

Čustva v organizaciji

Marina Golobar

Uvod

Vsak izmed nas se je že kdaj srečal s čustvi na delovnem mestu – kako jih izraziti, mogoče tudi celo, kako jih prikriti. Čustva vsakega posameznika so pomembna in potrebna za razvijanje medčloveških odnosov. Ko govorimo o delovnih organizacijah, lahko impliciramo na profesionalne odnose med sodelavci in nadrejenimi, saj je na koncu dneva naše delo odvisno od vzpostavljenih odnosov in počutja na delovnem mestu.

215

V prispevku se bom poskušala osrediniti na to, kakšna čustva so prisotna v organizacijah, izvedla bom intervjuje z osebami, ki opravljajo neki poklic, v katerem imajo nadrejeno osebo nad seboj, in poskušala izvedeti čim več, kako lahko vodenje nadrejenih vpliva na atmosfero in čustva med delavci in organizacijo. Moje raziskovalno vprašanje bo, ali menedžer/vodja lahko vpliva na čustva svojih delavcev s svojimi sposobnostmi vodenja organizacije. Na raziskovalno vprašanje bom poskušala odgovoriti s pomočjo dodatnih vprašanj iz intervjujev. Moja hipoteza je, da so osebe, ki imajo na svojem delovnem mestu dobrega vodjo, uspešnejše in bolj motivirane za opravljanje svojega dela kot pa tiste, ki imajo manj kompetentnega vodjo. Izvedeti želim čim več o tem, kako poteka delo v različnih okoljih, da lahko svojo hipotezo potrdim ali ovržem.

Čustva

Čustva so prilagojeni odzivi okolja kot reakcije na določene dražljaje, s katerimi se spoprijemamo vsak dan. So izkustva, ki so lahko zelo intenzivna in ključna za našo interpretacijo pomenov. Z občutenjem in izražanjem družbeno zaželenih čustev prispevamo k ohranjanju družbenih vrednot in norm, ki so prav tako pomembne za naše življenje (Mesner Andolšek, 2002).

Poznamo več vrst čustev, ki jih lahko delimo med osnovne, kot so npr.: veselje, žalost, jeza, strah, in pa kompleksne, kot so: olajšanje, sram, nepotrpežljivost, ljubosumje itn. Posamezno čustvo lahko spremlja več različnih odzivov, torej občutkov (Strniša, Brst psihologije).

Pri delu z ljudmi se hitro pokaže posameznikova čustvena inteligenca. To je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi. Odvisna je od dejavnosti čustvenih središč, ki sodelujejo s središči za razum. Določa našo zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti, ki temeljijo na petih prvinah:

- zavedanje sebe = čustvena zavest, natančno ocenjevanje sebe in zaupanje vase;
- motivacija = težnja k izpolnitvi cilja, zavezanost, spodbuda, optimizem;
- obvladovanje sebe = samonadzor, zanesljivost, vestnost, prilagodljivost, dojemljivost za novosti;
- empatija = razumevanje drugih, razvojna rast, ustrežljivost, zavzemanje za različnosti, poslovodna zavest;
- spretnost v medosebnih odnosih = vplivnost, sporazumevanje, obvladovanje sporov, vodenje, spodbujanje sprememb, navezovanje stikov, pridruženost in sodelovanje, timske sposobnosti.

Temu sledi analiza, kaj si od delavcev pravzaprav želijo delodajalci. Analize so pokazale, da iščejo predvsem naslednje lastnosti:

- sposobnost poslušanja in besednega sporazumevanja;
- prilagodljivost in ustvarjalno odzivanje na težave in ovire;
- obvladovanje sebe, zaupljivost, delovna vnema, usmerjena k določenemu cilju;
- volja za nadaljnje razvijanje osebne kariere in ponos ob vsaki izpolnitvi naloge;
- skupinska in medsebojna učinkovitost, sodelovanje in timsko delo;
- organizacijska učinkovitost, pripravljenost za čim večji osebni prispevek;
- spretno glajenje nesporazumov.

K temu sodi tudi čustvena spretnost, ki jo lahko razumemo kot priučeno sposobnost, ki temelji na čustveni inteligentnosti in pogojuje izjemno delovno storilnost (Svetic, 2003).

Čustvena spretnost

Ljudje s takšno spretnostjo vedo, katera čustva doživljajo in zakaj, se zavedajo povezave med občutki in tem, kar mislijo, delajo in govorijo, prepoznajo, kako občutki vplivajo na njihovo storilnost. So zavestno usmerjeni k svojim zastavljenim vrednotam in ciljem. Navadno nas takšna zavest usmerja k uglaševanju z delovnim okoljem, da dosegamo večjo storilnost, obvladovanju svojih ključevalnih občutkov, k ohranjanju osebne motivacije in k razvijanju družbenih spretnosti v delovnem okolju, skupaj z našimi spretnostnimi, ki so pomembne za delo. Ta oseba se dobro zaveda svojih čustev, jih zna obvladovati in ve, kakšen je fizični občutek, saj jih lahko izrazi z besedami.

217

Če je razum umirjen, ima delovni spomin najugodnejše pogoje za svoje delo. Ko se bremena kopičijo druga na drugo, se ne seštevajo, ampak se nam v stresnem stanju zdi, da se v bistvu množijo, tik pred izbruhom pa je vsako dodatno breme, tako rečeno, kaplja čez rob. Če nas stresno dejanje ne popusti, lahko hitro pregorimo ali pa nas celo prizadene še kaj hujšega. Ta učinek hormonov, ki se sproščajo ob takih situacijah, lahko sčasoma vpliva na naše možgane in njihovo pomnjenje, zato ima stres lahko trajne posledice, ki povzročijo, da naš um otopi. Čustveno nadzorovanje sebe ni samo blažitev stiske in zadušljivosti, ampak namerno vzbujanje, mogoče neprijetnega čustva. Vzemimo za primer situacijo, da vodja delavcu zaukaže neko čustvo – delavec se nehote odtuja osebno čustvom, saj je v takšni situaciji skoraj prisiljen »krotiti svoje srce«. Temu pojavu pravimo komercializacija osebnih čustev, ki pa se v določenem smislu stopnjuje v čustveno tiranijo. Od teh pogojev je seveda odvisnih več različnih dejavnikov, še posebej zavzetost za delo, zato pojem nadzorovanje lastnih čustev ne pomeni zanikanja ali zatiranja resničnih čustev, ampak samo kontrolo nad njimi kot takimi. Hkrati pa ima tudi slabo razpoloženje svoj namen: jeza, žalost in strah so močna čustva, iz katerih lahko črpamo novo ustvarjalnost, energijo in povezanost, saj nam lahko podajo novo vrsto motivacije za nadaljnje delo. Čustveni nadzor nad seboj torej ni strogo nadzorovanje, ki zaduši vsak občutek in spontanost, ampak način izražanja občutkov, kar nam pomaga ne samo v poslovnem življenju, ampak tudi v osebnem. Vsak izmed nas je zmožen nadzorovati svoje občutke in s tem pridobiti nova spoznanja, ki nam prispevajo v medosebnih odnosih (empatija, optimizem, motiviranost ...) (Goleman, 2001).

Ljudje z razpoloženjem vplivamo drug na drugega. To je lahko ugodno ali neugodno čustveno stanje (družbeni virus). Čustva nas usmerjajo k stvarjem, na

katere moramo biti pozorni, in nas opomnijo, kdaj se moramo pripraviti na dejanja, saj ugrabijo našo pozornost in delujejo kot opozorila, povabila, oznanjanje preplaha in podobno. Vse to so izjemno učinkoviti sporočevalci, ki prinašajo bistvene podatke, tako da jih niti ni treba ubesediti in omogočajo najuspešnejši način sporazumevanja.

Družbena spretnost, katere osnovno poslanstvo je obvladovanje čustev drugih, zahteva več spretnosti, med katerimi so:

- vplivnost: uporabljanje učinkovitih taktik prepričevanja;
- sporazumevanje: prepričljivost v oddajanju sporočil;
- obvladovanje sporov: pogajanje in reševanje nesporazuma;
- vodenje: navdihovanje in usmerjanje;
- spodbujanje sprememb: uvajanje, pospeševanje in obvladovanje sprememb.

Spretnost v sporazumevanju je temelj vseh družbenih spretnosti, ključni pomen pa imata poslušanje, saj nam pomaga z razvijanjem empatije, in posledično tudi naša dojemljivost. Zbranost in hladna kri na delovnem mestu sta najboljši način sodelovanja z ljudmi/s sodelavci, ker tako lahko tudi veliko lažje sprejemamo pomembne odločitve (Goleman, 2001).

Dobri menedžerji oziroma vodje

V tem poglavju nas zanima, kakšen naj bi bil dober menedžer in kakšne spretnosti poseduje. Kot smo že prej omenili, je čustvena spretnost ena izmed osnovnih potrebščin za oblikovanje dobrih in trdnih medosebnih odnosov, hkrati pa nam pomaga nadzirati naša čustva. Ker so menedžerji vodilni »organi« sodobnih organizacij, organizacij s povezovanjem in komunikacijo, je pomembno, da imamo pri opravljanju svojega dela vodjo, ki je sposoben opravljati svoj poklic.

Bistvene značilnosti in osebnostne lastnosti menedžerjev so: ekstrovertiranost, optimizem, ujemanje z ljudmi, vztrajnost in doslednost, odprtost za novosti itn. Imajo pomembne naloge, ki so bistvenega pomena, med drugim usklajevanje tehnično razdeljenega dela z namenom in v smeri doseganja ciljev organizacije ter delegiranje nalog in s tem hkrati še dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na podrejene, ki so zadolženi za izvedbo nalog. Njihov proces dela je sestavljen iz vodenja, kontrole in iz samega načrtovanja poteka dela; naloge se med seboj prepletajo, zato je pomembno, da ima menedžer dobro organiziranost na delovnem

mestu. Poznamo pa tudi več menedžerskih ravni, ki se med seboj razlikujejo glede na količino znanja (višja kot je raven, več je potrebnih veščin in znanja). Pri svojem delu pa mora menedžer posedovati dobre tehnične sposobnosti pa tudi dobro poznavanje dejavnosti, s katero se ukvarja. Z vodenjem si mora priskrbeti čim več neposrednih stikov z zaposlenimi in pri tem uporabljati poštenost ter zanesljivost, saj si s tem lahko zagotovi zaupanje ljudi, kar pa zlahka vodi v pozitivnejšo smer (Janežič, 2010).

Dober menedžer naj bi bil zgled svoji ekipi s svojimi tehnikami komuniciranja in svojo sposobnostjo razumevanja ter razreševanja morebitnih problemov. Svoje znanje naj deli med podrejene in tako poskrbi za kakovostnejše delo v ekipi, saj bo ta lažje sprejemala boljše odločitve in razbremenila vodstvo (DATA, 2013).

Intervjuji

V empiričnem delu sem trem popolnoma različnim posameznikom postavila štiri enaka vprašanja glede čustev na njihovem delovnem mestu. Prosila sem jih, da naj na vprašanja odgovarjajo iskreno, njihove identitete pa bodo ostale anonimne. Osebe imajo enak položaj v določeni organizaciji, niso pa enako usposobljene in v enakem okolju.

Oseba A: moški, starost 30–60 let, delavec v specializirani trgovini

Oseba B: ženska, starost 30–60 let, delavka v živilski trgovini

Oseba C: moški, starost 20–30 let, delavec v skladišču

Vprašanje 1: *Ali ste imeli kdaj občutek, da ste domov prišli čustveno izčrpani?*

Oseba A: »Da, predvsem zaradi nesoglasij v službi.«

Oseba B: »Da, zaradi konfliktov ali nesoglasij na delovnem mestu.«

Oseba C: »Da, zaradi negativnih ljudi okrog sebe v službi.«

Vprašanje 2: *Ali so razpoloženja drugih sodelavcev/vodje kdaj vplivala na vaše počutje?*

Oseba A: »Da, saj se vedno trudimo po svojih najboljših močeh, na koncu dneva pa vodja tega ne ceni in ne pohvali.«

Oseba B: »Da, saj včasih vodje preveč pričakujejo in pozabijo, da smo samo ljudje.«

Oseba C: »Da, še posebej, ko vodja ne vidi trdega dela in je osredinjen samo na rezultat.«

Vprašanje 3: *Ali menite, da ima vaš vodja močen vpliv na vaša čustva in vaše delo?*

Oseba A: »Ima, vendar ne vedno.«

Oseba B: »Nima toliko vpliva na moje delo, na moje razpoloženje pa dostikrat, še posebej, če sam/-a ni razpoložen/-a za delo.«

Oseba C: »Da, saj nas vodja vodi skozi naše delo, in če sam/-a ni dobrega razpoloženja, to vpliva na celotno ekipo.«

Vprašanje 4: *Kakšen je po vašem mnenju sposoben vodja?*

Oseba A: »Definitivno pravičen, odkrit in dober pri opravljanju svojega dela.«

Oseba B: »Pozitiven, pošten, prijazen in komunikativen s svojo ekipo, da jih povezuje in jim daje motivacijo za delo.«

Oseba C: »Vodja naj bo neposreden, pameten in sposoben opravljati delo vodje, saj se rezultati lahko razlikujejo, če nekdo ni dobro usposobljen za delo vodje.«

Analiza in ugotovitve

Glede na odgovore na vprašanja lahko sklepam, da sta delo in razpoloženje na delovnem mestu (ne glede na to, kakšno je to delovno mesto) precej odvisna od vodje in njegovega razpoloženja ter samega vodenja njegove ekipe. Mogoče sami velikokrat nimamo občutka, kako bi nekdo lahko tako vplival na naše počutje, pa se to vendarle pogosto dogaja. Sam vpliv gre lahko v dve smeri: v pozitivno in negativno. Če menedžer vpliva na naše razpoloženje pozitivno, nam lahko zlahka vlija dobro voljo, vzbuja občutek pripadnosti, gradi samozavest, povezuje ekipo in jo celo spodbuja k zelenim ciljem ter ob tem mogoče dobi boljše rezultate. Na drugi strani pa imamo negativen učinek na svoje razpoloženje na strani vodje, ko ta ni dovolj kompetenten za opravljanje svojega dela in povezovanje ter spodbujanje ekipe ter posledično sproži, da posamezniki svoje delo opravljajo individualno, saj se sama potreba po timskem delu ne izraža. Delavci tako zgubljajo motivacijo, niso razpoloženi za delo, ne dobivajo ustreznega zagona in posledično podajajo slabše rezultate kot mogoče tisti, ki so med seboj povezani.

Na svoje raziskovalno vprašanje torej lahko odgovorim z DA, vodja oz. menedžer lahko vpliva na čustva svojih zaposlenih s svojimi sposobnostmi vodenja. Svojo hipotezo lahko potrdim, saj na podlagi odgovorov iz intervjujev sklepam, da so posamezniki učinkovitejši pri svojem delu, ko imajo sposobnega, motiviranega in kompetentnega vodjo. Vsak izmed nas se je kdaj srečal z različnimi vodjami. Naj so bili ti sposobni ali ne, so na naše delo in na naše razpoloženje gotovo vplivali.

Svojo raziskavo pa želim na tej ravni povezati s čustvi v vojaški organizaciji in s tem, kako pomembna so za delovanje vojakov in kak vpliv imajo.

Čustva v vojski

Vojaška organizacija deluje s pomočjo čustev, vendar pa mora biti njihovo izražanje natančno določeno in njihovo upravljanje institucionalizirano. Tu so čustva neizogibna, in ne glede na to, kakšna so, imajo zelo močen vpliv na vojake in njihove sposobnosti. Zaradi narave dela in poteka organizacije se v vojski čustva, tako rečeno, ritualizirajo – disciplina in natančno naučeno ravnanje z lastnimi občutki sta obvezna. Ritualizacija poteka skladno s službenimi pravili vojske in je del etičnega koda, zato so v vojaški kulturi prevedena v poseben besednjak za primerno izkazovanje, čemur pravimo čustveni menedžment. Pri tem sta prisotni dve vrsti čustev: entropična in spodbudna. Entropična čustva so na primer: strah, gnus, plašnost, dvom, anksioznost in z dolgočasnost, ki spadajo pod neustrezna čustva. Spodbudna čustva pa so zaželena in ustrezna; pod te štejem: lojalnost, zanos, navdušenost, pripadnost in predvsem ponos, ki je ključni vir vsakega posameznika, da lahko ekipa deluje s spodbudnimi čustvi. Tu v ospredje izstopi vodja – v tem primeru vojaški poveljnik. Ta ima zelo pomembno vlogo pri vodenju svoje ekipe in kontroliranju njihovega izražanja. Med drugimi dejavnostmi je zadolžen za preprečevanje izražanja stresnih čustev javno, neovirano na delovnem mestu, v vojaški enoti ali štabu, pri čemer morajo ostati vojaki kar se da profesionalni in objektivni (Jelušič, 2002).

V Slovenski vojski so rituali sicer mogoče razviti na malo drugačen način, saj se je iz teritorialne vojske preobrazila v profesionalno silo, ki ima ne samo boljše standarde, ampak tudi drugačen pristop do vojakov. Svojo ritualizacijo čustev je razvila tako, da jo je prilagodila tistim enotam, s katerimi sodeluje na mednarodni ravni, in tako lažje vzpostavlja prijateljsko komunikacijsko vez.

Sklep

V sklepu lahko potrdim svojo začetno hipotezo in s pomočjo raziskav pojasnim, da so čustva prisotna ne samo velik del našega vsakdana, ampak tudi, da so ljudje okrog nas pomembni za naše razpoloženje. V organizacijah, v katerih je prisotna nadrejena oseba, je torej pomembno, da ima ta oseba veliko znanja in sposobnosti

za opravljanje poklica vodje, saj ima v svojih rokah razpoloženje svoje ekipe in njihov rezultat. Ne glede na to, kakšno je naše delovno mesto, mora biti to prijetno, spodbudno in nam mora vlivati občutek neke pripadnosti. Naj bo oseba vodja, sodelavec, vojak na terenu, brat, voznik taksija ali pa kuhar v kuhinji, ima na osebe okrog sebe nekakšen vpliv. Mogoče je dobro, da sami sebi izbiramo takšno okolje, v katerem se bomo počutili ugodno, sproščeno in pozitivno, saj le tako lahko poskrbimo za svoje duševno zdravje in se med drugim tudi izognemo nepotrebnim stresnim čustvom.

Viri

- Data, d. o. o. (26. sept., 2013). *Kakšne so kvalitete dobrega managerja?* <https://data.si/blog/kvalitete-dobrega-managerja/>
- Hrovat, Sabina (2008). *Vodenje in uspešnost podjetij*. Diplomsko delo. https://www.bb.si/doc/diplome/Hrovat_Sabina-Vodenje_in_uspesnost_podjetij.pdf
- Janežič, Ana (2010). *Osebnostne lastnosti in sposobnosti managerjev*. Diplomsko delo. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/janezic4157.pdf
- Jelušič, Ljubica (2002). Ritualizacija čustev v vojaški organizaciji. *Teorija in praksa*, 39(1), 112–132). <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20021Jelusic.PDF>
- Kovač, Erica (2008). *Psihološki vidiki vojaka na bojišču*. Diplomsko delo. <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/Kovac-Erica.PDF>
- Kremžar, Lucija (2012). *Vidiki uravnavanja čustev pri vzgojiteljih*. Diplomsko delo. http://pefprints.pef.uni-lj.si/911/1/UNIVERZA_V_LJUBLJANI_PEDAGO%C5%A0KA_FAKULTETA_DIPLOMSKA_NALOGA_LUCIJA_KREM%C5%BDAR_JUNIJ_2012.pdf
- Levac, Mojca (2010). *Vloga čustev na delovnem mestu – dihotomija med čustvi in racionalnostjo*. Diplomsko delo. http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska_dela_1/pdfs/mb11_levac-mojca.pdf
- Mesner Andolšek, Dana (2002). »Make me whole again«. Čustva v organizaciji (2002). *Teorija in praksa*, 39(1), 10–29). <http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20021MESNERANDOLSEK.pdf>
- Rokusova centrifuga, znanje v gibanju (3. apr., 2019). *Namen in pomen čustev*. <https://rokusova-centrifuga.si/2019/04/03/upravljanje-custev-na-delovnem-mestu/>
- Strniša, Kaja *Brst psihologija*. *Poimenovanje in razlaga čustev*. <https://www.brstpsihologija.si/poimenovanje-in-razlaga-custev/>
- Svetic, Tanja (2003). *Vodenje s čustvi*. Diplomsko delo. <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/svetic-tanja.pdf>
- Tovornik, Staša (2018). *Čustva in vodenje v organizaciji*. Diplomsko delo. <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=115361&lang=slv>