

ПОГЛАВЉЕ 4

ОПАЖАЊЕ ОСОБА И ГРУПА

УВОД

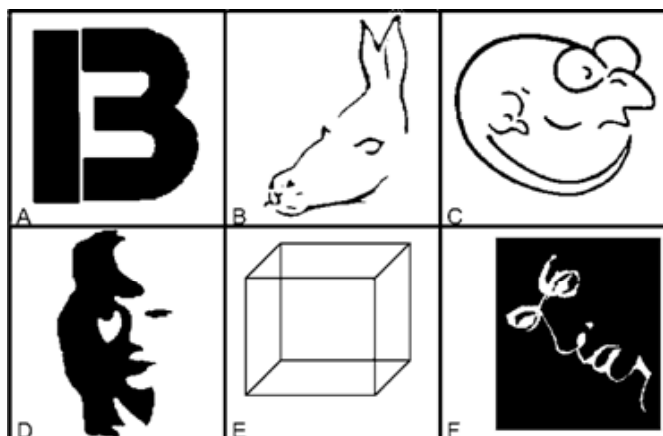
Перцепција, односно опажање, је одељак психологије који се првенствено бави психолошким аспектима начина на који опажамо дешавања у свету који нас окружује. Активно учествовање у њему могуће је најпре на основу његовог исправног опажања. Ову комуникацију, односно интеракцију са спољашњом средином обављају чула, која прикупљају информације о визуелним, аудиторним, кинестезичким (чуло додира), вестибуларним (чуло равнотеже) олфактивним (чуло мириса), и густативним (чуло укуса) атрибутима спољног света. У најширем смислу, за сваку индивидуу је од веома велике важности да су информације којима су му снабдевена чула, коректне, односно, да на основу адекватних чулних информација могу процесом мишљења, донети одлуку о адекватној акцији.

Вишесмисленост чулних утисака

Од својих почетака, психологија перцепције је указивала на нестабилност чулних утисака које психа процесира. Двосмислене слике (слика 3) су често добар пример за ову непоузданост. Фигура А се може опажати као слово, али и као број, а слика F као људски профил, или пак реч написана дијагонално на тамној позадини. Слично важи и за остале примере.

За хотелске раднике и њихове потребе, веома је важно да поседују теоријска и практична знања која се односе на *опажање особа и група*.

Најчешће се под опажањем особа и група сматра процењивање емоција и особина других људи. Од тога какав ће бити квалитет ових опажања, у многоме зависи и успешност на радном месту, без обзира да ли се ради о руководиоцу, или раднику у оквиру хијерархије у хотелској организацији.



Слика 3

ГРЕШКЕ У ОПАЖАЊУ ОСОБА И ГРУПА

У свом уобичајеном послу у хотелској индустрији, хотелски радник има за задатак да свакодневно обавља **двоструки процес** опажања особа: с једне стране, он пред собом има своју радну групу, коју чине особе различитих карактеристика личности, а с друге, у контакту је са хотелским клијентима, које, у великом броју случајева, види први пут; док ће ипак имати обезбеђено неко време да упозна своје раднике, као и претпостављене, ово није случај када су у питању корисници хотелске услуге. Њихов боравак је ограничен на релативно кратак временски интервал, у коме интеракција са гостом не мора бити учестала, али је по правилу веома значајна. У погледу процеса перцепције особа у свом радном окружењу, овде такође постоји проблем, који произилази из високе флукуације хотелских радника. Другим речима, честа је појава у хотелијерству, да радници или напуштају посао, или прелазе из једне радне групе у другу. Један хотелски менаџер неретко може да закључи како је текућу радну годину почео са једним сарадницима, а завршио је са сасвим другима. Из ових разлога, веома је важно да поседује вештине и знања, као и искуство, које му може помоћи у процени особа у свом радном окружењу, те да његове грешке у опажању особа буду сведене на релативни минимум.

Грешке у процени особа

Када хотелски менаџер комуницира са новим радником, односно сарадником, он можда поседује одређене информације о њему, које му је

евентуално проследило одељење за људске ресурсе. Такође, може имати поверење у селекцију новог радника, те бити у уверењу да је изабрана особа са најбољим професионалним и личним квалитетима. С друге стране, може бити и скептичан, имајући у виду да у хотелској индустрији често нема довољно времена да би се извршио адекватан и оптималан избор радника који треба да се укључи на радно место претходног, који је неплаћено напустио хотелску организацију.

У поглављу о психолошким школама и правцима, поменули смо да „гешталт“ школа психологије подвлачи да је један елемент може утицати на доживљај целине, као позитивне или негативне. У једном од стандардних експеримената на ову тему (Кели, према Кречу и Крачфилду, 1976), групи од 55 студената, који су чекали да почне јутарње предавање, експериментатор је најавио да наставник кога су студенти познавали, неће држати наставу, већ ће га заменити гостујући професор (њима до тада непознат). Потом је напоменуо да ће студенти имати задатак да, по завршеном предавању новог наставника, попуне одређени упитник о његовој личности. Пре него што се гостујући наставник појавио, експериментатор је дао студентима текст који је садржао листу особина овог новог наставника. Једна половина студената је добила листу са описом наставника који је садржао следећу реченицу: „Људи који га познају, сматрају га *прилично хладном особом*, марљивим, критичним, практичним и одлучним“; друга група студената добила је листу са описом истог наставника, где је била измењена само једна ставка у опису гостујућег наставника: „Људи који га познају, сматрају га *прилично топлим особом*, марљивим, критичним, практичним и одлучним“.

Потом је наставник одржао предавање свим студентима, а по завршетку, студенти су замољени да напишу шта мисле о наставнику, укључујући задатак да га оцене на основу 15 различитих карактеристика личности. Иако су обе групе оцењивале исту особу, и исто предавање, њихова импресија о наставнику се статистички значајно разликовала, зависно од тога да ли су оцењивање вршили студенти који су добили „топлу“ верзију описа личности наставника, или ону „хладну“. За прве (оне који су добили „топли“ опис), предавач је процењен као човек „заинтересован за друге“, „лежеран“, „друштвен“, „омиљен“, „духовит“. Студенти који су преходно добили опис са „хладном“ карактеристиком личности, истог предавача су видели као „заокупљеног собом“, „крутог“, „недруштвеног“, „неомиљеног“ и „недуховитог“.

Експерименти ове врсте су показали како процењивање особе може бити непоуздано, те да један аспект понашања узрокује потпуно дијаметрално супротна опажања особе. Занимљиво је да је, како је претходни

експеримент показао, особина „топле“, односно „хладне“ личности, од великог значаја за студентску процену осталих атрибута личности, односно, њене целине.

Когнитивна дисонанца и грешке у опажању особа

При опажању особа постоји тенденција да се одређени опажаји који се не уклапају у целовити доживљај, једноставно изоставе из укупне слике о особи, да не би производили когнитивну дисонанцу. У једном огледу, обављеном пре више деценија, студенти хотелијерства су спонтано прихватили свог омиљеног госта, лојалног хотелског клијента, држављана стране земље, старог човека који је са супругом сваког лета неко време проводио на одмору у хотелу. Особито су студентима биле интересантне приче овог госта о времену када се, као ратни пилот савезничке војске, у време II светског рата, као млади пилот борио управо на небу изнад дестинације на којој је био хотел. Студентима је потом дата листа особина ове особе, и то тако што је једна група добила списак атрибута, попут „храбар“, „одлучан“, „топао“, „живахан“, „неустрашив“. Друга група је добила листу, која се од прве разликовала само по једном додатном атрибуту, који је гласио „склон неконтролисаним нападима беса“. Испоставило се да је управо друга група имала велики проблем да формира целовиту импресију о овом госту, с обзиром да атрибут који говори о одсуству емоционалне контроле није био у складу са генералном идејом о пилоту-ветерану, који би по стереотипу требао имати веома развијену контролу афекта. Ова група студента је тежила да из скупа информација о поменутој особи *уклони онај елемент који је производио изразиту когнитивну дисонанцу.*

СТЕРЕОТИПИ У ОПАЖАЊУ ОСОБА И ГРУПА

Увек када се особа опажа као члан некакве групе, постоји тенденција да се члан групе опажа као особа која поседује атрибуте који се приписују целокупној групи. У хотелијерству клијенти веома често долазе групно на дестинацију, те припадају одређеним националним, етничким односно социјалним групацијама. Особа формира стереотипе управо из разлога што има потребу да поједностави опажања и доношење сопствених ставова о особи или групама, уместо да покушава да претходно сакупи мноштво података о особама, односно групама – које често бивају контрадикторни.

Овај проблем је веома учестао када је у питању хотелска индустрија и контакт са крајњим корисницима, односно хотелским гостима. Како је особље у непрестаној комуникацији са гостима, те реагује на њихова понашања, сасвим је разумљиво да ће им бити далеко лакше ако, уместо покушаја да упознају појединца, примене стереотипе у односу на групу која гостује у хотелу. Производњом стереотипа у ствари смањују анксиозност коју обично узрокује контакт са новим и непознатим особама. „Гости из 'X' су ми познати, њих одликују особине 'У'“, на изванредан начин уклања нелагоду од непознатог. Проблем је што су стереотипи, како смо већ поменули, грешке у опажању особа и група.

Истраживања показују да су најчешћи стереотипи којима подлежу хотелски радници они који се односе на:

- Националност госта
- Професију
- Узраст
- Физичку појаву
- Социјални статус
- Ниво едукације

У погледу **националности**, типичан стереотип је, на пример, да су: Немци „педантни и вредни“, Италијани „бучни и агресивни“, Енглези „надобудни“, Шкоти „шкрти и среброљубиви“, и тако даље. Важно је напоменути да стереотип који хотелски радник има према хотелском госту представља проблем, не само зато што се ради о искривљеној перцепцији, већ и зато што исти стереотип делује на однос хотелског радника према госту чије особине се процењују. Став базиран на предрасудама хотелског радника повратно узрокује реакције госта, које могу бити у складу са поменутом погрешном перцепцијом. Примера ради, пошто су „Шкоти тврдице“, претпоставља се да неће остављати напојницу; отуд им не посвећивати превише пажње, већ је преусмерити ка гостима других националности. Али тада гост из Шкотске неће имати икакав мотив за остављањем напојнице, налазећи да је хотелски радник није ни заслужио. Ваља напоменути да искусни хотелски радници, на основу свог искуства, никада не би потврдили поменути стереотип о гостима из Шкотске.

У погледу **професије**, често се, у међусобној комуникацији радника хотела, појављују стереотипи типа: „особље које чине административни радници је досадно“, „радници у служби одржавања су необразовани,

склони алкохолу и агресивним испадима“. Често се са изненађењем установи да међу овим радницима постоје особе које су по карактеристикама личности управо супротне од помињаних стереотипа.

Узраст је често атрибут за који се везују стереотипи попут „сви млади хотелски гости су склони буци, насиљу и непоштовању норми понашања“. У радном окружењу, типичан стереотип се појављује у вези старијег радника, типа: „Немој га укључивати у групу која треба да понуди иновације, старији су конзервативни и несклони променама“. Са оваквим предрасудама, лидер групе, односно хотелски менаџер, губи из тима искуство старијег радника, које би му свакако било од значајне користи за доношење одлука.

Физичка појава је чест предмет мноштва стереотипа: млада жена која се екстравагантно облачи жели да заводи; гости са вишком килограма су незасити у својим захтевима; риђокоси странци су потенцијално агресивни, гости са наочарима су интелектуалци, и тако даље.

Често се у хотелијерству појављује стереотип при посматрању **социјалног статуса** госта, у смислу да се верује да ће особа која гостује са супругом и једним бројем мале деце бити одговорна, уљудна и обзирна, а да је особа која је сама на годишњем одмору, „чудак“, или „проблематична“.

Уз ове основне стереотипе, честа је појава да се и уз **ниво едукације** хотелског радника придодају стереотипи, попут оног, да „сви који имају завршен факултет су истовремено и радни и марљиви на послу“, или, управо супротне, да „млади стручњаци имају само теоријско знање које у пракси не умеју да примене“.

Важно је напоменути да се, у одређеним случајевима и статистички посматрано, може рећи да постоје извесне заједничке карактеристике група гостију према националности, или да, статистички гледано, многим младим хотелским радницима са завршеним факултетима недостаје одређено практично искуство. Стереотип је грешка у перцепцији особа и група из разлога *претеране генерализације* – односно потребе да се пројектовани атрибути повежу са свим особама око којих се формира стереотип. Да би се избегла грешка стереотипа, потребно је да хотелски менаџер непрестано има на уму да своје генерализације у погледу сарадника, радника и гостију, држи под контролом и да је спреман да уочи особе које се не уклапају у његов стереотип.

ПОЗИТИВАН И НЕГАТИВАН ХАЛО-ЕФЕКАТ

Хало-ефекат је процес којим се перцепција особа или група формулише на основу само једне, често прве импресије. Хало-ефекат често представља проблем с обзиром да условљава да се при опажању занемаре многи други, накнадно опажени атрибути особа или група.

Значај прве импресије

Психологија је бројним експериментима показала да се, приликом опажања особа, по правилу не чека да се сакупи довољно информација о конкретној особи. Први утисак, односно прва импресија се ствара веома брзо, и на основу малог броја, често међусобно неповезаних опажања. Један хотелски менаџер, задужен за вођење студената на пракси, након што их је окупио првог радног дана по доласку у хотел, примећује да већина њих делује поспано. Скептично закључује да је добио групу студента који „живе ноћном животом“ и не стављају посао на важно место. Ову прву импресију о неадекватним младим људима, држаће веома дуго, све док га искуство коначно не увери да је у свом опажању радне групе студената на пракси погрешио. Њему је недостајала информација о томе да је група имала одређене административне проблеме на граничном прелазу, да је чекала додатна документа, те да је у ствари дошла исцрпљена на први радни дан на послу из разлога који није „преференција ноћног живота“.

Ово не значи нужно да прва импресија мора бити неисправна, већ да се мора узети са резервом, те да професионално обучени менаџер неће олако изводити импресије о личности радника на основу малог броја података који добија, дозвољавајући да особа својим *манифестним понашањем на радном месту демонстрира* колико је квалификована, како се односи према радним задацима, те какав му је однос према непосредно претпостављеним.

Позитивни хало-ефекат

Под позитивним хало-ефектом се обично подразумева грешка у опажању особа или група, у смислу да се њихово позитивно понашање, примећено у првом контакту, тежи да се генерализује као позитивно у целини. Нови хотелски радник, који у првим недељама рада марљиво обавља посао, може деловати као одличан избор, а да се превиди да ће, након што се осети „сигурним“, показати евентуална за хотелску организацију контрапродуктивна понашања. Хало-ефекат у својој позитивно форми може спречити да се правилно опажају негативни аспекти особа или група.

Негативни хало-ефекат

Негативан хало-ефекат се односи на пример са студентима на пракси, који смо већ описали. Радника који је дошао на интервју за посао закаснивши десетак минута, тим за селекцију може већ унапред елиминисати. Услед овакве негативне прве импресије, тим за селекцију може пропустити да *испита разлоге* његовог кашњења.

Пројекције

У одељку о механизмима одбране ће се помињати ови несвесни маневри које личност користи одбране од идеја, осећања и ставова који су јој непријатни. Конкретно, једна од честих грешака у перцепцији особа и група се односи на могућност да посматрач сопствене негативне аспекте несвесно пројектује на другу особу или групу. Типичан пример је менаџер који наводи да му сарадници не раде довољно ангажовано и ажурно, док у ствари он сам поседује особине лежерности и неангажованости, неадекватне његовом положају у хотелској организацији.

ПЕРЦЕПЦИЈА ХОТЕЛСКЕ УСЛУГЕ

Више пута смо напомињали да ће начин на који ће корисник хотелске услуге опажати њену атрактивност и квалитет зависити од психолошких атрибута конкретне особе. У опажању особа постоје индивидуални приоритети: неко ће посебну пажњу приликом првог утиска у вези неке особе у првом плану посматрати и процењивати лице, други фигуру, трећи начин изражавања и тако даље. Приликом опажања атрактивности глобалне хотелске услуге једни ће првенствено процењивати квалитет хране, биофили ће се најпре фокусирати на природно окружење у коме се хотел налази и тако даље. Ипак, без обзира на разлике, неке особености опажања хотелске услуге ће бити универзалне, то јест, неће зависити од конкретног појединца и његових индивидуалних преференција. У даљем тексту ћемо се бавити управо тим универзалним карактеристикама формирања импресије о хотелу и дестинацији, које су особито важне за оцену коју ће о хотелу или дестинацији гост правити.

При формирању импресије о свом боравку у хотелу, како то показује гештalt психологија, не учествују неки поједини атрибути, већ целовити доживљај који боравак оставља. Довољно је да само један аспект целовите

слике о хотелу и услугама које нуди буде изразито негативан, да би комплетна услуга била оцењена као генерално лоша.

У једном од једноставних експеримената које смо обавили на студентској популацији, иста група испитаника је требала да процени који хотел би радије посетила, од два понуђена. Хотел А је имао опширну листу атрибута (пријатан амбијент, квалитетну храну, могућност забаве и спорта, и тако даље), и само један недостатак: у летњој сезони би, изузетно ретко и веома краткотрајно, у непредвидљивим интервалима нестајало воде. Хотел Б је поседовао сасвим умерене атрибуте квалитета, али није имао ни једну озбиљну ману. Испоставило се да је само 7% испитаника изјавило да би се одлучило да користи иначе у свему другоме супериорнији хотел А.

Друго најопштије правило гештalt психологије указује на правилност да само један елемент не утиче на опажање и доживљај целине, већ и да ће умерено мањкави изоловани део целине изгубити на реметећој важности уколико сви други елементи (односно целина) дају веома позитиван утисак. Примера ради, тиму који је одлично обаво посао мање ће се пребацити што је један члан подбацио. Онда када хотелска организација не може из објективних или других разлога да отклони недостатак у једном елементу свога функционисања, корисна стратегија може бити да све остале аспекте функционисања држи на, у односу на квалитет, високом нивоу.

Прва и последња импресија о дестинацији и хотелу

Једно од честих истраживаних питања се односило и на начине на основу којих гост формира импресију о хотелској услузи; како смо претходно видели, хотелска услуга се перципира и доживљава као тоталитет, односно као једна целина у којој само један драстично лош елемент неповратно утиче на слабу оцену целине; истовремено, висококвалитетна целина ће смањити умерени недостатак квалитета једног елемента услуге.

У односу на трајност утисака са којима се корисник хотелске услуге враћа са путовања, истраживања указују да на формирање импресије највећи значај има први утисак о дестинацији и хотелу, као и последњи, са којим га напушта.