja koja proučava kako ljudi misle o sebi i socijalnom svijetu, kako odabiru, tumače, pamte i koriste socijalne informacije. Istraživači koji rade istraživanja o čovjeku temeljena na njegovom ponašanju i sa socijalnom spoznajom, pretpostavljaju da svi ljudi pokušavaju vidjeti svijet što je moguće točnije. U vezi s time, istraživači na ljudska bića gledaju kao na detektive koji su tek započeli sa svojom profesijom te samim time žele razumjeti i predvidjeti svoj socijalni svijet. (Aronson, Wilson i Akert, 2005., str. 21,22.)

Svaka osoba u životu se nađe u situacijama kada mora donijeti neku odluku. Točnije, kada se mora odlučiti za nešto. Neke odluke su teške jer nikada se ne mogu znati sve činjenice kako bi se lakše donijela odluka. Može se raditi i o jednostavnim ili o složenim odlukama. Recimo, što se tiče izbora bračnog partnera za kojeg se želi da bude savršen, nikada se ne mogu imati sve činjenice i podaci za odluku. Ljudi svaki dan donose bezbroj odluka te samim time i da se želi analizirati nešto u cijelosti, to bi bilo nemoguće zbog nedostatka vremena i življenja. Čovjek, kao pojedinac, želi da drugi gledaju pozitivno i s poštovanjem na njega. Želi sačuvati pozitivnu sliku o sebi. Ovo nisu jedini motivi koji mogu utjecati na čovjekovo ponašanje, odluke i mišljenja. Kako su ljudi složeni organizmi, puno razloga i motiva utječe na ljudske misli, osjećaje, postupke. Bilo da se radi o strahu, ljubavi, gladi, žeđi, sve to može utjecati uvelike na osobni svijet pojedinca. (Aronson, Wilson i Akert, 2005., str. 21,22.)

## **2.1. Snaga socijalnog utjecaja**

Kada socijalni psiholog želi ljude uvjeriti kako je njihovo ponašanje u velikoj mjeri pod utjecajem socijalne okoline, naići će na prepreku. Radi se o sklonosti da ljudi ponašanje drugih objašnjavaju u terminima njihovih osobnosti. Ova prepreka se naziva i osnovna atribucijska pogreška. Takva pogreška je sklonost precjenjivanju stupnja u kojem je čovjekovo ponašanje pod utjecajem unutarnjih, dispozicijskih uzroka i podcjenjivanju uloge situacijskih uzroka. (Aronson, Wilson i Akert, 2005., str. 15.)

Kada netko počini samoubojstvo, čovjek može pomisliti da je to napravio jer nije bio normalan. Ne zna se ništa o toj osobi, ali se razmišlja na način da se takvo nešto pojedincu u gomili ne može dogoditi. Prilikom takvog razmišljanja, smanjuje se oprez prema tom problemu jer se pojedinac smatra normalnim. Isto tako, netko tko je miran i sramežljiv, te se taj isti nađe u situaciji gdje se mora natjecati, odmah će se znati da se ta osoba sigurno neće natjecati odnosno hoće, ali će izgubiti jer se zna da je sramežljiva. Prilikom takvih predviđanja, ljudi ne razmišljaju mnogo o prirodi socijalne situacije. Socijalni utjecaj uvelike utječe na sve ljude, bilo da se radi o malim ili značajnijim stvarima. Osim psihologa i raznih stručnjaka koji se bave ovom temom, malo je onih koji su svjesni svojih postupaka i razmišljanja u smislu predočavanja nečeg onakvim kakvim oni misle da mora biti. (Aronson, Wilson i Akert, 2005., str. 15.)

## **2.2. Psihoanaliza čovjeka**

Otac i utemeljitelj psihoanalize je austrijski psihijatar Sigmund Freud. Kombinacija prakse i teorije gdje je glavna točka proučavanje nesvjesnoga naziva se psihoanaliza. „Tumačenje snova“ najznačajnije je djelo Freuda koje je temelj psihoanalize. U tom se djelu po prvi puta spominje topografski model koji ljudski mentalni aparat dijeli u svjesno, podsvjesno, nesvjesno. Pojam „nesvjesno“ doveo je veliku pomutnju među ljude jer su shvatili da ne mogu upravljati svojim umom, odnosno da nisu „gospodari u vlastitoj kući“. Osnovne pretpostavke psihoanalize su: ljudsko ponašanje i razmišljanje su u velikoj mjeri određeni nagonima koji su ukorijenjeni u nesvjesnom, sukobi između svjesnog i nesvjesnog materijala mogu rezultirati mentalnim

poremećajima kao što su neuroza, anksioznost i depresija, oslobađanje od djelovanja nesvjesnog postiže se dovođenjem ovog materijala u svjesni um putem terapijske intervencije. (Bagarić, 2017., str. 3.)

Psihoanaliza je teorija o ljudskom doživljavanju i ponašanju, odnosno teorija osobnosti zasnovana na koncepciji nesvjesnih mentalnih procesa te usmjerena na razumijevanje, liječenje i prevenciju mentalnih poremećaja. S. Freud je u pokušaju liječenja mentalnih poremećaja uz pomoć hipnoze i sugestije, hipnozu zamijenio tumačenjem snova i slobodnim asocijacijama. Time je razvio psihoanalitičku metodu koju je sam smatrao dubinskom psihologijom. (Anonymous 1).

### **2.3. Emocionalna inteligencija**

Početak devedesetih godina, emocionalna inteligencija pojavila se u psihološkoj literaturi. Autori Peter Salovey i John D. Mayer odredili su je kao oblik socijalne inteligencije. Smatrali su da je takva inteligencija skup sposobnosti koje bi trebale pridonijeti točnijoj procjeni svojih emocija, razlici i izražavanju, također i procjenu tuđih emocija. Emocionalna inteligencija je važna i za motivaciju, planiranje i ostvarivanje ciljeva u životu. (Miljković, Rijavec, 2008. str. 49,51.)

Komponente emocionalne inteligencije su: poznavanje vlastitih osjećaja, kontrola intenziteta osjećaja, motiviranje samoga sebe, prepoznavanje emocija kod drugih ljudi te uspostavljanje i održavanje odnosa s drugim ljudima. Emocionalnu inteligenciju u poslu objasnio je Martin Seligman koji je razvio konstrukt. Nazvao ga je naučeni optimizam. Utvrdio je da se čovjek različito ponaša kada treba objasniti razlog zašto nije uspio u nečemu. Optimisti ga pripisuju vanjskim uzrocima, dok pesimisti govore o unutarnjim odnosno svojim negativnim osobinama. Za uspjeh u poslu važna je sposobnost upravljanja emocijama i savladavanje stresa. Kako i kada pokazati emocije od velike je važnosti isto kao i upravljati njima. Empatija, kao aspekt emocionalne inteligencije, važna je zbog toga jer ljudi žele osobe koje će ih slušati i razumjeti. (Miljković, Rijavec, 2008., str. 52.)

## **2.4. Privatna i javna svjesnost o sebi**

Mogu se prepoznati razlike u privatnoj i javnoj svijesti sebe bez obzira na što se svijest usredotočuje. Kod javne svjesnosti, postoje razmišljanja i osvješćivanja informacija o sebi kao socijalnom objektu. Zaokupljenost razmišljanjima kako nas drugi vide i kako će nas opaziti te općeniti dojam. Privatna svjesnost uključuje razmišljanje samo o samome sebi. O vlastitim idejama, mislima, sposobnostima. Osobe koje imaju izraženu javnu svjesnost o sebi imaju naglašeniju svijest o sebi kao socijalnom objektu. Po tome bi trebale imati i izraženiju motivaciju kojom bi upravljali dojmovima o sebi te ih isto tako i kontrolirali. Pojedinaac koji ima izraženu privatnu svijest, trebao bi biti nezainteresiran za načine i opažanja od strane drugih osoba. U vezi sa samo-predstavljanjem osobe, rezultati istraživanja nisu pokazali isto. Ti rezultati govore da se javna i privatna svjesnost ne razlikuju po pitanju želje i motivacije za samo-predstavljanjem, već se razlikuju po javnoj slici i dojmu koji se želi stvoriti o sebi. Javnom svjesnosti, osoba se želi svidjeti opažaču, uraditi ono što će se svidjeti njemu. Dok se osoba sa privatnom svijesti želi predstaviti kao neovisna i samostalna. (Burušić, 2007., str. 40,41.)

## **2.5. Socijalna anksioznost**

Anksioznost označava trajno stanje straha koje se razlikuje od drugih tipova straha, kao što su fobije, jer nije usmjeren na konkretnu stvar. Može se manifestirati kao agresivno ponašanje koje predstavlja bezuspješan pokušaj da se osoba riješi osjećaja uznemirenosti. (Peiffer, 1999., str. 80,81.) Osobe s anksioznošću sklone su zamišljanju najgoreg mogućeg scenarija i izbjegavanje situacija za koje smatraju da su opasne. (Filaković, 2006., str. 330.)

Socijalna anksioznost je briga i zaokupljenost načinom na koji nas drugi opažaju i vođenje računa o dojmovima koje ostavljamo na njih. Usko je povezana sa nesigurnošću i dvojbama da li će se postavljeni ciljevi uspjeti izvršiti u određenim socijalnim situacijama. Ljudi mogu doživjeti socijalnu anksioznost kada imaju motivaciju kojom žele stvoriti neki dojam, ali ne znaju da li će taj dojam i ostvariti. Neka istraživanja ukazuju na to da osoba doživi veću socijalnu anksioznost kod susretanja novih ljudi nego kod susreta sa osobama koje dobro poznaju. Druga istraživanja

govore da se čovjek susretne sa anksioznosti radi vlastite procjene dojma kojeg je ostavio kod drugih ljudi. (Burušić, 2007., str. 40,41.)

## **2.6. Obrambeno samo-predstavljanje**

Obrambeno samo-predstavljanje prisutnije je kod ljudi koji su skloniji kreiranju „pravog“ dojma o sebi. Kod korištenja obrambenog samo-predstavljanja, postoji i javna svjesnost o sebi. Uz nju postoji i odsutnost jasnoće pojma o sebi koji je pokazatelj da li osoba uzima svoja vjerovanja za stabilna i vremenski konzistentna. Prema regresijskoj analizi, osoba koja ne pridodaje veliku pažnju postignućima služi se puno više obrambenim samo-predstavljanjem nego ostali. Uključujući i one koji ne drže puno do socijalne poželjnosti. (Burušić, 2007., str. 156,157.)

### **3. Obrambeni mehanizmi i ponašanja**

Obrambeni mehanizmi su ponašanja i razmišljanja kojima je cilj da nas obrane od neželjenih osjećaja, misli, ponašanja. Psiholozi smatraju da što je mehanizam primitivniji, odnosno nezreli, manja je njegova efikasnost tijekom dužeg perioda. Nezreli mehanizmi u kraćem periodu su veoma djelotvorni pa ih ljudi i djeca češće koriste. Odrasle osobe koje se ne nauče suočavati sa stresom ili traumom najčešće pribjegavaju nezrelim mehanizmima obrane. Većina ljudi je čula za obrambene mehanizme, ali također mnogo ljudi nije svjesno da ih zapravo i koriste. (Anonymous 3).

Obrambeni mehanizmi prema Psihologijskom rječniku su zapravo prirodene i naučene reakcije kojima čovjek može smanjiti svoju frustraciju i brigu. No, najčešće su naučeni kroz odrastanje te samim time možemo uvidjeti koji mehanizmi nisu od velike pomoći, a koji itekako pomažu u određenim situacijama. Postoje primitivni ili nezreli, umjereno zreli i zreli obrambeni mehanizmi. Kada su obrambeni mehanizmi sve duže nezreli odnosno primitivniji, to su više lošiji za pojedinca jer su neučinkoviti i destruktivni. Uglavnom se radi o impulzivnim i nesvjesnim reakcijama kojima se postiže tek trenutačna sigurnost i olakšanje. Osobe koje ostanu sklone nezrelim mehanizmima, kasnije u životu imaju nesređene međuljudske odnose i prisutnu napetost te njihova psiha ostaje neizgrađena i nezrela. Što se tiče umjereno zrelih mehanizama, prisutni su kod odraslih ljudi. Oni također nisu najbolji način za suočavanje s teškim situacijama, ali mogu pomoći u situacijama kada ne postoji bolje rješenje. Reakcije u kojima se koriste umjereno zreli mehanizmi, mogu pojedinca privremeno smiriti, ali kad-tad će se suočiti s dubinom problema. Zreli obrambeni mehanizmi su najčešće osviješteni, konstruktivni i korisni te je za njihovu svakodnevnu primjenu potrebna samokontrola i usmjereni napor. (Lusch).

U literaturi se u novije vrijeme mogu pronaći pokušaji spajanja više teorijskih pretpostavki i perspektiva, koje se tiču obrambenih mehanizama, u jednu cjelinu. Postoje i suvremeni pogledi na obrambene mehanizme. Teorija Brad Bowinsa ponudila je novi pogled na obrambene mehanizme. Tu teoriju opisuju mehanizmi koji su prvenstveno pozitivni i adaptivni mehanizmi. On pretpostavlja da postoji široki spektar psiholoških obrambenih mehanizama koji nastaju prilikom

nelagodnih i negativnih situacija kod ljudi. Bowins ne pretpostavlja da su svi mehanizmi pozitivni već da promiču emocionalno zdravlje, a samo nekad ne funkcioniraju kako treba. (Kezić, 2015., str. 3,4.) Obrambeni mehanizmi kao teorijski koncepti izašli su na vidjelo u okviru tradicionalne psihoanalitičke teorije te je njihova heuristička vrijednost bila velika u razumijevanju dinamike ličnosti. Od tridesetih do šezdesetih godina prošlog stoljeća, akademska psihologija pokazala je trajan interes za istraživanje obrambenih mehanizama i to specifično za represiju, projekciju i formiranu reakciju. (Kolenović-Đapo, Drače i Hadžiahmetović, 2015., str. 78,80.)

Svaki čovjek je osjetljiv na temu samoga sebe te će napraviti sve kako bi zadržao pozitivan ugled i kako bi uzdignuo sebe iznad ostalih. Zbog toga, uloga mehanizama obrane u očuvanju osobnosti dobila je novu dimenziju. Poimanje čovjeka kao reaktivnog bića u psihologiji je preopširno. Novi teorijski modeli smatraju čovjeka kao aktivno biće koje ide ka rastu, uspješno savladava teškoće i izazove koje ga snađu u životu te stječe nova iskustva koja spaja u pojam o sebi. Zahvaljujući Freudu i drugim psihoanalitičarima, obrambeni mehanizmi su postali utemeljeni konstrukti bez kojih je skoro nemoguće objasniti složeno funkcioniranje osobnosti. Od Freuda pa sve do danas, teorije o obrambenim mehanizmima doživjele su mnoge promjene. Na temelju teorijskih analiza i empirijskih nalaza, obrambeni mehanizmi su mehanizmi koji nas štite od brige, odnosno anksioznosti te čuvaju naše samopoštovanje. Osobama koje se ne snalaze u društvu i nelagodnim situacijama omogućavaju obranu i bolje nošenje sa samima sobom. Zreli mehanizmi obrane omogućavaju pojedincu da uspješno prijeđe preko problema i neželjenih situacija. (Kolenović-Đapo, Drače i Hadžiahmetović, 2015., str. 80,85.) Obrambeni mehanizmi pomažu u prilagodbi čovjeka na novonastale situacije, premda ih se često opisuje u vezi s različitim psihičkim tegobama, oni nemaju nužno patološke konotacije. Autori Vaillant i Cramer smatraju da su mehanizmi sastavni dio razvoja svake osobe te da su zreli mehanizmi zdravi i da kao takvi predstavljaju najbolje prediktore psihološkog i tjelesnog zdravlja. Tek kada postanu životni stil izbjegavanja suočavanja s realnošću i kada više ne uspijevaju držati anksioznost pod kontrolom, tada nastaju psihički poremećaji. (Vulić- Prtorić, 2016., str. 2,3.)



## **4. Primitivni ili nezreli obrambeni mehanizmi**

Što su obrambeni mehanizmi primitivniji, to su dugoročno neučinkovitiji i često destruktivni. Uglavnom su to impulzivne i nesvjesne reakcije kojima se postiže trenutačno olakšanje i oslobođenje od frustracije. Nezreli obrambeni mehanizmi mogu dovesti do trajnog narušavanja međuljudskih odnosa ukoliko se ne osvijeste. Najveća žrtva u takvom slučaju je sama osoba koja koristi ove mehanizme čija psiha ostaje nezrela i neizgrađena. (Lusch).

### **4.1. Efekt lažnog konsenzusa**

Efekt lažnog konsenzusa se definira kao procjenjivanje da većina drugih ljudi dijeli nečije osobine, mišljenje, sklonosti ili motivaciju. Ovaj mehanizam je dostupan našoj svijesti, a osobe koje žele opravdati svoje ponašanje govore da i drugi to rade i naznačuju da nisu jedini tako postupili. Na primjer, osoba može reći da su svi loše napisali ispit. Ovaj obrambeni mehanizam je zapravo primjer mehanizma projekcije u širem smislu. Unatoč naglašavanju razlika između projekcije i efekta lažnog konsenzusa, još uvijek među autorima ne postoji jedinstveno mišljenje što uzrokuje efekt lažnog konsenzusa. Jedni autori smatraju da ovaj efekt nema nikakve veze sa samopoštovanjem, dok drugi smatraju da postoji povezanost između održavanja samopoštovanja. Ovaj mehanizam ima veliku istraživačku pažnju zbog koje je utvrđeno da je povezan sa ljubomorom, više sa pozitivnim, nego nepoželjnim obilježjima, sa višim samopoštovanjem i nižom depresijom odnosno ima i motivacijske i kognitivne utjecaje. (Kolenović-Đapo, Drače i Hadžiahmetović, 2015., str. 137,139.)

### **4.2. Projekcija**

U psihoanalizi, projekcija je proces u kojem se nesvjesno pripisuju drugima naše uznemirujuće misli, želje i ideje. Freud je projekciju najprije otkrio u radu sa klijentima koji su imali paranoične ideje i smatrao je da spada u nezrele obrambene mehanizme. (Kolenović-Đapo, Drače i Hadžiahmetović, 2015., str. 128,130.) Projekcija je mehanizam kojim se neprihvatljive osobine projiciraju, odnosno pripisuju se drugima. Osobe koje gledaju kako da se izvuku od

obavljanja nekog zadatka, mogu primjećivati kako su svi oko nje lijeni i neradnici. Isto tako, ljubomorne osobe mogu partneru pripisivati vlastito pomanjkanje privrženosti, agresivne osobe izražavati žaljenje na agresiju kod drugih ljudi. (Miljković Krečar i Kolega, 2013., str. 167.)

### **4.3. Regresija**

Kada bi se govorilo o doslovnom značenju obrambenih mehanizama, ovaj mehanizam bi se „preveo“ kao vraćanje unatrag. Regresija ukazuje na slabost ega te je kao mehanizam obrane deskriptivna. Psihoanalitičari smatraju da se trudnice u prva tri mjeseca ponašaju regresivno odnosno imaju veliku želju za hranom, izraženu potrebu za spavanjem, pretjerano su osjetljive. Regresija se može opisati i kao vraćanje u djetinjstvo. Ljudi svakodnevne brige i okupacije poslom ostavljaju iza sebe i uživaju u različitim igrama koje ih podsjećaju na djetinjstvo. (Kolenović-Đapo, Drače i Hadžiahmetović, 2015., str. 142,143.) Ovaj obrambeni mehanizam je okarakteriziran kao impulzivno, neprikladno ponašanje nalik ponašanju djeteta. Pojedinaac može primjenjivati neke dječje strategije u situacijama frustracije, odnosno može se vratiti na niži stupanj razvoja. (Miljković Krečar i Kolega, 2013., str. 167.)

### **4.4. Formirana reakcija**

Formirana reakcija je obrambeni mehanizam pri kojem se neprihvatljive želje i osjećaje potiskuju u podsvijest, a na površinu izlaze sasvim suprotna ponašanja. (Miljković Krečar i Kolega, 2013., str. 168.) Ona je zapravo mehanizam obrane koji se događa u neugodnim situacijama gdje se ne pokazuju te emocije već suprotne. U takvim situacijama pokazuje se da je osobi lijepo i da uživa ili da je zaista sretna i brižna prema osobi koja ju je naljutila. Pretjerano pokazivanje pozitivnih ponašanja prema ciljnim skupinama ili pojedincima koji su meta ljudskih predrasuda je manifestacija reaktivne formacije. Ljudi koji koriste formiranu reakciju žele svoje nezadovoljstvo i stres prikazati javno na način da su pretjerano ljubazni, dobri i velikodušni. (Kolenović-Đapo, Drače i Hadžiahmetović, 2015., str. 116,118.)

## **5. Umjereno zreli obrambeni mehanizmi**

Umjereno zreli obrambeni mehanizmi su prijelazni korak od nezrelih do zrelih mehanizama. Koriste se u odrasloj dobi iako u principu oni ne predstavljaju idealan način suočavanja s tjeskobom, stresom i negativnim emocijama. Kratkoročno mogu pomoći u situacijama kada ne postoji bolje rješenje. (Lusch).

### **5.1. Racionalizacija**

Kao što je i prije spomenuto, obrambeni mehanizmi služe i za održavanje pozitivne slike pojedinca o sebi. Kada bi se trebao izdvojiti mehanizam koji može uvelike pomoći u tome, to bi bila racionalizacija. Koristeći racionalizaciju pojedinac rješava emocionalni konflikt prikrivajući stvarnu motivaciju za svoje misli i osjećaje tako što priprema netočna objašnjenja ili objašnjenja koja će ga umiriti. Postoje dvije osnovne forme racionalizacije. To su „kiselo grožđe“ i „slatki limun“. (Kolenović-Đapo, Drače i Hadžiahmetović, 2015., str. 139.) Racionalizacija se odnosi na smišljanje krivih, ali logičnih razloga koji mogu zamijeniti stvarni, a neugodan razlog neke osobne pogreške ili neuspjeha. (Miljković Krečar i Kolega, 2013., str. 167.)

### **5.2. Pomicanje**

Pomicanje je mehanizam koji se često događa kada osobe ne mogu svoje mišljenje izraziti prema nekoj osobi, zbog određenih nesigurnosti, te kasnije svoju ljutnju ili bijes pokazuju prema drugim osobama. Ovaj mehanizam je vrlo neefikasan jer izaziva pomutnju i ljutnju od osobe koja je napadnuta, a nije kriva te ne zna ni zašto se netko ponaša tako prema njoj. To može dovesti do nepotrebnih sukoba sa ljudima. (Anonymous 3). Pomicanje je zapravo zamjena početnih meti, pogotovo kada nam početna meta predstavlja prijatnju. (Anonymous 4).

### **5.3. Identifikacija**

Identifikacija kao mehanizam obrane se aktivira u situacijama kada se želi izbjeći ili ublažiti neuspjeh. Tako se pojedinac identificira sa uspješnim pojedincima ili socijalnim grupama. Identifikacija ima dvije važne uloge u životu pojedinca: razvojno-socijalnu i obrambenu. Kao razvojno-socijalna, identifikacija ima važnu ulogu u usvajanju rodnih uloga. Tako se djevojčice identificiraju sa majkama, dječaci sa očevima. (Kolenović-Đapo, Drače i Hadžiahmetović, 2015., str. 146.) Kod identifikacije radi se o poistovjetiti sa nama veoma bliskim osobama. Primjer visoke identifikacije je poistovjećivanje s roditeljima. Identifikacijom se tuđi uspjesi doživljavaju kao svoji. (Anonymous 4).

## **6. Zreli obrambeni mehanizmi**

Zreli ljudi nastoje rješavati probleme tako da rješenje bude zadovoljavajuće za njih same, ali i za ljude koji ih okružuju. Zreli obrambeni mehanizmi su osviješteni, konstruktivni i korisni, ali za njihovu je svakodnevnu primjenu potrebno dosta samokontrole i usmjerenog napora. (Lusch).

### **6.1. Humor**

Freud je humor smatrao mehanizmom obrane koji je efikasan u nošenju sa intrapsihičkim konfliktima. (Kolenović-Đapo, Drače i Hadžiahmetović, 2015., str. 93.) Intrapsihički konflikt je nesvjesni sadržaj koji se pretvara u anksioznost. (Anonymous 6). Oni nastaju zbog neurotične anksioznosti, s jedne strane i moralne anksioznosti, s druge strane. (Kolenović-Đapo, Drače i Hadžiahmetović, 2015., str. 93.) Neurotična anksioznost je slična strahu, ali se javlja kada nema vidljive opasnosti dok je moralna anksioznost strah od savjesti i vlastite krivice. (Stasiow).

Rezultati istraživanja teoretičara Canna i Etzela Abela, Ericksona i Feldsteina pokazuju da je humor kao mehanizam obrane povezan sa većom sposobnošću promjene perspektive u suočavanju sa stresnim događajima, većom sposobnošću planiranja rješavanja problema i većim pozitivnim procjenjivanjima stresnih događaja. (Kolenović-Đapo, Drače i Hadžiahmetović, 2015., str. 94.)

### **6.2. Altruizam**

Altruizam se u psihologiji definira kao oblik prosocijalnog ponašanja koji podrazumijeva pomaganje drugima, bez očekivanja za „uzvratnim susretom“. Osobe koje se nose sa teškim životnim iskustvima, poput gubitka djeteta, zlostavljanje, mogu kasnije osnovati udrugu pod nazivom svojeg djeteta kojim bi prikupljali novac za ostalu bolesnu djecu. Žrtve zlostavljanja ili nasilja mogu raditi u Sigurnim kućama, Grupama podrške. Takve osobe su veoma jake jer koriste altruizam dok uz to imaju mogućnosti i sami postati zlostavljači ili loše osobe. (Kolenović-Đapo, Drače i Hadžiahmetović, 2015., str. 103.)

### **6.3. Izolacija afekata**

Izolacija afekata je obrambeni mehanizam koji se događa kada se osoba sjeća opisnih detalja nečega u prošlosti, ali izgubi svaku emocionalnu vezu s događajem. Može se raditi o traumatičnim događajima koje pojedinac prepričava bez teškoća te tretira takve događaje kao sitnicu. Pojedinac misli na osjećaj, no zapravo ništa ne osjeća. (Anonymous 4)

### **6.4. Sublimacija**

Sublimacija je pretvaranje nekoga društveno neprihvatljivog impulsa u društveno prihvatljivu radnju. Pojedinac sublimacijom usmjerava vlastitu agresivnost u sport ili bolnu emociju u umjetnost. Smatra se zdravim načinom obrane jer ne potiskuje neprihvatljive impulse nego izražava na konstruktivan način. (Miljković Krečar i Kolega, 2013., str. 168.) A. Freud je opisala sublimaciju kao zreli i najnapredniji obrambeni mehanizam, jer omogućuje djelomičan izraz nesvjesnih poriva u modificiranom i društveno prihvatljivom obliku. (Kolenović-Đapo, Drače i Hadžiahmetović, 2015., str. 96.) Osobe koje preusmjeravaju neprihvatljive i bolne nagone u određene vježbe, svoju će energiju usmjeriti na nešto drugo što će biti produktivnije i bolje za njih. U suprotnom slučaju, pojedinac može svoju energiju izgubiti ili iskoristiti na način koji će mu donijeti još više stresa i anksioznosti. (Anonymous 3).

## **6.5. Asertivnost**

Engleska riječ asertivnost još nema hrvatsku varijantu te riječi. Na engleskom jeziku ona znači samosvjesnost, upornost i zastupanje. Pojam asertivnost nema svoju ulogu u današnjoj svakodnevnici. Eventualno se može naći kod psihologa i osoba koji se bave sličnim zanimanjem. Kao pojava, prisutna je skoro svugdje. Postoji mnogo različitih definicija asertivnosti. Ona je vještina koja pojedincu omogućuje da se izbori za sebe i svoja prava. Time se uzimaju u obzir mišljenja i osjećaji bez narušavanja tuđih. Asertivnost se može pronaći u situacijama gdje se želi postići neki cilj bez ugrožavanja tuđih prava. Kako asertivnost nije mnogo zastupljena u običnom razgovoru, ponekad se ne želi prekinuti sugovornika kada priča o dosadnoj temi. Radi se o nedostatku povjerenja u sebe same. Rijetki ljudi uzimaju život u svoje ruke, tj. ne dozvoljavaju da ih spriječe strahovi, granice ili nedostatak samopouzdanja. Dakle postanu asertivni. Osobe koje nisu asertivne smatraju tuđa mišljenja boljim od vlastitih. Prihvataju tuđe zahtjeve koji im se ne sviđaju. Ovaj obrambeni mehanizam je zapravo vrlo koristan, kako u svakodnevnom životu tako i u poslovnom svijetu. Ljudi se moraju izboriti za sebe, a ovaj mehanizam uvelike može pomoći u tome. (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008., str. 42,49.)

## **6.6. Anticipacija**

Ovaj obrambeni mehanizam služi da pojedinac unaprijed predvidi posljedice i osjećaje koje će mu donijeti neka situacija te se tako riješi stresa i nelagode. Pripremajući se za ishod nekog događaja, osoba koja ima resursa za korištenje ovog mehanizma obrane, traži rješenja ili preusmjerava misli na ugodnije sadržaje iz svog iskustva. Osobe koje koriste ovaj zreli mehanizam obrane, svjesne su ga te ga lako mogu kontrolirati. (Kolenović-Đapo, Drače i Hadžiahmetović, 2015., str. 105.)

## 7. Teorije o obrambenim mehanizmima

Moderne teorije koje se bave psihološkom obranom pokušali su razvrstati Paulhus, Fridhandler i Hayes. (Kezić, 2015., str. 4,5.) Psihološka obrana širok je pojam i obuhvaća procese regulacije neugodnih osjećaja (npr. depresija, anksioznost, gubitak samopoštovanja), jer među suvremenim teoretičarima postoji neslaganje oko definiranja što su to obrambeni mehanizmi i što oni obuhvaćaju. U usporedbi sa pojmom psihološka obrana, obrambeni mehanizmi su užiji pojam koji se odnosi na mentalne procese koji djeluju na nesvjesnoj razini kako bi smanjili bolne emocije. O. Kernberg ostavio je značajan utjecaj definirajući novu dijagnostičku kategoriju prema kojoj se normalno od neurotičnog funkcioniranja razlikuje po svojstvu ovisnosti o određenom skupu obrambenih mehanizama. Takve osobe ne potiskuju neželjene misli i osjećaje, prisutni su u svijesti, ali doživljavaju se kao da se događaju nekome drugome. P. Janet smatrao je da obrambeni mehanizmi sužavaju svijest umjesto da preusmjeravaju u nesvjesno. Takva se pretpostavka slaže s modernim teorijama informacijskog procesiranja. (Kezić, 2015., str. 5.)

Haan i Kroeber (Kezić, 2015., str. 4,5.) razlikuju strategije suočavanja i obrambene mehanizme. Prvi su adaptivni i djeluju na svjesnoj razini, dok se obrambeni mehanizmi opisuju kao prisilni, distorzirani te da se usmjeravanju na prošlost i time iskrivljavaju sadašnjost. Rad Erdelyija (Kezić, 2015., str. 4,5.) ukazuje da njegova teorija predlaže da nečija obrambena sklonost utječe na cjelokupno informacijsko procesiranje i da u podlozi toga leži više mehanizama. Ihilevich i Gieser (Kezić, 2015., str. 4,5.) pretpostavljaju da će se obrambeni mehanizmi javiti samo kada rješavanje problema nije učinkovito ili primjereno te djeluju tako da iskrivljavaju stvarnost i stvaraju iluziju kontrole. Teorija upravljanja terorom pretpostavlja da se velik broj ljudskih motiva višeg reda može djelomično pripisati nesvjesnim obranama od svjesnosti vlastite smrtnosti. Snaga ove teorije leži u mogućnosti korištenja njenih pretpostavki kako bi se nadopunile druge teorije kojima se danas pokušavaju objasniti obrambeni mehanizmi. (Kezić, 2015., str. 6.)



## 8. Obrambeni mehanizmi u poslovnom ponašanju

Svaka osoba, grupa ili organizacija teži određenim ciljevima. Život se sastoji od uspjeha i neuspjeha, kako u privatnom tako i u poslovnom okruženju. Ne postoji osoba koja nije doživjela neuspjeh. Po tome su svi isti, ali se razlikuju po načinu kako se nose i sa uspjehom i sa neuspjehom. Kada netko doživi neuspjeh, to je za njega nešto najgore, dok netko prihvati to i nastavi dalje s novom nadom. Ako se ne postigne poslovni cilj, može doći do frustracije koja je praćena emocijama poput bijesa, tuge i anksioznosti. Također, može dovesti i do dezorganiziranog ponašanja, razdražljivosti i obrambenog mehanizma pomicanje ili pomaknuta agresija, kojom svoj bijes usmjeravamo prema nedužnoj osobi. Obrambeni mehanizmi su mehanizmi koji pomažu u smanjivanju napetosti i stresa, ali isto tako mogu ugroziti odnose s ljudima u poslovnom svijetu. Važno je razumjeti obrambene mehanizme kako bi se njima moglo upravljati za postizanje cilja i uspješnosti poslovanja. Ljudski je reagirati na neuspjeh ljutnjom, no ta ljutnja se ne bi trebala pokazivati na drugima. Važno je razmišljati racionalno, analizirati što se dogodilo i utvrditi gdje je pošlo po zlu radi izbjegavanja pogrešaka u budućnosti. Pritom se ne smije optuživati ni tražiti krivca u poslovnom okruženju. To je gubitak vremena i snage, ali i siguran put u narušavanje međuljudskih odnosa jer će se napetost u komunikaciji odraziti na posao. Za prevladavanje poteškoća izuzetno je važan pozitivan odnos sa suradnicima. Humor može pomoći u smanjenju napetosti i u najtežim situacijama. Treba održavati dobre međuljudske odnose kako i na poslu tako i s članovima obitelji i s prijateljima jer podrška bliskih osoba olakšava suočavanje sa stresom. Pri donošenju teških odluka dobro je zamoliti za pomoć osobe od povjerenja, a koje nisu dio poslovnog kruga kako bi se lakše i bez pritiska donijela odluka. (Gruber, 2013., str. 47,48.)

Promatrajući i analizirajući događaje u poslovnim situacijama tajnice opisać će se trinaest mehanizama obrane u istraživanju na studiji slučaja. Studija slučaja obuhvaća analizu poslovnog iskustva autora rada.

## **8.1. Nezreli obrambeni mehanizmi u poslovnim situacijama tajnice**

### **8.1.1. Efekt lažnog konsenzusa**

#### Opis poslovne situacije

U uredu tajnice nalazi se određena količina dokumenata te se isti trebaju složiti po datumima i hitnosti.

#### Analiza obrambenog mehanizma

Slažući dokumente na način kako ih je slagao bivši zaposlenik poduzeća, tajnica nije shvaćala da radi to na pogrešan način. Njezino opravdanje bilo je da svi tako rade aludirajući time na prošlog kolegu koji ih je tako slagao. Radeći posao na isti način gubi se previše vremena te dokumenti nisu pregledni.

#### Diskusija

U ovoj situaciji, ne promišlja se unaprijed o poslu i provodeći postojeću proceduru pokazuje se pomanjkanje inicijative i spremnosti da se nešto napravi bolje i efektivnije. Tajnica treba prihvatiti rizik i novonastalu situaciju. Nadređena osoba može krivo shvatiti zbog čega tajnica tako reagira, ne prepoznajući obrambeni mehanizam koji nastaje zbog straha od promjena. Menadžer koji razumije ovaj mehanizam, neće napadati tajnicu niti stvoriti konfliktnu situaciju već će s razumijevanjem pokušati promijeniti stav i dovesti tajnicu do toga da opušteno i pozitivno dočekuje nove promjene te ih i sama inicira.

### **8.1.2. Projekcija**

#### Opis poslovne situacije

U uredu tajnice, nije radila samo tajnica, već i njezina kolegica koja je bila na mjestu zapisničarke. Ona je bila predana poslu, no uvijek je ostavljala sve papire i dokumente u nepreglednom neredu. Radeći u takvoj okolini, tajnica je ponekad svoj posao ostavljala po strani, tražeći određene kolegičine dokumente.

## Analiza obrambenog mehanizma

Zapisničarka je većinom okrivljavala tajnicu za ostavljeni nered te joj je nametnula krivnju za nemogućnost pronalaženja dokumenata na brz i efikasan način. Na taj se način tajnica dovodi u stresnu situaciju jer osim što se mora nositi sa nametnutim neredom, mora se nositi i s krivnjom za taj nered.

## Diskusija

Takve situacije vrlo vjerojatno će dovesti do konflikta i stvoriti loše poslovno okruženje. Razumijevanjem obrambenog mehanizma tajnica bi trebala osmisliti strategiju kako će na asertivan način, bez ugrožavanja međuljudskih odnosa, dovesti do promjena kod ponašanja zapisničarke.

### **8.1.3. Regresija**

## Opis poslovne situacije

U poslovnom okruženju nalazila su se tri odjela. Osoba iz trećeg odjela trebala je razgovarati sa određenim strankama u vezi osobnih dokumenata i određenih prijava.

## Analiza obrambenog mehanizma

Prilikom suočavanja sa strankama, osoba se nalazila pod velikim stresom. Kako bi se suočila sa nelagodnom situacijom, ponašala se djetinjasto prilikom čega bi koristila smijuljenje i dječji govor.

## Diskusija

Uporabom ovog mehanizma za rješavanje stresa, djelatnica može menadžera dovesti u situaciju u kojoj neće razumjeti njeno djetinjasto ponašanje. Time može podcijeniti i dovesti u pitanje profesionalne i poslovne sposobnosti djelatnice. Menadžer koji prepoznaje problem, pokušat će otkriti uzrok zbog kojeg se koristi ovaj mehanizam i iskoristiti maksimalan potencijal zaposlenika izbjegavajući pritom stresne situacije.

### **8.1.4. Formirana reakcija**

#### Opis poslovne situacije

U ured tajnice znala je doći stranka koja nije bila pristojna te je uvijek izazvala nelagodnu situaciju.

#### Analiza obrambenog mehanizma

Tajnica prilikom svakog susreta sa tom strankom pokazuje istaknutu ljubaznost kako bi sakrila neugodu i antipatiju prema stranci.

#### Diskusija

U poslovnom okruženju, ovaj mehanizam može trenutno olakšati i osloboditi tajnicu od nelagodnih osjećaja prouzročenih prilikom susreta sa strankom. Zbog pretjerane ljubaznosti, menadžer neće smatrati da postoji neki problem te će tajnica ostati zatočena sa svojim problemom koji joj psihički može naštetiti. Menadžer koji će prepoznati ovaj problem i shvatiti da se radi o obrani od nelagodne situacije moći će pristupiti problemu smireno i olakšati tajnici nelagodne i frustrirajuće susrete.

## **8.2. Umjereno zreli obrambeni mehanizmi u poslovnim situacijama tajnice**

### **8.2.1. Racionalizacija**

#### Opis poslovne situacije

Pod jednom pauzom, tajnica je razgovarala sa kolegama i kolegicama s posla. U razgovoru sa jednim kolegom iz drugog odjela na mjestu daktilografa, moglo se primijetiti kako nije želio taj posao, ali je bio primoran zbog novca. Kasnije je taj isti posao hvalio i govorio kako je to zapravo i želio raditi.

## Analiza obrambenog mehanizma

Svoje nezadovoljstvo prikrio je mehanizmom racionalizacije gdje je isticao vrijednost posla kojeg isprva nije želio. Ovaj primjer je primjer forme „slatki limun“. Tajnica je razgovarala sa tim istim kolegom o faksu, te je rekao kako je želio upisati medicinu, no nije upao. Na kraju je zaključio da ni nije htio taj faks jer ionako svi koji to upišu su štreberi i pametnjakovići. Ovo je primjer forme „kiselo grožđe“.

## Diskusija

Menadžer koji ne prepoznaje da se radi o „slatkim limunima“ dobit će lažnu sliku o zadovoljstvu zaposlenika. Postupajući u skladu s time, menadžer može još dodatno utjecati na nezadovoljstvo koje zaposlenik duboko krije. Menadžer bi trebao imati razvijenu sposobnost uočavanja „slatkog limuna“ i „kiselog grožđa“ i s time u vezi pristupiti zaposleniku na način da utječe na povećanje zaposlenikovog zadovoljstva poslom kako bi se skriveni osjećaji promijenili.

## 8.2.2. Pomicanje

### Opis poslovne situacije

U ured tajnice znaju doći kolege kojima trebaju određeni dokumenti, brojevi telefona, podaci o strankama i slično. U jednoj situaciji, kolega je užurbano došao i tražio broj telefona od svoje stranke. Tajnica koja je dovedena u strku zbog određenog zahtjeva nije odmah mogla pronaći broj te je kolega zbog svoje nestrpljivosti bio otresit.

### Analiza obrambenog mehanizma

Tajnica zbog nesigurnosti ne pokazuje svoju ljutnju prema kolegi već se iskaljuje na prvoj osobi koja joj dođe na vrata bez obzira što ta osoba nije upućena u poslovnu situaciju koja se dogodila.

## Diskusija

Osim što je važno da okolina prepozna obrambeni mehanizam pomicanje, ovo je primjer da i sama osoba koja ga koristi, prepozna to i u trenutku kada se smiri, da se ispriča osobi i objasni situaciju koja se dogodila.

### **8.2.3. Identifikacija**

#### Opis poslovne situacije

Na poslovnom sastanku odlučivalo se o unaprjeđenju jednog člana iz drugog odjela. Članovi su prilikom zadnja dva mjeseca imali vremena dokazati svoje radne sposobnosti u odjelu marketinga.

#### Analiza obrambenog mehanizma

Članica prvog odjela bila je veoma sretna odlukom što je njezin najbolji kolega bio promaknut. Njegov uspjeh doživjela je kao svoj te se identificirala sa kolegom.

#### Diskusija

Ovom situacijom članica prvog odjela poboljšala je svoj radni odnos ne samo s promaknutim kolegom već i sa drugim kolegama zbog primjene mehanizma identifikacije. Tim mehanizmom se može poboljšati atmosfera među kolegama na poslu. Također, kada osoba doživi loše poslovno iskustvo, primjenjujući identifikaciju, zaposlenik se može i na taj način poistovjetiti sa tom osobom.

## **8.3. Zreli obrambeni mehanizmi u poslovnim situacijama tajnice**

### **8.3.1. Humor**

#### Opis poslovne situacije

Na jednom sastanku gdje su prisustvovali šef, kolege iz drugog odjela i dvije stranke, trebalo je voditi zapisnik. Kako je zapisničarka bila na godišnjem, tu ulogu je preuzela tajnica.

## Analiza obrambenog mehanizma

Prije sastanka, tajnica je svoj stres i strah od prvog pisanja kao zapisničarka, htjela zamijeniti smijehom. Osim što je sebe uspjela nasmijati, nasmijala je i neke od svojih kolega sa svojim šalama. Kroz smijeh, izbacila je osjećaj nelagode i strah.

## Diskusija

Osoba je dobro postupila jer je humorom riješila svoj strah od sastanka. Time je sastanak dobro prošao te se je zapisnik uredno i pravilno napisao što je kasnije koristilo strankama koje su ga odmah mogle potpisati bez dodatnog pregledavanja.

### **8.3.2. Altruizam**

## Opis poslovne situacije

Stranke koje dolaze u poduzeće, prvo dođu u ured tajnice. Tada ih tajnica usmjerava što trebaju dalje odnosno radi li se o potpisivanju određenih dokumenata, razgovoru sa određenim članom trećeg odjela, dostavljanju dokumentacije i ostalo.

## Analiza obrambenog mehanizma

Prilikom jednog razgovora sa strankom, tajnica je saznala da je stranka bila žrtva zlostavljanja koja je i sama pokrenula borbu protiv nasilja. Takva osoba je odlučila pomoći drugima koje su se našle u istoj situaciji kao i ona.

## Diskusija

Na poslovnom mjestu tajnice mogu se susresti različiti ljudi sa različitim iskustvima i osobinama. Ovo je bio primjer stranke, odnosno osobe koja je koristila obrambeni mehanizam altruizam kojim svoje iskustvo želi podijeliti s drugima i tako njim pomoći.

### **8.3.3. Izolacija afekata**

#### Opis poslovne situacije

Tijekom opuštenog poslovnog sastanka, jedan kolega je odlučio podijeliti jedno svoje loše iskustvo sa ostalima.

#### Analiza obrambenog mehanizma

Kolega je pričao o prošlom radnom mjestu gdje je bio zlostavljan od strane šefa. Nije pridodavao veliku pažnju svojim riječima niti mu je bilo teško pričati o tome.

#### Diskusija

Ako osoba ne upravlja svojim emocijama u poslovnom okruženju, može se dovesti u situaciju gdje će izraziti svoju ljutnju ili ju izazvati kod kolega. Osoba koja koristi obrambeni mehanizam izolacija afekata u mogućnosti je objektivno sagledati situaciju i doživjeti je na osobnoj razni upravljajući emocijama i osjećajima u trenutku koji je ključan za dovođenje u konfliktne situacije.

### **8.3.4. Sublimacija**

#### Opis poslovne situacije

U nekim situacijama, zapisničarka je znala biti agresivna i nemirna, što je dovodilo do stvaranja radne atmosfere u kojoj se nitko nije osjećao ugodno.

#### Analiza obrambenog mehanizma

Kroz neko vrijeme, kada je stiglo proljeće, zapisničarka je pauzu za ručak koristila za brze šetnje i na taj način je svoju negativnu energiju usmjeravala na nešto pozitivno.



## Diskusija

Osobe koje osjećaju negativnu energiju i pristupe tome na zreli način kako bi riješile problem, pronaći će rješenje u bavljenju sportskim aktivnostima, a iskusni i vješti menadžeri i sami će poticati svoje zaposlenike u uključivanje u aktivnosti kojima će sublimirati negativnu energiju.

### **8.3.5. Asertivnost**

#### Opis poslovne situacije

U razgovoru sa strankama, gdje su trebala prisustvovati dva člana iz drugog odjela, govorilo se o njihovim privatnim problemima.

#### Analiza obrambenog mehanizma

Jedan član prilikom razgovora sa strankama govorio je svojim roditeljima. Kako to nije bilo primjereno netko ga je trebao upozoriti na to. Njegova kolegica ga je na pristojan način prekinula i rekla da sad nije ni vrijeme ni mjesto za takvu temu.

## Diskusija

Kolegica je na pozitivan način podržala ono što je govorio, naglašavajući pritom da cijeni iskustvo njegovih roditelja i da vjeruje da priča može doprinijeti rješavanju njihove poslovne situacije, no zbog ograničenog vremena predlaže da se to ostavi za neki drugi put kako stranka ne bi morala čekati.

### **8.3.6. Anticipacija**

#### Opis poslovne situacije

Prilikom sastanka koji se održava jednom mjesečno, trebaju se izložiti ukupni radovi svih članova poslovanja.

## Analiza obrambenog mehanizma

Tajnica i njena kolegica zapisničarka su bile pod stresom gotovo prije svakog izlaganja jer su patile od treme prema javnim nastupima i općenito su obje imale problema u iznošenju svojih ideja pred većim auditorijem. Kako bi se suočile s nelagodom i neželjenim osjećajima unaprijed su isplanirale i promislile o cijelom sastanku. Time su lakše mogle prezentirati i ispričati svoj dosadašnji rad u jednom mjesecu.

## Diskusija

Osobe su dobro postupile u ovoj poslovnoj situaciji te su pokazale veliku zrelost u nošenju sa svojim problemom. Ovaj obrambeni mehanizam dugoročno može pridonijeti potpunoj eliminaciji uzroka koji dovodi do potrebe za obranom.

## 9. Zaključak

Obrambeni mehanizmi imaju značajnu funkciju u životu pojedinca, no kako će se oni odraziti na druge i njega samog ovisi o situaciji, individualnim obilježjima pojedinaca i vrsti mehanizma kojeg će netko koristiti. Kako su važni i u privatnom svijetu tako su možda još i važniji u poslovnome zbog velikog pritiska, stresa, različitih neočekivanih ili neugodnih situacija. Ovi mehanizmi uvelike pomažu u prihvaćanju pozitivnih događaja i situacija, odbijanju negativnih i neželjenih misli, jačanju samopoštovanja i prihvaćanja svojega „ja“, odnosno prihvaćanja samoga sebe. Nerazumijevanje obrambenih mehanizama može imati negativan utjecaj na kvalitetu poslovne komunikacije je hipoteza s kojom se kretalo u istraživanju. Opisujući što su to obrambeni mehanizmi, koliko su korisni u poslovnom svijetu i što se može dogoditi koristeći ih sa razumijevanjem ili nerazumijevanjem u poslovnim situacijama hipoteza se potvrđuje. Obrambeni mehanizmi pomažu kod smanjivanju napetosti i stresa, ali isto tako mogu ugroziti odnose s ljudima u poslovnom svijetu. Važno je razumjeti obrambene mehanizme kako bi se njima moglo upravljati za postizanje cilja i uspješnosti poslovanja. Smjernice u ovom radu, koje će pomoći praktičarima u poslovanju su prvobitno shvaćanje i razumijevanje obrambenih mehanizama koji su važni za njih same i za poslovno okruženje. Kod istraživanja u studiji slučaja na poslovnim primjerima tajnice može se vidjeti koje se poslovne situacije mogu dogoditi i na koji način se osoba s njima nosi koristeći obrambene mehanizme. Također, na koji način osoba reagira, da li zauzima pozitivan ili negativan stav prema sebi ili drugima i koliko se razumijevanje ili nerazumijevanje mehanizama odražava na posao.

U Koprivnici, 28.09.2018.

# Literatura

## **KNJIGE:**

1. Aronson, E.; Wilson, T.D.; Akert, R.M. (2005.) *Socijalna psihologija*, IV. izdanje, Zagreb: Mate.
2. Burušić, J. (2007.) *Samopredstavljanje: taktike i stilovi*, Zagreb: Slap.
3. Filaković, P. et al. (2006.) *Psihijatrija*, Osijek: Medicinski fakultet Osijek.
4. Kolenović-Đapo, J.; Drače, S.; Hadžiahmetović, N. (2015.) *Psihološki mehanizmi odbrane – Teorijski pristupi, klasifikacija i vodič za vježbe*, I. izdanje, Sarajevo: Filozofski fakultet u Sarajevu.
5. Lamza- Maronić, M.; Glavaš, J. (2008.) *Poslovno komuniciranje*, Osijek: Studio HS Internet d.o.o., Ekonomski fakultet Osijek.
6. Miljković, D.; Rijavec, M. (2008.) *Organizacijska psihologija*, Zagreb. IEP-D2.
7. Miljković Krečar, I.; Kolega, M. (2013.) *Psihologija u poslovnom okruženju*, Zagreb: Grupa VERN d.o.o.
8. Peiffer, V. (1999.) *Pozitivno neustrašivi – Oslobođanje od strahova koji vas sputavaju*, Zagreb: Veble commerce.

## **DIPLOMSKI RADOVI:**

1. Bagarić, M. (2017.) *Uloga psihodinamike u uspješnom vođenju*, Diplomski rad, UNIZG-MEF, Zagreb.

2. Kezić, K. (2015.) Obrambeni mehanizmi ličnosti - suvremeni pogled, Završni rad, FFOS, Osijek.
3. Vulić-Prtorić, A. (2016.) Psihometrijska validacija upitnika obrambenih stilova DSQ-40-preliminarno istraživanje, Diplomski rad, UNIZD, Zadar.

### **ČASOPISI:**

1. Gruber, A.R. (2013.) Info Trend, Što te ne slomi, to te ojača, br. 192. URL: <http://www.infotrend.hr/clanak/2013/8/sto-te-ne-slomi%2C-to-te-ojaca,77,1020.html> (29.08.2018.)

### **INTERNETSKI PORTALI:**

1. Anonymous 1, Hrvatska enciklopedija, dostupno: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=50919>, (07.08.2018.)
2. Anonymous 2, Najzdravija hrana, dostupno: <https://najzdravijahrana.com/sta-su-kognitivne-sposobnosti-definicija-test/>, (06.08.2018.)
3. Anonymous 3, Psihoverzum, dostupno: <http://www.psihoverzum.com/15-cestih-mehanizama-odbrane/>, (11.08.2018.)
4. Anonymous 4, Put prema sebi, dostupno: <https://putpremasabi.hr/oblici-obrambenih-mehanizama-kojima-se-koristimo-u-svom-zivotu/>, (11.08.2018.)
5. Anonymous 5, Studenti rs., dostupno: <http://studenti.rs/skripte/psihologija/mehanizmi-odbrane/>, (11.08.2018.)
6. Anonymous 6, Vaš doktor, dostupno: <http://www.vasdoktor.com/medicina-od-a-do-z/psihijatrijske-bolesti/973-neuroze-neuroticne-reakcije-i-slicna-stanja>, (03.09.2018.)

7. Lusch, B., Zdravo zdravo, dostupno: <https://zdravozdravo.blogspot.com/2015/09/obrambeni-mehanizmi.html>, (11.08.2018.)
8. Stasiow, I., Psihološko savjetovališče, dostupno: <http://psihonet.net/anksiozni-poremecaj/>, (03.09.2018.)