

”MAKE ME WHOLE AGAIN.” ČUSTVA V ORGANIZACIJI.

Povzetek. Pričujoči članek ima namen prikazati, kaj se je v organizacijskih vedah dogajalo v preteklosti in ne davno nazaj, na področju raziskovanja čustev v organizaciji. Predvsem pa želi poiskati odgovor na vprašanje, zakaj se čustva danes tako intenzivno raziskujejo v organizacijskih vedah. Zaključek kaže, da je zaradi procesov globalizacije, okolje organizacij postalo zelo negotovo, ključni kompetitivni problem organizacij pa je produkcija inovacij in organizacijskih kompetenc. Delovanje in struktura organizacij se spreminjata v smeri vse bolj sploščenih hierarhičnih struktur in drugačnega razumevanja odnosov avtoritete. Tako postaja medsebojno delovanje na osnovi zaupanja eden ključnih koordinacijskih mehanizmov organizacije. Proizvodnja visokih stopenj zaupanja pa je ena najpomembnejših nalog sodobnega menedžmenta. Proizvodnja in prikaz čustev v organizaciji ter njihova analiza se zato iz obrobja organizacijske analize seli v njen center.

Ključni pojmi: čustva, organizacijske vede, zadovoljstvo, pripadnost, stres, delo s čustvi, zaupanje, koordinacijski mehanizem

Uvod

V lanskem letu sta se v organizacijskih vedah pripetila dva dogodka, ki dobro kažeta na to, kakšno je stanje v disciplini. Prvi je bil izid knjige z naslovom: "Emotion in the Workplace. Research, Theory, and Practice", ki so jo uredili Ashkanasy, Hartel and Zerbe (2000) in prinaša pregled različnih disciplin, teorij in metod za analizo čustev na delovnem mestu. Čustva, pravijo raziskovalci, niso samo učinki v organizaciji, temveč prispevajo k njeni strukturi, dinamiki; prikaz čustev zaposlenih pa tudi nima samo negativnih učinkov, temveč je upravljanje samo kot proces, delo s čustvi v širšem smislu. Knjiga predstavlja okvir, v katerem raziskovalci iz različnih disciplin raziskujejo čustva v integralnem smislu in tako predstavlja verjetno enega od mejnikov obravnavanja čustev v organizacijskih vedah. Drugi dogodek, ki ravno tako lahko pokaže, kaj se trenutno dogaja v tej raziskovalni sferi, je simpozij, ki ga je organiziralo Mednarodno društvo za psihoana-

* Dr. Dana Mesner Andolšek, docentka na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani.

lizo v organizaciji z naslovom Analiza organizacijskih čustev - v psihoanalitični in družbeno konstruktivistični perspektivi, kjer sta Yiannis Gabriel in Stephen Fineman (<http://www.sba.oakland.edu/ispso/html/2000Sym>, 25.7.2001) s pomočjo multimedije organizirala analizo dokumentarnega dogodka "žvižgarjenja" (whistleblowing) in tako spodbudila dialog na temo čustev med dvema znanstvenima disciplinama (psihoanalizo in sociologijo). Analiza čustev je ena od osrednjih raziskovalnih tem, s katero se danes ukvarjajo organizacijske vede. Razvoj dogodkov je izrazito pozitiven in smo ga lahko zelo veseli, kajti pričakovati je odmev teh dogodkov v organizacijski in menedžerski teoriji in praksi.

Članek ima namen prikazati, kaj se je v organizacijskih vedah dogajalo v preteklosti in pred nedavnim, na področju raziskovanja čustev v organizaciji, predvsem pa bi želela poiskati odgovor na vprašanje, zakaj se čustva danes tako intezivno raziskujejo v organizacijskih vedah. V prikazu pa bi hkrati želela izzvati splošno prepričanje, da je bila do sedaj ta veda v nekem smislu slepa za vlogo čustev v organizaciji. Sama bi najbrž težko sprejela tako težko "resnico", menim pa, da je to raziskovanje imelo le druge poudarke, ki emotivno stran raziskovalnih problemov nikoli ni prinašalo v središče svoje analize, v nasprotju od sedanje situacije mrzličnega raziskovanja čustev. Raziskovalci so v preteklosti raziskovali razpoloženja (moods) in stališča (attitudes) zaposlenih (Fineman, 1996), kot na primer zadovoljstvo, pripadnost, stres, alienacijo, ki imajo vsa izrazito emotivno komponento, vendar je ta ostala relativno ob strani. Zgodovina discipline govori, da so raziskovalci s Harvarda že leta 1923 trčili ob problem čustev na dokaj spektakularen način, in da so zaradi tega odprli povsem novo smer v teoriji organizacije (teorijo medčloveških odnosov), vendar čustev niso postavili v srž svojega raziskovanja kot se to počne v devedesetih letih. Kaj se je dogajalo davnega leta z raziskovalci v General Electrics?

Raziskovalci (Mayo s sodelavci) so v podjetje prišli z namenom raziskati nekatere ergonomske in tehnološke vidike učinkovitosti. Hawthorn študije, ki so skupaj trajale 7 let in so bile dokaj znanstveno načrtovane in organizirane, so se osredotočale na številne vidike dela, med drugim tudi na vpliv svetlobe na delovno učinkovitost. Pri tej analizi so imeli dve skupini delavcev (sestavljali so električne stikalne plošče), kjer so merili vpliv povečevanja in zmanjševanje svetlobe. V eksperimentalni skupini so spreminjali svetlobo, v kontrolni skupini pa so svetlobo ohranjali ves čas enako. V eksperimentalni skupini se je učinkovitost spreminjala premo sorazmerno s spreminjanjem svetlobe, v kontrolni skupini pa je učinkovitost ravno tako nenehno rasla (čeprav nekoliko počasneje), ne da bi raziskovalci spreminjali količino svetlobe. Prvi rezultat je bil pričakovan, drugega pa si niso znali razložiti. Kontrolno skupino so vzeli pod drobnogled in začeli z njo eksperimentirati. Počeli so različne stvari (povečevali in zmanjševali so jim svetlobo, odmore med delom, plačevali kosila in druge beneficije, potem so jim vse te spet odvzeli). Karkoli so jim počeli, skupina je nenehno povečevala produktivnost. Zato so šli med delavce in opravili intervjuje z njimi, da bi ugotovili, kaj se dogaja. Tam so jim povedali, da sploh ni šlo za svetlobo, temveč za to, na kakšen način so raziskovalci ravnali z zaposlenimi. Vsako jutro so raziskovalci pozdravili delavce samo s preprosto gesto prijaznosti kot je: "Dobro jutro". Ta gesta prijaznosti in naklonjenosti je tako močno motivirala zaposlene, da se je učinek kazal v večji

delovni produktivnosti. Raziskovalci so bili presenečeni in zadovoljni z razlago. Še vedno pa si niso znali razložiti povečevanja produktivnosti v situaciji, ko so jim raziskovalci zmanjševali svetlobo na minimum, ko so jim odvzeli odmore, plačana kosila itd. Delavci so povedali, da so se še bolj potrudili, ker so sklepali, da če jim je vodstvo moralo odvzeti vse te beneficije, ki so jim jih predhodno dali, da so se morali znati v hudi stiski in zato so bili delavci solidarni z vodstvom in so "še bolj poprijeli za delo".¹ Ta rezultat je spodbudil raziskovalce, da so začeli razmišljati, kako pomembni so medsebojni človeški odnosi pri delu. Vendar se je njihova razlaga ustavila pri kognitivnih elementih medsebojnih odnosov (definicija situacije), kot je zadovoljstvo z delovno atmosfero in medsebojnimi odnosi in so zgrešili pomen pozitivnih čustev, ki je bil v situaciji verjetno odločilen faktor povečane produktivnosti. Če bi hkrati merili delovno zadovoljstvo in pozitivna čustva, ki so bila takrat prisotna v situaciji, bi verjetno ugotovili to, kar danes ugotavljajo raziskovalci. Pomemben vpliv visokih pozitivnih čustev (visok PA - glej Aisen in Baron, 1991; George, 1991; Goerge in Brief, 1992) pri zaposlenih in ne samo zadovoljstvo z delom. Kajti obstaja vprašanje, koliko so bili lahko delavci zadovoljni z delom v praktično popolni temi, ko so morali opravljati zelo natančno delo s stikalnimi ploščami. Pa vendar se je produktivnost povečevala. Takraten eksperiment seveda kaže tudi na pomen čustev v neki širši perspektivi, kot na primer koliko so takrat čustva vplivala na interpretacijo delavcev glede kriznega menedžmenta in njihove lastne vloge v tej situaciji - kot se to danes sprašujejo raziskovalci, ko ugotavljajo prežemanje (interpenetracijo) kognitivnih in emotivnih elementov pri definiciji situacije in sprejemanju odločitev) (Ashfort, Humphrey, 1995; Fineman, 1996) ali pa vloge pozitivnih čustev (zaupanja) v kontekstu kriznega menedžmenta in visoke stopnje negotovosti v okoljih organizacije (Kramer, Tyler, 1996).

Proučevanje čustev v organizacijskih vedah v preteklosti

Če na zgodovino analize čustev v organizacijski literaturi gledamo s feministične perspektive (Martin, 1998), lahko sprejmemo očitek, da so bila čustva povsem ignorirana. Toda če gledamo na analizo čustev s širše perspektive, pa je takšno stališče težko sprejeti. Kakšno argumentacijo ponujam v premislek? Organizacijska veda je disciplina, ki črpa iz korenin širšega spektra družboslovnih disciplin (Brief, 1998): psihologija, socialna psihologija, sociologija, ekonomija. In kadarkoli je imela veliko temo, se je vedno obračala na te discipline. Med velike teme sodijo na primer zadovoljstvo z delom (Brief, 1998), motivacija, pripadnost (Meyer, Allen, 1997), stres na delovnem mestu (Sauter, Murphy, 1995), odklonsko vedenje (Ackroyd, Thompson, 1999), odmik od vloge (Brief, 1999; Dalton, Todor, 1993), odtujitev (Banai, 2000), državljansko vedenje v organizaciji (organizational citizenship behavior) (Williams, 1999). V tem delu želim prikazati le tiste teme, ki so bile znotraj organizacijskega raziskovanja deležne velike pozornosti in so hkrati vključevale močno emotivno komponento.

¹ Opozorila bi, da se je v situaciji krize solidarnost delavcev z menedžmentom povečala in proizvedla ugodno reakcijo zaposlenih, kljub neugodni motivaciji.

Zadovoljstvo z delom

Zadovoljstvo z delom je tema, ki ji je bila namenjena velika in dolgotrajna pozornost. Od začetka proučevanja v tridesetih letih pa do leta 1991 je Spector (1996) naštel 12 400 analiz tega fenomena! Raziskovalci so konstantno ugotavljali šibko povezavo med zadovoljstvom z delom in delovno učinkovitostjo posameznika (Brief, 1998), vendar se je vztrajno ponavljalo splošno prepričanje (da so zadovoljni delavci bolj produktivni). Morda so se zaradi tega splošnega prepričanja raziskovalci kar naprej vračali k preverjanju zveze med zadovoljstvom in učinkovitostjo. Takšno vztrajanje je končno obrodilo sadove in izkazalo se je, da je zadovoljstvo z delom povezano s kontekstualno učinkovitostjo ali z državljskim vedenjem posameznika v organizaciji, kot ga tudi imenujemo (Organ, Ryan, 1995). Kontekstualna učinkovitost se nanaša na prispevek posameznika k širšemu delovnemu kontekstu, ki omogoča višjo delovno 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. Šele odkritje te vzročne povezave lahko opraviči tisto splošno sprejeto prepričanje, da bolj zadovoljni delavci bolje delajo (Brief, 1998). Zadovoljstvo z delom torej v končni instanci povečuje uspešnost organizacije.

Pogostokrat so se raziskovalci pri raziskovanju zadovoljstva pri delu osredotočali na to, kako ljudje čutijo glede svojega dela in kako zadovoljni so z njegovimi različnimi vidiki (analizirali so naloge, medsebojne odnose, nagrade), ki so vsi izkazovali precejšen vpliv na zadovoljstvo. Zadovoljstvo so merili na različne načine in so v ta namen razvili številne merske instrumente. Že leta 1955 je Kunin (Brief, 1998) razvil obrazno skalo, s pomočjo katere respondenti ocenjujejo posamezne vidike dela s pomočjo izrazov na obrazu in tako poročajo, kako čutijo glede dela v splošnem. Kasneje so razvili različne merske lestvice za ocenjevanje zadovoljstva z delom, različne teoretične modele (in čustva so bila vedno tudi del teh modelov) tako glede dejavnikov zadovoljstva kot tudi njegovih posledic (delovna učinkovitost, organizacijsko državljsko obnašanje, umik od vloge kot je absentizem, odhod iz organizacije, zmanjševanje pripadnosti, disfunkcionalno vedenje) (Ackroyd, Thompson, 1999).

Čeprav je zadovoljstvo z delom stališče in sodi v širši kontekst raziskovanja stališč v organizaciji, moramo upoštevati, da je definicija zadovoljstva z delom tista, ki jasno kaže na kompleksno sestavo koncepta. Locke (1976) je zadovoljstvo z delom opredelil kot "razveseljujoče ali pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz ocene dela ali delovne izkušnje posameznika". Brief (1998) jasno pokaže, da so stališča sestavljena iz treh komponent, in da je odgovor na oceno delovne situacije viden v treh kategorijah. Te kategorije ali komponente so čustvena, kognitivna in vedenjska. Emotivna komponenta pomeni, kako posameznik čuti glede objekta, ki ga ocenjuje (na primer nadrejenega), in vključuje razpoloženje, čustva in aktivnost živčnega sistema, ki se pojavi 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. Ker je bila vedenjska komponenta razumljena kot odvisen učinek stališča, sestavljenega iz emotivne in kognitivne komponente, se je uveljavil dvo-komponentni model strukture stališč. Iz pragmatičnih razlogov je večina raziskovalcev (Brief, 1998) sprejela dvokomponentni model in nekako zanemarila tro-komponentno sestavo. Čeprav se danes ugotavlja, da je tro-komponentni model veliko bolj primeren za raziskovanje, saj ima lahko vsaka komponenta različne sprožilne faktorje (anticendente) in tako tvori različne odgovore na dano situacijo.

Ugotovljeno je bilo (Edwards, 1990), 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). Podatki tudi kažejo, da se lahko različne komponente drugače obnašajo v procesu vplivanja in spreminjanja. Tako lahko na primer opazujemo vpliv emocij na stališča ali vpliv stališča na vedenje ter na primer, ali se je raziskovanje pravzaprav v celoti osredotočilo na pravilno komponento ali ne (emotivno ali kognitivno).

Pripadnost

14

Pripadnost je druga velika tema v organizacijskih analizah. Več kot trideset let raziskovanja pripadnosti k organizaciji je dalo rezultate v razvoju konceptov, modelov in merskih instrumentov (Meyer in Alan, 1997). Vsi bolj kompleksni koncepti pripadnosti k organizaciji vključujejo tudi emotivno dimenzijo oziroma vidik. Kanter (1968) jo opredeljuje kot posameznikovo emotivno osnovo za povezanost s skupino. Meyer in Alen (1997) na primer opredeljujeta pripadnost kot psihološko stanje, ki označuje odnos posameznika do organizacije in ima posledice pri odločanju o tem, ali bo ostal v organizaciji ali ne.

Pripadnost so raziskovalci v preteklosti velikokrat opredeljevali (Steers, 1977; Angle & Perry, 1981; O'Reilly & Caldwell, 1981; Mottaz, 1988, Meyer & Allen, 1997). Za naše namene smo pripadnost opredelili kot čustvo pozitivne usmerjenosti zaposlenih glede prihodnje smeri razvoja organizacije, ki vpliva na sedanje delovanje (Barbalet, 1996). Širša definicija govori, da je pripadnost izraz "psihološke vezi", ki zaveže posameznika k organizaciji. Ta vez je lahko različna. O'Reilly et al. (1991) govorijo o večstopenjski zavezanosti posameznika k organizaciji, ki je lahko v obliki privolitve, identifikacije ali celo internalizacije. Intenziteta te povezanosti je pri privolitvi šibka, srednja pri identifikaciji in najmočnejša pri internalizaciji?

Meyer & Allen (1997) privzemata definicijo, po kateri je pripadnost emocionalna vez z organizacijo, ki temelji na želji vzpostaviti nagrajevalen odnos z organizacijo in na skladnosti ciljev in vrednot med posameznikom in organizacijo. Pripadnost je sestavljena iz emotivne pripadnosti (nanaša se na čustva pripadnosti, identifikacije in vključitve v organizacijo), temporalne (continuance) ali kalkulativne pripadnosti (ta se nanaša na zavedanje glede stroškov, ki so povezani z odhodom iz organizacije) in normativne pripadnosti (ki se nanaša na občutenje dolžnosti, da posameznik ostane v organizaciji). To so po njenem mnenju sestavi-

ne in ne oblike pripadnosti, kajti posameznikovo razmerje do organizacije lahko odraža različno raven na vseh treh dimenzijah.

Osredotočenost pripadnosti pa pomeni, da je pripadnost lahko usmerjena na različne ravni v organizaciji. Lahko je posameznik pripaden nadrejenemu, timu, vodji tima, oddelku vodilnih ali organizaciji kot celoti.

Raziskave (tiste, ki so uspešnost merile na objektivni način in one, ki so jo merile na podlagi samopercepcije) so pokazale, da so zaposleni, ki so emotivno privrženi organizaciji zanje tudi največ vredni (Meyer & Allen, 1997). Tako so se zaposleni na skalah, ki sta merili učinkovitost in državljanjsko obnašanje, ki so močno emotivno privrženi organizaciji, najbolje odrezali - prav tako so izkazovali najmanj disfunkcionalnega obnašanja. Zaposleni z močno temporalno ali kalkulatивно pripadnostjo so manj učinkoviti, manj pripravljeni za državljanjsko obnašanje in izkazujejo več disfunkcionalnega obnašanja. Ljudje z močno normativno privrženostjo so nekje na sredini na teh skalah, odvisno od intenzitete te privrženosti. Ljudje s šibko normativno privrženostjo pa so na spodnjem delu lestvice. Zaključimo lahko z ugotovitvijo, da imata emotivna in normativna pripadnost več pozitivnih kot negativnih posledic, kalkulatívna (continuance) privrženost pa za organizacijo ni najboljša alternativa.

Pomen pripadnosti za organizacijo narašča takrat, ko racionalna življenjska sposobnost organizacije upada (Barbalet, 1996). Pripadnost je pomembna predvsem v tistih okoliščinah, ko je zaupanje organizaciji z racionalnega vidika nerazumljivo.²

Poleg množice raziskav, ki so ugotovljale posledice privrženosti za organizacijo, so se nekatere usmerile tudi v raziskovanje domnevnih pozitivnih učinkov na zaposlene (O'Reily, 1981). Čeprav so te raziskave šele na začetku, grede prve ugotovitve v smeri trditve, da emotivna privrženost ne vpliva negativno na vsesplošno dobro stanje zaposlenih.

Stres

Mnogo analitikov iz različnih disciplin je v devedesetih letih ugotavljalo, da sodobna delovna mesta, organizacije in ljudje v njih niso dobro usklajeni. Obstaja vrsta navzkrižij, nesporazumov, nerazumevanja vlog in odgovornosti, ki še poslabšujejo takšna razmerja in odnose v organizaciji. Ljudem je bilo naloženo več dela, ki ga morajo opraviti v krajšem času, z manjšimi sredstvi (intenzifikacija delovnih procesov). Zaposleni so v nenehnem stresu, nezadovoljni s svojim delom, mnogo

² Barbalet (1996) ugotavlja, da je v individualistični kulturi pripadnost najmanj razumljeno in cenjeno družbeno čustvo. Razlog za to vidi v tem, ker je to čustvo nanašanja na drugega, ki hkrati celo oblikuje posameznikovo osebnost v razmerju do drugega. Za razliko od čustva zaupanja, ki se tudi razume kot čustvo zanašanja na drugega, je pripadnost povezana z identiteto posameznika, ki se vzpostavlja prek drugega. Zaupanje predpostavlja posameznikovo avtonomijo v odnosih družbene menjave, pripadnost pa predpostavlja družbeno heteronomnost posameznika v odnosu zavezanosti k solidarnosti z drugim. Ker so racionalna načela izpeljana iz neke oblike samo-interesa, se zato pripadnost za posameznika pojavlja kot ne-racionalna ali celo proti-racionalna.

organizacij je "nezdravih", neproduktivnih in ljudem ne omogočajo produktivnega dela (Sauter, Murphy, 1995). Stres lahko opredelimo kot biopsihično stanje, ki kot intervenirajoča variabla vpliva na razmerje med delovnim mestom in zdravjem posameznika. Nastaja iz mešanice pritiska zahtevnega delovnega mesta in posameznikovih odzivov na te pritiske. V začetku se je resno zastavljalo vprašanje, ali naj stres upravlja posameznik ali organizacija. Večina raziskav o stresu je bila primarno osredotočena na posameznikove sposobnosti soočanja s stresno situacijo na delovnem mestu.

V odkrivanju psihosocialnih dejavnikov, ki na delovnem mestu povzročajo stres, so raziskovalci ugotavljali kompleksnost dela, delovno obremenitev, različnost delovne obremenitve, možnosti uporabe posameznikovih veščin, družbeno podporo kolegov, nadrejenih in družine, jasno opredeljenost delovne vloge, organizacijsko klimo in kulturo, spremenjeno delovno okolje v servisnem sektorju v post industrijskih družbah, velike spremembe v delovnem in poklicnem življenju itd.

V devetdesetih letih se je raziskovanje stresa na delovnem mestu zelo razmahnilo (Sauter, Murphy, 1995). Vprašljiva pa je postala tudi predpostavka raziskovalcev, da ga raziskujejo in razlagajo kot individualiziran, nezgodovinski in apolitičen pojav. Večina raziskav je stres namreč razumela kot notranje psihičen problem, ki kaže posameznikovo šibkost in nesposobnost soočanja z njim (Domagalski, 1999). Tudi kolektivne prakse (seminarji, delavnice, tečaji), ki so zaposlene učile obvladovanja stresa na delovnem mestu, so izhajale iz omenjene perspektive, čeprav so jih plačevali delodajalci. Teoretiki delovnega procesa, Foucaultova perspektiva in sindikalistična smer v raziskovanju organizacije so stres redefinirali v smislu, da je retorika stresa eden izmed načinov nemega nadzora nad čustvi na način, da stres vzdržujejo na zasebni ravni in "za odrom". Sindikalistična smer raziskovanja organizacij je odkrila, da slabi delovni pogoji, nizka stopnja avtonomije na delovnem mestu in negotovost zaposlitve močno povečujejo stres na delovnem mestu in tako preusmerila tudi odgovornost za pojavljanje stresa na delodajalce in ne več samo na zaposlenega.

Iz zgoraj naštetih področij raziskovanja organizacij lahko sklenemo, da so čustva sicer bila prisotna v raziskovanju, vendar se njihova vloga ni razumela kot osrednja. Pomen raziskovanja čustev se je povečal v devetdesetih letih. Poskušala bom najti razlago, zakaj je temu tako.

Vloga čustev v organizaciji

Koncem sedemdesetih let objavi Hochschildova (1979) svoje prve članke o čustvenem delu, poudari interaktivno oziroma družbeno stran čustev nasproti psihoanalitični perspektivi in njihovo vlogo v socialni menjavi. V začetku osemdesetih (Hochschild, 1983) pa opravi kvalitativno analizo čustvenega dela v organizaciji, kjer primerja dva precej različna poklica. Na eni strani analizira delo v Delta Airlines, in sicer delo stewardes, na drugi strani pa delo izterjevalca plačil. Analizira transmutacijo treh osnovnih komponent čustvenega življenja (čustveno delo, pra-

vila, ki regulirajo čustva in družbeno menjavo) (Hochschild, 1983: 118). Oba poklica morata pri svojem delu vključiti veliko čustvenega dela, vendar vsak poklic obdeluje druga čustva in jih mora na različne načine prikazovati in uporabljati pri delu. Stevardesa mora potnike na letalu procesirati tako, da proizvede veliko pozitivnih čustev, ki pa ne smejo biti ponarejena, sicer potniki to lahko opazijo in se v skrajni meri lahko pritožijo. Iskrenost čustev pa želijo doseči tudi same, sicer se ne počutijo dobro - Hochschildova govori o odtujitvi. Opozorila je na površinsko in globinsko čustveno delo. Analizirala je procese socializacije v organizaciji - kako so stewardese vpeljane v čustveno delo in kako nato potekajo procesi družbene menjave pri delu in v organizaciji. Šlo je za analizo podjetja, ki deluje v servisnem sektorju.

V osemdesetih letih delo Hochschildove ni imelo bistvenega odmeva v organizacijskem raziskovanju - še najbolj je vplivalo na feministično literaturo (Martin, 1998). Feministična perspektiva še posebej v zadnjem času izziva emotivne tabuje prisotne v organizaciji. Čustveni tabuji so v organizaciji posledica dominantne Webrove koncepcije birokracije, ki na najvišje mesto med principi delovanja postavlja pravilo, da uradniki delajo in odločajo po skrbno urejenem sistemu abstraktnih pravil, ki so natančno določena in neodvisna od dobre volje tistega, ki ima oblast. Omejevanje čustvenega izražanja pri delu je bilo dolgo časa zaščitna znamka birokracije (Martin, 1998, Putnam, Mumby, 1993). Sodobno organizacijsko raziskovanje odkriva, kako določene organizacije zahtevajo izražanje posebnih čustev pri delu, da bi maksimizirale produktivnost (Sutton, Rafaeli, 1988). V nasprotju z njimi feministična organizacijska perspektiva zahteva, da je izražanje čustev pri delu tudi v interesu in za dobrobit organizacijskih članov in ne samo v interesu večje učinkovitosti (Mumby, Putnam, 1992). Feministična perspektiva kritizira dejstvo, da organizacija čustva razume kot blago in jih uporabi za svoje instrumentalne cilje. S tem pa, ko čustva vključimo v socialno menjavo, postanejo javna predstava in dobrina. Feministična perspektiva raziskovanja organizacij (predvsem v osemdesetih letih) je socialen kontekst izražanja čustev skušala obrniti v prid zaposlenih. Vendar je po mnenju Martinove (1998) oblikovala idealizirano vlogo čustev v organizaciji. Feministično gledanje na čustva je bilo v večjem delu neobremenjeno s skrbjo glede produktivnosti organizacije, zadovoljstva kupcev in profitom. Neomejeno izražanje čustev naj bi v organizaciji prakticirali ne zaradi večje učinkovitosti organizacije, temveč zaradi koristi posameznika na delovnem mestu, v javnem in zasebnem življenju.

Vendar mora biti izražanje čustev v organizaciji omejeno. Omejeno mora biti že iz preprostega razloga, da ljudje lahko učinkovito delujejo v medsebojnih odnosih tako, da upoštevajo čustvene potrebe drugih. Čustva pri delu naj bi v feministični perspektivi človek spontano izražal tako, kot se ta pojavljajo v delovnem kontekstu, in naj ne bi bila organizacijsko predpisana. Tako Putnam, Mumby (1993) oblikujeta nekoliko drugačno perspektivo obravnave čustev v organizaciji. Vpeljeta nov koncept, imenovan "omejena emocionalnost"³, ki ohranja in združuje obe perspektivi: vidik učinkovitosti organizacije koristi in dobrobit njenih članov. Po mne-

³Razlika med "omejeno emocionalnostjo" in "omejeno racionalnostjo" glej Martin (1998).

nju avtorjev organizaciji ni potrebno žrtvovati tehnične učinkovitosti, da bi omogočila njenim članom neovirano izražanje pristnih čustev, pač pa mora to tehnično učinkovitost vključiti v širši sistem skupnosti organizacijskih članov in njihove medsebojne povezanosti. To skupnost pa lahko organizacija oblikuje le tako, da omogoči izražanje pristnih čustev na delovnem mestu in organizacijskem kontekstu v celoti. Tako dejansko poudarita še eno vlogo razkrivanja čustev v organizaciji. Izražanje čustev v organizaciji ima lahko tudi komunikativne cilje in lahko pomaga graditi skupnost organizacijskih članov, saj proizvaja medsebojno razumevanje in razvoj identitete pri udeležencih.

Feministična analiza organizacije in še posebej njena pozicijska perspektiva⁴ (Martin, 1998) izhaja iz predpostavke, da tisti, ki niso člani dominantne skupine v družbi oblikujejo in proizvajajo interpretacije stvarnosti in vpogleda v stvarnost, ki so nedosegljivi tistim akterjem, ki zasedajo dominantne položaje. Večina organizacij je zaradi moške dominacije nesposobna "opaziti" določene pojave. Predpostavka pozicijske feministične je, da bi v primeru, če bi organizacija postavila večji delež žensk na vodilne položaje, bila le-ta sposobna proizvesti drugačne - inovativne čustvene norme in prakse v organizaciji.

V sodelovanju s kritično smerjo raziskovanja organizacij (Burrell, 1984), ki je odkrivala, da vse interakcije v organizaciji niso povsem brez čustev⁵, je sodobna feministična perspektiva na osnovi konceptov omejene emocionalnosti analizo usmerila v raziskovanje alternativnih organizacijskih praks in konceptov. Martinova (1998) tako na primer raziskuje veliko mednarodno podjetje in preverja, ali je koncept omejene emocionalnosti uresničljiv tudi v velikih profitnih organizacijah, ki imajo značilnosti webrovske birokracije. Martinova opozarja, da ideološki pristop k "izražanju pristnih čustev v organizaciji" lahko vodi v nasprotno učinke in lahko proizvaja situacijo panoptikuma.

Sama bi želela dodati še neko drugo vlogo, ki pa čustva (njihovo proizvodnjo in izražanje) postavlja v sam center delovanja sodobnih organizacij.

Analiza čustev v organizacijskih vedah v novejšem času

Če se v osemdesetih letih čustva v organizaciji raziskuje pretežno s feministične perspektive, pa v devetdesetih čustva postanejo ena od glavnih preokupacij v analizi organizacije. Čustva so kot predmet raziskovanja postala tako zanimiva tema, da se jih v devetdesetih letih proučuje v najrazličnejših znanstvenih disciplinah z ogromno znanstveno produkcijo. V PsychoInfo bazi lahko na temo "emocij" v zadnjih petih letih najdemo 5064 navedb, v Medline 3542 zadetkov. Pojavljajo se enciklopedije, nove revije, ki obravnavajo izključno emocije, kot na primer "Kognitivnost in emocije", "Motivacija in emocije" itd. (Cacioppo, 1999). Merjenje čustev ostaja še naprej zelo živahno raziskovalno področje. Medsebojno prepleta-

⁴ *Pozicijska feministična perspektiva analizira spolno strukturo organizacije in ugotavlja, da dominantna moška pozicija v organizaciji oblikuje "moški" pogled in razumevanje organizacijske realnosti.*

⁵ *Nekatera čustva, kot so na primer jeza in tekmovalnost, so na splošno v organizaciji zaželeni, medtem ko so druga, kot na primer žalost, strah, seksualnost, občutljivost preprosto tabu.*

nje med družbenimi, kognitivnimi in biološkimi procesi v čustvih je postalo vse bolj legitimna razprava in fenomen čustev se prodorno proučuje na osnovi sodelovanja med različnimi znanstvenimi disciplinami, kot na primer sociologijo, psihologijo, razvojnimi znanostmi, kliničnimi in nevrološkimi disciplinami. Sodelovanje poteka na teoretičnih in metodoloških ravneh, kjer se skuša vse bolj pridobiti na osnovi komplementarnosti med različnimi znanstvenimi disciplinami (Cacioppo, 1999). Racionalistična paradigma, katere začetki segajo v antično Grčijo, in ki predpostavlja, da so višje oblike človeške eksistence - duševno stanje, racionalnost, predvidevanje in odločanje - ulete v prisilni jopič čustev, se je izkazala za veliko poenostavljanje. Danes je čustvom priznana konstruktivna vloga, ki jo imajo v višjih oblikah človeške izkušnje (eden pomembnih dokazov je med drugim tudi Damasiojeva nevrološka analiza Eliota)⁶. Goleman (1995) je pokazal, da emotivna inteligenca, s pomočjo katere usmerjamo naše mišljenje in delovanje, ni za uspeh v življenju nič manj pomembna kot IQ. Raziskave, ki analizirajo vez med spoznanjem in čustvi ugotavljajo, da so čustva vseprisotna v vseh vidikih spoznanja in vedenja (v percepciji, spominu, obrambnih mehanizmi, subjektivni dobrobiti, stališčih, mišljenju, odločanju, medsebojnih odnosih, skupinski dinamiki, informacijskih procesih itd.) (Cacioppo, 1999).

Dominantna polarizirajoča slika čustev in racionalnosti je tudi v organizacijski analizi postopoma prepustila mesto bolj realistični konceptualizaciji organizacijskih praks in procesov, ki enakopravno vključujejo obe komponenti: racionalno in čustveno (Domagalski, 1999). V organizacijski literaturi imajo čustva v organizaciji naslednje vloge: (1) Hearn (1993) v analizi socialne strukture organizacij management definira kot proces dela s čustvi, kajti dolžnosti menedžerjev so nadzor, usmerjanje čustev drugih in poizkus lastne čustvene kontrole. (2) Putnam in Mumby (1993) poudarjata, da so čustva ena od osnovnih značilnosti organizacijskih procesov, in da skupna definicija realnosti delovnega okolja nastaja prek in s pomočjo čustev. Čustva se pojavljajo iz dinamike družbene interakcije na delovnem mestu. Emocionalnost zanju predstavlja legitimno in bistveno komponento organizacijskega življenja in ne samo nekaj, kar bi bilo potrebno upravljati in komodificirati. (3) Fineman (1996) razvije tezo o prepletanju čustev in racionalnosti v organizaciji. Posamezniki v organizaciji so pri svojem delu soočeni s številnimi alternativami in hkrati nimajo dostopa do vseh relevantnih informacij, ki so potrebne za optimalne odločitve. Zaradi tega se organizacijski akterji pri oceni okoliščin racionalno zanašajo na lastna čustva. Na ta način je zagotovljeno, da se bodo člani organizacije obnašali konsistentno z lastnimi interesi. Racionalni samo interes je tako prepojen s čustvi. Tehtanje ciljev in sredstev je tako predvsem čustveno dejanje (Weick, 1999). Mnoge racionalne strategije uresničujemo na čustvenih osnovah in veliko tistega, kar opisujemo kot racionalno, je v osnovi emocionalno (Fineman, 1996). (4) Delo, pravita Ashforth in Humphrey (1995), je nasičeno s čustvi. Pokazeta, da so različni organizacijski procesi, kot sta motivacija in

⁶ Eliot je bil poslovnež, ki mu je možganski tumor poškodoval njegov čelni korteks. Ko se je Eliot začel iracionalno obnašati, so testi pokazali, da so njegova inteligenca, zavest in spomin popolnoma nepoškodovani. Izgubil pa je sposobnost doživljati čustva: pomanjkanje emotivnega usmerjanja procesov odločanja je njegovo odločanje spremenilo v nevarno igro rulete (Cacioppo, 1999).

vodenje, prepojeni 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 v zasledovanju ciljno usmerjenih aktivnosti. Vodenje je najbolj učinkovito takrat, ko uspe vzpostaviti emotivno povezanost s podrejenimi. (5) Emotivno delo in upravljanje s čustvi sta opredeljena kot napor in nadzor, nujen za izražanje organizacijsko želenih čustev pri povečevanju učinkovitosti organizacije. Čustva imajo menjalno vrednost, ker so konstruirana kot oblika dela in ko se delo opravi, posameznik v zameno dobi plačilo (Hochschild, 1983; Sutton, Rafaeli, 1996; Taylor, 1998). (6) Socializacija različnih poklicnih skupin prav tako določa pravila za primerno izražanje čustev v različnih poklicnih vlogah, kot na primer pri delu medicinskih sester, zdravnikov, socialnih delavcev (Fineman, 1993). (7) Znotraj organizacij obstajajo prostori in področja, kjer lahko zaposleni izražajo in odkrivajo posebna čustva (Fineman, 1993). (8) Čustva imajo pomembno vlogo pri vzpostavljanju ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem zaposlenih. (9) Nekateri avtorji, kot na primer Albrow (Yanis, 1999), skušajo čustva pripisati organizaciji in trdijo, da so čustva, kot so jeza, strah, vzburljenje, skrb, toplina vgrajena v strukturo organizacije. (10) Izražanje čustev v organizaciji ima lahko tudi komunikativno vlogo oblikovanja skupnosti organizacijskih članov (Putnam, Mumby, 1993) in lahko vpliva na oblikovanje novih - inovativnih organizacijskih praks (Martin, 1999). (11) Čustva, njihova proizvodnja (na primer zaupanje) in ustrezno izkazovanje čustev v organizaciji začenja ali drugače prevzema, po avtoričinem 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.

V devetdesetih letih so čustva postala eno najbolj raziskovanih področij, ne samo v družboslovju, temveč tudi v številnih drugih znanstvenih disciplinah. Veliko raziskav čustev v organizacijskih vedah ima svoj izvor v osnovnih disciplinah, ki so predstavljale začetni okvir nastanka organizacijskega raziskovanja, tako kot mnogo drugih raziskovalnih problemov. Čustva so postala raziskovalni problem, kjer se te temeljne vede plodno srečujejo in ustvarjajo kreativen okvir za intenzivno znanstveno produkcijo. Eden izmed takšnih holističnih pristopov je gotovo tudi Fiebigova in Kramerjeva (Fiebig, Kramer, 1998) analiza, ki združuje družbene, kognitivne, psihološke in vedenjske elemente čustev in jih poveže v organizacijski kontekst. V kompleksno opredelitev čustvene izkušnje posameznika sta umestila (a) pričakovanja, (b) katalizatorje, (c) zavedanje, (d) upravljanje s čustvi, (e) komunikacijsko obnašanje in (f) vpliv čustev. Različni organizacijski dogodki (kot je na primer situacija, v kateri sodelavec ne ravna po pričakovanjih svojih kolegov) postanejo katalizatorji za čustveno izkušnjo, kajti s tem ustvarijo situacijo, v kateri zaposleni opazijo razliko med pričakovanji in izkušnjami. Primarni element čustev je namreč "razlika med pričakovanim in dejanskim". Ko posameznik opazi razliko med pričakovanim in dejanskim, ta sproži vznemirjenje in ocenjevanje škodljivosti nastale situacije. Pri doživljanju čustev posameznik sprejme odločitev, ali bo ta svoja občutenja razkril drugim ali pa bo z nevtralnimi dejanji pristno čustveno doživljanje in njihovo izražanje nadomestil z drugačnim

čustvenim izrazom. Organizacijski nadzor čustev postane rutinski, ko zaposleni ponotranjijo pravila, ki predpisujejo primerne načine čutenja v različnih situacijah. Komunikacijsko obnašanje posameznika rezultira bodisi v odločitvi, da izrazi občuteno, ali v odločitvi, da prikrije svoja čustva in jih "upravlja". Ta odločitev pa posledično vpliva na nadaljna pričakovanja. Fiebig in Kramer (1998) sta ugotovljala, kateri organizacijski dogodki predstavljajo katalizatorje za pozitivna in negativna čustva; kaj vpliva na odločitve zaposlenih o tem, da bodo izrazili ali prikrili svoja čustva; katera čustva (pozitivna ali negativna) člani organizacije raje razkrivajo in katera raje prikrivajo; kakšne učinke ima prikrivanje in razkrivanje čustev na zaposlene, na pričakovanje v zvezi z delovnimi nalogami in medsebojnimi odnosi. Odločitev o tem, ali bomo razkrili občutja vodi k določenemu komunikacijskemu vedenju, ki pogosto vpliva na nadaljnja pričakovanja in medsebojne interakcije. Analiza je odkrila, da ljudje pogosteje prikrivajo negativna čustva kot pozitivna. Da so pozitivna čustva največkrat posledica nepričakovanih dogodkov, ki omogočajo realizacije delavnih ciljev, da pa so negativna čustva predvsem posledica dogodkov, ki preprečujejo realizacijo ciljev. Da razkrivanje pozitivnih čustev vodi k izboljšani komunikaciji in samoevalvaciji (problem identitete). Razkrivanje negativnih čustev lahko vodi k izboljšanju komunikacije in k poslabšanju ali prekinitvi medsebojnih odnosov. Prikrivanje pozitivnih čustev daje posamezniku zadovoljstvo ob nadzoru nad lastnimi čustvi. Prikrivanje negativnih čustev pa največkrat vodi k poslabšanju odnosov z drugimi, ponovni oceni drugih, odmiku od drugih in rutinizaciji vedenja v organizaciji (Fiebig, Kramer, 1998).⁷

Weick (1999) je skušal ugotoviti vpliv čustev na odločitve o instrumentalnem delovanju v delovni vlogi. Analiziral je situacije pogostih smrti med gasilci, kjer so mediji poročali, da so gasilci umirali v divjem ognju z orodjem v roki. Inšpekcijske preiskave po končanem požaru pa so pokazale, da bi na osnovi logične presoje morali gasilci samo odvreči orodje, da bi lahko zbežali in si tako rešili življenje. Weickov raziskovalni design je bil kvalitativne narave in je opravil intervjuje z gasilci, da bi razložil, zakaj gasilci raje umirajo v razbesnelem ognju z orodjem v roki, namesto da bi le to odvrgli, zbežali proč in si rešili življenje. Kateri dejavniki v tistih trenutkih pretehtajo odločitev v prid tragičnemu rezultatu (gasilci obdržijo orodja in izgubijo življenje). Identiteta organizacijskih članov je bila po njegovem mnenju tu odločilna. Raje umreti-v-vlogi (z-orodjem-v-roki), kot biti prepoznani kot strahopetec, ki je zbežal iz kritične situacije. Weick (1999) je skušal ugotoviti, v čem je razlika med premišljevanjem nekoga, ki je naknadni opazovalec dogodka (inšpektorja) in vpletenega udeleženca dogodka (gasilca). Različne razlage, ki jih je uporabil za zmanjšanje razlike med delovanjem-v-situaciji in naknadni refleksiji, so šle v smeri od splošne veljavnosti k kontekstualno in situacijsko vse bolj bogati interpretaciji dogodkov. Vse bolj se je s svojimi razlagami približeval emotivno bogati refleksiji, ki je povečevala plavzibilnost, konsenzualno veljavnost in kontekstualno točnost. Čustva so v tej analizi imela dvojno vlogo (1999,133): (1) najprej so povečevala razumevanje dogodkov in (2) nato pa samo teoretično razlago naredila plavzibilnejšo in tako veliko bolj "pravilno" (1999, 135).

⁷ Analiza je z avtoričnega zornega kota zelo pomembna, saj kaže na koordinacijske učinke in vlogo čustev v organizaciji.

Williams in Shiaw (1999) sta analizirata vpliv čustev na namere zaposlenih, da dajo svoj prispevek k zelenemu organizacijskemu obnašanju, ki presega organizacijsko predpisana pričakovanja pri delu (organizacijsko državljansko odnašanje - OCB). Raziskave v začetku devetdesetih let so ugotovile to povezavo (George, 1991; Organ, Parkin, 1995). Williams in Shiaw (1999) pa sta merila čustva z obrazno skalo, osebnostno nagnjenost k splošnemu pozitivnemu (PA - positive affectivity)⁸ ali negativnemu občutenju (NA - negative affectivity), preteklo organizacijsko državljansko obnašanje in trenutne namere za OCB zaposlenih. Ugotovila sta, da preteklo organizacijsko vedenje najmočneje vpliva na organizacijsko državljansko obnašanje, osebnostno nagnjenje k določenemu čustvenemu stanju pa še dodatno vpliva na organizacijsko državljansko obnašanje zaposlenih. In regresijski model je pokazal, da trenutno čustveno stanje še posebej v končnem koraku regresije pokaže, da kot neodvisna variabla vpliva na OCB. Zaposleni, ki so poročali, da so v pozitivnem čustvenem razpoloženju, bolj pogosto izražajo namere v smeri OCB, ne glede na siceršnje bolj stabilno pozitivno občutenje (PA).

Bersadejeva (2000) je raziskovala, kako različna stopnja pozitivnega občutenja (PA) med člani izvršnih menedžerskih timov vpliva na individualna stališča, skupinsko dinamiko in učinkovitost timov. Ugotovila je, da višja stopnja podobnosti glede PA med člani tima povečuje zadovoljstvo v medsebojnih odnosih članov tima, povečuje zaznano stopnjo vpliva posameznika v timu, povišuje stopnjo sodelovanja med člani in reducira stopnjo konfliktnosti v timu. Glede na to, da timi vse bolj postajajo primaren način, kako zaposleni izvršujejo svoje delo in kako učinkovito deluje organizacija, je sestava timov zelo pomembna. Ugotovitve, ki kažejo, da podobnosti v čustvenih lastnostih članov vplivajo praktično na vse vidike delovanja tima, imajo lahko pomembne praktične posledice na organizacijo timskega dela.

V drugi polovici devetdesetih let so čustva⁹ postala eksplanatorni konstrukt za razlago organizacijskega dogajanja, obnašanja zaposlenih in teoretične refleksije dobljenih rezultatov. Tako je Pelledova (1999) raziskovala, kako zadovoljstvo z delom spreminja in oblikuje vpliv čustev na vedenje; kakšna je vez med čustvi (razpoloženjem), stopnjo absentizma in menjavanja zaposlitev. Ugotovila je, da sta oba, PA in NA, povezana z umikom zaposlenih. PA je negativno povezan z odsotnostjo, NA pa je pozitivno povezan tako z odsotnostjo kot z menjavo zaposlitve. V splošnem njene ugotovitve sugerirajo, da neprijetno čustveno stanje, ki ga zaposleni občuti v določeni situaciji, spodbuja beg iz situacije, pozitivno čustveno stanje pa ta beg preprečuje. Zadovoljstvo z delom še dodatno ta beg preprečuje, nezado-

⁸ *Positive Affect (PA)* odraža obseg, do katerega posameznik občuti entuziazem, aktivnost in živahnost. Visok PA je stanje velike energije, popolne koncentracije zadovoljujočega angažiranja, medtem ko nizek PA pomeni žalost in stanje utrujenosti, nezainteresiranosti. *Negative affectivity (NA)* je splošna značilnost občutka stresa, neprijetnega angažiranja, ki predpostavlja različna stanja nenaklonjenosti, kot na primer jezo, prezir, sram, krivdo, strah in nervozo. Nizek NA predstavlja mirnost in vedrost (Pelled, 1999).

⁹ Dobro je razlikovati med čustvi kot: (1) značilno potezo osebnosti, in ki je relativno konstantna; od (2) čustveno razpoloženje, ki predstavlja ne tako hitro minljivo izkušnjo in traja nekaj časa ter se prenaša iz enega družbenega konteksta v drugega; in (3) trenutna čustva, ki so usmerjena na nek objekt in so pretežno kratkotrajna (Pelled, 1999).

voljstvo pa beg okrepi. Intervenca menedžmenta torej lahko bistveno vpliva na obnašanje zaposlenih v zvezi z umikom (odsotnostjo, odhodi iz organizacije). Z avtoričinega vidika je pomembno, da se reflektivna vloga upravljanja na področju doživljanja in izražanja čustev močno povečuje.

Mossholder et al (2000) so ugotavljali, da organizacijske spremembe lahko sprožajo zelo različna čustvena stanja med "preživelimi". Dogodki, ki izzovejo močne (pozitivne ali negativne) čustvene reakcije nato vplivajo na evalvacijo teh dogodkov za dobrobit posameznika in njihov pomen. Zaposleni interpretirajo dogodke bodisi kot škodljive ali dobrodošle, odvisno od posameznikovih ciljev v dani situaciji. V praksi to pomeni, da je od čustvenega stanja zaposlenih odvisno, kako so zaposleni pripravljene sprejeti spremembe v organizaciji in ponotranjiti pomembne nove vrednote, ki jih spremembe prinašajo (Mossholder, 2000).

Mishra (1998) je izdelal konceptualno študijo, kako zaposleni reagirajo na občutno zmanjševanje delovne sile (downsizing).¹⁰ Izdelal je tipologijo arhetipov možnih reakcij "preživelih" na situacijo odpuščanja. Arhetipi preživelih vključujejo čustva, spoznanja in obnašanja, ki jih preživeli uporabljajo z namenom, da bi prebrodili stresne situacije odpuščanja. Stres je izhodišče analize, saj je od reakcije posameznika na stres odvisno kako bo situacijo dojel in ocenil ter posledično nanjo reagiral. V situaciji odpuščanja je (ne)zaupanje zaposlenih v odločitve menedžmenta odločilno - zaupanje vpliva na to, ali bodo zaposleni konstruktivno reagirali na situacijo ali ne. Mishra (1998) našteva še ostale dejavnike, ki oblikujejo reakcije preživelih na odpuščanja v velikem obsegu, kot so občutek (ne)moči, pravičnosti in na novo oblikovane delovne vloge. Avtoričin namig v interpretaciji gre v smeri poudarjanja vloge zaupanja v kritični situaciji in vlogo drugih čustev v njej.

Vendar Domagalskijeva (1999) pravi, da so šele razprave, ki so jih sprožili Putnam, Mumby (1993), Hearn (1993) in Parkin (1993) omogočile različne interpretacije emotivne dimenzije na delovnem mestu. V tem pogledu je zelo zanimivo delo Finemana (1998) in Fineman, Sturdy (1999), ki raziskujeta povezavo med čustvi in nadzorom v organizacijskem kontekstu. Izhajata iz predpostavke, da so čustva podrejena nadzoru posameznika, in da ta nadzor ni neodvisen od razmerij in učinkov moči v družbi (organizaciji). Hkrati pa so procesi nadzorovanja in reakcije nanje s strani posameznika vedno tudi čustveni procesi, ne glede na moralni vidik teh procesov.

Nadzor (Fineman, Sturdy, 1999), njegove prakse in reakcije nanj, so dinamični psihosocialni procesi. Akterji (ne)zavestno delujejo, uresničujejo in spreminjajo organizacijske strukture. Pav tako podobno reproducirajo širše družbene strukture, ideologije in zgodovine, ki obkrožajo organizacije. Ta reprodukcija (in s tem nadzor) vključuje tudi izražanje različnih čustev, spolnih, strokovnih in osebnih strahov. Tako se poskusi nadzorovanja med različnimi akterji dogajajo ob medsebojnih srečanjih, kjer različna čustva in emocije oblikujejo in osmišljajo ta srečanja. Strast, zastraševanja, jeza, simpatija, zmeda, maščevanje, ponos in druga čustva, potlačena ali izražena, oblikujejo različna dejanja in posledice, rezultate teh dejanj. Racionalno tehnični diskurz "nadzora" ni neodvisen od čustev (izkušnje ali diskur-

¹⁰ Podobne učinke na zaposlene smo odkrivali raziskovalci med raziskavo o *Strateški usposobljenosti...* (Stanojević et al, 1998)

za), da si nadzorovan ali da nadzoruješ drugega. Niti niso neodvisna od družbeno-ekonomskih predpisov glede čustev o tem, koliko je posameznik kompetenten "strokovnjak", "menedžer", "oblast", "avtoriteta", "mož", "ženska", "liberalec" itd. Čustvena predstava ali "delo z obrazom" (Fineman, Sturdy, 1999) je vir akterjeve moči, da odkloni ali spremeni in preoblikuje vpliv drugih. To dramo opredeljujejo delno tudi različna - včasih nasprotna - pravila za regulacijo čustev v specifičnih situacijah in kontekstih teh srečanj. Regulacija čustev - svojih in čustev drugih - je ključ in neizogibna značilnost organizacijskega nadzora, kot dobro prikažeta Fineman (1998) in Fineman in Sturdy (1999) v analizi dela ekoloških inšpektorjev v VB. Njuna empirična kvalitativna analiza kaže, da je proces nadzora dvoumen in čustveno reguliran in rezultati procesa vedno rezultat pogajanj med vključenimi akterji. Inšpektorji (nadzorniki) se morajo izkazovati kot strokovnjaki, da ohranijo nadzor in lastno identiteto. Raziskava je pokazala, da se nadzorniki tega močno zavedajo. Na drugi strani se menedžerji (nadzorovani) zavedajo, da morajo ravno tako uporabljati zavestne strategije, kot so dokazovanje ekološke zavesti, prijaznost, nepopustljivost, defenzivnost. Obe vrsti praks sta ranljivi za reakcije nasprotne strani. Strukturnalni pogoji teh srečanj in njihova oblika so družbeno in čustveno proizvedeni. Ko sta Fineman in Sturdy (1999) držala (čustveno) ogledalo tem srečanjem, sta ugotovila, da je nadzor veliko bolj subtilen in dinamičen, kot je bilo pričakovati zgolj na osnovi formalnih vlog in predpisov. Moč v teh procesih je veliko bolj posledica pogajanj, tenkočutno usklajenih s statusi, strokovnimi kompetencami in povezanih s čustvi, kot so ponos, ponižanje, strah, sram in dosežek.

Družbeno pogajanje med akterji z različnimi položaji, močjo in statusi je veliko bolj čustven in strasten proces, kot se je to zdelo na prvi pogled in še posebej v okoliščinah, kjer je čustvena občutljivost povezana s hierarhičnim položajem in zakonitimi vlogami ter strokovnimi in poklicnimi identitetami.

Nova organizacijska paradigma: "make me whole again"

Kot smo videli iz dosedanjšega prikaza analiz in raziskav v teoriji organizacije skozi njeno zgodovino, lahko rečemo, da so bila čustva vedno tema raziskovanja, vendar v zelo različnih odmerkih in iz različnih zornih kotov in z različnimi nameni. V zadnjih desetih letih pa so postala eden od glavnih razvojnih tokov znotraj te discipline. Čemu in zakaj se to dogaja?

Eno od možnih interpretacij ponujamo v razmislek, če seveda na ta razvoj v disciplini gledamo s širšega sociološkega zornega kota. Že v osemdesetih letih se je v organizacijskih vedah pojavila razprava o novi organizacijski paradigmi. Razprave o organizacijski kulturi, o pomenu ugodne - inovativne organizacijske klime in kulture v organizaciji, ki naj bi spremenila odnos med organizacijo in kupci ("Kupec je kralj." - Kralju smo vdani, ga spoštujemo, ljubimo...), organizacijo in drugimi organizacijami v produkcijski verigi, pa med menedžmentom in zaposlenimi in ne nazadnje med organizacijo in vsemi njenimi deležniki. Ta spremenjen odnos na vseh področjih in v vseh relacijah, v katere stopajo organizacijski akterji, naj bi bil eden od nujnih odgovorov organizacije na spremenjene pogoje

na trgu. Hkrati s procesi globalizacije gospodarstva, so se namreč razmere za organizacijo v okolju bistveno spremenile. Organizacijski akterji so bili vsi po vrsti soočeni s spremembo kontekstualnih okoliščin, v katerih delujejo, in to na slabše v vseh pogledih. Okolje je zaradi globalizacijskih procesov postajalo vse bolj kompleksno, nepredvidljivo in zato negotovo. Podjetja so začela med seboj tekmovati ne več s cenovnimi strategijami, temveč je inovacija postajala temeljno kompetitivno načelo in strategija. "Nova dodana vrednost" pa predstavlja ekonomski diskurz. Inovacija, ki temelji na novih znanjih, je lahko povečala vrednost proizvoda v vseh točkah proizvodnega procesa. Tehnične, procesne, organizacijske in druge inovacije so postale osnovni kompetitivni problem sodobnih organizacij. Novo znanje in inovacije je potrebno vgrajevati v vse procese, postopke, navade, rutine, proizvode, usluge, odnose. Japonci temu rečejo kultura "nenehnega izboljševanja ali KAIZEN kultura". Posledica vseh teh pritiskov na organizacijo spremljana s hitrim tehnološkim razvojem, je povzročila pojav adhokracije (Mintzberg, 1979) mrežnih, virtualnih organizacij (Martin, 1998; Van Alstyne, 1997).

Sodobne organizacije so pomenile izziv in zanikanje webrovskega tipa birokratske organizacije. Hierarhije so se sploščile, osrednji menedžerski kader (osrednja menedžerska linija) se je močno skrčil, procesi prestrukturiranja in downsizinga so prizadeli zaposlene in menedžerje. Ene manj, druge bolj. Organizacije so dobile obliko "krofa", metafora piramide je izginila. Metafora krofa asociira na prazen prostor, ki ga "zunaj nič ni, notri pa ima veliko luknjo". Osrednja menedžerska struktura se je močno skrčila, če ne celo izginila. Razvile so se nove menedžerske prakse, ki so govorile o visoko pripadni in motivirani delovni sili, nosilcih znanja in novih kompetenc v organizaciji - novem strateškem jedru in jedrnih kompetencah organizacije. Govorile so o vitki proizvodnji, total quality management, empowered employees, prenosu odgovornosti in odločanja na nižje hierarhične ravni. Zaposleni dobivajo nove odgovornosti, sprejemajo pomembne odločitve sami, brez konzultacije z menedžerji, ker za to preprosto ni več časa, in ker je "tam doli" dovolj znanja za kvalitetne odločitve. Posameznik, delovni timi, zaposleni - nosilci znanja in ostalih kompetenc, ki so izvajalci močno sofisticiranih procesov in proizvodov, so postali opolnomočeni. Sprejeli so veliko novih obremenitev, obvez in odgovornosti od menedžerjev. Menedžerji jim zaupajo, da bodo nove vloge in odločitve sprejemali odgovorno in brez njihovega mnenja v dobrobit organizacije in povečevali profit. Zaposlenim morajo zaupati. Zaupanje (Kramer, Tyler, 1996) postane ključni dejavnik v organizaciji med zaposlenimi in menedžmentom ter hkrati med organizacijami v proizvodni verigi, ki zahteva veliko sodelovanja in usklajevanja pri nastajanju inovacij. Zaupanje v vseh njegovih oblikah postane eden od pomembnih osnov za medsebojno sodelovanje, za katerega pa vemo, da je eden od ključnih koordinacijskih dejavnikov v sodobnih organizacijah. Zaupanje postane del transakcijskih razmerij v organizaciji in na trgu. Zaupanje kot čustvo, ki ga proizvaja posameznik, in kot menjalno razmerje med posamezniki in kolektivi v gospodarstvu, postane eden ključnih osnov menjalnih razmerij. V devetdesetih letih je znotraj sociologije na splošno in znotraj organizacijskih ved še posebej zaslediti pomen zaupanja kot enega zelo pomembnih dejavnikov uspešnega delovanja sodobnih družb in posledično tudi gospodarskih in vseh vrst drugih organi-

zacij. Proizvodnja in prikaz čustev posameznikov pa postaja funkcionalni imperativ delovanja sodobnih organizacij. Čustva predstavljajo eno od jedrnih kompetenc zaposlenih (in sicer ne samo v smislu boljših odnosov s kupci). Menedžment se mora tega zavedati (samorefleksija) in oblikovati kontekst, kjer bodo zaposleni lahko učinkovito delali, ustvarjali in komunicirali.

Zaposleni v servisnih dejavnostih morajo prikazovati "ljubezen" do svojih strank in kupcev, menedžerji morajo prikazovati "ljubezen in zaupanje" do zaposlenih, zaposleni morajo prikazovati visoke stopnje pripadnosti ("ljubezni") organizaciji in zaupanja v menedžment, organizacije morajo izkazovati visoko zaupanje do dobaviteljev, upnikov... Vse to je v feministični perspektivi razumljeno kot čustveno delo, ki škodi posamezniku in koristi profitnemu motivu organizacije. Z avtoričinega vidika je to nekoliko zožena perspektiva obravnave. Ni dvoma, da se je v feministični perspektivi organizacija izkazala kot "kolektivna pošast", o kateri je govoril že Mintzberg (1985). Edino, kar naj ne bi škodilo posamezniku in bi povečalo njegovo dobrobit, bi bilo izkazovanje pristnih čustev, ki se spontano pojavijo pri delu (Putnam, Mumby, 1993). V pristni komunikaciji med zaposlenimi in zaposlenimi ter kupci, bi bilo moč ustvariti pozitivni učinek prikazovanja čustev tako za posameznike v organizaciji kot tudi za odnose z vsemi deležniki. 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 (dobrobit posameznika) in kot navajata (Putman in Mumby, 1993) in posledično tudi boljše organizacije dela in včasih reševanja potencialnih konfliktov itd. Nova organizacijska skupnost bi omogočila reševanje mnogih problemov organizacijske, tehnične, kadrovske,... narave.

Tako je kritična organizacijska analiza opozorila, da je takšno prikazovanje čustev ("Make me whole again.") lahko tudi v funkciji panoptikuma in procesov nadzora na delovnem mestu (Body Shop, 2000), teorija postmoderne pa, da gre lahko za novo diskurzivno prakso, novo delovno prakso in menedžerski diskurz (Mangham, 1998).

Kakorkoli. Nov menedžerski diskurz ali ne, nova menedžerska upravljalna praksa ali ne - menedžment jo mora razumeti in sprejeti. Menedžment je tako prisiljen sprejeti novo vlogo, ki govori, da mora zaposlene razumeti kot celovita bitja - ki se racionalno in čustveno (racionalno) odzivajo (mislijo, odločajo, delujejo) na delovne okoliščine. Le tako bodo menedžerji sposobni proizvesti delovno okolje, ki bo generiralo visoke stopnje zaupanja v medsebojnih odnosih (kar je funkcionalni imperativ sodobnih organizacij). Menedžment tako dobiva novo vlogo. Da bi zagotovil uspešnost sodobne organizacije, mora skrbeti za proizvodnjo visokih stopenj in različnih oblik zaupanja. Čustvena komponenta zaupanja pa je zelo pomembna. Tako se emotivnost organizacijskih akterjev seli iz njenega "obrobja" v "center" delovanja sodobnih organizacij.

Menedžment dobiva vlogo "vrtnarja". Organizacija je sestavljena, tako kot cvetlični vrt iz različnih cvetlic. Ene cvetlice so eksotične in rabijo veliko nege in lju-

bezni, druge so skromne in jim nega ne pomaga dosti (so sumničave v primeru pretirane skrbi in overtreatment-a - nova kritična teorija), tretje so robustne in jim ni mar... Ta nova vloga menedžmenta je nekoliko drugačna od klasične vloge Human Resources pristopa. V 20. letih tega stoletja Human Relations school pomeni skrajni domet obravnave čustev v kontekstu webrovske in tayloristične organizacije, v 60. in 70. letih Human Resources pristop analizira zadovoljstvo pri delu, motivacijo in lojalnost, ki zahtevajo nekoliko višjo stopnjo obravnave čustvene komponente v organizaciji. V 80. in 90. letih se analizira pripadnost, zaupanje, empatija, prijaznost, emotivno delo ter funkcije in posledice čustev v organizaciji. Nova organizacijska paradigma je prinesla na površje strateški pomen in vlogo čustev kot enega od jedrnih kompetenc zaposlenih in s tem kompetitivnih kompetenc organizacije. Ali ima Albrow morda prav, ko govori o organizacijskih čustvih?

Zaključek

Fineman (1996) je apeliral na raziskovalce znotraj discipline, da naj izdelajo in oblikujejo organizacijske strukture, ki bodo čustva v njihovi "upravljivi" in "neupravljivi" funkciji postavila bližje v center organizacije.

Yiannis (1999) pravi, da čustva preplavljajo vse pomembne vidike individualne izkušnje, vključno z vsemi pomenskimi objekti, dejavnostmi in odnosi in ležijo v osnovi zgradbe, ki ji pravimo kultura. Vse, kar ima pomen, je hkrati tudi čustveno obloženo, natovorjeno. Vendar čustva ne pridejo iz globlin posameznikove duše na površino že "pripravljena", čeprav je to prav tisti občutek, ki ga posameznik doživi, ko je naenkrat ujet v moč čustev, kot so jeza, samopomilovanje ali obup. Namesto tega so čustva do različne stopnje naučena, kultivirana, spremenjena in potiskana skozi razvoj posameznika. Kot taka ležijo v presečišču med posameznikom in kulturo in jih lahko analiziramo horizontalno, v smislu čustvene izkušnje več posameznikov v skupini ali organizaciji in vertikalno, v smislu posameznikove lastne psihične zgodovine.

Ob tem se zastavlja mnogo metodoloških in praktičnih vprašanj. Ali naj čustva interpretiramo, opisujemo ali analiziramo? Ali naj jim pristopamo simptomatično, fenomenološko ali vzročno? Ali naj jih gledamo kot posledice, vzroke ali znake? Od nas raziskovalcev organizacije pa je predvsem odvisno, kaj želimo zvedeti in spoznati o čustvih v organizaciji v prihodnje in kako bomo odgovarjali na ta vprašanja.

Fineman in Yiannis, predstavnika dveh znanstvenih disciplin (teorije organizacije in psihoanalize), sta se lansko leto srečala ob zelo zanimivem dogodku, ki smo ga opisali na začetku sestavka. Bi želeli prisostvovati temu dogodku?

LITERATURA

- Ackroyd, S., Thompson, P. (1999): *Organizational Misbehaviour*, Sage Publication, London.
Aisen, A.M., Garon, R.A. (1991): Positive affect as a factor in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 13, 1-53.

- Angle, H. L., Perry, J. L. (1981): "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness." Cornell University.
- Ashforth, B.E., Humphrey, R.H. (1995): Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48: 97-125.
- Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J., Zebre, W.J. (2000): *Emotion in the Workplace. Research, Theory and Practice*. Quorum Books, Westport Conn.
- Banai, M. (2000): A Test of Etzioni's Control - Compliance Model in Israeli Kibbutzim, In: *Work Values and Organizational Behavior Toward the New Millennium*, Jerusalem.
- Barbalet, J. M. (1996): "Social Emotions: Confidence, Trust and Loyalty". *International Journal of Sociology and Social Policy*. Volume 16, Number 9/10.
- Bersade, S.G. (2000): To Your Heart's Content: A Model of Affective Diversity in Top Management Teams, *Administrative Science Quarterly*, dostopno prek: <http://www.findarticles.com>, 22.08.2001.
- Brief, A.P. (1998): *Attitudes In and Around Organizations*. Sage, London.
- Burrell, G. (1984): Sex and Organizational Analysis. *Organization Studies*, 5: 97-118.
- Cacioppo, J.T. (1999): Emotion. *Annual Review of Psychology*, Annual, Dostopno prek: <http://www.findarticles.com>, 25.07.2001
- Dalton, D.R., Todor, W.D. (1993): Turnover, Transfer, Absenteeism: An independent perspective. *Journal of Management*, 19: 193- 219.
- Domagalski, T. (1999): Emotion in organizations. *Main Currents. Human Relations*, June 52, 6 833- 852.
- Edvardes, K. (1990) The Interplay of Affect and Cognition in Attitude Formation and Change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 212-216.
- George, J.M. (1991): State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76: 299-307.
- George, J.M., Brief, A.P. Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112: 310-329.
- Goleman, D. (1995): *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Hochschild, A.R. (1979) *Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure*, *American Journal of Sociology*, 85 (3), 551-75.
- Hochschild, A.R. (1983): *The Managed Heart, Commercialisation of Human Feelings*, University of California Press, Los Angeles.
- Fineman, S. (1996): Emotion and organizing. V: S Clegg, C. Hardy, in W.Nord (Eds.), *The Handbook of Organization Studies*. California: Sage Publication.
- Fineman, S. (1993): *Organization as Emotional Arenas*. V: Fineman S.(ed), *Emotion in Organizations*. London: Sage.
- Fineman, S. (1998): Street-level Bureaucrats and the Social Construction of Environmental Contro, *Organization Studies*, 19 (6), 953 - 974.
- Fineman, S., Gabirel. Y. (2000):The International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations. 2000 Symposium, dostopno prek: <http://www.sba.oakland.edu/isps/html/2000Sym>, 25.7.2001.
- Fineman, S., Sturdy A. (1999): The Emotions of Control: A Qualitative Exploration of Environmental Regulation, *Human Relations*, 52 (5) 631- 663.
- Lock, E.A. (1976): *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. V: Dunnette, M.D. (ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago:Randk McNally.
- Mangham, I. (1998): *Emotional Discourse in Organizations*. V: Grant, D., Keenoy, T., Oswwick, C.: *Discourse and Organizations*, London: Sage.
- Martin, J. (1996): *Cybercorp.The New Business Revolution*, N.Y.: Amacom.
- Martin, J. (1998): An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: bounded emotionality at The Body Shop. (Special Issue: Critical Perspectives on Organizational

- Control), *Administrative Science Quarterly*, June. Dostopno prek: <http://www.findarticles.com>, 23.08.2001.
- Meyer, J. N. and Allen, N. J. (1997): "Commitment in the Workplace." *Theory, Research, and Application*. Sage Publications, London.
- Mishra, A.K. (1998): Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment Justice, and Work Redesign, *Academy of Management Review*, July. Dostopno prek: <http://www.findarticles.com>. 25.07.2001.
- Mossholder, K.W., Setton, P.R., Armenakis, A.A., Harris, S.G. (2000): Emotion during Organizational Transformations: An Interactive model of survivor reactions, *Group & Organization Management*, 25 (3), 220 - 243.
- Mumby, D.K., Putnam, L.L. (1992): "The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality". *Academy of Management Review*, 17, 465 - 485.
- Mottaz, C. (1988): "Determinants of Organizational Commitment." *Human Relations*, Volume 41, Number 6, pp. 467-482.
- O'Reilly, C. A., and Caldwell, D. F. (1981): "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification." Cornell University.
- Organ, D.W., Ryan, K. (1995): A meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Pelled, L.H. (1999): Down and Out: An Investigation of the Relationship between Employee Withdrawal Behavior, *Journal of Management*, nov. Dostopno prek: <http://www.findarticles.com>, 23.08.2001
- Putnam, L.L., Mumby, D.K. (1993) *Organizations, Emotion and the Myth of Rationality*. V Fineman, S. (ed), *Emotion in Organizations*, 36- 57 London, Sage.
- Richards, J.M., Gross, J.J. (2000): Emotion Regulation and Memory: The Cognitive Costs of Keeping One's Cool, *Journal of Personality and Social Psychology*, (79), 3, 410 - 424.
- Sauter, L.S., Murphy, L.R.(edit.). (1995): *Organizational Risk Factors for Job Stress*, American Psychological Association, Washington D.C.
- Steers, R. M. (1977): "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment." *Center for Studies of Metropolitan Problems*, No. 1, Vol. 22.
- Spector, P. (1996): *Industrial and Organizational psychology: Research and practice*. New York, John Wiley.
- Sutton, I.R., Rafaeli, A. (1988): Untangling the Relationship between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores, *Academy of Management Journal*, (31), 3, 416-487.
- Taylor, S. (1998): *Emotional Labour and the New Workplace*. V: Thompson, P., Warhurst, C. (ed): *Workplace of the Future*. London, MacMillan.
- Thoits, P.T. (1989): The Sociology of Emotions. *Annual Review of Sociology*, 15, 317- 42.
- Van Alstyne, M. (1997): The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks, *Journal of Organizational Computing*, 7 (3).
- Weick, K.E. (1999): That's moving: Theories that Matter. *Journal of Management Inquiry*, (8), 2, 134-142.
- Williams, S., Shiaw, W.T. (1999): Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology*, Nov.
- Yiannis, G. (1999 a): Do Organizations Have Feelings? *Management Learning*, (30), 1, 106-108.
- Yiannis, G. (1999 b): *The Emotional Life of Organizations*. V: Yiannis, G. (ed.): *Organizations in Depth*. London: Sage.