

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI IN IZGORELOSTI
ZAPOSLENIH GENERACIJE Y V SLOVENIJI**

Ljubljana, marec 2021

IDA ALBREHT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ida Albreht, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza čustvene inteligentnosti in izgorelosti zaposlenih generacije Y v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, ne izključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 GENERACIJA Y	4
1.1 Značilnosti generacije Y	4
1.2 Generacija Y in čustvena inteligentnost	9
1.3 Generacija Y in izgorelost	11
2 ČUSTVENA INTELIGENTNOST	12
2.1 Razvoj koncepta čustvena inteligentnost	12
2.2 Teorije čustvene inteligentnosti	13
2.2.1 Mayer-Saloveyeva teorija	13
2.2.2 Golemanova teorija	14
2.2.3 Mayer-Salovey-Carusov revidirani model čustvene inteligentnosti	15
2.2.4 Cooper-Sawafova teorija	16
2.2.5 Rybackova teorija	17
2.3 Prvine čustvene inteligentnosti	18
2.3.1 Samozavedanje	18
2.3.2 Samoobvladovanje	19
2.3.3 Samomotiviranje	20
2.3.4 Empatija	20
2.3.5 Družbene spretnosti	21
3 IZGORELOST	21
3.1 Definicija in znaki izgorelosti	21
3.2 Dejavniki tveganja za izgorelost	23
3.2.1 Osebnostni dejavniki	24
3.2.2 Telesni dejavniki	27
3.2.3 Družbeni dejavniki	28
3.2.4 Organizacijski dejavniki	29
3.2.5 Nalezljivost kot dejavnik izgorelosti	31
3.3 Razvoj sindroma izgorelosti	32
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA	34
4.1 Namen raziskave in predstavitev hipotez	34

4.2	Zasnova raziskave in metodologija	35
4.3	Rezultati raziskave	37
4.4	Preverjanje hipotez.....	42
5	DISKUSIJA.....	46
5.1	Pomen čustvene inteligentnosti v organizacijah	46
5.2	Pomen izgorelosti v organizacijah.....	49
5.3	Praktična priporočila za vodje	51
	SKLEP	62
	LITERATURA IN VIRI	65
	PRILOGE.....	71

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Starost respondentov	37
Tabela 2:	Spol respondentov	37
Tabela 3:	Izobrazba respondentov.....	38
Tabela 4:	Dejavnost, v kateri so respondenti zaposleni	38
Tabela 5:	Delovna doba respondentov	39
Tabela 6:	Merjenje stopnje izgorelosti respondentov	40
Tabela 7:	Merjenje stopnje čustvene inteligentnosti respondentov	41
Tabela 8:	Opisna statistika (Čustvena inteligentnost pripadnikov generacije Y)	42
Tabela 9:	Opisna statistika (Izgorelost pripadnikov generacije Y)	43
Tabela 10:	Na novo preračunane stopnje izgorelosti	45

KAZALO SLIK

Slika 1:	Prioritete generacije Y	7
Slika 2:	Mnenje generacije Y o poslovnem svetu	8
Slika 3:	Glavni razlogi za nezadovoljstvo generacije Y na trenutnem delovnem mestu	9
Slika 4:	Model čustvene inteligentnosti po Mayer & Salovey	14
Slika 5:	Izgorelost kot presek stresa, izčrpanosti in depresije.....	23
Slika 6:	Preplet intra in inter-personalnih dejavnikov izgorelosti.....	24
Slika 7:	Razvoj procesa sindroma izgorelosti	33
Slika 8:	Tipični simptomi po treh fazah izgorelosti	34
Slika 9:	Individualni in organizacijski pristop k reševanju težav z izgorelostjo	55
Slika 10:	Preprost primer metode agilnosti "Kanban"	58

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik	1
Priloga 2: Neočiščeni rezultati raziskave	5
Priloga 3: Uvrstitev odgovorov respondentov iz »drugo« v prave kategorije dejavnosti po Standardni klasifikaciji dejavnosti	10
Priloga 4: Čustvena inteligentnost – SPSS izpis	13
Priloga 5: Izgorelost – SPSS izpis	14

UVOD

V zadnjem času velikokrat slišimo, da je izgorelost postala »bolezen 21. stoletja« in da je generacija Y postala »izgorela generacija«. Prav tako tudi sama čustvena inteligentnost pričanja pridobivati vse večji pomen tudi v svetu managementa. V zahodnem delu sveta se o tem sicer razpravlja že dolgo, medtem ko tu začenja šele sedaj resneje pridobivati na pomenu.

Tematike tega dela spadajo v vede sodobnega managementa in sicer med vedenjske pristope v managementu, saj tako čustva kot izgorelost vplivajo na naše vedenje na delovnem mestu. Ker pa bom ti dve tematiki preučevala na primeru generacije Y, lahko sodi obravnavana problematika tudi v management človeških virov.

Za opredelitev generacije Y viri različno postavljajo njen letni okvir. Najbolj pogosto opredeljujejo tako kot Goes (2018) iz svetovno znane raziskovalne agencije Ipsos, ki pravi, da v to generacijo spadajo vsi tisti, ki so rojeni med letoma 1980 in 1995. Glede na to, da je to obdobje ravno na robu novega tisočletja, se tej generaciji reče tudi milenijska generacija. Obdobje pa je zaznamoval predvsem pojav interneta. Internet je bistveno vplival in vpliva še danes na naše preference ter tudi na sam pogled na življenje. Pripadniki generacije Y so tako popolnoma drugače odraščali, kot so odraščali njihovi starši ali stari starši.

Sinek (2016) označuje pripadnike generacije Y za težko vodljive, samozaverovane, neosredotočene in lene. Tudi on pravi, da je tehnologija pomembno vplivala na njih in da so zaradi tega zelo nepotrpežljivi. Dodaja še, da so na delovnem mestu zelo nesrečni, saj je resničnost popolnoma drugačna, kot so si jo predstavljali, za kar krivi predvsem vzgojo in okolje v katerem so odraščali. Ker pa se preteklosti ne da popraviti, je sedaj na vodjah, da poskrbijo za njihovo dobro počutje na delovnem mestu.

Pripadnikom generacije Y na delovnem mestu veliko pomeni svoboda in fleksibilnost pri delu ter možnost, da si delovno mesto oblikujejo tako, da so lahko v njem ustvarjalni. Čeprav mogoče na prvi pogled izgleda, kot da je milenijcem vse dopuščeno, obstajajo tudi koristi od le-tega. Pri delu se namreč znajo včasih še celo bolje izkazati, kot kak drug zaposleni. Imajo namreč radi izzive in se pri tem tudi dodobra zavedajo svojih zmožnosti. Radi pa se tudi vselej izpopolnjujejo in delajo na svoji vrednosti (Tomšič, 2010).

Termin čustvene inteligentnosti sta izoblikovala ameriška psihologa Mayer in Salovey (1990). Pravita, da bi se morala čustvena inteligentnost osredotočati in uporabljati kot zmožnost prepoznavanja lastnih in tujih čustvenih stanj za namene reševanja problemov in uravnavanja vedenja.

S področja čustvene inteligentnosti je zelo poznan tudi Goleman (2015), znan ameriški psiholog, ki termin razlaga v posedovanju specifičnih kompetenc z naslednjih področij osebnih in družbenih sposobnosti: samozavedanje, samoobvladovanje, empatija in družbena zavest ter zmožnost upravljanja odnosov.

Z izgorelostjo pa se veliko ukvarjata tudi Jeriček Klanšček in Bajt (2016) z Nacionalnega inštituta za javno zdravje. Pravita, da simptome in znake izgorelosti lahko prepoznamo preko določenih čustvenih stanj, telesnih znakov, nizki motiviranosti in pa načinu razmišljanja. Na delu pa je to vidno iz nižje učinkovitosti, produktivnosti in nižje delovne storilnosti. Kaže pa se tudi v tem, da zaposleni velikokrat potrebuje dopust ali pa želi celo oditi iz podjetja.

Po njunem mnenju so k izgorelosti v splošnem nagnjeni bolj mlajši zaposleni kakor starejši; bolj izobraženi zaposleni oziroma zaposleni, ki imajo veliko odgovornost ali zgolj velika pričakovanja; pogostejše pa se pojavlja tudi pri ljudeh, ki imajo zunanji lokus kontrole, se neradi spoprijemajo s težavami, imajo nizko spoštovanje do samih sebe in so na sploh bolj čustveno nestabilni (Jeriček Klanšček & Bajt, 2016).

Namen magistrskega dela je raziskati in razširiti znanje s področja sodobnega managementa in managementa človeških virov. Želim si namreč še bolje spoznati generacijo Y, čustveno inteligentnost in izgorelost. Med temi tremi pojmi naj bi sicer obstajale neke domneve o pozitivnih povezavah, a točnejših raziskav, ki bi to potrjevale, še ni. Tako bom s pomočjo kvantitativne raziskave skušala to ugotoviti in na podlagi tega oblikovala priporočila za vodje, kako upravljati z zaposlenimi pripadniki generacije Y.

Cilj magistrskega dela je preučiti domačo in tujo literaturo ter na podlagi teoretičnega dela narediti še empirični del, v katerem bom raziskovala značilnosti generacije Y s področja čustvene inteligentnosti in izgorelosti.

Pomožni cilji:

- predstaviti generacijo Y;
- predstaviti termin čustvene inteligentnosti;
- predstaviti problematiko izgorelosti;
- izvesti kvantitativno raziskavo s pomočjo spletnega vprašalnika, predstaviti rezultate in pojasniti uporabnost le-teh.

Temeljna teza magistrskega dela je, da so slovenski pripadniki generacije Y visoko čustveno inteligentni in da so tudi že doživeli simptome izgorelosti.

V tujih medijih sem že večkrat zasledila, da generaciji Y pravijo »izgorela generacija« (Petersen, 2019) in da naj bi bila generacija Y v povprečju bolj čustveno inteligentna v primerjavi z ostalimi generacijami (Frith, 2015). Pričakujem, da omenjeno velja tudi za slovensko generacijo Y, kar bom skušala dokazati v okviru 1. in 2. hipoteze.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. V prvem delu je s pomočjo slovenske in tuje literature z opisno oziroma deskriptivno metodo podrobneje predstavljena generacija Y, čustvena inteligentnost in izgorelost. Temu sledi empirični del, kjer so na kratko predstavljeni potek raziskave in vsi njeni izsledki, s katerimi skušam potrditi oziroma zavreči zastavljeni hipotezi. Za ciljno populacijo sem si izbrala slovenske pripadnike generacije Y, ki so bodisi redno zaposleni bodisi opravljajo kakšno drugo vrsto dela, kot je recimo študentsko delo. Pri tem gre za enostavno priložnostno vzorčenje, katerega reprezentativnost se skuša zagotoviti s post-hoc kvotnim vzorčenjem glede na ključne lastnosti populacije, kot so spol, starost, izobrazba in panoga, v kateri je oseba zaposlena.

Raziskavo sem izvedla s kvantitativno metodo zbiranja primarnih podatkov in sicer s pomočjo anonimnega spletnega vprašalnika »1-ka«. Vprašanja so zaradi hitrejšega reševanja vprašalnika in objektivnejše interpretacije rezultatov izključno zaprtega tipa. To pomeni, da je anketiranec na vprašanja odgovarjal z izbiro ene ali več trditve, ki so že vnaprej podane. Trditve je lahko anketiranec ocenjeval s pomočjo pet stopenjske lestvice in tako izrazil, v kolikšni meri se strinja oziroma ne strinja z določeno trditvijo.

Vprašalnik je bil deljen preko spletnih družabnih omrežij Facebook in Instagram, saj je tam kar precejšnja baza uporabnikov iz preučevane generacije. Da bi v vzorec zajela res zgolj zaposlene pripadnike generacije Y, sem na začetku vprašalnika zastavila dve »filter« vprašanji in sicer tako glede starosti kot glede statusa zaposlitve.

Pridobljene rezultate sem nato izvozila v programsko opremo SPSS, kjer sem za preverbo hipotez izvedla preprosto analizo z opisno statistiko, frekvenčno porazdelitvijo in t-testom za en vzorec, saj ni bilo potrebe po bolj zahtevnejših vrstah analize. Pri razlagi ostalih rezultatov pa sem si pomagala kar s programom Microsoft Excel.

Empiričnemu delu sledi še diskusijski del, kjer na podlagi tako teorije kot tudi pridobljenih rezultatov raziskave predstavim pomen generacije Y, čustvene inteligentnosti in izgorelosti za organizacijo. K temu so dodana tudi praktična priporočila za vodje ter za vse ostale, ki jih zanima, kako indikatorje visoke čustvene inteligentnosti in/ali izgorelosti pri zaposlenih pripadnikih generacije Y usmeriti v boljše poslovne rezultate. Čisto na koncu v sklepnem delu magistrsko delo še na kratko povzamem.

1 GENERACIJA Y

1.1 Značilnosti generacije Y

V preteklosti se je pojem »generacija« definiral kot obdobje med rojstvom staršev in rojstvom njihovih potomcev. Sociologi so kaj kmalu ugotovili, da takšno definiranje ne pride več v poštev. Ne samo, da se je to obdobje razširilo, saj ima lahko danes starš še dolgo svoje potomce, ampak se v tem obdobju zgodi še marsikaj drugega, kar lahko močno zaznamuje tisti čas. V zadnjih desetletjih lahko vidimo, da so bila obdobja zaznamovana predvsem zaradi razvoja tehnologije in pa sprememb družbenih vrednot. Po stari definiciji bi imeli tako torej znotraj ene generacije zelo različne ljudi (McCrindle, 2006).

Danes se generacija opredeljuje kot skupina ljudi, približno iste starosti, ki živi v istem času in ima podobne interese ali nazore (ISJFR ZRC SAZU, 2020). Za namen te naloge sem si za preučevanje izbrala generacijo Y, katero bom v nadaljevanju tudi predstavila.

Za opredelitev generacije Y viri različno postavljajo njen letni okvir. Pri raziskovalni agenciji Ipsos, Goes (2018) postavlja mejo med letoma 1980 in 1995. Dimock (2019) iz raziskovalnega centra Pew pa po več kot desetletju preučevanja omenjene generacije postavlja mejo med letom 1981 in letom 1996.

V nadaljevanju sem se odločila, da preučujem vzorec oseb, ki so bile rojene med letoma 1981 in 1996. V Sloveniji je le-teh, po podatkih iz konca leta 2019, 415.111, kar predstavlja skoraj 20 % vseh prebivalcev (Statistični urad Republike Slovenije, 2020). Na drugi strani sveta, v Združenih državah Amerike, pa je zanimivo, da generacija Y predstavlja najštevilčnejšo živečo odraslo generacijo (72,1 milijonov). Sčasoma se obeta, da bo ta številka še narasla, saj narašča tudi število na novo priseljenih mladih (Fry, 2020). Tako lahko rečemo, da se o tej generaciji upravičeno lahko veliko govori, zlasti na področju dela, saj bo ta generacija tudi tam prej ali slej prevzela prevladujoči delež zaposlenih in bi bilo smiselno, da o tej generaciji izvemo čim več.

Glede na to, da je obdobje v katero spada generacija Y, ravno na robu novega tisočletja, se ji lahko reče tudi milenijska generacija. Obdobje so zaznamovali predvsem tehnološki napredki, kot so recimo pojav interneta, družbenih medijev in mobilne telefonije (Biljak Gerjevič, 2018).

Razvoj tehnologije pa naj bi poleg same vzgoje in okolja, v katerem so odraščali pripadniki generacije Y, bil tudi največji krivec, da je le-ta generacija danes težko vodljiva, preveč samozavervana, neosredotočena in lena. Poleg tega pa naj bi bila tudi izredno nepotrpežljiva in nesrečna, ker naj bi bila resničnost drugačna od zamišljene (Sinek, 2016).

Harris (2017) pravi, da se je z vzgojo generacije Y postavil nek standard med starši, imenovan tudi »intenzivno starševstvo«. Gre za to, kako se je ta generacija vse od otroštva s strani njihovih staršev usposabljala, prilagajala, pripravljala in optimizirala za delovno mesto, ki ga bodo nekoč zasedali. Bili so bolj ali manj pod nadzorom staršev. Ko so bili še majhni, je bilo zelo pomembno, s kom in kako se igrajo. Nadalje pa je bilo zelo pomembno, kakšno izobrazbo otrok pridobi.

Harris (2017) nadalje dodaja, da je vzgoja otrok vedno odvisna od prepričanja staršev, tako da obstajajo seveda tudi izjeme, čeprav bi se lahko kar strinjali, da je takšno starševstvo vse bolj popularno. S tem pa nočem preveč kritizirati načina vzgoje, ampak skušam le pojasniti, zakaj za generacijo Y menijo, da je razvajena in nezrela.

Twenge (2006), ameriška psihologinja, imenuje generacijo Y tudi kot »generacijo jaz«. Za pripadnike te generacije pravi, da so strpni, samozavestni, odkriti in ambiciozni, a po drugi strani naj bi bili tudi zelo narcisoidni, nenaklonjeni, nezaupljivi in zaskrbljeni.

Podobnega mnenja pa niso le priznani avtorji, ampak tudi sami pripadniki generacije Y, ki pravijo, da jih takšno negativno »označevanje« drugače zelo moti. Singal (2017) pravi, da je glede na obdobje svojega rojstva pripadnik omenjene generacije, a se glede na njen opis sploh ne vidi v njej. Pravi, da bi morali generacijo Y ločiti na mlajši in na starejši del. Slednji del generacije naj bi bil že odrasel, osamosvojen, s svojo družino, službo in streho nad glavo, medtem ko se mlajši del še vedno izobražuje oziroma šele ravno vstopa v svet »odraslosti« in se sociološko ter psihološko tako rekoč še vedno razvija.

Twenge (2006) je s prej omenjenim pošteno dregnila javnost, na kar se je odzvalo tudi nekaj drugih avtorjev. Pravijo, da kljub številnim raziskavam vseeno ne bi smela tako posploševati značilnosti za celotno generacijo, saj ne le, da njene pripadnike prikazuje v izredno negativni luči, ampak bi morala upoštevati tudi dejstvo, da se generacija tako rečeno še razvija in se bodo dejanske značilnosti pokazale šele s časom (Trzesniewski, Donnellan & Robins, 2008; Arnett, 2013). Kljub temu, pa se lahko strinjamo, da sta si tako starejši kot mlajši del generacije Y vsaj v nekaterih stvareh sorodna.

Glede prihodnosti so pripadniki generacije Y optimistični, a še vseeno realistični glede sedanjosti. Njihove temeljne vrednote so predvsem moralnost, družbena zavest, spoštovanje razlik, pomemben pa jim je tudi denar, a še bolj kot to, so jim pomembni dosežki. Na delovnem mestu so usmerjeni v naloge, so zelo predani, radi imajo timsko delo, radi sodelujejo, povratne informacije so jim zelo pomembne, pri odločanju imajo radi več alternativ, ne marajo preveč pravil, sposobni so biti večopravilni in sposobni so hitrega načina komuniciranja. Pri delu jim je najpomembnejše to, da ima njihovo delo smisel, najbolj pa jih motivirajo prav ljudje, s katerimi lahko delajo in so pri tem ustvarjalni. Pomembno jim je tudi razmerje med delom in zasebnim življenjem (Snyder, 2012).

Tomšič (2010) pravi, da si generacija Y na delovnem mestu želi svobode in fleksibilnosti ter možnost, da si delovno mesto prilagodijo tako, da so lahko pri delu čim bolj ustvarjalni. Radi imajo izzive in so pri tem zelo samozavestni, saj se dobro zavedajo svojih zmožnosti. Obenem pa se radi tudi vselej izpopolnjujejo in delajo na svoji vrednosti. Sinek (2016) pravi, da se preteklosti ne da spremeniti in dodaja, da so sedaj vodje tiste, ki lahko poskrbijo za nadaljnji razvoj pripadnikov generacije Y. Namesto, da se jih kritizira, bi bilo bolj smiselno, da se jim skuša vsaj prilagoditi in da se čim bolj izkoristi njihove prednosti in potenciale.

Gallupova raziskava ugotavlja podobno. Pripadniki generacije Y nočejo biti z delom zgolj zadovoljni, ampak si želijo, da imajo pri tem tudi priložnost za učenje in rast. Zelo jim je pomembno, da ima njihovo delo nek smisel. Pri tem jim je plačilo sicer pomembno in mora biti pošteno, a jih bolj kot to motivirata izziv in sam namen dela. Ne želijo si torej zgolj službe, ampak jemljejo delo kot del njihovega življenja (Robison, 2019).

Od svojih nadrejenih si pripadniki generacije Y želijo več pristnih odnosov ter da jih cenijo kot ljudi in kot zaposlene. Ne želijo si tipičnih »šefov«, ampak mentorje, ki bi jih znali voditi in ne samo dajati ukaze ter izvajati nadzor nad njimi. O svojem delu želijo takojšnje povratne informacije, da lahko slabosti čim prej odpravijo in ne da o tem, tako rečeno, poslušajo šele na letnih ali mesečnih sestankih (Robison, 2019).

Pri Goldman Sachs (2020) pravijo, da je generacija Y prva, ki je odrasla v digitalnem svetu. Svet spleta in socialnih medijev so bila za njih kot neka platforma, preko katere so vzpostavili stik s preostalim svetom, kar jim še danes predstavlja kot najbolj pogosto uporabljeno vrsto komunikacije. Glede finančnega položaja se ta generacija sooča s kar precejšnjimi izzivi. Poleg tega, da je zaradi študija zelo visoko zadolžena iz naslova odplačevanja študentskih posojil, se sooča tudi z nizko stopnjo zaposlenosti in dohodki. Sklenemo lahko, da je to najverjetneje tudi razlog za vse kasnejšo odločitev za poroke, ustvarjanje družin in nakupovanje lastnih domov, saj jih je velika večina namreč izrazila željo, da si nekoč v prihodnosti vse to res zelo želijo.

Podobno velja tudi za ostale stvari. Pripadniki generacije Y raje stvari »najemajo« oziroma plačajo za to neko »uporabnino« kot pa kupujejo. Primer tega so recimo avtomobili, glasba in luksuzni izdelki. Vse večje nakupe raje odložijo ali pa se jim kar v celoti izognejo. Njihova hierarhija potreb se je v primerjavi s starejšimi generacijami precej spremenila (Goldman Sachs, 2020).

Možnost uporabe spleta in nizka finančna zmogljivost je generacijo Y izoblikovala v potrošnike, ki pred nakupom skrbno primerjajo vse informacije, ocene in cene o nekem produktu ali storitvi ter izberejo tisto, kar jim ob najnižjih stroških ponudi največ koristi, pri čemer jim je zelo pomembna tudi kakovost. Bolj kot moči neke blagovne znamke zaupajo

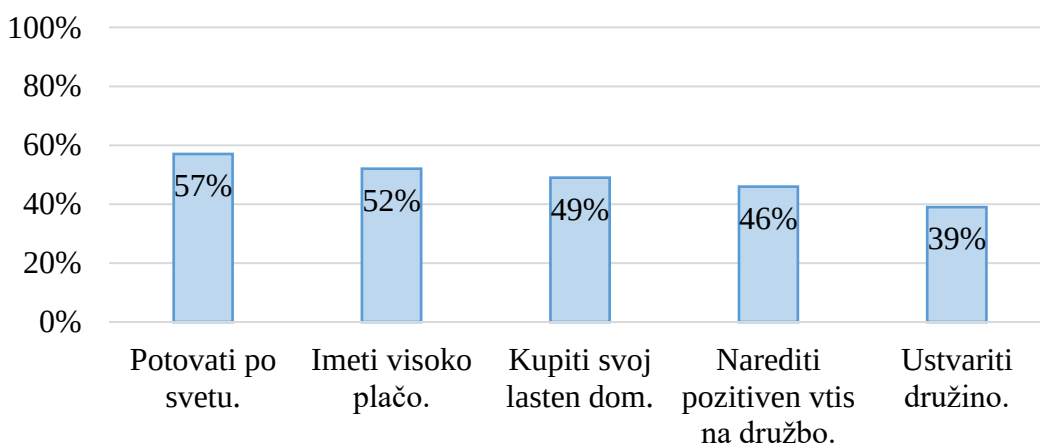
mnemu drugih, ki ga najdejo, seveda kakopak, na spletu. Prav tako se tudi za sam nakup najraje odločajo kar preko spleta (Goldman Sachs, 2020).

Kar se tiče dobrega počutja, naj bi generacija Y v primerjavi s preostalimi generacijami bila bolj skrbna in zavzeta. Več se gibajo, prehranjujejo se bolj zdravo in manj kadijo. V primerjavi s starejšimi generacijami tudi bolj nasprotujejo kajenju in pitju alkohola (na dnevni meri). Pri svojih športnih aktivnostih radi uporabljajo splet in aplikacije, s katerimi beležijo svoje stanje, si pomagajo pravilno izvajati aktivnosti in si pomagajo pri iskanju nasvetov za zdravo prehranjevanje. Biti zdrav za njih ne pomeni to, da nisi bolan, ampak je to postal kar njihov način življenja (Goldman Sachs, 2020).

Podobno ugotavlja tudi raziskava podjetja Deloitte (2019), ki jo je opravilo na vzorcu 13.416 pripadnikov generacije Y s celega sveta. Ugotavljajo, da niso nič manj ambiciozni kot pripadniki prejšnjih generacij. Kar 60 % vprašanih pa jih samozavestno pravi, da so te njihove ambicije tudi zares dosegljive.

Na sliki 1 si lahko ogledate, kakšne so prioritete in težnje pripadnikov generacije Y. Kar se tiče prihodnosti pa jih najbolj skrbijo teme kot so: podnebne spremembe, varovanje okolja, naravne nesreče; neenakost dohodka, porazdelitev bogastva in brezposelnost. Več kot polovica jih meni, da bodo v prihodnje njihove osebne finančne razmere ostale enake ali se še celo poslabšale. Skrbijo jih namreč dolgovi in pa nezanesljivost glede višje plače (Deloitte, 2019).

Slika 1: Prioritete generacije Y



Vir: Deloitte (2019).

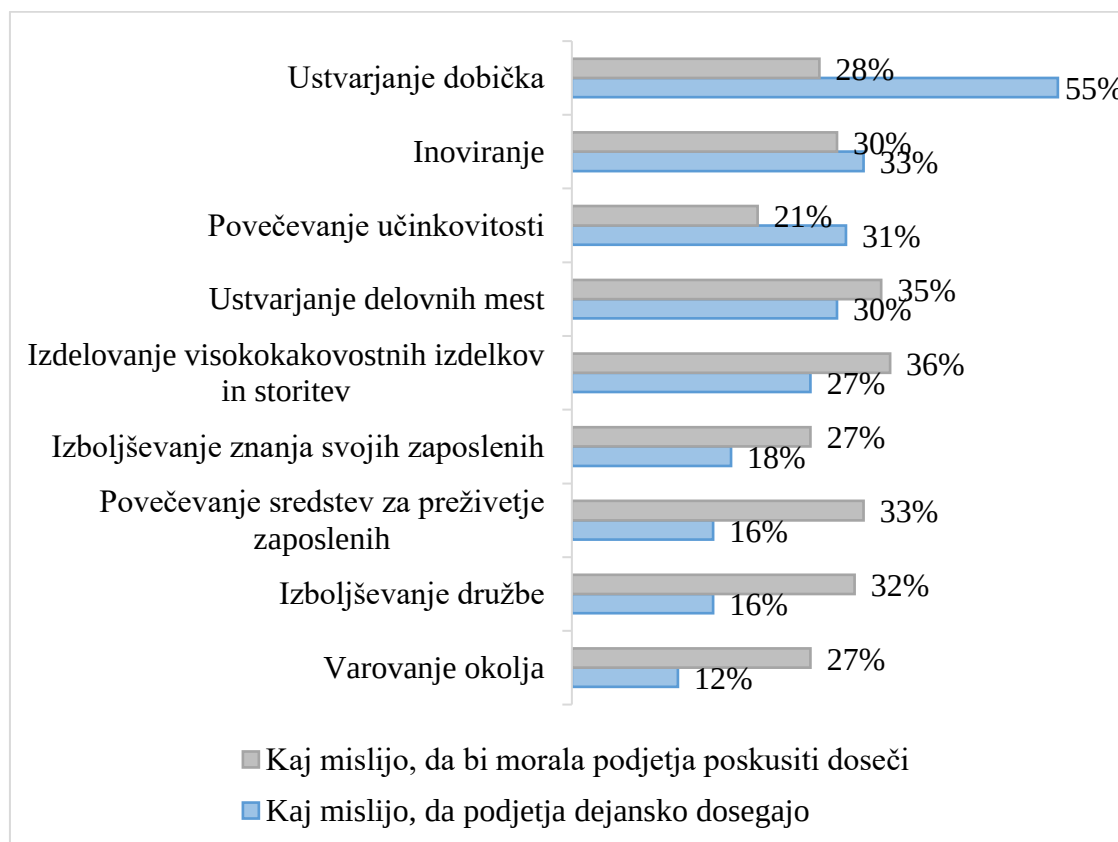
Le slabih 22 % pripadnikov generacije Y za naslednje leto (torej za leto 2020) pričakuje izboljšanje razmer v njihovih državah. Kar 73 % jih namreč meni, da političnim voditeljem

ne uspeva pozitivno vplivati na svet, podobno s 67 % menijo tudi za verske voditelje. Skoraj polovica (45 %) ne smatra voditeljev kot vir zanesljivih informacij (Deloitte, 2019).

Pripadniki generacije Y vlado sicer cenijo kot institucijo, ki naj bi izpolnjevala svoje obljube in bi se radi zgledovali po njenih vodstvenih sposobnostih, a jih žalosti, da vlada ne deluje kot bi morala in imajo posledično zelo slabo mnenje o ljudeh, ki jo sestavljajo. Podobno pravijo tudi glede medijev. Pripadniki generacije Y se kar s 27 % ne strinja, da bi bili množični mediji zanesljiv vir informacij. Kar 43 % jih pravi, da naj bi mediji s svojimi informacijami negativno vplivali na svet. Kot najbolj zaupljiv in zanesljiv vir informacij na sam vrh uvrščajo voditelje nevladnih in nepridobitnih organizacij (Deloitte, 2019).

Na vprašanje, kakšno mnenje imajo o poslovnem svetu, si lahko odgovore v grafični obliki ogledamo na sliki 2. Ta prikazuje tako odgovore glede tega, kaj menijo, da bi podjetja morala poskušati doseči, kot odgovore glede tega, kaj menijo, da podjetja v resnici dosegajo. Največja odstopanja, kot lahko vidimo, se pojavljajo pri trditvah v zvezi z ustvarjanjem dobička, povečevanjem sredstev za preživetje svojih zaposlenih, izboljševanjem družbe in izboljševanjem ter varovanjem okolja (Deloitte, 2019).

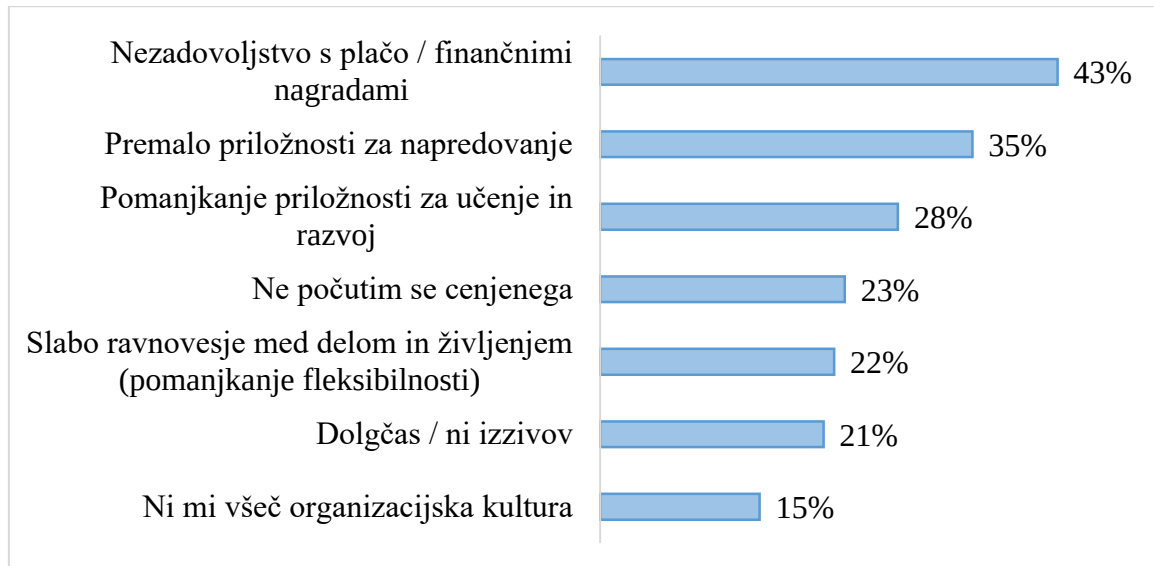
Slika 2: Mnenje generacije Y o poslovnem svetu



Vir: Deloitte (2019).

Na vprašanje, ali bi pripadniki generacije Y v naslednjih dveh letih zapustili trenutno službo, če bi jo lahko, jih je kar 49 % potrdilo, da bi. Na sliki 3 so naštet glavni razlogi za menjavo zaposlitve, med katerimi vidimo, da prevladujejo predvsem razlogi kot so nezadovoljstvo s plačo ter pomanjkanje priložnosti za napredovanje in razvoj (Deloitte, 2019).

Slika 3: Glavni razlogi za nezadovoljstvo generacije Y na trenutnem delovnem mestu



Vir: Deloitte (2019).

Pripadniki generacije Y namesto tradicionalnih vrst zaposlitve s polnim delovnim časom raje izbirajo začasna in prilagodljiva delovna mesta, kjer se lahko osredotočajo na življenjsko kariero. Vendar pa jih ima takšno vrsto zaposlitve le 6 % vprašanih, 84 % pa si jih takšno zaposlitev le želi oziroma o njej dejansko razmišljajo. Prednosti o tovrstni zaposlitvi vidijo predvsem v višjem zaslužku, prilagodljivemu urniku (da delo poteka takrat, kot si ga sami zastavijo) ter v boljšem ravnovesju dela in zasebnega življenja. Po drugi strani pa se zavedajo tudi slabosti, ki takšna zaposlitev prinaša in sicer jih najbolj skrbijo nezanesljivi prihodki, nepričakovane dodatne ure dela in dejstvo, da je potrebno vseskozi misliti na prihodnost (Deloitte, 2019).

1.2 Generacija Y in čustvena inteligentnost

V prejšnjem podpoglavju, kjer so predstavljene značilnosti generacije Y, v splošnem pravijo, da je to zelo narcisoidna in vase zagledana generacija. Po tem takem torej ne moremo kaj dosti govoriti, da bi bila generacija Y čustveno inteligentna, kot nekateri zatrjujejo. Vendar pa na podlagi številnih raziskav in tudi na podlagi svojega lastnega prepričanja, menim, da je generacija Y dokaj čustveno inteligentna. Morali bi se k večjem vprašati, ali morda obstaja

kakšna zmota v sami interpretaciji »značilnosti« pripadnikov generacije Y. To, da je nekdo zelo samozavesten namreč še ne pomeni, da je tudi narcisoiden.

Kot zapisuje Miller (2018), so v raziskavi Six Seconds ugotovili, da naj bi čustvena inteligentnost posameznika naraščala skupaj z njegovo starostjo. Z leti človek namreč pridobiva izkušnje in se nauči uporabljati tako imenovane »mehke veščine«, ki jih lahko uporabi tako v zasebnem življenju kot v poslovnem svetu. Starejše generacije naj bi v primerjavi z mlajšimi tako znale boljše oblikovati odnose, boljše opravljati svoje delo in boljše dosežati svoje dobro počutje.

Za generacijo Y se je izkazalo, da naj bi bila najbolj močna predvsem v zavzetosti, reševanju problemov in modeliranju. Malo manj močna pa naj bi bila v postavljanju vizije, sodelovanju in v kritičnem razmišljanju. V omenjeni raziskavi je opaziti, da je generacija Y v primerjavi s starejšimi generacijami skorajda vedno uvrščena kot zadnja. Razlog za to navajajo nizko starost in neizkušenost generacije Y (Miller, 2018).

Starejše generacije so sicer na vseh področjih čustvene inteligentnosti uvrščene višje, a je čustveni vpogled ena izmed njihovih največjih slabosti. Kot razlog za njihovo nizko zmožnost čustvenega vpogleda navajajo njihovo okolje in vzgojo, v kateri so te generacije odraščale. Starejše generacije naj bi bile naučene, da ne smejo pokazati svojih čustev, medtem ko za mlajšo generacijo (generacijo Y) pravijo, da se tega sploh ne bojijo pokazati (Miller, 2018).

Kot pravi Frith (2015), naj bi po mnenju Shaw, kognitivne nevroznanstvenice in poslovne psihologinje, ravno mlajše generacije imele višjo čustveno inteligenco. Po njenih izkušnjah naj bi pripadniki mlajših generacij bolje znali opazovati in se znali tudi hitro ter ustrezno odzivati na neko situacijo. Poleg tega naj bi bili tudi neodvisni, resni in usmerjeni ljudje, ki službo jemljejo zelo resno. Pravi, da je generacija Y odraščala v okolju, v katerem so odrasli ves čas nergali o vladi in o slabemu finančnem stanju ter da ima to danes tudi posledice na ravnanju te generacije.

Vidimo, da različne raziskave in izkušnje z generacijo Y kažejo na različne ugotovitve. Vendar pa je po mojem mnenju vsa stvar zgolj v interpretaciji rezultatov. Sama, kot pripadnica generacije Y, bi lahko rekla, da so kljub kontradiktornim ugotovitvam rezultati raziskav sicer pravilni, a se ne strinjam povsem z njihovimi razlagami, zakaj se pripadniki generacije Y vedejo tako kot se. Vedno obstajajo izjeme in tudi v tem primeru ne bi smeli preveč posploševati. Poleg tega pa so razmere, v katerih je odraščal na primer slovenski pripadnik generacije Y, povsem drugačne od razmer recimo v Združenih državah Amerike.

1.3 Generacija Y in izgorelost

V prejšnjem podpoglavju se pripadnike generacije Y prikazuje kot lene in da so jih starši v otroštvu vedno »zavijali v vato«. Kar se tiče dela pa jih je velika večina nezadovoljna s trenutnimi zaposlitvami. Po drugi strani pa se jih prikazuje tudi kot osebe, ki so zelo predane delu in so zelo ambiciozne ter visoko prepričane, da lahko osvojijo svoje zastavljene cilje. Poleg tega pravijo tudi, da jim delo pomeni več kot zgolj službo. V povezavi s temi ugotovitvami me je zanimalo, ali bi lahko to vodilo v njihovo izgorelost, saj se generaciji Y reče tudi »izgorela generacija«.

Izgorelost je velikokrat mišljena kot stanje, ki se ga lahko odpravi že recimo zgolj z enotedenskim dopustom, vendar je več kot to. Niti ni izgorelost stanje, ki prizadene le tiste, ki delajo v akutno zelo stresnem okolju. Niti ni izgorelost zgolj začasna stiska. Izgorelost je nekaj, kar se tiče tega tisočletja. Je naš način življenja. Generacija Y je generacija, ki je odrasčala v takšnem okolju. Starejše generacije, predvsem starši pripadnikov generacije Y, pa od njih pričakujejo veliko (Petersen, 2019). Verjetno so starši mislili, da bodo z nagrajevanjem sleherne stvari, ki jo pripadnik te generacije naredi, na nek način spodbudili k doseganju večjih stvari. Vendar se je izkazalo, da je ta generacija postala zgolj, tako rečeno, razvajena in vse drugo, kar so sprva od nje pričakovali.

Pripadniki generacije Y so se tako naučili dosegati zgolj tiste stvari, ki jim prinesejo nagrado oziroma korist. V kolikor vidijo v neki stvari, da bi morali za njo vložiti velik napor, a bi od tega pridobili zelo majhno korist, se stvari ne radi lotijo oziroma jih samo prelagajo z danes na jutri in tako dalje. Pravijo, da jih takšne stvari začnejo počasi »paralizirati« in jih postaja vse bolj sram (Petersen, 2019). S časom se takšnih stvari hitro nabere veliko. Občutek imajo, da vsi nekaj hočejo od njih in v kolikor jim te stvari dejansko ne pomenijo nič, razen velikega napora (predvsem psihičnega), jih to pripelje v stanje, ki bi mu lahko rekli izgorelost.

Poleg same vzgoje je pomembno tudi okolje, v katerem so pripadniki generacije Y odrasčali. V letu 2008 smo po celem svetu doživljali finančno in gospodarsko krizo. Kot pravi Petersen (2019) je veliko pripadnikov te generacije v tem času težko dobilo neko redno zaposlitev. Veliko se jih odločilo preseliti nazaj domov k staršem oziroma so tam kar ostali. Veliko pa se jih tudi odločilo, da s študijem še malce nadaljujejo, čeprav so se zavedali, da si bodo zaradi tega nakopali še večje dolgove.

Kot sem že omenila, je tekom odrasčanja to generacijo ves čas spremljal razvoj spleta. Kot pravi Petersen (2019), splet in še posebej družbeni mediji močno pripomorejo k temu, da se človek počuti slabo in ga lahko vodi tudi do izgorelosti. Namreč, tam lahko posameznik vidi vse stvari idealne, ki mu dajejo občutek, kaj vse zamuja. Pri tem pa se ne gre toliko za same predmete, na katere bi bil ljubosumen, ampak gre bolj za holistične izkušnje.

Leiter, profesor organizacijske psihologije je Naftulinu (2019) za Insider povedal, da ima vsak posameznik v sebi neko energijo, s katero je sposoben narediti marsikaj, a ima tudi neke ideale, ki jih želi doseči v življenju. V kolikor je to dvoje neločljivo, lahko pride do izgorelosti. Namreč, če ima nekdo ves čas občutek, da to ni, kar si je zamišljal oziroma se mu ideal nenehno na novo postavlja, ima občutek, kot da nenehno zaostaja za svojim življenjem, kar je lahko izčrpavajoče. Specifično za generacijo Y pravi, da obstaja veliko možnosti, da zaide v takšno stanje.

Glede na Gallupovo raziskavo se je izkazalo, da generacija Y pri delu vedno ali zelo pogosto doživlja znake izgorelosti. Kar 7 od 10 jih pravi, da pri delu čuti vsaj kakšno stopnjo izgorelosti (Pendell, 2018). Podobne so tudi ugotovitve Delloittove (2015) raziskave, ki kažejo na to, da jih je kar 84 % pripadnikov generacije Y že doživelo izgorelost na delovnem mestu.

V povezavi s temi ugotovitvami se lahko zopet oprem na ugotovitev iz podpoglavja 1.1 (Značilnosti generacije Y), kjer 49 % pripadnikov generacije Y pravi, da bi zamenjalo trenutno zaposlitev. Občutki izgorelosti bi lahko bili eden izmed razlogov za to, saj kot ugotavljajo pri Gallupu, je kar trikrat več možnosti, da bo izgoreli zaposleni zapustil trenutno zaposlitev, kot nekdo, ki ne doživlja izgorelosti (Pendell, 2018).

2 ČUSTVENA INTELIGENTNOST

2.1 Razvoj koncepta čustvena inteligentnost

V prejšnjem stoletju, natančneje v letih med 1920 in 1930, je v managementu vse bolj pričel pridobivati pomen behaviorizem, ki preučuje človeka in njegovo vedenje, predvsem z organizacijskega vidika. Ključno je bilo zavedanje, da človek na delovnem mestu ni zgolj sredstvo za doseganje nekih poslovnih ciljev (Pindur, Rogers & Kim, 1995).

Zagovorniki medčloveških odnosov v poslovnem svetu so verjeli, da čustva posameznikov ne vplivajo zgolj na njihovo vedenje, ampak posledično tudi na njihovo produktivnost pri delu. Eden izmed le-teh je bil tudi Mayo (1945), ki meni, da smo ljudje na področju tehničnih veščin sicer resda zelo napredovali, a kar se tiče socialnih veščin, pa smo pri njihovem razvoju kar precej zaostali.

Eden izmed začetnikov, ki so se ukvarjali z razvijanjem socialnih veščin, je bil tudi Thorndike. V enem izmed svojih delov, je kot prvi predstavil koncept in pomen socialne inteligence. Kot je zapisal, gre za »sposobnost razumevanja in upravljanja moških in žensk,

fantov in deklet.« (Thorndike, 1920). Lahko bi rekli, da je omenjeni izraz kot nek »predhodnik« izraza čustvene inteligentnosti.

Kasneje je Gardner (1993), ameriški razvojni psiholog, koncept socialne inteligence zopet uporabil in jo kot eno izmed sedmih domen inteligence umestil v svojo teorijo o več inteligentnostih. Kot pravi, je socialna inteligenca sestavljena iz človekove interpersonalne in intrapersonalne inteligence. Slednja se nanaša na posameznikovo inteligenco, ki jo uporablja pri soočanju s samim seboj, medtem ko se interpersonalna inteligenca nanaša na posameznikovo inteligenco, ki jo uporablja pri soočanju z nekim drugim posameznikom.

Termin »čustvena inteligentnost« in njen pomen, kot ga poznamo danes, sta kasneje kot ena izmed prvih, izoblikovala ameriška psihologa Mayer in Salovey (1990). Razlagata ga kot zmožnost prepoznavanja lastnih in tujih čustvenih stanj. Velik pomen pripisujeta čustveni inteligentnosti zlasti zaradi njene uporabnosti za namene reševanja problemov in uravnavanja vedenja.

2.2 Teorije čustvene inteligentnosti

2.2.1 Mayer-Saloveyeva teorija

Mayer in Salovey (1990) gledata na čustva kot na organiziran odziv, ki je lahko prilagodljiv in ki bi lahko vodil do preoblikovanja osebne in družbene interakcije v neko obogatitveno izkušnjo. Po njunem mnenju je čustvena inteligentnost posebna vrsta inteligentnosti, pravzaprav kar podvrsta socialne inteligentnosti. Govorita o veščinah, za katere se domneva, da prispevajo k natančnemu prepoznavanju in izražanju čustev, tako svojih kot drugih; k učinkovitemu obvladovanju čustev, tako svojih kot drugih; ter k uporabi informacij o zaznanih občutkih za usmerjanje mišljenja in dejanj pri doseganju ciljev v življenju.

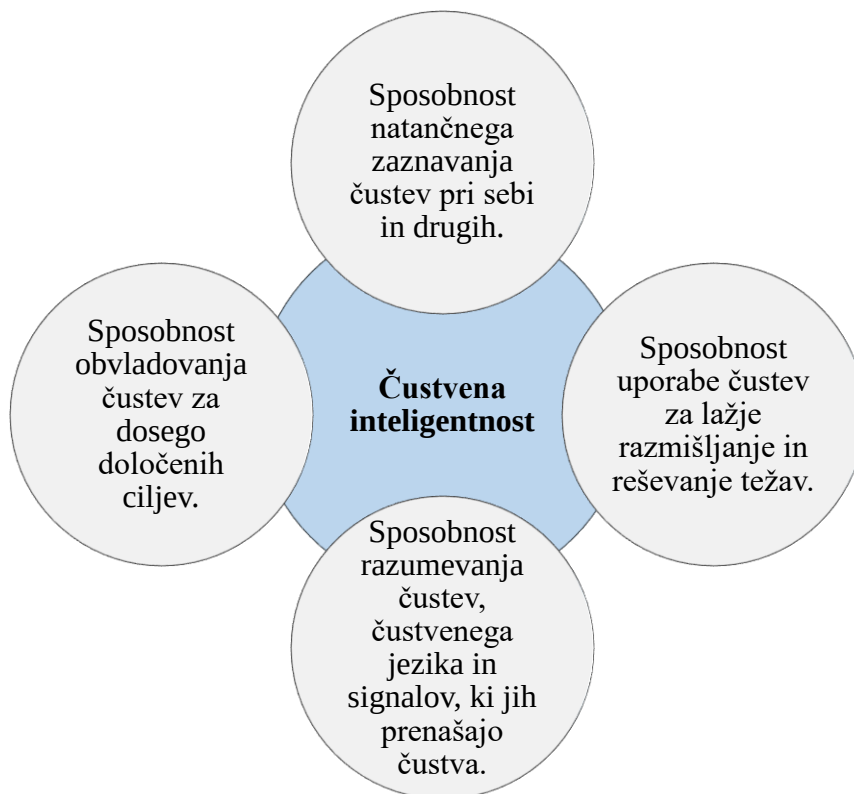
Čustveno inteligentnost Mayer in Salovey (1990) opredeljujeta kot sklop naslednjih veščin:

- samozavedanje;
- poznavanje svojih čustev;
- obvladovanje čustev;
- spodbujanje sebe;
- prepoznavanje čustev drugih in uravnavanje odnosov.

Kasneje svojo teorijo Mayer in Salovey (1997), kot lahko vidite na sliki 4, preoblikujeta v model, ki ga sestavljajo področje razumevanja čustev pri sebi in drugih, področje uporabe

čustev v namen reševanja težav, področje razumevanja čustev in področje obvladovanja čustev za doseg ciljev.

Slika 4: Model čustvene inteligentnosti po Mayer & Salovey



Vir: Mayer & Salovey (1997).

2.2.2 Golemanova teorija

O čustveni inteligentnosti zelo veliko govori tudi Goleman, znan ameriški psiholog. Sam jo razlaga kot »sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi.« (Goleman, 2001b).

Po Golemanovem (2001b) mnenju, je za uspeh nekega posameznika bolj kot njegova inteligentnost pomembna ravno čustvena inteligentnost, ki daje posameznikovemu delu bistveno višjo vrednost in pomen. Goleman (2001a) dodaja, da biti čustveno inteligenten še ne pomeni, da znamo tudi uporabljati svoje čustvene veščine. Kot pravi, so lahko nekateri posamezniki bolj čustveno inteligentni kot nekateri drugi.

Visok indeks čustvene inteligentnosti je zgolj kot neka zelo dobra predispozicija, v kolikor želimo te veščine tudi nadalje konkretno uporabljati. So pa vse naše veščine priučene tekom let in ni nikoli prepozno, da bi se naučili konkretnije uporabljati tudi čustvene veščine. V

nadaljevanju so na kratko predstavljena področja osebnih in družbenih veščin, ki nakazujejo na posameznikovo stopnjo čustvene inteligentnosti (Goleman, 2001a):

- samozavedanje: sposobnost zavedanja samega sebe in poznavanje svojih čustev;
- samoobvladovanje: sposobnost obvladovanja oziroma prilagajanja svojih občutkov glede na okoliščine;
- samomotiviranje: sposobnost obvladovanja čustev v namene doseganja nekih višjih ciljev;
- empatija in družbena zavest: sposobnost prepoznavanja čustev drugih;
- zmožnost upravljanja odnosov: sposobnost upravljanja čustev drugih.

V kolikor se prepoznamo vsaj v večini izmed naštetih veščin, lahko rečemo, da smo visoko čustveno inteligentni. V kolikor pa se prepoznamo v čisto vseh naštetih točkah, pa Goleman (2001a) označuje takšne osebe kot »zvezdnike« čustvene inteligentnosti. V nadaljevanju, v poglavju 2.3 (Prvine čustvene inteligentnosti), navedena področja tudi podrobneje pojasnim.

2.2.3 Mayer-Salovey-Carusov revidirani model čustvene inteligentnosti

Mayer, Salovey in Caruso so izdali nov opis modela čustvene inteligentnosti, ki sta ga pred tem razvila Mayer in Salovey. Pri tem se držijo prvotnih načel, a dodajajo še podrobnejša pojasnila, saj se je izkazalo, da je bil prejšnji model v nekaterih pogledih nejasen.

V nadaljevanju je torej predstavljen še najnovejši model (Mayer, Salovey & Caruso, 2016):

- Sposobnost zaznavanja čustev:
 - sposobnost, da ugotovite, kateri čustveni izrazi so zavajajoči ali nepošteni;
 - sposobnost, da razločite natančne in netočne čustvene izraze;
 - sposobnost, da razumete, kako so čustva prikazana glede na kontekst in kulturo;
 - sposobnost, da se zavedate, da lahko izrazite svoja čustva, kadar hočete;
 - sposobnost, da zaznate čustvene vsebine, ki se dogajajo okrog vas, kot je recimo vizualna umetnost in glasba;
 - sposobnost, da zaznate čustva pri drugih preko njihovega jezika, barve in tona glasu, obraznega izraza in vedenja;
 - sposobnost, da prepoznate lastna čustva, tako v fizičnih stanjih kot občutkih in mislih.
- Sposobnost olajšanja misli z uporabo čustev:
 - sposobnost, da spoznate, kako si lahko na podlagi neke težave olajšate določeno čustveno stanje;

- sposobnost, da znate izkoristiti nihanje svojega razpoloženja in si tako ustvarite različne kognitivne perspektive, ki jih doživljate v tistem trenutku;
 - sposobnost, da z usmerjanjem pozornosti daste prednost razmišljanju, ki je vezan na sedanji občutek;
 - sposobnost, da se poistovetite z izkušnjami neke druge osebe;
 - sposobnost, da razumete svoja čustva in jih uporabite kot pomoč pri neki presoji ali spominjanju nečesa.
- Sposobnost razumevanja čustev:
- sposobnost, da prepoznate kulturne razlike pri vrednotenju čustev;
 - sposobnost, da razumete, kako se človek lahko počuti v prihodnosti ali pod določenimi pogoji (afektivno napovedovanje);
 - sposobnost, da prepoznate prehode med čustvi, kot je recimo pogost primer prehoda od jeze do zadovoljstva;
 - sposobnost, da razumete zapletena in mešana čustva;
 - sposobnost, da lahko ločite med razpoloženjem in čustvom;
 - sposobnost, da lahko ocenite situacije, ki bi lahko vzbudile določena čustva;
 - sposobnost, da lahko določite, katera čustva so bila predhodna (da so pripeljala neko osebo do trenutnih čustev), kaj čustva pomenijo in kakšne so lahko posledice določenih čustev;
 - sposobnost, da lahko prepoznate in določite čustva ter povezave med njimi.
- Sposobnost obvladovanja čustev:
- sposobnost, da učinkovito obvladujete lastna čustva z namenom, da dosežete želeni rezultat.
 - sposobnost, da učinkovito obvladujete čustva drugih z namenom, da dosežete želeni rezultat;
 - sposobnost, da lahko ocenite oziroma določite strategije, kako določene čustvene reakcije še naprej ohranjati, jih zmanjšati ali jih okrepiti;
 - sposobnost, da iz določenih čustvenih reakcij ugotovite njihovo razumnost;
 - sposobnost, da ohranite neko čustveno stanje, če vam je v pomoč oziroma da zmorete neko čustveno stanje »izključiti«, če vam to ni v nobeno pomoč;
 - sposobnost, da ste odprti tako za prijetne kot neprijetne občutke ter za vse informacije, ki jih ob tem dobite.

2.2.4 Cooper-Sawafova teorija

Cooper in Sawaf (1997) vidita čustva predvsem kot vir človeške energije, vir povezav, vir vpliva in vir informacij. Čustvena inteligentnost je po njunem torej sposobnost posameznika, da zna vse to ozavestiti in tudi učinkovito uporabiti.

V nadaljevanju je predstavljena teorija čustvene inteligentnosti po Cooperju in Sawafu (1997), ki je sestavljena iz tako imenovanih 4 temeljev čustvene inteligentnosti:

- čustvena pismenost: sposobnost posameznika, da ozavešča svoja čustva in se zmerno primerno odziva na določene čustvene dogodke. S čustveno iskrenostjo, čustveno energijo in čustvenimi povratnimi informacijami ter praktično intuicijo, lahko posameznik gradi tako na osebni učinkovitosti in samozavednosti kot tudi na povezanosti in odgovornosti do drugih;
- čustvena pripravljenost: sposobnost posameznika, da postane čustveno pismen in sposobnost posameznika, da se zna čustveno in mentalno prilagoditi določeni situaciji. V okvir tega temelja spadajo posameznikova pristna prisotnost, območje zaupanja, konstruktivno nezadovoljstvo in posameznikova prožnost ter sposobnost za nov začetek;
- čustvena globina: sposobnost posameznika, da se poglobi vase, v svojo notranjost. V okviru tega temelja posameznik v svojih čustvih odkrije njihov edinstven potencial in namen; živi odgovorno, zavzeto in po svoji vesti; postane človek z integriteto ter skuša vplivati na druge brez izvajanja avtoritete;
- čustvena alkimija: sposobnost posameznika, da se resnično zaveda lastnih čustev oziroma se jih zaveda že dokaj intuitivno. Posameznik torej živi, kot ga vodi intuitiven tok, zmora preoblikovati še najtežjo situacijo v dobro, zna dobro zaznavati priložnosti in si tudi ustvarjati lastno prihodnost.

2.2.5 Rybackova teorija

Ryback (1998) v enem izmed svojih del govori o tem, kakšno je po njegovem uspešno vodenje, pri čemer se naslanja na uporabnost čustvene inteligentnosti. Kot pravi, lahko izrazito čustveno inteligentni vodja doseže pomemben vpogled v svojega zaposlenega. Takšen vodja je sposoben v svojem zaposlenemu videti več kot samo njegovo osebnost. Sposoben je razumeti globlje občutke, zaradi katerih se zaposleni na delovnem mestu vede tako kot se. Razume, da tudi čustva na videz velikokrat variirajo oziroma se dobro prikrivajo. Dober primer tega je recimo posameznikov obrambni mehanizem. Le visoko čustveno inteligentna oseba lahko iz takšnih očitnih znakov ugotovi, kaj nekdo v resnici čuti.

Vodje se na svojih položajih nenehno srečujejo z različnimi izzivi in preizkušnjami. Ryback (1998) za visoko čustveno inteligentnega vodja pravi, da je:

- sposoben obvladovati lastne čustvene impulze;
- sposoben izogniti se čustvom, ki nastanejo recimo iz pohlepa, poželenja ali strahu;
- sposoben notranje discipline;
- sposoben videti bistvo nekega pogovora ali sporočila in se na to tudi primerno odzvati, pri čemer vedno upošteva lastno integriteto;

- sposoben se zavedati dolgoročnega učinka in ne da vidi v neki stvari samo hiter ter enostaven dobiček;
- in podobno.

Rybackova (1998) teorija o čustveni inteligentnosti navaja naslednje lastnosti, ki so še posebej zaželeni pri posameznikih na vodilnih mestih:

- sposobnost posameznika, da odkriva najboljše lastnosti v drugih posameznikih;
- sposobnost posameznika, da pomaga drugim pri razumevanju samih sebe;
- sposobnost posameznika, da uspe motivirati druge k dosežkom in tudi k sprejemanju tveganj;
- sposobnost posameznika, da sprejema svoje osebne odgovornosti;
- sposobnost posameznika, da je odkritosrčen;
- sposobnost posameznika, da vselej podpira resnico;
- sposobnost posameznika, da ustvarja gladko komunikacijo;
- sposobnost posameznika, da sprotno rešuje konflikte;
- sposobnost posameznika, da je v svoji organizaciji vzor za lojalnost in pripadnost;
- sposobnost posameznika, da je v svoji organizaciji vzor za učinkovito vodenje.

2.3 Prvine čustvene inteligentnosti

2.3.1 Samozavedanje

Po Golemanu (2001a) je samozavedanje sposobnost zavedanja samega sebe in sposobnost poznavanja svojih čustev. Ni nujno, da se vedno takoj, ko nas nekaj čustveno vznemiri, tudi zavedamo teh čustev. Pomembno je le, da o teh čustvih in o našem odzivu razmislimo, četudi malce kasneje. Pri tem pa je pomembno tudi, da razmišljamo v čim bolj realni luči, saj nam čustva velikokrat zameglijo pogled na nekatere stvari, čeprav je dejansko stanje lahko povsem drugačno. Na takšen način se čez čas naučimo zavedati svojih čustev in jih tudi nadzorovati. Zlasti je to priročno v situacijah, ki bi na nas vplivale negativno, a zaradi sposobnosti samozavedanja zmoremo takšno situacijo lažje prebroditi in si tudi hitreje opomoremo po njej (Goleman, 2001b).

Posameznik, ki poseduje večino samozavedanja, je bolj samozavesten in ima visoko stopnjo zaupanja vase (Cherniss & Goleman, 2001). Namreč, šele ko razumemo samega sebe in ko se zavedamo, kako v resnici delujemo, lahko na podlagi teh ugotovitev začnemo tako rečeno delati na sebi (Weisinger, 2001). Za tiste čustvene odzive, za katere menimo, da nam ne koristijo, jih lahko sčasoma uspemo nadzorovati do te mere, da se jih bodisi vzdržimo, bodisi jih preoblikujemo v kakšne bolj smiselne odzive.

2.3.2 Samoobvladovanje

Po Golemanu (2001a) je samoobvladovanje sposobnost obvladovanja oziroma prilagajanja svojih občutkov glede na okoliščine. Kot lahko vidimo iz prejšnjega podpoglavja, je samozavedanje bistveni predpogoj za samoobvladovanje. Mayer in Salovey (1990) dodajata, da lahko obvladovanje čustev pomaga preoblikovati osebne in družbene interakcije v obogatitveno izkušnjo.

Keenan (1996) pravi, da smo sami tisti, ki določamo, kaj bomo v določenih situacijah občutili in kako se bomo odzvali. Tudi mnogi drugi avtorji s področja osebne rasti govorijo o tem, da vsak občutek, ki se sproži v nas samih ali pa ga prejmemo iz naše okolice, je občutek, kateremu smo mu mi sami dali »dovoljenje«, da je obstal v nas. Šele, ko se pričnemo ceniti, pridobimo občutek lastne vrednosti, postanemo bolj samozavestni in postanemo tudi odgovornejši v sprejemanju lastnih odločitev in dejanj.

Lastnosti posameznika, ki ima sposobnost samoobvladovanja, so naslednje (Cherniss & Goleman, 2001):

- sposobnost nadzorovanja samega sebe: sposobnost, s katero posameznik ohranja svojo mirnost, ne glede na to, kako stresna je situacija ali kako drugače vznemirljiva;
- zanesljivost: sposobnost, da posameznik sam pri sebi oceni, česa je sposoben in česa ne ter kje so njegove meje. Ob zavedanju le-tega se lahko posameznik zaneša tako sam na sebe, kot se lahko nanj zanesejo tudi drugi;
- vestnost: sposobnost, da posameznik sprejme vso odgovornost za svoja čustva in počutje, ki jih doživlja ob nekem ravnanju, ki je v skladu z njegovo vestjo;
- prilagodljivost: sposobnost posameznika, da obvladuje svoja čustva tako, da jih prilagodi glede na okoliščine; svoje prvotne občutke pa nadzoruje.

Posameznik, ki poseduje sposobnost samoobvladovanja, se lažje sooča z življenjskimi stiskami in drugimi neprijetnimi situacijami (Cherniss & Goleman, 2001). Obvladovanje čustev pa ne pomeni, da moramo zatirati svoja čustva. Zatiranje čustev namreč še bolj povečuje napetost, ki se nabira v našem telesu in mislih ter nam lahko dolgoročno tudi škodi, tako psihično kot tudi fizično (Goleman, 2001b).

Pri obvladovanju čustev gre za to, da čustva predelamo, jih razumemo in skušamo ugotoviti, ali je določena situacija res vredna našega burnega odziva. Vsekakor se lahko odzovemo in pokažemo svoja čustva, vendar na bolj miren način. To ni vedno lahko storiti. Tudi tisti, ki veljajo sicer za zelo močne v obvladovanju čustev, imajo kdaj trenutek, ko preprosto ne zmorejo. Konec koncev smo vendarle ljudje čustvena bitja.

2.3.3 Samomotiviranje

Po Golemanu (2001a) je samomotiviranje sposobnost obvladovanja čustev v namene doseganja nekih višjih ciljev. Posameznik, ki poseduje to veščino, lažje dosega višjo storilnost na delovnem mestu. Posameznik, ki se je sposoben največkrat kar sam motivirati, je na delovnem mestu po navadi tudi bolj ustvarjalen, optimističen, usmerjen k ciljem, predan, iniciativen, produktiven in je sposoben tudi samostojnega dela (Goleman, 2001a; Weisinger, 2001).

Da nas nekaj motivira oziroma pripravi do nekega dejanja, se mora to zgoditi v nas samih. Naj bodo to naše lastne misli ali pa pride kot pobuda iz našega okolja, v vsakem primeru v nas vzbudi nek čustveni vzgib. Poleg pozitivnih čustev, nas lahko motivirajo tudi negativna čustva, kot sta recimo jeza ali žalost. Včasih sta ravno slednji čustvi tisti, ki sta najmočnejši v motiviranju. Po drugi strani pa se moramo zavedati, da so negativna čustva le negativna in na nas pričnejo prej ali slej vplivati tudi demotivirajoče. V tem primeru je dobro, če negativna čustva počasi nadomestimo s kakšnimi bolj pozitivnimi, da ohranimo svojo motiviranost vse do dosega cilja (Weisinger, 2001).

2.3.4 Empatija

Za razliko od prejšnjih prvin čustvene inteligentnosti, gre pri empatiji za veščino, pri kateri se posameznik osredotoča na druge in ne na sebe. Mora pa posameznik za razumevanje drugih, v prvi vrsti seveda razumeti sebe oziroma svoja čustva, da lahko potem razume tudi koga drugega. Gre pa pri empatiji še za marsikaj drugega, kot po navadi mislimo, da gre zgolj za sočustvovanje z nekom drugim.

Po Golemanu (2001a) je empatija sposobnost prepoznavanja in razumevanja čustev drugih. Posameznik, ki je sposoben empatije, ima lastnosti, kot so ustrežljivost, zavzemanje za različnost, zavzemanje za dobro počutje znotraj neke skupnosti in tako dalje (Cherniss & Goleman, 2001).

Ljudje svoja resnična čustva velikokrat izražamo tudi brez besed. Visoko čustveni inteligentni bodo pri nekemu drugemu hitro opazili, da se njegovo vedenje ne ujema ravno z njegovimi besedami. To se največkrat opazi skozi zaznano spremembo posameznikovega glasu, obrazno mimiko, določenimi telesnimi kretnjami in tako dalje. Posamezniki, ki imajo dobro razvito čustveno inteligentnost, te znake prepoznajo že povsem podzvestno in postanejo še toliko bolj pozorni na besede drugega posameznika. Če posameznik dobro razume tudi sebe in svoja čustva, bo v tem primeru zagotovo znal »razbrati« tudi drugega, kljub temu da so njegove besede lahko povsem drugačne (Goleman, 2001b).

2.3.5 Družbene spretnosti

Po Golemanu (2001a) družbeno spretnost predstavlja predvsem sposobnost uravnavanja čustev drugih. Posameznik, ki poseduje to veščino, ima na delovnem mestu zagotovljen uspeh na vodilnih mestih, saj je to veščina vsake odlične vodje. Poleg tega pa je takšna oseba tudi v splošnem zelo priljubljena. Poseduje namreč lastnosti, kot so sposobnost vplivanja, sposobnost navezovanja in ohranjanja stikov, sposobnost obvladovanja sporov, sposobnost navdihovanja in usmerjanja tako posameznikov kot skupin ter konec koncev ima tudi sposobnost samega vodenja (Cherniss & Goleman, 2001). Kot lahko vidimo, je družbeno spreten posameznik oseba, ki mora imeti tako sposobnost samozavedanja kot samoobvladovanja ter tudi sposobnost empatije.

Fendre (2008) družbene spretnosti razdeljuje na štiri prvine, tako imenovane, medosebne čustvene inteligentnosti:

- vodenje skupine: sposobnost posameznika, da navdihuje, spodbuja, usmerja, usklajuje in vodi ljudi pri njihovem delu;
- reševanje konfliktov: sposobnost posameznika, da rešuje in tudi preprečuje morebitne spore, pri čemer je velikega pomena tudi skrb za samo trdnost medosebnih odnosov;
- sposobnost navezovanja osebnih stikov: sposobnost posameznika, da se povezuje z drugimi ljudmi, zna z njimi komunicirati in zna ohranяти dobre odnose;
- sposobnost analiziranja družbe: sposobnost posameznika, da tako rečeno »prebere« nekoga drugega, torej, da razume, kako se nekdo v resnici počuti.

3 IZGORELOST

3.1 Definicija in znaki izgorelosti

Ko govorimo o izgorelosti, na njo gledamo kot na nekaj, kar zadeva 21. stoletje. Pa temu ni povsem tako, saj je najverjetneje obstajala že ves čas človeštva. Prvi zapisi, ki bi lahko govorili o izgorelosti, se pojavljajo že v Stari zavezi, torej v obdobju izpred 2000 let. V 2. Mojzesovi knjigi si lahko tako preberemo Jitrov nasvet, kateri pravi Mojzesu, da naj se preneha mučiti in si naj poišče pomočnike, saj vsega dela ne bo zmogel opraviti sam (Svetopisemska družba Slovenije, 2020). Izraz izgorelost, kot ga poznamo danes, pa je prvič strokovno opredelil Freudenbergler leta 1974, a o tem malce kasneje.

Glede na Svetovno zdravstveno organizacijo je izgorelost »sindrom, ki je zasnovan kot posledica kroničnega stresa na delovnem mestu, ki ga ni bilo uspešno obvladati.« (World

Health Organization, 2019). Dolgo je potekala razprava, ali lahko za izgorelost pravimo, da je bolezen oziroma zdravstveno stanje. Ko so se mnenja uskladila, so izgorelost nazadnje klasificirali kot poklicni pojav.

Jeriček Klanšček in Bajt (2016) pravita, da je posledica dolgotrajnega izčrpavanja tako v psihičnem kot fizičnem in tudi čustvenem smislu. Človek se nevarnosti za izgorelost po navadi niti ne zaveda, saj gre za dalj časa trajajoč razvoj, ko se simptomi počasi kopičijo in naposled telo odreagira tako, da se preprosto zlomi in se pričnejo kazati razna bolezenska stanja.

Maslach (1982), kot ena izmed prvih, ki se je začela profesionalno ukvarjati z raziskovanjem izgorelosti, pravi, da je izgorelost neke vrste stresa, ki se ustvarja tekom družbene interakcije med tako imenovanim pomočnikom in prejemnikom pomoči. Pojavlja se zlasti v poklicih, kjer se veliko dela z ljudmi, še posebej, če le-ti potrebujejo pomoč. Človek, ki skuša nekemu pomagati, zlasti če je to v domeni njegovega dela in pri tem vpleta svoja čustva, tvega da se bo prej ali slej čustveno izčrpal. To pomeni, da ima občutke izmučenosti in izrabljenosti.

Maslach (1982) pravi tudi, da je izgorelost predvsem posledica dolgotrajnega čustvenega naprežanja. Človek ima občutek, kot da se preveč razdaja ljudem in nima več energije za to, niti ne ve, kako bo sploh zmožl prebroditi naslednji dan. Ob tem se začne podzavestno zavedati, da mora nekaj ukreniti. Po navadi se na to začne odzivati tako, da se skuša izogibati ljudem ali pa skuša vsaj zmanjšati stike z drugimi ter postane manj čustveno dovzeten za stvari, ki zadevajo druge. Takšen ravnodušen odnos vodi človeka do depersonalizacije. Težavno postane, ko si človek o drugih ljudeh začne namišljati le najslabše in od njih čuti pritiske. Ironično pri tem pa je, da najbolj negativna ali pa celo sovražna čustva oblikujejo ravno tisti, ki so pred tem veljali za nekoga, ki ima zelo rad druge ljudi.

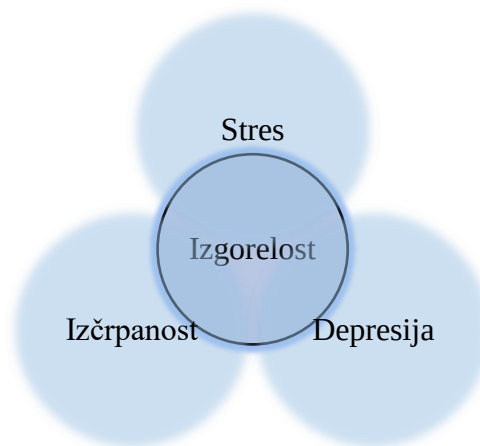
Ob vsakdanjem spopadanju z delom z ljudmi, se stanje še toliko poslabša, da ima človek občutek, da sploh ni primeren za to delo. Pojavljati se mu začnejo občutki manj vrednosti, ob osebnih dosežkih pa čuti vse manj pozitivnih občutkov. Zaveda se, da je včasih sicer veljal za osebo, ki zna sočustvovati, ampak tega sedaj ne opazi več ter se sprašuje, ali je morda v resnici takšen, kakršen je sedaj. Nekateri ljudi takšne ugotovitve prizadenejo do te mere, da izgubijo vso samozavest, zapadejo pa lahko tudi celo v depresijo (Maslach, 1982).

Jeriček Klanšček in Bajt (2016) pravita, da je »izgorelost razkroj vrednot, dostojanstva, duha in volje«, ki človeka pripelje do tega, da se počuti izčrpanega in neučinkovitega, do drugih pa postane zelo ciničen. Freudenberg (1974) opozarja, da človek, ki se že ob najmanjšem pritisku počuti preobremenjenega, tvega, da bo s svojim neobvladovanjem čustev zašel v paranojo, pri čemer je paranoja mišljena kot resno zdravstveno stanje, ki zahteva določen način zdravljenja. Situacija se še toliko bolj zaplete, ko človek prične zlorabljati zdravila, pomirjevala ali druge oblike »pomirjeval« kot so recimo alkohol in prepovedane substance.

Da je z nekom nekaj narobe, lahko najbolje prepoznamo po tem, ko le-ta močno spremeni vedenje ali celo izgled. Izgorelost se lahko kaže v različnih oblikah in pri nobenemu ne poteka enako. Fizični znaki so recimo takšni, ki se jih z lahkoto opazi in so naslednji: izčrpanost in utrujenost, pogosti glavoboli, pogoste prebavne motnje, neprespanost, nezmožnost ozdravitve dolgotrajnega prehlada, pomanjkanje sape in tako dalje. Naslednji znaki so vedenjski in jih lahko opazimo, ko človek ne more obvladovati svojih čustev: hitro lahko joka, postane jezen, razdražen in frustriran, vpije ter kriči (Freudenberger, 1974).

Pri sindromu izgorelosti se dostikrat kažejo podobni simptomi kot recimo pri stresu, izčrpanosti in depresiji, kar laiki tudi velikokrat zamenjujejo, a gre v resnici za povsem različna stanja. Na sliki 5 lahko vidimo, kako Schmiedel (2010) grafično prikazuje presek teh stanj, ki se tako rečeno deloma pokrivajo.

Slika 5: Izgorelost kot presek stresa, izčrpanosti in depresije



Vir: Schmiedel (2010).

Jeriček Klanšček in Bajt (2016) pravita, da lahko izgorelost prepoznamo preko določenih čustvenih stanj, telesnih znakov, nizki motiviranosti in načinu razmišljanja. Na delu je to vidno predvsem iz nižje učinkovitosti, produktivnosti in nižje delovne storilnosti. Kaže pa se tudi v tem, da zaposleni velikokrat potrebuje dopust ali pa želi celo oditi iz podjetja.

3.2 Dejavniki tveganja za izgorelost

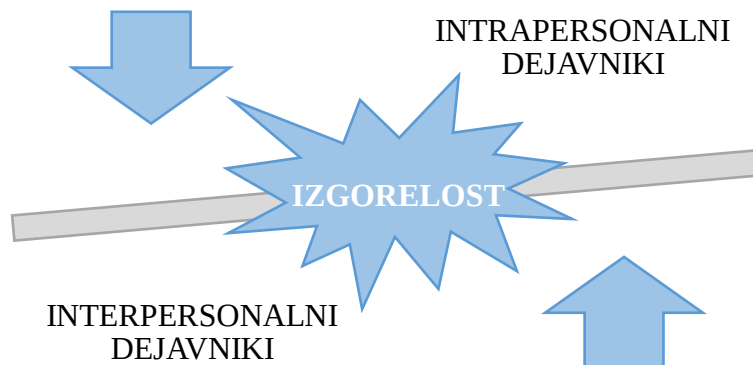
Ljudje smo si med seboj različni in tako se nas tudi simptomi izgorelosti na delovnem mestu različno dotikajo. Zagotovo smo že vsi imeli kdaj kakšen dan, po katerem smo se počutili povsem izžete, a morda ob tem nismo pomislili, da bi lahko kontinuirano sosledje takšnih delovnih dni povzročilo kaj takšnega kot je izgorelost. A preden predstavim, kako poteka

razvoj sindroma izgorelosti, bi najprej predstavila dejavnike, ki botrujejo k nastanku le-tega.

Bilban in Vogelnik (2016) po drugih avtorjih povzemata, da se dejavniki, ki povzročajo nastanek omenjenega sindroma, v glavnem delijo na intrapersonalne in interpersonalne dejavnike. Intrapersonalni dejavniki so torej tisti, ki izvirajo iz nas posameznikov, medtem ko so interpersonalni dejavniki tisti, ki izvirajo iz našega delovnega okolja. Pšeničny (2009) pravi, da obstaja povezava med intra in inter-personalnimi dejavniki. Zanimivo je tudi, kot pravita Bilban in Vogelnik (2016), se lahko izgorelosti tako rečeno tudi nalezemo od soljudi.

Na sliki 6 je grafični prikaz ideje o prepletu intra in inter-personalnih dejavnikov (Pšeničny, 2009) ob teoriji Burischa (2010), ki pravi da naj bi le ena izmed teh dveh vrst dejavnikov prevladovala na pojav sindroma izgorelosti pri posamezniku. Burisch poleg tega v svoji teoriji imenuje interpersonalne kot zunanje oziroma pasivne dejavnike, ob katerih izgorelega človeka označi za žrtev okoliščin. Intrapersonalne pa imenuje kot notranje oziroma aktivne dejavnike, za katere označi človeka kot za samodestruktivnega.

Slika 6: Preplet intra in inter-personalnih dejavnikov izgorelosti



Prirejeno po Burisch (2010); Pšeničny (2009).

3.2.1 Osebnostni dejavniki

Osebnostni dejavniki so vsekakor med glavnimi dejavniki, ki pojasnjujejo, zakaj je nekdo bolj dovzeten, da izgori kot nekdo drug. Kot pravi Pšeničny (2009), se lahko ob enakih danih delovnih pogojih pri nekemu zlahka opazijo znaki izgorelosti, medtem ko se pri nekemu drugemu ne opazijo tako zelo očitno ali pa ga izgorelost dejansko nikoli ne doleti.

Pšeničny in Bilban (2007) pravita, da obstajajo ljudje, ki so mogoče malce slabše energetsko opremljeni in obstajajo ljudje, ki jasno pokažejo, kako se počutijo. Ne eni in ne drugi pa nimajo zagotovila, da ne bodo nikoli podlegli sindromu izgorelosti.

Po mnenju Pšeničny in Bilbana (2007) so tveganju najbolj podvrženi predvsem tisti, ki:

- so najbolj produktivni, zavzeti, odgovorni in ustvarjalni delavci;
- sledijo merilu perfekcionizma;
- so bolj občutljivi in dojemajo stvari zelo entuziastično;
- se hitro poistovetijo z drugimi in znajo vzpostaviti empatijo;
- so topli in so radi obkroženi z drugimi ljudmi;
- jim razpoloženje precej niha;
- so pogosto negotovi in anksiozni;
- težko prenašajo stres in frustracije;
- so hitro razburljivi, jezni, agresivni;
- so zelo tekmovalni, intenzivni in aktivni;
- težko prenašajo kritike in ne marajo, da njihovo delo ni cenjeno ter spoštovano;
- ne marajo opravljati dela, ki je pod ali nad njihovimi sposobnostmi.

Rezultati raziskav s področja izgorelosti, ki so jih izvedli Maslach, Leiter in Schaufeli (2001), kažejo, da so k izgorelosti nagnjeni predvsem:

- posamezniki, ki se neradi vključujejo v vsakodnevne dejavnosti, imajo radi nadzor nad razpletom dogodkov in ne marajo sprememb;
- posamezniki, ki ne verjamejo v svoje sposobnosti in ne znajo vrednotiti svojega truda, temveč uspeh pripisujejo nekomu drugemu ali celo zgolj slučaju;
- posamezniki, ki se na stresne situacije odzivajo bolj pasivno in se konfrontacijam radi izognejo;
- posamezniki, ki imajo nizko samozavest.

Po mnenju Broicha, Kaschke in Korczaka (2011) so za izgorelost bolj dovzetnejše osebe, ki:

- imajo visoka (idealistična) pričakovanja samih sebe, ambiciozni in perfekcionistični;
- imajo močno potrebo po priznanju;
- nenehno želijo ugaјati drugim in zatirajo lastne potrebe;
- imajo občutek nenadomestljivosti in niso pripravljeni predati dela drugim;
- trdo delajo in so zelo zavzeti;
- delo vidijo kot edino pomembno dejavnost v življenju, pri čemer jim delo hkrati predstavlja tudi kot substitut za družabnost.

Pšeničny (2009), kot sem že v uvodu tega podpoglavja omenila, z recipročnim modelom izgorelosti povezuje inter in intrapersonalne dejavnike ter z njim pojasnjuje, zakaj se pri nekemu človeku ta sindrom pojavi prej kot pri komu drugemu, čeprav lahko oba delujeta v povsem enakih delovnih pogojih. Eden izmed ciljev v njeni raziskavi je bil, da ugotovi, katere osebne značilnosti so povezane z nastankom sindroma izgorelosti.

Rezultati raziskave, izvedene s strani Pšeničny (2009), kažejo na to, da so za izgorelost dovzetnejše osebe, ki:

- so manj čustveno stabilne;
- so bolj introvertirane;
- so manj vestne;
- imajo nižje vrednote, še posebej glede tistih, ki se nanašajo na uživanje življenja in na dosežke;
- imajo storilnostno pogojeno samopodobo in so deloholiki;
- jim zadovoljevanje svojih potreb ni bistvenega pomena,
- so jim status in zunanje potrditve pomembnejše od izpolnjevanja samega sebe;
- so kot otrok odraščali v odnosu, ki je pogojeval ljubezen;
- so kot otrok odraščali v odnosu, ki ni podpiral njihove individuacije in separacije.

Kot pravi Pšeničny (2009), so torej za pojav sindroma izgorelosti lahko krivi tudi dejavniki, ki izvirajo že iz zgodnjega otroštva posameznika. V kolikor se je moral posameznik kot otrok truditi za ljubezen svojih staršev oziroma skrbnikov, ga po navadi takšen odnos spremlja tudi dalje skozi njegovo odraslo dobo življenja. Takšen dalj časa trajajoč odnos povzroča samoizčrpavanje, ki navsezadnje privede tudi do same izgorelosti.

Poleg vseh osebnostnih značilnostih, ki sem jih povzela po različnih avtorjih, bi sedaj omenila še demografske značilnosti, pri katerih so prav tako zaznali povezave s sindromom izgorelosti. Raziskave so pokazale naslednje ugotovitve (Maslach, Leiter & Schaufeli, 2001; Muros & Purvanova, 2010):

- moški malenkostno bolj prevladujejo v cinizmu, ženske malenkostno bolj v izčrpanosti;
- ženske bolj pogosto doleti izgorelost kot moške;
- pri opazovanju posameznih dimenzij izgorelosti, so glede čustvene izčrpanosti prevladovala ženske in glede depersonalizacije moški, pri čemer je potrebno omeniti, da so bile razlike sicer majhne;
- samski (še posebej moški) so nagnjeni k težjim oblikam izgorelosti kot poročeni, pri čemer je zanimivo tudi to, da celo ločene osebe ne trpijo izgorelosti tako jakostno kot samske;
- osebe z višjo stopnjo izobrazbe doživljajo težje oblike izgorelosti;
- mlajši zaposleni so bolj nagnjeni k izgorelosti kot starejši.

3.2.2 Telesni dejavniki

Schmiedel (2010) izgorelost poenači s protestom proti neravnovesju, ki se dogaja v našem organizmu. Na že začeti proces izgorevanja nas po njegovem mnenju lahko opozorijo že nekatere telesne spremembe, katere natančneje potrdijo tudi laboratorijski izvidi.

Zdravstvena stanja, pri katerih so odkrili povezave s sindromom izgorelosti, so naslednja (Schmiedel, 2010):

- anemija oziroma slabokrvnost (sprememba v ravni hemoglobina, eritrocitov in feritina; pomanjkanje vitamina B12 (neprisotnost tega vitamina poslabšuje tudi depresivno stanje) in pomanjkanje folne kisline);
- pomanjkanje hranil, vitaminov in mineralov (predvsem magnezija (le-ta odpravlja stres), kalija (pomemben za mišično moč in vitalnost), cinka in vitamina B6 (pomembna za duševnost in spanec) ter Q10);
- bolezni, povezane s kroničnim vnetjem, kot so na primer astma, revma in vnetje črevesja, prav tako povzročajo pomanjkanje energije in anemije;
- zmanjšano ali pretirano delovanje ščitnice;
- trebušne težave in razdražljivo črevesje (psihosomatskega izvora ali zaradi pomanjkanja določenih hranilnih snovi);
- okužbe, bolezni in tudi sama zdravljenja, ki fizično izčrpajo;
- kronična utrujenost (traja vsaj 6 mesecev in se kaže v vsaj 4 naslednjih oblikah: motnja kratkoročnega spomina ali koncentracije, vneto grlo, boleče vratne ali aksilarne bezgavke, bolečine v mišicah, bolečine v sklepih, glavobol, moten spanec, slabo počutje po naporu).

Poleg težav, s katerimi se človek že tako vsakodnevno sooča zaradi sindroma izgorelosti, tvega tudi za pojav diabetesa tipa 2, v kolikor ta omenjeni sindrom traja dalj časa (Melamed, Shirom, Toker & Shapira, 2006).

Kronična izgorelost predstavlja tudi tveganje za pojav hiperlipidemije (visoka vrednost holesterola in/ali trigliceridov v krvi) tako pri moških kot pri ženskah, s to razliko, da lahko to pri moških povzroči tako čustvena kot fizična izčrpanost, medtem ko na pojav le-tega pri ženskah vpliva predvsem čustvena izčrpanost (Carel, Shamai, Shirom & Westman, 1997).

Nekatere druge raziskave so dokazale tudi, da se pri ženskah v povezavi s sindromom izgorelosti pogosto pojavljajo mišične in skeletne težave, medtem ko se pri moških pojavljajo predvsem bolezni srca in ožilja. Prav tako so zaznane tudi povezave s kožnimi ter alergijskimi boleznimi (Ahola in drugi, 2006).

Različne raziskave torej potrjujejo, da v nekaterih primerih boleznih in težavah obstajajo povezave s sindromom izgorelosti. Ugotavljajo pa tudi, da se bolezen in druge težave le še slabšajo s stopnjevanjem resnosti izgorelosti (Ahola in drugi, 2006).

3.2.3 Družbeni dejavniki

Že Aristotel je 350 let pred našim štetjem dejal, da je človek družabno bitje. Kot se je izrazila Krajnc (2015), človek brez ljudi tako rečeno doživi psihološko smrt. Za primer je izpostavila prestajanje dolge kazni zapornikov v samici. Slednji pravijo, da je takšna kazen hujša od smrtne, saj zelo počasi in boleče doživljajo izgubo psihičnega ravnotežja, stika z realnostjo in osebnih občutkov.

V kolikor človek ne dobiva ustrezne socialne podpore drugih ljudi, si začne v svoji glavi ustvarjati nek lasten, iracionalni svet. Z njim si tako vsaj nekoliko zadovolji čustvene primanjkljaje iz realnega sveta. K temu Krajnc (2015) še dodaja, da so slabi odnosi še vseeno boljši kot nikakršni. Tudi v konfliktnih situacijah še vedno komuniciramo in izražamo svoje misli ter čustva. Poleg tega pa se zavedamo, da čeprav smo del nečesa neprijetnega, smo še vseeno del nečesa. To pa zadovoljuje naše potrebe, čeprav na prvi pogled ni videti čisto tako.

Definicija izgorelosti govori o nesorazmernem vlaganju in dobivanju. Tudi v odnosih je pogostokrat tako. Človek svojo energijo, čustva in/ali finance vlaga z namenom, da bo od tega tudi kaj pridobil v zameno. Pri vlaganju v odnose z ljudmi človek zadovoljuje svoje kognitivne in socialne potrebe, potrebe po varnosti, sprejetosti, osebni rasti in tako dalje (Pšeničny, 2006). Se pa dogaja, da teh potreb človek ne more zadovoljiti, kot je pričakoval, zaradi pritiskov socialnega okolja (Boštjančič, 2012).

Človek se najbolje počuti in najbolje funkcionira, če je del neke skupnosti, kot na primer na delovnem mestu. Za zaposlenega je zelo pomembno, da je obkrožen z ljudmi, s katerimi lahko deli svoje misli, veselje in žalost. Sam odnos pa mora biti obojestranski. Spoštovanje in neke mere simpatije morajo biti izkazane z obeh strani, da zaposleni občuti zadovoljstvo (Maslach, Leiter & Schaufeli, 2001).

V nasprotnem primeru, v kolikor pride do konflikta z neko drugo osebo, lahko celotna skupina trpi za povzročenimi negativnimi občutki, kot sta frustracija in sovražnost. To posledično skupino prej ali slej razdeli in lahko se zgodi, da koga popolnoma izolirajo oziroma postanejo odnosi precej brezosebni (Maslach, Leiter & Schaufeli, 2001).

Halbesleben (2006) je v svoji raziskavi ugotovil, da je podpora, ki jo posameznik prejme na delovnem mestu, zelo močno povezana z izčrpanostjo. Podpora, ki jo prejme zunaj

delovnega mesta, pa je močnejše povezana z depersonalizacijo in učinkovitostjo. Jawahar, Kisamore in Stone (2007) pa v splošnem ugotavljajo, da posameznik, ki prejema veliko mero družbene podpore, doživlja manj stisk.

Med glavne družbene dejavnike, ki imajo največ vpliva na posameznika, sodijo tudi družinski člani. Vse več je raziskav, ki govorijo o tem, kako zelo je pomembno ločevati profesionalno in zasebno življenje. Ravno v tej ločnici pa se najde večino stresorjev, zlasti čustvenih (De Jonge, Janssen, Peeters & Van Der Linden, 2004).

Tveganja za konflikt med delom in zasebnim življenjem po mnenju moških predstavljajo predvsem visoke zahteve pri delu, negotovost zaposlitve, popolna odgovornost za kakovostno družinsko življenje in odgovornost za oskrbo bolnega družinskega člana. Pri ženskah pa to predstavljajo predvsem dodatne naloge na delu, sam prevoz na delo ter otroci z močno afektivno odvisnostjo od matere (Jansen, Kant, Kristensen & Nijhuis, 2003).

Nezmožnost usklajevanja dela in zasebnega življenja se kaže tudi v znatnem poslabšanju počutja zaposlenih na delovnem mestu (Geurts, Houtman, Kompier & Roxburgh, 2003). Ljudje žal tudi vse prevečkrat zanemarimo pomembnost počitka v prostem času (Kinnunen, Mauno, Rantanen & Tement, 2013).

3.2.4 Organizacijski dejavniki

Stalno prilagajanje zaposlenih, povečana mera odgovornosti, nenehno učenje, spreminjanje profesionalnih usmeritev posameznikov, negotovost zaposlitve in vse tanjša meja, ki ločuje delo od zasebnega življenja, so le nekatere spremembe na področju dela, ki jih je prinesla sodobnost (Ahola, 2007). Razmere v gospodarstvu se nenehno spreminjajo in žal že zelo dolgo ne moremo več reči, da obstaja sploh kakšno delovno mesto, ki bi zagotavljalo zaposlenemu neko varnost in stabilnost zaposlitve. Tudi same vrednote dela so se močno spremenile (Pšeničny, 2006).

Na delu se predvsem preko vodij najbolj izrazito pokaže, katere so tiste vrednote, ki jih podjetje oziroma organizacija pri zaposlenemu išče in ceni. Vodja s svojim stilom vodenja, ki poleg vrednot zajema tudi njegove osebnostne lastnosti in stališča, zelo pomembno vpliva na zaposlenega, pri čemer so seveda pomembna tudi njegova pretekla dejanja. Na osnovi tega bo zaposleni pozitivno ali negativno reagiral glede na njegove zahteve. Primer negativne reakcije so tudi posledice sindroma izgorelosti (Boštjančič, 2012).

Vodja, ki ima pretežno pasivno-izogibajoči stil vodenja, bo na svoje podrejene vplival zelo negativno. V najskrajnejšem primeru lahko takšen odnos kakšnega izmed njegovih

podrejenih pripelje tudi do same izgorelosti. Zaradi izmikanja sprejemanju lastnih odgovornosti vodje, se podrejeni počutijo bolj obremenjene in posledično tudi izčrpane (Boštjančič, 2012).

Vodja, ki ima pasivno-izogibajoči stil vodenja, bo premalo izvajal svoje funkcije nadzora, zaradi česar njegovo nagrajevanje podrejenih ne bo pošteno ali celo nezadostno. Slabšati se pričenjata tudi sam odnos ter komunikacija med nadrejenim in podrejenimi, pri čemer se to žal kasneje prične odražati tudi v odnosu do njihovih strank (Boštjančič, 2012).

Dejavniki, ki izvirajo iz delovnega okolja in ki vplivajo na pojav sindroma izgorelosti pri zaposlenih, so naslednji (Broich, Kaschka & Korczak, 2011; Maslach, Leiter & Schaufeli, 2001; Pšeničny, 2009):

- delovna preobremenitev: do nje pride zaradi prevelikega števila zahtev, nejasno določenih navodil in nejasnosti glede same vsebine dela, slabe organizacije dela, enoličnosti, podaljšanega delovnega časa, časovnega pritiska, nekompetentnosti zaposlenega, pomanjkanja virov (kadrovskih in finančnih) in tako dalje;
- pomanjkljiv nadzor: zaposleni se čuti preobremenjenega, če so nejasno določene pristojnosti in odgovornosti, še posebej kadar so odgovornosti večje od posedovanja pooblastil za izvedbo nečesa; če je prisotno nespoštovanje hierarhije; ima premajhno svobodo pri samoodločanju (v nekaterih primerih); čuti pritiske nadrejenih in tako dalje;
- neustrezna nagrada za opravljeno delo: pri tem je poleg nagrade mišljena tudi sama višina plače; prav tako zaposlenega zelo prizadene (tudi njegov ponos), da se njegovega trdega dela ne ceni;
- nepovezanost zaposlenih: slaba komunikacija lahko povzroči izgubo pozitivnih vezi s sodelavci in nadrejenimi; medsebojna nekompatibilnost vodi do izgube socialne podpore, ki omogoča delavcu, da je pri delu bolj uspešen in učinkovit; nekompatibilnost pa ne povzroča le slabega vzdušja, ampak tudi koga izolira ali se nad njim izvajajo določeni pritiski ali ustrahovanja; pomanjkanje možnosti za sodelovanje, podajanje mnenj in tako dalje;
- nepravičnost na delovnem mestu: kadar zaposleni občuti, da je bolj delovno obremenjen, kot kdo drug; kadar meni, da je njegova nagrada za delo neustrezna; kadar zazna nepravičnost v napredovanjih; kadar opazi kakšne goljufije in tako dalje;
- neusklajenost vrednot: kadar zaposleni meni, da njegovo delo ni v skladu z etiko, njegovimi vrednotami, osebnimi željami ali pa so »napisane« vrednote organizacije neskladne z realnostjo in podobno.

Raziskave kažejo, da je podpora, ki jo prejemajo posamezniki na delovnem mestu s strani svojih nadrejenih, negativno povezana z izčrpanostjo. Torej, v kolikor zaposleni ne dobiva zadostne podpore, ga to na dolgi rok izčrpa. Podpora, ki jo prejemajo s strani organizacije, pa je prav tako negativno povezana z depersonalizacijo in čustveno izčrpanostjo (Jawahar,

Kisamore & Stone, 2007). Maslach in Leiter (2008) pa ugotavljata, da je podpora, ki jo prejema s strani sodelavcev, tesno povezana z dosežki in učinkovitostjo.

Freudenberger (1974) pravi, da so nekateri ljudje tako zelo predani delu, da jih delanje nadur ali minimalno plačilo niti ne moti. Nevarno pa je, ko se takšen odnos s strani nadrejenih spremeni v izkoriščanje. Nekateri namreč se niti ne zavedajo tega, ali pa da je njihov vložen napor bistveno manjši v primerjavi z njihovo nagrado.

Maslach (1982) dodaja, da je takšnim zaposlenim največja nagrada samo zadovoljstvo, ki ga pridobijo z delom. Opozarja pa, da se tudi pri takšnih ljudeh to zadovoljstvo slej ko prej prične zmanjševati. Namreč, ne obstaja vira, ki bi človeka napolnil z energijo, ko je le-ta enkrat »izprazen«.

Pojav sindroma izgorelosti najdemo sicer na čisto vseh področjih dela, vendar pa večina avtorjev na osnovi številnih izvedenih raziskav zatrjuje, da obstajajo povezave med določenimi poklici oziroma deli, ki jih ljudje opravljajo ter z izgorelostjo.

Ugotovitve, ki kažejo na večjo možnost pojava sindroma izgorelosti pri posameznikih, so naslednje (Maslach, Leiter & Schaufeli, 2001; Pšeničny & Bilban, 2007; Monroe De Vita, Morse, Pfahler, Rollins & Salyers; 2012):

- bolj izobraženi dosegajo višje stopnje izgorelosti, pri čemer se kot najverjetnejši razlog navaja, da takšne osebe po navadi zasedajo delovna mesta z večjo zahtevo po odgovornosti; možen pa je tudi razlog, da imajo takšne osebe po navadi zelo visoka pričakovanja in so frustrirani, ker je realnost povsem drugačna;
- pogosteje izgorevajo osebe, ki delujejo na področjih, kot so: zdravstvo (predvsem v psihiatriji, gerontologiji, pediatriji, onkologiji in tako dalje), šolstvo in predšolska vzgoja, policija, socialne službe, management oziroma vodstvo in druga področja, ki veliko delajo z ljudmi
- visoke stopnje izgorelosti so zaznali tudi pri zaposlenih v računalništvu in v javni upravi.

3.2.5 Nalezljivost kot dejavnik izgorelosti

Ljudje pogostokrat nezavedno in samodejno posnemamo vedenje ljudi okoli nas. Zlasti, ko z nekom govorimo, posnemamo njegove obrazne izraze, njegovo držo in gibe, spremenimo tudi način in samo vokalizacijo našega govora. Temu pravimo tudi čustveno zbliževanje (Bavelas, Black, Lemery & Mullett, 1987; Bernieri, Reznick & Rosenthal, 1988; Cacioppo, Hatfield & Rapson, 1994).

Čustveno se lahko zblížamo tudi na zavesten kognitiven način. To je recimo, kadar se želimo vživeti v stanje in razpoloženje nekoga drugega. Pri tem si pogostokrat pomagamo s spominjanjem dogodkov, ki so se nam zgodili in so vsaj približno podobni temu, kar doživlja ta druga oseba. To seveda sproži, da tudi sami pokažemo podobna čustva (Carlson, Chemtob, Hatfield & Hsee, 1990).

Enako je tudi z »nalezljivostjo« sindroma izgorelosti. Največ raziskav je narejenih na primeru zdravstvenih delavcev, saj je zanje najbolj značilno, da pri svojem delu vključujejo veliko mero empatije in skrbnosti do človeka. V kolikor smo takšni, da velikokrat »podležemo« čustvom drugih, tvegamo, da čez čas izgorimo.

Primer raziskave, izvedene v 12 različnih evropskih državah, ki je opazovala 2.000 medicinskih sester z intenzivnih enot, je pokazal na obstoj nalezljivosti sindroma izgorelosti. Namreč, v skupinah z že začetno visoko prevalenco izgorelosti, se je stopnja izgorelosti bistveno bolj povečala kot pa se je v skupinah, ki je imela že v začetku nižjo prevalenco izgorelosti (Bakker, Le Blanc & Schaufeli, 2005).

Da se izgorelosti tudi sami nalezemo, pa ni vedno kriva naša empatija. Burke in Greenglass (2001) pravita, da lahko izgorimo tudi tako, ko naši sodelavci, ki že doživljajo sindrom izgorelosti, s svojim spremenjenim odnosom začnejo vplivati na nas. Le-ti so lahko zaradi omenjenih težav postali bistveno bolj konfliktni in težavni ter nas tako ali drugače pričnejo motiti pri vsakdanjih delovnih nalogah.

Osebe, ki doživljajo izgorelost, lahko s svojim vedenjem negativno vplivajo še na vse ostale okrog njih. Takšen odnos ima pogosto vpliv še izven delovnega časa in se seli tudi v posameznikovo zasebno življenje. Glede na to, da je vse to potrjeno »nalezljivo«, si lahko mislimo, kako se to odvija nadalje v posameznikovem zasebnem življenju (Burke & Greenglass, 2001).

3.3 Razvoj sindroma izgorelosti

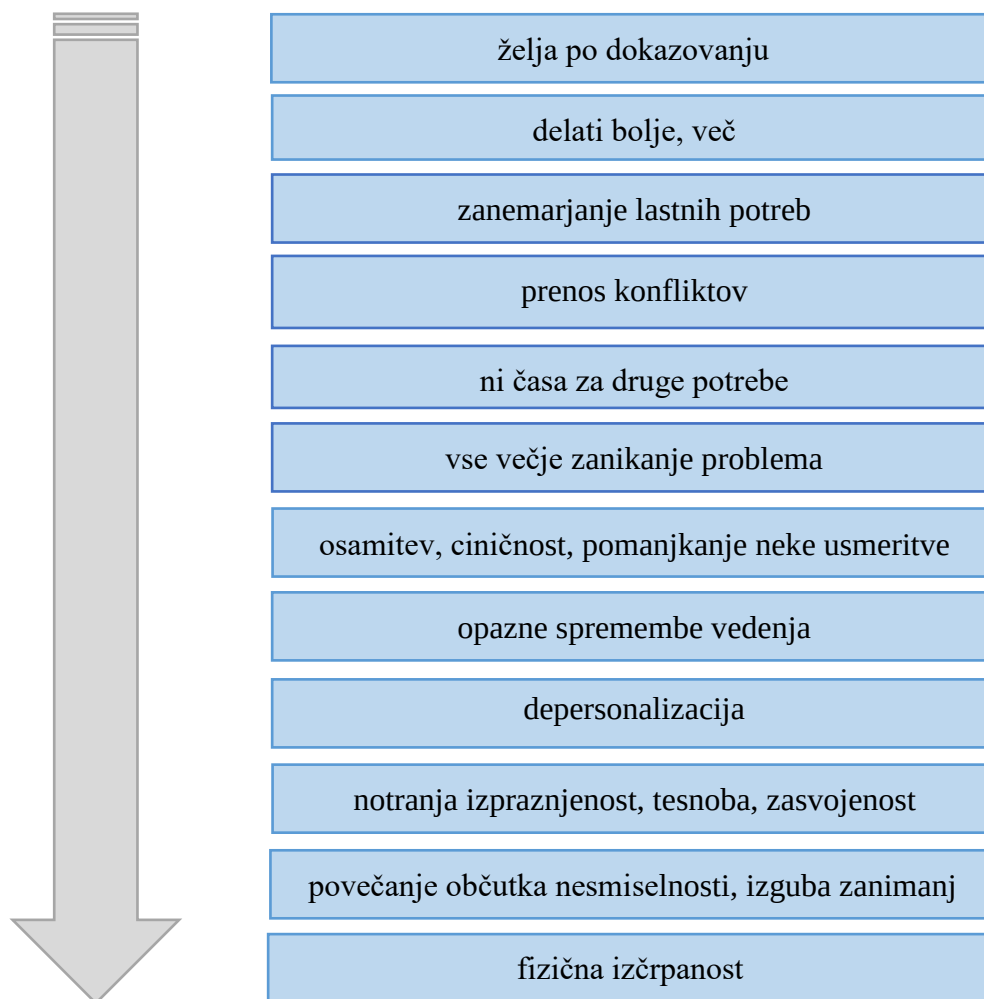
Obstaja več modelov, ki se razlikujejo po številu stopenj, a so si v samem bistvu še vedno dokaj podobni. Gre za to, da so nekateri želeli bolj podrobno in natančno razčleniti te stopnje. Namreč, stanje posameznika, ki doživlja sindrom izgorelosti, je lahko na prvi pogled varljiv.

Schmiedel (2010) pravi, da lahko posameznik navzven kaže simptome izgorelosti kot začetek le-tega, v resnici pa doživlja že sam vrh izgorelosti. Nekateri doživljajo izgorelost bolj počasi in po stopnjah, medtem ko nekatere druge doleti bolj sunkovito. Nekateri tako

rečeno izpustijo nekatere stopnje izgorelosti oziroma se pri njih ne opazi vseh značilnih simptomov.

Bakker in Schaufeli (2004) označujeta sindrom izgorelosti kot kumulativen proces, ki se razvija in stopnjuje postopoma ter dalj časa. Za izgorelost pogostokrat pravimo, da gre za kronično obliko stanja posameznika. Na sliki 7, lahko vidimo, kako Freudenberg (1982) prikazuje razvoj procesa sindroma izgorelosti skozi 12 faz.

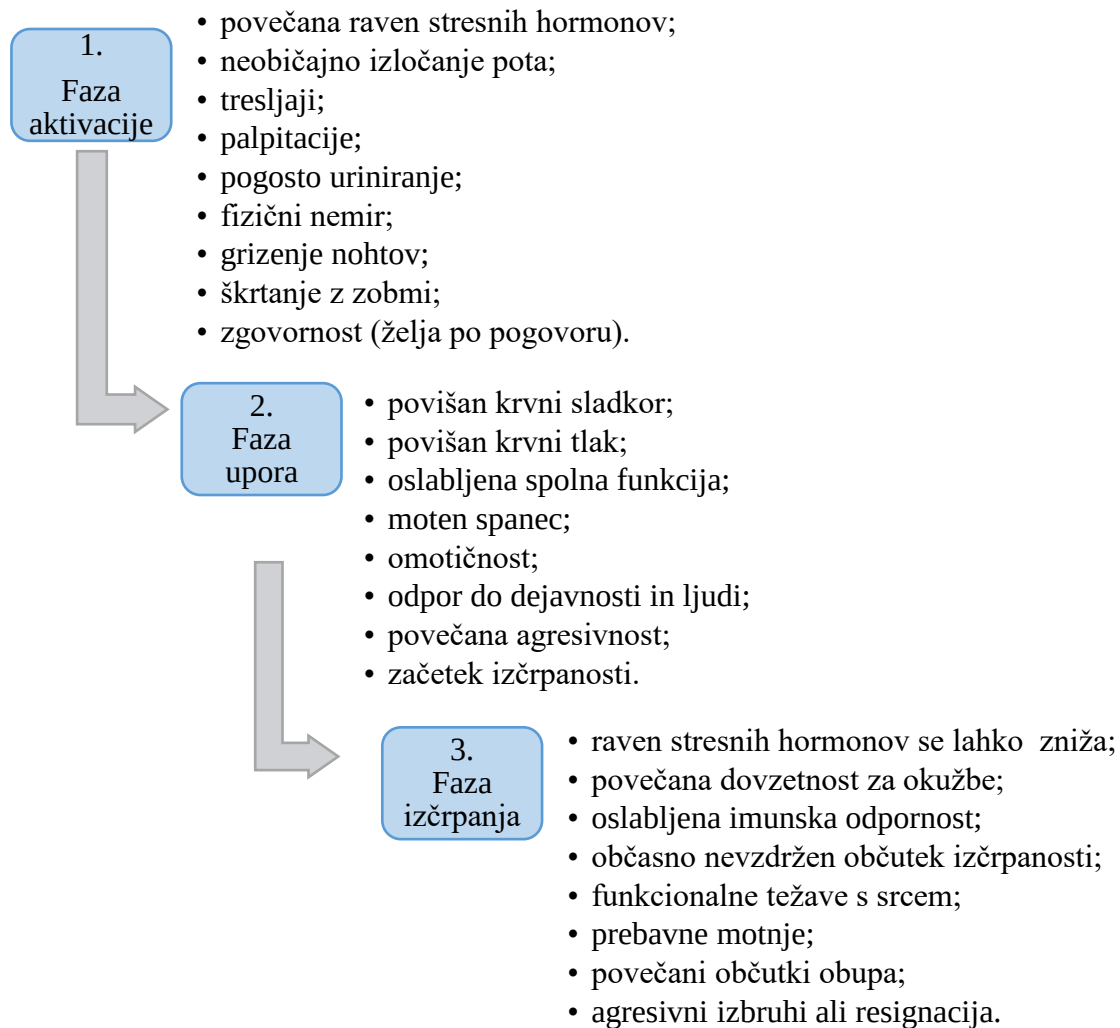
Slika 7: Razvoj procesa sindroma izgorelosti



Vir: Freudenberg (1982).

Schmiedel (2010), kot lahko vidite na sliki 8, zelo nazorno prikazuje posamezne faze izgorelosti, vključujoč s tipičnimi simptomi.

Slika 8: Tipični simptomi po treh fazah izgorelosti



Vir: Schmiedel (2010).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

4.1 Namen raziskave in predstavitev hipotez

Zadnjih nekaj let se precej govori o izgorelosti. Nedavno sem zasledila podatek, da je kar preko 80 % ameriških pripadnikov generacije Y že doživelo izgorelost pri delu (Deloitte, 2018). Podatek me je kar precej presenetil, a nikjer ni bilo obrazloženo, zakaj je temu tako. Ko sem začela razmišljati v tej smeri, sem pomislila, da je verjetno vzrok kar to, da velik delež te generacije šele vstopa v svet odraslosti in si šele nekako ustvarja življenje.

Poleg tega pa so mladi tudi ves čas pod čustvenim pritiskom tako samih sebe, kot tudi drugih, predvsem sorodnikov in prijateljev, ki jih nenehno opominjajo in sprašujejo, kdaj bodo naredili to in dosegli ono. Kolikor pa sama opažam, pa se generacija Y pri doseganju svojih ciljev loteva zelo čustveno.

Začela sem premišljevati, ali je mogoče izgorelost mladih, natančneje pripadnikov generacije Y, kaj povezana tudi s čustveno inteligentnostjo, saj tudi izgorelost močno vpliva na naše počutje in naša čustva. Ker pa še nisem naletela na kakšno podobno raziskavo, sem se odločila, da jo poskusim narediti kar sama.

Namen raziskave je torej ugotoviti v kolikšni meri so slovenski pripadniki generacije Y izgoreli in kako visoka je njihova čustvena inteligentnost.

Generaciji Y pogostokrat pravijo tudi »izgorela generacija« (Petersen, 2019) in da naj bi bila v povprečju bolj čustveno inteligentna v primerjavi z ostalimi generacijami (Frith, 2015). Po drugi strani pa raziskava s strani Six Seconds kaže, da naj bi bila generacija Y v primerjavi s starejšimi generacijami najmanj čustveno inteligentna in da čustvena inteligentnost narašča šele skupaj s starostjo (Miller, 2018) s čimer se strinjam, saj z leti človek pridobiva izkušnje in znanje. Iz svojih izkušenj in opazovanj pa menim, da bodo rezultati moje raziskave kazali na potrditev hipoteze.

Hipoteza 1: Slovenska generacija Y je visoko čustveno inteligentna.

Gallupova raziskava iz leta 2018 pravi, da se skoraj trije od desetih ameriških pripadnikov generacije Y zelo pogostokrat ali vedno počutijo izgorele na delovnem mestu. Kar sedem od desetih pa jih je občutilo vsaj del izgorelosti (Pendell, 2018). Podobno potrjuje tudi Deloittova (2018) raziskava, v kateri jih je izmed vseh vprašanih ameriških pripadnikov generacije Y kar 84 % doživelo izgorelost na delovnem mestu in skoraj polovica le-teh je v preteklosti zaradi tega že zapustila službo. Pričakujem, da bodo rezultati moje raziskave podobni ameriškim.

Hipoteza 2: Večina pripadnikov slovenske generacije Y je v zadnjem letu doživela visoke stopnje simptomov izgorelosti na delovnem mestu.

4.2 Zasnova raziskave in metodologija

Raziskave sem se lotila s pomočjo anonimnega spletnega anketnega vprašalnika »1KA«. Prvi del vprašalnika je sestavljenega iz nekaj demografskih vprašanj za lažjo predstav o tem, kdo vse je sodeloval. Drugi del je sestavljen iz sklopa trditev, ki se navezujejo na

izgorelost. Pri tem sem si pri njegovi sestavi pomagala s primeri že validiranih vprašalnikov na temo izgorelosti. Tretji del vprašalnika pa je bil sestavljen iz trditev, ki se nanašajo na čustveno inteligentnost in sem si pri njegovi sestavi prav tako pomagala z več podobnimi primeri že validiranih vprašalnikov na temo čustvene inteligentnosti. Končni izgled vprašalnika si lahko ogledate v prilogi 1.

Pri sestavi vprašalnika, zlasti kar se tiče drugega in tretjega dela, sem morala upoštevati dejstvo, da nisem niti psiholog, niti zdravnik ali kaj podobnega, da bi lahko za preučevanje čustvene inteligentnosti in izgorelosti uporabila že obstoječe priznane vprašalnike. Le-ti so precej daljši, saj gredo z vprašanji tudi v najmanjše podrobnosti. Poleg tega pa sem morala upoštevati tudi dejstvo, da ljudje neradi sodelujejo pri dolgih anketah. Tako sem na podlagi že validiranih merskih instrumentov sestavila vprašalnik s krajšimi različicami merjenja čustvene inteligentnosti in izgorelosti. Pri tem sem pazila, da je vprašalnik primerno dolg in da hkrati vsebuje dovolj vprašanj s področja čustvene inteligentnosti in izgorelosti, da lahko smiselno uporabim in interpretiram pridobljene rezultate.

V vzorec sem skušala pridobiti zgolj osebe, ki glede na starost sodijo v generacijo Y, torej tiste, ki so stari med 23 in 39 let. Poleg tega je bilo pomembno tudi to, da so imele te osebe v preteklem letu zaposlitev, saj drugače ne bi mogla izmeriti njihove stopnje izgorelosti pri delu. Vzorčenje tako torej ni bilo povsem naključno, saj sem previdno izbirala osebe, za katere sem menila, da bi ustrezali vsem pogojem. Poleg tega pa sem tudi v nagovoru anketnega vprašalnika prijazno opomnila, kdo vse lahko sodeluje v raziskavi.

Vprašalnik sem delila preko družabnega omrežja Facebook in Instagram, saj sem menila, da bom tam tudi pridobila največ odziva ciljnih oseb. Sprva je bil vprašalnik za reševanje na voljo od 21. maja 2020 do 9. julija 2020, a sem zaradi dodatno zainteresiranih posameznikov podaljšala čas sodelovanja še do 13. julija 2020.

Pri razlaganju rezultatov raziskave sem si pomagala s programom Microsoft Excel in s statistično naprednejšim programom SPSS. Preden sem se lotila delanja analiz, pa sem že v sami spletni anketi »1ka« lahko izvedla vpogled v zbrane podatke. Glede izgorelosti in čustvene inteligentnosti sem že takoj pri obeh zaznala trend, ki je nakazoval, da so si bili respondenti dokaj enotni v odgovorih.

V SPSS programu sem za sam začetek morala nujno očistiti podatke, saj je bilo več kot 560 odgovorov žal neuporabnih. Nato pa sem za preverbo hipotez izvedla še preproste analize z opisno statistiko, frekvenčno porazdelitvijo in t-testom, saj kot sem že omenila, ni bilo potrebe po bolj zahtevnejših analizah. Glede razlag ostalih rezultatov ankete, pa sem si pomagala kar s programom Microsoft Excel, kjer sem uporabila funkcijo za izračun deležev.

4.3 Rezultati raziskave

Na povabilo k raziskavi se je odzvalo 1109 oseb, a jih je ob prijaznem opomniku, kdo vse lahko sodeluje, dejansko začelo reševati le še 638. Poleg tega sem v anketnem vprašalniku pripravila še dodatni dve filter vprašanji, ki sta naposled izločili še vse preostale nerelevantne odgovore. V celoti je vprašalnik rešilo 542 oseb.

Zaradi same smiselnosti, v nadaljevanju tako predstavljam rezultate zgolj tistih sodelujočih, ki so izpolnjevali vse pogoje in so tudi odgovorili na vsa vprašanja. Razlagam torej na vzorcu 542 oseb, ki so pripadniki generacije Y in so imeli v preteklem letu zaposlitev. Pri razlaganju izpuščam vprašanje, ki je bilo namenjeno filtriranju respondentov in ni pomembno za razlago. Si pa lahko v prilogi 2 ogledate neočiščene rezultate vprašalnika, torej, vključno z odgovori respondentov, ki niso izpolnjevali pogojev in jih tukaj v razlagi ne vključujem.

Vprašalnik se začne s prvim filter vprašanjem. Respondente sem povprašala o njihovi starosti in si zagotovila, da so v vzorcu zgolj tisti, ki spadajo v generacijo Y. V tabeli 1 vidimo, da je vzorec 542 sodelujočih glede na starost dokaj enako razporejen. Je pa vseeno več takšnih, ki so mlajši od 32 let kot pa starejših.

Tabela 1: Starost respondentov

Starost	Število	Odstotek (%)
23-27 let	157	28,97
28-31 let	157	28,97
32-35 let	126	23,25
36-39 let	102	18,82

Vir: lastno delo.

V tabeli 2 vidimo, da skoraj 70 % vzorca sestavljajo ženske. Razlog za prevlado ženskega deleža pa je v tem, da je nekdo delil anketni vprašalnik v neko Facebook skupino, kjer so včlanjene izključno ženske. Tako sem v zgolj treh dneh pridobila preko 700 klikov na vprašalnik. Ko sem to opazila, sem povsem prenehala s ciljanjem na ženske in se osredotočila zgolj še na moško populacijo, katera pa žal ni bila tako zelo odzivna.

Tabela 2: Spol respondentov

Spol	Število	Odstotek (%)
Moški	166	30,63
Ženski	376	69,37

Vir: lastno delo.

V tabeli 3 si lahko ogledamo izobrazbeno strukturo respondentov. Največ jih pravi, da ima že zaključeno dodiplomsko izobrazbo, tesno za njimi pa jim sledijo respondenti s srednješolsko izobrazbo. Izmed vseh pa jih 15,13 % še vedno nadaljuje z izobraževanjem.

Tabela 3: Izobrazba respondentov

Izobrazba	Število	Odstotek (%)
Osnovnošolska izobrazba	13	2,40
Srednješolska izobrazba	199	36,72
Dodiplomski študij	227	41,88
Magistrski študij	89	16,42
Doktorski študij	7	1,29
Se še izobražujem	82	15,13

Vir: lastno delo.

Nadalje me je zanimalo, v katero dejavnost sodi njihov delodajalec, za katerega so delali v zadnjem letu. V kolikor so v tem času delali za več delodajalcev, sem jih prosila, naj izberejo tisto dejavnost, v kateri so delali najdlje. Prav tako so lahko izbrali tudi odgovor »Drugo«, v kolikor niso našli dejavnosti na seznamu, ki je bil ustvarjen po predlogu Standardne klasifikacije dejavnosti (Braunsberger, Hlavaty, Schlamberger & Stevanovič, 2010).

Kot vidimo v tabeli 4, jih je daleč največ izbralo ravno odgovor »Drugo«. Razlog pa, kot so mi nekateri zaupali, je bil v tem, da niso povsem vedeli, kaj izbrati, saj se njihov delodajalec ukvarja z več različnimi dejavnostmi. Opazila pa sem tudi, da jih je kar nekaj (najverjetneje) spregledalo že navedeno dejavnost in so jo tako ponovno sami ročno zapisali. Tako sem te odgovore vpisane pod »Drugo« kasneje sama razvrstila na seznam že obstoječih odgovorov. Način razvrščanja si lahko ogledate v prilogi 3.

Kot vidimo v tabeli 4, jih največ dela v dejavnosti »Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil«. Tesno ji sledi dejavnost »Zdravstvo in socialno varstvo«, velik delež pa jih prihaja tudi iz predelovalnih in izobraževalnih dejavnosti.

Tabela 4: Dejavnost, v kateri so respondenti zaposleni

Dejavnost zaposlitve	Število	Odstotek (%)
Kmetijstvo, lov, gozdarstvo in ribištvo	9	1,66
Predelovalne dejavnosti	62	11,44
Oskrba z električno energijo, vodo, plinom in paro.	11	2,03

se nadaljuje

Tabela 4: Dejavnost, v kateri so respondenti zaposleni (nad.)

Dejavnost zaposlitve	Število	Odstotek (%)
Gradbeništvo	11	2,03
Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil	80	14,76
Promet in skladiščenje	24	4,43
Gostinstvo in turizem	46	8,49
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	39	7,20
Finančne in poslovne storitve	49	9,04
Zavarovalništvo in poslovanje z nepremičninami	10	1,85
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	38	7,01
Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	16	2,95
Izobraževanje	56	10,33
Zdravstvo in socialno varstvo	73	13,47
Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	10	1,85
Drugo	8	1,48

Vir: lastno delo.

Zanimalo me je tudi, kako dolga je že njihova delovna doba, pri čemer se upošteva tudi študentsko delo. V tabeli 5 lahko vidimo, da v največji meri (40,41 %) prevladuje odgovor med 0 in 5 let. Tesno, s 34,50 %, mu sledi odgovor med 6 in 10 let ter z nekaj manj odgovori še odgovor med 11 in 20 let. Našlo pa se je tudi nekaj oseb z več kot 20 let delovne dobe.

Tabela 5: Delovna doba respondentov

Delovna doba	Število	Odstotek (%)
0-5 let	219	40,41
6-10 let	187	34,50
11-20 let	133	24,54
Nad 20 let	3	0,55

Vir: lastno delo.

Za demografskimi vprašanji sledi že prvi sklop trditev, ki je najbolj zanimiv za to raziskavo. V tabeli 6 lahko vidite število (in poleg še %) odgovorov pri posameznih simptomih izgorelosti, glede na njihovo stopnjo pogostosti pojavljanja pri delu. Podrobnejšo predstavitev rezultatov si lahko ogledate v podpoglavju 4.4 (Preverjanje hipotez).

Tabela 6: Merjenje stopnje izgorelosti respondentov

Trditve	Odgovori (Število, odstotek)				
	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
Občutki tesnobe	116 21,40 %	147 27,12 %	186 34,32 %	84 15,50 %	9 1,66 %
Občutki nemira	57 10,52 %	144 26,57 %	192 35,42 %	138 25,46 %	11 2,03 %
Razdražljivost	32 5,90 %	116 21,40 %	238 43,91 %	144 26,57 %	12 2,21 %
Nastrojenost	60 11,07 %	171 31,55 %	197 36,35 %	102 18,82 %	12 2,21 %
Pomanjkanje motivacije	47 8,67 %	144 26,57 %	221 40,77 %	120 22,14 %	10 1,85 %
Pomanjkanje koncentracije	41 7,56 %	158 29,15 %	235 43,36 %	102 18,82 %	6 1,11 %
Nezmožnost odločanja	113 20,85 %	209 38,56 %	175 32,29 %	39 7,20 %	6 1,11 %
Nizka samozavest in dvom o sebi	97 17,90 %	188 34,69 %	163 30,07 %	73 13,47 %	21 3,87 %
Občutki obupa	182 33,58 %	169 31,18 %	124 22,88 %	58 10,70 %	9 1,66 %
Čustvena izčrpanost	90 16,61 %	147 27,12 %	170 31,37 %	115 21,22 %	20 3,69 %
Notranji občutki praznine	173 31,92 %	161 29,70 %	145 26,75 %	56 10,33 %	7 1,29 %
Težnja k socialnemu umiku	165 30,44 %	148 27,31 %	131 24,17 %	88 16,24 %	10 1,85 %
Uživanje alkohola, tobaka ali prepovedanih substanc, da bi si lajšali težave povezane s službo	366 67,53 %	72 13,28 %	63 11,62 %	32 5,90 %	9 1,66 %
Izogibanje delovnim nalogam ter odgovornostim	291 53,69 %	177 32,66 %	62 11,44 %	10 1,85 %	2 0,37 %

Vir: lastno delo.

Na koncu sledi še drugi najpomembnejši sklop trditvev. V tabeli 7 so prikazani odgovori pri posameznih trditvah, ki merijo stopnjo čustvene inteligentnosti. Iz podatkov se brez dvoma lahko takoj ugotovi, da so respondenti visoko čustveno inteligentni.

Tabela 7: Merjenje stopnje čustvene inteligentnosti respondentov

Trditve	Odgovori (Število, odstotek)				
	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Pretežno se strinjam	Popolno- ma se strinjam
Dobro razumem lastna čustva.	4 0,74 %	25 4,61 %	62 11,44 %	305 56,27 %	146 26,94 %
Večinoma vem, zakaj imam določene občutke.	5 0,92 %	27 4,98 %	42 7,75 %	324 59,78 %	144 26,57 %
Vedno znam nadzorovati lastna čustva.	19 3,51 %	77 14,21 %	184 33,95 %	214 39,48 %	48 8,86 %
Vedno prepoznam, kako se prijatelj/-ica resnično počuti.	10 1,85 %	37 6,83 %	123 22,69 %	308 56,83 %	64 11,81 %
Dobro opazujem čustva drugih.	9 1,66 %	26 4,80 %	84 15,50 %	315 58,12 %	108 19,93 %
Občutki in čustva drugih se me dotaknejo.	14 2,58 %	46 8,49 %	73 13,47 %	217 40,04 %	192 35,42 %
Vedno se trudim doseči zastavljeni cilj po svojih najboljših močeh.	1 0,18 %	10 1,85 %	50 9,23 %	231 42,62 %	250 46,13 %
Vedno se znam motivirati.	4 0,74 %	63 11,62 %	173 31,92 %	239 44,10 %	63 11,62 %

Vir: lastno delo.

4.4 Preverjanje hipotez

Prvo hipotezo sem preverjala s trditvami, ki merijo stopnjo čustvene inteligentnosti pripadnikov slovenske generacije Y. Pri tem sem si pomagala s programom SPSS, kjer sem izvedla analizo z opisno statistiko, frekvenčno porazdelitvijo in s t-testom za en vzorec.

Kot pravi teorija, je čustveno inteligentna oseba tista, ki se resnično zaveda svojih sposobnosti čustvene inteligentnosti. Tako bi lahko rekli, da odgovor »niti se strinjam, niti se ne strinjam« lahko v tem primeru kar odmislimo, saj preveč kaže na neodločenost respondenta. Vendar pa verjamem tudi to, da tisti, ki so odgovarjali z »niti se strinjam, niti se ne strinjam«, so morda odgovor obravnavali kot odgovor »včasih«. Ta »včasih« pa se zgodi tudi visoko čustveno inteligentnim osebam, saj so konec koncev le ljudje, torej, čustvena bitja. Tudi visoko čustveno inteligentnim osebam se zgodi, da niso vedno oziroma v čisto vseh situacijah enako sposobni uporabljati veščine čustvene inteligentnosti.

Kot vidimo v tabeli 8, so pri vsaki navedeni trditvi kar precej visoke ocene. Pri tem naj povem, da 1 označuje odgovor »sploh se ne strinjam«, 2 »pretežno se ne strinjam«, 3 »Niti se strinjam, niti se ne strinjam«, 4 »Pretežno se strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«.

Tabela 8: Opisna statistika (Čustvena inteligentnost pripadnikov generacije Y)

Trditve	Število odgovorov	Povprečje	Standardni odklon	Napaka povprečja
Dobro razumem lastna čustva.	542	4,04	0,796	0,034
Večinoma vem, zakaj imam določene občutke.	542	4,06	0,789	0,034
Vedno znam nadzorovati lastna čustva.	542	3,36	0,951	0,041
Vedno prepoznam, kako se prijatelj/-ica resnično počuti.	542	3,70	0,834	0,036
Dobro opazujem čustva drugih.	542	3,90	0,829	0,036
Občutki in čustva drugih se me dotaknejo.	542	3,97	1,031	0,044
Vedno se trudim doseči zastavljeni cilj po svojih najboljših močeh.	542	4,33	0,734	0,032
Vedno se znam motivirati.	542	3,54	0,871	0,037

Vir: lastno delo.

S t-testom za en vzorec sem preverila še, ali je povprečje posamezne komponente čustvene inteligentnosti statistično značilno višje ali nižje od povprečja, ki sem ga postavila kar kot povprečje merske lestvice, torej z oceno 3. Rezultat si lahko ogledate v prilogi 4.

P-vrednosti so pri vseh komponentah pod 0,05. To pomeni, da so pripadniki slovenske generacije Y statistično značilno visoko čustveno inteligentni. Rezultati torej kažejo na to, da lahko hipotezo 1 potrdim.

Drugo hipotezo sem preverjala s sklopom trditve, ki se je nanašal na merjenje stopnje izgorelosti slovenskih pripadnikov generacije Y. Pri tem sem si pomagala s programom SPSS, kjer sem izvedla analizo z opisno statistiko, frekvenčno porazdelitvijo in s t-testom za en vzorec. Pri nekaterih stvareh pa sem si pomagala tudi še s programom Microsoft Excel.

Za globlji vpogled v rezultate sem v tabelo 9 vključila še modus, ki nam pove, kateri odgovori so bili v resnici najpogostejši pri posameznih trditvah. Odgovori označeni z 1 predstavljajo odgovor »nikoli«, 2 »redko«, 3 »včasih«, 4 »pogosto« in 5 »vedno«.

Kot lahko vidimo, modus kar nekajkrat variira od povprečja. V razmislek nam je lahko še posebej, kadar je modus višji od povprečja. Recimo pri prvemu navedenemu simptomu (občutki tesnobe) jih je največ respondentov odgovorilo z »včasih« (3), kar si lahko razlagamo že dokaj drugače, kot nakazuje povprečje odgovorov (2,49), ki ob zaokrožitvi rezultata navzdol (2) predstavlja odgovor »redko«.

Tabela 9: Opisna statistika (Izgorelost pripadnikov generacije Y)

Trditve	Število odgovorov	Povprečje	Modus	Standardni odklon	Napaka povprečja
Občutki tesnobe	542	2,49	3	1,044	0,045
Občutki nemira	542	2,82	3	0,996	0,043
Razdražljivost	542	2,98	3	0,897	0,039
Nastrojenost	542	2,70	3	0,972	0,042
Pomanjkanje motivacije	542	2,82	3	0,963	0,040
Pomanjkanje koncentracije	542	2,77	3	0,880	0,038
Nezmožnost odločanja	542	2,29	2	0,914	0,039
Nizka samozavest in dvom o sebi	542	2,51	2	1,054	0,045
Občutki obupa	542	2,16	1	1,058	0,045
Čustvena izčrpanost	542	2,68	3	1,094	0,047

se nadaljuje

Tabela 9: Opisna statistika (Izgorelost pripadnikov generacije Y) (nad.)

Trditve	Število odgovorov	Povprečje	Modus	Standardni odklon	Napaka povprečja
Notranji občutki praznine	542	2,19	1	1,040	0,045
Težnja k socialnemu umiku	542	2,32	1	1,124	0,048
Uživanje alkohola, tobaka ali prepovedanih substanc, da bi si lajšali težave povezane s službo	542	1,61	1	1,013	0,044
Izogibanje delovnim nalogam ter odgovornostim	542	1,63	1	0,787	0,034

Vir: lastno delo.

S t-testom za en vzorec sem preverila, ali je povprečje posameznih simptomov izgorelosti statistično značilno višje ali nižje od povprečja, ki sem ga postavila kar kot povprečje merske lestvice, torej z oceno 3. Rezultat si lahko ogledate v prilogi 5.

P-vrednosti so pri skoraj vseh simptomih pod 0,05. Izjema je le pri simptomu razdražljivost, kjer je p-vrednost nad 0,05, a ima vseeno povprečno oceno pod 3. To pomeni, da hipotezo 2 zavrnamo, saj večina pripadnikov slovenske generacije Y ni doživela visokih stopenj simptomov izgorelosti na delovnem mestu v zadnjem letu.

V primeru, da bi rezultate razlagali bolj iz vsebinskega vidika, bi lahko recimo odgovor »včasih« (3) upoštevali kot znak, ki deloma že kaže na višjo stopnjo resnosti simptomov izgorelosti, bi bil končni rezultat dokaj izenačen.

Pri 7 simptomih izgorelosti bi potem takem lahko rekli, da gre za višje stopnje izgorelosti, pri ostalih 7 simptomih izgorelosti pa bi rezultat kazal bolj na nižje stopnje izgorelosti. Idejo o na novo preračunanih vrednostih si lahko ogledamo v tabeli 10.

Tabela 10: Na novo preračunane stopnje izgorelosti

Trditve	Število odgovorov	Odgovori 1 in 2	Odgovori 3, 4 in 5	Na novo preračunana stopnja izgorelosti
Občutki tesnobe	542	263	279	Visoka
Občutki nemira	542	201	341	Visoka
Razdražljivost	542	148	394	Visoka
Nastrojenost	542	231	311	Visoka
Pomanjkanje motivacije	542	191	351	Visoka
Pomanjkanje koncentracije	542	199	343	Visoka
Nezmožnost odločanja	542	322	220	Nizka
Nizka samozavest in dvom o sebi	542	285	257	Nizka
Občutki obupa	542	351	191	Nizka
Čustvena izčrpanost	542	237	305	Visoka
Notranji občutki praznine	542	334	208	Nizka
Težnja k socialnemu umiku	542	313	229	Nizka
Uživanje alkohola, tobaka ali prepovedanih substanc, da bi si lajšali težave povezane s službo	542	438	104	Nizka
Izogibanje delovnim nalogam ter odgovornostim	542	468	74	Nizka

Vir: lastno delo.

Vseeno pa bi bilo smiselno, da na podlagi tabele 10, naredimo razmislek. Simptomi, ki po na novo izračunanih stopnjah izgorelosti, najbolj izstopajo, so: občutki nemira, razdražljivost, pomanjkanje motivacije in pomanjkanje koncentracije. To so torej simptomi, s katerimi se v največji meri srečujejo preučevani slovenski pripadniki generacije Y. A glede na vrsto simptomov, bi se lahko še vedno strinjali, da pripadniki generacije Y niso tako izgoreli, kot je bilo sprva domnevano.

Rezultat me je zelo presenetil, saj sem v zadnjih nekaj letih srečala že kar nekaj pripadnikov generacije Y, ki so mi pravili o soočanju z izgorelostjo. Po večini je šlo to po navadi tudi za osebe, za katere menim, da so tudi čustveno inteligentne. Od tod torej tudi to domnevanje, ali morda obstaja kakšna povezava med visoko čustveno inteligentnostjo in izgorelostjo.

Ob zavrnitvi te druge hipoteze, se mi sedaj porajajo domneve, kaj bi torej lahko bilo pri slovenski generaciji Y drugače kot pri ameriški. Pri slednji, kot sem že nekajkrat omenila, številne raziskave kažejo na visoke deleže izgorelih pripadnikov generacije Y, pri nas pa se večina preučevanih sooča zgolj z »blažjimi« oblikami izgorelosti. Morda pa je slovenska generacija Y, v primerjavi z ameriško, zaradi svoje visoke stopnje čustvene inteligentnosti toliko sposobna nadzorovati svoja čustva in občutke, da se lahko obvladuje tudi v situacijah, ki bi lahko na dolgi rok vodile v izgorelost.

5 DISKUSIJA

5.1 Pomen čustvene inteligentnosti v organizacijah

Drucker, pomemben začetnik modernega managementa, pravi: »Management zadeva človeka. Njegova naloga je, da ljudi združuje v skupni izvedbi, da njihove prednosti ustvarja bolj učinkovite in njihove slabosti nepomembne. V organizaciji se vse vrti okrog tega, zato je to tudi razlog zakaj je management kritičen, odločujoč dejavnik.« (Drucker, 1990).

Management je že od vedno zelo pomemben sestavni del vsake organizacije. Za obstoj in razvoj organizacije mora nenehno slediti novostim, drugače lahko organizacijo doleti stagnacija ali dolgoročno gledano celo propad. Odkar smo ljudje, še posebej mladi, postali izredno mobilni in fleksibilni, smo velikokrat mi tisti, ki določamo smernice v poslovnem svetu. Že dolgo ni več tako, da bi se moral posameznik boriti za neko zaposlitev, ampak se vse bolj dogaja, da so organizacije tiste, ki se morajo boriti za ljudi. Pri tem se ve, da je potrebno največ truda vložiti predvsem v zadržanje tistih zaposlenih, ki so najboljši.

Dejstvo je, da je v Sloveniji precejšen del prebivalstva dokaj visoko izobražen in dejstvo je, da je Slovenija, glede na svojo površino, dokaj majhna. V Združenih državah Amerike in verjetno še marsikje drugod po svetu, ljudem ni odveč se voziti v službo po 2 ali 3 ure. Mislim, da se bo podobno začelo dogajati tudi pri nas. Že sedaj pa vemo, da kar precejšen del, predvsem obmejnih Slovencev, hodi na delo v sosednje države. Videti je, da bo v prihodnje borba za želeni kader ali za zadržanje najboljših še bistveno težja.

Carnegie, pionir na področju javnega nastopanja in vodenja odraslih v samoizpopolnjevanje, je nekoč dejal, da v kolikor imamo opravka z ljudmi, moramo vedeti, da ljudje niso bitja logike, ampak bitja čustev (Forbes, 2015). Že leta 1912 je ugotovil, da ljudem, zlasti iz poslovnega sveta, močno primanjkuje občutek ravnanja z ljudmi (Biography, 2019).

Morda je še ne dolgo nazaj veljalo, da v posel ne smemo vpletati čustev, a je danes vse več zagovornikov, ki z dejstvi in izsledki številnih raziskav skušajo dokazati ravno nasprotno – da so v poslu prav tako pomembna čustva. Tega se vse bolj zavedajo tudi podjetja in druge organizacije pri nas. Zlasti pa bi se morale tega zavedati tiste organizacije, ki imajo kar nekaj težav s pridobitvijo in z zadržanjem najboljših zaposlenih. Tako bom v nadaljevanju izpostavila nekaj ugotovitev in priporočil s področja rabe čustvene inteligentnosti.

Že Mayer in Salovey (1990), znana ameriška strokovnjaka s področja psihologije, sta ugotovila, da je recimo za posameznike, ki so visoko čustveno inteligentni, značilno, da se ne sprašujejo, koliko bodo zaslužili v svoji karieri, ampak ali bodo v tisti karieri lahko srečni. Kot sem že nekajkrat omenila, je ta značilnost povsem enaka tudi pri pripadnikih generacije Y, ki jim je na delovnem mestu bolj pomembno dobro počutje in sreča, kot pa samo plačilo. Smiselno bi bilo, da se zaposleni na vodilnih položajih tega začnejo vse bolj zavedati, saj bo generacija Y kaj kmalu predstavljala pomemben delež zaposlenih glede na ostale generacije.

Osebnostne lastnosti, kot so vztrajnost, samokontrola in spretnost za razumevanje z drugimi so le nekateri ključni faktorji, ki jih delodajalci dandanes vse bolj iščejo. V neki študiji so ugotovili, da je kar 67 % najbolj zaželenih lastnosti, ki jih iščejo delodajalci pri zaposlitvenih kandidatih, ravno s področij, ki jih pokrivajo veščine čustvene inteligence (Norwich University, 2021).

Velikokrat se zgodi, da že v samem oglasu za zaposlitev delodajalci navedejo prav čustveno inteligentnost kot glavni faktor, ki ga potencialni kandidat mora imeti. Kot pravijo, lahko kandidat vso potrebno znanje za opravljanje nekega dela prej ali slej osvoji, to, kakšne so kandidatove osebnostne lastnosti, pa je bistveno težje »priučiti« oziroma spremeniti.

Delodajalci skušajo že na samem zaposlitvenem razgovoru izvedeti čim več o prijavljenem kandidatu. Z najrazličnejšimi, na prvi pogled nedolžnimi, vprašanji skušajo ugotoviti, kakšen je kandidat v resnici. Namreč, določene kretnje in gestikulacije se lahko marsikdo nauči, medtem ko na vprašanja iz zasebnega življenja po navadi odgovorimo kar bolj ali manj po resnici, še posebej, če se ne zavedamo, zakaj točno nas nekaj sprašujejo.

Kot pravijo delodajalci, jih izobrazba in delovne izkušnje kandidatov za zaposlitev niti ne zanimajo toliko, saj jih je na trgu zunaj še veliko takšnih podobnih kandidatov, s podobno izobrazbo in s podobnimi izkušnjami, ni jih pa prav veliko, ki bi obenem imeli še ravno takšne osebnostne lastnosti ali vrline, kot jih iščejo pri želenemu kandidatu.

Rezultati moje raziskave kažejo, da je slovenska generacija Y dokaj visoko čustveno inteligentna, kar predstavlja dobro novico tako za njih kot za vodje. Namreč kar nekaj pripadnikov generacije Y se še vedno izobražuje, a bodo kaj kmalu tudi slednji iskali svojo prvo zaposlitev. Glede na to, da pa se trenutno soočamo s covid-19 krizo in da je zaradi tega še toliko težje dobiti kakšno zaposlitev, je vsaka takšna prednost lahko odločujoča, kar lahko

potrdim tudi sama. Pred kratkim so mi namreč iz neke organizacije sporočili, da sem izmed več kot 300 prijavljenih kandidatov na neko delovno mesto, poleg še dveh drugih, najbolj izstopala tudi jaz, a ne toliko zaradi same visoke izobrazbe in pestrih delovnih izkušenj, ampak predvsem zaradi posedovanja veščin čustvene inteligentnosti.

V raziskavi, ki sem jo izvedla, se je izkazalo tudi, da slovenski pripadniki generacije Y najbolj razumejo predvsem lastna čustva in da se vedno trudijo doseči zastavljeni cilj po svojih najboljših močeh. Visoko sposobni pa so tudi glede opazovanja čustev drugih. Malenkost manj so sposobni pri samemu razumevanju čustev drugih in pri obvladovanju svojih čustev, a še vseeno je rezultat pri vseh komponentah čustvene inteligentnosti dokaj visok. Ker pa vemo, da so pripadniki generacije Y še dokaj mladi, lahko optimistično predvidevamo, da se bo stopnja njihove čustvene inteligentnosti z leti in ob nabiranju izkušenj le še krepila. Pri tem pa jim lahko pomagajo tudi vodje.

Čustvena inteligentnost je kot veščina res nekaj posebnega. Pravijo, da je izmed vseh veščin, ki jih lahko nek zaposleni poseduje, ena najbolj učinkovitih. Vse bolj je prepoznana kot najmočnejši napovednik uspešnosti, saj kot ugotavljajo, je odgovorna kar za 58 % poklicnega uspeha. Poleg tega je tudi odlična podlaga za razvoj marsikaterih kritičnih veščin, kot je recimo upravljanje s časom, komunikacija in nudenje storitev (TalentSmart, 2020).

V neki raziskavi so ugotovili, da jih je imelo kar 90 % najuspešnejših zaposlenih tudi najvišje ocene čustvene inteligentnosti. Zanimiva pa je tudi ugotovitev, da obstaja neposredna povezava med čustveno inteligentnostjo in plačo. Ljudje, ki so bolj čustveno inteligentni, imajo višje plače, ne glede na panogo. V Združenih državah Amerike tako čustveno inteligentna zaposlena oseba v povprečju na letni ravni prejme kar 29.000 ameriških dolarjev več kot oseba z nizko ravno (TalentSmart, 2020).

V podjetju PepsiCo so naredili notranjo raziskavo, kjer so opazovali vodje posameznih oddelkov. Ugotovili so, da so vodje z visoko čustveno inteligentnostjo v povprečju za kar 15-20 % presegle zastavljene letne cilje, medtem ko so vodje z nizko stopnjo, ravno za toliko, zgrešile zastavljene cilje (Norwich University, 2021).

Visoko čustveno inteligentne vodje znajo v primerjavi s preostalimi vpeljati bistveno več harmonije v skupino zaposlenih. Z odlično komunikacijo uspejo konstruktivno reševati konflikte, poleg tega pa uspejo zaposlene motivirati tudi v to, da skupaj zasledujejo enake cilje, si zaupajo in med seboj sodelujejo. Zaposleni takšne vodje, ki znajo upravljati s čustvenimi veščinami, bistveno bolj cenijo in je kar štirikrat manj možnosti, da bi jih zapustili, kot recimo preostale vodje, ki teh veščin nimajo (Norwich University, 2021).

5.2 Pomen izgorelosti v organizacijah

Rezultati Deloitteove (2018) raziskave kažejo, da jih je kar 77 % vprašanih že doživelo izgorelost na delu, pri čemer jih je kar polovica od teh priznala, da se to ni zgodilo samo enkrat. 42 % vprašanih je potrdilo, da so zaradi izgorelosti v preteklosti že pustili službo. Zanimivo pa je, da jih 87 % pravi, da ima sicer strast do svojega trenutnega dela, a jih 64 % še vseeno zelo pogostokrat doživlja stres pri tem. Kot za zanimivost lahko omenim še podatek, da je izmed vseh vprašanih kar 84 % pripadnikov generacije Y potrdilo, da so že doživeli izgorelost v trenutni zaposlitvi.

Izmed vseh vprašanih, jih kar 91 % pravi, da neobvladljiva količina stresa ali frustracij negativno vpliva na kakovost njihovega dela. Prav tako se jih 83 % strinja, da izgorelost negativno vpliva tudi na njihove osebne odnose. 66 % naj bi jih redno izpuščalo vsaj en obrok na dan zaradi prezaposlenosti ali pa so preveč pod stresom zaradi dela. Prav tako kar vsak četrti vprašani priznava, da nikoli ali zelo redko koristi celoten dopust, ki mu pripada, saj jih 42 % meni, da se bodo težave na delovnem mestu še poslabšale, če bodo odsotni (Deloitte, 2018).

Na vprašanje, kako se spopadajo s svojo izgorelostjo pri delu je bilo več možnih odgovorov (Deloitte, 2018):

- v 51 % primerih se jih o tem rada pogovori s prijatelji ali družinskimi člani;
- v 50 % primerih jih rado zadevo prespi ali pa si vzame čas samo zase;
- v 44 % primerih si jih vzame čas za vadbo;
- v 30 % primerih jih rado meditira ali moli.

Kot največje razloge za izgorelost pa navajajo naslednje (Deloitte, 2018):

- 31 % jih pravi, da je to pomanjkanje podpore in/oziroma pomanjkanje priznanja (cenitve) s strani vodstva;
- 30 % jih pravi, da so to nerealni roki ali nerealna pričakovanja rezultatov;
- 29 % jih pravi, da so to nenehne nadure in delo ob koncih tedna.

Velika večina (69 %) jih pravi, da njihovi delodajalci ne storijo dovolj, da bi preprečili ali ublažili izgorelost na delu in kar 21 % jih pravi, da v podjetju, kjer so zaposleni, ni nobenih programov ali pobud za preprečevanje ali zmanjševanje izgorelosti. Kot glavni dejavnik izgorelosti na delu so sodelujoči navedli pomanjkanje podpore in priznanj s strani nadrejenih. Na vprašanje, kaj podjetja ponujajo svojim zaposlenim za »lajšanje« izgorelosti, so bili najpogostejši odgovori naslednji (Deloitte, 2018):

- 32 % podjetij nudi plačan družinski dopust;
- 30 % podjetij nudi fleksibilno možnost dela;
- 28 % podjetij nudi programe pomoči zaposlenim.

Ko so vprašali, kaj bi si zaposleni v resnici raje želeli, da jim podjetje ponudi, so v največ primerih navedli naslednje (Deloitte, 2018):

- več fleksibilnosti pri delu;
- večji poudarek na programe o zdravju in dobremu počutju;
- plačan dopust za dneve okrevanja ali za namene duševnega zdravja.

V medijih se glede na trenutno svetovno Covid-19 krizo še posebej veliko govori o preobremenjenosti zdravstvenih delavcev. V eni izmed najnovejših raziskav, ki je testirala izključno zdravstvene delavce, jih je na vprašanje, ali se počutijo izgorele, kar 71 % zatrdilo, da je tako in kar 65 % se jih je strinjalo, da je k temu botrovala tudi omenjena kriza. Še bolj zaskrbljujoč podatek pa je ta, da jih je kar 73 % izjavilo, da so zaradi občutka izgorelosti že pomislili na to, da bi prenehali z delom v zdravstvu (Medical Economics, 2020). To pomeni, da gre za resen problem, ki se ne tiče zgolj zdravstvenega področja, ampak celotne države, saj smo bolj ali manj od njega odvisni vsi.

Zakaj je tako pomembno govoriti o sindromu izgorelosti in zakaj bi morala podjetja in druge organizacije dajati temu večji pomen, menim, da so naslednje Gallupove ugotovitve, kot jih povzemata Agrawal in Wigert (2018), več kot zgovorne:

- izgorela zaposlena oseba je za kar 13 % manj samozavestna glede svoje uspešnosti pri delu;
- za izgorelo zaposleno osebo je kar 50 % bolj verjetno, da se o težavi glede zaupanja v svojo uspešnost, ne bo hotela pogovoriti s svojo nadrejeno osebo, niti ne bo želela razpravljati, kako pristopiti k ciljem višje uspešnosti;
- za izgorelo zaposleno osebo je kar 63 % bolj verjetno, da si bo vzela bolniški dopust, kakor pa katera druga oseba, ki razmišlja o tej vrsti dopusta;
- za izgorelo osebo je kar 23 % več možnosti, da bo pristala na urgenci (ne nujno zaradi razloga same izgorelosti);
- zaposlena oseba, ki že dalj časa doživlja visoko stopnjo izgorelosti, se bo dvakrat bolj strinjala, da ji delo otežuje izpolnjevanje družinskih obveznosti;
- v kolikor zaposlena oseba meni, da jo nadrejeni pogosto nepravilno obravnavajo, je 2,3 krat bolj verjetno, da bo doživela visoko stopnjo izgorelosti;
- v kolikor zaposlena oseba meni, da nima ustrezne podpore s strani nadrejenega, ima kar 30 % možnosti, da bo redno doživljala izgorelost;
- v kolikor zaposlena oseba meni, da nima dovolj časa, da opravi vse svoje delo, je 30 % možnosti, da bo doživela visoko stopnjo izgorelosti;

- za izgorelo zaposleno osebo je 2,6 krat bolj verjetno, da bo pričela z aktivnim iskanjem druge zaposlitve.

Pri Gallupu, kot pravi Wigert (2020), ugotavljajo še, da se tveganje za izgorelost zaposlenih v splošnem povečuje z urami dela, še posebej, ko zaposleni presežejo 50 ali 60 ur dela na teden. Dodajajo pa še to, da to ne velja za vse zaposlene. Namreč, v kolikor zaposleni rad opravlja svoje delo in je motiviran ter ima vso podporo s strani nadrejenih, je zelo verjetno, da bo tudi delal več, kar pa ne pomeni, da mu zaradi tega grozi izgorelost, saj je takšno delo znatno manj stresno.

Nekatere druge raziskave, izvedene v Združenih državah Amerike, ugotavljajo naslednje višine stroškov, povezanih z izgorelostjo zaposlenih oseb (Borysenko, 2019):

- stroški, ki so nastali zaradi izgorelosti in ki jih pokriva zdravstveno varstvo, znašajo med 125 in 190 milijard dolarjev vsako leto;
- za kritje stroškov, povzročenih zaradi stresa na delovnem mestu, se nameni okrog 8 % iz zdravstvenega proračuna;
- odsotnost zaposlenega zaradi izgorelosti stane delodajalca okrog 34 % njegove letne plače;
- izgorelost povzroča med 20 % in 50 % fluktuacije zaposlenih, pri čemer je odstotek seveda odvisen od organizacije, v nekaterih primerih je ta še celo višji.

V Združenih državah Amerike je pomen izgorelosti verjetno večji kot pri nas. Že v letu 2015 se je govorilo, da eno izmed tamkajšnjih pomembnejših podjetij, General Motors, za dobro počutje svojih zaposlenih na delovnem mestu nameni več denarja kot pa za samo nabavo jekla, kateri jim predstavlja kot eno najpomembnejših surovin za njihovo dejavnost (Blanding, 2015).

Zgovorni so tudi podatki, da v kolikor opravljamo neko delo in se vmes lotimo še nečesa drugega, nam to vzame 25 % več časa, da dokončamo oba dela, kakor pa, da bi najprej končali z enim in se šele nato lotili drugega dela. Pri Microsoftu so ugotovili, da v kolikor nas med nekim pomembnim delom zmoti elektronska pošta, v povprečju potrebujemo kar 15 minut, da se lahko zopet osredotočimo na naše prejšnje delo (Garton, 2017).

5.3 Praktična priporočila za vodje

Sama sem mnenja, da je za podjetje in njihove že obstoječe zaposlene vsekakor zelo dobrodošlo, da se pri zaposlovanju novih kandidatov na neko delovno mesto upoštevajo tudi njihove osebne lastnosti. Podjetje mora gledati predvsem na to, ali se bo novi zaposleni tudi

karakterno ujel z že obstoječimi zaposlenimi in ali bo lahko z njimi uspešno sodeloval ali pa bo vse kaj drugega. Menim pa, da se žal veliko takšnih podjetij odloča napačno.

Dejstvo je, da v večini slovenskih podjetjih ne odločajo ravno psihologi ali kakšni drugi strokovnjaki s podobnih področij o tem, katerega kandidata je najbolj smiselno zaposliti. Tako se torej rado zgodi, da se za nekega kandidata odločijo na podlagi napačno pridobljenih ali celo napačno interpretiranih podatkov. Prav tako bi opozorila tudi na same kandidate, ki so večji v predstavitvah in se tako marsikateremu kandidatu uspe predstaviti v bistveno boljši luči, kakor pa je sicer.

Podobno bi lahko rekla tudi glede napredovanja zaposlenih. Zelo je pomembno, da je nadrejena oseba takšna, ki ni le kompetentna za to pozicijo, ampak, da se tudi predvsem razume z ostalimi zaposlenimi. Zelo je dobrodošlo, da imajo osebe na višjih mestih značilnosti visoko čustveno inteligentne osebe. V nasprotnem primeru, bi bilo smiselno te osebe trenirati, da le-to tudi postanejo. S tem bi v prvi vrsti znale razumeti sebe, odkriti svoje napake in se izboljšati. Ko bi znale razumeti same sebe, bi znale razumeti tudi ostale. Pri osebah z visoko čustveno inteligentnostjo, mi je najbolj zanimivo to, da znajo prepoznati celo žalost, ki se skriva za nasmejanim obrazom. To pa je po mojem mnenju zelo priročno, tako za samega vodjo, saj s tem postaja še boljši vodja, kot tudi za ostale zaposlene, saj se ob tem čutijo razumljene.

Treningov in delavnic na področju čustvene inteligentnosti je danes že veliko. Pri razumevanju samega sebe, drugih ljudi in razumevanju stvari, ki se nam dogajajo, pa nam lahko pomagata tudi že katerakoli knjiga, ki jo najdemo na področju osebne rasti.

Čustveno inteligentne osebe znajo opaziti, opredeliti in pojasniti svoja čustva. Torej, z drugimi besedami, zavedajo se samih sebe. Da to dosežemo, pa moramo trenirati možgane, da lahko hkrati deluje tako racionalni kot čustveni del možganov. Pri tem nam lahko pomagajo razni programi samozavedanja, kot je recimo v zadnjem času zelo popularna recimo čuječnost ali pa preprosta meditacija. Konec koncev, ni pomembno, kako se tega lotimo, ampak je najbolj pomembno le to, da v kolikor se tega že lotimo, da smo tudi resnično pripravljeni delati na tem in vztrajati.

Namreč, spreminjati samega sebe je lahko nekaj najtežjega. Poleg tega pa gre tudi za dolgotrajen proces, v veliko primerih traja tudi celo življenje. Odvisno je, kakšna oseba smo sedaj in kakšna oseba želimo postati. V kolikor smo po naravi recimo bolj nagle in hitre jeze, je zelo težko kar naenkrat postati povsem mirna oseba. S časoma se sicer lahko uspemo naučiti nadzorovati svoja čustva, a če tega ne storimo tudi razumsko in zavestno, se lahko takšno ignoriranje svojih čustev prej ali slej izkaže tudi kot izgorelost. Sama menim, da je potrebno svoja čustva vseeno dati iz sebe, vendar ne takoj in ne s takšno intenziteto kot sicer.

Včasih je potrebno kakšno stvar dejansko prespati in počakati, da se čustva ohladijo. Le tako imamo lahko potem povsem umirjen pristop za razrešitev problema.

Proces spreminjanja samega sebe »na bolje« tudi ni vedno uspešen. Mogoče si sami pri sebi sicer mislimo, da bi bilo za nas bolje, če smo recimo bolj samozavestni in družabni. Tako bi bili verjetno tudi na delovnem mestu bistveno bolj uspešni. Vendar pa, sama miselna pripravljenost na spremembo, še ni dovolj. Potrebno je to resnično ozavestiti in sprejeti tako miselno kot tudi čustveno. Če mislimo, da čustveno tega ne bomo zmogli, potem tudi ne bomo (Adler, Cherniss, Cowan, Emmerling & Goleman, 1998).

Pravijo, da se neke navade znebiš z drugo. Če smo navajeni torej na samoto, moramo to navado čim prej nadomestiti z druženjem. Pravijo, da le s ponavljanjem nečesa to tudi preide v našo navado in lahko dejansko nova navada zamenja tisto staro (Adler, Cherniss, Cowan, Emmerling & Goleman, 1998).

Na primeru neke študije, Caplan in Cherniss (2001) podajata naslednje smernice, kako se lotiti programa razvoja čustvenih kompetenc oziroma vpeljave čustvene inteligentnosti v neko organizacijo:

- program povežite s poslovnimi potrebami. Ugotovite, zakaj bi bila vpeljava tega programa smiselna in potrebo le-tega tudi kritično dokažite. Predvsem morajo biti v potrebo le-tega prepričani zaposleni, da prevzamejo nove usmeritve oziroma pristope k delu;
- zagotovite si podporo osebe, ki velja za zelo vplivno v organizaciji, kot je recimo izvršni direktor. Implementacija vsakršne inovacije je namreč vedno pogojena s podporo, tako s finančnega kot tudi političnega vidika. Brez ustrezne podpore, je uspeh bolj malo verjeten;
- izvajalcem programov poleg podpore zagotovite tudi visoko stopnjo samostojnosti, pri čemer je prav tako pomembna tudi dostopnost do vseh potrebnih virov ter pooblastilo za eksperimentiranje. Strog nadzor, nenehno ocenjevanje ter (nerazumni) roki lahko namreč predstavljajo grožnjo, da vpeljava programa ne uspe. Vendar tudi pretirana stopnja samostojnosti ni priporočljiva, saj mora biti še vedno prisotna neka povezanost s preostalim delom organizacije;
- vzpostavite program na močni raziskovalni podlagi. Ves čas si je potrebno zagotavljati podporo s strani vplivnih oziroma odločujočih v organizaciji. To si lahko zagotovite recimo z vmesnimi ocenjevanji poteka programa ter s tem dokažete, kakšen je njegov napredek in upravičite njihovo podporo;
- pozorno spremljajte program, da zagotovite visoko kakovost. S spremljanjem razvoja programa, s pridobivanjem povratnih informacij in z nagrajevanje vpletenih, si lahko zagotovite tako podporo kot kakovostno izveden program. Namreč le z dokazom, da je

program visoko kakovosten, si lahko izberite večje možnosti za njegovo sprejetje in tudi preživetje;

- implementirajte program v celotno organizacijo. Seveda lahko gre skozi program uvajanja čustvene inteligentnosti mogoče le en oddelek ali zgolj nekaj posameznikov, vendar je priporočljivejše izvesti program kar za celotno organizacijo. Še bolje je, če se to vpelje v samo organizacijsko kulturo. Če pojasnim na primeru, da gre skozi ta program zgolj kadrovski oddelek, bo v prihodnje zelo težko sodeloval z recimo računovodskim oziroma finančnim oddelkom ter celo z vodstvenim kadrom, če nima ustrezne podpore oziroma razumevanja z njihove strani, zakaj bi recimo hoteli na delovna mesta vpeljati pomen zdravja. Nima smisla, da se potem kadrovski oddelek sploh izobražuje, če teh kompetenc potem ne more niti uporabiti;
- prepričajte se, da imajo izvajalci programa sploh potrebne čustvene kompetence. Brez tega seveda ne morejo prispevati k učinkovitosti programa. Zelo je pomembno tudi, da v primeru, da program vodijo zunanji strokovnjaki, da se čim prej pridobi tudi svoje, notranje strokovnjake. Na dolgi rok je potrebno imeti močno vodjo, ki bo posedovala vse potrebne čustvene kompetence, ki ne bi uklonila pritiskom in kritikam drugih, saj je čustvena inteligentnost še vedno dandanes velikokrat tarča posmeha in nerazumevanja. Za uspeh izvedenega programa je potrebno skrbeti tudi še vse po njegovemu zaključku, drugače seveda nima smisla.

Tako kot vsaka druga inovacija, tudi program za vpeljavo čustvene inteligentnosti v organizacijo, ne bo deloval brez prave časovne skladnosti. Mogoče se organizacija trenutno sooča še s kakšnimi drugimi težavami, kot so recimo finančne in bi takšen program doživel samo kritike in zavrnitve, češ da so trenutno bolj pomembne druge težave.

Žal pa še danes obstaja kar nekaj organizacij, ki delujejo po načelu maksimalne storilnosti in minimalne ali celo ničelne čustvene vpletenosti zaposlenih. Takšne organizacije, še posebej tiste, ki so bolj poslovno usmerjene, v kriznih situacijah najbolj prizadene in sicer bodisi s stagnacijo, bodisi celo s propadom (Goleman, 2001b).

Podobno velja za izgorelost. V kolikor vodstveni kader v neki organizaciji nima posluha za zaposlene in za njihovo počutje na delovnem mestu, se lahko zgodi, da težave zaposlenih hitro prerasejo v težave celotne organizacije. Izgorelost ima namreč zelo močan vpliv, ki se širi preko prizadete osebe še na vse okoli nje. V organizaciji se prvo dotakne bližnjih sodelavcev, na koncu pa se ta vpliv opazi tudi pri finančnih rezultatih organizacije, kjer je ta oseba zaposlena. Smiselno bi bilo, da se zato s tega področja predstavi še nekaj praktičnih priporočil za vodje in vse ostale, ki imajo v organizaciji velik vpliv na zaposlene.

K reševanju težav povezanih z izgorelostjo, po Maslach in Leiterju (2002), poznamo dva pristopa in sicer individualnega in organizacijskega. Kot lahko vidite na sliki 9, se pristopa razlikujeta glede na to, s katere strani pride pobuda za izboljšanje situacije. Kot dodajata, gre

za dolgotrajen proces, ki pa se ne konča vedno tako, kot bi si želeli. Zelo velikega pomena je tudi, da se z ukrepi prične čim prej, saj tako obstaja tudi več možnosti za boljši rezultat. Kot vidite na sliki 9, izgorelost in njeno reševanje vpliva na veliko ljudi. Težava posameznika lahko namreč kaj kmalu prerase v težavo celotne organizacije.

Slika 9: Individualni in organizacijski pristop k reševanju težav z izgorelostjo



Vir: Maslach & Leiter (2002).

Nekateri zaposleni pravijo, da jim včasih že en sam prost dan zadostuje, da si vsaj malce oddahnejo in naberejo dovoljšno mero energije za nadaljnje delo. Se pa žal tudi dogaja, da zaposleni niti ne opazi, da vlaga preveliko mero energije v svoje delo, da se izčrpava. V tem primeru postane čustvena inteligentnost nadrejenega ključna. Namreč, le takšen vodja bo znal prepoznati resnično počutje njegovega sodelavca in bo tudi skušal kaj storiti glede tega.

V raziskavi, ki sem jo izvedla, se je izkazalo, da so najbolj pogosti simptomi izgorelosti, ki jih na delovnem mestu doživljajo slovenski pripadniki generacije Y, naslednji:

- občutki tesnobe;
- občutki nemira;
- razdražljivost;

- nastrojenost;
- pomanjkanje motivacije;
- pomanjkanje koncentracije;
- nizka samozavest in dvom o sebi;
- čustvena izčrpanost.

V kolikor vodja zazna, da delo izčrpava njegovega podrejenega ali, da je že celo v fazi izgorevanja, je priporočljivo, da se mu predlaga dopust in sicer za toliko časa, kolikor bo sam zaposleni menil, da potrebuje za ponovno pridobitev potrebne energije za nadaljnje delo. Pri tem je tudi pomembno, da ima zaposleni v takšni situaciji vso potrebno podporo ter da nima mogoče kakšnega slabega ali manj vrednega občutka, ker odhaja na dopust (Freudenberger, 1974).

Meijman in Mulder (1998) sta v svoji, tako imenovani, teoriji okrevanja izpostavila pomen počitka. Ljudje si morajo vzeti nek določen čas, da si lahko opomorejo od fizičnih in psihičnih naporov, ki so jih doživljali tekom svojega delovnika. Svetuje se, da se ta prosti čas večinoma izkoristi za aktivnosti, v katere se vlaga bolj malo napora, kot je recimo gledanje televizije. Podoben učinek se doseže tudi recimo s kakšnimi družabnimi ali fizičnimi aktivnostmi, ki lahko posameznika sprostijo. Obstajajo namreč dokazi, da se tako posameznikova stopnja izgorelosti lahko kar precej zniža (Beehr & Ragsdale, 2016).

Kot smo že ugotovili, je počutje zaposlenega na delovnem mestu pomembno tudi s finančnega vidika. Naloga vodje je, da poskrbi, da bodo njegovi podrejeni prinašali kar se da najboljše rezultate, slednji pa so skorajda vedno pogojeni s počutjem zaposlenih.

Vodje, ki so čustveno inteligentne, bodo z lahkoto ugotovile, kateri so tisti vzroki znotraj organizacije, ki bi povzročali nelagodje, stres in konec koncev tudi samo izgorelost zaposlenih. Se pa velikokrat zgodi, da vodje mislijo, da k izgorelosti botruje nekaj, v resnici pa je to za zaposlenega lahko le ena izmed težav, s katerimi se mora pri delu soočiti. Zelo velikega pomena predstavlja tudi sam odnos med vodjo in podrejenim.

V Forbsovem članku Borysenko (2019) opozarja, da se je potrebno lotiti problematike glede izgorelosti resneje in da se je ne da odpraviti kar čez noč. Za to je potrebnih nekaj več mesecev. K težavi pa morajo pristopiti tako zaposleni kot njihovi nadrejeni. Namreč, le njihovo skupno sodelovanje je ključ, da se res odkrije prave vzroke za nastanek izgorelosti pri zaposlenih. Najlažje je seveda, če vodje svoje podrejene o tem kar direktno ali pa indirektno povprašajo.

Na spletu, recimo, je na voljo kar nekaj brezplačnih primerov vprašalnikov na temo izgorelosti. Ti vprašalniki z različnimi vprašanji merijo stopnjo izgorelosti vsakega

posameznika. Morda bo ta stopnja pokazala, da posameznik niti ne kaže kakršnihkoli znakov izgorelosti, morda se kažejo le na nekaterih področjih oziroma tematskih sklopih vprašanj in lahko rezultat zelo dobro pokaže, katerim stvarjem bi bilo smiselno dati več pozornosti, morda pa se izgorelost odraža pri več ali celo pri vseh vprašanjih, zajetih v vprašalnik. V tem primeru pa to ne pomeni, da smo z ukrepi proti izgorelosti že prepozni, ampak se lahko zadevo še vseeno reši (Borysenko, 2019).

V kolikor se tekom spraševanja pri zaposlenemu opazi, da se počuti varnega pri dajanju svojih odgovorov, se ga lahko tudi kar konkretnije povpraša, kaj je po njegovem tisto, kar ga najbolj moti pri njegovemu delu in ali meni, ali bi se dalo to kako izboljšati (Borysenko, 2019).

Najnovejša Gallupova raziskava kaže, da v največji meri na izgorelost zaposlenih vplivajo predvsem naslednji dejavniki (Wigert, 2020):

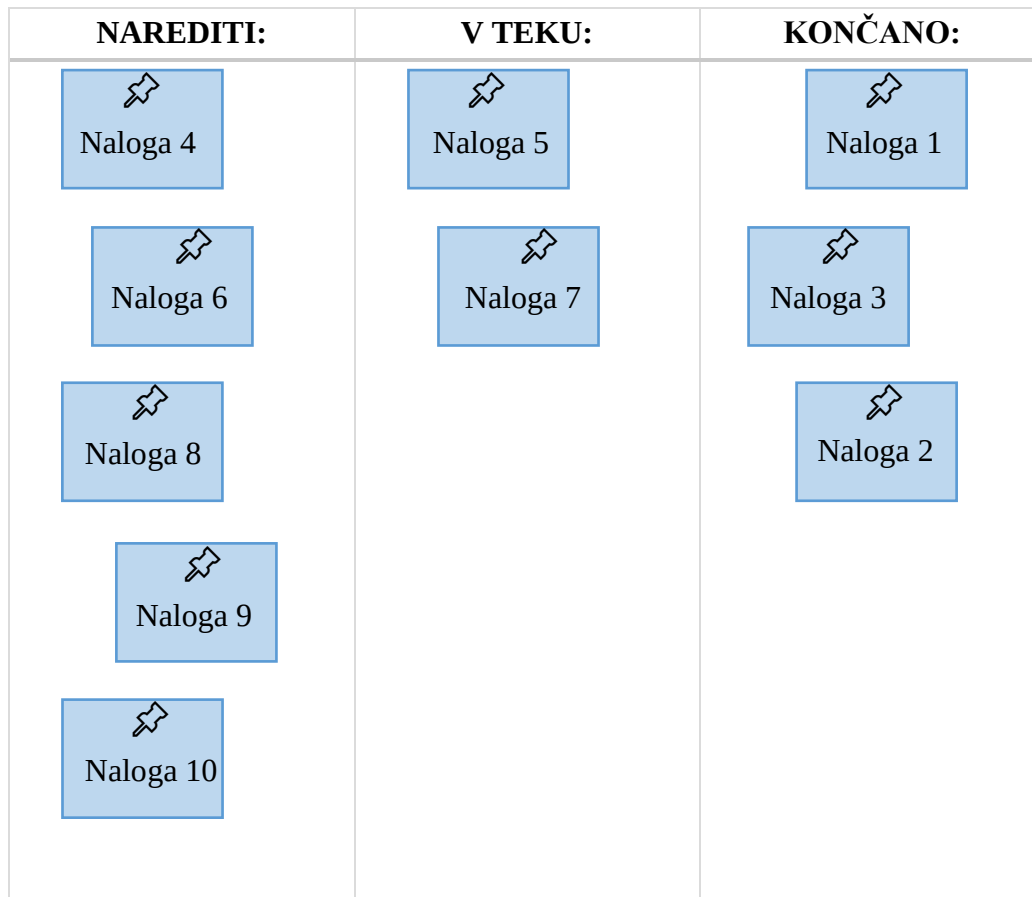
- nepravično obravnavanje na delovnem mestu;
- neobvladljiva količina dela (delovna preobremenjenost);
- nejasna komunikacija s strani vodstva;
- pomanjkanje podpore s strani vodstva;
- nerazumen časovni pritisk.

Zasledovanje načel agilnosti je dober primer, kako zmanjšati nepotrebno preobremenjenost zaposlenih. Metod agilnosti je sicer več, a se v slovenskih organizacijah v glavnem uporabljata metodi »Scrum« in »Kanban« (Gradišek, 2018).

Primer, kako izgleda recimo metoda »Kanban«, si lahko v grafični podobni ogledate na sliki 10, pri čemer velja omeniti, da je predstavljen zgolj preprost model, kateremu se po potrebi lahko doda še dodatne točke, kot je recimo točka »odobritev« tik pred točko »končano«.

Pri metodah agilnosti gre v splošnem za to, da se zaposleni v prvi vrsti osredotočajo najprej predvsem na kritične naloge, katerih ne sme biti preveč zastavljenih. Ko se pojavi še ena nova naloga, se jo uvrsti na seznam nalog glede na raven pomembnosti. Takšen način dela zagotavlja, da se zaposleni osredotočajo zgolj na najpomembnejše naloge. Sicer je zaradi tega malenkostno več dela, da se ustvari seznam nalog po prioritetah, ampak je končni rezultat tak, da so naloge opravljene z bistveno manj napora (Garton, 2017).

Slika 10: Preprost primer metode agilnosti "Kanban"



Prirejeno po Kanban Zone (2020).

Če metoda Kanban po eni strani prinaša večjo fleksibilnost, skrajšan procesni čas in večjo doslednost pri izpolnjevanju rokov, po drugi strani prinaša tudi slabosti, kot je recimo ta, da si lahko zaposleni preveč zapletejo sistem (Ganev, 2021). Kaj hitro se lahko zgodi, da si zaposleni naložijo preveč dela, kar bi zopet lahko na dolgi rok privedlo do izgorelosti zaposlenega. Potrebno je torej imeti nadzor nad sistemom Kanban.

Obstajajo pa seveda tudi zaposleni, ki z veseljem radi delajo več in dlje. Če se pri delu počutijo motivirano in podprto, bodo najverjetneje tudi opravili več dela. Tako, da podatek zgolj o številu nadur, še ne pomeni, da zaposlenemu grozi morebitna izgorelost. Pravzaprav takšne osebe poročajo celo o boljšem počutju na delovnem mestu, kot kdo drug, ki mogoče dela manj. Zmožnost motiviranja zaposlenih je torej zelo priročno (Wigert, 2020).

Zelo pomembno je tudi, kako se ljudi razporedi po delovnih mestih. Velikokrat se zgodi, da vodje dodelijo v vsako skupino, tako rečeno, po enega najboljšega zaposlenega, z namenom, da le-ta predstavlja kot nek vzor, ki bi dvignil produktivnost celotne skupine. Vendar pa, namesto da bi preostali del skupine sledil temu »vzoru«, še sam »vzor« postane prej ali slej podoben preostalim. Namreč, takšni zaposleni znajo hitro opaziti, koliko dela opravijo sami

in koliko drugi. To pa jih zelo demotivira, še posebej, kadar je za uspeh skupine nagrajena celotna skupina in ne vsak posamezno, glede na svoj doprinos (Garton, 2017).

Namesto izoliranja najboljših zaposlenih, bi morali takšne kvečjemu združiti. V skupini enako mislečih bi takšni z veseljem podajali vedno nove zamisli, mogoče bi celo na nek način tekmovali v tem, kdo ima boljše ideje in podobno. Podjetja poročajo o boljših rezultatih, ko so takšne zaposlene, tako imenovane »zvezde«, združili skupaj v eno skupino, katera je bila odgovorna predvsem za najpomembnejše naloge. Na takšen način se da »zvezde« uspešno motivirati, da lahko svojo energijo izrazijo res najbolje in je ne zapravljajo v skupini tako imenovanih »povprečnežev« (Garton, 2017).

Druga težava, povezana z najboljšimi zaposlenimi, je ta, da so zares in povsod najbolj zaželeni. Ne le, da si z njimi želijo sodelovati tudi druge organizacije, morebiti celo tekmeci, ampak se zanj borijo tudi znotraj organizacije. Najboljši zaposleni imajo po navadi največ znanja in so tako ob vsakem nastalem problemu seveda ravno oni tisti, ki bi jim pri tem lahko pomagali (Garton, 2017).

V neki študiji, so ugotovili, da je »povprečni« vodja v enem samem delovnem tednu izgubil en cel dan samo zaradi odgovarjanja na elektronske pošte in na sporočila prek drugih elektronskih vrst komunikacije ter dva dni za vse sestanke. Najboljše vodje oziroma »zvezde« pa za te namene izgubijo še bistveno več časa, saj imajo tudi bistveno več odgovornosti in so tako še dodatno bolj obremenjene. Tega problema se v organizacijah niti ne zavedajo. Ker pa obstaja kar nekaj računalniških orodij, ki spremljajo, koliko časa posameznik porabi za določeno delo (na primer odgovarjanje na elektronsko pošto), bi bilo zanimivo to preizkusiti in ugotoviti, katere so torej tiste stvari, zaradi katerih se izgubi največ časa in se poizkusi ta problem vsaj nekoliko izboljšati (Garton, 2017).

Pri Gallupu pravijo, da je med najpomembnejšimi odgovornostmi organizacije, da svoje vodje v prvi vrsti ustrezno izobrazijo, jih redno dodatno usposabljaajo ter jim nudijo vso podporo, ki jo potrebujejo pri svojem vodenju. V nasprotnem primeru lahko tudi same vodje slej ko prej doživijo izgorelost (Wigert, 2020).

Izobraževanja so lahko zelo koristna, tako za zaposlene kot za vodjo oziroma v tem primeru predvsem za delodajalca. Tudi, če organizacija za to nima dovolj denarja, se lahko izobraževanje priredi znotraj svoje organizacije in se med zaposlenimi poišče nekoga, ki ima na svojem področju veliko znanja ali pa ima mogoče kakšno drugo posebno znanje ali zanimanje, ki bi ga lahko delil še z ostalimi. To je zelo dobro porabljen čas za zaposlene, saj si na tak način oddahnejo, zamenjajo okolje in napolnijo z energijo. Po izobraževanju se zaposleni počuti motiviranega in navdihnjenega za nadaljnje delo. Pogoj je seveda, da je zaposleni vsaj deloma zainteresiran za tematiko izobraževanja (Freudenberger, 1974).

Freudenberger (1974) pravi, da je izgorelost predvsem čustvenega in duševnega izvora, ki nam pogosto ne pusti niti zaspati. Kot pravi, je telesna aktivnost pri tem zelo pomembna. Svetuje, da se skušamo čim več ukvarjati s katerokoli dejavnostjo, ki nas bo dovolj fizično utrudila in bomo tako potem tudi lažje zaspali. Nadaljuje s prepričanjem, da joga ali meditacija nista ravno najbolj primerni za izgorelega človeka, saj je le-ta že tako ali tako dovolj duševno obremenjen in bi ga to dvojje le še bolj obremenilo.

Po drugi strani pa obstaja kar nekaj študij, ki kažejo na to, da ima meditacija pozitivne učinke. Primer ene izmed teh je študija na primeru učiteljev, ki so se kar 9 tednov ukvarjali z meditacijo. Rezultat je pokazal, da so učinki meditacije statistično pomembni glede zmanjševanja čustvene izčrpanosti in depersonalizacije (Anderson, Barker, Kiewra & Levinson, 1999). Vemo pa, da se vsak človek razlikuje od drugega in šele, ko nekaj poizkusi, sam dobro ve, kaj mu najbolj ustreza.

Posameznik si lahko pomaga tudi s kognitivnimi vrstami terapije. Le-te mu pomagajo, da se nauči, kako se z neko težko situacijo soočiti. Preko njih se nauči obvladovati svoja čustva in pride do spoznanj, ki mu spremenijo pogled na svet okoli njega, spremeni pa se mu tudi dojemanje samega sebe. Spozna, da se je v določenih situacijah morda neustrezno vedel ali pa da se je zadeve v preteklosti velikokrat lotil zelo nepremišljeno in sedaj ve, kako je bolje v prihodnosti ravnati (Kushnir & Milbauer, 1994).

V zadnjem času vse več organizacij skuša na delovna mesta vnesti nek pridih domačnosti, da bi se zaposleni počutil kar se da najbolje oziroma skorajda tako, kot se počuti doma. Ob Schmiedlovih (2010) nasvetih, kaj lahko posameznik stori, da se izogne oziroma vsaj ublaži simptome izgorelosti, bi lahko enako svetovala tudi vsem tako imenovanim novodobnim podjetjem oziroma organizacijam. Marsikje imajo na delovnih mestih lastno kuhinjo, za katero bi se lahko poskrbelo, da je vedno založena z dobrimi in zdravimi polnovrednimi izdelki. Schmiedel prav tako odsvetuje vnos kofeina in kajenja, vendar pa ne bi bilo smiselno tega zaposlenim povsem odreči, ampak se jim lahko omogoči, da imajo poleg tega na izbiro še kakšno drugo bolj zdravo alternativo, katerih danes na trgu vsekakor ni malo.

Schmiedel (2010) omenja tudi to, kako zelo je pomemben čas za sprostitev in regeneracijo, pri čemer si lahko posameznik pomaga tudi z aromaterapijo. V kolikor si lahko neka organizacija finančno privošči, lahko razmisli o dodatnem prostoru, kamor bi se lahko zaposleni vsaj za nekaj časa umaknil in bi se lahko tudi dejansko sprostil. Že recimo dovolj osvetljeni prostori, v katerih ne manjkajo elementi v pomirjujočih barvah, bistveno pripomorejo k izboljšanju počutja. Za nekatere druge pa sprostitev predstavlja predvsem gibanje oziroma kakšna športna dejavnost, pri čemer bi lahko namignila na lastno telovadnico, ki jo ima že marsikatero tuje večje podjetje.

Nekaterim zaposlenim, zlasti tistim z zahtevnejšimi nalogami, največ pomeni tudi to, da imajo na svojem delovnem mestu zagotovljen mir, ki ga potrebujejo za nemoteno delo. Če to ni možno zagotoviti, je dobro, da ima takšen zaposleni vsaj kakšno drugo možnost, kot je recimo, da si lahko vzame več krajših odmorov, da se lahko sprosti in nabere dovolj energije za nadaljnje delo. Hkrati pa je zelo pomembno, da je zaposlenim omogočeno, da se lahko tudi med seboj družijo. Tako imajo večji občutek neke pripadnosti in tudi pomembnosti.

Ker pa je za marsikatero podjetje vse to navedeno prevelik finančni zalogaj, bi lahko predlagala tudi recimo posluževanje rednih srečanj zaposlenih, ki lahko izgledajo tudi kot krajši izleti v bližini službe ali pa recimo redna petkova košarkarska tekma med sodelavci. Namen takšnega druženja je predvsem v tem, da se delovni teden čim lepše zaključi in se čim bolje pripravi na nov prihajajoči delovni teden.

Večja podjetja imajo po navadi zaposleno vsaj eno osebo, ki je zadolžena za promocijo zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu. Majhna podjetja pa se morajo znajti kako drugače. V nekaterih manjših podjetjih imajo uvedena recimo petkova kratka srečanja, kjer na hitro povzamejo glavne naloge, izzive in morebitne dosežke iz minulega tedna. Namen tega ni zgolj pregled dogajanja in snovanje prihodnjih načrtov, ampak kot zaposleni sami pravijo, jim največ pomeni to, da lahko tudi sami kaj povedo, se recimo drug drugega pohvalijo in spodbudijo, povedo pa si tudi, kaj jih je v preteklem tednu zmotilo oziroma bi si želeli, da se kakšna stvar izboljša. Če vodstvo takšne stvari upošteva in naredi kakšen korak v to smer, zaposleni hitro dobijo občutek, da jim ni vseeno za zaposlene. Tudi na takšen način se lahko v podjetju izognejo težavam v zvezi z izgorelostjo.

Nekatera podjetja spodbujajo zaposlene, da tudi sami sodelujejo pri soustvarjanju kakovosti počutja na delovnem mestu. Res pa je, da so dostikrat kakšni predlogi iracionalni in se je smiselno o njih vsaj malce pogovoriti, recimo na kakšnem izmed rednih sestankov. Poleg tega pa tudi ne morejo izpolniti čisto vseh predlogov in se lahko tudi recimo glasuje, kateri predlogi so najbolj smiselni oziroma najbolj potrebni za uvedbo.

V nekaterih podjetjih se redno ugotavlja tudi zadovoljstvo zaposlenih na delovnih mestih, pri čemer bi se dotaknila samega načina ugotavljanja le-tega. Namreč, podjetja velikokrat javljajo, da so bili kazalniki počutja zaposlenih sprva zelo visoki, kasneje pa so le-ti postajali zgolj še povprečni, čeprav se dejansko skrb za zaposlene ni nikakor zmanjšala. Ugotavljajo, da je razlog najverjetneje ta, da se zaposleni enostavno navadijo na uvedene izboljšave in jim je to očitno že tako dovolj dobro, da kakršnakoli druga sprememba ne pomeni več bistveno večjega zadovoljstva. Pri tem bi bilo smiselno razmisliti o pogostosti uvajanja nekih izboljšav in pa o načinu spremljanju zadovoljstva. Pri slednjem bi lahko recimo zaposlene rajši kar konkretno povprašali, kaj menijo o najnovejši uvedbi in ne kako je v splošnem njihovo zadovoljstvo oziroma počutje na delovnem mestu, saj k temu sodi še marsikaj drugega, kar pa ne pojasnjuje smiselnosti najnovejše uvedbe.

Zanimive so tudi naslednje Gallupove ugotovitve, ki svetujejo, kako lahko neko podjetje postane pravi magnet za talente, še posebej za pripadnike generacije Y, kateri so v zadnjem času vse večkrat poznani tudi kot »izgorela generacija« (Pendell, 2018):

- managerji naj postanejo trenerji, katerim je mar za zaposlene. Namreč, kar 38 % možnosti obstaja, da zaposleni doživi izgorelost, če čuti, da vodji ni mar za njegove težave povezane z delom. Predvsem je to pomembno pripadnikom generacije Y, ki si izrazito želijo, da bi tekom dela prejeli kaj več povratnih informacij s strani njihove vodje;
- nenehno poudarjajte, kako delo vaših zaposlenih pomembno vpliva na svet. V kolikor zaposleni čuti, da njegovo delo ni vredno ali ne najde skladnosti z vizijo in poslanstvom podjetja, bo prej ali slej zelo verjetno doživel izgorelost. Še posebej to velja za pripadnike generacije Y;
- omogočite svojim zaposlenim čim več avtonomnosti in fleksibilnosti. V kolikor ima zaposleni več možnosti, da se lahko sam odloča o tem, katere naloge bo opravljal, kdaj jih bo opravljal in koliko časa bo posameznim nalogam namenil, je kar 43 % manj verjetno, da doživi visoko stopnjo izgorelosti.

SKLEP

V magistrskem delu pišem kar o treh zelo pomembnih temah iz sedanjega časa in jih skušam med seboj tudi povezati. Najprej spregovorim o značilnostih in potrebah pripadnikov generacije Y na delovnem mestu, nato o čustveni inteligentnosti in nato še o izgorelosti zaposlenih. Na prvi pogled bi marsikdo rekel, da te tri tematike ne morejo biti nikakor med seboj povezane, vendar so moje domneve drugačne.

Že skozi teoretični del lahko ugotovimo, da se nekatere značilnosti in potrebe pripadnikov generacije Y ujemajo z značilnostmi tako čustvene inteligentnosti kot tudi z značilnostmi izgorelosti. Prav tako lahko ugotovimo, da se nekatere značilnosti čustvene inteligentnosti pojavljajo tudi pri izgorelosti in obratno.

V Delloittovi (2015) raziskavi so ugotovili, da jih je kar 84 % pripadnikov generacije Y že doživelo izgorelost na delovnem mestu. Podobno so ugotovili tudi v Gallupovi (2018) raziskavi. Ugotovili so, da velik delež pripadnikov generacije Y pri delu vedno ali zelo pogosto doživlja znake izgorelosti. Kar 7 od 10 vprašanih jih je zatrdilo, da pri delu čuti vsaj kakšno stopnjo izgorelosti.

Za pripadnike generacije Y pogostokrat pravijo, da živijo v nekih idealih. So zelo ambiciozni in samozavestni, kar velikokrat izpade kot da so narcisoidni. Vendar ob upoštevanju pravkar

omenjenih ugotovitev, da je precejšen delež te generacije že ali pa je zelo blizu izgorelosti, bi bilo smiselno, da se poskuša gledati na to generacijo še iz kakšnega drugega zornega kota.

Vsak posameznik ima namreč v sebi neko energijo, s katero je sposoben narediti marsikaj in ima seveda tudi neke ideale, ki jih želi doseči v življenju. A v kolikor v doseganje teh idealov vlagamo ogromno svoje energije in v kolikor se zgodi, da se nam ti ideali (nenehno) rušijo, je lahko zelo izčrpavajoče. V nekaterih primerih lahko to vodi tudi v izgorelost. Morda pa se ravno v tem skriva pojasnilo, zakaj ameriške raziskave kažejo na to, da je generacija Y tako visoko izgorela.

Za pripadnike generacije Y je znano tudi to, da jih ne zanima toliko, koliko bodo na nekem delovnem mestu zaslužili, ampak jih zanima bolj to, ali bodo na delu tudi resnično zadovoljni oziroma srečni. Pri tem so mišljeni predvsem dobri odnosi med zaposlenimi in tudi z nadrejenimi. Že Mayer in Salovey (1990), znana ameriška psihologa, sta ugotovila, da je to značilno tudi za visoko čustveno inteligentne posameznike.

Pri Delloitu (2019) so med drugim ugotovili, da so organizacijska kultura, dolgčas, slabo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, prenizka mera spoštovanja in podobno, najbolj pogosti razlogi, zakaj pripadniki generacije Y zapuščajo službe. Od vodij si želijo, da posedujejo veščine visoko čustveno inteligentnih. Prav tako tudi sami pripadniki generacije Y delajo na tem, da bi tudi sami postali visoko čustveno inteligentni.

Pri preverjanju prve hipoteze, torej, ali je generacija Y visoko čustveno inteligentna ali ni, sem hipotezo potrdila. Pripadniki slovenske generacije Y so statistično značilno visoko čustveno inteligentni.

Iz rezultatov pa je moč ugotoviti tudi, da so pripadniki slovenske generacije Y v največji meri sposobni razumeti predvsem lastna čustva. To je bilo seveda pričakovano, saj je razumevanje sebe in svojih čustev predpogoj za razumevanje čustev drugih ter še za vse ostale komponente čustvene inteligentnosti. Rezultati glede sposobnosti razumevanja čustev drugih ljudi so pri slovenskih pripadnikih generacije Y prav tako zelo visoki. Ker pa je razumevanje čustev drugih zelo pomembna komponenta čustvene inteligentnosti, lahko torej z zanesljivostjo rečemo, da je slovenska generacija Y visoko čustveno inteligentna.

Pri preverjanju druge hipoteze, torej, ali je večina pripadnikov slovenske generacije Y v zadnjem letu doživela visoke stopnje simptomov izgorelosti na delovnem mestu ali ni, sem hipotezo zavrnila. Iz rezultatov pa se kljub temu ugotavlja, da se pripadniki slovenske generacije Y pri delu najbolj pogosto srečujejo s simptomi izgorelosti, kot so občutki tesnobe, občutki nemira, z razdražljivostjo, nastrojenostjo, s pomanjkanjem motivacije in koncentracije, z nizka samozavestjo in dvomom o sebi ter s čustveno izčrpanostjo.

Možnosti za raziskovanje s področja čustvene inteligentnosti in izgorelosti je še veliko. Že sam teoretični del tega magistrskega dela recimo namiguje na to, da bi lahko obstajala povezava med visoko čustveno inteligentnostjo in izgorelostjo pri pripadnikih generacije Y. Takšna raziskava, ki bi to tudi dejansko potrjevala, pa mislim, da še ne obstaja in bi jo bilo zanimivo preučiti.

Prav tako bi bilo zanimivo narediti še kakšno nadaljnjo raziskavo iz raziskave, ki sem jo pripravila v tem delu. Namreč, rezultat o izgorelosti pripadnikov generacije Y me je zelo presenetil, saj sem v zadnjih nekaj letih srečala že kar nekaj pripadnikov generacije Y, ki so se soočali s težkimi oblikami izgorelosti. Po večini pa je šlo po navadi tudi za osebe, za katere sem mnenja, da so visoko čustveno inteligentne.

Smiselno bi bilo tudi primerjati slovensko generacijo Y z ameriško in skušati ugotoviti, kaj bi lahko bil razlog, da so oboji sicer visoko čustveno inteligentni, a s to razliko, da slovenski pripadniki ne kažejo tolikšne stopnje izgorelosti kot ameriški pripadniki. Zanimivo bi bilo preveriti, ali je morda slovenska generacija Y tako zelo čustveno inteligentna, da se zmore obvladovati tudi v situacijah, ki so na zunaj videti kot zametki izgorelosti.

Je pa na posameznih področjih sicer že kar nekaj prispevkov, vendar so si zelo kontradiktorni. Nekateri avtorji dokazujejo, da so recimo pripadniki generacije Y čustveno inteligentni, drugi dokazujejo da niso. Enako velja tudi glede izgorelosti pripadnikov generacije Y. Sama sem mnenja, da je mogoče vseeno še malo prezgodaj, da bi lahko govorili, kdo ima zares prav. Namreč, velik del generacije Y se še vedno izobražuje in niti nima še redne zaposlitve ali pa možnosti, da bi se osamosvojili in živeli po svoje. Vse to pa definitivno vpliva na prepričanje kdo sploh so pripadniki generacije Y.

Ugotavljam tudi, da so raziskovalna področja, ki preučujejo generacijo Y, na sploh še dosti nepopolna. Ne glede na področje raziskovanja, vedno se najdejo prispevki, ki zagovarjajo eno in se najdejo tudi prispevki, ki zagovarjajo povsem nasprotno. Vendar oboji s podprtimi analizami in raziskavami. Menim, da bo v prihodnje, ko se generacija Y dokončno »razvije«, zagotovo možno pridobiti bistveno bolj realne podatke, na katerih se bo lahko z visoko gotovostjo nekaj trdilo. V tem vidim še veliko priložnosti za številna raziskovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, M., Cherniss, C., Cowan, K., Emmerling, R. & Goleman, D. (1998). *Bringing Emotional Intelligence to the Workplace: A Technical Report Issued by the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*. Pridobljeno 20. februarja 2021 iz http://www.eiconsortium.org/pdf/technical_report.pdf
2. Agrawal, S. & Wigert, B. (2018, 12. julij). *Employee Burnout, Part 1: The 5 Main Causes*. Pridobljeno 29. novembra 2020 iz <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>
3. Ahola, K. (2007). *Occupational burnout and health*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
4. Ahola, K., Aromaa, A., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Lönnqvist, J., Nykyri, E. & Pertovaara, M. (2006). The association between burnout and physical illness in the general population-results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of psychosomatic research*, 61(1), 59–66.
5. Anderson, V. L., Barker, W., Kiewra, K. R. & Levinson, E. M. (1999). The effects of meditation on teacher perceived occupational stress, state and trait anxiety, and burnout. *School Psychology Quarterly*, 14, 3–25.
6. Arnett, J. J. (2013). The Evidence for Generation We and Against Generation Me. *Emerging Adulthood*. 1(1), 5–10.
7. Bakker, A. B., Le Blanc, P. M. & Schaufeli, W. B. (2005). Burnout contagion among intensive care nurses. *Journal of advanced nursing*, 51(3), 276–287.
8. Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
9. Bavelas, J. B., Black, A., Lemery, C. R. & Mullett, J. (1987). Motor mimicry as primitive empathy. V N. Eisenberg & J. Strayer (ur.), *Empathy and its development* (str. 317–338). New York: Cambridge University Press.
10. Beehr, T. A. & Ragsdale, J. M. (2016). A rigorous test of a model of employees' resource recovery mechanisms during a weekend. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 911–932.
11. Bernieri, F. J., Reznick, J. S. & Rosenthal, R. (1988). Synchrony, pseudosynchrony, and dissynchrony: Measuring the entrainment process in mother-infant interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1242–1253.
12. Bilban, M. & Vogeltnik, K. (2016). Sindrom izgorelosti. *Delo in varnost*, 61(4), 42–50.
13. Biljak Gerjevič, R. (2018, 6. november). *Po čem se razlikujejo slovenske generacije in kako velike so*. Pridobljeno 20. julija 2020 iz <https://www.dnevnik.si/1042845608>
14. Biography. (2019, 15. april). *Dale Carnegie Biography*. Pridobljeno 5. februarja 2021 iz <https://www.biography.com/writer/dale-carnegie>

15. Blanding, M. (2015, 26. januar). *National Health Costs Could Decrease if Managers Reduce Work Stress*. Pridobljeno 30. novembra 2020 iz <https://hbswk.hbs.edu/item/national-health-costs-could-decrease-if-managers-reduce-work-stress>
16. Borysenko, K. (2019, 29. maj). *Burnout Is Now An Officially Diagnosable Condition: Here's What You Need To Know About It*. Pridobljeno 29. novembra 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/karlynborysenko/2019/05/29/burnout-is-now-an-officially-diagnosable-condition-heres-what-you-need-to-know-about-it/?sh=206efc602b99>
17. Boštjančič, E. (2012). Izgorelost ter vrnitev na delovno mesto po sindromu izgorelosti v slovenskih organizacijah. V J. Stare (ur.), *Izzivi in priložnosti zdravega delovnega okolja* (str. 125–147). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
18. Braunsberger, F., Hlavaty, M., Schlamberger, N. & Stevanovič, S. (2010). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
19. Broich, K., Kaschka, W. P. & Korczak, D. (2011). Burnout: a fashionable diagnosis. *Deutsches Ärzteblatt International*, 108(46), 781–787.
20. Burisch, M. (2010). *Das Burnout-Syndrom*. Heidelberg: Springer.
21. Burke, R. J. & Greenglass, E. R. (2001). Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. *Psychology and Health*, 16(5), 583–594.
22. Cacioppo, J. T., Hatfield, E. & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
23. Caplan, R. & Cherniss, C. (2001). A Case Study in Implementing Emotional Intelligence Programs in Organizations. *Journal of Organizational Excellence*, 21, 73–85.
24. Carel, R., Shamai, O., Shirom, A. & Westman, M. (1997). Effects of work overload and burnout on cholesterol and triglycerides levels: the moderating effects of emotional reactivity among male and female employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(4), 275–288.
25. Carlson, J. G., Chemtob, C., Hatfield, E. & Hsee, C. K. (1990). The effect of power on susceptibility to emotional contagion. *Cognition and Emotion*, 4, 327–340.
26. Cherniss, C. & Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
27. Cooper, R. K. & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grosset/Puntam.
28. De Jonge, J., Janssen, P. P. M., Peeters, M. C. W. & Van der Linden, S. (2004). Work-home interference, job stressors, and employee health in a longitudinal perspective. *International Journal of Stress Management*, 11, 305–322.
29. Deloitte. (2018). *Workplace Burnout Survey*. Pridobljeno 2. marca 2020 iz <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/burnout-survey.html>
30. Deloitte. (2019). *The Deloitte Global Millennial Survey 2019*. Pridobljeno 4. marca 2020 iz <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>

31. Dimock, M. (2019, 17. januar). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pridobljeno 20. julija 2020 iz <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
32. Drucker, P. F. (1990). *The new realities*. London: Mandarin.
33. Fendre, B. (2008). *Čustvena inteligenca – pot do poslovne uspešnosti* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Forbes. (2015). *Thoughts On The Business Of Life*. Pridobljeno 5. februarja 2021 iz <https://www.forbes.com/quotes/2024/>
35. Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
36. Freudenberger, H. J. (1982). Counseling and dynamics: Treating the endstage person. V J. W. Jones (ur.), *The burnout syndrome*. Park Ridge, Ill.: London House Press.
37. Frith, B. (2015. 9. oktober). *Millennials have 'higher emotional intelligence'*. Pridobljeno 2. marca 2020 iz <https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/millennials-have-higher-emotional-intelligence>
38. Fry, R. (2020, 28. april). *Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation*. Pridobljeno 20. julija 2020 iz <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/04/28/millennials-overtake-baby-boomers-as-americas-largest-generation/>
39. Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: the theory in practice*. New York: Basic Books.
40. Ganev, P. (2021). Advantages and disadvantages of using Scrum, Kanban and Scrumban for software development. Pridobljeno 24. februarja 2021 iz https://www.academia.edu/36983292/Peter_Ganev_Advantages_and_disadvantages_of_using_Scrum_Kanban_and_Scrumban_for_software_development
41. Garton, E. (2017, 6. april). *Employee Burnout Is a Problem with the Company, Not the Person*. Pridobljeno 30. novembra 2020 iz <https://hbr.org/2017/04/employee-burnout-is-a-problem-with-the-company-not-the-person>
42. Geurts, S. A. E., Houtman, I. L. D., Kompier, M. A. J. & Roxburgh, S. (2003). Does work-home interference mediate the relationship between workload and well-being?. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 532–559.
43. Goes, M. (2018, 13. avgust). *Generation Y (Millennials)*. Pridobljeno 2. marca 2020 iz <https://www.ipsos.com/en-nl/generation-y-millennials>
44. Goldman Sachs. (2020). *Millennials*. Pridobljeno 3. marca 2020 iz <https://www.goldmansachs.com/insights/archive/millennials/>
45. Goleman, D. (2001a). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
46. Goleman, D. (2001b). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
47. Goleman, D. (2015). *Emotional intelligence*. Pridobljeno 2. marca 2020 iz <http://www.danielgoleman.info/daniel-goleman-how-emotionally-intelligent-are-you/>
48. Gradišek, E. (2018, december). *Stanje agilnosti v Sloveniji 2018*. Pridobljeno 17. decembra 2020 iz <https://www.corpohub.com/wp-content/uploads/2019/02/State-of-Agile-Slovenia-2018-Stanje-Agilnosti-v-Sloveniji-2018.pdf>

49. Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1134–1145.
50. Harris, M. (2017). *Kids These Days: Human Capital and the Making of Millennials*. Little, Brown and Company.
51. ISJFR ZRC SAZU. (2020). *Generacija*. Pridobljeno 20. julija 2020 iz <https://fran.si/iskanje?View=1&hs=7&Query=generacija>
52. Jansen, N. W. H., Kant, I., Kristensen, T. S. & Nijhuis, F. J. N. (2003). Antecedents and consequences of work–family conflict: A prospective cohort study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45, 479–491.
53. Jawahar, I. M., Kisamore, J. L. & Stone, T. H. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14, 142–159.
54. Jeriček Klanšček, H. & Bajt, M. (2016). *Stres, depresija, izgorelost*. Pridobljeno 2. marca 2020 iz http://www.zvd.si/media/medialibrary/2016/12/Zavod_za_varstvo_pri_delu_RDV_06_2015_Stres_depresija_izgorelost.pdf
55. Kanban Zone. (2020). *What is Kanban Board?*. Pridobljeno 17. decembra 2020 iz <https://kanbanzone.com/resources/kanban/what-is-kanban-board/>
56. Keenan, K. (1996). *Kako upravljamo sami sebe*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
57. Kinnunen, U., Mauno, S., Rantanen, J. & Tement, S. (2013). Patterns of conflict and enrichment in work–family balance: A three-dimensional typology. *Work & Stress*, 27, 141–163.
58. Krajnc, A. (2015). *Spoznaj sebe in druge: človek kot družbeno bitje in medosebni odnosi*. Ljubljana: Društvo za izobraževanje za tretje življenjsko obdobje.
59. Kushnir, T. & Milbauer, V. (1994). Managing stress and burnout at work: A cognitive group intervention program for directors of day-care centers. *Pediatrics*, 94, 1074–1077.
60. Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
61. Maslach, C. & Leiter, M. P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
62. Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *The Journal of applied psychology*, 93, 498–512.
63. Maslach, C., Leiter, M. P. & Schaufeli, W. B. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
64. Mayer, J. D. & Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
65. Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? V P. Salovey & D. J. Sluyter (ur.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (str. 3–34). Basic Books.
66. Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300.
67. Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

68. McCrindle, M. (2006, november). *New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Training and Retaining by Mark McCrindle*. Pridobljeno 3. avgusta 2020 iz https://www.researchgate.net/publication/335159432_New_Generations_at_Work_Attracting_Recruiting_Training_and_Retaining_by_Mark_McCrindle
69. Medical Economics. (2020, september). *Physician Burnout*. Pridobljeno 29. novembra 2020 iz <https://cdn.sanity.io/files/0vv8moc6/medec/7d55f9842abf8de531bbec160aba29cc58146acd.pdf>
70. Meijman, T. F. & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. V P. J. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (ur.), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (str. 5–33). Hove: Taylor & Francis.
71. Melamed, S., Shirom, A., Toker, S. & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of type 2 diabetes: a prospective study of apparently healthy employed persons. *Psychosomatic Medicine*, 68(6), 863–869.
72. Miller, M. (2018). *Best Generation for EQ?* Pridobljeno 2. marca 2020 iz <https://www.6seconds.org/2018/11/15/best-generation-for-eq/>
73. Monroe De Vita, M., Morse, G., Pfahler, C., Rollins, A. L. & Salyers, M. P. (2012). Burnout in mental health services: a review of the problem and its remediation. *Administration and policy in mental health*, 39(5), 341–352.
74. Muros, J. P. & Purvanova, R. K. (2010). Gender differences in burnout: a meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 168–185.
75. Naftulin, J. (2019, 9. januar). *Millennials consider themselves the 'burnout generation.'*. Pridobljeno 4. marca 2020 iz <https://www.insider.com/what-is-millennial-burnout-how-to-deal-with-2019-1>
76. Norwich University. (2021). *Emotional Quotient and Leadership*. Pridobljeno 10. februarja 2021 iz <https://elearninginfographics.com/wp-content/uploads/Emotional-Intelligence-and-Leadership-Infographic.png>
77. Pendell, R. (2018, 19. julij). *Millennials Are Burning Out*. Pridobljeno 2. marca 2020 iz <https://www.gallup.com/workplace/237377/millennials-burning.aspx>
78. Petersen, A. H. (2019, 5. januar). *How Millennials Became The Burnout Generation*. Pridobljeno 2. marca 2020 iz <https://www.buzzfeednews.com/article/annehelenpetersen/millennials-burnout-generation-debt-work>
79. Pindur, W., Rogers, S. & Kim, P. (1995). The history of management: a global perspective. *Journal of Management History*, 1(1), 59–77.
80. Pšeničny, A. (2006, april). *Adrenalna izgorelost – adrenalni burnout*. Pridobljeno 28. maja 2020 iz https://www.burnout.si/uploads/clanki/izgorelost%20poljudni/06_04VivaAdrenalna.pdf
81. Pšeničny, A. (2009). *Recipročni model izgorelosti: povezava med interpersonalnimi in intrapersonalnimi dejavniki nastanka sindroma izgorelosti* (doktorska disertacija). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
82. Pšeničny, A. & Bilban, M. (2007). Izgorelost. *Delo in varnost*, 52(1), 22–29.

83. Robison, J. (2019, 22. marec). *What Millennials Want Is Good for Your Business*. Pridobljeno 3. marca 2020 iz <https://www.gallup.com/workplace/248009/millennials-good-business.aspx>
84. Ryback, D. (1998). *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful leadership is more than IQ*. Woburn: Butterworth.
85. Schmiedel, V. (2010). *Burnout: Wenn Arbeit, Alltag & Familie erschöpfen*. Stuttgart: Trias Verlag.
86. Sinek, S. (2016, 29. oktober). *Simon Sinek on Millennials in the Workplace*. Pridobljeno 31. julija 2017 iz <https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>
87. Singal, J. (2017, 24. april). *Don't Call Me a Millennial - I'm an Old Millennial*. Pridobljeno 3. avgusta 2020 iz <https://www.thecut.com/2017/04/two-types-of-millennials.html>
88. Snyder, B. (2012). Top 10 characteristics of the four generations currently in the workforce. *American Medical Writers Association*, 27(3), 143.
89. Statistični urad Republike Slovenije. (2020). *Prebivalstvo po starosti in spolu, kohezijski regiji, Slovenija, polletno*. Pridobljeno 3. marca 2020 iz https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10_Dem_soc/10_Dem_soc__05_prebivalstvo__10_stevilo_preb__05_05C10_prebivalstvo_kohez/05C1002S.px/
90. Svetopisemska družba Slovenije. (2020). *Jitrov nasvet*. Pridobljeno 9. oktobra 2020 iz <https://www.biblija.net/biblija.cgi?m=2+Mz+18%2C13-27&id0=1&pos=0&set=2&l=sl>
91. TalentSmart. (2020). *About EQ*. Pridobljeno 10. februarja 2021 iz <https://www.talentsmarteq.com/about-eq/>
92. Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.
93. Tomšič, M. (2010). *Medgeneracijske razlike, delo in učenje*. Pridobljeno 20. julija 2017 iz www.lu-ajdovscina.si/mma/prirocnik_za_medgeneracijsko.../2010120911014242/
94. Trzesniewski, K. H., Donnellan, M. B. & Robins, R. W. (2008). Is "Generation Me" Really More Narcissistic Than Previous Generations?. *Journal of Personality*. 76, 4.
95. Twenge, J. M. (2006). *Generation me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled – and more miserable than ever before*. New York: Free Press.
96. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Tangram.
97. Wigert, B. (2020, 13. marec). *Employee Burnout: The Biggest Myth*. Pridobljeno 29. novembra 2020 iz <https://www.gallup.com/workplace/288539/employee-burnout-biggest-myth.aspx>
98. World Health Organization. (2019, 28. maj). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*. Pridobljeno 4. marca 2020 iz https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

sem Ida Albreht in na Ekonomski fakulteti v Ljubljani zaključujem svoj magistrski študij z delom: Analiza čustvene inteligentnosti in izgorelosti zaposlenih generacije Y v Sloveniji.

V ta namen bi prosila vse, ki ste stari med 23 in 39 let ter ste v preteklem letu opravljali kakršnokoli delo, da mi priskočite na pomoč in rešite ta anonimni anketni vprašalnik, ki vam ne bo vzel več kot 3 minute.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem!

1. V katero starostno skupino spadate?

- 23-27 let
- 28-31 let
- 32-35 let
- 36-39 let
- Drugo

2. Spol:

- Moški
- Ženski

3. Stopnja izobrazbe (Možna sta 2 odgovora. Označite vašo dokončano izobrazbo in v kolikor se še izobražujete, označite prosim še zadnjo trditev »Se še izobražujem«.):

- Nedokončana osnovnošolska izobrazba
- Osnovnošolska izobrazba
- Srednješolska izobrazba
- Dodiplomski študij
- Magistrski študij
- Doktorski študij
- Se še izobražujem

4. Ali ste bili v zadnjem letu zaposleni? (Šteje se tudi študentsko delo in vse ostale oblike zaposlitve).

- Da
- Ne

5. V katero dejavnost sodi vaš delodajalec, za katerega ste delali v zadnjem letu? Če ste delali za več delodajalcev, izberite tisto dejavnost, v kateri ste delali največ časa.

- Kmetijstvo, lov, gozdarstvo in ribištvo
- Predelovalne dejavnosti
- Oskrba z električno energijo, vodo, plinom in paro
- Gradbeništvo
- Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
- Promet in skladiščenje
- Gostinstvo in turizem
- Informacijske in komunikacijske dejavnosti
- Finančne in poslovne storitve
- Zavarovalništvo in poslovanje z nepremičninami
- Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti
- Izobraževanje
- Zdravstvo in socialno varstvo
- Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
- Drugo: _____

6. Koliko let delovnih izkušenj imate? (Šteje se tudi študentsko delo).

- 0-5 let
- 6-10 let
- 11-20 let
- Nad 20 let

7. Kako pogosto ste v zadnjem letu opazili katerega od naštetih simptomov izgorelosti pri delu?

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
Občutki tesnobe.	☐	☐	☐	☐	☐
Občutki nemira.	☐	☐	☐	☐	☐
Razdražljivost.	☐	☐	☐	☐	☐
Nastrojenost.	☐	☐	☐	☐	☐
Pomanjkanje motivacije.	☐	☐	☐	☐	☐
Pomanjkanje koncentracije.	☐	☐	☐	☐	☐
Nezmožnost odločanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Nizka samozavest in dvom o sebi.	☐	☐	☐	☐	☐
Občutki obupa.	☐	☐	☐	☐	☐
Čustvena izčrpanost.	☐	☐	☐	☐	☐
Notranji občutki praznine.	☐	☐	☐	☐	☐
Težnja k družbenemu umiku.	☐	☐	☐	☐	☐
Uživanje alkohola, tobaka ali prepovedanih substanc, da bi si lajšali težave povezane s službo.	☐	☐	☐	☐	☐
Izogibanje delovnim nalogam ter odgovornostim.	☐	☐	☐	☐	☐

8. Prosim, če ob naslednjih trditvah označite stopnjo strinjanja.

Test o čustveni inteligentnosti je prilagojen po: Law, K. S., Wong, C. S. & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483–496 .

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Pretežno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Dobro razumem lastna čustva.	☐	☐	☐	☐	☐
Večinoma vem, zakaj imam določene občutke.	☐	☐	☐	☐	☐
Vedno znam nadzorovati lastna čustva.	☐	☐	☐	☐	☐

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Pretežno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Vedno prepoznam, kako se prijatelj/-ica resnično počuti.	☐	☐	☐	☐	☐
Dobro opazujem čustva drugih.	☐	☐	☐	☐	☐
Občutki in čustva drugih se me dotaknejo.	☐	☐	☐	☐	☐
Vedno se trudim doseči zastavljeni cilj po svojih najboljših močeh.	☐	☐	☐	☐	☐
Vedno se znam motivirati.	☐	☐	☐	☐	☐

Priloga 2: Neočiščeni rezultati raziskave

Tabela 1: Starost respondentov

Starost	Število	Odstotek (%)
23-27 let	180	28
28-31 let	178	28
32-35 let	147	23
36-39 let	120	19
Drugo	13	2
Skupaj	638	100

Vir: lastno delo.

Tabela 2: Spol respondentov

Spol	Število	Odstotek (%)
Moški	183	30
Ženski	428	70
Skupaj	611	100

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Izobrazba respondentov

Izobrazba	Število	Odstotek (%)
Nedokončana osnovnošolska izobrazba	0	0
Osnovnošolska izobrazba	17	3
Srednješolska izobrazba	231	38
Dodiplomski študij	261	43
Magistrski študij	101	17
Doktorski študij	8	1
Se še izobražujem	75	12

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Ali ste bili v zadnjem letu zaposleni?

Trditev	Število	Odstotek (%)
Da	593	97
Ne	18	3
Skupaj	611	100

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Dejavnost, v kateri so respondenti zaposleni

Dejavnost zaposlitve	Število	Odstotek (%)
Kmetijstvo, lov, gozdarstvo in ribištvo	9	2
Predelovalne dejavnosti	32	5
Oskrba z električno energijo, vodo, plinom in paro.	10	2
Gradbeništvo	12	2
Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil	67	11
Promet in skladiščenje	24	4
Gostinstvo in turizem	49	8
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	43	7
Finančne in poslovne storitve	51	9
Zavarovalništvo in poslovanje z nepremičninami	10	2
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	32	5
Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	16	3
Izobraževanje	58	10
Zdravstvo in socialno varstvo	76	13
Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	8	1
Drugo	87	15
Skupaj	584	100

Vir: lastno delo.

Tabela 6: Delovna doba respondentov

Delovna doba	Število	Odstotek (%)
0-5 let	235	40
6-10 let	203	35
11-20 let	141	24
Nad 20 let	5	1
Skupaj	584	100

Vir: lastno delo.

Tabela 7: Merjenje stopnje izgorelosti respondentov

Trditve	Odgovori (Število, odstotek)					
	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno	Skupaj
Občutki tesnobe	119 21,10 %	151 26,77 %	200 35,46 %	84 14,89 %	10 1,77 %	564 100 %
Občutki nemira	60 10,64 %	149 26,42 %	204 36,17 %	140 24,82 %	11 1,95 %	564 100 %
Razdražljivost	34 6,03 %	122 21,63 %	248 43,97 %	148 26,24 %	12 2,13 %	564 100 %
Nastrojenost	65 11,52 %	178 31,56 %	205 36,35 %	104 18,44 %	12 2,13 %	564 100 %
Pomanjkanje motivacije	48 8,51 %	152 26,95 %	230 40,78 %	124 21,99 %	10 1,77 %	564 100 %
Pomanjkanje koncentracije	45 7,98 %	166 29,43 %	245 43,44 %	102 18,09 %	6 1,06 %	564 100 %
Nezmožnost odločanja	118 20,92 %	219 38,83 %	179 31,74 %	41 7,27 %	7 1,24 %	564 100 %
Nizka samozavest in dvom o sebi	100 17,73 %	196 34,75 %	168 29,79 %	79 14,01 %	21 3,72 %	564 100
Občutki obupa	190 33,69 %	178 31,56 %	128 22,70 %	59 10,46 %	9 1,60 %	564 100

se nadaljuje

Tabela 7: Merjenje stopnje izgorelosti respondentov (nad.)

Trditve	Odgovori (Število, odstotek)					
	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno	Skupaj
Čustvena izčrpanost	96 17,02 %	154 27,30 %	178 31,56 %	115 20,39 %	21 3,72 %	564 100
Notranji občutki praznine	183 32,45 %	168 29,79 %	149 26,42 %	57 10,11 %	7 1,24 %	564 100
Težnja k družbenemu umiku	174 30,85 %	154 27,30 %	136 24,11 %	90 15,96 %	10 1,77 %	564 100
Uživanje alkohola, tobaka ali prepovedanih substanc, da bi si lajšali težave povezane s službo	383 67,91 %	75 13,30 %	64 11,35 %	32 5,67 %	10 1,77 %	564 100
Izogibanje delovnim nalogam ter odgovornostim	306 54,26 %	182 32,27 %	64 11,35 %	10 1,77 %	2 0,35 %	564 100

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Merjenje stopnje čustvene inteligentnosti respondentov

Trditve	Odgovori (Število, odstotek)					
	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Pretežno se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Dobro razumem lastna čustva.	4 0,74 %	25 4,61 %	62 11,44 %	305 56,27 %	146 26,94 %	542 100 %

se nadaljuje

Tabela 8: Merjenje stopnje čustvene inteligentnosti respondentov (nad.)

Trditve	Odgovori (Število, odstotek)					
	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Pretežno se strinjam	Popolno- ma se strinjam	Skupaj
Večinoma vem, zakaj imam določene občutke.	5 0,92 %	27 4,98 %	42 7,75 %	324 59,78 %	144 26,57 %	542 100 %
Vedno znam nadzorovati lastna čustva.	19 3,51 %	77 14,21 %	184 33,95 %	214 39,48 %	48 8,86 %	542 100 %
Vedno prepoznam, kako se prijatelj/-ica resnično počuti.	10 1,85 %	37 6,83 %	123 22,69 %	308 56,83 %	64 11,81 %	542 100 %
Dobro opazujem čustva drugih.	9 1,66 %	26 4,80 %	84 15,50 %	315 58,12 %	108 19,93 %	542 100 %
Občutki in čustva drugih se me dotaknejo.	14 2,58 %	46 8,49 %	73 13,47 %	217 40,04 %	192 35,42 %	542 100 %
Vedno se trudim doseči zastavljeni cilj po svojih najboljših močeh.	1 0,18 %	10 1,85 %	50 9,23 %	231 42,62 %	250 46,13 %	542 100 %
Vedno se znam motivirati.	4 0,74 %	63 11,62 %	173 31,92 %	239 44,10 %	63 11,62 %	542 100 %

Vir: lastno delo.

Priloga 3: Uvrstitev odgovorov respondentov iz »drugo« v prave kategorije dejavnosti po Standardni klasifikaciji dejavnosti

V katero dejavnost sodi vaš delodajalec, za katerega ste delali v zadnjem letu?	Popravek
Farmacija	Predelovalne dejavnosti
Proizvodnja in prodaja	Predelovalne dejavnosti
Tekstilna industrija	Predelovalne dejavnosti
Lesna industrija	Predelovalne dejavnosti
Industrijski klicni center	Finančne in poslovne storitve
Farmacija	Predelovalne dejavnosti
Prodajano in storitveno podjetje	Drugo
Tiskarske storitve	Predelovalne dejavnosti
Tiskarske storitve	Predelovalne dejavnosti
Prodaja goriva	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
Proizvodnja medicinskih pripomočkov	Predelovalne dejavnosti
Elektroindustrija	Oskrba z električno energijo, vodo, plinom in paro
Javna uprava	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti
Avtomobilska industrija	Predelovalne dejavnosti
Druga površinska in toplotna obdelava kovin	Predelovalne dejavnosti
Proizvodna dejavnost	Predelovalne dejavnosti
Farmacija	Predelovalne dejavnosti
Pralnica	Drugo
Proizvodnja	Predelovalne dejavnosti
Javni sektor, vrtec	Izobraževanje
Strojegradnja	Predelovalne dejavnosti
Javna uprava, varnost	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti
Pralnica	Drugo
Poslovno svetovanje	Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
Frizerstvo	Drugo
Tovarna zdravil	Predelovalne dejavnosti
Farmacija	Predelovalne dejavnosti
Pravo	Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti

se nadaljuje

V katero dejavnost sodi vaš delodajalec, za katerega ste delali v zadnjem letu?	Popravek
Gostinstvo	Gostinstvo in turizem
Nevladni sektor, turizem	Gostinstvo in turizem
Proizvodnja sanitetnega materiala	Predelovalne dejavnosti
Tiskarstvo	Predelovalne dejavnosti
Živilska trgovina	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
Trgovina; prodaja na drobno	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
Proizvodnja elektro sestavnih delov	Predelovalne dejavnosti
Delo v trafiki	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
Proizvodnja aparatov	Predelovalne dejavnosti
Prodaja	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
Trgovina z živili	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
Proizvodnja	Predelovalne dejavnosti
Kozmetika	Drugo
Trgovina z živili, veleprodaja	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
Proizvodnja	Predelovalne dejavnosti
Trgovina s tekstilom	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
Kozmetične storitve	Drugo
Marketing	Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
Farmacija	Predelovalne dejavnosti
Prehranska dopolnila	Drugo
Živilska trgovina	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
Proizvodnja prehranskih dopolnil	Predelovalne dejavnosti
Proizvodno delo	Predelovalne dejavnosti
Komerciala	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
Bencinski servis	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
Trgovina z živili	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
Avtomobilska industrija	Predelovalne dejavnosti
Proizvodnja	Predelovalne dejavnosti
0	Drugo
Trgovina	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
Strojništvo	Predelovalne dejavnosti
Logistika	Promet in skladiščenje
Čevljarska industrija	Predelovalne dejavnosti
Trgovina	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
Farmacija	Predelovalne dejavnosti
Oglaševanje - agencija	Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
Šport	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti

se nadaljuje

V katero dejavnost sodi vaš delodajalec, za katerega ste delali v zadnjem letu?	Popravek
Farmacija in medicina	Predelovalne dejavnosti
Umetniško uprizorjanje in organizacija dogodkov	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
Trgovina z živili	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
Dostava hrane	Gostinstvo in turizem
Proizvodnja embalaže iz plastičnih mas	Predelovalne dejavnosti
Drugo podjetniško in poslovno svetovanje	Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
Trgovina	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
Izdelovanje poslovne moške konfekcije	Predelovalne dejavnosti
Trgovina, uvoz ogrevalnih naprav	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
Trgovina	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
Distribucija	Promet in skladiščenje
Informacijska tehnologija	Informacijske in komunikacijske dejavnosti
Živilska industrija	Predelovalne dejavnosti
Trženje	Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
Spletna trgovina	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Čustvena inteligentnost – SPSS izpis

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Dobro razumem lastna čustva.	542	4,04	,796	,034
Večinoma vem, zakaj imam določene občutke.	542	4,06	,789	,034
Vedno znam nadzorovati lastna čustva.	542	3,36	,951	,041
Vedno prepoznam, kako se prijatelj/-ica resnično počuti.	542	3,70	,834	,036
Dobro opazujem čustva drugih.	542	3,90	,829	,036
Občutki in čustva drugih se me dotaknejo.	542	3,97	1,031	,044
Vedno se trudim doseči zastavljeni cilj po svojih najboljših močeh.	542	4,33	,734	,032
Vedno se znam motivirati.	542	3,54	,871	,037

Vir: lastno delo.

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Dobro razumem lastna čustva.	30,420	541	,000	1,041	,97	1,11
Večinoma vem, zakaj imam določene občutke.	31,294	541	,000	1,061	,99	1,13
Vedno znam nadzorovati lastna čustva.	8,811	541	,000	,360	,28	,44
Vedno prepoznam, kako se prijatelj/-ica resnično počuti.	19,528	541	,000	,699	,63	,77
Dobro opazujem čustva drugih.	25,246	541	,000	,899	,83	,97
Občutki in čustva drugih se me dotaknejo.	21,965	541	,000	,972	,89	1,06
Vedno se trudim doseči zastavljeni cilj po svojih najboljših močeh.	42,095	541	,000	1,327	1,26	1,39
Vedno se znam motivirati.	14,497	541	,000	,542	,47	,62

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Izgorelost – SPSS izpis

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Občutki tesnobe.	542	2,49	1,044	,045
Občutki nemira.	542	2,82	,996	,043
Razdražljivost.	542	2,98	,897	,039
Nastrojenost.	542	2,70	,972	,042
Pomanjkanje motivacije.	542	2,82	,936	,040
Pomanjkanje koncentracije.	542	2,77	,880	,038
Nezmožnost odločanja.	542	2,29	,914	,039
Nizka samozavest in dvom o sebi.	542	2,51	1,054	,045
Občutki obupa.	542	2,16	1,058	,045
Čustvena izčrpanost.	542	2,68	1,094	,047
Notranji občutki praznine.	542	2,19	1,040	,045
Težnja k družbenemu umiku.	542	2,32	1,124	,048
Uživanje alkohola, tobaka ali prepovedanih substanc, da bi si lajšali težave povezane s službo.	542	1,61	1,013	,044
Izogibanje delovnim nalogam ter odgovornostim.	542	1,63	,787	,034

Vir: lastno delo.

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Občutki tesnobe.	-11,399	541	,000	-,511	-,60	-,42
Občutki nemira.	-4,228	541	,000	-,181	-,26	-,10
Razdražljivost.	-,574	541	,566	-,022	-,10	,05
Nastrojenost.	-7,294	541	,000	-,304	-,39	-,22
Pomanjkanje motivacije.	-4,496	541	,000	-,181	-,26	-,10
Pomanjkanje koncentracije.	-6,152	541	,000	-,232	-,31	-,16
Nezmožnost odločanja.	-18,046	541	,000	-,708	-,79	-,63
Nizka samozavest in dvom o sebi.	-10,877	541	,000	-,493	-,58	-,40
Občutki obupa.	-18,552	541	,000	-,843	-,93	-,75
Čustvena izčrpanost.	-6,754	541	,000	-,317	-,41	-,23
Notranji občutki praznine.	-18,056	541	,000	-,806	-,89	-,72
Težnja k družbenemu umiku.	-14,140	541	,000	-,683	-,78	-,59
Uživanje alkohola, tobaka ali prepovedanih substanc, da bi si lajšali težave povezane s službo.	-31,974	541	,000	-1,391	-1,48	-1,31
Izogibanje delovnim nalogam ter odgovornostim.	-40,668	541	,000	-1,375	-1,44	-1,31

Vir: lastno delo.