

Čustvena inteligentnost na delovnem mestu: konceptualni model povečanja pripadnosti zaposlenih

Tristan Bradač¹, Sandra Penger²

¹e-pošta: tristan.bradac@gmail.com

²e-pošta sandra.penger@ef.uni-lj.si

Povzetek

Zavedanje pozitivnih učinkov čustvene inteligentnosti in avtentičnega vodenja v okviru funkcije vodenja postaja čedalje pomembnejše pri povečanju pripadnosti zaposlenih. Z opisom čustvene inteligentnosti in avtentičnega vodenja na delovnem mestu bova predstavila konceptualno študijo, ki hkrati proučuje moderacijsko vlogo čustvene inteligentnosti managerjev in sledilcev v razmerju avtentičnega vodenja in pripadnosti zaposlenih. Najine ugotovitve prispevajo k literaturi čustvene inteligentnosti in literaturi vodenja s tem, da ponudiva vpogled s strani konceptualne raziskave, temelječe na metaanalizi. Rezultati namigujejo, da imajo lahko managerji in zaposleni, ki so se sposobnejši spopasti s svojimi čustvi na delovnem mestu, višjo raven pripadnosti organizaciji.

Ključne besede: avtentično vodenje, čustvena inteligentnost, čustva, vloga čustev pri vodji in sledilcu

1 Uvod

V današnjem hitro spreminjajočem se svetu je čedalje pomembnejše, da se tako managerji kot zaposleni zavedajo vloge čustev na delovnem mestu. Zaposleni, ki se tega zavedajo, se bodo lahko bolje spopadli z vsakodnevnimi delovnimi naporji. Avtentične vodje vodijo eksplicitne in zavestne vrednote, ki jim omogočajo delovati na višji ravni moralne integritete in postavijo v ospredje kolektivne interese deležnikov avtentičnega vodje (Michie & Gooty, 2005). Michie in Gooty (2005) sta raziskala učinke vrednot in čustev na avtentičnost vodje. Ugotovila sta, da imajo univerzalne vrednote, kot so družbena pravica, enakopravnost in pozitivno usmerjena čustva (hvaležnost, dobra volja ter zahvala in skrb za sočloveka), odločilno vlogo pri razvoju in obstoju avtentičnega vodenja. Avtentično vodenje krepi pozitivno miselnost in obnašanje zaposlenih ter pripomore k uspehu organizacije (Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2012).

Poleg vsakodnevnih družbenih interakcij med vodji in sledilci imajo vodje še dodatno nalogo:

učinkovito upravljati čustva na delovnem mestu. Kadar je vpletena družbena interakcija, postaneta pomena čustvene ozaveščenosti in čustvene regulacije ključna deležnika, ki vplivata na kakovost interakcij (Pastor, 2014). Nekoč je veljalo, da sta kazalnika čustva in delovno okolje nezdružljiva, danes veljata kot osrednja dela in dobra kazalnika učinkovitosti (Rajah, Song, & Arvey, 2011). Učinkovito vodenje je v velikem obsegu odvisno od vodje, predvsem od tega, da se zna spopasti in najti rešitev za kompleksne družbene probleme, ki se pojavijo v organizaciji. Zaradi tega morajo vodje dobro razumeti svoja lastna čustva in čustva drugih ter imeti sposobnost njihovega uravnavanja (Pastor, 2014).

Ker današnja podjetja poslujejo v konkurenčnem poslovnem okolju, je izrednega pomena, da imajo ustrezne managerje in zaposlene, ki se jih trudijo obdržati. Da bi managerji in zaposleni delovali na čim višji ravni, pa ni pomembna samo kognitivna inteligenca, temveč tudi čustvena inteligentnost (Altundağ & Köseadağı, 2015). Bistvena naloga managerjev in avtentičnih vodij je torej razumevanje lastnih čustev in čustev ljudi, s katerimi so v stalnih

stikih. Čustva so del vsakdana, s katerim se zaposleni soočajo v svojem delovnem okolju, pri čemer čustva vodij ne vplivajo samo na njihove podrejene, temveč tudi na njihove odločitve (Rajah, Song, & Arvey, 2011). Čustvena inteligentnost je postala ključna veščina, s katero se današnji vodje spopadajo z zahtevnostjo in kompleksnostjo poslovnega okolja (Pastor, 2014). Organizacije so arene, v katerih si ljudje prizadevajo pridobiti napredovanja in nagrade ter postati znani kot odlični delavci. Za doseganje omenjenih ciljev ljudje prikazujejo vedenja, ki so lahko sprejeta kot pohvale vredna, na primer altruizem, ali nezaželeno, kakršno je na primer manipuliranje z drugimi (Kilduff, Chiaburu, & Menges, 2010).

2 Čustvena inteligentnost

Ena izmed najbolj provokativnih idej, ki je prišla iz razprav o managementu, je možnost, da nova oblika inteligence, ki se navezuje na čustva, lahko vpliva na uspešno delovanje ljudi na delovnem mestu. Ta ideja poudarja, da se ljudje z visoko ravno čustvene inteligentnosti lahko bolje izkažejo kot njihovi vrstniki z nižjo ravno čustvene inteligentnosti (Côté & Miners, 2006). Čustva dajejo posamezniku dragocene informacije o samem sebi, drugih ljudeh in nastalih situacijah in zato odigrajo pomembno vlogo na delovnem mestu, kjer jih uporabljajo kot smernice za vedenje in mišljenje z namenom doseganja boljših rezultatov (Weisinger, 1998, str. 27). Privlačnost čustvene inteligentnosti se lahko nanaša na idejo, da uspeh ni določen samo z dobro znanimi sposobnostmi, temveč tudi s sposobnostmi obvladovanja čustev (Côté & Miners, 2006). Pomanjkanje čustvene inteligentnosti tako posamezniku kot podjetju onemogoča rast in uspeh, ki so ga sposobni doseči. Zaposleni z njeno uporabo ne pomagajo samo pri lastnem osebnem razvoju, temveč tudi pri razvoju organizacije, v kateri delajo (Weisinger, 1998, str. 19).

Čustveno inteligentnost opredelimo kot zmožnost procesirati čustvene informacije natančno in učinkovito, vključno z informacijami, pomembnimi za prepoznavanje, ustvarjanje in obvladovanje čustev tako pri sebi kot pri drugih ljudeh (Mayer & Salovey, 1995). Čustvena inteligentnost je inteligentna uporaba čustev, z uporabo katerih si pomagamo pri vedenju in mišljenju, ki nam je v korist in se uporablja tako na osebni kot na medosebni ravni (Weisinger, 1998, str. 17). Takšne oblike informacij omogočajo vpogled

v posameznikov način dojemanja sveta okoli sebe, ki se lahko razlikuje od njegovega kognitivnega dojemanja (Mayer & Salovey, 1995). Kot navaja Weisinger (1998, str. 17), je uporaba čustvene inteligentnosti skoraj neomejena in je nezamenljiva v delovnem okolju, bodisi pri reševanju problemov s sodelavci, ukvarjanju s težavno stranko bodisi pri vztrajanju pri zadanem delu, dokler to ni končano.

Čustvena inteligentnost pomeni sposobnost združiti čustva in razum, pri čemer uporabimo čustva, da pomagajo razumu, in razum, da inteligentno ravnamo s čustvi (George, 2000). Čustvena inteligentnost izvira iz štirih temeljnih elementov, in če jih nadgradimo z izkušnjami, nam pomagajo razviti posebne spretnosti in sposobnosti, ki jih je mogoče razvijati in povečati (Weisinger, 1998, str. 19).

Čustvena inteligentnost je tema, ki se proučuje na področjih psihologije, izobrazbe, svetovanja in raziskav o managementu. Zagovorniki čustvene inteligentnosti navajajo, da ta vpliva na posameznikovo psihično in fizično zdravje (Wong & Law, 2002). Osebe, ki dosežejo visoke ocene v štirih dimenzijah čustvene inteligentnosti (dojemanje svojih čustev in čustev drugih, uporabi čustveno inteligentnost, da pripomore k razmišljanju, razumevanje čustev ter uravnavanje svojih čustev in čustev drugih), imajo občutne prednosti pred drugimi. Te prednosti so: a) sposobnost prepoznati svoja lastna in tuja čustva, b) sposobnost integracije čustev v proces mišljenja, c) poiskati prave besede, s katerimi se opišejo in poimenujejo čustva, ter d) skrbno uravnavanje lastnih čustev in čustev drugih ter predvidevanje lastnih in drugih čustev, da se ustrezno prilagodijo (Kilduff et al., 2010).

2.1 Ocenjevanje in izražanje čustev

Ocenjevanje in izražanje čustev se nanaša na to, do katere mere posamezniki natančno ocenijo čustva, ki jih doživljajo, in do katere mere lahko, tako verbalno kot neverbalno, izrazijo svoja čustva (George, 2000). Posamezniki, ki so sposobni prepoznati in razumeti čustva, ki jih doživljajo, ter jih nato naravno izraziti, imajo sposobnost ta čustva prepoznati pred drugimi (Wong & Law, 2002). Natančno izražanje čustev pomeni, da se lahko ljudje učinkovito izražajo z namenom doseči zadane cilje (George, 2000).

Ocenjevanje in izražanje čustev drugih ljudi pomeni, da ima posameznik sposobnost natančno oceniti, katera čustva drugi doživljajo, in temu ustrezno prilagoditi svoje lastno izražanje čustev.

Večina ocen čustev drugih ljudi pride iz neverbalnih signalov (George, 2000). Ljudje, ki znajo natančno oceniti čustva drugih, so hkrati občutljivejši za čustva in razpoloženja drugih ter tako lažje prilagodijo svoje obnašanje (Wong & Law, 2002).

2.2 Uporaba čustev za izboljšanje kognitivnih procesov

Uporaba čustev za izboljšanje kognitivnih procesov se nanaša na sposobnost posameznika, da uporabi svoja čustva in jih usmeri v konstruktivne namene in izvedbo dela (Wong & Law, 2002). Čustvena inteligentnost ne pomeni zavedati se samo svojih čustev, ampak jih tudi učinkovito uporabiti za doseg ciljev (George, 2000). Sposobnost uporabiti čustva, da izboljšajo kognitivne procese, je del vsesplošne čustvene inteligentnosti. Vedeti in razumeti, da žalost lahko spodbudi izvedbo dela, za katero je potrebna visoka raven natančnosti, in da je posledica kreativnosti sreča, je del čustvene inteligentnosti. Ljudje prav tako uporabijo notranja čustvena stanja, ko je treba rešiti probleme (Mayer, Caruso, & Salovey, 2016). Prvič, čustva so koristna, saj nam povedo, kam moramo usmeriti svojo pozornost in napore. Drugič, čustva lahko uporabimo pri izbiri različnih možnosti in oceni, kako bi se počutili, če bi to možnost vendarle izbrali. Tretjič, čustva lahko uporabimo za zagon določenih kognitivnih procesov. Pozitivna čustva spodbudijo kreativnost, negativna čustva povedo, kam moramo usmeriti svojo pozornost. In četrtič, premiki v čustvih so lahko koristni, saj pripeljejo do fleksibilnejšega načrtovanja, ustvarjanja različnih pogledov na stvar ali dogodek in širšega vpogleda v situacijo (George, 2000).

2.3 Čustveno znanje

Čustveno znanje se nanaša na razumevanje tako vzrokov kot posledic različnih razpoloženj in čustev ter na to, kako se spreminjajo skozi čas (George, 2000). Čustva niso zgolj odgovori na dražljaje v zunanjem okolju posameznika, temveč so ti odgovori na dražljaje fleksibilni, kar pomeni, da vsebujejo umske vsebine, ki narekujejo, kako bodo ta čustva izražena (Salmela, 2014, str. 17). Ljudje se razlikujejo po sposobnostih zaznavanja in razumevanja, kako različne situacije, dogodki, ljudje in drugi dražljaji sprožijo čustva. Skozi čas se čustva in razpoloženja spreminjajo in se lahko odvijajo v različnih smereh. Strah in anksioznost se lahko spremenita v bolj

negativna čustva, in obrnjeno, navdušenje lahko doseže višje ravni pozitivnih čustev (George, 2000).

2.4 Ravnanje s čustvi

Čustvena inteligentnost vsebuje tudi proaktivni del, ki se navezuje na občutke, in to je ravnanje tako s svojimi čustvi kot s čustvi drugih (George, 2000). Ravnanje s čustvi se nanaša na sposobnost posameznika, da uravnava svoja čustva z namenom hitrejšega okrevanja od psihološkega stresa (Wong & Law, 2002). Posameznikovo ravnanje s svojimi lastnimi razpoloženji in čustvi se nanaša na znanje in premišljevanje vzrokov, primernosti in negativnih učinkov različnih razpoloženj in čustev. Sposobnost posameznika, da vzbudi in uravnava čustva in razpoloženja drugih, je ključna medosebna veščina, s katero posameznik izvrši družbeni vpliv. Da lahko posameznik to doseže, mora uporabiti do zdaj opisane veščine, da lahko učinkovito vodi sebe in druge (George, 2000).

3 Čustva

Čustva so del človeških izkušenj (Mesmer-Magnus, DeChurch, & Wax, 2012) in odigrajo ključno vlogo v vseh družbenih situacijah, v katerih se ljudje pojavijo. Čustva so telesna manifestacija pomembnosti dogodka tako v naravnem kot v družbenem okolju posameznika (Bericat, 2016). S tem, ko se čustva pojavljajo, pogosto vsebujejo ohlapno dožemanje izkušenj, obnašanja in fizioloških odgovorov na situacijo in temu primerno posameznik čuti, se obnaša in ima telesne reakcije (Gross & Jazaieri, 2014). Kompleksnost človeških čustev je rezultat povezave, ki obstaja med doživljanjem in izražanjem čustev, ter zmožnosti čustev, da lahko prenašajo in ustvarijo posamezne čustvene strukture (Bericat, 2016). Podobni dogodki lahko vzbudijo različna čustva, podobna čustva so lahko povezana z različni rezultati in različna čustva so lahko povezana z različnimi indikatorji (Rajah, Song, & Arvey, 2011).

Pri čustvih razlikujemo notranja čustvena doživetja, ki jih opredelimo kot subjektivne občutke, in izražanje čustev, ki jih opredelimo kot zunanjo manifestacijo čustev (Bericat, 2016). Razumevanje čustev ni enostaven proces, saj so del aktivnega procesa, v okviru katerega se čustva večkrat spremenijo, tako namerno kot nenamerno ter zavestno in nezavedno. Družbena pravila in norme prav tako vplivajo na posameznikovo izražanje

čustev in lahko povzročijo, da posamezniki potlačijo svoje občutke (Rajah et al., 2011). Sramovanje se lahko spremeni v jezo, veselje v jok, bolečina v užitek. Zanikanje in potlačitev čustev sta samo ena izmed številnih obrambnih mehanizmov, ki jih ljudje uporabljamo in ki lahko spremenijo naša čustva. Iz tega je razvidno, da ne doživljamo posameznih čustev drugega za drugim, in prav tako čustva ne predstavljajo nepremičnih stanj (Bericat, 2016).

Čustev, ki jih posameznik občuti, nikoli ne smemo razumeti kot enostavne mehanske ali psihološke odgovore na različne dogodke v okolju (Bericat, 2016). Prav tako lahko posameznik občuti več kot eno posamezno čustvo v trenutku in rezultat tega je lahko vsakič drugačen. Nadalje velja, da kadar so druga čustva sprožena, to lahko spremeni obstoječe razpoloženje (Rajah et al., 2011). Čustva lahko vplivajo na posameznikove telesne funkcije in obnašanje. Pogosto se posameznik ne zaveda razlogov, zakaj se je to čustvo pojavilo (Fineman, 2003, str. 1). Posameznikov čustveni odziv je odvisen od več dejavnikov: a) kako je dejanje ocenjeno tako zavestno kot podzavestno, b) komu ali čemu je vzrok ali posledica pripisana, c) posameznikova pričakovanja v situaciji, č) posameznikova aktivna družbena identiteta v vsakem trenutku in d) posameznikovo poistovetenje z drugimi osebami in/ali skupinami (Bericat, 2016).

3.1 Čustvena okužba

Ko ljudje pogosto oponašajo in sinhronizirajo neverbalne znake čustev, ki jih kažejo drugim, to privede do tega, da občutijo podobna čustva. Omenjenemu procesu čustvene mimike med ljudmi pravimo čustvena okužba (*angl. emotional contagion*) in ta služi različnim namenom: združitvi misli in obnašanju, utrjevanju razmerja med ljudmi, zmanjševanju čustvene razdalje med ljudmi, komuniciranju, razumevanju namer in motivov drugih ter potrditvi občutkov in čustev, ki jih posameznik doživlja (Rueff-Lopes & Caetano, 2012).

Čustva so nalezljiva, in če se negativno razpoloženje razširi prek delovne skupine in nato prek celotne organizacije, lahko to vpliva na razpoloženje zaposlenih in posledično na kakovost opravljenega dela (Schaeffer & Palanski, 2014). Prikazana čustva so del vsake interakcije, bodisi namerne bodisi nenamerne (Schaeffer & Palanski, 2014). Posamezniki se zavestno trudijo spremeniti čustva, ki jih prikazujejo drugim, saj prikazi čustev vplivajo na obnašanje, razpoloženje in

čustva ljudi (Côté & Hideg, 2011). Ena izmed oblik čustvene nalezljivosti se zgodi, ko so posamezniki izpostavljeni neverbalnim predstavam čustev (npr. obraznih, glasovnih in telesnih izražanj čustev) drugih, ki jih je možno posnemati in ustvarijo podobna čustvena stanja (Van Kleef, Homan, & Cheshin, 2012).

Čustva vplivajo na delo in z delom povezano držo posameznika (Schaeffer & Palanski, 2014) ter vplivajo na odločitve, obsodbe in obnašanje tako ljudi, ki občutijo ta čustva, kot ljudi, ki opazijo izražanje teh čustev (Côté & Hideg, 2011). Čustva, ki se doživljajo in širijo na delovnem mestu, imajo posledice za organizacije in čustvene odzive na dogodke, ki se pripetijo na delovnem mestu in vplivajo na posameznikovo učinkovitost in zadovoljstvo. Čustva se širijo po skupinah tako verbalno kot neverbalno – ni nujno, da so dogodki na delovnem mestu dramatični oziroma občutni, da privedejo do čustvenega odziva zaposlenega (Schaeffer & Palanski, 2014). Posamezniki zaznajo čustva drugih iz trenutka v trenutek, in ne samo iz njihovih obraznih mimik, temveč tudi iz glasovne, telesne in verbalne govorice, ki jo imenujemo neprimativna čustvena nalezljivost (Van Kleef et al., 2012). Prikazana čustva vodijo lahko širijo čustva po skupini na podoben način, kot se širi virus, in ta okužba lahko pomaga ali ovira učinkovitost članov (Schaeffer & Palanski, 2014).

3.2 Čustveni napor in čustvena oddaljenost

Eden izmed osrednjih vidikov čustev, ki narekujejo obnašanje na delovnem mestu, je čustveni napor (Mesmer-Magnus et al., 2012). Čustveni napor (*angl. emotional labor*) je proces, s katerim zaposleni uravnavajo svoja resnična čustva z namenom prikazati čustva, ki jih organizacija narekuje (Mesmer-Magnus et al., 2012), prek obraznih mimik in telesne govorice. Zaradi tega je bil prepoznan kot ključna dimenzija pri kakovosti storitev in ključni del, ki pripomore k uresničitvi ciljev organizacije (Li, Canziani, & Barbieri, 2016). Delo, v katerem je potrebno zunanje izražanje čustev, ima tri skupne stvari: a) v okviru svojega dela morajo zaposleni imeti osebni stik s kupcem, b) zaposleni morajo v kupcu vzbuditi določeno čustveno stanje in c) delo omogoča nadrejenemu prek usposabljanja in nadzora določeno raven nadzora nad čustvenim izražanjem njegovih zaposlenih (Hochschild, 2012, str. 147).

Zaposleni za spopadanje z naporu čustvenega dela uporabljajo tri različne načine. Nekateri se preveč poistovetijo s svojim delom in se zato ne morejo oddaljiti od tega, kar lahko privede do izgorelosti (Mesmer-Magnus et al., 2012). Občutek čustvene omrtvičenosti zmanjša stres s tem, da zmanjša občutke, prek katerih se stres pojavi, in s tem zaposlenim omogoča, da se čustveno oddaljijo od dela, a kljub temu so še vedno fizično navzoči na delovnem mestu. Vendar pa ta način spopadanja z zahtevami čustvenega napora privede do tega, da posameznik izgubi ključni del, ki mu omogoča razumevanje sveta okoli sebe (Hochschild, 2012, str. 188).

Drugi se oddaljijo od svojega dela in uporabijo različne igralne veščine v okviru svojega dela, vendar pri tem tvegajo, da ne bodo delovali iskreni (Mesmer-Magnus et al., 2012). Raziskave so pokazale dva načina uporabe čustvenega napora, in sicer površinsko igranje (*angl. surface acting*) in globoko igranje (*angl. deep acting*) (Lee, Ok, & Hwang, 2016). To uporabijo predvsem zato, da preprečijo izgorelost in si tako ustvarijo zdravo razmerje med sabo in delom. Jasno si opredelijo, kdaj igrajo in kdaj ne, zavedajo se, kdaj je igranje del iskrenega izražanja in kdaj le del službene dolžnosti. Zaradi tega tvegajo, da delujejo neiskreni, saj igrajo takrat, ko vedo, da je to samo del službe in ni iskreno (Hochschild, 2012, str. 188).

Kot zadnje pa je treba navesti, da se zaposleni zavedajo in sprejmejo, da je igranje del dolžnosti, ki jo morajo opraviti v okviru svojega dela, vendar pri tem tvegajo, da postanejo cinični (Mesmer-Magnus et al., 2012). To se zgodi predvsem takrat, kadar podjetje od zaposlenih zahteva, da opravijo nekaj, česar jim delovni pogoji ne omogočajo (Hochschild, 2012, str. 188).

Mnogo podjetij bodisi eksplicitno bodisi implicitno predpiše, katera vrsta obnašanja je primerna, ko zaposleni postrežejo kupcu. Zaradi tega velika večina zaposlenih prikrije svoja resnična čustva in občutke le zato, da ustreže kupcu. Raziskave so pokazale, da ko zaposleni kažejo čustva, ki jih v resnici ne čutijo, to privede do čustvene oddaljenosti (*angl. emotional dissonance*). Čustvena oddaljenost je opredeljena kot konflikt med čustvi, ki jih resnično občutimo, in čustvi, ki od nas zahtevajo organizacijo, da jih prikažemo. Zaposleni občutijo čustveno oddaljenost, kadar se prikazana čustva ne ujemajo z njihovimi resničnimi čustvi (Gardner, Fischer, & Hunt, 2009). Nenehno doživljanje čustvene oddaljenosti lahko privede do občutka neavtentičnosti, porabi čustvene zaloge in ustvari čustveno stisko, vsi omenjeni dejavniki pa so glavni razlogi za manjšo učinkovitost na delovnem mestu (Lee & Ok, 2014).

Čustvena oddaljenost je rezultat površinskega igranja (Lee & Ok, 2014), ki se nanaša na namerno prikazovanje čustev z namenom zavajanja drugih oseb o tem, kaj oseba resnično čuti (Lee et al., 2016), čemur sledijo skrbno prikazovanje verbalnih in neverbalnih znakov, kot so obrazne mimike, kretnje in ton glasu (Gardner et al., 2009), umetno prikazovanje čustev in občutkov, ki jih oseba ne čuti, ter prikrivanje resničnih čustev in občutkov (Lee et al., 2016). Globoko igranje se nanaša na poskus spreminjanja notranjih čustev in občutkov z namenom približati jih prikazanim zunanjim čustvom in občutkom (Lee et al., 2016).

3.3 Čustva in organizacija

Čustvena inteligentnost pripomore k ustvarjanju učinkovitih organizacijskih okolij, ki služijo kot orodje za uresničitev ciljev organizacije (Menges & Bruch, 2009). Čustva so tista stvar, ki poveže ljudi med seboj in z organizacijami. Čustvene vezi so tisto, kar ustvari organizacijo, in ne pravne, finančne ali geografske vezi (Rafaeli & Worline, 2001). Organizacijska učinkovitost je sestavljena iz operacijske in finančne učinkovitosti. Operacijska učinkovitost se nanaša na pravilno delovanje organizacijskih procesov (npr. proizvodnja), finančna pa na rezultate, ki jih organizacija ustvari (npr. dobiček, rast). Čeprav na operacijsko stran podjetja čustvena inteligentnost lažje vpliva, ima občuten prispevek tudi na finančni strani (Menges & Bruch, 2009).

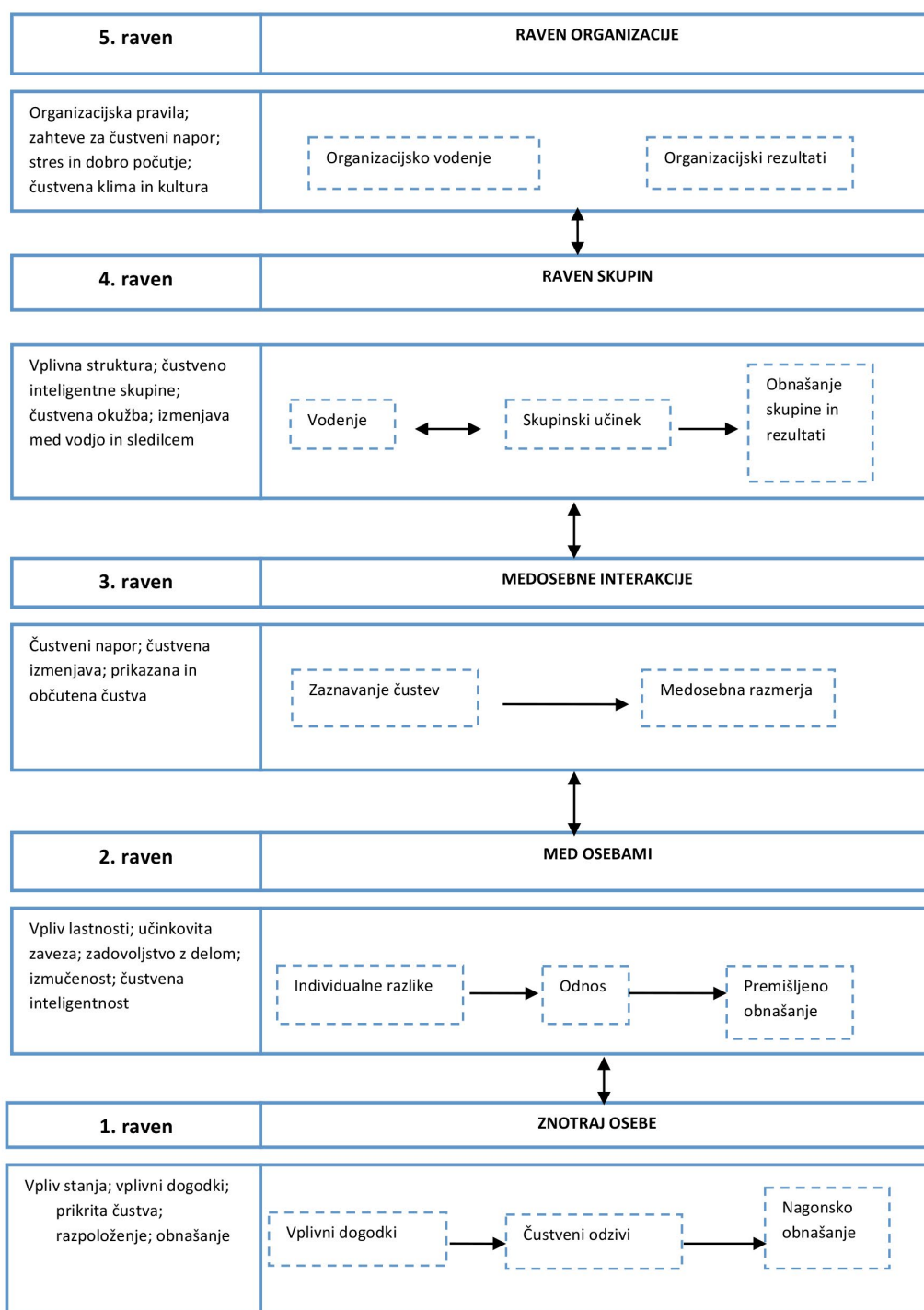
Čustvena inteligentnost organizacije je skupek več posameznih delov, natančneje čustvene inteligentnosti posameznikov znotraj organizacije. To pomeni, da se čustvena inteligentnost organizacije poveča z uvedbo procedur in navad, ki so čustveno inteligentne, namesto da se menjava delovna sila (Menges, 2012). Da se čustvena inteligentnost pojavi, jo morajo člani organizacije posedovati in jo izraziti ter uporabiti v svojih interakcijah z drugimi člani organizacije. V omenjenih interakcijah člani organizacije uporabijo in širijo čustveno inteligentne norme, vrednote in obnašanja, prek katerih ustvarijo organizacijsko življenje (Menges & Bruch, 2009). Čustveno inteligentni zaposleni so sposobni izražati svoja čustva in prepoznati čustva v sodelavcih bolje kot drugi in tako bolje komunicirati z njimi. Ker čustva pogosto prenašajo globlji pomen kot besede, sposobnost prepoznati in razumeti ambicije in skrbi drugih vodi k lažjemu sodelovanju med ljudmi (Menges & Bruch, 2009).

Čustvena inteligentnost organizacije se rodi iz trajnih norm in skupnih obnašanj, ki skupaj tvorijo čustveno prilagodljive rutine in procedure (Menges, 2012). Čustvena inteligentnost organizacije se pojavi

v kombinaciji individualne čustvene inteligentnosti posameznika ter uporabe čustveno inteligentnih norm in procedur na delovnem mestu. S tega vidika je pomembno, da posamezniki posedujejo čustveno inteligentnost in da jo uporabijo na delovnem mestu z namenom prispevati, vzdrževati in ustvariti čustveno inteligentne procedure, norme in obnašanja (Menges, 2012).

Čustvena inteligentnost organizacije se je izkazala kot pomemben dejavnik pri uspešnosti organizacije in zdravju zaposlenih. Organizacije lahko zvišajo svojo raven čustvene inteligentnosti z akumuliranjem čustvene inteligentnosti posameznikov v organizaciji, skozi previdno selekcijo zaposlenih ter z usposabljanjem in uvedbo čustveno inteligentnih procedur, norm

Slika 1: Večnivojski model čustev znotraj



Vir: Povzeto in prirejeno po J. L. Bowen, *Emotion in Organizations: Resources for Business Educators*, 2014, str. 118, slika 1; N. M. Ashkanasy & R. H. Humphrey, *Current Emotion Research in Organizational Behavior*, 2011, str. 215, slika 1.

in obnašanj, ki zmanjšujejo negativna in povečajo dobra čustva (Menges, 2012). Vsak posameznik ima svojevrstno raven čustvene inteligentnosti – višja ko je, bolj prispeva k čustveni inteligentnosti organizacije, in obratno (Menges, 2012). Čustvena inteligentnost posameznika znotraj organizacije določi mejo, do katere je sposoben ustvariti in držati ustrezno raven pozitivnih stanj, ki pripomorejo k učinkovitejši izvedbi dela in uresničitvi ciljev organizacije (Menges & Bruch, 2009). Kolektivna čustvena inteligentnost se je izkazala pri zmanjšanju konfliktov med ljudmi, pripomore k iskanju rešitev v primeru nesoglasij in pri izognitvi negativnih izbruhov čustev in konfliktov (Menges & Bruch, 2009).

Leta 1996 sta Weiss in Cropanzano razvila teorijo učinkovitih dogodkov (angl. *Affective Events Theory*), ki se nanaša na vzroke in posledice posameznikovih razpoloženj in čustev na delovnem mestu (Bowen, 2014). Učinki in vplivi pozitivnih in negativnih razpoloženj so glavna tema omenjene teorije (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Konceptualni model je priročen, kadar želimo prikazati, kje in kako čustva vplivajo na delovno okolje. Ashkanasy je opredelil pet različnih ravni analize čustev, ki se nanašajo na organizacijo in so prikazani na sliki 1. Model je bil narejen skozi pet različnih ravni prek nevrobiologije čustev (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Slika 1 prikazuje večnivojski model čustev znotraj organizacije, ki prikazuje interakcije od najnižje do najvišje ravni ter način, kako so med seboj povezane.

Dogodki na delovnem mestu sprožijo čustvene odzive, ki, odvisno od posameznika, vplivajo na kratkoročno obnašanje in dolgoročno mnenje posameznika (Bowen, 2014). Pozitivna čustva povečajo kreativnost in kognitivno fleksibilnost na delovnih mestih, kjer sta potrebni oblikovanje in inoviranje, medtem ko negativna razpoloženja posameznika vodijo k temu, da je pozornejši na okolje in da ga je težje pregovoriti (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Naslednja raven, poimenovana med osebami, se posveti čustvenim procesom znotraj posameznika in čustvenim razlikam med posamezniki (Bowen, 2014). Posameznikove razlike določijo pogostost, intenzivnost in čas trajanja pozitivnih in negativnih razpoloženj in čustev (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Najbolj znana teorija, s katero je najpogostejše pojasnjena čustvena razlika med posamezniki, je čustvena inteligentnost (Bowen, 2014).

Na tretji ravni medosebnih interakcij se model posveti prikazovanju in komuniciranju čustev v interakcijah dveh oseb, saj so čustva ključen del človeške komunikacije (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Ljudje pogosto poskušajo povečati, obdržati ali zmanjšati del čustev, ki jih prikazujejo kot odgovor na čustvene odzive drugih. Kadar posameznik to

uporabi v delovnem okolju, to poimenujemo čustveni napor (Bowen, 2014). Četrta raven se nanaša na raven skupin. Managerji in vodje občutno vplivajo na občutke in razpoloženja podrejenih, saj lahko nanje vplivajo na različne načine. Vodje z visoko ravno čustvene inteligentnosti ustvarijo občutek navdušenja med posamezniki člani skupin in zato to velja kot ena izmed glavnih nalog vodij (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Čustvena okužba je proces, s katerim posamezniki, v tem primeru vodje, vplivajo na čustva drugih s prikazovanjem svojih lastnih zavestnih oziroma podzavestnih obnašanj (Bowen, 2014), ki pogosto oponašajo čustvene izraze, telesno govorico in ton glasu drugih (Ashkanasy & Humphrey, 2011).

Peta in zadnja raven modela povzame perspektivo celotne organizacije, katere cilj bi morala biti zdrava čustvena klima, iz katere bi morala biti pozitivna čustva ustvarjena in vzdrževana (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Čustvena klima je podzvrst organizacijske klime (Ashkanasy & Humphrey, 2011) in je opredeljena kot trenutno družbeno okolje v organizaciji, kot jo dojemajo njeni drugi člani (Bowen, 2014). Čustvena klima se nanaša na kolektivno razpoloženje organizacijskih članov v odnosu do njihovega dela, kolegov, organizacije in managementa (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Kot konstrukt se čustvena klima razlikuje od organizacijske klime po tem, da je manj stabilna (Ashkanasy & Humphrey, 2011), in po različnih ravneh organizacije (Bowen, 2014).

Organizacije vseh vrst se ne morejo več zanašati zgolj na individualne veščine posameznikov, da preživijo in uspevajo, temveč tudi na posameznikova čustva. Organizacije sprožijo in uporabijo posameznikova čustva za doseg svojih ciljev. Vse večje število delovnih nalog od posameznika zahteva, da izrazi in občuti čustva v različnih kontekstih, kar pripelje do odgovora na to, ali bo organizacija preživela ali ne (Rafaeli & Worline, 2001).

3.4 Vloga čustev pri vodji in organizaciji

Med vsakodnevnimi družbenimi interakcijami med vodji in sledilci imajo poleg potrebnih interakcij, pomembnih za uspešno izvedbo dela, vodje dodaten izziv z uravnavanjem čustev na delovnem mestu (Rajah et al., 2011), saj je ena izmed glavnih dolžnosti vodij ravnanje s čustvi njihovih podrejenih (Humphrey, 2002). Sama ideja vodenja je prepletena s čustvi in je ključen del organizacijskega procesa. V številnih kulturah je organizacijsko vodenje cenjeno in odlikovano z visoko pozicijo in močjo. Zaradi tega vodilna pozicija vzbuja različna čustva, ki so mešanica

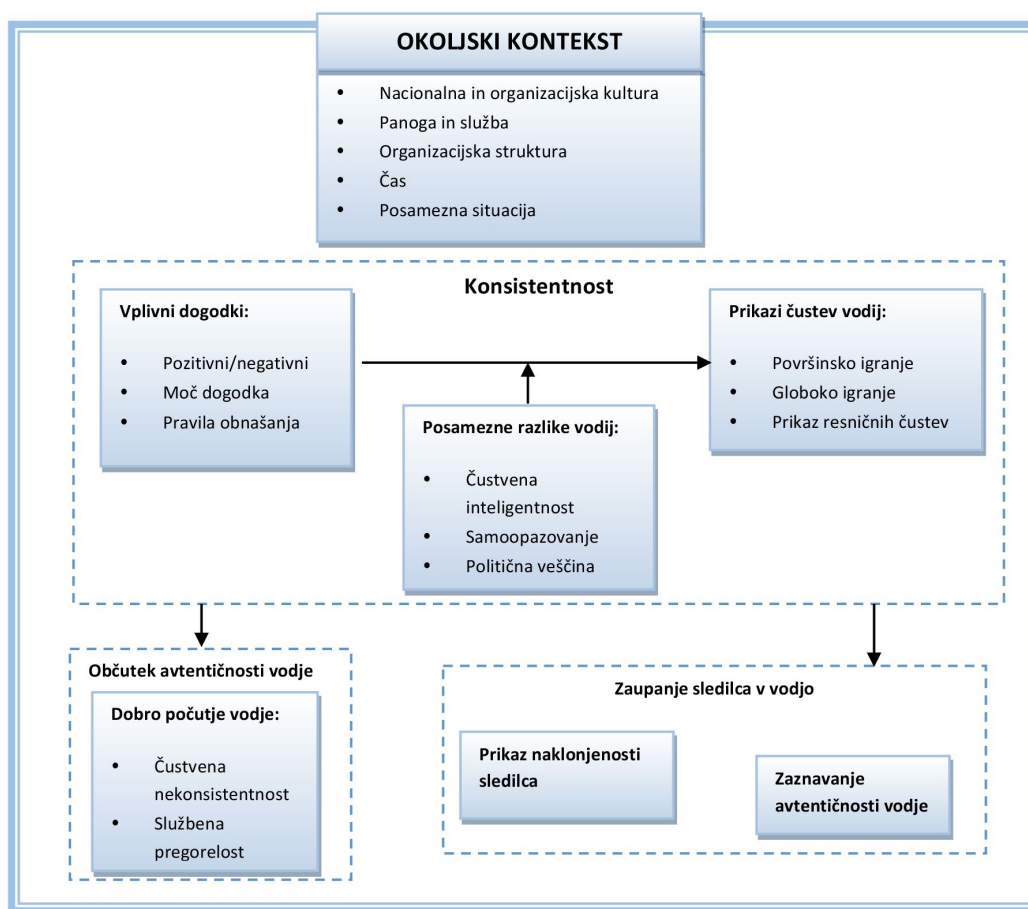
zavidanja, občudovanja, strahu in sumničenja (Fineman, 2003, str. 76). Vloga čustev je pomembna pri vodjih, saj je bilo teoretizirano, da imajo vodje vpliv na počutje zaposlenih (Rajah, Song, & Arvey, 2011). Vodje z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti vplivajo na učinkovitost dela zaposlenih s tem, da v njih vzbujajo pozitivna čustva, katerih posledica so večja kreativnost, odpornost in samozavest (Sy, Tram, & O'Hara, 2006).

Delovno okolje velja za eno izmed najbolj medosebno frustrirajočih kontekstov, s katerimi se ljudje soočajo (McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Čustva vodijo tako marljivega delavca kot tistega, pri katerem se zdi, da mu je vseeno in le redkokdaj prevzame pobudo. Organizacije stagnirajo oziroma se spremenijo zaradi čustev, ki opolnomočijo ali omejijo zaposlene (Fineman, 2003, str. 1). Za vodje, ki razumejo, da čustva odigrajo pomembno vlogo pri delavčevi zagnanosti za delo, se je izkazalo, da zaposlene motivirajo tako, da opravijo svoje delo učinkoviteje (McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Čustva imajo širok razpon in jih lahko razvrstimo od pozitivnih (optimizem in veselje) do negativnih (frustracija in jeza). Čeprav je obstajal odpor do priznanja obstoja čustev na delovnem mestu, se je nazadnje

izkazalo, da so zaposleni v svojih številnih interakcijah s sodelavci in vodjo podvrženi situacijam, ki vplivajo na njihova čustva, obnašanja in občutke (McColl-Kennedy & Anderson, 2002). S tem, ko se vodje počutijo polni energije, se njihovi podrejeni počutijo navdušeni in željni dela. Če imajo vodje negativna čustva, se ti občutki in čustva prenesejo na zaposlene (Rajah et al., 2011).

Zaposleni z višjo ravno čustvene inteligentnosti so sposobnejši pri prepoznavanju in uravnavanju svojih čustev, saj prepoznajo dejavnike, ki vplivajo na njihovo čustveno stanje, in to, kako nanje vplivajo. Zaposleni se tako lažje in učinkoviteje spopadejo z njimi (Sy, Tram, & O'Hara, 2006) ter učinkoviteje in bolj vešče opravijo z interakcijami tako s sodelavci kot s kupci in drugimi deležniki (Wong & Law, 2002). Prav tako imajo zaposleni z višjo ravno čustvene inteligentnosti doseženo višjo raven uspeha na delovnem mestu, saj svoja čustva uporabijo tako, da jim ta pomagajo pri razmišljanju (Sy, Tram, & O'Hara, 2006). Slika 2 prikazuje okoljski kontekst avtentičnega vodenja in načine, kako različni dejavniki vplivajo na čustveno dožemanje vodje in sledilcev.

Slika 2: Model čustvenega napora in avtentičnosti: vloga čustvene inteligentnosti pri zunanjih vplivih na managerja



Vir: W. L. Gardner, D. Fischer, & J. G. Hunt, *Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?*, 2009, str. 469, slika 1.

Ko se posameznik pridruži delovnemu okolju, s seboj prinese celo vrsto različnih čustev, ki bodo vplivala na to, kako se bo posameznik odzval na različne situacije, zaposlene in kupce (Fineman, 2003, str. 1). Organizacije so okolja, ki zahtevajo osebne stike, kjer je večina omenjenih stikov povezana z uresničevanjem delovnih opravil, kot so postreči kupca, prejemati navodila ter poročati nadrejenim in sodelovati z drugimi v organizaciji (Pastor, 2014). Razpoloženja in čustva sprožijo diskretni vplivni dogodki, ki so posledica kognitivnih dognanj izkušenj na delovnem mestu. Ker čustva vsebujejo mentalne procese, lahko usmerjajo in prekinajo obnašanja, občutke in dejanja, saj so omejena kognitivna sredstva porabljena v čustvenih dogodkih (Rajah et al., 2011). Čustva niso neki dodatek k delovnemu okolju ali neki slučaj, ki se tam pripeti – so del delovnega okolja in delovnih izkušenj (Fineman, 2003, str. 1).

Čustveno izražanje vodij pomembno vpliva tako na vodjo kot na podrejene. V odvisnosti od tega, ali je čustveno izražanje vodje odkrito in primerno, si sledilci ustvarijo bodisi pozitivno bodisi negativno mišljenje o vodji, ki vpliva na to, ali mu bodo zaupali (Gardner et al., 2009). Pri besedi vodenje mislimo predvsem na interakcijo med vodjo in drugimi osebami. Kadar je vpletena družbena interakcija, postaneta zavedanje in regulacija čustev ključna dejavnika, ki vplivata na kakovost interakcij (Wong & Law, 2002). S tem, ko ljudje sprejmejo vodjo, se počutijo močne in varovane ter dobijo odgovore na vprašanja in poenostavljenje v kompleksnem svetu, zato vodja ustvari nekakšen okvir, znotraj katerega sledilci najdejo smisel (Fineman, 2003, str. 77). Visoka čustvena inteligentnost omogoča močnejše medosebne odnose, samomotivacijo in motivacijo za druge, proaktivno vedenje, inovativnost in kreativnost, večjo učinkovitost vodje, bolje opravljeno delo pod pritiskom in boljše prilagajanje v času kriznih situacij ter ne nazadnje samo spravo (Pastor, 2014).

Eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na to, ali organizacija doseže postavljene cilje, je delavčevo dožemanje njihovega vodje. Tukaj so predvsem mišljeni vodjev stil vodenja in čustva, ki jih imajo zaposleni do vodje, ter njihovi občutki, ali lahko opravijo to, kar je potrebno, da dosežejo postavljene cilje. Za to, kako zaposleni dojemajo svoj odnos z vodjo in predvsem raven njegove podpore, se je izkazalo, da prav tako vpliva na uspeh pri doseganju postavljenih ciljev (McColl-Kennedy & Anderson, 2002).

4 Avtentično vodenje

Avtentično vodenje je eden izmed stebrov teorij vodenja v zadnjem desetletju. Organizacije potrebujejo avtentične vodje, s katerimi bi se lažje spopadle z novimi, spreminjajočimi se, turbulentnimi in dinamičnimi delovnimi okolji. Avtentično vodenje organizacijam pomaga, da pomagajo zaposlenim najti smisel in povezavo pri njihovem delu (Müceldili, Turan, & Erdil, 2013). Avtentično vodenje zajema kompleksen odnos med vodjo in sodelavci, ki temelji na zaupanju in je utemeljen na kompleksnosti vodje (Dimovski et al., 2013), ki je osnovana na pozitivni psihologiji (Müceldili et al., 2013), vključuje transformacijsko vodenje in kapacitete pozitivnega psihološkega kapitala ter etične in moralne perspektive (Müceldili et al., 2013). Avtentično vodenje v organizacijah je proces, ki črpa iz pozitivnih psiholoških zmožnosti vodje in iz dobro organiziranega organizacijskega konteksta, ki spodbuja transparentnost in etično obnašanje (Michie & Gooty, 2005), kar ima za posledico višjo raven samozavedanja in samournavanja pozitivnih čustev tako pri vodji kot pri sodelavcih (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Avtentični vodje vzbudijo pozitivna čustva zaposlenih s tem, da ustvarijo okolje, v katerem prevladujejo pozitivne, podporne, pravične in odkrite interakcije med ljudmi (Müceldili et al., 2013).

5 Priporočila pri uvajanju čustvene inteligentnosti v podjetjih

Če želi podjetje uvesti čustveno inteligentnost med svojimi zaposlenimi, se mora to začeti izvajati na samem vrhu in se nato uvesti vse do najnižjih zaposlenih. Tako, kot je prikazano na sliki 2, se vse vedno začne pri posamezniku, bodisi na najvišji bodisi na najnižji ravni. Posamezniki sestavljajo organizacijo in se združijo v ekipe, ekipe v oddelke in oddelki v organizacijo. Vsakdo ima svojo nalogo, ki jo mora izpolniti in sodelovati z drugimi v svoji in tuji organizaciji. Vsaka interakcija, ki bo potekala s čim manj čustvenega napora, bo toliko bolj učinkovita in tako se bodo zaposleni lahko bolje posvetili naslednji nalogi.

Ko se podjetje zaveda, da trenutno stanje ni vzdržno, mora opraviti analizo, da izve, kaj lahko ukrene. Ker so zaposleni del organizacije, je pametno začeti pri njih. Kot je bilo opisano v teoretičnem delu in prikazano pri analizi primerov, ima čustvena inteligentnost vrsto merljivih učinkov na poslovanje

organizacije. Ker večina podjetij nima teh sposobnosti znotraj delovnega okolja, je pametno uporabiti storitve zunanjega izvajalca. Treba se je zavedati, da je to dolgotrajen, v nekaterih primerih celo večletni proces in da zahteva vseživljenjsko učenje in uporabo naučenih veščin. Slika 3 prikazuje konceptualni model izboljšanja pripadnosti zaposlenih s pomočjo čustvene inteligentnosti.

Izboljšanje čustvene inteligentnosti se začne pri managerju, ki nato s svojim zgledom in dodatnim usposabljanjem, ki ga je opravil tudi sam, to prenese na zaposlene. Zaposleni so vselej pozorni na skladnost med besedami in dejanji managerjev, saj tako preverijo njihovo avtentičnost. Manager in zaposleni si vselej delijo informacije, kar managerju daje pomembne informacije o trenutni situaciji. Ko zaposleni vidijo, da so cenjeni in da so njihovi prispevki ovrednoteni, ter ko imajo odprto komunikacijo z managerjem, so bolj zadovoljni s svojim delovnim mestom. Rezultati tega so manjša menjava kadra, nižja raven odsotnosti in posledično večja pripadnost zaposlenih podjetju.

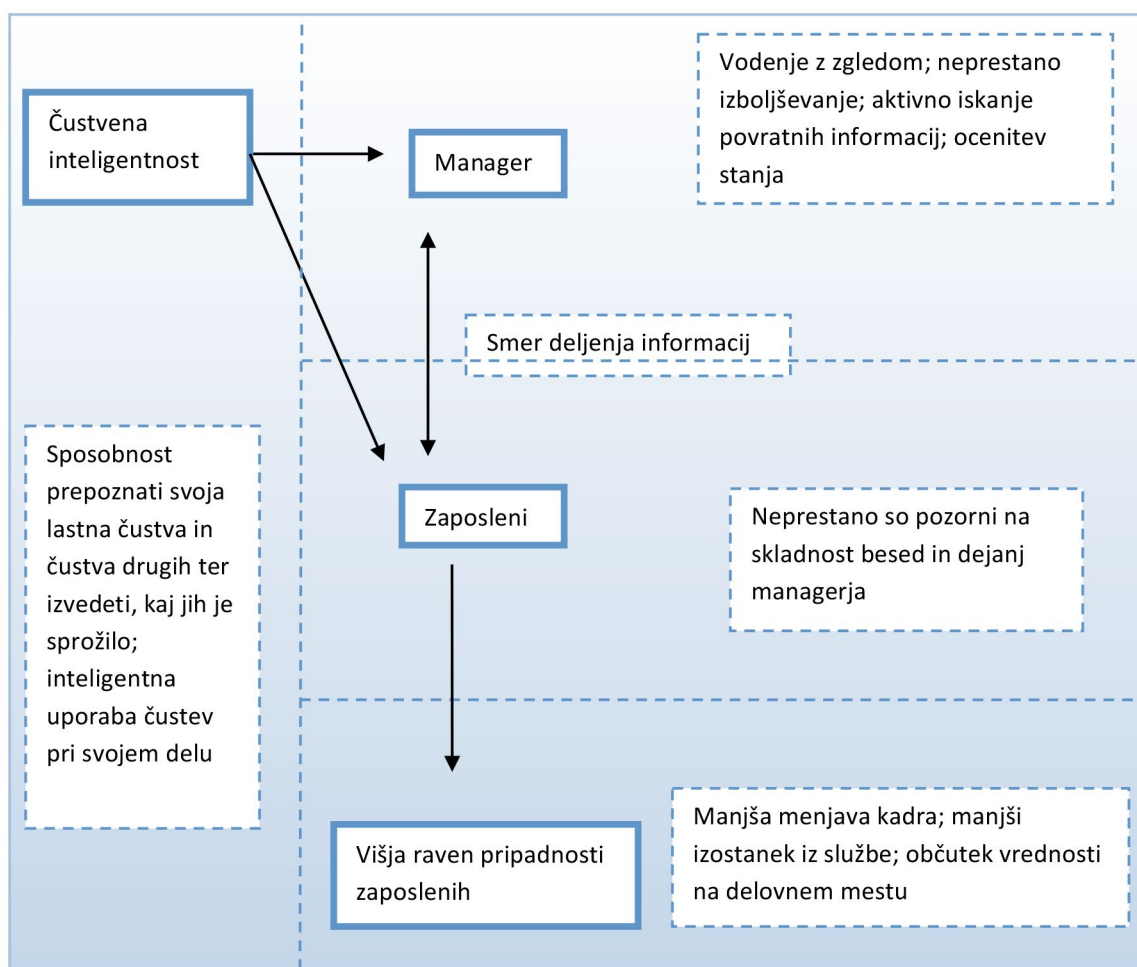
6 Diskusija

V prejšnjem delu sva predstavila konceptualni model povečanja pripadnosti zaposlenih s pomočjo čustvene inteligentnosti, v tem delu pa bova odgovorila na raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: *Kako vodje, za katere pravimo, da so avtentični, izboljšajo čustveno inteligentnost svojih podrejenih?*

Slika 2 prikazuje povezavo med avtentičnim vodjo in čustveno inteligentnostjo. Čustvena inteligentnost je del vodje, ki je avtentičen, saj prepozna svoja lastna čustva in čustva ljudi okoli sebe. Z vpogledom v to, kako različna čustva vplivajo na zaposlene v delovnem okolju, lahko vpliva tako na svoja čustva kot na čustva svojih zaposlenih ter v njih vzbudi tista čustva, ki jim pomagajo, da svoje delo opravijo bolje, in tako svojim zaposlenim učinkoviteje pomaga pri spopadanju z negativnimi čustvi. Pomaga jim tudi prepoznati, da so čustva del delovnega okolja in izkušeni ter da ne morejo vedno vplivati na dogodke,

Slika 3: Konceptualni model povečanja pripadnosti zaposlenih: vloga čustev na delovnem mestu



ki se jim pripetijo (npr. nesramen kupec, zamujena dobava), lahko pa vplivajo na njihove odzive na te dogodke. Kot je bilo prikazano v zgornjih primerih, so zaposleni tako na najvišji kot na najnižji ravni uporabili storitve zunanjih izvajalcev, ki so jih z ocenjevanjem, seminarji in praktičnimi primeri naučili, kako se bolje spopadati s čustvenimi odzivi na te dogodke. V vseh primerih so bili vodje tisti, ki so vodili z zgledom in tako to prenesli na svoje podrejene.

Raziskovalno vprašanje 2: *Kako avtentični vodje vplivajo na svoje podrejene?*

Avtentični vodje na svoje podrejene vplivajo s tem, da vodijo z zgledom, saj so le tako pristni, izvirni in ne nazadnje avtentični. Kot prikazuje slika 3, zaposleni vselej ocenjujejo svoje nadrejene glede skladnosti med njihovimi besedami in dejanji, in če vodja ni avtentičen, se pri tem pojavi neskladje. Zaposleni so zaradi tega zmedeni, in če se to zgodi prepogosto ali ima en dogodek veliko čustveno težo, je to dovolj, da zaposleni ne sprejmejo vodje kot avtentičnega.

Raziskovalno vprašanje 3: *Kako čustvena inteligentnost izboljša delovno klimo?*

Čustvena inteligentnost delovno klimo izboljša tako, kot je bilo predstavljeno v teoretičnem delu in analizi primerov, torej na več različnih načinov. Med načini, da se zaposleni lažje spopadejo z delovnimi dogodki, so izboljšana vključenost, zmanjšan izostanek z dela in zmanjšana fluktuacija delovne sile.

Raziskovalno vprašanje 4: *Kako čustvena inteligentnost poveča pripadnost zaposlenih?*

S tem, ko so zaposleni bolje opremljeni za spopadanje z delovnim okoljem, se zmanjša verjetnost, da bodo želeli zapustiti organizacijo. Organizacija je sestavljena iz več posameznikov, ki skupaj delajo za skupen cilj. Redkokatero delovno mesto ne zahteva od posameznika, da sodeluje z drugimi, bodisi na svojem oddelku bodisi med oddelki ali zunaj organizacije. Vselej je pomembnejša kakovost kot kvantiteta omenjenih interakcij. Če ima zaposleni občutek, da je cenjen in da lahko poda svoje mnenje pri odločitvah, ki se bodo izvedle, pridobi občutek pomembnosti v organizaciji. Pri zaposlenih s takšnimi občutki obstaja manjša verjetnost, da bodo želeli zamenjati delovno okolje.

Raziskovalno vprašanje 5: *Kako sta čustvena inteligentnost in avtentično vodenje med seboj povezana?*

Slika 2 grafično prikazuje omenjeno povezavo, iz česar je razvidno, da sta čustvena inteligentnost in avtentično vodenje med seboj prepletena. Če je vodja resnično avtentičen, vsekakor poseduje, bodisi zavestno bodisi nezavedno, večine čustveno inteligentnih ljudi, saj se zaveda svojih čustev in čustev drugih. Z veščinami čustvene inteligentnosti vpliva na svoje lastno čustveno stanje ter zazna in ima možnost vplivati na čustveno stanje drugih.

7 Sklep

Ljudje smo čustvena bitja in čustva so del vsakdanjega življenja. Delovno mesto ni izvzeto iz tega. Zaposleni v okviru svojega dela uporabljajo čustva pri vsakdanjih stikih z ljudmi in kot je prikazano na sliki 1, so čustva razširjena na vsaki ravni organizacije. Čustvena okužba pravi, da se čustva lahko širijo po organizaciji tako kot virusi, in prav zaradi tega se je treba zavedati, kakšna čustva prevladujejo v organizaciji, saj ta vplivajo na vsakogar, ki je v stiku s člani organizacije. Pripadnost posameznika do organizacije je pogojena s čustvi in ljudje, ki to čutijo, so lahko bolj produktivni, manj menjavajo delodajalce ter so manj odsotni z delovnega mesta.

Viri in literatura

1. Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118–131.
2. Altundağ, E., & Köseadağı, Y. (2015). The Relationship between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 210, 270–282.
3. Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). Current Emotion Research in Organizational Behavior. *Emotion Review*, 3(2), 214–224.
4. Bericat, E. (2016). The sociology of emotions: Four decades of progress. *Current Sociology*, 64(3), 491–513.

5. Bowen, J. L. (2014). Emotion in Organizations: Resources for Business Educators. *Journal of Management Education*, 38(1), 114–142.
6. Côté, S., & Hideg, I. (2011). The ability to influence others via emotion displays: A new dimension of emotional intelligence. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 53–71.
7. Côté, S., & Miners, C. T. H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1–28.
8. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Fineman, S. (2003). *Understanding Emotion at Work*. London: SAGE Publications.
10. Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466–482.
11. George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055.
12. Gross, J. J., & Jazaieri, H. (2014). Emotion, Emotion Regulation and Psychopathology: An Affective Science Perspective. *Clinical Psychological Science*, 2(4), 387–401.
13. Hochschild, A. R. (2012). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkley, California: University of California Press.
14. Kilduff, M., Chiaburu, D. S., & Menges, J. I. (2010). Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side. *Research in Organizational Behavior*, 30, 129–152.
15. Lee, J. H., & Ok, C. M. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176–187.
16. Lee, J. H., Ok, C. M., & Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139–150.
17. Li, J., Canziani, B. F., & Barbieri, C. (2016, 22. marec). Emotional labor in hospitality: Positive affective displays in service encounters. *Tourism and Hospitality Research*. Najdeno 20. septembra na spletnem naslovu <http://online.sagepub.com.nukweb.nuk.unilj.si/search/results?submit=yes&src=hw&andorexactfulltext=and&fulltext=emotional+labor+in+hospitality&x=0&y=0>
18. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion review*, 1–11.
19. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional Intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied & Preventive Psychology*, 4(3), 197–208.
20. McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545–559.
21. Menges, J. I. (2012). Organizational emotional intelligence: theoretical foundations and practical implications. V M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, W. J. Zerbe (ur.), *Experiencing and managing emotions in the workplace* (str. 355–373). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
22. Menges, J. I., & Bruch, H. (2009). Organizational emotional intelligence and performance: an empirical study. V C. E. J. Härtel, N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe (ur.), *Emotions in groups, organizations and cultures*, (str. 181–209). Bingley: JAI Press.
23. Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., & Wax, A. (2012). Moving emotional labor beyond surface and deep acting: A disordance-congruence perspective. *Organizational Psychology Review*, 2(1), 6–53.
24. Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441–457.
25. Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 673–681.
26. Pastor, I. (2014). Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude. *Procedia Economics and Finance*, 15, 985–992.
27. Rafaeli, A., & Worline, M. (2001). Individual emotion in work organisations. *Social Science Information*, 40(1), 95–123.
28. Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22, 1107–1119.
29. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429–437.
30. Rueff-Lopes, R., & Caetano, A. (2012). The emotional contagion scale: factor structure and psychometric properties in a portuguese sample. *Psychological Reports: Measures & Statistics*, 11(3), 898–904.

31. Salmela, M. (2014). *True Emotions*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
32. Schaeffer, R. A. B., & Palansky, M. E. (2014). Emotiona Contagion at Work: An In-Class Experiential Activity. *Journal of Management Education*, 38(4), 533–559.
33. Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461–473.
34. Van Kleef, G. A., Homan, A. C., & Cheshin, A. (2012). Emotional influence at work: Take it EASI. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 311–339.
35. Weisinger, H. (1998). Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha. Ljubljana: Tangram.
36. Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274.

Tristan Bradač, mag. posl. ved., je magister s področja podiplomskega programa Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je svoj interes za management in sodobne pristope v vodenju s poudarkom na najnovejšem konceptu čustvene inteligentnosti razvijal in proučeval v svojem magistrskem delu z naslovom »Avtentično vodenje in čustvena inteligentnost: analiza izbranih primerov«, ki ga je 9. 1. 2017 zelo uspešno zagovarjal ter za svoje magistrsko delo prejel pohvalo komisije v sestavi prof. dr. Vlada Dimovskega, doc. dr. Mateja Černeta ter mentorice prof. dr. Sandre Penger. Magistra Tristana Bradača odlikujejo njegova orientiranost k cilju, kar izhaja tudi iz njegovega zanimanja za šport v prostem času, njegov fokus, močna koncentracija, raziskovalna odličnost, sistematičnost, preciznost, zavzetost za delo, izredna mirnost pri reševanju še tako zahtevnih nalog, pozitiven odnos do predlogov in izredna samostojnost pri delu.

Prof. dr. Sandra Penger je izredna profesorica za področje managementa in organizacije na Katedri za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Njen raziskovalni interes je v proučevanju managementa in vodenja s posebnim poudarkom na avtentičnem vodenju, pozitivni psihologiji v vodenju, pozitivnem organizacijskem vedenju ter razvoju učeče se organizacije. Na področju pedagoške dejavnosti je bila mentorica skupaj pri več kot 400 diplomskih in 200 magistrskih delih ter 1 doktorskem delu. Je avtorica 14 učbenikov in znanstvenih monografij v soavtorstvu ter 33 izvirnih znanstvenih člankov, rangiranih tudi v revijah SSCI. Za svoje študijsko in raziskovalno delo je prejela številne nagrade za raziskovanja. S prispevki se redno udeležuje mednarodnih konferenc s področja vodenja in managementa ter redno sodeluje s poslovno prakso prek izvedbe akademij za vodilne managerje v poslovni praksi.

Povzetki - Abstracts

Risk management and management control: an example of risk indicators' integration in performance measurement

Zdenko Mazurek, Mojca Marc

To ensure the right balance between risk and return, that enables good long-term business performance, an organization must set forth an effective risk management system and connect it to other management control systems. The article illustrates the integration of risk management and management control with a case of an energy-trading department in a selected company. Risk can be assessed with qualitative or quantitative methods. The risk indicator is then integrated in a three-stage performance measurement scale. The extant literature lacks practical examples of risk management and performance management integration. This article attempts to fill the gap by providing an example for other organizations, which also identified the need for this kind of management control.

Key words: risk management, performance management, models, risk indicators, performance indicators, reporting

Coaching in Slovenia – an analysis of clients' experience

Tina Lampič, Katarina Katja Mihelič

The skill of coaching as a way to improve the performance of employees is highly regarded in the field of management and organisational behaviour. Coaching is seeing rapid development in Slovenia, but still lags behind Western European countries and the USA. In the article, we present a definition of coaching, its usefulness for employees and the

organisation, together with the key findings of an analysis of knowledge and the usefulness of coaching among business users in Slovenia. The findings show that, in general, 77% of companies consider they have good sufficient knowledge about coaching, while only 26% of companies correctly understand the content of coaching. Among those believing they have good knowledge of coaching, 35% answered correctly.

Key words: knowledge of coaching, use of coaching, benefits of coaching, weaknesses of coaching, coaching survey among business users in Slovenia

Emotional intelligence in the workplace: a conceptual model of increasing employees' commitment

Tristan Bradač, Sandra Penger

There has been a growing appreciation for the importance of emotional intelligence and authentic leadership practice within contemporary leadership theory in increasing the employees' commitment. Drawing from the emotional intelligence and authentic leadership application theory in management, we present the conceptual study that simultaneously examines the moderating role of emotional intelligence of managers and followers in the relationship between authentic leadership and employees' commitment. Our findings contribute to the emotional intelligence and leadership literature by providing a view from a conceptual framework based on meta-analysis. Our results suggest that managers and employees' who are better able to cope with their emotions in the workplace are more likely to have a higher level of commitment to that organization.

Key words: authentic leadership, emotional intelligence, emotions, the role of emotions in the leader and follower