

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

2018

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANA MARIJA ŠIFRAR

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANA MARIJA ŠIFRAR

KOPER, 2018



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

VPLIV ČUSTEV IN ETIKE NA ČLOVEKOVO  
OSEBNO IN POSLOVNO ŽIVLJENJE

Ana Marija Šifrar

Koper, 2018

Mentor: viš. pred. mag. Primož Turk



## POVZETEK

V današnjem času se ljudje na svojih delovnih mestih vedno bolj srečujejo s težavami, kot so trpinčenje na delovnem mestu (*mobbing*), fizično in psihično nasilje, zaničevanja. Vedno več je nemoralnih managerjev in prav tako sodelavcev, ki se ne zavedajo, kam lahko pripeljeta tako obnašanje in ravnanje. Prav zaradi tega postajata čustvena inteligentnost in etika vse pomembnejši ne samo v osebnem življenju, pač pa tudi v poslovnem svetu. V zaključni projektni nalogi smo raziskovali in preučevali pomen čustvene inteligentnosti in etike v osebnem življenju ljudi in na njihovem delovnem mestu. Ugotovili smo, da je veliko ljudi ozaveščenih o tem in so se sami začeli izobraževati na tem področju, da bi lažje delovali v organizaciji. Naučili so se, kako se odzvati na določene situacije v podjetju. Izvedeli smo, da vedno več ljudi hodi na terapije prav zaradi stresa na delovnem mestu. Raziskovali smo tudi, koliko so ljudje seznanjeni z etičnimi kodeksi in kako razumejo pomembnost poslovne etike v organizaciji.

*Ključne besede:* čustvena inteligentnost, etika, čustva, etični kodeksi

## SUMMARY

Nowadays, there is a growing tendency of people facing difficulties at their workplace, such as mobbing, physical violence and psychological abuse, disdain etc. There is an increasing number of immoral managers and co-workers, who are not aware of the harm caused by their behaviour and actions. It is precisely because of this that emotional intelligence and ethics are becoming more and more important not only in personal life but in the business world as well. The final project assignment attempted to analyse and study the impact of people's emotional intelligence and ethics on their personal lives and workplace. We could find out that many people have raised their awareness of the above issues and got more informed in this area in order for them to be able to function better within an organization. They have learnt how to react to certain situations occurring in the company. We also found out that the number of people who attend therapies due to work-related stress is on the increase. Finally, we investigated into how well people are familiarised with codes of conduct, and how they understand the significance of business ethics in an organization.

*Key words:* emotional intelligence, ethics, emotions, codes of conduct

UDK: 159.942:331.101.3(043.2)



## ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem svojemu mentorju, viš. pred. mag. Primožu Turku, za spodbudo, spretno vodenje v pravo smer in posluh pri izbiri tematike.

Hvala tudi tebi, Mišo, ki me sprejemaš tako, kot sem. Pri vseh mojih vzponih in padcih si verjel vame, me optimistično spodbujal ter mi nesebično pomagal.

Iskrena hvala tudi dragi mami za vso podporo, potrpežljivost ter svetovanje pri študiju.

Hvala tudi vsem ostalim, ki ste mi vsa ta leta stali ob strani.

Vsem, ki so mi pomagali na moji poti, posvečam naslednjo misel:

*/.../ so emocije, ki jim ne moremo ubežati. Ne moremo jih niti prikrivati. Glede na to, kako bomo naša čustva pokazali in izrazili, naj bo to z našim vedenjem ali odnosom, bodo ta vplivala na druge in se tako odražala v njihovih odzivih. Čustva se bodo tako vrnila k viru (nam) in okrepila ali odgovorila prvotni čustveni reakciji. V tej zgodbi je vloga naše zavesti in našega razmisleka majhna ...*

(Lili Alanen)





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge .....	2
1.3	Metode raziskovanja.....	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu .....	3
<b>2</b>	<b>Vloga čustvene inteligentnosti.....</b>	<b>4</b>
2.1	Vloga čustvene inteligentnosti .....	4
2.2	Vrste temeljnih čustev .....	4
2.2.1	Veselje.....	4
2.2.2	Jeza.....	5
2.2.3	Strah .....	6
2.2.4	Žalost.....	7
2.2.5	Sram .....	8
2.2.6	Gnus .....	8
2.3	Vrste sestavljenih čustev .....	9
2.3.1	Bolečina.....	9
2.3.2	Prezir .....	9
2.4	Čustva na delovnem mestu.....	10
2.4.1	Igra moči .....	10
2.4.2	Službena politika.....	11
2.5	Razvijanje čustvene inteligentnosti .....	13
<b>3</b>	<b>Vloga etike .....</b>	<b>14</b>
3.1	Opredelitev etike .....	14
3.2	Poslovna etika.....	14
3.3	Pomembnost etike .....	15
<b>4</b>	<b>Vloga čustvene inteligentnosti pri etični drži .....</b>	<b>18</b>
4.1	Povezava čustvene inteligentnosti in etike.....	18
4.2	Vloga čustvene inteligentnosti in etike v človekovem osebnem življenju.....	19
<b>5</b>	<b>Raziskava vloge čustvene inteligentnosti in etike v poslovnem življenju ljudi .....</b>	<b>20</b>
5.1	Način raziskave in vzorec.....	20
5.2	Predstavitev in pojasnitev dobljenih rezultatov.....	20
5.3	Analiza rezultatov in predlogi za izboljšanje dela v organizaciji.....	21
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>Literatura in viri .....</b>	<b>33</b>
	<b>Prilogi .....</b>	<b>35</b>

## PREGLEDNICE

Preglednica 1: Spol.....	21
Preglednica 2: Stopnja izobrazbe .....	21
Preglednica 3: Starost.....	22
Preglednica 4: Delovna doba.....	22
Preglednica 5: Položaj, ki ga zasedate v podjetju .....	23
Preglednica 6: Kako se razumete s sodelavci.....	23
Preglednica 7: Kakšen je vaš odnos do vaših nadrejenih.....	24
Preglednica 8: Kakšen je odnos vodstvenega kadra do delavcev v vaši organizaciji .....	24
Preglednica 9: Kaj za vas pomeni čustvena inteligentnost .....	25
Preglednica 10: Kako bi zmanjšali ali celo odpravili zavist med sodelavci .....	25
Preglednica 11: Ali poznate pomen etičnega kodeksa .....	26
Preglednica 12: Kako pomembna je za vas poslovna etika .....	26
Preglednica 13: Če bi v organizaciji storili napako, ki bi ogrozila vaš položaj, bi jo zamolčali .....	27
Preglednica 14: Kako se v vaši organizaciji lotevate reševanja projektov .....	27
Preglednica 15: Če bi uvajali novega sodelavca oziroma sodelavko, bi mu/ ji povedali tudi tiste stvari, ki jih načeloma ne bi bilo treba, da bi mu/ji prišle prav na delovnem mestu.....	28
Preglednica 16: Ste kdaj pomislili na obisk terapevta v primeru problemov v organizaciji....	28
Preglednica 17: Ali imate v vaši organizaciji možnost dodatnega izobraževanja/obiskovanja seminarjev .....	29
Preglednica 18: Bi se udeležili izobraževanja na temo čustvene inteligentnosti .....	29
Preglednica 19: Ste v vaši organizaciji že kdaj doživeli mobing.....	30
Preglednica 20: Ali se s svojimi sodelavci družite tudi izven delovnega časa .....	30

## **KRAJŠAVE**

SES

socialno-ekonomski status



# 1 UVOD

V zaključni nalogi bomo izhajali iz strokovne in znanstvene literature, ki obravnava čustveno inteligentnost in etiko. Najprej bomo predstavili pomen čustev in etičnih vrednot ter jih opredelili. Čustva ali emocije so trenutni impulzi, usmerjeni na nek objekt, ki so pretežno kratkotrajni (Andolšek 2002, 22).

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Ker sta čustvena inteligentnost in etično ravnanje nekaj osrednjega v človekovem življenju, bomo v nadaljevanju obravnavali najprej vlogo oz. vpliv čustvene inteligentnosti in etike na človekovo osebno življenje. Ker osebnega življenja ne moremo docela ločevati od poslovnega, bo obravnava vloge čustvene inteligentnosti in etike na osebno življenje obenem prvi korak k obravnavi človekovega poslovnega življenja. Pri obravnavi človekovega osebnega življenja se bomo osredotočili zlasti na vpliv pozitivnih in negativnih čustev na naše življenje. Nadalje bomo obravnavali še vpliv etičnih vrednot na osebno življenje. Pri tem bo v ospredju misel, da postaja čustvena inteligentnost v današnjem času vse pomembnejša predvsem v medsebojnih odnosih, zaradi česar moramo znati upravljati z lastnimi čustvi. Težava upravljanja s čustvi je, da se ta večinoma napajajo iz podzavesti. Razum in mišljenje tja skoraj nimata dostopa. Ključ do učinkovitega upravljanja s čustvi se zato ne skriva toliko v naši inteligentnosti kot v povezavi in usklajenem sodelovanju telesa, čustev in razuma. Razum in inteligenca sta pomembna na začetku in koncu učenja upravljanja s čustvi. Vmes najmočneje delujejo telo in čustva sama oziroma tisti del možganov, ki upravlja naše vedenje in čustvovanje (Gašperlin 2016, 63).

Osrednja tema pričujoče naloge bo vpliv čustvene inteligentnosti in etike na poslovno življenje ljudi. Ker je poslovno življenje vedno povezano s človekovim osebnim življenjem, bomo najprej začeli s prikazom osebnega življenja. Z razvojem gospodarstva so se spremenili tudi načini dela. Ker je čedalje več dela timskega, za takšno delo pa so pomembni predvsem dobri medsebojni odnosi, postaja pomembno vprašanje, kako obvladamo sebe in svoje odnose z drugimi ljudmi. Vprašanja, kako obvladamo sebe in odnose z drugimi, postajajo vedno vplivnejša pri odločitvah o tem, koga sprejeti na delovno mesto in koga ne, koga odpustiti in koga zadržati, koga ohraniti na delovnem mestu in koga povišati (Goleman 2001, 15).

Zavest o pomenu etike in etičnem ravnanju na delovnem mestu je vedno večja. Če še pred nekaj desetletji ni bilo govora o poslovni etiki, postaja danes nekaj samoumevnega – predvsem od vodstvenih kadrov pričakujemo etično ravnanje na delovnem mestu. Zato bomo posebej obravnavali vpliv etike na vodstveni management. Ker lahko pričakujemo, da bodo v prihodnosti organizacije vedno bolj usmerjene k vrednotam, kot so iskrenost, odnosi med zaposlenimi, dobra atmosfera v organizaciji, zdravje in dobro počutje zaposlenih, je obravnava čustvene inteligentnosti in etike zelo pomembna.

O poslovni etiki in pomenu poslovne etike je napisano precej strokovne in znanstvene literature. Avtorji o njej razmišljajo na naslednje načine – poslovna etika preučuje tako moralo, moralna načela in moralno odločanje kakor tudi racionalna sodila in postopke za etično odločanje v poslovanju podjetja. Poslovna morala je nabor normativnih pravil za odločanje, lahko kodeks, standard ali nabor standardov, ki narekujejo, kako naj oseba ukrepa, kadar gre za korist, za pravice in dolžnost do samega sebe, drugih in organizacij (Tavčar 1995, 136).

V Sloveniji so kljub tržnemu gospodarstvu in vstopu v EU še vedno mnogi, ki sami sicer ravnajo etično, a so oškodovani, ker jih drugi izrabijo. Po splošnem mnenju pa imajo možnost za dolgoročni uspeh le podjetja, ki so že danes pripravljena sprejemati etična načela ter se po njih ravnati (Hribernik 1999, 16).

Nalogo bomo zaključili s krajšo raziskavo, ki bo usmerjena predvsem v to, kako čustvena inteligentnost vpliva na etično ravnanje posameznika. Raziskavo bomo opravili s pomočjo vprašalnika, ki bo namenjen izbrani ciljni skupini. Dobljene rezultate bomo analizirali in na podlagi ugotovitev tudi podali predloge, kako izboljšati delo v organizaciji. V ospredju bo poudarek na zavedanju čustev in etičnih vrednot, ki jih imajo zaposleni.

## **1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge**

Namen zaključne naloge je s pomočjo znanstvene in strokovne literature preučiti pomen in vlogo čustev in etike ter posledično njihov vpliv na človekovo osebno in poslovno življenje.

Cilji zaključne projektne naloge so:

- preučiti strokovno in znanstveno literaturo s področja čustvene inteligentnosti in etike ter podati glavne ugotovitve;
- s pomočjo literature opredeliti čustva in etično življenje, pri čemer bo glavni poudarek na obravnavi temeljnih čustev;
- preučiti, kakšna je vloga čustev in etike na človekovo osebno življenje;
- preučiti, kakšna je vloga čustev in etike na človekovo poslovno življenje;
- oblikovati vprašalnik, s katerim bomo v izbrani ciljni skupini ugotovili, kakšno vlogo ima čustvena inteligentnost pri etičnem ravnanju ljudi;
- na podlagi odgovorov, pridobljenih s pomočjo vprašalnika, podati predloge, kako izboljšati čustvene in etične komponente dela v organizaciji.

## **1.3 Metode raziskovanja**

Prvi del naloge bo zastavljen teoretično. S primerjalno študijo več različnih knjig s področja čustvene inteligentnosti in etike bomo oblikovali osnovna izhodišča naloge. Tu bo uporabljena predvsem tehnika povzemanja oziroma kompilacije. Z metodo deskripcije

oziroma opisovanja bomo predstavili temeljne vsebine in pojme obravnavane tematike. Drugi del naloge bo empiričen, saj bomo s pomočjo vprašalnika zbirali opažanja anketirancev o vplivu čustev na njihovo poslovno življenje. Prav tako bomo zbirali opažanja anketirancev o vplivu njihove etične drže na poslovno življenje. Zbrane odgovore bomo pozneje analizirali in interpretirali. Anketo bomo opravili v izbrani organizaciji, kjer smo delali. To organizacijo smo izbrali, ker jo najbolj poznamo in z namenom, da podamo predloge za izboljšave. Anketa bo zajela 30 zaposlenih v organizaciji.

Za namen zaključne naloge si bomo zastavili naslednja raziskovalna vprašanja:

- kakšna je vloga čustvene inteligentnosti v etični drži posameznika;
- kakšen je vpliv etičnosti in etičnih vrednot ljudi na njihovo osebno in poslovno življenje;
- kako bi lahko na osnovi večjega zavedanja pomena čustev posameznika in njegove etične drže izboljšali delo v organizaciji.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu**

Omejitev bi lahko bila prenizka odzivnost zaposlenih v organizaciji, kjer bomo izvajali anketno raziskavo. Druga omejitev je vezana na majhen vzorec anketirancev, zaradi česar rezultatov ne bo mogoče posploševati na širšo množico. Analiza bo torej relevantna le za oddelek v določeni izbrani organizaciji.

## **2 VLOGA ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI**

Čustvena inteligentnost je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosu z drugimi (Goleman 2001, 338).

### **2.1 Vloga čustvene inteligentnosti**

Čustvena inteligenca združuje dve vrsti sposobnosti:

- osebne spretnosti in
- družbene spretnosti.

Osebne spretnosti pomenijo zmožnost zavedanja, obvladovanja sebe in motivacije. Te sposobnosti dajejo posamezniku zmožnost prepoznavanja svojih čustev, zmogljivosti, nadzorovanja samega sebe, zanesljivosti, pobude, zavezanosti in optimizma.

Družbene spretnosti pomenijo zmožnost empatije in dajejo oziroma posamezniku omogočajo vplivnost, zmožnost razumevanja drugih, razvojno rast drugih, ustrežljivost, pridruženost, sodelovanje ter timske sposobnosti.

Čustva ali emocije so trenutni impulzi, usmerjeni na neki objekt, ki so pretežno kratkotrajni (Andolšek 2002, 22). Lahko jih vidimo tudi kot duševno stanje, prepojeno z intenzivnimi občutki, kjer so prisotne tudi telesne spremembe, saj lahko začasno vplivajo na naraven potek fizioloških procesov – npr. pri jedi lahko občutimo vročino, pri doživljanju strahu se tresemo (Hearn 1993, 146). Izidor Gašperlin trdi, da v osnovi obstaja šest osnovnih čustev, ki jih bomo obravnavali v nadaljevanju. To so: veselje, jeza, strah, žalost, sram in gnus. Vsak človek različno doživlja njihovo moč in intenzivnost.

### **2.2 Vrste temeljnih čustev**

#### **2.2.1 Veselje**

Smeh je običajen spremljevalec veselja. V bistvu gre za refleks, ki telesu prinaša olajšanje in sproščenost. Veselje je lepo čustvo, ki preredko pride na obisk. Kako bi z njim sploh lahko bilo kaj narobe? A tudi z veseljem imamo težave, in sicer ne samo, kadar ga ni. Če si predstavljamo družino z depresivno, čustveno odsotno materjo, ki izsiljuje vse okrog sebe s svojo nesrečnostjo, in z odsotnim očetom, ki cele dneve gara. Ko pride domov, je utrujen, nesrečen, ker nihče ne ceni njegovega razdajanja. Razigrani in veseli otroci so zanj le nezaželen hrup, ki moti več kot zaslužene redke minute odmora. Veseli otroci zopno spominjajo na davno zatrte želje staršev po veselju in sproščenosti. Ima otrok v taki družini



dovoljenje za veselje? Se lahko nauči biti res iz srca vesel? Če se mu po kakšnem čudnem naključju to posreči, se počuti kot izdajalec (Gašperlin 2016, 34).

Tako se takemu otroku veselje sčasoma zdi sebično, kar bo kasneje prenesel na svojo sekundarno družino. Tako se ponavljajo vzorci, ki izključujejo srečne in vesele trenutke. Tak otrok se pravzaprav ne zaveda, zakaj je njegova mati nesrečna, ker ni dovolj zrel, saj mu pri teh letih še niti ni treba biti.

Na drugi strani pa imamo družino, kjer se vse vrti okoli veselja. Oče je veseljak, glasbenik, zvezda med šaljivci. Vcev ne zna nihče pripovedovati tako kot on. Vedno je nasmejan, vsakomur na voljo, komaj čaka, da bo lahko pomagal. Mama je pridna – kuha, peče, cele dneve si prepeva. Njeni kolači in piškoti so daleč najboljši. Ko jih postreže, se njene oči lesketajo v veselem pričakovanju. Čaka, da še ti pokažeš najbolj vesel in zadovoljen obraz. Pri tem se vseskozi zavedaš, da v vseh pogledih idealnih in tako pozitivnih staršev nikakor ne smeš zmotiti s svojimi težavami. Odlično poznaš občutek, ko si nezaželen in ne pripadaš. Ni hujšega, zato sodeluješ. Nadeneš si masko. Delaš se, da si vesel tudi takrat, ko v tebi vse joka. Da ne bi izgubil vsaj kančka staršev, kolikor jih v resnici imaš (Gašperlin 2016, 35).

Tak otrok bo skozi svoje življenje potoval z masko na obrazu in nikoli ne bo znal izraziti svojih težav, se z njimi soočiti. In tako bo nekako prišel v začaran krog »veselja«, ki pa na žalost ne bo pravo veselje.

Preden se zaveš, maska postane del tebe. Začneš verjeti, da si res vesel, naučiš se svoje vloge (Gašperlin 2016, 35).

Aknin, Norton in Dunn pravijo, da čeprav naj bi imel denar majhen vpliv na veselje, ljudje posvečajo ogromno časa temu, da bi ga zaslužili. Menijo, da jim bo denar prinesel zadovoljstvo. V svojo raziskavo so vključili 429 ljudi ter jim naročili, naj razmislijo o veselju drugih ljudi glede na različno raven prihodka. Skladno z večino prejšnjih raziskav so prišli do ugotovitve, da obstaja med dohodkom in veseljem pozitivna korelacija. Udeleženci so enako menili, podcenjevali pa so veselje ljudi z nizkim dohodkom. Napovedali so, da naj bi bili ti deležni precej manj veselja. To hipotezo so raziskovalci ovrgli. Prišli so do zaključka, da ljudje precenjujejo pomen denarja (Aknin, Norton in Dunn 2009, 26).

### **2.2.2 Jeza**

Jeza je poleg veselja edino temeljno čustvo, ki nas napolni z zdravo energijo in zaradi katere smo aktivni ter ustvarjalni. Za pomembne, zahtevne in naporene spremembe v življenju potrebujemo energijo. Če se odrečemo jezi, se odrečemo energiji. Izgubimo moč, da ustavimo krivice ali naredimo končno še nekaj zase, ne samo za druge (Gašperlin 2016, 37).

Finski raziskovalci so preiskovali, kakšen vpliv ima »oster« vzgojni stil in nizek socialno-ekonomski status v otroštvu na pojav sovražnosti in jeze v obdobju zgodnje in srednje odraslosti. »Oster« vzgojni stil ima tri značilnosti: staršem je otrok čustveno malo pomemben in ga zavračajo, do otroka imajo nizko sprejemanje (nizko toleranco) in uporabljajo strog disciplinski stil. Predvidevali so, da ima strog in discipliniran stil vzgoje velik vpliv na razvoj smernic sovražnosti in jeze. Za preučevanje je bilo leta 1980 naključno izbranih 3596 finskih otrok in mladostnikov (starih 3–18 let), z vsaj »ostrim« vzgojnim stilom ali nizkim SES, ki so jim sledili 27 let. Vzgojni stil so preučevali tako, da so matere dvakrat izpolnile vprašalnik o vzgojnem stilu, ki je meril tri značilnosti vzgojnega stila. SES so izmerili na začetku raziskave in tri leta kasneje. Stopnji jeze in sovražnosti sta bili štirikrat izmerjeni z vprašalniki, ki so jih izpolnjevali sodelujoči otroci in mladostniki. Jezo so merili z uporabo »lestvice razdražljivosti«, sovražnost pa z uporabo »lestvice cinizma«. Rezultati so pokazali, da nizek SES, »majhna pomembnost otroka, nizko sprejemanje« in strog disciplinski stil vplivajo na visoko stopnjo izraženosti sovražnosti in jeze. Nizek SES, majhna pomembnost in strog disciplinski stil so skozi leta postali še boljši napovedniki sovražnosti. Ta raziskava je z meritvami v 27 letih omogočila preučevanje nagnjenj k sovražnosti in jezi skozi leta ter potrdila, da imajo družinski dejavniki daljnosežne posledice na smernice jeze in sovraštva pri odraslih še najmanj 27 let. Posamezniki, ki so jih starši dojemali kot nepomembne in so redno uporabljali stroge disciplinske ukrepe, so imeli visoko stopnjo sovražnosti izraženo dlje kot tisti, katerih starši so imeli drugačen vzgojni stil. Pri posameznikih iz družin z višjim SES se je stopnja sovražnosti hitreje znižala v primerjavi z drugimi. Strožji disciplinski način vzgoje in nizek SES imata večji vpliv na sovražnost kot drugi družinski faktorji. V študiji so tako poudarili pomen družinskih dejavnikov v zgodnjem otroštvu na razvoj splošnega dobrega počutja skozi življenje (Hakulinen, Jokela in Hitsanen 2013, 2424–2425).

### **2.2.3 Strah**

Podobno kot pri jezi se tudi naše težave s strahom kažejo v dveh smereh. Ni nas strah, ko bi nas moralo biti, ali pa je po drugi strani strah pretiran in nas je strah skoraj vsega. Prvi bodo tvegali preveč, drugi si ne bodo upali storiti praktično ničesar (Gašperlin 2016, 42).

Enako kot pri drugih čustvih je naš odnos do strahu zaznamovalo okolje, v katerem smo odraščali. Predvsem od tega je odvisno, kako in koliko bomo razumeli sporočila, ki nam jih telo posreduje z občutki strahu (prav tam).

Goh in Mealiea (1984, 74) sta se v svoji študiji poglobila v zvezo med strahom pred uspehom in delovno storilnostjo, trajanjem zaposlitve na trenutnem delovnem mestu in želenimi rezultati dela pri ženskah. Ugotovila sta, da imajo posameznice z nizko stopnjo strahu pred uspehom visoko samopodobo in visoko delovno motivacijo ter da velja tudi obratno – posameznice z visoko stopnjo strahu pred uspehom imajo nizko samopodobo in nizko

delovno motivacijo. Prav tako se ženske, ki imajo nizko samopodobo in storilnost, ocenjujejo kot bolj delovno storilne. Ženske z visoko stopnjo strahu pred uspehom pogosteje iščejo službe, ki so tipično ženske, medtem ko jih ženske z nizko stopnjo strahu pred uspehom iščejo manj pogosto. Rezultati so pokazali, da strah pred uspehom nima vpliva na trajanje zaposlitve.

#### **2.2.4 Žalost**

Žalost je pri vrhu čustev, ki jih ne maramo, se jih otepamo ali se jim skušamo izogniti. A ima – kot vsa ostala čustva – svojo vlogo in namen. Življenje je eno samo poslavljanje. Posloviti se moramo od otroštva, potem od mladosti. Čez leta je treba sprejeti, da česa ne zmoremo več. Vmes nas tako ali drugače zapuščajo ljudje, ki so nam blizu (Gašperlin 2016, 46).

Nekateri avtorji (Eisenberg, Faber, Schaller, Carlo in Miller) trdijo, da se svojevrstno prilagajanje čustev začne že v zgodnjem otroštvu; starši svoje otroke po modelu ali z usmerjenimi navodili, besednim pritiskom ali kaznovanjem učijo, katera čustva lahko pokažejo in katera je bolje prikriti (Smrtnik Vitulič 2006, 1).

Tudi Cassano in Zeman (2010, 24) sta se v svoji raziskavi osredotočila na primarno socializacijo žalosti in njeno povezanost s pričakovanji in spolom tako otrok kot staršev. Zanimalo ju je predvsem, kako deluje socializacija otrokove žalosti, ko otrokova sposobnost uravnavanja čustev ni takšna, kot jo pričakujejo starši. Ugotovila sta, da starši na otrokovo žalost redkeje reagirajo konstruktivno in spodbujajoče, če vedo, da njihov odziv ni v skladu s pričakovanji za njegov spol in starost; predvsem očetje so se v raziskavi pokazali za bolj nagnjene k takšnemu presojanju. Očetje, ki so menili, da ima njihov otrok težave z uravnavanjem izražanja žalosti, so večji del pogovora uporabljali bolj negativno besedišče za čustva, prav tako pa so tudi otroci v tej skupini večkrat uporabljali besedišče, ki kaže na negativna čustva, kar se je morda zgodilo zato, ker so se otroci prilagodili očetovemu besedišču. Pri materah se je izkazalo, da so v primeru, ko je njihov otrok s svojim izražanjem žalosti odstopal od povprečja, v večji meri spremenile svoje obnašanje do dečkov kot do deklic; verjetno zato, ker je izražanje žalosti v družbi sprejemljivejše za deklice kot za dečke. Mame so v odnosu do sinov tudi večkrat govorile o občutenju samem kot pa o dogodku in možnih načinih soočanja z občutji, kot da bi se tega na nek način zavedale.

Nekateri otroci imajo v življenju vlogo, pri kateri morajo svojo žalost dati na stran. V kasnejših letih bodo ti ljudje poznali le jezo do žalosti, kar bodo kazali v svojih sekundarnih družinah.

Na drugi strani pa lahko v družini, kjer je žalost pozabljena oziroma odmaknjena, pride do zapleta, ker otrok ne sme izraziti svoje žalosti. Že kot majhen mora postati kos svojim stiskam in zatajiti svoje neprijetne trenutke.

Žalost je potrebna vsakemu človeku, saj mu pomaga, da preide iz preteklosti, ki je ni več, v prihodnost, ki je pred njim.

### **2.2.5 Sram**

Sram ima zelo pomembno vlogo v naših odnosih. Ljudje potrebujemo svoj varen prostor, v katerega spuščamo druge po lastni presoji. Ker ne gre za fizični prostor, je v osnovi neomejen in ga je za vse dovolj. Če določen prostor prepustimo drugemu, ga sami nimamo nič manj. Če spoštujemo prostor nekoga drugega in se ustavimo na mejah, ki jih je postavil, in ta drugi ravna enako, se izognemo nepotrebnim konfliktom. Manj ko je konfliktov, večja je možnost »preživetja« za oba. V tej logiki zlahka najdemo sled evolucije. Ni se treba povsem strinjati z Darwinom, da sprejmemo, da ima za človeka vse, s čimer je še vedno opremljen, določen smisel ali korist (Gašperlin 2016, 49).

Otrok, ki je bil v svojem otroštvu deležen pogostega neodobravanja oziroma zavračanja svojih staršev, bo imel šibko samopodobo, kar bo posledično pripeljalo do velikega sramu. Takega otroka bo v odraslem obdobju strah. Strah ga bo predvsem bližine, saj ga lahko ta pripelje do zavrnitve in razočaranja. Tako bo ponovno – kot v otroštvu – dobil potrditev svoje neustreznosti. Tak človek bo le stežka javno nastopal, ker ga bo strah pred zavračanjem publike.

Problem je, ko se taki ljudje svojih težav lotijo na napačen način in začnejo svoj sram zanemarjati. Tako sprejmejo vse, kar jim je ponujeno. Delodajalci začnejo izkoriščati svoje delavce, saj se ob tem počutijo močne.

V neoliberalnem sistemu je žal vedno več ljudi, ki ne poznajo sramu. Pogosto najdemo takšne ljudi na vodstvenih položajih, finančno in materialno so uspeli in jim ni mar za posledice, ki jih s svojimi dejanji povzročajo ljudem z dna socialne lestvice. Taki ljudje ne poznajo niti občutka skesanosti, zato bodo dejanja ponavljali.

### **2.2.6 Gnus**

Osnovni namen gnusa je preprečiti, da bi v telo vnesli kaj neokusnega ali škodljivega. Če pa to ne uspe, vsaj izpljunemo ali izbruhamo. Grimase, drža, odprta usta ... Vse, kar spremlja občutke gnusa, je prilagojeno temu osnovnemu namenu. Gnus srečujemo v vseh kulturah in povsod ga telo podobno občuti in izraža. So pa zelo različni vzroki, ki ga zbujajo, kar kaže na to, da je priučen. Ni pomembno, ali je stvar, ki povzroči gnus, škodljiva sama po sebi. Pomembno je, kako jo doživljamo. Še bolje – kako so jo doživljali za nas pomembni drugi, ko se je mehanizem gnusa v nas izoblikoval (Gašperlin 2016, 51).

Nekateri otroci pa so v svojem otroštvu pridobili preveč občutka za gnus, ker so jim starši tako narekovali. Taki ljudje kasneje ne sprejemajo nikogar okoli sebe. Vse se jim zdi gnusno in nesprejemljivo. Velikokrat imajo težave s čistočo, kar se lahko prelevi v hudo bolezen. V najhujših primerih se zaprejo v svoj varen prostor, iz katerega lahko le opazujejo zunanji svet.

## **2.3 Vrste sestavljenih čustev**

### **2.3.1 Bolečina**

Bolečina je zmes jeze in žalosti. Njuna deleža bolečini določata ton, vzdušje in občutke. Bolečina ni samo ena, ima različne odtenke. Ob izgubi drage osebe se neznosna bolečina prebudi šele po začetnem šoku in zanikanju. Skozi proces žalovanja se bo jeza počasi umikala žalosti. Bolečina bo manj silovita, a zato še nič bolj znosna. Z umikom jeze se bo počasi povsem umaknila (Gašperlin 2016, 52).

Bolečina nam pomaga pri premagovanju ovir, kajti ko ugotovimo, da nam kakšen dogodek ali kakšna stvar povzroči preveč bolečine, želimo to premagati. Daje nam nekakšno usmerjanje in spodbujanje v življenju. Ko doživimo spremembo oziroma nekakšno olajšanje, se zavemo, da se je bolečina umaknila od nas.

### **2.3.2 Prezir**

Ko se z jezo zlije sram, nastane prezir. Včasih se jima pridruži še ščepec gnusa. S prezirom lahko drugemu sporočamo, da nam ni naredil le krivice, temveč je šel predaleč, hudo je prestopil vse naše meje in kršil naše temeljne vrednote. Prezir mu sporoča, da ga zavračamo, ker ne ustreza niti našim minimalnim kriterijem (Gašperlin 2016, 53).

Problem pri preziru nastane, ko ga nekateri uporabljajo avtomatično oziroma brez razumnega razloga. V današnjem sistemu je tega vse več. Ljudje na vodstvenih položajih pogosto kažejo prezir do ljudi, ki zasedajo nižje položaje in jim ne dovolijo, da bi izražali svoje vrednote ter si želeli dela brez krivic. Pri takih ljudeh prezir nič ne rešuje, temveč še bolj zastruje situacije.

Tudi problem prezira se podobno kot pri drugih čustvih začne v otroštvu. V otroku se najprej pojavi jeza, ki je ne sme izraziti, zaradi razmer v družini se ji pridruži še sram. Ker pa otrok ne sme prezirati svojih staršev, začne prezirati sebe, svoje vrednote in posledično izgubi vso samozavest.

## 2.4 Čustva na delovnem mestu

Večina razgovorov za sprejem v službo je neproduktivnih. Izsledki raziskav kažejo namreč močno soodvisnost med sprejemom v službo in tem, koliko je prosilec všeč izpraševalcu. Večina dejstev iz prosilčeve življenjske zgodovine je na koncu pozabljena, čeprav so dobri kazalniki osebne učinkovitosti. Ostane le vtis, ki ga prosilec naredi na izpraševalca. V poslovnem svetu so prvi vtisi kot ljubezen na prvi pogled (Pease in Pease 2016, 345).

### 2.4.1 Igra moči

Prvi vtis je le eden in edini, zato je pomembno izkoristiti priložnost o odločujočem in samozavestnem nastopu v poslovnem svetu.

V odnose z drugimi bomo torej stopali na način, ki smo se ga naučili v izvorni družini. Zanimivi in sprejemljivi nam bodo tisti, za katere bo tak način spremenljiv, saj ga prav tako poznajo iz svojega doma. Izziv nam bodo tisti, ki se nam bodo pri tem vsaj deloma upirali, vendar bomo v tem čutili njihovo dobronamernost in priložnost za svojo rast (Gašperlin, 2016, 135).

V življenju človek nikoli ni in tudi ne bo mogel imeti okoli sebe samo ljudi, ki so mu enaki oziroma ustrezajo njegovim idealom in podobnostim. Zato je potrebno ljudi, drugačne od sebe, vzeti kot nek izziv oziroma nalogo ali cilj, h kateremu stremimo.

V vseh odnosih nam bo koristilo, kar smo se naučili prav, in škodilo, kar smo se naučili narobe. V tem pogledu so odnosi daleč najboljša priložnost, da se naučimo spreminjati razmerje v korist vidika »prav«, torej tistega, kar je za nas koristno (Gašperlin 2016, 135).

Raziskovanje na jezikovnem področju odkriva, da so ugled, moč in veljava, s katero oseba razpolaga, neposredno povezani s širino njenega besednega zaklada. Čim višje na družbeni ali poslovni lestvici se oseba nahaja, tem bolj je večča sporočanja z besedami in stavki. Raziskave o govorici telesa odkrivajo soodvisnost med številom besed, s katerimi oseba razpolaga, in številom kretenj, ki jih uporablja za sporočanje (Pease in Pease 2016, 346).

Tudi ljudje na najvišjih ravneh družbene lestvice so le ljudje kot vsi drugi, pa vendar na nas in druge puščajo posebne pečate oziroma vtise. Navdušujejo pa nas prav njihove osebne lastnosti, ki pa ni nujno, da so jim bile predstavljene kot vzorci. Veliko je primerov, ko so ljudje z najnižjih ravni prišli do najvišjih. Primer je denimo zelo uspešna, močna in samozavestna ženska Oprah Winfrey, ki je v svojem otroštvu spoznala le nesrečo, žalost ter bolečino. Vendar se je odločila, da postane nekaj več od vzorcev, ki jih je dobila v otroštvu. Tako je ustvarila uspešno kariero, kjer blesti v svojih odločnih komunikacijskih sposobnostih.

Takšni ljudje padce, ki so se jim zgodili v življenju, jemljejo kot manj usodne. Zavedajo se, da so napake lahko največji življenjski učitelj in ne uničevalec življenja, tako pa lahko dosežejo veliko več in vedno strmiijo k nečemu boljšemu.

#### **2.4.2 Službena politika**

Delovna organizacija je povezan sistem, ki je odvisen od medsebojnih odnosov med posamezniki, ki ga sestavljajo. Vsak zaposleni na delovnem mestu v organizaciji mora prevzeti odgovornost za rast lastne čustvene inteligence, tako da razvija visoko stopnjo samozavedanja, obvladovanje čustev in samo motivacijo. Vsak zaposleni prevzame odgovornost tudi za uporabo čustvene inteligence v odnosih z drugimi, tako da razvija učinkovite komunikacijske sposobnosti in znanje medosebnih odnosov ter pomaga drugim. Čustvena inteligentnost se začne z vsakim posameznikom (Weisinger 2001, 260)

Čustva so bila v preteklosti pogosto razumljena kot višek, motnja, blokirajoč dejavnik razuma, nevarnost ... Skušali smo jih potlačiti, zatreti, skriti, obvladovati ali (v najbolj milih oblikah) nadzorovati. Poslovni svet je verjel v moč razuma, intelekta in kavzalnega pristopa. Inteligenčni kvocient je bil vladar sveta in verjeli smo, da je višina inteligenčnega kvocienta pogoj uspešnosti na delovnem mestu. Čustva so bila opredeljena kot sovražnik osebnega razvoja in napredovanja v karieri. Poslovni ideal je bil opredeljen kot telo razvitega razuma brez čustev (Ćurić 2007, 43).

Visok inteligenčni kvocient ni več edino merilo uspešnosti, ampak prej osnovni pogoj za vstop v zelo storilnostno naravnano delovno okolje. Poleg tega pa se zahtevajo še druge tako imenovane socialne spretnosti, ki dopolnjujejo razumsko delovanje in jim pravimo čustvena inteligenca (Brečko 2008, 39).

Za uspeh v življenju, še posebno na delovnem področju, je treba izstopiti iz cone ugodja ter se soočiti s svojimi strahovi oziroma jih prerasti. Probleme je treba reševati sproti in jih ne odganjati stran od sebe. Človek, ki želi biti uspešen, se mora zavedati, kdo je, kakšne so njegove vrednote ter po kateri poti življenja je namenjen. Taki ljudje imajo sposobnost obvladovanja in prepoznavanja čustev, so čustveno inteligentni in imajo sposobnost empatije.

Čustva deloma vodijo naše vedenje in odločitve na delovnem mestu in kot vidimo, jih lahko posredno ali neposredno izražamo tako z verbalno kot tudi z neverbalno komunikacijo. Komunikacija pa vemo, da je sestavni del vsakega podjetja, kjer zaposleni komunicirajo med sabo, poskušajo reševati skupne probleme in razreševati medsebojne konflikte (Brajša 1994).

V današnjem času se podjetja vedno bolj poslužujejo tako imenovanih »team buildingov« oziroma srečanj, na katerih se zaposleni učijo medsebojnega spoznavanja in sodelovanja. Taka srečanja oziroma delavnice pripomorejo k boljšim odnosom med zaposlenimi. Problem lahko nastane, če takšne delavnice potekajo le med »istolinijskimi« zaposlenimi in ne tudi

med nadrejenimi in podrejenimi. Tako se odnosi izboljšujejo le med ožjimi sodelavci, ne pa tudi širše.

Zaposleni, ki se v svojem delovnem okolju dobro počutijo, tudi delajo pozitivneje in učinkoviteje ter si zadajajo višje cilje. Če pa zaposleni niso zadovoljni z vzdušjem v podjetju, lahko povzročajo neprijetnosti in pride do nezadovoljstva na delovnem mestu. V takih primerih lahko pride tudi do maščevanja organizaciji ter namernega oškodovanja.

Vodstveni delavci v podjetjih včasih zaradi svoje čustvene nezrelosti delajo velike razlike med podrejenimi zaposlenimi. Slednje lahko posledično privede do negativnih učinkov, kot so pretirana tekmovalnost, zahrbtnost, podtikanja, ki so posledica ljubosumnosti med podrejenimi.

Na delovnem mestu pogosto občutimo nezmožnost nadzorovanja poteka dogodkov (npr. občutek, da ne moreš narediti ničesar), kar ustvarja negativna čustva, kot so ljubosumje, zavist, strah in jeza. V ta namen je pomembno, da se s tovrstnimi čustvi spoprijemamo. Zmogljivost spoprijemanja pa se povezuje z reakcijami, kot so ozaveščanje, sprejetje ali obrambne reakcije (izogibanje, zanikanje, premestitev) (Andries 2011, 178).

Najzanimivejša je povezava čustvene inteligentnosti z delovnim mestom. Ocena ravni čustvene inteligentnosti se zvišuje z nazivi delovnih mest, in sicer od tistih pri dnu lestvice zaposlenih v podjetju proti srednje vodilnim položajem. Med zaposlenimi izstopa srednje vodilni položaj, ki ima najvišje ocene ravni čustvene inteligentnosti. Vendar ocene ravni čustvene inteligentnosti zaposlenih, ki so na lestvici nad srednje vodilnimi položaji, hitro padajo. Ocene ravni čustvene inteligentnosti direktorjev in oseb, ki so na lestvici višje, pa padajo strmo navzdol. Glavni izvršilni direktorji imajo v povprečju najnižje ocene ravni čustvene inteligentnosti. Direktorji napredujejo na službeni lestvici zaradi svojega znanja ali zaradi dolgoletnih izkušenj, ne pa zaradi svojih sposobnosti na področju upravljanja človeških virov. Ko ti ljudje dosežejo vrh, imajo veliko manj stikov s podrejenimi. Toda med direktorji so najuspešnejši tisti z najvišjo oceno ravni čustvene inteligentnosti. Ugotovljeno je, da je za uspešnost pri delu čustvena inteligentnost pomembnejša od vseh ostalih sposobnosti vodenja. Enako velja za ostala delovna mesta: ljudje z najvišjimi ocenami ravni čustvene inteligentnosti na katerem koli položaju so uspešnejši (Bradberry in Greaves 2008, 51).

Dobro vodenje nastane, ko se srečata srce in glava, torej čustvo in misel. To sta dve krili, ki vodji omogočata, da vzleti (Goleman, Boyatzis in McKee 2002, 44).

Čustvene spretnosti so za vodje neke organizacije zelo pomembne, saj kažejo rezultate v učinkovitosti dela njihovih zaposlenih. Če vodja nima teh spretnosti, zaposlenim zmanjšuje storilnost in produktivnost. Če vodja ne premore čustvene inteligentnosti, lahko dobri, nadpovprečni zaposleni začnejo zapuščati organizacijo. Dober vodja mora torej znati dobro obvladovati sebe in imeti dobro samozavedanje. Pri obvladovanju mislimo predvsem na



prilagodljivost zahtevam, optimizem, ko pride do ovir, vestnost za prevzemanje odgovornosti, željo po doseganju visokih ciljev in nenehno težnjo po izboljšanju produktivnosti in storilnosti ter seveda transparentnost glede svojih vrednot.

## **2.5 Razvijanje čustvene inteligentnosti**

Ko se človek začne zavedati svojih čustev ter si prizna, kakšne občutke v njem vzbujajo, je pripravljen na učenje upravljanja z njimi.

Prvi korak pri razvijanju čustvene inteligentnosti je samozavedanje. To pomeni, da zaznamo svoja čustva ter dejanja, ki jih ta povzročijo. Visoka stopnja samozavedanja nam omogoča, da si prisluhnemo in se opazujemo pri delovanju. Ker smo središče svojega veselja, moramo najprej razumeti svoje motive, ki nas silijo, da delamo, kar delamo. Šele potem lahko začnemo spreminjati svoja dejanja, tako da bomo dosegli večji uspeh. Razumeti moramo, kaj je za nas pomembno, kako doživljamo stvari, kaj hočemo, kako čutimo in kakšen odnos imamo do drugih (Weisinger 2001, 30).

Prav tako je pomembno obvladovanje sebe. Vsak človek se drugače odzove na določene dražljaje iz okolja. Narava danih trenutkov je takšna, da nas sili na hiter odziv. Zato se ljudje prepogosto prehitro odzovejo, ker ne znajo obvladovati sebe in svojih čustev.

Pri vsem tem pa ne smemo pozabiti na samomotivacijo, ki nam omogoča, da se zavedamo svojih sposobnosti ter znanja, ki ga imamo.

Prepoznavanje čustev drugih je še ena sposobnost, ki nam omogoča spretnost komunikacije z družbenim okoljem. Pri tem pa lahko poudarimo tudi zmožnost uravnavanja odnosov, kar je pomembno za ustvarjanje in ohranjanje medosebnih odnosov z ljudmi.

### **3 VLOGA ETIKE**

Beseda *etika* ima svoj izvor v grščini (*ETHOS* pomeni običaj, navada, značaj). Je filozofska veda, ki raziskuje cilje in smisel moralnih hotenj, temeljne kriterije vrednotenja moralnih dejanj ter na splošno zasnovo in izvor morale. V etimološkem smislu torej etika pomeni moralo, nprav, običaj, navado. V vsebinskem smislu je to filozofska veda o morali, saj se ukvarja s teoretičnim pojasnjevanjem in kritičnim ocenjevanjem izvora človeške moralnosti, s preučevanjem osnovnih kriterijev moralnega vrednotenja, razumevanje smotrov, ciljev, namenov, skratka smisla človekovih moralnih pobud, ravnanja, obnašanja, značaja in delovanja (Jelovac 2000, 85–88).

#### **3.1 Opredelitev etike in vrednot**

Vrednote so pomemben del človekove motivacije in vse človeške osebnosti, prav tako pa imajo tudi same svoj osebnostni značaj. V njih se odražajo sestavine človekovega spoznavnega, čustvenega in motivnega delovanja (Musek 1993, 9).

Vrednote imajo v našem življenju izjemno pomembno vlogo. Povezujejo se namreč z vsemi področji našega življenja, in sicer tam, kjer je to najpomembnejše – pri odločanju (Musek 2010, 478).

Podobno kot čustva se tudi odnos do etike posamezniku oblikuje pod vplivom različnih dejavnikov.

Na začetku, ko se človek začne učiti, je prevladujoč dejavnik družina, kasneje pa se pokaže večji vpliv drugih dejavnikov. Odvisno je tudi od osebnostnih lastnosti, saj te vplivajo na to, koliko želi nekdo sprejemati mnenja drugih in s tem spreminjati svoja stališča. Ko smo mlajši, še nimamo jasno izoblikovanih stališč, zato smo takrat še bolj pod vplivom raznih dejavnikov. Potem ko si posameznik izoblikuje svoja stališča, jih zelo težko spremeni (Vraničar 1995, 2).

#### **3.2 Poslovna etika**

Poslovna etika postaja v današnjem času vse pomembnejša. Zaposleni v podjetju s svojimi odločitvami in ravnanjem močno vplivajo na poslovno etiko ter atmosfero v podjetju.

Etika so standardi zelenega vedenja zaposlenih na določenem področju, kot je npr. pravo ali medicina (Cumming in Worley, 2001, 671).

Poslovno etiko sestavljajo npravstvena načela in norme, ki naj bi predstavljale optimalno moralno-etično sistematično ureditev ter osmislitev poslovnih dejavnosti in odnosov. Poglavitni imperativ te tematike je zahteva po poštenem delovanju (Sruk 1999, 387).

Poslovna etika preučuje tako moralo, moralna načela in moralno odločanje kakor tudi racionalna sodila in postopke za etično odločanje v poslovanju podjetja. Poslovna morala je nabor normativnih pravil za odločanje, lahko kodeks, standard ali nabor standardov, ki narekujejo, kako naj oseba ukrepa, kadar gre za korist, pravice in dolžnost do samega sebe, drugih in organizacij (Tavčar 1995, 136).

Temeljna pravila – načela poslovne etike – določajo meje, v okviru katerih naj bi podjetja poslovala, sprejemala poslovne odločitve in reševala poslovne probleme. Osem praktičnih načel poslovne etike povzemamo po knjigi Družbeno odgovorno poslovanje in poslovna etika (Jaklič 1997, 104–105):

- *SKRB*: Podjetje mora biti skrbno pri predvidevanju in reševanju problemov, kajti če manager ne predvidi možnih posledic, gre za poklicno malomarnost.
- *ZAUPNOST*: Vodstveni delavci so odgovorni, da zaupne informacije uporabljajo zgolj v poslovne namene in jih morajo zavarovati pred nepoklicnimi osebami.
- *ZVESTOBA DO POSEBNIH ODGOVORNOSTI*: Načelo zvestobe do dolžnosti, ki jih imajo osebe, zadolžene za opravljanje določene naloge in izvirajo iz zakonov, pogodb ali poslovnih odnosov.
- *IZOGIBANJE KONFLIKTOV IN NJIHOVO REŠEVANJE V INTERESI*: Managerji ne smejo zaiti v položaj, da bi delovali ali sprejemali poslovne odločitve zaradi svojih osebnih interesov, ki bi utegnili škodovati podjetju.
- *PODREJANJE ZAKONOM*: Od managerjev je zahtevno razumevanje in spoštovanje predpisanih zakonov.
- *DELOVANJE V DOBRI VERI PRI POGAJANJIH*: Posamezniki morajo v poslovnem svetu delovati v skladu z običaji in poštenostjo.
- *SPOŠTOVANJE ČLOVEKOVEGA DOSTOJANSTVA*: Managerji morajo spoštovati fizično in emocionalno nedotakljivost ter blaginjo vseh vpletenih oseb v poslovnem svetu. Posebno pozornost morajo nameniti njihovi varnosti.
- *SPOŠTOVANJE SVOBODE IN USTAVNIH TER SPLOŠNIH ČLOVEKOVIH PRAVIC*: Managerji morajo spoštovati in ohranjati svoboščine in ustavne pravice drugih oseb tudi tedaj, ko to ni izrecno zahtevano z zakoni in ni pravnih sankcij.

### 3.3 Pomembnost etike

Jelovac (2000, 87) v svojem delu Podjetniška kultura in etika opisuje moralo kot:

- moder pouk o pravilnem načinu skupnega življenja ljudi v njihovem nravnem bivališču;
- specifično človeški fenomen;
- ustaljen način človekovega sožitja, pristno običajnost;
- prostovoljno vdanost človeka običajem in navadam, ki jih deduje tradicija skupnosti, v kateri prebiva;
- nepisana načela, po katerih se ljudje ravna v javnem in zasebnem sektorju;

- človekov kritično-vrednostni odnos do dejanj drugih ljudi, njihovih značajev in samega sebe s stališča dobrega in zla.

Poslovna etika spada v skupino specialnih etik, ki so se razvile v zadnjih tridesetih letih. Te prenašajo vsebino splošne etike na posebna področja. Poslovna etika torej prenaša nauke etike na poslovno področje (Bowie in Beauchamp, 1993, 7).

Poslovna etika obsega najmanj naslednjih šest področij (Hrastelj 1995, 469):

- odnose do zaposlenih;
- odnose do skupnosti in okolja;
- odnose do delničarjev;
- odnose do dobaviteljev, kontraktorjev;
- odnose do inovacij in tehnologije;
- politični interes.

Problematika etičnega v poslovanju se s prehodom mednarodnega poslovanja v transnacionalno in globalno poslovanje ne krči, marveč kvečjemu širi. Očitno se obe področji – politično in gospodarsko – prepletata na področju etičnega in še bolj neetičnega poslovanja. Nekatera izmed področij obravnavajo predpisi, nekatera pa bolj ali manj upoštevani kodeksi ravnanja in moralne norme. Etiko bi lahko obravnavali v najširšem pomenu besede predvsem na primeru goljufij, ki izhajajo iz naklepnega ravnanja poslovnega partnerja, ki ob sprejemanju pogodbenih obveznosti zavestno ne namerava izpolniti obveznosti. Prav tako velja za odnose večnacionalnih podjetij, ki s svojimi podružnicami ali sestrskimi podjetji nastopajo na drugih trgih, pri tem lahko ravna diskriminantno na področju zaposlitev, prihajajo z ekološko umazanimi tehnologijami (Hrastelj 1995, 467).

Dokaj razširjeno prepričanje, da je v poslovnem svetu za kulisami dovoljeno skoraj vse, izhaja iz nepoučenosti. Raven poslovne etike je pomembna sestavina vseobsežne kakovosti poslovanja podjetja in določa kakovostno raven tržišča in poslovnega okolja, ki je dosegljivo podjetju, torej odjemalcem in dobaviteljem, obstoječim in potencialnim konkurentom, finančnim institucijam (Tavčar 1997, 11).

Menimo, da bi se moral vsak manager zavedati pomembnosti etike, kajti nemoralno vedenje lahko deluje samo na kratek rok in prinese kratkoročne zadovoljivosti in dobičke. Gledano na daljši rok pa mu lahko prinese izobčenje iz poslovnega sveta, prezir zaposlenih, prezir poslovnih partnerjev in navsezadnje tudi maščevanje. Poslovni svet ceni upoštevanje poslovne etike.

Ljudje se po večini zavedajo, katero vedenje je etično, pravilno in pravično oziroma neetično, nepravilno in nepravilno. Vendar pa marsikdo ravna v nasprotju s pravili etičnega obnašanja. V literaturi lahko zasledimo več različnih vzrokov za neetično ravnanje managementa. Po Stewartu (1996, 204–208) in Tavčarju (1995, 11) lahko te vzroke strnemo v šest skupin:

- *Vzroki, ki izvirajo iz osebnosti:* Ravnanje vsakega posameznika je v prvi vrsti odvisno od njegovih osebnih vrednost, navad in prepričanj. Ljudje, ki jim denar ne predstavlja najpomembnejšega cilja v življenju, so dovetnejši za etično vedenje in zaradi morebitnih materialnih koristi ne bi prekršili temeljnih moralnih načel. To pa bi težje trdili za ljudi, ki sledijo izključno finančnim ciljem.
- *Vzroki, ki izvirajo iz konceptov etike:* Zaradi nepregledne množice različnih konceptov etike, ki jih lahko zasledimo v strokovni literaturi, jih imajo mnogi managerji le za suhoparno teorijo, ki nima ničesar skupnega s prakso. Želijo pa si enostavnih sodil, ki bi jih lahko uporabljali pri vsakodnevnem reševanju nastalih problemov in bi jim prihranila veliko časa.
- *Vzroki, ki izvirajo iz kulture podjetja:* Če v podjetju nimajo sprejetih nekih splošnih načel etičnega obnašanja in jasno opredeljenih sankcij, ki sledijo vsakomur, ki bi ravnal nepošteno, potem lahko hitro pride do razmer, ki managerje še spodbujajo k neetičnim odločitvam. Nemoralno vedenje vodilnih delavcev pa negativno vpliva na vse udeležence v podjetju in tudi na poslovanje podjetja samega.
- *Vzroki, ki izvirajo iz koristi:* Govorimo lahko o koristih za podjetje kot celoto (npr. vodstvo sprejema neetične odločitve zaradi želje po doseganju večjega tržnega deleža ...) ali pa osebnih koristih za posameznika (poneverbe računov za povrnitev stroškov ...).
- *Vzroki, ki izvirajo iz družbene kulture:* Zaradi različnih etičnih meril in standardov v posameznih državah se lahko pri mednarodnem poslovanju pojavijo etični problemi. Določeno ravnanje je v posamezni državi smatrano kot neetično, v drugih pa velja za nekaj čisto običajnega (podkupovanje).
- *Vzroki, ki izvirajo iz pomanjkanja časa:* Zaradi številnih dnevnih obveznosti in pomanjkanja časa si managerji pogosto ne vzamejo časa za premislek o moralni sprejemljivosti oziroma nesprejemljivosti poslovnih odločitev, ki jih želijo sprejeti, saj ne uvidijo cene, ki jo ima neetično ravnanje.

## 4 VLOGA ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI PRI ETIČNI DRŽI

### 4.1 Povezava čustvene inteligentnosti in etike

Vsi odnosi nam ne pomenijo enako. Od drugih tudi ne moremo pričakovati, da bomo zanje center vesolja in da bodo z nami vedno pripravljene preigravati čustvene igrice. Ni potrebno, da kroženje čustev vedno poteka na povsem odkrit, odprt in pristen način. Vsak ima svoje intimne kroge, znotraj vsakega svojo raven pričakovanj od sebe in drugih. Intimnost je smotrno prilagajati konkretnemu odnosu. Če bomo svoje intimne drame razlagali naključni sopotnici v avtobusu, nam to verjetno ne bo prineslo ničesar dobrega (Gašperlin 2016, 216). In ravno tukaj igra vlogo etična drža človeka. Človekova moralna hotenja in kriteriji vrednotenja moralnih dejanj precej, kako odreagirati v določeni situaciji. Vprašanje je, kje ima vsak človek svojo mejo intimnosti. Nekateri ljudje imajo običaj oziroma navado, ki se zdi drugim čudna in nesprejemljiva.

Etika v poslovnem svetu je tesno povezana z etiko z drugih področij: vsepovsod je nosilec etičnega odločanja in moralnega delovanja managementa. Vse širše je področje zadev, ki terjajo etično odločanje managementa v podjetjih. Ob številnih odločitvah, ki zadevajo notranje ali zunanje okolje organizacije, je nujno etično presojanje – ali je odločitev dobra ali zla, prav ali narobe. Razkorak med vrednotami je lahko med naravnostjo in delovanjem organizacije ter njenih sodelavcev, njenih partnerjev, nasploh zunanjih udeležencev; neskladje vrednot lahko nastaja zaradi ene ali druge strani. Človekovih vrednot je na stotine, možnih nasprotij med njimi še mnogo več (Tavčar 2008, 50).

Takšno stališče pa se nam zdi problematično, saj je nosilec etičnega odločanja lahko samo človek sam.

Vrednote, kakovost in odličnost so pomembne pri poslovanju. Razvijanje etičnih meril je koristen vidik poslovanja, ne pa ovira ali grožnja. Poštenost, zaupanje in odgovornost so pomembni elementi tako za uspeh podjetja kot posameznika. Če drug drugemu zaupamo, lahko sodelujemo. Poštenje omogoča izmenjavo informacij, tudi negativnih. Če čutimo odgovornost do drugih, podjetja in skupnosti, si bomo pridobili spoštovanje in se izognili težavam in neprijetnosti s sodelavci (Markič 2004, 107).

Ljudje imamo vsak svoje interese – želje, usmeritve, pričakovanja; tudi vsaka organizacija ima svoje interese. Če teh interesov ne uspemo dovolj povezati in uskladiti, ni uspešnega delovanja. Interese, ki izvirajo iz minljivih in spremenljivih bolj ali manj kratkoročnih potreb, je sorazmerno lahko usklajevati in izravnati; kar morebiti izgubimo na eni strani, dobimo povrnjeno na drugi. Drugače pa je z interesi, ki izvirajo iz vrednosti, tistih dobrin, ki posamezniku največ pomenijo. Ker so posamezniku toliko vredne, se jim praviloma noče odpovedati skoraj za nobeno ceno. Zato so vrednote trdne in trajne, malo spremenljive. Ko

usklajujemo interese med posamezniki skupinami in organizacijami, tega ne moremo početi na račun vrednot in tudi ne tako, da bi ljudem predlagali, naj se eni vrednoti odpovedo zaradi druge (Možina 2004, 388).

#### **4.2 Vloga čustvene inteligentnosti in etike v človekovem osebnem življenju**

Posameznik ne more vzdrževati ravnovesja v svojem sistemu brez vsaj za silo vzpostavljenih ravnovesij v odnosu z okoljem. Da se znajdemo v odnosih, je treba znati vsaj pokazati čustva na pravem mestu in na pravi način ali jih skriti, če je to takrat za nas bolj pomembno. Torej jih je treba obvladovati in z njimi upravljati. Prav tako je koristno zaznati in prepoznavati čustva drugih in jih nato ločiti na pristna ter zaigrana. Posamične logične naloge se kopičijo v zapleten klobčič, ki ga skušamo vsak dan razvozlati vsak dan, včasih vsako uro, minuto ali celo sekundo (Gašperlin 2016, 29).

Ljudje z razvitejšo čustveno inteligentnostjo zmorejo tudi bolj etično ravnati v zvezi s čustvi v okolju. Tisti, ki znajo upravljati s svojimi čustvi, se zavedajo danih situacij in znajo v njih etično odreagirati. Ljudje, ki nimajo dobro razvite čustvene inteligentnosti, lahko ob neprijetnih trenutkih odreagirajo napačno in seveda posledično tudi neetično.

Med ljudmi so najpomembnejši medsebojni odnosi. Ti odnosi bi morali biti pravični, toda kakšna je ta pravičnost? Aristotel (2002, 163) denimo govori o »izravnavajoči pravičnosti«, ki je sredina med izgubo in dobičkom. V medosebnih odnosih lahko bližnjega oškodujemo iz nevednosti (dobljeni rezultat ni enak pričakovanemu), naključja (škoda nastane brez zlega namena) ali vede, vendar ne premišljeno (iz strasti, jeze). Kdor vede in premišljeno počenja krivična dejanja, velja za zlobneža in krivičneža (v ostalih primerih je krivično dejanje, ne pa tudi človek, ki to dejanje vrši).

## **5 RAZISKAVA VLOGE ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI IN ETIKE V POSLOVNEM ŽIVLJENJU LJUDI**

### **5.1 Način raziskave in vzorec**

V diplomskem delu smo želeli ugotoviti, kakšna je vloga čustvene inteligentnosti v etični drži posameznika, kakšna je vloga in kakšen je vpliv etičnosti in etičnih vrednot ljudi na njihovo osebno in poslovno življenje in kako bi lahko na osnovi večjega zavedanja pomena čustev posameznika in njegove etične drže izboljšali delo v organizaciji.

V ta namen smo izdelali anketni vprašalnik. Ciljna skupina so bili naključno izbrani ljudje vseh starosti in poklicev v izbrani organizaciji. Anketni vprašalniki so sestavljeni iz splošnega in mnenjskega dela. V splošnem delu so anketiranci odgovarjali na splošna vprašanja (spol, starost, delovna doba, izobrazba). V mnenjskem delu pa nas je zanimalo, kakšen odnos imajo zaposleni med seboj in kaj menijo o pomenu poslovne etike in razvijanju čustvene inteligentnosti, je ta pomembna za prihodnost dela v organizaciji itd.

Anketni vprašalnik ima 20 vprašanj zaprtega tipa, pri katerih so ponujeni različni možni odgovori. V predgovoru smo anketiranim razložili potek ankete, za kaj jo potrebujemo ter v kakšne namene služi. Anketni vprašalniki so bili anonimni. Trudili smo se, da bi bili vprašalniki za vprašane čim bolj razumljivi. Izpolnilo jih je 30 zaposlenih v organizaciji.

Vzorec raziskav je zajemal zaposlene v organizaciji, ki smo jih anketirali s pomočjo anketnega vprašalnika, in sicer kar osebno na delovnem mestu.

### **5.2 Predstavitev in pojasnitev dobljenih rezultatov**

V nadaljevanju bomo predstavili raziskavo anketnega vprašalnika v zvezi z etiko v poslovnem svetu ter čustveno inteligentnostjo. Iz splošnega dela smo pridobili splošne informacije o anketirancih. Mnenjski del pa je zajemal predvsem njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu, razumevanje s sodelavci, poznavanje čustvene inteligentnosti ter mobinga na delovnem mestu.

V nadaljevanju zaključne projektne naloge si bomo ogledali raziskavo anketnega vprašalnika v zvezi s čustveno inteligentnostjo in etiko na delovnem mestu. Rezultati so predstavljeni v preglednicah, z opisi posameznih vprašanj.



### 5.3 Analiza rezultatov in predlogi za izboljšanje dela v organizaciji

**Preglednica 1: Spol**

Spol	Število odgovorov (n)
Moški	12
Ženski	18

Možna sta bila dva odgovora:

- a) Moški – 12 (40 %)
- b) Ženski – 18 (60 %)

Graf spola anketirancev prikazuje razliko v številu anketirancev glede na spol. Iz zgornje preglednice je razvidno, da je naša naključna anketa zajemala večji delež ženske populacije kot moške: 18 je bilo žensk in 12 moških. V odstotkih bi to pomenilo 60 % žensk in 40 % moških.

**Preglednica 2: Stopnja izobrazbe**

Izobrazba	Število odgovorov (n)
Osnovna šola	0
Poklicna ali strokovna 4-letna šola	5
Višja šola	6
Visoka šola	11
Univerzitetni program	4
Magisterij	4
Doktorat	0

Možnih je bilo sedem odgovorov:

- a) Osnovna šola – 0 (0 %)
- b) Poklicna ali strokovna 4-letna šola – 5 (16,7 %)
- c) Višja šola – 6 (20 %)
- d) Visoka šola – 11 (36,7 %)
- e) Univerzitetni program – 4 (13,3 %)
- f) Magisterij – 4 (13,3 %)
- g) Doktorat – 0 (0 %)

Pri drugem vprašanju smo poizvedovali o končani stopnji izobrazbe anketirancev glede na izobraževalno institucijo. Največ ljudi, tj. 36,7 %, je odgovorilo, da imajo končano visoko šolo, za tem sledi odgovor višja šola pri 20 %, nato poklicna ali strokovna 4-letna šola (16,7 %), univerzitetni program (13,3 %) in magisterij (13,3 %). Nihče v organizaciji pa nima zaključene le osnovne šole ali pa doktorata.

### **Preglednica 3: Starost**

Starost	Število odgovorov (n)
Od 18 do 25 let	3
Od 26 do 40 let	15
Od 41 do 50 let	10
Nad 51 let	2

Možni so bili štiri odgovori:

- a) Od 18 do 25 let – 3 (10 %)
- b) Od 26 do 40 let – 15 (50 %)
- c) Od 41 do 50 let – 10 (33,3 %)
- d) Nad 51 let – 2 (6,7 %)

Iz preglednice številka 3 je razvidna starost anketirancev. Največji odstotek ljudi je starih med 26 in 40 let (50 %), nato so sledili anketiranci, stari 41 do 50 let (33,3 %), 18 do 25 let (10 %) in starejši od 51 let (6,7 %).

### **Preglednica 4: Delovna doba**

Delovna doba	Število odgovorov (n)
Do 5 let	5
Od 6 do 15 let	13
Od 16 do 25 let	9
Nad 26 let	3

Možni so bili štiri odgovori:

- a) Do 5 let – 5 (16,7 %)
- b) Od 6 do 15 let – 13 (43,3 %)
- c) Od 16 do 25 let – 9 (30 %)
- d) Nad 26 let – 3 (10 %)

Iz preglednice številka 4 je razvidna delovna doba anketirancev. Največ ljudi je označilo odgovor od 6 do 15 let (43,3 %), nato so sledili odgovori 16 do 25 let (30 %), do 5 let (16,7 %) in nad 26 let (10 %). Iz tega lahko sklepamo, da je več kot polovica anketirancev mladih ljudi, saj je več kot polovica vprašanih zaposlenih manj kot 15 let.

### Preglednica 5: Položaj, ki ga zasedate v podjetju

Položaj	Število odgovorov (n)
Delavec	24
Vodstveni delavec	4
Lastnik oziroma manager, direktor	2

Možni so bili trije odgovori:

- a) Delavec – 24 (80 %)
- b) Vodstveni delavec – 4 (13,3 %)
- c) Lastnik oziroma manager, direktor – 2 (6,7 %)

V petem vprašanju smo spraševali po položaju, ki ga anketiranci zasedajo v podjetju. Največ odgovorov je zajemala ponujena trditev »delavec«, kar 80 %, sledi odgovor »vodstveni delavec posameznih oddelkov« (13,3 %), zadnji pa je odgovor »direktor, manager ali lastnik« (6,7 %). S pomočjo tega vprašanja lahko sklepamo, da je bil večji del vprašanih med tistimi, ki niso bili na vodilnih položajih oziroma ne zasedajo položaja z vodstvenimi funkcijami.

### Preglednica 6: Kako se razumete s sodelavci

Razumevanje	Število odgovorov (n)
Zelo slabo	0
Slabo	2
Povprečno	14
Dobro	7
Zelo dobro	7

Možnih je bilo pet odgovorov:

- a) Zelo slabo – 0 (0 %)
- b) Slabo – 2 (6,7 %)
- c) Povprečno – 14 (46,7 %)
- d) Dobro – 7 (23,3 %)
- e) Zelo dobro – 7 (23,3 %)

Preglednica številka 6 ponazarja razumevanje anketirancev s sodelavci. Največ anketirancev (46,7 %) je odgovorilo, da se s sodelavci povprečno razumejo, sledil je ponujen odgovor »dobro« (23,3 %), prav toliko se jih je odločilo za odgovor zelo dobro (23,3 %), nato slabo (6,7 %), medtem ko ni nihče označil odgovora »zelo slabo«, zato ima delež 0 %. V naši evalvaciji smo ugotovili, da se zaposleni med seboj razumejo povprečno, kar bi lahko otežilo sproščeno in uspešno delo na delovnem mestu.

Ljudje se v skupinah obnašajo bistveno drugače kot posamezno. V skupini čutijo dodatno varnost, pripadnost, kar je lahko pomembno za njihov status. Skratka, pripravljene so se podrežati skupini zaradi koristi, ki jih občutijo ob njej. Vendar pa skupina terja skladnost

vedenja članov z normami, ki jih postopoma izoblikuje; pritisk skupine na posameznika je lahko zelo občuten. Ljudje v skupinah tvegajo več kot posamezno – zaradi pritiska na konformnost vedenja pa se v skupini lahko razvije skupna miselnost, po kateri je prav le tisto, v kar verjame skupina (Tavčar 2000, 15).

#### **Preglednica 7: Kakšen je vaš odnos do vaših nadrejenih**

Odnos do nadrejenih	Število odgovorov (n)
Zelo slab	10
Slab	8
Povprečen	8
Dober	2
Zelo dober	1
Nimam nadrejenih	1

Možnih je bilo šest odgovorov:

- a) Zelo slab – 10 (33,3 %)
- b) Slab – 8 (26,7 %)
- c) Povprečen v 8 (26,7 %)
- d) Dober – 2 (6,7 %)
- e) Zelo dober – 1 (3,3 %)
- f) Nimam nadrejenih – 1 (3,3 %)

Iz razpredelnice je razvidno, da ima največ anketirancev zelo slab odnos do svojih nadrejenih (33,3 %), na istem mestu sta slab in povprečen odnos (27,7 %), nato dober odnos (6,7 %), na zadnjem mestu pa zelo dober odnos (3,3 %), medtem ko ena oseba nima nadrejenih (3,3 %). V naši evalvaciji smo ugotovili, da so ljudje nezadovoljni z odnosi do nadrejenih v organizaciji, zato predvidevamo, da imajo odpor do službe, kar lahko ogroža njihovo kreativnost in doseganje boljših rezultatov na delu.

#### **Preglednica 8: Kakšen je odnos vodstvenega kadra do delavcev v vaši organizaciji**

Odnos vodstvenega kadra do delavcev	Število odgovorov (n)
Ignorantski	10
Z vodilnimi nimam stika	2
Samo delitev nalog in ukazov	16
Etičen in spoštljiv	2

Možni so bili štirje odgovori:

- a) Ignorantski – 10 (33,3 %)
- b) Z vodilnimi nimam stika – 2 (6,7 %)
- c) Samo delitev nalog in ukazov – 16 (53,3 %)
- d) Etičen in spoštljiv – 2 (6,7 %)

Iz razpredelnice številka 8 je razvidno, da ima največje število anketirancev sledeče mnenje o odnosu vodstvenega kadra do delavcev: njihov način je samo delitev nalog in ukazov (53,3 %). Naslednji odgovor je bil, da ima vodstveni kader ignorantski odnos (33,3 %), zadnje mesto si delita mnenji, da z vodilnimi nimajo stika (6,7 %) in da je njihov odnos etičen in spoštljiv (6,7 %).

#### **Preglednica 9: Kaj za vas pomeni čustvena inteligentnost**

Pomen čustvene inteligentnosti	Število odgovorov (n)
Ne vem, nikoli nisem razmišljal/-a o tem.	2
Sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih.	8
Sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosu z drugimi.	16

Možni so bili trije odgovori:

- Ne vem, nikoli nisem razmišljal/a o tem. – 2 (6,7 %)
- Sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih. – 8 (26,7 %)
- Sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosu z drugimi. – 16 (53,3 %)

Iz preglednice lahko vidimo, da je največ anketirancev odgovorilo, da čustvena inteligentnost za njih pomeni sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosu z drugimi (53,3 %), nato je sledil odgovor, da je za njih sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih (26,7 %), na zadnjem mestu pa je bil odgovor, da ne vedo ter da niso o tem nikoli razmišljali (6,7 %).

#### **Preglednica 10: Kako bi zmanjšali ali celo odpravili zavist med sodelavci**

Način zmanjševanja ali odpravljanja zavisti	Število odgovorov (n)
Na delovnem mestu pogosto občutim nezmožnost nadzorovanja poteka dogodkov.	11
Povedal/-a bi nadrejenemu ter od njega pričakoval/-a, da ukrepa.	7
Mislím, da je treba ljudi, drugačne od sebe, vzeti kot nek izziv oziroma nalogo ali cilj.	12

Možni so bili trije odgovori:

- Na delovnem mestu pogosto občutim nezmožnost nadzorovanja poteka dogodkov. – 11 (36,7 %)
- Povedal/-a bi nadrejenemu ter od njega pričakoval/-a, da ukrepa. – 7 (23,3 %)
- Mislím, da je treba ljudi, drugačne od sebe, vzeti kot nek izziv oziroma nalogo ali cilj – 12 (40 %)

V preglednici številka 10 vidimo rezultate oziroma odgovore na vprašanje glede načina zmanjševanja ali odpravljanja zavisti med sodelavci. Anketiranci so največkrat odgovorili, da

je treba ljudi, drugačne od sebe, vzeti kot nek izziv oziroma nalogo ali cilj (40 %), nato je sledil odgovor, da na delovnem mestu pogosto občutijo nezmožnost nadziranja poteka dogodkov (36,7 %), na zadnjem mestu pa je bil odgovor, da bi povedali svojemu nadrejenemu ter pričakovali, da ukrepa (23,3 %). Večinski delež anketirancev bi sam reševal konfliktno situacijo, vendar se nam zdi to v organizaciji skoraj nemogoče. Dejstvo je, da takšno stanje vpliva na produktivnost dela in da bi morala biti podjetja prva pri reševanju sporov in konfliktov.

#### **Preglednica 11: Ali poznate pomen etičnega kodeksa**

Pomen etičnega kodeksa	Število odgovorov (n)
Da	27
Ne	0
Samo slišal/-a sem zanj	3

Možni so bili trije odgovori:

- a) Da – 27 (90 %)
- b) Ne – 0 (0 %)
- c) Samo slišal/-a sem zanj – 3 (10 %)

V preglednici številka 11 smo ponazorili rezultate oziroma odgovore na vprašanje glede poznavanja pomena etičnega kodeksa. Večinski delež (90 %) je odgovoril, da pozna njegov pomen, nato je manj anketirancev (10 %) odgovorilo, da so samo slišali zanj, nihče (0 %) pa ni odgovoril, da ga ne pozna. Večinski delež pozna pomen etičnega kodeksa, kar pomeni, da so bili z njim že seznanjeni in ga poznajo. To lahko zelo pozitivno vpliva na odnose v podjetju ter tudi izven njega.

#### **Preglednica 12: Kako pomembna je za vas poslovna etika**

Pomembnost poslovne etike	Število odgovorov (n)
Mislím, da zaposleni, ki se počutijo dobro v delovnem okolju, tudi delajo pozitivnejše, produktivnejše, učinkovitejše in imajo višje cilje.	5
V Sloveniji so še vedno mnogi, ki sami sicer ravnajo etično, a so oškodovani, ker jih drugi zlorabijo.	21
Raven poslovne etike je pomembna sestavina vseobsežne kakovosti poslovanja podjetja in določa kakovostno raven tržišča in poslovnega okolja.	4

Možni so bili trije odgovori:

- a) Mislím, da zaposleni, ki se počutijo dobro v delovnem okolju, tudi delajo bolj pozitivnejše, produktivnejše, učinkovitejše in imajo višje cilje. – 5 (16,7 %)

- b) V Sloveniji so še vedno mnogi, ki sami sicer ravnavo etično, a so oškodovani, ker jih drugi zlorabijo. – 21 (70 %)
- c) Raven poslovne etike je pomembna sestavina vseobsežne kakovosti poslovanja podjetja in določa kakovostno raven tržišča in poslovnega okolja. – 4 (13,3 %)

Preglednica 12 prikazuje pomembnost poslovne etike v svetu in organizaciji. Večina anketirancev misli, da je v Sloveniji veliko ljudi, ki ravnavo etično, pa so oškodovani s strani drugih ljudi. Ta odgovor nam pokaže, da se posamezniki še vedno lahko izživljajo nad ljudmi, ker jim to ni preprečeno oziroma jim je na nek način še kar »dovoljeno«.

**Preglednica 13: Če bi v organizaciji storili napako, ki bi ogrozila vaš položaj, bi jo zamolčali**

Ravnanje ob storjeni napaki	Število odgovorov (n)
Da, absolutno.	2
Ne, nikakor.	10
Mogoče, moral/-a bi dobro premisliti in preučiti posledice.	18

Možni so bili trije odgovori:

- a) Da, absolutno. – 2 (6,7 %)
- b) Ne, nikakor. – 10 (33,3 %)
- c) Mogoče, moral/-a bi dobro premisliti in preučiti posledice. – 18 (60 %)

V preglednici 13 so prikazani rezultati, podani na odgovor, kako bi ravnali ob storjeni napaki. Največ anketirancev se je odločilo za trditev, da bi za napako povedali nadrejenemu, vendar bi pred tem dobro premislili in preučili posledice. Ta odgovor nakazuje, da je v podjetjih še vedno najlažje napake povedati vodji oziroma svojemu nadrejenemu, čeprav to prinaša slabe odnose med sodelavci.

**Preglednica 14: Kako se v vaši organizaciji lotevate reševanja projektov**

Reševanje problemov	Število odgovorov (n)
O projektu se najprej sproščeno pogovorimo ob kavi.	0
Skličemo sestanek in skupaj razdelimo naloge.	2
Nadrejeni nam razdeli naloge.	28

Možni so bili trije odgovori:

- a) O projektu se najprej sproščeno pogovorimo ob kavi. – 0 (0 %)
- b) Skličemo sestanek in skupaj razdelimo naloge. – 2 (6,7 %)
- c) Nadrejeni nam razdeli naloge. – 28 (93,3 %)

Iz preglednice 14 je razvidno, da bi se zaposleni lotili reševanja projektov tako, da jim njihov nadrejeni razdeli naloge, kar pomeni, da taki zaposleni nimajo odprtih rok pri idejnih projektih ter izražanju svojih želja in mnenj. Le majhen delež je odgovoril, da ob takih trenutkih skličejo sestanek in si skupaj razdelijo naloge za reševanje projektov. V tem primeru bi predlagali, da ob takih trenutkih delodajalci pripravijo različne sestanke oziroma delavnice, kjer bi zaposleni lahko predlagali svoje zamisli za projekte. Tako bi dobili idealno priložnost, da pokažejo svoje kreativno znanje in gradijo na medsebojni komunikaciji in tako oblikujejo boljši odnos.

**Preglednica 15: Če bi uvajali novega sodelavca oziroma sodelavko, bi mu/ ji povedali tudi tiste stvari, ki jih načeloma ne bi bilo treba, da bi mu/ji prišle prav na delovnem mestu**

Uvajanje novih sodelavcev	Število odgovorov (n)
Seveda, saj to doprinese dobro za celotno organizacijo.	26
Ne, tudi meni ni nihče tega povedal/pokazal.	3
Mogoče, ko bi minilo že nekaj časa.	1

Možni so bili trije odgovori:

- a) Seveda, saj to doprinese dobro za celotno organizacijo. – 26 (86,7 %)
- b) Ne, tudi meni ni nihče tega povedal/pokazal. – 3 (10 %)
- c) Mogoče, ko bi minilo že nekaj časa. – 1 (3,3 %)

V preglednici 15 je razvidno, da je največji odstotek anketirancev odgovoril, da bi pomagali svojim novim sodelavcem, saj to prinaša dobrobit celotni organizaciji. Ta rezultat nam pokaže, da si ljudje pomagajo med seboj, kar je zelo dobro za organizacijo ter odnose med ljudmi.

**Preglednica 16: Ste kdaj pomislili na obisk terapevta v primeru problemov v organizaciji**

Obisk terapevta	Število odgovorov (n)
Ne.	16
Da, ampak nikoli nisem imel/-a poguma/časa za kaj takega.	11
Seveda, obiskujem terapevta.	3

Možni so bili trije odgovori:

- a) Ne. – 16 (53,3 %)
- b) Da, ampak nikoli nisem imel/-a poguma/časa za kaj takega. – 11 (36,7 %)
- c) Seveda, obiskujem terapevta. – 3 (10 %)



Največ anketirancev je odgovorilo, da bi obiskalo terapevta, vendar za to niso imeli poguma ali časa. Ta odgovor nam pokaže, da imajo ljudje še vedno odpor oziroma strah pred obiski terapevta. V Sloveniji je to še vedno nekakšen »tabu« in zdi se nam, da se to zelo počasi premika v boljšo, naprednejšo smer.

**Preglednica 17: Ali imate v vaši organizaciji možnost dodatnega izobraževanja/obiskovanja seminarjev**

Dodatno izobraževanja v organizaciji	Število odgovorov (n)
Ne.	28
Da.	2

Možna sta bila dva odgovora:

- a) Ne. – 28 (93,3 %)
- b) Da. – 2 (6,7 %)

Večinski delež anketirancev bi se udeležil dodatnega izobraževanja seminarjev v organizaciji, če bi jih ta ponudila. Zdi se, da ljudje vedno več časa preživijo na delovnih mestih in v prostem času nimajo dovolj časa ali denarja za takšna dodatna izobraževanja. Zato menimo, da bi organizaciji kaj takega pomagalo, kajti takšna izobraževanja pripomorejo k boljšim odnosom med zaposlenimi ter posledično k večji produktivnosti dela.

**Preglednica 18: Bi se udeležili izobraževanja na temo čustvene inteligentnosti**

Udeležba izobraževanja čustvene inteligentnosti	Število odgovorov (n)
Z veseljem, saj se mi ta zdi zelo pomembna za odnose.	26
Ne, tega v organizaciji ne potrebujemo.	4

Možna sta bila dva odgovora:

- a) Z veseljem, saj se mi ta zdi zelo pomembna za odnose. – 26 (86,7 %)
- b) Ne, tega v organizaciji ne potrebujemo. – 4 (13,3 %)

V preglednici vidimo, da bi se zaposleni z veseljem udeležili izobraževanja na področju čustvene inteligentnosti, kar pomeni, da se zavedajo njenega pomena. Zavedajo se, da bi takšno znanje pripomoglo k boljšim odnosom v organizaciji, obenem pa želijo izboljšati svojo čustveno inteligentnost za večji uspeh v svojih osebnih in poslovnih odnosih. Majhen del zaposlenih pa je odgovoril, da tega v organizaciji ne potrebujejo.

Čustvena inteligentnost je zmožnost prepoznati lastna čustva, jih obvladati, prepoznati tudi čustva drugih ter z njimi ustrezno upravljati. Čustvena inteligentnost je pogosto ključna pri tem, ali uspemo obdržati svoje delovno mesto in ali napredujemo. Zaradi tega nam boljše znanje o čustveni inteligentnosti prinaša tako osebni kot poklicni uspeh.

**Preglednica 19: Ste v vaši organizaciji že kdaj doživeli mobing**

Mobing	Število odgovorov (n)
Ne.	6
Delno.	15
Da.	9

Možni so bili trije odgovori:

- a) Ne. – 6 (20 %)
- b) Delno. – 15 (50 %)
- c) Da. – 9 (30 %)

Mobing oziroma izživljanje na delovnem mestu pomeni neetično ali sovražno komunikacijo. Poteka lahko med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi v organizaciji. Lahko gre za psihično ali fizično izživljanje. V našem primeru je kar polovica anketirancev odgovorila, da je delno že doživela prisotnost mobinga na delovnem mestu, kar je kar precejšni odstotek v nekem oddelku oziroma organizaciji. Zatorej so nas rezultati presenetili. Mobing pusti negativne posledice na zaposlene in posledično tudi na podjetju. Tako pripelje do nemotiviranosti, nezadovoljstva ter slabih odnosov med zaposlenimi. Ljudje izgubijo motivacijo za delo, poveča se bolniška odsotnost.

Pod pojmom nadlegovanje so mišljena vsa tista dejanja, ki temeljijo na družbeni moči, kot so na primer posmehovanje ali poniževanje, zastraševanje, fizična napadalnost, sramotilno obrekovanje, črnjenje, žaljenje, vse zaradi spola, narodnosti, rase ali etičnega porekla, vere ali prepričanja, invalidnosti, starosti, spolne usmerjenosti ali druge osebne okoliščine osebe, ki so ji ta ravnanja namenjena. V skupino nadlegovanja sodijo tudi vse nezaželene šale o pripadnicah ali pripadnikih drugih narodnosti, seksistične šale ali opazke ipd. (Robnik, 2009, 109).

**Preglednica 20: Ali se s svojimi sodelavci družite tudi izven delovnega časa**

Druženje s sodealvci	Število odgovorov (n)
Ne, nikoli.	3
Samo, če je druženje organizirano s strani organizacije.	20
Da.	7

Možni so bili trije odgovori:

- a) Ne, nikoli. – 3 (10 %)
- b) Samo, če je druženje organizirano s strani organizacije. – 20 (66,7 %)
- c) Da. – 7 (23,3 %)

Iz preglednice je razvidno, da se največ anketirancev s svojimi sodelavci družijo le ob organizaciji dogodkov znotraj podjetja, kar pomeni, da sodelavci v veliki večini med seboj komunicirajo le na službeni ravni. Nekaj jih je sicer odgovorilo, da se družijo tudi izven delovnega časa, le majhen odstotek pa je odgovoril, da se nikoli ne družijo.

Medosebni odnosi so zelo pomembni za razvoj človekove osebnosti v socialnem in čustvenem smislu. Na osnovi odnosov z ljudmi si ustvarimo svojo identiteto, ki nam pomaga pri učinkovitih odnosih med ljudmi.

## 6 SKLEP

V zaključni projektni nalogi smo v začetnih poglavjih pojasnili vlogo čustvene inteligentnosti ter pri tem opredelili vrste temeljnih in sestavljenih čustev. Tu smo prav tako opisali čustva na delovnem mestu ter razvijanje čustvene inteligentnosti. V tretjem poglavju smo se osredotočili na etiko. Pojasnili smo njen pomen in pomembnost, ki jo ima pri uspehu in produktivnosti v organizaciji. V četrtem poglavju smo opisovali vlogo čustvene inteligentnosti pri etični drži. Opredelili smo, kakšna je povezava med čustveno inteligentnostjo in etiko ter njeno vlogo v človekovem osebnem življenju.

Med raziskavo smo ugotovili, da je čustvena inteligentnost v današnjem času vedno pomembnejši dejavnik v poslovnem življenju človeka. Ljudje z visoko razvito čustveno inteligentnostjo so bolj optimistični, stabilni in vedri, kar velja tudi v težkih življenjskih preizkušnjah. Ta jim omogoča zmožnost dobrega timskega dela in s tem prilagajanja sodelavcem v organizacijah. Takšni ljudje imajo dobro zmožnost komunikacije, ki je zelo pomemben dejavnik v življenju uspešnega poslovnega človeka.

Čustvena inteligentnost nam v življenju omogoča boljše kreativnost in večjo odgovornost pri doseganju ciljev. Vpliva na delovno storilnost človeka, zaradi katere lahko organizacije posledično uspešneje delujejo v poslovnem svetu.

Vodje z dobro razvito čustveno inteligentnostjo razumejo, da nista pomembna le poslovni izid in dobiček, temveč je še kako pomemben tudi medsebojni odnos zaposlenih v organizaciji. Dobre vodje znajo tudi motivirati svoje zaposlene, jim omogočati izobraževanje na področju čustvene inteligentnosti ter etike ter preprečiti mobing na delovnem mestu. Treba je negovati pozitivno ozračje sodelovanja in zaupanja na delovnem mestu.

Prav tako kot morajo zaposleni na eni strani držati etičnih kodeksov v organizaciji se jih morajo držati tudi lastniki kapitala oziroma managerji. Seveda je jasno, da je nad delavci potreben nadzor, ampak ta nadzor se lahko izvaja brez mobinga, na podlagi etične drže do vseh zaposlenih. Zdi se nam, da managerji včasih pozabljajo na kakovost medsebojnih odnosov med tem, ko gledajo predvsem dobiček podjetja.

Rezultati raziskave so pokazali, da organizacija premalo vlaga v izobraževanje svojih zaposlenih ter v kvaliteto medsebojnih odnosov, čeprav si zaposleni to želijo. Krepitev odnosov znotraj kakor tudi zunaj organizacije je vedno dobrodošla, druženja zaposlenih v tej smeri so zaželena.

Kar se moramo najprej naučiti, preden se v tem lahko udejstvujemo, se naučimo ravno z udejstvovanjem. Tako lahko postanemo na primer pravični, če ravnamo pravično. Na drugi strani pa lahko vrlina izgine ravno zaradi tistih stvari, zaradi katerih tudi nastane in raste, najmočnejše pa se uveljavlja v dejavnosti, v kateri se je rodila (Aristoteles 2002, 76).

## LITERATURA IN VIRI

- Aknin, L., Norton, M., Dunn, E. 2009. *From wealth to well-being? Money matters, but less than people think*. The Journal of Positive Psychology. USA: Harvard Business School.
- Andolšek Mesner, Dana. 2002. *Čustva v organizaciji*. Ekonomska fakulteta Ljubljana: Izvirni znanstveni članek.
- Andries, A.M. 2011. *Positive And Negative Emotions Within The Organizational Context*. Global Journal Of Human Social Science.
- Aristoteles. 2002. *Nikomahova etika*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Bradberry, Travis in Jean Greaves. 2008. *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Tuma.
- Brajša, Peter. 1994. *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. 1.natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bowie, E. Norman in Beauchamp, L. Tom. 1993. *Ethical Theory and Business*. New Jersey: Prentice Hall.
- Brečko, Daniela. 2008. *Čustvena inteligentnost pri vodenju: tudi vodja ni brez čustev*. HRM 6 (23).
- Cassano, M.C. in Zeman, J.L. 2010. *Parental socialization of sadness regulation in middle childhood*. Psychology.
- Cumming, G. Thomas in Worley, G. Christopher. 2001. *Organization Development & Change*. Ohio: South—Western College Publishing.
- Čurić, Željko. 2007. *Upravljanje energije čustev: čustva zaposlenih so kapital in konkurenčna prednost organizacije*. Ljubljana: HRM.
- Gašperlin, Izidor. 2016. *Čutim, torej sem!* Kranj: MIT informacijske rešitve.
- Goh, S.C., Mealiea, L.W. 1984. *Fear of success and its relationship to the job performance, tenure, and desired job outcomes of women*. Canadian Journal of Behavioral Science.
- Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard in McKee, Annie. 2002. *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
- Hakulinen, C., Jokela, M., Hitsanen, M. 2013. *Childhood family factors predict developmental trajectories of hostility and anger*. Psychological Medicine.
- Hearn, Jeff. 1993. *Emotive Subjects: Organizational Men*. New Delfi: Sage Publications.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hribernik, Matevž. 1999. *Problemi etike v trženjskem raziskovanju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
- Jaklič, Marko. 1997. *Družbeno odgovorno poslovanje in poslovna etika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jelovac, Dejan. 2000. *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Možina, Stane. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
- Musek, Janek. 1993. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
- Musek, Janek. 2010. *Psihologija življenja*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Pease Allan in Pease Barbara. 2016. *Velika šola govornice telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Sruk, Vlado. 1999. *Leksikon morale in etike*. Maribor: Ekonomsko — poslovna fakulteta.
- Smrtnik Virulič, Helena. 2006. *Značilnosti razumevanja posameznih področij temeljnih čustev pri otrocih in mladostnikih*. Pedagoška obzorja revija: izvorni znanstveni članek.
- Stewart, Alan. 1996. *A Decision — Making Technique for Choosing a Psychology Intership*. Memphis: University of Memphis.
- Tavčar, Mitja. 1995. *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi forum.
- Tavčar, Mitja. 1997. *Preprosti poslovni bonton*. Ljubljana: Novi Forum.
- Tavčar, Mitja. 2008. *Interesi in razmerja moči med udeleženci outsourcinga*. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede : Študija primera.
- Vraničar, Barbara. 1995. *Etika na Slovenskem: Pogledi različnih skupin na etične probleme v podjetjih*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
- Weisinger, Hendrie. 2001. *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Tangram.

## **PRILOGI**

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Priloga 2: Intervju





PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

**ANKETA**

Sem Ana Marija Šifrar, študentka na Fakulteti za management Koper – visokošolski program management. Za potrebe projektne naloge z naslovom Vpliv čustev in etike na človekovo osebno in poslovno življenje delam raziskavo glede izbrane tematike. Anketni vprašalnik je anonimen in njegovo izpolnjevanje vam bo vzelo približno 10 minut.

Vljudno vas prosim, da na zastavljena vprašanja odgovarjate iskreno, saj bodo le takšni podatki koristni za mojo projektno nalogo.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

1. SPOL:

- Moški
- Ženski

2. KONČANA IZOBRAZBA:

- Osnovna šola
- Poklicna in strokovna 4-letna šola
- Gimnazija
- Višja šola
- Visoka šola
- Magisterij
- Doktorat

3. STAROST:

- Od 18 do 25 let
- Od 26 let do 40 let
- Od 41 let do 50 let
- Nad 51 let

4. DELOVNA DOBA:

- Do 5 let
- Od 6 do 15 let
- Od 16 let do 25 let
- Nad 25 let

5. POLOŽAJ, KI GA ZASEDATE V PODJETJU:

- Delavec
- Vodstveni delavec

## Priloga 1

- Lastnik oziroma manager, direktor

### 6. KAKO SE RAZUMETE S SODELAVCI?

- Zelo slabo
- Slabo
- Povprečno
- Dobro
- Zelo dobro

### 7. KAKŠEN JE VAŠ ODNOS DO VAŠIH NADREJENIH?

- Zelo slab
- Slab
- Povprečen
- Dober
- Zelo dober
- Nimam nadrejenih

### 8. KAKŠEN JE ODNOS VODSTVENEGA KADRA DO DELAVCEV V VAŠI ORGANIZACIJI?

- Ignorantski
- Z vodilnimi nimam stika
- Samo delitev nalog in ukazov
- Etičen in spoštljiv

### 9. KAJ ZA VAS POMENI ČUSTVENA INTELIGENTNOST?

- Ne vem, o tem nisem nikoli razmišljal/-a.
- Sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih.
- Sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosu z drugimi.

### 10. KAKO BI ZMANJŠALI ALI CELO ODPRAVILI ZAVIST MED SODELAVCI?

- Na delovnem mestu pogosto občutim nezmožnost nadzorovanja poteka dogodkov.
- Nadrejenemu bi povedal/-a ter od njega pričakoval/-a, da ukrepa.
- Poskušal/-a bi se pogovoriti s sodelavci ter vse skupaj rešiti na miren način.
- Mislim, da je treba ljudi, drugačne od sebe, vzeti kot nek izziv oziroma nalogo ali cilj, h kateremu stremimo.

### 11. ALI POZNATE POMEN ETIČNEGA KODEKSA?

- Da.
- Ne.
- Samo slišal/-a sem zanj.

12. KAKO POMEMBNA JE ZA VAS POSLOVNA ETIKA?

- Mislim, da zaposleni, ki se v delovnem okolju dobro počutijo, tudi delajo pozitivnejše, produktivnejše, učinkovitejše in imajo višje cilje.
- V Sloveniji so še vedno mnogi, ki sami sicer ravnaajo etično, a so oškodovani, ker jih drugi zlorabijo.
- Raven poslovne etike je pomembna sestavina vseobsežne kakovosti poslovanja podjetja in določa kakovostno raven tržišča in poslovnega okolja.

13. ČE BI V ORGANIZACIJI STORILI NAPAKO, KI BI OGROZILA VAŠ POLOŽAJ, BI JO ZAMOLČALI?

- Da, absolutno.
- Ne, nikakor.
- Mogoče, moral/-a bi dobro premisliti in preučiti posledice.

14. KAKO SE V VAŠI ORGANIZACIJI LOTEVATE REŠEVANJA PROJEKTOV?

- O projektu se najprej sproščeno pogovorimo ob kavi.
- Skličemo sestanek in skupaj razdelimo naloge.
- Nadrejeni nam razdeli naloge.

15. ČE BI UVAJALI NOVEGA SODELAVCA/SODELAVKO, BI MU/ JI Povedali TUDI TISTE STVARI, KI JIH NAČELOMA NE BI BILO TREBA, DA BI MU/JI PRIŠLE PRAV NA DELOVNEM MESTU?

- Seveda, saj to doprinese dobro celotni organizaciji.
- Ne, tudi meni ni nihče tega povedal/pokazal.
- Mogoče, ko bi minilo že nekaj časa.

16. STE KDAJ POMISLILI NA OBISK TERAPEVTA V PRIMERU PROBLEMOV V ORGANIZACIJI?

- Ne.
- Da, ampak za kaj takega nikoli nisem imel/-a poguma/časa.
- Seveda, obiskujem terapevta.

17. ALI IMATE V VAŠI ORGANIZACIJI MOŽNOST DODATNEGA IZOBRAŽEVANJA/OBISKOVANJA SEMINARJEV?

- Ne.
- Da.

18. BI SE UDELEŽILI IZOBRAŽEVANJA NA TEMO ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI?

- Z veseljem, saj se mi zdi ta zelo pomembna za odnose.
- Ne, takih izobraževanj v organizaciji ne rabimo.

*Priloga 1*

19. STE V VAŠI ORGANIZACIJI ŽE KDAJ DOŽIVELI MOBING?

- Ne.
- Delno.
- Da, že.

20. ALI SE KDAJ DRUŽITE S SVOJIMI SODELAVCI IZVEN DELOVNEGA ČASA?

- Ne, nikoli.
- Samo, če je druženje organizirano s strani organizacije.
- Da.

## PRILOGA 2: Intervju

Kot dodatek sem pripravila intervju s partnerskim ter družinskim terapevtom Izidorjem Gašperlinom, ki je tudi avtor knjige »Čutim, torej sem«, ki je bila osnovni vir za mojo zaključno projektno nalogo.

### INTERVJU Z IZIDORJEM GAŠPERLINOM

#### **1. Kaj vas je napeljalo na to, da ste začeli pisati knjigo »Čutim, torej sem«?**

Pri svojem delu sem vedno bolj spoznaval, kako so čustva pomembna za odnose. Hkrati pa sem pri klientih in udeležencih delavnic opazal, koliko nerazumevanj, včasih že kar zablod obstaja v zvezi s čustvi. Posledica je, da se reševanja svojih življenjskih stisk lotevajo na načine, ki težko dajejo želene učinke. Neverjetno veliko se jih po rešitve zateče v t. i. instantno duhovnost. Zato sem se odločil, da v knjigi strnem svoje znanje in izkušnje s področja odnosov, čustev in osebne rasti.

#### **2. Kaj vam pomeni uspeh knjige, saj ta doživlja visoko branost?**

Predvsem to, da sem pravilno ocenil, da manjka malo bolj prizemljena knjiga s področja osebne rasti. Uspeh, predvsem odzivi bralcev, pa kažejo, da sem uspel v svoji osnovni nameri, da napišem dovolj enostavno knjigo, ki bo razumljiva širšemu krogu bralcev. Sem pa ob tem ugotovil, da je pisati enostavno o precej zapletenih zadevah daleč od enostavnega. To je bil tudi eden od glavnih izzivov pri pisanju.

#### **3. Ali otrokovo odraščanje vpliva na njegov razvoj in v kolikšni meri?**

Raziskave vedno bolj kažejo na to, da so za naš razvoj odločilna prva leta otroštva. V prvih štirih do šestih letih življenja so že postavljene vse ključne poteze naše osebnosti. Tega kasneje ni mogoče več radikalno spreminjati. Je že res, da nekaj od tega prinesemo s sabo na svet. A bistveno pomembnejše je okolje, v katerem je otrok odraščal v najzgodnejšem obdobju. Takrat pa so njegovo »okolje« v glavnem starši oziroma družina.

#### **4. Ali lahko človek spremeni svoje slabe lastnosti, ki jih dobi v otroštvu?**

Kot sem že prej omenil, ključnih osebnosti lastnosti ni mogoče močneje spreminjati. Ampak ena od zablod je prav ta, da je treba spreminjati svoje lastnosti! Ni slabih lastnosti, slaba so lahko samo dejanja! Je že prav, da smo si različni. Nihče ni všeč vsem, kaj šele vsem privlačen. Ista lastnost, ki bo koga odbijala, bo drugega privlačila. Lastnost, ki je ključna za določen poklic, nas bi povsem onemogočila drugega. Si predstavljate povsem razčustvenega kirurga ali odvetnika?! Le kako bi lahko opravljala svoje delo? Na svetu je dovolj prostora za ljudi tudi z najbolj različnimi lastnostmi. Zato naš cilj ne bi smel biti, da se spreminjamo v svoje temeljne lastnosti. Nasprotno! Najprej se moramo sprejeti takšni, kot smo. Če ne zaradi

drugega, že samo zaradi tega, ker se v tem ne moremo kaj dosti spreminjati. Če to poskušamo, se to prehitro spremeni v nasilje nad sabo. Običajno zato, da bi ustregli drugim. Njihovim predstavam o tem, kaj je prav, katere lastnosti so »dobre« in katere ne. Temeljna naloga osebne rasti je ravno ta, da sprejmemo in ohranimo sebe ne glede na to, kaj si o tem mislijo drugi. Ne spreminjajmo sebe in svojega bistva, ampak spreminjajmo samo načine, kako delujemo in se odzivamo v prisotnosti drugih. Kar pomeni, da bomo včasih kakšno svojo lastnost bolj izpostavili, drugič jo bomo malo utišali. Ne zato, ker je s slednjo kaj narobe, ampak preprosto, ker nam v dani situaciji ne koristi. Morda se to bere enostavno, a je daleč od tega. Že samo spoznati in sprejeti sebe, če so ti od staršev naprej vsi kazali, da si v čem neprimeren, je dovolj zahtevna naloga. Vplivati na svoje odzive je pa vseživljenjski trening. V njem je učenje upravljanja s čustvi ključnega pomena.

### **5. Kaj storiti, da v naša življenja ne privabimo istih vzorcev, kot so jih imeli naši starši?**

Čisto nič ne moremo storiti, saj se ti vzorci zapišejo v nas davno prej, preden postanemo toliko močni in odgovorni, da bi na to lahko vplivali. Otrok nekje do 8. do 10. leta samo srka, kar vidi okrog sebe. Šele s puberteto dobi energijo in sposobnost, da se začne bolj postavljati zase in odločati po svoji pameti. A takrat je že prepozno, vzorci so že vpisani v nas. Seveda pa ni vse izgubljeno. Preostane nam še vse življenje, da naučene vzorce poskušamo spreminjati. Seveda ne vseh, samo tiste, ki nam škodijo. Jaz temu rečem, da moramo presejati vse, kar smo od staršev in družbe prejeli v rosnem otroštvu. Obdržati koristno in odvreči nekoristno ali celo škodljivo. Da je naloga težja, se lahko določeni vzorci, ki so bili včasih koristni, sčasoma pokažejo za nasprotni. Če smo kot majhen otrok hodili pogosto po nasvete k očetu, je verjetno takrat že bilo v redu. Če se zdaj za vsako malenkost obračamo po nasvet k svojemu šefu, bomo verjetno kaj kmalu brez službe.

### **6. V kakšni meri se vam zdi, da je raven čustvene inteligentnosti povezana z osebnostjo rasti?**

Izraz čustvena inteligenca se mi ne zdi najbolj posrečen, marsikoga lahko tudi zavede. V knjigi *Čutim, torej sem* namesto tega dosledno uporabljam izraz učinkovito upravljanje s čustvi. Inteligenca nam je v glavnem prirojena, upravljanje s čustvi pa je predvsem naučeno. Inteligence ne moremo dvigovati, upravljanje s čustvi lahko izboljšujemo do konca življenja. Za uspešnost praktično kjer koli, ne samo v poslu, je treba sodelovati z drugimi. Odnosi so nujna. Večina komunikacije v odnosih, torej več kot 90 %, je nebesedne. Čustva so temeljna vsebina naših odnosov. Če ne znamo upravljati s čustvi, se zato zagotovo ne bomo najboljše znašli v odnosih. Ne bomo zmogli zdržati v odnosih, sporočiti, kar želimo, in prebrati namenov drugih. Pri svojem delu vedno znova dobivam potrditve, da klient začne urejati svoje odnose šele, ko se nauči bolje delati s svojimi čustvi. Urejeni odnosi do sebe in drugih pa so ključ do psihičnega zdravja.

Zame ima osebna rast tri ključne stopnje. Najprej spoznati, kdo sploh smo. Potem se naučiti biti in izražati to, kar smo. In na koncu še najtežje – zdržati v svoji pristnosti tudi ob prisotnosti drugih. Osebno rast torej vidim predvsem kot boj za svojo pristnost. Upravljanje s čustvi pa je pri tem ključna veščina, ki jo moramo krepiti. Če bomo znali upravljati s svojimi čustvi, bomo lahko zdržali v svoji pristnosti ne glede na reakcije drugih.

### **7. Kako sposobnost upravljanja s čustvi vpliva na uspešnost pri delu?**

Vse zgoraj povedano velja tudi za uspešnost pri delu. Odnosi so odnosi. V podjetju oziroma na delovnem mestu so ti odnosi samo manj intimni in zato manj eksplozivni. V tem smislu so primeren prostor za »trening«. Lažje se je učiti drugačnih odzivov z nekom, s komer si nismo tako blizu. Seveda pa velja tudi obratno – vsak napredek v zasebnih odnosih se bo pozitivno odražal tudi pri delovnih odnosih. Če posplošim – bolj ko smo pri delu povezani z drugimi, bolj ko gre za timsko delo, pomembnejša je sposobnost dobrega upravljanja s čustvi za svojo uspešnost, prek tega pa tudi za uspešnost celotnega tima. Če znam upravljati s svojimi čustvi, bom drugemu dovolil imeti svoje mnenje, prav tako bom sposoben zdržati in razumeti, da so konflikti nekaj normalnega, da le ne smejo prerasti v spore. Sposoben bom prenesti jezo drugih, če česa ne bom naredil pravočasno, če se ne bom držal dogovorov. Znal se bom postaviti zase na spoštljiv način. Bolje bom zaznal, kaj se dogaja v drugem itd.

### **8. Kako je po vašem mnenju raven čustvene inteligence povezana z delovnim mestom? Menite, da imajo ljudje na višjem položaju tudi bolj razvito čustveno inteligenco?**

Delodajalci morajo paziti, da posameznike razvrstijo na njim ustrezna delovna mesta. Pri tem bi moral biti zelo pomemben prav kriterij sposobnosti upravljanja s čustvi in prek tega ustvarjanja dobrih odnosov. Čustvena komunikacija je ključna za vzdušje v kolektivu. Zato je še posebej za vodje ključnega pomena, da znajo ravnati s svojimi čustvi. Upravljanje s čustvi pa bo manj pomembno pri izrazito individualnem delu (npr. računalniško programiranje). Ljudje na višjih položajih bi morali znati bolje upravljati s svojimi čustvi. Vendar pa je stanje v slovenskih podjetjih dostikrat prav nasprotno. Zato tudi imamo toliko slabih odnosov in vzdušja. Za odnose v podjetju je ključnega pomena vodja na najvišjem položaju; enako kot ima oče ključno vlogo v družini. Za slabe odnose v kolektivu nikoli niso odgovorni posamezniki. So seveda soodgovorni in lahko marsikaj naredijo ali vsaj ublažijo sami. A glavna odgovornost je vedno na osebi na najvišjem položaju oziroma osebi, ki jo ostali doživljajo kot »glavnega«. Zato vsakemu direktorju svetujem, da če želi spremeniti odnose v podjetju, naj začne z delom pri sebi. Vsak centimeter spremembe pri njem bo pomenil meter spremembe pri ostalih.

## **9. Kaj menite o tem, da bi v organizacijah uvedli izobraževanja na temo čustev?**

Prepričan sem, da brez tega sploh ne moremo pričakovati omembe vrednih sprememb. Vse moje delo v podjetjih sloni prav na tem. Pred leti sem celo napisal člane, ki je izšel v Financah in v katerem sem pojasnil, zakaj razni »team buildingi« ne morejo imeti trajnih rezultatov. Včasih se je težko ukvarjati s čustvi s člani istega kolektiva, saj lahko hitro presežemo raven intimnosti, ki je primerna za odnose v kolektivu. Zato imam posebne delavnice za udeležence iz različnih podjetij. Ker se ti pred delavnico ne poznajo in se po njej vrnejo v različna okolja, si na delavnicah lahko privoščimo precej več. Temu primerni pa so tudi učinki, ki so globlji, predvsem pa trajnejši. Pred kratkim sem prejel čudovit odziv, da tak posameznik deluje kot antibiotik, ko se vrne nazaj v svoj kolektiv.

## **10. Kako se soočati z obvladovanjem svojih čustev na delovnem mestu?**

Izraz obvladovanje je precej boljši kot izraz kontroliranje. Marsikdo res razume, kot da se mora čustva naučiti kontrolirati. Vendar to prepogosto vodi v zatiranje čustev, ki pa ne more dati dobrih rezultatov. Čustva je treba najprej zaznati, razumeti njihov pomen in jih na zase koristen način sprostiti. To je več kot obvladovanje, zato uporabljам izraz upravljanje. Če dam za primer: konja lahko kontrolirate tako, da ga zaprete za ograjo. Lahko se ga naučite obvladovati, da ne zbezlja. Lahko pa ga upravljate tako, da se z njim zlijete v eno in ga brez nasilja in zatiranja vodite v zeleno smer. Če se spet vrnem v delovno okolje – naloga posameznika je, da se nauči upravljati s svojimi čustvi tako, da mu bo to koristilo, torej ga vodilo k zanj želenim ciljem. Naloga vodstva pa je, da postavi tako organizacijo in odnose, da se bodo koristi posameznika čim večkrat pokrivalo s koristmi podjetja. Ob tem pa postavi sistem, ki stimulira in nagraduje zeleno vedenje in destimulira ali sankcionira nezaželeno. Še boljše kot dober sistem pa bo deloval zgled ključnih ljudi, torej vodstva.