

Valentina Šebalj, mag. oec.
Rastočine 6, 51000 Rijeka, Hrvatska
valentina.sebalj@yahoo.com

izv. prof. dr. sc. Marko Perić
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija,
Hrvatska
markop@fthm.hr

dr. sc. Jelena Đurkin
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija,
Hrvatska
jelenad@fthm.hr

PERCEPCIJA I IMPLEMENTACIJA SPIRITUALNOSTI U PROJEKTNOM OKRUŽENJU

Pregledni rad

Sažetak

Kao kompleksan pojam bez općeprihvaćene definicije, spiritualnost se sve više istražuje iz različitih aspekata. U kontekstu poslovanja, spiritualnost je posebno važna pri odgovaranju na izazove suvremenog poduzetništva i menadžmenta. Vanjski čimbenici kao što su napredak tehnologije, stresno okruženje, potreba prilagodbe stalnim promjenama, nemogućnost odvajanja poslovnog i privatnog života, nažalost samo su neki od primjera svakodnevnice čovjeka u 21. stoljeću koji stvaraju negativno okruženje za rast i razvoj te nemogućnost ostvarivanja potencijala i uspjeha u svim područjima života. U tom smislu, spiritualnost je moguće povezati s osobnim razvojem pojedinca, zadovoljstvom i motivacijom zaposlenika kao i pojmom organizacijske kulture. U kontekstu projektnog menadžmenta, spiritualnost i spiritualne vrline mogu značajno doprinijeti učinkovitosti timskog rada, zadovoljstvu i produktivnosti djelatnika, ali ti pojmovi nisu dovoljno prepoznati od strane projektnih menadžera. Istraživanjem putem online upitnika dobivene su nove spoznaje o percepciji spiritualnih vrlina kod projektnih menadžera, te mogućoj implementaciji spiritualnosti u različita područja projektnog menadžmenta. Rezultati ukazuju da je spiritualnost posebno važna pri upravljanju ljudskim resursima i komunikacijom na projektu.

Ključne riječi: projektni menadžment, spiritualnost

JEL: M10, M50, Z10

1. UVOD

Jedan od glavnih ciljeva svake organizacije je kako stvoriti okolinu u kojem će zaposlenici moći ostvariti svoj puni potencijal. Stvaranje ravnoteže između osobnog, radnog i duhovnog života smatra se jednim od glavnih izazova današnjih organizacija (Atashpour, Kazemi i Aghaei, 2006). Naglašavanje spiritualnosti u obliku povećanog vrednovanja temeljnih ljudskih vrijednosti pridonosi ne samo pojedincima već i organizaciji u cjelini. Štoviše, upravo su spiritualne vrline zaposlenika vrijedni i učinkoviti čimbenici koji mogu pridonijeti razvoju cjelokupne organizacije.

Navedeno postaje još značajnije u neizvjesnom i rizičnom okruženju kakvo je ono projektno. Naime, zbog velike fluktuacije ljudskih resursa između projektnih timova i dinamičnosti projekata praćene sukobima i stresom radi same prirode projekta, nameće se potreba implementacije spiritualnosti u projektni menadžment. Ovakav pristup teži zadovoljiti tehničke, terminske i troškovne performanse projekta s jedne, te članove projektnog tima s druge strane. Članovi projektnog tima nastoje prije svega zadovoljiti svoje unutrašnje potrebe tražeći svrhu i smisao svog rada te postojanja u okvirima projektne organizacije.

Iako je u posljednje vrijeme prisutan sve veći broj autora koji istražuju ulogu spiritualnosti u poslovnom okruženju (Burack, 1999; Harrington, Preziosi i Gooden, 2001; Jurkiewicz i Giacalone, 2004; Zimmerman, 2004) poveznice spiritualnosti i projektnog menadžmenta manje su istraživane (Lamont, 2002; Aronson, Shenhar i Reilly, 2010; Neal i Harpham, 2012; Lock i Scott, 2013). Posebno je intrigantno pitanje, važno za projektni menadžment u cjelini, utvrditi koje su spiritualne vrline ključne za produktivnost i učinkovitost projekata. Ovaj rad nastoji ispitati koliko je spiritualnost važna u projektnom okruženju. Provedeno je istraživanje s namjerom ispitivanja percepcije projektnih menadžera o spiritualnosti općenito te važnosti pojedinih spiritualnih vrlina za pojedina područja provedbe projekata tj. projektnog menadžmenta.

Rad se sastoji od ukupno četiri dijela. U prvom dijelu iznosi se pregled literature kojim se definira pojam spiritualnosti sa različitih aspekata, kako općenito tako i u kontekstu poslovnog odnosno projektnog okruženja. U drugom dijelu opisana je metodologija empirijskog istraživanja. Treći dio rada prezentira dobivene rezultate provedenog istraživanja. Rad završava zaključkom.

2. PREGLED LITERATURE

2.1. Koncept spiritualnosti

Spiritualnost je iznimno subjektivan koncept pri čemu svaka osoba doživljava spiritualnost na sebi svojstven način. Drugim riječima, čovjek kao izvorno duhovno biće ima mogućnost u bilo kojem trenutku razvijati svoju spiritualnost kroz posjedovanje različitih vjerovanja koja zajedno s tijelom (materijalnim) čini čovjeka cjelinom (Ivančić, 2010). Spiritualnost je na taj način bitan dio holističkog zdravlja i dobrobiti pojedinca. Stoga je spiritualnost teško definirati i mjeriti što predstavlja veliki izazov za znanstvenike koji se bave ovim područjem.

Guillory (2000) definira spiritualnost kao unutarnju svijest pojedinca programiranu osobnim uvjerenjima i vrijednostima. Howard (2002) opisuje spiritualnost kao put pojedinca kroz osjećaj povezanosti sa svijetom te njegovom sposobnošću da dodirne svoje duboke resurse (poput istine i poštenja). Canda (2008) tvrdi da se spiritualnost, kao jedan od aspekata osobe, odnosi na potragu za smislom i svrhom, moralnim odnosom sa samim sobom i drugima, svemirom ili zemljom. Slično tome, i drugi autori smatraju da se spiritualnost definira kao osobna povezanost sa transcendentnim (svetim, višom silom ili Bogom), sa samim sobom (osjećaj cjelovitosti, autentičnosti, smislenost identiteta, samospoznaja), drugim ljudima i prirodom (zajedništvo, suosjećanje, altruizam, zahvalnost) (Matsolf i Mickey, 1998; Mitroff i Denton, 1999; Chiu et al., 2004; Dehaghi, Goodarzi i Arazi, 2012; De Jager Meezenbroek et al., 2012).

Rasprave o spiritualnosti često su usmjerene prema vezi između Boga ili religije poistovjećuju spiritualnost sa religioznošću. Međutim, spiritualnost i religioznost nisu sinonimi jer spiritualnost je nešto puno više od religijskog uvjerenja (Garcia-Zamor, 2003). Štoviše, spiritualnost je koncept koji se može izraziti na vjerski ili svjetovni način, te je religija samo jedan od načina na koji se spiritualnost izražava (Canda, 2008). Dok je religija orijentirana na van te naglašava provođenje rituala, slijeđenje dogmi i pohađanje mise, spiritualnost se bavi obilježjima ljudskog duha, uključuje propitivanje vlastitog života i postojanja, gleda unutar čovjeka s naglaskom na osobna iskustva, koja se manifestiraju kroz ponašanje, načela i praksu (Dalai Lama, 1999)

Razmatrajući različite aspekte kroz koje je definirana spiritualnost, isprepletenost tih definicija, kao i povezanost s vjerom/religijom, moguće je primijetiti kako se spiritualnost dotiče još jednog vrlo kompleksnog pojma i važne dimenzije ljudskog postojanja – slobode (Krishnakumar i Neck, 2002; Zhao, 2015). Sloboda je u svojoj osnovi čovjekovo unutarnje stanje i trajan temelj čovjekovog duha, stariji i jači od svakog vanjskog utjecaja (Šordan, 2015). Sloboda misli, riječi i djelovanja nužna ja kao uvjet za intelektualni i duhovni napredak čovjeka, a samo slobodan i nesputan čovjek može biti moralan, spoznati sebe i ostvariti svoje istinski potencijal (Šordan, 2015; Bačlija Sušić, 2016).

2.2. Spiritualnost na radnom mjestu

U suvremenom poslovanju, kao rezultat brzih promjena uzrokovanih razvojem informatičke tehnologije te povećanog pritiska konkurencije i nadređenih dolazi do svojevrsnog „otudjenja“ radnika. S druge strane, radnici žele spoznati istinsko značenje njihovog rada i održavati ravnotežu privatnog i poslovnog u njihovim životima (Herman, Gioia i Chalkley, 1998). Međutim, Zimmerman (2004) tvrdi kako je odvajanje duhovnog od radnog života za zaposlenike iznimno teško, te da integriranje spiritualnosti na radnom mjestu može omogućiti pronalaženja smisla i svrhe u njihovim životima. Međutim, vrijedi i obrnuto, jer bez postojanja ljudskog duha na poslu, ne postoji smisao u radu koji se obavlja (Subramaniam, 2013). Stoga je potreba za istraživanjem o radnoj spiritualnosti značajno porasla posljednjih desetljeća (Jurkiewicz i Giacalone, 2004).

Radna spiritualnost je duhovna kultura koja priznaje da zaposlenici imaju i um i duh koji nastoje pronaći smisao i namjenu svog rada (Kahnweiler i Otte, 1997), kao i želja da se povežu s drugim zaposlenicima i da budu dio zajednice. Riječ je o svojevrsnom duhovnom rastu koji podrazumijeva unapređenje osobnih iskustava kroz rješavanje problema i individualno učenje te zadovoljenje individualnih potreba višeg reda (Burack, 1999). Tu se ne radi o vjerskim uvjerenjima već o ljudima koji sami sebe doživljavaju kao duhovna bića, čije potrebe „osvježuju“ poslovni duh, te je riječ o doživljavanju prave svrhe i smisla u njihovom radu izuzev plaće i izvođenja samih zadatka (Harrington et al., 2001). Prema stavovima Jurkiewicz i Giacalone (2004), pored već spomenutih općih, specifične su značajke spiritualnosti u kontekstu rada posjedovanje stava služenja kroz rad i vodstvo, isticanje društvene odgovornosti prema zajednici, društvu i prirodi te poimanje spiritualnih načela kao temelj za donošenje moralnih odluka. U tom kontekstu, uzlet društvene ekonomije i društvenog poduzetništva kao posebnog načina korištenja tržišnih mehanizama za ostvarivanje društvenih ciljeva, pa i sama paradigma održivog razvoja, mogli bi se smatrati rezultatom značajnije implementacije spiritualnosti u poslovanje i planiranje budućnosti.

Pritom dolazi do specifičnih odnosa privlačnosti i zajedništva ne samo zaposlenika jednih s drugima već i sa svojim radnim jedinicama i organizacijom u cjelini (Harrington et al., 2001). Štoviše, spiritualnost na radnom mjestu prenosi se i ostvaruje upravo preko menadžera institucije, organizacijske kulture, politike i drugih čimbenika (Burack, 1999). Stoga Mitroff i Denton (1999) govore kako sve veći broj tvrtki kreće na „duhovna putovanja“ sa ciljem da se stvori osjećaj smisla i svrhe na poslu i povezanost između tvrtke i njezinih ljudi. Primjerice, važnost uvođenja spiritualnosti u poslovanje prepoznale su svjetske vodeće tvrtke poput Apple, Yahoo, Google, Nike, ili Deutsche Bank korporacije koje posebnim programima (meditacija, joga, programi osobnog razvoja, osviještenog disanja, aktivnog slušanja i povećavanja emocionalne inteligencije) umanjuju svakodnevni stres te potiču kreativnost i inovativnost svojih zaposlenika. U tom smislu, istraživanja pokazuju da poticanje spiritualnosti na radnom mjestu može

rezultirati poboljšanju organizacijske uspješnosti tj. poboljšanju produktivnosti, većem zadovoljstvu zaposlenika te povećanju odanosti organizaciji kojoj pripadaju (Burack, 1999; Turner, 1999; Krishnakumar i Neck, 2002).

2.3. Spiritualnost u projektnom okruženju

Ideja o povezanosti spiritualnosti i projektnog menadžmenta može se činiti neuobičajena, no povijesno gledajući, gotovo svi veći projekti starih civilizacija (npr. piramide i hramovi) stvoreni su za duhovnu i/ili vjersku svrhu (Neal, 2013). U novije doba to više nije slučaj jer se projektima rješavaju mnogobrojni problemi iz svih oblasti ljudskog života. Obzirom da projektni tim čini okosnicu rada na projektu, Neal i Harpham (2012) povlače paralelu tvrdeći da je spiritualnost sastavni dio svakog projekta, kao što je spiritualnost sastavni dio svakog ljudskog bića.

Kada članovi projektnog tima imaju jak osjećaj za smisao i svrhu, i jako usklađivanje unutar jasne vizije, u mogućnosti su dati najbolje od sebe u projekt. To vrijedi kako za projektne menadžere tako i za ostale članove projektnog tima. Štoviše, rad u timovima koje karakterizira „projektne svijesti“ u obliku kolektivnih stavova, emocija i normi ponašanja članova projektnog tima potiče i nadahnjuje te može dovesti do boljeg uspjeha projekta (Lamont, 2002; Aronson et al., 2010). Neal i Harpham (2012) utvrdili su kako spiritualne vrline kao što su poštivanje različitosti, aktivno slušanje, kreativnost, povjerenje te zalaganje za nešto veće od samog sebe mogu biti od velikog značaja u projektnom okruženju. Naime, projektni timovi zahtijevaju ostvarenje ciljeva pri čemu heterogene skupine nadmašuju homogene skupine u nalaženju kreativnih rješenja u rješavanju izazova (Warren, 1999). Također, sposobnošću slušanja izvan riječi i izraza lica (tj. slušanja nečega što nije rečeno) kao i njegovanju otvorenosti, znatiželje te razmišljanja „izvan okvira“ ne pridonosi se samo boljim međuljudskim odnosima već i rješavanju problema u poduzeću. Vrline poput povjerenja i kreativnosti povećavaju produktivnost, učinkovitost i konkurentnost međuljudskih i/ili organizacijskih sustava (Gibb, 1978; Dubina, 2006).

Iz tog razloga Neal i Harpham (2012) ističu kako je za vođenje projektnih timova na spiritualan način potrebno uskladiti viziju, značenje i svrhu na razini tima kako bi se stvorio duh zajedništva (*esprit de corps*) te poticati kreativnost i ne-tradicionalne metode komunikacije kao način izgradnje povjerenja i otvorenosti (npr. Bohmian dialog ili „trenutak tišine“). Prihvaćanjem spiritualnog pristupa pri vođenju i razvoju projektnog tima svi članovi tima mogu napredovati u svom razvoju. Svi sudionici projekta imaju koristi od takvog pristupa, jer su članovi tima puno predaniji, nadahnutiji i učinkovitiji u provođenju procesa potrebnim za uspjeh samog projekta (Lock i Scott, 2013). Pritom projektni menadžer mora sam sebe percipirati kao „slugu“ koji pomaže svakom članu tima kako bi i oni mogli biti „sluge“ drugima (Neal i Harpham, 2012). Ovi stavovi svakako mogu

poslužiti kao poticaj za razmišljanje onim projektnim menadžerima koji prepoznaju potencijal i važnost implementacije spiritualnosti u svoje vođenje te unutar svog poslovnog okruženja.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Kako bi se došlo do podataka o ulozi i važnosti spiritualnosti i spiritualnih vrlina u kontekstu projektnog menadžmenta, u travnju 2016. godine provedeno je primarno istraživanje putem on-line anketnog upitnika. Anketni upitnik pripremljen je na hrvatskom jeziku i sastojao se od četiri dijela.

U prvom dijelu nalazila su se pitanja o demografskim podacima ispitanika te karakteristikama projekata na kojima su sudjelovali. Drugi dio odnosio se na ispitivanje stavova ispitanika o spiritualnosti. Na temelju proučene literature (Chiu i sur, 2004, Dalai Lama, 1999; Guillory, 2000; Matrolf i Mickey, 1998; De Jager Meezenbroek et al., 2012) formulirano je pet definicija spiritualnosti te su ispitanici na petstupanjskoj mjernoj skali ocjenjivali svoju razinu slaganja s navedenim definicijama (1-u potpunosti se ne slažem; 5-u potpunosti se slažem). Treći dio anketnog upitnika sadržavao je listu sa 19 vrlina koja je kreirana i modificirana prema Neal i Harpham (2012). Prema danoj listi ispitanici su imali mogućnost da u kontekstu poslovnog okruženja odrede posjeduju li pojedinu vrlinu i u kojoj mjeri (visoka, srednja ili niska razina) te žele li je unaprijediti. U četvrtom dijelu anketnog upitnika od ispitanika je traženo da procijene važnost spiritualnosti za projektni menadžment. Na temelju vlastite percepcije spiritualnosti ispitanike se tražilo da izraze stupanj slaganja (1-u potpunosti se ne slažem; 5-u potpunosti se slažem) s četiri samostalno kreirane tvrdnje o značaju spiritualnosti tijekom rada na projektima. Također, ispitanici su na mjernoj ljestvici (1-nije nimalo važna; 5-jako je važna) ocjenjivali važnost spiritualnosti u ukupno devet područja znanja upravljanja projektima definiranih prema Project Management Institute (2008). Konačno, anketa je također sadržavala opciju da ispitanici daju svoja mišljenja u vezi spiritualnosti u poslovanju, točnije projektnom menadžmentu (otvoreno pitanje).

On-line anketni upitnik distribuiran je preko svjetske poslovne društvene mreže LinkedIn koja okuplja na jednom mjestu ljude koji traže posao i tvrtke koje traže zaposlenike. Društvena mreža LinkedIn korištena je upravo iz razloga što pruža mogućnost traženja ljudi po opisu posla kojeg obavljaju te pruža uvid u profil ispitanika što je autorima rada dalo konkretne informacije o budućim ispitanicima koji odgovaraju profilima ljudi potrebnih za istraživanje. Ispitanici su kontaktirani putem poruke sa dostavljenim linkom ankete. Ispitanicima je zajamčena anonimnosti i zaštita podataka. Anketu je u cijelosti ispunilo ukupno 38 projektnih menadžera.

4. REZULTATI I INTERPRETACIJA ISTRAŽIVANJA

4.1. Profil ispitanika

Osnovne karakteristike uzorka prikazane su u Tabeli 1. Prema dobivenim rezultatima, gotovo dvije trećine ispitanika je muškog spola, a gotovo 79% ispitanika je mlađe od 40 godina. Najveći broj projekata bio je visoke složenosti (57%), trajao je između pola i tri godine (69%), na njemu je radilo do deset članova projektnog tima (66%), te se odvijao u području razvoja novih proizvoda ili usluga (43%) odnosno usvajanja i razvijanja novog ili modificiranog informacijskog sustava (30%).

Tabela 1: Profil sudionika istraživanja

Spol	N	%	Prosječna veličina projektnog tima	N	%
Muški	24	63	1-5 osoba	12	32
Ženski	14	37	6-10 osoba	13	34
Godine starosti			11-30 osoba	6	16
< 20 godina	0	0	31-50 osoba	5	13
20-29 godina	14	37	> 50 osoba	2	5
30-39 godina	16	42	Složenost projekata		
40-49 godina	7	18	Visoka	22	57
50-59 godina	1	3	Srednja	15	40
>60 godina	0	0	Niska	1	3
Ukupan radno iskustvo kao projektni menadžer			Vrsta projekta		
< 3 godina	15	40	Razvoj novog proizvoda ili usluge	16	42
3 do 5 godina	11	29	Usvajanje i razvijanje novog ili modificiranog informacijskog sustava	11	29
5 do 10 godina	7	18	Implementacija nove poslovne procedure	3	8
10 do 20 godina	5	13	Promjene u organizacijskoj strukturi	2	5
> 20 godina	0	0	Konstruiranje novog pogona ili tvornice	1	3
Prosječno trajanje projekata			Uvođenje nove organizacijske kulture	0	0
< 3mjeseca	5	13	Ostalo	5	13
3-6 mjeseci	5	13	Područje obuhvata projekta		
6-12 mjeseci	14	37	Informacije i komunikacija	15	40
1-3 godine	12	32	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	5	13
> 3 godine	2	5	Ostale uslužne djelatnosti	4	11
			Ostalo (građevinarstvo, djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi ...)	14	37

Izvor: Obrada autora prema podacima dobivenim obradom anketnog upitnika

Iz analize karakteristika uzorka, vidljivo je kako niti jedan od ispitanika nije radio u području projekata uvođenja nove organizacijske kulture, što predstavlja ograničenije istraživanja, obzirom da je moguće preliminarno pretpostaviti da bi se ispitanici s iskustvom u takvim vrstama projekata, možda drugačije odnosili prema pojmu i važnosti spiritualnosti za projektni menadžment.

4.2. Percepcija ispitanika o spiritualnosti

Kako je ranije u radu bilo istaknuto da apsolutna definicija spiritualnosti ne postoji, tako se niti ispitanici nisu jednoznačno odredili prema pojedinoj od ponuđenih definicija (Tabela 2). Od predloženih definicija spiritualnosti, najveći broj ispitanika (76,3%) većinom se ili u potpunosti slaže sa definicijom da je spiritualnost sklonost promicanja ljudske vrijednosti (ljubavi, suosjećanja i dobrote). Nadalje podjednaki broj ispitanika, oko dvije trećine, većinom se ili u potpunosti slaže s definicijama spiritualnost kao suštine ljudskog bića (61,1%), razvoja unutarnjeg života, uvida i vizija (65,8%) te potrage za smislom u životu, za istinom i krajnjim vrijednostima (68,4%). Peta tvrdnja koja spiritualnost povezuje s Bogom, "Višim Bićem" ili "Apsolutnim" značajno odskaače od prethodnih jer se čak 55,4 % ispitanika ne slaže ili većinom ne slaže sa navedenom tvrdnjom. Također, odgovarajući na ovu tvrdnju ispitanici su pokazali izrazitu polariziranost jer je značajan broj ispitanika povezoao spiritualnost s religijom, a mali je broj ispitanika ostao pritom indiferentan.

Tabela 2: Spiritualnost je ...

R.br.	Tvrdnja	1	2	3	4	5	AV	SD
		%	%	%	%	%		
1.	... suština ljudskog bića, uključujući sposobnost nadmašivanja granica fizičkog i materijalnog.	5,6	13,9	19,4	27,8	33,3	3,69	1,22
2.	... razvoj unutarnjeg života, uvida i vizija.	2,6	7,9	23,7	42,1	23,7	3,76	0,98
3.	... odgovor Bogu, "Višem Biću" ili „Apsolutnom“.	34,2	21,1	10,5	13,2	21,1	2,66	1,56
4.	... sklonost promicanja ljudske vrijednosti, kao što su ljubav, suosjećanje i dobrot.	5,6	7,9	10,5	36,8	39,5	3,97	1,14
5.	... potraga za smislom u životu, za istinom i krajnjim vrijednostima.	5,3	5,3	21,1	36,8	31,6	3,84	1,09

Izvor: Obrada autora prema podacima dobivenim obradom anketnog upitnika

4.3. Spiritualne vrline u poslovnom okruženju

Ispitanici smatraju da posjeduju visoku razinu vrlina kao što su poštovanje (35 ispitanika), pravednost (30), poštivanje različitosti (29), integritet (29), dostojanstvo (28), ustrajnost (27) i aktivno slušanje (26). Niska razina posjedovanja očitovala se u vrlinama strpljenja (6 ispitanika), praštanja (5) i velikodušnosti (4). Najviše ispitanika odgovorilo je da žele unaprijediti kreativnost (16), strpljenje (16), aktivno slušanje (13) i hrabrost (10) dok je najmanje ispitanika odgovorilo da žele unaprijediti vrline poput humanosti (5), iskrenosti (6), zahvalnosti (6) i integriteta (6).

Tabela 3: Posjedovanje spiritualnih vrlina

R.br.	Spiritualna vrlina	Razina posjedovanja			Želim poboljšati ovu vrlinu	
		Niska	Srednja	Visoka	N	%
1.	Mudrost	3	17	18	11	28,9
2.	Poštivanje različitosti	2	7	29	10	26,3
3.	Hrabrost	1	19	18	10	26,3
4.	Strast	2	12	24	10	26,3
5.	Integritet	0	9	29	6	15,8
6.	Pravednost	0	8	30	8	21,1
7.	Zahvalnost	0	16	22	6	15,8
8.	Ustrajnost	2	9	27	10	26,3
9.	Praštanje	5	17	16	9	23,7
10.	Strpljenje	6	17	15	16	42,11
11.	Kreativnost	1	16	21	16	42,1
12.	Poštovanje	0	3	35	7	18,4
13.	Velikodušnost	4	19	15	8	21,1
14.	Dostojanstvo	0	10	28	7	18,4
15.	Iskrenost	2	11	25	6	15,8
16.	Aktivno slušanje	1	11	26	14	36,8
17.	Humanost	1	14	23	5	13,2
18.	Zalaganje za nešto veće od samog sebe	2	21	15	7	18,4
19.	Povjerenje	2	13	23	8	21,1

Izvor: Obrada autora prema podacima dobivenim obradom anketnog upitnika

4.4. Važnost spiritualnosti za projektni menadžment

Traženi da na temelju vlastite percepcije spiritualnosti izraze stupanj slaganja s tvrdnjama o značaju spiritualnosti tijekom rada na projektima, ispitanici kod niti jedne nisu zauzeli izrazito većinski stav (Tabela 4). Naime, odgovori su prilično ravnomjerno podijeljeni te ispitanici nisu prepoznali spiritualnost posebno važnom u kontekstu projektnog menadžmenta. Štoviše, samo 26,3 % ispitanika se u potpunosti ili većinom slaže s tvrdnjom da je spiritualnost važna za projektni menadžment. Jedine dvije tvrdnje s kojima se više ispitanika u potpunosti ili većinom slaže nego u potpunosti ili većinom ne slaže jeste da je lakše raditi s ljudima u kojima ispitanici pronalaze određenu crtu spiritualnosti te da spiritualnost pomaže nositi se sa stresom prilikom vođenja projekata.

Tabela 4: Značaj spiritualnosti tijekom rada na projektima

R.br.	Tvrdnja	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	AV	SD
1.	Lakše radim s ljudima u kojima vidim određenu crtu spiritualnosti	23,7	10,5	31,6	21,1	13,2	2,89	1,33
2.	Spiritualnost mi pomaže u savladavanju teškoća tokom planiranja i vođenja projekta	23,7	13,2	34,2	18,4	10,5	2,79	1,28
3.	Spiritualnost mi pomaže da se nosim sa stresom pri vođenju projekata	13,2	15,8	36,8	26,3	7,9	3,00	1,12
4.	Spiritualnost je važna za uspješan projektni menadžment	18,4	28,9	26,3	23,7	2,6	2,63	1,11

Izvor: Obrada autora prema podacima dobivenim obradom anketnog upitnika

Kada je riječ o važnosti spiritualnosti za pojedina područja projektnog menadžmenta, projektni menadžeri smatraju da je spiritualnost najvažnija pri upravljanju projektnim ljudskim resursima (prosječna ocjena 3,39) i projektnim komunikacijama (3,13), dok u područjima projektnog menadžmenta kao što su upravljanje projektnim troškovima i materijalnim resursima (1,97) te projektnom logistikom (2,08) spiritualnost smatraju najmanje važnom (Tabela 5). Važnost spiritualnosti i za ostala područja znanja projektnog menadžmenta ocijenjena su relativno niskom prosječnom ocjenom (od 2,29 do 2,74).

Tabela 5: Važnost spiritualnosti u područjima znanja projektnog menadžmenta

		1	2	3	4	5	AV	SD
R.br.	Tvrđnja	%	%	%	%	%		
1.	Upravljanje integracijom projekta	28,9	26,3	26,3	15,8	2,6	2,37	1,13
2.	Upravljanje opsegom projekta	34,2	26,3	21,2	13,2	5,3	2,29	1,21
3.	Upravljanje vremenom projekta	36,8	23,7	18,4	15,8	5,3	2,29	1,25
4.	Upravljanje troškovima projekta	44,7	34,2	5,3	10,5	5,3	1,97	1,18
5.	Upravljanje kvalitetom projekta	31,6	18,4	10,5	23,7	15,8	2,74	1,50
6.	Upravljanje ljudskim resursima projekta	13,2	13,2	18,4	31,6	23,7	3,39	1,33
7.	Upravljanje komunikacijama na projektu	18,4	10,5	23,7	34,2	13,2	3,13	1,30
8.	Upravljanju logistikom/nabavom za potrebe projekta	36,8	31,6	23,7	2,6	5,3	2,08	1,09
9.	Upravljanje projektnim rizicima	31,6	21,1	21,1	18,4	7,9	2,50	1,31

Izvor: Obrada autora prema podacima dobivenim obradom anketnog upitnika

Ne pretjeranu važnost spiritualnosti za procese upravljanja projektima potvrđuju i neki od stavova ispitanika.

„Komponenta spiritualnosti u projektu ovisi o emocionalnoj povezanosti s istim. Ukoliko je tema i obuhvat projekta nešto što te stvarno pokreće i što ima znatan utjecaj na ljudsko blagostanje, povećava se kreativnost (razmišljanje izvan okvira) i produktivnost“. (ispitanik 4)

“Većini ljudi je posao negdje daleko od životnog aspekta spiritualnosti. ... zapravo sam zbunjena konceptom i prvi puta ste me naveli da uopće razmišljam o poveznici”. (ispitanik 7)

“Bitno je kako radiš sa ljudima i da li ih razumiješ. Kad razumiješ opću ljudsku psihologiju, navike i potrebe tada si na dobrom putu. Ove vrline koje su gore navedene su temeljne vrline čovjeka i mislim da ne moraju biti nužno povezane sa spiritualnošću“. (ispitanik 22)

“Moje mišljenje je da ako ćemo idealizirati projektni menadžment onda to treba biti osoba izolirana od utjecaja i što je moguće više okrenuta činjenicama i objektivnim stavovima“. (ispitanik 35)

Vidljivo je kako primjena i prepoznavanje spiritualnosti ovisi o individualnoj percepciji pri čemu mnogi ne povezuju, barem ne izravno, spiritualnost i projektni

menadžment već prije svega nastoje objektivno sagledavati projektne izazove ostavljajući osobna uvjerenja i vrijednosti po strani.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Unatrag nekoliko desetljeća, projektni menadžment postao je nezaobilazan u svladavanju ubrzanih i složenih promjena u poslovnom okruženju te, sukladno tome, provedbi strategije pojedinih poduzeća. Složenost uloge projektnog menadžera, kao osobe koja ima cjelokupnu odgovornost za uspješno planiranje i izvršenje projekta, zahtjeva kontinuirani rad ne samo na poticanju članova projektnog tima već i na unapređivanju vlastite osobnosti koja se odražava kao skup intelektualnih sposobnosti, sustava vrijednosti, motiva i stavova. Uspješnost poslovnih lidera u 21. stoljeću, a projektni menadžeri to doista jesu, ovisi o pronalasku dinamične ravnoteže između interesa poduzeća, radnika, i društva u cjelini. Takvu je ravnotežu teško pronaći, možda i zato jer percepcija spiritualnosti ovisi o osobi samoj te je teško oblikovati općeprihvaćenu definiciju spiritualnosti. Iz navedenog slijedi kako postoji potreba za razvojem novih metodologija i načina istraživanja spiritualne dimenzije u znanosti menadžmenta, sukladno tome i u području projektnog menadžmenta.

Provedenim istraživanjem spiritualnosti iz perspektive projektnih menadžera dobiven je uvid o poimanju spiritualnosti te njihova osobna viđenja i iskustva glede primjene spiritualnosti u projektnom menadžmentu. Rezultati istraživanja ukazuju da ispitanici spiritualnost poimaju veoma široko. Spiritualnost u nešto većem broju poistovjećuju sa sklonošću promicanja ljudskih vrijednosti (ljubavi, suosjećanja i dobrote) što je u skladu s prethodnim teorijskim stajalištima (Guillory, 2000; Howard, 2002; Canda, 2008). S druge strane, izrazito su podijeljeni kada je riječ o povezanosti i poistovjećivanju spiritualnosti s religijom i vjerom. To s jedne strane podupire stajališta o razgraničenosti spiritualnosti i religije (Howard, 2002; Garcia-Zamor, 2003; Litzsey, 2006), ali s druge strane, ne može se niti potpuno odbaciti suprotna mišljenja onih koji nalaze trajnu povezanost između ta dva pojma (Matsolf i Mickey, 1998; Chiu et al., 2004; Dehaghi et al., 2012; De Jager Meezenbroek et al., 2012).

Nadalje, ispitanici smatraju da posjeduju visoku razinu vrlina kao što su poštovanje, pravednost, integritet, poštivanje različitosti, dostojanstvo, ustrajnost i aktivno slušanje. Percepcija niske razina posjedovanja očitovala se u vrlinama strpljenja, velikodušnosti i praštanja. Najviše ispitanika odgovorilo je da žele unaprijediti vrline poput kreativnosti, strpljenja i aktivnog slušanja, dok je najmanje ispitanika odgovorilo da žele unaprijediti vrline poput humanosti, iskrenosti, zahvalnosti i integriteta. Ostaje otvoreno pitanje da li neke od vrlina ispitanici

uopće ne smatraju važnim pa stoga smatraju da ih nije potrebno niti unaprijediti. Primjerice, vrline poput praštanja i velikodušnosti ispitanici ne posjeduju u većoj mjeri, ali ih niti ne žele unaprijediti. Međutim, zanimljivo je istaknuti vrlinu strpljenja koju ispitanici također ne posjeduju u većoj mjeri, ali je mnogi žele unaprijediti. To je podudarno s Caldwellom i Dixonom (2009) koji strpljenje smatraju temeljnom vrlinom pri upravljanju ljudskim potencijalima kao sastavnog dijela resursne osnove projekta. Također, treba istaknuti i vrline za koje ispitanici tvrde da ih posjeduju u većoj mjeri, ali ih i dalje žele unaprijediti poput kreativnosti i aktivnog slušanja. Moglo bi se dakle zaključiti kako su kreativnost, aktivno slušanje i strpljenje vrline puno značajnije za projektno okruženje nego su to praštanje ili velikodušnost, iako je dubljim promišljanjem jasno kako su sve navedene vrline međusobno itekako povezane i njihovim zajedničkim djelovanjem je moguće transformirati negativne obrasce ponašanja i unaprijediti osobni potencijal.

Prema istraživanju 47,3% ispitanika smatra da spiritualnost uopće ili uglavnom nije važna za uspješan projektni menadžment dok unutar područja projektnog menadžmenta smatraju da je spiritualnost u potpunosti važna ili je većinom važna pri upravljanju ljudskim resursima (55,3%) i komunikacijom (47,9%). Upravljanje projektnim ljudskim resursima sadržava sve procese koji se odnose na korištenje ljudskih resursa i njihovog potencijala. Najvažniji čimbenik pri upravljanju ljudskim resursima upravo je izgradnja i vođenje kvalitetnog projektnog tima pri čemu su uspješno komuniciranje i motiviranje temeljne kompetencije projektnog menadžera. Usporedo, bitno je da projektni tim svjesno stvori takvu organizacijsku kulturu koja se zasniva na određenim vrijednostima, normama i etičkim načelima što do sada, kako sugeriraju rezultati istraživanja, i nije čest slučaj. Upravo bi boljim razumijevanjem uloge spiritualnosti projektni menadžer mogao poboljšati ne samo komunikaciju između projektnog tima i ostalih dionika, riješiti nastale konflikte već i potaknuti strast i kreativnost članova projektnih timova pronalaskom zajedničke vizije i svrhe koju im projekt donosi.

Zaključno, spiritualnost predstavlja važan aspekt u ostvarivanju osobnog potencijala, zadovoljstva i sreće, koji mogu biti generirani upravo kroz poslovno okruženje (suprotno razmišljanju kako se ponašanje u poslovnom svijetu i privatnom životu moraju razlikovati kako bi pojedinac bio uspješan i ispunjen). Ovaj rad je ukazao na važnost istraživanja spiritualnosti i njezinog utjecaja na poslovno okruženje i projektni menadžment te definirao konceptualni okvir za buduća istraživanja u ovom području. Rezultati empirijskog istraživanja (prema spoznajama autora prvo takve vrste provedeno u Hrvatskoj) pokazuju kako je spiritualnost u projektnom menadžmentu zanimljiva i donekle nepoznata tema za hrvatske projektne menadžere koji njezin (pozitivan) utjecaj vide najviše u području ljudskih resursa i komunikacije, što se indirektno može povezati i s motivacijom,

promicanjem vrlina, povezanosti sa organizacijom u kojoj projekt djeluje i pronalaženjem smisla svoga rada. No, svakako je potrebno raditi na osvješćivanju hrvatskih menadžera po pitanju spiritualnosti kako bi uvidjeli prednosti prelaska sa tradicionalnog načina vođenja na spiritualni pristup vođenju. Takvo vođenje inspirira i proširuje zajedničku viziju prihvaćanjem spiritualnosti kao jedinstvene komponente svakog čovjeka i njezinog presudnog utjecaja na odnos pojedinca prema poslu, drugim ljudima i životu u cjelini. Implementacijom spiritualnosti u elemente i područja projektnog menadžmenta, mogla bi se olakšati integracija privatnog i poslovnog aspekta ličnosti članova projektnog tima i povećati njihovo zadovoljstvo i osjećaj ispunjenosti pri obavljanju radnih zadataka. Pozitivan utjecaj na motivaciju i zadovoljstvo pojedinaca, ostvario bi i sinergijski efekt u njihovom projektnom djelovanju, što bi u konačnici doprinijelo povećanju kvalitete projektnih rezultata, te povećalo konkurentnost projekta, projektnog tima i cjelokupne organizacije na dinamičnom tržištu. Naime, ključan problem za koje spiritualno vođenje ima rješenja jest može li uopće pojedinac i/ili projekt ostvariti uspjeh i pozitivno utjecati na svoju okolinu ako većina članova projektnog tima odvaja svoj poslovni i spiritualni svijet? Buduća istraživanja, na novim i većim uzorcima ispitanika, sigurno će dodatno produbiti postojeće spoznaje i doprinijeti boljem razumijevanju ove kompleksne, ali i iznimno aktualne tematike.

LITERATURA

1. Aronson, Z.H., Shenhar, A.J., Reilly, R.R., (2010), Project spirit: Placing partakers' emotions, attitudes and norms in the context of project vision, artifacts, leader values, contextual performance and success, *The Journal of High Technology Management Research*, 21 (1), pp. 2-13.
2. Atashpour, H., Kazemi, E., Aghaei, A., (2006), Behavioural elements of organization, management and employees, Rana Publications Department of Industrial Management, Mobarakeh Branch, Islamic Azad University, Mobarakeh, Isfahan, Iran
3. Bačlija Sušić, B., (2016), Spontana improvizacija kao sredstvo postizanja samoaktualizacije, optimalnih i vrhunskih iskustava u glazbenoj naobrazbi, *Školski vjesnik: časopis za pedagogijsku teoriju i praksu*, pp. 95-116.
4. Burack, E.H., (1999), Spirituality in the workplace, *Journal of Organizational Change Management*, 12 (4), pp. 280-291.
5. Caldwell, C., Dixon, R., (2010), Love, Forgiveness, and Trust: Critical Values of the Modern Leader, *Journal of Business Ethics*, 93 (1), pp. 91-101.
6. Canda, E.R., (2008), Spiritual connections in social work: Boundary violations and transcendence, *Journal of Religion & Spirituality in Social Work*, 27 (1/2), pp. 25-40.

7. Chiu, L., Emblen, J., Van Hofwegen, L., Sawatzky, R., Meyerhoff, H., (2004), An integrative review of the concept of spirituality in the health sciences, *Western Journal of Nursing Research*, 26 (4), pp. 405-428.
8. Dalai Lama XIV., (1999), *Ethics for the new millennium*, Putnam, New York
9. Dehaghi, M.R., Goodarzi, M., Arazi, Z.K., (2012), The Effect of Spiritual Values on Employees' Organizational Commitment and Its Models, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 62, pp. 159-166.
10. De Jager Meezenbroek, E., Garssen, B., Van den Berg, M., Van Dierendonck, D., Visser, A., Schaufeli, W.B., (2012), Measuring spirituality as a universal human experience: A review of spirituality questionnaires, *Journal of religion and health*, 51 (2), pp. 336-354.
11. Dubina, I.N., (2006), Optimising creativity management: problems and principles, *International Journal Management and Decision Making*, 7 (6), pp. 677–691.
12. Garcia-Zamor, J.C., (2003), Workplace spirituality and organizational performance, *Public Administration Review*, 63 (3), pp. 355-363.
13. Gibb, J., (1978), *Trust: A New View of Personal and Organisational Development*, Guild of Tutors Press, Los Angeles, CA
14. Guillory, W.A., (2000), *The Living organization: Spirituality in the workplace*, Innovations International, Salt Lake City
15. Harrington, W.J., Preziosi, R.C., Gooden, D.J., (2001), Perceptions of workplace spirituality among professionals and executives, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13 (30), pp. 155-163.
16. Herman, R.E., Gioia, J.L., Chalkley, T., (1998), Making work meaningful: Secrets of the future-focused corporation, *Futurist*, 32 (9), pp. 24-29.
17. Howard, S., (2002), A spiritual perspective on learning in the workplace, *Journal of Managerial Psychology*, 17 (3), pp. 230-242.
18. Jurkiewicz, C.L., Giacalone, R.A., (2004), A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance, *Journal of Business Ethics*, 49 (2), pp. 129-142.
19. Krishnakumar, S., & Neck, C. P. (2002). The “what”, “why” and “how” of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (3), 153-164.
20. Kahnweiler, W., Otte, F.L., (1997), In search of the soul of HRD, *Human Resource Development Quarterly*, 8 (2), pp. 171-181.
21. Lamont, G., (2002), *The Spirited Business: Success Stories of Soul-Friendly Companies*, Hodder & Stoughton, London
22. Lock, D., Scott, L., (2013), *Gower Handbook of People in Project Management*, Gower Publishing, Surrey

23. Neal, J., (2013), The Secret in Project Management, *Industrial Management*, 55 (4), pp. 10-15.
24. Neal, J., Harpham, A., (2012), *The spirit of Project Management*, Gower Publishing, Surrey
25. Martsof, D.S., Mickley, J.R., (1998), The concept of spirituality in nursing theories: Differing world-views and extent of focus, *Journal of Advanced Nursing*, 27 (2), pp. 294-303.
26. Mitroff, I., Denton, E., (1999), A study of spirituality in the workplace, *Sloan Management Review*, 40 (4), pp. 88-89.
27. Project Management Institute, (2008), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Fourth Edition, PMI, Pennsylvania
28. Subramaniam, M., (2013), Spirituality in Management, *Indian journal of applied research*, 3 (10), p. 1-3.
29. Šordan, Z., (2015), Obnova moralnosti kao korektivna komponenta društva, *Media, culture and public relations*, 6 (1), pp. 36-43.
30. Turner, J., (1999), Spirituality in the workplace, *CA Magazine*, 132 (10), pp. 41-42.
31. Warren, B., (1999), *A Spiritual Audit of Corporate America: Multiple Designs for Fostering Spirituality in the Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
32. Zhao, G., (2015), Transcendence, Freedom, and Ethics in Lévinas' Subjectivity and Zhuangzi's Non-being Self, *Philosophy East and West*, 65 (1), pp. 65-80.
33. Zimmerman, E., (2004): *The many delicate issues of spirituality in the office*, u: *New York Times*, http://www.nytimes.com/2004/08/15/jobs/the-many-delicate-issues-of-spirituality-in-the-office.html?_r=0 (pristupljeno 21. travnja 2016.)

Valentina Šebalj, mag. oec.
Rastočine 6, 51000 Rijeka, Croatia
valentina.sebalj@yahoo.com

Marko Perić, Ph.D.
Faculty of Tourism and Hospitality Management, University of Rijeka, Opatija,
Croatia
markop@fthm.hr

Jelena Đurkin, Ph.D.
Faculty of Tourism and Hospitality Management, University of Rijeka, Opatija,
Croatia
jelenad@fthm.hr

PERCEPTION AND IMPLEMENTATION OF SPIRITUALITY IN THE PROJECT ENVIRONMENT

Review

Abstract

As a complex term without a generally accepted definition, spirituality is increasingly explored from different aspects. In the context of business, spirituality is especially important in answering the challenges of modern entrepreneurship and management. External factors such as advances in technology, a stressful environment, the need to adjust to permanent changes, the inability to separate business and private life are some of the examples of 21st century human life that create a negative environment for growth and development and the inability to realize potential and success in all areas of life. In this respect, spirituality can be linked to the personal development of the individual, the pleasure and motivation of the employee as well as the concept of organizational culture. In the context of project management, spirituality and spiritual virtues can significantly contribute to the effectiveness of teamwork, employee satisfaction and productivity, but these concepts are not sufficiently recognized by project managers. This study provides new insights on the perception of spiritual virtues by project managers and the possible implementation of spirituality in different areas of project management. The results indicate that spirituality is particularly important in project human resource management and project communication management.

Keywords: *project management, spirituality*

JEL: M10, M50, Z10