

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VLOGA ČUSTEV V ORGANIZACIJI

Ljubljana, junij 2016

JESENJA KURINČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Jesenja Kurinič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključnega diplomskega dela z naslovom Vloga čustev v organizaciji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Darjo Peljhan.

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 označil;
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, neizključno, 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 ČUSTVA	2
1.1 Vrste čustev	4
1.2 Inteligentnost	6
1.2.1 Inteligenčni količnik (IQ) in čustvena inteligentnost	7
1.2.2 Definicije čustvene inteligentnosti	8
1.2.3 Sestava čustvene inteligentnosti – prvine čustvene inteligentnosti	9
1.2.3.1 Zavedanje sebe	10
1.2.3.2 Obvladovanje sebe	11
1.2.3.3 Motivacija.....	12
1.2.3.4 Empatija – prepoznavanje čustev drugih.....	13
1.2.3.5 Družbene spretnosti	13
1.2.4 Čustveno inteligen ten vodja	14
1.2.5 Vodstveni slogi na podlagi čustvene inteligentnosti	15
2 ČUSTVA IN ORGANIZACIJA	16
2.1 Emocionalno delo.....	20
2.2 Čustva na delovnem mestu.....	22
2.3 Vloga čustev v organizaciji	24
2.4 Vpliv sprememb na čustva v organizaciji	26
3 EMPIRIČNA ANALIZA	30
3.1 Namen, cilji in metode raziskave	30
3.2 Analiza in prikaz rezultatov	30
3.2.1 Poznavanje izraza čustvena inteligentnost	31
3.2.2 Čustva na delovnem mestu	32
3.2.3 Čustveno inteligen ten vodja	33
3.2.4 Čustva v organizaciji	34
3.2.5 Posameznik in čustva	34
3.2.6 Empatija in upoštevanje čustev sodelavcev.....	35
3.2.7 Posameznik in posli	35
3.2.8 Emocionalno delo in inteligenčni količnik (IQ).....	35
3.2.9 Posameznik in spremembe	36
SKLEP	37
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Fiziološki znaki pri posameznih čustvih in njihovih odtenkih	4
Tabela 2: Opis negativnih čustev.....	5
Tabela 3: Zgradba čustvenih spretnosti	10
Tabela 4: Vodstveni slogi na kratko	16

Tabela 5: Vpliv sprememb organizacij skozi čas.....	18
Tabela 6: Pojmovanje in pomen čustev na delovnem mestu nekoč in danes.....	22
Tabela 7: Čustva na delovnem mestu (glede na rezultate ankete)	33

KAZALO SLIK

Slika 1: Osebnostni sistem človeka, ponazorjen s »štirimi kolesi«.....	3
Slika 2: Krog samopodobe	7
Slika 3: AET teorija (angl. Affective Events Theory).....	24
Slika 4: Kognitivni organizacijski model odziva posameznika na načrtovane organizacijske spremembe	29
Slika 5: Poznavanje izraza čustvena inteligentnost (v %).....	31
Slika 6: Ali lahko vsak človek postane manager (v %).....	33

UVOD

O čustvih posameznika na delovnem mestu se v preteklosti ni veliko govorilo. Čustva so bila prikazana kot nekaj negativnega, motečega oziroma nekaj, kar ne spada na delovno mesto in v poslovni svet. V podjetjih se svojim zaposlenim niso preveč posvečali, saj so v njih videli le delovno silo, ki pa si mora na vse načine prizadevati, da čim bolj opravi svoje delo. Delovna sila pa so vendarle ljudje, ki so živa bitja s čustvi. Zaradi tedanjega neupoštevanja svojih zaposlenih kot čustvenih bitij so se podjetja srečevala z mnogimi problemi. V 90. letih 20. stoletja so se stvari začele obračati v smer preučevanja čustev. Izdana so bila številna dela, ki so čustva postavila v središče raziskovanja.

Vse, kar nas obdaja, zaznavamo s čutili. Delovna mesta so postala prostor, ki zahtevajo nenehne stike in sodelovanje sodelavcev. Slednjih ne izbiramo, ampak so del podjetja. Sodelovanje z ljudmi, ki imajo različno osebnost, razmišljanje in vedenje, je običajno precej naporno. Zaradi tega se mora vsakdo zavedati, da mora delati veliko na sebi. To pomeni, da se mora posameznik naučiti prepoznati svoja čustva in imeti sposobnost pravilne uporabe, kar pomeni, da ustvarja dobro, pozitivno vzdušje in dobre medosebne odnose ter zna te izkoristiti sebi v prid. V današnjih časih so poleg izobrazbe pomembni še drugi kriteriji, po katerih ocenjujemo posameznika, npr. kako zna obvladovati sebe in svoje odnose z drugimi. Pomembno vlogo v organizaciji imajo tudi vodje.

Namen mojega diplomskega dela je prikazati, da čustva zasedajo pomembno vlogo v vsaki organizaciji. Pri tem je zelo pomembna uporaba čustvene inteligentnosti, ki nam pomaga, da znamo obvladati svoja čustva in razumeti tudi čustva sodelavcev. S tem bomo pripomogli k ustvarjanju prijetnejšega vzdušja in boljših odnosov v organizaciji, ki posledično vplivajo na uspešnost poslovanja.

Cilj diplomskega dela je podrobneje predstaviti čustva in značilnosti čustvene inteligentnosti v organizaciji. Zanimalo me je, kakšno vlogo predstavljajo čustva v organizaciji oziroma če se nadrejeni čustvom svojih zaposlenih sploh posvečajo. Pri tem so mi bili v pomoč obstoječa literatura različnih avtorjev in internetni viri. Na koncu sem z anketo preverila, kakšno je mišljenje anketirancev v povezavi z vsebino mojega diplomskega dela.

Diplomsko delo bi lahko razdelili na tri osnovne dele. V prvem delu opredeljujem čustva in čustveno inteligentnost ter pet prvin, ki to opredeljuje. Prvi del je namenjen predvsem spoznavanju čustev in čustvene inteligentnosti. V drugem delu opredeljujem organizacijo in predstavljam vlogo čustev na delovnem mestu ter v organizaciji. Opisala sem emocionalno delo in kako spremembe vplivajo na čustva zaposlenih. V tretjem delu sledi empirična analiza. Z anketo sem hotela raziskati, kako se teoretična izhodišča iz diplomskega dela ujemajo z mišljenjem naključnih anketirancev v praksi. Zanimalo me je predvsem, kakšen pomen pripisujejo čustvom v organizaciji.

1 ČUSTVA

»Kdor hoče videti, mora gledati s srcem. Bistvo je očem nevidno.«

Antoine de Saint-Exupéry, Mali princ

Začetki preučevanja čustev segajo že v antično Grčijo, kjer so stari Grki poskušali pojasniti pojave v povezavi s čustvi. Zabeleženi so njihovi izsledki, kjer so opisana posamezna čustvena stanja in kakšen je njihov vpliv na vedenje posameznika. Zanjih 50 let so se posvetili konkretnemu raziskovanju čustev, ki se deli na dve smeri. Prva smer je raziskovanje čustev kot psihološkega pojava, druga smer pa je raziskovanje čustev kot fiziološkega pojava, ki čustvena stanja spremlja (Brečko, 2008, str. 39).

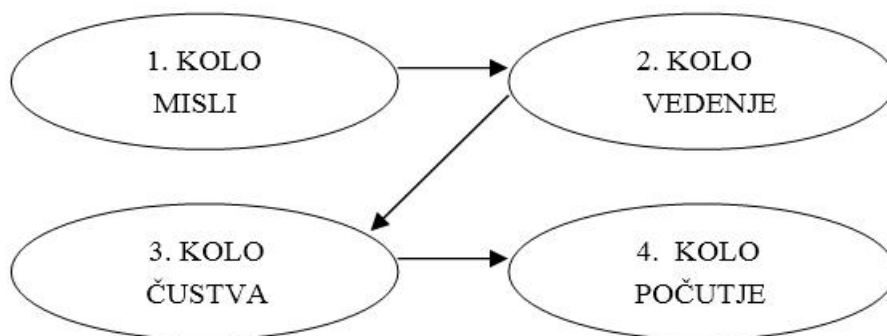
»Čustvo je relativno novo, vendar hitro rastoče področje znotraj organizacijskih raziskovanj.« (Kangasharju & Nikko, 2009, str. 100) Po nevrologu Damasiu (1994, str. 143, 145) predstavljajo čustva skupek sprememb v telesu, povezanih z določenimi mentalnimi podobami, ki so aktivirale določen možganski sistem. Doživljanje teh sprememb avtor imenuje občutki. Čeprav vsa čustva povzročajo občutke, vsi občutki ne izvirajo iz čustev. Občutimo oziroma čutimo tako čustva kot občutke, med njimi pa obstajajo velike razlike. Topografija osebnosti deli osebnost človeka na telesni in psihični del. Pri tej delitvi občutke uvrščamo na telesno področje, čustva pa na psihično področje osebnosti (Milivojević, 2008, str. 27–28). Šadl (1999, str. 149) pravi: »Čustva se konstituirajo na podlagi interakcije štirih podsistemov: organizma, osebnosti, kulture in družbene strukture.« To pomeni, da jih lahko preučujemo na različne načine, in sicer fiziološko (na ravni organizma), psihološko (na ravni osebnosti) in sociološko (na ravni kulture in družbene strukture) (Šadl, 1999, str. 149).

Po mnenju raziskovalcev čustva niso samo učinki v organizaciji, ampak vplivajo tudi na njeno strukturo in dinamiko. S prikazom čustev zaposlenih prikažemo upravljanje s čustvi kot proces oziroma gre za prikaz dela s čustvi v širšem pomenu (Mesner Andolšek, 2002, str. 10). Čustva ali emocije spodbujajo ljudi k dejavnosti, so trenutni načrti za ravnanje v življenju in spodbujajo ljudi k dejanjem (Goleman, 1997, str. 20). Musek in Pečjak (1995, str. 111) pravita: »Čustva so duševni procesi, s katerimi doživljamo poseben odnos do pojavov, predmetov, oseb, njihovo privlačnost ali pa neprivlačnost, njihovo svojevrstno doživljajsko vrednost in barvitost.« Pomembna sprememba v zunanjem okolju bo povzročila, da se bo oseba čustveno odzvala na spremembo, slednja pa bo posameznika hkrati spodbudila k temu, da se bo spremembi prilagodil. V primeru, da čustvo ni prijetno, bo oseba ravnala tako, da bo poskušala situacijo spremeniti. Če bo čustvo prijetno, bo oseba spremembo sprejela in jo utrdila, saj se bo ujemala z njenimi željami (Možina, 2002, str. 510). Čustva so odziv na dogodke, za katere mislimo, da so za nas pomembni. Do emocionalnega odziva nas pripelje določeno sosledje dogodkov. Ko določen dogodek opazimo, mu najprej pripišemo pomen. Z določitvijo pomena ugotovimo, ali je dogodek v skladu z resničnostjo. V primeru da ni, se na njega ne bomo odzvali. Zanima nas tudi,

kakšno težo ima dogodek, zato pripisani pomen, ki smo ga dali dogodku, primerjamo s svojimi vrednotami. Če ugotovimo, da je pripisani pomen pomemben, se odzovemo s čustvom. S tem, ko dogodkom pripisujemo določeno težo in pomen, ustvarjamo čustva sami. V primeru, da je dogodek za nas pomemben, se bomo odzvali s čustvom, v nasprotnem primeru pa bomo ostali ravnodušni in nezainteresirani (Milivojević, 2004, str. 16).

Osebnostni sistem človeka je sestavljen iz misli, vedenja, čustev in počutja. Ponazorimo ga lahko z vožnjo s štirimi kolesi avtomobila (glej Sliko 1), ki ima sprednji pogon, kar pomeni, da imata vpliv na smer in hitrost vožnje sprednji kolesi, zadnji pa ji sledita. Človekove misli, vedenje, čustva in počutje tako predstavljajo »štiri kolesa« (Špiler Božič & Špehar Pajk, 2004, str. 48).

Slika 1: Osebnostni sistem človeka, ponazorjen s »štirimi kolesi«



Vir: K. Špiler Božič & S. Špehar Pajk, Čustva lahko nadziramo, 2004, str. 48.

Prvo kolo je kolo naših misli, ki se kažejo kot spontane in avtomatične ter kot notranji dialog. Drugo kolo, torej vedenje, predstavlja trdovraten vedenjski vzorec, saj se svojega vedenja običajno niti ne zavedamo. Iz tega razloga je zelo pomembno, da svoje trenutno vedenje prepoznamo in se z različnimi tehnikami poskušamo umiriti. V življenju imamo neposreden vpliv na svoje misli in vedenje (Špiler Božič & Špehar Pajk, 2004, str. 48–49). Milivojević (2008, str. 29) je mnenja, da ni enačaja med določenim vedenjem in določenim čustvom, saj se pri ljudeh, ki čustvujejo na enak način, pojavi različen način vedenja, ljudje, ki imajo enak način vedenja, pa lahko pri tem občutijo različna čustva. Tretje kolo, ki predstavlja čustvo, je rezultat razmišljanja in vedenja. Tako je zelo pomembno, da znamo nadzorovati svoje misli in aktivnosti, saj bomo le tako lahko obvladovali svoja čustva (Špiler Božič & Špehar Pajk, 2004, str. 48–49). Med čustvom in vedenjem imamo čas, da izberemo reakcijo ter se odločimo za določeno vedenje. S to ugotovitvijo se izognemo prepričanju, da pomeni čustvovati enako, kot da se določenemu vedenju prepustimo (Milivojević, 2008, str. 31). Čustva vodijo v počutje. Pri prepoznavanju čustev si lahko pomagamo s počutjem posameznika tako, da najprej prepoznamo njegove fiziološke znake (opisani so v Tabeli 1). Tem nato pripišemo ustrezno čustvo (Tabela 1). Na osnovi zgoraj napisanega vidimo, da so naša čustva samo naša izbira. Mi smo tisti, ki

se odločimo, da bomo svoja čustva nadzorovali in s to odločitvijo storili veliko dobrega zase ter za odnose z drugimi ljudmi (Špiler Božič & Špehar Pajk, 2004, str. 49).

Tabela 1: Fiziološki znaki pri posameznih čustvih in njihovih odtenkih

Čustvo	Odtenki čustva	Fiziološki znaki
Žalost	Žalosten, trpeč, potr, zaskrbljen, nesrečen, depresiven, pobit, zamorjen, melanholičen, otožen.	Solze, nizka energija, upad teka, sklonjena glava, ihtenje, globoko, počasno dihanje, bolečina v pljučih, naslonjena glava v dlani, roke objemajo noge.
Jeza	Jezen, zlovoljen, razburjen, ogorčen, besen, sovražen, razjarjen, nejevoljen, užaljen, nerazpoložen, srdit.	Rdečica na obrazu, nagubano čelo, potne srage, stisnjene pesti, stisnjene ustnice, razširjene nosnice itd.
Veselje	Vesel, zadovoljen, dobre volje, razposajen, veder, očaran, brezskrben, srečen, olajšan, optimističen, motiviran, ponosen, živahen itd.	Nasmeh, visoka energija, dvignjen pogled, hihitanje, ploskanje, razkrite dlani, roke na trebuhu, roke za vratom, dvignjen palec, poskakovanje.
Strah	Boječ, plah, prestrašen, preplašen, zgrožen, omahljiv, paničen, obotavljiv, neodločen, zaskrbljen, ljubosumen.	Povečan utrip srca, tresenje rok ali vsega telesa, kričanje, jecljanje, beganje z očmi, plitko dihanje, zastajanje diha itd.
Sram	Osmešen, osramočen, mučen, razkrinkan, razgaljen, v zadregi, negotov, ponižan.	Povešene oči, drgnjenje oči, sklonjena glava, povešena ramena, prekrizane roke.

Vir: K. Špiler Božič & S. Špehar Pajk, Čustva lahko nadziramo, 2004, str. 48.

V podjetju je pomembno čustva prepoznati, jih obvladati in tudi primerno izražati. Le tako nam bo uspelo, da bomo čustveni kapital spremenili v delovni elan. Z delovnim elanom bomo ustvarili večji dobiček in prinesli uspeh podjetju (Špiler Božič & Špehar Pajk, 2004, str. 48). Wilks (2001, str. 20) pravi, da nam čustva razkrijejo tudi pomembne podatke o našem zavestnem in nezavednem razmišljanju o sedanjosti, preteklosti in prihodnosti, o naših ciljih in vrednotah ter o smislu življenja.

1.1 Vrste čustev

Običajno čustva delimo na enostavna ali osnovna in kompleksna. Slednja so na primer zavist, ljubezen, ponos, patriotska čustva in estetska čustva. Kompleksna čustva se kasneje razvijejo kot enostavna in jih je običajno več kot enostavnih. Na podlagi Plutchikove teorije naj bi obstajalo osem osnovnih čustev, med katerimi so veselje, žalost, jeza, strah, sprejemanje, zavračanje, pričakovanje in presenečenje (Musek & Pečjak, 1995, str. 114).

Čustva so se v preteklosti delila na negativna in pozitivna. V organizacijah so si prizadevali, da bi se znebili negativnih čustev. Najmanj zaželena negativna čustva so bila strah, jeza, sovraštvo, ljubosumje zavist in žalost. Pomembni so bili predvsem posameznikov razum, optimizem in njegova zavzetost. Od svojih zaposlenih so pričakovali, da imajo zelo razvit razum in da čustva nimajo nobenega vpliva na njih. Hkrati

naj bi zaposleni odkrito kazali svojo motiviranost in zvestobo ter si prizadevali uresničiti skupen cilj. Dejstvo je, da sta prav motiviranost in zavzetost rezultat delovanja čustev in da je bila njihova miselnost takrat popolnoma zgrešena. Danes čustva delimo na prijetna in neprijetna, ustrežna in patološka ter na racionalna in iracionalna. Zaposleni se morajo, ne glede na to, kako globoko določeno čustvo doživljajo, zavedati, da so sami odgovorni za svoje vedenje (Ćurić, 2007, str. 43).

Na delovnem mestu se v sodobnem času večinoma srečujemo z neprijetnimi čustvi, npr. zaradi preobremenjenosti, sporov s sodelavci, neuspehov, čustvenega izsiljevanja, mobinga, konfliktov, sprememb in stresa. V Tabeli 2 je prikazan kratek opis negativnih čustev.

Tabela 2: Opis negativnih čustev

Jeza	Izguba nadzora nad drugimi in poskus njegove ponovne pridobitve. Posledice jeze so frustriranost, razdraženost, sitnost, ogorčenost, nestrpnost.
Dolgčas	Neprevzemanje odgovornosti za lastno srečo in zabavo. Posameznik ne počne tega, kar si želi, ali pa počne nekaj, česar si ne želi.
Zmedenost	Odvračanje pozornosti od aktivnosti, ukrepov ali sprejemanja odločitev zaradi strahu glede posledic.
Sram	Občutek, da drugi mislijo o posamezniku nekaj, česar sam ne bi želel, da mislijo. Posameznik se obremenjuje s tem, kaj drugi mislijo o njem.
Strah	Neustrezne misli o nevarnosti, ki je v resnici ni.
Žalovanje	Izguba možnosti za interakcijo z virom pozornosti ali ljubezni.
Krivda	Zaradi preteklega dogodka se utapljam v skrbi. Posameznik sanjari, da bi se pretekli dogodek ponovil, saj meni, da se ni izšel v njegovo korist.
Sovrašтво	Sebe in svoje bližnje ščitimo pred potencialnimi negativnimi vplivi drugih ljudi, zaradi negotovosti in strahu pred tem, da bi bili prizadeti.
Prizadetost	Kaznujemo sebe, ker nekdo ne dela tega, kar od njega zahtevamo.
Ljubosumje	Občutek manjvrednosti pred naznanim ali znanim konkurentom.
Osamljenost	Odgovornost za lastno srečo prelagamo na druge.
Obžalovanje	Občutek manjvrednosti zaradi občutka neuspeha.

Vir: R. Pennington & S. Haslam, Understanding Emotions In The Workplace, (b.l.).

Čustva v naša življenja prinašajo polnost, lepoto in dajejo smisel našemu obstoju. Brez čustev bi bili podobni robotom. Čustva nas tudi usmerjajo in motivirajo. Objekti in dejavnosti povzročajo pri ljudeh negativna ter pozitivna čustva. V življenju se zato poskušamo izogniti objektom in dejavnostim, ki v nas sprožajo negativna čustva, usmeriti pa se želimo k tistim, pri katerih se sprožajo pozitivna čustva (Museum, 1993, str. 136). Čustva nam dajejo priložnost, da pogledamo nazaj v preteklost in jo poskušamo popraviti, v sedanjosti pa si omogočimo nove priložnosti in moči ter si drugače načrtamo našo prihodnost (Wilks, 2001, str. 21).

1.2 Inteligentnost

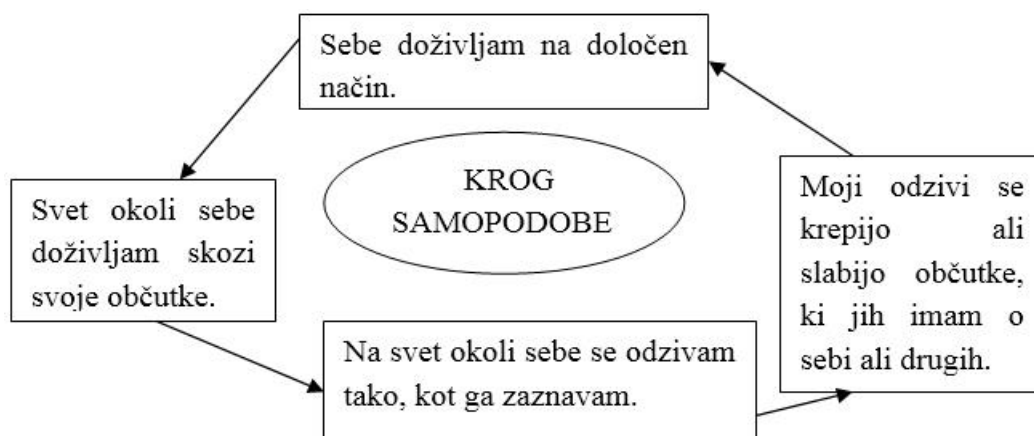
Pogačnik (1995, str. 11) opozarja, da obstaja razlika med izrazoma inteligentnost in inteligenca. Izraz inteligentnost se uporablja v primeru, ko mislimo na sposobnosti, medtem ko se izraz inteligenca navezuje na družbeni sloj oziroma izobraženstvo. Pomenska razlika med izrazoma je vedno bolj prisotna v strokovnem jeziku. Ko gre za bistroumnost in nadarjenost za umske dejavnosti, slovenski slovarji dovolijo uporabo obeh izrazov. V nadaljevanju naloge bom uporabljala izraz inteligentnost.

Izraz čustvena inteligentnost sta uvedla ameriška psihologa Peter Salovey in John Mayer. Z njim sta hotela predstaviti človekove lastnosti, kot so samozavest, obvladovanje čustev in sposobnost, da se zna človek vživeti v čustva drugih (Weisbach & Dachs, 1999, str. 9). V preteklosti o čustveni inteligentnosti niso veliko govorili. To se je spremenilo, ko je leta 1995 Goleman napisal knjigo Čustvena inteligentnost. V njej je predstavil čustveno inteligentnost in poudaril, da so dobri odnosi in duševno zdravje na delovnem mestu pomembnejši od inteligenčnega količnika. V knjigi ni omenil treh področij. Prvo področje je merjenje čustvene inteligentnosti, saj brez pravilnega merjenja ne moremo ugotoviti naših lastnosti. Drugo področje je celoten obseg čustvene inteligentnosti, ki je v njegovi knjigi zajemala pet vidikov čustvene inteligentnosti, raziskave pa so pokazale, da naj bi obstajalo 13 področij. Tretje področje, ki ga ni zajel, je uporaba načel čustvene inteligentnosti, za katera velja, da se je potrebno naučiti, kako se čustvena inteligentnost razvije. Njeno prepoznavanje nam bo pomagalo oblikovati odnos do drugih in jo uporabiti na naši poklicni poti (Simmons, S. & Simmons, J. C., 2000, str. 14).

Poznavanje samega sebe in zavedanje družinskih vzorcev predstavljata dve sestavini čustvene inteligentnosti. Poleg finančnega ali intelektualnega kapitala imamo lahko tudi čustveni kapital, pri katerem je pomembno najti prave načine izražanja. Svoj čustveni kapital bomo znali uspešno obračati, ko bomo postali čustveno pismeni, kar pomeni, da se bomo naučili branja čustev. Drugi izraz čustvene pismenosti je čustvena inteligentnost. Kljub temu, da njun pomen ni ravno enak, se v življenju predstavljata kot isto, kajti čustvena pismenost je v praksi pravzaprav čustvena inteligentnost (Wilks, 2001, str. 10, 13). Čustveni kapital zaposlenih spodbudimo tako, da najprej začnemo delati na sebi in s tem pridobimo občutek lastne vrednosti. Z njo bomo nato uspešno in koristno sodelovali s sodelavci in jim izkazali zaupanje, jim potrdili, da verjamemo v njihove sposobnosti. S tem, ko podjetje dopušča, da posameznik razvija pozitivno samopodobo in lastno vrednost, se čustvena inteligentnost povečuje. Pri tem je potrebno, da gojimo določene veščine čustvene inteligentnosti. Občutek lastne vrednosti je le ena izmed veščin za vzdrževanje čustvene inteligentnosti. Slika 2 prikazuje krog doživljanja lastne vrednosti in se sklene na osnovi doživljanja sebe ter sveta okrog sebe. Najlažje ga prekinemo pri sebi, torej pri doživljanju samega sebe, kajti sebe vedno lažje spreminjamo kot druge. Temelji, na katerih posameznik razvija občutek lastne vrednosti, so občutek povezanosti, edinstvenosti, moči in vizija. Ostale veščine za spodbujanje čustvene inteligentnosti zaposlenih so poleg

občutka lastne vrednosti še zavedanje lastnih čustev, odkrito izražanje čustev, motiviranje in samomotiviranje, povratne informacije, aktivno poslušanje ter pozitivno mišljenje (Brečko, 2004, str. 44-45).

Slika 2: Krog samopodobe



Vir: D. Brečko, Čustvena inteligentnost pri vodenju, 2008, str. 44.

1.2.1 Inteligenčni količnik (IQ) in čustvena inteligentnost

V preteklosti so mislili, da je višina posameznikovega inteligenčnega količnika edini pogoj, ki ga mora nekdo imeti, da bo uspešen na delovnem mestu (Čurić, 2007, str. 43). Na začetku 20. stoletja so želeli izmeriti inteligenčni količnik, vendar so se pri raziskavah pojavila določena nasprotja. Tisti ljudje, ki so bili zelo inteligentni, so imeli težave pri sodelovanju z drugimi ljudmi in pri upravljanju svojega vedenja. Ljudje, katerih inteligenčni količnik je bil povprečen, so bili v svojem življenju zelo uspešni (Bradberry & Greaves, 2008, str. 36). Raziskave v Ameriki so pokazale, da visok inteligenčni količnik ni pokazatelj, ali bo oseba dosegla nek uspeh ali ne. Osebe, ki so imele visok inteligenčni količnik, v zasebnem in poklicnem življenju niso bile uspešnejše od oseb, ki so dosegle nižji inteligenčni količnik (Weisbach & Dachs, 1999, str. 8). Goleman je v svoji knjigi Čustvena inteligentnost obrazložil, da dobri rezultati inteligenčnih testov niso zagotovilo za to, da bo oseba blestela v življenju, šoli in pri vodenju. Njegova ugotovitev je bila, da inteligenčni količnik prispeva le 20 odstotkov dejavnikov, ki so odločilni pri uspehu posameznika v življenju, 80 odstotkov pa prispevajo drugi dejavniki (Brečko, 2008, str. 38). Lastnosti človeka sestavljajo inteligenčni količnik, osebnost in čustvena inteligentnost. Zanje je značilno, da se med seboj razlikujejo. Človekova osebnost in inteligenčni količnik se v življenju posameznika ne spreminjata, medtem ko je čustvena inteligentnost spremenljiva in prilagodljiva. Pri razvoju čustvene inteligentnosti si lahko pomagamo z našo osebnostjo, vendar pa od nje nismo odvisni. Pogled v posameznika dobimo, če ocenimo vse tri lastnosti. Pri meritvah pridemo do zaključka, da se ne prikrivajo zadosti, saj vsaka od njih zavzema določeno področje človeka, v katerem so skriti načela in vzroki, ki povzročijo določeno vedenje (Bradberry & Greaves, 2008, str. 37–38). Za merjenje

posameznikove čustvene inteligentnosti ni nobenega testa, kot obstaja pri merjenju inteligenčnega količnika. Da bi dobili neko oceno čustvene inteligentnosti, strokovnjaki opravljajo obsežnejše raziskave o vsaki od prvin čustvene inteligentnosti (Goleman, 1997, str. 62). Inteligenčni količnik človeka se po koncu najstniških let ne spremeni bistveno. Čustvena inteligentnost ni odvisna od genetike, temveč se je učimo in jo razvijamo skozi celoten proces življenja. Večletne študije so pokazale, da z vedno boljším obvladovanjem svojih čustev, motiviranjem sebe, razvijanjem empatije ter usvojitvijo družbenih spretnosti postajamo zrelejši (Goleman, 2001, str. 19).

1.2.2 Definicije čustvene inteligentnosti

Čustveno inteligentnost je opredelilo veliko različnih avtorjev, zato v nadaljevanju podajam nekatere definicije. Pogačnik (1995, str. 12) pravi: »Inteligentnost je sposobnost živih bitij, da obdelujejo informacije na način, ki je zanje nov.« Musek (1993, str. 249) je različne definicije inteligentnosti nekaterih avtorjev razvrstil v pet skupin definicij:

- 1. skupina: sposobnost mišljenja, miselnega presojanja, miselnega razumevanja, miselnega uvidevanja odnosov;
- 2. skupina: sposobnost prilagajanja novim situacijam, iznajdljivost in uspešnost prilagajanja;
- 3. skupina: sposobnost uporabe znanja in sposobnost reševanja problemov in nalog;
- 4. skupina: sposobnost učenja;
- 5. skupina: učinkovitost v medsebojnih odnosih.

V prvi skupini so definicije, ki inteligentnost definirajo kot sposobnost mišljenja ali miselnega presojanja. V drugo skupino je razvrstil avtorje, ki poudarjajo pomen prilagajanja. Tretja in četrta skupina definicij vidita inteligentnost kot sposobnost pri reševanju problemov, učenju in pridobivanju novega znanja. V peti skupini definicij so zajete sposobnosti, ki so potrebne za uspešno obnašanje in za medosebne odnose (Musek, 1993, str. 250). Po Weisingerju (2001, str. 18) obstajajo štirje temelji:

- sposobnost natančnega zaznavanja, ocene in izražanja čustev;
- zavestno občutenje ali vzbujanje čustev za boljše razumevanje sebe in drugih;
- sposobnost razumevanja čustev in spoznanja, ki jih čustva prinašajo;
- sposobnost uravnavanja čustev na način, da spodbujajo čustveno in intelektualno rast.

Vsak izmed zgoraj naštetih temeljev predstavlja sposobnosti, te pa skupaj sestavljajo čustveno inteligentnost (Weisinger, 2001, str. 18). Bradberry in Greaves (2008, str. 35) čustveno inteligentnost definirata na podlagi štirih sposobnosti, med katerimi so samozavedanje in samoupravljanje, ki kažeta na to, kakšni smo, ter družbeno zavedanje in upravljanje medosebnih odnosov, ki kažeta na to, kakšen bo naš odnos z drugimi ljudmi.

Weisingerjev model čustvene inteligentnosti razume čustveno inteligentnost kot inteligentno uporabo čustev, kar pomeni, da bomo čustva uporabljali tako, da bosta naše vedenje in mišljenje usmerjena v našo korist (Weisinger, 2001, str. 17). Goleman (2001, str. 338) čustveno inteligentnost definira sledeče: »Je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi.« Nekateri čustveno inteligentnost definirajo kot sposobnost, da znamo svoja čustva in čustva drugih ljudi razumeti, spremljati, opazovati in jih med seboj tudi ločevati. Ta spoznanja pa znati koristno uporabiti pri delu in pri usmerjanju sodelavcev. Nekateri drugi vidijo čustveno inteligentnost kot socialno veščino, s katero nam lahko uspe, da znamo uspešno ravnati sami s seboj in v odnosih z drugimi ljudmi (Možina, 2002, str. 510–511). Weisbach in Dachs (1999, str. 8) pravita: »Izraz čustvena inteligentnost opisuje raznovrstne človekove lastnosti, ki so značaj, obzirnost, rahločutnost in človečnost.« V sodobnem času je čustvena inteligentnost ponazorjena z lepo zapakiranimi skupki idej, ki se ujemajo z razmerami današnjega časa (Hočevar, Jaklič, & Zagoršek, 2003, str. 183).

Čustva nas v življenju spremljajo vsakodnevno. Glede na to, da večino časa preživimo na delovnem mestu, je uporaba čustvene inteligentnosti zelo koristna, in sicer tako za zaposlene kot za celotno podjetje. Vsak avtor je opredelil svojo definicijo čustvene inteligentnosti, vse definicije pa nas napeljujejo k temu, da se moramo najprej pri sebi naučiti prepoznati svoja lastna čustva, saj bomo le tako znali prebrati tudi čustva drugih. To nam bo koristilo pri boljših odnosih s sodelavci, saj jih bomo lažje razumeli, kar pa bo seveda v prid tudi organizaciji. Čustvena inteligentnost nas prav tako motivira, da razvijamo svoje potencialne. Vsak avtor poudarja le pozitivne učinke, ki jih prinese uporaba čustvene inteligentnosti. Brez njene uporabe bi se prepustili svojim čustvom, še posebej negativnim, kot sta jeza in strah. Iz tega razloga je zelo pomembno, da se naučimo svoja čustva učinkovito uporabljati, hkrati pa razvijati sposobnosti za razvijanje dobre komunikacije med zaposlenimi.

1.2.3 Sestava čustvene inteligentnosti – prvine čustvene inteligentnosti

Goleman podaja dve temeljni področji čustvene inteligentnosti, tj. osebnostne in družbene spretnosti. V Tabeli 3 je prikazan odnos med petimi razsežnostmi čustvene inteligentnosti in 25 čustvenimi spretnostmi (Goleman, 2001, str. 39). Osebnostne spretnosti se bolj nanašajo na posameznika, družbene spretnosti pa pomenijo, da poskušamo razumeti druge ljudi in upravljati medosebne odnose (Bradberry & Greaves, 2008, str. 40, 42).

Tabela 3: Zgradba čustvenih spretnosti

Osebnostne spretnosti	
1. Zavedanje sebe	Prepoznavanje svojega notranjega doživljanja, večje naklonjenosti, notranjih virov in notranje zaznave.
Čustvena zavest	Prepoznavanje svojih čustev in njihovega učinkovanja.
Natančno ocenjevanje sebe	Poznavanje svojih zmogljivosti in omejitev.
Zaupanje vase	Močno razvit čut za lastne vrednote in sposobnosti.
2. Obvladovanje sebe	Obvladovanje svojega notranjega doživljanja, vzgibov in virov.
Nadzorovanje sebe	Brzdanje nemirnih čustev in vzgibov.
Zanesljivost	Ohranjanje meril za odkritost in poštenost.
Vestnost	Odgovornost za osebno storilnost.
Prilagodljivost	Prožnost pri obvladovanju sprememb.
Dojemljivost za novosti	Zadovoljstvo ob novih zamislih, pristopih in spoznanjih.
3. Motivacija	Čustvena nagnjenja, ki vodijo k uresničitvi cilja ali pa ga pomagajo doseči.
Težnja k izpolnitvi cilja	Prizadevanja za doseganje ali izpolnjevanje meril odličnosti.
Zavezanost	Usklajenost s cilji skupine in organizacije.
Pobuda	Pripravljenost za odziv na vsako priložnost.
Optimizem	Vztrajnost pri izpolnjevanju ciljev kljub oviram in zadržkom.
Družbene spretnosti	
1. Empatija	Zavedanje čustev, potreb in skrbi drugih.
Razumevanje drugih	Prepoznavanje občutkov in pogledov drugih ter izkazovanje zanimanja za njihove zadrege.
Razvojna rast drugih	Prepoznavanje potreb drugih po napredovanju in prepričevanje o njihovih sposobnostih.
Ustrežljivost	Predvidevanje, prepoznavanje in izpolnjevanje potreb drugih.
Zavzemanje za različnosti	Ustvarjanje priložnosti za sodelovanje različnih ljudi.
Poslovodna zavest	Prepoznavanje skupinskih čustvenih tokov in odnosov glede na vplivnost.
2. Družbene spretnosti	Spretnost v vzbujanju zaželenega odzivanja drugih.
Vplivnost	Obvladovanje učinkovitih taktik prepričevanja.
Sporazumevanje	Pozorno poslušanje in prepričljivost v oddajanju sporočil.
Obvladovanje sporov	Pogajanje in reševanje nesporazumov.
Vodenje	Navdihovanje in usmerjanje posameznikov in skupin.
Spodbujanje sprememb	Uvajanje in obvladovanje sprememb.
Navezovanje stikov	Gojenje koristnih odnosov.
Pridruženost in sodelovanje	Usklajenost v dejavnosti z drugimi in usmerjenost k skupnim ciljem.
Timske sposobnosti	Ustvarjanje usklajenega dopolnjevanja med člani skupine ali sinergije pri izpolnjevanju skupnih ciljev.

Vir: D. Goleman, *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*, 2001, str. 41–42.

1.2.3.1 Zavedanje sebe

Možina (2002, str. 511) pravi, da samozavedanje pomeni opazovati sebe in druge ter videti stvari v njihovi realni podobi. Meni tudi, da je namen poznavanja naših prednosti in slabosti v tem, da lahko svoje sposobnosti še izboljšamo. Sposobnost, da znamo svoje

občutke nadzorovati v vsakem trenutku, je zelo pomembna, saj nam omogoča, da bomo stvari lažje razumeli in dobili nek notranji vpogled. Ljudje, ki jim uspe obvladati svoja čustva, bodo bolj zaupali v svoje občutke, ki so pomembni pri sprejetju odločitve, lažje pa jim bo šlo na vseh področjih življenja (Goleman, 1997, str. 61).

Z razvijanjem boljše komunikacije, s sposobnostjo grajenja medosebnih odnosov in z mentorstvom se učinkovitost čustvene inteligentnosti poveča. Samozavedanje je bistveni element vsake od teh sposobnosti, saj lahko šele s prihodom informacije o čustvih in z njeno zaznavo uporabimo čustveno inteligentnost. Če hočemo svojo jezo obvladati, moramo najprej ugotoviti, kje se skriva njen vzrok in kateri so prvi znaki tega čustva, šele nato pa se bomo jezo naučili omiliti in jo znali koristno uporabiti. Samozavedanje pomeni tudi predelovanje podatkov o sebi, zato je pomembno, da posameznik čim boljše pozna določene podatke, ki se nanašajo nanj. Pri tem mislimo na podatke o posameznikovih čustvih, zaznavah, ocenah, dejanjih in namenih. Posamezniku so v pomoč pri razumevanju, kako se bo v različnih situacijah odzival, vedel in sporazumeval. Visoka stopnja samozavedanja je temelj čustvene inteligence, saj nam pomaga, da znamo prisluhniti drug drugemu in opazovati, kako bomo delovali v različnih situacijah (Weisinger, 2001, str. 30). Za ljudi, ki imajo visoko stopnjo zavedanja, velja, da so realni, ne zelo kritični, do sebe pa so pošteni, realisti. Taki ljudje si vzamejo čas, da razmislijo, katere so njihove vrednote, sanje in cilji (Hočevar et al., 2003, str. 180). Emocionalno inteligentna oseba zna ugotoviti, katere bodo možne posledice in morebitni vzroki določenega čustva, ki ga v nekem trenutku čuti. Pri tem zna oceniti obliko, vrsto, intenziteto in trajanje čustev (Ćurić, 2007, str. 44). Vodje, ki svoja čustva dobro poznajo, se zavedajo, kako bodo njihova čustva vplivala nanje, so iskreni, spontani, znajo pa tudi odkrito govoriti o svojih čustvih in vizijah (Goleman, 2002, str. 263).

1.2.3.2 Obvladovanje sebe

Možina (2002, str. 511–512) trdi, da obvladovanje čustev pomeni, da se zavemo, kaj je določene občutke povzročilo. Meni tudi, da obvladovanje pomeni, da je potrebno poiskati način, kako pravilno reagirati, ko se določeno občutenje pojavi, pomembno pa je tudi, da svoja čustva prepoznamo in razumemo, saj bomo z njimi vplivali na druge ljudi. Ljudje, ki niso spretni pri obvladovanju svojih čustev, se bodo nenehoma borili s stiskami in z njimi povezanimi občutki. Tisti, ki znajo obvladati svoja čustva, se bodo v življenju hitro pobrali od udarcev in vznemirjenj, ki jih bodo srečevali na svoji poti (Goleman, 1997, str. 61). Obvladovanje čustev ne pomeni, da svoja čustva potlačimo, ampak da jih razumemo in uporabimo v svojo korist (Weisinger, 2001, str. 55). Za ljudi z visoko stopnjo samoobvladovanja je značilno, da jim uspeva jasno videti stvari, skoncentrirajo pa se na zahteve trenutnega posla. To ne pomeni, da nimajo čustev, vendar jih ne izražajo tako, da nadzirajo in zmerjajo svoje sodelavce. S tem, ko obvladujejo svoja čustva, ustvarijo prijetno vzdušje, ki vodi k zaupanju in pravičnosti (Hočevar et al., 2003, str. 180). Treba je sprejeti dejstvo, da ima vsakdo neprijetna čustva, ki se jih mora naučiti obvladati. Ko

postanejo zadeve naporne, je predvsem pomembno, da se naučimo umiriti (Wilks, 2001, str. 11).

1.2.3.3 Motivacija

V poslovnem svetu se dogaja, da določeni posamezniki doživljajo različna čustva, čeprav so razmere, v katerih se nahajajo, za vse enake. Taka situacija je za organizacije zelo neprijetna. Zaradi tega postaja glavna skrb managementa, kako bi tistim, ki doživljajo različna čustva in so posledično različno motivirani, pomagali, da bi začeli strmeti k cilju, ki ga zasleduje podjetje (Ćurić, 2007, str. 43). Samomotivacija je na delovnem mestu lastnost, ki je zelo zaželena, saj zaposleni, ki so motivirani, potrebujejo manj nadzora, znajo učinkovito izkoristiti čas, imajo več ustvarjalnih dosežkov ter dosegajo večjo produktivnost pri svojem delu (Weisinger, 2001, str. 95). Na področju delovne motivacije so številne študije pokazale, da niti ene same človekove aktivnosti, tudi samega dela ne, nikoli ne spodbudi samo en dejavnik, ampak številni, ki so zelo zapleteni in ne vedno znani. Če bi poznali vse dejavnike, ki pripeljejo posameznike do določene aktivnosti, bi znali obrazložiti, zakaj dela prav tisto, kar dela, ne pa česar koli drugega (Lipičnik, 1998, str. 155). Namen posameznikove vzgoje, treninga, izobraževanja in mentoriranja je, da postane posameznik bolj samostojen in avtonomen. Posameznik si mora prizadevati, da si neprestano postavlja cilje, ki ga bodo motivirali in pripravili za akcijo. Čustva so namreč tista, ki posameznika mentalno, fizično in intelektualno pripravljajo, da bo šel v akcijo (Ćurić, 2007, str. 44). Glede na samomotivacijo Ćurić (2007, str. 44) zaposlene deli na tri skupine, predstavljene v nadaljevanju:

- prvo skupino sestavljajo osebe, za katere je značilno, da so neučinkovite, saj se ne zavedajo, kaj se dogaja z njihovimi čustvi in s čustvi drugih zaposlenih. Njihovo uspešnost pripisujejo zgolj naključju;
- drugo skupino sestavljajo osebe, ki poznajo svoja čustva in čustva drugih ljudi. Svojih čustev ne znajo upravljati, zato tudi ne sprejmejo odločitve, da bodo stopili v akcijo. Namesto tega samo čakajo na aktivnosti in odločitve, ki jih sprejmejo sodelavci. Zaradi neaktivnosti se pri tej skupini zaposlenih začnejo pojavljati zaskrbljenost, frustracija, strah in občutek krivde;
- v tretji skupini se zaposleni zavedajo svojih in čustev sodelavcev ter se odločijo, da bodo stopili v akcijo. V poslovnem okolju je njihov glavni namen, da se prilagodijo trenutni situaciji z namenom, da uresničijo načrtovan poslovni cilj. Poznani sta dve vrsti prilagoditve. Prva se imenuje avtoadaptacija in pomeni, da sodelavcem, drugim zaposlenim in vodjem prilagajamo svoj sistem vrednot in svoje obnašanje. Druga se imenuje alodaptacija in pomeni, da je naš namen, da bi se drugi prilagodili nam. Da bi se to uresničilo, vplivamo na obnašanje in vrednote drugih ljudi.

Motivacija v kontekstu čustvene inteligentnosti pomeni, da je gonilna sila celotnega procesa pravzaprav uporaba našega čustvenega sistema. Obstajajo štirje viri motivacije.

Prvi vir smo mi sami (naše misli, vznemirjenje in vedenje), drugi vir so dobri prijatelji, družina ter sodelavci, tretji vir je čustveni mentor, ki je lahko resnična ali pa izmišljena oseba, četrti vir pa je okolje (zrak, svetloba, zvoki, sporočila v pisarni). Običajno je za motivacijo potreben samo en vir, včasih pa jih potrebujemo več (Weisinger, 2002, str. 95–97).

1.2.3.4 Empatija – prepoznavanje čustev drugih

Ljudje z bolj razvito empatijo imajo večji posluš, ki jim lahko pomaga pri zaznavi določenih znakov iz družbenega okolja, da ugotovijo, katere so potrebe in zahteve drugih ljudi. Takšni ljudje bodo zato uspešnejši v poklicih, kot so učitelj, trgovec, negovalec in vodilni delavec (Goleman, 1997, str. 61). Z empatijo se poskušamo vživeti v položaj posameznika in s tem razumeti njegov trenutni položaj, okoliščine, v katerih se trenutno nahaja, obenem pa poskušamo razumeti, kakšno je njegovo trenutno počutje. Pri tem je zelo pomembno, da do te osebe ohranimo razdaljo, kar pomeni, da se s temi občutki ne smemo preveč poistovetiti (Weisbach & Dachs, 1999, str. 77). V poslovnem svetu ljudje svoje resnične občutke velikokrat utemeljeno prikrivajo. Zaradi tega je prav takrat pomembno zaznati njihova prava čustva, kajti bistvo empatije je zaznavanje čustev drugih, čeprav ljudje o njih ne govorijo (Goleman, 2001, str. 151). Vživljanje ali empatija pomeni, da znamo prepoznati, katera so čustva in stališča drugih ljudi ter se za njih tudi zanimamo. S tem, ko se znamo vživeti v čustva drugih ljudi, lažje zaznamo, s katerimi težavami se srečujejo, sprejmemo pa tudi njihov drugačen način čustvovanja glede na okoliščine (Možina, 2002, str. 513). Šele ko začnemo prepoznati čustva v sebi, jih bomo lažje zaznavali tudi pri drugih ljudeh. S tem, ko ljudje vidijo, da se je nekdo res vživel vanje, nas bodo sprejeli kot pristne osebe. Pri nekaterih lahko opazimo, da imajo večjo sposobnost vživljanja v druge kot ostali, vendar empatija predstavlja sposobnost, ki jo lahko razvijemo (Wilks, 2001, str. 12). Dogaja se tudi, da ljudje, ki se vživijo v čustva drugih, to izrabijo v svojo korist, da dosežejo svoj cilj (Hočevar et al., 2003, str. 180). Recept za uspešno vodenje, ustvarjanje, sodelovanje, motivacijo in dobro delovno počutje je v tem, da znamo ugotoviti, kateri so vzroki in posledice čustvovanja drugih ljudi (Ćurić, 2007, str. 44).

1.2.3.5 Družbene spretnosti

Družbene spretnosti so sposobnosti, s katerimi nam uspe doseči učinkovite medosebne odnose, priljubljenost in uspeh na vodilnih položajih. K temu pripomorejo naše spretnosti, s katerimi uspemo uravnavati čustva pri drugih ljudeh (Goleman, 1997, str. 61). Možina (2002, str. 514) pravi, da sodelovanje z ljudmi pomeni, da slednje razumemo, z njimi uspešno komuniciramo in smo z njimi v dobrih odnosih. Za uspešno upravljanje odnosov je pomembna metapatija, kajti ljudje, ki imajo sposobnost metapatije, čustva drugih ljudi razumejo in temu primerno prilagodijo svoje obnašanje, pri katerem je pomembna spontanost. Ta posamezniku omogoča, da komunicira z drugimi o tem, kar si o nečem v določenem trenutku misli. Zaradi tega začne večina zaposlenih skrbeti za svoje obnašanje,

to pa posledično vpliva na obnašanje pri drugih ljudeh. V sodobnem podjetju postaja pomembno, da skrbimo za dobro vzdušje in za dobre medosebne odnose med zaposlenimi, v sodobnem managementu pa je vedno pomembneje, da se posvečamo upravljanju s čustvi drugih ljudi (Čurić, 2007, str. 44).

Wilks bi čustveni inteligenci dodala še šesto kategorijo, tj. preoblikovanje čustev. Razumevanje čustev nam spremeni življenje. Kakovost življenja se lahko občutno poveča, če znamo depresijo obrniti v koristno jezo, obup v upanje in osamljenost v povezavo z drugimi bitji. Učinki takega ravnanja bodo dolgoročni, saj bodo vplivali na našo preobrazbo (Wilks, 2001, str. 12).

1.2.4 Čustveno inteligen ten vodja

Lahko trdimo, da je vsak manager človek, ne moremo pa trditi, da lahko vsak človek postane manager. Čustvena inteligentnost in vodenje sta tesno povezana. Pri tem velja, da je vsak dober vodja vsaj povprečno čustveno inteligen ten, ne velja pa, da lahko postane vsaka čustveno inteligen tna oseba tudi dober vodja. Čustveno inteligen tnost nekateri razumejo kot neko mehko bo posameznika, za njo pa menijo, da ne sodi v poslovni svet, kjer se podjetja dnevno borijo za obstanek in kjer je potrebno vsakodnevno sprejeti pomembne poslovne odločitve. Taka predstava je popolnoma napačna. Čustvena inteligen tnost ne pomeni, da je vodja prijazen, usmiljen in občutljiv. Čustveno inteligen ten vodja se bo enostavno znal odzvati na dano situacijo, ne da bi pri tem razburjal druge ljudi. Vodja, ki mu uspe obvladati lastna čustva in razumeti čustva svojih zaposlenih, bo postal dober vodja in bo zelo priljubljen med svojimi zaposlenimi. Samopodoba vodje je ključnega pomena, da bo njegovo vodenje uspešno. Vodja mora vedeti, katere so njegove prednosti in slabosti, katere stvari opravlja z veseljem, katerih ne mara početi, katere predpostavke in teorije vodijo njegovo delo ter katere so njegove vrednote in katera prepričanja ima (Hočevar et al., 2003, str. 183–184). Brečko (2008, str. 42) pravi, da je čustvena inteligen tnost prisotna v naslednjih segmentih vodenja:

- odločanje;
- pogovor s sodelavci;
- dajanje navodil in določanje ciljev;
- sprejemanje povratnih informacij;
- usklajevanje mnenj;
- motiviranje sodelavcev;
- modeliranje timskega dela;
- vodenje sestankov;
- obvladovanje konfliktnih situacij;
- pogajanja in ustvarjanje pozitivne delovne klime.

Čustva so v življenju posameznika prisotna na vseh njegovih življenjskih področjih, pa tudi pri delu. Če hoče vodja voditi druge, mora sprejeti pogoj, da najprej vodi samega sebe. Pri vodenju prihaja do stika med čustvenim odnosom, ki ga ima vodja do sodelavca in sodelavec do sebe. Za dobro delovanje celotne organizacije je treba skrbeti in ustvariti dobro čustveno počutje, ki je za organizacijo zelo pomembno. (Možina, 2002, str. 508–509). Čustveno inteligentni vodje so pri svojem delu v središču pozornosti, saj so neprestano obkroženi s sodelavci, ki jih poslušajo in opazujejo njihovo obnašanje ter razpoloženje. Zaradi tega se vodje zavedajo, da imajo velik vpliv na širjenje čustev med zaposlenimi in da so čustva nalezljiva. V primeru, da je vodja pozitivno naravnán, bo posledično ustvarjal tudi pozitivno vzdušje med zaposlenimi, kar bo pripeljalo organizacijo do večje produktivnosti. V primeru, da je vodja neizprosen in razdražljiv, bo ustvarjal negativno vzdušje med zaposlenimi, kar se bo poznalo tudi v ustvarjeni manjši produktivnosti (Hočevar et al., 2003, str. 181). Vodje, ki zasedajo višja mesta na hierarhični lestvici, se pri vodenju ne smejo sramovati svojih čustev in morajo drugim odkrito pokazati, kaj čutijo. Pri tem je zelo pomembno, da spoštujejo in sprejemajo čustva drugih ljudi (Brečko, 2008, str. 42).

V današnjih časih se vodje zaradi sprememb, ki jih prinaša globalni trg, srečujejo z velikimi pritiski. Vse več podjetij se bojuje, da pridobijo in ohranijo mesto na globalnem trgu. Da podjetje vstopi na globalni trg, mora biti primerljivo z drugimi podjetji. Zaradi teh zahtev se morajo tako organizacija kot njeni vodje neprestano truditi za izboljšave. Vodje imajo veliko vlogo pri obstoju podjetja, saj je od njih odvisno, ali so v času korenitih sprememb sposobni obvladovati svoja čustva. Ko v podjetju pada dobiček ali pa se tržni delež zmanjša, lahko vodjo zajame panika. Vodja takrat noče videti realne situacije in se začne zatekati k slabim trenutnim odločitvam, ki pa se ne obnesejo. Dejstvo je, da tesnoba in strah ohromita možganske sposobnosti vodje za razumevanje, odzivanje in odločanje, kar lahko vodi do sesutja celotne organizacije. Čustveno inteligenten vodja bo znal svoja nemirna čustva obvladati in sredi največjih sprememb videti pot, ki bo vodila v lepšo prihodnost (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, str. 256–257).

1.2.5 Vodstveni slogi na podlagi čustvene inteligentnosti

Za spodaj predstavljene sloge (glej Tabela 4) je značilno, da se pri njih upošteva sposobnost čustvene inteligentnosti, ki nam pokaže, kakšen je njen vpliv na okolje, kar pa posledično vpliva na storilnost. Vizionarski, mentorski, tovariški in demokratični so slogi, za katere je značilno, da ustvarjajo takšno resonanco, ki omogoča, da se storilnost v organizaciji poveča. Ostala dva sloga, diktiranje tempa in ukazovanje, zahtevata, da se jih previdno uporablja – lahko se izkažeta kot zelo koristna, ob neustreznih rabi pa ustvarjata disonanco. Resonanca vodje izvira iz vseh dejavnosti, ki sestavljajo določen vodstveni slog. Vodje, ki so si v svojih slogih prizadevali in se trudili ustvarjati pozitiven čustveni učinek, so imeli boljše rezultate. Zaradi prilagajanja poslovni situaciji se niso držali samo izbranega sloga, ampak so sloge neopazno prilagajali in prehajali iz enega v drugega. Tak

način vodenja se je izkazal za zelo dobrega, kar so potrdili tudi končni rezultati (Goleman et al., 2002, str. 74–76).

Tabela 4: Vodstveni slogi na kratko

Vodstveni slog	Kako krepi resonanco?	Vpliv na ozračje	Kdaj je primeren?
Vizionarski	Vodi ljudi proti skupnim sanjam.	Zelo pozitiven.	Ko spremembe zahtevajo novo vizijo ali ko je potreben jasen občutek za smer.
Mentorski	Povezuje osebne želje s cilji organizacije.	Zelo pozitiven.	Ko je zaposlenemu treba pomagati, da izboljša svojo storilnost z razvijanjem sposobnosti.
Tovariški	Ustvarja harmonijo, saj med seboj povezuje ljudi.	Pozitiven.	Ko je treba razrešiti nesoglasja v timu, okrepiti motivacijo v stresnih časih ali okrepiti vezi med ljudmi.
Demokratični	Ceni prispevek zaposlenih in krepi predanost prek sodelovanja.	Pozitiven.	Ko je treba pridobiti soglasje ali zaposlene pripraviti k dejavnjšemu sodelovanju.
Diktiranje tempa	Doseganje zahtevnih in vznemirljivih ciljev.	Pogosto zelo negativen zaradi neustreznega izvajanja.	Za doseganje rezultatov visoke kakovosti z zelo motiviranim in sposobnim timom.
Ukazovalni	Odpravi strah, saj ponuja jasna navodila v kriznih trenutkih.	Zelo negativen, saj je pogosto zlorabljen.	V krizi, ko je treba sprožiti nujne spremembe, ali v primeru težavnih zaposlenih.

Vir: D. Goleman, R. Boyatzis & A. McKee, Prvinsko vodenje, 2002, str. 75-76.

Pojavi se vprašanje, kako vodje vedo, kateri slog vodenja je trenutno najprimernejši v podjetju. Resonančni vodja ne vodi mehanično in si preprosto ne izbere enega izmed zgoraj naštetih slogov, ampak je pri svojem vodenju prožnejši. Zaposlene opazuje kot posameznike in v skupinah ter je pri tem pozoren na znamenja, na podlagi katerih se odloči, kateri vodstveni slog je najprimernejši, tega pa prilagodi trenutni situaciji. Poleg štirih resonančnih slogov lahko izbere tudi disonančna, ki zahtevata, da ima vodja dovolj samodiscipline, da se izogne ustvarjanju disonance (Goleman et al., 2002, str. 104).

2 ČUSTVA IN ORGANIZACIJA

Ker je človek po naravi socialno bitje, se sreča z organizacijo že zelo zgodaj. Začetki organizacije se raztezajo od prazgodovine do danes, kajti sodelovanje ljudi pri kateri koli aktivnosti zahteva, da so posameznikove aktivnosti med seboj usklajene (Kavčič, 1991, str. 25). Ljudje smo uspešni, če skupaj razmišljamo, načrtujemo, udeležujemo zamisli in

sodelujemo. Zaradi raznolikosti sestavin obsega, ki so lahko spremenljive, nepredvidljive in zapleteno povezane, organizacija omogoči, da jih s skupnim delovanjem obvladujemo (Tavčar, 2008, str. 61).

Organizacijske ideje imajo zgodnje začetke, vendar jih preučujemo šele kratek čas. V nadaljevanju bom predstavila kratek razvoj organizacijskih zamisli, ki jih je na podlagi svojih kriterijev razvrstil Ivanko (1982) (v Lipičnik, 2005, str. 5–7). Prva organizacijska zamisel je predhodno preučevanje organizacije. Ob koncu 19. stoletja se je pojavilo sistematično preučevanje organizacije. Taylor, ki velja za začetnika, je pri svojih raziskavah prišel do sklepa, da delavci za svoje delo porabijo preveč časa zaradi slabe organizacije. Te ugotovitve so ga spodbudile, da je začel preučevati delovne pogoje, način opravljanja dela, plačilni sistem in vlogo delavcev ter njihovih vodij. Ugotovil je, da so za neuspeh krivi vodje, saj nimajo kontrole nad delavci (Lipičnik, 2005, str. 4). Druga organizacijska zamisel je klasična teorija organizacije, ki je preučevala organizacijo kot mehanski sistem. Organizacije so večinoma vodili inženirji, podjetja pa so se nagibala k svojemu zmanjšanju, prav tako pa tudi oddelki, ki naj bi jih sestavljale le majhne skupine zaposlenih. Njihova glavna skrb je bila posvečena posameznim proizvodnim linijam ali službam. Različne socialne, kulturne in vzgojne razlike so bile prisotne med lastniki podjetij, managerji in delavci. Tretjo organizacijsko zamisel predstavlja neoklasična teorija organizacije, ki se je posvetila človeškim zmogljivostim in njihovi vlogi pri organiziranju. Četrto organizacijsko zamisel predstavlja sodobna teorija organizacije, kjer sta se razvili sistemska teorija in teorija o človeških virih, pri kateri so najpomembnejši ljudje in medsebojni odnosi.

S kratko predstavitev organizacijskih zamisli sem hotela prikazati, kako so v različnih obdobjih delovale organizacije. Zaposleni in njihova čustva niso bili temelj preučevanj, saj se jim takrat to ni zdelo pomembno. Niso se zavedali, kakšen pomen imajo medosebni odnosi med zaposlenimi. Zaradi tega so se predvsem vodje srečevali s problemi v organizaciji, saj so v zaposlenih videli le delovno silo in ne socialna bitja, ki zahtevajo drugačen pristop. Danes organizacije doživljajo številne spremembe. Zelo pomembno vlogo imajo vodje, saj njihovo vodenje vključuje delo z ljudmi in vodi organizacijo k uspešnosti. Čustva in čustvena razpoloženja zaposlenih so za organizacijo zelo pomembna.

Težko je sprejeti dejstvo, da so bila čustva v organizaciji povsem spregledana. Pri raziskovanju so preučevali veliko tem, največjo pozornost pa so namenili zadovoljstvu z delom, pripadnosti in stresu. V vseh treh preučevanih temah je bila prisotna močna čustvena komponenta. Čustva v raziskovanjih so bila tako prisotna, vendar pa takrat niso razumeli, kako pomembno vlogo imajo (Mesner Andolšek, 2002, str. 12, 16).

Organizacija ima v današnjih časih vedno večji pomen za človeka in družbo, kajti le preko organizacij lahko uresničujemo večino svojih potreb. Organizacijo je treba uspešno obvladati, saj lahko le tako zagotovimo večji gospodarski in družbeni napredek. Obstaja

veliko različnih pojmovanj organizacije. Glavni razlog je ta, da se ljudje, ki opravljajo različne poklice, ukvarjajo z njenim raziskovanjem. Zaradi tega je pojem organizacija v teoriji in praksi različno opredeljen (Ivanko, 2002a, str. 375). V zadnjem desetletju so organizacije doživele številne spremembe. V današnjem času je konkurenca zelo huda in od organizacij zahteva, da ravnajo po načelu »odličnosti«. Slednjo lahko razumemo kot nekaj vrhunskega, z veliko vrednostjo, kakovostnega, izjemnega in veličastnega (Ivanko, 2002b, str. 411).

Tabela 5: Vpliv sprememb organizacij skozi čas

Značilnost	20. stoletje	21. stoletje
Organizacija	Piramida	Mreža
Izvor moči	Stabilnost, neodvisnost	Prilagodljivost, spremembe
Ključni viri	Osnovna sredstva	Informacije
Procesi	Vertikalna integracija	Virtualna integracija
Produkti	Masovna proizvodnja	Masovno prilagajanje
Trgi	Domači	Globalni
Strategija razvoja	Od zgoraj navzdol	Od spodaj navzgor
Vodenje	Dogmatično	Čustveno, navdušujoče
Delovna sila	Varnost	Rast in razvoj
Motivacija	Tekmovanje	Razvijanje
Izboljšave	Stroškovna učinkovitost	Revolucijske

Vir: J. A. Byrne, Management by Web, 2000, str. 87.

Lipovec (1987, str. 34–35) pravi: »Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja.« Rozman (2000, str. 17) pravi, da po Lipovčevi opredelitvi organizacija ni združba, ampak so razmerja tista, ki držijo člane združbe skupaj. Kavčič (1991, str. 13) pravi: »Organizacijo definiramo kot relativno celoto, ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli ter jasno razmejena z okoljem; deli pa so nadalje lahko sestavljeni iz podelov ter odnosov med podeli.« Organizacijo sestavlja skupina ljudi, ki želi doseči cilje, ki jih posamezniku ne bi uspelo. Cilji organizacij se razlikujejo (Možina, 1994, str. 15). Milivojević (2004, str. 19) je mnenja, da organizacija postane simpatična, če skrbi in vzdržuje prijateljske in distancirane odnose z jasno določenimi vlogami med zaposlenimi, njena klima pa omogoča zaposlenim dobre pogoje za delo.

Vedno bolj se tudi organizacije zavedajo, da postaja človek zelo pomemben pri doseganju uspeha, saj ima sposobnost načrtovanja in prilagajanja spremembam v okolju. V današnjih razmerah, ko imajo organizacije neomejen dostop do kapitala in drugih virov, so konkurenčna prednost ljudje. Za organizacije je tako ključnega pomena, kako pridobiti, usposobiti in motivirati pri delu svoje zaposlene, jih za uspešno delo ustrezno nagraditi in poskrbeti za njihovo dobro počutje, da bo organizacija lahko uspešna.

Organizacijska struktura v podjetju predstavlja »trdi« del organizacije, ljudje oziroma zaposleni pa »mehki« del. Sami organizaciji ne omogoča delovanja, ampak ji daje priložnost, da bodo v njej ustrezno delovali ljudje, če bodo pri tem upoštevali načela. Za delovanje organizacije so zelo pomembni odnosi na vrhu formalne zgradbe. Nekateri so mnenja, da organizacijo sestavljajo odnosi med ljudmi, ki se vzpostavijo pri delu (Lipičnik, 1998, str. 70). K doseganju uspešnosti organizacije pripomorejo predvsem dobri managerji, ki predstavljajo le del zaposlenih v podjetju. Organizacijske cilje managerji dosežejo le s pomočjo sodelavcev, ki so primerni za opravljanje posameznih nalog. Naloga managerjev je, da usmerjajo človeške in materialne vire ter vodijo delo oddelka ali organizacije. V podjetju managerji ne opravljajo vseh nalog, ampak samo tiste, ki so pomembne, da bo organizacija uspešno delovala (Možina, 1994, str. 15–16). Za vsako funkcijo v podjetju je določen manager, ki se ukvarja z ljudmi, vendar se s človeškim vedenjem ukvarja samo personalni manager. Ni nujno, da je vsak manager personalni manager, pomembno pa je, da razume organizacijsko vedenje. Slednje razlaga in pojasnjuje, kakšno je človekovo vedenje, z njegovim spreminjanjem pa se ukvarjajo personalni človeški viri (Lipičnik, 1998, str. 25–26). Organizacije se vse več posvečajo preučevanju vedenja zaposlenih z namenom povečanja organizacijske učinkovitosti. Pri tem jih predvsem zanima, kaj ljudje v organizaciji delajo in kako bo vedenje zaposlenih vplivalo na uspešnost. S preučevanjem vedenja se ukvarja precej disciplin, kar posledično vodi do različnih razlag človekovega vedenja (Lipičnik, 1998, str. 22–24).

Da bi ljudje lažje zadovoljili svoje potrebe, se vključujejo v organizacije, če ni sodelovanja, pa to ni mogoče. Potrebe posameznika so socialne, materialne in osebne. Za opravljeno delo ljudje dobijo plačilo, s katerim si zagotovijo materialna sredstva. S plačilom jim je omogočena socialna varnost, z vključevanjem v kulturne in izobraževalne storitve pa skrbijo za osebno rast (Svetlik, 2002, str. 102). Organizacije se vedno bolj zavedajo pomembnosti človeškega kapitala, kajti vrednost organizacije se ustvarja tudi s pomočjo človeškega kapitala, ki ga sestavljajo posameznikovo znanje, izkušnje, sposobnosti, zmožnosti in podobne spretnosti. Čeprav človeški kapital zaseda skoraj najpomembnejše mesto v organizaciji, je pa doseganje cilja odvisno tudi od inovacijskega, procesnega in relacijskega kapitala (Mihalič, 2006, str. 48). Če združimo skupaj vsa čustva zaposlenih v organizaciji, dobimo kot rezultat energetski potencial organizacije in emocionalno vzdušje, ki prevladuje. V današnjem času so glavna konkurenčna prednost organizacije in njenega dragocenega kapitala čustva zaposlenih in njihovo vedenje (Ćurić, 2007, str. 42). Svetlik (2002, str. 102) pravi, da organizacija omogoča svojim zaposlenim, da so zadovoljene tudi njihove nematerialne potrebe, ki so:

- potrebe po varnosti, ki jo omogoča stalna zaposlitev in plačevanje prispevkov za različna zavarovanja;
- socialne potrebe z vključevanjem posameznikov v delovne skupine in dodelitvijo priznanja;
- osebne potrebe z izobraževanjem in usposabljanjem, možnostjo dodatnega

izobraževanja, dodatnim delom, napredovanjem v karieri, s sodelovanjem pri odločanju in z avtonomijo pri delu.

Čustveno inteligentnost v organizaciji sestavlja pet osnovnih področij. Prvo področje je organizacijsko samozavedanje, kar pomeni, da je potrebno spoznati, katere so prednosti in slabosti v organizaciji. Pomembno je tudi ugotoviti, katera čustva v organizaciji so prikrita. To ugotovitev uporabimo za spodbujanje kulture. Drugo področje je organizacijsko samoupravljanje in pomeni, da v organizaciji spremljamo in upravljamo s čustvi zaposlenih, da v primeru, če so negativna, ne bodo delovala v škodo organizacije in da jih lahko odpravimo. Tretje področje predstavlja organizacijsko samomotiviranje in temelji na vzpostavljanju ter ohranjanju organizacijske kulture v organizaciji, saj spodbuja zaposlene, da delajo dobro. Četrto področje je organizacijsko socialno zavedanje in pomeni, da mora organizacija poznati in razumeti čustva vseh zaposlenih ter ljudi, ki poslovno sodelujejo z organizacijo. Peto področje sestavljajo organizacijske socialne spretnosti, kar pomeni, da si organizacija prizadeva graditi in ohranjati dobre odnose z zaposlenimi in ljudmi, s katerimi poslovno sodeluje (Møller, 2012).

2.1 Emocionalno delo

V kapitalistični družbi so bila čustva povsem izključena s trga in iz javnega sveta dela (Šadl, 1999, str. 211). Veliko analitikov organizacije in dela, ki imajo Webra za enega pomembnejših teoretikov, je utemeljilo, da je med uspešnostjo organizacije in pravili enačaja, pri tem pa so iz organizacij izključevali čustva (Kanjuo Mrčela, 2002, str. 37). V postindustrijskih družbah so začele naraščati storitvene dejavnosti, ki so zahtevale vedno več stikov z javnostjo. S tem so vedno bolj naraščale tudi zahteve po komunikaciji in čustvih zaposlenih (Šadl, 1999, str. 212). V zgodnjih 80. letih 20. stoletja je število poklicev v ZDA, ki so zahtevali emocionalno delo, predstavljalo dobro tretjino vseh poklicev. Pojavila se je nova oblika emocionalnega ali čustvenega dela. Ta je bila značilna predvsem za delovna mesta v storitvenih poklicih, ki vključujejo delo z ljudmi. Pri delu z ljudmi imamo osebni stik s strankami ali pa z njimi komuniciramo preko neposredne glasovne komunikacije. Prva, ki se je lotila preučevanja tega novega področja, je bila ameriška sociologinja A. R. Hochschild. V svojih raziskavah je preučevala dva poklica, in sicer stewardese in izterjevalce dolgov (Šadl, 2002b, str. 51–52). Vsak poklic, ki ga opravljamo, zahteva izražanje drugačnih čustev, ki morajo biti prikazana in uporabljena pri delu (Mesner Andolšek, 2002, str. 17). V primeru stewardes so rezultat emocionalnega dela zadovoljne stranke, v primeru izterjevalca dolgov pa je rezultat strah neplačnikov. Namen emocionalnega dela v nasprotju s proizvodnjo je, da storitveni delavci upravljajo svoja lastna čustva tako, da bodo ta vplivala na čustva ljudi, ki njihove storitve prejemajo (Šadl, 2002b, str. 52). Na podlagi raziskovanj je Hochschild ugotovila, da obstajata dve obliki emocionalnega dela. Prva oblika se nanaša na to, da obvladujemo in potiskamo osebne emocije v ali iz delovnega okolja. Druga oblika se nanaša na to, da želene emocije, ki so vezane na opravljanje delovne naloge, obvladujemo in izkazujemo (Kanjuo Mrčela, 2002,

str. 38). V zadnjih desetletjih emocije prehajajo na vsa področja posameznikovega delovanja. S tem se je sprožilo preučevanje in iskanje vzrokov ter posledic, ki pripeljejo do nastanka specifičnih emocij (Kanjuo Mrčela & Vrčko, 2007, str. 461). Pri vsakem delu, ki ga opravljamo, so prisotna čustva, tudi če delamo npr. s strojem. Pri delu z ljudmi pa imajo čustva še posebno funkcijo (Šadl, 2002b, str. 51).

Spremembe organizacijskih struktur, večja gospodarska konkurenčnost, večja izobraženost prebivalstva in večji pomen ustvarjalnega dela so razlogi, da so začela čustva dobivati večjo obravnavo in veljavnost. V preteklosti je za njih veljalo, da so notranji proizvod posameznika oziroma nekaj, na kar okolje nima vpliva. Čustva so predstavljala nasprotje racionalnosti, njihovi obravnavi pa ljudje niso posvečali prevelike pozornosti. Danes jih obravnavamo kot pomemben družbeni proizvod odnosov, ki imajo pomembno vlogo v družbenem življenju vsakega posameznika (Kanjuo Mrčela & Vrčko, 2007, str. 461–462).

Zaradi globalizacije, vedno bolj zaostrenih razmer v tržnih gospodarstvih in vedno večjih zahtev kupcev storitev bo organizacija preživela le, če se bo trudila, da bodo stranke zadovoljne z njihovimi storitvami. Storitveni delavci predstavljajo glasnika določene organizacije, saj so prav oni tisti, ki imajo neposreden stik s potrošniki. Iz tega razloga je pomembno, da ustvarjalci storitev stalno izboljšujejo kakovosti storitev, kajti le tako bodo preživeli na dolgi rok. Poznamo dve vrsti kakovosti. Prva je tehnična ali trda kakovost, ki se nanaša npr. na čakalni čas, znanje o izdelkih in operativno znanje, druga je pa funkcionalna ali mehka kakovost, ki je težko merljiva. Organizacije se morajo truditi za neprestano izboljševanje obeh vrst kakovosti (Šadl, 2002b, str. 56).

Pri poklicih, ki zahtevajo čustveno delo, prihaja do izgorelosti delavcev, še posebej pri tistih, ki jim ne uspe vzpostaviti zadostne meje do vloge, ki se od njih zahteva. Manj stresno je emocionalno delo za tiste zaposlene, ki ustvarijo varno razdaljo med svojim jazom in vlogo, ki jo od njih zahtevajo. Tudi pri njih pa se sčasoma pojavi občutek lažnosti, neiskrenosti, saj morajo igrati vlogo, ki jo od njih zahtevajo drugi, čeprav čutijo, da je mogoče kdaj ne bi smeli. Začne jih skrbeti tudi to, da svoje vloge ne znajo igrati dovolj dobro (Šadl, 2002b, str. 63). Delovno mesto, ki zahteva opravljanje emocionalnega dela, ne prinaša vedno stresa in nezadovoljstva med zaposlenimi. Potrebno je le ohraniti varno razdaljo do delovne vloge, nadzor nad pogoji emocionalnega dela in razpolaganje s samokontrolnimi zmožnostmi (Šadl, 2002b, str. 66). Pri tem je zelo pomembna uporaba čustvene inteligentnosti, saj bomo z njeno uporabo bolje premagovali stresne situacije in težave.

Posebna oblika emocionalnega dela so storitve z nasmehom. V pogojih, ko je tržna konkurenca močna, postaja prodaja čustev pomembna strategija in načelo na področju ponudbe storitev. Storitveni delavci morajo na svojem delovnem mestu dajati vtis, kot da so doma, prikazovati morajo ustrezno podobo in z nasmeškom ustvarjati zadovoljne kupce. Storitve z nasmehom so sestavni del poslovanja podjetja McDonald's in trgovske verige

Mercator (Šadl, 2002b, str. 49–50).

2.2 Čustva na delovnem mestu

Med ljudmi velja prepričanje, da se delo in čustva med seboj izključujejo. Menijo namreč, da lahko delajo ali pa čustvujejo, ne morejo pa početi oboje hkrati. Takšno prepričanje je popolnoma napačno, saj čustva niso sovražnik dela, temveč so zelo pomembna za učinkovito delo. Z delom sta povezani dve čustvi, želja in potrpljenje. Za nekatere delovne naloge velja, da jih želimo opraviti, za druge pa velja, da jih moramo, kar pomeni, da je pri tem običajno potrebnega precej potrpljenja (Milivojević, 2004, str. 16).

Pomen čustev na delovnem mestu se razlikuje glede na različna okolja (Tabela 6). V konvencionalnem okolju čustva niso zaželeni, medtem ko imajo čustva v nadpovprečnem okolju, ki se danes vedno bolj uveljavlja, zelo velik pomen.

Tabela 6: Pojmovanje in pomen čustev na delovnem mestu nekoč in danes

Konvencionalno okolje	Nadpovprečno okolje
Čustva so znak šibkosti	Čustva so odraz moči
Čustva v poslovnem svetu nimajo prostora.	Čustva so zelo pomembna tudi v poslovnem svetu.
Čustvom se je treba izogibati.	Čustva spodbujajo učenje.
Čustva povzročajo zmedenost.	Čustva spodbujajo jasnost.
Čustvenim ljudem se je treba izogibati.	Čustveni ljudje so iskani.
Treba je prisluhniti predvsem mislim.	Čustvom je treba znati prisluhniti.
Uporabljamo racionalne besede.	Dobro je uporabljati čustvene besede.
Čustva nas odvrtačajo od problemov.	Čustva nas motivirajo.
Čustva so znamenje občutljivosti.	Čustva nas delajo resnične in žive.
Čustva upočasnijo razmišljanje.	Čustva spodbujajo ustvarjalno mišljenje.
Čustva preprečujejo učinkovit nadzor.	Čustva ustvarjajo zaupanje in povezanost.
Čustva slabijo stališča.	Čustva aktivirajo moralne vrednote.
Čustva motijo načrtovanje.	Čustva podžigajo ustvarjalnost in inovativnost.
Čustva onemogočajo pretok objektivnih informacij.	Čustva zagotavljajo življenjsko pomembne povratne informacije.
Čustva zmanjšujejo avtoriteto.	Čustva omogočajo vpliv brez avtoritete.

Vir: D. Brečko, Čustvena inteligentnost pri vodenju, 2008, str. 41.

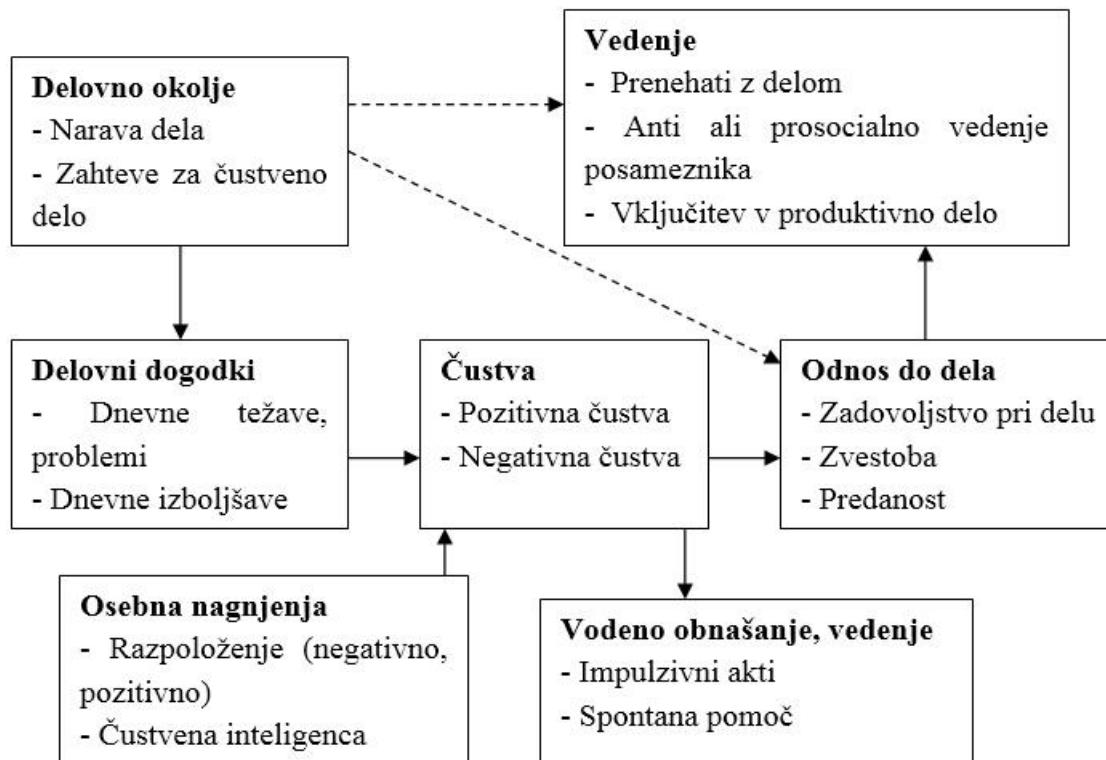
Na delovno mesto vsak dan prinesemo čustva. Čustva, ki so prisotna na delovnem mestu, so vključena v vsakem pogovoru in v vsaki sprejeti odločitvi. Dnevna intenzivnost in raznolikost pojavljanja čustev na dan sta ogromni, zato je v tem primeru zelo pomembno uporabiti čustveno inteligentnost. Na podlagi raziskovanj so odkrili, da na teden doživimo približno 3000 različnih čustvenih odzivov, na leto pa več kot 150.000. Od vseh čustev v življenju jih približno dva milijona doživimo na delovnem mestu. Ljudje, ki znajo upravljati čustva, bodo tako lažje dosegli načrtane cilje, z njimi pa bo prijetneje delati (Bradberry & Greaves, 2008, str. 114–115).

Čustveno inteligentno organizacijo gradijo in ustvarjajo zaposleni, ki čustveno inteligentnost uporabljajo. V takšni organizaciji vsak zaposleni skrbi za rast lastne čustvene inteligentnosti, za način, kako jo bo uporabljal v odnosih z drugimi ter kako bo z njeno uporabo prispeval h koristi organizacije (Weisinger, 2001, str. 19). Nekatere organizacije s svojimi pravilniki postavljajo čustva v ozadje in s tem ne posvečajo prevelike pozornosti čustvom. Rezultat delovanja takšne organizacije bodo težave zaposlenih z ustvarjalnostjo in s sprejetjem odločitve, zaposleni bodo tudi nizko motivirani, pri sprejetju odločitve pa jim bo primanjkovalo poguma, delovnega elana itd. (Goleman, 2001, str. 309).

Na delovnem mestu je uporaba čustvene inteligentnosti neomejena. Z njeno uporabo si pomagamo pri reševanju težav s sodelavci, ne obupamo pri nalogi in drugih podobnih situacijah, ki jih je treba premagati na poti k zelenemu uspehu podjetja (Weisinger, 2001, str. 17). Na delovnem mestu se dogaja, da zaposlenega pred izvedbo določene naloge postane strah, da naloge ne bo znal narediti oziroma bo neuspešen. S strahom se začnejo v njegovi notranjosti nabirati negativna čustva, ki črpajo njegove moči, preprečujejo, da bi zaposleni uspešno opravil nalogo. Lahko pa se zgodi prav nasprotno in bo zaposleni nad izvedbo naloge navdušen, poln delovnega elana in o uspehu ne bo podvomil. Ker ve, da ga z uspešno opravljenom nalogo čaka uspeh, ga bo ta misel še bolj motivirala, da bo nalogo opravil hitro in čim bolje (Brečko, 2008, str. 41).

Na Sliki 3 je prikazana AET teorija, ki sta jo razvila Howard M. Weiss in Russell Cropanzano. Njeno osnovno načelo izhaja iz dejstva, da dogodki na delovnem mestu sprožijo čustveno reakcijo pri zaposlenih, kar nadalje vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu in delovno uspešnost. Delovno okolje zaposlenega vključuje naravo dela in zahteve po čustvenem delu in njunega vpliva na vedenje in na posameznikov odnos do dela. Dogodki, ki se zgodijo na delovnem mestu sprožijo čustveno reakcijo pri zaposlenih. V delovnem okolju se pojavljajo delovni dogodki, ki se lahko dnevne izboljšave ali pa dnevne težave in problemi s katerimi se zaposleni soočajo pri delu. V kolikšni meri se bo posameznik odzval na nastale dogodke je odvisno od njegovega razpoloženja in čustvene inteligentnosti. Delovni dogodki pri zaposlenih povzročijo pozitivna ali negativna čustva, kar bo vplivalo na posameznikov odnos do dela (delovno zadovoljstvo, zvestoba in predanost) in na obnašanje posameznika (impulzivni akti, spontana pomoč). Odnos do dela ima dolgoročnejši učinek, ki vpliva na odločitev glede prenehanja z delom, na anti- ali prosocialno vedenje in na odločitev o vključitvi v produktivno delo. AET teorija predaja pomembno sporočilo managerjem. Dogodke in čustva, ki so se pri tem sprožila se ne sme ignorirati, čeprav se zdijo, da nimajo večjega pomena. Dnevne težave kopičijo negativna čustva pri zaposlenih. Počutje in razmišljanje pri delu je na podlagi AET teorije odvisno od seštevka naših pozitivnih in negativnih čustev. AET teorija svetuje, da je potrebno biti v organizaciji pozorni tudi na čustveno klimo (Ashkanasy & Daus, 2002, str. 77–78).

Slika 3: AET teorija (angl. Affective Events Theory)



Vir: N. M. Ashkanasy & C. S. Daus, *Emotion in the workplace: The new challenge for managers*, 2002, str. 77.

2.3 Vloga čustev v organizaciji

V preteklosti je za čustva veljalo, da predstavljajo nevarnost, višek, motnjo, blokirajo razum, zato so jih poskušali potlačiti, obvladati, zatreti in nadzorovati. Trdili so, da je edini pogoj za uspešnost na delovnem mestu višina posameznikovega inteligenčnega količnika in da predstavlja poslovni ideal oseba, ki ima visoko razvit razum brez prisotnosti čustev. Čustva so dojemali kot glavnega zaviralca kariere in osebnega razvoja (Ćurić, 2007, str. 43). V 90. letih so čustva postala glavni predmet raziskovanja. Na podlagi različnih analiz in raziskav iz zgodovine ne moremo reči, da čustva niso bila raziskovana, vendar so bila preučevana z različnih vidikov, z drugačnim namenom in v različnih merah (Mesner Adolšek, 2002, str. 18, 24). Čustva imajo v današnjem času glavno vlogo pri razumevanju delovanja organizacije in njenih organizacijskih članov. Nove strategije tekmovanja, globalizacija, spremembe na trgu dela, rast storitvenih dejavnosti, svetovna konkurenca in procesi individualizacije so le nekateri izmed novih pogojev v družbi in osnova, na podlagi katere raziskujemo vlogo čustev v organizacijah (Šadl, 2002a, str. 6–7).

Mesner Adolšek (2002, str. 20, 26) pravi, da so vloge čustev v organizaciji naslednje;

- čustva vzpostavljajo ravnotežje med zasebnim in delovnim življenjem zaposlenih;

- v razmerah, ko so pogoji zelo negotovi, predstavljajo čustva podlago, na kateri se gradi sodelovanje med člani v organizaciji;
- nova vloga managementa je, da mora zaposlene obravnavati kot čustvena bitja, ki se bodo na delovne dogodke odzvala čustveno in racionalno. Na ta način si bodo managerji ustvarili delovno okolje, kjer bo prevladovalo zaupanje v medosebnih odnosih.

V organizaciji se vedno bolj preučuje tudi zavzetost zaposlenih. Zavzeti zaposleni naj bi bili čustveno bolj povezani s podjetjem in naj bi ustvarjali tudi večji dobiček. Zadovoljstvo med zaposlenimi še ne pomeni, da so zaposleni zavzeti, ampak le pokaže, kakšna je njihova delovna morala. Šele s produktivnostjo se začne kazati zavzetost zaposlenih (Mazzuca, 2007, str. 12–13). Po Mazzuci (2007, str. 13) obstaja pet korakov, ki zaposlene pripeljejo do večje zavzetosti:

- jasna pričakovanja v zvezi z delovnim mestom: če zaposleni niso seznanjeni, kaj se od njih pričakuje, in ne razpolagajo z dovolj osnovnega materiala, se pojavijo negativna čustva, kot sta dolgčas in nezadovoljstvo;
- napredovanje v karieri/ priložnosti za učenje in razvoj;
- obvezne redne povratne informacije na vseh ravneh;
- kakovost delovnih odnosov na vseh ravneh: če imajo zaposleni slab odnos z vodjo, se ti negativni občutki zrcalijo v njihovi nezavzetosti;
- zaznavanje vrednot, poslanstva in vizije; podjetje, ki ima dobre vrednote in jih zna ustrezno prikazati zaposlenim.

Milivojević (2004, str. 17–19) je na kratko opisal čustva, s katerimi se vsakodnevno srečujemo v organizaciji:

- jeza: v vsaki organizaciji je občutek jeze zelo pomemben, saj je jeza povezana s konflikti. Da nastane konflikt, lahko rečemo takrat, ko se pojavita dve želji, ki sta različni in se medsebojno izključujeta. Konflikti nas spremljajo v osebem življenju in v delovnem okolju ter jih je zelo težko odpraviti, saj smo ljudje različni in s tem tudi naši interesi. Če želi biti organizacija uspešna, se mora truditi, da konflikte odpravi in jih definira kot vrednoto;
- ljubezen: pri ljubezni mislimo na občutek, da pripadamo organizaciji in ljudem, ki v njej delujejo. Pripadnost, ki jo zaposleni čuti do organizacije, je zelo pomembna, saj so zaposleni s tem bolj povezani in se gradi dobro čustveno ozračje;
- ljubosumje: za ljubosumje velja, da je sovražen občutek, ki ga ni dobro spodbujati, čeprav naj bi držalo pravilo, da ljubosumje spodbudi tekmo med zaposlenimi in kratkotrajno prinaša dobre rezultate. Na dolgi rok ljubosumje uničuje odnose in delovno razpoloženje, kar negativno vpliva na celotno organizacijo;
- zavist: zavist je prav tako eden izmed sovražnih občutkov, ki uničuje organizacijo.

Zavist med zaposlenimi se pojavi, ko posameznik presodi, da je nekdo napredoval, čeprav si tega ni zaslužil;

- prezir: osebo, za katero ljudje menijo, da so njene človeške vrednote majhne, začnejo prezirati. V delovnem okolju se prezir in občutek antipatije odražata v tem, da so medosebni odnosi med zaposlenimi zelo slabi;
- užaljenost: užaljenost v delovnem okolju se pojavi kot rezultat tega, da zaposleni vsako kritiko razumejo kot znamenje prezira, saj ne znajo razlikovati med jezo in prezirom. Kritika, ki jim je namenjena, se nanaša izključno na njihovo vedenje. Ker napačno razumejo vedenje sodelavca ali nadrejenega in ga vzamejo kot prezir, se s prezirom nazaj tudi odzovejo. S tem povzročijo, da se odzove nazaj s pravim prezirom oseba, ki je bila napačno ocenjena. Posledica takih napačnih interpretiranj je, da se začnejo ustvarjati odnosi prezira;
- sovraštvo: ko se med zaposlenimi začne sejati sovraštvo, začenja organizacija razpadati, s tem pa postanejo zelo ogroženi tudi interesi podjetja.

Kakšen je čustveni utrip organizacije, lahko sklepamo že po določenih čustvenih stanjih zaposlenih, zato je pomembno, da organizacija čustvom posveča posebno pozornost. To ne pomeni, da postane organizacija prostor, kjer bi zaposleni sproščali svoja napeta čustva, saj bi to pomenilo, da se s tem kršijo pravila, ki organizaciji omogočajo doseganje večje storilnosti. Meja med zasebnim življenjem in delom mora biti še vedno postavljena (Goleman, 2001, str. 308–309). Za organizacijo velja, da je povezan sistem, ki ga sestavljajo medosebni odnosi, ki se vzpostavljajo med zaposlenimi. Posameznik se mora zavedati, da se čustvena inteligentnost v podjetju najprej začne pri njem samem. Prevzeti mora odgovornost za rast lastne čustvene inteligentnosti s tem, da si prizadeva graditi visoko stopnjo samozavedanja in samomotivacije ter da obvladuje svoja čustva. Svoja čustva posameznik uporablja z namenom, da bo uspešnejši pri delu in da bo ustvarjal boljše odnose s sodelavci. Pri tem se mora posameznik zavedati tudi tega, da je pomembno čustveno inteligentnost spodbujati in širiti med sodelavci. To pomeni, da si mora prizadevati, da razvija komunikacijske sposobnosti in medosebne odnose ter da je pripravljen pomagati drugim. Vsi zaposleni si morajo prizadevati, da uporabljajo čustveno inteligentnost v prid celotnemu podjetju (Weisinger, 2001, str. 260–261).

2.4 Vpliv sprememb na čustva v organizaciji

Organizacije se morajo spreminjati zaradi zahtev trga, saj le tako lahko preživijo in so konkurenčne. Spremembe pa so za organizacijo zelo stresne in problematične. Poleg tehničnih sprememb se organizacija sooča še s čustvenimi spremembami zaposlenih. Že sama beseda sprememba predstavlja nekaj novega, drugačnega, čudnega, skratka ima negativen pomen. Iz tega razloga je zelo pomembno, da organizacija svoje zaposlene informira glede sprememb in jim pomaga skozi ta proces. Pri tem je zelo pomembna komunikacija z zaposlenimi.

Ljudje ne marajo sprememb, ki se pojavijo nenadoma in nepredvideno ter zraven prinašajo še neprijetne posledice. Ljudi spremembe običajno motijo, nočejo jih sprejeti, saj se vse odvija prehitro, včasih pa so spremembe lahko tudi preveč zahtevne. V preteklosti so bile razmere na trgu razmeroma stabilne, kar je pomenilo, da so bili tudi postavljeni cilji organizacije trdni. Organizacija je imela obliko piramide, na vrhu te pa so bili postavljeni cilji organizacije. Konkurenca se je začela vedno bolj zaostrovati, razmere na trgu pa so postajale čedalje bolj nestabilne, zato je tudi postavljanje ciljev postalo kratkoročno. Vedno bolj so se začeli posvečati zaposlenim, torej »mehkemu« delu organizacije. V današnjem času so spremembe vedno hitrejša in treba se je prilagajati zahtevam kupcev. Ciljev organizacija ne določa več sama, ampak jih prilagaja potrebam kupcev. Organizacije postajajo vedno bolj sploščene. Ljudje, ki bodo prilagodljivi, bodo zlahka sledili spremembam (Lipičnik, 1998, str. 33–34).

V organizaciji vsaka sprememba določi zmagovalce in poražence. Zmagovalci so tisti, pri katerih spremembe utrdijo njihov položaj in ki napredujejo, poraženci pa morajo opustiti program, ki se ni izkazal za dobrega. Temu lahko sledi tudi odpuščanje delavcev. Glavne dejavnosti prevzamejo drugi oddelki in vodje morajo sprejeti nižji položaj, ker se z združitvijo oddelkov položaj vodje ukinja. Zaposleni nočejo sprememb, saj ne vedo, kaj jim bodo prinesle. V njih se pojavi strah, ki se odraža tako, da novemu projektu nasprotujejo (Vizjak, 1994, str. 875). Vizjak (1994, str. 876–877) navaja štiri ključne vzroke, zakaj prihaja do strahu pred spremembami, ki so naštetih v nadaljevanju:

- nerazumevanje: nerazumevanje izhaja iz dejstva, da zaposleni niso dovolj informirani glede sprememb s strani vodij in imajo nezaupanje v organizacijo;
- pomanjkanje znanja: zaposleni so obveščeni o spremembah, vendar pa teh zaradi pomanjkanja znanja ne razumejo;
- osebni interesi: določeno delovno mesto posamezniku nudi tudi določene osebne ugodnosti;
- omejeni viri: s spremembo se zaradi potreb uvajanja poveča delo. Zaposleni z več izkušnjami pri spremembah ne bodo hoteli sodelovati, če jim pri tem ne bomo zagotovili več sodelavcev ali drugih sredstev.

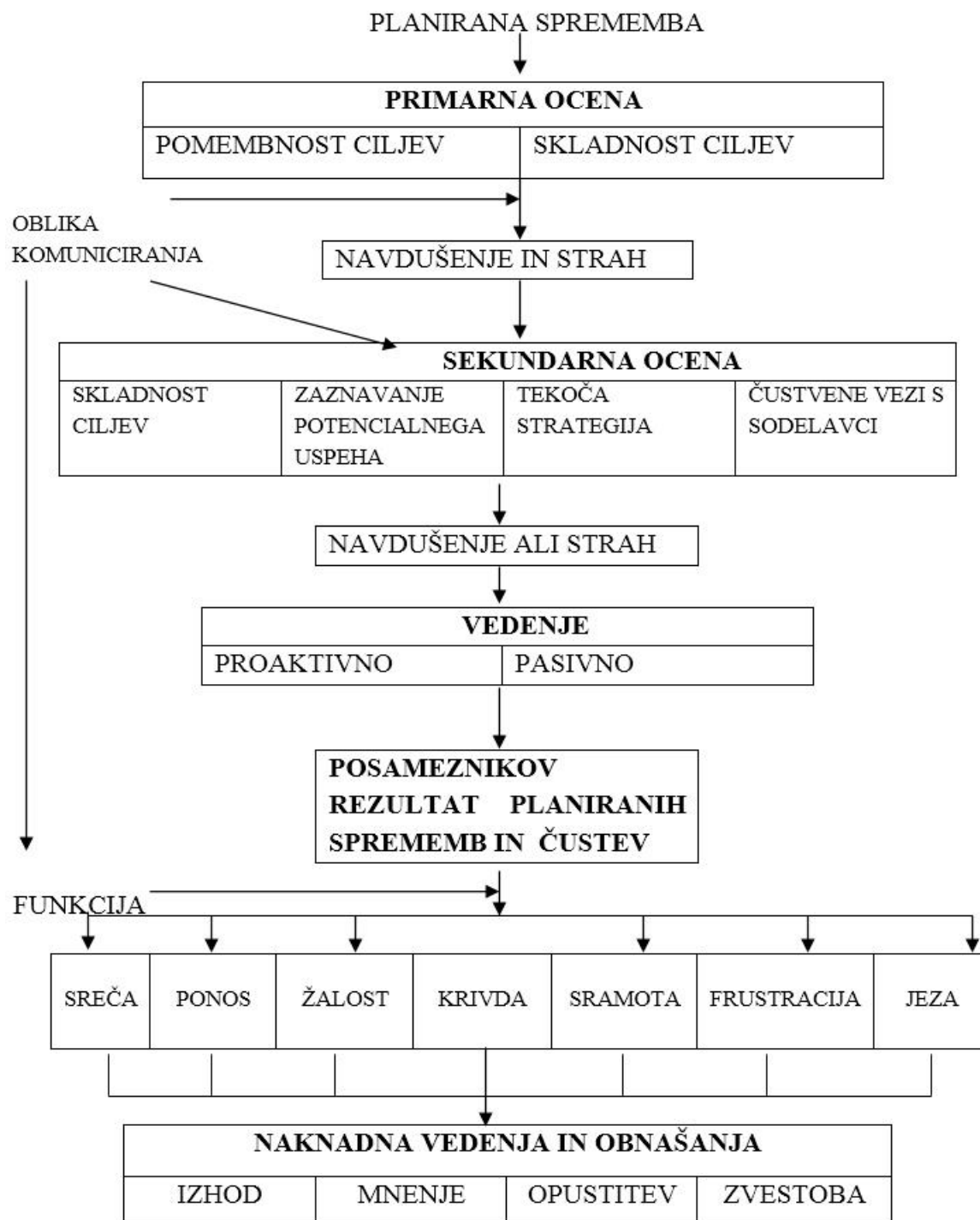
Obstajata dve vrsti ljudi, rutinski ljudje in ljudje, ki si želijo sprememb. Ljudje, ki se ne bojijo sprememb, bodo pri rutinskih ljudeh imeli občutek, da jih taki ljudje dušijo in utesnjujejo ter jih bodo imeli za dolgočasne. Človek navad bo vedno hotel delati stvari po ustaljenem načinu, človek sprememb pa bo komaj čakal, da bo lahko preizkusil nove in drugačne metode dela. Zaradi tega običajno pride do nesoglasij, ki pa jih lahko rešimo z upoštevanjem treh načinov. Prvi način je, da človek navad začne sprejemati spremembe, drugi način je, da človek sprememb postane bolj dovzeten, tretji način pa je, da se rutinski ljudje in ljudje sprememb začnejo spoštovati in pri tem ceniti lastnosti drugih (Simmons, S. & Simmons, J. C., 2000, str. 107).

Spremembe v organizaciji, ki vplivajo na postopke spreminjanja, razdelimo na rutinske in nerutinske. Za rutinske spremembe velja, da se pojavljajo pogosto in ne vplivajo toliko na vedenje in razpoloženje posameznika. Ker na zaposlene nimajo večjega vpliva, je tudi odpor slednjih manjši. Predvsem je pomembno, da zaposlenim obrazložimo, zakaj so nove spremembe pomembne oziroma potrebne in da smo jim z informacijami vedno na razpolago. Za nerutinske spremembe velja, da se pojavijo enkratno. Za celotno organizacijo in posameznika so zelo pomembne in lahko nekaterim zaposlenim celo spremenijo njihov položaj. Primeri nerutinskih sprememb so, da odpustimo določeno število zaposlenih, uvajamo ali opuščamo nove programe, spremenimo stil vodenja in podobno (Kavčič, 1994, str. 200–201). Kavčič (1994, str. 201) navaja reakcije zaposlenih, ki jih sprožijo informacije o izvajanju nerutinskih sprememb, predstavljene v nadaljevanju:

- zaničanje sprememb: zaposleni najprej nočejo sprejeti dejstva, da bo prišlo do spremembe. Moramo jim dati nekaj časa, da se z njo sprijaznijo. V podjetju moramo poskrbeti, da so jim nudeni vsi potrebni podatki, ki se nanašajo na spremembe;
- jeza: med zaposlenimi se pojavi jeza nad samimi vzroki, ki so privedli do spremembe;
- pogajanje: zaposleni hoče spremembo stvari čim bolj obrniti v svojo korist;
- depresija: zaposleni se je počasi sprijaznil z novo spremembo. Vodstvo podjetja mora pokazati veliko razumevanja pri težavah, ki jih imajo zaposleni;
- sprejemanje sprememb: v tej zadnji fazi zaposleni že začnejo delati na način, ki ga prinaša sprememba, vidijo pa tudi prednosti.

Spremembe vedno predstavljajo težave za organizacije. Poleg tehničnih težav se vodje soočajo tudi s čustvi zaposlenih, ki se ob tem pojavijo. Slika 4 prikazuje, kako se posameznik odziva na načrtovane organizacijske spremembe. Ko podjetje načrtuje spremembe, je priporočeno, da s tem čim prej seznanijo tudi svoje zaposlene. Najprej se pri posamezniku pojavijo čustva navdušenja in strahu. V našem primeru to ne pomeni, da se ne pojavijo tudi druga čustva, ampak navdušenje in strah predstavljata mešanico čustev, ki se bodo sprožila ob končnem izidu. V tej fazi je zelo pomembna komunikacija – bolje kot so zaposleni obveščeni, manj negativnih čustev se sproži v njih. V sekundarni oceni imajo zaposleni že veliko informacij glede sprememb in te začnejo doživljati tudi na delu. Vodje se morajo zavedati, da zaposleni potrebujejo tudi čas, da se na spremembe privadijo. Čustva, ki so se pojavila v primarni oceni, imajo močan vpliv tudi v sekundarni oceni in se posledično odražajo v njihovem vedenju. V tej fazi so vplivni štirje dejavniki, in sicer skladnost ciljev, zaznavanje potencialnega uspeha, tekoča strategija in čustvene vezi s sodelavci. Na vedenje zaposlenih bodo vplivala čustva, sprožena v sekundarni oceni. Na koncu faze sprememb se lahko posameznik odloči, da bo organizacijo zapustil, povedal vodjem, kakšni sta njegovo mnenje in stališče, ostal zvest in v podporo spremembam ali pa si za spremembe, ki se nanašajo na delo, ne bo več prizadeval in bo zaradi žalosti postal apatičen ter kritičen (Liu & Perrewé, 2005, str. 266–276).

Slika 4: Kognitivni organizacijski model odziva posameznika na načrtovane organizacijske spremembe



Vir: Y. Liu & P. L. Perrewé, *Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model*, 2005, str. 266.

3 EMPIRIČNA ANALIZA

V tem poglavju bo sledila empirična analiza odgovorov, ki sem jih pridobila na podlagi anketnega vprašalnika o vlogi čustev v organizaciji. Anketo je izpolnjevalo 20 anketirancev. Njihove odgovore na vprašanja sem analizirala in prikazala rezultate odgovorov v odstotkih. Na podlagi analize rezultatov sem ustvarila mnenje o tem, kakšen pomen dajejo čustvom v organizaciji.

3.1 Namen, cilji in metode raziskave

Namen empirične analize je bil ugotoviti, kako se trditve v moji diplomski nalogi ujemajo oziroma odražajo z razmišljanjem in mnenjem zaposlenih v praksi. Empirična analiza temelji na anketnem vprašalniku (glej Prilogo 1), v katerega sem vključila spoznanja iz teoretičnega dela diplomskega dela in jih preverila v praksi. Vsako postavljeno vprašanje se je nanašalo na vlogo čustev v organizaciji. Moj cilj je bil ugotoviti, kakšno je splošno znanje, pa tudi prepričanje in razmišljanje ljudi o vlogi čustev v organizaciji.

Anketo sem si zamislila tako, da so imeli anketiranci pri prvih devetih vprašanjih na razpolago obkrožanje trditev in mnenj. Pri enem vprašanju sem jih prosila, da na kratko opišejo izraz čustvena inteligentnost. Deseto vprašanje je bilo obsežnejše. Podala sem 20 trditev, pri čemer so morali anketiranci z ustrezno oznako označiti stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. Trditve so se nanašale na vsebino diplomskega dela. S pomočjo odgovorov sem ustvarila mnenje o tem, kakšen pomen imajo čustva v posameznikovem življenju in pri delu ter kakšna je vloga čustev v organizaciji. Organizacije se vedno bolj zavedajo, da so najpomembnejši zaposleni in njihovi medosebni odnosi. Ker pa smo ljudje živa socialna bitja, imamo čustva, ki jih je potrebno v sodelovanju z drugimi znati pravilno uporabljati. Pravilna uporaba čustev posamezniku pomaga pri rasti čustvene inteligentnosti, s tem pa je tudi v prid celotni organizaciji.

Za doseg zastavljenega cilja sem naključno izbrala 20 anketirancev različne starosti, izobrazbe in spola. V anketi jih načrtno nisem spraševala po njihovi starosti in izobrazbi, saj smo vsi ljudje in imamo čustva ne glede na te podatke. Razdelila sem jim anketo in na ta način dobila nabor njihovih mnenj in odgovorov. S to metodo sem prišla do odgovorov zelo hitro, čas zbiranja pa je bil približno deset dni. Da so bili odgovori bolj iskreni, je po mojem mnenju pripomoglo tudi to, da je bila anketa povsem anonimna.

3.2 Analiza in prikaz rezultatov

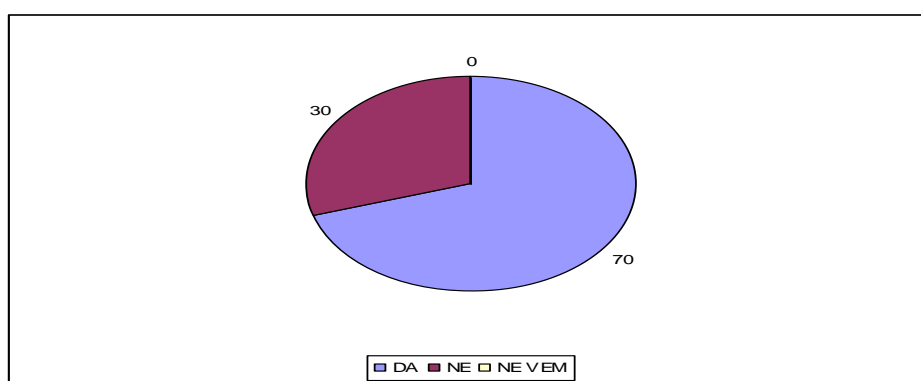
V nadaljevanju bo sledila analiza rezultatov anketnega vprašalnika in njihov prikaz. Rezultate odgovorov na prvih devet vprašanj bom po vrsti vključila pod posamezen naslov in analizirala odgovore. Rezultate odgovorov na deseto vprašanje, kjer je tabela, bom

smiselno uvrstila pod posamezne naslove, ki se nanašajo na čustva v organizaciji in predstavila odstotke strinjanja anketirancev s posamezno trditvijo.

3.2.1 Poznavanje izraza čustvena inteligentnost

Prvo vprašanje, ki sem ga postavila, je bilo, ali so se v svojem življenju že srečali z izrazom čustvena inteligentnost. Od 20 vprašanih šest oziroma 30 odstotkov vprašanih še ni slišalo za izraz čustvena inteligentnost, medtem ko se je 14 vprašanih oziroma 70 odstotkov anketirancev že srečalo s tem izrazom. Na razpolago je bila možnost, da obkrožijo ne vem, vendar te možnosti ni obkrožil nihče (glej Sliko 5).

Slika 5: Poznavanje izraza čustvena inteligentnost (v %)



Naslednje vprašanje (drugo vprašanje) je izhajalo iz prvega. Tistega, ki je pri prvem vprašanju obkrožil da, sem v nadaljevanju prosila, naj na kratko napiše, kaj naj bi po njegovem pomenil izraz čustvena inteligentnost. S tem sem hotela preveriti, ali zares dobro poznajo izraz. Napisali so naslednje odgovore:

- razumeti čustva;
- primerno oziroma uspešno kontroliranje čustev;
- da si pogosto postavljen pred dejstva, ki jih moraš rešiti na drugačen način (z glavo) in si jih pri tem tudi sposoben rešiti;
- kako sprejmeš čustveno razpoloženje drugega oziroma, da zaznaš njegovo duševno stanje in se pravilno odzoveš;
- gre za sposobnost posameznika, da izraža čustva, jih razume in jih uporabi ter upravlja z njimi;
- odziv, primeren dogodku, stanju;
- prepoznavanje lastnih čustev in čustev drugih;
- skupek naših čustev in občutij;
- zrelo obnašanje;
- poznavanje sebe in sposobnosti obvladovanja, da lažje sodeluješ in živiš z drugimi;
- poznati sebe, da lažje sodeluješ in živiš z drugimi;

- je sposobnost prepoznati svoja čustva in čustva drugih ljudi, jih sprejemati, obvladati. Ljudje, ki se zavejo pomena čustvene inteligentnosti, so srečnejši ... ;
- si predstavljam, vendar težko opišem;
- da poznaš svoja čustva in opaziš čustva drugih ljudi.

To, da se je 70 odstotkov vprašanih že srečalo z izrazom čustvena inteligentnost, se mi zdi kar veliko. Opazila sem, da bi, če bi namesto po izrazu čustvena inteligentnost spraševala po inteligentnosti, dobila kakšen odgovor z »da« več, saj so nekateri inteligentnost povezovali z inteligenčnim količnikom. Glede na napisane odgovore vprašanih sklepam, da večinoma kar dobro poznajo izraz čustvena inteligentnost, saj so opisi pri nekaterih zelo natančni in pravilni.

3.2.2 Čustva na delovnem mestu

Pri tretjem vprašanju sem spraševala, ali imajo anketiranci težave pri opisu svojih čustev. 45 odstotkov vprašanih je odgovorilo, da nimajo težav pri opisu svojih čustev, 45 odstotkov, da imajo včasih težave, deset odstotkov pa meni, da imajo težave pri opisu čustev. Četrto vprašanje se je nanašalo na njihovo sposobnost nadziranja svojih čustev. 15 odstotkov vprašanih meni, da je njihova sposobnost nadziranja zelo dobra, 50 odstotkov jih je obkrožilo, da je dobra, 30 odstotkov, da je zadovoljiva, pet odstotkov pa, da imajo slabo sposobnost nadziranja svojih čustev. Za čustva je zelo pomembno, da jih znamo pri sebi najprej prepoznati. Glede na to, da sta samo dva vprašana odgovorila, da imata težave pri opisu čustev, sklepam, da ostali anketiranci kar dobro prepoznavajo svoja čustva, kar pa je zelo pomembno. Ti odgovori so se odražali tudi pri vprašanju o njihovi sposobnosti nadziranja čustev. Za čustveno inteligentnost je pomembno, da znamo svoja čustva najprej prepoznati. S tem, ko jih prepoznamo, se jih naučimo tudi nadzorovati in obvladati, kar nam bo zelo koristilo pri odnosih z drugimi ljudmi.

Pri petem vprašanju me je zanimalo, s katerimi čustvi se anketiranci največkrat srečujejo pri svojem delu. Obkrožili naj bi jih pet, če je kdo obkrožil kakšno čustvo več, pa sem pri anketi upoštevala tudi to.

Kot je razvidno s Tabele 7, se pri vprašanih na delu največkrat pojavi čustvo jeza. Jeza je v podjetju povezana s konflikti, ki pa so vedno prisotni. Pomembno se je truditi, da te odpravimo. Poleg jeze se kot čustvo pojavljajo še upanje, samozavest, motiviranost, dobro počutje in užaljenost. Zanimivo je, da so samo štirje obkrožili ljubezen, ki je bila mišljena kot pripadnost podjetju.

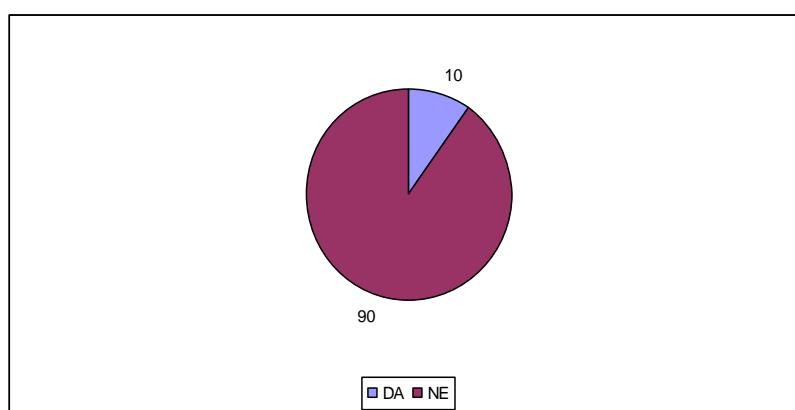
Tabela 7: Čustva na delovnem mestu (glede na rezultate ankete)

Čustva	Čustva na delovnem mestu (glede na rezultate ankete)
Jeza	14
Ljubezen (pripadnost podjetju)	4
Ljubosumje	nihče ni obkrožil
Zavist	2
Užaljenost	9
Sovraštvo	1
Zanos	6
Veselje	7
Dobro počutje	11
Motiviranost	12
Upanje	13
Samozavest	12
Preziranje	6

3.2.3 Čustveno inteligenčen vodja

Pri šestem vprašanju me je zanimalo, ali vprašani menijo, da vsak človek lahko postane manager. Rezultati odgovorov so naslednji: 18 vprašanih oziroma 90 odstotkov anketirancev je obkrožilo, da ne more vsak človek postati manager. Dva vprašana oziroma deset odstotkov menita, da lahko vsak človek postane manager. Z veliko večino se strinjam tudi jaz, saj sem v svojem delu zapisala, da vsak človek ne more postati manager.

Slika 6: Ali lahko vsak človek postane manager (v %)



Biti dober manager ni lahko, saj je potrebno poleg vodstvenih sposobnosti imeti tudi poslušnost za zaposlene. Kot vemo, imajo danes vodje velik vpliv na čustva zaposlenih. Na podlagi odgovorov sklepam, da so vprašani imeli ali pa imajo vodjo, ki te sposobnosti nima ali pa je ni imel. Milivojević (2004, str. 16) poudarja, da morajo managerji postati čustveno pismeni, kar pomeni, da morajo dobro poznati svoje in tuje čustvene odzive.

Pri sedmem vprašanju me je zanimalo, ali ima negativen dogodek, ki se zgodi na delovnem mestu, vpliv na zadovoljstvo in delovno uspešnost. To vprašanje se je nanašalo na AET teorijo, ki izpostavlja, da vsi dogodki, dobri in slabi, vplivajo na zadovoljstvo ter delovno uspešnost. 19 vprašanih je menilo, da negativen dogodek, ki se zgodi na delovnem mestu, vpliva na zadovoljstvo in delovno uspešnost zaposlenega. Le eden izmed vprašanih meni, da dogodek nima vpliva. Na podlagi tega lahko sklepamo, da je predvsem za vodje zelo pomembno, da so na dogodke, ki se zgodijo v organizaciji, pozorni, saj vplivajo na čustva zaposlenih in s tem posledično tudi na zadovoljstvo ter delovno uspešnost. Pomembno je, da stvari, ki se zgodijo na delovnem mestu, rešujemo sproti, saj se predvsem negativna čustva začnejo kopičiti v posamezniku.

3.2.4 Čustva v organizaciji

Pri osmem vprašanju sem spraševala, ali je pomembno, da organizacija posveča pozornost čustvom svojih zaposlenih. Vseh 20 vprašanih je obkrožilo, da je pomembno, da organizacija posveča pozornost čustvom zaposlenih. Slednji v podjetju predstavljajo kapital, zato je zelo pomembno, da se njihovim čustvom ustrezno posvečamo.

Pri devetem vprašanju sem spraševala, ali imajo po njihovem mnenju čustva pomembno vlogo v organizaciji. To vprašanje sem postavila zato, ker je to tudi naslov diplomskega dela in me je zanimalo, kakšno je njihovo mnenje. Rezultati so potrdili, da velika večina, to je 75 odstotkov vprašanih, meni, da je vloga čustev v organizaciji zelo velika. 15 odstotkov o njihovi vlogi ni nikoli razmišljalo, deset odstotkov pa meni, da njihova vloga v organizaciji ni velika. Rezultati kažejo na to, da se ljudje zavedajo, da imajo čustva veliko vlogo v organizaciji. S tem tudi sama potrjujem, da so čustva z uporabo čustvene inteligentnosti v vsaki organizaciji zelo pomembna.

Pri desetem vprašanju ankete so morali anketiranci s kljukico označiti stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. Trditve se navezujejo na vsebino mojega diplomskega dela. Rezultati odgovorov v odstotkih so prikazani v Prilogi 2, v nadaljevanju pa predstavljam njihovo analizo.

3.2.5 Posameznik in čustva

V diplomskem delu sem čustva predstavila kot nekaj, s čimer zaznavamo vse, kar nas v življenju obdaja. Da čustva bogatijo naše življenje, meni 85 odstotkov vprašanih, 15 odstotkov vprašanih pa pravi, da je to odvisno od situacije, v kateri se nahajajo. Če ljudje ne bi imeli čustev, bi spominjali na robote. 70 odstotkov anketirancev potrjuje, da imajo čustva pogosto (ali vedno) velik vpliv na njihovo življenje in delo, 25 odstotkov jih je označilo, da imajo vpliv samo včasih, pet odstotkov oziroma samo en vprašani pa je mnenja, da čustva v življenju ljudi nimajo te vloge. Čustva vsak dan prinesemo na delovno mesto, čeprav se tega običajno niti ne zavedamo – s tem se strinja kar 85 odstotkov

vprašanih. Slednji pravijo, da se jim to dogaja velikokrat, deset odstotkov anketirancev je označilo, da se jim to dogaja včasih, samo pet odstotkov vprašanih pa misli, da čustev skoraj nikoli ne prinesemo na delovno mesto. Na delovnem mestu ali pa v vsakdanjem življenju je včasih težko ugotoviti, kako se nekdo počuti. Običajno so nam pri tem v pomoč njegovi fiziološki znaki. Pri prepoznavanju počutja sodelavcev na delovnem mestu si večina vprašanih, tj. 60 odstotkov, pogosto pomaga s fiziološkimi znaki, 30 odstotkov je odgovorilo, da je to odvisno od situacije, deset odstotkov vprašanih pa si pri prepoznavi pomaga z empatijo. V današnjih časih so na delovnem mestu velikokrat prisotna negativna čustva. S to trditvijo se strinja več kot polovica vprašanih, 35 odstotkov se delno strinja, deset odstotkov vprašanih pa je mnenja, da to skoraj nikoli ne drži. Odgovor, da so na delovnem mestu večinoma prisotna negativna čustva, ni spodbuden, saj negativna čustva ljudi običajno vodijo v različne bolezni.

3.2.6 Empatija in upoštevanje čustev sodelavcev

Empatija predstavlja eno pomembnejših področij čustvene inteligentnosti. Pri trditvi, da si pri boljšem razumevanju sodelavcev pomagamo z empatijo, sem dobila naslednje rezultate. 30 odstotkov vprašanih si pogosto pomaga z empatijo, 30 odstotkov pravi, da je odvisno od situacije, v kateri se nahajajo, 40 odstotkov pa je ne uporablja. Večina vprašanih, to je 55 odstotkov, je pozorna na čustva svojih sodelavcev, 45 odstotkov vprašanih pa pravi, da so le včasih pozorni na čustva svojih sodelavcev. Skoraj vsi so mnenja, da so negativna čustva sodelavcev nalezljiva in imajo vpliv na ostale sodelavce. Medosebni odnosi med zaposlenimi so zelo pomembni, kar so potrdili tudi rezultati ankete. Vsi vprašani se strinjajo, da bodo kljub temu, da je njihovo delo naporno in težko, radi prišli na delovno mesto, če so medosebni odnosi med sodelavci zelo dobri. Iz tega lahko sklepamo, kako zelo pomembni so medosebni odnosi med zaposlenimi.

3.2.7 Posameznik in posli

Anketirance sem vprašala, ali menijo, da mora biti človek pomembnejši od posla. Odgovori kažejo naslednjo porazdelitev. 80 odstotkov je prepričanih, da mora biti človek vedno na prvem mestu, 15 odstotkov meni, da bi morali to pogosto upoštevati, pet odstotkov pa trdi, da se mora pomen človeka pred posli upoštevati samo včasih. Na podlagi odgovorov sklepam, da se morajo vodilni zavedati, da brez dobrih zaposlenih ni dobrih poslov. Mislim, da se tega dejstva počasi začanja zavedati vedno več podjetij. Za doseganje dobrih rezultatov je prav tako zelo pomembno, da so zaposleni motivirani. S to trditvijo se strinja 95 odstotkov anketirancev, samo pet odstotkov vprašanih pa meni, da je motivacija pomembna samo včasih.

3.2.8 Emocionalno delo in inteligenčni količnik (IQ)

Na trditev, da emocionalno delo pomeni, da svoje delo opravljamo s srcem, odgovori

vprašanih niso bili ravno pravilni. Čustveno delo je nova oblika dela, ki vključuje delo z ljudmi. Delno bi se lahko strinjala, da je potrebno to delo včasih res opravljati s srcem, predvsem pa je potrebno igrati določeno vlogo, ki jo poklic zahteva. Velika večina se strinja, da je za ljudi, ki delajo z ljudmi, vedno ali pogosto zelo naporno prikrivati svoja lastna čustva. 25 odstotkov jih meni, da je naporno samo včasih, da je to odvisno od situacije. 70 odstotkov vprašanih se strinja, da bodo pozitivna čustva, pa čeprav morajo biti zaigrana, vplivala na boljšo prodajo storitve in/ali izdelka, 25 odstotkov jih misli, da se to dogaja samo včasih, samo pet odstotkov vprašanih pa trdi, da to skoraj nikoli ne drži. Da ustrezijo strankam, morajo zaposleni vzdrževati ustrezno vzdušje, kar seveda prinaša boljše rezultate pri delu samem, vendar pa se je treba zavedati tudi slabih strani čustvenega dela.

Na vprašanje, kakšen pomen pripisujejo čustveni inteligentnosti v primerjavi z inteligenčnim količnikom, so odgovori naslednji. 65 odstotkov ji pripisuje enak pomen kot inteligenčnemu količniku, 20 odstotkov se jih delno strinja, pet odstotkov vprašanih pravi, da skoraj nikoli nima enakega pomena, deset odstotkov pa je mnenja, da nimata nikoli enakega pomena. Na podlagi odgovorov sklepam, da so že opazni pozitivni pomeni čustvene inteligentnosti in pomembnost, ki ji pripada, čeprav ji mogoče še ne priznavajo ključnega pomena.

3.2.9 Posameznik in spremembe

V organizaciji je zelo pomembno, da je vodja čustveno inteligenten. Tej trditvi so pritrdili tudi rezultati vprašanih, saj se jih 80 odstotkov strinja s to trditvijo, 15 odstotkov se jih delno strinja in samo pet odstotkov se s trditvijo ne strinja. Skoraj vsi se strinjajo, da je komunikacija med vodjo in zaposlenimi zelo pomembna. Spremembe vsem anketirancem v podjetju predstavljajo izziv, kar so potrdili tudi rezultati ankete. Nove spremembe povzročajo strah in neprijetne občutke pri 25 odstotkih vprašanih, 40 odstotkom se to dogaja včasih in 35 odstotkom vprašanih spremembe ne predstavljajo prevelikih težav. Kar se tiče sprememb v podjetju, se 85 odstotkov vprašanih strinja, da je pri tem zelo pomembno, da jih vodja obvesti o tem in jim nudi vse potrebne informacije v povezavi s spremembami. Le 15 odstotkov vprašanih je mnenja, da mora vodja samo včasih obvestiti zaposlene o spremembah. Z veliko večino glede sprememb se strinjam tudi jaz, saj se zaposleni, v kolikor ne dobijo dovolj ustreznih informacij, začnejo upirati spremembam.

Glede na rezultate analize anketnega vprašalnika mislim, da se teorija mojega diplomskega dela dobro pokriva z rezultati anketirancev. Vedno obstajajo izjeme, ki izstopajo, večina anketirancev pa je bila pri odgovorih na vprašanja kar enotna, kar se odraža tudi pri končnih rezultatih. Čustva v organizacijah bodo vedno prisotna, saj smo vendarle ljudje. Na podlagi rezultatov anketirancev sklepam, da se zavedajo pomembnosti učenja nadzora svojih čustev. Pomembno vlogo pripisujejo tudi vodji, skoraj vsi pa so mnenja, da vodja ne more postati vsak.

SKLEP

Poslovni svet se hitro spreminja. Podjetja so soočena z nenehnimi pritiski po preživetju in s tem, da svetovnemu trgu vedno znova ponudijo nekaj novega, boljšega in drugačnega od konkurence. Eden izmed ključnih elementov vsake organizacije so zaposleni. Slednji so socialna bitja, ki imajo čustva. Prav na področju dela so čustva zelo veliko pridobila na pomembnosti. Poleg tega je vsak posameznik drugačen. Recept za uspešno sodelovanje v podjetju je uporaba čustvene inteligentnosti. Opredelitve različnih avtorjev prikazujejo, da ima uporaba čustvene inteligentnosti velik pomen v organizaciji. V prvi fazi je pomembno, da posameznik prepozna svoja čustva. Prevzeti mora tudi odgovornost za rast lastne čustvene inteligentnosti, tako da razvija visoko stopnjo samozavedanja, obvladovanja čustev in samomotivacijo. To, da se nauči obvladovati svoja čustva, ne pomeni, da jih zatre, ampak da jih zna uporabiti sebi in organizaciji v prid oziroma v njeno dobro. V preteklosti so pri izbiri kandidata za delo glavni pomen pripisovali predvsem inteligenčnemu količniku. Dandanes je zelo pomembna čustvena inteligentnost posameznika, saj sodobno delo zahteva veliko sodelovanja med zaposlenimi. Kljub temu podjetja pri izbiri kandidatov še vedno dajejo prednost inteligenčnemu količniku, čeprav ta nepopolno napoveduje posameznikovo uspešnost. Za dobro sodelovanje posameznik ne sme dopustiti, da pri njem prevladujejo čustva, temveč mora prevzeti odgovornost za svoje lastno vedenje. Zavedati se mora, da s svojim vedenjem vpliva na svoje sodelavce, medosebne odnose in počutje celotne organizacije.

V empirični raziskavi me je zanimalo, kako se teoretični vidik čustev odraža v praksi med zaposlenimi. Na podlagi odgovorov anketirancev sem dobila potrditev, da so čustva zelo pomembna v življenju vsakega posameznika. Ljudje so v vsaki organizaciji kot spužve, vse, kar jih obkroža, zaznavajo in vsrkajo s svojimi čutili. Večina zaposlenih se dobro zaveda, kako pomembno je, da svoja čustva nadzorujejo, čustvom pa pripisujejo zelo pomembno vlogo v organizaciji.

Pomembno vlogo v vsaki organizaciji ima vodja. Pravimo, da mora biti vodja čustveno inteligenčen, kar preprosto pomeni, da mora biti dober vodja. Biti dober vodja pa ne more biti vsakdo. Poleg vodstvenih sposobnosti mora znati delati z ljudmi in upoštevati njihova čustva. Predvsem bi se morale organizacije zavedati, da morajo pri izbiri vodje zelo dobro premisliti, koga naj postavijo na to mesto. Vodja je tisti, ki naj bi vodil skupino ljudi. Pri tem je pomembno, da se vodja zaveda, da vodi najprej samega sebe, nato pa šele skupino ljudi. Iz tega razloga je pomembno, da najprej dobro pozna svoja čustva in reakcije, kajti le tako bo lažje razumel tudi čustva svojih zaposlenih. Te mora razumeti kot bitja, ki se bodo čustveno in racionalno odzivala na nastale delovne dogodke.

Mesner Andolšek (2002, str. 26–27) pravi, da lahko organizacijo primerjamo s cvetličnim vrtom, v katerem rastejo različne vrste rož. Nekatere rože potrebujejo več pozornosti, druge so preproste, tretje pa so grobe. Za management pa pravi, da je dobil vlogo

»vrtnarja«. Moje mnenje je, da se mora vsak po svojih močeh truditi naučiti nadzorovanja svojih čustev, čeprav se zavedamo, da to ni vedno lahko. Pomembno je tudi, da poskuša razumeti svoje sodelavce. Z medsebojnim prizadevanjem lahko ustvarimo okolje, kjer bo prijetneje delati, kar se bo odražalo tudi v uspešnosti organizacije.

V diplomskem delu sem prišla do zaključka, da imajo čustva v povezavi s čustveno inteligentnostjo zelo pomembno vlogo v organizaciji. Organizacije se morajo zavedati, da zaposleni predstavljajo človeški kapital, ki pripomore k njihovi uspešnosti, zato je pomembno, da se zavedajo pomena izražanja čustev zaposlenih. K uspešnejši organizaciji pripomore tudi vsak posameznik s tem, da si nenehno prizadeva za rast čustvene inteligentnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76–86.
2. Bradberry, T., & Greaves J. (2008). *Čustvena inteligenca: kratek vodnik*. Ljubljana: Tuma.
3. Brečko, D. (2008). Čustvena inteligentnost pri vodenju. *HRM*, 6(23), 38–45.
4. Byerne, J. A. (2000, 28. avgust). Management by Web. *Business Week*, str. 84–96.
5. Čurić, Ž. (2007). Upravljanje energije čustev: čustva zaposlenih so kapital in konkurenčna prednost organizacije. *HRM*, 5(16), 42–44.
6. Damasio, A. R. (1994). Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain. Najdeno 2. januarja 2016 na spletnem naslovu https://bdgrdemocracy.files.wordpress.com/2014/04/descartes-error_antonio-damasio.pdf
7. Goleman, D. (1997). *Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
8. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
9. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
10. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
11. Ivanko, Š. (1982). *Oris organizacijskih teorij*. Maribor: Visoka-ekonomsko komercialna šola.
12. Ivanko, Š. (2002a). Organiziranje dela. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 374–409). Radovljica: Didakta.
13. Ivanko, Š. (2002b). Oblikovanje in razvoj organizacije. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 410–443). Radovljica: Didakta.
14. Kangasharju, H., & Nikko, T. (2009). Emotions in organizations. Joint Laughter in Workplace Meetings. *Journal of Business Communication*, 46(1), 100–119.
15. Kanjuo Mrčela, A. (2002). Sodobna rekonceptualizacija dela: delo med racionalnim in emocionalnim. *Teorija in praksa*, 39(1), 30–48.
16. Kanjuo Mrčela, A., & Vrčko, T. (2007). Emocije in integrativni proces vodenja. *Teorija in praksa*, 44(3/4), 461–480.
17. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
18. Kavčič, B. (1994). Organizacijska kultura. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 174–209). Radovljica: Didakta.
19. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.

22. Liu, Y., & Perrewé, P. L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resources Management Review*, 15(4), 263–280.
23. Mazzuca, P. (2007). Pet korakov do večje zavzetosti zaposlenih: zavzeti zaposleni so čustveno povezani s podjetjem. *HRM*, 5(16), 12–13.
24. Mesner Andolšek, D. (2002). "Make me whole again." Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa*, 39(1), 10–29.
25. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
26. Milivojević, Z. (2004). Kakšen je vaš delovni libido? *Manager +*, (3), 16–19.
27. Milivojević, Z. (2008). *Emocije: razumevanje čustev v psihoterapiji*. Novi Sad: Psihopolis institut.
28. Møller, C. (2012). Organizacijska čustvena inteligentnost (OEI). Najdeno 4. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.evoli.si/Clanki/Organizacijska_custvena_inteligentnost.html
29. Možina, S. (1994). Management danes. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 14–38). Radovljica: Didakta.
30. Možina, S. (2002). Vodja in vodenje. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 498–539). Radovljica: Didakta.
31. Musek, J. (1993). *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy
32. Musek, J., & Pečjak, V. (1995). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
33. Pennington, R., & Haslam, S. (b.l.). Understanding Emotions In The Workplace. Najdeno 3. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.resource-i.com/Articles/UnderstandingEmotion.htm>
34. Pogačnik, V. (1995). *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta.
35. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Simmons, S., & Simmons, J. C. (2000). *Merjenje čustvene inteligence*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
37. Svetlik, I. (2002). Analiza dela in določanje lastnosti delavcev. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 99–130). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. Šadl, Z. (1999). *Usoda čustev v zahodni civilizaciji*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
39. Šadl, Z. (2002a). Uvod: de-racionalizacija organizacij. *Teorija in praksa*, 39(1), 5–9.
40. Šadl, Z. (2002b). "We're out to make you smile". Emocionalno delo v storitvenih organizacijah. *Teorija in praksa*, 39(1), 49–80.
41. Špiler Božič, K., & Špehar Pajk, S. (2004). Čustva lahko nadziramo: resnični vzroki slabe volje so v vaših misli. *Podjetnik*, 13(6), 48–49.
42. Tavčar, M. I. (2008). *Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
43. Vizjak, A. (1994). Spremembe v organizacijah. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 850–884). Radovljica: Didakta.

44. Weisbach, C., & Dachs, U. (1999). *Kako razvijemo čustveno inteligenco*. Ljubljana: DZS.
45. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana: Tangram.
46. Wilks, F. (2001). *Inteligentna čustva*. Kranj: Ganeš.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Rezultati ankete.....	4

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni.

Sem Jesenja Kurinčič in pripravljam diplomsko delo, kjer preučujem, kakšno vlogo imajo čustva v organizaciji. Iz tega razloga bi vas lepo prosila, da mi odgovorite na anketna vprašanja. Vaši odgovori mi bodo v veliko pomoč pri analizi podatkov. Anketa je anonimna, pravih in napačnih odgovorov pa ni, temveč me zanimata samo vaše osebno mnenje in razmišljanje.

1. Ali ste se že srečali z izrazom čustvena inteligentnost?
 - a) Da
 - b) Ne
 - c) Ne vem

2. V primeru, da ste na vprašanje 1 odgovorili z »Da«, povejte, ali veste, kaj pomeni »čustvena inteligentnost« (opišite s kratko besedno zvezo).

Če ste pri vprašanju 1 odgovorili z »Ne« ali »Ne vem«, vas prosim, da nadaljujete z vprašanjem 3.

3. Ali imate težave pri opisu svojih čustev?
 - a) Da
 - b) Ne
 - c) Včasih

4. Kakšna je vaša sposobnost, da svoja čustva nadzorujete?
 - a) Zelo dobra
 - b) Dobra
 - c) Slaba
 - d) Zadovoljiva

5. S katerimi od spodaj naštetih čustev se največkrat srečujete pri svojem delu (obkrožite pet čustev)?

JEZA LJUBEZEN (mišljena kot pripadnost podjetju) LJUBOSUMJE ZAVIST

UŽALJENOST SOVRAŠTVO ZANOS VESELJE DOBRO POČUTJE

MOTIVIRANOST UPANJE SAMOZAVEST PREZIR

6. Ali mislite, da lahko vsak človek postane manager?
- Da
 - Ne
7. Ali menite, da negativen dogodek, ki se zgodi na delovnem mestu, vpliva na zadovoljstvo z delom in na delovno uspešnost?
- Da
 - Ne
8. Ali je pomembno, da organizacija posveča pozornost čustvom svojih zaposlenih?
- Da
 - Ne
 - Ne vem
 - Me ne zanima
9. Ali imajo po vašem mnenju čustva pomembno vlogo v organizaciji?
- Da, imajo zelo veliko vlogo
 - Ne, mislim, da nimajo velike vloge
 - Ne vem
 - Nisem nikoli razmišljal/-a o tem
10. V spodnji tabeli so podane trditve. Označite s kljukico stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo.

	Da, vedno	Pogosto	Včasih, odvisno od situacije	Skoraj nikoli	Nikoli
1. Čustva bogatijo naše življenje.					
2. Čustva imajo velik vpliv na moje delo in osebno življenje.					
3. S fiziološkimi znaki (na primer nasmeh, solze ...) mi uspe ugotoviti, kako se oseba počuti.					
4. Pri boljšem razumevanju sodelavcev si pomagam z empatijo.					
5. Čustvena inteligentnost ima skoraj enak pomen kot inteligenčni količnik (IQ).					
6. Vodja mora biti čustveno inteligenten.					
7. Človek mora biti pomembnejši od posla.					

nadaljevanje

	Da, vedno	Pogosto	Včasih, odvisno od situacije	Skoraj nikoli	Nikoli
8. Prikrivanje lastnih čustev, predvsem pri poklicih, ki zahtevajo delo z ljudmi, je zelo naporno.					
9. Pozitivna čustva (čeprav so zaigrana) vplivajo na boljšo prodajo storitev in/ali izdelka.					
10. Na čustva svojih sodelavcev sem pozoren/-na.					
11. Nove spremembe pri meni vzbujajo strah in neprijetne občutke.					
12. Vodja mora glede novih sprememb obvestiti sodelavce in jim nuditi ustrezne informacije.					
13. Komunikacija med vodjo in zaposlenimi je zelo pomembna.					
14. Z dobrimi medosebnimi odnosi s sodelavci rad prihajam na delo, čeprav je to včasih zelo naporno.					
15. Spremembe mi predstavljajo nov izziv.					
16. Negativna čustva sodelavcev imajo vpliv na ostale.					
17. Emocionalno delo pomeni, da svoje delo opravljamo s srcem.					
18. Čustva prinesemo na delovno mesto, čeprav se tega ne zavedamo.					
19. Na delovnem mestu se srečujemo predvsem z negativnimi čustvi (na primer stres).					
20. Motivacija na delovnem mestu je zelo pomembna.					

Hvala za sodelovanje!

Priloga 2: Rezultati ankete

	Da, vedno (v %)	Pogosto (v %)	Včasih, odvisno od situacije (v %)	Skoraj nikoli (v %)	Nikoli (v %)
1. Čustva bogatijo naše življenje.	50	35	15		
2. Čustva imajo velik vpliv na moje delo in osebno življenje.	35	35	25	5	
3. S fiziološkimi znaki (na primer nasmeh, solze ...) mi uspe ugotoviti, kako se oseba počuti.	10	60	30		
4. Pri boljšem razumevanju sodelavcev si pomagam z empatijo.		30	30	30	10
5. Čustvena inteligentnost ima skoraj enak pomen kot inteligenčni količnik (IQ).	30	35	20	5	10
6. Vodja mora biti čustveno inteligenčen.	40	40	15	5	
7. Človek mora biti pomembnejši od posla.	80	15	5		
8. Prikrivanje lastnih čustev, predvsem pri poklicih, ki zahtevajo delo z ljudmi, je zelo naporno.	30	45	25		
9. Pozitivna čustva (čeprav so zaigrana) vplivajo na boljšo prodajo storitev in/ali izdelka.	10	60	25	5	
10. Na čustva svojih sodelavcev sem pozoren/-na.	10	45	45		
11. Nove spremembe pri meni vzbujajo strah in neprijetne občutke.	5	20	40	30	5
12. Vodja mora glede novih sprememb obvestiti sodelavce in jim nuditi ustrezne informacije.	70	15	15		
13. Komunikacija med vodjo in zaposlenimi je zelo pomembna.	90	10			
14. Z dobrimi medosebnimi odnosi s sodelavci rad prihajam na delo, čeprav je to včasih zelo naporno.	50	50			
15. Spremembe mi predstavljajo nov izziv.	45	55			
16. Negativna čustva sodelavcev imajo vpliv na ostale.	30	50	20		

nadaljevanje

	Da, vedno (v %)	Pogosto (v %)	Včasih, odvisno od situacije (v %)	Skoraj nikoli (v %)	Nikoli (v %)
17. Emocionalno delo pomeni, da svoje delo opravljamo s srcem.	40	40	20		
18. Čustva prinesemo na delovno mesto, čeprav se tega ne zavedamo.	30	55	10	5	
19. Na delovnem mestu se srečujemo predvsem z negativnimi čustvi (na primer stres).	10	45	35	10	
20. Motivacija na delovnem mestu je zelo pomembna.	50	45	5		