

EMOCIJE IN INTEGRATIVNI PROCES VODENJA

Povzetek. Tradicionalno pojmovanje emocij je temeljilo na predpostavki, da so emocije notranji proizvod posameznika, nekaj individualnega, na kar okolica nima vpliva. Vendar pa je v zadnjih desetletjih mogoče zaznati spremembe v konceptualizaciji emocionalnega. Emocije iz sfere zasebnega in individualnega prehajajo tudi v sfero družbenega in javno sprejemljivega in sprožil se je nov val proučevanj in iskanj vzrokov ter posledic nastanka specifičnih emocij. V prispevku obravnavamo emocije kot ključni element organizacijskih procesov in se opiramo na sociološke razlage emocij, ki definirajo emocije kot produkt družbenega dogajanja, saj imajo organizacijski dejavniki (še posebej vodje) velik vpliv na emocije zaposlenih. Namen članka je predstaviti integrativni proces vodenja in vpliv, ki ga ima takšno vodenje na zadovoljstvo zaposlenih. Uspešno integrativno vodenje opišemo kot učinkovit način vodenja, ki od vodje zahteva določene socialne in emocionalne kompetence. V drugem delu članka želimo z lastnim empiričnim delom ilustrirati predstavljeno teorijo. S pomočjo analize rezultatov ankete, opravljene v petih slovenskih podjetjih, ugotavljamo, da so v analiziranih podjetjih emocije različno vpete v proces vodenja in da kakovostna integracija emocij pri procesu vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Ključni pojmi: emocije v organizaciji, integrativni proces vodenja, socialne kompetence, emocionalne kompetence, komunikacija, zaupanje, zadovoljstvo zaposlenih

Uvod

Prevladujoči tok sociologije je v preteklosti temeljil na neupoštevanju emocij kot poglobitvem elementu spoznavnega procesa. Proučevanje emocij je temeljilo na ločevanju miselnih in emocionalnih procesov, pri čemer so

* Dr. Aleksandra Kanjuo-Mrčela, izr. profesorica na Fakulteti za družbene vede, Univerza v Ljubljani.

** Tanja Vrčko, univerzitetna diplomirana sociologinja.

miselni procesi zavzemali prestižen položaj, emocije pa so bile kot manj vredne vezane na telo in telesne procese. Enega izmed razlogov za marginalizacijo emocij najdemo v želji po priznavanju sociologije kot znanstvene discipline in posledično usmerjenosti na objektivne in merljive družbene pojave. V družbenih vedah so emocije veljale za antitezo racionalnosti. Obravnavane so bile kot nejasne, neopredeljive in zato daleč od znanstvenega in objektivnega. Šele s t. i. »afektivno revolucijo« (Barsade in drugi, 2000; Šadl, 1999: 146) so se v osemdesetih letih dvajsetega stoletja začele pojavljati vidne spremembe v analizi emocij. Dolgo prevladujočo kognitivno perspektivo je zamenjala »perspektiva, ki je začela poudarjati čustva kot bistveno sestavino družbene interakcije in družbenega akterja« (Collins v Šadl, 1993: 636). Emocije so svojo legitimno veljavo pridobile s pomočjo prispevkov avtorjev (npr. Hochschild, 1983, 2003; Fineman, 1993; Humphrey, 2002), ki so dominantno in dolgo prevladujočo polarizacijo med razumom in čustvi opustili ter emocijam dali pomemben status. Številni sociologi in sociologinje so ugotovili, da lahko proučevanje emocij prispeva k bolj celostni analizi socioloških tem. Danes tudi med slovenskimi sociologi in sociologinjami (npr. Šadl, 1993, 1999 in 2002; Mesner – Andolšek, 2002; Kanjuo – Mrčela, 2002) ni mogoče spregledati vrste prispevkov, ki osvetljujejo pomen emocij pri raziskovanju in razumevanju družbenega dogajanja in družbenih pojavov. Emocije niso več obravnavane kot »problem« posameznika, nekaj, kar izhaja in je odvisno le od posameznika. Začeli so jih dojemati kot pomemben proizvod družbenih odnosov, ki prežema vse sfere družbenega življenja. Tako je tudi v organizacijskih vedah, kjer je dolgo prevladoval racionalno-kognitivni pristop in so bile emocije kot moteči dejavnik organizacijskih ciljev zatirane (Fineman v Askanasy, 2002: 11–20). K novemu dojetanju emocij so med drugim prispevale spremembe organizacijskih struktur, dvig izobrazbene ravni prebivalstva, vse večji pomen ustvarjalnega dela in vse večja gospodarska konkurenčnost. V devetdesetih letih dvajsetega stoletja so raziskovalci na področju organizacijskih ved (Flam, 1990 in 1990 a; Albrow, 1992; Fineman, 1993 in 1996; Putnam in Mumby, 1993) začeli izpostavljati in preučevati emocije kot temeljno sestavino odnosov v organizacijah. V organizacijah, ki so si prizadevale biti čim bolj uspešne, so začeli ugotavljati, da fizični in celo intelektualni kapital nista več edino merilo konkurenčnosti in da je pozornost treba posvetiti socialnemu kapitalu, torej zaposlenim in njihovim medosebnim odnosom. Raziskave in del organizacijske prakse so pozornost posvetili skrbi za izboljšanje kakovosti delovnega življenja zaposlenih, kar pa je pomenilo tudi upoštevanje emocij in preseganje dolgo prevladujočega diskurza organizacijske racionalnosti.

V prispevku uporabljamo sociološko razlago emocij, ki definira emocije kot produkt družbenega dogajanja, saj imajo organizacijski dejavniki, okolišče, situacije in še posebej vodje velik vpliv na emocije zaposlenih. Pozornost

je posvečena razlagi integrativnega procesa vodenja kot učinkovitega načina vodenja, pri katerem vodja zaposlenega sprejema kot celovito osebnost. Emocije so sestavni del sfere dela in na njihovi podlagi vodja deluje in sprejema odločitve. Izpostavljamo potrebo po socialnih in emocionalnih kompetencah uspešnega vodje, ki omogočajo vodji ustvariti kakovostne medosebne odnose z zaposlenimi, temeljijo pa na zaupanju in komunikaciji. Hkrati želimo poudariti vpliv, ki ga ima način vodenja na zadovoljstvo zaposlenih. Naš glavni namen je ugotoviti, ali obstaja povezava med integrativnim procesom vodenja in zadovoljstvom zaposlenih oziroma ali kakovostna integracija emocij pri procesu vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Socialne in emocionalne kompetence

Zaposleni morajo vodjo zaznati kot kompetentnega pri doseganju organizacijskih ciljev, prav tako pa pomembno vlogo pri doseganju teh ciljev igrajo kakovostni odnosi med vodjo in zaposlenimi.¹ Prav medosebni odnosi pa so tisti, ki od vodje zahtevajo določene socialne veščine in socialne kompetence. Slednje kot širši koncept Gesten (v Topping in drugi, 2000: 29) opredeljuje kot ustrezno odzivanje in sodelovanje v medosebnih odnosih, medtem ko prve oblikujejo visoko specifični vzorci naučenega vedenja, tako verbalnega kot neverbalnega, s pomočjo katerega vplivamo na druge. Socialne veščine so temeljna sestavina delovanja vsakega vodje. Huges predlaga trifazno interpretacijo socialno kompetentnega posameznika, katerega naloga je, da »natančno in pravilno interpretira določeno situacijo, da se primerno odzove in uspešno implementira odziv v situacijo« (v Topping in drugi, 2000: 31). Zavedati se je treba, da z odprtim in odkritim načinom komuniciranja lahko vzpostavimo pristne osebne odnose, kjer brez negativnih posledic pridejo na dan razlike v stališčih med posamezniki. Treba pa je razlikovati med zavedanjem o pomembnosti medosebnih odnosov na razumski ravni in med razvojem širokega spektra medosebnih kompetenc, kot so potrpežljivost, odprtost, razumevanje in podobno. Slednje vključujejo ključno komponento, ki pomembno vpliva na kakovost interakcij med vodjem in zaposlenimi, in sicer emocije. Ashforth in Humphrey (v Domagalski, 1999: 833) pravita, da je vodenje najučinkovitejše takrat, ko se vzpostavi »emocionalna povezava med vodjem in zaposlenimi«, kar pa je izvedljivo le v primeru, ko se vodja zaveda, da so učinkoviti medosebni odnosi vedno emocionalno obarvani in da je zato emocionalna kompetenca ena izmed ključnih

¹ Pascale in Athos sta na podlagi raziskave v 34 japonskih podjetjih ugotovila, da je vzrok višje produktivnosti japonskih podjetij prav posvečanje medosebnim odnosom (v Wilderom in drugi, 2000: 195). Podobno je tudi Ouchi ugotovil, da je finančni uspeh japonskih podjetij moč pripisati posvečanju družbenim vrednotam v podjetjih, kot je skrb za dobrobit zaposlenih (v Wilderom in drugi, 2000: 195).

kompetenc, ki jo mora usvojiti, če želi učinkovito opravljati svojo funkcijo.

»Emocionalno zreli« vodje so po mnenju Bassa (v Wong in Law, 2002: 250) bolj nagnjeni k podpiranju in vrednotenju svojih zaposlenih, hkrati pa so bolj dovzetni za lastne emocije in emocije svojih zaposlenih.

Saarni (2000: 77) med večšine² emocionalne kompetence uvršča naslednje:

- zavedanje lastnega emocionalnega stanja tudi na bolj kompleksnih ravneh zaznavanja emocij;
- zmožnost uporabljati empatijo;
- razločevati med posameznikovim notranjim emocionalnim stanjem in njegovim izražanjem emocij;
- upravljanje lastnih emocij v stresnih situacijah;
- zavedanje narave nekega odnosa glede na to, ali je odnos emocionalno pristen ali pa definiran s stopnjo recipročnosti;
- zmožnost povezovanja emocij z določenimi socialnimi vlogami;
- razločevati med emocijami tistih, ki svoje izražanje emocij podrejajo kulturnemu konsenzu.

Treba je poudariti, da mora vodja predvsem in najprej dati prostor lastnim emocijam, kar pomeni, da jim mora priznati legitimnost. Zavedati se mora, da emocije bogatijo delovno življenje in usmerjajo odločitve ter niso nekaj negativnega, kar bi bilo treba zatreti. Šele nato je vodja zmožen spoštovati in upoštevati emocije svojih zaposlenih. Dovzetnost za emocije drugih oziroma empatično vživljanje omogoča boljše razumevanje in identificiranje emocij in potreb zaposlenih, poleg tega pa pripomore k uspešnejšemu reševanju problemov in situacij, ki so del organizacijskega življenja (Humphrey, 2000: 500). Yukl sposobnost empatičnega vživljanja vidi kot osnovo za delovanje vodje, še posebej pri odnosno naravnem delovanju, ki temelji na spoštovanju, prijateljstvu, podpori in skrbi za zaposlene (Kellett in drugi, 2002: 525). Le tako se lahko zaposleni počutijo razumljene, vredne in vrednotene, kar nedvomno prispeva k visoko kvalitetnim odnosom med vodjo in zaposlenimi.

Integrativni proces vodenja

Tradicionalno pojmovanje vodenja, ki je temeljilo na idealu racionalnosti in nadzoru (in izključevanju emocij) že dolgo izgublja veljavo. Vodenje ima danes bolj integrativno podobo v smislu bogatejšega in bolj celostnega procesa, kjer emocije igrajo pomembno vlogo. Vodenje je treba prilagajati organizacijskemu in družbenemu kontekstu, kar pomeni, da je treba upoštevati specifično situacijo in cilja vodenja, kot tudi ljudi, ki se jih vodi. Vodje se mno-

² Saarni (2000: 84) uporablja izraz večšine (skills) kot nasprotje izrazu sposobnost (ability), saj zagovarja, da so večšine bolj v domeni učenja in razvoja kot pa sposobnosti.

gokrat niti ne zavedajo, kakšen vpliv imajo na zaposlene in posledično na delovno vzdušje v skupini. Z neustreznim vedenjem, neupoštevanjem emocij in neprimernim izražanjem emocij lahko pri zaposlenih na delovnem mestu sprožijo negativne emocije, ki ovirajo potek njihovega dela in razmišljanja, hkrati pa stopnjujejo nezadovoljstvo. Rezultat je nemalokrat viden v zmanjšani učinkovitosti zaposlenih in z njo povezani neuspešnosti podjetja. Z zagotavljanjem podpore, vzbujanjem občutka pomembnosti in zaželenosti ter s spodbujanjem pozitivnega vzdušja in optimizma lahko vodje pomembno zvišajo produktivnost svojih zaposlenih.

Kot primer integrativnega vodenja lahko izpostavimo transformacijsko vodenje, ki po mnenju analitikov (npr. Bass, Bryman in Avolio v Ashkanasy in Tse, 2000: 223) predstavlja tip vodenja, pri katerem emocije pomenijo primarno sestavino, na podlagi katere transformacijski vodja vzdržuje medsebojne odnose in vodi zaposlene. Pozornost, namenjena transformacijskemu vodenju, se je od leta 1980 znatno povečala, s tem so prišle v ospredje nove dimenzije vodenja. Študije kažejo, da transformacijski vodje s svojim načinom vodenja pozitivno vplivajo na zaposlene, in sicer na njihovo zadovoljstvo ter delovno učinkovitost (Kennedy in Anderson, 2002: 555). Emotivne komponente so nujne za celostno razumevanje transformacijskega vodenja, ki od vodje zahteva jasno zavedanje in razumevanje svojih emocij, upoštevanje in razumevanje emocionalnih potreb zaposlenih ter empatične sposobnosti. Bass (v Ashkanasy in Tse, 2000: 223) kot nepogrešljive značilnosti tega vodenja navaja: »... ustvarjanje vizije, v katero verjamejo tudi zaposleni, inspiracijska motivacija, intelektualna stimulacija (razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistematično reševanja problemov) in individualna skrb (kaže osebno zanimanje za posameznika, obravnava vsakega zaposlenega zase, ga proučuje in mu svetuje).«

Transformacijsko vodenje temelji na tem, da se odnos med vodjem in zaposlenimi gradi na socialni bližini in pristnosti. Visoka kvaliteta odnosa je zasnovana predvsem na pozitivnem delovanju vodje in skrbi za zaposlene, kjer med ključne elemente spadajo: pogostost interakcij, emocionalna podpora in visoka raven zaupanja. Glasser (1994: 24) pravi, da je vzpostavitev zaupljivega odnosa možna šele takrat, ko zaposleni na podlagi lastnih izkušenj začnejo verjeti, da ima vodja posluš za njihove potrebe in mnenja ter da vodja vedno skrbi za njihove interese. Bartolome (1999: 79) med kritična področja zaupanja uvršča poštenost vodij, kar razlaga kot objektivnost in nepristranskost pri ocenjevanju zaposlenih. Dodaja, da vodenje v odsotnosti integritete in neetično delovanje vodje v podjetju ustvari nezaupanje in vodi v uničujoče odnose. Za zaupanje je značilno, da nastaja počasi na podlagi pozitivnega delovanja akterjev, medtem ko se lahko hitro izniči s posmehovanjem, zavračanjem, izrazi nespoštovanja, s pomanjkanjem odzivnosti oziroma nedostopnostjo vodilnih in podobnimi dejavniki (Možina, 1996: 115).

Raziskave so pokazale (Cooper in Sawaf; 1996: 86), da ima zaupanje med posamezniki v skupini velik pomen za njihovo uspešnost, hkrati pa vpliva na zadovoljstvo vsakega posameznika. Študije (Bryman, Hater in Bass v Koene in drugi, 2002: 195) potrjujejo pozitivno korelacijo med transformacijskim vodenjem in organizacijsko učinkovitostjo ter zadovoljstvom zaposlenih.

Povezanost načinov vodenja in zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu

Proučevanje zadovoljstva na delovnem mestu je eno izmed osrednjih raziskovalnih področij organizacijskih ved. Čeprav je od sedemdesetih let zaznati upad raziskav na tem področju, ostaja to še zmeraj najpogosteje proučevan koncept tako organizacijske psihologije kot tudi mnogih analiz, ki raziskujejo vzroke in posledice posameznikovega individualnega vedenja (Judge in drugi, 2002: 26). Številni raziskovalci ugotavljajo, da 'zadovoljstvo z delom' pomeni zelo kompleksen koncept, kar je vidno tudi pri iskanju indikatorjev zadovoljstva (Judge in drugi, 2002: 26). Obstaja neskončno število kazalcev zadovoljstva, pomembnost posameznega kazalca pa je odvisna od posameznika in njegove osebne definicije zadovoljstva. Teoretiki so indikatorje zadovoljstva klasificirali v okviru treh teorij: situacijske, dispozicijske in interaktivne teorije. Privrženci situacijske teorije³ so v študijah ugotovili, da na zadovoljstvo z delom najbolj vplivajo primarni elementi oziroma motivatorji (delovne naloge, odgovornost pri delu, dosežki, medsebojni odnosi ...). Zagovorniki dispozicijske teorije⁴ so na drugi strani ugotavljali povezanost osebnostnih karakteristik z zadovoljstvom in ugotovili, da je zadovoljstvo z delom do določene mere nedvomno mogoče povezati s posameznikovo osebnostjo. Na podlagi obeh pristopov se je razvila interaktivna teorija, kate-re zagovorniki⁵ so pokazali, da se pristopa medsebojno ne izključujeta, temveč se nujno dopolnjujeta, kar pomeni, da zadovoljstvo posameznika lahko razložimo kot posledico določene situacije in pa osebnostnih karakteristik posameznika.

Brief (v Judge in drugi, 2002: 27) kritizira raziskovalce, ki so pri raziskovanju posameznikovega zadovoljstva z delom prevečkrat zanemarjali in izključevali emotivno komponento. Locke (v Judge in drugi, 2002: 27) pa v svojo definicijo vključuje tako emocionalne kot kognitivne elemente. Zadovoljstvo z delom opisuje kot »prijetno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica dela ali delovne izkušnje posameznika«. Rezultati številnih raziskav (Brief in Robertson; Weiss, Nicholas in Daus v Judge in drugi, 2002: 26) so pokazali, da se pri zadovoljstvu pri delu prepletajo kognitivne in emocional-

³ Hackman in Oldman, Herzberg ter Rentsch in Steel (Judge in drugi, 2002).

⁴ Judge, Locke in Durham (Judge in drugi, 2002).

⁵ Hulin, Roznowski in Hachiya (Judge in drugi, 2002).

ne komponente. Zato se je treba pri raziskovanju zadovoljstva z delom osredotočiti tudi na to, kako ljudje čutijo glede svojega dela in medosebnih odnosov na delovnem mestu ter vpliva vodij na njihovo zadovoljstvo. Humphrey (2002: 500) kot enega izmed glavnih načinov, s katerim vodje vplivajo na zadovoljstvo svojih zaposlenih, omenja upoštevanje emocij zaposlenih, kjer izpostavlja sposobnost empatičnega vživljanja vodje. Vodje, ki razumejo emocije svojih zaposlenih, so sposobni tudi ustrezno motivirati in prispevati k večjemu zadovoljstvu in delovni učinkovitosti (Grossman v Kennedy in Anderson, 2002: 548; Fisher in Edwards v Wong in Law, 2002: 250). Z upoštevanjem posameznika kot mislečega in čutnega, se pravi celovite osebnosti, lahko vodje bistveno prispevajo k izboljšanju kakovosti delovnega življenja in k zadovoljstvu zaposlenih, kar pozitivno vpliva na delovno učinkovitost in produktivnost zaposlenih. V nasprotnem primeru, v primeru neupoštevanja zaposlenega kot celote, se kot eden poglobitnejših kazalcev nezadovoljstva pojavlja stres. Izvor organizacijskih stresorjev najdemo tako v organizacijski kulturi in klimi, procesih odločanja, neustrezni komunikaciji, pomanjkanju emocionalne podpore kot tudi v ovirah uspešnemu usklajevanju delovnega in zasebnega življenja (Rollinson in Broadfield v Fineman, 2003: 143; Fineman, 2003: 144). Fineman (2003: 134) označuje stres kot emocionalno poškodbo, ki nastopi, ko v organizaciji emocije postanejo marginalizirane. Kyriacou in Sutcliffe (v Hart in Cooper, 2002: 94) sta stres na delovnem mestu definirala v smislu doživljanja neprijetnih emocij, kot so napetost, obup, strah, zaskrbljenost, jeza in depresija. Gre za psihološka stanja posameznika, ki imajo za posledico visoko stopnjo bolniških izostankov, slabo produktivnost zaposlenih in končno tudi prekinitev delovnega razmerja.

Zanimivo je, da mnogi vodje kljub očitnim posledicam (ne)zadovoljstva in stresa na delovnem mestu, ki tako značilno vplivajo na uspeh organizacije, še vedno ne dajejo dovolj poudarka tej temi. Judge s sodelavci (2002: 35) je ugotovil, da organizacije 'zadovoljstvo z delom' redko uvrščajo med sestavne dele organizacijskih vrednot, prepričan in ključnih kompetenc. Tudi o dejavnih stresa ni v organizacijah zaslediti odprte razprave. Morda se ravno zato v zadnjem času v ospredje postavlja koncept »zdrave organizacije«, s katerim želijo zagovorniki koncepta (Hart in Cooper, 2002: 100) organizacijam sporočiti, da morajo v vnemi po doseganju ekonomskih rezultatov simultano poskrbeti tako za blaginjo svojih zaposlenih kot za doseganje zastavljenih finančnih ciljev. Judge (2002: 35) dodaja, da bo za preobrat na tem področju treba opraviti več empiričnih raziskav, ki bi dokazale teoretične predpostavke.

Emocije, zadovoljstvo zaposlenih in integrativni proces vodenja v petih slovenskih podjetjih

Namen, cilji in metodologija raziskave

V prvem delu prispevka smo predstavili emocije kot nepogrešljiv del vsakdanjega življenja, kamor sodi tudi delovno mesto in uspešno vodenje kot proces, v katerem mora vodja na delovnem mestu upoštevati/ delovati v skladu s svojimiemocijami in emocijami svojih zaposlenih. V nadaljevanju predstavljamo rezultate empirične raziskave, s katero smo želeli ugotoviti, ali so v analiziranih slovenskih podjetjih emocije vpete v proces vodenja in kako integracija emocij pri procesu vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

V analizo smo vključili pet večjih podjetij, ki so pomembna in že dolgo prisotna v slovenskem gospodarskem prostoru. Zaradi obljubljenе anonimnosti zbranih podatkov ne omenjamo imena podjetij niti raziskovanih oddelkov v podjetjih, ampak samo nekaj osnovnih podatkov. Sedež anketiranih podjetij je v Ljubljani oziroma njeni bližji okolici. Vsa podjetja imajo podobno organizacijsko strukturo in se ukvarjajo z naslednjimi dejavnostmi: veletrgovina in maloprodaja (2 podjetji), mobilna telefonija (1 podjetje) ter tiskarska in papirna industrija (2 podjetji). To so podjetja z daljšim življenjskim stažem in prek 700 zaposlenimi (v dveh podjetjih je zaposlenih 70 %–80 % žensk, v dveh podjetjih 60 %–70 % moških, v enem podjetju pa je razmerje med spoloma približno enako).

V podjetjih smo opravili anketiranje med vodji in njihovimi podrejenimi v zgornjem delu organizacijske strukture, saj menimo, da kakovost odnosa med vodji in zaposlenimi iz vrha podjetja neposredno vpliva na odnose v celem podjetju. V vsakem izmed izbranih podjetij smo v raziskavo vključili podobne oddelke (glede na organizacijo in vrsto delovnega procesa; dva do trije oddelki na podjetje, ki imajo približno enako število zaposlenih). Če je bilo število zaposlenih v določenem oddelku previsoko, smo naključno izbrali manjši vzorec. Vsem anketirancem (vodjem in zaposlenim) smo anketni vprašalnik izročili osebno. Vodjem in zaposlenim smo pojasnili namen ankete in potek raziskave ter zagotovili popolno anonimnost podatkov, ker smo se zavedali, da z vprašanji posegamo v njihovo delovno okolje in sprašujemo o občutljivih in osebnih temah.

Zbiranje odgovorov je trajalo dva meseca, od sredine novembra 2003 do sredine januarja 2004. Anketiranci so izpolnjene vprašalnike vrnili po pošti.

Anketni vprašalnik je izpolnjevalo 91 oseb:

- 14 vodij (7 moških in 7 žensk), s povprečno starostjo 43,9 leta, s povprečno delovno dobo 18,4 leta in povprečno VII. stopnjo izobrazbe.
- 77 zaposlenih (24 moških in 53 žensk), s povprečno starostjo 36,7 leta, s povprečno delovno dobo 15,2 leta in V.–VI. stopnjo izobrazbe.

Vsak vodja sektorja vodi 5,5 neposredno podrejenih.

Anketni vprašalniki so bili približno enakega obsega, vendar vsebinsko različni, odvisno od podatkov, ki smo jih želeli pridobiti od določene skupine anketirancev. V nadaljevanju je prikazan del rezultatov ankete.⁶

Izpostavili smo odgovore na tista vprašanja, ki so nam najbolj pomagala pri preizkušanju veljavnosti naslednjih hipotez:

- H1: vodje pri vodenju uporabljajo emocije;
- H2: kakovostna integracija emocij pri procesu vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

S pomočjo analize odgovorov iz anketnih vprašalnikov bomo predstavili vodje v izbranih podjetjih in njihov način vodenja, s poudarkom na prisotnosti emocij. Na podlagi odgovorov vodij smo izvedeli predvsem njihovo *mnenje in oceno* njihovega delovanja. Njihove odgovore smo nato primerjali z odgovori njihovih neposredno podrejenih (kontrolna vprašanja), s pomočjo katerih smo izvedeli, kako doživljajo vodenje svojih nadrejenih ter kakšen vpliv ima vodenje na njihovo zadovoljstvo pri delu.

Stopnjo vključevanja emocij (emocionalna zrelost vodij) v proces vodenja smo preverili z naslednjimi indikatorji (tako pri vodjih kot pri zaposlenih): zmožnost uporabe empatije, ravnanje z lastnimi emocijami in emocijami drugih, zaupanje in komunikacija.

Poleg tega smo želeli izvedeti, ali imajo vodje po oceni zaposlenih dovolj emocionalnih sposobnosti (ter katerih), ali zaposleni vodjo ocenjujejo kot poštenega, kako bi ocenili prisotnost pozitivnih emocij na delovnem mestu, ali je po njihovem mnenju vodja tisti, ki največkrat vpliva na delovno ozračje in učinkovitost na delovnem mestu.

Pri vodjih smo integracijo emocij v proces vodenja preverili še z naslednjimi indikatorji: zavedanje vpliva emocij na delovno učinkovitost, odnos do izražanja emocij na delovnem mestu, ocena tistih kvalitete, s katerimi po njihovem mnenju pripravijo zaposlene do učinkovitosti na delovnem mestu, in tiste, za katere menijo, da jih zaposleni pri njih najbolj cenijo (intelektualne ali emocionalne).

Kot najpomembnejša indikatorja vključenosti emocij smo upoštevali ocenjeno stopnjo zaupanja med obema akterjema (vodje – zaposleni) in stopnjo ter kakovost komunikacije.

Z vprašanji v drugem delu vprašalnika smo preverili mnenje vodij o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu ter vzrokih zadovoljstva in potrebnih dejavnikih za izboljšanje zadovoljstva. Zaposlenim smo postavili enaka vprašanja, na podlagi katerih smo želeli ugotoviti, koliko pomeni vpe-

⁶ Rezultati celotne raziskave so predstavljeni v: Vrčko, Tanja (2004): *Emocije z vidika integrativnega procesa vodenja in kritično ovrednotenje emocionalne inteligence*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.

tost emocij v delovanje vodje dejavnik zadovoljstva in koliko so za zadovoljstvo pomembni materialni in drugi dejavniki. Indikatorja,⁷ ki ju izpostavljammo z namenom ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, sta želja po zamenjavi delovnega mesta (vzroki) in stopnja stresa;⁸ zastavili smo pa tudi neposredno vprašanje o zadovoljstvu.

Rezultati

Zaposlene smo vprašali, ali so kdaj čutili, da se je vodja zares 'vživel' v njihove občutke, in ob tem začutili, da jih razume ali vsaj poskuša razumeti. 30 % jih je odgovorilo, da se njihov vodja včasih vživi v njihove občutke, 29 % pa, da se to zgodi zelo redko. Za opcijo 'nikoli' se je odločilo 13 % zaposlenih, 4 % pa so se strinjali, da se vodja vedno vživi v njihove občutke in jih skuša razumeti. Vodje so se pri tem odgovoru največkrat opredelili za odgovora pogosto (8) in vedno (4), 2 pa sta dejala, da to storita le včasih. Analiza po posameznih oddelkih je pokazala, da je pri vprašanju o *empatiji* v štirih oddelkih prišlo do popolnega neujemanja med odgovori vodje in večine njihovih podrejenih. V štirih oddelkih je prišlo do razlike v intenziteti odgovorov med vodji in podrejenimi, vendar ta razlika ni bila zelo velika. 56 % zaposlenih od svojih vodij pričakuje empatične sposobnosti.

66 % zaposlenih je dejalo, da jih vodja ni še nikdar neupravičeno verbalno napadel, med 34 % (26 oseb), ki pa so odgovorili pritrtilno, jih večina (17) pravi, da se vodje v primeru neupravičenega napada niso opravičili. Izjeme so vodje, ki so se po neupravičenem verbalnem napadu opravičili z besedo 'oprosti'.

62 % zaposlenih pravi, da njihov vodja uspešno *nadzira svoja čustvena stanja*, 32 % pa jih je mnenja, da vodja ne zna nadzirati svojih čustvenih stanj. Do neujemanja med odgovori vodij in zaposlenimi je prišlo v treh oddelkih, kjer vodje pravijo, da uspešno nadzirajo svoje emocije, večina njihovih podrejenih pa se s tem ne strinja.

Kar 31 % zaposlenih ima 'bolj redko' možnost spregovoriti z vodjo o svojih predlogih, mnenjih, kritikah ali težavah (tudi osebnih), vendar pa ima na drugi strani 26 % zaposlenih 'vedno' možnost *komuniciranja* z vodjo in

⁷ Med indikatorje zadovoljstva nismo uvrstili plače ali stalnosti zaposlitve, saj smo se želeli osredotočiti na emocionalne kazalce. Zaposleni pa so imeli pri vprašanju o zadovoljstvu možnost zapisati tudi druge dejavnike, ki najbolj vplivajo na njihovo zadovoljstvo.

⁸ Stopnjo stresa smo želeli preveriti s številom bolniških izostankov posameznika v zadnjem letu, vendar se je ta indikator na koncu izkazal za neuporabnega (v našem primeru), saj 80 % zaposlenih odgovarja, da v zadnjem letu ni koristilo bolniškega dopusta. Ostalih 20 % pa je koristilo do največ 7 dni bolniškega dopusta. Ta podatek je mogoče interpretirati na dva načina. Prvi je ta, da stresorji še niso tako močni, po drugi strani pa malo bolniških odsotnosti lahko razumemo v kontekstu razmer na trgu dela, kjer si zaposleni, ne glede na stopnjo stresa, zaradi strahu pred izgubo zaposlitve, ne upajo koristiti bolniškega dopusta.

26 % zaposlenih pogosto. Na podlagi odgovorov zaposlenih, kljub nasprotnemu mnenju vodij v teh oddelkih (ti pravijo, da vedno ali pogosto komunicirajo s svojimi zaposlenimi), lahko ugotovimo, da v petih oddelkih vodje na delovnem mestu komunicirajo samo z določenimi osebami, določene pa puščajo ob strani oziroma z njimi komunicirajo občasno ali skoraj nikoli. V štirih oddelkih so se odgovori vodij in njihovih neposredno podrejenih značilno razlikovali. V enem od oddelkov je vodja izbral opcijo vedno, večina zaposlenih pa opcijo bolj redko. V ostalih treh oddelkih je bila razlika med odgovori manj značilna, a vendar ne zanemarljiva. Večina vodij (9) se s trditvijo »Zaposlene navadno spodbujam, da najprej opravijo svoje delo, potem pa se bom posvetil/a njihovim težavam,« ni strinjala.

Skoraj polovica zaposlenih (44 %) je mnenja, da je njihovo komunikacijo z vodjo mogoče opisati z besedami poslovno, korektno (6 vodij je enakega mnenja), 19 % pravi, da je v času komunikacije z vodjem čutiti napetost in 4 % zaposlenih pravi, da vodja z njimi sploh ne komunicira. Kljub rezultatom, ki nakazujejo na komunikacijo brez vpletanja emocij, je 17 % zaposlenih mnenja, da je komunikacija z njihovim vodjo pristna in iskrena (6 vodij misli enako) in 16 %, ki pravijo, da je le malo zadržana (2 vodji sta enakega mišljenja). Tako kot pri vprašanju o pogostosti komunikacije smo prišli do enake ugotovitve pri kakovosti komunikacije, in sicer da se v istih oddelkih (5) kot pri prejšnjem vprašanju kakovost komunikacije razlikuje med zaposlenimi (od pristne komunikacije do opcije: z menoj večinoma ne komunicira).

Naslednji pomemben dejavnik, ki vpliva na medosebne odnose, je *zaupanje*. Več kot polovica anketiranih (51 %) svojim vodjem v glavnem zaupa, 19 % pa svojim vodjem zaupa popolnoma. Na drugi strani 27 % zaposlenih svojemu vodji zaupa le delno, le 3 % zaposlenih pa vodji v glavnem ne zaupajo. Na podlagi primerjave odgovorov vodij in njihovih podrejenih ugotovimo, da se ti v petih oddelkih značilno medsebojno razlikujejo. Več kot polovica zaposlenih (63 %) je mnenja, da jim vodje v glavnem zaupajo. Bistvenih razlik z odgovori vodij pri tem vprašanju ni bilo zaznati.

V naslednjem vprašanju nas je zanimalo, ali vodje s svojimi zaposlenimi *ravnajo pošteno in enakopravno*. Odgovori zaposlenih so bili: 26 % vedno, 43 % pogosto, 20 % včasih, 7 % bolj redko in 4 % nikoli. Analiza odgovorov zaposlenih v petih oddelkih, v katerih je bilo pri prejšnjem vprašanju zaznati odsotnost zaupanja, kažejo, da so se izjemno slabi rezultati pokazali v dveh oddelkih različnih podjetij (odgovori so bili bolj poredko in nikoli). V treh ostalih oddelkih je mnenje glede poštenosti in enakopravnega ravnanja z zaposlenimi porazdeljeno med različnimi opcijami.

Pri vprašanju »Kako bi ocenili *prisotnost pozitivnih emocij* (humor, veselje, optimizem, razumevanje ...) na delovnem mestu«, se nihče ni odločil za odgovor 'neprestano prisotna', več kot polovica (54 %) zaposlenih je odgovorila, da so pozitivna čustva pogost spremljevalec delovne klime, 33 % za-

poslenih pravi, da so prisotna le včasih, 10 % bolj poredko in 3 % nikoli. Samo v enem izmed oddelkov je večina zaposlenih mnenja, da pozitivne emocije niso del njihovega delovnega okolja (to je oddelek, kjer se večina odgovorov med vodjem in podrejenimi značilno razlikuje), v 13 oddelkih pa večini pozitivne emocije na delovnem mestu niso tuje. *Po mnenju 62 % zaposlenih so za delovno klimo in vzdušje na delovnem mestu pogosto odgovorni in zaslužni prav vodje*, 38 % zaposlenih pa pravi, da na delovno klimo najbolj vplivajo drugi dejavniki (uprava družbe s svojimi odločitvami, sodelavci, količina dela in različne situacije).

Velika večina, in sicer 70 % zaposlenih, je odgovorila, da bi *ob morebitnih drugačnih socialnih okoliščinah* (boljši delovni klimi, večjemu zaupanju, boljših odnosih,...) na delovnem mestu *lahko dali več od sebe*, 30 % zaposlenih pa je mnenja, da več kot dajo, ne bi bilo mogoče. Nekaj zaposlenih iz slednje skupine je dodalo, da več kot dajo, ne bi mogli, saj so pritiski tako močni, da moraš dati maksimum od sebe, če želiš obdržati delovno mesto. Samo v treh oddelkih večina zaposlenih meni, da ob drugačnih socialnih okoliščinah ne bi mogli dati več od sebe – v en oddelek spadajo vsi tisti, ki pravijo, da v želji po ohranitvi delovnega mesta morajo dati vse od sebe.

Kljub zgornjim ugotovitvam je še zmeraj 51 % zaposlenih mnenja, da ima njihov vodja dovolj *emocionalnih sposobnosti*. 36 % zaposlenih je odgovorilo, da njihov vodja nima dovolj emocionalnih sposobnosti, kar pomeni, da ga ni mogoče oceniti kot emocionalno zrelega in dovezetnega za čustva svojih zaposlenih.

Nihče izmed 13 vodij (eden ni odgovarjal) ne meni, da čustva ovirajo racionalno delovanje in so zato popolnoma neučinkovita, vendar pa samo *štiri vodje odločitve sprejemajo s pomočjo čustev* (zaposleni teh štirih vodij so prepričani o njihovih emocionalnih sposobnostih).

Zaposleni so med čustvenimi sposobnostmi, ki bi jih lahko pri svojem vodji najbolj izpostavili oziroma ki pridejo pri odnosu vodja – zaposleni najbolj do izraza, največkrat omenjali, da 'z nami ravna humano'; nekdo je zapisal: »pri svojem vodji cenim, ker z nami ravna korektno in pošteno«; temu so sledili odgovori o tem, da jih vodja skuša razumeti in da se zaveda njihovih čustev.

Pri ugotavljanju *zadovoljstva zaposlenih* na delovnem mestu smo poleg neposrednega vprašanja o zadovoljstvu in njihovih vzrokih zanj preverili njihovo zadovoljstvo z naslednjima indikatorjema: želja po zamenjavi delovnega mesta in stres na delovnem mestu.

Več kot polovica, 69 %, je odgovorila, da o *zamenjavi delovnega mesta* ne razmišlja, 26 % pa je odgovorilo pritrdilno (ostali na vprašanje niso odgovarjali). Utemeljitev za željo po zamenjavi delovnega mesta so bile skope, pa vendar jih je nekaj utemeljilo svoje odgovore: »Ne počutim se dobro in sproščeno«, »preveč stresno«, »slabi odnosi«, »rad bi se razvijal«, »želim spoz-

nati še druga dela«, »preveč je dela«. Na podlagi odgovorov lahko razberemo, da so razlogi za zamenjavo delovnega mesta v večini povezani z odnosi med ljudmi, z njihovimi emocijami in osebnostjo rastjo, ki ji mora biti zadoščeno, če želi podjetje obdržati ljudi. Pri analiziranju podatkov smo ugotovili, da želi v štirih oddelkih različnih podjetij večina zaposlenih v posameznem oddelku zamenjati svoje trenutno delovno mesto, v enem oddelku pa je želja po zamenjavi porazdeljena. V dveh primerih je večinski razlog ta, da ni možnosti napredovanja, v ostalih dveh primerih ter tam, kjer želja ni večinska, pa je razlog povezan bolj z odnosi na delovnem mestu.

13 % zaposlenih je odgovorilo, da jim na delovnem mestu nihče ne povzroča stresa, 87 % pa je kot *povzročitelje stresa* navedlo naslednje dejavnike (v zaporedju od najpogostejšega do najmanj pogosto izbranega dejavnika stresa): prevelika količina dela, način in neorganiziranost dela, premalo komunikacije med vodjo in zaposlenimi, premalo komunikacije nasploh, slabi odnosi med sodelavci, slabi odnosi z vodjo, premalo zaupanja in zato neprestan nadzor s strani vodij, le peščica jih je navedla strah pred vodjo in negativno vzdušje.

V glavnem je na svojem delovnem mestu zadovoljnih 74 % zaposlenih, 23 % zaposlenih na delovnem mestu v glavnem ni zadovoljnih, 3 % zaposlenih pa se niso opredelili. Tako kot zaposleni je tudi večina vodij (9) odgovorila, da so po njihovem mnenju zaposleni na delovnem mestu v glavnem zadovoljni. Večina zaposlenih, ki se uvršča v 23 % 'nezadovoljnih', je porazdeljena med tremi sektorji različnih podjetij. Zanimivo je, da imajo tudi vodje dveh izmed slednjih sektorjev enako mnenje (da zaposleni na njihovem delovnem mestu v glavnem niso zadovoljni). Razlike se pojavljajo v enem sektorju, kjer je vodja prepričan, da so zaposleni zadovoljni, večina podrejenih pa pravi ravno obratno, in v dveh sektorjih, kjer je situacija obrnjena: vodji pravita, da njuni neposredno podrejeni niso zadovoljni, medtem ko se večina zaposlenih v teh sektorjih s tem ne strinja.

Največkrat kot *dejavnik sedanjega zadovoljstva* omenjajo: možnost za učenje in razvoj na delovnem mestu (23 %), prijetno in sproščeno vzdušje (18 %), zaupanje med vodjo in zaposlenimi (14 %), dobro komunikacijo med zaposlenim (13 %), humanost vodje in dobro komunikacijo med vodjo in zaposlenimi (8 %), dobro plačo (7 %), možnost napredovanja (5 %), daljši odmor za malico (2 %), zagotovljena socialna varnost (1 %).

Pri odgovorih glede *dejavnikov, ki bi izboljšali zadovoljstvo zaposlenih*, so razlike med odgovori zaposlenih in vodij precejšnje. *Največ zaposlenih (26 %) je odgovorilo, da bi njihovo zadovoljstvo izboljšala boljša komunikacija med zaposlenimi in vodjo.* Pri anketiranih vodjih se je samo eden odločil za ta odgovor, medtem ko jih večina (9) meni, da je boljša plača tisti dejavnik, ki bi v največji meri pripomogel k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Na drugo mesto so zaposleni uvrstili večje zaupanje med zaposlenimi in vodjo

(16 %), na tretje mesto pa je 14 % zaposlenih kot dejavnik izboljšanja zadovoljstva uvrstilo boljšo plačo, nato so sledili še: možnost napredovanja (13 %), humanost vodje (7 %), prijetno in sproščeno vzdušje (7 %), dobra komunikacija med zaposlenimi (4 %), jasno vodenje (3 %), kasnejši prihod na delo (3 %).

Na vprašanje o tem, *ali vodje naredijo dovolj za zadovoljstvo svojih zaposlenih* na delovnem mestu, je 58 % zaposlenih odgovorilo, da vodja nekaj naredi za njihovo zadovoljstvo, 31 % jih meni, da naredi dovolj, 7 % jih je odgovorilo, da njihov vodja ne naredi skoraj nič za njihovo zadovoljstvo, 4 % pa menijo, da več kot naredi, ne bi mogel narediti. V nasprotju z zaposlenimi več kot polovica vodij (9) meni, da naredijo dovolj za zadovoljstvo svojih zaposlenih, eden izmed vodij pa meni, da več kot naredi za zadovoljstvo svojih zaposlenih, ne bi mogel narediti. V osmih oddelkih se mnenja med vodji in njihovimi podrejenimi razlikujejo.

Razprava

Analiza odgovorov anketiranih oseb, tako vodij kot zaposlenih, je nakazala, da hipoteze (H1), ki pravi, da vodje pri svojem delovanju upoštevajo emocije, ne moremo popolnoma ovreči niti sprejeti. *Večina vodij svoje vodenje opisuje veliko bolj pozitivno in emocionalno usmerjeno, kot pa ga doživljajo njihovi neposredno zaposleni.* To je mogoče zaznati pri odgovorih na vprašanja, s katerimi ugotavljamo sposobnosti vodij glede empatije, ravnanja z emocijami drugih (v primeru neupravičenega verbalnega napada na zaposlene) ter obsega in kakovosti komunikacije. Odnos do izražanja emocij na delovnem mestu vse vodje ocenjujejo zelo pozitivno, torej poročajo o upoštevanju emocij. Nihče izmed vodij ne vidi emocije kot oviro pri racionalnem odločanju in jih zato tudi ne ocenjuje kot neučinkovite, vendar pa le *manj kot tretjina vodij odločitve na delovnem mestu sprejema s pomočjo emocij.* Ta podatek sovпада z odgovori zaposlenih o vodenju njihovih nadrejenih, saj ti niso zadovoljni z emocionalnimi sposobnostmi vodij. Mnenja zaposlenih glede emocionalnih sposobnosti njihovih vodij so sicer porazdeljena (skoraj polovica zaposlenih meni, da njihov vodja nima dovolj emocionalnih sposobnosti), vendar je v nekaterih oddelkih zaznati močno nezadovoljstvo zaradi neupoštevanja emocij in odsotnosti emocionalnih sposobnosti vodje. *Kar 70 % zaposlenih pravi, da bi bili ob morebitnih drugačnih socialnih okoliščinah (boljši delovni klimi, boljši komunikaciji, večjemu zaupanju, večjemu upoštevanju emocij ...) pri opravljanju svojega dela bolj učinkoviti.* To je ena izmed pomembnejših ugotovitev, ki zelo nazorno pokaže pomembnost emocionalnih in socialnih vidikov organizacijskega delovanja. Glede na to, da so za kvaliteto socialnih okoliščin v veliki meri zaslужni vodje, ni nič kaj spodbudno dejstvo, da na pomanjkljivosti opozarja

večina zaposlenih v 11 oddelkih, kar nakazuje na nezadovoljivo vodenje v večini anketiranih oddelkih.

Na podlagi raziskave (kljub majhnemu vzorcu) je mogoče ugotoviti, da sprejemanje emocij na delovnem mestu ni več tabu, vendar pa analiza nakazuje, da je še vedno ostaja vprašljiva kvaliteta implementacije emocij v sfero dela in odločanja.

Pri nekaterih vprašanjih v raziskavi je prišlo do popolnega ali delnega neujemanja v intenziteti odgovorov⁹ med vodji in njihovimi neposredno podrejenimi.

Pri analizi rezultatov smo ugotovili razlike med preučevanimi oddelki v podjetjih. Na podlagi teh razlik smo izoblikovali tri skupine oddelkov, ki so se razlikovale po stopnji in kvaliteti vključenosti emocij v proces vodenja. V prvi skupini je bilo pet oddelkov, kjer je analiza odgovorov pokazala najslabše rezultate, pa ne le zaradi zgoraj omenjenega neujemanja med vodji in zaposlenimi, temveč sodeč po odgovorih zaposlenih, ki kažejo na nekakovostno vodenje in nezadovoljivo ravnanje vodij s svojimi zaposlenimi. V raziskavi je bila ugotovljena značilna pozitivna korelacija med količinsko zadostno in kakovostno komunikacijo med vodjo in neposredno zaposlenimi ter emocionalno usposobljenostjo vodij. V petih oddelkih v prvi skupini večina zaposlenih ne navaja ugodne in kakovostne komunikacije, hkrati pa pri vprašanjih, s katerimi ugotavljamo stopnjo vključevanja emocij, vodje niso ocenjeni pozitivno. To se je pokazalo pri odgovorih o empatičnih sposobnosti vodje, ravnanja z emocijami¹⁰ in poštenosti¹¹ vodje. Zaposleni istega oddelka so na vprašanja odgovarjali zelo različno, kar nakazuje neenakopravno obravnavo zaposlenih. Večina zaposlenih v omenjenih oddelkih kljub izraženemu nezadovoljstvu ne razmišlja o zamenjavi delovnega mesta. Večina zaposlenih je (kljub pomanjkljivi vključenosti/upoštevanju emocij) v glavnem zadovoljna na delovnem mestu. Večina zaposlenih kot razloge zadovoljstva na delovnem mestu navaja dobro komunikacijo med zaposlenimi, ki po našem mnenju kompenzira slabe odnose med vodjo in zaposlenimi. Naslednja največkrat omenjena dejavnika zadovoljstva sta dobra plača in možnost napredovanja, zadovoljstvo zaposlenih pa bi povečala predvsem boljša komunikacija z vodjo in več zaupanja. Tudi navedeni dejavniki stresa so povezani s slabimi odnosi z vodjo, skopo komunikacijo in nezaupanjem. Zanimivo je, da večina vodij ocenjuje,

⁹ Pri večini vprašanj so tako zaposleni kot vodje svoje odgovore rangirali na petstopenjski lestvici (npr. od nikoli, skoraj nikoli ... do vedno). Neujemanje v intenziteti odgovorov je na tem mestu mišljeno kot značilna razlika med odgovori vodij in zaposlenih pri omenjeni vrsti vprašanj (več kot dve stopnji).

¹⁰ Raziskava med slovenskimi delodajalci (v Volk, 2003: 17) kaže, da sta dve izmed lastnosti, ki jih pri vodji najbolj souvažijo, prav vzkipljivost in zadirčnost, kar pomeni neuspešen nadzor emocionalnih stanj.

¹¹ V Stikovi raziskavi (telefonska raziskava) je več kot polovica vprašanih (54 %) poštenost vodje uvrstila na prvo mesto lastnosti, ki jih mora imeti nadrejeni, če želi, da ga bodo zaposleni spoštovali (Volk, 2003: 17).

da za izboljšanje zadovoljstva zaposleni potrebujejo dobro plačo; le en vodja je prepričan, da bi boljša komunikacija med njim in zaposlenimi povečala zadovoljstvo zaposlenih. Tudi na podlagi neujemanja med odgovori vodij in zaposlenimi pri vprašanju zadovoljstva lahko ugotovljamo neučinkovito ali količinsko nezadostno komunikacijo.¹²

Primanjkljaj emocionalnih sposobnosti vodij so sami vodje potrdili z odgovori na vprašanje, katere so tiste kvalitete, s katerimi pripravijo zaposlene k učinkovitosti. Odgovori so poudarjali intelektualne sposobnosti in niso omenjali emocionalnih sposobnosti. Zato ni presenetljivo, da večina zaposlenih v teh oddelkih omenja odsotnost emocionalnih sposobnosti svojih vodij.

V drugi skupini so štirje oddelki različnih podjetij, v njej se je vpetost emocij v proces vodenja izkazala za največjo. V teh oddelkih je bilo ujemanje v odgovorih in ujemanje v intenziteti odgovorov med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi največje. Prav tako je bila tudi stopnja vključevanja in upoštevanja emocij pri delovanju vodij ocenjena najvišje, tako s strani vodij kot s strani njihovih neposredno podrejenih. Poleg pozitivnega ovrednotenja indikatorjev, ki nakazujejo na upoštevanje emocij vodij, se pravi sposobnost ravnanja z lastnimiemocijami inemocijami drugih, sposobnost empatičnega vživljanja, zadostne in emocionalno obarvane komunikacije in zaupanja, zaposleni še dodatno potrjujejo že ugotovljeno, in sicer da imajo njihovi vodje dovolj emocionalnih sposobnosti,¹³ hkrati pa v treh oddelkih tudi pravijo, da drugačne socialne okoliščine ne bi pripomogle k izboljšanju njihove delovne učinkovitosti. Vodje v vseh štirih oddelkih odločitve na delovnem mestu sprejemajo s pomočjo emocij. Dodajajo, da so med svojim vodenjem spremenili svoj odnos do sprejemanja emocij, in sicer v smeri večjega upoštevanja emocij pri svojih zaposlenih, kot vzrok sprememb pa navajajo številna izobraževanja s področja vodenja ljudi in izkušnje, tako življenjske kot tiste na delovnem mestu. Tudi njihove kvalitete, s katerimi po lastni oceni pripravijo zaposlene k učinkovitosti na delovnem mestu, vsebujejo emocionalne komponente. Zaposleni jih ocenjujejo kot poštene, da enakopravno ravnaajo z vsemi svojimi podrejenimi in med njimi ne ustvarjajo razlik; to je razvidno tudi iz odgovorov zaposlenih, ki se med seboj značilno ne razlikujejo. Na delovnem mestu je večina zaposlenih v teh oddelkih zadovoljna. Največkrat kot dejavnike zadovoljstva izpostavljajo dobro komunikacijo med vodjo in zaposlenimi, zaupanje med vodjo in zaposlenimi, humanost vodje, prijetno in sproščeno vzdušje. Kot dejavnike za izboljšanje za-

¹² Raziskave, narejene v Sloveniji (Volk, 2003: 17), kažejo, da 69 % zaposlenih v različnih podjetjih vsak dan redno in osebno komunicira z vodji, in dodajajo, podobno kot nakazuje naša raziskava, da je dobra komunikacija med vodjo in zaposlenimi eden izmed načinov, ki najbolj zadovoljuje njihove potrebe.

¹³ V Stikovi raziskavi (Volk, 2003: 17) med dejavnike, ki vplivajo na spoštovanje nadrejenega, 39 % anketiranih na vrh lestvice uvršča: 'razumevanje za zaposlene' in človeškost vodje. Dodajajo še, da sta to dva izmed dejavnikov, ki jih pri svojih nadrejenih najbolj pogrešajo.

dovoljstva pa izpostavljajo predvsem možnost napredovanja, poznejši prihod na delo in podobno. Večina zaposlenih v teh oddelkih meni, da njihovi vodje naredijo dovolj za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

Ostalih pet oddelkov oziroma njihove vodje uvrščamo v *tretjo skupino*, za katero je značilna srednja uspešnost glede integracije emocij v proces vodenja. Neujemanje odgovorov vodij in zaposlenih je tudi v tej skupini prisotno, vendar ni tako izrazito kot pri oddelkih v prvi skupini. V tretji skupini je bil izražen problem neustrezne in količinsko nezadostne komunikacije med vodjo in zaposlenimi, kar je zaslediti tako pri dejavnikih stresa kot tudi pri dejavnikih izboljšanja zadovoljstva. Prav tako večina zaposlenih v tej skupini pravi, da vodje nimajo dovolj emocionalnih sposobnosti, ter dodajajo, da bi ob drugačnih socialnih okoliščinah lahko dali več od sebe.

Večina zaposlenih v raziskavi je zatrdila, da so na delovnem mestu v glavnem zadovoljni. Pričakovati je bilo, da zaposleni na neposredno vprašanje o zadovoljstvu na delovnem mestu ne bodo dali popolnoma realnih odgovorov, in smo zato spraševali tudi o dejavnikih zadovoljstva oziroma dejavnikih, ki bi lahko izboljšali njihovo zadovoljstvo. Prav tu smo našli povezavo med načinom vodenja in zadovoljstvom zaposlenih. V oddelkih, kjer so vodje uspešno integrirali emocije v proces vodenja, so zaposleni svoje zadovoljstvo povezovali z nematerialnimi dejavniki, predvsem z dobrimi odnosi med njimi in vodjo in z medsebojnim zaupanjem. V oddelkih, kjer je bilo zaznati očitno odsotnost emocij in poudarjeno racionalnost pri delovanju vodje, so zaposleni svoje zadovoljstvo povezovali z materialnimi dejavniki in dobrimi odnosi med sodelavci. Bistvena razlika je v tem, da slednji zaposleni, v nasprotju s prvimi, pri razlogih za svoje zadovoljstvo niso vključili vodje, so pa zapisali, da bi prav dobra komunikacija med njimi in vodjo pripeljala do večjega zadovoljstva. Na podlagi opravljene raziskave lahko *potrdimo hipotezo (H2), ki pravi, da kakovostna integracija emocij pri delovanju vodje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.*

Na podlagi analize rezultatov raziskave poudarjamo pomen komunikacije in zaupanja, ki vplivata na uspešno integracijo emocij v organizacijah in pomenita osnovo za graditev integrativnega procesa vodenja. Raziskava je nakazala na količinsko nezadostnost komunikacije, ki pomeni problem, s katerim se bodo morala soočiti podjetja, saj lahko šele ob dovolj pogosti komunikaciji zaposleni izrazijo svoje občutke, želje, težave in mnenja. V nasprotnem primeru postane komunikacija le nujno zlo, občutki in želje zaposlenih pa nepomembni in zato zanemarjeni. Pomanjkanje komunikacije se kaže tudi v načinu komunikacije, ki je bolj formalna in poslovna, brez 'nepotrebnega' vpletanja emocij. Ashforth in Humphrey (v Domagalski, 1999: 834) pravita, da je vodenje najbolj učinkovito takrat, ko se vzpostavi emocionalna povezava, ki pa je v raziskavi prisotna le pri slabi tretjini zaposlenih. Zagotovo bi bilo med vodji in zaposlenimi veliko manj neujemanja pri odgo-

vorih, če bi bilo v komunikacij več pristnosti in iskrenosti, več emocij. Pot do tega pa je odprta in odkrita komunikacija, kjer vodja uporablja širok spekter medosebnih kompetenc (potrpežljivost, empatija, razumevanje ...). V delovnem okolju, kjer vladajo pomanjkanje komunikacije, neustrezna komunikacija in odsotnost integritete, se ne more vzpostaviti zaupljiv odnos med vodjo in zaposlenimi, kar je nazorno pokazala tudi analiza odgovorov.¹⁴ Nezaupanje pri zaposlenih se je pojavilo v primerih, ko so bili zaposleni deležni skope komunikacije ali pa so svojega vodjo ocenili kot nepoštenega.

Sklep

V analizi sodobnih organizacij je v zadnjih desetletjih opaziti vse večje zavedanje prisotnosti in pomena emocij v delovnem okolju. K temu so med drugim prispevale spremembe v načinu organiziranja in opravljanja (novih oblik) dela. Nekaj sprememb glede upoštevanja pomena emocij v delovnem okolju in pri vodenju je zaslediti tudi v organizacijski praksi. Integrativni proces vodenja, ki temelji na upoštevanju emocij na delovnem mestu in vodenju v skladu z njimi, postaja značilen za uspešne vodje. Vodje v želji po učinkovitem delovanju in sodelovanju s svojimi zaposlenimi kažejo »emocionalno zrelost«, svoje zaposlene sprejemajo kot celovite osebnosti, tako racionalne kot emocionalne, prepoznavajo in 'inteligentno' uporabljajo svoje emocije ter na njihovi podlagi sprejemajo odločitve.

Raziskava v petih slovenskih podjetjih je pokazala, da upoštevanje emocij na delovnem mestu ni tako uveljavljeno v praksi kot v teoriji. Mnenja anketiranih zaposlenih glede emocionalnih sposobnosti vodij so bila dokaj različna. Na podlagi tega in ugotovljene prisotnosti indikatorjev vključevanja emocij v proces vodenja ne moremo enoznačno opredeliti stopnje upoštevanja emocij pri delovanju vodij v analiziranih podjetjih. Ugotovili smo pa, da je stopnja vključenosti emocij v delo vodilnega (sprejemanje emocij zaposlenih in kakovostna integracija emocij pri vodenju) povezana z zadovoljstvom podrejenih. V prispevku smo se usmerili predvsem na vodje, saj smo mnenja, da vodja s svojim načinom vodenja lahko veliko prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Mnoge organizacije se pomembnega vpliva načinov vodenja na zadovoljstvo in posledično učinkovitost zaposlenih ne zavedajo. V vnemi po doseganju ekonomskih ciljev še naprej iz analiz vpliva vodenja na organizacijski uspeh izključujejo emocionalno komponento. Nadaljnje empirično raziskovanje bo moralo prispevati k razumevanju vpliva načinov vodenja na kakovost delovnega življenja zaposlenih. S tem bo pripomoglo k razumevanju koncepta integrativnega procesa vodenja in njegove implementacije v praksi.

¹⁴ Tudi Cooper in Sawaf (1996: 95) kot bistveni razlog za nezaupanje s strani zaposlenih izpostavljata nedostopnost vodilnih.

LITERATURA

- Albrow, M. (1992): *Sine Ira et Studio – or Do organizations Have Feelings?* *Organization Studies*, 13/3: 313–329.
- Ashkanasy, Neal (2002): *Studies of cognition and emotion in organizations: Attribution, affective events, emotional intelligence and perception of emotion.* *Australian Journal of Management*. Sydney. Volume 27, str. 11–20.
- Ashkanasy, Neal; Tse, Barry (2000): »Transformational Leadership as Management of Emotions: A Conceptual Review«. V: Ashkanasy, Neal; Hartel, E. J. Charmine; Zerbe, J. Wilfred (ur): *Emotions in the Workplace; Research, Theory and Practice*. Westport, CT: Quorum Books, str. 221–236.
- Barsade, Sigal G; Brief, Arthur P; Spataro, E. Sandra (2000): *The affective revolution in organizational behaviour: The emergence of Paradigm.* V: Greenberg (ur): *The state of Science*. NJ: L. Erlbaum&Associates.
- Bartolome, Fernando (1999): »Nobody Trust the Boss Competely-Now What«. *Harvard Business Rewiew on Effective Communication*. Harvard Business School Publishing, str. 79–101.
- Cooper, K. Robert; Sawaf, Anyman (1996): *Emotional Intelligence in Lesdership and Organizations*. New York. Barkley Publishing Group.
- Domagalski, A. Theresa (1999): *Emotions in Organizations: Main Currents.* *Human Relations*. New York. June 52. str. 833–825.
- Fineman, Stephen (ur.) (1993): *Emotion in Organisation*. London: Sage publications.
- Fineman, Stephen (ur.) (1996): *Emotion and Organizing.* V Clegg, S. R., Hardy, C. in Nord, W. R. 1996. *andbook of Organization Studies*. London: Sage Publications.
- Fineman, Stephen (2003): *Understanding Emotion at Work*. London. Thousand Oaks. New Delhi: Sage Publications.
- Flam, H. (1990): *Emotional Man: I. Emotional »Man« and the Problem of Colective Action.* *International Sociology*. Vol. 5 No. 1: 39–56.
- Flam, H. (1990 a): *Emotional Man: II. Corporate Actors as Emoton Motivated Emotion Managers.* *International Sociology*. Vol. 5, No. 2: 225–234.
- Glasser, William (1994): *Kontrolna teorija za managerje.* Radovljica. Regionalni izo-braževalni center.
- Hart, M. Peter; Cooper, L. Cary (2002, 1990): *Occupational Stress: »Toward a More Integrated Framework«.* V: Anderson Neil, Ones Z. Denis, Sinangil Kepir, Viswesvarah Chockalingam: *Industrial Work and Organizational Psychology*. Volume 2: *Organizational Psychology*. London. Thousand Oaks. New Delhi: Sage Publications.
- Hochschild, R. Arlie (1983, 2003): *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkley, CA: University of California Press.
- Humphrey, H. Ronald (2002): »The many faces of emotional leadership«. *The Leadership Quarterly*, 13, str. 493–504.
- Judge, A. Timothy; Parker, Sharon; Colbert, E. Amy; Heller Daniel; Ilies, Remus (2002, 1990): »Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review«. V: Anderson Neil, Ones Z. Denis, Sinangil Kepir, Viswesvarah Chockalingam: *Industrial Work and Organizational Psychology*. Volume 2: *Organizational Psychology*. London. Thou-

- sand Oaks. New Delhi: Sage Publications.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra (2002): »Sodobna rekonceptualizacija dela: Delo med racionalnim in emocionalnim«. *Teorija in praksa*, 39, 1, str. 30–48.
- Kellet, B. Janet; Humhrey, H. Ronald; Sleeth, G. Randall (2002): »Emphaty and comlex task performance: two routes of leadership«. *The Leadership Quarterly*, 13, str. 523–544.
- Kennedy McColl; R. Janet; Anderson, D. Ronald (2002): »Impact of leadership style and emotions on subordinate performance«. *The Leadership Quarterly*, 13, str. 545–559.
- Koene, A. S. Bas; Vogelaar, W. L. Ad; Soeters, L. Joseph (2002): »Leadership effect on organizational climate: Local leadership effect in chain organizations«. *The Leadership Quaterly*, 13, str. 193–215.
- Mesner Andolšek, Dana (2002): »Make me Whole again – Čustva v organizaciji«. *Teorija in praksa*, 39, 1, str. 10–29.
- Možina, Stane (1996): »Teamsko vodenje podjetja«. V: Možina, Stane (ur): *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Narodna in univerzitetna knjižnica. Pantha Rhei-Sinteza, str. 73–121.
- Saarni, Carolyn (2000): »Emotional Competence: A Developmental Perspective«. V: Bar-On, Rouven (ur): *The Handbok of Emotional Intelligence*, str. 68–83.
- Putnam, L. L.; Mumby, D. K. (1993): *Organizations, Emotion and Myth of Rationality* v Fineman, Stephen (ur.) (1993): *Emotion in Organisation*. London: Sage publications.
- Šadl, Zdenka (1993): *Razum in čustva v simboličnem interakcionizmu*. *Teorija in praksa*, 30,7/8, str. 634–645.
- Šadl, Zdenka (1999): *Usoda čustev v zahodni civilizaciji*. Zbirka Sophia Znanstveno in publicistično središče. Ljubljana.
- Šadl, Zdenka (2002): »We're out to make you smile«. *Emocionalno delo v storitvenih organizacijah*. *Teorija in praksa*, 39, 1, str. 49–80.
- Topping, Keith; Bremner, William; Holmes, A. Elizabeth (2000): »Social Competence: The Social Construction of The Concept«. V: Bar-On, Rouven (ur): *The Handbook of Emotional Intelligence*, str. 28–39.
- Volk, Linda (2003): »Vezi med sodelavci vplivajo na kakovost dela«. *Delo*, 28. oktober 2003, str. 17.
- Wilderom, P. M. Celeste; Glunk, Ursula; Maslowski, Ralf (2000): » Organizational culture as a Predictor of Organizational Performance«. V: Ashkanasy, Neal, Wilderom, C.P.M. in Peterson F.Mark (ur): *The Handbook of Organizational Culture and climate*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications, str. 193–211.
- Wong, Chi-Sum; Law, S. Kenneth (2002): »The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study«. *The Leadership Quarterly*, June 13, str. 243–274.