

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POMEN ČUSTVENE INTELIGENCE PRI VODENJU**

Ljubljana, oktober 2012

ANJA DOLŽAN

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana, Anja Dolžan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Pomen čustvene inteligence pri vodenju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Vladom Dimovskim.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo diplomskih del Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v besedilu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV ČUSTVENE INTELIGENCE .....</b>	<b>2</b>
1.1 Različne definicije pojma čustvene inteligence.....	2
1.2 Zgodovinski razvoj čustvene inteligence.....	2
1.3 Glavne sestavine čustvene inteligence.....	3
1.4 Različni modeli čustvene inteligence .....	4
1.4.1 Sposobnostni model čustvene inteligence .....	5
1.4.2 Mešani model čustvene inteligence .....	6
1.4.3 Značilnostni model čustvene inteligence .....	7
<b>2 MERJENJE ČUSTVENE INTELIGENCE.....</b>	<b>7</b>
2.1 Bar-Onovi testi in vprašalniki.....	7
2.1.1 Zbirnik čustvenega kvocienta .....	8
2.1.2 Zbirnik čustvenega kvocienta – za mladostnike .....	10
2.1.3 Čustveni kvocient – 360 stopinj.....	10
2.2 Mayerjev, Salovejev in Carusov test čustvene inteligence.....	10
2.3 Vprašalnik značilnosti čustvene inteligence .....	10
2.4 Zbirnik čustvenih kompetenc .....	11
2.5 Genosova ocena čustvene inteligence .....	11
2.6 Ostale metode merjenja čustvene inteligence.....	12
<b>3 OPREDELITEV VODENJA .....</b>	<b>13</b>
3.1 Opredelitev vodenja.....	13
3.2 Modeli in slogi vodenja .....	13
3.3 Opredelitev managerja.....	14
<b>4 ČUSTVENA INTELIGENCA PRI VODENJU.....</b>	<b>15</b>
4.1 Navodila za vpeljavo čustvene inteligence v podjetje.....	15
4.2 Čustvena inteligenca in managerjev razvoj .....	16
<b>5 OCENJEVANJE ČUSTVENE INTELIGENCE NA PODLAGI</b>	
<b>RAZISKOVALNEGA DELA NALOGE.....</b>	<b>17</b>
5.1 Analiza postopka pridobivanja podatkov .....	17
5.2 Analiza vzorca .....	18
5.3 Analiza rezultatov .....	19
<b>SKLEP .....</b>	<b>21</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>23</b>
<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Zgradba čustvenih spretnosti, ki tvorijo čustveno inteligenco .....	3
Slika 2: Štiri veje čustvene inteligence .....	6
Slika 3: Ključne sestavine uspešnega managementa .....	15

Slika 4: Prikaz 22 korakov vpeljave čustvene inteligence na delovno mesto .....	16
Slika 5: Stopnja izobrazbe anketirancev v 25-ih podjetjih v Osrednjeslovenski regiji.....	18
Slika 6: Starost anketirancev v 25-ih podjetjih v Osrednjeslovenski regiji .....	18
Slika 7: Povprečna ocena anketirancev po posameznih trditvah iz vprašalnika v 25-ih podjetjih v Osrednjeslovenski regiji .....	20
Slika 8: Rezultati (v številu anketirancev) analize glede na pogostost izbire po spolu v najboljše ocenjenih trditvah vprašalnika .....	20
Slika 9: Rezultati (v številu anketirancev) analize glede na pogostost izbire po spolu v najslabše ocenjenih trditvah vprašalnika.....	21

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Področja čustvene inteligentnosti, vključena v vprašalnik ZČ-k.....	8
Tabela 2: Področja čustvene inteligence pri modelu VZČI in obrazložitev njihovih visoko doseženih rezultatov .....	11
Tabela 3: Dejavniki čustvene inteligence iz modela GOČI.....	12
Tabela 4: Štirje modeli vodenja .....	14

## UVOD

Veliko večkrat sem v preteklosti slišala za inteligenco kot simbol pametnega, razgledanega človeka, intelektualca. Zdelo se mi je, da v svetu velja veliko, še posebno v poslovnem svetu. Dokler nisem v prilogi dnevnega časopisa Delo prebrala nekaj na temo čustvene inteligence in njenega vplivanja na vodstvo podjetja. Čustvena inteligenca torej... Požela je vse več kritik kot pohval, vsaj v našem poslovnem svetu. Do danes se tudi v literaturi ni uporabljala, postala pa je nek trend. Kot današnji »team building«. Je pa res, da se s čustveno inteligenco srečujemo vsak dan, pa ne samo v poslovnem svetu, temveč tudi v zasebnem. Se pravi, tak človek kot si v zasebnem življenju si tudi v poslovnem? Nekako sem si mislila, da se s tem pač rodiš in odraščáš, ne pa da se tega učiš in naučiš. To mi je dalo idejo in povod za nadaljne raziskovanje za to diplomsko nalogo. In moje mnenje in vedenje o čustveni inteligenci se je danes, ko to pišem, zelo spremenilo.

Namen moje zaključne naloge je managerjem oziroma vodjam in vsem ostalim zaposlenim v organizaciji, podjetju pokazati in pomagati razumeti, kako velik vpliv ima čustvena inteligenca na njihov medsebojni odnos, odnos s strankami, samim seboj in kako pozitivno lahko vpliva in pripomore k boljši klimi celotnega podjetja. Osrednji problem naloge, ki ga bom poskušala reševati, bo zajemal področje psihologije, ki se ukvarja s čustveno inteligenco in področjem managementa oziroma vodenja.

Cilji zaključne naloge so raziskati področje čustvene inteligence, opredeliti vodenje in z njim povezane ključne pojme – slogi vodenja, različni tipi vodij in z njimi povezanost čustvene inteligence in nazadnje z raziskavo ugotoviti, kakšen pomen ima čustvena inteligenca na vodenje, torej na managerje v podjetju, ali so vodje v slovenskih podjetjih obnašajo do svojih zaposlenih čustveno inteligentno in s tem tudi, koliko jim čustvena inteligenca pomeni.

Diplomska naloga je sestavljena iz petih poglavij. V prvem poglavju bom govorila o različnih opredelitvah, definicijah čustvene inteligence, o njenem zgodovinskem razvoju, o glavnih sestavinah čustvene inteligence in o različnih modelih čustvene inteligence. Drugo poglavje pa bo v celoti posvečeno merjenju čustvene inteligence. Predstavljene bodo različne metode merjenja čustvene inteligence, od Bar-Onovih, Mayerjevih do Genosovih, itd. Tretje poglavje govori o vodenju. Zajema podpoglavja o opredelitvi vodenja, o modelih in slogih vodenja in o opredelitvi managerja oziroma vodje. V četrtem poglavju bom združila prva in tretje poglavje in govorila o čustveni inteligenci pri vodenju in predstavila navodila za vpeljevanje čustvene in inteligence v podjetju in o vplivanju le te na managerjev razvoj. Peto poglavje predstavlja moje raziskovalno delo, ki sem ga opravila z namenom vpogleda v dejansko prisotnost čustvene inteligence pri vodenju v 25-ih podjetjih v Osrednjeslovenski regiji.

# 1 OPREDELITEV ČUSTVENE INTELIGENCE

## 1.1 Različne definicije pojma čustvene inteligence

Če začnem z najbolj osnovno definicijo inteligence, ki jo podaja Slovar slovenskega knjižnega jezika (2012) lahko rečem, da inteligenco opredeljuje kot nadarjenost za umske dejavnosti in za označevanje družbenega sloja posameznikov. Intelligentnost pa opredeljuje kot lastnost inteligentnega človeka. Weisinger (2001, str. 17) o čustveni inteligenci pravi, da je to inteligentna uporaba čustev. Svoja čustva namerno uporabljamo tako, da nam pomagajo k takšnemu vedenju in mišljenju, ki nam je v korist. Weisbach (1999, str. 7) pa pravi, da čustvene sposobnosti odločajo o tem, kako spretno človek ravna s seboj in z drugimi, s tem pa vplivajo tudi na uspehe posameznika v zasebnem življenju in poklicu. Goleman (2001, str. 338) pa je čustveno inteligenco opredelil kot sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motivarja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosu z drugimi. Podobno kot Goleman sta predhodnika Salovey in Mayer čustveno inteligenco opredelila podobno. Pravita, da je čustvena inteligenca sposobnost nadzorovanja in obvladovanja svojih čustev in čustev drugih ter sposobnost prisluhniti občutkom, ki usmerjajo naše mišljenje in dejanja.

## 1.2 Zgodovinski razvoj čustvene inteligence

Pojem čustvena inteligenca je v primerjavi z bolj poznanim inteligenčnim kvocientom oziroma krajše z IQ relativno mlad. Goleman (2001, str. 338) v svoji knjigi govori tudi o tem, da obstaja tako razumska kot tudi čustvena inteligenca, ki svojo dejavnost odražata v dveh različnih delih možganov. Prva, razumska je odvisna izključno od delovanja neokorteksa, zgornjih mlajših možganskih slojev. Druga, čustvena pa ima središče nižje, v starejšem subkorteksu. Že iz tega lahko povzamemo, da pa je čustvena inteligenca kljub svoji »mladosti« prisotna v nas samih bistveno dlje kot pa razumska inteligenca.

Thorndike (v Towler, 2001, str. 11) je že leta 1920 opredelil koncept socialne inteligence, v kateri se skrivajo zametki čustvene inteligence. Socialno inteligenco je opredelil kot sposobnost razumevanja in povezovanja z ljudmi, sposobnost obvladovanja ljudi in razumnega vedenja pri medčloveških odnosih. Posameznik, ki je socialno inteligenčen ima naslednje lastnosti: čustveno in razumno ravnovesje, zanimanje za druge in socialne odnose ter pravilno samoocenjevanje.

Med prvimi, ki pa je sploh razkril, da obstajajo razlike med razumsko in čustveno inteligenco, je bil psiholog s Harvarda Howard Gardner, ki je leta 1983 predstavil tako imenovano inteligentnost z več razsežnostmi. Te so: prostorska, glasbena, čustvena, medčloveška, telesna, naturalistična in tradicionalno akademska (ta se loči še na jezikovno in matematično). V obdobju osemdesetih let je svoj model razvil tudi Reuven Bar-On

(obsežnejše je ta model razložen v poglavju 1.4 in 2.1), ki govori o tem, da sta emocionalna in socialna inteligenca ključna za večjo in boljšo uspešnost tako v zasebnem kot v poklicnem življenju.

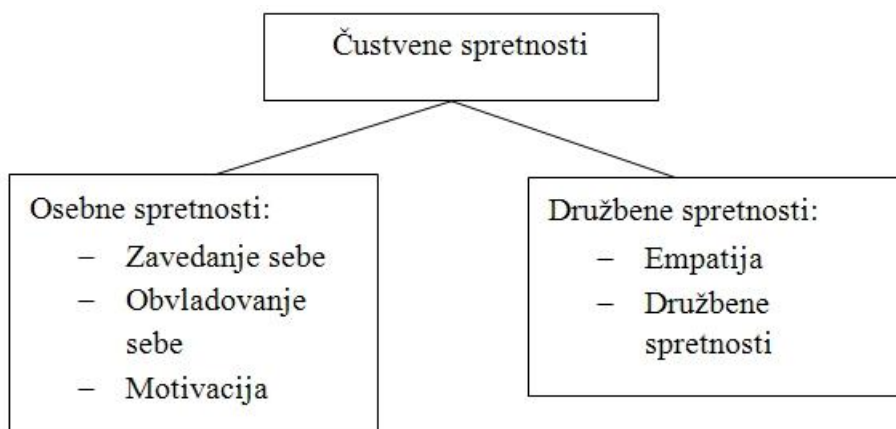
Kasneje v devetdesetih letih pa se je teorija čustvene inteligence razvila s pomočjo dveh psihologov, in sicer Petra Saloveya in Johna Mayera (tudi ta model je širše razložen v poglavju 1.4 in 2.2).

### 1.3 Glavne sestavine čustvene inteligence

Goleman (2001, 38) omenja dve prvini čustev. Prva je čustvena spretnost, ki je priučena sposobnost in temelji na čustveni inteligentnosti in je pogojena z izjemno delovno storilnostjo. Čustveno spretnost zaznamujeta dve sposobnosti: empatija v smislu prepoznavanja čustev drugih, in družbene spretnosti, s katerimi lahko spretno ravnamo s čustvi drugih. Druga čustvena spretnost pa je čustvena inteligenca, ki določa našo zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti, ki temeljijo na zavedanju sebe, obvladovanju sebe, motivaciji, empatiji in spretnosti v medsebojnih odnosih. Če ju primerjamo lahko ugotovimo, da se pri čustveni spretnosti pokaže samo kolikšen delež zmogljivosti smo pretvorili v delovne spretnosti ne pa tudi, da smo to dejansko osvojili oz. ponotranjili.

Goleman (2001, str. 41–42) je čustveno inteligenco zgradil s petimi glavnimi sestavinami, kar prikazuje slika 1. Čustvene spretnosti je razdelil na dve vrsti spretnosti. Med prve se štejejo osebne spretnosti, kot so zavedanje in obvladovanje sebe ter motivacija. Te odločajo o tem, kako dobro obvladujemo sebe. V drugo skupino pa sodijo družbene spretnosti, ki odločajo o tem, kako obvladujemo medsebojne odnose. Delimo jo na empatijo in družbene spretnosti. Najprej bom podrobno razložila osebne spretnosti potem pa še družbene spretnosti.

*Slika 1: Zgradba čustvenih spretnosti, ki tvorijo čustveno inteligenco*



*Vir: D. Goleman, Čustvena inteligenca na delovnem mestu, 2001, str. 41-42.*

Osebnostne spretnosti se delijo na tri dele (zavedanje sebe, obvladovanje sebe in motivacija), ki so vidni v na sliki 1. Zavedanje sebe pomeni poznavanje svojega notranjega doživljanja, večje naklonjenosti, notranjih virov in notranje zaznave. Delimo ga na čustveno zavest, natančno ocenjevanje sebe in zaupanje vase. Čustvena zavest je temelj prepoznavanja svojih čustev in njihovega učinkovanja. Zavedanje sebe poteka tudi preko natančnega ocenjevanja sebe v smislu poznavanja svojih zmogljivosti in omejitev ter zaupanje vase, kjer gre za močno razvit čut za lastne vrednote in sposobnosti. Naslednji del je obvladovanje sebe. Takrat govorimo o obvladovanju svojega notranjega doživljanja, vzgibov in virov. V ta del spada nadzorovanje sebe, zanesljivost, vestnost, prilagodljivost in dojemljivost za novosti. Nadzorovanje sebe pomeni, da znamo in vemo kdaj brzdati svoja čustva in vzgibe. Zanesljivost dosežemo takrat, ko ohranjamo merila za odkritost in poštenost. Zelo pomemben del pri obvladovanju sebe je tudi vestnost v smislu odgovornosti za osebno storilnost in prilagodljivost oziroma prožnost pri obvladovanju sprememb. Tudi zadovoljstvo ob novih zamislih, pristopih in spoznanjih je del, ki sodi k obvladovanju sebe. Motivacija je zadnja sestavina osebnostnih spretnosti in jo lahko opredelimo kot čustvena nagnjenja, ki vodijo k uresničitvi cilja ali nam ga pomagajo doseči. Sem spadajo: težnja k izpolnitvi cilja (prizadevanja za doseganje ali izpolnjevanje meril odličnosti), zavezanost (usklajenost s cilji skupine ali organizacije), pobuda (pripravljenost odzivanja na vsako priložnost) in optimizem (vztrajnost pri izpolnjevanju ciljev kljub oviram in zadržkom).

Druga vrsta čustvenih spretnosti pa so družbene spretnosti, ki pa jih delimo na empatijo in družbene spretnosti. Empatija je zavedanje čustev, potreb in skrbi drugih. Sem spadajo razumevanje in razvojna rast drugih, ustrežljivost, zavzemanje za različnost in poslovodna zavest kot prepoznavanje skupinskih čustvenih tokov in odnosov glede na vplivnost. Družbene spretnosti pa so spretnosti v vzbujanju zaželenega odzivanja drugih. V to skupino pa sodijo: vplivnost (obvladovanje učinkovitih taktik prepričevanja), sporazumevanje (pozorno poslušanje in prepričljivost v oddajanju sporočil), obvladovanje sporov (pogajanje in reševanje nesporazumov), vodenje (navdihovanje in usmerjanje posameznikov in skupin), spodbujanje sprememb (uvajanje in obvladovanje le teh), navezovanje stikov, pridruženost in sodelovanje (usklajenost v dejavnosti z drugimi in usmerjenost k skupnim ciljem) in timske sposobnosti (ustvarjanje usklajenega dopolnjevanja med člani skupine ali sinergije pri izpolnjevanju skupnih ciljev).

Kot sem že prej omenila pojem čustvene inteligence opredeljuje sposobnost prepoznavanja svojih občutkov in občutkov drugih ljudi ter predvsem ustrezno odzivanje na to. Dejstvo je, da se čustvene inteligence učimo celo življenje in jo izpopolnjujemo, ob njej rastemo in po njej živimo.

## **1.4 Različni modeli čustvene inteligence**

V tem podpoglavju bom predstavila tri najbolj izstopajoče modele čustvene inteligence in



njihove konstrukte (merila) teh modelov.

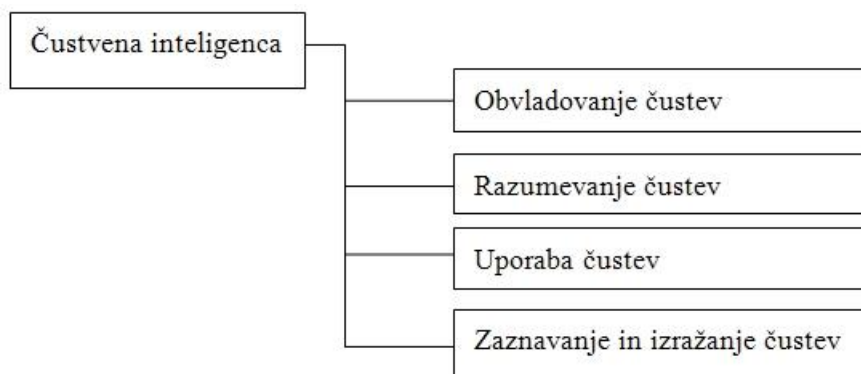
Že v poglavju 1.1 sem omenila več različnih pojmovanj čustvene inteligence. Te razlike v pojmovanju prihajajo do izraza tudi v določevanju modelov čustvene inteligence. Avtorji jih dopolnjujejo, raziskujejo in obnavljajo. V splošnem pa velja, da obstajajo trije modeli, po kateri se čustvena inteligenca loči. To so sposobnostni model, mešani model in značilnostni model čustvene inteligence. Že sama imena veliko povedo o samem modelu. Sposobnostni model čustvene inteligence temelji na sposobnostnih, značilnostni model na značilnostih, mešani model pa je nekje vmes. Sedaj bom vsakega posebej še malo bolj natančno opisala.

#### **1.4.1 Sposobnostni model čustvene inteligence**

Sposobnostni model čustvene inteligence sta razvila John D. Mayer in Peter Salovey. Prvotno opredelitev čustvene inteligence sta spremenila in jo bolj približala temu konceptu. Čustveno inteligentnost sta tako opredelila kot sposobnost začutiti čustva, jih uporabiti pri delovanju, razumeti in obvladovati za osebno rast in razvoj (Mayer, Salovey & Caruso, 1999, str. 270). Ta model obravnava čustva kot uporaben vir informacij, ki posameniku pomagajo razumevati in ga usmerjajo k družbenemu okolju. Ena od predpostavk tega modela je tudi, da vsak posameznik drugače razumeva in dojema informacije čustvene narave, zato se po svojih odzivih med seboj razlikujemo (Modeli čustvene inteligence, 2010).

Spodnja slika 2 na naslednji strani kaže štiri sposobnosti, ki jih ta model določa, in sicer: zaznavanje in izražanje čustev in uporabo, razumevanje in obvladovanje čustev. Prva sposobnost se imenuje zaznavanje in izražanje čustev. To sposobnost je moč razbrati in prebrati z obrazne mimike, slike, glasu. Ta sposobnost je temeljna, saj omogoča nadaljno obdelavo informacij, ki izhajajo iz čustev. Druga sposobnost je uporaba čustev. Čustva lahko uporabljamo na različnih področjih, tudi pri razmišljanju in reševanju problemov. Tretja sposobnost se imenuje razumevanje čustev. To je sposobnost, da spoznamo čustvene informacije o posameznem odnosu, prehodu med čustvi in prepoznavo, kako se čustva spreminjajo oziroma razvijajo skozi časovno obdobje. Zadnja, najpomembnejša in hkrati najzahtevnejša pa je sposobnost obvladovati in uravnati čustva, tako svoja kot tudi čustva drugih. Mayer, Salovey in Caruso tako pravijo, da čustveno inteligentna oseba lahko izkoristi tako pozitivna kot tudi negativna čustva, jih obvladuje in tako doseže željeni cilj.

Slika 2: Štiri veje čustvene inteligence



Vir: D. J. Mayer, P. Salovey in R. D. Caruso, *Emotional Intelligence Meets traditional standards for an Intelligence*, 1999, str. 269.

Ta model čustvene inteligence se meri z Mayerjevim, Saloveyem in Carusovim testom čustvene inteligence oziroma krajše z MSCTČI. Test od izpolnjevalca zahteva, da reši problem s pomočjo čustev. Rezultati takih testov izpolnjevalcu pokažejo kakšno je razmerje med štirimi zgoraj opredeljenimi sposobnostmi in kakšna je njegova celotna ocena čustvene inteligence.

#### 1.4.2 Mešani model čustvene inteligence

Kot že samo ime pove je ta model nekje vmes med sposobnostnim in značilnostnim modelom. Ta model sta zasnovala in kasneje razvila še vsak svojega Daniel Goleman in Reuven Bar-On. Golemanov se imenuje model čustvenih kompetenc, Bar-Onov pa model čustveno-družabne inteligence.

Če najprej pogledamo Golemanov model čustvenih kompetenc bomo lahko ugotovili, da se bistveno ne razlikuje od sestavin čustvene inteligence. Ta model sestavljajo namreč štiri kompetence: samozavednost kot sposobnost spoznanja svojih čustev in njihov vpliv na sprejemanje odločitev in delo posameznika; samoobvladovanje kot sposobnost obvladovanja lastnih čustev ter prilagajanja okoliščinam katerim smo izpostavljeni; družabnost kot sposobnost zaznavanja, razumevanja in odzivanja na čustva drugih in njihovo medsebojno razumevanje in kot zadnje ravnanje medčloveških odnosov kot sposobnost navdihovanja, vplivanja drugih, obvladovanje in pozitivno reševanje konfliktov. Goleman za merjenje čustvene inteligence po njegovem modelu uporablja Zbirnik čustvenih kompetenc oziroma ZČ-k in Zbirnik čustveno družabnih kompetenc ali kratko ZČDK, ki sta ga razvila skupaj z Boyatzisom.

Drugi model v skopu mešanega modela pa je razvil Reuven Bar-On. Imenuje se model čustveno-družabne inteligence. Bar-On opredeljuje čustveno inteligenco kot razumevanje svojih in drugih čustev, dober medčloveški odnos ter sposobnost prilagajanja na različne

razmere in pritiske okolice. Meni tudi, da s treniranjem in programiranjem čustveno inteligenco posameznika lahko izboljšamo. Bar-On je tudi prvi, ki je razvil mero čustvene inteligence za kar uporablja izraz čustveni kvocient oziroma EQ (Model čustvene inteligence, 2008). Bar – On za merjenje njegovega modela uporablja različna orodja, temeljno pa je orodje ZČ-k, samoocenjevalni test, iz katerega izhajata ČK:360 (=čustveni kvocient z metodo 360 stopinj) in ZČ-k:R (= zbirnik čustvenega kvocienta, ki je različica za mlade).

### **1.4.3 Značilnostni model čustvene inteligence**

Značilnostni model čustvene inteligence obsega več različnih področij oziroma sestavin. Te so: prilagodljivost, asertivnost, zaznavanje svojih čustev in čustev drugih, izražanje le teh, obvladovanje lastnih in drugih čustev, impulzivnost, medčloveške odnose, samozavest, samomotiviranje, družabnost, obvladovanje stresa, empatijo, srečo in optimizem (Petrides & Furnham, 2001, str. 428). Ta model čustveno inteligenco opredeljuje kot skupek vedenjskih nagnenj in samoznavanje lastnih sposobnosti spoznanja, oblikovanja in izkoriščanja otovorjenih informacij in bi moral biti merjen s samoocenjevalnimi testi (Petrides & Furnham, 2001, str. 426). Značilnostni model se meri na več načinov oziroma z večimi orodji, kot so: vprašalnik značilnosti čustvene inteligence (v nadaljevanju VZČI), test čustvene inteligence Swinburne (v nadaljevanju TČIS), z Genosovo oceno čustvene inteligence (v nadaljevanju GOČI) in s Schuttlerjevim samoocenjevalnim testom čustvene inteligence (v nadaljevanju SSTČI).

## **2 MERJENJE ČUSTVENE INTELIGENCE**

V tem poglavju bom predstavila najbolj uporabljene metode različnih avtorjev za merjenje čustvene inteligence. To bodo Bar-Onovi testi in vprašalniki, Mayerjev, Saloveyev in Carusov test čustvene inteligence, v podpoglavju 2.3 bom pisala o Genosovi oceni čustvene inteligence, v naslednjih podpoglavjih pa še o zbirniku čustvenih kompetenc, o vprašalniku značilnosti čustvenih kompetenc in v zadnjem podpoglavju 2.6 še o ostalih merjenja čustvene inteligence.

### **2.1 Bar-Onovi testi in vprašalniki**

Že v poglavju 1.4, ko sem govorila o različnih modelih čustvene inteligence, sem omenila znanega preučevalca čustvene inteligence, Reuvena Bar-Ona. Bil je zagovornik mešanega modela čustvene inteligence, prvi je opredelil čustveni kvocient oziroma na kratko EQ. Razvil je veliko instrumentov za merjenje čustvene inteligence (ZČ-k, ZČ-k: RM in ČK - 360) in po dosedanjih raziskavah so njegovi testi največkrat uporabljeni. Sedaj bom vsakega izmed teh instrumentov bolj podrobno predstavila.

## 2.1.1 Zbirnik čustvenega kvocienta

Test zbirnika čustvenega kvocienta (v nadaljevanju ZČ-k) obsega 133 postavk. Postavke so oblikovane v kratke povedi. Odgovori so razdeljeni v pet stopenj, in sicer po načelu od »malokdaj« (1) do »zelo pogosto« (5). Primeren je za vse posameznike, ki so starejši od 16 let. Kandidati za izpolnjevanje testa potrebujejo približno 40 minut, lahko pa se ga rešuje tudi preko spleta (Bar- On emotion quotient inventory – EQ-i., 2008). Mandele in Pherwani sta povzela analize testov in prišla do naslednjih zaključkov. Anketiranci, ki so dosegli visoke rezultate v rubriki intrapersonalnosti poznajo svoja čustva, se sprejemajo, dobro počutijo take kakršni so in v večini primerov na svet okoli sebe gledajo s pozitivnega stališča. Visoki rezultati interperonalnosti kažejo na to, da anketiranci dobro sodelujejo z drugimi ljudmi in v večini primerov nimajo težav z navezovanjem stikov z drugimi. Bar-On je uvedel tudi pokazatelje veljavnosti, kot so število izpuščenih odgovorov, indeks neskladnosti ali stopnjo nedoslednosti odgovorov, nagnjenost k pretiranemu pozitivnemu in negativnemu odgovarjanju. S tem lahko zmanjšamo možnost pristranskega odgovarjanja in povečamo pravilnost pridobljenih rezultatov. Temu pravimo popravljalni dejavnik. Pridobljeni rezultati so tako preoblikovani v standardne rezultate s povprečjem 100 in standardnim odklonom 15 (Bar-On, 2007).

*Tabela 1: Področja čustvene inteligentnosti, vključena v vprašalnik ZČ-k*

Kompozitne lestvice	Podlestvice	Opis lestvice	Primer postavke
Intrapersonalna inteligenca	Čustveno samozavedanje	Sposobnost prepoznavanja lastnih čustev (zavedanje, sposobnost njihovega ločevanja in poznavanja njihovih vzrokov)	Razumem svoja čustva.
	Asertivnost	Sposobnost sprejemanja in izražanja lastnih čustev, prepričanj in misli, zavzemanje za svoje pravice na nedestruktiven način	Ko sem jezen na druge, jim to lahko povem.
	Samospoštovanje	Sposobnost sprejemanja zaznanih negativnih in pozitivnih vidikov sebe, svojih omejitev in možnosti spoštovanja sebe in sprejemanje sebe kot v osnovi dobrega.	Ob zavedanju svojih slabosti in prednosti se dobro počutim.-
	Samoaktualizacija	Sposobnost realiziranja lastnih potencialov	Ob zavedanju svojih slabosti in prednosti, se dobro počutim.
	Neodvisnost	Sposobnost samousmerjenosti in samokontrole pri mišljenju in emocionalna nedovisnost; zanašanje nase pri načrtovanju in odločanju pri pomembnih odločitvah.	Oklepam se drugih.

se nadaljuje

nadaljevanje

Kompozitne lestvice	Podlestvice	Opis lestvice	Primer postavke
	Samoaktulizacija	Sposobnost realiziranja lastnih potencialov	Ob zavedanju svojih slabosti in prednosti se dobro počutim.
	Neodvisnost	Sposobnost samousmerjenosti in samokontrole pri mišljenju in emocionalna nedovisnost; zanašanje nase pri načrtovanju in odločanju pri pomembnih odločitvah.	Oklepam se drugih.
Interpersonalna inteligenca	Empatija	Sposobnost zavedanja, razumevanja in upoštevanja čustev drugih.	Razumem kaj čutijo drugi.
	Medosebni odnosi	Sposobnost ustvarjanja in vzdrževanja vzajemno zadovoljnih medosebnih odnosov, za katere je značilna intimnost in vzajemno dajanje in sprejemanje naklonjenosti.	Ne morem pokazati naklonjenosti.
	Družbena odgovornost	Sposobnost biti kooperativen in konstruktiven član socialne skupine.	Rad pomagam drugim.
Prilagodljivost	Reševanje problemov	Sposobnost identificiranja in definiranja problemov ter oblikovanje in uporaba potencialno učinkovitih rešitev.	Pri reševanju problemov si skušam zamisliti čem več različnih pristopov.
	Preverjanje realnosti	Sposobnost doseganja skladnosti med tem, kaj doživljamo in tem kaj objektivno obstaja.	Z lahkoto se osredotočim in posvetim nastalim okoliščinam.
	Fleksibilnost	Sposobnost prilagajanju emocij, misli in vedenja spreminjajoči se situaciji in pogojem.	Z lahkoto se prilagodim novim pogojem.
Spoprijemanje s stresom	Obvladovanje stresa	Sposobnost aktivnega in pozitivnega spoprijemanja z neprijetnimi dogodki in stresnimi situacijami, ne da bi bili preveč prizadeti.	Lahko delujem po stresom, ne da bi bil preveč živčen.
	Kontrola impulzov	Sposobnost upiranja oz. sposobnost odločitve impulza po določenem vedenju.	S težavo obvladujem svojo jezo.
Splošno razpoloženje	Sreča	Sposobnost uživanja v življenju, zadovoljstvo z drugimi in življenjem nasploh.	Težko uživam v življenju.
	Optimizem	Sposobnost gledanja na življenje s svetle plati in vzdrževanje pozitivnega stališča.	V splošnem vedno upam na boljše.

*Vir: S. Pečjak & A. Avsec, Konstrukt emocionalne inteligentnosti, 2003, str. 61.*

Obstajata pa še dve krajši različici ZČ-kja, in sicer: ZČ-k:125 – Zbirnik čustvenega kvocienta z 125 različnimi postavkami in Zč-k:S – Zbirnik čustvenega kvocienta z 51 postavkami.

### **2.1.2 Zbirnik čustvenega kvocienta – za mladostnike**

Zbirnik čustvenega kvocienta za mladostnike (v nadaljevanju ZČ-k:RM) se uporablja za merjenje čustvene inteligence pri otrocih in najstnikih nekje od 7. do 18. leta. Vsebuje sedem lestvic: celotni EQ (intrapersonalnost, interpersonalnost, obvladovanje stresa in prilagodljivost), splošno razpoloženje, pozitiven vtis in indeks nedoslednosti). Obstajata dve dolžini testov, in sicer prvi z 60 postavkami, ki ga rešujejo starejši mladostniki in drugi s 30 postavkami, ki je primeren predvsem za mlajše otroke in tiste z slabšim bralnim razumevanjem. Prvi se rešuje med 20 in 25 minutami, drugi dobrih 10 minut. Temelj temu zbirniku predstavljata tako zgoraj že opisana ZČ-k in ČK -360, ki je opisana spodaj (Bar-On, 2007).

### **2.1.3 Čustveni kvocient – 360 stopinj**

Ta test za razliko od ZČ-k ni samoocenjevalni, ampak ga ocenjuje več ocenjevalcev, zato se tudi imenuje čustveni kvocient 360 stopinj. V splošnem pa je zelo podoben ZČ-kju, saj je prav tako sestavljen iz istih lestvic in podlestvic (glej tabelo 1). Vprašalnik je sestavljen iz 88 postavk, rešuje pa se ga 30 minut. Med tem testom in ZČ-kjem obstaja visoka korelacija, ki pomeni samo to, da testa merita enako vsebino. Raziskave so pokazale, da pri primerjavi rešenih omenjenih testov 89 odstotkov pregledanih primerjav ne kaže znatnih razlik, kar pomeni, da skoraj ni razlike med samoocenevanjem in opazovalčevim ocenjevanjem čustvene inteligence (Bar-On, 2007).

## **2.2 Mayerjev, Salovejev in Carusov test čustvene inteligence**

Mayerjev, Salovejev in Carusov test čustvene inteligence (v nadaljevanju MSCTČI) temelji na večfaktorski lestvici čustvene inteligence. Temelji predvsem na sposobnostnem modelu čustvene inteligence, ki sem ga opisala v poglavju 1.4. Test MSCTČI vsebuje 141 postavk, za reševanje pa anketiranec potrebuje 30 minut. Dejavniki, ki jih meri obravnavani test pri posamezniku so: zaznavanje in izražanje čustev, uporaba, razumevanje in obvladovanje čustev. Test opisuje vsakdanje dogodke in na tej podlagi ocenjuje, kako dobro posamezniki izpolnjujejo naloge oziroma rešujejo čustvene težave (Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test-MSCEIT, 2008).

## **2.3 Vprašalnik značilnosti čustvene inteligence**

Vprašalnik značilnosti čustvene inteligence (v nadaljevanju VZČI) je bil razvit v sklopu znanstvene raziskave značilnosti čustvene inteligence. Obstajata dve vrsti testov, dolgi in kratki. Dolgi vprašalnik je samoocenjevalni in obsega 153 postavk, krajši vprašalnik pa obsega 30 postavk in meri splošne značilnosti čustvene inteligence. V Tabeli 2 na naslednji strani so področja reševanja testov in njihov vpliv na visoko dosežene rezultate.

*Tabela 2: Področja čustvene inteligence pri modelu VZČI in obrazložitev njihovih visoko doseženih rezultatov*

<b>Področja</b>	<b>Visoko doseženi rezultati pomenijo, da ...</b>
Prilagodljivost	So se pripravljene prilagajati novim okoliščinam.
Asertivnost	So odkriti, direktni in se znajo postaviti zase.
Zaznavanje čustev	Razumejo svoja čustva in čustva drugih.
Izražanje čustev	So zmožni pokazati svoja čustva drugim.
Obvladovanje lastnih čustev	Lahko obvladujejo svoja čustva.
Obvladovanje čustev drugih	Lahko vplivajo na čustva drugih.
Nizka impulzivnost	Se ne prepustijo svojim nagonom.
Medčloveški odnosi	Imajo lahko dobre medčloveške odnose.
Samozavest	So uspešni in zaupajo sami sebi.
Samomotiviranje	Imajo visoke cilje in ne odnehajo zlahka.
Družabnost	Imajo razvite odlične družabne spretnosti.
Obvladovanje stresa	Lahko vzdržijo pod pritiskom in obvladujejo stres.
Empatija	So sposobni sprejeti vidik drugega.
Sreča	So veseli in zadovoljni s svojim življenjem.
Optimizem	So samozavestni in pozitivno gledajo na dogodke.

*Vir: The trait emotional intelligence questionnaire – TEIQU. Consortium for research on emotional intelligence in organizations, 2008.*

## **2.4 Zbirnik čustvenih kompetenc**

Zbirnik čustvenih kompetenc (v nadaljevanju ZČK) je orodje, ki je oblikovano za merjenje čustvene in socialne inteligentnosti posameznikov, ki temeljijo na metodi 360 stopinj in je namenjeno razvoju posameznika. Vprašalnik je sestavljen iz 18 različnih komponent. Komponente pa so združene v štiri temeljne, ki jih omenja Goleman (1998). Te komponente so samozavednost, samoobvladovanje, družabnost in ravnanje z odnosi. Samozavednost je sestavljena iz čustvene zavednosti, pravilne samoocenitve in samozavesti. Samoobvladovanje je druga komponenta, ki je sestavljena iz čustvene samokontrole, preglednosti, prilagodljivosti, dosežkov, iniciativnosti in optimizma. Tretja komponenta je družabnost, ki jo sestavljajo empatija, organizacijska zavednost in usmerjenost k storitvam. Zadnja, četrta komponenta pa se imenuje ravnanje z odnosi in je sestavljena iz razvijanja drugih, vodenja z navdihovanjem, začetnika sprememb, vplivnosti, obvladovanja konfliktov in skupinskega dela in sodelovanja.

## **2.5 Genosova ocena čustvene inteligence**

Genosovo oceno čustvene inteligence (v nadaljevanju GOČI) temelji na metodi 360 stopinj. GOČI meri pogostost čustveno inteligentnega vedenja na delovnem mestu. Osnovo

modela predstavlja sedem dejavnikov čustvene inteligence, ki sta jih opredelila dr. Palmer in profesor Con Stoug z univerze v Swinburnu. Dejavniki čustvene inteligence po tem modelu so predstavljeni v spodnji Tabeli 3.

*Tabela 3: Dejavniki čustvene inteligence iz modela GOČI*

<b>Kompetence</b>	<b>Oprelitev</b>	<b>Rezultat na delovnem mestu</b>
Čustvena samozavednost	Sposobnost razumevanja lastnih čustev.	Razumevanje vpliva na čustev na misli, odločitve, vedenje in delovanje na delovnem mestu. Večja samozavednost.
Izražanje čustev	Zmožnost izražanja čustev.	Večje razumevanje med sodelavci. Oblikovanje zaupanja med sodelavci.
Zavedanje čustev drugih	Razumevanje in zaznavanje čustev drugih.	Boljše razumevanje drugih, kako se odzivati, motivirati in zblížati. Boljši medčloveški odnosi.
Čustveno sklepanje	Izkoristiti čustvene informacije pri sprejemanju odločitev.	Boljše sprejemanje odločitev pri upoštevanju več informacij.
Obvladovanje lastnih čustev	Sposobnost učinkovitega obvladovanja lastnih čustev.	Večje zadovoljstvo pri delu. Lažje izpolnjevanje visokih pričakovanj pri delu. Boljši medčloveški odnosi. Večja delavnost.
Obvladovanje čustev drugih	Sposobnost vplivanja na razpoloženje in čustva drugih.	Večja delavnost drugih. Pozitivno delovno okolje. Učinkovito reševanje konfliktov.
Kontrola lastnih čustev	Sposobnost učinkovite kontrole močnih čustev.	Čustveno ravnovesje Jasno razmišljanje v stresnih situacijah. Učinkovito delovanje v situacijah, ki povzročajo močna čustva.

*Vir: The Genos emotional intelligence assessment. Consortium for research on emotional intelligence in organizations, 2008.*

## **2.6 Ostale metode merjenja čustvene inteligence**

Obstaja še veliko metod, s katerimi merimo čustveno inteligenco. Tako na primer poznamo Schutterjev samoocenjevalni test čustvene inteligence, ki temelji na Saloveyevem, Mayerjevem in Carusovem testu čustvene inteligence.

Wongova lestvica je bila razvita leta 2007 in je sestavljena iz dveh delov. Prvi del vsebuje 20 prigradkov, katerim mora anketiranec izbrati njegov najbolj možen rezultat. Drugi del pa



je sestavljen iz 20 sposobnostnih parov, anketiranec pa se mora odločiti med dvema možnostnima in spet izbrati sebi najbolj možno.

Vprašalnik čustvene inteligence pa je bil oblikovan z namenom ocenjevanja posameznikove čustvene inteligence na podlagi samoocenjalnega testa. Oblikovala sta jo Dulewicz in Higgs, ki sta oblikovala sedem različnih sestavin čustvene inteligence: samozavednost, čustveno vzdržljivost, motivacijo, medčloveške odnose, vpliv, intuitivnost in vestnost.

### **3 OPREDELITEV VODENJA**

V tem poglavju se bom osredotočila na vodenje, na njegovo opredelitev, ba različne modele vodenje in seveda na glavne igralce, managerje.

#### **3.1 Opredelitev vodenja**

Opredelitev vodenja je kompleksno, zato tudi prihaja do toliko različnih definicij le-tega. Možina (1994, str. 3) management (Higgins, 1991) opredeli kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov (resursov) za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja. Vodenje v ožjem smislu se nanaša na ljudi, se pravi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim bolje, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vodenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. V okviru vodenja prihaja velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, instruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji (Možina, 1994, str. 4). Delo vodstva je sestavljeno iz petih osnovnih dejavnosti (Drucker, 1981), in sicer: vodstvo postavlja cilje, organizira, motivira in komunicira, za vodstvo so osnovno orodje meritve ub vodstvo mora delovati za razvoj delavca (Možina, 1994, str. 34).

#### **3.2 Modeli in slogi vodenja**

V zgodovini se je na podlagi raziskav postavilo veliko različnih modelov vodenja. Vodenje je treba prilagoditi značilnostim konkretne organizacije. Vodilni se morajo sooseliti z različnimi skupinami, posamezniki, nalogami, cilji. Temu morajo prilagoditi svoje vedenje. Ni nujno, da posameznik vedno uporablja le en način vodenja, celo prav je, če ga glede na spremenjeno situacijo spreminja (Možina, 1994, str. 25). V spodnji tabeli na naslednji strani je tako predstavljen model osebnih značilnosti. Poznamo pa še več različnih modelov. Med modele vedenja vodij tako spadata teorija X in Y ter modela dveh univerz – Univerza v Michingenu in v Ohio Statu. Prva je postavila glavne razmejitve in značilnosti med usmerjenostjo k delavcev in k proizvodnji, druga pa je postavila nove termine, kot so

skrb za ljudi in naloge. Situacijski model pa predpostavlja, da je učinkovitost vodje povezana s tremi situacijskimi variablami: z delavci, z nalogami, z izvajanjem oziroma z značilnostmi posameznikov, z značilnostmi vodilnega in z vplivi delovnega okolja in delovno etiko.

Slog vodenja je konsistenten vzorec vedenja, ki ga vodilni uporablja, ko dela z ljudmi, in kot ga ti ljudje sprejemajo. Odzivajo se podobno v podobnih situacijah in razmerah (Možina, 1994, str. 28). Tako poznamo različne sloge vodenja, kot so birokratski slog, razvijalski slog, dobrohotni avtokratski slog in izvrševalski slog.

*Tabela 4: Štirje modeli vodenja*

<b>Modeli</b> <b>Vsebina</b>	<b>Avtokratski</b>	<b>Skrbniški</b>	<b>Podporni</b>	<b>Kolegialno-demokratski</b>
Temelj modela	Moč	Ekonomski viri	Participacija	Partnerstvo
Vodstvena usmerjenost	Avtoriteta	Denar	Pomoč, podpora	Timsko delo
Usmerjenost zaposlenih	Ubogljivost	Varnost, ugodnost	Delovni učinek	Odgovornost
Odvisnost zaposlenih	Odvisnost od vodje	Odvisnost od organizacije	Odvisnost od sodelavcev	Samozadostnost
Zadovoljitev potreb	Preživetje	Varnost	Status, priznanje	Samouresničitev
Delovna zavzetost	Minimalna	Pasivno sodelovanje	Prebujeno zanimanje	Usmerjeno navdušenje

*Vir: S. Možina, Osnove vodenja, 1994, str. 24.*

### **3.3 Opredelitev managerja**

Možina (1994, str. 30–32) pravi, da delo managerja lahko definiramo kot načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje. Možina prav tako opredeljuje tudi kriterije za managerje. Prvi kriterij za managerje mora biti, da so odgovorni predvsem za svoj delovni prispevek in ne za nalaganje dela drugim. Manager mora imeti delovno vlogo in zadolžitve v organizaciji. Managerjeva naloga je torej, da uskladi vsako odločitev in akcijo med zahtevami neposrednih, takojšnjih potreb in potrebami dolgoročne perspektive.

Zanimive so tudi raziskave o tem, kakšnega managerja si podrejeni želijo imeti oziroma si ga predstavljajo. Možina je po raziskavi Kouzesa in Posnerja prišel do štirih

najpomembnejših: Verodostojnost (ali naredi, kar obljubi; ali so dejanja skladna z besedami; ali ima stališče o pomembnih zadevah; ali zaupa v druge); sposobnost (vodja mora vedeti, kaj dela, sposoben mora biti spodbujati zaposlene, jih pritegniti k aktivnosti, itd.); usmerjenost v prihodnost (vodja mora imeti vizijo, smer in cilj) in sposobnost za navdušenje (pri drugih izzove iniciativnost, entuziazem, energijo, itd. ). Vse to pa tvori prepričljivost, kar prikazuje spodnja Slika 3 na naslednji strani.

Slika 3: Ključne sestavine uspešnega managementa



Vir: S. Možina, Osnove vodenja, 1994, str. 20.

## 4 ČUSTVENA INTELIGENCA PRI VODENJU

Veliko vodij oziroma managerjev se zavedajo pomena čustvene inteligence, a le malo je takih, ki bi jo zares znali vpeljati tudi v prakso, se pravi v podjetje na določeno delovno mesto. V tem poglavju bom predstavila enega izmed najbolj splošno uporabljenih načinov vpeljave čustvene inteligence v prakso. Tak način vpeljave čustvene inteligence je primeren za vsa delovna mesta, ki obsegajo vodenje, prodajo, odnos s strankami, itd. Ta način vpeljave čustvene inteligence omogoča korake oziroma nasvete, smernice po katerih naj se ravnaajo posamezniki, da bo vpeljava čim bolj učinkovita, uspešna in relativno hitra.

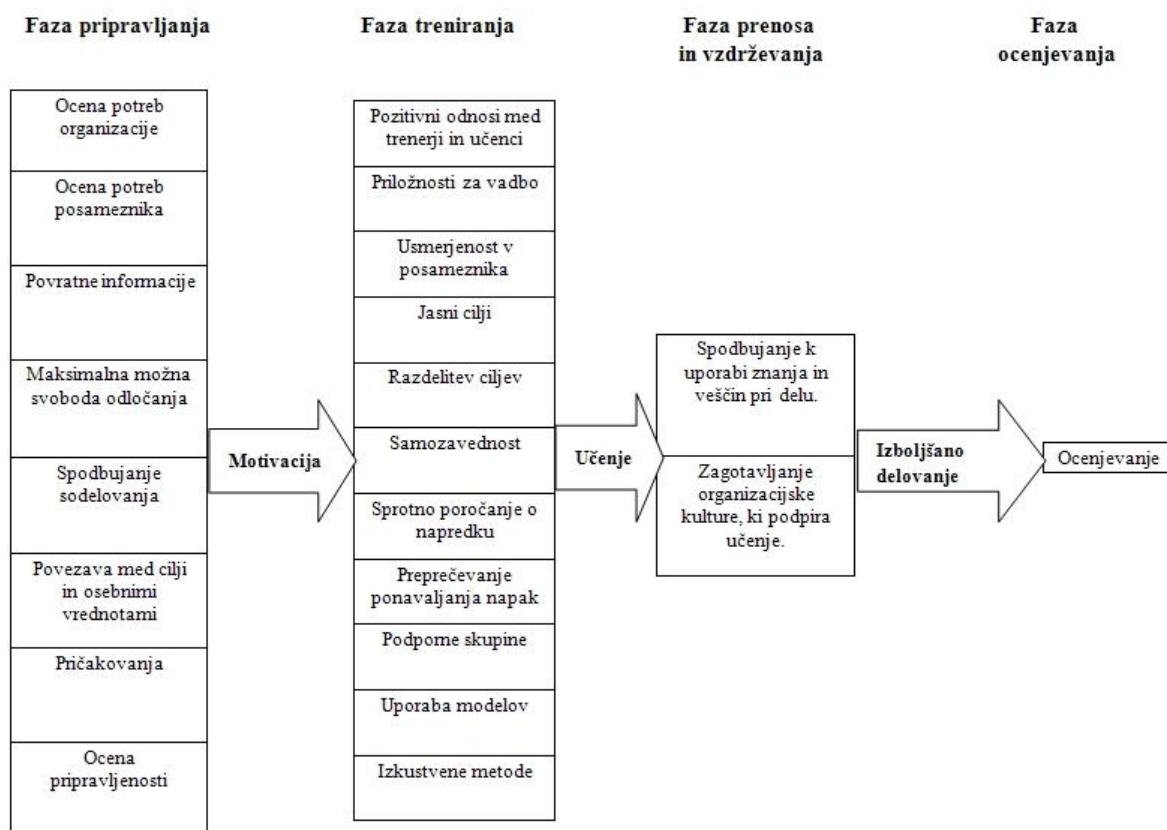
### 4.1 Navodila za vpeljavo čustvene inteligence v podjetje

Daniel Goleman in Cary Cherniss sta razvila in sestavila smernice za vpeljavo čustvene inteligence. Potrebno je bilo veliko raziskav in literature ter pomoči drugih kolegov, da sta prišla do smiselne celote. Vpeljevanje čustvene inteligence na delovno mesto sta razdelila na 22 korakov, kar je prikazano v sliki 4 na naslednji strani.

Kot lahko razberemo iz slike 4 na naslednji strani obstajajo štiri faze in 22 korakov skozi

katere gre vpeljevanje čustvene inteligence. To so faza pripravljanja, faza treniranja, kjer je glavnega pomena ravno motivacija trenerjev do posameznikov, tretja faza je faza prenosa in vzdrževanja, kar pomeni prenašanje in vzdrževanje vsega pridobljenega znanja v delovne navade, in še zadnja faza je faza ocenjevanja, kjer mesečno in letno beležimo dosežene spremembe in napredek na delovnem mestu.

Slika 4: Prikaz 22 korakov vpeljave čustvene inteligence na delovno mesto



Vir: C. Cherniss, D. Goleman & R. Emmerling, *Bringing Emotional Intelligence to the Workplace*, 1998, str. 7.

## 4.2 Čustvena inteligenca in managerjev razvoj

Ni vsak človek čustven in prav tako ni vsak manager čustveno inteligenten. Wilks (2001, str. 42–49) navaja, kaj čustvena inteligenca pri managerju pomeni. Pomeni, da manager mora uravnovesiti svoj čustveni temperament; biti aktiven poslušalec in se vživeti v čustva zaposlenih; razumeti projekcijo svojih čustev na druge; sprejeti svojo senčno plat in biti zavezan čustveni preobrazbi.

Za ustvarjanje čustvene inteligentne organizacije pa so pomembne tri stvari, in sicer odkrivanje čustvene stvarnosti, vizualizacija ideala in ohranjanje čustvene inteligence. Odkrivanje čustvene stvarnosti pomeni, da manager mora spoštovati čustva in prepričanja ljudi in ugotoviti, kaj je potrebno spremeniti, kdaj prisluhniti posameznikom in preko

dialoga doseči soglasje, da se bodo zaposleni predano vključili v proces sprememb. Prav tako je potrebno vključiti tako vrhni management kot tudi druge, od spodaj navzgor.

Vizualizacija ideala pomeni, da mora manager začeti razumeti stvari na ravni čustev potem pa izoblikovati osmišljeno vizijo, s katero se lahko ljudje poistovetijo na globoki osebni ravni, uglaševati ljudi z osmišljeno vizijo pa mora biti pošteno. Začutiti morajo, da lahko pomagajo uresničiti sanje organizacije. Managerji morajo dajati zgled za norme, ki krepijo predanost, dejavno uresničevanje vizije in zdrave, tvorne delovne odnose.

Ohranjanje čustvene inteligence pomeni, da managerji morajo pokazati, kakšna je vizija, kakšne občutke zbuja in kako jo lahko ljudje začnejo živeti zdaj, ne šele v prihodnosti in ustvariti je potrebno sisteme (upravljanja storilnosti in nagrajevanja), ki podpirajo čustveno inteligentno prakso.

Ustvarjanje čustveno inteligentne organizacije je managerjeva odgovornost. Managerji so dolžni organizaciji pomagati, da prepozna svojo stvarnost, s kulturnimi normami, ki ovirajo njen razvoj, oblikovati idealno vizijo, nato pa članom organizacije pomagati, da odkrijejo svojo vlogo v viziji. Managerji uglasijo ljudi z vizijo in začnejo izvajati ukrepe, ki vodijo v spremembe (Goleman et. al., 2008, str. 84–91).

## **5 OCENJEVANJE ČUSTVENE INTELIGENCE NA PODLAGI RAZISKOVALNEGA DELA NALOGE**

V zadnjem delu diplomske naloge bom predstavila rezultate ankete, ki bodo bodisi potrdili moje hipoteze bodisi ovrgle. Moja prva hipoteza je, da so managerji v Osrednjeslovenski regiji čustveno inteligentni. Druga hipoteza pa se glasi, da so ženske managerke v Osrednjeslovenski regiji bolj čustveno inteligentne od moških managerjev. Cilj raziskovalnega dela naloge je bil ugotoviti ali so managerji v največji slovenski regiji (t.i. Osrednjeslovenski regiji) čustveno inteligentni in tako tudi vodijo svoje zaposlene in ali so ženske bolj nagnjene k čustvom kot moški pri vodenju organizacij.

### **5.1 Analiza postopka pridobivanja podatkov**

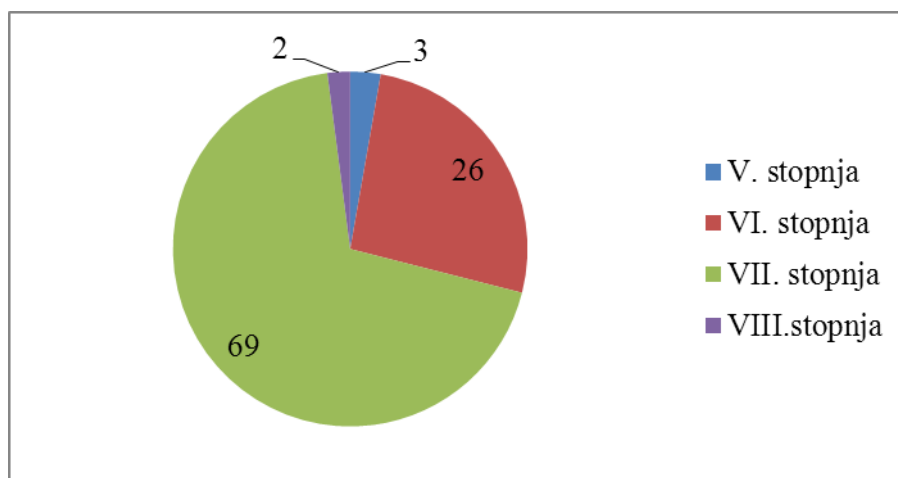
Sprva sem sestavila vprašalnik, ki je nekakšna mešanica Golemanovega vprašalnika in vprašalnika čustvene inteligence. Sestavljen je iz 20-ih vprašanj, ki pokriva 15 področij, ki sem jih opisala v tabeli 2 v podpoglavju 2.2. Vprašalnik je imel na voljo 5-stopenjsko lestvico, kjer je 1 pomenila, da se anketiranec s trditvijo sploh ne strinja; 2, da se s trditvijo delno strinja; 3, da se včasih tako obnaša; 4, da se skoraj vedno strinja in 5 da se popolnoma strinja. Anketiranec je moral odgovoriti tudi na to, kdo se mu zdi danem primeru bolj dojemljiv za trditev - moški ali ženska.

## 5.2 Analiza vzorca

Na vprašalnik je odgovarjalo 145 anketirancev iz 25-ih podjetjih v Osrednjeslovenski regiji. Od tega je bilo 80 moških, kar znaša približno 55,2 odstotka in 65 žensk, kar znaša 44,8 odstotkov anketirancev. Podjetja so različno velika, 15 jih je bilo srednjih, 8 malih in 2 velika podjetja.

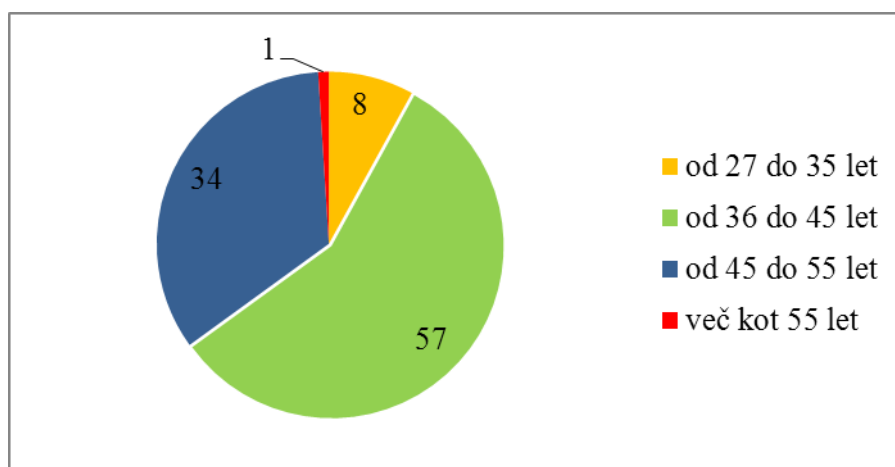
Stopnja izobrazbe anketirancev v 25-ih podjetjih v Osrednjeslovenski regiji je bila razdeljena v 4 skupine, od V. do VIII. stopnje izobrazbe, kar je razvidno v spodnji Sliki 5.

Slika 5: Stopnja izobrazbe anketirancev v 25-ih podjetjih v Osrednjeslovenski regiji v %



Zanimala me je tudi starost anketirancev in rezultati le tega so predstavljeni v spodnji Sliki 6.

Slika 6: Starost anketirancev v 25-ih podjetjih v Osrednjeslovenski regiji v %



Želela sem izvedeti katero raven managementa se anketiranci uvrščajo; ali je to vrhnji, srednji ali nižji management. Rezultati ankete so bili taki, da je 10 anketirancev oziroma

14,5 odstotka anketirancev izbralo vrhnji management (generalni direktor, direktor sektorja), 65 anketirancev oziroma 45 odstotkov anketirancev je izbralo srednji management (vodja obrata, projektni vodja) in 70 oziroma 48 odstotkov anketirancev je izbralo nižji management (vodja oddelka, skupine).

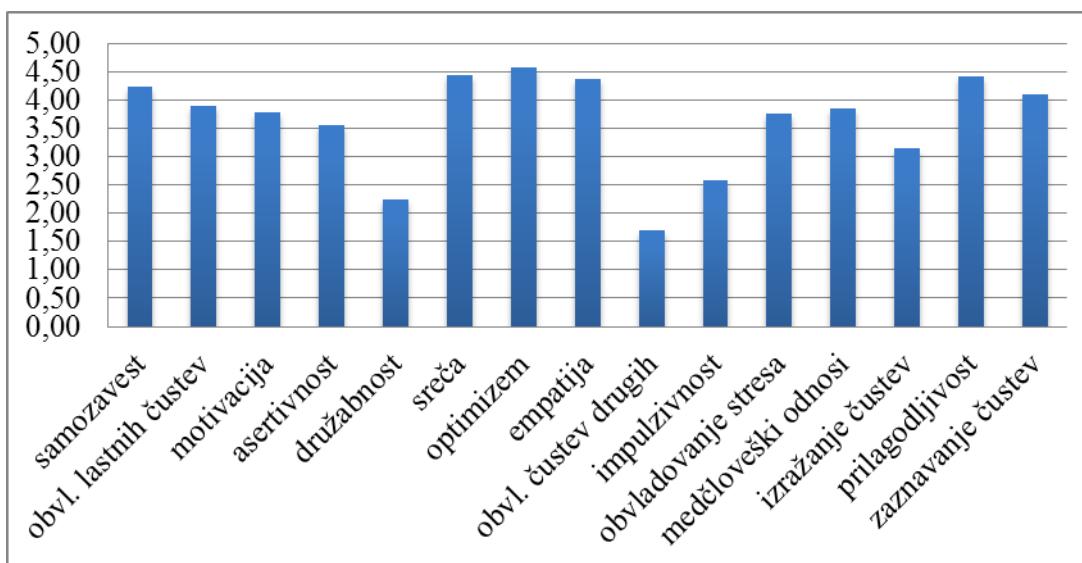
Na vprašanje, koliko časa že zasedajo vodstveni položaj so se anketiranci razvrstili sledeče: 10 oziroma 6,9 odstotka vprašanih je na tej poziciji manj kot 1 leto. 49 oziroma 33,8 odstotkov anketirancev je na tem položaju od 1 do 5-ih let. Kar 76 oziroma 52,4 odstotkov anketirancev je na položaju vodje od 5 do 10 let. Več kot 10 let pa na vodstvenem položaju zaseda 10 anketirancev oziroma 6,9 odstotka vseh anketirancev.

Želela sem tudi izvedeti ali so se anketiranci že kdaj udeležili kakšne delavnice na temo čustvene inteligence. Glede rezultata nisem bila presenečena, saj je kar 120 anketirancev odgovorilo, da se še nikoli niso udeležili kakšne delavnice na temo čustvene inteligence. To predstavlja kar 83 odstotkov vseh anketirancev. Ostalih 17 odstotkov oziroma 25 anketirancev pa so se že udeležila delavnice na temo čustvene inteligence in bila z vsebino povedanega zadovoljna.

### **5.3 Analiza rezultatov**

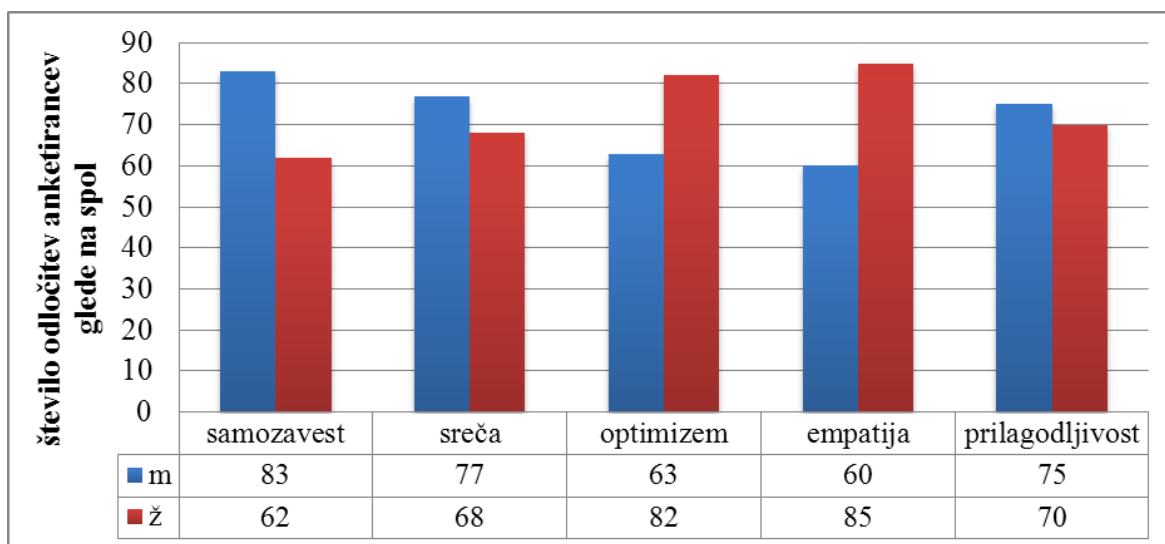
Pri analiziranju rezultatov nisem opazila večjih odstopanj v povprečnih ocenah anketirancev po posameznih trditvah. Izstopajo pa boljše povprečne ocene pri 1. vprašanju s povprečno oceno 4,23 in standardnim odklonom 2,05, pri 6. vprašanju o sreči in zadovoljstvu z življenjem (povprečna ocena je 4,45 s standardnim odklonom 2,10), 7. vprašanju o pozitivnem načinu razmišljanja (povprečna ocena 4,72 s standardnim odklonom 2,14), 8. vprašanju o empatiji (povprečna ocena 4,38 s standardnim odklonom 2,09) in 14. vprašanje o prilagodljivosti (povprečna ocena 4,41 s standardnim odklonom 2,10). Nižje povprečne ocene so bile predvsem pri 5. vprašanju o družabnosti (povprečna ocena 2,24 s standardnim odklonom 1,49), 9. vprašanju o obvladovanju lastnih čustev (povprečna ocena 1,69 s standardnim odklonom 2,10) in pri 10. vprašanju o impulzivnosti (povprečna ocena 2,59 s standardnim odklonom 1,61). Spodnja slika 7 na naslednji strani predstavlja izračune povprečnih ocen po posameznih trditvah iz vprašalnika v 25-ih podjetjih v Osrednjeslovenski regiji. Povprečna ocena vseh trditev v vprašalniku je 3,65 s standardnim odklonom 1,89, iz česar lahko sklepamo naslednje, in sicer managerji v 25-ih podjetjih v Osrednjeslovenski regiji je čustveno inteligentnih, vendar pa se moramo vprašati o iskrenosti anketirancev. To pomeni ali so odgovarjali tako kot čutijo, tako kot to resnično izvajajo v praksi ali pa so odgovarjali tako kot se jim zdi, da bi bilo pravilno.

Slika 7: Povprečna ocena anketirancev po posameznih trditvah iz vprašalnika v 25-ih podjetjih v Osrednjeslovenski regiji



V nadaljevanju raziskave me je zanimalo tudi, kdo je bolj dovzeten za čustva oziroma za koga določena trditev velja bolj, ali za moške ali za ženske. Analizirala bom samo tiste, ki so imeli visoke in nizke povprečne ocene (tista vprašanja, ki so omenjena na prejšnji strani tega podpoglavja oziroma na sliki 7). V spodnji Sliki 8 in Sliki 9 so predstavljeni rezultati.

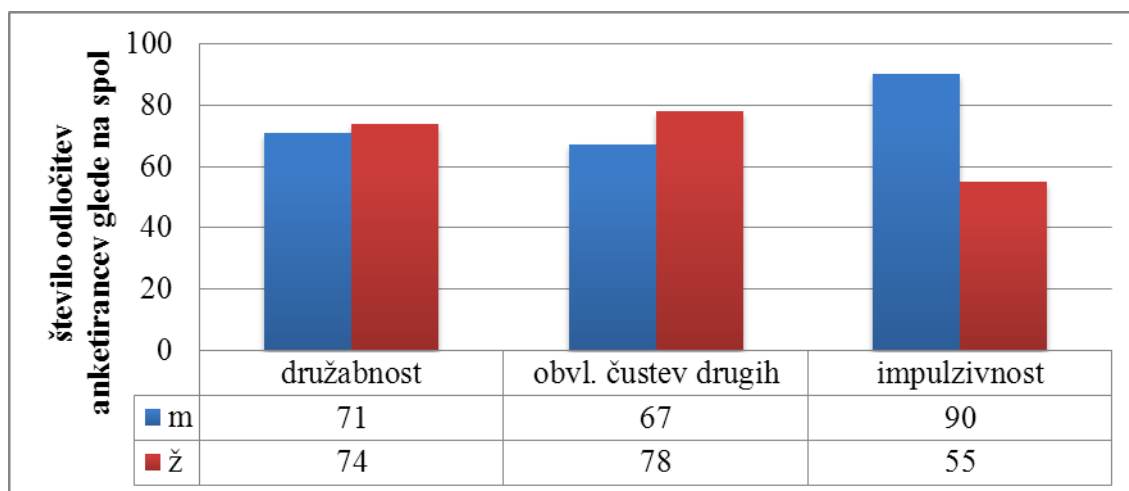
Slika 8: Rezultati (v številu anketirancev) analize glede na pogostost izbire po spolu v najbolj ocenjenih trditvah vprašalnika



Anketiranci so mnenja, da so bolj samozavestni, srečni in prilagodljivi moški vodje, optimistične in bolj nagnjene k empatiji pa ženske vodje v obravnavanih 25-ih podjetjih v Osrednjeslovenski regiji. Iz teh rezultatov lahko sklepamo, da so moški v tem obravnavanem primeru bolj čustveno inteligentni od žensk.



Slika 9: Rezultati (v številu anketirancev) analize glede na pogostost izbire po spolu v najslabše ocenjenih trditvah vprašalnika



Rezultati najslabše ocenjenih trditev vprašalnika po povprečnih ocenah pa so naslednji, in sicer da so ženske bolj družabne od moških in lažje obvladujejo čustva drugih, moški pa so bolj impulzivni vodje v obravnavanih 25-ih podjetjih v Osrednjeslovenski regiji.

## SKLEP

Čustvena inteligenca je dandanes vse bolj pomembnejša in prodira v ospredje, čeprav jo veliko ljudi ne pozna. Vsi managerji so se vedno bolj ozirali na znanje in inteligenčni kvocient kot pa na to kakšen kot človek si. Vendar pa se to spreminja. Verjetno bo še vedno ostalo veliko takih managerjev, ki se na čustveno inteligenco ne bodo ozirali in ne bodo vedeli, kaj to pomeni. Na tak odziv sem naletela tudi v raziskovalnem delu (ki je predstavljena v poglavju 5) te diplomske naloge, ko me je kar nekaj vodilnih opomnilo, da pri poslu čustva ne sodelujejo, naj si bo to s poslovnim partnerjem ali svojimi zaposlenimi. Opomnili so me tudi, da ne če ne igrajo strogega in nepopustljivega managerja kaj kmalu lahko postanejo dobrodelna ustanova. S povedanim se strinjam, a se mi zdi, da si avtoriteto in spoštovanje lahko pridobimo tudi na drugačen način kot samo s strogostjo in nepopustljivostjo. To so predvsem z razumevanjem, vključevanjem zaposlenih v dogajanje in prisostvovanje zaposlenih v dobrobit celotnega podjetja in z motiviranjem zaposlenih. Klub vsemu pa je raziskava prinesla kar dobre in pričakovane rezultate. Anketiranci so odločili za zlato sredino. Seveda močno upam, da se bo trend vpeljave čustvene inteligence nadaljeval navzgor in ne navzdol. Dober manager se mora naučiti prepoznati osebnostni tip svojih zaposlenih in mu slediti ter ga usmerjati. In tako kot sem že omenila, ni vsak človek čustven in zato tudi vsak manager ne more biti čustveno inteligenten. Pomembno pa je, da se zaveda prednosti čustvene inteligence in tega, da se jo do določene mere lahko naučimo in da svoja čustva lahko izrazimo okoliščinam primerno. Pomembno je, da manager dela najprej na sebi, se spreminja in se uči. Čustva so del vsakdana, bodisi v zasebnem ali poslovnem svetu. Čustva so nekakšne informacije, neverbalna komunikacija med ljudmi.

Vsi imamo čustva, od nas pa je odvisno kako jim bomo sprejeli in obdelali. Ta proces obdelave pa je v največji meri odvisen od stopnje naše čustvene inteligence.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bar- On emotion quotient inventory – EQ-i. Najdeno 19. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.eiconsortium.org/measures/eqi.html>
2. Bar-On, R. (2007). Description of the EQ-i, EQ-360 and EQ-i:YV. Najdeno 19. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.reuvenbaron.org/bar-on-model/essay.php?i=6>
3. Cherniss, C., Goleman, D., & Emmerling, R. (1998). Bringing Emotional Intelligence to the Workplace. Najdeno 19. aprila 2010 na spletnem naslovu [http://eiconsortium.org/reports/technical\\_report.html](http://eiconsortium.org/reports/technical_report.html)
4. *Emotional competence inventory, emotional and social competency inventory. Consortium for research on emotional intelligence in organizations.* Najdeno 19. 2010 aprila na spletnem naslovu [http://www.eiconsortium.org/measures/eci\\_360.html](http://www.eiconsortium.org/measures/eci_360.html)
5. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu.* Ljubljana: Mladinska knjiga.
6. Mayer, D. J., Salovey, P., & Caruso, R. D. (1999). Emotional Intelligence Meets traditional standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27(4) 267–298.
7. *Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test-MSCEIT.* Najdeno 19. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://eiconsortium.org/reports/measures/msceit.html>
8. *Modeli čustvene inteligenca.* Najdeno Najdeno 19. aprila 2010 na spletnem naslovu [http://en.wikipedia.org/wiki/Emotional\\_intelligence](http://en.wikipedia.org/wiki/Emotional_intelligence)
9. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Pečjak, S., & Avsec, A. (2003). Konstrukt emocionalne inteligentnosti. *Psihološka obzorja*, 12(1), 61.
11. Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European journal of personality*, 15, 425–448.
12. Slovar slovenskega knjižnega jezika. (2012). Najdeno 30. aprila 2012 na spletnem naslovu [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=inteligenca&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=inteligenca&hs=1)
13. *The emotional competence framework. Consortium for research on emotional intelligence in organizations.* Najdeno 25. aprila 2010 na spletnem naslovu [http://www.eiconsortium.org/reports/emotional\\_competence\\_framework.html](http://www.eiconsortium.org/reports/emotional_competence_framework.html)
14. *The Genos emotional intelligence assessment. Consortium for research on emotional intelligence in organizations.* Najdeno 19. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.eiconsortium.org/measures/genos.html>
15. *The Schutte self report emotional intelligence. Consortium for research on emotional intelligence in organizations.* Najdeno 19. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.eiconsortium.org/measures/sreis.html>
16. *The trait emotional intelligence questionnaire – TEIQUE. Consortium for research on emotional intelligence in organizations.* Najdeno 19. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.eiconsortium.org/measures/teique.html>

17. Towler, J. (2001). Can you, should you, use EI as a tool? *Canadian HR reporter*, 14(3), 11–12.
18. Weisbach, C. (1999). *Kako razvijemo čustveno inteligenco: razmišljajmo s srcem*. Ljubljana: DZS.
19. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana. Tangram.
20. Wilks, F. (2001). *Inteligentna čustva*. Kranj: Ganeš.
21. *Wongs emotional intelligence in organizations*. Najdeno 21. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.eiconsortium.org/measures/weis.html>

## **PRILOGE**



## Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani, smer Management. Pripravljam diplomu z naslovom POMEN ČUSTVENE INTELIGENCE PRI VODENJU in vas prosim za pomoč. V svoje delo bom namreč vključila vprašalnik, saj za analizo svoje hipoteze potrebujem empirične podatke.

Vprašalnik je anonimen in bo uporabljen zgolj za namen te diplomske naloge.

Lepo Vas pozdravljam in se Vam že vnaprej zahvaljujem za sodelovanje!

Anja Dolžan

Spol (ustrezno obkrožite):

M      Ž

Stopnja izobrazbe (ustrezno obkrožite):

- III. stopnja
- IV. stopnja
- V. stopnja
- VI. stopnja
- VII. stopnja
- VIII. stopnja

Starost (ustrezno obkrožite):

- od 27 let do 35 let
- od 36 let do 45 let
- od 46 let do 55 let
- več od 56 let

Raven managementa, v katero se uvrščate (ustrezno obkrožite):

- vrhnji management (generalni direktor, direktor sektorja)
- srednji management (vodja obrata, projektni vodja)
- nižji management (vodja oddelka, skupine, izmene)

Vodstveno funkcijo, na kateri ste sedaj, opravljate že (ustrezno obkrožite):

- manj kot 1 leto
- od enega do 5 let
- od 5 do 10 let
- več kot 10 let

Ste se že kdaj udeležili kakšne delavnice oziroma seminarja na temo čustvene inteligence (ustrezno obkrožite):

- Da
- Ne

V razpredelnici na naslednji strani obkrožite, kako močno se strinjate s trditvami in za koga trditev bolj velja, za moškega ali za žensko.

Ocenjevali boste spodaj navedene trditve, in sicer po naslednji lestvici (obkrožite samo eno trditev):

- 1 sploh se ne strinjam/nikoli**
- 2 delno se strinjam/redko**
- 3 včasih se strinjam/včasih**
- 4 skoraj vedno se strinjam/večinoma**
- 5 popolnoma se strinjam/vedno**

POMEN ČUSTVENE INTELIGENCE PRI VODENJU						M	Ž
1. Zaupam vase in v svoje spretnosti, sposobnosti. (samozavest)	1	2	3	4	5		
2. Svoja čustva na delovnem mestu dobro nadzorujem. (obvladovanje lastnih čustev)	1	2	3	4	5		
3. Za svoje delo sem zelo motiviran/-a in svojo motivacijo znam prenesti na svoje podrejene. (motivacija)	1	2	3	4	5		
4. Konflikte s podrejenimi rešujem mirno in sproti z osebnim razgovorom. (asertivnost)	1	2	3	4	5		
5. S svojimi podrejenimi poskušam vzpostaviti odnos na prijateljski ravni in se z njimi družiti tudi izven službenega časa. (družabnost)	1	2	3	4	5		
6. Sem srečna oseba in zadovoljna s svojim življenjem. (sreča)	1	2	3	4	5		
7. Vedno mislim pozitivno. (optimizem)	1	2	3	4	5		
8. Svojega podrejenega sprejemam takega kot je, prav tako sprejemam tudi njegovo mišljenje. (empatija)	1	2	3	4	5		
9. Sem prepričljiva oseba in zlahka vplivam na čustva drugih. (obvladovanje čustev drugih)	1	2	3	4	5		
10. Večkrat reagiram hitro in nepremišljeno. (impulzivnost)	1	2	3	4	5		
11. Obvladujem stres in se znam tudi v najbolj stresnih situacijah vesti mirno. (obvladovanje stresa)	1	2	3	4	5		
12. Podrejeni vedo, da se name lahko vedno zanesejo, da jim bom prisluhnil/-a in pomagal/-a. (medčloveški odnosi)	1	2	3	4	5		
13. Svoja čustva rad/-a in brez težav pokažem tudi na delovnem mestu. (izražanje čustev)	1	2	3	4	5		
14. Sem prilagodljiva oseba. (prilagodljivost)	1	2	3	4	5		
15. Prizadene me bolečina in trpljenje drugega. (zaznavanje čustev)	1	2	3	4	5		