

2015

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MILENA ŽUNIĆ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MILENA ŽUNIĆ

KOPER, 2015



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

IZRAŽANJE IN OBVLADOVANJE ČUSTEV NA  
DELOVNEM MESTU

Milena Žunić

Koper, 2015

Mentorica: doc. dr. Ana Arzenšek



## POVZETEK

V zaključni nalogi smo raziskovali izražanje in obvladovanje čustev na delovnem mestu pri zaposlenih v igralnem salonu Astraea. Predpostavili smo, da zaposleni pri izražanju čustev v službi ne bodo povsem avtentični, poleg tega smo predpostavili, da bodo bolj avtentični pri izražanju pozitivnih, manj pa pri negativnih čustev. Predpostavke smo oblikovali na podlagi predhodnih raziskav na tem področju; s tega vidika smo tudi interpretirali rezultate. V raziskavo je bilo vključenih 31 zaposlenih v Casinoju Astraea, večinoma mlajših moških. Rezultati so potrdili vse predpostavke, saj se je izkazalo, da udeleženci v resnici bolj avtentično izražajo pozitivna čustva kot negativna. Pri obdelavi rezultatov smo ugotovili tudi nekatere zanimive specifične in predloge za nadaljnja raziskovanja, ki so predstavljeni v rezultatih in zaključku.

*Ključne besede:* delo, delovno okolje, čustva, izražanje, obvladovanje, avtentičnost čustev.

## SUMMARY

In the final study thesis we researched the expression and control of emotions in the workplace among employees of the Astraea casino. We assumed that these employees would not be completely authentic in expressing emotions at work. In addition, we assumed they would be more authentic in expressing positive emotions than negative ones. Assumptions were made on the basis of previous research in this area; we also interpreted the results from this perspective. The study included 31 employees of the Astraea casino, mostly younger men. The results confirmed all of the assumptions. They showed that the participants more authentically expressed positive than negative emotions. While processing the results, we also identified some interesting specifics and suggestions for further research, which are presented in the results and conclusion.

*Keywords:* work, workplace, emotions, expressing, managing, authenticity of expressing emotions.

UDK



## KAZALO

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Teoretična izhodišča in opredelitev problema	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve	3
<b>2</b>	<b>Čustva in značilnosti čustev</b>	<b>4</b>
2.1	Definicija in pomen čustev	4
2.2	Delovanje čustev	6
2.3	Doživljanje in izražanje čustev	7
2.4	Vrste in značilnosti čustev	10
2.4.1	Skupne značilnosti čustev	10
2.4.2	Značilnosti posameznega čustva	11
2.5	Čustva na delovnem mestu	12
2.5.1	Čustva na delovnem mestu v preteklih obdobjih	14
2.5.2	Čustva na delovnem mestu v novejšem obdobju	16
2.5.3	Izražanje in obvladovanje čustev	17
2.5.4	Čustva in racionalnost na delovnem mestu	18
<b>3</b>	<b>Čustva na delovnem mestu – rezultati raziskave</b>	<b>20</b>
3.1	Metode dela	20
3.2	Predstavitev podjetja	20
3.3	Rezultati in ugotovitve	20
<b>4</b>	<b>Zaključek</b>	<b>29</b>
	<b>Literatura in viri</b>	<b>33</b>
	<b>Priloge</b>	<b>37</b>

## SLIKE

Slika 1: Model krožne emocionalne reakcije – KER .....	6
Slika 2: Prikaz strukture odgovorov na tretje vprašanje .....	21
Slika 3: Prikaz strukture odgovorov na četrto vprašanje.....	22
Slika 4: Prikaz strukture odgovorov na peto vprašanje.....	23
Slika 5: Prikaz strukture odgovorov na šesto vprašanje.....	24
Slika 6: Prikaz strukture odgovorov na sedmo vprašanje .....	24
Slika 7: Prikaz strukture odgovorov na osmo vprašanje .....	25
Slika 8: Prikaz strukture odgovorov na deveto vprašanje .....	26
Slika 9: Prikaz strukture odgovorov na deseto vprašanje .....	27
Slika 10: Prikaz strukture odgovorov na enajsto vprašanje .....	27
Slika 11: Prikaz strukture odgovorov na dvanajsto vprašanje .....	28



# 1 UVOD

## 1.1 Teoretična izhodišča in opredelitev problema

V zaključni nalogi bomo obravnavali tematiko čustev na delovnem mestu. To je področje, ki se je v zahodni družbi skozi leta zelo spremenilo. Med ljudmi se je spremenil tako pogled na sprejemanje in izražanje čustev na delovnem mestu kot tudi posameznikovo konkretno vedenje ter razumevanje okolice – zaposleni bolj izražajo čustva na delovnem mestu kot pred leti (Fineman 1993, 9; Kangasharju in Nikko 2009, 101; Blackmore in Sachs 1998, po Brotheridge in Lee 2008, 110). Tudi raziskovalci so v začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja začeli namenjati več pozornosti raziskovanju čustev na delovnem mestu, k čemur je veliko pripomoglo tudi znanstveno spoznanje, da so čustva vseprisotna v vseh vidikih spoznavanja in vedenja, torej v percepciji, spominu, obrambnih mehanizmih, stališčih, mišljenju, odločanju in podobno (Mesner Andolšek 2002, 19).

Za začetek povejmo, kaj čustva sploh so. Čustvo lahko definiramo kot duševni proces ali stanje, ki je posledica odnosa med človekom in okoljem. Je odnos med življenjsko situacijo oziroma svetom in bitjem ali osebnostjo. Je reakcija bitja na določeno dogajanje. Pri tem gre za kvalitativno, specifično reakcijo osebe na življenjsko situacijo, saj ima človek možnost različnega odziva na dogodke v svetu. Čustvena reakcija se v primerjavi z drugimi načini odzivanja osebe na dogodke v svetu razlikuje tako, da vsebuje posebno doživljajsko kvaliteto. Zaradi te kvalitete oz. občutenja se čustvene reakcije razlikujejo od drugih človekovih odzivov (Milivojević 2008, 23). Čustva so torej duševni procesi, s katerimi doživljamo poseben odnos do pojavov, predmetov, oseb, njihovo privlačnost ali pa neprivlačnost, njihovo svojevrstno doživljajsko vrednost in barvitost. Čustvovanje daje našemu življenju polnost, smisel in lepoto (Musek in Pečjak 1997, 111).

V organizacijah vsakodnevno prihaja do konfliktov med čustvi in racionalnostjo. Lutz (1990, po Šadl 1999, 57) ugotavlja, da racionalna organizacija zahteva poudarek na racionalnosti, kontroli in redu. V sodobnih organizacijah so za doseganje administrativnih, poslovnih in tehničnih ciljev res prisotna predvsem racionalna orodja. Izračuni, znanje in skrbno planiranje naj bi bili pomembnejši od osebnih občutkov, impulzivnih dejanj in strasti (Gabriel in Griffiths 2002, 214). Kljub vsemu se je prepričanje, da človeške odločitve temeljijo na racionalnem, spremenilo. Danes raziskave kažejo na to, da veliko odločitev izvira iz racionalnega in čustvenega (Tourish in Hargie 2004, 29). Tako se na primer po Finemanovi (1996, 23) tezi čustva in racionalnost prepletajo. Seveda so zaposleni v organizaciji soočeni z različnimi alternativami, vendar še zdaleč nimajo dovolj objektivnih informacij, da bi lahko izbrali racionalno najbolj optimalno »pravilno« odločitev, poleg tega v procesu odločanja običajno tudi ni dovolj časa za to. Zaradi tega preprostega dejstva se največkrat odločajo na osnovi mešanice lastnih čustev, objektivnih informacij ter izkušenj, ki jih imajo na voljo. Na tak način ravnaajo konsistentno s svojimi interesi.

Racionalni samo-interes je tako prepojen s čustvi, ravno tako je tudi tehtanje ciljev in sredstev predvsem čustveno dejanje. Čeprav se morda ne zavedamo, mnoge racionalne strategije uresničujemo na čustvenih osnovah in mnogo tistega, kar opisujemo kot racionalno, je v osnovi emocionalno. Kljub vsemu temu je vpliv dualistične predpostavke o racionalnosti in čustvih še vedno prisoten in je, ne ozirajoč se na pomembnost čustev, neposredno ali posredno vsiljen. Fiebig in Kramer (1998, po Dougherty in Drumheller 2006, 215–216) sta v svoji raziskavi ugotovila, da so posamezniki pri opisovanju in izražanju svojih čustvenih izkušenj uporabljali predvsem logične in racionalne pristope (svoja dejanja in doživljanja so razlagali bolj po osnovah logike kot pa čustveno), iz česar lahko sklepamo, da ima v organizacijah še vedno prevladujoč položaj racionalnost oziroma da obstajajo predsodki in strah pred (pretirano) čustvenimi odzivi.

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

Namen zaključne naloge je predstaviti izražanje in obvladovanja čustev na delovnem mestu, medtem ko smo si za cilj zastavili ugotoviti, v kolikšni meri zaposleni v igralnem salonu Casino Astraea izražajo in obvladujejo svoja čustva. Kaj torej prevladuje – izražanje ali obvladovanje čustev? Predmet raziskave bo ugotavljanje, v kolikšni meri zaposleni spontano izražajo čustva na delovnem mestu in v kolikšni meri jih obvladujejo ter ali so mnenja, da jim delovno okolje sploh dopušča kakršnokoli čustveno vedenje. Ali so torej pri izražanju svojih čustev lahko avtentični? Na osnovi teoretičnih izhodišč smo si zastavili trditev, da bodo zaposleni mnenja, da svojih čustev na delovnem mestu ne morejo v celoti spontano in avtentično izražati. Pri tem trdimo tudi, da se bodo počutili bolj avtentične v izražanju pozitivnih čustev kot negativnih. Pri pozitivnih čustvih bo torej bolj prisotno izražanje, pri negativnih pa obvladovanje.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev**

V skladu z zastavljenim ciljem bomo v okviru zaključne naloge izvedli manjšo raziskavo z zaposlenimi v igralnem salonu Casino Astraea. S tem namenom bomo sestavili vprašalnik zaprtega tipa, ki preverja tako izražanje kot tudi obvladovanje čustev na delovnem mestu in ugotavlja, ali so zaposleni pri izražanju svojih čustev lahko avtentični. Vprašalnik bo torej preverjal, v kolikšni meri zaposleni svoje odločitve in vedenje osmišljajo čustveno in v kolikšni meri racionalno. Poleg tega bo preverjal tudi, v kolikšni meri zaposleni spontano izražajo čustva na delovnem mestu in koliko jih obvladujejo ter ali so mnenja, da jim delovno okolje sploh dopušča kakršnokoli čustveno vedenje. Zaposleni bodo vprašalnike reševali na delovnem mestu, v mirnem okolju – v sobi za počitek. Za reševanje si bodo lahko vzeli toliko časa, kolikor ga bodo potrebovali, potekalo bo brez motečih dejavnikov, poleg tega pa jim bomo na voljo za morebitna vprašanja. Jasno jim bomo dali vedeti, da so odgovori namenjeni izključno v raziskovalne namene in da so povsem anonimni. Vzorec bo zajemal približno

štirideset zaposlenih v igralnem salonu Casino Astraea. Rezultate bomo nato obdelali v programu Excel ter jih grafično in opisno predstavili in interpretirali.

#### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve**

Omejitve vidimo morda v tem, da ne bomo mogli preveriti, ali bodo zaposleni pri reševanju anket iskreni in ali se sploh zavedajo svojega obvladovanja oziroma izražanja čustev. Ugotavljanje slednjega namreč od posameznikov zahteva visoko stopnjo čustvene inteligentnosti. Če ima posameznik nizko stopnjo čustvene inteligentnosti, je tudi njegovo prepoznavanje obvladovanja in izražanja čustev nizko, kar pa še ne pomeni, da se to pri njem ne dogaja ali da ni avtentičen pri izražanju svojih emocij, le prepozna jih ne. Prav zaradi tega smo predpostavili, da udeleženci v raziskavi, vedo kaj so čustva. Predpostavili smo, da znajo prepoznati svoja čustva, ter da se zavedajo morebitnega obvladovanja čustev. Kot omejitev celotne raziskave pa bi radi izpostavili majhnost vzorca oz. pridobljenih rezultatov. Te tako ne bomo mogli posplošiti na celotno populacijo igralniških delavcev, ampak bodo veljali le za zaposlene v obravnavanem podjetju.

## 2 ČUSTVA IN ZNAČILNOSTI ČUSTEV

V teoretičnem delu projektne zaključne naloge bomo sistematično predstavili najpomembnejšo literaturo z obravnavanega področja. Najprej bomo opredelili čustva ter predstavili njihovo delovanje in pomen, nato pa se bomo posvetili še fenomenologiji čustev na delovnem mestu.

### 2.1 Definicija in pomen čustev

Musek in Pečjak (1997, 111) opozarjata na to, da se na dogajanje okrog nas odzivamo na različne načine: občutimo ga, opazujemo, razmišljamo o njem ... Za doživljanje sveta pa je značilno še nekaj – doživljamo ga tudi s čustvi (emocijami), ki so lahko pozitivna ali negativna. Na dražljaje se lahko odzivamo z ugodjem ali neugodjem, z zadovoljstvom ali nezadovoljstvom, z veseljem ali žalostjo, z upanjem ali s strahom, z ljubeznijo ali s sovraštvom. Nekateri pojavi nas privlačijo, drugi nas odbijajo, to pa zato, ker v nas vzbujajo ustrezna čustva.

Kot smo uvodoma že omenjali, Slovar slovenskega knjižnega jezika definira čustvo kot duševni proces ali stanje, ki je posledica odnosa med človekom in okoljem (SSKJ 1994, 181). Gre torej za kvalitativno specifično reakcijo osebe na življenjsko situacijo, ki vsebuje posebno doživljajsko kvaliteto. Oseba oblikuje odnos do določenega dogajanja s čustvenim odzivom, hkrati pa gradi tudi odnos do svojega odziva na to dogajanje. V čustveni reakciji je prisotno zaznavanje določenega dogodka in zaznavanje lastnega odziva na ta dogodek. Pri tem dogodka človek ne le zaznava, ampak ga tudi občuti (doživlja), ravno zaradi tega občutenja pa se čustvene reakcije razlikujejo od drugih človekovih odzivov (Milivojević 2008, 23).

Vsa čustva so spodbude k dejavnosti, trenutni načrti za ravnanje v življenju. Izraz emocija (čustvo) vsebuje koren latinske besede »movere«, ki pomeni gibati se. Predpona »e« pomeni gibati se stran, kar nakazuje, da je težnja k dejavnosti vsebovana v vsaki emociji (Goleman 2006, 81). Vsak, ki je kdaj izkusil veliko veselje, željo, jezo ali žalost, ve, da so čustva vse prej kot statična duševna stanja (Schilling 2000, 3). Čustvo posredno vključuje občutek in vse zanj značilne misli, duševna in biološka stanja ter pripravljenost za dejanje. Skupaj s sestavljenimi čustvi, njihovimi različicami, preoblikovanji in odtenki, jih je več sto. V čustvih je več pretanjenosti, kot obstaja besed zanje (Goleman 2006, 82).

Čustva imajo v našem življenju velik pomen. Z evolucijo so se najverjetneje razvila kot pojav za spodbujanje organizma v posebnih situacijah ter tako olajšala prilagajanje. Če si ogledamo čustveni razvoj posameznika, v psihologiji prevladuje mnenje, da razvoj poteka od nediferenciranega čustvenega odzivanja (splošnega vzburljanja) do bolj specifičnih čustvenih odzivov. Že pri novorojenčku lahko na primer kmalu po rojstvu opazimo določene čustvene odzive. Znaki ugodja se pri novorojenčku kažejo kot nasmešek po hranjenju, ob blagih

dotikih ali zvokih, med fazo paradoksalnega spanja in podobno, malo kasneje pa se kažejo kot socialni nasmešek, do katerega pride ob prijetni interakciji dojenčka z ljudmi.

Neugodje se po drugi strani kaže na primer kot jok ter kriljenje z rokami in nogami, v primeru lakote, bolečine, preveč ali premalo dražljajev in podobno. Takšni primarni čustveni odzivi se kasneje razvijejo v enostavna čustva (veselje, žalost, jeza), še kasneje pa v kompleksna, kot so ljubosumje, sram, ljubezen in podobno (Kompore 2006, 128). Že pri novorojenčku tako vidimo, da njegovi primarni čustveni odzivi olajšajo njegovo prilagajanje v različnih situacijah.

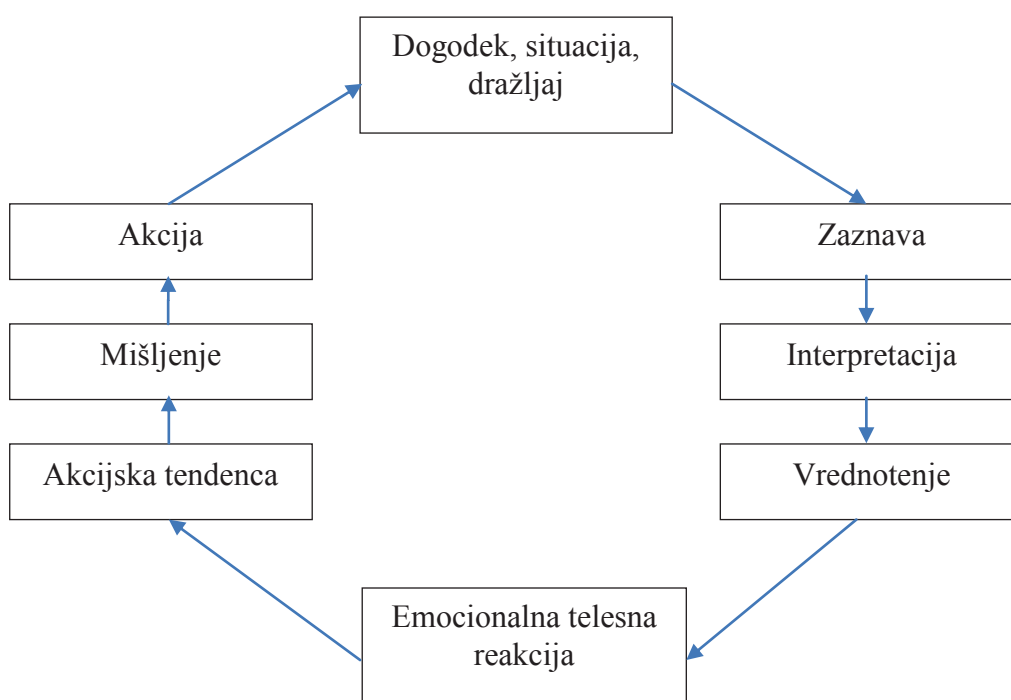
Še bolj očiten primer, kako čustva spodbujajo organizem v posebnih situacijah in olajšajo njegovo prilagajanje, je primer strahu. Strah je osnovni mehanizem pri prepoznavanju nevarnosti in posamezniku pomaga pri preživetju. Sproži se ob bolečini ali nevarnosti ter vodi do dveh odzivov: po potrebi po soočenju z nevarnostjo (boj) ali po potrebi po begu pred nevarnostjo (beg). Pri človeku se je pomen čustev skozi različne oblike kompleksnih emocij zelo razširil, kar daje našemu doživljanju poseben pečat (Musek in Pečjak 2001, 113). Čustva nas poženejo v akcijo in usmerjajo našo pozornost. Zelo hitro se oblikujejo odzivi bioloških sistemov: izraz obraza, napetost mišic, glas, živci, hormoni.

Čustva nas usmerijo v primerno stanje za najboljši odziv. Pomagajo nam, da se branimo v nevarnosti, se zaljubimo, varujemo stvari, ki jih imamo radi, žalujemo ob pomembni izgubi in premagujemo velike ovire za uresničitev svojih ciljev. Čustva so tesno povezana z motivacijo: zaradi močnih čustev smo lahko zelo visoko motivirani. Čustva določijo naš položaj glede na okolje in nas pritegnejo k določenim ljudem, predmetom, dejanjem in idejam, od drugih pa nas odvrtačo (Schilling 2000, 19). Ponavadi se izogibamo tistim objektom in dejavnostim, ki povzročajo negativna čustva (neugodje, strah, gnus, žalost ...), usmerjamo pa se k tistim, ki v nas vzbujajo pozitivno čustvovanje (ugodje, veselje, simpatijo, estetski užitek ...) (Musek in Pečjak 1997, 115).

Nagnjenje k čustvenim dejanjem je najbolj opazno pri živalih in otrocih, medtem ko pri »civiliziranih« odraslih pogosto naletimo na odklon od naravnega čustva, značilnega za živali (prvinskega vzgiba) k dejanju, ki odstopa od pričakovanega odziva (Goleman 2006, 84). Odklon od naravnega čustva se pojavi zaradi učenja čustvenih odzivov, ki se jih ljudje naučimo v otroštvu. Naučimo se jih na primer s posnemanjem, s klasičnim in instrumentalnim pogojevanjem in podobno. Kdor je bil na primer v otroštvu kaznovan, če je kazal negativna čustva, bo negativne čustvene odzive v odraslosti skušal prikriti z nasmeškom ali kakšnim drugim sprejemljivim odzivom, bo pa zato bolj pozoren na čustvene izraze drugih (Lanzett in Klecka 1970, po Smrtnik Vitulić 2007, 87). Čustva nam tudi pomagajo urejati odnose z drugimi, pri tem so pomembne naše zmožnosti izražanja lastnih čustev ter njihovo prepoznavanje pri sebi in drugih (Musek in Pečjak 2001, 113).

## 2.2 Delovanje čustev

Čustva pojasnujemo z vidika izražanja subjekta v zvezi z njegovim odnosom do sveta. V literaturi lahko zasledimo veliko modelov čustvovanja. Na tem mestu bomo predstavili dva modela: model krožne emocionalne reakcije Zorana Milivojevića (Milivojević 2008, 25) in model čustvovanja avtorice Frances Wilks (Wilks 2007, 24). Pristop modela krožne emocionalne reakcije pri obravnavi čustvenega doživetja upošteva procese, ki nastopijo pred čustvom, tako kot tudi procese, ki mu sledijo. Ne utemeljuje ga kot izolirano čustveno doživetje, ki obstaja samo po sebi. Na tak način delovanje čustev pojasnjuje model krožne emocionalne reakcije, ki predpostavlja, da je vsako čustvo del zapletenega mehanizma (Milivojević 2008, 25). Model krožne emocionalne reakcije sestavljajo dogodki, ki privedejo do čustva, čustvo samo in dogodki, ki temu čustvu naravno sledijo. Njegovi ključni sestavni deli so: dražljajska situacija → zaznavanje dražljajske situacije → pripisovanje smisla (pomena) dražljaju → pripisovanje pomembnosti temu smislu → telesna obdelava pomembne informacije → pripravljenost za akcijo → razmišljanje in izbira vedenja → vedenje oziroma akcija usmerjena na → dražljajsko situacijo. Model je prikazan na sliki 1 na naslednji strani (Milivojević 2008, 25).



**Slika 1: Model krožne emocionalne reakcije**

Vir: Milivojević 1999, 38

Gre torej za zapleten kognitivno-fiziološko-vedenjski pristop. Čustvo je vmesni del – proces se začne z zaznavanjem dražljajske situacije, konča pa z akcijo, ki je usmerjena v dražljajsko situacijo. Krožnost modela upravičujejo dogodki, ki se začenjajo v istem kraju – v zunanjem svetu. Čustvo je pri tem odziv na pomembno spremembo v zunanjem svetu in motivira osebo za vedenje, ki bo pomenilo prilagoditev na spremembo. Ob prijetnem čustvu je prilagoditev

okrepitev spremembe, ki sovпада s subjektivimi željami, ob neprijetnem čustvu pa je vedenje usmerjeno v spremembo dražljajske situacije (Milivojević 2008, 25). Prilagoditev v smislu okrepitve spremembe je lahko na primer, da posameznik ravna z vsemi svojimi sredstvi v smeri, da bi spremenjena situacija ostala ali se okrepila (na primer zaljubljen posameznik dela vse v smeri, da bi bil še naprej zaljubljen), prilagoditev v smislu spremembe dražljajske situacije pa ravno obratno predstavlja posameznikovo delovanje za spremembo – na primer sosed posameznika vedno znova jezi, ker mu zapira dostop do stanovanja, zato posameznik vloži tožbo, da bi motečo situacijo spremenil.

Po drugi strani model čustvovanja ponuja tudi Frances Wilks (2007, 24). Njen model se v določenih stopnjah prekriva z Milivojevićevim. Stopnje si sledijo tako:

1. dogodek ali dogajanje – sprožilec (ustreza doživljajski situaciji v modelu krožne emocionalne reakcije),
2. čustveni odziv (pokriva vse naslednje stopnje po modelu krožne emocionalne reakcije),
3. priložnost, da na novo pregledamo čustveni odziv,
4. novo ravnanje,
5. novo življenje.

Kot vidimo, gre model Frances Wilks širše. Stopnje 3, 4 in 5 so posledica kritičnega pregleda posameznikovih lastnih domnev, vrednot in prepričanj, ki vplivajo na njegovo čustvovanje, kar bi v primerjavi z modelom krožne emocionalne reakcije ustrezalo pojavu terciarne kognicije (Lamovec 1984, 52). Model Frances Wilks daje poudarek na to, da je vsako neprijetno čustvo odraz porušene skladnosti med nastalimi spremembami in posameznikovim referenčnim okvirom (sistemom predstav, ki jih ima o sebi, drugih in svetu). Vsak referenčni okvir teži k lastnemu ohranjanju, če pa to ni mogoče, k prilagajanju, zaradi česar se posameznik pod vplivom čustvovanja angažira v prilagoditveno aktivnost, katero nam opisujejo stopnje 3, 4 in 5 po modelu Frances Wilks (Lamovec 1984, 53)

### **2.3 Doživljanje in izražanje čustev**

Med doživljanjem in izražanjem čustev obstaja velika razlika, doživljanje je namreč notranji (introspektivni) vidik čustvovanja, izražanje pa zunanji. Zaradi čustvenega izražanja je čustveno doživljanje opazno tudi drugim. Posledično lahko ugotovimo, kakšna čustva doživljajo drugi, drugi pa lahko ugotovijo, kakšna čustva doživljamo mi. Osnovno, naravno izražanje čustev se pojavlja spontano, ni se ga potrebno učiti. Čeprav nam je izražanje čustev vrojeno, se ga lahko naučimo prikrivati in prenařajati (Musek in Pečjak 2001, 102). Čustveno doživljanje je v tesni povezavi z mnogimi fiziološkimi spremembami v telesu ter z značilnimi telesnimi odzivi (na primer: smeh, jok, stiskanje pesti, mršćenje obrvi ...). Čustveno doživljanje se razčleni v tri osnovne komponente, in sicer: vrednostno, aktivnostno in jakostno komponento (Musek in Pečjak 1997, 129), vendar o tem več kasneje.

Ker se v zaključni nalogi sprašujemo ravno o tem, ali so zaposleni lahko avtentični pri izražanju svojih čustev, bomo v raziskavi iskali prav ta razhajanja med doživljanjem in izražanjem čustev, o katerih govorimo v tem poglavju.

Izražanje čustev je značilnost vseh ljudi in vseh kultur. Predvsem za obrazno mimiko je značilno, da se skoraj povsod izraža na podoben način. Več razlik je prisotnih v kretnjah, s katerimi izražamo čustva (na primer dvignjen palec je ponekod prijateljska, ponekod pa sovražna gesta, zmajevanje z glavo ponekod pomeni zanikanje, ponekod pa strinjanje ...). Kulture se med seboj še bolj razlikujejo po načinu obvladovanja čustvenih izrazov (na primer: Evropejec in Američan bosta odkrito izrazila razočaranje, Japonec pa ga bo skušal prikriti z nasmeškom) (Musek in Pečjak 2001, 114).

Prvi pomemben raziskovalec čustvenih izrazov je bil Charles Darwin. Po njegovem mnenju so čustveni izrazi ostanek evolucije, človeška vrsta pa je na tak način povezana z ostalimi živimi bitji. Našim prednikom so ustrezni obrazni izrazi čustev koristili pri preživetju in jim omogočali komunikacijo. Da so čustveni izrazi odvisni od genetskih dejavnikov (univerzalnost nekaterih čustvenih izrazov) pa tudi od kulturnih dejavnikov (vpliv na specifičnosti in razlike v izražanju čustev), trdi danes najbolj znana teorija čustvenih izrazov, ki jo je utemeljil Paul Ekman. Vsak čustveni izraz je torej mešanica prirojenih in pridobljenih elementov (Ekman 1972, po Kompare idr. 2002, 28).

Najpomembnejši del nebesedne komunikacije je na eni strani izražanje in na drugi strani prepoznavanje čustev. Človek vedno (tudi na nezavedni ravni) izraža čustva in si hkrati tudi razlaga čustva drugih ter na podlagi tega usmerja svoje vedenje. Prav tako mu sposobnost ustreznega izražanja čustev in občutljivost za čustveno doživljanje drugega, ki sta pomembni socialni spretnosti, omogočata, da uspešno vstopa v socialne situacije in se v njih lažje znajde (Kompare idr. 2002, 25). Svoja čustva moramo najprej poznati, moramo pa jih znati tudi ustrezno izraziti (Musek in Pečjak 2001, 114).

Na tem mestu povejmo še nekaj o telesnih spremembah pri doživljanju in izražanju čustev. Po človekovem zunanjem izrazu lahko dobro prepoznamo njegova osnovna čustva. Pri tem je pokazatelj čustvenega stanja predvsem obrazna mimika. Najbolj očitni in znani čustveni izrazi so smeh, jok in zardevanje. Čustva se kažejo tudi v kretnjah, drži telesa in v glasovnih spremembah (Musek in Pečjak 2001, 111). Iz mnogih fizioloških sprememb je razvidno, da je namen čustvenega vznburjenja priprava organizma na povečano dejavnost in učinkovitost (nasprotno od čustev, ki upočasnjujejo naše delovanje in nas naredijo pasivne, kot je na primer žalost). To vznburjenje je pod vplivom simpatične veje avtonomnega živčevja, ki poskrbi za to, da bo organizem zmožen povečanega napora (Musek in Pečjak 1997, 53). Avtonomno živčevje ima svoja središča v možganih (hipotalamusu), ki zajamejo delovanje hormonalnega sistema (značilno je zlasti delovanje adrenalina), srca in ožilja, dihalnega sistema, prebavil in drugih organov. Fiziološke spremembe lahko merimo z različnimi



napravami, kar olajšuje objektivno proučevanje čustvovanja (najpogostejši način je s poligrafom). Fiziološke spremembe niso pri vseh čustvih enake (Musek in Pečjak 2001, 120).

Vsako od osnovnih človekovih čustev se edinstveno razkriva s svojim razpoznavnim biološkim zapisom. Vsako čustvo pripravi telo na povsem drugačen odziv (Goleman 2006, 46):

- *jeza*: srčni utrip naraste in požene kri v roke, da hitreje pograbi orožje ali udarijo nasprotnika. Naval hormonov (na primer adrenalina) izzove sunkovit skok energije, ki zadostuje za silovit napad;
- *strah*: obraz pobledi (»zaledenela kri«), saj je kri odtekla v večje skeletne mišice – noge, da se hitreje poženejo v beg. Telo se ohladi, v tem trenutku imamo čas za premislek, ali bi si raje poiskali skrivališče. Plaz hormonov, ki ga sprožijo tokovi v možganskih centrih za čustva, spravi telo v splošno pripravljenost, da je tako bolj razdraženo in razgreto za borbo. Pozornost je usmerjena na najbližjo grožnjo, zato je toliko bolj priporočljivo razmisliti, kako bi se bilo najbolje odzvati;
- *veselje*: povečana je dejavnost v možganskem centru, ki zavira negativna čustva, iz katerih izvirajo skrb vzbujajoče misli. Razvnema z vso razpoložljivo energijo. V fiziologiji ni nobene izstopajoče spremembe, razen umirjenosti, ki vpliva na to, da si telo hitreje opomore od biološke razrvanosti, ki je posledica razgretih čustev. Takšno stanje celemu telesu omogoča spokojnost in zagnanost za različna dela ter spodbuja k zadovoljevanju več ciljev;
- *ljubezen*: parasimpatično živčevje vzpostavi fiziološko nasprotje stanja »beg in boj«, ki je značilno za strah in jezo. Parasimpatični vzorec (»sproščeni odziv«) sestavljajo vsi telesni odzivi splošne umirjenosti in zadovoljstva, ki ugodneje vplivajo na sodelovanje. Zelo okvirno lahko ljubezen opredelimo kot čustveno navezanost in naklonjenost drugim osebam (Lamovec 1998, 61);
- *presenečenje*: dvig obrvi povzroči povečanje obsega vidnega polja ter vdor svetlobe v mrežnico. Nepredvideni dogodek imamo tako možnost natančneje prepoznati, zbrati več podatkov ter si izmisliti najboljši načrt za morebitno obrambo;
- *gnus*: predstavlja odvrtnost po okusu in vonju (tudi v prenesenem pomenu). Zgornja ustnica se zvije v stran, nos se ob enem zgrbanči, kar po Darwinovem mnenju izraža prvinsko željo, da se s stisnjenimi nosnicami zavarujemo pred odurnim vonjem ali izpljunemo ogaben dražljaj (Darwin 1860, po Miller 2006, 15);
- *žalost*: moč ali zagnanost za življenjske dejavnosti, radosti in razvedrilo uplahne. Čim bolj je žalost dolgotrajna in podobna depresiji, tem bolj je zavrt tudi presnova v telesu. Žalovanje zaradi izgube (na primer smrti najbližje osebe), velikega razočaranja ali zatrttega upanja se lahko kaže kot beg v svojo notranjost. Zaradi takšne izgube moči, kar ob enem povzroči tudi večjo ranljivost v žalostnih trenutkih, so se naši predniki raje zadrževali blizu doma, kjer so se počutili bolj varne (Goleman 2006, 49).

## 2.4 Vrste in značilnosti čustev

V tem poglavju bomo najprej nekaj besed namenili skupnim značilnostim vseh čustev, nato pa bomo predstavili še značilnosti nekaterih posameznih čustev.

### 2.4.1 Skupne značilnosti čustev

Prva značilnost čustev, ki jo bomo izpostavili, je *bipolarnost* ali parna nasprotnost, kar pomeni, da lahko čustva razporedimo v nasprotno dvojice. Za vsako čustvo (strah, veselje, ljubezen ...), najdemo nasprotni par (pogum, žalost, sovraštvo ...) (Musek in Pečjak 1997, 59). Pari osnovnih čustev so: veselje – žalost, strah – jeza, sprejemanje – zavračanje (gnus) in pričakovanje – presenečenje. Nekatera osnovna čustva so si med seboj bolj podobna kot druga (veselje je na primer doživljajsko bliže presenečenju kot žalosti) (Kompore idr. 2002, 50).

Naslednja značilnost je *trajnost in jakost* (intenzivnost) čustev. Kratkotrajna in zelo močna čustvena stanja so afekti (Musek in Pečjak 1997, 114). Razvijejo se v trenutku, spremljajo jih izrazite telesne spremembe. Primeri zanje so: bes, panika, euforija (nebrzdano veselje). Podredijo si celotno osebnost ter zmanjšajo kritičnost in razsodnost mišljenja ter ravnanja (Kompore idr. 2002, 51). Dolgotrajna in šibka čustvena stanja so razpoloženja. Trajajo od nekaj ur do več dni, v patoloških primerih lahko tudi več mesecev. Razvijejo se postopno, kot sled določenega čustva ali situacije, pogosto se oseba ne zaveda njihovega vzroka. Nimajo svojega objekta tako kot druge vrste čustev, imajo pa velik vpliv na obnašanje tistega, ki doživlja določeno razpoloženje. Spodbujajo in zavirajo pojav določenih čustev. Pomembno vplivajo na človekovo dojemanje sveta in dogajanja okrog njega ter na njegova dejanja in odločitve. Potrt človek veliko pogosteje reagira na situacije z žalostjo in strahom, kot tisti, ki je prijetno razpoložen in dobre volje (Kompore idr. 2002, 51). Oseba je bolj pripravljena pomagati takrat, kadar je dobro razpoložena (pozitivno čustveno stanje), in manj takrat, kadar je slabe volje (negativno čustveno stanje) (Musek in Pečjak 1997, 121).

Naslednja značilnost, ki jo bomo omenili, je *globina*. Nekatera izmed čustev nas lahko globoko prevzamejo, na primer ljubezen ali obup (Musek in Pečjak 2001, 149), spet druga pa manj globoko, na primer jeza, ki je osnovno čustvo in je namenjeno borbi ob nevarnosti. Kljub temu je doživljanje čustev zelo individualno in nekdo lahko neko čustvo doživi globoko, nekdo drug pa manj globoko.

Še ena značilnost, po kateri se čustva razlikujejo, je *vrednostna komponenta* oziroma vrednostni značaj (ugodje – neugodje). To so pozitivna in negativna čustva. Pozitivna čustva so na primer: veselje, ljubezen, ponos; negativna pa: žalost, strah, sram (Musek in Pečjak 2001, 149).

*Aktivnostna komponenta*: nekatera čustva, na primer navdušenje ali jeza, nas bolj vzbujajo ali spodbujajo k delovanju v primerjavi z drugimi, ki nas bolj pomirjajo, zmanjšujejo naše

delovanje in nas naredijo pasivnejše. Takšna je na primer žalost (Musek in Pečjak 2001, 150). Čustva torej delimo na vzburljajoča ali aktivna čustva, ki so povezana z delovanjem simpatičnega živčevja, in pomirjajoča ali mirna čustva, ki so povezana z delovanjem parasimpatičnega živčevja (Kompore idr. 2002, 52).

Čustva se delijo tudi na *enostavna (osnovna) in sestavljena (kompleksna)*. Enostavna so prvotnejša in nesestavljena. Po Plutchikovi teoriji naj bi bilo takih enostavnih čustev osem: veselje, žalost, jeza, strah, sprejemanje, zavračanje (gnus), pričakovanje in presenečenje. Osnovna čustva so prirojena (pojavijo se kmalu po rojstvu) in so univerzalna (pojavijo se v vseh kulturah). Njihova najpomembnejša funkcija je prilagoditev – pomoč organizmu, da prebrodi temeljne probleme preživetja (Kompore idr. 2002, 53).

Osnovna čustva se med seboj mešajo in tvorijo sestavljena čustva, ki se pojavijo kasneje v življenju in so veliko bolj odvisna od družbeno-kulturnih vplivov. Kompleksna čustva so lahko diade (dvojice, sestavljene iz dveh osnovnih čustev) ali triade (sestavljene iz treh osnovnih čustev) (Kompore idr. 2002, 53). Kompleksnih čustev je mnogo več kot osnovnih, sestavljena so iz mnogih enostavnejših čustvenih in tudi drugih duševnih prvin. V posameznikovem razvoju se pojavljajo kompleksna čustva kasneje kot enostavna, čustveno doživljanje pa je zaradi njih bolj zanimivo. Med kompleksnimi čustvi so na primer: ljubezen, ponos, zavist, estetska čustva, patriotska čustva, religiozna čustva ... (Musek in Pečjak 1997, 125).

#### **2.4.2 Značilnosti posameznega čustva**

Na tem mestu bomo predstavili značilnosti nekaterih posameznih čustev, predvsem enostavna čustva, pa tudi nekaj sestavljenih.

*Veselje:* oseba ima občutek samozaupanja in zadovoljstva. Izražanje veselja vzbuja prijetne reakcije in pozitiven vtis pri drugih, s čemer prispeva k pozitivnemu samovrednotenju, privlači druge ljudi in prispeva k prijetni klimi v skupini (Lamovec 1991, 69).

*Žalost:* oseba oceni, da izgublja nekaj, kar je zanjo pomembno in na kar je čustveno navezana. Na tak način dojame, kakšno vrednost ji predstavlja izgubljeno. Žalost osebi omogoči čustveno razvezavo od izgubljenega objekta, tako postane sposobna za nove navezave. Po svoji naravi je žalost kronično čustvo ali razpoloženje. Oseba ga vzdržuje s svojim mišljenjem in predstavami o izgubljenem. Žalostno razpoloženje je čustveni izraz procesa (Milivojević 2008, 71).

*Strah:* oseba oceni, da so ogrožene njene vrednote in se ne more ustrezno zoperstaviti objektu ali situaciji, ki jo ogroža, lahko pa bi se umaknila iz te situacije. Strah omogoči hitro avtomatično oceno ogrožajoče situacije, takojšnjo mobilizacijo organizma in pripravljenost za adaptivno vedenje (Milivojević 2008, 71).

*Jeza:* oseba občuti jezo, kadar oceni, da se nekdo neupravičeno vede tako, da ogroža njene vrednote. Bes je zelo huda jeza, afekt jeze. Namen izražanja jeze je predvsem izražanje zahteve, ki je namenjena drugi osebi, naj spremeni svoje vedenje. S tem oseba skuša drugim določiti mejo in urediti socialni svet skladno s svojimi standardi. Na telesni ravni jeza pomeni zelo hitre spremembe v organizmu, s čimer povzroči telesno pripravljenost za adaptivno vedenje (Milivojević 2008, 72).

*Gnus:* to specifično čustvo je nastalo kot reakcija, ko posameznik začuti, da bi bila v njegovo telo lahko vnesena škodljiva snov, čustvo se je skozi evolucijo generaliziralo tudi na osebe, dogodke in podobno, ni torej vezano zgolj na potencialno hrano, čeprav se nam na primer osebe gnusijo velikokrat prav zato, ker se nam njihov dotik ali bližina upira, ker bi lahko vnesli v naš organizem škodljivo snov, klice bolezni itd. Pri gnusu poznamo specifično doživljanje, pri katerem je sam občutek gnusa neločljiv od čustva, da se posamezniku nekaj gabi. Za gnus so značilne določene posplošene telesne reakcije (občutki), kot so: siljenje na bruhanje, upočasnjeno delovanje srca, kožni galvanski odziv in izločanje slin (Milivojević 2008, 72).

*Zanimanje:* je najpogostejša pozitivna emocija, motivira učenje, pridobivanje spretnosti in vključevanje v okolje. Samo po sebi je izvor sreče. Lahko ga razvijemo, je trajno in zanesljivo v smislu, da se ne spreminja v različnih pogojih in spremembah v življenju posameznika (Lamovec 1991, 70). Dojenčki izražajo zanimanje z napetostjo obraznih mišic, odpiranjem ust, iztegovanjem jezika in gubanjem čela, malčku pa gibalni razvoj omogoča, da gre do predmetov, ki ga zanimajo, jih prijema in raziskuje. Starejši otroci in odrasli pa zanimanje kažejo s postavljanjem vprašanj (Marjanovič Umek 2004, 30).

*Presenečenje:* je prehodno stanje, ki ga povzroči nenaden in nepričakovan dogodek. Služi temu, da posameznik prekine s prejšnjo emocijo ali dejavnostjo in se pripravi na spremenjene pogoje (Lamovec 1991, 71).

## **2.5 Čustva na delovnem mestu**

Pri obravnavi čustev v organizacijskem okolju (v organizacijah, podjetjih, skratka na delovnem mestu) prideta v psihologiji do izraza dva pristopa – konstruktivistični in psihoanalitični pristop.

Pri konstruktivističnem pristopu so čustva predstavljena kot družbeni fenomen, ki nastane z jezikovnim izražanjem pred določenim občinstvom, pri čemer sta upoštevana družbeni in kulturni kontekst. Čustva izhajajo iz naučenega vedenja in se prilagajajo na specifične situacije, kjer delujejo instrumentalno pri določanju odnosov, razlik, pozicije, statusa in avtoritete. Po tem pristopu so čustva praktična in del zavednega presojanja (Gabriel in Griffiths 2002, 217).

Drugi, psihoanalitični pristop pa upošteva čustva in racionalnost kot motivacijska principa, ki si nasprotujeta. Pomemben vidik emocij po tem pristopu je, da so mobilna in plastična. Niso samo povzročitelji, ampak so v neprestanem gibanju in spreminjanju. Običajno že sam poskus zajeti nek občutek vodi k njegovi transformaciji. Izpostavljena so tudi čustva na delovnem mestu, ki niso samo zunanja in površna, temveč so tudi notranje podoživljena. Avtorji psihoanalitičnega pristopa vidijo organizacije kot čustvene kotle (angl. *emotional cauldrons*), kjer želje, fantazije in strasti vodijo k negotovemu soobstoju s plani, izračuni in znanstvenim razmišljanjem (Gabriel in Griffiths 2002, 217).

Čustva so prisotna vsepovsod in organizacije oziroma delovna mesta pri tem niso nobena izjema. Sandelands in Boudens (2000, 47) menita, da je delovno mesto najprimernejše mesto za študij čustev. Poleg tega, da polovico svojega budnega življenja preživimo na delu, najdemo na tem mestu tudi nekatere najbolj intenzivne oblike skupinskega življenja, s tem pa tudi čustvena doživetja in izražanja. Prisotna so pri medsebojnih odnosih med zaposlenimi, med vodilnimi in podrejenimi ali pa med podjetji. Ko zaposleni govorijo o delu, govorijo predvsem o odnosih, spletkah, govoricah, aluzijah skupinskega oziroma kolektivnega življenja, prijateljstvu ter potrditvi lastne vrednosti in položaja – vprašanjih ega (Sandelands in Boudens 2000, 50).

Čustva se lahko izražajo v različnih vedenjskih oblikah, kot so na primer: agresija, verbalna zloraba, spolno nadlegovanje, usposabljanje, graditev samozavesti, tekmovalno vedenje, neverbalni znaki ... (Muir 2006, 434). Čustva deloma vodijo naše vedenje in odločitve na delovnem mestu. Lahko jih izražamo posredno ali neposredno, tako z verbalno kot neverbalno komunikacijo. Komunikacija je gotovo sestavni del vsakega podjetja, saj zaposleni komunicirajo med seboj in pri tem rešujejo tako skupne probleme organizacije kot tudi medsebojne konflikte (Brajša 1994, 12). Lahko bi rekli, da čustva odsevajo in pripomorejo h gradnji strukture in kulture organizacije. Red in nadzor, ki sta bistvo organizacije dela, sta neposredno povezana s tem, kar posamezniki »počno« s svojimi čustvi (Fineman 1993, 9).

Vendar pa vloga čustev na delovnem mestu ni bila vedno in še vedno ni najbolj prepoznana, saj naj bi bila njihova narava povezana z iracionalnim in tako obravnavana kot neprimerna za delovno okolje. Organizacijske raziskave in praktiki so obravnavali čustva predvsem kot antiteze racionalnosti, to pa je vodilo k negativni percepciji čustev in zanemarjanju njihovih pozitivnih funkcij (Kangasharju in Nikko 2009, 101). Tradicionalno je bila racionalnost znak učinkovitega upravljanja, emocionalnost pa so enačili s šibkostjo in nesposobnostjo kontrolirati samega sebe (Blackmore in Sachs 1998, po Brotheridge in Lee 2008, 110) ali z manipuliranjem.

### 2.5.1 Čustva na delovnem mestu v preteklih obdobjih

V preteklosti so raziskovalci raziskovali predvsem razpoloženja in stališča zaposlenih, kot so na primer: zadovoljstvo, pripadnost, stres in alienacija, ki imajo izrazito emotivno komponento, vendar je ta neopažena ostajala relativno ob strani. Vse večjo pozornost so sčasoma raziskovalci začeli namenjati razvoju teorije medčloveških odnosov, kjer so medsebojni odnosi pri delu začeli pridobivati vse več pomena (Mesner Andolšek 2002, 11). Teorija medčloveških odnosov po navedbi Rozmana (2002, 76) »temelji na prepričanju, da managerji, ki razvijajo dobre odnose s podrejenimi in sodelavci, dosežejo njihovo zadovoljstvo in s tem tudi večjo učinkovitost«. Kljub temu, da so medsebojni odnosi pri delu začeli pridobivati na pomenu, so se razlage raziskovalcev še vedno ustavljale pri kognitivnih elementih (definicija situacije), kot je zadovoljstvo z delovno atmosfero in medsebojnimi odnosi – na tak način so zgrešili širši pomen čustev, kjer je pomembna interpretacija tako kognitivnih kot tudi emotivnih elementov pri definiciji situacije in sprejemanju odločitve (Mesner Andolšek 2002, 11–12).

Začetek modernega pogleda in s tem povezanih raziskav na temo čustev na delovnem mestu je začela sociologinja Arlie Russell Hochschild leta 1983 s knjigo o emocionalnem delu: *The Managed Heart*. Russell Hochschildova (1979, 551) je videla pomembno povezavo med družbeno strukturo, občutenjem pravil, upravljanjem emocij in čustvenimi doživetji. V tistem času so čustva obravnavali predvsem v luči psihoanalitične perspektive, Russell Hochschildova pa je poudarjala njihovo vlogo v socialni menjavi – njihovo interaktivno oziroma družbeno stran. Gre torej za menjavo tako imenovanih predpostavljanih dejanj. Predpostavljena dejanja so družbeno predhodno določena na osnovi pravičnih vzorcev, ki naj bi jih vsi razumeli. Na tak način je vsaka gesta posameznika ocenjena s strani drugega glede na predhodni občutek o tem, kaj nam dolguje druga oseba. S tem mislimo na geste, kot so: nasmeh, hladen pozdrav, opravičilo, izogibanje očesnemu stiku itd. (Russell Hochschild 1979, 568).

Svoje pionirsko delo je Arlie Russell Hochschild začela s preučevanjem dela stevardes in izterjevalcev dolgov. Pri njih je obravnavala emocije v organizaciji na celovit način. Na tej raziskavi je utemeljila svojo tezo o t. i. »emocionalnem delu«. Čustveno delo je videla kot pomembno sestavino organizacijskega življenja, ki se v organizacijah kaže v dveh oblikah: čustveno delo, ki se nanaša na obvladovanje oziroma potiskanje osebnih čustev ali v ali iz delovnega okolja (angl. *emotional work*) in čustveno delo, ki se nanaša na izkazovanje in obvladovanje zaželenih čustev, ki so vezana na opravljanje delovne naloge (angl. *emotional labour*) (Kanjuo Marčela 2002, 38).

Pri prvi obliki čustvenega dela je avtorica obravnavala tista čustva, ki so pomembna za sodelovanje v delovnem okolju (razumevanje, samoidentiteta, občutek skupnosti). To so tiste emocije, ki nastanejo zaradi interakcije med ljudmi (Putnam in Mumby 1993, 51). Pri drugi obliki čustvenega dela po Arlie Russell Hochschild pa gre, skladno s preučevanjem pričujoče

zaključne projektne naloge, ravno za vedenje na delovnem mestu, ki je povezano z doživljanjem in izražanjem čustev, odvisnih od predpisanih norm v organizaciji (Tracy 2005, 261). Tovrstno vedenje lahko z drugimi besedami opredelimo kot tisti nadzor izražanja čustev, trud in planiranje, ki je pri medsebojnih interakcijah zaposlenih zaželen s strani organizacije (Morris in Feldman 1996, 987). Drugo obliko čustvenega dela nekateri imenujejo tudi komunikacijski dosežek, ker posamezniki prek interakcij »izdelujejo čustva« (Dougherty in Drumheller 2006, 218).

Delo Arlie Russell Hochschild je imelo določen vpliv na druga dva začetnika tovrstnega razmišljanja – Rafaelija in Suttona (Sutton in Rafaeli 1988). Njuno delo predstavlja pomemben premik, ker sta na upravljanje čustvenega izražanja začela gledati kot na celoto. Raziskovala sta predvsem mehanizme, s katerimi organizacije vpletajo zahteve po izražanju posebnih čustev pri delu, kar izboljšuje poslovanje podjetja (Mesner Andolšek 2002, 14; Fisher in Ashkanasy 2000, 119). Kljub zgoraj predstavljenim ugotovitvam delo Arlie Russell Hochschild v osemdesetih letih prejšnjega stoletja še ni imelo posebne teže med raziskovalci s področja organizacij, še največ vpliva je imelo na feministično literaturo.

Feministično gibanje je bilo takrat v vzponu, kot razloge za čustvene tabuje, ki so se takrat pojavljali, pa je izpostavljalo predvsem t. i. »Webrovo koncepcijo birokracije«. Webrova koncepcija je na prvo mesto postavljala pravilo, da morajo uradniki funkcionirati po sistemu skrbno urejenih abstraktnih pravil. Pravila so torej najpomembnejša in so popolnoma neodvisna od tistega, ki ima trenutno oblast. Prav zaradi Webrove koncepcije birokracije je bilo kakršnokoli čustveno izražanje na delovnem mestu nedopustno in s strani birokracije omejevano. Feministična perspektiva je takrat začela poudarjati, da je potrebno čustva vključiti v socialno menjavo, na tak način postanejo javna dobrina in niso zgolj blago, ki jih organizacija uporabi za svoje instrumentalne cilje (Mesner Andolšek 2002, 17).

Joanne Martin, Kathleen Knopoff in Christine Beckam (1998, 432) menijo, da je omejeni pogled oblikoval preveč idealizirano vlogo čustev, saj je bil neobremenjen s skrbjo produktivnosti, zadovoljstva kupcev in profita. Neomejeno čustveno izražanje je napačno že iz preprostega razloga – ker ljudje lahko učinkovito delujejo v medsebojnih odnosih tako, da upoštevajo čustvene potrebe drugih. Tako sta Putnam in Mumby (1993, 37–39) vpeljala nov koncept, imenovan »omejena emocionalnost«, ki ohranja in združuje obe perspektivi: vidik učinkovitosti organizacijske koristi in dobrobit njenih članov, ki tako oblikujejo širši sistem skupnosti. Sistem omejene emocionalnosti lahko organizacija vzpostavi in ohranja le tako, da na delovnem mestu in v celotnem kontekstu organizacije, omogoča izražanje avtentičnih čustev. Ravno čustveno izražanje na delovnem mestu namreč omogoča doseganje komunikacijskih ciljev, saj pripomore k medsebojnemu razumevanju, razvoju identitete pri posameznikih ter na tak način pomaga graditi skupnost organizacijskih članov (Putnam in Mumby 1993, 40).

### 2.5.2 Čustva na delovnem mestu v novejšem obdobju

V devetdesetih letih so čustva postala središče analiz v organizacijah, saj so jih proučevale najrazličnejše znanstvene discipline. Medsebojno prepletanje med družbenimi, kognitivnimi in biološkimi procesi v čustvih je postajalo vse bolj legitimna razprava. Fenomen čustev se je začelo prodorno proučevati na podlagi sodelovanja disciplin, kot so: sociologija, psihologija, razvojne znanosti ter klinične in nevrološke discipline. Interdisciplinarni pristop preučevanja čustev je sčasoma privedel do pomembnega spoznanja, da so čustva prisotna v vseh vidikih človekovega spoznanja in vedenja, tudi v tistih, za katere je do tedaj veljalo prepričanje, da so racionalni.

Čustva so prisotna v posameznikovem vsakodnevnem odločanju, mišljenju, informacijskih procesih, v medsebojnih in skupinskih odnosih, v percepciji, spominu, obrambnih mehanizmih in še bi lahko naštevali (Cacioppo 1999, po Mesner Andolšek 2002, 19). Čustva se torej pojavljajo v dinamiki družbenih interakcij v delovnem okolju; emocionalnost tako predstavlja ne zgolj legitimno, temveč celo bistveno komponento življenja na delovnem mestu in ne zgolj nekaj, kar je potrebno upravljati in omejevati. Realnost delovnega okolja nastaja prek in s pomočjo čustev, zato so čustva ena od osnovnih lastnosti organizacijskih procesov (Putnam in Mumby 1993, 36–37).

Tako se je v organizacijski literaturi počasi opustila dominantna polarizirajoča slika čustev, vključila sta se oba pogleda na čustva – bolj realno in enakopravno. Pozneje se je izoblikovalo še veliko teorij o vlogah in pomenih čustev pri različnih avtorjih, med katerimi lahko izpostavimo Domagalskega s konstruktivno teorijo o čustvih, kjer igrajo pomembno vlogo človekove izkušnje; Ashforth in Humphreya, ki sta dokazala, da sta motivacija in vodenje prepojena s čustvi; Suttona, Taylorja, Albrowa, Hearn, Pelledovo, Sturdyja, Saloveya in Mayerja, Weissa in Cropazana, Coopra in Sawafa itd. (Fisher in Ashkanasy 2000; Mesner Andolšek 2002; Callahan in McCollum 2002). Ne nazadnje pa moramo omeniti tudi Golemana (2006), na katerega smo se že sklicevali v začetnih poglavjih o čustvih. V povezavi z delovnim mestom moramo omeniti njegovo teorijo o čustveni inteligentnosti, kjer se ta izraža kot sposobnost integracije afekta in sposobnost povezovanja emocije z mislijo. Čustvena inteligentnost vključuje sposobnost opisati emocije in jih prepoznati v določenem kontekstu ter tako omogoča posamezniku prevzeti nadzor nad svojimi čustvenimi reakcijami oziroma odgovori (Härtel idr. 2003, po Tourish in Hargie 2004, 133–134).

Nekateri drugi vplivnejši avtorji, kot sta na primer Fineman (1993) in Weick (1998), so obravnavali čustva v povezavi z mitom racionalnosti in samim procesom interpretacije oziroma osmišljanja pomena čustev. Prav ta dvojica – čustva in racionalnost, ima zelo stare korenine, ki segajo v čas antične grške misli: razum, čustva, telo, duša, strast in logika (Šadl 1999, 41). Čustva in racionalnost se, kot v preteklosti, še danes neprestano prepletata in vzbujata burne debate ter kontradiktorna mnenja. Predvsem je to vidno v organizacijsko-delovnem kontekstu, kjer so čustva prišla v ospredje, vendar je pojem racionalnosti še vedno



nadrejen. Vedno več je govora o pomembnosti čustev, njihovo razumevanje in obravnavanje pa je še vedno podrejeno racionalnemu razmišljanju, saj je to ukoreninjeno v družbi in razmišljanju zahodne kulture (Mesner Andolšek 2002, 19). Holistični pristop k preučevanju čustev, ki povezuje njihove različne elemente (kognitivne, psihološke, družbene, vedenjske), je veliko pripomogel k boljšemu sprejemanju čustev v organizacijskem kontekstu. Čustvena izkušnja posameznika je namreč kompleksna in vsebuje več elementov, kot so: upravljanje s čustvi, komunikacijsko obnašanje, vpliv čustev, katalizatorji in pričakovanja (Fiebig in Kramer 1998, po Mesner Andolšek 2002, 20).

### **2.5.3 Izražanje in obvladovanje čustev**

Izražanje in obvladovanje čustev sta pojma, ki se nanašata na vidik nadzora in regulacije čustvenega obnašanja in izražanja. Izražanje čustev na delovnem mestu je povezano z določenimi pravili, ki nam jih »vsilijo« organizacije ali pa družba in kultura, v kateri živimo. Arlie Russell Hochschild (1997, 571) meni, da posamezniki aktivno poskušamo upravljati in nadzorovati to, kar čutimo v skladu z latentnimi/normativnimi pravili in zakoni. To pa je povezano z razumsko (racionalno, logično) izbiro vedenja, ki smo je naučeni in za katero menimo, da je »pravilna« in dovoljena. Če to prenesemo na raven organizacije, lahko regulacijo lastnih in drugih čustev razumemo kot eno od najpomembnejših značilnosti organizacijskega nadzora (Fineman in Sturdy 1999, po Mesner Andolšek 2002, 24).

Blackome in Sach (1998, po Brotheridge in Lee 2008, 268) pravita, da je emocionalnost velikokrat zaznana kot nadloga – ljudje tipično govorijo o nadzorovanju emocij, čustvenih situacijah in načinih vedenja z drugimi ljudmi. Velik pomen pa se daje potrebi, da je čustven nadzor učinkovit pri funkcioniranju organizacije. Tako so lahko emocije pogoj kontrole, kjer postane prikaz čustvene strategije orodje učinkovitega pogajanja in discipline v organizaciji. Posamezniki lahko tako nadzirajo svoja čustva z namenom, da bi se pokazali kot bolj močni in racionalni (Tracy 2005, 263). Velikokrat čustva prikazujejo izmišljeno plat posameznika, kjer sta realna slika osebe in njeno čustvo prikriti.

Takšnega mnenja je Arlie Russell Hochschild (1979, 551–556), ki pravi, da so čustva nekaj individualnega, osebne, kognitivnega in ponotrjenega – ko pa so zlagana, se spremenijo v površinsko igranje (angl. *surface acting*) – ko občutiš na en način, vendar pravega in globljega čustva ne pokažeš; ali globoko igranje (angl. *deep acting*) – ko poskušaš spremeniti svoje realno čustvo zato, da bi se ujemalo z želenim čustvom (Caruso 2004, 15). Zavedati pa se moramo, da bolj kot neko čustvo na delovnem mestu poskušamo upravljati, nadzorovati in usmerjati, bolj to čustvo izgublja svojo pravo čustvenost in realnost (Rafaeli in Worline 2001, 95).

#### 2.5.4 Čustva in racionalnost na delovnem mestu

Razum in čustva so bila v evropski tradiciji pojmovana kot dve bolj ali manj ločeni, neodvisni in hierarhično razporejeni spodbudi človeškega delovanja. Racionalnost definiramo kot presojanje dokazov s sklicevanjem na splošna načela. Glede na standarde sklepanja se princip racionalnosti v splošnem nanaša na ideje in delovanja, ki so razumna, se zdijo »pametna«, smiselna ali sprejemljiva in so osnovana na družbeno priznanih načinih razsojanja o problemih. Z racionalnostjo je bil tako vedno povezan koncept inteligentnosti, ki je v evroameriškem prostoru označeval zmožnost za reševanje problemov, ki so prej tehnične, kot pa socialne ali moralne narave (Lutz 1990, po Šadl 1999, 40). Zaradi zgoraj opisane dinamike sta koncept racionalnosti in koncept inteligentnosti v evropskem in ameriškem prostoru splošno sprejeta znaka uspešnosti in duševne moči, v družbi imata visok moralni status. V nasprotju z njima pa so se pojmi, povezani s čustvi, običajno uporabljali za označevanje problematičnih dejanj ali pa odsotnosti za delovanje nujno potrebnega razuma – večinoma so bile kakršnekoli emocije podcenjene in negativno opredeljene. Na tak način so bila čustva v zahodni kulturi dolga leta opredeljena kot rezidualna kategorija, kot nepotrebni odkloni od razumnega (Šadl 1999, 40–47). V današnjem času so nekateri raziskovalci začeli širše gledati na pomen, posledice in vzroke čustvenega izražanja. Tudi v družbi je ideja o nevtralni znanosti in norma superiornosti hladnega razuma do določene mere oslabela, vendar pa dvom o zanesljivem razumevanju, kako čustvena dinamika deluje, kako jo lahko spoznavamo ter kakšne so njene vrednotne, vrednostne in normativne dimenzije, še ni bil presežen (Šadl 1999, 200).

Zaradi zgoraj opisane dinamike razumevanja emocij v zahodni kulturi je v polpretekli zgodovini konstantno prihajalo do selektivnega zapostavljanja nekaterih kvalitativnih in izpostavljanja ter zagovarjanja drugih. Pozornosti niso namenjali intuiciji, odzivnosti, neodvisnosti in pozornosti na kontekste, vrednotili in razvijali pa so lastnosti, kot so: nadzor, neodvisnost, usmerjeno zaznavanje in racionalne analize (Marshall 2000, 244). Zaradi dolgoletnega dihotomiziranja čustev in racionalnosti (njunega razumevanja kot dveh delov celote, ki se med seboj ne prekrivata), ju še danes v modernih družbah razumemo kot znak protislovij v vsakdanjem življenju. Vsakdanje življenje pa nam predstavlja tudi naše delovno okolje.

Lutz (1990, po Šadl 1999, 57) ugotavlja, da racionalna organizacija dela zahteva poudarek na racionalnosti, kontroli in redu. S tem ni nič narobe, v sodobnih organizacijah morajo namreč za doseganje poslovnih, tehničnih ali administrativnih ciljev dosegati določene standarde, ki jih je mogoče doseči zgolj z racionalnimi orodji. Problem se pojavi zgolj pri tistem delu prepričanij, po katerih uporabljamo ta racionalna orodja (planiranje, izračuni, znanje ...) za usmerjanje osebnih občutkov, strasti in impulzivnih dejanj (Gabriel in Griffiths 2002, 214). Do problema prihaja zaradi prepričanja, da so človekove odločitve osnovane na racionalnem; vse več raziskav na primer kaže, da temu ni tako in da so naše odločitve velikokrat sprejete na

osnovi naših čustev, čeprav se tega morda ne zavedamo (Dawes 2000, po Tourish in Hargie 2004, 29; Fineman 1996, 100).

Že Fineman (1996, 101) čustev in racionalnosti ni opredeljeval kot dihotomijo. Po njegovi tezi se namreč čustva in racionalnost prepletajo, kar velja tudi za zaposlene v organizacijah. Zaposleni se vsakodnevno soočajo z določenimi odločitvami, ki bi jih želeli sprejeti racionalno, vendar je praktično nemogoče, da bi za to imeli vse relevantne informacije, ki so potrebne za najbolj optimalno »pravilno« odločitev. Zaradi tega se organizacijski akterji pri sprejemanju odločitev zanašajo na lastna čustva. Tako je zagotovljeno, da se bodo člani organizacije vedli v skladu z lastnimi interesi. Vidimo torej, da je tehtanje sredstev in ciljev ter odločanje v vsakodnevnikih majhnih in velikih dilemah predvsem čustveno dejanje. Posameznikova težnja po tem, da bi se odločil racionalno, je vedno do neke mere prepojena s čustvi. Kljub temu je vpliv dihotomije (dualistične predpostavke) o čustvih in racionalnosti še vedno v veliki meri prisoten ter velikokrat posredno ali neposredno vsiljen, ne glede na to, da je na področju znanosti prišlo do razvoja v razumevanju čustvene dinamike. V vsakodnevnom življenju se velikokrat srečujemo z opisovanjem nečesa kot racionalnega, kar pa je v resnici emocionalno; ravno tako mnoge racionalne strategije še vedno uresničujemo na emocionalnih osnovah (Fineman 1996, 101).

Številne raziskave (na primer: Fiebig in Kramer 1998, po Dougherty in Drumheller 2006, 215–216; Fineman 1993; Fisher in Ashkanasy 2000) kažejo, da ima racionalnost v organizacijah še vedno velik pomen, zaposleni namreč v veliki meri uporabljajo racionalne in logične pristope pri izražanju in opisovanju svojih emocionalnih izkušenj. Zaposleni se tako na delovnem mestu vsakodnevno soočajo s socializiranimi pričakovanji, da bodo ravnali racionalno, kar pa ne pomeni, da čustev ne doživljajo. Kljub temu, da jih doživljajo in se na zavedni ali nezavedni ravni odločajo na njihovi podlagi, svoje odločitve, po zgoraj omenjenih raziskavah, v večini opisujejo kot racionalne. Po Finemanu (1996, 101) ter Doughertyju in Drumhellerju (2006, 215–216) vzroki za to tičijo v umetni dihotomiji čustev in racionalnosti, v katero so zaposleni vrinjeni, vzroki za to dihotomijo pa se skrivajo v mitu racionalnosti. Tako imenovani mit racionalnosti pripisuje vsem delovnim okoljem racionalistično-čustveni dualizem, v katerem je racionalnost privilegirana nad čustvenostjo. Zaradi vseh teh razlogov smo tudi v pričujoči zaključni nalogi predpostavili, da zaposleni pri izražanju svojih čustev ne bodo povsem avtentični.

### **3 ČUSTVA NA DELOVNEM MESTU – REZULTATI RAZISKAVE**

V tem poglavju bodo sistematično predstavljeni rezultati in ugotovitve raziskave o izražanju in obvladovanju čustev na delovnem mestu, ki smo jo izvedli z zaposlenimi v Casinoju Astraea, v katerem sem tudi sama zaposlena. Kot metodo smo uporabili vprašalnik zaprtega tipa.

#### **3.1 Metode dela**

Izvedba raziskave je potekala v juliju 2014, in sicer so bili vprašalniki razdeljeni skupno štiridesetim zaposlenim in študentom, ki delajo v igralnem salonu Astraea. Udeleženci so reševali vprašalnik zaprtega tipa, sestavljen iz dvanajstih postavk. Vprašalnik smo sestavili sami. Udeleženci so vprašalnike vzeli v sobo za počitek, kjer so jih lahko v miru rešili, ali pa so jih odnesli domov in jih vrnili naslednji dan. Od štiridesetih razdeljenih vprašalnikov smo dobili 31 vrnjenih in izpolnjenih. Vzorec torej zajema 31 udeležencev, od katerih je bilo 20 udeležencev (64,52 %) moškega spola in 11 udeležencev (35,48 %) ženskega spola. Od tega je bilo 19 udeležencev (61,29 %) mlajših od 30 let in 12 udeležencev (38,71 %) starejših od 30 let. Vidimo torej, da je večina udeležencev moških, mlajših od 30 let. Odgovore na vprašalnikih smo nato ovrednotili, obdelali v programu Excel ter jih grafično in opisno predstavili.

#### **3.2 Predstavitev podjetja**

Podjetje Astraea, d. o. o., se ukvarja z dejavnostjo gostinstva, prirejanja iger na srečo, trgovine, prometa, najema in poslovanja z nepremičninami. Vse te dejavnosti se izvajajo v edini poslovni enoti podjetja – v igralnem salonu Astraea, v Lipici 23A. Casino Astraea posluje že od leta 2004, njegova osnovna dejavnost je prirejanje iger na srečo, njegov direktor pa je že vrsto let g. Jože Kojc. Pozitivno poslovanje kljub gospodarski krizi Casinoju Astraea omogočajo predvsem italijanski državljani, ki zaradi neposredne bližine mejnega prehoda predstavljajo večji del gostov v Astraei. Casino trenutno nudi delo štiridesetim delavcem, od katerih jih je nekaj več kot 20 redno zaposlenih, ostalo so študentje. Delovni kolektiv v podjetju je dokaj mlad in v večji meri moškega spola.

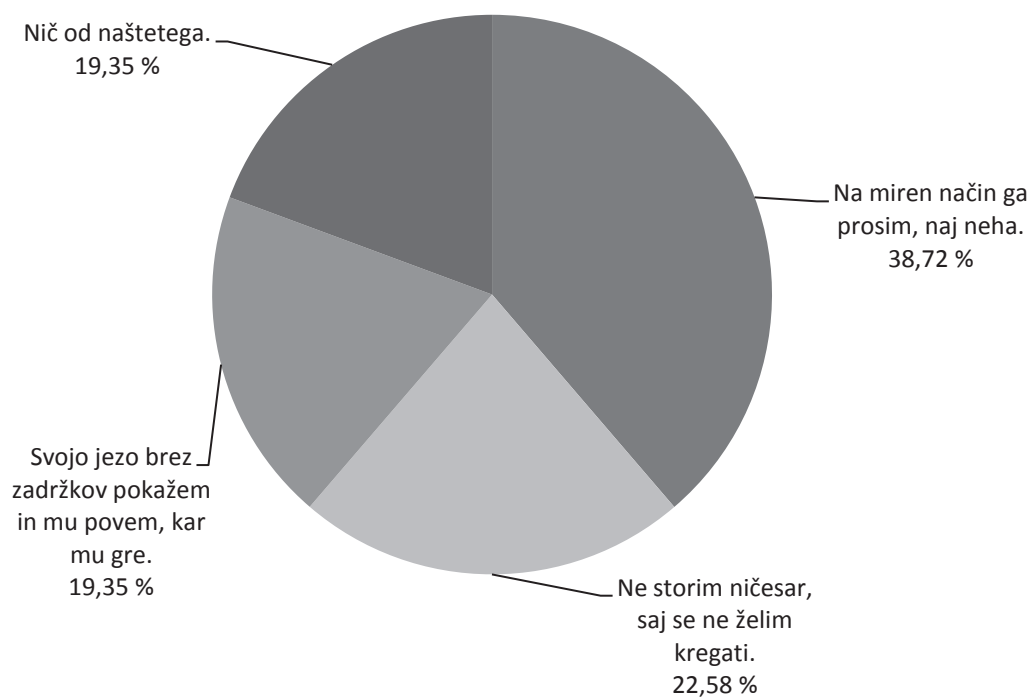
#### **3.3 Rezultati in ugotovitve**

V tem podpoglavju so predstavljeni rezultati vprašalnika po posameznih postavkah. Prva in druga postavka se nanašata na spol in starost, ostala vprašanja pa ugotavljajo izražanje in obvladovanje čustev v igralnem salonu Astraea. Podatke o spolu in starosti bomo potrebovali v okviru komentarjev in razlage rezultatov in so s tega vidika predstavljeni v zaključku. Čeprav si nismo v začetku nastajanja zaključne naloge zastavili nobenih trditev o spolu in

starosti v povezavi z izražanjem in obvladovanjem čustev, sta to spremenljivki, ki lahko vplivata na rezultate.

*»Kaj storite, če vas sodelavec razjezi ali spravlja ob živce?«*

Kot vidimo s slike 2, je največ udeležencev (38,72 %) izbralo odgovor »Na miren način ga prosim, naj neha«. Sledi odgovor »Ne storim ničesar, saj se ne želim kregati« (22,58 %). Enako število udeležencev (19,35 %) pa je izbralo odgovora »Svojo jezo brez zadržkov pokažem in mu povem, kar mu gre« ter »Nič od naštetega«.

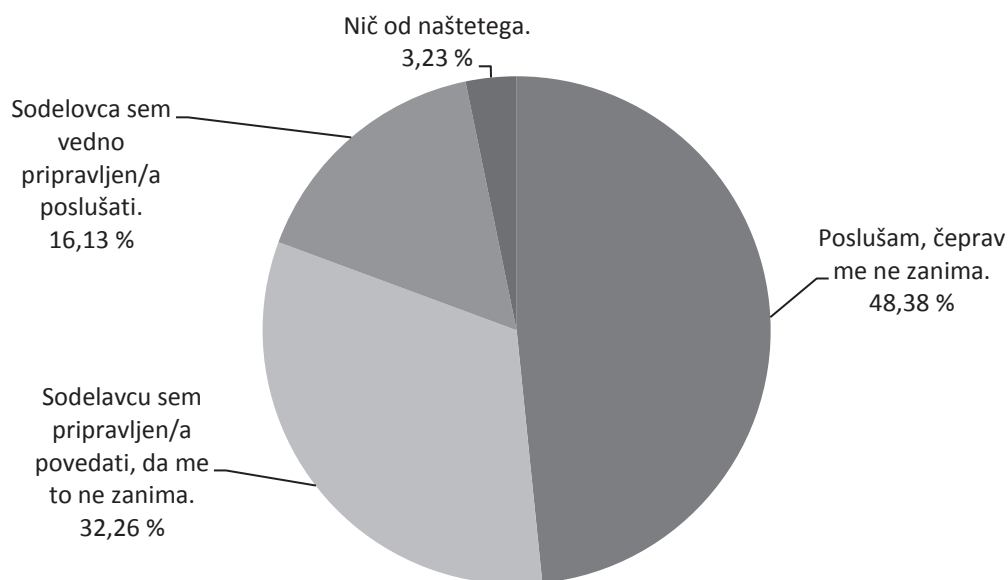


**Slika 2: Prikaz tortice odgovorov na tretje vprašanje**

Hipoteze raziskave govorijo o tem, da zaposleni na delovnem mestu pri izražanju svojih čustev niso povsem avtentični in da so bolj avtentični pri izražanju pozitivnih čustev, kot pa negativnih. Jeza je negativno čustvo in na popolnoma neposreden način jo na delovnem mestu izrazi 19,35 % udeležencev, jo pa na bolj prilagojen in družbeno sprejemljiv način izrazi 38,71 % udeležencev, kar je skupaj 58,06 %. Tistih, ki so jasno povedali, da jeze ne izrazijo, je 22,58 % – če torej gledamo s tega vidika, je večina zaposlenih jezo na nek način izrazila, tako da ne moremo reči, da smo trditev povsem potrdili.

»Kaj storite, če vam sodelavec razlaga nekaj, kar vas ne zanima?«

S slike 3 vidimo, da večina udeležencev (48,38 %) posluša, čeprav jih ne zanima, en del (16,13 %) jih vedno posluša, zgolj 32,26 % pa jih je pripravljenih povedati, da jih ne zanima. Pri tem vprašanju se kaže še večji delež (64,52 %) zaposlenih, ki svojih čustev ne izražajo avtentično in zopet gre za negativna čustva.



**Slika 3: Prikaz tortice odgovorov na četrto vprašanje**

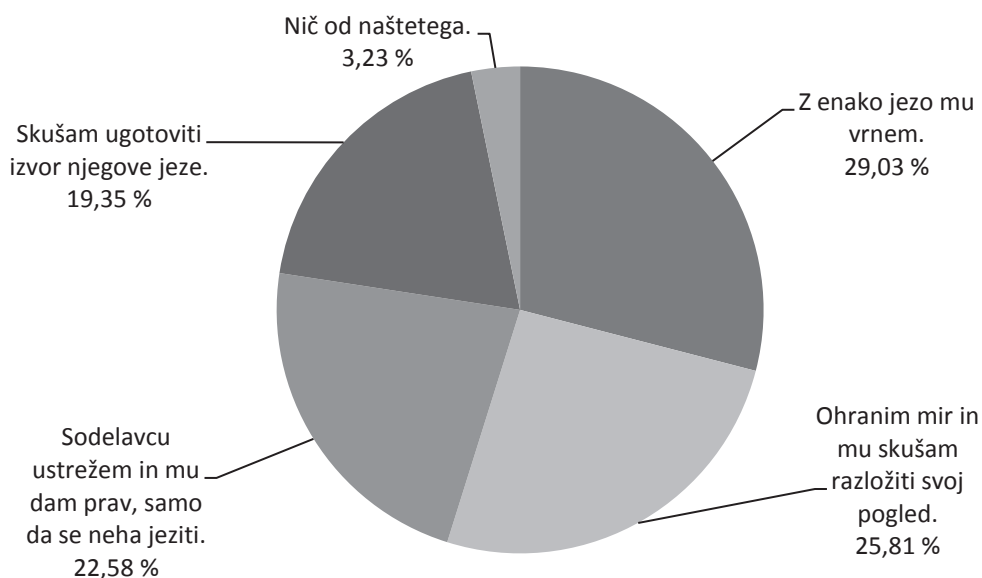
Ob poslušanju nečesa, kar ga ne zanima, se lahko v posamezniku porodijo različna čustva ali počutja (zdolgočasnost, nezainteresiranost, jeza, prezir ...), v vsakem primeru pa so negativna. Mogoče se je pri tem vprašanju pokazal tako velik delež neavtentičnosti pri izražanju čustev zaradi empatije ali taktosti zaposlenih – če nekoga prekinemo, ko nam nekaj govori, to v družbi velja za neolikano ali »grdo« vedenje, ki ni socialno zaželeno, po drugi strani, nekdo lahko posluša sodelavca iz sočutja, čeprav ga ne zanima, kaj govori.

»Kako odreagirate v primeru, da se sodelavec razjezi na vas?«

Pri petem vprašanju smo merili odziv na jezo drugega, pri čemer smo merili samo odziv z jezo na jezo druge osebe. Ob sestavljanju vprašalnika nismo pomislili na to, da se nekdo lahko na jezo odzove na primer s strahom ali z žalostjo in čisto možno je, da so udeleženci, ki so izbrali odgovor »Sodelavcu ustrezem in mu dam prav, samo da se neha jeziti«, ali pa katerikoli drugi odgovor razen »Z enako jezo mu vrnem«, občutili kakšno drugo čustvo. Vseeno bomo predpostavili, da tisti, ki so izbrali ta odgovor, pri izražanju čustev niso avtentični. Iz slike 4 torej vidimo, da je največje število udeležencev (29,03 %) izbralo odgovor »Z enako jezo mu vrnem«, sledijo tisti, ki so izbrali odgovor »Ohranim mir in mu skušam razložiti svoj pogled« (25,81 %), nato tisti, ki sodelavcu ustrezajo in mu dajo prav,

samo da se neha jeziti (22,58 %), tisti ki skušajo ugotoviti izvor sodelavčeve jeze (19,35 %) ter tisti, ki so izbrali odgovor »Nič od naštetega« (3,23 %).

V primerjavi z odgovori na tretje vprašanje, ki prav tako meri avtentičnost izražanja jeze, vidimo, da se je pri tem vprašanju, kjer merimo odziv z jezo na jezo drugega, odstotek udeležencev, ki so popolnoma neposredni pri izražanju svoje jeze, povečal z 19,35 % na 29,03 %.

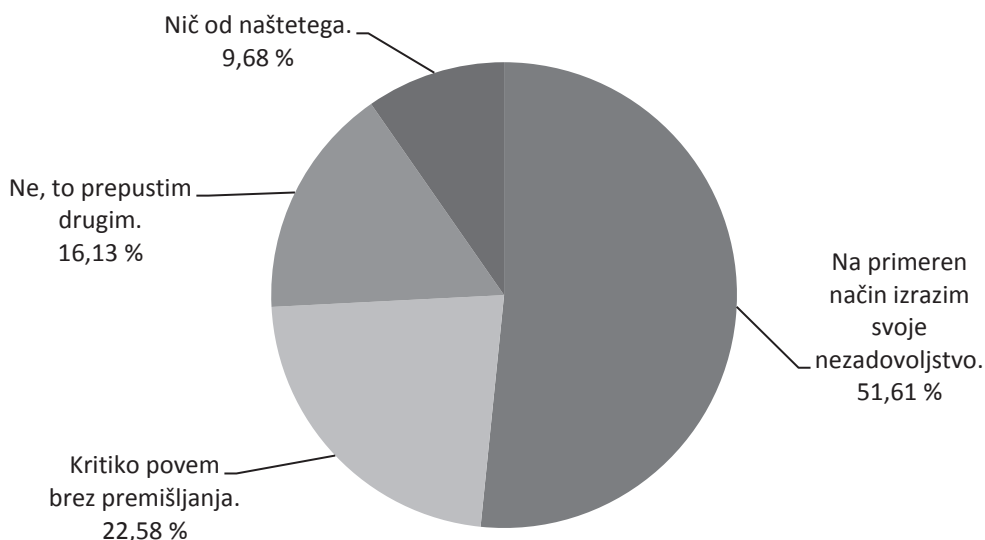


**Slika 4: Prikaz tortice odgovorov na peto vprašanje**

Izražanje jeze, če se nekdo drug jezi na nas, je torej za udeležence veliko bolj sprejemljivo.

*»Ali ste sodelavcu pripravljene povedati negativno kritiko na njegov račun?«*

Kot je razvidno s slike 5, je največ udeležencev odgovorilo, da na primeren način izrazijo svoje nezadovoljstvo oziroma katerakoli čustva, ki jih začitijo ob potrebi, da bi izrazili kritiko (51,61 %). Iz tega lahko zaključimo, da večina udeležencev zna konstruktivno izražati kritiko, niso pa povsem avtentični pri izražanju svojih čustev, kar je popolnoma pričakovano in na mestu.

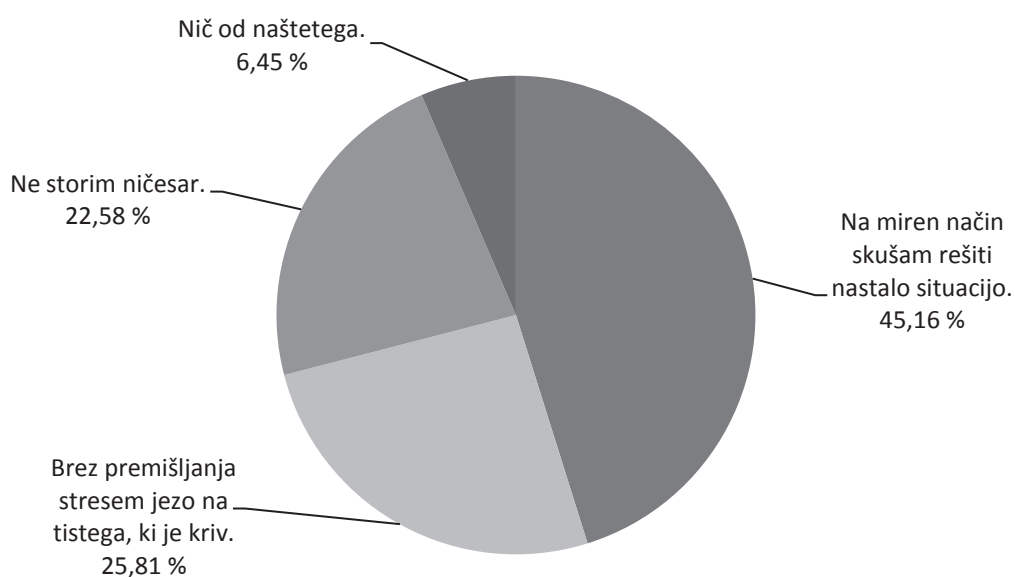


**Slika 5: Prikaz tortice odgovorov na šesto vprašanje**

Povsem avtentični pri izražanju kritike so tisti, ki so odgovorili, da kritiko izrazijo brez pomišljanja (22,58 %). Tisti, ki so odgovorili, da kritiko prepuščajo drugim (16,13 %), so pri izražanju te skupine čustev (največkrat je to nezadovoljstvo, ki je predhodnik jeze), neavtentični (zavrti).

*»Kaj storite, če se vam na delovnem mestu zgodi krivica?«*

Tudi pri tem vprašanju smo pozabili, da lahko nekdo od vprašanih ob doživljanju krivice občuti tudi na primer žalost in ne samo jezo, kot smo predpostavili, tako da vprašanje meri predvsem avtentičnost izražanja jeze.



**Slika 6: Prikaz tortice odgovorov na sedmo vprašanje**

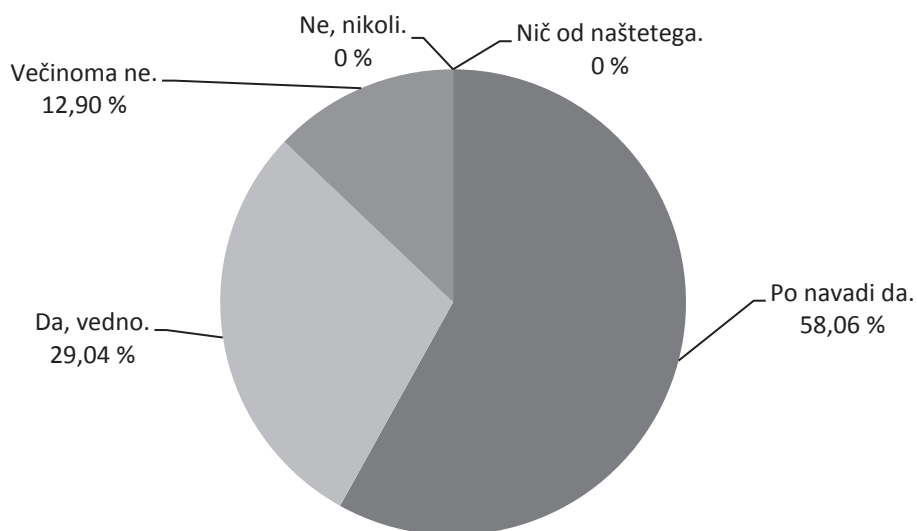


Kot je razvidno s slike 6, je največ udeležencev odgovorilo, da skušajo na miren način rešiti nastalo situacijo (45,16 %), kar pomeni, da po lastnih besedah uporabijo konstruktiven način reševanja krivice, niso pa povsem avtentični pri izražanju svojih čustev, kar je v takšnem primeru dobro.

Drugo največje število udeležencev (25,81 %) je izbralo odgovor »Brez premišljanja stremem jezo na tistega, ki je kriv«, kjer smo v primerjavi s tretjim vprašanjem dobili višji odstotek udeležencev, ki povsem neposredno izražajo svojo jezo. Izražanje jeze v primeru krivice je namreč družbeno sprejemljivejše od izražanje jeze kar tako. Kar 22,58 % udeležencev je odgovorilo, da v primeru, da se jim zgodi krivica, ne storijo ničesar, kar je zaskrbljujoče. Ta skupina udeležencev je popolnoma neavtentična (zavrt) pri izražanju svojih čustev, ki jih doživljajo v primeru krivice, kar jim v vsakem primeru prinese določene negativne posledice.

*»Na delovnem mestu se odločam na podlagi svojega razuma, ne na podlagi čustev.«*

Kot vidimo s slike 7, je večina udeležencev (58,06 %) odgovorila, da se po navadi na delovnem mestu odločajo na podlagi razuma in ne čustev. 29,04 % jih je odgovorilo, da se vedno odločajo na podlagi razuma, 12,90 % pa jih je odgovorilo, da se večinoma ne odločajo na podlagi razuma. Nihče ni odgovoril, da se nikoli ne odloča na podlagi razuma, in nihče ni izbral odgovora »Nič od naštetega.«



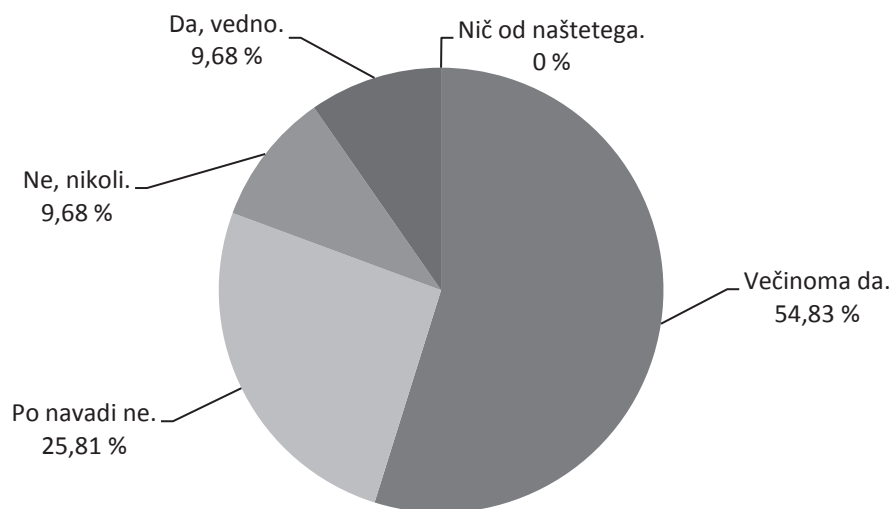
**Slika 7: Prikaz tortice odgovorov na osmo vprašanje**

Odgovori na to vprašanje so v skladu s pričakovanji in konceptom pričujoče zaključne naloge, saj se ujemajo z mitom racionalnosti na delovnem mestu, ki privilegira racionalnost nad emocionalnostjo pri odločitvah v delovnem okolju. Kljub temu, da zaposleni veliko odločitev sprejemajo na osnovi svojih čustev, ker nimajo dovolj objektivnih informacij, so še vedno

mnenja, da svoje odločitve v službi sprejemajo racionalno. Le 12,90 % udeležencev meni, da svojih odločitev večinoma ne sprejemajo racionalno.

*»Ko sem vesel/a in se mi zgodi kaj dobrega, te občutke delim s sodelavci.«*

Kot vidimo s slike 8, je večina udeležencev (54,83 %) izbrala odgovor, da večinoma delijo svoje občutke s sodelavci, ko so veseli ali se jim zgodi kaj dobrega. 25,81 % jih ponavadi teh občutkov ne deli, 9,68 % jih teh občutkov nikoli ne deli, ravno tako 9,68 % pa te občutke vedno deli.

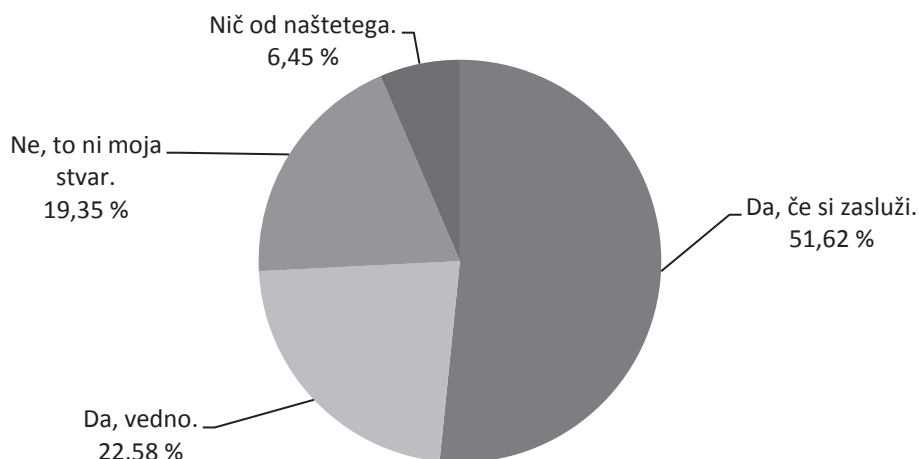


**Slika 8: Prikaz tortice odgovorov na deveto vprašanje**

Rezultati odgovorov na deveto vprašanje potrjujejo našo trditev, ki pravi, da bodo udeleženci bolj avtentični pri izražanju pozitivnih čustev. Vidimo namreč, da so deleži avtentičnosti tu mnogo višji kot pri negativnih čustvih (pri veselju je na primer skupni odstotek izražanja 64,52 %, pri jezi pa 58,06 %).

*»Ko nekdo dobro opravi delo ali se res izkaže, ga pohvalim.«*

Kot vidimo s slike 9, je večina udeležencev (51,62 % plus 22,58 %) ponovno odgovorila, da na delovnem mestu pohvali sodelavca, kar kaže na visoko avtentičnost pozitivnih čustev na delovnem mestu, ki so socialno zaželena.

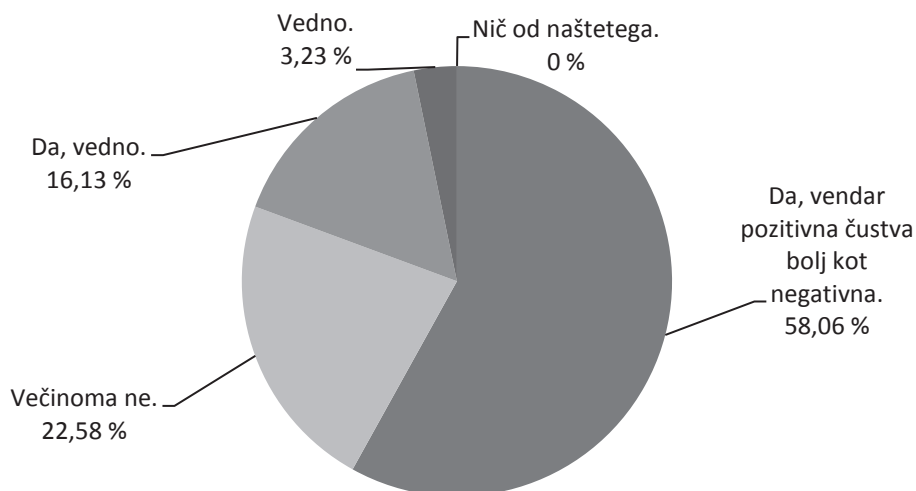


**Slika 9: Prikaz tortice odgovorov na deseto vprašanje**

Precej manj, tj. 19,35 % udeležencev je odgovorilo, da sodelavca ne bi pohvalili, ker to ni njihova stvar.

*»Občutek imam, da na delovnem mestu lahko svobodno izražam svoja čustva.«*

Kot vidimo s slike 10, je večina udeležencev (58,06 %) odgovorila, da na delovnem mestu sicer lahko svobodno izražajo svoja čustva, vendar pozitivna bolj kot negativna, 22,58 % jih je odgovorilo, da večinoma ne morejo svobodno izražati svojih čustev, 19,36 % pa jih je odgovorilo, da vedno lahko svobodno izražajo čustva na delovnem mestu.



**Slika 10: Prikaz tortice odgovorov na enajsto vprašanje**

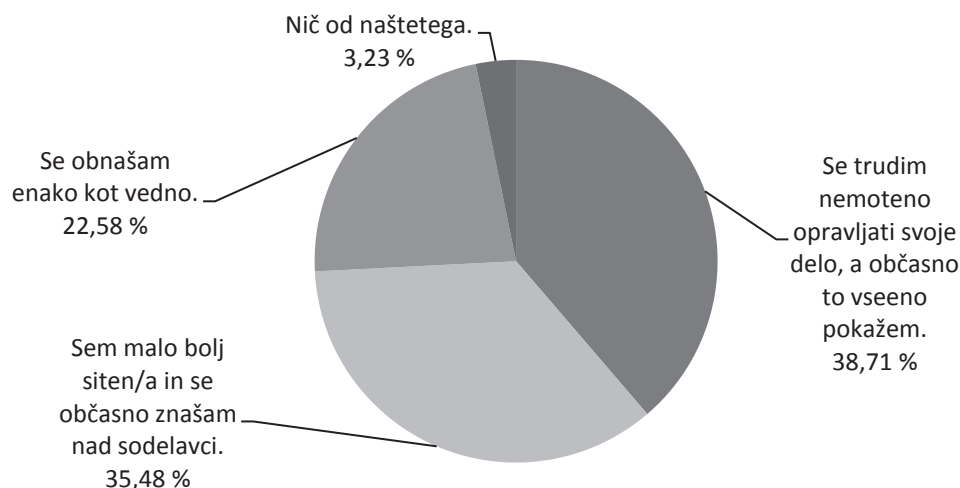
Odgovori na to vprašanje so potrdili našo glavno trditev, ki pravi, da so zaposleni bolj avtentični pri izražanju pozitivnih čustev v primerjavi z negativnimi. Ta značilnost je poleg

tega še tako zelo prisotna, da se je zaposleni zavedajo in po lastnih prepričanjih ravnajo skladno z njo.

*»Ko sem pod stresom:«*

Vsak posameznik, ki je pod stresom, doživlja notranjo napetost, ki jo spremljajo določena negativna čustva. Kot vidimo s slike 11, je razlika med odgovorom »Se trudim nemoteno opravljati svoje delo, a občasno to vseeno pokažem« (38,71 % udeležencev) in odgovorom »Sem malo bolj siten/a in se občasno znašam nad sodelavci« (35,48 % udeležencev) zelo majhna.

Delež udeležencev, ki so avtentični pri izražanju čustev na delovnem mestu, ki so povezana z doživljanjem stresa, je torej veliko višji kot deleži avtentičnega izražanja ostalih negativnih čustev na delovnem mestu. Mogoče je temu tako, ker je znake stresa težko skrivati ali pa je stresa na sodobnih delovnih mestih in v nočnih izmenah preprosto preveč. Odgovor, da se, ko so pod stresom, obnašajo enako, kot vedno, je izbralo 22,58 % udeležencev, zanje lahko rečemo, da pri izražanju te skupine čustev niso avtentični oz. so zavrti.



**Slika 11: Prikaz tortice odgovorov na dvanajsto vprašanje**

#### 4 ZAKLJUČEK

V skladu s ciljem pričujoče zaključne naloge, ki je bil ugotoviti, v kolikšni meri zaposleni v igralnem salonu Astraea izražajo in obvladujejo svoja čustva, smo z raziskavo ugotovili, da svoja negativna čustva v večji meri obvladujejo kot pa izražajo, svoja pozitivna čustva pa večinoma izražajo, kar je v skladu s trditvami. Ne moremo torej reči, da prevladuje obvladovanje nad izražanjem, temveč, da je dinamika različna za različna čustva. Pri izražanju nekaterih čustev so zaposleni bolj spontani in avtentični kot pri izražanju drugih čustev.

Potrdili smo torej trditev, da se bodo zaposleni počutili bolj avtentični pri izražanju pozitivnih čustev kot pa pri izražanju negativnih, kar vidimo iz primerjave odgovorov na tretje, četrto, peto, šesto, sedmo in dvanajsto vprašanje, ki merijo izražanje negativnih čustev, z odgovori na deveto in deseto vprašanje, ki merita izražanje pozitivnih čustev. Deleži neposrednega izražanja pozitivnih čustev, ki se gibljejo med 51,61 % in 54,84 %, so mnogo višji od deležev neposrednega izražanja negativnih čustev, ki se gibljejo med 22,58 % in 35,48 %. Trditev pa smo tudi povsem neposredno potrdili z odgovori na enajsto vprašanje, ki je udeležence spraševalo, ali imajo občutek, da na delovnem mestu lahko svobodno izražajo svoja čustva, pri tem pa jih je 58,06 % izbralo odgovor, da to sicer drži, vendar pozitivna čustva bolj kot negativna. Lahko torej zaključimo, da je pri zaposlenih v igralnem salonu Astraea pri pozitivnih čustvih bolj prisotno izražanje, pri negativnih pa obvladovanje, kar je popolnoma pričakovano, saj ljudje v družbi, še posebej pa na delovnem mestu, lažje izražamo čustva, ki so socialno zaželena.

Glede temeljne trditve, da zaposleni svojih čustev na delovnem mestu ne morejo v celoti spontano in avtentično izražati, lahko tudi rečemo, da smo jo potrdili. Pri tem moramo izpostaviti odgovore na osmo vprašanje, ki so še posebej zanimivi. Kažejo namreč, da je kar 58,06 % udeležencev prepričanih, da se na delovnem mestu odločajo na podlagi svojega razuma, ne pa čustev. Takšne odgovore smo v skladu s predhodno literaturo tudi pričakovali, vseeno pa bomo na tem mestu še enkrat poudarili paradoksalnost fenomena odločanja na podlagi čustev ob hkratnem prepričanju, da se odločamo na podlagi razuma, saj bi z malo višjim samozavedanjem zaposleni lahko sebi prihranili marsikateri konflikt, potlačevanje, stres in ne nazadnje psihosomatsko ali s stresom pospešeno obolenje. Poleg tega višje samozavedanje omogoča bolj celostno odločanje, kar je dobro za poslovanje organizacije. Že v uvodu smo pisali, da je Lutz (1990, po Šadl 1999, 57) ugotovil, da racionalna organizacija zahteva poudarek na racionalnosti, kontroli in redu. S tem ni nič narobe, v sodobnih organizacijah morajo namreč za doseganje poslovnih, tehničnih ali administrativnih ciljev dosegati določene standarde, ki jih je mogoče doseči zgolj z racionalnimi orodji. Vendar pa do problemov prihaja zaradi prepričanja, da so človekove odločitve osnovane na racionalnem, tudi če niso. Vse več raziskav namreč kaže, da temu ni tako in da so naše odločitve velikokrat

sprejete na osnovi naših čustev, čeprav se tega morda ne zavedamo (Dawes 2000, po Tourish in Hargie 2004, 29; Fineman 1996, 100).

Zaposleni se vsakodnevno soočajo z določenimi odločitvami, ki bi jih želeli sprejeti racionalno, vendar je praktično nemogoče, da bi za to imeli vse relevantne informacije, ki so potrebne za najbolj optimalno »pravilno« odločitev. Zaradi tega se organizacijski akterji pri sprejemanju odločitev zanašajo na lastna čustva. Vidimo torej, da je tehtanje sredstev in ciljev ter odločanje v vsakodnevnikih majhnih in velikih dilemah predvsem čustveno dejanje. Posameznikova težnja po tem, da bi se odločil racionalno, je vedno do neke mere prepletena s čustvi. V vsakodnevnem življenju se velikokrat srečujemo z opisovanjem nečesa kot racionalnega, četudi je v resnici emocionalno, ravno tako mnoge racionalne strategije še vedno uresničujemo na emocionalnih osnovah (Fineman 1996, 101).

Zaposleni torej na delovnem mestu doživljajo čustva in na njihovi podlagi sprejemajo veliko odločitev, hkrati pa te odločitve opisujejo kot racionalne, kar nam kažejo izsledki številnih raziskav (na primer: Fiebig in Kramer 1998, po Dougherty in Drumheller 2006, 215–216; Fineman 1993; Fisher in Ashkanasy 2000), ki so ugotovile, da zaposleni v veliki meri uporabljajo racionalne in logične pristope pri izražanju in opisovanju svojih emocionalnih izkušenj. Zaposleni se tako na delovnem mestu vsakodnevno soočajo s socializiranimi pričakovanji, da bodo ravnali racionalno, kar pa ne pomeni, da čustev ne doživljajo. Kljub temu, da jih doživljajo in se na zavedni ali nezavedni ravni odločajo na njihovi podlagi, svoje odločitve, po zgoraj omenjenih raziskavah, v večini opisujejo kot racionalne, kar je potrdila tudi naša raziskava.

Po Finemanu (1996, 101) ter Doughertyju in Drumhellerju (2006, 215–216) vzroki za to tičijo v umetni dihotomiji čustev in racionalnosti, v katero so zaposleni vrinjeni, vzroki za to dihotomijo pa se skrivajo v mitu racionalnosti. Tako imenovani mit racionalnosti pripisuje vsem delovnim okoljem racionalistično-čustveni dualizem, v katerem je racionalnost privilegirana nad čustvenostjo.

Na tem mestu bomo izpostavili še nekaj specifik, ki so se pokazale pri obdelavi rezultatov. Čeprav smo merili avtentičnost izražanja določenega čustva, se je pri mnogih vprašanih pokazalo, da je delež udeležencev izbral odgovor, da bi v nastali problemski situaciji, v kateri bi občutili določeno negativno čustvo, odreagirali na miren način. V takšen primeru čustva ne izrazijo neposredno in povsem avtentično, vendar pa vseeno konstruktivno pristopijo k reševanju problema in torej čustvo na nek način posredno izrazijo, kar je zelo zrel način postopanja.

Izpostavili bomo tudi, da so deleži avtentičnosti pri različnih čustvih različni, zato bi bilo dobro raziskavo ponoviti z večjim poudarkom na merjenju avtentičnosti izražanja večje palete različnih čustev. Tudi avtentičnost izražanja istega čustva v drugačni situaciji je lahko različna, na primer delež neposrednega izražanja jeze kot odgovor na jezo drugega je

29,03 %, kot odgovor na krivico 25,81 %, medtem ko je izražanje jeze v 19,35 % primerov avtentično. Vidimo torej, da na avtentičnost izražanja oziroma na obvladovanje čustev na delovnem mestu morda deluje še veliko drugih dejavnikov, ki jih nismo nadzorovali. Pri morebitni ponovitvi raziskave bi bilo dobro poskušati nadzorovati večje število dejavnikov, poleg tega pa izražanje in obvladovanje čustev postaviti v različne kontekste, s čimer bi ugotovili, v kakšnih kontekstih na delovnem mestu je izražanje čustev avtentično in v kakšnih ni.

Pomembna ugotovitev raziskave je tudi ta, da je od vseh negativnih čustev, ki smo jih merili, najbolj avtentično izražanje negativnih čustev v povezavi z doživljanjem stresa (38,71 %). O stresu na delovnem mestu se veliko govori, vendar ta še vedno narašča in za njegovo odpravljanje se še vedno naredi premalo glede na to, koliko negativnih posledic prinaša za posameznike.

Glede na to, da je bila večina udeležencev raziskave moških, bi lahko, glede na raziskave, ki kažejo, da moški pogosteje izražajo jezo in se izražanje jeze od njih tudi pričakuje (Feldman Barrett 1998, 556; Geer in Shield 1996, 201; Kelly in Hutson-Comeaux 2004, 45), pričakovali, da bo izražanje jeze visoko, kar pa se ni povsem potrdilo. Morda zato, ker je večina udeležencev mlajših od trideset let – raziskave namreč kažejo, da se razlike v izražanju določenih čustev med moškimi in ženskami v večji meri kažejo pri odraslih moških in se z leti stopnjujejo, kajti vplivi socializacije se v času kopičijo in se zato v odrasli dobi v večji meri izrazijo (Geer in Shield 1996, 207; Kelly in Hutson-Comeaux 2004, 50). Možno je tudi, da so mlajši moški šli skozi drugačen tip socializacije kot njihovi starejši kolegi pred več desetletji.

V doživljanju čustev med moškimi in ženskami torej ni večjih razlik, so pa razlike v izražanju določenih čustev med spoloma, kar je povezano s socializacijo in spolnimi stereotipi. Tako naj bi po različnih raziskavah ženske v večji meri izražale čustva sreče, žalosti in strahu, moški pa predvsem jezo; ženske pa tudi v celoti čustva izražajo v večji meri kot moški. Izražanje čustev je odvisno tudi od konteksta čustvenega dogodka. Tako se na primer od žensk pričakuje, da so bolj ekspresivne na področju medosebnih odnosov, od moških pa se presenetljivo pričakuje, da v nekaterih kontekstih pretirano odreagirajo na določene čustvene dogodke. Na primer v »zmagoslavnem« okolju se od moških pričakuje pretirano odreagiranje na srečne, jezne in žalostne dogodke. Za primer jeze, ki smo jo v naši raziskavi tudi proučevali, pa predhodne raziskave kažejo, da ta pri moških ni odvisna od konteksta in se jo pri njih pričakuje ne glede na kontekst, pri ženskah pa se je ne pričakuje v nobenem kontekstu (Feldman-Barrett 1998, 556; Kelly in Hutson-Comeaux 2004, 45; Geer in Shield 1996, 201; Fabes in Martin 1991, 42; Johnson in Shulman 1998, 189; LaFrance in Banaji 1992, 87; Deaux in Major 1987, 46). Glede na izsledke različnih raziskav bi bilo vsekakor zanimivo ponoviti raziskavo na večjem in po spolu bolj uravnoteženem vzorcu, s poudarkom na preučevanju razlik med spoloma.

Kot smo videli, ima raziskava številne pomanjkljivosti, ki dajejo smernice za nadaljnja raziskovanja. Poleg tistih, ki smo jih že omenili, je na primer tudi ta, da smo več postavk v vprašalniku namenili raziskovanju avtentičnosti izražanja negativnih čustev kot pozitivnih, zato bi bilo pri nadaljnjem raziskovanju treba vključiti več postavk v zvezi s pozitivnim čustvovanjem. Velika omejitev, ki smo jo omenili že uvodoma, pa je predvsem ta, da se udeleženci morda ne zavedajo svojega obvladovanja oziroma izražanja čustev, če nimajo visokega samozavedanja na tem področju oziroma visoke čustvene inteligentnosti. Temu bi se lahko izognili, če bi jih testirali tudi na področju čustvene inteligentnosti in nato primerjali rezultate obeh vprašalnikov. Lahko pa bi njihove rezultate na vprašalniku primerjali tudi z opazovanjem njihovega vedenja pri delu čez daljše časovno obdobje. Vsekakor bi raziskava z upoštevanjem prej navedenih predlogov in izboljšav lahko doprinesla zanimive rezultate za področje upravljanja s čustvi v organizacijah.



## LITERATURA IN VIRI

- Blackmore, Jill in Sachs, Judyth. 1998. You Never Show You Can't Cope: Women in School Leadership Roles Managing Their Emotions, *Gender and Education*, vol. 0, no. 0, pp. 265–279. UK: Carfax Publishing.
- Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brotheridge, Celeste M. in Raymond T. Lee. 2008. The emotion of managing: an introduction to the special issue. *Journal of Managerial Psychology* 23 (2): 108–117.
- Cacioppo, John T. 1999. Emotion. Annual Review of Psychology. *Journal of Sociology and psychology*. 16 (3): 78–99.
- Callahan, Jamie L. in Eric E. McCollum. 2002. Conceptualization of emotion research in organizational contexts. *Advances in Developing Human Resources* 4 (1): 4–21.
- Caruso, D. 2004. Coment on R. J. Emmerling and D. Goleman: Emotional Inteligence – Issues and Common Misunderstandings: Defining the Inkblot Called Emotional Inteligence. *Classic Readings in Philosophical Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Darwin, Charles. 1860. *The Expressions of the Emotions in Man and Animals*. London: Coulburn.
- Dawes, Jillian. 2000. Disloyalty: A closer look at non-loyals. *The Yournal of Consumer Marketing*. Santa Barbara: Pretince Hall, 17 (6): 538–549.
- Deaux, Kay in Major, Brenda. 1987. Putting gender into contex: An interactive model of gender-related behavior. *Psychological Rewiew*. New York: Apa. 94 (3): 369–389.
- Dougherty, Debbie S. in Kristina Drumheller. 2006. Sensemaking and emotions in organizations: accounting for emotions in a rational(ized) context. *Communication Studies* 57 (2): 215–238.
- Ekman, Paul. 1972. *Facial Expressions. Handbook of Cognition and Emotion*. New York: John Wiley and sons.
- Fabes, Richard. A. in Martin, Carol lynn. 1991. Gender and age stereotypes of emotionality. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Arisona: State University. 17 (1): 532–540.
- Feldman Barrett, Lisa. 1998. The Future of Emotion Research. *The Affect Scientist*. New York: Sage. 12 (2): 6–8.
- Fiebig, Gail V. in Kramer, Michael W. 1998. A framework for the study of emotions in organizational contexts. *Management Communication Quarterly*, 11 (2), 536–572.
- Fineman, Stephen. 1993. Organizations as emotional arenas. V *Emotion in organizations*, ur. Stephen Fineman, 9–35. London, Newbury Park, New Delhi: Sage.
- Fineman, Stephen. 1996. *Emotion and organizing. The Handbook of Organization Studies*. California: Sage publication.
- Fineman, Stephen in Sturdy, Andrew. 1999. The emotions of control: A Qualitative exploration of Enviromental Regulation. *Human Relations*, 52 (5): 631–663.
- Fisher, Cynthia D. in Neal M. Ashkanasy. 2000 The emerging role of emotion in work life: an introduction. *Journal of Organizational Behavior* 21 (2): 123–129.

- Gabriel, Yiannis in Dorothy Griffiths. 2002. Emotion, learning and organization. *The Learning Organization* 9 (5): 214–221.
- Geer C. G in Shields, Stephanie A. 1996. Woman and Emotion: Stereotypes and the double bind. *Lectures on the psychology of woman*. New York: McGraw Hill. 6 (2): 89–111.
- Goleman, Daniel. 2006. *Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Härtel, Charmine. 2003. Intelligent emotion management. V Key issues in organizational communication, ur. Denis Tourish, in Owen Hargie, 130–143. London, New York: Routledge.
- Hochschild Russell, Arlie. 1979. Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology* 85 (3): 551–575.
- Johnson, Joel T. in Shulman, Gregory A. 1998. More Alike than Meets the Eye: Perceived Gender Differences in Subjective Experience and its Display. *Sex Roles*. New York: Sage. 19 (2): 67–79.
- Kangasharju, Helena in Tuija Nikko. 2009. Emotion in organization: joint laughter in workplace meetings. *International Journal of Business Communication* 46 (1): 100–119.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2002. Sodobna rekonstrukcija dela: delo med racionalnim in emocionalnim. *Teorija in praksa* 39 (1): 30–48.
- Kelly, Janice R. in Houtson-Comeaux, Sarah L, S. 2004. Gender-emotion stereotypes are context specific. *Sex Roles*. New York: Sage. 40 (1): 107–120.
- Kompare, Alenka. 2002. *Psihologija: Spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
- Kompare, Alenka. 2006. *Uvod v psihologijo*. Ljubljana: DZS.
- LaFrance, Marianne in Banaji, Mahzarin. 1992. Toward a Reconsideration of the Gender-Emotion Relationship. *Emotion and Social Behavior*. Newbury Park: Sage. 3 (2): 178–201.
- Lamovec, Tanja. 1984. *Emocije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Lamovec, Tanja. 1998. *Psihosocialna pomoč v duševni stiski*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Lamovec, Tanja. 1991. *Emocije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Lanzetta, John T. in Kleck, Robert E. 1970. Encoding and decoding of nonverbal affect in humans. *Journal of personality and social psychology*. 16 (1): 12–19.
- Lutz, Catherine A. 1990. Introduction: Emotion, discourse, and the politics of everyday life. *Language and the politics of emotion*. 1 (4): 86–101.
- Marjanovič Umek, Ljubica. 2004. *Razvojna psihologija*. Ljubljana: Znanstvenoraziskovalni inštitut Filozofske fakultete.
- Marshall, Judi. 2000. Expanding the realm of organizational reasoning. *The Learning Organization* 7 (5): 244–251.
- Martin, Joanne, Kathleen Knopoff in Christine Beckam. 1998. An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: bounded emotionality at the body shop. *Administrative Science Quarterly* 43 (2): 429–469.
- Mesner Andoljšek, Dana. 2002. »Make me whole again.« Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39 (1): 10–29.

- Milivojević, Zoran. 1999. *Emocije: Psihoterapija i razumevanje emocija. Drugo, pošireno i dopunjeno izdanje*. Novi Sad: Prometej.
- Milivojević, Zoran. 2008. *Emocije*. Novi Sad: Psihopolis Institut.
- Miller, William, Ian. 2006. *Anatomija gnusa*. Ljubljana: Studia Humanitatis.
- Morris, J. Andrew in Daniel C. Feldman. 1996. The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *The Academy of Management Review* 21 (4): 986–1010.
- Muir, Clive. 2006. Emotion at work. *Business Communication Quarterly* 69 (4): 434–449.
- Musek, Janek in Pečjak, Vid. 1997. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Musek, Janek in Pečjak, Vid. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Putnam, Linda L. in Dennis K. Mumby. 1993. Organizations, emotion and the myth of rationality. V *Emotion in Organizations*, ur. Stephen Fineman, 36–59. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Rafaeli, Anat in Monica Worline. 2001. Individual emotion in work organizations. *Social Science Information* 40 (1): 95–123.
- Rozman, Rudi. 2002. *Pojmovanje in razvoj managementa*. Radovljica: Didakta.
- Sandelands, Lloyd E. in Connie J. Boudens. 2000. Feeling at work. V *Emotion in organizations*, ur. Stephen Fineman, 46–64. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Schilling, A. Melissa. 2000. Decades Ahead of the Time: Advancing Stakeholder Theory through the Ideas of Mary Parker Follett. *Journal of Management History*. 5 (6): 224–242.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1994. Ljubljana: DZS.
- Smrtnik Vitulić, Helena. 2007. *Čustva in razvoj čustev*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Sutton, I. Robert. in Rafaeli, Anat. 1998. Untangling the Relationship between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores. *Academy of Management Journal*. 3 (31): 416–487.
- Šadl, Zdenka. 1999. *Usoda čustev v zahodni civilizaciji*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Tourish, Dennis in Owen Hargie. 2004. The communication consequences of downsizing. V *Key issues in organizational communication*, ur. Dennis Tourish in Owen Hargie, 17–36. London, New York: Routledge.
- Tracy, Sarah J. 2005. Locking up emotion: moving beyond dissonance for understanding emotion labor discomfort. *Communication Monographs* 27 (3): 261–283.
- Weick, Karl E. 1998. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Wilks, Frances. 2007. *Inteligentna čustva*. Kranj: Ganeš.



## **PRILOGE**

Priloga 1 vprašalnik



## VPRAŠALNIK O IZRAŽANJU IN OBVLADOVANJU ČUSTEV NA DELOVNEM MESTU

Pozdravljeni! Moje ime je Milena Žunić. Pišem zaključno projektno nalogo z naslovom Izražanje in obvladovanje čustev na delovnem mestu. Za ta namen potrebujem vaše odgovore v zvezi s tem področjem. Odgovore bom uporabila izključno v študijske namene. Anketa je anonimna. Pri vsakem vprašanju obkrožite samo en odgovor. Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

1. Spol:                     M                     Ž
2. Starost: \_\_\_\_\_
3. **Kaj storite, če vas sodelavec razjezi ali spravlja ob živce?**
  - Svojo jezo brez zadržkov pokažem in mu povem, kar mu gre.
  - Na miren način ga prosim naj neha.
  - Ne storim ničesar, saj se ne želim kregati.
  - Nič od naštetega.
4. **Kaj storite, če vam sodelavec razlaga nekaj, kar vas ne zanima?**
  - Sodelavcu sem pripravljen/a povedati, da me to ne zanima.
  - Poslušam, čeprav me ne zanima.
  - Sodelavca sem vedno pripravljen/a poslušati.
  - Nič od naštetega.
5. **Kako odreagirate v primeru, da se sodelavec razjezi na vas?**
  - Ohranim mir in mu skušam razložiti svoj pogled.
  - Z enako jezo mu vrnem.
  - Skušam ugotoviti izvor njegove jeze.
  - Sodelavcu ustrežem in mu dam prav, samo da se neha jeziti.
  - Nič od naštetega.
6. **Ali ste sodelavcu pripravljeni povedati negativno kritiko na njegov račun?**
  - Na primeren način izrazim svoje nezadovoljstvo.
  - Kritiko povem brez premišljanja.
  - Ne, to prepustim drugim.
  - Nič od naštetega.

## *Priloga 1*

### **7. Kaj storite, če se vam na delovnem mestu zgodi krivica?**

- Na miren način skušam rešiti nastalo situacijo.
- Brez premišljanja stresem jezo na tistega, ki je kriv.
- Ne storim ničesar.
- Nič od naštetega.

### **8. Na delovnem mestu se odločam na podlagi svojega razuma, ne na podlagi čustev.**

- Da, vedno.
- Ponavadi da.
- Večinoma ne.
- Ne, nikoli.
- Nič od naštetega.

### **9. Ko sem vesel/a ali se mi zgodi kaj dobrega, te občutke delim s sodelavci.**

- Ne, nikoli.
- Ponavadi ne.
- Večinoma da.
- Da, vedno.
- Nič od naštetega.

### **10. Ko nekdo dobro opravi delo ali se res izkaže, ga pohvalim.**

- Ne, to ni moja stvar.
- Da, če si zasluži.
- Da, vedno.
- Nič od naštetega.

### **11. Občutek imam, da na delovnem mestu lahko svobodno izražam svoja čustva.**

- Da, vedno.
- Da, vendar pozitivna čustva bolj kot negativna.
- Večinoma ne.
- Vedno.
- Nič od naštetega.

### **12. Ko sem pod stresom:**

- Sem malo bolj siten/a in se občasno znašam nad sodelavci.
- Se trudim nemoteno opravljati svoje delo, a občasno to vseeno pokažem.
- Se obnašam enako kot vedno.
- Nič od naštetega.