

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VLOGA ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI V  
SODOBNEM POSLOVNEM SVETU**

Ljubljana, september 2010

DANKA LUŽIJA

## **IZJAVA**

Študent/ka Danka Lužija izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Mihelič Katarina Katja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

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

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

# KAZALO

UVOD .....	1
1 ČUSTVENA INTELIGENTNOST.....	2
1.1 Opredelitev čustev, inteligentnosti in čustvene inteligentnosti.....	2
1.2 Pet prvin čustvene inteligentnosti .....	3
1.2.1 Samozavedanje .....	4
1.2.2 Samonadzor.....	4
1.2.3 Samomotivacija.....	4
1.2.4 Empatija.....	5
1.2.5 Družabne spretnosti .....	5
2 KRITIKA ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI .....	6
2.1 Primernost izraza čustvena inteligentnost.....	7
2.2 Čustvena inteligentnost pomembnejša od IQ? .....	8
2.3 Kritika Golemanovih del.....	8
3 VLOGA ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI V ORGANIZACIJI .....	9
3.1 Čustveno inteligentni zaposleni .....	9
3.1.1 Ljudje so najpomembnejši vir organizacije .....	9
3.1.2 Čustvena inteligentnost na delovnem mestu.....	10
3.1.3 Razlike med spoloma .....	12
3.2 Čustveni vodja.....	12
3.2.1 Vpliv čustveno inteligentnega vodje na zaposlene .....	12
3.2.1 Vodstveni slogi na podlagi čustvene inteligentnosti.....	13
3.3 Čustveno inteligentna organizacija .....	15
3.3.1 Čustva in organizacija.....	15
3.3.2 Čustveno delo.....	17
3.3.3 Medosebni odnosi na delovnem mestu .....	18
3.3.4 Delovno zadovoljstvo – kako doseči pozitivno čustveno stanje? .....	19
3.3.5 Merjenje čustvene inteligentnosti v delovnih organizacijah.....	21
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI .....	24

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Zgradba čustvenih spretnosti po Golemanu .....	6
Tabela 2: Vodstveni slogi na kratko.....	14
Tabela 3: Pojmovanje in pomen čustev na delovnem mestu nekoč in danes.....	16

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Ključne razlike med inteligentnostjo in čustvovanjem.....	7
Slika 2: Dejavniki zadovoljstva pri delu .....	20

## UVOD

Vse večji pritisk recesije nas sili v razmišljanje, kako konkurenčni smo na trgu delovne sile. Ko ima delodajalec pred seboj vrsto kandidatov za razpisano prosto delovno mesto in imajo vsi ustrezno izobrazbo, je treba izstopati iz množice in ponuditi nekaj več, kar bo delodajalca prepričalo, da bo izbral ravno vas. V današnjem poslovnem svetu, ki je zelo negotov, se je potrebno vseskozi dokazovati tudi na obstoječem delovnem mestu in biti uspešen. Vodje pa se srečujejo s problemom, kako biti hkrati dober vodja, imeti zadovoljne zaposlene in dosegati zastavljene cilje podjetja. Na uspešnost v poslovnem in zasebnem življenju vpliva ogromno dejavnikov in eden izmed njih, ki vse bolj stopa v ospredje, je vsekakor tudi čustvena inteligentnost.

Prav tako pa tudi podjetja potrebujejo nekaj, kar jih bo ločilo od konkurence, in to so zaposleni oziroma njihove sposobnosti. Pred delodajalci je težka naloga, ko so pred izbiro zaposlenih. Mnogokrat se zgodi, da se kljub visoki in primerni izobrazbi, letom izkušenj, mnogim priporočilom izkaže, da je podjetje zaposlilo napačno osebo. Vzrokov je lahko več. Pomembno je razumevanje, spoštovanje in sodelovanje med zaposlenimi in pa dobro počutje, ki so tudi pokazatelji uspešnosti podjetja.

**Cilj** diplomskega dela je opisati splošne značilnosti čustvene inteligentnosti, predstaviti tudi bolj kritičen pristop nekaterih avtorjev do novega pojma, pokazati, kako čustva vplivajo na naše vedenje, produktivnost in uspešnost na delovnem mestu, ter spoznati čustveno inteligentno organizacijo.

**Namen** mojega diplomskega dela je opozoriti na pomen čustvene inteligentnosti v organizaciji ter na njeno naraščajočo vlogo v poslovnem svetu. Osnovna **metoda**, ki je uporabljena v diplomskem delu, je opisna. Teoretični opis temelji na uporabi sekundarnih virov, to je na domači in tuji literaturi ter strokovnih revijah. Seveda sem si pomagala tudi z v današnjem času nepogrešljivim svetovnim spletom.

**Struktura** diplomskega dela obsega tri osnovne dele. V prvem delu opredelim čustva, inteligentnost in seveda čustveno inteligentnost ter pet prvin, ki jo definirajo. Prvi del je namenjen spoznavanju termina čustvena inteligentnost. Pomembno se mi je zdelo predstaviti tudi drugačen, kritičen pristop do predmeta mojega diplomskega dela. Zato sem drugi del diplomskega dela namenila tudi negativni oceni čustvene inteligentnosti. Ob prebiranju literature sem zasledila, da nekateri avtorji niso navdušeni nad novim pojmom čustvena inteligentnost in se ne strinjajo z znanim ameriškim psihologom Danielom Golemanom, ki trdi, da čustvena inteligentnosti igra ključno vlogo pri uspehu v življenju in na delovnem mestu. Velik del diplomskega dela sem namenila zadnjemu, tretjemu, poglavju, ki je razdeljen na tri podpoglavja: čustveno inteligentni zaposleni, čustveni vodja ter čustveno inteligentna organizacija. V tem sklopu želim pokazati, kako pomembno vlogo igra čustvena inteligentnost v sodobnem poslovnem svetu.

# 1 ČUSTVENA INTELIGENTNOST

## 1.1 Opredelitev čustev, inteligentnosti in čustvene inteligentnosti

**Čustvo** je duševni proces ali stanje, ki je posledica odnosa med človekom in okoljem (SSKJ, 1994, str. 110). Svet okoli sebe doživljamo s čustvi, bodisi pozitivnimi ali negativnimi. Čustvovanje daje našemu življenju polnost, smisel, lepoto, barvitost. Izogibamo se tistemu, kar nam povzroča negativna čustva, in nagibamo se k tistemu, kar zbuja pozitivno čustvovanje, kot so veselje, ljubezen, zadovoljstvo, ugodje (Musek, 1993, str. 136).

Občutek svobode, sproščenost in dobro počutje so glavni viri dobrih rezultatov tako na delovnem kot tudi na drugih življenjskih področjih. Obremenjujoča čustvena stanja, kot so napetosti, strahovi, nestrpnost, povzročajo blokade v razmišljanju, znižujejo raven naših pričakovanj ter znižujejo frustracijsko toleranco, to je prag vznemirjenja, kjer še prenašamo ter obvladujemo konfliktno in stresne situacije. Ko prevladajo močna negativna čustva in počutja, se težko zberemo, izgubimo vero v to, da nam bo uspelo priti do rešitve, smo bolj ranljivi in občutljivi za odzive drugih in lahko hitro izgubimo nadzor nad lastnim vedenjem. Ravno nasprotno se dogaja, ko se počutimo svobodne, neobremenjene. Takrat bolje obvladujemo stvari in jih rešujemo brez posebnih težav (Majcen, 1999, str. 64–65). Čustva nas usmerjajo in motivirajo. Imajo izjemno močan vpliv na naše obnašanje. To velja tako za negativna, neprijetna čustva (strah, sovraštvo, jeza, sram) kot tudi za prijetna, pozitivna čustva (upanje, veselje, ljubezen). Strah je tisti, ki nas odvrča od nevarnih situaciji in tveganj, zaradi krivde in sramu se obnašamo moralno in dostojno, medtem ko jeza in sovraštvo iz nas izvabita agresijo in destruktivnost. Občutek praznine in tesnoba pa nas ženeta naprej v iskanje smisla življenja. V življenju s svojim obnašanjem skušamo obvladovati, nadzirati in premagovati negativna čustva. Najbolje pa nam to uspe tedaj, ko naše življenje zapolnjujejo ljubezen, upanje, ponos, veselje (Musek, 1993, str. 137).

**Inteligenca** je nadarjenost za umske dejavnosti (SSKJ, 1994, str. 306). Pogačnik (1995, str. 11) v svoji knjigi Pojmovanje inteligentnosti opozarja na razliko med izrazoma **inteligentnost** in **inteligenca**. Slovenski slovarji dopuščajo oba izraza za bistrost, bistroumnost, nadarjenost za umske dejavnosti. Avtor opozarja, da se v strokovnem jeziku vedno bolj uveljavlja pomenska razlika med izrazoma. Torej kadar mislimo na sposobnost, uporabljamo izraz inteligentnost, medtem ko izraz inteligenca pomeni družbeni sloj. Avtor kot definicijo inteligentnosti navaja, da gre za sposobnost živih bitji, da obdelujejo informacije na način, ki je zanje nov. V svoji diplomski nalogi sem se zato odločila uporabljati izraz inteligentnost.

**Čustvena inteligentnost** je sposobnost obvladovanja in nadziranja lastnih čustev ter prepoznavanja čustev soljudi. Da bi dosegli visoko stopnjo čustvene inteligentnosti, moramo neprestano razvijati lastno samozavedanje, biti v stiku s svojimi čustvi, znati motivirati tako sebe kot sočloveka in se učiti učinkovitega samonadzora (Wood & Tolley, 2004, str. 11). Čustva nas spremljajo na vsakem koraku, pri vsakem dejanju, odločitvi in presoji. Čustveno

inteligentni ljudje se tega zavedajo, zato poskušajo zavestno upravljati s svojimi čustvi in ne dopustijo, da bi čustva upravljala z njimi (Neale, Spencer-Arnell, & Wilson, 2009, str. 9).

Različne sopomenke izraza čustvena inteligentnost so prisotne že od nekdaj, medtem ko je izraz čustvena inteligentnost stopil v uporabo leta 1990, ko sta ga uporabila Peter Salovey in John D. Mayer kot neposredno nasprotje izrazu umska inteligenca. Za vrednost posameznikove čustvene inteligentnosti pa se je uveljavil izraz čustveni količnik. V začetku devetdesetih let dvajsetega stoletja so kritiki novonastali pojem označili za modno muho. Vse dokler ni Daniel Goleman leta 1995 napisal knjigo Čustvena inteligentnost, je bilo o tem malo znanega. Avtor v svoji knjigi zatrjuje, da umska inteligenca ni več najpomembnejša na delovnem mestu, ampak je potrebno za uspešnost v odnosih in na delovnem mestu obvladovati celoten razpon družabnih spretnosti (Simmons, S. & Simmons, J.C., 2000, str. 14).

Zelo pogosto zasledimo med ljudmi napačno pojmovanje čustvene inteligentnosti. Biti čustveno inteligenčen ne pomeni le »biti prijazen«. V ključnih, strateško pomembnih trenutkih od nas celo zahteva, da smo odločni in na osoren način koga soočimo z neprijetno, vendar pomembno resnico, ki se ji je do sedaj izogibal. Spet drugi mislijo, da čustvena inteligentnost pomeni puščati svojim občutkom prosto pot, ravno nasprotno, pomeni obvladovati in nadzirati čustva, jih prilagajati in primerno izražati ob pravem času (Goleman, 2001, str. 19).

Pretiranega poudarjanja izključno razumske plati življenja, merljive izključno z IQ, je konec. Ko čustva prevladajo, je inteligentnost brez vsake moči. Torej imamo dve vrsti uma, enega, ki misli, in drugega, ki čuti. Med seboj se prepletata in oblikujeta naše miselno življenje. Prvi je nagnjen k razmišljanju in se ga praviloma zavedamo. Je sposoben preudarjati in se odzivati, medtem ko drugi deluje spontano in silovito, celo nelogično. To je naš čustveni um. Razum in čustvena inteligentnost si nista nasprotujoči, temveč ločeni sposobnosti, ki se prepletata. Čustvene inteligentnosti ni mogoče izmeriti na tak način, kot to počnemo z razširjenim in vsem znanim testom IQ. Podoben test za merjenje dosežkov čustvene inteligentnosti ne obstaja. Da bi dobili oceno čustvene inteligentnosti, je potrebno opraviti razsežne raziskave vseh spretnosti čustvene inteligentnosti (Goleman, 1997, str. 23, 62).

## 1.2 Pet prvin čustvene inteligentnosti

Splošno znano je, da raven čustvene inteligentnosti pogojuje pet prvin ali sposobnosti (Wood & Tolley, 2004, str. 13):

- **samonadzor** – sposobnost usmerjanja in obvladovanja svojega čustvenega stanja;
- **samozavedanje** – poznavanje samega sebe in prepoznavanje svojih čustev;
- **samomotivacija** – usmerjanje svojih čustev za doseganje zastavljenih ciljev;
- **empatija** – zaznavanje, prepoznavanje in vživljanje v čustva drugih;
- **družabne spretnosti** – odnosi z drugimi ljudmi in vpliv nanje.

Komponente se medsebojno prepletajo in so povezane tako, da je razvitost ene odvisna od razvitosti druge. Samonadzor oziroma obvladovanje svojega čustvenega stanja je sposobnost, ki je zelo odvisna od poznavanja samega sebe, torej od sposobnosti samozavedanja. Če poznamo in prepoznamo lastna čustva, se tudi laže vživimo v čustva, probleme in stisko drugih. Graditi in vzdrževati pristne in odkrite medosebne odnose je vsekakor spretnost, ki je pogojena z vsemi ostalimi lastnostmi. Da bi dosegli zastavljene cilje, pa moramo kar najbolje poznati samega sebe in lastna čustva (Wood & Tolley, 2004, str. 13).

### 1.2.1 Samozavedanje

Je sposobnost jasnega zavedanja vzrokov in posledic lastnega čustva, ki ga v danem trenutku čutimo. Je temelj čustvene inteligentnosti. Čustveno inteligentna oseba razume svoja čustva, se zaveda tako močnih kot šibkih točk ter svojih vrednot. Ljudje imamo največkrat napačno in nerealno predstavo o sebi. Osebe s sposobnostjo samozavedanja pa so osebe, ki so realistične, ne pretirano samokritične, niti naivno optimistične. So osebe, ki so nagnjene k samorefleksiji in premišljevanju. Za svojo odločitev si vzamejo čas, jo v miru pretehtajo, namesto da bi se odzvali nagonsko (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 59).

### 1.2.2 Samonadzor

Samonadzor ali upravljanje lastnih čustev nam omogoča miselno jasnost in zbrano energijo ter preprečuje, da bi nas preburna čustva iztirila. Da bi čustva lahko obvladovali, moramo najprej vedeti, kaj čutimo, saj drugače čustva obvladujejo nas, in ne obratno. Torej je sposobnost samonadzora pogojena s spretnostjo obvladovanja lastnih čustev. Je njena nadgradnja. Kadar nas preplavijo pozitivna čustva, je občutek prijeten in nemoteč, medtem ko moramo biti pri izbruhih negativnih čustev bolj previdni. Obvladovanje le-teh je veliko bolj težavno, saj ohromijo sposobnost mislečih možganov. Kljub temu imamo ljudje moč, da se takim izbruhom izognemo, torej imamo nadzor nad lastnimi dejanji in vedenjem (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 64).

Oseba, ki zna izbrati ustrezen čas, način izražanja ter čustvo izrazi z ustrežno obliko obnašanja, ima visok EQ. To je oseba, ki razmišlja taktično, zna oceniti, kaj lahko doseže in česa ne more doseči. Ljudje, ki ne razvijejo sposobnosti samonadzora, se pogosto počutijo kot sužnji lastnih čustev ali pa druge krivijo za svoje obnašanje (Ćurić, 2007, str. 44).

### 1.2.3 Samomotivacija

Odvisna je od vseh elementov čustvene inteligentnosti. Razumevanje in upravljanje lastnih čustev postaja temelj sodobne samomotivacije. Da bi čim bolj razvili motivacijo, moramo znati pravilno nadzorovati in obvladovati svojo čustveno energijo. Z obvladovanjem te spretnosti dosežemo višjo storilnost in učinkovitost (Wood & Tolley, 2004, str. 75). Denar, pohvala in priznanje so prav tako lahko motivacija, vendar najmočnejša motivacija prihaja iz



nas samih. Edino sami se poznamo tako dobro, da točno vemo, kaj potrebujemo in kaj si želimo (Weisbach & Dachs, 1999, str. 53).

Namen vzgoje izobraževanja, treninga, mentorstva ali nadzorovanja je pomagati posamezniku do samostojnosti in avtonomije. Redno zastavljanje ciljev je tisto, kar nas motivira in pripravlja na akcijo. Motivacija izhaja iz čustev. To nas pripelje do najpomembnejše uporabne vrednosti čustev zaposlenih. Čustva mentalno, intelektualno in fizično motivirajo za akcijo. Skupina posameznikov v enakih razmerah lahko doživlja popolnoma različna čustva. Zato postaja ključno vprašanje managementa, kako tiste, ki doživljajo različna čustva in so zato različno motivirani, usmeriti proti enakemu poslovnemu cilju (Ćurić, 2007, str. 42–44).

#### 1.2.4 Empatija

Je temeljna spretnost družbenega zavedanja, pomeni imeti sposobnost vživeti se v misli in osebnost nekoga drugega ter pri temi podoživeti njegova čustva. Sočutni ljudje dobro prepoznavajo potrebe drugih, so odprti in pripravljeni poslušati, kar imajo drugi povedati. Prepoznavanje resnične skrbi in pozorno poslušanje jim pomagata, da se lahko ustrezno odzovejo. Empatija v poslovnem svetu ne pomeni, da moramo sprejeti tuja čustva za svoja ter jim ustreči, ampak pomeni, da temeljito premislimo o čustvih zaposlenih in sodelavcev in šele nato sprejmemo inteligentno odločitev, ki ta čustva upošteva. Torej čustva drugih ne doživljamo ali ocenjujemo na osnovi lastnega sistema vrednot, saj se le-ta lahko zelo razlikuje od sistema vrednot drugih zaposlenih. Tudi v globalni ekonomiji je sposobnost sočustvovanja spretnost, ki jo potrebujemo, če želimo poslovati z ljudmi iz drugih kultur (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 68–69).

#### 1.2.5 Družabne spretnosti

So pomembna sestavina celovitega sistema medsebojno povezanih sposobnosti in ne delujejo neodvisno od ostalih komponent čustvene inteligentnosti. Wood in Tolley (2004, str. 117) navajata dejavnike, ki vplivajo na obvladovanje družabnih spretnosti. To so:

- razvijanje in ohranjanje medsebojnih odnosov;
- medosebna komunikacija;
- delo z drugimi.

Družabne spretnosti so pomembne za vsa področja našega življenja. Pomenijo možnost aktivnega vključevanja v družbo tako v prostem času kot na delovnem mestu. Tudi delodajalci se zavedajo, da za opravljanje določenega dela niso potrebna le tehnična znanja, ampak iščejo in zaposlujejo ljudi, ki so komunikativni, družabni in sposobni učinkovito delati z drugimi.

Ljudje smo si različni na vsakem od naštetih področji. Nekateri so spretni pri reševanju svojih težav, a precej nespretni pri tolažbi žalostnega prijatelja. Vendar je mogoče naše spretnosti

izboljšati, saj je temelj, ki določa stopnjo naših sposobnosti, živčnega izvora. Možgani nam omogočajo, da se neprestano lahko učimo in s tem lahko vsako vrzel v naši spretnosti odpravimo (Goleman, 1997, str. 62).

Goleman (2001, str. 41–42) v svojem delu Čustvena inteligenca na delovnem mestu navaja 25 različnih čustvenih spretnosti, ki jih razdeli v dve veliki skupini: osebne in družbene spretnosti. Osebne odločajo, kako dobro obvladujemo sebe, družbene pa, kako obvladujemo medosebne odnose (glej Tabelo 1). Po tej lestvici nihče od nas ni popoln. Da bi dosegli izjemno storilnost, je pomembno, da imamo zmogljivosti v določenem številu spretnosti, običajno vsaj v šestih, ki so razpredene na vseh petih razsežnostih čustvene inteligentnosti.

*Tabela 1: Zgradba čustvenih spretnosti po Golemanu*

Prvine čustvene inteligentnosti		Čustvene spretnosti
<b>O S E B N E</b>	Zavedanje sebe	Čustvena zavest Natančno ocenjevanje sebe Zaupanje vase
	Obvladovanje sebe	Nadzorovanje sebe Zanesljivost Vestnost Prilagodljivost Dojemljivost za novosti
	Motivacija	Težnja k izpolnitvi cilja Zavezanost Pobuda Optimizem
<b>D R U Ž B E N E</b>	Empatija	Razumevanje drugih Razvoj rast drugih Ustrežljivost Zavzemanje za različnosti Poslovodna zavest
	Družbene spretnosti	Vplivnost Sporazumevanje Obvladovanje sporov Vodenje Spodbujanje sprememb Navezovanje stikov Pridruženost in sodelovanje Timske sposobnosti

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

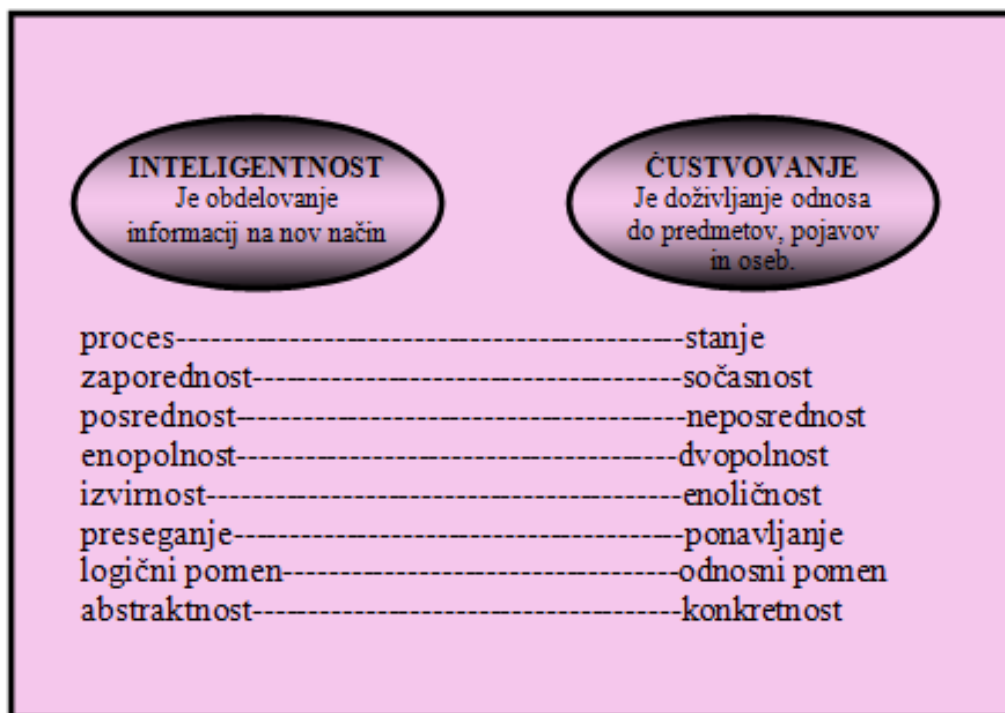
## 2 KRITIKA ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI

### 2.1 Primernost izraza čustvena inteligentnost

Sam izraz napeljuje k misli, da gre za podobno kategorijo kot pri splošni inteligentnosti. Vendar sta inteligentnost in čustvovanje popolnoma različna umska procesa, ki nenehno vplivata drug na drugega. Težava je v tem, da njuna prepletenost in povezanost dajeta vtis enovitosti, zato mnogi nasprotujejo uporabi pojma inteligentnost za označevanje čustvovanja. Slika 1 nam prikazuje glavne razlike med inteligentnostjo in čustvovanjem. Od tu sledi tudi kritika merjenja čustvene inteligentnosti. Logike merjenja inteligentnosti ne moremo kar prenesti na čustvovanje, saj je merjenje čustev v nasprotju z inteligentnostjo močno spremenljivo, odvisno od trenutnega stanja posameznika in situacije v okolju. Torej testi, ki naj bi merili čustveno inteligentnost že zaradi zapletenosti in spremenljivosti predmeta merjenja, ne morejo imeti enako zadovoljivih merskih lastnosti kot testi inteligentnosti, temveč le take, ki so primerljivi z ocenjevalnimi ali samoocenjevalnimi (anketnimi) vprašalniki (Mayer, 2001).

Morda bi bil bolj primeren izraz čustvena zrelost posameznika, a se je izraz čustvena inteligentnost prijel in uveljavil v mnogih državah po svetu. Bistvo je, da je vsebina koncepta prava in uporabna, ne glede na pravilnost izraza (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 181-182).

*Slika 1: Ključne razlike med inteligentnostjo in čustvovanjem*



*Vir: J. Mayer, »Čustvena inteligenca« – nova moda z zahoda, 2001, str. 90.*

## 2.2 Čustvena inteligentnost pomembnejša od IQ?

Ali je čustvena inteligentnost res pomembnejša od IQ za uspeh v življenju in pri delu? Tako v tujini kot tudi pri nas je veliko napisanega o čustveni inteligentnosti. Ameriški psiholog Daniel Goleman je z izdajo knjige *Emotional Intelligence* navdušil širšo javnost. Pojavili pa so se mnogi kritiki, ki se ne strinjajo z Golemanovo trditvijo, da čustvena inteligentnost prispeva 80 odstotkov k posameznikovemu uspehu v življenju, medtem ko inteligenčni kvocient le 20 odstotkov (Mayer, 2001).

Mayer trdi, da sta inteligentnost in čustvovanje popolnoma različna umska procesa, ki nenehno vplivata drug na drugega. Težava je v tem, da njuna prepletenost in povezanost dajeta vtis enovitosti. Ali si pod to predpostavko lahko predstavljamo vodilnega kirurga, ki s svojo ekipo izvaja zapleteno operacijo? Torej delež med obravnavanima komponentama nikoli ni stalen in je vsakokrat odvisen od situacije, motiva in čustvene usmeritve posameznika (Mayer, 2001).

Kljub nasprotnim trditvam mnogih avtorjev čustvena inteligentnost ne zanika pomena splošne inteligentnosti. V absolutnem pogledu je splošna inteligentnost pomembnejša od čustvene. Je potreben, nujen pogoj, ki mora biti izpolnjen, da bi postali vodja, napredovali v službi ali sploh prišli do zelenega delovnega mesta. Vsekakor pa ne moremo trditi, da bomo zaradi visokega IQ postali tudi dober vodja. Kadar so vsi vodje približno enako sposobni, je čustvena inteligentnost tisti dejavnik, ki loči dobrega vodjo od slabega. Skratka, čustvena inteligentnost postane odločujoča ob predhodno izpolnjenem pogoju dovolj visoke splošne inteligence (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 181–182).

## 2.3 Kritika Golemanovih del

Daniel Goleman je oče pojma čustvena inteligentnost, katerega mnogi označujejo za neprimerne. Po drugi strani pa se pojavljajo tudi tisti, ki trdijo da na novo odkriti koncept ni nič drugega kot mešanica v psihologiji že desetletja dobro raziskanih osebnostnih potez, kot so: čustvena stabilnost – čustvena labilnost, samokontrola – impulzivnost, neagresivnost – agresivnost itd. A vendar v Golemanovi knjigi *Čustvena inteligenca* med viri ne zasedimo avtorjev, ki so pred njim raziskovali koncepte podobne čustveni inteligentnosti. Knjiga namreč sploh nima seznama literature (Pogačnik, 2001, 94–95).

Obe knjigi, tako *Čustvena inteligenca* kot *Čustvena inteligenca pri delu*, sta doživeli velik uspeh. Tako velik uspeh jima kritiki pripisujejo na račun spretnega pisanja in ju ocenjujejo kot neznanstveno delo, kljub temu da se avtor nenehno sklicuje na znanstvena dognanja. Avtor bralce usmerja v pozitivno mišljenje, samokontrolo, s, kot sam pravi, šolanjem čustev. A praksa je eno, na znanosti temelječe širjenje človekovega spoznanja pa drugo (Pogačnik, 2001, 94–95).

Tudi Hein (2001) pod drobnogled postavi njegove prave namene ob pisanju knjig in ga obtoži namernega zavajanja javnosti. V knjigi Čustvena inteligenca, ki je izšla leta 1995, navaja, da obstajajo raziskave, ki kažejo, da je čustvena inteligentnost lahko pomembnejša od IQ. V času pisanja njegove knjige sta John Mayer in Peter Salovey delala raziskave na tem področju, ki pa niso bile zaključene ob izidu knjige. Pomembnost čustev in njihov vpliv na posameznika sta znanstvenika sicer podprla tudi z raziskavami možganov, vendar nista trdila, da je njuna pomembnost znatno večja od IQ pri uspešnosti v življenju. Omenjeni avtor Goleman je torej zavajal s podatki o raziskavi, ki ni potrdila njegovih trditev, in jih celo postavil v ospredje svoje knjige.

### 3 VLOGA ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI V ORGANIZACIJI

Kljub kritikam je nemogoče spregledati vpliv čustvene inteligentnosti na uspešnost zaposlenih, vodje in celotne organizacije. V nadaljevanju bom predstavila glavne značilnosti čustveno inteligentnih zaposlenih in čustvenih vodij ter kaj pravzaprav je čustveno inteligentna organizacija in kako deluje.

#### 3.1 Čustveno inteligentni zaposleni

##### 3.1.1 Ljudje so najpomembnejši vir organizacije

Ljudje, zaposleni, delavci v organizaciji in vsi, ki ustvarjalno sodelujejo pri delu v organizaciji, so njen najpomembnejši vir. Vsak zase so vir, hkrati pa je vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti. S človeškimi viri opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost, vrednote, prav tako tudi navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost za sodelovanje (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 7).

Ko govorimo o človeških zmožnostih v širšem smislu, mislimo na psihične, fiziološke in fizične zmožnosti. V ožjem smislu pa imam v mislih sposobnosti, znanje in motivacijo. Za organizacijo in vedenje ljudi v njej so odločilne (Lipičnik, 1998, str. 26–28):

- **sposobnosti** – so potencial, ki ga imamo za razvoj določenih zmožnosti v kombinaciji z znanjem;
- **znanje** – nam pomaga reševati probleme z znanimi rešitvami, v kombinaciji s sposobnostjo pa lahko rešujemo tudi probleme s še neznanimi rešitvami;
- **spretnosti** – se nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti, ki omogočajo hitro in učinkovito motorično odzivanje na težave;
- **osebne lastnosti** – same po sebi težav ne rešujejo. So človekove vrline, ki dajejo osebni poudarek vsaki človekovi reakciji.

Človek ima več zmožnosti, z izobraževanjem pa je mogoče pridobiti in dodati še kakšno. V organizacijah, ki gospodarno ravnaajo s človeškimi viri, se ne sprašujejo, kakšne ljudi potrebujejo, ampak kakšne zmožnosti potrebujejo njihovi ljudje (Lipičnik, 1998, str. 29).

V panogah, kjer prevladujejo močna konkurenca, izenačena tehnologija ter pogoji poslovanja, so sposobnost ljudi in njihovo učinkovito upravljanje nedvomno ključnega pomena. Zato so človeški viri najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija. Po eni strani gre za prednost, po drugi pa za močno orožje v boju s konkurenco. Učinkovito ravnanje z ljudmi pri delu je nedvomno samo po sebi prednost pred konkurenco. Gre za stalen proces, ki dolgoročno prinaša organizaciji raznovrstne izboljšave. Usmerjen je predvsem na zahteve dela in se ukvarja z načrtovanjem, opazovanjem in kontroliranjem pravega števila ljudi s pravimi zmožnostmi, na pravem mestu, ob pravem času. Uspešnost organizacije bomo v prihodnje merili predvsem po njeni sposobnosti zaposlovanja, razvijanja in ohranjanja visoko zmožne delovne sile. Zaposleni so odločilen dejavnik pri razvoju uspešne organizacije. Zato je pri ravnanju z ljudmi pri delu potrebno upoštevati potrebe vsakega človeka, da bi delovali za skupne cilje. Organizacija, ki ima vizijo lastnega razvoja, v katerem ima pomembno vlogo ravnanje z ljudmi pri delu, nima bojazni za obstanek in razvoj (Možina et al., 2002, str. 6, 40–41).

Delavec mora s svojimi zmogljivostmi in odzivnostjo zadostiti vsem zahtevam delovnega mesta, sicer je delo slabo opravljeno, ali pa sploh ni opravljeno. Enako velja tudi, če je delovno mesto oblikovano tako, da mu delavec s svojimi zmogljivostmi ne ustreza. Potrebno je doseči ravnovesje med zmogljivostmi človeka in zahtevami delovnega mesta. Ravnovesje se lahko poruši, če se povečajo zahteve delovnega mesta ali če se zmanjšajo delavčeve sposobnosti. Takrat se pojavijo negativni kazalci, kot so: slabi medosebni odnosi, izostajanje od dela, nesreče pri delu, fluktuacija, apatičnost. Zaradi stalno spreminjajočega se okolja je potrebno ves čas spremljati spremembe in s prilagajanjem človeških zmogljivosti in urejanjem delovnih mest preprečiti, da bi resno ogrozile ravnovesje na tehtnici (Lipičnik, 2002b, str. 94–95).

### 3.1.2 Čustvena inteligentnost na delovnem mestu

Uspešnost na delovnem mestu je v veliki meri odvisna od čustvene inteligentnosti. Primerna izobrazba, večletne izkušnje, visok inteligenčni kvocient in veselje do dela nam še ne zagotavljajo uspeha na delovnem mestu. Če po čustveni inteligentnosti ne ustrezamo delovnemu mestu, bomo v službi najverjetneje doživeli neuspeh. Čeprav je čustvena inteligentnost najpomembnejši posamičen dejavnik pri napovedovanju uspešnosti na delovnem, ne smemo zanemariti tudi ostalih, ki so pogoj za opravljanje določenega poklica. To so strokovno znanje in usposobljenost, umske sposobnosti, fizična pripravljenost, zunanji videz, želje in cilji, ki jih želimo doseči na poklicni poti. Vendar pa nihče ni popoln, ko govorimo o čustveni inteligentnosti. Prav tako pa se tudi zahteve spreminjajo glede na okolje. Lastnosti, ki so v določenem okolju zaželene, so lahko spet drugje moteče in obratno. Tako

imamo vsi poteze, ki nas bodo v določenem okolju ali situaciji ovirale, kot tiste, po katerih bomo bolj sprejemljivi (Simmons, S. & Simmons, J.C., 2000, str. 20).

Delovno mesto ni nikjer več nikomur zagotovljeno. Današnji časi so prinesli grozljiv občutek negotovosti za delovna mesta celo v uspešnih podjetjih. Za starejše delavce, ki so se učili, da sta izobrazba in strokovna usposobljenost trajni recept za uspešnost, je novo razmišljanje verjetno hud udarec. Počasi vsi ugotavljamo, da moramo za obstanek in preživetje, še zlasti pa za uspeh, na tem burnem trgu dela v prihodnje osvajati in obvladovati tudi drugačne sposobnosti kot le intelektualno odličnost in strokovno znanje. Uveljavljajo se nova merila vrednotenja, ki so bolj posvečena osebnostnim lastnostim, kot so prilagodljivost, pobuda, empatija, optimizem, motiviranost, zagnanost in prepričljivost. Nova merila postajajo vedno vplivnejša pri odločitvah, koga odpustiti in koga obdržati, koga sprejeti na delovno mesto in koga ne, kdo naj napreduje na višji položaj in koga obdržati na istem delovnem mestu. S šolanjem pridobljena znanja in sposobnosti v okviru novih meril niso več tako zelo pomembna, saj je ustrezna intelektualna sposobnost in strokovna primernost za določeno delovno mesto sama po sebi umevna. V času, ko nam nihče več ne zagotavlja varnosti delovnega mesta, se osebnostne lastnosti izkažejo kot prvinske kakovosti, zaradi katerih smo in ostajamo zaposljivi. Ne gre za novo nastalo modno muho. Že več desetletij omenjamo osebnost, značaj, zrelost, mehke in duševne spretnosti, ki jih sedaj natančneje dojemamo in tudi pojmujeemo pod skupnim imenom: čustvena inteligentnost (Goleman, 2001, str. 15–16, 24–25).

Po oceni delodajalcev v Ameriki je med zaposlenimi več kot polovica premalo motiviranih za nadaljnje izobraževanje ali napredovanje na delovnem mestu. Štirje od desetih zaposlenih se pri svojem delu niso sposobni uskladiti s sodelavci, medtem ko pri iskalcih prve zaposlitve opažajo pomanjkanje samodiscipline in delovnih navad. Na osnovi raziskave o zahtevah, ki jih delodajalci postavljajo novincem, so sestavili seznam najpomembnejših lastnosti (Goleman, 2001, str. 15–16, 24–25):

- sposobnost poslušanja in besednega sporazumevanja,
- prilagodljivost in ustvarjalno odzivanje na težave in ovire,
- obvladovanje sebe, zaupljivost, delovna zagnanost, usmerjenost k ciljem, motiviranost za nadaljnje razvijanje kariere, ponos in zadovoljstvo ob izpolnjeni nalogi,
- skupinska in medosebna učinkovitost, sodelovanje in timsko delo, spretno reševanje nesporazumov,
- organizacijska učinkovitost, pripravljenost za čim večji osebni prispevek, sposobnosti vodenja.

Ugotovili so, da je danes strokovna usposobljenost manj pomembna. Od naštetih lastnosti je le ena pridobljena s šolanjem, to je spretnost v branju in pisanju.

### 3.1.3 Razlike med spoloma

Da so ženske bolj čustveno inteligentne od moških, je še ena zmeta o čustveni inteligentnosti. Prav tako tudi ni res, da moški prekašajo ženske. Vsak od nas ima v teh sposobnostih močne in šibke lastnosti (Goleman, 2001, str. 19). V primerjavi z moškimi so bile ženske od nekdaj spretnejše v medosebnih odnosih, kar je delno tudi posledica vzgoje. Raziskave o čustveni vzgoji govorijo, da starši drugače vzgajajo deklice kot dečke. Deklicam je dovoljeno pokazati več čustev, zato so pri čustveni komunikaciji v prednosti. Vendar kljub temu raziskave kažejo, da ni bistvenih razlik med spoloma, ko govorimo o čustvovanju in doživljanju čustev. Čustvujemo ne glede na spol. Razlike nastanejo pri načinu izražanja teh čustev (Rijavec Klobučar, 2006).

Res pa je, da je analiza, opravljena na več tisoč moških in žensk, pokazala, da se v povprečju ženske bolj zavedajo svojih čustev, so bolj sočutne in spretne v medosebnih odnosih, medtem ko moški bolj zaupajo vase, so večji optimisti, so bolj prilagodljivi in uspešneje obvladujejo stresne situacije. Kljub statističnim razlikam med spoloma imajo nekateri moški enako izostren občutek za empatijo kot najbolj rahločutne ženske, medtem ko nekatere ženske premagujejo stresne obremenitve kot čustveno najmanj ranljiv moški. Zaključimo lahko, da s stališča čustvene inteligentnosti razlik med spoloma ni. Čustvene inteligentnosti se učimo in jo razvijamo ves čas svojega življenja ter jo bogatimo z izkušnjami (Goleman, 2001, str. 19).

### 3.2 Čustveni vodja

Vodenje v ožjem smislu se razlikuje od managementa. Je sposobnost vplivati na sodelavce, jih motivirati, spodbujati in usmerjati k želenim ciljem. Management pa je osredotočen na usklajevanje v organizaciji in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje, kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji. Vodenje je dolgoročen proces usmerjanja in spremljanja dogodkov. Vodja je tisti, ki sodeluje s člani svoje skupine pri ustvarjanju ugodnega vzdušja za doseganje organizacijskih ciljev. Biti dober vodja ne pomeni vedno biti dober manager. Zaželeno je, da bi bilo oboje združeno v eni osebi, to je v managerju (Adizes, 1996, str. 91). Tudi »uradni« vodje skupine niso vedno njeni čustveni vodje. Kadar uradni vodja iz kakršnegakoli razloga ne uživa pravega spoštovanja ljudi, ti začnejo iskati čustveno oporo pri človeku, ki mu zaupajo in ga spoštujejo.

#### 3.2.1 Vpliv čustveno inteligentnega vodje na zaposlene

Veliki vodje so tisti, ki nas ganejo, nas navdihujejo in iz nas izvabijo najboljše. Njihovo uspešnost si razlagamo na podlagi strategij, vizij in velikih idej. Vendar to ni vse, kar jih pripelje do uspeha, veliki vodje namreč delujejo na podlagi čustev. Ni pomembno, kaj se vodje namenijo storiti, pomembno je, kako to storijo. Znati morajo usmerjati čustva v pravo smer. Vodja ima največjo moč v skupini, da preoblikuje čustva ostalih. Če v ljudeh vzbudi navdušenje, lahko dosežajo neverjetne poslovne rezultate, če pa jih rinemo v grenkobo in strah, bodo izgubili tla pod nogami. Vodja mora čustva ljudi usmerjati v pozitivno smer.



Ljudje od vodij pričakujejo oporo, torej empatijo ali sočustvovanje. Dobri vodje se od drugih razlikujejo po tem, da razumejo, kako pomembno vlogo imajo čustva na delovnem mestu. Ne zanimajo jih zgolj poslovni rezultati, temveč tudi delovna morala, motivacija in predanost. Učinek, ko vodja čustva usmerja v pozitivno smer in iz zaposlenih izvabi najboljše, Goleman poimenuje resonanca. Kadar pa zbuja negativna čustva, vodja ustvarja disonanco. Pomembne so čustveno-inteligenčne vodstvene sposobnosti, torej kako vodja obvladuje sebe, svoje odnose in ali usmerja čustva ljudi v pravo smer (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 20–25).

Vodje se pogosto izgovarjajo na pomanjkanje denarja kot razlog za premajhno motivacijo zaposlenih, čeprav obstaja veliko oblik motiviranja, ki so kombinacija psiholoških dejavnikov, kot na primer zanimivo delo, delovni izzivi, občutek pomembnosti, pohvale in priznanja za dobro delo, prijazno delovno okolje. Motiviranje posameznika naj bi bilo čim bolj prilagojeno njegovim motivacijskim vzvodom, kar je mogoče doseči, če vodja vsakega zaposlenega dobro pozna in se z njim dovolj ukvarja (Zupan, 2008, str. 5).

Čustvena inteligentnost se kaže v vseh segmentih vodenja: pri odločanju, pogovoru s sodelavci, dajanju navodil in določanju ciljev, spremljanju povratnih informacij, usklajevanju mnenj, motiviranju sodelavcev, moderiranju timskega dela, vodenju sestankov, obvladovanju konfliktnih situacij, pogajanju in ustvarjanju pozitivne delovne klime. Vodja na podlagi čustvenega odnosa do sebe, lastnega dela, sodelavcev in strank odločilno vpliva na rezultate svoje skupine. Če vodja zaposlene spoštuje, jim izkaže zaupanje v njihove sposobnosti in spodbuja njihove prispevke, se zaposleni laže poistovetijo s podjetjem. Čustveno inteligentnost zaposlenih je potrebno spodbujati z razvijanjem posameznikove pozitivne samopodobe ter lastne vrednosti. Višje kot smo na hierarhični lestvici, bolj bi morali znati spoštovati in sprejemati čustva drugih ter se ne sramovati pokazati drugim, kaj čutimo (Brečko, 2008, str. 42–44).

### 3.2.1 Vodstveni slogi na podlagi čustvene inteligentnosti

Globalna narava sveta je spremenila tudi merila vodstvene storilnosti. Včasih je zadostovalo, da je bilo podjetje najboljše v svoji panogi, regiji ali državi, danes pa to ni dovolj, konkurenca prihaja z vsega sveta. Vodje se povsod po svetu srečujejo s čedalje večjimi pritiski. Socialne, politične, ekonomske in tehnološke spremembe zahtevajo nove oblike vodenja. Ali bo podjetje dovolj prilagodljivo in bo preživelo presenečenja, ki jih prinaša prihodnost, je v veliki meri odvisno od tega, ali bodo njegovi vodje sposobni obvladovati svoja čustva v času korenitih sprememb. V času, kot je recesija, ko se tržni delež manjša in dobiček pada, lahko vodje zajame panika. Pretvarjajo se, da je vse v redu in zanikajo očitna dejstva, kar seveda težav ne reši. Mnogokrat se zatekaj k slabo premišljenim trenutnim rešitvam, ki se dolgoročno ne obnesejo. Strah in tesnoba ohromita možganske sposobnosti vodje za razumevanje, odzivanje in odločanje, kar lahko celotno organizacijo pripelje do prepada. Čustveno inteligentni vodja ve, kako obvladati svoja nemirna čustva, tako da pod pritiskom ostane

zbran ter z jasnimi mislimi. Celu sredi največjih sprememb vidi pot v svetlejšo prihodnost, se prilagaja novi stvarnosti in vodi druge (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 256–257).

Če sedaj pogledamo na vodenje z vidika čustvene inteligentnosti vodje, lahko načine vodenja razvrstimo po čustvenih vidikih v šest skupin. Štirje od teh vodstvenih slogov (vizionarski, mentorski, tovariški, demokratični) spodbujajo resonanco, medtem ko ostala dva ob neustreznih rabi ustvarjata disonanco. V spodnji tabeli so predstavljeni vodstveni slogi, kako krepijo resonanco, njihov vpliv na ozračje in v kakšnih okoliščinah je njihova uporaba najbolj primerna (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 75).

*Tabela 2: Vodstveni slogi na kratko*

Vodstveni slog	Kako krepí resonanco	Vpliv na ozračje	Kdaj je primeren
VIZIONARSKI	Vodi ljudi proti skupnim sanjam.	Zelo pozitiven.	- ko okoliščine zahtevajo novo vizijo - ko je potreben jasen občutek za smer
MENTORSKI	Povezuje osebne želje s cilji organizacije.	Zelo pozitiven.	- ko zaposleni potrebuje pomoč pri izboljšanju svoje storilnosti z razvijanjem sposobnosti
TOVARIŠKI	Ustvarja harmonijo s povezovanjem ljudi med seboj.	Pozitiven.	- ko so prisotni konflikti v timu - ko želimo okrepiti motivacijo in odnose med ljudmi v stresnih časih
DEMOKRATIČNI	Ceni prispevek zaposlenih in krepí predanost prek sodelovanja.	Pozitiven.	- ko je treba pridobiti soglasje ali zaposlenega pripraviti k aktivnejšem sodelovanju
DIKTIRANJE TEMPA	Doseganje zahtevnih in vznemirljivih ciljev.	Pogosto zelo negativno zaradi neustreznega izvajanja.	- ko želimo doseči rezultate visoke kakovosti z zelo motiviranim in sposobnim timom
UKAZOVALNI	Odpravi strah, ker ponuja jasna navodila v kriznih trenutkih.	Zelo negativen, ker je pogosto zlorabljen.	- v krizi, ko je treba sprožiti nujne spremembe - kadar imamo opraviti s težavnimi zaposlenimi

*Vir: D.Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, Prvinsko vodenje, 2002, str.75-76.*

Vodje največkrat vodijo v različnih slogih, pri čemer neopazno prehajajo iz enega sloga v drugega, odvisno od okoliščin in poslovne situacije. Uspešen vodja ne vodi mehanično tako, da izbere slog z zgornjega seznama, ki najbolj ustreza okoliščinam. Uspešen vodja je veliko prožnejši in opazuje ljudi kot posameznike, njihovo interakcijo v skupini, in se na podlagi opazovanja odloča, kakšen slog je trenutno potreben ter ga prilagodi trenutni situaciji. Pri tem

uporabi mnoge od šestih slogov, tudi disonančne, toda z dovolj samodiscipline, da se izogne ustvarjanju disonance. Takšni vodje ne dosegajo le dobrih rezultatov, temveč krepijo zavezanost in navdušenje med zaposlenimi (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 74, 104).

### 3.3 Čustveno inteligentna organizacija

Goleman (2001, str. 303) opredeljuje čustveno inteligentno organizacijo kot organizacijo, ki ima jasno opredeljene poglede na njene vrednote, splošno razpoloženje in poslanstvo. Je organizacija, ki takoj odpravi vsako neuskklajenost med vrednotami, ki jih zagovarja, in vrednotami, ki jih zares upošteva. Strateški načrt čustveno inteligentne organizacije vključuje tudi čustveno poslanstvo.

S pomočjo čustvene inteligentnosti je moč doseči dobre rezultate tako na osebni kot na organizacijski ravni. Zaposleni z uporabo čustvene inteligentnosti pomagajo graditi čustveno inteligentno organizacijo, v kateri vsakdo prevzema odgovornost za rast lastne čustvene inteligentnosti in njeno uporabo v odnosih z drugimi ter v prid organizacije kot celote (Weisinger, 2001, str. 19).

#### 3.3.1 Čustva in organizacija

V preteklosti so bila čustva v poslovnem svetu odveč, nepotrebna, manjvredna celo primitivna. Veljala so za nevarnost, ki blokira razum. Razum in višina IQ pa sta bila absolutna vladarja poslovnega sveta, zato je bilo nujno skriti in potlačiti čustva ali jih vsaj obvladati in omiliti, če si želel biti uspešen na delovnem mestu. Vsakršna čustvena reakcija na delovnem mestu je bila nesprejemljiva. Čustva so bila definirana kot sovražnik osebnega razvoja in napredovanja v karieri (Ćurić, 2007, str. 43). Toda raziskave na področju družbenih znanosti, humanistike in psihologije so pokazale, da imajo čustva pomembno vlogo pri našem vedenju in sprejemanju poslovnih odločitve (Michl, Welppe, Spörrle & Picot, 2009, str. 167).

V zadnjih 15 letih so se v poslovnem svetu zahteve in merila spremenila. Visok inteligenčni kvocient vsekakor ni več edino merilo uspešnosti, temveč le osnovni pogoj, ki ponazarja verbalno-lingvistični in logično-matematični del človekovih sposobnosti. Goleman trdi, da še tako dobri rezultati IQ testov ne zagotavljajo uspešnega življenja, niti uspešnosti v šoli ali pri vodenju. Ljudje s skromnejšim IQ so velikokrat bolj uspešni v življenju kot tisti z nadpovprečno visokim. Razlog, zakaj je tako, naj bi bil v sposobnosti, ki ji pravimo čustvena inteligentnost. V najboljših primerih IQ prispeva komaj 20 odstotkov dejavnikov, odločilnih za uspeh v življenju, medtem ko kar 80 odstotkov prispevajo drugi dejavniki. Goleman je prepričan, da med teh 80 odstotkov spada tudi čustvena inteligentnost (Brečko, 2008, str. 38–39).

Močna konkurenca, ki je prisotna v sodobnem poslovnem svetu, je tista, ki je podjetja prisila, da so začela razmišljati, kako preživeti v tem konkurenčnem boju. Mnoga podjetja so videla ključno konkurenčno prednost v svojih zaposlenih, v njihovih čustvenih virih in vzorcih

obnašanja. V preteklih letih so zaposleni pri svojem delu doživljali predvsem negativna čustva, kot so strah, anksioznost, jeza, dvom. Taka čustva se odražajo skozi pogosto odsotnost in slabo produktivnost. Zato so čustva in čustvena razpoloženja ključnega pomena, saj so pozitivna čustva vir energije, ki organizacijo poganja naprej. V okolju, kjer je prisotna visoka stopnja čustvenega kapitala, imajo posamezniki močan občutek in odgovornost za doseganje ciljev organizacije ter ustvarjajo močne in koristne vezi z zunanjim svetom (Brečko, 2008, str. 41).

V Tabeli 3 so predstavljene razlike v pomenu čustev v organizaciji nekoč in danes. Čustva so bila včasih vsekakor nezaželena in znak šibke osebnosti, medtem ko je danes primerno izražanje čustev na delovnem mestu nujno za dobre odnose in so karizmatične osebe zelo priljubljene v poslovnem svetu.

*Tabela 3: Pojmovanje in pomen čustev na delovnem mestu nekoč in danes*

<b>Konvencionalno okolje</b>	<b>Nadpovprečno okolje</b>
<b>Čustva kot znamenje šibkosti</b>	<b>Čustva kot znamenje moči</b>
Za čustva v poslovnem svetu ni prostora.	Čustva so zelo pomembna tudi v poslovnem svetu.
Čustvom se je treba izogibati.	Čustva spodbujajo učenje.
Čustva povzročajo zmedenost.	Čustva spodbujajo jasnost.
Čustvenim posameznikom se je treba izogniti.	Čustveni posamezniki so iskani.
Predvsem je treba prisluhniti mislim.	Čustvom je treba znati prisluhniti.
Uporabljajmo racionalne besede.	Dobro je uporabljati čustvene besede.
Čustva nas odvrčajo od problemov.	Čustva nas motivirajo.
Čustva so znamenje občutljivosti.	Čustva nas delajo resnične in žive.
Čustva upočasnijo razmišljanje.	Čustva spodbujajo ustvarjalno razmišljanje.
Čustva preprečujejo učinkovit nadzor.	Čustva ustvarjajo zaupanje in povezanost.
Čustva slabijo stališče.	Čustva aktivirajo moralne vrednote.
Čustva motijo načrtovanje.	Čustva podžigajo ustvarjalnost in inovativnost.
Čustva onemogočajo pretok objektivnih informacij.	Čustva zagotavljajo življenjsko pomembne povratne informacije.
Čustva zmanjšujejo avtoriteto.	Čustva omogočajo vpliv brez avtoritete..

*Vir: D. Brečko, Čustvena inteligentnost pri vodenju, 2008, str.41.*

Čustev ne delimo več le na pozitivna in negativna, temveč na prijetna in neprijetna, na ustrezna in patološka, na racionalna in iracionalna. Čustva sama po sebi ne obstajajo. Obstajajo osebe, ki čustva doživljajo. Čustvene reakcije so posledica naših čustev. Samostojna odrasla oseba je sposobna svoja čustva usmerjati ter koristno in ustrezno izbrati

obliko svojega delovanja. Zato je potrebno zaposlene ozavestiti, da so sami odgovorni za svoje obnašanje, ne glede na obliko in intenzivnost čustev, ki jih čutijo (Ćurić, 2007, str. 43).

Čustva se širijo kot virusi, toda ne vsa z enako lahkoto. Raziskava na šoli za management na Yalu je pokazala, da razpoloženja vplivajo na učinkovitost našega dela. Ugotovili so, da se veselje in toplina najhitreje širita med člani delovne skupine. Medtem ko je razdražljivost manj nalezljiva, depresija pa se skorajda ne širi. Hitrejše širjenje dobrega razpoloženja neposredno vpliva na poslovne rezultate. V vsakem delovnem okolju je smeh torej jasen kazalec čustvene temperature skupine. To je pokazatelj, da so ljudje prisotni ne le z umom, temveč tudi s srcem (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 26–27).

Posamezniki, ki dosegajo dobre rezultate na intelektualni in emocionalni ravni, dvakrat pogosteje priporočajo svojo organizacijo drugim. Prav tako je neka raziskava potrdila pozitivno korelacijo med stališči zaposlenih, zadovoljstvom pri delu in delovno učinkovitostjo. Čustva imajo velik vpliv na rezultate dela. Vplivajo tako na izvedbo individualnih nalog, na rezultate timskega dela kot na stil vodenja. Razvoj čustvene inteligentnosti zaposlenih je verjetno ena izmed najpomembnejših in prednostnih nalog vsake organizacije in zlasti vodij. Če želimo spodbujati čustveni kapital zaposlenih, moramo začeti najprej pri sebi. Z drugimi lahko uspešno in učinkovito sodelujemo le, če imamo občutek lastne vrednosti (Brečko, 2008, str. 43–44).

### 3.3.2 Čustveno delo

Ko govorimo o čustvih v organizaciji, ne moremo mimo izraza čustveno ali emocionalno delo. Čustva so v splošnem smislu sestavni del vsakega poklica, vendar pa pridobijo posebno mesto v poklicih, ki temeljijo na delu z ljudmi. Šadl (2002, str. 51, 53) je novo obliko dela, ki temelji na profesionalnem urejanju čustev, poimenovala emocionalno delo. Ta vrsta dela je značilna predvsem za delovna mesta v storitvenih dejavnostih, kjer je delo z ljudmi še posebej pomembno za uspešnost. Emocionalno delo ima več opredelitev, tisto, o katerem bomo mi govorili, je delo, opravljeno s čustvi kot del plačane zaposlitve. Vključuje uporabo, upravljanje in nadzorovanje lastnih čustev, torej uporabo samega sebe kot delovnega orodja, hkrati pa pomeni tudi urejanje čustvovanja drugih ljudi.

V zaostrenih pogojih sodobnih tržnih gospodarstev in ob vedno zahtevnejših kupcih storitev postaja prodaja čustev eno temeljnih konkurenčnih pravil in strategij. Edino zagotovilo obstoja organizacij so zadovoljni odjemalci, ki zahtevajo nenehno izboljševanje kakovosti storitev. Poznamo dve glavni sestavini kakovosti. Prva je tehnična ali trda kakovost (npr. čakalni čas, znanje o izdelkih, operativno znanje), druga pa je funkcionalna ali mehka kakovost, ki je sorazmerno težko merljiva in se nanaša na način izvajanja storitev, torej na vedenje storitvenih delavcev v neposredni interakciji s stranko in vključuje emocionalno delo. Od storitvenih delavcev se pričakuje ustvarjanje ustreznih odnosov, razpoloženj in čustvenih stanj s pomočjo emocionalnega dela (Šadl, 2002, str. 56).

V literaturi se pojavlja še en izraz, to je »storitev z nasmehom« (ang. *service with a smile*), ki je neločljivo povezana z opravljanjem emocionalnega dela. Delodajalci v storitvenih podjetjih se zelo dobro zavedajo pomembnosti popolnega poslovanja s strankami, ki povečuje učinkovitost in produktivnost celotnega dela in zagotavlja gladko potekanje neposredne komunikacije med delavci in potrošniki. Storitve z nasmehom so sestavni del poslovanja podjetja McDonald's in vodilne trgovske verige na Slovenskem, Mercatorja (Šadl, 2002, str. 49, 57).

### 3.3.3 Medosebni odnosi na delovnem mestu

Bodisi da si to želimo ali ne, vstopamo v odnose z drugimi. Odnosi so posebnost človeka, vendar ni vseeno, kakšni so ti odnosi. Medosebni odnosi so zapleten in raznovrsten pojav. Med seboj se razlikujemo po tem, kako vzpostavljamo odnose z drugimi. Ti ne tečejo sami od sebe, ampak jih je potrebno zavestno graditi, jih razvijati in urejati ter se zanje potruditi. Vsega tega se je mogoče naučiti. Medosebni odnosi se oblikujejo odvisno od posameznika, ki vanje vstopa. Prav tako pa so odvisni od splošnih pravil, ki veljajo v neki družbi in delovnem kolektivu (Brajša, 1983, str. 12, 29–30).

Kako človek deluje, ni odvisno le od njegove usposobljenosti, ampak tudi od socialnega okolja, v katerem dela na delovnem mestu. Tu se splete mreža odnosov z nadrejenimi, vodilnimi in sodelavci. Če so ti slabi in neustrezni, ne moremo delovati uspešno na svojem delovnem mestu, čeprav smo za svoje delo primerno usposobljeni. Kadar so odnosi do vodilnih in sodelavcev utesnjeni, smo vedno manj zmožni opravljati svoje delo. Zmožnost za opravljanje dela ne upada zaradi neprimerne usposobljenosti ali neznanja, pač pa se v neustreznih odnosih izniči motivacijska energija, ki je potrebna, da požene sposobnosti in znanje pri človeku, da ga začne uporabljati (Brajša, 1983, str. 11).

Delo je socialni proces, ki se odvija med ljudmi in za ljudi. V kolektivu je pomembno, ali smo povezani z ostalimi ali pa nam ti zapirajo pot za delo. Delo samo nas ne more zadovoljiti, niti stroji niti proizvodi. Največkrat je priznanje nekoga drugega, bodisi nadrejenega ali sodelavca, tisto, ki nam da zadovoljstvo (Brajša, 1983, str. 11).

Raziskave so pokazale, da najboljši zaposleni ne izstopajo po svoji izobrazbi ali IQ, temveč po svoji sposobnosti prilagajanja in sodelovanja. Ravno nerazumevanje s sodelavci je najpomembnejši razlog, zakaj je v globalni ekonomiji toliko zaposlenih odpuščenih. Zelo pomembni sta čustvena dojemljivost in odzivnost do sodelavcev, strank in vseh tistih, s katerimi stopamo v medosebne odnose. Tudi pri nas je študija pokazala, da so pri menjavi delovnih mest najpomembnejši medsebojni odnosi in možnost osebne razvoja, medtem ko je plača šele na tretjem mestu (Brečko, 2008, str. 39).

Kakovost medsebojnih odnosov postaja temelj kulture sodobnega podjetja, prav tako skrb za vzdušje, saj komunikacijsko vzdušje ni več stalnica, temveč nastane kot rezultat skupnega

energetskega vlaganja. Definicija energetskega potenciala in kakovosti čustvenega vzdušja je, da je to seštevek čustev zaposlenih v podjetju (Wood & Tolley, 2004, str. 117).

### 3.3.4 Delovno zadovoljstvo – kako doseči pozitivno čustveno stanje?

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja zadovoljstvo pri delu tako s posameznimi elementi dela kot tudi delovnega mesta, in sicer od zadovoljstva z delovnimi nalogami in načinom dela, do zadovoljstva s svojimi nadrejenimi, s sodelavci, z možnostmi napredovanja in dodatnega izobraževanja, s fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z nagrajevanjem in plačo, z delovnim časom in podobno. Zadovoljstvo zaposlenega z delom opredelimo kot želeno pozitivno emocionalno stanje, ki temelji na posameznikovi oceni dela, njegovem doživljanju in dosedanjih izkušnjah na delovnem mestu. V praksi je nezadovoljstvo prvi in najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod zaposlenih iz organizacij. Vendar se z zadovoljstvom zaposlenega vodstvo začne ukvarjati šele, ko posameznik že izrazi željo po odhodu iz organizacije. Takrat je največkrat že prepozno (Mihalič, 2006, str. 266–267).

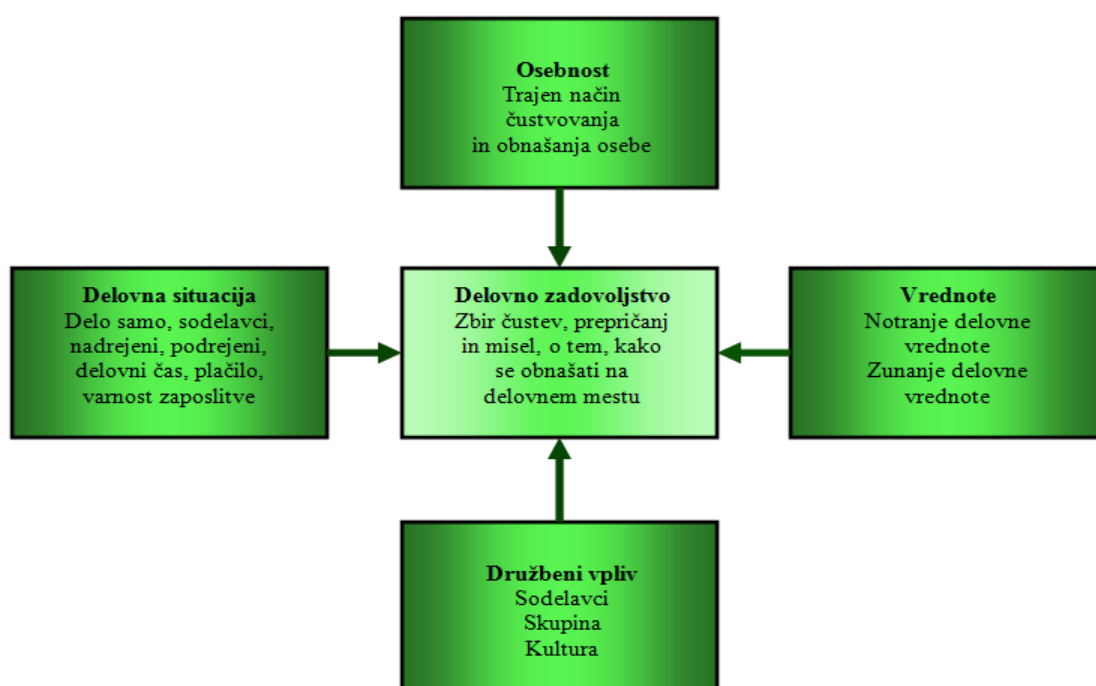
Ljudje vrednotijo različne reči in si postavljajo različne cilje. Nekaterim denar pomeni veliko, medtem ko so drugi zadovoljni z majhno plačo, le da lahko v miru razrešujejo tehnična in organizacijska vprašanja, ki jim predstavljajo osebni izziv. Spet tretji najdejo zadovoljstvo v tem, da ustrezajo svojim nadrejenim in sprejemajo različne naloge brez izbire v zameno, da lahko obdržijo svoj položaj v varnem okolju organizacije. Na to je potrebno biti pozoren že pri izbiranju delavcev, ki vstopajo v organizacijo. Oceniti je treba, ali in katere cilje je delavec pripravljen in sposoben vzeti za svoje. Enako vprašanje si moramo zastaviti pri oblikovanju dela. Ali bodo značilnosti, ki jih to delo ima, privlačne za delavca in ali mu bo dajalo trajno zadovoljstvo. Vse rešitve ne ustrezajo vsakemu posamezniku enako. Zelo pomembno je, da so cilji dosegljivi. Zelo malo verjetno je, da si bodo zaposleni prizadevali dosežati boljše delovne rezultate, če je verjetnost, da bodo na primer napredovali šele čez pet ali več let. Nerealno je tudi pričakovati, da se bodo trudili pridobiti dodatek za delovno uspešnost, če ta znaša le nekaj odstotkov, zanj pa si je potrebno zelo prizadevati in tvegati, da se delavec zameri svojim sodelavcem in s tem ustvari slabe medosebne odnose (Možina et al., 2002, str. 184).

Dejavniki zadovoljstva zaposlenih z delom, ki ga opravljajo, so sicer odvisni od vsakega posameznika, vendar pa obstajajo nekateri splošni dejavniki, ki so potrebni, da bi dosegli zadovoljstvo na delovnem mestu vsakega posameznika. To so predpogoji, ki bi jih moral nadrejeni in vsaka organizacija zagotoviti svojemu delavcu (Mihalič, 2006, str. 266–267). Z nekoliko posploševanja lahko dejavnike, ki pripomorejo k zadovoljstvu z delom, združimo v štiri skupine (George & Jones, 1996, str. 70–72):

- **osebnost** posameznika je trajen način njegovega čustvovanja, razmišljanja in vedenja. Osebnost je deloma podedovana, deloma pa je plod izkušenj. Je prvi dejavnik, ki nam pove, kako ljudje razmišljajo o svojem delu oziroma zadovoljstvu pri delu. Nagnjeni smo k iskanju službe, ki ustreza naši osebnosti. Zavedati pa se moramo, da ni slabe osebnosti, so le razlike med ljudmi.

- **vrednote** so prepričanja o tem, kaj bi moralo delo nuditi posamezniku in kako naj se posameznik vede pri delu. Delimo jih na notranje (zanimivo delo, ustvarjalnost, novi izzivi, zahtevnost, samostojnost) in zunanje (plača, varnost dela, status, družjenje). Pri vrednotah je treba upoštevati, kaj posameznik pričakuje od dela.
- **družbeni vpliv** je vpliv, ki ga imajo posamezniki ali skupine na obnašanje neke druge osebe pri delu. Sodelavci in kultura, v kateri delavec odrašča in živi, imajo prav tako velik vpliv na zadovoljstvo pri delu.
- **delovna situacija** je najpomembnejši vir zadovoljstva pri delu. Zajema delo samo in delovne naloge, ljudi, s katerimi delavec sodeluje, razmere, v katerih delavec dela, in vse značilnosti, ki izvirajo iz narave dela.

Slika 2: Dejavniki zadovoljstva pri delu



Vir: J.M. George & G.R. Jones, *Organizational behavior*, 1996, str.71.

Potrebno je opredeliti pričakovanje in jasno predstaviti cilje, spodbujati sposobnosti in samoiniciativnost, razvijati solidarnost in prijateljstva v medosebnih odnosih. Pomembno je izpostaviti pomen prispevka posameznika k uspehu organizacije in jih znati ustrezno motivirati pri delu. V organizaciji mora biti omogočena odprta komunikacija in zdrava konkurenčnost med zaposlenimi. Vsi ti elementi so posplošeni, zato je potrebno pri zagotavljanju zaposlenih izhajati tudi iz individualnih želja in potreb. Velikokrat se zgodi, da so nekateri s svojim delovnim mestom popolnoma zadovoljni, medtem ko so drugi lahko zaradi istih razlogov zelo nezadovoljni. Prav zato je potrebno zadovoljstvo meriti individualno (Mihalič, 2006, str. 266–267).



Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajnosti iste lestvice. V praksi se največkrat pojavljajo vmesna stanja. Ljudje se poskušamo čim bolj približati zadovoljstvu, hkrati pa se v čim večjem loku poskušamo izogniti nezadovoljstvu. Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma toliko večje, kolikor pomembnejši je izpolnjeni motiv za tistega, ki ga doživlja. Zato je pomembno, da ljudem ne dajemo lažnih in napačnih pričakovanj ter jim obljubljam nekaj, česar ne moremo izpolniti (Lipičnik, 2002a, str. 477). Zaposlena na istem delovnem mestu ne bosta enako zadovoljna, že samo zato, ker imata različni osebnosti in različne delovne vrednote. Nadrejeni morajo vedeti, kateri pogoji morajo biti izpolnjeni, da bodo zaposleni zadovoljnejši na svojem delovnem mestu. Dobro je opraviti tudi merjenje zadovoljstva pri delu s testom, ki temelji na številnih vprašanjih o samem delu. Rezultati nam povejo, s čim je večina nezadovoljna, kaj je potrebno spremeniti, kaj so vzroki in kaj posledice nezadovoljstva. Test razkrije dejanske vzroke problema nezadovoljstva, ki niso samo naša ugibanja. Tak način reševanja problema lahko z odpravo pravih povzročiteljev nezadovoljstva prinese dolgoročno izboljšanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu (George & Jones, 1996, str. 79).

### 3.3.5 Merjenje čustvene inteligentnosti v delovnih organizacijah

Težko je ugotoviti, kakšno čustveno inteligentnost ima nekdo, saj se ljudje trudimo v javnosti pokazati kar v najlepši luči. Na pogovoru za službo odigramo določeno vlogo, se lepo oblečemo, nekateri obiščejo tudi pripravljalne tečaje. Kandidati odgovarjajo na vprašanja tako, kot si po njihovem mnenju želijo slišati delodajalci. Če v podjetjih ne uporabljajo pripomočkov za merjenje čustvenega količnika, je zelo težko ugotoviti, katere lastnosti kandidata ustrezajo in katere bi bilo treba izboljšati. Poznavanje čustvene inteligentnosti zaposlenih pomaga povečati delovno storilnost in zmanjšati stroške zaposlovanja v organizacijah. Vendar se marsikdaj zgodi, da podjetja ne zaposlijo in ne vzgojijo dobrih delavcev. Potrebno je izmeriti tista področja čustvene inteligentnosti, ki najbolj vplivajo na delovno uspešnost. To so: čustvena energija, čustvena napetost, optimizem, samospoštovanje, predanost delu, natančnost, potreba po spremembi, pogum, odločnost, strpnost, obzirnost in družabnost. Osebnostni vprašalnik pokaže pravo podobo bodočega ali že obstoječega zaposlenega. Pomemben je pri izbiri novih kandidatov kot tudi pri usposabljanju in vzgajanju že zaposlenih. Pove nam, kako zaposleni čuti in ravna, kako njegov značaj vpliva na delovno uspešnost in kakšen se kaže navzven (Simmons, S. & Simmons, J.C., 2000, str. 22, 196).

Vsako posamezno področje čustvene inteligentnosti si predstavljamo kot mersko lestvico. Ta se razteza od enega do drugega pola skrajnosti in je razdeljena na sto vrednostnih enot ali točk. Ljudje niso zgolj na eni ali drugi strani skrajnosti, za nekoga ne moremo reči, da je zgolj odločen ali neodločen. Tisti z nizkim številom točk na tej lestvici se izogibajo odločanju in zanašajo na vodstvo drugih. Tisti, ki se znajdejo nekje na sredini lestvice, so se sicer sposobni sami odločati, vendar so jim ljubši nasveti in vodstvo drugih. Ljudje z visokim številom točk radi rešujejo probleme, vendar v sodelovanju z drugimi, medtem ko tisti s skrajno visokim številom točk želijo imeti popoln nadzor nad sprejemanjem odločitev in o vsem želijo odločati sami (Simmons, S. & Simmons, J.C., 2000, str. 21, 196).

Na splošno velja, da nizek rezultat pomeni nizko čustveno zavzetost na določenem področju čustvene inteligentnosti. Tu je človekova motiviranost slaba, zato se temu področju izogiba. Nasprotno velja za ljudi z visokim rezultatom. Ti so močno motivirani in zagnani. To je njihovo močno področje, vendar je njihovo vedenje pogojeno. Taki ljudje imajo potrebo po močnem udejstvovanju, saj jim manjše udejstvovanje vzbuja strah. Rezultati nam torej povedo, katera področja čustvene inteligentnosti ustrezajo delovnim merilom in katera bi bilo dobro izboljšati (Simmons, S. & Simmons, J.C., 2000, str. 21, 196).

## SKLEP

Pri delu in na fakulteti sem se srečala z mnogimi, ki so me pogosto navdušili, kako preprosto in enostavno dosegajo spoštljive in pozitivne odnose s sodelavci ali kolegi brez vsakršnega napora. So uspešni pri svojem delu in dosegajo zavidljive rezultate. Medtem ko spet drugi nimajo teh sposobnosti in spretnosti in v delovno okolje vnašajo negativno energijo, konflikte in nemir.

S svojo diplomsko nalogo sem dosegla zastavljeni cilj in pokazala, da je čustvena inteligentnost vsekakor dodatna sposobnost, ki je ob izpolnjenih predpogojih lahko naša velika prednost in možnost za osebni in skupni uspeh organizacije. V sodobnem poslovnem svetu pridobiva na pomembnosti in se je vse bolj zavedajo tako vodilni kot tudi zaposleni.

Dela mnogih avtorjev, ki pišejo o čustveni inteligentnosti, trdijo, da je pomemben dejavnik uspešnosti pri delu. Čustva so pomemben del, ki ga nosimo s seboj, kamorkoli gremo, tudi na delovno mesto. In ravno na področju dela so čustva v zadnjih letih pridobila na pomembnosti. Uspešnost organizacije v gospodarski krizi temelji na visoko usposobljenih posameznikih, zadovoljstvu zaposlenih, dobrih medosebnih odnosih in dobri komunikaciji z nadrejenimi. Nikakor ni odvisna le od uresničitve finančnih ciljev, produktivnosti, dobička in nizkih stroškov. Pravilno ravnanje s čustvi se je izkazalo kot orodje konkurenčne prednosti vsake organizacije.

Da bi lahko prispevali k uspešnosti organizacije, moramo najprej začeti pri sebi. Čustvena inteligentnost v podjetju se začne s posameznikom. Znati moramo obvladovati in nadzirati lastna čustva v kriznih težkih trenutkih na način, ki bo dal najbolj produktivne rezultate. Pomembno je, da vemo, da obvladovanje čustev ne pomeni potlačitev, temveč pomeni, da svoja čustva razumemo in jih zato laže uporabimo sebi v prid. V medosebnih odnosih smo lahko uspešni šele, ko dovolj dobro poznamo lastna čustva in čustvovanje, jih znamo krotiti na pravi način in se zavedamo, da je moč obvladovanja v nas samih in ne v komerkoli drugem. Delodajalci v svojih oglasih za zaposlitev ničkolikokrat iščejo ljudi, ki so predvsem komunikativni in radi delajo z ljudmi. Torej je v današnjem sodobnem poslovnem svetu, ki ga preplavljajo podjetja, ki nudijo storitvene dejavnosti, delu z ljudmi nemogoče ubežati. Ljudje smo po naravi socialna bitja in smo vseskozi izpostavljeni odnosom z drugimi. Problem

nastane, ko pridemo v stik z ljudmi, ki so drugačni od nas. Takrat so postavljene na preizkušnjo naše družabne spretnosti.

Mnenja so deljena. Nekateri trdijo, da ne gre za nič novega, še neodkrita. Je le še en atraktiven izraz v sodobnem svetu, ki se hitro prime in postane svetovna uspešnica. Če pustimo ob strani pravilnost izraza in se osredotočimo na pomembnost čustvene inteligentnosti pri delu in v organizaciji, potem vsebine ne gre kar tako zavreči. Kljub številnim kritikam, da gre za star koncept, ki je na novo predelan, da bi bil bolj všečen širši množici, pa ne moremo trditi, da gre le za muho z zahoda. Vsekakor ima pomembno vlogo, a je njen delež odvisen od mnogih trenutnih dejavnikov.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sinteza.
2. Brajša, P. (1983). *Vodenje kot medosebni proces*. Ljubljana: DDV Univerzum.
3. Brečko, D. (2008). Čustvena inteligentnost pri vodenju. *HRM*, 6(23), 38–45.
4. Čurić, Ž. (2007). Upravljanje energije čustev. *HRM*, 5(16), 42-44.
5. George, J.M. & Jones G.R. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Reading: Addison-Wesley.
6. Goleman, D. (1997). *Čustvena inteligenca: zakaj je pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
7. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
8. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Hein, S. (2001). *How Goleman misled the public?* Najdeno 9. maja 2010 na spletnem naslovu <http://eqi.org/gole.htm>
10. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Lipičnik, B. (2002a). Krmiljenje človeških aktivnosti. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 472-497). Radovljica: Didakta.
13. Lipičnik, B. (2002b). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Majcen, M. (1999). Sprostite zavore: za uspeh v življenju je čustvena inteligentnost bistvenega pomena. *Podjetnik*, 15(8), 64–68.
15. Mayer, J. (2001). »Čustvena inteligenca« - nova moda z zahoda. *Z organizacijo do čustev in plač*. Kranj: DVD.
16. Mayer, J. (2001, 29.maj). Čustvena inteligenca – nova moda z zahoda. *Časnik Finance*. Najdeno 10.maj 2010 na spletnem naslovu [http://www.finance.si/6250/%C8ustvena\\_inteligenca\\_nova\\_moda\\_z\\_zahoda](http://www.finance.si/6250/%C8ustvena_inteligenca_nova_moda_z_zahoda)
17. Michl, T., Welpel, I.M., Spörrle, M., & Picot, A. (2009). The Role of Emotions and Cognitions in Entrepreneurial Decision-making. V A.L. Carsrud & M. Brännback (ur.), *Understanding the Entrepreneurial Mind* (str. 167-190). New York: Springer.
18. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
19. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Musek, J. (1993). *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
21. Neale, S., Spencer-Arnell, L., & Wilson, L. (2009). *Emotional Intelligence Coaching: Improving Performance for Leaders, Coaches, and the Individual*. London, Philadelphia: Kogan Page.
22. Pogačnik, V. (1995). *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta.
23. Pogačnik, V. (2001). Komu je potrebna čustvena inteligenca? *Z organizacijo do čustev in plač*. Kranj: DVD.

24. Rijavec Klobučar, N. (2006, 13. december). Dovolimo otrokom vsa čustva. *Otrok in družina*. Najdeno 17.junij 2010 na spletnem naslovu [http://www.bambino.si/dovolimo\\_otrokom\\_vsa\\_custva](http://www.bambino.si/dovolimo_otrokom_vsa_custva)
25. Simmons, S., & Simmons, J. C. (2000). *Merjenje čustvene inteligence*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
26. Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994). Ljubljana: SAZU.
27. Šadl, Z. (2002). "We're out to make you smile" : emocionalno delo v storitvenih organizacijah. *Teorija in praksa*, 39 (1), 49-80.
28. Weisbach, C., & Dachs, U. (1999). *Kako razviti emocionalnu inteligenciju?: put do osjećajne zrelosti*. Zagreb: Knjiga i dom.
29. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana: Tangram.
30. Wood, R., & Tooley, H. (2004). *Ocenite svojo čustveno inteligenco: kako določiti in povečati svojo čustveno inteligentnost?* Ljubljana: Lisac & Lisac.
31. Zupan, N. (2008). Preveč se ukvarjamo z otipljivimi stvarmi. *Manager*, (1), 5.