

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

TANJA SVETIC
MENTOR: DOC. DR. ALEKSANDRA KANJUO MRČELA

VODENJE S ČUSTVI

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2003

KAZALO

1. UVOD	3
1.1 VSEBINA DIPLOMSKE NALOGE	3
1.2 NAMEN DIPLOMSKE NALOGE	4
1.3 STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE	4
2. VODENJE	5
2.1 OPREDELITEV POJMA VODENJE	5
2.1.1. Naloge, ki jih opravlja vodja in lastnosti vodje	6
2.1.2. Vodenje in čustvena inteligenca	9
2.2 RAZLIČNI MODELI (teorije) VODENJA, KI SO VPLIVALI NA PRAKSO IN RAZVOJ VODENJA... 11	
2.3 ŠEST SLOGOV VODENJA PO GOLEMANU	13
3. ČUSTVA	16
3.1. ČUSTVA IN ORGANIZACIJA	16
3.2. ČUSTVENO DELO IN DELOVNA ČUSTVA	18
3.3 MEDOSEBNI ODNOSI V ORGANIZACIJI – POMEN ČUSTEV	22
3.3.1 Komuniciranje.....	23
3.3.2 Pomen čustev za medosebne odnose	27
3.4 ČUSTVENA INTELIGENCA	30
4. EMPIRIČNI DEL – RAZISKAVA	33
4.1 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PODROČJA in METODA DELA.....	33
4.2 REZULTATI IN RAZPRAVLJANJE	34
4.2.1 POMEN IN VLOGA ČUSTEV	34
4.2.1.1 Učinkovita komunikacija	34
4.2.1.2 Pomen človeka v primerjavi s posli	35
4.2.1.3 Individualizacija vodenja	35
4.2.1.4 Pomen čustvene inteligence	35
4.2.1.5 Empatija in upoštevanje čustev sodelavcev	35
4.2.1.6 Čustveno delo in delovna čustva.....	36
4.2.1.7. Izražanje čustev	37
4.2.2. RAZVRŠČANJE IZRAŽENIH ČUSTEV	37
Rang / Vrsta čustva:.....	38
5. ZAKLJUČEK	40
5.2. PREDLOGI	42
6. LITERATURA:	45

1. UVOD

1.1 VSEBINA DIPLOMSKE NALOGE

Sociologija kot znanost se je v preteklosti ukvarjala pretežno s proučevanjem človeške družbe, zakonitosti njenega razvoja in institucionalnimi sistemi. Manj pozornosti je bilo posvečeno čustvom oziroma individualnim izkušnjam posameznikov. Ti niso bili področje zanimanja teoretikov. Čustva so mnogi sociologi smatrali za odvečna, nepomembna, za znanstveno raziskovanje pa nezanimiva. V ospredju so bili posamezniki, ki delujejo razumsko in ne tisti, ki delujejo na podlagi svojih občutenj in čustev. Tako lahko trdimo, da so bila vse do nedavnega čustva izključena s področja sociologije. »Preteklo družboslovje je obvladovala t.im. kognitivna revolucija, ki je večji del sociološkega teoretskega delovanja usmerila v kognitivne interpretacije delovanja in institucij« (Šadl, 1996:751).

V zadnjih dveh desetletjih, pa opazimo, da se vse več pozornosti posveča čustvom, tako v socioloških analizah, kot tudi na področju analize dela in organizacije. Mnoge raziskave dokazujejo, da čustva ne sodijo le področje individualnih odnosov, temveč, da so prisotna na vseh področjih človekovega delovanja. Za organizacijo so čustva zaposlenih pomembna prav tako kot znanja, sposobnosti in izkušnje. Z njimi se celo prepletajo. Čustva se prepletajo tudi z razumom. Čustva so prisotna že pri vsakem našem razmišljanju, idejah, željah... Vplivajo na to, kaj mislimo o sebi in o drugih, ter o mnenju drugih o nas. Čustva so odvisna od naših predhodnih izkušenj in tudi od kulture v kateri živimo. Niso pomembna le za posameznike, pač pa tudi za organizacijo.

V organizaciji se moramo zavedati pomembnosti izražanja tako pozitivnih kot negativnih čustev. Če o čustvih spregovorimo, lahko odnosi postanejo pristnejši in marsikateri problem se lahko lažje reši. Poudarjanje izražanja vseh človekovih čustev je pomembno v sodobnih organizacijah, ker ljudje želijo biti v delo vključeni kot celota. Čustva pa so del te celote.

V diplomski nalogi bom pisala predvsem o pomembnosti čustev, ki vplivajo na medsebojne odnose v organizacijah in jih celo oblikujejo ter ugotavljala, kako čustva vplivajo na delovanje človeka v delovnem procesu.

V povezavi s čustvi bom predstavila pomembnost učinkovitega vodenja za sodobno organizacijo. Pri današnjem zavedanju o pomembnosti čustev, je namreč zaželeno, da vodje razumejo svoje zaposlene z obeh strani; tako racionalne kot čustvene. Njihova naloga je torej, da svoje vodstvene strategije izoblikujejo

tudi na podlagi upoštevanja čustev zaposlenih. Pravilni vodstveni prijemi veliko pripomorejo k uspešnim medsebojnim odnosom in zato tudi prispevajo k uspešnosti organizacije. Pri izbiri načinov vodenja je potrebno upoštevati različne osebnosti zaposlenih in njihove različne potrebe po motivaciji, usmerjanju in vodenju. Z ustreznimi načini prispevamo k dobri odnosom v organizaciji ter prijetnemu delovnemu ozračju, s tem pa vzbudimo pri zaposlenih pozitivna čustva.

Vodja mora imeti za svoje delo veliko strokovnega znanja in znanja s področja dela z ljudmi. Tega pridobi predvsem z izkušnjami.

1.2 NAMEN DIPLOMSKE NALOGE

Ljudje torej niso le racionalni posamezniki, pač pa tudi občutljiva in čustvena bitja, česar se morajo vodje zavedati in pri vodenju tudi upoštevati. Koliko se Slovenski vodje tega zavedajo, sem poskušala izvedeti z manjšo raziskavo - anketo, katere osnovno vprašanje je bilo: v kolikšni meri se voditelji slovenskih podjetij zavedajo čustev zaposlenih in koliko pozornosti jim namenijo?

Namen diplomske naloge je torej predstaviti pomen in vlogo čustev pri vodenju organizacij oziroma podjetij. Poseben poudarek pripisujem izbiri stila vodenja, z upoštevanjem čustev, ciljev, motiviranosti sodelavcev. Na osnovi prebrane literature in ugotovitev empirične analize bom podala ugotovitve in predloge za izboljšavo.

1.3 STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE

Diplomska naloga je razdeljena na uvod, tri poglavja in zaključek. V prvem poglavju bom pisala o vodenju, drugo posvečam preučevanju čustev, v tretjem poglavju, pa bom predstavila empirično raziskavo in njene rezultate. V sklepnem delu podajam ugotovitve in predloge.

V poglavju o vodenju, bom pisala o splošnih značilnostih vodenja, nato pa prešla na delovne naloge, ki jih vodje opravljajo ter lastnosti, ki so zanje primerne. Nadalje bom opisala še povezavo med vodenjem in čustveno inteligenco, ki ima v okviru vodenja prav tak ali celo večji pomen kot strokovno znanje in izkušnje vodilnega. Opredelila bom nekatere čustvene kompetence in znanja priporočljiva za vodje.

Tri modele razvoja vodenja bom predstavila v naslednjem podpoglavju. Gre za modele osebnostnih lastnosti, vedenjske modele in osebnostne modele, ki dajejo odgovore glede razlik med uspešnim in neuspešnim vodjem.

V poglavju o vodenju bom predstavila različne sloge vodenja. Zanimiv se mi je zdel Golemanov (2000) pristop, zato povzemam njegovih šest slogov vodenja.

V drugem poglavju preučujem čustva ter njihovo povezavo z družbo. Obravnavam čustveno delo, njegove značilnosti (pozitivne in negativne) ter ga primerjam z delovnimi čustvi. Pomembno mesto v poglavju o čustvih namenjam medosebnim odnosom, kjer poudarjam pomembnost zaupanja med člani organizacije ter pomen uspešne komunikacije. V poglavju o medosebnih odnosih govorim o vplivu čustev na pristnost tovrstnih odnosov. V istem poglavju predstavljam tudi pojem čustvene inteligence.

Diplomsko nalogo zaključujem s predstavitvijo raziskave o upoštevanju čustev v nekaterih slovenskih podjetjih in njenimi rezultati. Zaključujem s predlogi kako čustva vključiti v vodenje.

2. VODENJE

2.1 OPREDELITEV POJMA VODENJE

Že od nekdaj se je pri vsaki dejavnosti, v katero je bilo vključenih več ljudi, pojavilo vprašanje, kdo jih bo vodil in na kakšen način. Vsaka skupina se oblikuje okoli osrednje osebe (vodje) in ima skupen cilj. Ljudje se vključujejo v posamezne skupine (organizacije) zato, da bi zadovoljili potrebe, katerih sami ne bi mogli. Te potrebe so poleg materialnih tudi potreba po varnosti (različne oblike zavarovanja), socialne potrebe (občutek pripadnosti) in osebnostne potrebe (izobraževanje in možnost uporabe znanja, možnost napredovanja, ipd.). Tudi vodja ima svoje potrebe, ki jih zadovoljuje preko skupine (samopotrditvev, občutek moči, pripadnost, ipd.).

Pri vodenju so pomembne štiri sestavine; vodja, skupina, člani in okolje. O vodenju govorimo takrat, ko nekdo vpliva na sodelavce, ti pa delujejo na podlagi usmeritev vodje. Pri tem je pomembno, da odnos med vodjo in vodenimi zadovoljuje potrebe obeh stani. Nekateri avtorji so mnenja, da ni dovolj, da vodja usposobi svoje podrejene za določeno delo, ampak da je organizacija najbolj uspešna, ko cilji organizacije vključujejo tudi želje in pričakovanja zaposlenih. Če ljudje pri svojem delu zadovoljujejo svoje potrebe, so

bolj dovzetni za medsebojno sodelovanje in so bolj uspešni pri delu. Pomembno je tudi, da so odnosi med vsemi člani organizacije pozitivni in da delo poteka v dobri delovni klimi.

Vodja naj zaposlene na poti do njihovih ciljev usmerja in jim na podlagi lastnih izkušenj svetuje ter jih vzpodbuja. Kot pravi Stane Možina (1992), »se vodenje nanaša na ljudi, odraža način usmerjanja, motiviranja, vplivanja na te ljudi z namenom čim boljšega izvrševanja nalog ob čim manjši porabi energije in čim večjem osebnem zadovoljstvu«.

2.1.1. Naloge, ki jih opravlja vodja in lastnosti vodje

Drucker (v Možina, 1994), naloge v okviru vodenja razvrsti med pet osnovnih dejavnosti:

- a) vodstvo postavlja cilje - cilje je treba določiti na vseh področjih in določiti kaj storiti, da bi jih lahko dosegli. Cilje osmisli vodstvo tako, da jih tolmači delavcem, katerih aktivnost je potrebna za njihovo doseganje.
- b) vodstvo organizira - analizirati je treba aktivnosti, odločitve in odnose, delo klasificirati, deliti delo v obvladljive aktivnosti, te pa na obvladljive naloge. Nadalje je treba sestaviti aktivnosti in naloge v organizacijske enote in v organizacijsko strukturo, izbrati delavce, ki bodo vodili te enote in naloge tudi opravili.
- c) vodstvo motivira in komunicira - vodstvo sestavi skupine, ki so odgovorne za posamezne naloge. To stori na osnovi prakse, dotedanjega načina dela, v neposrednem stiku z delavci, ki bodo morali delo opraviti, z izbiranjem ustreznih delavcev, z določanjem njihovega nagrajevanja, položaja in napredovanja.
- d) za vodstvo so osnovno orodje meritve - manager v ta namen določi merila. Zelo malo dejavnikov je za uspešnost celotne organizacije in za uspešnost vsakega posameznega člana skupine tako pomembnih kot možnost, da sam ugotavlja svoje in skupne rezultate, seveda ob upoštevanju postavljenih meril. Vsa merila morajo biti usmerjena k uspešnosti celote in hkrati osredinjena na delo posameznika. Ovrednotiti mora prispevek vsakega delavca in tolmačiti uspešnost celote s posredovanjem rezultatov in ugotovitev tako svojim podrejenim kot nadrejenim in kolegom.
- e) vodstvo mora delovati za razvoj delavcev - razvijati pa mora tudi samega sebe. Vsaka vodstvena naloga je deljiva naprej na podnaloge in vsak del naloge sam zase terja drugačne spretnosti, nove sposobnosti in nova znanja.

Kompleksnost delovnih nalog vodje kaže na to, da vodja ni več le upravljalec in usmerjevalec dejavnosti, ampak je človek, ki mora skrbeti, da bodo ljudje, za katere je odgovoren, optimalno produktivni. Vodja sodobne organizacije ima (ali vsaj naj bi imel) vlogo mentorja in ne več avtoritativnega šefa, ki le dodeljuje naloge.

»Vodja spodbuja razmišljanja in ideje članov o tem, kako povečati njihovo zadovoljstvo pri delu, kako razvijati in koristno uporabiti vse njihove sposobnosti, s čim povečati motivacijo in skupno kohezijo tima, ter kako povečati strpnost do različnosti« (Treven, 2001:156).

Njegovo delo je lahko odločilno za uspeh organizacije. Zato so se mnogi avtorji že v preteklosti ukvarjali z vprašanjem, katere lastnosti mora imeti človek, da je kos tem nalogam.

Na to temo je bilo opravljenih več raziskav in nekatere so pokazale, da so lastnosti dobrega vodja naslednje (Bizjak, Petrin, 1996:140):

- a) pazljivo posluša kar mu drugi govorijo,
- b) daje pri delu zgled svojim ljudem,
- c) vedno drži dano besedo,
- d) daje jasna navodila,
- e) zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo,
- f) rad sprejema predloge,
- g) pravilno ukrepa,
- h) ko zahteva izvršitev dela, razloži zakaj,
- i) preučuje možnosti boljših delovnih metod,
- j) zna oceniti sposobnost svojih ljudi,
- k) zna načrtovati delo.

Pegg (1996:16) je še eden od avtorjev, ki se ukvarja z lastnostmi uspešnih vodij in na osnovi svojega proučevanja opredeli naslednje lastnosti uspešnega vodje, ki se v določenih točkah dotikajo predhodno navedenih:

- a) karizmatičnost,
- b) pozornost,
- c) predanost,
- d) jasnost,
- e) komunikativnost,

- f) doslednost,
- g) ustvarjalnost,
- h) sposobnost,
- i) pogum in
- j) čisto malo »norosti«.

Vidimo, da so si opredelitve podobne in tudi s primerjavo z drugimi avtorji bi prišli do podobnih ugotovitev. Ni namreč dvoma o tem, katere so pozitivne lastnosti vodij in katere negativne, težje pa je določiti katere so bistvene in odločilne oziramo kako bi jih po pomembnosti razvrstili. Zato je zanimiva raziskava, ki je bila v osemdesetih letih opravljena v Ameriki in temelji na presoji zaposlenih glede odločilnih lastnosti uspešnega voditelja ter njihovo razvrščanje po pomembnosti. Ugotovitve so bile naslednje (Treven, 2001:157):

- a) *prvih deset*: poštenost (zaseda prvo mesto med vsemi), sposobnost, daljnovidnost, inspirativnost, inteligenca, iskrenost, širokogrudnost, hrabrost, neposrednost, domišljija.
- b) *drugih deset*: zanesljivost, pripravljenost pomagati, skrbnost, pripravljenost za sodelovanje, zrelost, ambicioznost, odločnost, sposobnost obvladovanja samega sebe, privrženost, neodvisnost.

Pogosto se pojavlja tudi vprašanje, kako te lastnosti pridobiti. So prirojene ali se jih lahko naučimo?

Nekateri ljudje so res rojeni vodje, nekateri pa so se tega poklica zmožni naučiti. Takšnih ljudi, ki naj bi imeli sposobnost vodenja prirojeno je premalo glede na današnje potrebe po vodstvenem kadru. Vodje lahko tudi vzgojimo, zato je potrebna ustrezna izobrazba ter nenehno usposabljanje vodilnih, ki se mora izvajati vzporedno z rednimi delovnimi obveznostmi.

Vsak vodja se mora zavedati, da mora glede na situacijo v kateri se znajde in glede na ljudi s katerimi sodeluje, izbrati najbolj ustrezen način vodenja oz. še boljše kombinacijo večih načinov vodenja. Večino sposobnosti glede uspešnega vodenja se je torej moč naučiti in jih uspešno uporabiti.

Svetlik (v Zadel, 2002) govori o kompetencah za vodenje in navaja pet skupin:

- a) *metodološke kompetence* pomenijo zmožnost upravljanja s časom, zmožnost odločanja, znanje reševanja problemov, komuniciranje;
- b) *socialne kompetence* so sposobnost prepričevanja, sposobnost pogajanj, sposobnost vodenja ljudi;
- c) *stališčne-vrednostne kompetence* vključujejo sposobnost uveljavljanja vrednot in pozitivnih stališč;

- d) *učne kompetence* sestavljajo sposobnost učenja, sposobnost ocenjevanja, kaj bo za nekoga v bodoče pomembno, sposobnost zbiranja in procesiranja informacij;
- e) *kompetence povezane s specifičnim delom* so kompetence, ki razlikujejo eno delo od drugega.

Podobno kot Svetlik, se tudi Davis ukvarja s potrebnimi sposobnostim uspešnega vodje in jih razvrsti med tri različne vrste znanj (v Možina, 1994):

- a) **tehnična znanja**, torej znanja iz stroke, ki pomenijo sposobnost uporabljati ustrezna orodja, postopke, metode;
- b) **znanja o človeku in medčloveških odnosih**, ki pomenijo sposobnost za delo z ljudmi, za razumevanje in motiviranje posameznikov in skupin;
- c) **konceptualna znanja**, to so umske sposobnosti usklajevanja in povezovanja zamisli in dejavnosti; ustvarjalne in organizacijske sposobnosti.

Nekatere od naštetih sposobnosti kažejo, da mora imeti vodja sposobnost za ocenjevanje in razumevanje ljudi. To mu omogoča videnje sposobnosti, ki jih ljudje imajo in potencialne, ki jih nosijo v sebi. Ker ljudje večinoma ne izkoriščajo vseh svojih znanj in sposobnosti, nekateri se jih niti ne zavedajo, naj bi bil dober vodja tisti, ki bi se trudil, da iz ljudi pridobi vse, kar se koristnega skriva v njih.

Veliko je lastnosti, sposobnosti in znanj, ki jih potrebuje vodja za uspešno vodenje, vendar pa ne smemo pozabiti, da mora potencialni vodja imeti tudi željo po vodenju. V svojem delu mora videti tudi priložnost za nadaljni razvoj. V nasprotnem primeru se takšen vodja ne bo dobro počutil, ne sam s seboj kot vodja, niti s svojimi zaposlenimi. Zaposlenim na vodstvenih položajih prinašajo zadovoljstvo oziroma jih motivirajo ne le višje plače in druge ugodnosti, ampak najdejo v tem delu samopotrditev. »Vodilnega delavca najbolj motivira pri delu zadovoljstvo, ki nastane ob poslovnih uspehih, dalje občutek, da mu je uspelo pridobljeno znanje dokazati pri reševanju delovnih nalog in da so zaradi teh uspehov zadovoljni tudi drugi sodelavci. Najbolj spodbudno pa deluje na vodilnega delavca dejstvo, da pred sabo vidi, kako rastejo iz njegovih predvidevanj načrtov delovni dosežki, se pravi občutek, da nastaja nekaj, kar lahko konkretno dokaže« (Možina, 1994:21).

2.1.2. Vodenje in čustvena inteligenca

Za uspešno vodenje ne zadostujejo le strokovno znanje, sposobnosti in izkušnje, temveč ima velik pomen tudi čustvena inteligentnost vodje. »Čustvena inteligenca je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi« (Goleman, 2000:338).

Znati opravljati s svojimi čustvi in s čustvi drugih ljudi prinaša posamezniku konkurenčno prednost tako v poslovnem kot tudi v zasebnem življenju. Vprašanje je, koliko se vodje zavedajo obstoja te prednosti in koliko jo resnično uporabljajo. Čustvene inteligence se je mogoče naučiti, jo razvijati in spreminjati.

Na učinkovito uporabo čustev močno vplivajo izkušnje, ki jih ljudje pridobijo z dolgotrajnim sodelovanjem z ljudmi. Nekatere stvari se lahko naučimo hitro, vendar ko gre za človeka, njegovo osebnost ter čustva, potrebujemo več časa. Ni dveh posameznikov, ki bi se enako odzivala na delovanje v okolici oziroma, ki bi enako čustvovala. Potrebno se je vživeti v vsakega posebej (empatija) in se mu skušati približati. Čustva, ki jih sprožimo pri posamezniku, lahko predstavljajo motivacijsko orodje za njegovo delo. Lahko so tako močna, da z njimi oseba dosega uresničitev svojih želja in ciljev, ki jih v drugačnih okoliščinah morda ne bi mogla. Poglobimo se torej v posameznika in mu pomagajmo, da on pomaga nam s svojimi enkratnimi sposobnostmi in da skupaj lažje dosežemo skupni cilj. »Resnično polno lahko zaživi posameznik šele tedaj, ko so v največji možni meri angažirane vse njegove sposobnosti, vsi njegovi potenciali« (Makarovič, 1985:14).

»Čustvo je odziv na pomembno spremembo v zunanjem svetu in spodbuja osebo k ravnanju, ki bo pomenilo prilagoditev nastali spremembi. Ko je čustvo prijetno je prilagoditev v podkrepitevi in utrditvi spremembe, ki je skladna z željami osebe. Kadar je čustvo neprijetno, pa je ravnanje usmerjeno k spremembi dane situacije« (Možina in ostali, 2002:510).

Vse kaže na to, kako pomembno je za vodilne upoštevati čustva zaposlenih. Že samo posvečanje čustvom vzbuja pri ljudeh pozitivne občutke. Posledice le-teh so lahko dobro medsebojno razumevanje, ustvarjanje zaupanja in harmonije v organizaciji, zaradi česar se ljudje pozitivno odzivajo na spremembe in so bolj uspešni pri delu. Veliko je odvisno od »prijetnih oz. neprijetnih« čustev, ki jih bodo ljudje doživljali. Zato mora biti vodja seznanjen s področjem čustvene inteligence in to vnesti v svoj način dela z ljudmi v vsakdanji praksi.

Uspešnost uporabe čustvene inteligence je povezana tudi z uspešnim delovanjem delovnih skupin oziroma timov. »Vodja, ki se pri svojem delu zanaša predvsem na možnosti svojih sodelavcev, najbolje skrbi za člane tima in za tim kot skupnost. Zaveda se tudi, da če vsak posameznik ne doseže svojega maksimuma, ne more biti skupnega uspeha. Če v timu ne bo prisoten duh pripadnosti vseh članov, skupni rezultat njegovega delovanja ne bo večji od vsote posameznih prispevkov članov. Lahko pa bodo posamezni rezultati tudi manjši, zaradi slabe in neprimerne družbe« (Treven, 2001:154,155).

Povzamemo lahko, da sta bistveni potrebni sposobnosti pri vodji strokovna usposobljenost ter čustvena inteligenca. Obojega se lahko naučimo in razvijamo. Področje čustvene inteligence obsega med drugim možne pristope, med katerimi vodja lahko izbira tudi svoj način vodenja. Od njegovih izkušenj in presoje je odvisno, v kolikšni meri bo uporabljal dane predloge in nasvete. Zadnja leta je o čustveni inteligenci napisanih veliko knjig in priročnikov, organizirani so bili mnogi seminarji, kar kaže na možnosti za izobraževanje s tega področja.

Pomembno je, da vodja izbere primeren način vodenja glede na osebo, ki jo vodi in glede na situacijo v kateri delo poteka. Pomembno je vživljanje v vsakega posameznika posebej. O tem govori situacijski (zadnji in do danes najbolj izpopolnjen model) model vodenja, ki ga predstavljam v naslednjem poglavju.

2.2 RAZLIČNI MODELI (teorije) VODENJA, KI SO VPLIVALI NA PRAKSO IN RAZVOJ VODENJA

Skozi zgodovino lahko zasledimo tri pomembnejše pristope na področju modelov vodenja. Mednje štejemo model osebnostnih značilnosti, za njim prihaja vedenjski model in nato današnji situacijski model vodenja.

Ti modeli pogosto prenašajo nekatere svoje značilnosti v naslednje obdobje. To pomeni, da vse lastnosti določenega modela ne izginejo skupaj z modelom, ampak obstaja možnost njihove uporabe v naslednjih dveh modelih.

Prvo obdobje traja do leta 1940, ko je bil uveljavljen model **osebnostnih značilnosti**. Zanj je veljalo, da se ljudje s sposobnostjo dobrega vodje, že rodijo. Prvi sistematični raziskovalci vodenja so bili navdušeni nad opisi izjemnih vodij, zato so se lotili zbiranja značilnosti, ki naj bi jih ti imeli. Kasneje so osebnostnim dodali še socialne, telesne ter duhovne značilnosti, ki skupaj sestavljajo celoto idealnega vodje. Sklop lastnosti je naslednji (v Adizes in drugi, 1996):

1. Telesne značilnosti: mlajši ali srednje starosti, vitalen, visok, vitek in dopadljive zunanosti.
2. Osebnostne značilnosti: prilagodljiv, čustveno stabilen, samozavesten, zrel, obvladovan.
3. Socialne značilnosti: prikupen, olikan, popularen, pripravljen sodelovati, primerno izobražen, sposoben napredovati.
4. Delovne značilnosti: usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, iniciativen, sposoben sprejemati odgovornost.

Pri temu modelu je vidno posvečanje pozornosti značilnostim na osnovi katerih ni možno razložiti vseh razlik med uspešnim in neuspešnim vodjem. Zato so se raziskovalci v obdobju med 1940 in 1960 letom, usmerili k vedenjskim značilnostim. **Vedenjski modeli** razlikujejo vedenjske značilnosti pri uspešnih in neuspešnih vodjih. Proučujejo kaj ljudje bolj ali manj uspešno naredijo. Bistvena razlika med tem in prejšnjim modelom je v možnosti, da vedenje opazujemo in se ga lahko naučimo. Iz tega sledi, da lahko posameznike usposabljammo na področju vodenja in da ni vse določeno že pri rojstvu.

Začetke vedenjskega modela pripisujemo F.W.Taylorju. Z njimi je želel doseči čim večjo učinkovitost dela. Pri tem pa je bil vseskozi prepričan, da je glavni človeški motivator le denar. Sočasno s Taylorjem je na tem področju deloval tudi Fayol, ki je oblikoval teorijo upravnega vodenja. Glavne sestavine Fayolovih nazorov so (v Zadel, 2002): opredelitev poslovnih funkcij, opredelitev splošnih načel upravljanja in vodenja in opredelitev potrebnih sposobnosti zaposlenih. Po Fayolu vodenje vsebuje predvidevanje (planiranje), organiziranje (kadrovanje in izdelava organigramov), ukazovanje (kako socialni sistem spraviti v gibanje), koordinacijo (usklajevanje), kontroliranje (nadzor).

Oba Taylorjevo in Fayolovo delo sta bila pomemben temelj za razvoj vedenjskega modela vodenja.

Naslednje obdobje predstavljajo **situacijski modeli**, ki zaznamujejo obdobje od leta 1960 do danes.

Skušajo razložiti učinkovito vodenje v kontekstu širše delovne situacije. Situacija naj bi bila tista, ki določa primeren način vodenja. Tu pa se pojavi problem kompleksnosti in nepreglednosti. Situacijskih dejavnikov (Možina in drugi, 2002) je veliko:

- a) vir moči vodje,
- b) zapletenost dela, nalog,
- c) osebne značilnosti vodje,
- d) zrelost članov v skupini,
- e) potrebe zaposlenih,
- f) odločanje v skupini,

g) odnosi med članom in vodjo.

Zaradi kompleksnosti situacijskega modela, je njegova praktična uporaba težka, saj so lažje uporabni preprosti in pregledni modeli. Bolj ko je model kompleksen, več dejavnikov vsebuje in je zato vse manj pregleden in uporaben za praktične namene.

Do sprememb v teoriji vodenja je prišlo zaradi stremenja k izpopolnitvi modela vodenja, ki nam bi dal zadovoljive odgovore o uspešnem vodji. Nekatere začetne ugotovitve, ki so jih dali modeli osebnostnih značilnosti veljajo še danes za uporabne in jih lahko opazimo v situacijskih modelih, vendar same po sebi niso dajale zadovoljivih podatkov glede raziskovanja razlik med uspešnimi in neuspešnimi vodji. Kritika teh modelov pripelje do razvoja vedenjskih modelov. Ti se razvijejo po ugotovitvi, da vodje s podobnimi osebnostnimi značilnostmi niso enako uspešni. Ta model je zelo pomemben za razvoj teorije o vodenju, saj raziskovalce odvrne od preprostega pogleda na to, kakšen mora biti vodja na pogled, in jih preusmeri v delovanje vodij. Moderno pojmovanje vodenja in vodje se prične s situacijskimi modeli. Vedenjski modeli odpovejo, saj določen način vodenja ni v vsaki situaciji najučinkovitejši. Raziskovalce to vzpodbudi k temu, da nadaljujejo z iskanjem novih popolnejših modelov. Po ugotovitvi, da je prav situacija (okolje vodenja) najbolj pomembna pri določanju načina vodenja, nastanejo situacijski modeli.

2.3 ŠEST SLOGOV VODENJA PO GOLEMANU

Teoretične ugotovitve kažejo, kako je izbira načina vodenja tesno povezana z dano situacijo. Velik pomen uspešnega vodenja pripisujemo torej iznajdljivosti v različnih situacijah. Številne študije so pokazale, da je za vodje potrebno poznavanje različnih slogov vodenja. Poslovno okolje se nenehno spreminja in vodja se mu mora prilagajati. Ker so ljudje, kot smo rekli, čustvena bitja, ki se različno odzivajo na naše ravnanje do njih, nikakor ne zadostuje en način vodenja.

Goleman (2000) je v svojem raziskovanju prišel do šestih različnih metod vodenja, za katere priporoča, da se kar se da prepletajo:

1. UKAZOVALNI VODJE - gre za eno najmanj uspešnih metod vodenja, saj ukazovalni vodje pogosto povzročijo negativno klimo v organizaciji. Njihov avtoritarni pristop ne spodbuja inovativnih idej podrejenih. S takšnim ravnanjem dosežejo le to, da delavci ne delajo več s tako vnemo in polno zmogljivostjo, ali pa se jim celo uprejo. Pri takšnem vodenju tudi nagrajevanje izgubi svoj pomen. Ljudem namreč ni nagrada le denar, temveč se želijo počutiti tudi koristni. V takem primeru, je težko govoriti o lojalnosti delavcev.

Le v kriznih situacijah je včasih priložnost za ukazovalni način vodenja. Gre za primere, ko je podjetje v krizi in potrebuje korenito spremembo. Vodja mora v takem primeru popolnoma spremeniti delovne navade ljudi. Pri vsem tem pa mora poznati mero, do kje je tako vodenje še koristno.

2. AVTORITATIVNO VODENJE - za to vodenje je značilno, da vodje predložijo jasno vizijo. Ta mora biti izražena na preprost, lahko razumljiv način. Pri tem je pomembno, da so zaposleni svobodni glede načina dela, ki ga opravljajo in si sami izberejo pot po kateri bodo dosegli cilj. To deluje kot motivator, saj ljudje vidijo, da se njihovo delo vključuje v širšo sliko organizacije. Zaradi tega se počutijo pomembne. Ker vodja pušča prosto pot vsakemu zaposlenemu za doseganje ciljev, je možen razvoj inovativnosti.

Ta način vodenja je zaželen predvsem v organizacijah, kjer vlada v poslih zmeda. Avtoritarni vodja s svežimi idejami in dolgoročno vizijo pričara pozitivno vzdušje. Tudi to vodenje ni primerno za vsako situacijo in primer, kjer se slabo obnese je v organizaciji, ki zaposluje večinoma strokovnjake, ki imajo več izkušenj kot vodja. V takem primeru se zaposlenim vodja lahko zdi domišljav in nerealen. Negativne posledice ima tudi v situaciji, ko vodja postane preveč dominanten in poruši stanje enakosti v skupini.

3. OČETOVSKI / MATERINSKI VODJE - takšen vodja na prvo mesto postavlja posameznika, njegove želje in potrebe. To je pomembnejše od nalog in ciljev organizacije. Zanj je važno, da posameznik pri delu zadovoljuje svoje potrebe, ter da med vsemi vlada harmonija. S tem želi doseči visoko lojalnost podjetju. S tem načinom vodenja prispeva k pozitivnemu vplivu na komunikacijo. S pogovorom in izmenjavo idej dosegajo prilagodljivost podjetja, saj si ljudje zaupajo in so voljni prevzeti tveganje določenih odločitev. Takšen vodja je usmerjen k hvaljenju in nagrajevanju zaposlenih. S takšnim načinom vodenja vodja gradi občutek pripadnosti. Nagnjeni so tudi k temu, da težijo k prijateljskim odnosom s svojimi zaposlenimi, kar jih še bolj poveže.

Ta način vodenja je primeren predvsem, ko vodja želi doseči v organizaciji harmonijo, dobro komunikacijo in zaupanje zaposlenih. Slabosti pa se kažejo, ko vodja pozablja na napake zaposlenih, saj se preveč posveča hvaljenju. Tako ni mogoče popraviti slabe storilnosti zaposlenih. Očetovski / materinski vodja običajno ne nudi zaposlenim svojih nasvetov in so zato prepuščeni sami sebi.

4. DEMOKRATIČNI VODJE - vsak vodja si želi, da bi mu sodelavci zaupali in bili lojalni organizaciji. To je možno doseči z demokratičnim načinom vodenja. Poslušanje zaposlenih in sprejemanje njihovih predlogov prinaša v organizacijo zaupanje in spoštovanje do vodij. S tem pa vodja spodbuja samoiniciativo in odgovornost. Zaposleni imajo tako realni pogled na to kaj je v organizaciji mogoče doseči in kje se ta meja konča. Slabosti takega vodenja se pričnejo, ko vodja pričakuje od zaposlenih, da bodo sami rešili določen problem. Ljudje ob tem lahko podvomijo v kakovost vodstva. Najprimernejše je demokratično vodenje, če so

zaposleni dobro izobraženi in informirani, vodja pa potrebuje le dobre nasvete glede dosega zastavljenega cilja.

5. NAREKOVALNI VODJE - vodja je tako kot do sebe strog tudi do drugih. Postavi visoke norme in zahteva njihovo upoštevanje. Delo mora biti kar v najkrajšem času najbolje opravljeno. V nasprotnem primeru zamenja zaposlene. Enakih pravil se drži tudi sam. Vse to pa ne daje tako dobrih rezultatov, kot bi jih pričakovali, saj s svojim vedenjem povzroča slabo klimo v organizaciji. Pogosto se dogaja, da vodja ne daje jasnih navodil za delo, saj pričakuje da ljudje vedo kaj pričakuje od njih. Ker temu ni vedno tako, je vodja nezadovoljen. Slabost narekovalnega vodje je tudi ta, da ne daje povratnih informacij, če pa začuti, da se ljudje ne znajdejo pri delu, ga pogosto prevzame sam. Zaposleni se zato počutijo nesamostojne. Problem pa je tudi v tem, ker vodja ne zaupa svojim delavcem in je sam lahko zaradi prevzemanja njihovega dela preobremenjen. Pri tako strogemu vodji si ljudje ne upajo sami sprejemati odločitev glede svojega dela, zato v takem kolektivu ni občutka pripadnosti, saj ne vidijo da bi se njihov osebni napor vključeval v večjo sliko. To vodenje je učinkovito pri visoko usposobljeni in motivirani delovni skupini, ko zaposleni potrebujejo le nekaj smernic za delo.

6. INŠTRUKTORJI - inštruktorski vodja podpira zaposlene, jih vzpodbuja pri dolgoročnih ciljih ter jim pomaga pri oblikovanju plana za njihovo uresničenje. Zaposlenim namenja tudi veliko informacij in povratnih informacij. Pomembno zanje je, da se zaposleni čimveč naučijo, četudi to kratkoročno še ne prinaša uspehov.

Ta način vodenja v praksi ni pogost. Vodje si ne vzamejo dovolj časa za izobraževanje svojih zaposlenih. Vsekakor pa bi bilo takšno vodenje zelo učinkovito, saj zahteva stalno komunikacijo, kar posledično vpliva na pozitivno vzdušje ter usposablja zaposlene za različna opravila.

Največji pomen ima tako vodenje takrat, ko zaposleni poznajo svoje šibke točke in so se željni učiti. V primeru, da zaposleni niso dovzetni za spremembe in se ne želijo učiti, tak način vodenja propade. Problem je tudi, če vodja ni zadostno usposobljen, da bi podpiral in izobraževal zaposlene.

Goleman priporoča uporabo vsaj štirih od šestih načinov vodenja. Potrebna je prilagodljivost vodij različnim situacijam in ljudem. Dober vodja se morda uporabe svojih različnih načinov vodenja sploh ne zaveda, saj deluje po intuiciji. So pa vodje, ki se morajo na tem področju izobraževati, da lahko dosežajo uspehe. Zunanje okolje organizacije se stalno spreminja in tudi ljudje se med seboj razlikujejo, zato se vodje ne morejo zanašati le na omejen način vodenja. Nekaterim ljudem manjka znanja, zato jih moramo izobraževati (inštruktorji), nekateri potrebujejo le spodbudo in dobro motivacijo (vodenje z avtoriteto), drugi

pri svojem delu potrebujejo svobodo in mir (demokratični vodja), drugi spet potrebujejo prijateljsko okolje, da so produktivni (očetovski / materinski vodje).

Ker je vpliv vodenja na zaposlene in njihovo produktivnost resnično velik, menim, da bi se vodilni delavci morali do dobra poglobiti v uporabo tovrstnih nasvetov in jih uporabljati na delovnem mestu.

3. ČUSTVA

3.1. ČUSTVA IN ORGANIZACIJA

Kot sem omenila že v uvodu, je v zadnjih dveh desetletjih proučevanje čustev vedno bolj dinamično področje socioloških raziskav. K temu zagotovo prispeva spoznanje o povezanosti čustev s celotno družbo. Čustva so nenehno prisotna v družbenem delovanju in predstavljajo sestavni del vsake družbene interakcije. Če poznamo svoja čustva in čustva drugih ljudi, so nam njihova dejanja lažje razumljiva. Čustva so namreč posledica kulturnih ter družbenih pojavov, po drugi strani pa prispevajo k potrjevanju, ohranjanju in spreminjanju širšega družbenega sistema. Z občutenjem in izražanjem pravih oziroma družbeno zaželenih čustev prispevamo k ohranjanju družbenih vrednot in norm.

Iz tega sklepamo, da so čustva tudi družbena last in ne samo last posameznika: »Čustva so ne le lastnost posameznika, ampak tudi situacij, odnosov in moralnih pozicij, so kulturno-specifični in zgodovinsko variabilni pojavi« (Šadl, 1996:752). To pomeni, da so čustva odvisna od kulture in od časa v katerem se oblikujejo in da nam je njihov pravi pomen razumljiv le znotraj družbeno-kulturnega okolja v katerem nastajajo in se spreminjajo.

»Spremembe v čustvih sprožajo učinki, ki jih imajo družbeno strukturne spremembe v odnosih in skupinah, znotraj katerih se čustva izražajo in doživljajo, v normah, ki predpisujejo primerna čustva, in njihova izražanja, v besednjakih s pomočjo katerih člani družbe opredeljujejo čustva in v osebnih temperamentih in emocionalnih stilih, ki jih družba bodisi sprejema, bodisi zavrača« (Gordon v Šadl, 1999: 985).

Med prvimi, ki so se je lotili obravnavanja čustev je bil Daniel Goleman. Ugotavljal je, da imajo čustva večji pomen kot inteligentnost, saj je od njih odvisno kako bomo uporabljali druge spretnosti. Kljub temu pa si obe

plati (emocionalna in racionalna) med seboj ne nasprotujeta, ampak sta povezani in tvorita nekakšno ravnovesje. Da s poudarjanjem emocionalnega, ne skušamo negirati racionalnega je trdil tudi Fineman, ki se je ukvarjal s čustvi v organizaciji. Fineman (2000) pravi, da je oboje pomembno za razumevanje organizacije in njenega delovanja. Opredeli tri pristope, kako poteka njuno skupno delovanje: emocije motijo racionalno, emocije služijo racionalnemu in emocije so nerazdružljivo prepletene z racionalnim.

Tako Fineman širše opredeljuje čustva v organizaciji. Dana Mesner Andolšek (2002) pa v tekstu o vlogi čustev v organizaciji, našteva še stališča drugih pomembnih avtorjev (Putnam, Mumby, Ashforth, Humphrey, Marin, Albrow, Hearn). Pomembno se ji zdi tudi Finemanovo proučevanje čustev, ki se med drugim dotika vlog čustev različnih poklicnih skupin (npr. medicinskih sester, zdravnikov, socialnih delavcev). Fineman pravi, da je pri teh poklicih, potrebna socializacija glede primerne izražanja čustev. Prava čustva naj se izražajo in izmenjujejo v prostorih znotraj organizacije, ki so temu namenjeni in niso dostopni strankam. Govori o prostorih, npr. medicinskih sester, ki so namenjeni le njim in si tam izmenjujejo mnenja o delu, si zaupajo težave in izrazijo svoja prava čustva, ki jih naj pred bolniki ne bi. S tem si »olajšajo dušo«. O vlogi čustev kot menjalni vrednosti govori med mnogimi avtorji tudi Hochschildova.* Putnam in Mumby (povzeto po Mesner Andolšek, 2002) pa pravita, da je ta vloga čustev pomembna za oblikovanje skupnosti organizacijskih članov. S stališča Marina (povzeto po Andolšek, 2002) pa čustva lahko vplivajo na oblikovanje inovativnih organizacijskih praks. Putnam in Mumby (povzeto po Mesner Andolšek, 2002), čustva definirata kot eno glavnih značilnosti organizacijskih procesov. Menita, da skupna definicija realnosti delovnega okolja nastaja prek in s pomočjo čustev. Čustva nastajajo pri interakcijah na delovnem mestu. Čustvenost zanj predstavlja legitimno in bistveno komponento organizacijskega življenja in ne le nekaj kar bi bilo potrebno upravljati.

Hearn (povzeto po Mesner Andolšek, 2002) vlogo čustev predstavlja skozi proces vodenja, ki naj bi bil v analizi socialne strukture organizacij, proces dela s čustvi. Dolžnost menedžerjev naj bi bil nadzor in usmerjanje čustev drugih in skrb za nadzor lastnih čustev. Nadalje Ashforth in Humphrey (povzeto po Mesner Andolšek, 2002) pravita, da je delo v organizaciji nasičeno s čustvi. Velike investicije v delo presegajo samo fizične in kognitivne napore. Motivacija in vključenost v delo sta največja takrat, ko posameznik doživlja čustveno vključenost, ko sledi ciljno usmerjenim aktivnostim. Vodenje je najbolj učinkovito takrat, ko vodja uspe vzpostaviti čustveno povezanost s podrejenimi. Nekateri avtorji, kot na

* Ta vidik - čustva kot blago, opisujem v podpoglavju Čustveno delo. Komunikativno vlogo čustev opisujem v poglavju Medsebojni odnosi.

primer Albrow (povzeto po Mesner Andolšek, 2002), skušajo čustva pripisati organizaciji in trdijo, da so čustva kot so jeza, strah, vzburljenje, skrb, toplina vgrajena v strukturo organizacije.

Mesner Andolškova (2002) zaključí - čustva, njihova proizvodnja (na primer zaupanje) in ustrezno izkazovanje čustev v organizacijah začenja ali drugače povzema po njenem mnenju eno od ključnih vlog v organizaciji. Postaja ena od strateških komponent koordinacijskega mehanizma oziroma podlag za sodelovanje organizacijskih članov v pogojih visoke stopnje negotovosti, s katero so soočeni zaposleni v sodobnih organizacijah.

S tem je Dana Mesner Andolšek poudarila kar nekaj bistvenih vlog čustev v organizaciji.

Spoznali smo prispevek čustev k družbeni strukturi, kot tudi k njeni dinamiki. Prepletajo se torej razum in najrazličnejša čustva in zato nekateri avtorji imenuje organizacije celo »emocionalne arene« (Fineman, 1993).

3.2. ČUSTVENO DELO IN DELOVNA ČUSTVA

Kot smo do sedaj ugotovili imajo čustva v organizacijah več funkcij. Pomembnejša je funkcija »čustvenega dela«, ki označuje vplivanje na lastna čustva glede na njihovo primernost v dani družbi. To pomeni, da svoja čustva kontroliramo in izražamo v tolikšni meri, kot je to primerno in zaželeno.

Čustveno delo je prisotno tako med delavci in strankami, kot tudi med vodjo in njegovimi podrejenimi. Danes je pomembno pri mnogih poklicih, predvsem pri tistih, kjer delo predstavlja sodelovanje z ljudmi. Najpogosteje se s čustvenim delom srečamo v storitvenem sektorju. A. Hochschild (v Šadl, 2002:53) definira čustveno delo kot prizadevanje po spremembi stopnje ali kvalitete čustva oziroma občutka, ki ga storitveni delavci izvajajo z namenom, da bi ustvarili ustrezen odnos s kupci storitev. Šadlova pa (2002:49) definira čustveno delo: »Emocionalno delo je nova oblika dela, ki temelji na profesionalnem urejanju čustev v javni sferi zaposlitve. Posebna različica emocionalnega dela so storitve z nasmehom, ki predstavljajo neločljiv del popolnega poslovanja s strankami«. Zahteva po čustvenemu delu poudarja, da je dolžnost delavcev, predelati lastna čustva z namenom, da povzročijo določeno čustveno stanje pri drugih. Pri tem ima bistveno vlogo sposobnost uspešne komunikacije. »V neposrednem stiku z javnostjo postaja komunikacija središnji delovni odnos, z njo pa tudi čustvene izmenjave med delavci in prejemniki storitev. Od storitvenih delavcev se pričakuje ustvarjanje ustreznih odnosov, razpoloženj in čustvenih stanj s pomočjo emocionalnega dela« (Šadl, 2002:51).

Uporaba lastnih čustev je celo zapisana v neformalnih profesionalnih normah, ki natančno določajo občutke zaposlenih ali vsaj mero, do katere jih lahko izražajo. Čustva potemtakem predstavljajo prodajno blago in ne izraz neke pristnosti. Tako izkazujemo čustva, ki ustrezajo odjemalcem, do katerih smo skrbni, prijazni, nasmejani, vljudni ter z njimi pripravljene klepetati (»small talk«).

Uporabe čustvenega dela pa se poslužujejo tudi zaposleni na vodilnih mestih organizacije. Ti z izražanjem »primernih« čustev vplivajo na svoje zaposlene zato, da bi bili ti čim bolj učinkoviti. Nema lokrat prihaja z njihove strani do manipulacije s čustvi zaposlenih. Razne prireditve ali delovne sestanke prepletejo s čustvi in s tem prispevajo k izoblikovanju kolektivnih občutenj oziroma enotnega mnenja.

W. Dunkel (v Šadl, 2002:51,52) povezuje čustveno delo s poklici in dejavnostmi, ki vključujejo naslednje tri pogoje:

- a) Čustva kot pogoj: delavec potrebuje prava čustva (skladna s profesionalno vlogo) za ustrezno opravljanje svojega dela (npr. prijaznost, striktnost,...),
- b) Čustva kot medij: delavec uporablja svoja čustva, da bi vplival na čustva klientov oziroma strank; obenem jih uporablja kot modus orientacije in kot osnovo v procesu odločanja,
- c) Čustva kot predmet dela: čustva drugih ljudi so predmet delavčevega dela.

Čustveno delo ni vedno lahko opravljati. V današnjem konkurenčnem okolju je zelo pomembno izkazovanje pozitivnih čustev do strank, saj kakovostna storitev, še zdaleč ni več vse kar stranka od nas pričakuje. »Neposredno srečanje med izvajalci in prejemniki storitev je bistveno za proizvodni proces storitve in najpomembnejši del njene kakovosti. Temeljna sestavina kakovosti storitev je torej način na katerega je storitev opravljena« (Šadl, 2002:56). Delavec je tisti, ki predstavlja celotno organizacijo, saj predstavlja prvi stik stranke s podjetjem; ta pa naj bo vedno čim boljši. Čustva imajo moč, da dosežemo konkurenčno prednost. Glede na poklic, ki ga posameznik opravlja, je odvisno kako naporno bo to delo (npr. zdravnik ali prodajalec). Iz vsakodnevnih izkušenj vemo, da zatiranje in zadrževanje čustev, ki jih nosimo v sebi, dolgoročno ni najbolj priporočljivo. To nas lahko spravi v depresijo, nejevoljo ali kasnejše negativne čustvene izbruhe. Čustveno delo, kot brzdavanje lastnih čustev ter izkazovanje »narejenih«, posledično lahko pripelje do stresa in čustvene izčrpanosti. Delavci so izpostavljeni velikim pritiskom (npr. slabi delovni pogoji, prenatrpanost urnikov, psihična preobremenjenost, konflikt z nadrejenim, ipd.) s katerimi se srečujejo na delovnem mestu in so kljub temu primorani biti ne le učinkoviti pri izvajanju storitve, ampak predstavljati

nekakšen simbol dobre volje in ustrežljivosti. Nadrejeni, ki to od njih zahtevajo, na podobne »čustvene naloge« pogosto pozabljajo, ali pa se morda niti ne zavedajo, da predstavljajo delavci njihove »stranke«, ki prenašajo način ravnanja na svoje odjemalce. Pozabljajo, da bi morali biti vzor svojim delavcem oziroma da bi z lastnim čustvenim delom lahko vzbujali pri zaposlenih učinke, ki bi pozitivno vplivali na njihovo delo s strankami.

Raziskave so pokazale, da rutina tovrstnega dela (naporno delo npr. medicinskih sester, stevardes, ipd.) ne pripomore k lažjemu delu in premagovanju stresa, ampak še naknadno negativno vpliva na izčrpane delavce. Z leti delavci očitno ne postanejo imuni na negativne strani svojega dela, ampak se skozi čas nezadovoljstvo le kopiči v njih in zato težje opravljajo naporno delo.

»Dolgotrajnejše opravljanje emocionalnega dela ima lahko za posledico nezmožnost občutenja lastnih čustev ali pa povzroči - v pogojih, ko postane delo zahtevnejše in delavec ponudi zgolj videz - občutek lažnivosti in neiskrenosti« (Šadl, 2002:62).

Kljub temu, da se čustveno delo vse bolj kaže tudi pri poklicih, ki naj bi jih v preteklosti opravljali pretežno moški (npr. vodja), so še vedno ženske tiste, ki v večini opravljajo čustveno delo. Poleg tega se od žensk pričakuje večje izkazovanje pozitivnih in večja kontrola negativnih čustev, kot pri moških. Ženske naj bi se z ljudmi s katerimi sodelujejo bolj ukvarjale in trudile za pristnejše odnose. »Ženski« poklici so tudi manj cenjeni. Nekatera ženska dela niti niso ustrezno vrednotena (npr. čustveno delo z otroki, starejšimi, bolnimi, ipd.). Vendar kljub temu, da je čustveno (»žensko«) delo danes še vedno manj cenjeno kot racionalno (»moškega«) delo, se stanje spreminja. Aleksandra Kanjuo Mrčela (2002:45) celo trdi, da »delo danes spreminja spol: od moške postaja vse bolj ženska dejavnost-ne zaradi tega, ker bi ženske prej manj delale, ampak zato, ker do sedaj nevidno in ne vrednoteno prihaja vse bolj glasno na dan-prihaja do počasnega vstopa žensk in tradicionalno definiranega ženskega (čustva, telo in narava) v splošno sprejete koncepte in definicije dela in glavni tok sociologije dela.«

Trditve o tem, da čustveno delo izčrpava, pa ne bi smele veljati kot pravilo, ker čustveno delo ne prinaša nujno negativnih učinkov. Stres, čustvena izgorelost, občutek neiskrenosti, apatičnost in še kaj, niso vedno njegova posledica. Pomembno je, da ljudje, ki opravljajo delo s čustvi znajo določiti pametno mejo do kje naj se razdajajo glede na svojo vlogo poklica. V tem primeru lahko emocionalno delo prinaša celo pozitivne posledice. Tako lahko storitvene delavce to delo osrečuje, saj v njem najdejo čustveno samopotrditve. Tudi

delo s strankami lahko popestri vsakodnevno enoličnost na delovnem mestu. »Storitvena srečanja med delavci in odjemalci storitev pogosto vključujejo »small talk« kot obliko družbenega občevanja, s katero udeleženci storitvene interakcije gradijo in utrjujejo svoje osebne odnose« (v Šadl, 2002:67).

Pomembno je, da storitveni delavec doseže neko ravnovesje med lastnimi potrebami ter zahtevami poklica ali, da na delovnem mestu goji in izraža iskrena čustva, ki se pojavijo ob interakciji s sodelujočim in se ob tem ne počuti, kot da so njegova čustva prodajno blago. Ta iskrena čustva imenujemo delovna čustva. Organizacija (vodilni v organizaciji) bi se morala truditi, da prava čustva ustvarjajo pozitivno vzdušje, dobre odnose in sodelovanje. Iskrena čustva nastajajo s komunikacijo pri interakciji med zaposlenim in stranko, vodjo in zaposlenimi ter med sodelavci. Niso vsiljena zaradi potrebe po doseganju zadanih ciljev. Delovna čustva imajo funkcijo izražanja, ki gradi medsebojno povezanost in kohezijo in posledično vodi v skupno učinkovitost (uresničitev skupnih akcij). Putnam in Mumby (glej tabela 3.2.1) definirata delovna čustva kot »emocije, ki nastanejo zaradi interakcije med ljudmi in so centralnega pomena za sodelovanje v delovnem okolju, občutek skupnosti, razumevanje in samo-identiteto« (v Kanjuo Mrčela, 2002:41). Ta čustva nastajajo preko komunikacije med člani delovnega procesa in izražajo medsebojno povezanost.

Kljub temu pa se še vedno dogaja, da si ljudje pogosto ne upajo izraziti lastna čustva, saj se bojijo, da bi bili zavrnjeni in se raje poslužujejo »predpisanih čustev«. To pomeni, da opravljajo čustveno delo in se ne prepuščajo delovnim čustvom. Zagovorniki izražanja delovnih čustev predlagajo izobraževanje na področju socialnih interakcij v povezavi z delom, ki ga opravljajo ter izobraževanje na področju verbalnih in neverbalnih komunikacij. Kot pravita Mumby in Putman, »je razvijanje sposobnosti zaposlenih za poslušanje, dogovarjanje in razumevanje čustev bolj osvobajajoče kot spreminjanje ljudi v čustvene robotke« (v Fineman, 1993). Za norme, ki določajo čustva, bi bilo bolje, da bi nastale glede na socialni kontekst in glede na medsebojne odnose (fleksibilnost norm).

Tabela 3.2.1.: *Emocionalno delo in delovna čustva*

emocionalno delo	delovna čustva
organizacijsko kontrolirana čustva kot blago	spontana in nepričakovana čustva kot medsebojna povezanost
organizacijsko določena instrumentalno rezoniranje	določena s smislom praktično rezoniranje

Vir: Mumby in Putnam (v Mrčela, 2002)

3.3 MEDOSEBNI ODNOSI V ORGANIZACIJI – POMEN ČUSTEV

Vzdrževati dobre medosebne odnose pomeni, da smo zadovoljni sami s seboj in se dobro razumemo z drugimi. Od truda, ki ga posameznik vложи v dobre medosebne odnose je odvisno, kakšno psihološko okolje se bo v organizaciji razvilo. Medosebni odnosi so stalno prisotni pri delu in v življenju nasploh. Mnenja o odnosih se pri ljudeh razlikujejo glede na izkušnje, ki jih posamezniki imajo. Dobri delovni odnosi in pozitivna klima v organizaciji (dobra čustva) so pomembni za zadovoljstvo zaposlenih in s tem posledično za uspešnost celotne organizacije. Zato je pomembno pozitivno sodelovanje med vodilnimi člani ter zaposlenimi in med delavci. Mnoge raziskave kažejo na to, da so zadovoljni delavci bolj produktivni, zato je naloga vodje, da poskrbi za dobro počutje zaposlenih v organizaciji.

Danes organizacije nimajo več nujno in vedno birokratske ureditve. Izginja hierarhična piramida in vloga vodstva, ki je vodje postavljala na prvo mesto, daleč pred ostalimi. Človek ni več racionalni posameznik, ki deluje le na podlagi razuma, ampak v sodobni organizaciji predstavlja čustveno bitje, ki s svojim znanjem izkušnjami, sposobnostmi in čustvi prispeva k uspešnem delovanju organizacije.

Uspeh organizacije je odvisen od dobro usposobljene delovne sile, kateri vodstvo prepušča odgovorno delo in ostale obveznosti, ki so bile prej v njihovih rokah. To je potrebno zaradi vse večjih in kompleksnih nalog v organizaciji, katerim vodje niso več sami kos. Vodje morajo zaupati delavcem, saj jim le tako lahko brezskrbno predajo naloge. Njihova naloga pa je omogočanje delovnih pogojev, kjer zaposleni lahko uspešno ustvarjajo in sproščeno komunicirajo. Učinkovito delovanje in uspešna komunikacija sta močno odvisna od stopnje zaupanja med člani organizacije. Za uspešnost odnosov je namreč pomembno vzajemno zaupanje. Vodstvo mora verjeti, da bodo zaposleni brez njihovega nadzora pri sprejemanju in izvrševanju delovnih nalog delovali odgovorno in v skladu s cilji organizacije. Kot pravita Kramer in Tyler, »postane zaupanje v vseh njegovih oblikah eden od pomembnih osnov za medsebojno sodelovanje, za

katerega pa vemo, da je eden ključnih koordinacijskih dejavnikov v sodobnih organizacijah« (v Mesner Andolšek, 2002:25).

Kadar sodelavci zaupajo vodji in verjamejo, da bo poleg organizacijskih ciljev upošteval tudi njihove cilje in interese, so pri svojem delu sproščeni, saj verjamejo, da lahko računajo na njegovo pomoč.

Zaupanje je dobrina, ki si jo težko pridobimo, a jo hitro lahko izgubimo. Šele ko vodje dosežejo, da jim podrejeni zaupajo, lahko od njih pričakujejo pripadnost.

Claus Moller (1995) svetuje, česa vse naj se vodja drži, da si bo pridobil zaupanje sodelavcev. Po njegovem mora izkazovati lojalnost do podjetja in ne prihajati v nasprotje z etičnimi standardi podjetja. S tem predstavlja dober zgled zaposlenim. Dober zgled bo dajal tudi kot vztrajen delavec, ki se ne izogiba svojim dolžnostim in obveznostim. Če so njegovi zaposleni po krivici obtoženi, naj jih zagovarja in brani. Ko pa so resnično odgovorni za napake, naj jih graja, vendar ne na način, ki bi jim jemal pogum. Vodja mora prevzeti odgovornost za napake svojih delavcev in se z njimi pogovoriti glede neustreznega dela.

Poznano je, da ljudje, ki si zaupajo med seboj lažje in bolj sproščeno komunicirajo. S tem gradijo kakovostne medsebojne odnose in zato delovne naloge lažje in boljše opravljajo. Pretok informacij naj bo vedno odprt in neposreden.

3.3.1 Komuniciranje

Sposobnost uspešnega komuniciranja je pogoj, ki ga mora izpolnjevati vsak posameznik, ki želi postati vodja. Dobra komunikacija se je moč naučiti (tako kot vseh sestavin visoke stopnje čustvene inteligence). Poslužujemo se lahko tako verbalne (neposredno ustno prenašanje informacij, posredovanje informacij v obliki pisem ali drugih oblik sporočil, ipd.) kot neverbalne komunikacije (kretnje, gibi telesa, ton glasu, izraz na obrazu, dotiki, stik z očmi, prostorska razdalja, čustva, čas, ipd.). Prav neverbalna komunikacija je tista, ki je najbolj pristna in ki daje posredovanemu sporočilu pravi pomen.

»Neverbalno določa naravo verbalnega in šele neverbalna kvalifikacija verbalnega resnično vpliva na ljudi, s katerimi komuniciramo« (Brajša v Treven 2001:202). Čustva, ki so vpletena v komunikacijskem procesu se izražajo ravno preko neverbalne komunikacije. Z nasmehom ob pozdravu naklonimo človeku toplo dobrodošlico, ki odraža naša pozitivna čustva. Če nas razjeda čustvo ljubosumja, ga skušamo prikriti s prijazno besedo, vendar pogled v očeh in ton glasu pričata o nasprotnem. Tudi lastno nezadovoljstvo težko prekrijemo. Človeka, ki ni zadovoljen bo npr. izdala sključena drža in žalosten pogled. To pomeni, da je

kvaliteta komuniciranja odvisna tudi od neposredne fizične bližine sodelujočih, saj lahko razpolagajo z verbalnimi in neverbalnimi sporočili.

Komuniciranje ne predstavlja le govora v obliki monologa, ampak poznamo v okviru komuniciranja dve osnovni funkciji (Mayer in drugi, 2001:25); *JAZ-sporočila* in *aktivno poslušanje*. Pri prvi tehniki govorimo o zahtevi po spremembi vedenja posameznika. Tu je pomembno, da kritika ni usmerjena na osebo, ampak na konkretno dejanje, ki ovira organizacijsko delovanje. Pri aktivnem poslušanju, pa gre na prvem mestu za možnost posameznikovega izražanja mnenja in idej podrejenih. Tu se kaže pomembnost zaupnega odnosa (delavec mora začititi varnost in ponujeno pomoč, včasih je dovolj le da začuti, da ga nekdo posluša). Tehnika aktivnega poslušanja temelji na spodbujanju sogovornika, da lahko brez strahu pred zavrnitvijo govori o svojih težavah. Obe tehniki lahko uporabimo v enkratni situaciji, ko najprej človeku povemo, kje se pojavlja problem in kako se ga naj loti, nato pa mu prisluhnemo, da sam pove kaj je vzrok neprimerne vedenja in kje njega »čevelj žuli«.

Posledica aktivnega poslušanja je tudi povratna informacija (feedback), ki ima pomembno funkcijo vzdrževanja organizacijskega odnosa. V preteklosti, ko so vladali avtoritarni voditelji in hierarhična struktura organizacije, se povratni zvezi niso dosti posvečali, v sodobnih organizacijah pa ima pomembno vlogo. Z njo lahko govornik preveri ali je prejemnik pravilno razumel njegovo sporočilo. Povratna informacija lahko izraža kritiko ali pohvalo. V primeru pohvale, moramo biti usmerjeni na vedenje ali na lastnost osebe, ki jih resnično cenimo. Pohvala naj bo vedno resnična in realna in ne preveč poudarjena. S pohvalo vodja želi utrditi zaželeno vedenje oz. neko lastnost zaposlenega.

Ko kritiziramo moramo biti čim bolj konkretni in moramo kritiko posredovati le posamezniku, ki si jo zasluži (ne celotni skupini). Kritika mora vsebovati opis želenega vedenja oz. kako se mora posameznik spremeniti. Pomembno je, da ne kritiziramo že zastarelih problemov, vendar da to počnemo sprotno. Tudi pri kritiki, tako kot pri pohvali, se moramo osredotočati na nezaželeno vedenje in ne na osebo. Kljub temu pa naj zaposleni občuti krivdo za neprimerno vedenje ter občutek odgovornosti.

Povratna informacija je zaželeno s strani vodje in s strani zaposlenih. Kot druge oblike komuniciranja naj torej poteka v dveh smereh; *od zgoraj navzdol* in *od spodaj navzgor*. V prvem primeru gre za posredovanje informacij od vodje (nadrejenega) do podrejenih. Vodja svojim zaposlenim posreduje navodila za delo, informacije o stanju organizacije ter povratne informacije o njihovem delu in rezultatih. Taka komunikacija

lahko poteka neposredno ustno ali posredno prek oglasnih desk, internih časopisov, preko telefona, interne televizije, ipd. Komuniciranje od spodaj navzgor vsebuje sporočanje o delovnih problemih in delovnih razmerah na nižjih ravneh organizacije, informacijah o splošnem dogajanju med zaposlenimi (medsebojni odnosi, ipd.). To lahko poteka ustno med vsakodnevnimi opravili ali na sestankih, v obliki pritožbenih postopkov ali poročil o delu, preko raziskav mnenj delavcev v organizaciji, ipd.

Da komunikacije znotraj organizacije potekajo brez večjih zapletov, različni avtorji dajejo več nasvetov. Izpostavila bom Mollerjeva in Shinnova stališča.

Moller (1995:127) nam v sklopu tega svetuje:

- a) dajajte odkrite in poštene informacije (položaj naj se opisuje, kakršen dejansko je in nikoli se naj ne izjavlja neresničnosti. V primeru storjene napake, naj jo vodstvo prizna);
- b) dajajte smo tiste obljube, ki jih lahko držite (če zadeva ni bila docela pojasnjena ali odločena naj to vodja pove, namesto da bi dajal neutemeljene obljube);
- c) vzpostavite dialog (vsakomur je potrebno prisluhni, da izrazi ideje, mnenje...);
- d) dajajte tudi »mehke« informacije (notranje komuniciranje naj vključuje tudi informacije kot so zadovoljstvo osebja in strank, informacije o zunanjih odnosih, podobi podjetja, stilu vodenja, obliki sodelovanja in komuniciranja, splošnem psihološkem okolju).

Podobno na uspešnost komuniciranja gleda tudi Shinn (1999:126,127), ki pravi, da je potrebno:

- a) govoriti resnico (pri komuniciranju naj ne bi skušali zavajati, saj se kaj kmalu lahko sami ujamemo v past),
- b) hitro preiti naravnost k bistvu (okolišanje lahko daje prejemniku sporočila občutek neresničnosti, zato je dobro, da je sporočilo čim bolj preprosto),
- c) spoštovati prejemnikovo stališče (v komunikaciji moramo spoznati sogovornikovo stališče, drugače to le zaplete dano situacijo in je poleg tega tudi do sogovornika brezobzirno),
- d) poslušati in gledati (odziv sogovornika veliko pove o njegovih mislih in občutkih, poslušajte njegove besede ter prisluhnite tonu njegovega glasu, njegovi silovitosti in neposrednosti njegovega govora. To izda veliko več o njegovih čustvih kot neštete besede),
- e) spraševati, da bi se prepričali, ali vas sogovornik razume.

Ter odsvetuje:

- a) kritiziranje, ki naj ne bi peljalo nikamor (kritiziranje raje zamenjajmo s svetovanjem in pomočjo za razrešitev obravnavanega problema) in
- b) posplošeno obravnavanje človeka (niti dva človeka nista enaka in nimata istih čustev, z vsakim zato ravnajte kot s posebnim primerom).

Vpliv komunikacije na medosebne odnose

Med posledice dobre komunikacije članov organizacije štejemo tudi sprejetje in določitev delovnih ciljev in drugih pomembnih odločitev. Zato so potrebni redni sestanki in pogovori z zaposlenimi o skupnih željah in njihovih težavah (kar je pri delu tudi močen spodbujevalni dejavnik). Zaželeno je, da se sestankov udeležuje čimveč sodelavcev ter, da prisotni sodelujejo z izražanjem svojih mnenj in stališč. Potrebno je tudi poznavanje vseh pomembnih podatkov in informacij, da lahko učinkovito medsebojno sodelujejo, si medsebojno pomagajo, zaupajo, imajo občutek varnosti in so lojalni (to omogoča prebroditev stresnih in konfliktnih situacij). V tako dobrih pogojih se izoblikuje organizacijska kultura, kjer člani nimajo zadržkov pri izražanju idej. S pogovorom torej rešujemo probleme ter omogočamo nastajanje novih zamisli in spoznanj. Stopnja inovativnosti v organizaciji bo večja, če bo vodja omogočal vsakemu zaposlenemu, da izrazi svoje pozitivne lastnosti in prednosti in da kljub visoki stopnji identitete s skupino, ta ohrani svojo individualnost. Velik pomen ima izmenjava izkušenj med člani. Za pogovor, ki prinaša nove ideje so potrebni samozavestni člani, ki si upajo spontano in pogumno izražati lastne zamisli.

Znotraj organizacije poteka še ena oblika komuniciranja, ki je ne omenjamo pogosto, vendar ima pomembno funkcijo. To je neformalno komuniciranje. Tu gre tudi za širjenje informacij med zaposlenimi, ki gredo mimo vodje in ta zanje ne ve. Vodstvo nanje nima vpliva. Če ne gre za širjenje škodljivih informacij (govoric), ki delujejo razdiralno, so tovrstne informacije koristne. Med zaposlene prinašajo pozitivno klimo. Na ta način se lahko izoblikujejo neformalne skupine znotraj organizacije, ki vplivajo na identifikacijo zaposlenih z organizacijo in gradijo medsebojno zaupanje med zaposlenimi. »Ponekod delavci v kadrovskih službah s pomočjo razgovorov z zaposlenimi sistematično spremljajo razne vesti in mnenja zaposlenih o posameznih problemih ter z njimi seznanijo vodstvo« (Možina in ostali, 2002:195). Pri takem posredovanju informacij je pomembno, da se govori o problemih, ki se pojavljajo in ne o zaposlenih, ki dajejo informacije.

Med pozitivne oblike neformalne komunikacije, pa ne štejemo govoric. Te nastajajo v primeru slabih komunikacij in pomanjkanja informacij. S strani organizacije je tako komuniciranje nezaželeno in škodljivo.

To ni komunikacija, ki bi imela dobronamerno osnovo. Najpogosteje gre za »neustrezno« komunikacijo ter obliko izražanja nezadovoljstva, ki prinaša nesporazume in nelojalno vedenje. Raziskave so pokazale (Možina, 1994:91), da ljudje začenjajo in razširjajo govorice v glavnem v dveh situacijah; kadar so v negotovosti, v situaciji, ki je ne razumejo in kadar se čutijo nemočne, da bi lahko vplivali na končne izide. S tem, ko začenjajo z govoricami, izražajo svoje občutke in obenem želijo dobiti odgovor na tako zastavljena vprašanja. Pomanjkanje informiranosti daje ljudem občutek nepomembnosti in ignorance. Vodja se mora zato zavedati, kako pomembna je uspešna komunikacija znotraj organizacije in tudi tega, da nezadovoljni zaposleni lahko slabo vplivajo na ugled organizacije.

Da do takšnih nezaželenih komunikacij ne bi prihajalo, avtorji (povzeto po Možina, 1994:91) opozarjajo na nevarnosti, ki so temu vzrok. Te nevarnosti se odražajo kot:

- a) problem zaupanja; verbalne komunikacije potekajo z ljudmi in tu ne gre brez zaupanja,
- b) problem medsebojne odvisnosti; skupnih ciljev in vrednot; delavec raje in lažje sprejme nalogo in nasvet od sodelavcev v skupini, kakor od nadrejenega,
- c) problem dajanja priznanja; pomembno je, da človek dobi ustrezno priznanje za prispevek,
- d) problem soglasja v organizaciji; sproščen in točen potek komunikacij je možen in se intenzivira, če obstoji osnovno soglasje glede delovnih nalog, avtoritete, statusa in drugih odnosov v organizaciji.

3.3.2 Pomen čustev za medosebne odnose

Čustva udeležениh predstavljajo osnovo vsakemu medsebojnemu odnosu. Odnos, ki ne temelji na čustvih je skoraj nemogoč, saj so ta prisotna že pri vsakem našem razmišljanju. Ideje, ki nastajajo v organizaciji nastajajo na podlagi čustev, komunikacija poteka na podlagi čustev, tudi določene odločitve, za katere nam manjka potrebnih informacij, sprejmemo na podlagi subjektivnih izkušenj in čustvenih zaznav. S čustvi si izoblikujemo mnenje o drugih, kakor tudi o sebi. Čustva imajo lahko tudi vlogo močnega motivatorja, saj je njihova intenzivnost tako močna, da lahko postanemo žrtev lastnih čustev (v primeru močne ljubezni ali močnega sovraštva).

Čustva so torej tista, ki povzročijo in izrazijo naš odnos do človeka ali situacije. »Negativen čustveni odnos povečuje sprejemljivost za negativne povratne signale, ki ovirajo sporazumevanje, medtem ko pozitivna čustva spodbujajo naklonjenost in odpirajo sogovornike. Čustveni okvir določa vzdušje v skupini, ki je temeljni motivacijski dejavnik« (Mayer in drugi, 2001:59).

Dana Mesner Andolšek (2002) je pripisala poseben pomen trem vidikom pri medosebnih odnosih na delovnem mestu. Po njenem mnenju so za delo v organizaciji zelo pomembne: zadovoljstvo z delom, pripadnost in stres.

V organizaciji se z uspešnimi medosebnimi odnosi vzpostavlja medsebojna pomoč in sodelovanje. To ljudem prinaša zadovoljstvo in so zato tudi bolj produktivni. Kot pravi Brief se »kontekstualna učinkovitost nanaša na prispevek posameznika k širšemu delovnemu kontekstu, ki omogoča višjo delavno učinkovitost skupine, organizacije kot celote (na primer pomoč sodelavcu, dajanje konstruktivnih predlogov, širjenje dobre volje, zaščita organizacije). Gre za dejanja, ki jih organizacija ne zahteva od posameznika in jih posameznik opravi prostovoljno in v splošnem zelo prispevajo k celotni uspešnosti organizacije« (v Mesner Andolšek, 2002:13).

Brief dalje razlaga, da so »stališča (stališče predstavlja zadovoljstvo z delom) sestavljena iz treh kategorij; čustvena, vedenjska in kognitivna. Emotivna komponenta pomeni, kako posameznik čuti glede objekta, ki ga ocenjuje (na primer nadrejenega), in vključuje razpoloženje, čustva in aktivnosti živčnega sistema, ki se pojavijo v povezavi s tem objektom. Kognitivna komponenta je sestavljena iz idej in prepričanj, ki jih posameznik ima glede objekta, ki ga ocenjuje. Vedenjska komponenta pa je sestavljena iz dejanj ali vedenjskih namer, ki jih posameznik izkazuje nasproti objektu ocenjevanja« (v Mesner Andolšek, 2002:13, 14). Edwards pa je ugotovil, da komponente, ki sestavljajo stališča, niso med seboj nujno usklajene (tisto, kar posameznik čuti do objekta ni nujno usklajeno s tistim, kar posameznik misli o objektu) (v Mesner Andolšek, 2002).

Naslednja tema je pripadnost, katero Kanterjeva (povzeto po Mesner Andolšek, 2002) opredeli kot posameznikovo čustveno osnovo za povezanost s skupino, Meyer in Alen pa jo opredeljujeta kot psihološko stanje, ki označuje odnos posameznika do organizacije in ima posledice pri odločanju o tem, ali bo ostal v organizaciji ali ne (Mesner Andolšek, 2002). Osredotočenost pripadnosti pomeni, da je pripadnost lahko usmerjena na različne ravni v organizaciji. Lahko je posameznik pripaden nadrejenemu, timu, vodji tima, oddelkov vodilnih ali organizaciji kot celoti .

Stres je eden pogostejših stanj, ki se pojavlja na delovnem mestu in je možen kot npr. posledica neuskklajenosti med zaposlenimi, kot posledica nesporazumov, nerazumevanja vlog in odgovornosti. Stres se danes pojavlja pri večini delavcev zaradi prezahtevnih in kompleksnih nalog, slabih medsebojnih odnosov, nejasno opredeljenih delovnih vlog, ipd.

»Stres lahko opredelimo kot biopsihično stanje, ki kot intervenirajoča variabla vpliva na razmerje med delovnim mestom in zdravjem posameznika. Nastaja iz mešanice pritiska zahtev delovnega mesta in posameznikovih odzivov na te pritiske« (Mesner Andolšek, 2002:16).

Fineman (1993) našteva čustvena stanja, ki se pojavljajo kot rezultat stresa: jeza, strah, žalost, depresija, razočaranje.

Vidimo, da se čustva, ki nastajajo pri delovnih odnosih izražajo na različne načine. To izražanje čustev je pomembno, ne glede na to kakšna so; pozitivna ali negativna. Čustveno obarvani odnosi namreč ustvarjajo dobro delovno vzdušje in uspešno sodelovanje, medtem ko prekrivanje čustev, ljudi lahko bremeni in razjeda. Zato je potrebno, da organizacija nauči svoje delavce poslušanja, pogajanja ter razumevanja čustev (svojih in čustev ostalih zaposlenih). Na podlagi tega je šele možno doseči med zaposlenimi povezanost, vzpostavitev skupnosti, vzajemno razumevanje, razumevanje skupne identitete, kolektivno interpretiranje realnosti in uresničitev skupnih akcij.

»Pristno in svobodno izražanje čustev pri delu lahko ustvarja organizacijsko skupnost. Posameznik želi biti na delovnem mestu razumljen in obravnavan kot celota, z vsem kar nosi s seboj (zasebno življenje, prioritete, obveznosti do drugih, vrednote, čustva). Komuniciranje ne samo pozitivnih temveč tudi negativnih čustev lahko tako pomeni bistveni prispevek h kakovosti delovnega življenja zaposlenih« (Mesner Andolšek, 2002:26).

Pri poudarjanju izražanja čustev v organizacijah, je potrebno dodati, da obstajajo jasna pravila glede izražanja primernih čustev, ki temeljijo na zakoreninjenih normah širše družbene kulture. Določena so na primer pravila, kako naj bi se obnašali ob medsebojnih srečanjih - rituali srečanj ali v določenih situacijah (npr. pri avtomobilski nesreči, na poslovnih sestankih, na privatnih zabavah, ipd.). Sem spadajo določeni gibi, ton glasu, telesna drža, obleka, kar daje veliko informacij o čustvih, ki omogočajo obstoj interakcije. Od posameznikove sposobnosti presoje teh čustev pri partnerju v socialni interakciji je odvisno, kako se bo interakcija nadaljevala, oziroma v kakšen odnos, če sploh, se bosta partnerja spustila. Pri interpretaciji socialne interakcije se ljudje velikokrat zanašamo na naše osebne izkušnje iz preteklih interakcij ter pripisujemo pomene vedenja na podlagi kulture in njenih družbeno sprejemljivih čustev. Pomeni, da uporabljamo čustva, ki so primerna za določeno situacijo (izkazovanje sočutja, ko partner izve slabo novico, veselje ob uspehu bližnjega, ipd.). V nasprotnem primeru, če posameznik ne upošteva družbenih norm

glede načina izražanja čustev (smeh ob slabi novici), je lahko označen za neprištevne, saj gre tukaj za zakoreninjena družbena pravila. Seveda pa se vsak sam odloči, ali bo ta pravila upošteval. To pomeni, da bomo kontrolirali svoja čustva, na podlagi upoštevanja čustvenih potreb drugih ljudi. V primeru, da se tovrstnih pravil ne držimo obstaja velika možnost, da nas bodo ljudje zavračali. Ravno čustva, kot so sram, zadrega in krivda, so velikokrat prisotna v organizacijah in delujejo kot motivator samokontrole, brez katere organizacije ne bi mogle delovati. Kontrola čustev je potrebna z vidika moralnega vedenja. Če nismo sposobni čutiti, nismo moralni. Čustva, kot so na primer ljubezen, krivda, sram so posameznikova notranja čustvena sila, ki kontrolira vedenje, katero lahko škoduje drugim ljudem. Torej je potrebna za dobre medsebojne odnose tudi kontrola čustev, vendar tovrstne kontrole čustev pogosto niti ne omenjamo, ker jo smatramo za samoumevno, pogojeno s splošnimi družbenimi normami. Na omejeno izražanje čustev mislimo večinoma v smislu upoštevanja čustvenih potreb drugih, kar je potrebno za uspešnost medsebojnih odnosov.

3.4 ČUSTVENA INTELIGENCA

Spoznali smo kako pomembno je, da se zavedamo svojih čustev in da jih izražamo tudi na delovnem mestu. Kaj pa z njimi dosežemo sebi v prid in v prid drugim, je odvisno od stopnje čustvene inteligence, ki jo imamo.

»Čustvena inteligenca je preprosto povedano inteligentna uporaba čustev. Svoja čustva namerno uporabljamo tako, da nam pomagajo k takšnemu mišljenju in vedenju, ki nam je v korist. Čustveno inteligenco uporabljamo tako na osebni ravni (ko pomagamo sami sebi), kot na medosebni (ko pomagamo drugim)« (Weisinger, 2001:17).

Čustvena inteligenca je sposobnost, da smo uspešni v ravnanju s seboj in v odnosih z drugimi. Sestavljena je iz štirih osnovnih lastnosti: samozavedanja, ravnanja s seboj, socialne zavesti in družbenih veščin. Vsaka teh sposobnosti je spet sestavljena iz različnih sposobnosti (Goleman 2000, str.36):

- 1. SAMOZAVEDANJE:** zavedanje čustev je sposobnost, da prepoznamo in razumemo svoja čustva in njihov vpliv na našo delovno sposobnost, na odnose do drugih in podobno. Natančna samooocnitev je objektivna ocena naših dobrih in slabih točk. Samozavest je močan in pozitiven občutek svoje vrednosti.
- 2. UPRAVLJANJE S SEBOJ:** samoobvladovanje je sposobnost, da imamo negativna in uničujoča čustva in impulze v oblasti. Vzbujanje zaupanja pomeni, da smo stabilno pošteni in iskreni. Vestnost je sposobnost,

da uspešno ravnamo s seboj in s svojimi odgovornostmi. Prilagodljivost je sposobnost, da se prilagajamo spremenjenim okoliščinam in premagujemo težave. Storilnostna usmerjenost je želja po doseganju notranjih standardov odličnosti. Pobuda je pripravljenost, da izkoristimo priložnosti.

3. SOCIALNA ZAVEST: sočutje je sposobnost, da začutimo čustva drugih ljudi, razumemo njihovo stališče in se aktivno zanimamo za njihove skrbi. Zavest o delovni organizaciji je sposobnost, da prepoznamo aktualne tokove v življenju delovne organizacije, zgradimo mrežo za sprejemanje odločitev in uspešno krmarimo v »političnih« igrah organizacije. Storitvena usmeritev je sposobnost, da prepoznamo in zadovoljimo potrebe strank.

4. DRUŽABNOST: vodenje z vizijo je sposobnost, da prevzamemo vodstvo in navdihujemo ljudi z dano vizijo. Vplivnost je sposobnost prepričevanja. Vzgaijanje je nagnjenje, da podpremo sposobnosti drugih z odzivanjem in usmerjanjem. Komunikacija je sposobnost poslušanja in prenašanja jasnih, prepričljivih in ustreznih sporočil. Katalizator sprememb je sposobnost uvajanja novih idej in vodenja ljudi v nove smeri. Reševanje konfliktov je sposobnost, da umirimo nesporazume in dosežemo sporazume. Utrjevanje vezi je sposobnost ohranjanja mreže odnosov. Delo v skupinah in sodelovanje je sposobnost pospeševanja za sodelovanje in oblikovanje skupine.

Mnoge raziskave dokazujejo, kako so čustva pomembna za človekovo delovanje, včasih celo bolj kot inteligenca. Delovanje človeka, o čemer sem že pisala, je sestavljeno iz dveh strani (racionalne in čustvene). Razumske plati se zavedamo in se zato nanjo lahko tudi odzivamo, zaradi česar ima izrazitejšo vlogo, čustva pa so tista stran, ki je včasih nelogična in nerazumska, saj je spontane narave. Obe strani sta med seboj tesno povezani in tvorita v kombinaciji nekakšno ravnovesje. Torej gre za ločeni sposobnosti, ki pa si ne nasprotujeta.

Ugotovljeno je bilo (Goleman, 1997:50), da inteligenčni koeficient prispeva komaj 20 odstotkov dejavnikov, ki so odločilni za uspeh v življenju, ostalih 80 odstotkov, pa je rezultat delovanja drugih dejavnikov. Po njegovem je pripisovanje pomembnosti čustveni inteligenci zanimivo predvsem zaradi njene širine, ki zajema zmogljivosti kot so spodbujanje sebe in kljubovanje frustracijam, nadziranje vzgibov (gre za celoten nadzor nad čustvi, ki sprožijo dražljaj, ta pa vodi k dejanjem) in odlaganje z zadovoljitvijo, obvladovanje razpoloženja in sproščanje stisk, ki zavirajo možnost razmišljanja, vživljanje v čustva drugih in upanje.

Za razliko od inteligenčnega koeficienta, ki nam je dan že ob rojstvu, lahko čustveno inteligenco kasneje razvijamo in močno povečamo. Saj kot smo spoznali tudi čustva niso že od nekdaj prebivala v nas, ampak so se v taki obliki, kot jih poznamo danes izoblikovala glede na čas in kulturo v kateri prebivamo. To pomeni, da tako na čustva kot tudi čustveno inteligenco vplivajo zunanji dejavniki in se ju je moč naučiti.

Učenje čustvene inteligence se lahko začne že pri otrocih in se jo je v tem obdobju človekovega razvoja najlažje naučiti. Kasneje v življenju, ko imajo ljudje že izoblikovane vzorce vedenja, je to težje. Spreminjanje navad pri vedenju ljudi je zahtevno in dolgotrajno delo. Z izobraževalnimi programi, ki so danes prisotni v velikem številu, lahko vplivamo na spreminjanje čustvenih kompetenc v želeno smer. Zavedati pa se moramo, da se takšno izobraževanje razlikuje od kognitivnega. Zaradi težav pri učenju čustvenih kompetenc (saj gre za spreminjanje vedenja) ima pomembno vlogo motivacija. Ljudje morajo najprej verjeti, da bo sprememba njihovega vedenja pozitivno vplivala na njihov uspeh pri delu in imeti morajo željo po dobrem sodelovanju s sodelavci. V otroštvu obstaja manj možnosti za razvijanje čustvenih kompetenc, saj je šolski sistem žal naravnano tako, da močno zapostavlja čustveno inteligenco in temelji zgolj na razvijanju in dokazovanju učne sposobnosti. Čustvenost je večplastna zmožnost, ki določa kako dobro bomo znali uporabiti druge spretnosti, tudi sam intelekt (Goleman, 1997:52). Osebe z visoko razvitimi čustvenimi spretnostmi so običajno bolj zadovoljne z življenjem in tudi učinkovitejše, saj obvladujejo svoje miselne navade, s katerimi spodbujajo plodnost razmišljanja. Ljudje, ki ne znajo nadzorovati svojega čustvenega življenja, se v sebi neprestano bojujejo in rušijo zbranost pri delu ter jasnost misli (Goleman, 1997:53).

Čustvena inteligenca izvira iz štirih temeljnih elementov, ki predstavljajo vsak različno sposobnost. Podobno kot Goleman meni tudi Weisinger (2001:18):

- a) sposobnost natančno zaznati, oceniti in izraziti čustva.
- b) zavestno občutenje ali vzbujanje čustev, za boljše razumevanje sebe in drugih.
- c) sposobnost razumeti čustva in spoznanja, ki jih čustva prinašajo.
- d) sposobnost uravnavati čustva tako, da spodbujajo čustveno in intelektualno rast.

Če se sposobnosti vodje približujejo navedenim, ta ne bi smel imeti problemov pri delu z najrazličnejšimi ljudmi pri tem pa bi z lahkoto razkrival njihova čustva. Takšen vodja zna dobro oceniti družbeno občutenje, ima sposobnost usklajevanja interesov v skupini in s tem možnost uspešnega doseganja skupnih ciljev.

Medosebna inteligentnost zato danes poudarja predvsem timsko delo, proste komunikacijske linije, sodelovanje, in izražanje misli.

S proučevanjem čustvene inteligence spoznamo njeno obsežnost in njeno sposobnost, da pozitivno vpliva na nas in naše delovno in zasebno življenje. Kot vidimo ima zelo velik pomen pri interakcijah med ljudmi in že na začetku interakcije je odvisno od naših kompetenc glede čustvene inteligence, kakšen odnos med sodelujočimi se bo razvil.

Še vedno pa obstaja vprašanje ali vodje pri svojem vsakodnevem delu z ljudmi upoštevajo teoretične izsledke o tem, kako lahko čustvena inteligenca izboljša vodenje in tudi uspešnost vodenih.

4. EMPIRIČNI DEL – RAZISKAVA

4.1 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PODROČJA in METODA DELA

Teoretične ugotovitve o tem kako pomembna je čustvena inteligenca za uspešno vodenje sem želela preizkusiti v vsakdanji praksi vodij. S tem namenom sem opravila raziskavo, tako, da sem izdelala anketni vprašalnik in prosila skupino slovenskih vodilnih ljudi za sodelovanje. Odgovore vprašanih vodij sem dopolnila z naknadnimi osebnimi razgovori z njimi.

Osnovni namen raziskave je bil spoznati kako :

- slovenski vodje razumejo vodenje s čustvi,
- kako svoja čustva vključujejo v stil vodenja in usmerjanja sodelavcev in
- kako upoštevajo čustva sodelavcev.

Vprašanja sem grupirala v dva sklopa in sicer v prvem sklopu so vprašanja, ki se nanašajo na ugotavljanje vloge in pomena čustev v vsakdanjem poslovnem okolju, v drugem pa so vprašanja, s katerimi preučujem pogostost pojavljanja določenih čustev zaposlenih (veselje ob dosežkih, zaskrbljenost zaradi delovnih obveznosti, zadovoljstvo zaradi dobrih medosebnih odnosov, zadovoljstvo zaradi dobrih odnosov z vodstvom, zadovoljstvo z delom).

Pri analizi raziskovalnih rezultatov sem se opirala na teoretično znanje, ki sem ga predstavila v prvem (teoretičnem) delu diplomske naloge. Pri presoji rezultatov pa sem si, kot sem že omenila, pomagala še z neposrednimi razgovori z anketiranci.

Podatki o anketiranih in mesto zbiranja podatkov

Raziskava je bila opravljena na naključnem vzorcu desetih vodij iz malih in srednje velikih podjetij s storitveno dejavnostjo, ki so vključeni v študij podjetništva na VSŠP Piran. Raziskavo sem opravila aprila 2003. Anketirani vodje zasedajo direktorska mesta v podjetju. Anketirancem sem zagotovila anonimnost rezultatov.

Od skupnega števila desetih vprašanih je bilo osem moških in dve ženski, povprečne starosti 35,7 let.

4.2 REZULTATI IN RAZPRAVLJANJE

V nadaljevanju predstavljam rezultate odgovorov iz predloženega vprašalnika ter jih dopolnujem z odgovori, ki sem jih dobila z osebnim izpraševanjem. Rezultati so sistematično prikazani po posameznih smiselni sklopih, tako, da dajejo celovit vpogled v tematiko.

4.2.1 POMEN IN VLOGA ČUSTEV

4.2.1.1 Učinkovita komunikacija

Na vprašanje, ali dobro komuniciranje vpliva na počutje sodelavcev in posledično na uspešnost podjetja so vsi vprašani odgovorili pritrdilno iz česar sklepam, da se vprašani vodje dobro zavedajo, da tedaj, ko je vzpostavljen ustrezen sistem notranjega in zunanjega komuniciranja lahko pričakujejo, da bodo zaposleni pri delu uspešni. Ker je bilo vprašanje zastavljeno zelo splošno in kot tako ne daje dovolj zanesljive osnove za dodatna sklepanja, sem anketirancem v razgovoru z njimi zastavila še podrobnejša vprašanja o komuniciranju. Izjavili so, da se zavedajo, da je za uspešno delo pomembno komuniciranja v obeh smereh to je od zgoraj navzdol in seveda tudi od spodaj navzgor, tako, da se naročila in direktive z vrha srečujejo s predlogi in sugestijami zaposlenih.

Iz njihovih odgovorov sklepam, da se vodje dobro zavedajo pomembnosti človeka kot posameznika, da vedo, da so zaposleni na delovnem področju bolj zadovoljni, kadar dobijo povratno informacijo o svojem delu in kadar so seznanjeni z osnovnimi smermi delovanja podjetja, kar je vsebina učinkovitega sistema komuniciranja. Z dobrim komuniciranjem lahko hitreje in bolje razrešujejo različne delovne težave, usklajujejo medsebojna nasprotja in konflikte ter ustvarjalno rešujejo težave.

4.2.1.2 Pomen človeka v primerjavi s posli

Anketirance sem vprašala, če menijo, da je človek bolj pomemben od poslov. Odgovori kažejo naslednjo porazdelitev: 40 odstotkov vprašanih je prepričanih, da je človek na prvem mestu delovnega procesa, 50 odstotkov vprašanih trdi, da včasih in sicer odvisno od situacije, in samo 10 odstotkov jih trdi, da so posli pomembnejši od človeka. Iz odgovorov sklepam, da se slovenski direktorji zavedajo, da brez dobrih sodelavcev, ni dobrih poslov, kar je gotovo pomembni miselni premik pri vodjih.

4.2.1.3 Individualizacija vodenja

Da bi preverila, če se vprašanim vodjem res zdi pomembnejši človek, sem jih vprašala, koliko so se pripravljene posvetiti posameznemu človeku in mu prilagoditi način vodenja. Vprašala sem jih, če menijo, da je primeren le en način dela za vse ljudi, ali da naj bi vodja svoj stil dela z ljudmi gibko prilagajal posameznim kategorijam sodelavcev. 40 odstotkov vprašanih trdi, da se je vedno treba ozirati na vsakega človeka posebej in mu prilagajati način vodenja, 20 odstotkov jih meni, da je takšno ravnanje včasih primerno, včasih ne in 30 odstotkov jih meni, da ni potrebno delati razlik med zaposlenimi in da naj bodo vsi deležni enakega obravnavanja.

4.2.1.4 Pomen čustvene inteligence

Na vprašanje koliko so vodje seznanjeni s pojmom čustvene inteligence ter kolikšen pomen ji pripisujejo v primerjavi z inteligenčnim koeficientom so odgovori naslednji: le polovica vprašanih se povsem strinja s trditvijo, da ima čustvena inteligenca enak pomen kot inteligenčni koeficient, 30 odstotkov vprašanih se delno strinja s trditvijo in 20 odstotkov se ne strinja s trditvijo. Iz odgovorov vprašanih sklepam, da kljub pozitivnim premikom v smereh približevanja sodobnim vodstvenim tehnikam, čustvena inteligenca še ne zaseda mesta, ki ji pripada. Vodje so tudi v naknadnih razgovorih priznali, da je čustvena inteligenca sicer pomembna, ne priznavajo pa ji ključnega mesta.

4.2.1.5 Empatija in upoštevanje čustev sodelavcev

Kot vemo, empatija predstavlja eno pomembnejših vidikov čustvene inteligence. Zato se mi je zdelo primerno vprašanje za vodje, v kolikšni meri se poslužujejo empatije na delovnem mestu. Želela sem izvedeti, koliko je empatija vključena v vodenje. Kar polovica vprašanih je zatrdila, da se za boljše medosebne odnose stalno trudijo vživljati v občutenja svojih sodelavcev in v njihovo razumevanje. Anketirance sem nadalje povprašala, ali so pozorni na čustva zaposlenih ter kako jih upoštevajo. Kar 60

odstotkov vprašanih zatrjuje, da čustva svojih sodelavcev stalno upoštevajo oziroma, da jih upoštevajo pogosto, 30 odstotkov jih odgovarja, da se jim zdi upoštevanje čustev potrebno le v določenih situacijah, 10 odstotni pa je bil delež tistih, ki se skoraj nikoli ne zmenijo za čustva zaposlenih. Anketiranci so tudi z 90 odstotki potrdili, da jim razumevanje zaposlenih skoraj nikoli oziroma nikoli ne povzroča težav. Le 10 odstotkov vprašanih se včasih srečuje s problemom razumevanja svojih zaposlenih.

Tudi na vprašanje glede kvalitete odnosov s sodelavci sem dobila odgovore, ki potrjujejo skladnost s prejšnjim vprašanjem. 90 odstotkov vprašanih namreč trdi, da so odnosi med sodelavci v njihovem podjetju vedno ali pogosto dobri, in le 10 odstotkov jih pravi, da je to odvisno od različnih situacij.

4.2.1.6 Čustveno delo in delovna čustva

Spraševanje sem nadaljevala z vprašanjem ali vodje poznajo pojem »čustveno delo« kot izražanje želenih čustev za opravljanje določenega dela. Odgovori so pokazali, da vprašani pojma čustveno delo ne poznajo ali pa si ga napačno razlagajo. Kar 80 odstotkov vprašanih je napačno definiralo »čustveno delo«.

Ko sem anketiranim vodjem obrazložila pomen pojma »čustveno delo« so priznali, da so določene oblike vedenja oziroma izražanja čustev v določenih situacijah nujno potrebne. Pričakujejo, da zaposleni izražajo tista čustva, ki so primerna za določen poklic. Zlasti so to potrebo poudarili pri izvajanju storitev, kjer gre za osebni stik med izvajalcem storitve in porabnikom storitve.

Skladno s tem so nadalje potrdili (po predstavitvi pojma delovna čustva), da ne pripisujejo pomena delovnim čustvom torej tistim čustvom, ki nastajajo spontano z interakcijo med stranko in zaposlenim in so iskrene narave in niso predpisana. Ker so to pristna čustva, tudi pri odjemalcih vzbujajo občutek zaupanja. Menijo, da pozitivna, čeprav zaigrana čustva, vedno ali pogosto vplivajo na boljšo prodajo storitve ali izdelka. Takega mnenja je bilo kar 80 odstotkov vprašanih. 20 odstotkov pa jih meni, da je to odvisno od določene situacije. Zavedajo se, kaj porabniki potrebujejo. Da strankam ustrezajo morajo vzdrževati ustrezno vzdušje. To prinaša boljše rezultate pri delu, vendar se ne zavedajo možnih slabih strani čustvenega dela.

4.2.1.7. Izražanje čustev

Pri vprašanju kako izražanje zaželenih čustev vpliva na zaposlene so vprašani z 80 odstotki menili, da izražanje predpisanih čustev nima negativnih posledic na zaposlene. 20 odstotkov vprašanih pa trdi, da v določenih situacijah igranje čustev lahko negativno vpliva na delavce. Anketirance sem prosila, da mi podrobneje razložijo svoja stališča glede slednjega vprašanja. S pogovorom sem razkrila, da se vodje takim stanjem ne posvečajo in jih ne zanimajo. Ugotovitev ni spodbudna, saj je dokazano, da se ljudje čutijo izčrpani kadar je njihovo vedenje igrano in zlagano.

Ko sem jih vprašala, če podpirajo izražanje negativnih čustev na delovnem mestu so z 20 odstotki trdili, da skoraj nikoli ali celo nikoli, 80 odstotkov pa je bilo tistih, ki so se to opravičevali z določeno situacijo. Iz odgovorov anketiranih vodij sklepam, da od delavcev pričakujejo, da se držijo pravil in izražajo le tista čustva, ki jih odjemalci pričakujejo in so torej s tega vidika zelena, s strani organizacije pa smiselna in pričakovana. Jasno je, da s tem zanikajo, da je človek edinstvena celota, ki jo tvorijo tako čustva, kot razum.

Zanimivi so tudi odgovori na vprašanje, če menijo, da je potrebno čustva pri delu racionalno omejevati. 40 odstotkov vprašanih se strinja, da naj ljudje vedno ali pogosto omejujejo svoja čustva. 50 odstotkov vprašanih je prepričanih, da je izražanje čustev na delovnem mestu primerno le včasih in sicer v določenih situacijah. 10 odstotkov vprašanih pa zatrjuje, da izražanje čustev na delovnem mestu nikoli ni primerno. Če dobljene rezultate pri zadnjem vprašanju primerjamo z odgovori na predhodna vprašanja o čustvih na delovnem mestu, je slika še bolj jasna, sporočilo pa nedvoumno. Vodje v prepričanju, da čustva niso nujno potrebna sestavina vedenja pri delu, zmotno zanemarjajo pomembni vzvod za povečevanje zadovoljstva pri delu in s tem tudi povečevanje delovne zavzetosti pri zaposlenih. Razlogi za to so po mojem mnenju deloma nevednost, deloma pa tradicionalna zavrtost, ki je še vedno sestavni del slovenske poslovne kulture.

4.2.2. RAZVRŠČANJE IZRAŽENIH ČUSTEV

Izražanje čustev pri delu in sproščeno komuniciranje v ozračju odprtosti in zaupanja je predpogoj za zdrave delovne odnose in visoko storilnost delavcev. Zelo je pomembno, da imajo ljudje v svojem delovnem okolju možnost da svobodno izmenjujejo in usklajujejo svoja stališča, poglede, mnenja, zamisli ne oziraje se na

različnost mnenj ter, da ne čutijo bojzani, da bodo izigrani, če bodo iskreni. Zato me je zanimalo, če vodje sploh prepoznavajo in občutijo prava čustva sodelavcev v podjetju (in katera) in če poznajo učinek svobodnega izražanja čustev pri delu. Zaključni del vprašalnika sem namenila razvrščanju čustev po pogostosti pojavljanja v podjetju. Vodje sem prosila, da po svoji presoji razvrstijo dana čustva glede na pogostost pojavljanja v podjetju.

Rezultat razvrščanja predlaganih čustev je naslednji:

Rang / Vrsta čustva:

1. veselje ob dosežkih,
2. zadovoljstvo z delom,
3. zadovoljstvo zaradi dobrih medsebojnih odnosov,
4. zadovoljstvo zaradi dobrih odnosov z vodstvom,
5. občutek pripadnosti,
6. občutek samopotrditve in osebne rasti
7. občutek, da so sodelavci pomembni,
8. zaskrbljenost zaradi delovnih obveznosti,
9. stres zaradi preobremenjenosti,
10. nezadovoljstvo zaradi neuspeha,
11. občutek nepomembnosti,
12. strah pred izgubo zaposlitve,

Iz ranga čustev po pogostosti pojavljanja, ki so ga opravili vodje, bi lahko sklepali, da gre za primere podjetij, kjer so odnosi med zaposlenimi in vodji zelo dobri, da vodje skrbijo za zaposlene, se jim posvečajo in ustvarjajo pogoje za uspešno delo. Na prva mesta tako postavljajo pozitivne občutke in čustva zadovoljstva z delovnimi uspehi, medsebojnimi odnosi, osebno rastjo in dobrimi odnosi s predpostavljenimi. Prvo polovico rangiranih čustev zasedajo izključno pozitivna čustva, drugo polovico pa predstavljajo negativna čustva.

Iz razvrstitve sklepam, da zaposleni nimajo strahu pred izgubo zaposlitve, ter da se ne počutijo nepomembni. To nas navaja, na sklep, da je sistem vodenja omenjenih podjetij primeren, da so podjetja stabilna, uspešna, da je notranja organiziranost zadovoljiva, delovne naloge ustrezno razdeljene, kar kaže

na to, da imajo vodje pravilne pristope do ljudi. Odgovori nakazujejo, da vodje tudi dobro poznajo svoje zaposlene, njihove sposobnosti ter želje in pričakovanja. Gre za dobro usklajevan proces iskanja skupnih točk v zadovoljevanju organizacijskih in osebnih potreb delavcev. Pri zaposlenih to ustvarja stanje samopotrditve in občutenje skrbi za osebno rast. Te občutke so anketiranci razvrstili dokaj visoko. Sklepamo nadalje lahko tudi to, da zaposleni pri svojem delu nimajo večjih težav, ter, da se stres pri zaposlenih ne pojavlja pogosto.

Vodje so trdili, da od vsega največje zadovoljstvo prinašajo zaposlenim dobri delovni dosežki, kar naj bi bil tudi najpogostejši občutek v njihovem podjetju. To bi pomenilo, da se vodje resnično posvečajo vsakemu posamezniku zase in mu prilagajajo način vodenja, kot so mnogi trdili v prvem sklopu vprašanj. Le tako jim namreč lahko uspeva, da tako učinkovito organizirajo delo in s tem poskrbijo za dobro počutje zaposlenih ter dobre delovne rezultate. Zaradi tega so tudi odnosi med sodelavci kakovostni. Razveseljav je tudi podatek, da so zaposleni zadovoljni z medsebojnimi odnosi, kar kaže na zdravo klimo med delavci in vodstvom. Občutek pripadnosti, ki je prav tako uvrščen visoko, je le posledica dobrih odnosov.

Vendar pa je to je le ena od možnih razlag. Na prikazano razvrstitev pa je možno gledati tudi drugače. Slika je lahko precej spremenjena, če jo gledamo z drugega zornega kota. Če na rezultate oziroma odgovore vodij gledamo nekoliko drugače, postane obrazložitev nekoliko manj optimistična. Zavedati se moramo, da je zgornja razlaga le ena od možnih, v idealnih razmerah bi bila morda celo realna. Zavedajmo pa se, da gre za odgovore vodij, ki morda želijo videti sliko takšno kot se prikazuje iz njihovih odgovorov. Vemo namreč, da tudi v dobrih podjetjih obstajajo ne le pozitivna pač pa tudi negativna čustva, skrbi, frustracije, ter, da je zgornji rezultat verjetno nekoliko idealiziran. Morda vodje negativnih čustev ne želijo videti ali jih celo odpravljajo na stran, saj bi tedaj, ko bi jih opazili, morali iskati razloge zanje tudi pri sebi.

Če torej iščemo realno razlago za rezultate ankete, ugotovimo, da je najverjetneje resnica nekje vmes. Še vedno pa lahko trdimo, da gre v primeru preučevanih podjetij za primere podjetij, kjer je skrb za ljudi prisotna, kajti, iz odgovorov prvega sklopa izhaja, da se vodje trudijo ljudi razumeti, z njimi dobro delati in si prizadevati uresničevati cilje podjetja in tudi cilje posameznikov.

Iz prvega sklopa vprašanj sem ugotovila, da se vodje sicer zavedajo pomembnosti človeka in njegovih čustev na delovnem mestu, vendar, pa v praksi pričakujejo marsikdaj drugačne vzorce vedenja, kot se

resnično kažejo. Tako, po mojem prepričanju pri anketiranih vodjih še vedno opažamo dilemo zaradi razhajanj med njihovimi predstavami, da so zaposleni prvenstveno racionalni posamezniki in šele potem ljudje s svojimi čustvi. Opažam, da se prav s čustveno stranjo posameznikov, včasih težko sprijaznijo. Nasprotno, pa od zaposlenih predpisana čustva, ki so potrebna za opravljanje del brezpogojno zahtevajo, takrat ko to narekuje delovna situacija. Iz odgovorov v prvem sklopu smo videli, tudi da niso zaskrbljeni, če zaposleni taka čustva le igrajo.

5. ZAKLJUČEK

Organizacija je živ družbeni mehanizem, ki nastaja z ljudmi, z njimi obstaja in se z njihovo pomočjo tudi razvija. Organizacija so pravzaprav ljudje. Čeprav so viri kot so materialni, finančni, informacijski in drugi pomembni, je človek in njegov intelektualni potencial ključni dejavnik uspeha sodobne organizacije. Zanikanje pomena ljudi pomeni nepoznavanje osnovnih načel vodenja in upravljanja organizacij.

Tako teorija kot tudi praksa uspešnih organizacij dokazujeta, da je uspešen tisti vodja, ki spodbuja sodelavce, da delajo, kar je potrebno, da delovni proces poteka nemoteno, ter pri tem, obravnava sodelavce z racionalne in vsebinske ter interpersonalne, čustvene strani. Uspešnost organizacije ne zagotavlja le inteligenčni koeficient, pač pa organizacija potrebuje tudi čustveno inteligenco. Vodenje kot funkcija vplivanja je tako na vsebinski in čustveni ravni določena z osebnostno močjo vodje, na medosebni čustveni pa s komunikacijo.

Sodobni vidiki dela z ljudmi poudarjajo pomen individualizacije in fleksibilnosti vodenja. Uspešen je tisti vodja, ki svoj stil vodenja prilagaja svojim sposobnostim, razlikam sodelavcev in seveda situaciji v kateri deluje. Kaj pa kaže praksa? Ugotavljam, da gre pri tej tematiki za veliko skladnost odgovorov s teoretičnimi izhodišči. Vprašani se zavedajo pomena prilagajanja načinov dela posameznikom, kar spada k sodobnim modelom vodenja.

Precej visoka skladnost med odgovori o vključevanju čustev v vodenje, upoštevanje čustev in razlik med sodelavci ter dobro komuniciranje navajajo na sklep, da vodje vlogi čustev pripisujejo dokaj velik pomen. Stopnja empatije pri vodilnih, poudarjanje dobre komunikacije in skrbi za razumevanje človeka kot posameznika so razlogi, ki lahko omogočajo dobro poznavanje njihovih zaposlenih in razumevanje

njihovega delovanja ter dajejo osnovo za trditev, da je empatija včasih že sestavina stilov vodenja sodobnih slovenskih vodij, vendar bolj na intuitivni ravni in ne toliko na ravni načrtnih prizadevanj vodstva.

Čustvena inteligenca pa, kot smo spoznali v uvodnem teoretičnem delu, ne zajema le sposobnosti obvladovanja lastnih in tujih čustev ter sposobnosti za dobro opravljanje dela, temveč tudi vodstvene sposobnosti. Kadar se vodje zavedajo pomembnosti čustvene inteligence in s tem pomembnosti izražanja čustev na delovnem mestu obstaja velika verjetnost, da bo ustvarjena solidna osnova za medsebojno zaupanje, svobodno medsebojno izmenjavanje mnenj, kar bo spodbujalo zaposlene k zavzetemu in ustvarjalnemu delu. Posledično se bo povečala tudi stopnja zavzetosti za delo, želja po prevzemanju odgovornosti ter poistovetenje z delom. Vse to pa so dejavniki od katerih je neposredno odvisna človekova produktivnost in posledično tudi uspešnost organizacije. In kaj o tem menijo vprašani vodje? Na načelni ravni se s temi ugotovitvami strinjajo, ko pa je treba to udejanjiti je pripravljenost manjša.

Sodobna načela vodenja poudarjajo tako pomembnost čustev vodij, kot tudi čustev sodelavcev. Pomemben del čustvene inteligence predstavlja zavedanje in prepoznavanje lastnih čustev. S tem, ko se zavedamo lastnih čustev in poznamo njihov vpliv na naše delovanje tudi lažje razumemo delovanje drugih ljudi.

Zato je zaželeno svobodno izražanje čustev zaposlenih, od vodij pa pričakujemo, da se pomembnosti čustev toliko zavedajo, da ne ovirajo njihovega izražanja. Zaposleni naj pokažejo kaj jih osrečuje in motivira ter kaj jih teži. Z razumevanjem ljudi in njihovega delovanja, lahko poskrbimo, da se bolje počutijo, vzpostavljamo boljše medosebne odnose in dosežemo, da so pri delu kar se da učinkoviti. Vodje bi se morali izražanja tako negativnih kot pozitivnih čustev zaposlenih veseliti, jih skrbno analizirati, ugotavljati razloge zanje ter vplivati na sodelavce tako, da bodo razvijali vedenje, ki bo usmerjeno k uresničevanju zastavljenih ciljev organizacije in tudi posameznika .

Kot sem razlagala že uvodoma, je zaželeno, da ima človek pri delu možnost uresničevanja tudi svojih ciljev. Čim več osebnih ciljev (rast razvoj, plača, napredovanje ipd) uresniči, bolj je zadovoljen in obratno, čim manj ciljev uresniči bolj je nezadovoljen. Izražanje čustev je pogosto opozorilo, kako te cilje uresničuje. To pa je hkrati opozorilo za vodjo, da čustva zaposlenega upošteva in jih skuša vključiti v konstruktivno reševanje problemov. Velik pomen pri tem ima dobra komunikacija in sposobnost, da ljudi pripravimo, da izražajo čustva. Z različnimi načini komunikacije lahko posameznike prepričamo, da se nam odprejo in nam zaupajo svoje občutenja, poglede, čustva, predloge in pripombe.

SKLEPI

Na podlagi analize dobljenih rezultatov sklepam naslednje:

1. Na načelni ravni vodje sicer priznavajo, da je človek pomemben sestavni del delovnega procesa, da se pomena človeka in njegovega delovanja zavedajo, na praktični ravni pa je slika nekoliko drugačna. Tako iz dobljenih podatkov ne morem sklepati, da priznavajo človeku ključno vlogo v delovnem procesu.

2. Glede pomena in vloge čustvene inteligence trdim, da vprašani vodje na nezavedni ravni čutijo, da so čustva, sicer v ozadju pomemben dejavnik človekovega delovanja, vendar jim ne pripisujejo posebne vloge. Ko gre za delovne naloge, kjer so točno določena čustva predpogoj za delovno uspešnost, jih zahtevajo, ne glede na to ali so pristna ali igrana. To je pač zakonitost delovnega postopka, ko morajo sredstva in viri podpirati uresničevanje ekonomskega smotra podjetja. Prav tako ne ločijo med čustvenim delom in delovnimi čustvi. Sicer gre za zelo specifično razliko, ki je vodjem, manj poznana, kar me pravzaprav ne preseneča. Ne strinjam pa se s tem, da zanikajo pomen pristnih čustev, ki lahko nastajajo pri delu.

3. Iz rezultatov ankete povzemam, da vodje, ki sem jih zajela z naključnim vzorcem, kažejo pripravljenost, da bi razumeli svoje zaposlene in njihova čustva. Vsekakor pa ne smemo pozabiti, da je to proces, ki se ga ne da naučiti in uvesti po hitrem postopku. Potrebne so skrbne priprave, študij in trening, vendar v primeru vodij, ki jih obravnavam, bo to proces krajši, saj so vsi anketiranci vključeni v izobraževalni proces. Nova znanja prinašajo nove poglede in nove sodobnejše vodstvene tehnike, ki pa temeljijo na fleksibilnosti in individualizaciji vodenja.

5.2. PREDLOGI

Človekova osebna dejavnost sestoji iz dveh nasprotujočih si procesov :

- zavrtosti in
- vzburljenosti .

Doseči je treba ravnovesje med obema procesoma, kar pomeni, da se moramo ustrezno prilagajati dražljajem in dogodkom iz okolice. Pozitivno delovanje pomeni, da se odzivamo na čustvene in intelektualne dejavnike, ne pa, da jih potisnemo v ozadje ali se jim skušamo izogniti. Samo normalen, prilagojen, spodbujen človek je sproščen in spontan in se pristno odziva na dogodke. V izražanju čustev se počuti prostega, svobodnega. Je neposreden in konstruktiven pri reševanju problemov, aktiven pri delu in neizumetničen. Sprejema pobude in ni sumničav. Ni zaskrbljen, se hitro odloča in rad prevzema odgovornost. Sprejema in oddaja čustveno toplino. Nasprotje je zavrt človek. Samo tisti človek, ki najde pravo ravnovesje med pobudo in zadržanostjo je prilagojen človek, motiviran in naravnani k dosežkom. Prilagojen človek prosto izraža svoja čustva.

Dokler vodje prikazanih načel ne bodo osvojili in jih s svojim ukrepanjem tudi potrjevali pri vsakdanjem delu z ljudmi, svoje vloge niso sposobni dobro opraviti. Področje, ki sodi med naloge vodij je občutljivo, zahteva veliko mero strpnosti, diskretnosti, zaupanja in seveda strokovnega znanja. Hitrih revolucionarnih sprememb in premikov v pozitivno smer ne upam napovedovati. Predlogi za izboljšanje stanja v prehodnem obdobju, ki bi jih morali uvajati vodje pa naj bi bili naslednji:

a) Priznavanje različnosti

Vodja se mora soočiti z dejstvom, da ljudje niso enaki, pač pa da med njimi obstajajo specifične razlike. Vodja naj vsakemu priznava pravico do lastnega mišljenja in svojstvenega prispevka k dejavnosti organizacije ter dovoli sodelavcem, da povedo svoje mnenje in na tak način medsebojno usklajuje svoje delovanje.

b) Vzajemnost odnosov

Gre za aktivno obojestranski odnos, kar pomeni, da obstaja obojestransko zanimanje za podrobnosti v zvezi z ljudmi in deli. Dosežemo jo lahko v dialogu, ki zahteva prilagodljivost in take medosebne odnose, da se srečujejo nasprotja, razlike in podobnosti in se dopolnjujejo v medsebojnih odnosih in medsebojnih stikih.

c) Omogočanje osebnega izražanja

Vodja naj stremi k zagotavljanju pravic vsakogar do osebnega izražanja, ločevanja in ustvarjanja novih odnosov kot pravice do individualnosti. Pravica do osebnega izražanja pomeni pravico do lastnega, samostojnega, neodvisnega, specifičnega, samosvojega razvoja.

d) Dajanje in sprejemanje povratnih informacij

Brez povratnih informacij ali informacij v obe smeri (od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor) ni resničnega stika med ljudmi. Če nikoli ne zremo, kako vpliva naše vedenje na koga drugega, ne vemo, kako njegovo vedenje vpliva na nas. Tak odnos postane kot dvotirna vožnja, brez možnosti, da bi se srečali, kot življenje drug ob drugem, en pa odnos drugega do drugega.

e) Priznavanje nasprotij

Pomembna značilnost vedenja in odnosov med ljudmi je priznavanje nasprotij ter njihovo reševanje. Popolna harmonija sicer ni možna. Je pa pomembno, da se vodje zavedajo, da tam kjer se konfliktov izogibajo praviloma obstaja lažno komuniciranje, strah in negotovost.

Šele posledično, po upoštevanju naštetih načel bodo vodje ustvarili temelje v katerih bodo posamezniki razvijali motivirano vedenje, ki bo usmerjeno k ciljem, bo konstruktivno, vedenje, ki bo kazalo raznolikost in iznajdljivost v problemski situaciji ter vodilo k zrelosti in razvoju.

6. LITERATURA:

Samostojne publikacije

- Adizes, I., Možina, S., Milivojevič, Z., Svetlik, I., Terpin, M. (1996): Človeku prijazno in uspešno vodenje. Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana.
- Bizjak, F., Petrin, T. (1996): Uspešno vodenje podjetja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 129-162.
- Brajša, P.(1996): Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Clegg, S., Hardy, C., Nord, W. (1996): Handbook of organization studies. SAGE Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Fineman, S. (1993): Emotion in organizations. SAGE Publications, London, Newbury, New Delhi.
- Fineman, S. (2000): Emotion in Organization (second edition). SAGE Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Goleman, D.(1997): Čustvena inteligenca. Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Goleman, D.(2000): Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Makarovič, J. (1985): Odkrivanje talentov. Mladinska knjiga, Ljubljana, str. 9-16, 34-40.
- Mayer, J., Bečaj, J., Kneževič, A., Košir, M., Kovač, B., Pisani, L., Praper, P., Rajkovič, V., Trstenjak, A., Velikonja, M. (2001): Skrivnost ustvarjalnega tima. Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana.
- Moller, C (1995): Employeeeship. Usmeritev energije proti zmagam. TMI, Slovenija.
- Možina, S. (1994): Osnove vodenja. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, str. 3-30.
- Možina, S., Jereb, J., Florjenčič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M., Merkač, M. (1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B., (2002): MANAGEMENT nova znanja za uspeh. Mladinska knjiga tiskarna d.d., Ljubljana, str.472-580.
- Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., Vodovnik, Z. (2002): Management kadrovskih virov. FDV, Ljubljana.
- Pegg, M. (1996): Pozitivno vodenje. Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 15-41.
- Shinn, G. (1999): Čudež motivacije. Založba Tuma, Ljubljana, str. 43-63, 109-135.
- Treven, S. (2001): Mednarodno organizacijsko vodenje. GV Založba, Ljubljana, str. 147-169.
- Weisinger, A.(2001): Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen del uspeha. Tangram, Ljubljana.

- Wilks, F. (2001): Svojo krono nosim v srcu in ne na glavi. Ganeš, Kranj.
- Zadel, A. (2002): Pomen pravilne izbire vedenja vzorcev za učinkovito vodenje. FDV, Ljubljana.

Članki

- Goleman, D. (2000): »Uspešno vodenje I.del«. Podjetnik, 6, str. 35-41.
- Goleman, D. (2000): »Uspešno vodenje II.del«. Podjetnik, 7, str. 32-38.
- Kanjuo Mrčela, A. (2002): »Sodobna rekonceptualizacija dela: delo med racionalnim in emocionalnim«. Teorija in praksa, 1, str.30-48.
- Mestner Andolšek, D. (2002): »Make me hole again. Čustva v organizaciji«. Teorija in praksa, 1, str.10-29.
- Šadl, Z. (1996): »Emocionalna dimenzija subjektivitete«. Teorija in praksa, 5, str.749-758.
- Šadl, Z. (1999): »Mikro-makro povezave«. Teorija in praksa, 6, str.976-998.
- Šadl, Z. (2002): »Emocionalno delo strokovnjakov med skrbjo in stilizirano predstavo«. Socialno delo, 6, str.311-315.
- Šadl, Z. (2002): »We are out to make you smile. Emocionalno delo v storitvenih organizacijah«. Teorija in praksa, 1, str.49-80.

PRILOGA: VPRAŠALNIK ZA RAZISKAVO PRI DIPLOMSKI NALOZI

1. ŠTEVILO ZAPOSLENIH V PODJETJU:

2. DEJAVNOST, S KATERO SE PODJETJE UKVARJA:
 3. DELOVNO MESTO:
 4. SPOL:
 5. STAROST:

1) Pri vsaki trditvi vaše strinjanje z dano trditvijo označite na ustreznem polju razpredelnice:

	da vedno	pogosto	včasih, odvisno od situacije	skoraj nikoli	nikoli
1) Učinkovita komunikacija je pomembna za delo z ljudmi, njihovo dobro počutje ter uspešnost celotnega podjetja.	100%				
2) Za boljše razumevanje svojih zaposlenih uporabljam empatijo.	20%	30%	50%		
3) Človek je vedno pomembnejši od posla samega	10%	30%	50%	10%	
4) Vsi ljudje naj bodo deležni istega načina vodenja (nihče naj ne bo izjema), saj se vodja ne more ozirati na vsakega posameznika posebej.	40%	20%	30%	10%	
5) Čustvena inteligenca ima skoraj tako velik pomen kot IQ.	30%	20%	30%	20%	
6) Pozoren sem na čustva svojih zaposlenih.	20%	40%	30%	10%	
7) Razumevanje zaposlenih mi ne dela težav.	50%	40%	10%		
8) Odnosi v našem podjetju so dobri.	70%	20%	10%		
9) Čustveno delo pomeni opravljanje svojega dela s srcem in iskrenostjo.	20%	60%		20%	
10) Pozitivna (čeprav zaigrana čustva) vplivajo na boljšo prodajo storitve ali izdelka.	20%	60%	20%		
11) Izražanje zaželenih čustev ima negativne posledice za delavce.			20%	50%	30%
12) Na delovnem mestu odobravam izražanje tudi negativnih čustev.			80%	10%	10%
13) Delavci morajo čustva na delovnem mestu racionalno omejevati.		40%	50%	10%	

2) Razvrstite naslednja čustva v podjetju v katerem ste zaposleni, glede na pogostost pojavljanja od 1 do 12. 1 pomeni najpogosteje in 12 najmanj pogosto.

- 1.....veselje ob dosežkih,
- 2.....zaskrbljenost zaradi delovnih obveznosti,
- 3.....zadovoljstvo zaradi dobrih medsebojnih odnosov,
- 4.....zadovoljstvo zaradi dobrih odnosov z vodstvom,
- 5.....zadovoljstvo z delom,
- 6.....nezadovoljstvo zaradi neuspeha,
- 7.....občutek, da so sodelavci pomembni,

8.....občutek samopotrditve in osebne rasti.

9.....občutek nepomembnosti,

10....občutek pripadnosti,

11....strah pred izgubo zaposlitve,

12....stres zaradi preobremenjenosti.

Hvala za sodelovanje!

