

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ČUSTVENA INTELIGENCA – POT DO POSLOVNE ODLIČNOSTI

Ljubljana, junij 2008

Boštjan Fendre

IZJAVA

Študent Boštjan Fendre izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Vlada Dimovskega, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 06.06.2008.

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1.1 Oprelitev področja in opis problema	2
1.2 Cilj, namen in osnovne trditve magistrskega dela	3
1.3 Oprelitev delovne hipoteze	4
1.3.1 Predpostavke in omejitve dela	4
1.4 Uporabljene metode raziskovanja	6
1.5 Metodologija anketiranja	7
1.6 Struktura magistrskega dela	7
2 ČUSTVENA INTELIGENCA IN UMSKA INTELIGENCA	8
2.1 Kaj so čustva in kaj čustvena inteligenca	8
2.1.1 Pomen čustvene inteligence pri delu z ljudmi	9
2.1.2 Čustvena in umska inteligenca	10
2.2 Teorije čustvene inteligence	10
2.2.1 Salovey - Mayerjeva teorija čustvene inteligence	11
2.2.2 Golemanova teorija čustvene inteligence	12
2.2.3 Cooper - Sawafova teorija čustvene inteligence	15
2.2.4 Weisingerjeva teorija čustvene inteligence	16
2.2.5 Heinova teorija čustvene inteligence	17
2.2.6 Cherniss - Adlerjeva teorija čustvene inteligence	18
2.2.7 Rybackova teorija čustvene inteligence	18
2.2.8 Simmonsova teorija čustvene inteligence	19
2.2.9 Epsteinova teorija čustvene inteligence	20
2.2.10 Witzova teorija čustvene inteligence	21
2.2.11 Steinerjeva definicija čustvene inteligence	21
2.2.12 Definicija čustvene inteligence organizacije Hearthskills	21
2.2.13 Definicija čustvene inteligence organizacije Q-Metrics	22
2.2.14 Definicija čustvene inteligence organizacije Six Seconds	22
2.3 Pet prvin čustvene inteligence	23
2.3.1 Zavedanje sebe	23
2.3.2 Obvladovanje čustev	24
2.3.3 Spodbujanje sebe	25
2.3.4 Empatija	30

2.3.5	Družbene spretnosti _____	30
2.4	Značilnosti čustveno inteligentnega človeka _____	31
2.5	Čustvene spretnosti na delovnem mestu _____	33
2.6	Delo v timu _____	34
2.7	Čustvene spretnosti in uspešnost tima _____	36
2.8	Rezultati pomembnejših raziskav _____	37
3	POSLOVNA ODLIČNOST _____	39
3.1	Kakovost in poslovna odličnost _____	40
3.1.1	Oprelitev pojma kakovost _____	40
3.1.2	Oprelitev pojma poslovna odličnost _____	41
3.2	Definicije poslovne odličnosti _____	42
3.2.1	Poslovna odličnost v R Sloveniji _____	43
3.2.2	Značilnosti poslovne odličnosti _____	43
3.2.3	Model poslovne odličnosti _____	44
3.2.4	Baldrige model poslovne odličnosti _____	47
3.2.5	Pasti pri doseganju poslovne odličnosti _____	49
3.2.6	Merjenje poslovne odličnosti _____	50
3.3	Korenine osebne odličnosti _____	51
3.3.1	Psihične korenine odličnosti _____	52
3.4	Osebni razvoj kot pogoj za poslovno odličnost _____	54
3.4.1	Integracija osebnega razvoja v organizacijski razvoj kot pogoj odličnosti _____	54
3.5	Strateški pristopi za aktiviranje nefinančnih kapitalov podjetja _____	57
3.5.1	Odličnost in filozofija, vizija, misija ter strategija podjetja _____	57
3.5.2	Ključne aktivnosti na poti v poslovno odličnost _____	58
3.6	Do poslovne odličnosti s pomočjo aktivacije nefinančnih kapitalov _____	60
4	EMPIRIČNA RAZISKAVA _____	61
4.1	Oprelitev problema, namena in cilja raziskave _____	61
4.1.1	Oprelitev problema _____	61
4.1.2	Oprelitev namena in cilja raziskave _____	62
4.2	Metodologija zbiranja podatkov in vzorec raziskave _____	63
4.2.1	Način zbiranja podatkov _____	63
4.2.2	Oprelitev populacije _____	65
4.2.3	Oblikovanje in sestava vprašalnika _____	66
4.2.4	Opis spremenljivk _____	68
4.2.5	Izvedba anketiranja _____	70

4.2.6	Obdelava podatkov	70
4.2.7	Statistična analiza	71
4.2.8	Prikaz in analiza rezultatov	74
4.2.9	Faktorska analiza	76
4.2.10	Izvedba in rezultati faktorske analize	77
4.2.11	Kanonična korelacijska analiza	80
4.2.12	Izvedba in rezultati kanonične korelacijske analize	80
ZAKLJUČEK		82
LITERATURA IN VIRI		85
PRILOGE		1

KAZALO TABEL IN SLIK

KAZALO TABEL

Tabela 1: Uporaba čustvene inteligence Saloveya in Mayerja	12
Tabela 2: Uporaba čustvene inteligence Golemana.....	14
Tabela 3: Uporaba Stainerjevega razumevanja čustvene inteligence	21
Tabela 4: Uporaba Heartskills -ovega razumevanja čustvene inteligence.....	21
Tabela 5: Uporaba Q-Metrics -ovega razumevanja čustvene inteligence.....	22
Tabela 6: Uporaba razumevanja čustvene inteligence organizacije Six Seconds	22
Tabela 7: Pojmovanje čustev na delovnem mestu	33
Tabela 8: Značilnosti odličnih podjetij.....	44
Tabela 9: Ključna področja poslovne odličnosti Baldrige modela	48
Tabela 10: Opis vzorca	66
Tabela 11: Primer Likertove lestvice v anketnem vprašalniku	67
Tabela 12: Kaj naj zajema vprašalnik o poslovni odličnosti?	69
Tabela 13: Odziv na anketo	70
Tabela 14: Skupna razložena varianca - izračun faktorjev za vsebinski sklop čustvene inteligence *	78
Tabela 15: Faktorji za vsebinski sklop čustvene inteligence.....	79
Tabela 16: Skupna razložena varianca - izračun faktorjev za vsebinski sklop poslovne odličnosti *	79
Tabela 17: Faktorji za vsebinski sklop poslovne odličnosti.....	79
Tabela 18: SPSS izpis kanonične korelacijske analize	82
Tabela 19: Osebnostne zmožnosti.....	17
Tabela 20: Družbene zmožnosti	18

KAZALO SLIK

Slika 1: Krog samopodobe	24
Slika 2: Model poslovne odličnosti	45
Slika 3: Struktura anketirancev po spolu	74
Slika 4: Starostna skupina anketirancev	75
Slika 5: Izobrazbena struktura anketirancev.....	76

UVOD

Poslovni svet. Kaj pomeni biti poslovno uspešen in celo poslovno odličen? Kako postati poslovno odličen? Kako ohraniti poslovno odličnost? Kje (še) kaže poiskati prednosti pred konkurenco? Kaj lahko pri svoji kompetencah izboljšam? In kaj pri delu v podjetju? Kaj nam bo prinesla nadaljnja globalizacija svetovnega trga? In kaj vse hitrejši način življenja? To so vprašanja, ki se porajajo vsakemu zaposlenemu v podjetjih in drugih delovnih organizacijah. Na uspešnost, tako poslovno kot v osebnem življenju, vpliva ogromno dejavnikov in eden izmed njih, ki vse bolj in bolj stopa v ospredje, je posameznikova čustvena inteligenca.

Prihodnost v katero vstopamo, je nejasna. Izziv ni v tem, da prerokujemo, kaj se bo zgodilo ali skušamo nadzorovati spremembe pač pa, da se ustvarjalno odzovemo na nepredvideno, ko se pojavi. Takšno planiranje prihodnosti zahteva odprtega duha. Opustiti je treba stara zaznavanja, stara stališča, stare načine gledanja in prevzeti nova s svežino, vitalnostjo in svobodo, ki jih današnje dinamično (delovno) okolje od nas zahteva. To seveda ni lahko. Pripravljeni moramo biti zastaviti vse svoje domneve o tem, kdo smo, kam smo namenjeni, kaj resnično potrebujemo in kaj je najpomembnejše (Morgan, 1998, str. 32).

Zahteve v poslovnem svetu in merila uspešnosti so se v zadnjem desetletju zelo spremenile. Nekdaj je namreč prevladovalo prepričanje, da je za poslovno uspešnost najpomembnejši inteligenčni kvocient in, da čustva na delovnem mestu nimajo česa iskati. Danes pa to ne drži več. Inteligenčni kvocient meri ozko vejo inteligence, ki predstavlja verbalno - lingvistični in matematično - logični del naših sposobnosti. Pri čustveni inteligenci gre za sposobnosti prepoznavanja svojih občutkov in občutkov ljudi, ki nas obkrožajo ter sposobnost, da se nanje ustrezno odzivamo. Predstavlja zmožnost za samozavedanje čustev, njih obvladovanje in vživljanje.

Pojem čustvene inteligence je relativno nov. Izraz čustvena inteligenca se je v strokovni literaturi prvič pojavil na začetku devetdesetih in ima danes v poslovnem svetu čedalje večjo vlogo. Pri nas se je začel uveljavljati šele v zadnjih letih. Novejše raziskave v svetu, predvsem v ZDA, so pokazale, da čustvena inteligenca prispeva vsaj osemdeset odstotkov k posameznikovemu uspehu, umska inteligenca pa le dvajset odstotkov ali manj. Nelogično? Ali je to res? Čemu je tako? Če vas zanimajo odgovori na ta vprašanja in vprašanja navedena v začetku poglavja, potem berite naprej. V nadaljevanju moje raziskovalne naloge bom poizkušal poiskati odgovore na vprašanja, ki se nam danes postavljajo kar sama od sebe.

1.1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA

Živimo v času, ki nam ne zagotavlja več varnosti delovnega mesta, ko je pojem zaposlitev mogoče nedvomno nadomestiti s pojmom prenosljive spretnosti. Le te se danes izkazujejo kot prvinske kakovosti, zaradi katerih smo in ostajamo zaposljivi. Že več desetletij tolikokrat površno omenjane in bežno preiskovane osebnostne lastnosti, od značaja, osebnosti, mehkih ali duševnih spretnosti ter zrelosti danes bolj natančno dojemamo in tudi pojmujeemo pod skupnim imenom: čustvena inteligenca - EI (angl. *emotional intelligence*). Čustvena inteligenca je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih ljudi, sposobnost lastnega motiviranja in obvladovanja lastnih čustev in tistih, ki se porajajo v odnosih z drugimi (Evans & Stalk, 1992, str. 112). Obsega sposobnosti, ki se razlikujejo od kognitivnih sposobnosti akademske inteligence, merljive z IQ in jih dopolnjuje. Mnogi učenjci ljudje, ki jim primanjkuje čustvene inteligence, se gledano po hierarhični lestvici podjetja, nahajajo nižje od sodelavcev z nižjim IQ, vendar višjo čustveno inteligenco. Zelo dobra novica pri tem je, da je za razliko od inteligenčnega količnika (IQ) čustveno inteligenco (EI) mogoče razvijati in močno izboljšati.

Ravno zaradi tega bi moral strateški načrt podjetja zajemati tudi razvoj čustvenega poslanstva, kar se izraža kot skrb za razvoj čustvene inteligence in čustvenih spretnosti zaposlenih. Jasno naj bi bil opredeljen občutek za dobro družbe, ob katerem spoznavamo, da je vse kar počnemo skupaj vredno našega truda. Delo v podjetju, kjer uspešnosti podjetja ne merijo samo z bilancami in s številkami zaključnega računa, temveč na pomensko globlje načine, je že samo po sebi moralno in ohrabrujoče. Ravno spodbujanje učenja čustvene inteligence zaposlenih je po mojem mnenju edinstvenega pomena za podjetje. Podjetje, ki ima veliko čustveno inteligentnih zaposlenih - torej ljudi, ki obvladajo čustvene spretnosti, gre po poti poslovne odličnosti, za razliko od drugih le običajno uspešnih podjetij. Kakor hitro znamo kot zaposleni v podjetju uporabljati čustveno inteligenco pri sebi, lahko preidemo na fazo izboljševanja odnosov v zunanjem okolju - v primeru podjetja k temu, da bodo odnosi s strankami, sodelavci, direktorji in ostalimi kolegi v podjetju kar najplodnejši in v zadovoljstvo vseh.

Dve vrsti inteligence, čustvene in razumske sta odsev bioloških dejavnosti različnih delov možganov. Razum je odvisen izključno od delovanja neokorteksa, t.i. zgornjih, mlajših možganskih slojev. Čustvena središča ležijo nižje v starejšem subkorteksu. Čustvena inteligenca je odvisna od dejavnosti čustvenih središč, ki sodelujejo s središči za razum.

Čustvena inteligenca določa našo zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti, ki temeljijo na naslednjih petih prvinah (Goleman, 1998, str. 189):

- zavedanju sebe,
- obvladovanju čustev,
- spodbujanju sebe,
- empatiji ter
- družbenih spretnostih.

Čustvena spretnost nam pokaže, kolikšen delež čustvene inteligence smo pretvorili v delovne sposobnosti. Visoka čustvena spretnost se pokaže v dobri samopodobi, torej v pozitivnem odnosu do samega sebe. V podjetju pa na primer pri spretnem reševanju neprijetnih težav s sodelavcem, sklepanju pogodbe s težavno stranko, (pozitivnem) kritiziranju nadrejenega, vztrajanju pri nalogi dokler ni opravljena in številnih drugih. Možnosti uporabe čustvene inteligence na delovnem mestu so skoraj neomejene. Čustveno inteligenco lahko uporabljamo tako na osebni ravni, torej, ko pomagamo sami sebi, kot na med osebni ravni, ko pomagamo drugim.

Prav gotovo nas vse žene naprej želja po osebnem uspehu in napredku. Naj to razumemo kot zadovoljstvo pri delu ali željo po napredovanju. Kakor hitro se uspemo zavedati, da nam čustvena inteligenca lahko pomaga k uspehu v karieri, smo na pravi poti, da svojo čustveno inteligenco razvijamo v čustvenih spretnostih, ki jih nato uporabljamo po najboljših močeh. Upam, da bo ta spoznanja v prihodnosti uporabljalo tudi veliko zaposlenih v slovenskih podjetjih.

1.2 CILJ, NAMEN IN OSNOVNE TRDITVE MAGISTRSKEGA DELA

Cilj magistrskega dela je predvsem dokazati, da je razvoj čustvene inteligence zaposlenih v podjetju izrednega pomena za doseganje poslovne odličnosti podjetja. Povečanje čustvene inteligence in njenih spretnosti (pri)pelje do osebnega in poslovnega napredovanja zaposlenih. Rezultati tega napredovanja vodijo do poslovne odličnosti vsakega posameznika. Do poslovne odličnosti podjetja pride zaradi tega, ker so zaposleni v takšnem podjetju že na osebni ravni bolj zadovoljni, ustvarjalni in prizadevni pri delu. Takšno podjetje lažje zadrži ključne kadre in navzven povečuje konkurenčnost. Torej naj bi bilo povečanje čustvene inteligence zaposlenih eden od smerokazov, namenjenih podjetjem, za njihovo pot do poslovne odličnosti. V nalogi sem raziskal vpliv čustvene inteligence na poslovno odličnost in rezultate ustrezno predstavil.

Namen magistrskega dela je proučitev in predstavitev razlogov za spodbujanje razvoja čustvene inteligence in njenih spretnosti. V delu sem želel prikazati, kako pomembno vlogo imajo čustva na delovnem mestu in kako pomembna so za večjo produktivnost. Čeprav čustva močno vplivajo na naše vedenje, je dolga leta veljalo,

da se jih na delovnem mestu ne spodobi razkazovati ali sploh imeti, kot da bi bila nepomembna, nepotrebna oz. nezaželena. Danes številne raziskave kažejo, da so ne le del naših delovnih izkušenj, ampak v veliki meri v končni fazi določajo smer in uspeh delovanja posameznika in podjetja.

Osnovna trditev magistrskega dela izhaja iz mojega prepričanja, da so analitične spretnosti, privrženost podjetju in umske sposobnosti potreben predpogoj, močno razvita čustvena inteligenca in čustvene spretnosti zaposlenih, pa sta prav gotovo med najpomembnejšimi dejavniki hitrega vzpenjanja po hierarhični lestvici podjetja. Krajše rečeno, da visoka čustvena inteligenca zaposlenih povzroča večjo delovno uspešnost in s tem posledično pripelje do poslovne odličnosti podjetja. Z večjo uporabo spretnosti čustvene inteligence je mogoče doseči dobre rezultate tako na osebni, med osebni in na organizacijski ravni. Prav tako je trditev magistrskega dela, nasprotno zgoraj omenjenemu, da pomanjkanje čustvene inteligence onemogoča rast in uspeh tako osebnosti posameznika kot podjetja.

Zaposleni z uporabo čustvene inteligence pomagajo graditi čustveno inteligentno organizacijo. V njej vsakdo prevzema odgovornost za razvoj lastne čustvene inteligence in uporabo čustvenih spretnosti v prid delovne organizacije kot celote. Samo predstavljajte si, kako lepo bi bilo delati v podjetju, kjer so vsi razumevajoči in spoštljivi drug z drugim, kjer si ljudje postavljajo skupinske cilje in pomagajo drugim, da jih dosegajo, kjer po vsej organizaciji vladata navdušenje in zaupanje. Prepričan sem, da je že to dovolj močan razlog, da je na ravni podjetij potrebno razvijati in spodbujati razvoj čustvene inteligence in spretnosti med vsemi zaposlenimi v podjetju.

1.3 OPREDELITEV DELOVNE HIPOTEZE

Osnovna hipoteza¹ dela glasi: razvoj čustvene inteligence zaposlenih je bistvenega pomena za doseganje poslovne odličnosti v podjetjih. Krajše rečeno: čustvena inteligenca je pot do poslovne odličnosti.

1.3.1 Predpostavke in omejitve dela

»Rast našega podjetja temelji na tehnologiji in izdelavi«, je ugotavljal neki glavni direktor podjetja za razvoj in visoke tehnologije. »V prihodnosti želimo ustvariti vzdušje, kjer vladajo zaupanje, odprtost in timsko delo, ki vplivajo na sodelavce, da pri delu upoštevajo čustva na neposreden in pošten način. Opazili smo, da med

¹ Hipoteza je izkaz raziskovalčevega poprejšnjega znanja, je izkaz raziskovalčeve predmetno opredeljene spoznavne dejavnosti. Hipoteze so znanstvene predpostavke, glede katerih raziskovalec meni, da lahko z njimi pojasni določen pojav ali skupino pojavov (Toš, 1988, str. 58).

upravnimi vodji mnogi niso preveč spretni v ravnanju s čustvi. Vsekakor si moramo prizadevati za večjo čustveno inteligenco in spretnost«, je direktor razmišljal naprej. Prav iz tega razloga sem za *prvo predpostavko* naloge vzel dejstvo, da bo veliko podjetij v prihodnosti iskalo konkurenčno prednost ravno na področju ravnanja in upravljanja s človeškimi viri. V globalnih razmerah lahko predpostavimo izenačenost tehnologij in proizvodnega procesa, možnost hitrega, zanesljivega in praktično neomejenega dostopa do informacij v vseh podjetjih. Izenačeno tekmo torej med podjetji na globalnem trgu. V naštetem tako ne bo več moč iskati konkurenčnih prednosti, kot se je to dogajalo v preteklosti.

Naslednja predpostavka dela je, da se bosta ugled čustvene inteligence in uporaba čustvenih spretnosti dvigovala skupaj z naraščanjem odvisnosti podjetij od nadarjenosti in ustvarjalnosti njihovih delavcev. Že danes 77 odstotkov zaposlenih v ZDA, ki se ukvarjajo z intelektualnim delom pove, da jim nihče ne nalaga dela, temveč se sami odločajo, kaj in kdaj bodo delali (Goleman, 2001b, str. 336). K temu bo dodatno pripomogla vedno večja možnost zelo hitrega in mobilnega prenosa podatkov.

Tretja predpostavka dela je, da stari načini vodenja poslovanja ne delujejo več. Stalno naraščajoči in močnejši tekmovalni izzivi vsakogar in vsepovsod silijo k prilagajanju novim razmeram. Stari način upravljanja in gospodarjenja je hierarhično ločeval delovno silo od vodstva. Delavce so plačevali po njihovih sposobnostih, kar pa sistem spodkopava, saj se spremembe vrstijo naglo druga za drugo. Hierarhije se danes preoblikujejo v mreže. Delovna sila in vodstvo se združujeta v delovne time. Plače se oblikujejo po različnih variantah lastništva in spodbud. Ustaljene delovne izkušnje se umikajo nenehnemu učenju, saj se tudi nekdanja »statična« delovna mesta spreminjajo v delovne kariere, ki se prilagajajo potrebam.

Pod *omejitev naloge* lahko zapišem, da pri raziskovanju in oblikovanju vprašalnikov za merjenje čustvene inteligence velja, da strokovnjakom po svetu še ni uspelo sestaviti in oblikovati popolnoma natančnega in enotnega načina merjenja višine čustvene inteligence posameznika. Zato sem v delu povzel samo najbolj bistvene ugotovitve do sedaj dostopnih raziskav. Na splošno obstajata dve različici vprašalnikov, ki ne merita višine, temveč le ugotavljata, v katerih elementih čustvene inteligence se izprašani odlikuje in v katerih zaostaja. Njuna povezovalna oblika daje izprašancu možnost videnja, kako posamezni deli vplivajo drug na drugega. Vprašalnika skozi vprašanja tudi učita, kakšni so visoko čustveno inteligentni odzivi na določene situacije in z njimi povezana čustva.

Lahko rečemo, da še vedno ne vemo, ali bo delo v prihodnosti neusmiljeno pritiskalo na nas in nas prikrajšalo tako za občutek varnosti in skupnosti kot za že tako redke

(vendar nekoč samoumevne) in preproste radosti v našem življenju? Ali bomo ob izzivu nove stvarnosti znali odkriti načine dela, ki nas ne bodo odtujevali prvenstveno od samih sebe, svojih družin, prijateljev, hobijev in narave?

1.4 UPORABLJENE METODE RAZISKOVANJA

Zaradi statističnega vzorčenja in statistične obdelave podatkov ima naloga značaj statističnega dokazovanja. Iz pridobljenih podatkov sem sklepal o prednostih za zaposlene in podjetje. Pri statistični obdelavi sem uporabil predvsem metode univariatne in multivariatne analize (faktorsko analizo in kanonično korelacijsko analizo). S komparativno metodo sem naredil nekaj primerjav podobnih raziskav in izsledkov na tem področju in poizkušal ugotoviti razlike med njimi. Uporabljena je bila tudi metoda kompilacije, saj sem na podlagi različnih podatkov, spoznanj in dejstev v mnogih raziskavah, ki obstajajo predvsem v ZDA in nekaj najbolj razvitih evropskih državah, lahko povzel določene ugotovitve. Prisotna je bila tudi deduktivna metoda, s pomočjo katere logično sklepamo na področju splošnih zaznav in teorij. S pomočjo te metode lahko izvedemo konkretne sklepe o (so)odvisnostih med pojavi, ki jih analiziramo. S pridobljenim znanjem in informacijami sem skušal prikazati stanje v naši družbi. S pomočjo metode analize in sinteze ter deduktivne metode sem nakazal mogoče vzroke za razlike v notranjih stanjih obeh omenjenih skupin in pojasnil kaj le ti pomenijo za podjetje, kjer so zaposleni. Poleg omenjenih metod sem jih uporabil še nekaj: metodo deskripcije, metodo študija primerov, metodo anketiranja, metodo generalizacije in specializacije, metodo dokazovanja in zavrnitve, metodo abstrakcije ter metodo konkretizacije.

Glavni vir podatkov pri pripravi magistrskega dela je bila predvsem novejša tuja literatura, ki nas seznanja s problematiko in izkušnjami. Pregledal sem podatke, ki že obstajajo - sekundarne vire. Le te sem poiskal v knjižnicah in pri tem uporabil tudi med - knjižnično izposajo. Kar nekaj podatkov in raziskav imajo zavodi in druge ustanove, ki pri nas poučujejo čustveno inteligenco. Vendar naj povem, da je raven splošnega zavedanja in tudi šol, ki poučujejo spretnosti čustvene inteligence pri nas še relativno malo.

Za pridobitev tekočih informacij so bile zelo koristne in uporabne predvsem tuje strokovne revije, ki seznanjajo o metodah povečevanja stopnje čustvene inteligence in učenja čustvenih spretnosti. In seveda v današnjem času nepogrešljive informacije pridobljene s pomočjo svetovnega spleta. Podrobnejše podatke, potrebne za raziskavo stanja v slovenski družbi, sem pridobil z anonimno anketo zaprtega tipa vprašanj. Dobljene podatke sem ustrezno obdelal z uporabo omenjenih metod ter jih nato predstavil v nadaljevanju naloge.

1.5 METODOLOGIJA ANKETIRANJA

Pri zbiranju podatkov sem se odločil za metodologijo anketiranja po elektronski pošti. Poštno anketiranje je sicer način anketiranja, pri kateri anketo pošljemo anketirancem bodisi po običajni pošti, telefaksu ali elektronski pošti. Lahko se uporabi tudi druge načine (vprašalniki v hotelskih sobah, priloženi računu, razdeljevanje na vhodu ali izhodu). V zadnjem času se vedno bolj pogosto uporablja tudi svetovni splet oz. elektronska pošta. Prednost je v tem, da je lahko anonimna, pri čemer so anketiranci zato nekoliko bolj odkriti pri odgovorih na vprašanja. Elektronska pošta kot komunikacijska pot se je povsem umestila med slovenska podjetja, zato jo lahko enačimo z navadno pošto. Primerna je za vzorce, kjer imamo znane elektronske naslove potencialnih prejemnikov. Je cenejša in hitrejša od preostalih metod raziskovanja, primerna tudi za velike vzorce in širšo geografsko pokritost.

1.6 STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA

Naloga je vsebinsko razdeljena na pet poglavij. V prvem poglavju sem opredelil problem, predstavil cilj in namen magistrske naloge, postavil delovno hipotezo, nanizal predpostavke in omejitve dela ter naštel nekaj metod pri raziskovalnem delu.

V drugem poglavju sem najprej natančno opredelil čustva in čustveno inteligenco, umsko inteligenco, opisal razliko med obema vrstama inteligence in nanizal nekaj konkretnih spretnosti čustvene inteligence. Podal sem najpomembnejše definicije čustvene inteligence. Opisal sem, zakaj je teorija čustvene inteligence tako edinstvena in zakaj se jo splača spoznati. Predstavil sem tudi podobo čustveno inteligentnega človeka. Navedel sem nekaj poglavitnih čustvenih spretnosti na delovnem mestu in v delovnem timu ter opisal kakšen je pomen čustev na delovnem mestu danes. V zaključku tega poglavja sem navedel nekaj rezultatov drugih, predvsem ameriških avtorjev empiričnih raziskav o teoriji čustvene inteligence, povezanostjo s posameznikovo uspešnostjo in odličnostjo podjetja.

V tretjem poglavju sem razkril pojem kakovosti in poslovne odličnosti, podal nekaj definicij in načinov merjenja ter opisal pasti, ki čakajo podjetje na poti do poslovne odličnosti. V tem poglavju sem se dotaknil mehkejših, t.j. nevidnih človeških kapitalov podjetja, ki poleg visoke čustvene inteligence zaposlenih in s katero se ti tesno prepletajo, skupaj peljejo k poslovni odličnosti podjetja. Podal sem tudi strjen model razvoja podjetja, ki z angažiranjem teh nevidnih kapitalov, ki so v večini sestavni elementi koncepta čustvene inteligence, peljejo podjetje visoko nad povprečje.

V četrtem poglavju sem predstavil svojo empirično analizo konceptov čustvene inteligence in poslovne odličnosti *ter predvsem njuno povezanost*. Navedel sem

ugotovitve ankete in statistično obdelanih podatkov. Izračune faktorske analize in kanonične korelacije sem predstavil tabelarično, grafično in opisno. Na koncu tega poglavja podajam še interpretacijo izračunanih rezultatov. V zadnjem, sklepnem delu naloge sem na kratko strnil ugotovitve teoretičnega in empiričnega dela naloge. Zaključujem z bistvenimi povzetki in nekaj predlogi bralcu, zaposlenim ter managerjem.

2 ČUSTVENA INTELIGENCA IN UMSKA INTELIGENCA

2.1 KAJ SO ČUSTVA IN KAJ ČUSTVENA INTELIGENCA

Čustva so duševni procesi, s katerimi doživljamo poseben odnos do pojavov, predmetov, oseb, njihovo privlačnost ali neprivlačnost, njihovo svojevrstno doživljajsko vrednost in barvitost. Čustvovanje daje našemu življenju polnost, smisel in lepoto. Brez čustev bi spominjali na brezčutne robote. Čustva nas tudi usmerjajo in motivirajo. Po pravilu se izognemo tistim objektom in dejavnostim, ki sprožajo v nas negativna čustva (kot npr. neugodje, strah, gnus, žalost), usmerjamo pa k tistim čustvom, ki spodbujajo v nas pozitivno čustvovanje. Torej čustva kot so ugodje, veselje, simpatijo, estetske užitke, itd... (Brečko, 2003, str. 5).

Čustvena inteligenca je sposobnost prepoznavanja, obvladovanja in izražanja svojih čustev ter spretnosti ravnanja z ljudmi. Je sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi. Razvijamo (tudi čustvene spretnosti) jo vse življenje, ko se učimo razumeti, upoštevati in izražati lastna čustva ter sodelovati z drugimi ljudmi. Za človeka z visoko stopnjo tovrstne inteligence je značilno, da je sposoben hitro zaznati razpoloženje soljudi. Zna se vživeti v doživljajski svet drugih in se temu primerno odzvati. Obsega tudi kljubovanje frustracijam, nadziranje vzgibov in zmožnost odlaganja zadovoljitve. To so sposobnosti, ki se razlikujejo od umskih sposobnosti in jih dopolnjujejo.

Čustvena inteligenca je vsaj tako vplivna kot IQ, velikokrat celo bolj. Dokazano je, da imajo ljudje, ki poznajo svoja čustva, jih znajo prepoznavati in uravnavati pri sebi in pri drugih ter z njimi spretno ravnati, prednost na vseh življenjskih področjih. Tudi tistih, ki so pomembna za uspešnost na organizacijskih nivojih. Lahko smo zelo inteligentni, imamo univerzitetno izobrazbo, dolgoletne delovne izkušnje, veselje do dela in vendar bomo na delovnem mestu doživeli neuspeh, če po čustveni inteligenci ne ustrežamo delovnemu mestu (Simmons, S. & Simmons, J. C., 2000, str. 128).

Osebe z visoko razvitimi čustvenimi spretnostmi, so običajno bolj zadovoljne z življenjem in tudi učinkovitejše, saj obvladujejo svoje miselne navade in pospešujejo

plodnost svojega razmišljanja. Ljudje, ki ne znajo upravljati svojega čustvenega življenja, se v sebi neprestano bojujejo, težko dosežejo zbranost pri delu ter jasnost misli. Od čustvene inteligence je v veliki meri odvisno, kako uspešni bomo v odnosih z drugimi in na delovnem mestu. Čustvena inteligenca je pravzaprav posebna socialna spretnost, ki je temelj dobrega sodelovanja in zatorej tudi temelj učinkovitih organizacij.

2.1.1 Pomen čustvene inteligence pri delu z ljudmi

Spretnosti, veščine in sposobnosti, ki izvirajo iz človeka, so poleg tehničnega znanja pomembne za uspešno delo in razvoj kariere. Ne loči le tehnično znanje in inteligenčni kvocient, ampak predvsem čustvena inteligenca nadpovprečno uspešnega zaposlenega od povprečnega.

Čustvena inteligenca je pojem, ki se v slovenski praksi ravnanja z ljudmi pri delu uveljavlja šele v zadnjih letih. Ljudje kot ključni dejavnik vsakega poslovnega sistema delujemo s svojim tehničnim znanjem, po drugi strani pa v sebi nosimo tudi osebni - čustveni kapital. Tehnično znanje se da naučiti in pri posamezniku zlahka preveriti. Spretnosti, veščine in sposobnosti, ki izvirajo iz človeka in jih imenujemo čustvena inteligenca, so tisti skupek človekovih značilnosti, ki jih opazimo in čutimo, toda težje jasno opredelimo ali opišemo. Izraz čustvena inteligenca se je v strokovni literaturi prvič pojavil na začetku devetdesetih let. Do tedaj so znanstveniki pri proučevanju socialne oz. osebne inteligence čustva zanemarjali. Mislili so namreč, da so za uspeh v poslovnem svetu pomembnejši faktorji kot so izobrazba, inteligenčni kvocient, primerne delovne izkušnje in strokovnost. Sodobni raziskovalci so ugotovili, da so čustva pomemben vir informacij, ki jih posamezniki znajo obdelati in uporabiti.

V večini poklicev so potrebni vsakodnevni stiki z ljudmi, ki vključujejo delo v neformalnih skupinah ali od posameznika zahtevajo empatijo in razumevanje drugega. Čustvena inteligenca prispeva k bolj koordiniranemu in produktivnemu timskemu delu. Kreativno mišljenje kot del čustvene inteligence članov tima omogoča pogled na probleme iz različnih perspektiv. Omogoča nastanek novih in izvirnih idej ter omogoča videti nove rešitve in podobno (Potočnik, 2000, str. 19).

In kaj sploh je inteligenca? V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (<http://bos.zrc-sazu.si>) najdemo besedo inteligenca v pomenu nadarjenosti za umske dejavnosti, a tudi za označevanje družbenega sloja razumnikov. Isti slovar opredeljuje inteligenco kot lastnost inteligentnega človeka. V slovenski psihološki literaturi se je uveljavil slednji izraz. Zato o IQ raje govorimo kot o količniku inteligence in ne o inteligenčnem količniku. Da omenjeni umski razsežnosti druga druge ne moreta nadomestiti, ugotovimo že iz njunih definicij. Slovenski psiholog Pogačnik (1995, str. 341) za inteligenco pravi: »Inteligenca je sposobnost obdelovanja informacij na nov način. Ta

sposobnost odloča o tem, kako hitro, zanesljivo in izvirno odkrivamo logične odnose in razmerja v novih problemskih situacijah, kako uspešno se znajdemo v novih situacijah brez izkušenj in o tem, kako učinkovito v podobnih situacijah uporabimo pridobljene izkušnje«.

2.1.2 Čustvena in umska inteligenca

S šolanjem pridobljena inteligenca nima nič opraviti s čustveno inteligenco. Tudi najpametnejši ljudje med nami lahko nasedejo na čereh nebrzdanih strasti in neukrotljivim nagonom. Tako so lahko osebe z visokim IQ izredno slabi krmarji med temi čermi v osebnem in poslovnem življenju. Pravilo, da ima visok IQ jamstvo za uspeh, ima več izjem kot primerov, ki potrjujejo pravilo. V najboljših primerih IQ prispeva komaj dvajset odstotkov dejavnikov, ki so odločilni za uspeh v življenju. Ostalih osemdeset odstotkov pa je prepuščeno drugim »mehkim« dejavnikom kot na primer čustveni inteligenci in drugim nadarjenostim ter pripadnost družbenemu razredu ali tudi sreči v življenju. Goleman (1998, str. 62) pravi takole: »IQ in čustvena inteligenca si nista nasprotujoči, temveč sta ločeni sposobnosti. Pogosto se razum in čustva med seboj prepletata. Kljub stereotipom redko srečamo osebe z visokim IQ in nizko čustveno inteligenco ter obratno. Sicer lahko rečemo, da torej obstaja delna vzajemnost, ki pa je navidezna - obe sposobnosti sta še vedno jasno ločeni samostojni merljivi enoti. Čustvena inteligenca tako precej bolje dopolnjuje lastnosti, zaradi katerih postajamo bližje svoji osebi in drugim - postajamo bolj človeški«.

Čustvena inteligenca je preprosto povedano - inteligentna uporaba čustev. To pomeni, da svoja čustva uporabljamo tako, da nam pomagajo pri vedenju in mišljenju, ki naj pelje v osebni in poslovni razvoj ter dolgoročno rast na obeh področjih.

2.2 TEORIJE ČUSTVENE INTELIGENCE

Namen tega podpoglavja je opisati teorije čustvene inteligence po posameznih avtorjih in na koncu poiskati nekaj vzporednic in razlik med določenimi teorijami. Avtorji, ki jih obravnavam v nadaljevanju, preučujejo čustveno inteligenco na delovnem mestu. Poudarjam, da predvsem obširna zasnova pojma² čustvena inteligenca predstavlja glavni razlog kritik koncepta čustvene inteligence. Vendar kljub upravičenosti nekaterih kritik ne smemo zanemariti dejstva, da prav te »mehke« sestavine pojma čustvene inteligence vplivajo na kakovost odnosov med sodelavci.

² Avtorji v zasnovo omenjenega pojma vključujejo različne čustvene dejavnike, kot so zaupanje, empatija, pristna komunikacija, itd...

2.2.1 Salovey - Mayerjeva teorija čustvene inteligence

Leta 1990 sta Salovey in Mayer (1990, str. 12) objavila definicijo in model čustvene inteligence. Čustvena inteligenca predstavlja vrsto sposobnosti, ki pripomorejo k natančni določitvi (oceni), izražanju in učinkovitemu uravnavanju čustev, tako v nas samih kot pri drugih, ter uporabi občutkov za motivacijo in doseganje želenih ciljev. Čustveno inteligenco razvrščata v pet osnovnih sposobnosti:

- *samozavedanje, poznavanje svojih čustev*: opazovanje samega sebe in prepoznavanje občutkov, ki se v resnici porajajo;
- *obvladovanje čustev*: prilagajanje občutkov, da ustrezajo okoliščinam, iskanje poti za premagovanje strahov, zaskrbljenosti, jeze in žalosti;
- *spodbujanje sebe*: sposobnost urjenja čustev, da služijo namenu, kamor spadajo samokontrola, odlog nagrajevanja in obvladovanje impulzov;
- *prepoznavanje čustev drugih, empatija*: poslušaj za pritažene znake iz družbenega okolja, občutljivost za to, kakšne občutke, potrebe ali zahteve imajo drugi ter
- *uravnavanje odnosov*: umetnost ustvarjanja in ohranjanja medosebnih odnosov, spretnost uravnavanja čustev drugih.

Kasneje sta svojo definicijo razširila in dodala »sposobnost pomena emocij v medosebnem odnosu, ki predstavlja osnovo za razumno reševanje problemov«. Sestavila sta tudi štiri stopenjsko lestvico, kjer sta predstavila sposobnosti, ki sestavljajo njun model čustvene inteligence (Salovey & Mayer, 2001, str. 10).

Njun model čustvene inteligence vsebuje štiri sestavine. Prva sestavina je *sposobnost natančnega zaznavanja*, ocenjevanja in izražanja čustev, ki se nanaša na sposobnost prepoznavanja emocij pri sebi in drugih. Pomeni pravilno zaznavanje čustvenih signalov, izrazov na obrazu in tona glasu. Osnova za zaznavanje sebe in pravilno ocenjevanje čustev pri drugih je razumevanje lastnih emocij. Poleg zavedanja sebe in svojih čustev pomembno vpliva na uspešno izvrševanje delovnih nalog.

Druga sestavina je *sposobnost lastnega generiranja čustev*, ko ta izboljšajo mišljenje, saj je potrebno pri reševanju težav vključiti čustva in razum. Čustva pripomorejo k hitrejšemu in učinkovitejšemu reševanju problemov. Vodje s svojo dovzetnostjo za čustva in odprtim pristopom za sprejemanje odločitev spodbudijo zaposlene h kreativnejšemu in bolj odprtemu načinu razmišljanja.

Tretja sestavina, ki sestavlja njun model čustvene inteligence, je *sposobnost razumevanja čustev in čustvenega znanja*. Pomeni razumeti kompleksnost in raznolikost čustev, spreminjanje stanja čustev, vzroke pojava čustev in povezave med različnimi čustvi. To je ena od sposobnosti, ki pomaga vodji razumeti drugačne poglede na iste situacije.

Četrta sestavina pa je *sposobnost uravnavanja čustev na čustveni in intelektualni ravni*,³ ki vključuje zavedanje lastnih čustev in prepoznavanje čustev pri drugih, odločitve o tem ali so čustva jasna in prava v določeni situaciji, sposobnost ravnanja s svojimi čustvi in čustvi drugih ter sposobnost izražanja čustev. Poleg teh sposobnosti je treba dodati še sposobnost samokontrole čustev. Ta sposobnost je pomembna, saj moramo v določenih situacijah obvladati svoja čustva in se v konfliktnih situacijah skušati zavesti ali so naša čustva prava ali smo le v stanju afekta. V tem primeru moramo imeti samokontrolo nad čustvi, jih umiriti in šele nato sprejeti racionalno odločitev.

Čustvena inteligenca se po zgoraj omenjenih avtorjih nanaša na intelektualno razumevanje emocij. Po drugi strani gre za vključevanje čustev v intelektualne dejavnosti, ki pokažejo rezultate v kreativnih mislih in idejah.

Tabela 1: Uporaba čustvene inteligence Saloveya in Mayerja

Identifikacija čustev	Razumevanje čustev	Uporaba čustev	Upravljanje čustev
Sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev ljudi okrog sebe.	Sposobnost razumevanja zapletenih čustev in čustvenih verig; razumevanje prehajanja čustev iz ene faze v drugo.	Sposobnost izbiranja čustev in njihove nadaljnje namenske uporabe.	Sposobnost, ki nam omogoča upravljati lastna čustva in čustva ljudi okoli nas.

Vir: www.heartskillscoach.com/eq/eq-definitions.html.

2.2.2 Golemanova teorija čustvene inteligence

O čustveni inteligenci ni bilo veliko splošno znanega do leta 1995, ko je Goleman napisal knjigo z naslovom Čustvena inteligenca. V njej je predstavil nekatere osnove koncepta čustvene inteligence in opozoril, kako številne znanstvene raziskave dokazujejo, da sta čustveno zdravje ter uspešnost v odnosih in na delovnem mestu pomembnejša od količnika razumske inteligence. Pokazal je tudi, da je čustvena inteligenca, podobno kot umska inteligenca, možganska funkcija. Golemanovo delo in delo psihologov pred njim je ob izdaji te knjige vedno bolj odmevalo v poslovnih krogih. Že pred tem se je namreč pojavila potreba po proučevanju mehkih veščin poslovanja in odnosov v delovnih organizacijah. Navedeno delo je nastalo ravno v času, ko so se številna podjetja začela lotevati zniževanja stroškov in preoblikovanja hierarhičnih struktur iz navpičnih v vodoravne. Iskala so nove managerje, ki bi bili sposobni celovitejšega načina vodenja, takšne torej, ki bi bili sposobni združiti

³ Ravnanje, regulacija lastnih čustev in čustev drugih, se v tem primeru ne nanaša na organizacijski nadzor ali emocionalno delo.

različne podjetniške kulture in delovno silo. Kljub temu, je predvsem zaradi poljudnega in ne znanstvenega pristopa v tej knjigi naletel na veliko kritik. Kot odgovor na to je izdal svojo drugo knjigo z naslovom Čustvena inteligenca na delovnem mestu, kjer se je zadeve lotil z znanstvenega stališča.

V svoji drugi knjigi je Goleman podrobno predstavil, kako naj bi se spretnosti čustvene inteligence uporabljale na delovnem mestu in katere spretnosti so pomembne za posamezno delovno mesto. Model prikazuje čustveno inteligenco, ki se primarno deli na osebne in družbene spretnosti. Sestavljene so iz petih elementov čustvene inteligence, le te pa iz petindvajset elementov čustvenih spretnosti (Goleman 2001a, str. 39). V teh spretnostih nihče od nas ni popoln, vsak posameznik ima določene zmogljivosti in omejitve. Vendar je za odlično opravljeno delo običajno potrebno več naštetih spretnosti, ki so enakomerno porazdeljene med vseh pet elementov čustvene inteligence. Povedano drugače: izboljšane čustvene spretnosti vodijo k poslovnim odličnostim.

Čustveno inteligenco Goleman (2001a, str. 338) opredeljuje takole: »Čustvena inteligenca se nanaša na sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi«. Po avtorju čustvena inteligenca ne pomeni, da pustimo čustvom prosto pot, temveč da ravnamo z njimi tako, da nam pomagajo doseči želeni cilj. Če bomo namreč prepoznali lastna čustva in jih bili sposobni obvladovati, bomo postali bolj uspešni in učinkoviti na delovnem mestu in se torej približali poslovnim odličnostim. Tako prispemo do zelenega cilja v podjetju. Seveda se s tem učenje in izboljšave ne končajo.

Prav gotovo lahko rečemo, da v primeru samozavedanja in zaupanja vase, ki ju kombiniramo s samo-motivacijo in učinkovitim delom, pridemo do zelenega cilja. Sposobni smo premagati marsikatero oviro, ki nam bo stala na poti do cilja. Pri premagovanju ovir je namreč najbolj učinkovito to, da se prilagodimo trenutnim razmeram in, da tudi s pomočjo čustev poskušamo najti najustreznejšo rešitev. Čustveno inteligentni so tisti ljudje, ki ne samo, da znajo čustva obvladati, temveč tudi ne dovolijo, da bi strah onemogočil njihovo sposobnost mišljenja. Poleg vsega tega so sposobni sami sebe motivirati, vztrajati kljub oviram, uravnavati svoje razpoloženje, se vživljati v čustva drugih in upati. Čustveno inteligentna oseba je optimistična in obvladana odrasla osebnost. V primerjavi z IQ, ki ostane vse življenje enak, se čustvena inteligenca razvija in se z izkušnjami izpopolnjuje vse življenje.

Tabela 2: Uporaba čustvene inteligence Golemana

Samozavedanje	Samoupravljanje	Družbeno zavedanje	Družbene sposobnosti
Zmožnost razumevanja naših in drugih čustev, vrlin in drugačnih dejanj.	Zmožnost učinkovitega reguliranja naših in tujih čustev ter vedenja.	Zmožnost prepoznavanja kaj drugi čutijo in želijo povedati; razumevanje, zakaj tako čutijo in ravnajo.	Zmožnost vplivanja na ljudi okrog nas, tako da dosežemo želene rezultate.

Vir: www.heartskillscoach.com/eq/eq-definitions.html.

O tem, kako pomembno je razumno obvladovanje čustvenega življenja, je govoril že znan filozof Aristotel. Zagovarjal je, da modrost najdemo le z brzdanjem svojih strasti. Včasih se brzdanje tudi izjalovi, vendar za to ne smemo kriviti čustev, temveč njihovo primernost in izražanje. Poudarjal je, da je najpomembnejše znanje o tem, kako razum združiti s čustvi. S tem je postavil temelje, na katerih danes gradi teorija čustvene inteligence. Le ta namreč išče različne poti, po katerih se inteligentnost lahko pridruži čustvom. V njeni definiciji namreč prepoznamo pet skupin sposobnosti, ki vodijo v tisto, čemur bi Aristotel dejal modrost. Goleman (2001a, str. 94) jih navaja kot:

- *Poznavanje svojih čustev - zavedanje sebe*: je temelj čustvene inteligence. Sposobnost nadziranja občutkov v vsakem trenutku je namreč izredno pomembna za duševni vpogled in razumevanje. Nesposobnost nadziranja resničnih občutkov nas prepusti njihovi milosti ali nemilosti. Ljudje, ki z večjo gotovostjo obvladajo svoja čustva, bolje krmarijo skozi življenje in so bolj trdni v svojih odločitvah.
- *Obvladovanje čustev*: prilagajanje občutkov, da ustrezajo okoliščinam. Je sposobnost, da nadgrajujemo zavest o sebi. Ljudje, ki na tem področju niso vešč, se nenehno bojujejo s stiskami in z njimi povezanimi občutki med tem, ko si mojstri na tem področju lahko hitro opomorejo pri udarcih in vznemirjenjih v življenju.
- *Spodbujanje sebe*: sposobnost urejanja čustev, da služijo namenu. Čustveno samoobvladovanje, odlaganje zadovoljitve in zadušitev vzgibov je prvo pravilo za izpolnjevanje vsakega cilja. Ljudje, ki imajo to spretnost, dosežejo višjo storilnost in učinkovitost.
- *Prepoznavanje čustev drugih - empatija*: še ena sposobnost, ki nadgrajuje čustveno zavest o sebi. Je osnovna spretnost pri občevanju z ljudmi. Ljudje, ki so nagnjeni k empatiji, imajo večji posluš za prtajene znake iz družbenega okolja, ki namigujejo kakšne potrebe ali zahteve imajo drugi.
- *Uravnavanje odnosov*: umetnost ustvarjanja in ohranjanja dobrih medosebnih odnosov je pravzaprav spretnost uravnavanja čustev pri drugih. To so sposobnosti, ki zagotavljajo priljubljenost, uspeh na vodilnih mestih in učinkovitost v medosebnih odnosih. Ljudje, ki se odlikujejo v teh spretnostih, so uspešni

povsod, kjer okoliščine zahtevajo ubrane odnose z drugimi. Takšne osebe so zvezde v družbi.

Seveda se ljudje med seboj razlikujemo v sposobnostih na vsakem od naštetih področij. Temelji, ki določajo stopnjo naših sposobnosti, so živčnega izvora. Toda možgani so neverjetno prilagodljivi in ves čas pripravljeni za učenje. Vsako pomanjkljivost v čustvenih spretnostih lahko z vajo in vztrajnostjo odpravimo. Našeta področja predstavljajo jedro navade in odziv nanjo, ki ga s primernim zavedanjem in trudom lahko izboljšamo. Tu nastopi teorija čustvene inteligence, ki nas vodi skozi razumevanje naših prednosti in slabosti ter nas uči, kako lahko svoje napore v smeri doseganja modrosti čim bolj oplemenitimo.

2.2.3 Cooper - Sawafova teorija čustvene inteligence

Čustveno inteligenco Cooper in Sawaf (1997, str. 187) navajata kot: »(...) sposobnost občutenja, razumevanja in učinkovite uporabe moči ter bistrine čustev kot vira človeške energije, informacij, povezav in vpliva«. Spretnosti čustvene inteligence sta razdelila na štiri osnovne spretnosti, ki jih delita naprej na šestnajst različnih elementov čustvene inteligence. Veliko pozornost posvečata razvijanju intuicije in občutka »iz drobovja⁴«. Cooper - Sawafova teorija čustvene inteligence (1997, str. 293) temelji na modelu, ki ga sestavlja:

- *Čustvena pismenost* je pismenost, ki prihaja iz srca in ne iz intelekta. Pomeni spoznavanje, spoštovanje in vrednotenje prirojenega čustvenega uma. Eden od znakov čustvene pismenosti je sposobnost preskočiti impulzivnost in se primerno odzvati na čustva. V kategorijo čustvene pismenosti spadajo: čustvena iskrenost, čustvena energija, čustveni odziv in uporabna intuicija.
- *Čustvena sposobnost* povečuje ustrezne kvalitete srca. Usposobi nas za uporabo čustvene pismenosti v praksi, razvijanje verodostojnosti in zaupanja. S temi sposobnostmi imamo možnost razširiti »območje zaupanja«, ki ima pozitivno korelacijo z dobičkonosnostjo in uspehom. Skozi čustveno sposobnost smo bolj prilagodljivi in hitreje odpuščamo tako sebi kot drugim, ko se pojavljajo napake. Čustvena sposobnost, ki podpira zanos, prožnost in konstruktivno žilavost pri soočanju z izzivi in spremembami, prispeva k prožnosti, čustveni in mentalni prilagodljivosti pri soočanju s pritiski in problemi na bolj zdrav, bolj odprt in pristen

⁴ Možgani shranjujejo različne vidike izkušenj v različnih predelih. Amigdala je tisti predel možganov, kjer so shranjeni priklici za čustva in izkušnje. Ker je amigdala shramba vsega, kar občutimo ob izkušnji, nam stalno pošilja ustrezne podatke. Prek amigdalinoga mrežja, še zlasti živčnih poti, ki vodijo v notranje organe, se odzivamo somatsko na možnost izbiranja - gre za globoki notranji občutek »iz drobovja« (Goleman, 2001a, str. 37).

način. Med čustvene sposobnosti štejejo: pristnost, območje zaupanja, »plodno« nezadovoljstvo. Potrebno je za napredovanje v organizaciji. Nezadovoljstvo lahko postane vir kreativnih idej in priložnosti za izgradnjo globokega zaupanja. Nadalje so tu še prožnost in ponovni začetki (v tem smislu, da se znajdemo v spremenjenih okoliščinah, s spremenjenimi pravili in potrebami in kako hitro se prilagodimo, da neko stvar začnemo ustvarjati na novo).

- *Čustvena globina* se nanaša na raziskovanje naše notranjosti - kaj smo in kaj lahko postanemo. Skozi čustveno globino začnemo raziskovati in zaupati edinstvenemu potencialu, ki nas vodi k večji izpolnitvi v življenju. Ko živimo z globino srca, smo pazljivi na to, kaj nam pravi vest in brez omahovanja zavzamemo stališče. Naš notranji glas postane resničen in slišen. Tretji temelj je posvečen potovanju pod površjem. Čustveno globino sestavljajo štiri komponente: edinstveni potencial in namen, predanost, uporabna integriteta in vpliv brez izvajanja avtoritete.
- *Čustvena alkimija*, ki se nanaša na občutenje, prilagajanje in razvrščanje različnih čustvenih vibracij ali odzivov, ki jih čutimo v nas in v drugih. Zaradi povečanja zavedanja in intuitivne uporabe čustvene inteligence postanemo neke vrste kemiki. Naučimo se, kako občutiti, prilagajati in razvrščati različne vrste čustvenih vibracij ali odzivov, ki jih čutimo sami ali drugi. Naučimo se uporabljati naš občutek v »drobovju«, srčne težnje, navdušenje, nezadovoljstvo in druge čustvene energije kot katalizatorje za spremembo in rast, ali kot »protistrup« za okorelost in stagnacijo organizacije. Začenjamo občutiti enega od rezultatov čustvene kemije, ki je spajanje različnih intuicij, talentov, ciljev, tekmovalnosti ljudi in sposobnosti v eno celoto. Zadnja veja čustvene inteligence dobi pomen v nadaljevanju raziskovanja našega življenja in dela. Omogoča nam učinkovito spoprijemanje z izzivi, preoblikovanje težavnih situacij, zaznavanje priložnosti, raziskovanje neznanih področij ter spreminjanje pravil in kreiranje prihodnosti.

2.2.4 Weisingerjeva teorija čustvene inteligence

Weisinger (2001, str. 17) trdi, da čustvena inteligenca pomeni inteligentno ravnanje s čustvi. Svoja čustva namreč lahko namerno uporabljamo tako, da nam delujejo v korist in nam pomagajo pri našem mišljenju in vedenju. Weisinger deli čustveno inteligenco na pet področij, ki jih uvršča med *osebne* in *socialne* sposobnosti. *Osebne sposobnosti* so naslednje:

- *zavedanje samega sebe*: pomeni zavedanje lastnih občutkov, vedenja in okolice,
- *ravnanje s čustvi*: pomeni učinkovito ravnanje s čustvi ter
- *samo motivacija*: pomeni uporabo čustvenega sistema pri motiviranju samega sebe.

Socialne sposobnosti pa so sledeče:

- *sporazumevanje*: nanaša se na pogovor, pisanje, govorico telesa ter
- *čustveno mentorstvo*: nanaša se na pomoč ostalim, da učinkovito ravnajo s svojimi čustvi, rešujejo konflikte in ostanejo motivirani.

Weisingerjev model je pri osebnih spretnostih v veliki meri podoben Golemanovi razporeditvi osebnih spretnosti s to razliko, da Goleman daje večji poudarek na poznavanju samega sebe oz. se je bolj poglobil v notranjost človeka. Pri Weisingerjevi razdelitvi socialnih spretnosti gre za podobnost med sporazumevanjem in spretnostjo čustvene sposobnosti. Pri komunikaciji kot eni od teh, moramo biti pri pogovoru resnični in dojemljivi tudi za govorico telesa, ki nam pove, kako se posameznik počuti v določeni situaciji.

Čustveno alkimijo sestavljata dve temeljni komponenti: *intuitivni tok* in *odsevni premik časa* (ta temelji na dejstvu, da vsak od nas občuti učinek časa). To je sposobnost čustvene inteligence, s katero zavestno usmerjamo naše občutke od preteklih izkušenj v prihodnje občutke. Na ta način lahko menjamo vidike in se ob zavedanju preteklih izkušenj in iz njih naučenega, usmerjamo na nove izkušnje ali pa smo popolnoma pozorni na sedanje. Odsevni premik časa omogoča, da se soočimo z enakimi stvarmi kot ostali z ostrejšim instinktom, kreativnejšim zanosom in vpletenostjo. Na ta način dosežemo drugačno, modrejše in inovativnejše odzivanje, zaznavanje priložnosti in kreiranje prihodnosti.

Prav gotovo je povezava med čustvenim mentorstvom v Weisingerjevi teoriji in čustveno alkimijo v Cooper - Sawafovi teoriji v tem, da obe spretnosti prepoznavata, kako občutiti, se prilagajati in razvrščati različne vrste čustvenih odzivov v nas samih in tudi v drugih. Prav tako bi lahko identificirali paralelo med čustvenim mentorstvom in sposobnostjo uravnavanja čustev v Salovey - Mayerjevi teoriji čustvene inteligence. Tako ena kot druga sposobnost vključuje prepoznavanje čustev pri drugih, da učinkovito delujejo v določeni situaciji ter sposobnost, da v stresni oz. konfliktni situaciji posamezniki prepoznajo realnost svojih čustev - da le ta niso le posledica afekta.

2.2.5 Heinova teorija čustvene inteligence

Hein (www.eqi.org/eqm.htm) navaja, da čustvena inteligenca pomeni zavedanje čustev, občutljivost za občutke drugih in spretnost upravljanja z njimi. To nam omogoča, da dosežemo svoje cilje. Hein deli čustveno inteligenco na pet različnih sposobnosti: na *sposobnost prepoznavanja občutkov v nas samih in pri drugih*, *sposobnost učinkovitega čustvenega sporazumevanja*, *sočustvovanje in motiviranje*

drugih oseb, na uravnoteženo odločanje s čustvi in razumom ter sposobnost prevzemanja odgovornosti za lastna čustva. Avtor meni, da je čustvena inteligenca pomembna zato, ker so vodje in zaposleni, ki so čustveno inteligentni, bolj uspešni, saj so bolj kooperativni, vredni zaupanja, fleksibilni, bolje notranje motivirani in imajo posledično tako bolj optimističen pogled na svet. Poleg vseh teh sposobnosti imajo sposobnost izogibanja konfliktov oz. so jih zmožni reševati, če pride do njih.

2.2.6 Cherniss - Adlerjeva teorija čustvene inteligence

Cherniss in Adler (2000, str. 186) delita čustveno inteligenco na sposobnost natančnega identificiranja in razumevanja čustvenih reakcij v *nas samih in pri drugih* ter na *sposobnost vodenja in upravljanja čustev* na način, da nam slednja omogočajo sprejemati dobre odločitve in učinkovito delovanje. Sposobnosti, ki so navedene v definiciji, predstavljajo osnovo za realno samozavest in osebno integriteto. Prav tako predstavljajo osnovo za prepoznavanje osebnih prednosti in slabosti, za prožnost v času sprememb ali neprijetnih situacij, motiviranje samega sebe, vztrajnost in osnovo za dobre odnose z drugimi ljudmi.

2.2.7 Rybackova teorija čustvene inteligence

Po Rybacku se čustvena inteligenca odraža v lastnostih, ki se glede na ostale avtorje čustvene inteligence v največji meri nanašajo na *delovanje vodij* v organizaciji. Ryback čustveno inteligenco pojmuje kot sposobnost uporabe zavesti in čustvenosti za prepoznavanje občutkov in dovtetno, verodostojno ter iskreno delovanje z namenom izogibanja skušnjavi hitrega in nepremišljenega reagiranja. Kot sem že omenil, se po Rybacku čustvena inteligenca odraža v desetih lastnostih (1998, str. 108 - 119):

- *ne - razsodniški pristop* - odkritje najboljših lastnosti pri ostalih ljudeh: pomeni sočutno, vljudno in spoštljivo sprejemanje posameznika;
- *dojemljivost* - pomoč ostalim, da razumejo sami sebe: pomeni postaviti se v položaj druge osebe in jo s tem skušati razumeti;
- *iskrenost* - vzgajanje resnične poštenosti (odkritosrčnosti): pomeni biti iskren o svojih občutkih in namerah;
- *pristnost* - sprejemanje osebne odgovornosti: pomeni vključitev v reševanje problemov ter sprejemanje odgovornosti za prijetne in neprijetne vidike problemov ter njihove rešitve;
- *bistvenost* - podpiranje resnice: pomeni osredotočenost na bistvene stvari;
- *izrazitost* - ustvarjanje gladke komunikacije: pomeni odprtost in odkritosrčnost;
- *podpornost* - vzgajanje lojalnosti in občutka pripadnosti: pomeni delovanje na tak način, da se zaposleni počutijo primerno obravnavani in imajo občutek, da prispevajo k pomembni stvari ter so del nečesa velikega;

- *pogumnost* - zgodnje reševanje konfliktov: pomeni, da h konfliktom pristopamo s srcem in občutkom;
- *vnetost* - biti vzor za učinkovito vodenje: pomeni biti ostalim v podjetju zgled učinkovitega vodenja ter
- *samozavestnost* - spodbujanje drugih k večjemu dosežku in sprejemanju tveganja: pomeni omogočiti drugim sproščenost in jih spodbuditi, da vidijo pomembnost svoje vloge v podjetju.

Vodja tima naj bi pri svojih članih odkril najboljše lastnosti, saj bo le tako posameznik prispeval najboljše zamisli. Prav tako je potrebna pomoč posamezniku, da razume samega same. Kadar pride do konflikta med člani, je vodja tisti, ki naj bi prerezal napetost oz. slabo vzdušje v timu. Vodja tima naj bi člane učil oz. jih vodil tako, da je dialog v timu odkritosrčen in odprt za kritike, da vsak zase sprejema odgovornost in da se že tekom pogovora rešuje konflikt, če se seveda čuti, da bo prišlo do njega. Prav tako je v timu pomembna lojalnost in občutek pripadnosti, ki je tudi ena od desetih lastnosti, ki jih omenja Ryback. Če bo posameznik imel občutek, da prispeva nekaj k pomembni stvari ter da je del nečesa, bo njegova pripadnost timu še bolj narasla in s tem posledično tudi delovna učinkovitost in uspešnost.

2.2.8 Simmonsova teorija čustvene inteligence

Simmons, S. in Simmons J.C. (2000, str. 13 - 14) delita čustveno inteligenco na trinajst osnovnih področij ter šestindvajset osnovnih tipov ljudi. Ta področja in tipi se nanašajo na človeški značaj. Zato avtorja trdita, da je značaj drugo ime za čustveno inteligenco. Naš čustveni in osebni razvoj je posledica prepletanja delovanja treh dejavnikov, kot so dednost, učenje in vzgoja ter fizične in kemične spremembe (Simmons, S. & Simmons J.C., 2000, str. 25 - 26). Z genetsko zasnovo vsak od nas podeduje določene lastnosti in nagnjenja bioloških staršev.

Na svet pridemo s podedovanimi lastnostmi, nagnjenji ter temeljnimi človeškimi potrebami. Na drugi strani so naša prepričanja, kako zadostiti tem potrebam tista, ki oblikujejo življenjske izkušnje. V tretji sklop dejavnikov, ki vplivajo na naše delovanje, spadajo fizične okvare ter kemične spremembe v telesu zaradi jemanja določenih stimulov (Simmons, S. & Simmons J.C., 2000, str. 27). Osnovno področje čustvene inteligence je *čustvena energija*. To je energija, ki jo potrebuje človek, da se spopade s stresom. Če imamo te energije veliko, smo lahko zelo dejavni in premagujemo različne strese, poleg tega pa se lahko razdajamo na številnih področjih poslovnega in zasebnega življenja. Naslednje področje je *čustvena napetost*, ki nam pove, v kolikšni meri občutki nelagodja pestijo človeka. Je skupek vseh dejavnikov, ki v določenem trenutku mučijo ali vznemirjajo človeka. Ostala področja so še optimizem,

samospoštovanje, predanost delu, natančnost, želja po spremembi,⁵ samo uveljavljanje, pogum, odločnost, strpnost, obzirnost⁶ in družabnost.

2.2.9 Epsteinova teorija čustvene inteligence

Po Epsteinu (1998, str. 14) ključ do povečanja čustvene inteligence leži v konstruktivnem mišljenju, medtem ko jo nekonstruktivno mišljenje zmanjšuje. Epstein definira *konstruktivno mišljenje* (mišljenje, ki se pojavi brez zavestnega preišljevanja) s stopnjo, do katere avtomatsko mišljenje olajša reševanje problemov v vsakdanjem življenju. Konstruktivno mišljenje po njegovem mnenju vključuje obvladovanje emocij. To so sposobnosti izogibanja negativnim, samouničujočim mišljenjem in emocijam, kar pomeni miren um in nizko stopnjo stresa. Vključuje tudi obvladovanje vedenja, pri katerem gre za akcijsko usmerjeno mišljenje oz. za mišljenje usmerjeno k dejanjem (Epstein, 1998, str. 42 - 43).

Nekonstruktivno mišljenje vključuje kategorično mišljenje pri katerem posamezniki s takim načinom razmišljanja vidijo stvari kot črne in bele. Prepričani so namreč, da obstaja le ena rešitev problemov, le njihova torej. Nekonstruktivno mišljenje vključuje tudi naivni optimizem. Zanj je značilno, da se bodo stvari vedno iztekale tako, kot si želimo. Epstein (1998, str. 8) navaja: »Čustvena inteligenca se ne nanaša na inteligenco ali ne inteligenco čustev, temveč na ustvarjalnost avtomatskega podzavestnega mišljenja, ki predstavlja osnovo za čustva«. Nadalje opisuje, da ljudje delujemo z dvema umoma, *racionalnim in izkustvenim* ter da imamo zaradi tega tudi *dve vrsti inteligence*. Gre za inteligenco racionalnega uma, ki jo merijo IQ testi in inteligenco izkustvenega uma, kamor spadata praktična in čustvena inteligenca (Epstein, 1998, str. 79). Pri tem želi povedati, da se inteligenca izkustvenega uma učimo neposredno iz izkušenj ter da inteligenca racionalnega uma usmerja logično sklepanje, preudarnost in nikakršno vpletanje čustev.

Iz navedenega lahko povzamem, da je izkustveni um veliko hitrejši in bolj impulziven kot racionalni um, ki deluje preudarno in analitično. Dejanja, ki jih sproži izkustveni um, so hitra in nepričakovana. Medtem bi, če bi uporabili racionalni um, ki se ne aktivira tako hitro kot izkustveni um, potrebovali kar nekaj časa, da bi določeno situacijo preučili in nato naredili odločilno potezo. Razumni um tako skrbi za logične povezave med vzrokom in posledico, čustveni um na drugi strani pa je nekritičen in povezuje dogodke med seboj le na podlagi osupljivosti.

⁵ Simmons, S. in Simmons J.C. (2000, str. 100) navajata: »Z merjenjem želje po spremembi ugotovimo, koliko si človek želi sprememb okolja, prepričanij ali vedenja«.

⁶ Z ugotavljanjem obzirnosti do drugih ugotovimo, kako je kdo razumevajoč, pozoren, pošten, odgovoren in pripravljen pomagati.

2.2.10 Witzova teorija čustvene inteligence

Witz podobno kot Epstein pravi, da ljudje delujemo z dvema različnima umoma, t. j. čustvenim in razumnim (racionalnim). Za čustveno inteligenco Witz, Warhurst in Nickson (2003, str. 33) navajajo: »Pomeni razmišljanje in inteligentno ravnanje s čustvi ali z drugimi besedami, pomeni sposobnost delovanja čustvenega in racionalnega uma v harmoniji na podzavestnem nivoju«. Ljudje smo najbolj učinkoviti takrat, ko čustveni in racionalni možgani delujejo v harmoniji. To pomeni, da se za dejanja, ki jih sproži čustveni um v hipu po umiritvi situacije lotimo razmišljanja, zakaj smo to stvar naredili oz. izrekli besede na tak način. Vendar bi, če ne bi uporabljali razumnega uma in bi se odzivali samo s čustvenim umom, vtisi in hitre ocene lahko bili napačni. V tem primeru se prav gotovo izkaže, da je najbolje, da dejansko oba uma delujeta skladno in v harmoniji.

2.2.11 Steinerjeva definicija čustvene inteligence

Steinerjeva definicija temelji na odnosih. Najlažje jo prikažemo s Steinerjevo uporabo razumevanja čustvene pismenosti, ki jo prikazuje Tabela 3:

Tabela 3: Uporaba Steinerjevega razumevanja čustvene inteligence

Čustvena inteligenca je:		
Poznavanje lastnih čustev.	Prepoznavanje vrste, moči in razlogov za čustva ljudi okoli nas.	Ustvarjanje k ljubezni usmerjene zmožnosti izražanja ali zadrževanja svojih čustev z namenom, da bi izboljšali svoje življenje in življenja ljudi okoli nas.

Vir: www.heartskillscoach.com/eq/eq-definitions.html.

2.2.12 Definicija čustvene inteligence organizacije Heartskills

Čustvena inteligenca je sposobnost krmarjenja življenja nasproti naraščajočim stopnjam prostosti z doseganjem notranjih sposobnosti srca. Je zmožnost zavedanja občutkov, ugotavljanja posledic, ki jih povzročajo posamezna čustva, usmerjanja dejanj k doseganju ciljev, uspešnega reševanja konfliktov in ustvarjanja plodnih odnosov s sabo in z ljudmi okoli sebe.

Tabela 4: Uporaba Heartskills -ovega razumevanja čustvene inteligence

Poslušanje	Ljubezen	Učenje	Izbira	Biti svoboden
Biti odprt za čustveno, intelektualno in socialno komunikacijo.	Občutiti pravi pomen sočutja.	Procesiranje čustvenih in intelektualnih informacij.	Preusmerjanje misli, občutkov in dejanj, temelječih na vrednotah in prepričanjih.	Okrepiti svojo vizijo in živeti v skladu s svojim namenom.

Vir: www.heartskillscoach.com/eq/eq-definitions.html.

2.2.13 Definicija čustvene inteligence organizacije Q-Metrics

Čustvena inteligenca je sposobnost občutenja, razumevanja in učinkovitega uporabljanja moči in bistrumnosti čustev. Le ta so izvor človeške energije, informacij, zaupanja, ustvarjalnosti in vplivanja.

Tabela 5: Uporaba Q-Metrics -ovega razumevanja čustvene inteligence

Zavedanje	Zmožnosti	Vrednote in stališča
Čustveno samozavedanje, izražanje čustev, zavedanje čustev drugih.	Namernost, ustvarjalnost, prožnost, med osebnostna povezava.	Izgled, sočutje, intuicija, območje zaupanja, osebnostna moč, celotna osebnost.

Vir: www.heartskillscoach.com/eq/eq-definitions.html.

2.2.14 Definicija čustvene inteligence organizacije Six Seconds

Čustvena inteligenca je kombinacija poznavanja sebe, lastne izbire in dajanja sebi. Vsebuje zmožnosti, navade in razumevanje, ki skupaj tvorijo naše misli, občutke in dejanja v odnosih s seboj in z ljudmi okrog nas.

Tabela 6: Uporaba razumevanja čustvene inteligence organizacije Six Seconds

Poznati sebe	Lastna izbira	Dajati sebi
Povečati naše zavedanje o vzorcih in mehanizmih misli, občutkov in dejanj.	Preusmeriti vzorce, ki temeljijo na naši zavestni odločitvi o prihodnosti.	Razvrstiti medsebojno odvisne odločitve in določiti pomen svojemu življenju.
Grajenje čustvene pismenosti, prepoznavanje vzorcev.	Uporaba posledičnega mišljenja, ovrednotenje in ponovna izbira, samomotivacija ter izbira optimizma.	Grajenje empatije, zavezanost plemenitim ciljem.

Vir: www.heartskillscoach.com/eq/eq-definitions.html.

Kaj torej pomeni pojem čustvena inteligenca? Če povzamem bistvo naštetih teorij in definicij, lahko rečemo, da ostaja ob tem pojmu še vedno veliko nedorečenega. Odprto ostaja ali in koliko je ta izraz primeren. Velikokrat namreč avtorji zaradi popularizacije in neustreznega pristopa čustva predstavljajo kot produkt, ki se ga lahko prodaja v korporativnem svetu. Tudi zato je bil ta koncept deležen veliko kritik. Pozitivna kritika teorij čustvene inteligence je ta, da se nanašajo na sposobnost ravnanja s čustvi, saj se osredotočajo na ravnanje, ki ljudem omogoča izkoriščati njihov potencial kot tudi potencial drugih ljudi na najbolj optimalen način.

Ravnanje s čustvi, kot ga predstavljajo teorije, bi lahko poimenovali tudi kot kakovostno ravnanje s čustvi ali pa bi lahko uporabili izraz emocionalna kompetenca, kot predlagajo Derksen, Kramer in Katzko (2002, str. 37 - 48) ter Saarni (2000, str. 101). Kramer et al. (2000, str. 37 - 48) predlagajo širšo kategorijo sposobnosti in čustvenih kompetenc, kamor bi poleg kognitivnih kompetenc vključili tudi koncept socialnih in emocionalnih kompetenc. Nekateri opisanih definicij čustvene inteligence

ne sprejemajo, drugi jih povzdigujejo. Če podrobneje pogledamo, elementi, ki gradijo koncept čustvene inteligence, pomembno vplivajo na delovanje in uspešnost posameznika v družbi, na delovnem mestu ter v družabnem okolju.

Po pregledanih teorijah lahko sklepam, da se avtorji predvsem posvečajo čustveni inteligenci zaposlenih in njihovih vodij na delovnem mestu. Vodje so tisti, ki imajo moč upravljanja in lahko v večji meri vplivajo na med osebne odnose v delovnih organizacijah in s tem neposredno prispevajo k viziji poslovne odličnosti.

2.3 PET PRVIN ČUSTVENE INTELIGENCE

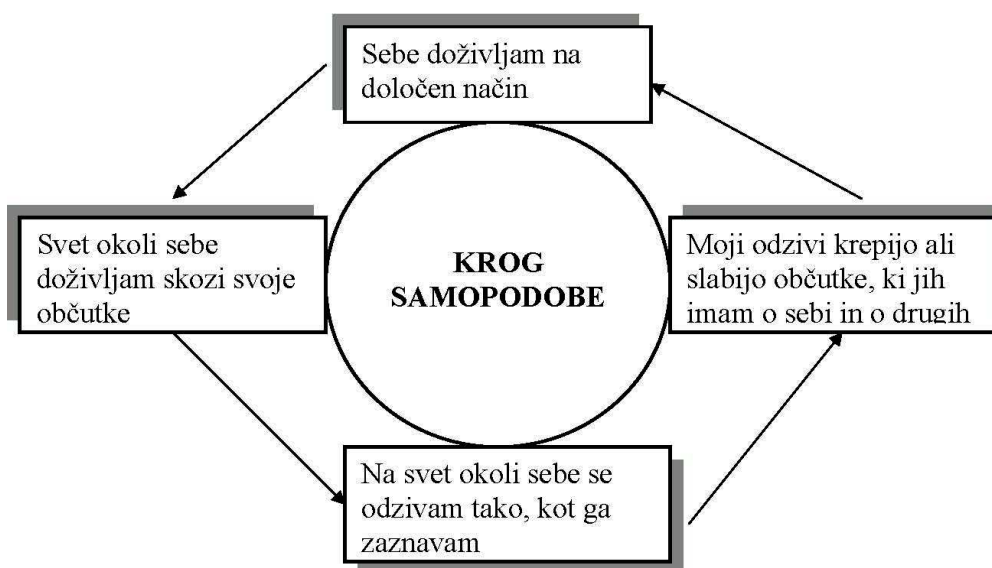
V nadaljevanju bom podrobneje opisal pet prvin čustvene inteligence, kot jih v več svojih knjižnih izdajah opisuje Goleman (2001a, str. 39). Model prikazuje *čustveno inteligenco*, ki se primarno deli na *osebne* in *družbene spretnosti*, sestavljene iz petih elementov čustvene inteligence, le te pa iz petindvajsetih elementov čustvenih spretnosti. Podrobna razdelitev koncepta čustvene inteligence je navedena v Prilogi 3 v Tabelah 19 in 20.

2.3.1 Zavedanje sebe

Ljudje smo lahko večkrat močno čustveno vznemirjeni zaradi vsakdanjih dogodkov, vendar se tega niti ne zavedamo. Če smo dovolj pozorni, presenetljivo hitro spregledamo, če in koliko stresno je naše delo. Goleman (2001a, str. 102) navaja: »Čim bolj natančno lahko nadzorujemo svoja čustvena vznemirjanja, tem hitreje si lahko opomoremo od stiske. Najhitreje si opomorejo osebe, ki so si na jasnem glede svojih čustev«. Čustvena jasnost pripomore k uspešnemu premagovanju slabega razpoloženja.

Visoka stopnja samozavedanja nam omogoča, da si prisluhnemo in se opazujemo pri delovanju. Najprej moramo razumeti svoje motive, ki nas silijo, da delamo, kar delamo. Šele potem lahko začnemo spreminjati svoja dejanja tako, da bomo dosegli večji uspeh (Weisinger, 2001, str. 30). Pomembno si je zapomniti, da nam nihče ne more zbuditi občutka manjvrednosti, če sami tega ne dovolimo. Ko začnemo ceniti samega sebe, pridobimo občutek lastne vrednosti. S tem pa postanemo samozavestnejši in zmoremo prevzemati odgovornosti (Keenan, 1996, str. 37). Brečko (2003, str. 15) govori o t. i. krogu samopodobe, ki je prikazan na Sliki 1. Krog samopodobe je sklenjen skozi proces doživljanja sebe in sveta okrog sebe. Najlažje ga prekinemo pri sebi, torej pri doživljanju samega sebe, kajti sebe je lažje spreminjati kot druge.

Slika 1: Krog samopodobe



Vir: Brečko, Vedenjske kompetence in čustvena inteligenca pri vodenju, 2003, str. 15.

Občutek lastne vrednosti lahko gradimo in razvijamo. Temelji na katerih ljudje gradimo občutek osebne vrednosti, kot navaja Brečko (2003, str. 16) so:

- *občutek povezanosti* (sposobnost poistovetenja s skupino, občutek pripadnosti nekemu, občutek ugodja ob povezanosti z drugimi, itd...);
- *občutek edinstvenosti* pomeni, da smo enkratni, kljub temu, da smo v nekaterih stvareh podobni drugim. Pomeni zavedati se, da nas ljudje vidijo, da smo nekaj posebnega. Pomeni sposobnost spoštovati in ceniti samega sebe, uživati v svoji drugačnosti, ne da bi druge podcenjevali;
- *vizija* pomeni verjeti v prihodnost, zaupati v svojo notranjo sposobnost, razlikovati med dobrim in slabim, imeti cilje jasno pred očmi, imeti občutek, da lahko zadane cilje dosežemo. Pomeni biti sposoben razumeti svet okoli sebe.

Najpomembnejše je, da se zavedamo, da občutka lastne vrednosti ne moremo razvijati v vakuumu, ampak vedno le v sodelovanju z drugimi. Zgodba o čustveni inteligenci je pravzaprav zgodba o dobrem medsebojnem sodelovanju. Osebe, ki izkazujejo nizek nivo čustvene inteligence, so običajno tudi slabi timski sodelavci.

2.3.2 Obvladovanje čustev

Ko nas obvladujejo vzgibi, nemir in čustvenost sta naša miselna in delovna sposobnost močno okrnjeni. Pojem obvladovanja lastnih čustev ne pomeni zanikanja ali zatiranja resničnih čustev. Tudi slabo razpoloženje ima svoj namen. Iz jeze, žalosti in strahu lahko črpamo ustvarjalnost, energijo in povezanost. Jeza je lahko bogat vir energije, ki nas požene v akcijo, še posebej, če se porodi zaradi krivice ali

nepravičnosti. Sočustvovanje z drugimi osebami v žalosti močno povezuje ljudi med seboj. Prošnja za pomoč, ki izvira iz zaskrbljenosti, lahko spodbuja ustvarjalnega duha. Čustveno obvladovanje ni strogo nadzorovanje, ki zaduši vsak občutek in spontanost. Strogo nadzorovanje nas lahko fizično in miselno (p)oškoduje. Če potlačimo svoje občutke, še zlasti hudo negativne, se nam poveča napetost v telesu. Kronično zatiranje čustev slabo vpliva na mišljenje, zavira storilnost umskih sposobnosti in je moteče pri ustvarjanju prijaznih družbenih vezi.

Posamezniku se slabo obrestuje vzorec obnašanja, v katerem prikriva negativne občutke oz. tako, da težave kuha v sebi. Neprijetne občutke je potrebno kljub temu obvladati. Ljudje, ki težave vedno zadržijo zase in nikoli ne vzkopijo, trpijo v sebi. Izpostavljeni so enakim nevarnostim za zdravje kot ljudje, ki so bolj nagnjeni k razburjenju. Zato se moramo naučiti obvladati svoj odziv na stisko. Tisti ljudje, ki so razvili močnejši občutek za obvladovanje dogajanja v življenju, se bodo manj verjetno prepustili potrnosti, jezi ali vznemirjenju, če se bodo znašli pod veliko težo obremenitve. Nasprotno so ljudje, ki nimajo razvitega občutka za samo obvladovanje, bolj nagnjeni k razburjenju. Ljudje, ki uspešno uravnavajo vzgibe in obvladujejo vznurjenja, dobro obvladujejo napeta čustva in vzgibe, ostanejo zbrani, pozitivno razpoloženi in neustrašni tudi v skušnjavah ter ohranijo jasno misel, četudi so pod pritiskom. Taki ljudje so zanesljivi (izražajo odkritost ter poštenost) in vestni (natančno ter odgovorno izpolnjujejo obveznosti). So prilagodljivi za spremembe in odprti za nove zamisli.

Razpoloženje izvaja močan pritisk na mišljenje, pomnjenje in zaznavanje. Če smo jezni, si bolje zapomnimo pripetljaje, ki so v nas prebudili srd. Naše misli se tako usmerijo le na predmet naše jeze in razdraženost tako popači naš pogled na svet. Tudi dobronamerne pripombe v tem primeru sprejmemo kot sovražne. Upiranje nasilnemu prevladju razpoloženja je bistveno, da lahko ohranimo sposobnost za uspešno delo. Spretnost obvladovanja sebe prepoznamo po znakih, kot so ohranitev mirne krvi v stresnem stanju, obvladovanje sovražne osebe brez vračanja udarcev in obvladovanje časa. Ljudje, ki znajo premagovati stiske, običajno obvladajo eno od tehnik obvladovanja stresa. To je v praksi lahko daljša kopel, telovadba, molitev, vaja iz joge ali meditacija. Z rednim vsakodnevnim ponavljanjem vaj za sprostitvev doživljamo manj stisk in se ne vzburimo več tako zlahka.

2.3.3 Spodbujanje sebe

Več dejavnikov vpliva na organizacijsko uspešnost, toda ključni dejavnik so sposobni kadri, ki z razpoložljivimi viri naredijo več kot v povprečnih podjetjih. Tesno je s kadri povezano delo, ob katerem se pokažejo rezultati. To delo mora biti tako, da delavce motivira in iz njih izvleče nadpovprečnost. Lahko rečemo, da mora biti za vsako človekovo aktivnost vzrok, potreba, ki ji bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače

zadostil. Delovanje se torej izkaže kot iskanje sredstva, s katerim bo potreba zadovoljena. Nezadovoljena potreba sproži akcijo - delovanje človeka za pridobitev sredstva za zadovoljitev potrebe. Pridobitev sredstva je cilj delovanja. Hotenje po delovanju, usmerjeno v zadovoljitev potrebe ali izpolnitev cilja, je motiv. Motivirano delovanje je usmerjeno delovanje. *Motivacija* ali motiviranje, gledano zlasti z vidika managerjev, je zbujanje potreb ali pa zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev. Motivirani ljudje delujejo usklajeno za doseganje skupnih ciljev. Ob izpolnitvi ciljev oddelka ali podjetja ljudje pričakujejo izpolnitev svojega cilja t.j. nagrado. Nagrade jih spodbujajo, da delujejo učinkovito in usklajeno. Nagrade so lahko zunanje - materialne ali pa notranje - čustvene (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993, str. 236 - 237).

Čeprav se največkrat na pogled ne zdi, so najmočnejši motivatorji prav notranji. Čustva so tista, ki nas vodijo k ciljem. So gorivo za našo motivacijo, motivi za usmeritev naših pogledov in oblikovanje naših aktivnosti. Dobro delo se vedno začne z dobrim občutkom. Boljše se počutimo, če delamo nekaj s strastjo, čeprav so materialne nagrade drugje večje. Za najboljše managerje sta odličnost in zadovoljstvo pri delu eno in isto.

Pomembno za dobro opravljeno delo je, da človek to delo ljubi in uživa v njem. Takrat je polno motiviran in je na delovnem mestu prisoten ne samo fizično, temveč tudi psihično in čustveno. Posledično delu namenja maksimalno pozornost in se mu popolnoma posveti, le tako pa dosega odličnost. Kadar je človek popolnoma prisoten, je tudi bolj dojemljiv do drugih okrog sebe in do okoliščin posameznih situacij. Tako se lažje prilagodi razmeram, ki so v danem trenutku prisotne. Tako rekoč iz rokava privleče prav tisto svojo sposobnost, ki mu je potrebna. Njegova zavzetost in predanost deluje kot motivacija sodelavcem, da prispevajo svoje kreativne ideje, vlagajo svojo energijo in uporabljajo intuicijo.

Tehnično gledano je motivacija usmerjeno porabljanje energije v poseben namen. V kontekstu čustvene inteligence pomeni, da svoj čustveni sistem uporabimo kot gonilno silo vsega procesa. Najpomembnejši vir motivacije smo mi sami: naše misli, vznemirjenje in vedenje. Naše misli nas motivirajo ali pa spodkopavajo naše navdušenje in zaupanje v samega sebe. Prav zato se je potrebno znebiti negativnih čustev in poskušati razmišljati v pozitivni smeri.

Viri iz katerih lahko črpamo motivacijo, smo mi sami, razumevajoči prijatelji, interesne skupine, družina, sodelavci, čustveni mentor ali okolje. Vsak posameznik po svoje uporablja vire motivacije in se spoprijema z ovirami, vendar so temelji motivacije vsem skupni. Gre za *zaupanje, optimizem, vztrajnost in navdušenje*. Poglejmo njihove vloge bolj natančno:

- *zaupanje* nam daje vero, da smo sposobni dokončati nalogo,
- *optimizem* nam vliva upanje v pozitiven rezultat,
- *vztrajnost* nas ohranja osredotočene na nalogo in nam daje moči, da vedno znova začnemo in nadaljujemo z delom ter
- *navdušenje*, ki nam omogoča, da uživamo v delu.

V najbolj čisti in preprosti obliki prepoznamo motivacijo kot vznemirjenje, ki nas spodbudi. Zato lahko uporabimo vznemirjenje za pridobivanje energije. Naučiti se moramo vznemiriti samega sebe, to vznemirjenje mobilizirati in ga spremeniti v energijo (Weisinger, 2001, str. 95 - 98). Goleman (2001a, str. 129) poudarja tri motivacijske spretnosti:

- *težnjo k izpolnitvi cilja* - prizadevanje za osebnim napredovanjem ali izpolnjevanjem meril odličnosti,
- *zavezanost* - usklajenost s pogledi in cilji organizacije ali skupine ter
- *pobudo in optimizem* - sestri dvojčici med spretnostmi, ki nas ženeta, da zgrabimo za priložnost in pomagata, da z lahkoto premagujemo ovire in težave.

Vsi ljudje smo motivirani, razlika je le v tem, da druge motivirajo druge stvari kot nas. Čustveno inteligentni ljudje vedo, kaj jih motivira in kako ta motiv uskladiti z vizijo in poslanstvom podjetja (Brečko, 2003, str. 17). Težnja k izpolnitvi cilja je prizadevanje za osebnim napredovanjem ali za izpolnjevanjem meril odličnosti. Ljudje s takšno sposobnostjo so usmerjeni k ciljem in močno zagnani, da bi jih izpolnili ali dosegli ustrezna merila. Zastavljajo si cilje, ki so hkrati izziv in preračunano tveganje. Zbirajo tudi podatke, da omejijo negotovost in odkrivajo načine, kako bolje delati in se učijo, kako izboljšati storilnost.

Cilji so v bistvu sredstva za zadovoljevanje potreb. Cilje, ki jih ljudje hočejo doseči ter njihovo povezanost z delovanjem strokovnjaki pogosto proučujejo (Rozman et al., 1993, str. 239). Razlog tiči v tem, da je potrebe težko objektivno ugotoviti, ker izvirajo iz človekove psihe in pomenijo za posameznika notranjo spodbudo za delovanje. Cilji pa so zunanje spodbude, ki izvirajo iz socialne ali predmetne okolice organizma, zato jih lažje ugotavljamo. Cilj je zadovoljitev pričakovanj, ki nastajajo na osnovi materialnih in socialnih potreb, potreb po spoštovanju, samostojnosti in osebnem razvoju. Cilji torej predstavljajo spodbujevalne ali motivacijske dejavnike, ki sprožajo in usmerjajo delovanje ljudi (Lipovec, 1987, str. 113). Cilji ali zunanje spodbude, ki jih lahko imenujemo tudi motivacijski faktorji, ki zadovoljujejo relevantne potrebe, povzročajo, zavirajo ali pospešujejo in usmerjajo aktivnosti ljudi (Jezernik, 1977, str. 25).

Z vidika podjetja je pomembno, da posamezniku ponudi prave cilje, torej take, ki dejansko zadovoljujejo njegove trenutne potrebe. V ta namen je z vidika podjetja potrebno predvsem vedeti, kateri pravi cilji oz. nagrade so možni in kako so te nagrade povezane s potrebami zaposlenega. Cilji, katere strokovnjaki pogosto empirično zasledijo, so predvsem: plača, delovne razmere, ugodnosti iz zaposlitve (starostno in zdravstveno zavarovanje, dopusti, stanovanjska pravica, itd...), delovni čas, varnost oz. stalnost zaposlitve, odnosi z nadrejenimi, odnosi s sodelavci, ugled delovnega mesta in podjetja, izpopolnjevanje, napredovanje, vodenje drugih, zanimivo delo in podobno (Lipovec, 1987, str. 113).

Pomanjkanje ciljev h katerim bi bili pri delu usmerjeni, lahko pripelje do stresnih situacij. Če pozornosti nikamor ne usmerjamo ali kadar nimamo nobenega vmesnega cilja, si v resnici ne prizadevamo uresničiti namena, ampak se ukvarjamo z nalogami, kot se sproti pojavljajo (Keenan, 1996, str. 12). Kadar imamo občutek, da se ne moremo dobro upravljati, se morda ne zavedamo, da delamo pod precejšnjim stresom. Morda niti ne vemo, da trpimo zaradi stresa. Obenem ne moremo razumeti, zakaj nam stvari nenehno uhajajo izpod nadzora.

Občutiti nekaj stresa je zdravo. Potrebujemo namreč spodbudo, da zjutraj vstanemo in odidemo na delo. Kadar pa se strah tako razraste, da nas ovira pri opravljanju vsakodnevnih nalog, nam lahko pomaga zdravniški nasvet. Lahko se zgodi v poklicnem ali zasebnem življenju, da nastopijo okoliščine, nad katerimi nimamo nadzora: preveč novih zadolžitvev, preveč pisarniškega dela, itd... Zato moramo biti pozorni na naslednja znamenja, kot jih navaja Keenan (1996, str. 9 - 10):

- nenehno se opravičujemo, zakaj stvari nismo pravočasno opravili ali zakaj nismo dosegli dogovorjene kakovosti, čeprav nam to prej ni povzročalo težav;
- ne prevzemamo dodatnih nalog, ki si jih resnično želimo, ker se počutimo preutrujeni;
- za delo, ki nam običajno zbudi zanimanje, nam manjka navdušenja.

Zavezanost se kaže v usklajenosti s pogledi in cilji organizacije. Zavezani delavci so se pripravljani žrtvovati za izpolnitev skupnih ciljev organizacije. Prav tako najdejo smisel v ciljih obsežnejšega poslanstva in se pri odločanju in izbiranju opirajo na temeljne vrednote v skupini. Marljivo iščejo priložnosti, ki olajšajo izpolnjevanje skupnega poslanstva. *Zavezanost je čustvena kakovost*. Bistvo zavezanosti je, da sprejmemo cilje organizacije za svoje. To je doživljanje močne povezanosti s skupnimi cilji, kadar so dobro uglaseni z osebnimi. Je zelo pomembna za uspešen tim. Tako je nujno, da organizacije svojim zaposlenim ponudijo nekaj, k čemur so lahko predani. Managerji morajo imeti jasno predstavo o tem, kakšne so vodilne vrednote podjetja, da mu lahko ponudijo svojo popolno zvestobo.

Pomembno je tudi samopoznavanje. Tisti zaposleni, ki poznajo svoje vrednote in namene, lahko ugotavljajo, če se le te skladajo s poslanstvom podjetja. Če ugotovijo skladnost, se predanost rodi spontano in popolno. Ko cenimo in sprejmemo poslanstvo organizacije, smo se, če je potrebno, zanjo pripravljene tudi žrtvovati. Predani so se za dobro skupine pripravljene kratkoročno žrtvovati - so nekakšni patrioti svojega podjetja. Visoka stopnja zavezanosti jim omogoča, da napredujejo kljub izzivom in pritiskom, ki jih drugi manj vdani posamezniki v organizaciji doživljajo kot stresne in nadležne okoliščine. Še višjo stopnjo zavedanja imajo tisti delavci, ki jih bolj navdihuje skupni cilj kot pa kakršna koli denarna ali druga osebna nagrada. V zameno zahtevajo le, da je njihovo delo cenjeno in pravično obravnavano. Če namreč ne čutijo podpore organizacije, ji ne morejo zaupati in pripadnost je za vedno izgubljena. Čim več podpore so zaposleni deležni, tem večje zaupanje, navezanost in zvestobo bodo gojili do organizacije in postali njeni vdani člani.

Optimizem pomeni izredno močno pričakovanje, da se bodo stvari dobro iztekale, kljub oviram in frustracijam. Z vidika čustvene inteligence je optimizem stališče, ki nas brani pred padci v brezčutnost, brezup in depresijo v obdobju, ko se spopadamo, s subjektivno gledano neukrotljivimi težavami (Goleman, 2001a, str. 111). Podjetni ljudje venomer izkazujejo iniciativnost, so aktivni, še preden jih v to prisilijo zunanji dogodki. Predvidijo probleme in jih preprečijo, še preden se pojavijo, izrabljajo tiste priložnosti, ki navadnim ljudem sploh še niso vidne. Odprti so do sprememb in se z lahkoto spopadajo z nadlogami pri delu. Zavedajo se, da si sami s svojimi dejanji oblikujejo prihodnost. Podjetnost v njih jih sili v dejanja, ki so za mnoge druge celo nesmiselna. To pa zahteva tudi veliko poguma in samozavesti. Velikega pomena je tudi, kako se odzivajo na izzive (ovire) na svoji poti.

Optimizem je ključnega pomena, saj za razliko od pesimizma, ki se prepušča brezupu, v izzivih vidi priložnosti in jih skuša s pozitivnim pristopom premagati. Optimisti bolj stvarno gledajo na ovire in na to, kakšen vpliv so imeli sami na njihov nastanek. Napake in porazi jim pomenijo neke vrste zaklad, lekcijo za izboljšanje. Tako filozofijo vodijo tudi do drugih in jih za napake ne kaznujejo, pač pa jim pomagajo, da se iz njih učijo. Optimizem je pomemben tudi zato, ker v sebi nosi *upanje*, ki je primarni motivacijski dejavnik, saj njegova odsotnost vodi v popolno čustveno paralizo. Brez upanja ne moremo zbrati dovolj energije niti za prvi korak, kaj šele za premagovanje celotne poti. Za uspešne optimistične podjetnike bi torej lahko rekli, da so večni sanjači, polni upanja, da kar prekipevajo od energije. Vztrajnost jim pomaga, da se prebijejo skozi največje ovire. Pomembno je, da so v upanju in optimizmu stvarni, saj jih naivnost lahko vodi v pogubo.

2.3.4 Empatija

Empatija deluje kot naš družbeni radar. Z njeno pomočjo *prepoznavamo čustva ljudi okrog nas*, čeravno nam jih ne zaupajo z besedami. Čustva namreč redko izražamo z besedami. Pogosteje jih izražamo z drugimi znaki. Osnova zaznavanja čustev drugih je razumevanje nebesednega sporočanja: ton v glasu, kretnje, mimika in podobno. Tako kot so besede izrazno sredstvo razumnega uma, so *nebesedni znaki* sredstva za *izražanje čustev*. Kadar se izražene besede ne ujemajo s sporočili, ki jih oddajajo glas, kretnje in druge prvine nebesednega sporočanja, obvelja resnica čustev. Pri tem ni več pomembno, kaj je govorec rekel, temveč kako je to povedal. Sporočila nebesedne govorice kot so tesnoba, izražena z barvo glasu ali razdraženost izražena s sunkovito kretnjo, skoraj vedno dojemamo podzavestno, skorajda brez pozornosti na vsebino sporočila. Sposobnost prepoznavanja te tihe govorice izhaja iz mnogih drugih zmožnosti, predvsem samozavedanja in samokontrole. Brezuspješno bomo skušali prepoznati razpoloženje ljudi okrog nas, če ne poznamo lastnih čustev.

Kadar dva človeka začneta s pogovorom, ju prevzame podzavestni ples ritmične harmonije, ki sinhronizira njune gibe in geste, njun ton govora in celo dolžino premorov med besedami. Ta tiha mimika se oblikuje neodvisno od zavesti v delčku sekunde. Če ta avtomatična koordinacija manjka, se sogovorniki počutijo neprijetno.

Empatija je pomembna pri delu, saj deluje kot sistem za čustveno videnje, ki nam omogoča, da prepoznavamo čustvene namige sodelavcev in se nanje pravilno odzivamo. Še posebej je pomembno pri poslovnih pogajanjih, da smo v empatiji večji, saj nam razumevanje čutenja naših poslovnih parterjev omogoča boljše pogajanje in upravljanje z njimi. Vendar je manipuliranje z ljudmi, če to počnemo le za lastno korist, lahko nevarno, saj ljudje podzavestno prepoznavamo zle namere in se nanje po navadi ustrezno odzovemo.

2.3.5 Družbene spretnosti

Na osnovi samo obvladovanja in empatije dozorevamo v spretnostih pri odnosih z ljudmi. To so znamenja *družbene zrelosti*, ki prispevajo k *uravnavanju odnosov z drugimi*. Z družbenimi sposobnostmi lahko srečanju navdahnemo vsebino, ga razgibamo ali navdihujemo druge, se prepustimo intimnim odnosom, prepričujemo in vplivamo na druge ter jih pomirjamo. Eno osnovnih meril socialne zrelosti je večja ali manjša spretnost izražanja čustev. Pravila razkrivanja veljajo kot družbeni dogovor, ob katerih priložnostih je primerno razkriti čustva in katera. Kulturna okolja se v tem precej razlikujejo. Tako npr. velja na Japonskem omejevanje izkazovanja čustev potrtosti v prisotnosti nekoga, ki velja za avtoriteto. V Evropi pretirana bližina zbuja nezaupanje, itd...

V vsaki družbi torej oddajamo čustvene signale, ki zadenejo vsakogar, s katerim smo v družbi. Drug drugemu oddajamo in drug od drugega sprejemamo signale, s tem pa tudi razpoloženja, saj so čustva nalezljiva. Izmenjava čustev poteka na najbolj skrivni in prikriti ravni, ki je skoraj nedostopna zaznavam. Drug od drugega tako prevzemamo čustva, kot bi bila nekakšen družbeni virus. Čustvena inteligenca in spretnost pa obvladuje tudi to izmenjavo. Čim bolj smo družbeno spretni, tem bolj lahko nadziramo čustvene signale in tako oblikujemo razpoloženje ljudi okrog nas. Managerji, ki dosegajo odličnost, so ljudje, ki znajo pomagati drugim in jih razvedriti, skratka so duša združbe. K njim se lahko obrne vsak, kadar začuti čustveno potrebo. *Družbene spretnosti* lahko v osnovi strnemo v štiri prvine med osebne čustvene inteligence:

- *Vodenje skupine.* Osnovna lastnost vodje združuje spodbujanje in usklajevanje prizadevanj ljudi, vključenih v skupno mrežo.
- *Reševanje konfliktov.* To je nadarjenost posrednika, da preprečuje spore ali rešuje tiste, ki so se vneli.
- *Navezovanje osebnih stikov.* Naravni talent za empatijo in navezovanje osebnih stikov. Takšna nadarjenost olajša začetek pogovora in ustrezno prepozna čustva ter omogoči prepoznavanje skrbi drugih in odzivanje nanje. Skratka je umetnost vzpostavljanja odnosov.
- *Analiziranje družbe.* Sposobnost za odkrivanje čustev, motivov in skrbi pri drugih ter sposobnost vpogleda pri njih. Takšen človek hitro dojema, kako čutijo drugi, hitro vzpostavi intimen odnos ali občutek povezanosti.

Če se na zgoraj zapisane štiri sposobnosti ozremo s skupnega stališča, lahko zaključimo, da so kot nekakšna zmes za *brušenje odnosov*, nepogrešljiva *vsebnost šarma*, *uspeha* ali celo *karizmatičnosti*. Kdor je izkušen na področju čustvene inteligence, se z lahkoto družijo z drugimi ljudmi. Je prekaljen bralec njihovih odzivov in čustev, uspešen vodja in organizator ter je iznajdljiv v pomirjanju sporov. To so naravni vodje, osebe, ki izražajo neizpovedano skupno občutenje in jasno pokažejo, da skupino lahko privedejo do skupnega cilja. Ljudje se radi družijo z njimi, ker jih čustveno bogatijo.

2.4 ZNAČILNOSTI ČUSTVENO INTELIGENTNEGA ČLOVEKA

Ugotovili smo, da se ljudje na različne načine odzivajo na čustva in upravljajo z njimi. Mayer (2001, str. 74) pravi, da jih na podlagi tega lahko razvrstimo v tri skupine. In sicer ljudi, ki se *zavedajo sebe* - takšni ljudje se zavedajo svojega razpoloženja in imajo zato izrazito prefinjeno čustveno življenje. Njihov jasen pogled na čustvovanje lahko močno vpliva na druge čustvene poteze. So neodvisni, zaupajo v omejitve, ki si

jih sami postavijo, so duševno trdni in na življenje gledajo optimistično. Njihova previdnost jih vodi pri obvladovanju čustev.

Nato so tu *popustljivi ljudje* - takšni ljudje se pogosto pustijo premagati čustvom in se počutijo nemočne, da bi jim ubežali, kot da bi čustva prevzela nadzor nad njihovim življenjem. Nemirni so in se slabo zavedajo svojih čustev, zato se izgubljajo v njih, namesto da bi jih ocenili z njihove resnične strani. Pogosto se imajo za poražence, ki nimajo nadzora nad svojimi čustvi.

Zadnja skupina so *dovzetni ljudje* - takšnim ljudem je večinoma jasno, kaj občutijo in so hkrati dojemljivi za razpoloženja, zato jih ne skušajo spremeniti.

Ljudi z visoko čustveno inteligenco bi lahko uvrstili v prvo skupino. Taki ljudje se namreč odlikujejo v treh skupinah spretnosti, kot navaja Goleman (1999, str. 353):

- *Čustvene spretnosti:*
 - prepoznavanje in poimenovanje občutkov;
 - izražanje občutkov;
 - ocena intenzivnosti občutkov;
 - obvladovanje občutkov;
 - odlaganje zadovoljitve;
 - nadziranje dražljajev;
 - omejevanje stresa ter
 - razlikovanje med čustvi in dejanji.
- *Spoznavne spretnosti:*
 - pogovor s sabo: notranji dialog kot način za obravnavanje vprašanja ali izziva ali za upravičevanje svojega vedenja;
 - prepoznavanje in razlaganje socialnih znamenj: na primer prepoznavanje družbenih vplivov na vedenje in dojetje sebe s stališča širše skupnosti;
 - upoštevanje postopnega reševanja problemov in odločanja: na primer nadziranje dražljajev, določanje ciljev, pretresanje več možnih dejanj, predvidevanje posledic;
 - razumevanje stališč drugih;
 - spoštovanje veljavnih pravil vedenja (kakšno je in kakšno ni sprejemljivo vedenje);
 - pozitiven odnos do življenja ter
 - samozavest: na primer razvijanje resničnih pričakovanj o sebi.
- *Vedenjske spretnosti:*
 - nebesedne: sporočanje s pogledi, izrazi na obrazu, barvo glasu, kretnjami ter
 - besedne: postavljanje jasnih zahtev, učinkovito ugovarjanje kritiki, upiranje negativnim vplivom, upoštevanje drugih ter pomoč drugim.

2.5 ČUSTVENE SPRETNOSTI NA DELOVNEM MESTU

Čustvena spretnost je priučena sposobnost, ki temelji na čustveni inteligenci in je pogoj za izjemno delovno storilnost. Čustvena inteligenca določa *našo zmogljivost za učenje praktičnih čustvenih spretnosti*, ki temeljijo na naslednjih petih prvinah: *zavedanje sebe, obvladovanje sebe, spodbujanje sebe, empatija in družbene spretnosti*. Čustvena spretnost kaže, kolikšen delež čustvene inteligence (njene zmogljivosti) smo pretvorili v čustvene in delovne spretnosti. Če je oseba čustveno inteligentna, ji s tem namreč še ni zagotovljeno, da bo osvojila tiste čustvene spretnosti, ki so pomembne pri delu, ampak pomeni le odlično osnovo za osvajanje teh spretnosti. Osnovne čustvene spretnosti so nujno potrebne za zagotavljanje uspeha na delovnem mestu.

Čustva in čustvene spretnosti na delovnem mestu imajo lahko v različnih okoljih delovanja popolnoma različen pomen. V konvencionalnem okolju čustva niso dobrodošla in se skladajo s pojmovanjem čustev nekaj časa nazaj, ko so jih zanemarjali. Toda v nadpovprečnem okolju, ki se danes vedno bolj uveljavlja, imajo čustva in ravnanje z njimi velik pomen. Razliko med pojmovanjem čustev na delovnem mestu v teh dveh okoljih prikazuje Tabela 7.

Tabela 7: Pojmovanje čustev na delovnem mestu

OD (konvencionalno okolje)	K (nadpovprečno okolje)
Čustva so znak šibkosti.	Čustva so izraz moči.
Za čustva v poslovnem svetu ni prostora.	Čustva so v poslovnem svetu potrebna - včasih bistvena.
Čustvom se je treba izogibati.	Čustva spodbujajo učenje.
Čustva spodbujajo zmedenost.	Čustva spodbujajo jasnost.
Čustvenim ljudem se je treba izogibati.	Potrebno jih je integrirati. Čustveni ljudje so iskani.
Mislím je treba prisluhniti.	Prisluhniti je treba čustvom.
Uporabljati je treba racionalne besede.	Dobro je uporabljati čustvene besede.
Čustva zamračijo jasno presojo.	Zavedanje čustev je bistvenega pomena za njih presojo.
Odvračajo nas od pravih problemov.	Čustva nas motivirajo.
So znak občutljivosti.	Delajo nas žive in resnične.
Upočasnijo razmišljanje.	Spodbujajo razmišljanje.
Preprečujejo nadzor.	Gradijo zaupanje in povezanost.
Slabijo že obstoječa stališča.	Aktivirajo moralne vrednote.
Motijo načrtovanje.	Podžigajo ustvarjalnost in inovativnost.
Zmanjšujejo avtoriteto.	Omogočajo vpliv brez avtoritete.

Vir: Brečko, Vedenjske kompetence in čustvena inteligenca pri vodenju, 2003, str. 11.

2.6 DELO V TIMU

Nihče dela ne zmore več sam. Ne samo, da moramo ljudje delati skupaj, tudi odvisni smo drug od drugega. Naša znanja so različna in vsak od nas prinese v skupino nekaj drugačnega. Priznanje potrebe po timskem delu tako prevladuje v vseh organizacijah in na vseh ravneh v podjetju, od vodstva do delavcev. Najbolj presvetljeni managerji so tisti, ki s ponosom segajo po pomoči vsakogar, ki jim jo lahko ponudi. Ti managerji namreč vedo, da je njihovo znanje omejeno. Sami vedo, kaj lahko učinkoviteje naredijo sami in kdaj morajo za pomoč prositi druge (Evans & Stalk, 1992, str. 156 - 157).

Razvile so se različne teorije in vzorci. Poznamo že celo število metod preučevanja posameznih profilov in vlog v nekem timu. Toda kljub stalnemu vlaganju časa in energije, je za mnoge dobro razumevanje tima še vedno skrivnosten proces. Medtem, ko pri izgrajevanju timov že veliko bolje razumemo kompleksna družbena in medosebna vprašanja, pa je treba še pojasniti globlja osebna vprašanja. Velikokrat gledamo na težje opredeljive človeške poteze kot na nepotrebne slabosti in osebne šibkosti. Pričakujemo, da ljudje pri delu ne bodo ničesar naredili skrivaj in da ne bodo imeli osebnih potreb. Skratka, da bodo popolnoma razumski člani tima. Na žalost pa takšnih popolnih članov tima ni. Pomembno je, da razumemo nepredvidljive človeške procese, ki jih najdemo v vsakem timu in se jih naučimo obvladovati. Pri tem se moramo zavedati, da je obvladovanje tima stalen proces z lastnimi frustracijami, učenjem in prodori. Čustvena inteligenca je lahko tudi tukaj v veliko pomoč. Potrebno je namreč poznati in razumeti notranji svet vsakega člana, vključno s strahovi in zamerami, saj le na tak način odpravimo čustvene pregrade in dosežemo, da se člani skupine medsebojno čutijo in dinamično (so)delujejo (Evans & Stalk, 1992, str. 157 - 164).

Glede na to, da manager išče ljudi, ki mu bodo omogočili uresničiti zamisli, se pri tem nujno sooči tudi z različnostjo. Spolno, rasno, etnično, tako ali drugačno. S tem naleti na nove težave. Vsaka od teh specifičnih skupin namreč na svoj način izraža čustva, s čimer postane empatija veliko težja. Razpoznavanje čustev ovirajo še različni čustveno vodeni stereotipi in nepoznavanje različnih kultur. Vendar je za doseganje odličnosti potrebno vsem ljudem, tudi tistim z drugačnim ozadjem dati občutek, da so na delu dobrodošli in cenjeni. Najboljše rezultate dosežemo, če razlike celo namenoma razvijamo in znamo izkoristiti prednosti, ki izhajajo iz drugačnosti. S pomočjo raznolikosti si delovni tim pridobi večje število in pestrost idej. Ne nazadnje različnost omogoča, da si člani med seboj primerno razdelijo vloge in na tak način poskrbijo za celovito uresničenje dobre zamisli.

Dober manager lahko z marsičim olajša notranje vidike timskega procesa. Zaveda se, da navadno ljudje pravega tima ne tvorijo takoj, ko se srečajo. Na splošno potrebujejo začetno obdobje priprave in ustalitve. Tako jim npr. na začetku sestanka pusti malo časa, da se na kratko pogovorijo o tem, kako se počutijo in kaj čutijo, ko pride čas pa tudi, kakšna so njihova upanja in strahovi o vprašanih, ki jih mučijo. Vodja tima jih ne sme siliti v take pogovore, pač pa mora ustvariti okolje, ki bo to spodbujalo. Ne preide kar takoj na dnevni red, pač pa najprej izpostavi skrite teme, o katerih bi se ljudje radi pogovorili. Tako ustvari ozračje, v katerem bo skupina delala veliko mirneje in se dosti učinkoviteje lotila formalnih vprašanj. Prav tako se zaveda, da ljudi najbolj spodbudi k temu, da bodo spregovorili o osebnih težavah, če najprej spregovori o lastnih skrbeh in občutkih. Predvsem je dober vodja tima rahločuten, skrben in sočuten do osebnih občutkov in skrbi drugih ljudi, tako kot bi on želel, da bi bili drugi do njegovih.

Dolgo so bili vodilni delavci in zaposleni nasploh prepričani, da čustva na delovnem mestu nimajo česa iskati. Da je bolje »delati z glavo« saj ukvarjanje s čustvi sodelavcev vzame preveč časa. Plaz zanimanja in navdušenja je na tem področju sprožil ameriški psiholog Goleman, ki je dokazal, da so človekove zmožnosti, kot so samozavedanje, samodisciplina, vztrajnost in sposobnost vživljanja v čustva drugih za življenje pomembnejše kot razumska inteligenca (Toure, 1999, str. 49). Zahodna kultura temelji na pretiranem poudarjanju zavestne, logične, razumske plati človekovega uma in pri tem ne zanemarija le vloge čustvovanja, marveč tudi pomen potreb in motivov, nezavednega (intuitivnega) mišljenja, etično-moralnega, estetskega in drugega. Torej bi morali biti v resnici navdušeni nad prebujanjem zavedanja o pomenu čustvovanja za uspeh v življenju in pri delu (Mayer, 2001, str. 19). V večini poklicev so potrebni vsakodnevni stiki z ljudmi, ki vključujejo delo v neformalnih skupinah ali od posameznika zahtevajo empatijo in razumevanje drugega (Potočnik, 2000, str. 19). Podobno, kot čustvena inteligenca, vedno bolj pridobiva na pomenu tudi timsko delo. Le to se vedno bolj uveljavlja predvsem zaradi:

- *globalizacije trga*. Obdobje obstoja večjih in manjših zaprtih trgov je končano. Vedno bolj se srečujemo s svetovno konkurenco;
- *povečanja negotovosti*. Hitre spremembe zahtevajo od podjetij, da se nanje prilagodijo ter
- *povečanja konkurenčnosti*. Konkurenca na svetovnem trgu se povečuje in zaostreje. Zato so vse bolj iskana sredstva, ki bi povečala konkurenčno sposobnost in prednost.

Timska oblika organiziranja dela in spoznanja o čustveni inteligenci na delovnem mestu, so možna pota za doseganje konkurenčne prednosti in s tem tudi uspešnosti podjetja (Andrejčič et al., 1994, str. 151). Vsaka oseba ima v skupini individualne cilje, specifično stopnjo usposobljenosti in svoje stališče o nalogi, ki jo je potrebno opraviti.

Ljudje razmišljajo, čutijo in reagirajo skladno s svojo individualnostjo, zato včasih ne uvidijo prednosti, ki jih pri delu prinaša zavzemanje za sodelovanje z drugimi, da bi lažje dosegli skupni cilj (Maddux, 1988, str. 7). Za takšno sodelovanje je potrebno razumevanje in obvladovanje svojih čustev - torej samozavedanje in sposobnost empatije. V timu se vrednoti in meri delo vsakega posameznika, posebej še rezultat celotne skupine. Obstajajo naloge, ki jih posameznik ne more opraviti sam in je prisiljen na sodelovanje z drugimi (Mumel, 2000, str. 2).

Čustvena inteligenca torej med drugim pomeni tudi *sposobnost sodelovanja*. Ko se s sodelavci trudimo doseči cilje, se razvije prijateljsko ozračje. Zadnja in najpomembnejša skrivnost pri doseganju uspeha na delovnem mestu je gradnja soglasja. Umetnost je sodelavce pripraviti do soglasja pri odzivanju na različne okoliščine, ne da bi odločitev za to moral sprejeti nadrejeni. Pri doseganju soglasja se kažejo tudi spretnosti motiviranja, empatije, oblikovanja odnosa in sodelovanja. Soglasje ne pomeni, da se z rešitvijo vsi strinjajo, lahko pa so z njo vsi zadovoljni (Vuković, 1999, str. 16).

2.7 ČUSTVENE SPRETNOSTI IN USPEŠNOST TIMA

Najbolj značilne čustvene spretnosti, ki zagotavljajo uspešnost tima, kot jih navaja Maddux (1988, str. 11) so naslednje:

- *empatija in medsebojno razumevanje*, poslušanje in spoštovanje vseh mnenj, prizadevanje za odprto in pošteno komunikacijo in trud, da bi razumeli stališče vsakega v timu;
- *sodelovanje in enotna prizadevanja*, člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da se osebne in timske cilje dosega najuspešneje z vzajemno pomočjo. Sprejemajo delo za svojo last in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti;
- *želja po napredovanju* tako, da tim spremlja odzivnost na svojo storilnost in išče načine, kako bi se naučil bolje delati. Člane spodbujajo, da razvijejo svojo usposobljenost in da to, kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu;
- *zavedanje sebe* v mejah zmogljivosti in slabosti svojega tima. Gre za spodbujanje k reševanju problemov in zavzemanje dejavnega stališča v njihovem reševanju. Sodelujejo pri odločitvah pomembnih za tim in razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati;
- *zaupanje v sodelavce (tim)*;
- *prožnost v načinu izvrševanja skupinskih nalog*;
- *vzpostavljanje vezi* z drugimi timi ter

- *vzdušje, zadovoljstvo in veselje, kooperativna klima*. Delujejo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.

2.8 REZULTATI POMEMBNEJŠIH RAZISKAV

Teoretiki se že celo stoletje ukvarjajo s človekom in njegovim delom. Napisanih je bilo nešteto knjig, ki dajejo napotke za uspešno delovanje in vodenje podjetja. Vedno več avtorjev poudarja človeški faktor pri poslovanju. Tako si lahko zastavimo vprašanje: v čem je prispevek (dodana vrednost) in edinstvenost teorije čustvene inteligence? V čem se ta teorija loči od tradicionalnih (managerskih) teorij? V odgovor bom opisal, kratke zaključke nekaterih avtorjev empiričnih raziskav na tem področju.

Čustvena inteligenca je relativno mlad pojem, praktično še vedno v razvoju in je kot takšen pritegnil precejšen interes za teoretične, kot tudi empirične raziskave posameznikov in organizacij. Veliko je število definicij različnih avtorjev (glavne so opisane v drugem poglavju). Po splošnem povzemanju je čustvena inteligenca *sposobnost občutenja in spremljanja svojih in tujih občutkov ter emocij, razlikovanje njih in uporaba le teh pri usmerjanju misli, dejanj in motiviranju*. Prav tako čustvena inteligenca pomaga *pospeševati intelektualen in oseben razvoj*.

Večje število avtorjev kot npr. Abraham (2000, str. 169 - 184), Akers in Porter (2003, str. 65 - 68), Cadman in Brewer (2001, str. 321 - 324) se strinja, da je čustvena inteligenca dober napovedovalec osebnega napredovanja in življenjskega uspeha. Vseeno je potrebno povedati, da nekaj takšnih definicij še ni našlo podpore v empiričnih preizkusih. V osebnem razvoju posameznikov znotraj organizacije, ki ga spodbuja izboljševanje čustvene inteligence, običajno zasledimo vsaj enega ali več sledečih faktorjev. Prvi teh faktorjev je napredovanje po hierarhični lestvici podjetja - poudarjajo ga predvsem avtorji Boudreau, Boswell in Judge (2001, str. 228 - 247) ter Metz in Tharenou (2001, str. 312 - 342). Osebni razvoj v smislu povečanja kompetentnosti poudarjajo predvsem Tharenou, Latimer in Conroy (1994, str. 899 - 934). Izboljšanje faktorjev kot so večja odgovornost v podjetju ali do sodelavcev, projektno delo, finančni rezultat podjetja in povečanje plače s pomočjo spretnosti čustvene inteligence pa v raziskavi poudarjata in dokazujeta predvsem Pergamit in Veum (1999, str. 581 - 601).

V eni od raziskav povezanosti čustvene inteligence in posameznikovega napredovanja sta Cadman in Brewer (2001, str. 321 - 324) odkrila, da je bil nivo čustvene inteligence realen indikator napredka v posameznikovi karieri. To sta naredila z raziskavo na vzorcu medicinskih sester v ZDA. Avtorja Dulewitz in Higgs (2000, str. 341 - 372), sta ocenjevala sto menedžerjev v smislu kompetenc in

napredovanja znotraj njihovih podjetij v sedem letnem obdobju. Prav tako sta izmerila inteligenčni kvocient, kvocient čustvene inteligence in povezanih osebnih kompetenc. Avtorja sta s svojo raziskavo zaznala, da so kompetence, osnovane na faktorjih čustvene inteligence pojasnile 36 % variance napredovanja v delovni organizaciji. Inteligenčni kvocient je prispeval k temu napredku le 7%. Podobno so pojasnili Bachman, Stein, Cambell in Sitarenious (2000, str. 176 - 182) z uporabo EQ-I Bar-On vprašalnika, ki se uporablja za napoved delovne uspešnosti, na vzorcu 36 izterjevalcev dolgov. Skupni rezultat čustvene inteligence za »manj uspešne« je bil statistično značilno nižji ($t = 1.85$, $p < 0.05$) od skupnega rezultata »odličnih«.

Rice (1999, str. 56) je naredil raziskavo na 164 zaposlenih v zavarovalnicah, katere je organiziral v 26 delovnih timov in njihovih vodij. Odkril je, da so bili boljši rezultati na področju čustvene inteligence povezani z uspešnejšim vodenjem timov in uspehom teh timov. Skupen rezultat preizkusa višjih čustveno inteligenčnih sposobnosti teh 26 delovnih timov je bil statistično značilno povezan z uspešnejšim servisiranjem njihovih strank ($r = 0.56$, $p < 0.05$). Goleman (1998, str. 211 - 223), avtor največkrat omenjan v povezavi s pojmom čustvene inteligence, je prav tako naredil nekaj raziskav v ameriški multinacionalki Bell Laboratories. Z njimi je potrdil povezanost čustvene inteligence z napredkom posameznika v podjetju. V teh študijah so inženirji, ki so se najbolje odrezali pri rezultatih, poleg primerljivih tehničnih znanj imeli tudi višjo čustveno inteligenco od svojih sodelavcev. Jordan, Ashkanasy, Hartel in Hooper (2002, str. 195 - 214) so prav tako raziskovali povezanost čustvene inteligence z uspešnostjo timov na vzorcu 448 avstralskih študentov. Razdelili so jih na time po osem ljudi. Ti timi so bili razdeljeni na dve skupini. Prva je vsebovala najbolj čustveno inteligenčne člane, druga pa najmanj čustveno inteligenčne člane. Slabše rezultate študija je prikazala skupina s slabšo čustveno inteligenco. Zgoraj omenjene študije so tako vse prikazale pozitivno povezavo med čustveno inteligenco in osebnim napredovanjem.

Avtorji Palmer, Walls, Burgess in Stough (2001, str. 1 - 7) so raziskovali povezanost čustvene inteligence in transformacijskega vodenja na vzorcu 43 študentov. Rezultat raziskave je pokazal povezanost zmožnosti pozitivnega razmišljanja s stopnjo čustvene inteligence ($r = 0.44$, $p < 0.01$). Sposobnost motiviranja in zmožnost konstruktivnega razmišljanja sta bila prav tako statistično značilno povezana s čustveno inteligenco ($r = 0.52$, $p < 0.01$; $r = 0.65$, $p < 0.01$).

Barling, Slater in Kelovay (2000, str. 57 - 161) so preučevali povezanost čustvene inteligence z vodenjem v podjetjih na vzorcu 49 managerjev. Rezultati so pokazali, da je čustvena inteligenca povezana predvsem s tremi aspekti vodenja. In sicer: zmožnostjo pozitivnega razmišljanja ($r = 0.32$, $p < 0.05$), sposobnostjo motiviranja

ostalnih ($r = 0.56$, $p < 0.05$) in zmožnostjo konstruktivnega razmišljanja ($r = 0.59$, $p < 0.05$).

Sosik in Mergerian (1999, str. 367 - 390) sta odkrila, da se čustveno inteligentni posamezniki bolje znajdejo v vsakdanjih in delovnih situacijah. Na osnovi tega odkritja sta avtorja zaključila, da so posamezniki z visoko čustveno inteligenco sposobni izzvati tudi svojo intelektualno motivacijo in stimulacijo. Takšna značilnost obnašanja čustveno inteligentnih ljudi sovпада predvsem s tremi glavnimi komponentami transformacijskega vodstva: zmožnostjo pozitivnega razmišljanja, intelektualne stimulacije in sposobnostjo motiviranja ostalih.

George (2000, str. 1027 - 1041) se je strinjal, da vodje z visokimi sposobnostmi čustvene inteligence, bolje razumejo kdaj in zakaj njihovi podrejeni doživljajo določene občutke. So v stanju najti poti, da jih opogumijo in prebudijo optimizem in entuziazem, ko le ti to najbolj potrebujejo.

Gledano odkritja zadnjih raziskav, je čustvena inteligenca močno povezana s transformacijskim vodstvom, le to pa s kariernim napredkom. Brown in Moshavi (2005, str. 867 - 871) sta se strinjala, da je potrebno opraviti več raziskav na tem področju. Kot rezultat svoje raziskave sta navedla, da je čustvena inteligenca pozitivno povezana s posameznikovim napredovanjem, razvojem ter njegovim poslovnim uspehom. Lahko bi rekli, da v tej povezavi transformacijsko vodenje po njunem mnenju nastopa kot mediator med čustveno inteligenco in poslovno uspešnostjo.

V zaključkih raziskav zgoraj omenjeni avtorji priporočajo vodjem in managerjem, naj dvignejo nivo svoje čustvene inteligence in privzamejo način transformacijskega vodstva. Prav tako priporočajo podjetjem naj še bolj intenzivno izobražujejo vodje in zaposlene na področju čustvene inteligence. Navajajo priporočilo podjetjem, naj dajo več poudarka že pri zaposlovanju oz. zaposlitveni izbiri tistih posameznikov z višjim nivojem čustvene inteligence.

3 POSLOVNA ODLIČNOST

Nekoč je za podjetja zadoščalo, da so bila med najboljšimi v majhni tržni niši. Danes z globalizacijo konkurenca prihaja iz vsega sveta. Medtem, ko se čedalje več podjetij bojuje za svoje mesto na globalnem trgu, se merila poslovne odličnosti podjetja spreminjajo. Včasih je zadostovalo, da je bilo podjetje najboljše v svoji panogi, regiji ali državi. Danes je zaradi globalne narave sveta za vstop med najboljše potrebna svetovno primerljiva poslovna odličnost. In te zahteve porajajo potrebe po spodbujanju trajnih izboljšav ne le pri vodji, temveč v celotni delovni organizaciji.

Pojavlja se vprašanje, zakaj zmeraj večje število podjetij privzema koncept poslovne odličnosti? V privatnem sektorju gre predvsem za doseganje konkurenčne prednosti (in dobička). V javnem sektorju gre predvsem za odgovornost, transparentnost, maksimalno uspešnost in učinkovitost delovanja. Gledano s tega vidika ni razloga, da podjetje, pa naj bo javno ali privatno, ne bi privzelo koncepta poslovne odličnosti.

3.1 KAKOVOST IN POSLOVNA ODLIČNOST

3.1.1 *Opredelitev pojma kakovost*

V literaturi najdemo veliko opredelitev pojma kakovost. Težko je najti splošno veljavno opredelitev, saj se dojetje kakovosti spreminja s časom in družbenimi spremembami. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (<http://bos.zrc-sazu.si>) je pojem kakovosti opredeljen kot: »Kakovost je nekaj, kar opredeljuje kaj glede na pozitivne lastnosti; predpisana kakovost surovin; dobra, slaba kakovost izdelka, ipd.«

Najbolj splošna opredelitev kakovosti je skladnost z zahtevami (Crosby, 1990, str. 16). Zato je najprej treba jasno opredeliti zahteve, ki jih mora določen izdelek oz. storitev izpolnjevati. Merjenje kakovosti je možno šele, ko so vsa merila opredeljena. Če se izdelek ali storitev sklada z vsemi zahtevami, je kakovosten. Če te zahteve ne izpolnjujejo zahtev potrošnikov, jih je potrebno spremeniti. Kakovost ni neposredno povezana s ceno, saj je izdelek nižjega kakovostnega razreda, ki ustreza zahtevam tega razreda, ravno tako kakovosten kot izdelek višjega cenovnega razreda, ki ustreza višjim zahtevam (Crosby, 1990, str. 16 - 17). Pogosto se uporablja tudi opredelitev, ki kakovost opredeljuje, kot jo navaja Marolt (1994, str. 3): »Kakovost je celokupnost značilnosti in karakteristik izdelka ali storitve, ki se nanaša na njeno zmožnost, da zadovolji določene ali naznačene zahteve, potrebe ali pričakovanja kupca oz. trga«.

Osnovni namen vzdrževanja kakovosti je torej zadovoljitev kupca, kar pa ni enostavno, saj imajo različni kupci oz. trgi različne želje, zahteve in pričakovanja. Zato je ena od osnovnih nalog managementa podjetja izbrati takšno kombinacijo karakteristik kakovosti izdelka ali storitev, ki bo optimalna za določenega kupca ali trg. Ker se kupci med seboj razlikujejo, bodo tudi optimalne kombinacije različne, zato govorimo o relativnosti pojma kakovosti. Celo pri istem kupcu so želje in pričakovanja lahko v različnih okoliščinah različne. Cilj podjetja naj bo proizvodnja takšnih izdelkov in storitev, ki bodo najbolje zadovoljile zahteve in pričakovanja tistih kupcev, katerim so namenjeni. Dokončno oceno o kakovosti izdelka ali storitve lahko poda le kupec, oz. uporabnik izdelka ali storitve, ne pa proizvajalec (Marolt, 1994, str. 3 - 4).

Poglejmo še nekaj drugih opredelitev kakovosti izdelka ali storitve. Feigenbaum (1991, str. 7) jo opredeljuje kot zbir karakteristik trženja, razvijanja, proizvodnje in

vzdrževanja, skozi katere bo izdelek ali storitev v uporabi srečal pričakovanja kupca oz. uporabnika. Tudi Besterfield (1985, str. 1) opredeli kakovost kot prilagojenost zahtevam. Nivo prilagojenosti oz. skladnosti je mera za kakovost. Če zahteve, ki jih določijo strokovnjaki v podjetju, ne zadovoljujejo potrošnikovih potreb, jih je potrebno spremeniti. Eden največjih strokovnjakov na področju kakovosti na svetu je podal svojo opredelitev, ki pravi, da kakovost pomeni primernost za uporabo (Juran, 1951, str. 33). Mihelčič (1997, str. 231) kakovost izdelka opredeli, kot merilo ustreznosti nekega izdelka določenim standardom, ki jih postavljajo plačilno sposobni kupci.

Čeprav je opredelitev kakovosti veliko, je vsem skupna determinanta, da kakovost določa kupec. Kakovosten proizvod naj bi zadovoljil ali celo presegel pričakovanja kupcev. Odločilen predpogoj za doseg zadovoljstva kupcev je zadovoljstvo in motivacija tistih, ki kakovost ustvarjajo, to je zaposlenih (Kern & Leon, 2002, str. 52).

3.1.2 Opredelitev pojma poslovna odličnost

Pri obvladovanju kakovosti ali zagotavljanju kakovosti je veliko podjetij na začetku poudarjalo predvsem kontrolo kakovosti proizvodov. Zato je danes še veliko podjetij in drugih organizacij, ki na kakovost še vedno gledajo na tradicionalen, lahko bi rekli ožji način - torej le kot na »kakovost proizvoda«. *Opredelitev kakovosti* je potrebno *razširiti* tako, da *zajema tudi kakovost poslovnih praks*. V tem primeru ne govorimo več o kakovosti, ampak o *odličnosti poslovanja* (Križman, 2005, str. 4). Tako je uporaba sodobnih tehnik in metod obvladovanja kakovosti v zadnjem desetletju prispevala k ustvarjanju novega pojma, to je *poslovna odličnost*. To je višja oblika razumevanja *celovitega obvladovanja kakovosti* (angl. *TQM - Total Quality Management*), ki se je kot pojem uveljavil z nagradami in priznanji za kakovost oz. poslovno odličnost. Celovito obvladovanje kakovosti pomeni, da mora vsak na vsakem področju organizacije študirati in sodelovati pri obvladovanju kakovosti ter jo izvajati (Ishikawa, 1990, str. 85).

Pojem poslovna odličnost lahko razumemo kot odraz *vrhunske kakovosti* in *zanesljivosti*, kot *najvišji ideal* in *zadnjo stopnjo kakovosti* h kateri naj bi stremela podjetja kot rezultat dosledne in trajne zavezanosti zaposlenih h kakovosti. Visoka kakovost in poslovna odličnost sta nujna predpogoja za obstanek in napredek podjetja v izredno hitro razvijajočem in spreminjajočem se globalnem okolju.

Poslovna odličnost je v modelu odličnosti EFQM⁷ (angl. *European Foundation for Quality Management*) opredeljena kot izredno uspešen način poslovanja managementa podjetja in doseganja rezultatov, ki temelji na osmih temeljnih načelih odličnosti. To so (Model odličnosti EFQM, 2004a, str. 7):

- usmerjenost v rezultate;
- osredotočenost na odjemalca;
- voditeljstvo in stanovitnost namena;
- upravljanje na podlagi procesov in dejstev;
- razvoj in vključevanje zaposlenih;
- stalno učenje, inovacije in izboljševanje;
- razvijanje partnerstva ter
- družbena odgovornost.

Podjetje, ki pripravlja vlogo za priznanje za poslovno odličnost, mora opisati svoje izjemne oz. izstopajoče načine sistematičnega delovanja, katerih posledica so odlični rezultati. Poslovno odličnost bi torej lahko opredelili tudi kot izjemno in izstopajočo prakso v managementu podjetja in doseganju rezultatov, ki temelji na osmih temeljnih načelih poslovne odličnosti. Na mednarodni konferenci Kvaliteta in ekonomski razvoj (angl. *Quality Management and Economic Development*) leta 1999, so v Portorožu opredelili poslovno odličnost z besedami: »Odlični ljudje, ki ustvarjajo odlična partnerstva, s ciljem doseči odlične procese za proizvodnjo odličnih proizvodov, nad katerimi bodo stranke navdušene«.

Uvajanje poslovne odličnosti v organizacijo zahteva korenito organizacijsko preobrazbo in spremembo kulture. Pomeni prehod iz klasičnega avtokratsko - hierarhičnega pristopa, ki funkcionira po principu »naredi kot sem ti naročil« do celovitega obvladovanja kakovosti po načelu »naredi, kar potrebujem«. Za uvedbo poslovne odličnosti v organizacijo je ključnega pomena aktivna zavzetost, popolna podpora in sodelovanje najvišjega vodstva (Kern & Leon, 2002, str. 52).

3.2 DEFINICIJE POSLOVNE ODLIČNOSTI

Poslovna odličnost je pristop k poslovanju, ki se osredotoči na optimalno poslovanje, ki teče skozi vse aktivnosti in funkcije. Z drugimi besedami, gre za holističen pristop (Watson, 2003, str. 14). Pristop, ki poudarja nenehno postopno izboljševanje in

⁷ EFQM (angl. *European Foundation Quality Management*) je kratica za Evropsko fundacijo za razvoj kakovosti s sedežem v Bruslju. Ustanovljena je bila leta 1989 s strani štirinajstih velikih evropskih podjetij.

upošteva, da se je vsak dan, poleg skrbi za izboljšavo, potrebno ukvarjati tudi z vsakdanjimi problemi poslovanja. Pristop poslovne odličnosti prav tako spoznava, da so za poslovanje pomembne generične funkcije, ki naj bi v idealnih razmerah bile usklajene in povezane. Na primer: kako naj v podjetju vedo, da zaposleni (kadrovska funkcija) konstantno izdelujejo ali nudijo dobre proizvode oz. storitve (proizvodna funkcija) ter tako zadovoljujejo potrebe kupcev (tržna funkcija), da bi izpolnili zastavljene poslovne cilje (funkcija planiranja)?

Definicija Petersa in Watermana (1982, str. 3) pravi, da gre za poslovno odličnost, ko nekdo - pa naj si bo to oseba ali podjetje - naredi nekaj, kar ni pričakovano ali potrebno za doseg cilja. Po njunem mnenju je poslovna odličnost nekakšen dodatek, ki poudari ostalo in posledično loči narejeno od pričakovanega, nato pa pričakovano dojamemo kot povprečno. Kanji (2002b, str. 719) opredeljuje poslovno odličnost kot: »(...) in hkratio zadovoljevanje kupcev, zaposlenih in ostalih deležnikov ter pridobivanje celotne ocene uspešnosti poslovanja«. Poslovna odličnost torej ni zadovoljevanje samo enega dela okolja v katerem deluje podjetje, ampak okolja kot celote.

3.2.1 Poslovna odličnost v R Sloveniji

Na pragu približevanja R Slovenije Evropski Uniji je takratni Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje v letih 1995 - 1997 začel graditi sistem Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) in potrebno infrastrukturo za vodenje postopkov ocenjevanja slovenskih podjetij, po prevzetem evropskem modelu poslovne odličnosti. Velika zahvala gre predvsem pripravljalnemu odboru za PRSPO, ki je uspel usposobiti prve ocenjevalce za priznanje ter pridobiti podjetja, ki so se prva zavedala priložnosti uporabe modela v smislu *samoocenjevanja lastnega poslovanja* s pomočjo orodja za *nenehno izboljševanje kot nadgradnje sistemom kakovosti*, po standardih družine ISO 9000 (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2005).

3.2.2 Značilnosti poslovne odličnosti

Koncept poslovne odličnosti primarno deluje skozi uporabo sheme najboljšega delovanja ali sistema managementa za ocenjevanje in vodenje podjetja (Kanji, 2002b, str. 718). Sam koncept omogoča *samoocenjevanje* v primerjavi z nekim danim okvirjem ter vodenju samih procesov s pomočjo uporabe primernih orodij in tehnik. Značilnosti odličnega podjetja podrobneje podaja Tabela 8.

Tabela 8: Značilnosti odličnih podjetij

Značilnost	Primer iz okolja
Sistemi za doseganje poslovne odličnosti	Ustvarijo veliko »zmagovalcev« - sistemi poslovne odličnosti so ustvarjeni, da slavijo uspehe takoj, ko se ti pojavijo.
Stvari morajo ostati preproste	Pomembno je spoznanje, da morajo kljub kompleksnosti dogajanja in okolja, podjetja ohraniti stvari preproste. Prevelika količina informacij zaposlene zmede in tako zabriše poti do ciljev, s tem pa tudi same cilje. K temu sodi v prvi vrsti ohranjanje maloštevilne (podporne) ekipe, ki pomaga vodstvu. Če je podpora ekipa ustrezne velikosti, tako ne ustvari zmede za zaposlene, saj le ti niso zasuti s preveliko količino informacij, ki prihaja od podporne ekipe.
Oblikovanje glavnih ciljev	Namesto prevelikega števila ciljev in pod ciljev, naj podjetje oblikuje manjše število glavnih ciljev. Teh nekaj ciljev mora vsebovati glavne vrednote, ki zaposlenim dajo vedeti, kaj je pomembno. Tako je potrebno manj pojasnil, ki navadno povzročijo še večjo zmedo.
Poznavanje učinkov pozitivne in negativne podpore	Positivna podpora pomeni nagrade za dobro opravljeno delo, negativna pa po navadi grožnjo s sankcijami. Negativna podpora običajno povzroči nenavadne, nepredvidljive in nezaželene spremembe vedenja, pozitivna podpora pa običajno spremeni vedenje, ki se približa zelenemu.
»Popolna napaka«	Izhaja iz preprostega spoznanja, da so v končni fazi vse raziskave tvegane in da se do uspeha pride z veliko poskusi. Tako je primarni cilj vodstva, da sproži veliko poskusov in nagradi dober poskus, čeprav le ta propade, če le prinese koristne informacije ali nova znanja. Podpora naj bi bila: (1) specifična - vsebovala naj bi čim več informacij; (2) takojšnja - takoj, ko pride do želenih rezultatov, je potrebno dati nagrado; (3) dosegljiva; (4) izražena tudi od vrhnjega managementa; (5) nepredvidljiva in ne konstantna.
Povezana in dominantna kultura	Je nepogrešljiva lastnost odličnih podjetij. Še več, močnejša kot je kultura in bolj kot je usmerjena na trg, manjše so potrebe po dolgih priročnikih o postopkih, zapletenih grafikonih, podrobnih procedurah in pravilih. V odličnih podjetjih tudi ljudje v spodnjih plasteh piramide vedo, kaj morajo narediti v večini situacij, ker so maloštevilne vrednote vsem jasne.

Vir: Peters, *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, 1982, str. 119 - 325.

3.2.3 Model poslovne odličnosti

Model poslovne odličnosti EFQM je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih. Model poslovne odličnosti EFQM prikazuje Slika 2. Pet od teh meril je t.i. »dejavnikov« (voditeljstvo, politika in strategija, zaposleni, partnerstva in viri ter procesi). Štirje so »rezultati« (rezultati v zvezi z odjemalci, zaposlenimi in družbo ter ključni rezultati delovanja). Ta merila se uporabljajo za ocenjevanje, kako neko podjetje napreduje v smeri odličnosti. Pomembnost določenega merila glede na celoten model je določena z odstotkom, pripisana absolutna vrednost pa označuje največje možno število točk, ki ga lahko dodelimo pri ocenjevanju določenega področja. To velja za proces samoocenjevanja znotraj organizacije, kot tudi za proces

ocenjevanja vlog prijaviteljev za priznanje. Skupno največje možno število točk je 1000 (500 za dejavnike in 500 za rezultate).

Slika 2: Model poslovne odličnosti



Vir: Kern, Model odličnosti EFQM in njegova uvedba v R Sloveniji, 2002, str. 66.

Z izrazom *dejavniki*, ki predstavljajo levo stran modela, označujemo vse tiste *dejavnosti, ukrepe in ostalo*, ki jih izvajamo v podjetju. Dejavniki prikazujejo, kako podjetje *deluje* oz. dosega rezultate. Rezultati, ki ponazarjajo desno stran modela, opisujejo, kaj je podjetje že doseglo in kaj dosega danes. *Rezultati so posledica dejavnikov, dejavnike pa izboljšujemo s pomočjo povratnih informacij iz rezultatov. Puščice*, ki potekajo okoli modela, poudarjajo *dinamično naravo modela*. Kažejo, kako *inovativnost in učenje* pomagata izboljšati dejavnike, ki izboljšani vodijo do boljših rezultatov (Model odličnosti EFQM, 2004b, str. 12).

V kratkem pregledu meril modela poslovne odličnosti (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2005) lahko podamo sledeče faktorje:

- *Voditeljstvo* (10 % ali 100 točk): ocenjuje, kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedenjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem managementa organizacije uvajal in razvijal.
- *Politika in strategija* (8 % ali 80 točk): ocenjuje, kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrežno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi.
- *Zaposleni* (9 % ali 90 točk): ocenjuje, kako organizacija ravna, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov.
- *Partnerstva in viri* (9 % ali 90 točk): ocenjuje, kako organizacija načrtuje in ravna s svojimi zunanjimi partnerstvi in notranjimi viri v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov.

- *Procesi* (14 % ali 140 točk): ocenjuje, kako organizacija snuje, ravna in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani in ustvarja vedno večjo vrednost zanje.
- *Rezultati v zvezi z odjemalci* (20 % ali 200 točk): ocenjuje, kaj dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.
- *Rezultati v zvezi z zaposlenimi* (9 % ali 90 točk): ocenjuje, kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. Merila dojemanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj) ter lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom.
- *Rezultati v zvezi z družbo* (6 % ali 60 točk): ocenjuje, kako širša družba dojema organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov).
- *Ključni rezultati delovanja* (15 % ali 150 točk): ocenjuje, kaj dosega organizacija glede na načrtovane dejavnosti. Ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih organizacija načrtuje in lahko (odvisno od namena in ciljev organizacije) vključujejo podatke v zvezi s finančnimi ter ne finančnimi rezultati.

Vsebinsko model poslovne odličnosti izvira iz koncepta celovitega obvladovanja kakovosti TQM (*angl. Total Quality Management*), ki predstavlja pot do poslovne odličnosti. Model temelji na predpostavki, da je mogoče doseči odlične rezultate delovanja, odjemalcev, zaposlenih ter družbe preko voditeljstva kot gonila, uspešne politike in strategije, kot tudi zaposlenih, partnerstev in virov ter procesov (Kern & Leon, 2003, str. 33).

Model poslovne odličnosti je standardiziran. To pomeni, da so merila, njihove uteži, vprašanja in navodila za točkovanje vnaprej določeni. Še vedno pa izpolnjevalci vprašalnika pri samoocenjevanju, posameznik ali skupina iz podjetja, vprašanja točkujejo subjektivno in brez zunanjega objektivnega preverjanja. Kljub omenjeni pomanjkljivosti je namen modela v tem, da podjetjem, ki so izvedla samoocnitev omogoča primerjavo z drugimi ocenjenimi podjetji in s tem umestitev na lestvici poslovne odličnosti. Izpolnjevanje vprašalnika je koristno že v tem, da management podjetja ugotovi trenutni položaj podjetja glede dosežene kakovosti v širšem smislu in da lažje opredeli prihodnje usmeritve in prednostne naloge. Tudi ustanovitelji EFQM so bili prepričani, da ugotavljanje in priznavanje najboljših praks zahteva uvedbo systemskega priznanja, ki bo opogumljalo najboljša podjetja k prikazu svojih izkušenj, po katerih se bodo lahko zgledovala druga podjetja. S tega vidika lahko kot posreden namen modela poslovne odličnosti izpostavimo tudi dejstvo, da podjetje, ki v okviru samoocniteve doseže zahtevano število točk, prejme priznanje za kakovost oz. poslovno odličnost (Rejc, 2001, str. 155).

Model poslovne odličnosti EFQM iz leta 2003 je izpopolnjeni model, ki ga je EFQM razvil leta 1999 in se uporablja pri ocenjevanju podjetij za evropsko nagrado za kakovost EQA (angl. *European Quality Award*). Spremenjen model poslovne odličnosti EFQM iz leta 2003 omogoča uporabo modela tudi v javnem in prostovoljnem sektorju, uvedbo izboljšav na področju inovativnosti, možnost primerjav (angl. *benchmarking*), partnerstva, upravljanja znanja, ustvarjalnosti in učenja. Izboljšani model je bolj usmerjen k odjemalcem in bolj poudarja sklepanje partnerskih povezav ter ravnanje z ljudmi, tako z zaposlenimi kot z odjemalci. Dopolnitve se kažejo pri nekaterih merilih, posebej pri kazalcih poslovanja in merjenju poslovnih zmogljivosti, npr. pri 9. merilu: ključni rezultati delovanja, ki obravnava finančne kazalce (npr. izkaz uspeha, bilanca stanja, izkaz finančnih tokov, itd...) ter ne finančne kazalce (npr. celovite zmogljivosti, ključni procesi, informacije o dobaviteljih in materialih, tehnologija, razvojna dejavnost, itd...).

Novi model uvaja novo ocenjevalno matriko, imenovano RADAR z naslednjimi vidiki: rezultati (angl. *Results*), pristop (angl. *Approach*), razširjenost (angl. *Deployment*), ocenjevanje (angl. *Assessment*) in pregled (angl. *Review*). Nespremenjeno ostaja število osnovnih meril (9) in pod meril (32) ter število točk po posameznih merilih. Prednost novega modela je tudi v možnosti aplikacije na neprofitne organizacije in v tem, da sta razviti verziji meril (za majhna in srednje velika podjetja ter za javni sektor) vsebinsko identični novemu oz. izpopolnjenemu modelu. Število meril in pod meril je v obeh verzijah enako osnovnemu modelu. Vendar so določena pod merila v obeh verzijah nekoliko poenostavljena oz. so nekatere posamične zahteve združene ali celo izpuščene in tako prilagojene specifičnemu stanju na obeh področjih (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2005).

3.2.4 Baldrige model poslovne odličnosti

V literaturi se pogosto pojavlja Baldrige model (angl. *Baldrige Criteria for Performance Excellence*), ki izhaja iz leta 1987 in je bil ustvarjen v ZDA. Baldrige model je eden najbolj popularnih in najvplivnejših modelov zahodnih gospodarstev. Baldrige vodstvena odličnost je prispevala k dolgoročnemu povečanju učinkovitosti ameriške vlade (Porter & Tanner, 1996, str. 56). Okvir modela so uporabili v mnogih drugih državah, kjer podeljujejo nagrade za poslovno odličnost. Baldrige model temelji na enajstih ključnih področjih, ki so osnova za poslovne rezultate podjetja. Pri svoji empirični raziskavi v modulu, ki obravnava poslovno odličnost, sem uporabil prav ta model. V osnovi je sestavljen iz enajstih podstruktur. Le te so prikazane v Tabeli 9.

Tabela 9: Ključna področja poslovne odličnosti Baldrige modela

Področja	Pomen področja za podjetje
Usmerjenost h kupcu	Za podjetje je izjemnega pomena, da pozna trg na katerem deluje in hkrati tudi potencialno zanimive trge. V današnjem izjemno konkurenčnem okolju, podjetja stremijo k temu, da bi čim bolj zadovoljila želje kupcev.
Vodenje	Vrhni management mora postaviti jasne smernice, ki vključujejo tudi usmerjenost h kupcu. Razviti mora jasne in vidne vrednote ter visoka pričakovanja. Vodstvo mora s svojim sledenjem začrtanim smernicam, viziji in vrednotam, dati zgled ostalim zaposlenim. Vodstvo mora odigrati pomembno vlogo pri razvoju kadrov in mora spodbujati participacijo in ustvarjalnost vseh zaposlenih. Taka motivacija se spodbuja z osebno vpletenostjo vodstva v dejavnosti po celem podjetju.
Nenehno izboljševanje in učenje	Da bi podjetje bilo konkurenčno na dolgi rok, mora neprenehoma iskati napredek. Ne samo v svojih proizvodih in storitvah, ampak tudi na področjih kot sta odzivnost in učinkovitost. Leta 1995 je bila ta kategorija prvič vključena v merila, ki jim morajo zadostiti podjetja, ki kandidirajo za nagrado in je sprožila nemalo začudenja.
Participacija zaposlenih in učenje	Uspeh podjetja je odvisen od spretnosti in motivacije delovne sile v podjetju. Na čas in denar, porabljen za razvoj zaposlenih preko aktivnosti kot so izobraževanja, možnost sodelovanja in razvoj kariere, je potrebno gledati kot na investicijo. Za odlična podjetja je pričakovano, da vodi politiko vodenja kadrov, ki je tesno povezana z operativno strategijo, ki zadeva samo poslovanje podjetja. Za podjetje je pomembno, da meri kategorije kot so zadovoljstvo zaposlenih, motivacijo, znanje in varnost.
Odzivnost podjetja	Doseganje in zadržanje konkurenčne prednosti navadno pomeni povečanje zahtev za organizacijo. Pojavijo se večje zahteve glede krajšega časa razvijanja proizvodov, hitrejše dobave in večjo odzivnost storitev. Velik napredek glede odzivnosti pogosto vodi do poenostavljanja procesov.
Kakovost proizvodov in preventivna kontrola kakovosti	Strošek preprečevanja napak v fazi načrtovanja proizvodov ali pri izbiri blagovnih znamk v portfelj, je lahko bistveno manjši kot odprava posledic, ki nastanejo pri slabih izdelkih ali nepravem naboru blagovnih znamk v portfelj.
Strateško planiranje; dolgoročen pogled na prihodnost	Zasledovanje cilja, kot je na primer tržni vodja, zahteva močno orientacijo v prihodnost in pripravljenost dolgoročno zavezati se deležnikom. Planiranje mora predvidevati veliko različnih sprememb, ki se lahko zgodijo v potrošnikovih preferencah.
Vodenje glede na dejstva	Sistem vodenja mora biti zgrajen v okvirju meritev, informacij, podatkov in analiz. Merjenja naj bi izhajala iz strategije podjetja in naj bi vključevala vse ključne procese in rezultate teh ključnih procesov. Podatki za boljše poslovanje bodo pokrivali veliko različnih tem. Podatki lahko tako vsebujejo merila za potrošnikovo zadovoljstvo, prodajne rezultate izdelka ali storitve, primerjave s konkurenti. Analiza podatkov je lahko narejena na več načinov, na primer s trendom, projekcijo, primerjavo, itd... Kakršna koli že je metoda analize, je bistvenega pomena, da z analizo dobimo neke informacije, ki izboljšajo poslovne rezultate.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Področja	Pomen področja za podjetje
Naklonjenost k sklepanju dolgoročnih partnerstev	Podjetja stremijo k dolgoročnim partnerstvom, da bi dosegla cilje, ki jih sama ne bi mogla. Taka dolgoročna partnerstva se navadno sklenejo z dobavitelji, kupci ali organizatorji izobraževanj.
Družbena odgovornost	Družbena odgovornost zajema veliko področji, vse od poslovne etike do varnosti in zaščite okolja. Vodenje organizacije v duhu družbene odgovornosti lahko vpliva tudi na druge organizacije, sploh v primeru, če želita podjetji postati dolgoročna partnerja.
Osredotočenost na rezultate	Sistem merjenja uspešnosti poslovnih rezultatov mora biti osredotočen na doseganje rezultatov. Rezultati naj bi bili uravnoteženi glede na deležnike: kupce, zaposlene, lastnike, partnerje in okolico.

Vir: Porter & Tanner, *Assessing Business Excellence*, 1996, str. 58 - 61.

3.2.5 Pasti pri doseganju poslovne odličnosti

Prva past v katero zaide veliko podjetij, ki prevzame koncept poslovne odličnosti je, da stvari dobro zastavi, vendar ostanejo napisane samo na papirju. V vsakdanjem poslovanju se ne spremeni nič. Najpogostejši vzrok za to je *ne vpletenost srednjega sloja managerjev*, ki niso dovolj pripadni podjetju in predvsem ne dovolj prisotni v oddelkih, ki jih vodijo. Ko divizija ali oddelek razvije svoj plan je pomembno, da manager ali nadzornik oddelka ali divizije obdrži cilje v vsakdanjem poslovanju. Torej v vsakdanjiku zaposlenih namesto, da bi ostali samo napisani na papirju. S prisotnostjo in vpletenostjo managerja nastopijo opazovanje, merjenje, povratne informacije in dodatna navodila, kar vse pripomore k izpolnitvi zastavljenega. Zaradi prisotnosti managerja na oddelku stvari nikdar ne uidejo predaleč od planiranega, poleg tega pa zaposleni ne dobijo občutka, da z zastavljenimi cilji vodstvo ni mislilo resno.

Druga izmed pasti v katero zaidejo sicer uspešna podjetja, je napaka pri združevanju z drugim podjetjem oz. kupovanje drugega podjetja. Sicer uspešno podjetje se v nameri, da bo postalo bolj fleksibilno, nameni kupiti drugo podjetje ali iti v skupno naložbo. Pri obeh tipih širjenja poslovanja gre za isto stvar. Po mnogih raziskavah, ki so prišle do istega zaključka, naj bi podjetje ne kupovalo ali se združilo s podjetjem, ki deluje na povsem drugih področjih. *Razpršenost poslovanja* je bila v preteklosti usodna za marsikatero prej uspešno podjetje ali je podjetje pripeljala do velike izgube sredstev oz. slabšega poslovanja. Gre za pogost primer, ko podjetje ugotovi, da je sicer uspešno, vendar v zreli panogi in se odloči, da bo poleg poznane panoge začelo delovati v novi panogi. Zaradi slabega poznavanja panoge kupi podjetje, ki je na višku ali celo v zatonu. Poleg tega ne razume delovanja kupljenega podjetja. Pri tem seveda ne smemo pozabiti, da se že pred nakupom ali združitvijo podjetja, pozornost vodstva preusmeri k spoznavanju nove panoge in novega podjetja. To pomeni manj

časa za vsakdanje probleme v lastnem podjetju. Ta proces spoznavanja se nadaljuje po nakupu ali združitvi in še naprej zmanjšuje osredotočenost vodstva ter ostalih zaposlenih na poslovanje lastnega podjetja.

Tretja past v katero zaide marsikatero podjetje, ki se zaradi velikosti in kompleksnosti poslovanja loti reorganizacije, je odločitev za *matrično organizacijsko strukturo*. Podjetja od najpreprostejše organizacijske strukture - funkcijske, preidejo na matrično, ki nato že zaradi osnovnih funkcij postane *več kot tridimenzionalna matrika*, kar pomeni *logistično zmedo*. Matrična struktura postane še kompleksnejša, ko vodstvo dodaja začasne enote kot npr. projektni centri. Nekatera podjetja so se odločila, da v matriko uradno ne bodo dodala vseh dimenzij. Vendar to ni rešilo podvajanja vodij, kar je za zaposlene velik problem, saj ne vedo komu poročati. Še en problem matrične strukture so tudi nejasne prioritete, saj zaradi same strukture zaposlenim sporoča, da je vse enako pomembno in je vsemu potrebno posvečati enako pozornost (Peters & Waterman, 1982, str. 307).

3.2.6 Merjenje poslovne odličnosti

Prvi pogoj za napredek in doseganje poslovne odličnosti je razvit in implementiran sistem za merjenje uspešnosti poslovanja. Samo, če poznamo pot do poslovne odličnosti, jo lahko dosežemo. Tako vemo, kaj je potrebno izboljšati in kako razporediti potrebne resurse, da bodo kar največ prinesli k napredku (Kanji, 2002a, str. 115).

Merjenje uspešnosti poslovanja zahteva sistematično ocenjevanje organizacije s kriteriji, ki morajo biti povezani z najpomembnejšimi dejavniki uspeha. Prvo, kar sistem merjenja uspešnosti poslovanja omogoča, je primerjanje napredka z zastavljenimi cilji. Poleg tega uporaba indikatorjev uspešnosti kaže smer za prihodnjo razporeditev resursov. Pomembno je zgraditi *tak sistem merjenja*, kjer so *merila hkrati tudi motivacijsko orodje* in tudi *orodje vodstva*. Da bi sistem zadovoljil vse te zahteve, mora biti jasno predstavljen vsem posameznikom z namenom, da lahko vsak posameznik v podjetju vidi, kaj lahko prispeva k zastavljenemu cilju. Tako je merilni sistem tudi komunikacijsko sredstvo, saj se s pomočjo takšnega sistema zaposleni lažje zavedajo, kaj je pomembno za uspešno poslovanje. Hkrati se razkrijejo področja, kjer je potreben napredek. Seveda razvoj in delovanje sistema merjenja uspešnosti poslovanja ni brez težav in potrebnih investicij.

Značilnosti dobrega delovanja sistema v podjetju so: prikazuje poslovanje iz različnih perspektiv, povezuje z vrednotami in strategijo podjetja, temelji na najpomembnejših dejavnikih uspeha, je zanesljiv in lahek za uporabo, povezuje s sistemom nagrajevanja, ki spodbuja zaželeno vedenje, omogoča spremljanje dogajanja, saj

ponuja primerjave zastavljenih ciljev in rezultatov, omogoča spremljanje priložnosti, ko se pojavijo ter nakaže strategije (Peters & Waterman, 1982, str. 90 - 118).

Zaradi dinamičnega okolja v katerem podjetje deluje, je uspeh odvisen od zadovoljitve potreb vseh deležnikov. Podjetje ne more zgraditi samo nase usmerjenega merskega sistema in ignorirati potrebe po oceni poslovanja z zunanjega vidika, to je z vidika zadovoljstva kupcev, dobaviteljev in ostalih deležnikov. Mere morajo biti uporabljene v kontekstu, ki vodi do razvoja sposobnosti in bodo imele vrednost v prihodnosti skozi neprekinjen cikel inovacij in učenja. V realnosti je to nepogrešljiv končni cilj dobrega sistema ocenjevanja.

Kompleksnost vodenja podjetja v današnjem času zahteva od managementa, da preverja uspešnost poslovanja na različnih koncih hkrati. Uspeh je odvisen od kombinacije dejavnikov, ki so povezani. Zato mora biti pristop k ocenjevanju poslovne uspešnosti holističen ter tak, da prikaže, kakšen bo učinek na celoten sistem ob spremembi v katerikoli izmed komponent.

3.3 KORENINE OSEBNE ODLIČNOSTI

Vizija odličnosti in z njo povezan organizacijski razvoj poudarjata in zahtevata stalno izboljševanje človekovih sposobnosti pri obvladovanju raznovrstnih problemov. Teh sposobnosti je več vrst, vse pa imajo lastnosti, ki nam pomagajo pri uspešnejšem reševanju problemov. Ene od njih so spoznavne, ki so potreben pogoj pri iskanju organizacijske odličnosti. Rečemo lahko, da predstavljajo človekove spoznavne sposobnosti osnovo, s pomočjo katere uresničujemo svoje namene, vizije, misije in cilje. *Učinkovitost, uspešnost in odličnost sodobnega podjetja* so na drugi strani v mnogo čem odvisni od tega, kako znamo vključiti v organizacijske procese tudi psihične procese v svoji *podzavesti in zavesti*. Tu pa smo že na področju *spretnosti čustvene inteligence*. Z vizijo poslovne odličnosti vzpostavljamo v podjetju tako vzdušje in razmere pri sodelavcih, kjer bo vsem omogočeno sproščanje in uveljavljanje nevidnih kapitalov, ki so v njihovih glavah. Ključne organizacijske prvine, ki jim lahko rečemo tudi organizacijsko tkivo, lahko razdelimo na tri dele in sicer *psiho - socialni, tehnično - ekonomski* in *družbeni* del.

Psiho - socialni del predstavlja dinamično sestavino organizacije. K temu delu prištevamo: zaupanje, organizacijsko kulturo, motivacijo, komunikacijo in informacije. *Tehnično - ekonomske prvine* so se kot samostojne (ali v povezavi z drugimi) pojavile prej kot psiho - socialne ali družbene. K njim spadajo: disciplina, hierarhija, delitev dela, cilji in okolje. *Družbene prvine* so najbolj zapletene prvine, saj predstavljajo v določenem smislu sintezo vseh treh delov organizacijskih prvin; k njim prištevamo decentralizacijo, demokratizacijo in integracijo.

Prav gotovo mora vladati med vsemi tremi sestavinami ustrezno soglasje, saj bi nas enostransko pretiravanje s humanimi odnosi kakor tudi toga tehnizacija pripeljala do ne optimalnih izidov. Kljub temu lahko rečemo, da je končni smoter organizacijskega razvoja odlično delo in izdelek ter zadovoljni delavec. Zato osebno dajem prednost psiho - socialni komponenti, kar je tudi vzrok za takšno izbiro teme magistrskega dela.

3.3.1 Psihične korenine odličnosti

Za elemente organizacijskega tkiva, ki spadajo v področje psiho - socialnih prvin, je značilno, da o njih klasiki organizacijske teorije (Taylor, Fayol, Weber) sploh niso ali so zelo malo pisali. Medtem so jih nekateri neoklasiki organizacijske teorije (Mc Gregor, Argyris, Likert, Bennis, Beckhard) upoštevali kot osrednje točke raziskovanj. Z nekaj stavki lahko opredelimo prvine iz te skupine:

- *zaupanje* je vrednota, brez katere ne more živeti nobena odlična organizacija. Na prvi pogled se je ne opazi, ni je v organigramu, predpisih ali v poslovnih. Toda zaupanje se občuti v dejavnem medsebojnem delovanju, prilagajanju, usklajevanju, reševanju problemov in medsebojnem dialogu;
- *organizacijska kultura* predstavlja prevladujoči način življenja v organizaciji. Z njo razumemo vzorec medsebojnega obnašanja, sistem vrednot ter prevladujoči splet stališč, norm in občutij v organizaciji;
- *motivacija* predstavlja motor kateregakoli in tudi organizacijskega razvoja. Rečemo, da pooseblja naše potrebe, interese in želje, ki so mnogovrstnega in mnogo plastnega značaja;
- *komunikacija* predstavlja dvosmerno ali še bolje rečeno mnogo smerno povezovanje. S tem smo vnesli dinamiko, kar je pravo nasprotje statičnega, enosmernega in formalnega komuniciranja. To je bila značilnost klasične organizacije ter
- *informacija* kot obdelan podatek, ki je osnova za odločanje. Ker pri tem pomembnem procesu sodeluje čedalje več ljudi in je sistem vedno bolj zapleten, govorimo kar o informacijskem sistemu. Predvsem je pomembno, da so informacije v odličnem podjetju pravočasne in celovite. Prav tako jih lahko vsakdo ustvarja ali vsaj sodeluje pri njihovem nastajanju ter jih uporablja.

Klasične organizacijske znanosti in začetki organizacijskega razvoja so dajali izredno velik pomen racionalni človekovi dejavnosti. V zadnjem času se je pozornost preusmerila tudi na podzavestne človekove dejavnosti. Lahko rečemo, da je duševnost sestavljena iz zavesti in podzavesti. Tu smo sedaj pri rdeči niti te raziskovalne naloge. V njej bi namreč rad raziskal nekoliko latenten in subtilen odnos med človekovo čustveno inteligenco, torej duševnostjo (psiho) in odličnostjo

delovanja posameznika oz. podjetja kot organizacije. Najpomembneje je, da bom razlago poslovne odličnosti iz začetka tega poglavja poizkušal povezati s proučevanjem človekove čustvene komponente - njegove čustvene inteligence. Tako se sklone krog iz naslova moje raziskovalne naloge. Namerno se hočem izogniti pretiranemu tehnicizmu, ki bi se utegnil pojavljati ob vprašanju organizacijskega razvoja, ki nas lahko vsaj delno vodi od kakovosti k poslovni odličnosti.

Že nekaj časa poznamo pojme kot so filozofija, vizija, misija, strategija in smoter podjetja. Sodelavci v podjetju te pojme namreč ne samo razumejo, ampak jih čutijo in vanje verujejo, se identificirajo z njimi in se zanje vneta in pogumno zavzemajo. Že s tem se začne potrjevati v prvem poglavju zapisana hipoteza magistrskega dela. Namreč, da čustvena inteligenca zaposlenih pripelje podjetje k poslovni odličnosti. Tako recimo ni dovolj, da racionalno sprejememo v svojo kolektivno zavest določeno vizijo podjetja in druge temeljne značilnosti organizacije. Le te moramo vgraditi tudi v kolektivno podzavest, ki deluje kot notranji motivator. Če hoče podjetje biti odlično, mora vgraditi te osnove v prav vse člane podjetja.

V današnji literaturi so precej široko opisani pojavi, kot so stimulacija, motivacija in disciplina. Malo je znanega o tem, kje so resnični viri in korenine teh dogajanj in procesov. *Kje so izvori globoke pripadnosti k podjetju, odličnosti in mojstrstva?* To so zapletena vprašanja, ki so povezana in prepletena s kompleksnimi sklopi soodvisnosti med biokemičnimi in vedenjskimi procesi.

Na začetku poglavja sem omenil dejavnike, ki gradijo poslovno odličnost. V tem delu poglejmo tiste nam nevidne sile in dejavnike v sodobnem podjetju, ki težijo k rasti, razvoju in napredku ter predvsem poslovni odličnosti. Po 200 letih »nevidne roke« Adama Smitha še vedno niso razrešeni tako imenovani skrivnostni »nevidni kapitali« podjetja, ki jih oživlja zamisel poslovne odličnosti. V nadaljevanju bom poizkušal nekaj le teh vsaj malo razkriti.

Človek je shizmogenično bitje, kar pomeni, da moramo to dejstvo upoštevati pri proučevanju organizacijskega razvoja na poti k poslovni odličnosti. Hkrati je tudi homo transiens, ki teži k svojemu razvoju in razvoju svoje (organizacijske) okolice. Torej k svoji odličnosti in odličnosti poslovanja. Žal sicer te procese večkrat spremljajo tudi učinki, ki bi jih lahko imenovali nasprotni razvoj. Organizacijski razvoj, ki naj pripomore k temu, da bi bil človek čim bolj uravnotežen in vsestransko bogat, je torej usmerjen k celotnemu napredku človeka in njegove okolice. Človekovo stremljenje poteka nekako takole: rast, razvoj, napredek, kakovost in odličnost. Pri proučevanju korenin odličnosti je poleg spretnosti čustvene inteligence potrebno poseči tudi v človekove instinkte in intuicijo. Torej faktorje v človekovi podzavesti, ki jih je težko popolnoma ločiti od pojma čustvene inteligence. Res je, da so ti faktorji še precej

neraziskani, toda neupoštevanje iracionalnosti vsekakor ne pripelje do vrhunskih izidov.

3.4 OSEBNI RAZVOJ KOT POGOJ ZA POSLOVNO ODLIČNOST

Vso zapletenost človekovega bitja in njegovega življenja je izrazil Trstenjak (1989, str. 42) z dvema kratkima stavkoma takole: »Človek je nihajoče bitje. Neizmerna je njegova dobrota, kot je lahko po drugi strani tudi neizmerljiva njegova podlost«. Človek je pač del narave in tudi ta je v svojih dejanjih včasih dobrohotna, drugič pa neprizanesljivo udari z vso močjo. Seveda je ta makrokozmos v mikrokozmosu človeka tako zapleten, da smo razvozlati le majhen del njegovih skrivnosti. Tako je npr. še zelo nerazjasnjen odnos med človeškim egom in okolico. Neverjetno je namreč število stanj med obema ekstremoma. Kljub temu je dokaj uveljavljeno stališče, da je človek sam sebi najbližji. Jung (1990, str. 368) je namreč ugotovil naslednje: »Mi razumemo drugega vedno tako kakor sebe«. Sedaj pridemo do problema, da sebe pogosto malo poznamo in razumemo. Iz tega izhajajo naše odločitve, ki večkrat niso optimalne in prinašajo dodatne probleme namesto rešitve.

Že stari Grki so se na tem področju modro ravnali, ker so v svojem razmišljanju, delovanju in življenju pogosto uporabljali načelo - spoznaj samega sebe (grš. *gnothi te authon*). Na tem izhodiščnem načelu gradi sodobna organizacijska psihologija in še posebej teorija organizacijskega razvoja, ki je namenjena h končnemu cilju - odličnosti. Že termini kot so: samoudejanjanje, samoiniciativnost, samospoštovanje, samostojnost, samodisciplina, samoizobraževanje, samovodenje, samozavest, samozaupanje, samoupravljanje - vsi uporabljajo predpono samo in so tesno povezani s čustveno inteligenco posameznika. Primerna uporaba teh terminov daje posamezniku oz. skupini in organizaciji, kjer taki posamezniki delujejo, veliko moč. Tako pridobljena moč lahko zelo koristno deluje, saj je poznano, da predstava o lastni moči najbolj vpliva na sposobnost posameznika, da se spoprime s problemi. Paziti je potrebno pri nekaterih stanjih, kot so samovšečnost in pretiravanja lastnega jaza, ki so v končni fazi neproduktivna in vodijo v solipsizem, kjer ne obstaja nič poleg jaza kot edine zavesti.

3.4.1 Integracija osebnega razvoja v organizacijski razvoj kot pogoj odličnosti

V človeku tičijo velike ustvarjalne sile. Pred nami je naloga, da te sile sprostimo in jih vključimo v ustvarjalno delo, ki bo prinašalo učinkovite sadove in uspešne izide. Zdi se, da je to potrebno ravno sedaj v času svetovne globalizacije. Torej v času globokih sprememb na skoraj vseh področjih našega življenja, kar velja še posebej za področje gospodarstva. V prejšnji družbeni ureditvi je prevladovalo slepilo, da bo na ravni družbe vse najbolje rešeno. V tem smislu je bil posameznik pozabljen, saj je

veljalo prepričanje, da bo družba oz. država kot institucija postorila vse, da bo za posameznika najlepše poskrbljeno. Vse predolgo smo živeli v tej utvari in gradili sistem pri strehi, torej na majavih temeljih.

Temelj vsake družbe je namreč posameznik. Družba je samo tako močna, kot so močni posamezniki v njej. Če torej želimo družbo, ki bo sodobna, ki bo organizacija duhovno in materialno premožnih posameznikov, moramo le te tako vzgojiti in jih seveda obravnavati kot osebnosti. Osebnost pa je velika beseda in velika vsebina. Če je naš cilj, da smo pri delu uspešni, moramo to najprej hoteti. Ni pa dovolj seveda. Hotenja je potrebno povezati z znanjem in to ne samo z znanjem od včeraj, pač pa s tistim, ki velja za danes in še bolj za jutri. Z dobro organizacijo podjetja in predpisi dobimo ustrezno moč, da naše želje, ki temeljijo na znanju, uresničimo. Tako se ponovno srečamo s posameznikom, ki je izhodišče vsake organizacije.

Jezikovno gledano so korenine besede posameznik v besedi sam in samo, kar pomeni, da se je treba zanesti predvsem nase. Če je torej kaj narobe, ne iščimo torej vzrokov za to v drugih, temveč skušajmo pri tem opredeliti svojo vlogo. Od nas samih je v mnogo čem odvisna naša usoda in uspeh. Ne krivimo za svoje neuspehe drugih, ampak poskušajmo pogledati na napake in svoje delovanje. Ključnega pomena je, da ustrezno delujemo in, da smo pri doseganju postavljenih ciljev aktivni. Če ne dosežemo takoj zaželenega uspeha, ga poskušajmo doseči ponovno. Če smo cilj dosegli, naj nas to spodbuja k še večji aktivnosti. Značilnost osebnosti, usmerjene v učinkovit razvoj, je odkritost in neposrednost dialoga, predvsem pa ne enostranskost ali ne pristranskost. Svoje delovanje gradi torej na spoznanju, da so pravice odvisne predvsem od odgovornosti. Pravic ne moremo imeti več kot odgovornosti. V lastnem uspehu je vsebovano naše širše sodelovanje s skupino in organizacijo. Nikakor ne smemo pri svojem delovanju zasledovati samo lastnih sebičnih interesov in ciljev. Le te moramo povezovati z ožjim in širšim okoljem. Če namreč pretiravamo z ukvarjanjem s samim seboj, zaidemo v individualizem, ki je morda za kratko razdobje zadovoljivo za nas, za daljši čas pa pomeni stagnacijo in neuspešnost.

V sedanjih burnih gospodarskih razmerah in hitrih spremembah ni dopustna pretirana samozadostnost, samovšečnost ali samozaverovanost. Zato se moramo povezovati, usklajevati in sodelovati z drugimi. To so običajno sodelavci s katerimi delamo oz. se z njimi združujemo v delovne time. Na drugi ravni so to sodelavci drugih organizacijskih enot. Na vertikalni ravni so sodelavci vodstvenih struktur. Pri vsem tem je za nas zelo pomembno iskanje povezave med osebnim in skupinskim razvojem. Pogoj za to je ustrezno vzdušje, ki temelji na medsebojnem spoštovanju in soodvisnosti.

Odnosi razvoja v skupini morajo izhajati iz osnovnega spoznanja, da je možno boljše in odličnejše rezultate dosegati samo s *skupinskim delom*, ki ima izvor v ustvarjalnih osebnostih. Za uspeh skupine in širše - za skupinski in organizacijski razvoj - je ključnega pomena dejstvo, da med seboj komuniciramo in poslušamo drug drugega. Medsebojne vezi naj bodo take, da ne omejujejo posameznika, temveč ga razvijajo in bogatijo z dodatnimi znanji, spoznanji in vedenjem. To torej pomeni, da je skupinski razvoj nadgradnja posamičnega osebnega razvoja, ki bi brez odnosov z drugimi z lahkoto zapadel v goli egoizem. Rečemo lahko, da je skupinski razvoj nadaljevanje osebnega razvoja ter, da je med obema tesna povezanost in direktna pogojenost. Zato ju moramo obravnavati povezano. Prav tej *gradnji odnosov* se posebej posveča *čustvena inteligenca*, ki temelji na poznavanju in uravnavanju svojih čustev. Nadaljevanje takšnega osebnega razvoja je razvijanje empatije - torej prepoznavanje čustvenih namigov sodelavcev in izgradnja korektnih in zdravih odnosov v delovnem timu.

Stopnjevanje osebnega razvoja in razvoja ožje skupine nas torej pripelje do organizacijskega razvoja. Z organizacijskim razvojem razširjamo prostor organizacijskega delovanja na vse pripadnike organizacije. To delovanje preide v resnično neposredno sodelovanje, ki ne vsebuje primesi prisile, pač pa posee zavestno aktivnost, prizadevnost, zavzetost in vnemo. Aktivnost ni enostranska, temveč mnogo smerna in je vključena v pripravljalne, izvedbene in ocenjevalne dejavnosti. Med člani tima vlada t.i. ustvarjalna napetost, ki se sprošča z medsebojnim sodelovanjem in spodbudnim tekmovanjem. V tem vzdušju, ki ga lahko imenujemo tudi tvorno sožitje, kjer obstaja pristna in neposredna povezanost tako ni prostora za izoliranost. Prav tako ni odtujenosti, ki usodno hromi vzdušje in medsebojno povezanost v organizaciji.

Organizacijski razvoj s svojim demokratičnim vzdušjem spodbuja k novim in boljšim rešitvam. V takšnem ozračju, v katerem vladajo dokazi sposobnosti in znanja, so vsi zaposleni enaki. Šele potem se lahko porajajo učinkovite rešitve, akcije, inovacije in ocene. Ni zaželena malomarnost in pasivnost, temveč je potrebna zavzetost, delovna vnema in vsestranska dinamika. Če pride do občasnih nesporazumov, nasprotij in problemov, se le ti rešujejo takoj in v enakopravnem dogovarjanju. V vzdušju, kjer se aktivnosti delavcev ravna v skladu z dogovorom, kjer vsakdo skuša v okviru svojih (čustveno inteligenčnih) sposobnosti in zmožnosti čim več prispevati k skupnemu uspehu, se dejansko krepi podlaga za poslovno odličnost podjetja.

3.5 STRATEŠKI PRISTOPI ZA AKTIVIRANJE NEFINANČNIH KAPITALOV PODJETJA

Kot smo že videli, je človek z nešteti nitmi vpet v ožje (delovno organizacijo) in širše tkivo okolja (bivalno in življenjsko okolje). Od kakovosti teh niti je odvisna kakovost in količina uspeha ožje in širše organizacije. Če upoštevamo povratno zanko, lahko rečemo, da tudi značilnosti organizacije vplivajo nazaj na posameznike in skupine. To omrežje je uspešno le takrat, če med temi razvoji vlada enotna miselnost za uspeh organizacije, ki pa zopet temelji na sproščanju osebnih sposobnosti posameznika. Torej lahko rečemo, da organizacija ne more biti odlična, če delavci ne bodo sodelovali pri vsakodnevnih nalogah kot resnični in iskreni sodelavci. Z drugimi besedami je torej osebni in timski razvoj pogoj za organizacijski razvoj. Vsakdo od sodelavcev tako prispeva čim več od svojih rok, še bolje rečeno predvsem iz svoje glave.

3.5.1 Odličnost in filozofija, vizija, misija ter strategija podjetja

Filozofija podjetja izhaja iz *splošnih vrednot*, ki so v njem uveljavljene. Kralj (1992, str. 117) je filozofijo podjetja opredelil takole: »Izhajamo iz ugotovitve, da je filozofija podjetja razglabljanje o splošnih, za obstoj in razvoj podjetja pomembnih vprašanjih. Filozofija podjetja nam lahko da *temeljni okvir*, v katerega nato vgradimo tudi druge potrebne sestavine politike podjetja.« Z vidika vizije odličnosti in organizacijskega razvoja je poznavanje obstoječe filozofije podjetja temeljnega pomena. Na podlagi tega poznavanja šele lahko primerno in učinkovito ukrepamo. V mnogih primerih moramo spremeniti ali dopolniti obstoječo filozofijo podjetja. To dosežemo s spremembo svoje miselnosti in svojega razmišljanja, kar je dolgotrajen proces, ki zahteva veliko novega znanja in učenja ter zadeva vse sodelavce v podjetju.

Naslednja pomembna sestavina politike podjetja je *vizija*, ki dolgoročno *opredeljuje dogajanja v podjetju*. Vizija sicer pomeni videnje, ki pa je deloma povezano tudi s podzavestjo in sanjami. Vendar se te sanje tako trdno zasidrajo v zavest, da lahko predstavljajo zelo čvrsto oporo pri obvladovanju vsakodnevnih problemov oz. bolje rečeno izzivov. Tako lahko na primer, različni ljudje med seboj dobro sodelujejo, če imajo osvojeno enotno vizijo. V primerih, ko se znajdejo v težji poslovni situaciji, jim vizija daje svojevrstno intonacijo in orientacijo za hitro in učinkovito ukrepanje. Vizija je tako v določenem smislu preseganje realnosti, saj gradi svoje namene v dokaj oddaljeno prihodnost. Vizija naj bo postavljena dokaj visoko in ambiciozno, zato ni napak, če jo primerjamo z zvezdo vodnico, ki nam kaže dolgoročno pot do učinkovitih in uspešnih rešitev. Gabrijelčič (1995, str. 93) pravi takole: »Skupna vizija lahko pomaga motivirati in povezovat obsežno, razdeljeno in razbito delo, delavce in organizacijo«. Seveda se morajo delavci s tako vizijo identificirati. V takih primerih lahko tudi globalne, decentralizirane in konglomeratne organizacije poslujejo enotno v temeljnih usmeritvah. Zaradi tako velikega pomena vizije za rast in razvoj podjetja jo

je potrebno dobro proučiti. Če je namreč ne dorečemo ali napačno vizijo prelijemo v prakso, je napako zelo težko popraviti. Za to je potrebno precej dragocenega časa, kar konkurenca seveda s pridom izkoristi.

Misija je nekoliko bolj *praktično in ožje opredeljena vizija*. Z njo določimo, kateri so konkretni smotri podjetja in tudi, zakaj se moramo zanje boriti. Tudi v časovni razsežnosti je misija kratkoročnejša, če jo primerjamo z vizijo. Tako je ena znanih vizij tista, ki jo je postavil predsednik ZDA John Fitzgerald Kennedy leta 1962, da morajo do konca desetletja Američani poslati človeka na Luno. Prav tako je znana misija Pepsi - Cole, ki je videla svoje poslanstvo v geslu »premagati Coca - Colo«.

Pojem *strategije* ima nasploh v življenju organizacije različne pomene. V tem kontekstu ga razumemo kot delo in delovanje, ki je bistvenega značaja za življenje podjetja. V povezavi s filozofijo, vizijo, misijo sem jo postavil na četrto mesto. Na tem mestu nam strategija določa splošno problematiko.

Vsi omenjeni pojmi so determinante v celoviti matriki organizacije, ki ponazarja porajanje nove psiho-energije, ki nas pripelje do boljših dosežkov in poslovne odličnosti podjetja.

3.5.2 Ključne aktivnosti na poti v poslovno odličnost

V dosedanjem proučevanju sem že omenil kako pomembno je v podjetju in timu *sodelovati, se povezovati, prilagajati in usklajevati*. To so aktivnosti, ki so ključnega pomena pri organizacijski dejavnosti, izboljševanju in odličnosti le te. Naštete aktivnosti v organizacijskem razvoju vsekakor veliko uporabljamo. Lahko jih dopolnimo še z nekaterimi novimi aktivnostmi, ki jih bomo sedaj malo podrobneje pogledali. Preje naštete, kakor tudi sledeče aktivnosti se veliko lažje aktivirajo in pospešeno nadgrajujejo z razvijanjem čustvene inteligence zaposlenih, še posebej vodij timov, ki imajo pomemben vpliv na delovanje zaposlenih.

Najprej naj omenim *glagol iskati, ki je zelo povezan z inovacijami in razvojem*. Brez nenehnega iskanja novih proizvodov in izboljšanih načinov organiziranja ne moremo pričakovati odličnosti. Pri teh naporih večkrat zaidemo na stranpoti, ki pa jih ne smemo potencirati, saj brez napak in nasprotij ni napredka. Premagati moramo strah pred napakami, saj v nasprotnem primeru zaidemo v pasivnost in čakanje, kar je v organizacijskem smislu svojevrstna bolezen.

Naslednja aktivnost, ki je dragocena v organizacijskem razvoju je ta, da omogočamo svojim sodelavcem *sproščanje njihovih skritih in prikritih sposobnosti*. Tu je velika odgovornost še posebej vodij, da omogočajo nenehen in pospešen razvoj svojih sodelavcev. S tem jim dajejo energijo, s katero naprej bogatijo svoje delo in življenje,

posledično pa tudi organizacijo in okolje v katerem delujejo. Znanstveno - tehnološka revolucija je sicer povzročila, da se je produktivnost proizvodnje dvignila do visokih meja. Poleg ostalih vplivov je delovala omejevalno na človeka, saj ga je delitev dela omejila na posamezna opravila. Organizacijski razvoj deluje s svojimi pravili, principi in mehanizmi v smeri razgibavanja in bogatenja človeških potencialov, saj jih opredeljuje kot ključni dejavnik razvoja. *Razgibati* torej ne pomeni le to, da oplemenitimo s širitvijo delovnih nalog samo neposrednih sodelavcev in ostalih, temveč predvsem, da *razgibamo življenje kot celoto*, saj je delo kot aktivnost pomemben del našega življenja.

Vključevati je naslednja pomembna aktivnost, ki opredeljuje sodobno in poslovno odlično podjetje. Seveda ne morejo biti vsi delavci vključeni v prav vsa dogajanja v podjetju. Pomembno je, da čutijo, da se jih upošteva in da so vključeni v najpomembnejše odločitve. Ker je že tako v naravi in sleherni organizaciji, da entropija naredi svoje, moramo z nenehnimi novimi sprožili delovati na neposredno prakso.

Oživljanje, ki naj se nenehno stopnjuje, naj bo prisotno prav v vseh funkcijah. Pri tem so nam v veliko pomoč že opredeljeni pojmi filozofije, vizije, misije in strategije, ki nam nakazujejo smeri tega delovanja. Prav tako moramo nenehno spodbujati sodelavce, da pri svojih razmišljanjih in dejavnostih ne popuščajo. Spodbujanje naj gre v smeri *odpiranja novih vidikov delovanja, širitve, poglobljanja poznavanja ter študija teoretičnih in praktičnih vprašanj*.

Naslednja aktivnost je *soudeleževati se*, kar lahko bistveno pripomore k temu, da se sodelavci aktivirajo in delujejo celovito in zainteresirano. S tem glagolom izražamo *integriranost* delov v celoto in poudarjamo pomembnost tega delovanja, ki nas vodi k mojstrstvu in odliki.

Sproščati pomeni *dopustiti* pri delovanju *veliko stopnjo svobode*, da se poskuša samostojno izboljšati določen izdelek ali storitev. Skratka, sproščanje razmišljanja in delovanja je osnova, ki nas pripelje do inovacij in s tem do inovativnega in poslovno odličnega podjetja.

Pooblašcati je *najvišja stopnja medsebojnega povezovanja, razumevanja in zaupanja*. Pooblastilo damo običajno ljudem, ki so v *strokovnem in moralnem smislu osebnosti*. S procesom pooblaščenja pridemo do svojevrstnega medsebojnega omrežja zvez. Le te delujejo sinergično v povezavi z vsemi opisanimi in drugimi aktivnostmi in vrednotami podjetja. Podjetje zato vsebuje primerjalno konkurenčno prednost in je zato bližje poslovni odličnosti. *Skupni imenovalec vseh zgoraj naštetih dejavnikov je torej poslovna odličnost podjetja*.

3.6 DO POSLOVNE ODLIČNOSTI S POMOČJO AKTIVACIJE NEFINANČNIH KAPITALOV

Takšen model bi najlažje opisal z naštevanjem vseh *spretnosti čustvene inteligence*. V podjetju moramo namreč nenehno iskati kakovost, ki naj dolgoročno prehaja v odličnost. Kakovost je univerzalna vrednota. Le ta mora biti prisotna kot hrepenenje v naši podzavesti in kot cilj v naši zavesti - hkrati pa kot relativno stanje. *Kakovost* in njeno *stopnjevanje v odličnost* bi lahko imenovali odločilno determinanto, ki je vpletena oz. vključena v vsa dogajanja v podjetju. V našem modelu delujejo vrednote in aktivnosti več plastno. Napori organizacijskega razvoja gredo v to smer, da skušajo njegovi deli delovati *avtonomno*, a hkrati *decentralizirano*. Na drugi stani pa naj v organizaciji deluje enotna filozofija, vizija, misija in strategija. V takem medsebojnem prepletanju sestavnih delov modela se pojavlja sinergija in pospeševanje, ki vodi k uspešni rasti in k nenehnemu (organizacijskemu) razvoju podjetja. Za naše proučevanje je predvsem pomembno, da se v tem medsebojnem delovanju udejanjajo sile, moči in energije, ki bi sicer ostale neizkoriščene. Pri takem iskanju kakovosti in zlasti še odličnosti, moramo omogočiti razvoj in z njim povezane razlike s katerimi skušamo pridobiti strateške prednosti.

Razvoj in razlike so neposredno povezani z naslednjo trojico vrednot - *spremembo, ustvarjalnostjo in sporom*, s čimer razgibamo življenje in delo v podjetju. Na tak način je dogajanje v podjetju privlačno in zanimivo. Seveda moramo pri vrednotah vključiti še *odgovornost, spoštovanje, domiselnost in dostojnost*. Nadalje moramo pri iskanju primerjalnih prednosti podjetja nenehno *oživljati usmeritev k boljšem* in k več *samoizpraševanjem kaj, kdo, kako, kdaj, kje in zakaj*. Model bo uspešen, če stalno spodbujamo hitrost, elastičnost, gibkost, veselje pri delu, težnjo k svobodi ter privlačnosti naših izdelkov in storitev. Prav tako morajo aktivnosti teči v smeri soudeleževanja našega kadra pri najpomembnejših odločitvah. Soudeležba je torej pomembna pri skupnih *vrednotah, subtilnosti, slogu, strategiji, veččinah in sožitju*.

Enako moramo pri uspešnem organizacijskem razvoju sproščati inovacije ter *navdih, zanimanje, domišljijo, pobude, duhovnost, povezovanje* v celoto ter praktično izvedbo pri vseh svojih sodelavcih. Naša povezovalna aktivnost se nadaljuje s tem, da sodelavce zavezujemo in pooblašamo k nenehnemu *delovanju, zavezništvu, samoupravi, večanju moči, razgibanosti, dosežkom, hrepenenju, iskanju nasprotnosti in iskanju alternativ*. Model bi lahko dopolnili še s *stalno pozitivno naravnostjo našega razmišljanja, delovanja in teženju k odličnosti*. V tem modelu je zaslediti zelo veliko elementov koncepta čustvene inteligence, ki jih podrobneje navajam v svoji raziskavi v naslednjem poglavju. Zelo pomembno pri tem modelu je, da *ne potrebujemo novih in dragih investicij - le te so namreč skrite v razvoju čustvene inteligence zaposlenih*.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Z vsako raziskavo želimo priti do kakovostnih podatkov, na podlagi katerih lahko izvedemo predstavitev, analizo, konkretne zaključke in predloge. Zato potrebujemo najmanj tri faze in sicer: načrtovanje, vodenje in izvedbo. Med predhodne dejavnosti spada natančna *definicija ciljev raziskave* oz. določitev podatkov, ki jih želimo pridobiti z raziskavo. To je hkrati pogoj za določitev vzorca in metode zbiranja podatkov, ki jima sledi oblikovanje ustreznega anketnega vprašalnika. Uspeh vsake raziskave je pri oblikovanju vprašalnika odvisen od dveh dejavnikov: izpraševanja pravih vprašanj in izpraševanja pravih ljudi, kar je drugače povedano *izbira primerne vzorca*. Izvedbi anketiranja sledita obdelava in analiza podatkov s predstavitvijo ključnih rezultatov oz. ugotovitev. Ob zaključku običajno podamo predloge oz. izboljšave.

4.1 OPREDELITEV PROBLEMA, NAMENA IN CILJA RAZISKAVE

Povod za raziskovalno nalogo so bila moja dosedanja opazovanja in spoznanja za časa študija in na delovnem mestu. Opazil sem, da se zaposleni pogosto znajdejo v situacijah, ko jim formalna izobrazba ne pomaga veliko, ko je potrebno imeti več t.i. mehkih znanj in spretnosti. Formalna izobrazba in tehnična znanja nam že nekaj časa v gradnji sodobne in poslovno odlične družbe, ne zadostujejo več. Za vzpostavitev razumevajočih in spoštljivih odnosov v družbi in podjetjih, za skupno zastavljanje individualnih in skupinskih ciljev, za pomoč in sodelovanje s sodelavci za doseganje le teh, ob hkratnem zdravem optimizmu, navdušenju in zaupanju, je potrebno imeti več.

Prav gotovo v veliko podjetjih obstajajo vrzeli v spretnostih zaposlenih, odprava katerih bi omogočila dosegati zgoraj naštetu, oz. pomagala najti pot do poslovne odličnosti. Izobraževanje na področju čustvene inteligence bi prav gotovo lahko bila ustrezna pot za odpravo teh vrzeli. To pot bi lahko poimenoval kot razvoj čustvene inteligence in čustveno inteligenčnih spretnosti zaposlenih. Te spretnosti zaposlenih danes namreč ločujejo posameznika in podjetje, ki sta povprečna, od poslovno odličnih posameznikov in poslovno odličnih podjetij.

4.1.1 *Opredelitev problema*

Čustvena inteligenca pride do izraza predvsem, ko delamo z ljudmi v delovni skupini - timu. Vsi zaposleni danes vemo, da brez usklajenega timskega dela, uspešnega poslovnega sveta pravzaprav ni. Glede na to mora tim delovati ubrano, člani morajo biti samoiniciativni, a hkrati imeti skupen cilj pred očmi, biti ustvarjalni, deliti čustva in občutja. Da bi bil delovni tim uspešen in poslovno odličen, je čustvena inteligenca posameznih članov tima bistvenega pomena. Do odločilnega izraza pride prav pri

reševanju medsebojnih problemov, konfliktov, pri sodelovanju, komuniciranju in pri gradnji medsebojnih odnosov. Prav zato čustvena inteligenca posameznih članov zelo prispeva k bolj produktivnemu in uspešnejšemu tiskemu delu. Lahko bi rekli k poslovni odliki tima. Pomemben je tudi interaktiven vpliv na kreativno mišljenje, kot del čustvene inteligence članov tima. Ta omogoča pogled na probleme iz različnih perspektiv in nastanek novih, izvirnih idej in novih rešitev.

Vendar brez merjenja čustvene inteligence ne moremo vedeti, katere naše lastnosti ustrezajo in katere bi bilo potrebno izboljšati. Ne moremo vedeti, katere se dopolnjujejo z drugimi in katere ne. Po drugi strani je težko natančno ugotoviti, kakšno čustveno inteligenco ima nekdo. Zgodi se, da sebe in svojih odzivov, ne poznamo dovolj dobro in tudi ne vemo kako reagirati v določeni situaciji. Pogosto smo pri dojetju in samoocenjevanju subjektivni in to težko naredimo z neko mero zdrave distance.

Za natančno merjenje čustvene inteligence še ni razvitih popolnoma enovitih postopkov ali določenih popolnoma natančnih meril, saj velja pri merjenju čustvene inteligence veliko pristopov. Mnogo je raziskovalcev, ki so avtorji posameznih vprašalnikov in so se preizkušali v merjenju višine čustvene inteligence. Največ vprašalnikov sta razvila avtorja več knjižnih uspešnic Goleman in Weisinger. Golemanov konstrukt čustvene inteligence sem uporabil pri svoji raziskavi. Pri sestavljanju ustreznega vprašalnika sem upošteval delitev čustvenih spretnosti po Golemanu, kot so opisane v Prilogi 3 v Tabelah 19 in 20.

4.1.2 Opredelitev namena in cilja raziskave

Namen raziskave je proučitev in predstavitev vpliva ključnih spretnosti čustvene inteligence zaposlenih in vodij na elemente poslovne odličnosti podjetja. Raziskati želim, ali imajo odločilen in neposreden vpliv na motivacijo posameznikov ter odlično poslovanje celotnega podjetja. V modelu poslovne odličnosti v tretjem poglavju (Slika 2) lahko vidimo, da ta temelji na predpostavki, da je mogoče doseči odlične rezultate delovanja, zaposlenih, odjemalcev in družbe preko voditeljstva kot gonila. Nadalje je mogoče doseči poslovno odličnost še preko politike in strategije, kot tudi zaposlenih, partnerstev in virov ter procesov (Kern & Leon, 2002, str. 66).

V svojo raziskavo sem vključil dvoje, po mojem mnenju ključnih dejavnikov sodobne poslovne odličnosti današnjega časa: zaposlene in vodje. Človeške vire torej. Prepričan sem namreč, da so v današnjem času globalizacije in tehnološke izenačenosti podjetij, možnostjo skoraj neomejeno hitrega pretoka informacij in kapitala po vsem planetu, prav zaposleni in njih znanja, veščine ter spretnosti tiste, ki podjetjem pridobijo in utrdijo naziv poslovne odličnosti. Torej so ob predpostavki odličnih poslovnih strategij, jasno začrtanih vizij podjetij, izenačenih tehničnih in

tehnoloških znanj (predvsem zaradi možnosti zgoraj omenjenega mobilnega, hitrega in praktično neomejenega pretoka informacij) prav spretnosti čustvene inteligence zaposlenih tiste, ki utirajo pot k laskavemu nazivu poslovne odličnosti. V raziskavi želim prikazati, kako pomembno vlogo ima predvsem čustvena inteligenca zaposlenih in vodij na delovnem mestu in kako pomembna so za večjo motivacijo, boljše odnose ter produktivnost posameznika in podjetja na poti do poslovne odličnosti.

Cilj raziskave je bil dokazati v prvem poglavju že zapisano hipotezo o zelo pomembnem vplivu čustvene inteligence na poslovno odličnost. Torej trditev, da razvoj čustvene inteligence zaposlenih povzroča in pospešuje osebno rast, ki posledično poveča ustrezno delovno motivacijo in delovno uspešnost. S tem se, gledano širše, podjetje približa poslovni odličnosti. Želim torej pritrditi v prvem poglavju zapisani hipotezi, da je čustvena inteligenca pot do poslovne odličnosti.

4.2 METODOLOGIJA ZBIRANJA PODATKOV IN VZOREC RAZISKAVE

Za raziskave lahko uporabimo primarne in sekundarne vire podatkov, ki jih lahko zberemo s kvalitativnimi in kvantitativnimi metodami. *Primarni podatki* so zbrani z jasno določenim namenom, neposredno pri viru informacij. *Sekundarni podatki* so tisti, ki že obstajajo in, ki niso bili zbrani neposredno za namen raziskave. Zbiranje sekundarnih podatkov je prva naloga raziskovalca, saj predstavlja številne prednosti kot npr. nizki stroški in takojšnja dostopnost do podatkov. *Kvantitativne raziskave* vključujejo zbiranje podatkov (anketiranje, opazovanje, poskusi) ter obdelavo s statističnimi metodami. *Kvalitativno raziskovanje* je bolj poglobljeno in vključuje manjše število udeležencev. Raziskovalci namreč iščejo kvalitativne podatke za oblikovanje vtisa in ne podatkov za definiranje tržišča oz. določene skupine. Lahko se izvaja v različnih oblikah, kot so poglobljeni individualni intervju, diada (intervju z dvema udeležencema) in skupinska diskusija (pet do deset udeležencev).

Pri svoji raziskavi sem uporabil kvantitativno metodo. Kvantitativni vir predstavlja anketa, s katero poskušam definirati nivo čustvene inteligence zaposlenih ter nivo dejavnikov poslovne odličnosti v podjetjih. Med kvalitativne vire bi lahko uvrstil intervju z učitelji in slušatelji v Šoli čustvene inteligence iz Ljubljane. Med temi viri so še notranji viri omenjene Šole čustvene inteligence, internetni članki in članki iz revij in časopisov. Vsi ti viri so mi omogočili pridobitev dodatnih teoretičnih pogledov in podatkov o tematiki, ki je predmet raziskave.

4.2.1 Način zbiranja podatkov

Običajno podatke zbiramo tako, da ne povprašujemo celotne populacije, temveč se odločimo za vzorec anketirancev, ki pa mora biti seveda primerno izbran, da ne

popači rezultatov. Obenem mora biti vzorec dovolj velik, da lahko rezultate še vedno štejemo za reprezentativne. Pri tem moramo najprej ugotoviti, kakšna je celotna populacija. Vzorčno opazovanje je takšno preučevanje populacije, pri katerem se omejimo na opazovanje dela enot in iz njega sklepamo na populacijo (Košmelj, Doberšek - Urbanc, Ferligoj & Omladič, 2001, str. 12).

Lahko uporabimo dva različna načina, da dosežemo reprezentativnost uporabljenega vzorca. Statistična teorija daje prednost vzorcem, pri katerih je izbira enot vzorčenja *slučajna (verjetnostno vzorčenje)*, ker zagotavlja objektivnost pri izbiri enot in ker omogoča ugotavljanje kakovosti ocen za parametre (Košmelj et al., 2001, str. 21). Pri tem načinu vzorčenja je izbor elementov v vzorec naključen. *Vsak element ima s tem enako možnost izbora*. Tako zagotovimo, da ima uporabljeni vzorec enake lastnosti kot celotna populacija. Pri tem lahko gre za demografske in druge podatke, ki pa so seveda odvisni od tega, za kakšno raziskavo gre.

Druga možnost je, da uporabimo tako imenovano stratificirano vzorčenje (Burns & Bush, 2000, str. 382). Pri tem najprej pogledamo v kakšne segmente bi bilo smotno razdeliti celotno populacijo ter nato poskrbimo, da so v raziskavo v zadostnem številu vključeni predstavniki vseh segmentov. Drugi način je nekoliko bolj tvegano, ker ne vemo, če smo dejansko uspeli pravilno segmentirati populacijo, vendar pa ima tudi svoje prednosti. Včasih nas namreč zanimajo rezultati raziskave po segmentih in takrat je to v bistvu tudi edina možnost. Poznamo še sistematično vzorčenje, vzorčenje klastrov in večstopenjsko vzorčenje.

Pri izboru načina zbiranja podatkov sem se odločil za metodologijo anketiranja po elektronski pošti. Poštno anketiranje je način anketiranja, pri kateri anketo pošljemo anketirancem bodisi po običajni pošti, telefaksu ali elektronski pošti. Lahko se uporabi tudi druge načine (vprašalniki v hotelskih sobah, priloženi računu, razdeljevanje na vhodu ali izhodu). Anketiranje po pošti ima tudi pomanjkljivosti. Značilne so predvsem nizek odstotek odgovorov, lahko tudi dolgotrajno zbiranje podatkov in napake, ki izvirajo iz možne slabe kakovosti liste naslovov. Ne vemo, kdo bo v resnici izpolnil vprašalnik. Običajno je veliko odgovorov manjkajočih ali nepopolnih. Poštne ankete niso primerne za kompleksna vprašanja, saj ni mogoče kontrolirati vrstnega reda odgovarjanja in ni možnosti za dodatna pojasnila in podvprašanja. Velik problem predstavlja tudi dejstvo, da ni nikogar, ki bi stranko vodil skozi vprašalnik in skrbel, da ga pravilno razume. Zato je bistveno, da je vprašalnik sestavljen tako, da posameznih vprašanj praktično ne more narobe razumeti. Dodaten problem predstavlja tudi dejstvo, da nimamo nadzora nad tem, kdo pravzaprav odgovarja na vprašanja.

V zadnjem času se vedno bolj pogosto uporablja tudi svetovni splet oz. elektronska pošta. Prednost je v tem, da je lahko anonimna, pri čemer so anketiranci zato

nekoliko bolj odkriti pri odgovorih na vprašanja. Elektronska pošta kot komunikacijska pot se je povsem umestila med slovenska podjetja, zato jo lahko enačimo z navadno pošto. Primerna je za vzorce, kjer imamo znane elektronske naslove potencialnih prejemnikov. Je predvsem cenejša in hitrejša od preostalih načinov. Primerna je tudi za velike vzorce in širšo geografsko pokritost. Pri svoji raziskavi sem se odločil, da svojo hipotezo preverim na slučajno izbranem vzorcu podjetij s pomočjo elektronske pošte.

4.2.2 Opredelitev populacije

4.2.2.1 Določitev statistične populacije, vzorčenja in določitev vzorca

Po določitvi metodologije zbiranja podatkov, predstavlja naslednji korak v raziskavi določitev vzorca. Velikost vzorca in način vzorčenja sta odvisna od tipa raziskave, velikosti proučevane skupine in želene natančnosti dobljenih podatkov. V skladu s potrebami raziskave je bila najprej izbrana ciljna populacija.

Za statistično populacijo sem izbral zaposlene v podjetjih z deset ali več zaposlenimi v R Sloveniji. Po podatkih SURS⁸ (www.stat.si/letopis/2007/03-07-EUR.pdf) za leto 2005 je bilo od skupno 95.399 podjetij takih ob koncu omenjenega leta 6.613. Iz PIRS⁹ imenika (www.pirs.si) sem pridobil njihove elektronske naslove. Za delovanje v delovnem timu mora imeti podjetje namreč dovolj zaposlenih, torej neko minimalno število zaposlenih, ki se lahko povezujejo v delovne time. Podjetja in organizacije z manj kot desetimi zaposlenimi običajno nimajo vzpostavljene formalne organizacijske strukture in delitve delovnih nalog. Ker sem podjetjem anketni vprašalnik poslal po elektronski pošti, sem izbral samo tista podjetja in organizacije, ki imajo v PIRS imeniku tudi javno objavljen naslov elektronske pošte. Takih podjetij je bilo 2.513. Iz te populacije sem s funkcijo za naključni izbor (angl. *Random Number Seed*) izbral vzorec s 140 enotami, kar znaša 2,12 % opazovane populacije oz. 0,15 % populacije vseh poslovnih matičnih subjektov v Republiki Sloveniji. Funkcija omogoča slučajno metodo vzorčenja tako, da je vsaki enoti v populaciji zagotovljena enaka možnost izbire (Rovan & Turk, 1999, str. 54). Tako sem poizkušal hipotezo preveriti na naključnem vzorcu slovenskih podjetij oz. bolj natančno na zaposlenih in njihovih vodjih v več naključno izbranih podjetjih različnih panog, iz več različnih krajev Slovenije. S tem sem zagotovil reprezentativnost vzorca.

⁸ SURS je kratica za Statistični urad Republike Slovenije.

⁹ PIRS je kratica za poslovni informator Republike Slovenije.

Tabela 10: Opis vzorca

Statistična populacija	Zaposleni v podjetjih in organizacijah v R Sloveniji po Poslovnem imeniku Republike Slovenije (www.pirs.si). Imenik vsebuje poštni in elektronski imenik podjetij.
Vzorčna enota	Zaposleni v podjetjih in organizacijah v R Sloveniji iz Poslovnega imenika Republike Slovenije (www.pirs.si).
Velikost vzorca	Načrtovana: 140 enot. Dosežena: 44.
Postopek vzorčenja	Slučajna izbira enot.
Raziskovalni instrument	Anketni vprašalnik (Priloga 1).
Metoda zbiranja podatkov	Anketa poslana po elektronski pošti na naslov, objavljen v Poslovnem imeniku Republike Slovenije (www.pirs.si).
Čas izvedbe ankete	01. decembra 2006 do 31. januarja 2007.
Čas ugotovljenega stanja	60 dni.

Vir: Lastna anketa o čustveni inteligenci in poslovni odličnosti.

4.2.3 Oblikovanje in sestava vprašalnika

Vprašalnik v osnovi sestoji iz treh delov. Vsak del nam pomaga zbrati pomembne informacije, ki jih potrebujemo za nadaljnje delo. Poleg tega je vprašalniku običajno dodano tudi spremno besedilo. Jedro vprašalnika predstavljajo vprašanja, katerih namen je, da nam anketiranec posreduje tiste informacije, ki nas zanimajo. Zato je bistvenega pomena, da smo pred pripravo vprašalnika jasno definirali, katere informacije želimo zbrati, kajti brez tega ni mogoče sestaviti dobrega vprašalnika. Pri sestavljanju vprašanj moramo vedeti, na kakšen način bomo zbirali informacije. Pri tem je predvsem pomembno, ali bo anketiranec sam izpolnjeval vprašalnik, t.j. v primeru, da vprašalnike pošljamo po pošti, ali ga bo pri tem vodil anketar kot v primeru telefonskih intervjujev.

Pri sestavljanju vprašalnika moramo paziti na to, da bo vprašalnik anketirance čim bolj motiviral za odgovarjanje. Pri tem igra veliko vlogo število vprašanj in njihovo zaporedje. Zaporedje vprašanj ne vpliva samo na pripravljenost anketiranca na odgovarjanje, ampak lahko tudi na končni rezultat. S tem, ko anketiranec na vprašanja odgovarja, se namreč spreminja njegovo razpoloženje. Le to ima vpliv na način, kako bo odgovarjal na naslednja vprašanja in, ali sploh bo odgovarjal do konca. Prav tako se moramo zavedati, da anketirancem proti koncu odgovarjanja pogosto že popušča zbranost. Preden vprašalnik dejansko uporabimo, izvedemo še testiranje. To naredimo tako, da uporabimo manjšo skupino anketirancev, ki naj čim bolj relevantno predstavljajo dejanske anketirance. Pri tem hitro ugotovimo, če so katera izmed vprašanj dvoumna, prezahtevna in podobno. Tako lahko vprašalnik še pravočasno popravimo, kajti, ko smo merjenje enkrat izvedli, je prepozno za kakršnokoli popraviljanje.

Pri oblikovanju vsebinske zasnove vprašalnika sem uporabil predvsem spoznanja, do katerih sem prišel s predhodnim študijem literature in raziskovanjem. Veliko so mi koristile lastne izkušnje, pridobljenih v treh letih obiskovanja Šole čustvene inteligence v Ljubljani. Poizkušal sem sestaviti kratek, zanimiv ter privlačen vprašalnik za izpolnjevanje. Hkrati sem poizkusil oblikovati čim bolj enostaven in razumljiv vprašalnik, napisan v preprostem jeziku. Vprašalnik sestavljajo vprašanja zaprtega tipa, kar pomeni, da anketiranec izbira med podanimi odgovori.

Odgovori na vprašanja so podani kot stališča ali mnenja anketiranca iz področja lastne čustvene inteligence in poslovne odličnosti podjetja v katerem je anketiranec zaposlen. Iz tega razloga sem izbral Likertovo obliko lestvice za odgovore na trditve. Anketiranec je svoje stališče strinjanja oz. ne strinjanja s postavljeno trditvijo izrazil s številčno lestvico s petimi enotami. Trditve so opredeljene po stopnjah, in sicer tako: trditev zame (ali stanje v podjetju) sploh ne drži - pripada vrednosti 1, sredinska vrednost 3 pomeni, da trditev niti ne drži, niti drži. Tako so vrednosti nanizane po lestvici (po stopnjah po ena) vse do stališča, trditev zame popolnoma drži. Tej trditvi pripada vrednost 5. Opisna lestvica omogoča merjenje stališč oz. izjav, s katerimi vprašani izrazi stopnjo strinjanja ali nestrinjanja z obravnavano zadevo. Takšen tip vprašalnika je neposredno primerljiv in ga je mogoče hitro ovrednotiti in ustrezno statistično obdelati. Prav tako so pogoji enaki za vse anketirance. Anketni vprašalnik se nahaja v Prilogi 1. Primer moje Likertove lestvice: pri naslednjih trditvah obkrožite številko, ki najbolj odraža vaše stališče ali mnenje (ali stanje v vašem podjetju). Pomen posameznih številčk je podan v Tabeli 11:

Tabela 11: Primer Likertove¹⁰ lestvice v anketnem vprašalniku

1 sploh ne drži	2 ne drži	3 niti ne drži, niti drži	4 drži	5 popolnoma drži
---------------------------	---------------------	--	------------------	----------------------------

Vir: Lastna anketa o čustveni inteligenci in poslovni odličnosti.

Pri vsebinski zasnovi vprašalnika sem upošteval pravilo logičnega vrstnega reda vprašanj. Vprašalnik je sestavljen iz primerne uvoda za anketirance. Uvod sestavlja nekaj demografskih vprašanj kot so spol, starost in izobrazba. Nato se vprašalnik nadaljuje v dveh modulih. In sicer z modulom, ki se nanaša na merjenje čustvene inteligence zaposlenih in nadaljuje z modulom, ki se nanaša na zaznavo elementov poslovne odličnosti v podjetju.

¹⁰ Likertova lestvica (ang. *Likert scale*). Posredna lestvica za merjenje stališč oz. izjav, s katero vprašani izrazi stopnjo strinjanja ali nestrinjanja v zvezi z obravnavano zadevo (www.graliteo.si/4_4_slovarcek.php#).

Pred izvedbo anketiranja je bilo potrebno vprašalnik testirati, kar pomeni, da sem z nekaj testnimi anketami preveril razumljivost in smiselnost vprašanj. Testiral sem ga na vzorcu nekaj znancev in sodelavcev obeh spolov, ki so zaposleni na različnih področjih in spadajo v različne starostne in hierarhične nivoje. Rezultati so pokazali, da je bil vprašalnik dobro zasnovan. Na osnovi testa sem zaključil, da je vprašalnik ustrezen in primeren za izvedbo anketiranja.

4.2.4 Opis spremenljivk

V prvem *modulu (A)* se nahaja petindvajset trditve za določitev stopnje čustvene inteligence sodelujočih anketirancev. Sestavljen je iz petih osnovnih področij čustvene inteligence, kot jih je razvrstil Goleman (1999, str. 61). Vprašalnik skuša izmeriti višino čustveno inteligenčnih sposobnosti na naslednjih področjih: samozavedanje, obvladovanje čustev, spodbujanje sebe, empatija in področju uravnavanja odnosov z drugimi ljudmi ali družbenih spretnosti.

V drugem *modulu (B)* so anketiranci ocenjevali trditve, ki izražajo dejavnike poslovne odličnosti v podjetju. Tako sem skušal izmeriti stopnjo dejavnikov poslovne odličnosti v podjetjih, kjer so anketirani zaposleni. Teh dejavnikov je v vsakem podjetju prav gotovo veliko in se med seboj po podjetjih nekoliko razlikujejo. Vendar sem skušal zajeti najbolj pomembne za mojo raziskavo. Do nabora ustreznih elementov poslovne odličnosti sem prišel s pomočjo teoretičnega raziskovanja in obravnave v tretjem poglavju, v katerem obravnavam poslovno odličnost. Pri empiričnem testiranju v diplomskem delu sem se odločil za Baldrige model poslovne odličnosti kot ga podajata Porter in Tanner (1996, str. 58 - 61). Ta je na prvi pogled sicer manj natančen, saj se navadno na njegovi osnovi pripravi vprašalnik po pet ali sedem stopenjski Likertovi lestvici. Kanjijev model pa uporablja skalo od 1 do 100. Poudariti je potrebno, da gre pri obeh, torej tudi pri Kanjijevem modelu za subjektivno oceno dimenzij. Kanjijev model sicer vsebuje tudi programsko rešitev s pomočjo katere kvalificiramo dimenzije, vendar gre vseeno za subjektivno ocenjene dimenzije. Pri raziskavi sem se tako osredotočil na ključne dejavnike opisane v Tabeli 12, ki so v večji meri prisotni v vsakem podjetju in so pogloblitni elementi poslovne odličnosti.

Tabela 12: Kaj naj zajema vprašalnik o poslovni odličnosti?

Vrednote podjetja merijo obseg, do katerega deležniki menijo, da:
• Ima podjetje jasno zastavljeno poslanstvo in vizijo.
• Vrednote podjetja odsevajo skrb do vseh deležnikov.
• Sta strategija in politika podjetja konsistentni z navedenimi cilji in nameni.
• Vrednote podjetja spodbujajo sodelovanje med deležniki.
Odličnost procesov meri obseg do katerega deležniki menijo, da:
• Proizvodi nimajo napak in ostalih pomanjkljivosti in izkazujejo navedene značilnosti.
• Storitve tečejo gladko in so oglaševane.
• Podjetje uporablja točne in zanesljive indikatorje uspešnega poslovanja.
• Podjetje uporablja primerjave, da bi izboljšalo procese.
Učenje v podjetju meri obseg do katerega deležniki menijo, da:
• Se novi in inovativni proizvodi in storitve redno pojavljajo.
• Podjetje deluje kot partnerstvo deležnikov.
• Podjetje ima kulturo, ki spodbuja stalni napredek in učenje.
Zadovoljstvo deležnikov meri obseg do katerega deležniki menijo, da podjetje:
• Aktivno upošteva njihove potrebe in zahteve.
• Učinkovito rešuje pritožbe.
• Posreduje relevantne in zanesljive informacije.
• Deluje etično.
Odličnost poslovanja meri obseg do katerega deležniki menijo, da podjetje:
• Vzdržuje primerno vrednost za vložen denar.
• Je gledano s finančnega vidika zdravo.
• Vzdržuje dobro podobo.
• Ima sloves kvalitetnega podjetja.

Vir: Porter & Tanner, *Assessing Business Excellence*, 1996, str. 66.

Pri obeh sklopih vprašanj je bila uporabljena metoda neposrednega zbiranja podatkov, t.j. metoda anketiranja. V vprašalniku sem oba modula naslovil in podal kratko navodilo za odgovarjanje na postavljena vprašanja. Zanimivo je bilo s pomočjo statistične analize proučiti, kakšen medsebojni vpliv imajo dejavniki iz obeh sklopov. Torej gre v raziskavi za proučitev razmerja s statistično obdelavo pridobljenih podatkov o dejavnih čustvene inteligence in poslovne odličnosti.

4.2.5 Izvedba anketiranja

Zbiranje podatkov običajno izvedemo sami ali ga za nas izvede ustrezno usposobljeno podjetje. Če ga ne izvajamo sami, moramo paziti, da ga ne izvajajo osebe, ki so preveč neposredno vpletene v temo raziskovanja ali imajo ob tem kakšen poseben interes. Anketiranje v okviru moje raziskovalne naloge je potekalo od 01. decembra 2006 do 31. januarja 2007. Izvedeno je bilo tako, da sem iz PIRS imenika (po naključnem izboru kot je bilo opisano v podpoglavju 4.2.2) izbral podjetja in jim nato po elektronski pošti dostavil vprašalnike. Namesto neposrednega anketiranja s pomočjo anketarjev sem se za tak način odločil predvsem zaradi enostavnejše izvedbe, hitrejšega zbiranja podatkov in ne nazadnje zaradi nižjih stroškov. Podjetja oz. njih zaposleni so bili v uvodnem besedilu prijazno povabljeni k sodelovanju. Anketiranci so samostojno izpolnjevali vprašalnik in ga vrnili v predvidenem času. Veljavnost in odzivnost vrnjenih anket sta bili zadovoljivi, kot prikazuje Tabela 13.

Tabela 13: Odziv na anketo

Razdeljene ankete	Vrnjene veljavne ankete	Odzivnost v %
140	44	31

Vir: Lastna anketa o čustveni inteligenci.

4.2.6 Obdelava podatkov

Na podlagi izpolnjenih vprašalnikov običajno pridemo do množice podatkov, ki so zelo nepregledni in nam zato še ne dajejo odgovorov, do katerih želimo priti z merjenjem. To je, kolikšno stopnjo čustvene inteligence imajo zaposleni v slovenskih podjetjih in predvsem v kolikšni meri le ta vpliva na poslovno odličnost. V končni fazi nas seveda pri raziskavi zanima kaj in kako je potrebno pri zaposlenih spremeniti, da bomo v prihodnosti dosegali boljše rezultate v smislu doseganja poslovne odličnosti podjetja.

Da bi prišli do ustreznih odgovorov, moramo dobljene podatke ustrezno obdelati. Najprej je potrebno surove podatke pripraviti za nadaljnjo obdelavo. V ta namen je potrebno podatke iz vprašalnikov prenesti v računalniško obliko, ki nam omogoča nadaljnjo obdelavo. Da preprečimo popačenje podatkov, se je pri tem potrebno držati določenih, vnaprej pripravljenih pravil, če uporabimo računalniško podprt zajem podatkov - CATI (angl. *Computer Aided Telephone Interview*), t.j. v primeru telefonske ankete. V primeru osebnega razgovora CAPI (angl. *Computer Aided Personal Interview*) ta faza odpade, ker se podatki sproti vnašajo v računalniški sistem.

Težavo lahko predstavljajo manjkajoči podatki. To so podatki, kjer anketiranec na vprašanje sploh ni odgovoril ali pa je odgovoril, vendar je odgovor neuporaben. Ena

možnost za rešitev tega problema je seveda, da vse takšne vprašalnike izločimo iz nadaljnje obdelave. Vendar to pogosto pomeni, da s tem izgubimo preveč enot. Tako na tak način dobljeni rezultati niso več dovolj zanesljivi. Druga možnost je, da manjkajoče podatke nadomestimo z neko približno vrednostjo. Običajno je to srednja vrednost, lahko pa uporabimo tudi linearno interpolacijo in podobne metode. Pri tem moramo biti pazljivi, ker se nam prav lahko primeri, da nam ti nadomestki preveč popačijo rezultate.

Metoda srednje vrednosti v bistvu domneva, da so manjkajoči podatki naključno razporejeni, kar pa ni vedno res. Zato moramo preveriti, v kolikšni meri to drži, kar je mogoče narediti na različne načine. Eden izmed najbolj pogostih je, da nize podatkov razdelimo na tiste z manjkajočimi podatki in tiste s popolnimi podatki ter jih medsebojno primerjamo. V kolikor so manjkajoči podatki res naključno porazdeljeni, se rezultati v eni in drugi skupini ne bi smeli bistveno razlikovati.

Ko so tako urejeni podatki na razpolago v elektronski obliki, jih navadno najprej še enkrat podrobneje pregledamo ter izvedemo nekatere enostavne statistične obdelave, kot so: izračun srednjih vrednosti, mer variabilnosti, ugotovitev števila manjkajočih podatkov in podobno. Na ta način lahko hitro odkrijemo morebitne napake.

4.2.7 Statistična analiza

Obdelava podatkov oz. statistična analiza je zadnja faza v sistematičnem raziskovanju. Po opravljeni fazi formulacije, razpoznavanju problemov in zbiranju empiričnih podatkov sledi uporaba statističnih metod. Ker je pojave in zaznave v družboslovju težje meriti kot v naravoslovju, kjer so stvari eksaktnije, je potrebno že na začetku izbrati dovolj natančno metodo, ki bo merila prav to, kar želimo izvedeti.

4.2.7.1 Univariatna analiza

Prvi korak k statistični ali grafični analizi podatkov, ki bo dala zanesljive rezultate, je pregled deskriptivnih (opisnih) statistik, t.i. univariatna analiza podatkov. Najbolj pogosto uporabljeni statistični pojmi pri univariatni analizi so:

- *Frekvenčna porazdelitev spremenljivk*

Je prikaz porazdelitve vrednosti spremenljivke in prikaz variiranja spremenljivke.

- *Mediana*

To je srednja vrednost, enaka vrednosti, ki je na sredini vseh po velikosti razvrščenih vrednosti (Košmelj et al., 2001, str. 70). Pove nam, kateri je tisti odgovor, kjer je boljših ocen od te natančno toliko kot ocen, ki so slabše od te ocene.

- *Modus*

To je srednja vrednost, enaka vrednosti, ki je najpogostejša med vrednostmi spremenljivke (Košmelj et al., 2001, str. 75). Pove nam, katerega izmed možnih odgovorov so anketiranci najbolj pogosto izbrali. Tako lahko pri merjenju čustvene inteligence in elementov poslovne odličnosti pogosto opazimo bolj ali manj izrazit odklon odgovorov v pozitivno smer. Pri vprašalnikih, kjer je možnih veliko različnih odgovorov, lahko včasih opazimo tudi več odgovorov z visoko frekvenco. V takih primerih govorimo o bimodalni ali celo polimodalni porazdelitvi.

- *Aritmetična sredina*

To je srednja vrednost in eden izmed temeljnih parametrov, ki se izračuna iz vrednosti y_i - te številske spremenljivke Y , če se vsoto vrednosti deli s številom vrednosti N , kot je razvidno iz enačbe (1):

$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^N Y_i}{N}, \quad (1)$$

kjer je μ aritmetična sredina (Košmelj et al., 2001, str. 18).

Najbolj pogosto uporabljene mere variabilnosti so:

- *Varianca*

Je vrednost, prirejena slučajni spremenljivki, ki meri njeno variabilnost in je za slučajno spremenljivko Y opredeljena, kot je razvidno iz enačbe (2):

$$E[Y - E(Y)]^2, \quad (2)$$

kjer je $E(Y)$ matematično upanje slučajne spremenljivke Y , na primer za vrednosti y_i , slučajne spremenljivke Y . S pričakovano vrednostjo μ je za populacijo velikosti N varianca opredeljena, kot je razvidno iz enačbe (3):

$$\sigma^2 = \frac{\sum (Y_i - M)^2}{N}, \quad (3)$$

kjer je δ^2 oznaka za varianco (Košmelj et al., 2001, str. 141).

- *Standardni odklon (deviacija)*

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (X_i - M)^2}{N}}, \quad (4)$$

Je mera variabilnosti δ , ki je enaka kvadratnem korenu variance (Košmelj et al., 2001, str. 126). V tem primeru se odkloni odgovorov primerjajo s tako imenovano normalno porazdelitvijo. Tako oddaljenost za en standardni odklon od povprečne vrednosti vedno pomeni, da se znotraj tega območja nahaja približno 68 odstotkov vseh odgovorov, 95 odstotkov vseh odgovorov se nahaja znotraj intervala, ki znaša približno 1,54 standardnega odklona in tako naprej. Ta lastnost je v praksi zelo uporabna, ker na ta način zelo hitro dobimo občutek za raznolikost odgovorov.

- *Variacijski razpon*

Je mera variabilnosti, ki se izračuna kot razlika med največjo Y_{max} in najmanjšo Y_{min} vrednostjo številske spremenljivke Y , kot je razvidno iz enačbe (5):

$$VR = Y_{max} - Y_{min}, \quad (5)$$

kjer je VR variacijski razpon (Košmelj et al., 2001, str. 141). V anketah, kjer se uporablja Likertova lestvica, semantični diferencial in podobne lestvice, variacijski razpon običajno nima posebne vrednosti, ker je skoraj vedno enak razliki med najnižjo in najvišjo oceno na lestvici. Mnogo večji pomen ima variacijski razpon pri metričnih spremenljivkah, kot je na primer poraba goriva (in podobne fizikalne količine).

4.2.7.2 Multivariatna analiza

Šele po opravljeni univariatni in bivariatni analizi (koeficient korelacije, analiza varianc) skupin spremenljivk lahko pričnemo s kompleksnejšo multivariatno analizo. To je lahko razvrščanje v skupine, regresijska analiza, factorska analiza ali diskriminantna analiza. Pri svoji raziskavi sem uporabil predvsem dve metodi in sicer factorsko analizo, t.j. metodo glavnih osi in kanonično korelacijsko analizo. Obe bom podrobneje opisal po uvodni demografski predstavitvi anketirancev.

4.2.8 Prikaz in analiza rezultatov

Podatki, pridobljeni z anketiranjem, so bili obdelani s pomočjo računalniškega paketa za statistično obdelavo podatkov SPSS, ver. 15.0 (angl. *Statistical Program for Social Sciences*). Podatke sem razvrstil glede na posamezne sklope vprašanj ter jih s pomočjo zgoraj omenjenega programa ustrezno statistično obdelal in prikazal. Kot takšni so bili primerni za predstavitev poglavitnih in najbolj zanimivih rezultatov ter ugotovitev, skladno z nameni in ciljem moje raziskave. V nadaljevanju dela bodo najprej predstavljeni demografski podatki in nekaj deskriptivnih statistik. Zaradi lažje preglednosti sem posamezna vprašanja prikazal grafično in v zaporedju, kot si sledijo v anketi. V zaključni analizi bo poudarek namenjen strnjenim ugotovitvam in podan predlog bralcu. Za predstavitev izsledkov sem uporabljal odstotke in mere, ki nastopajo v statističnih obdelavah podatkov.

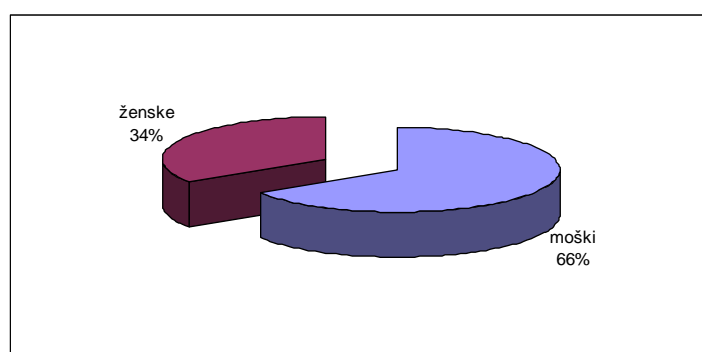
4.2.8.1 Demografske značilnosti anketirancev

V nadaljevanju je prikazana struktura anketiranih zaposlenih po spolu, starostni in izobrazbeni strukturi.

- *Spol*

V raziskavi je sodelovalo 44 zaposlenih, med njimi 29 moških (66 %) in 15 žensk (34 %), kot to prikazuje Slika 3. Lahko rečem, da je bil večji delež moških pričakovan, saj je tudi število moških zaposlenih v podjetjih v R Sloveniji večje kot pri ženskah. Po podatkih SURS (www.stat.si/letopis/2007/03-07-EUR.pdf) za leto 2005 je bilo ob koncu tega leta zaposlenih 311.291 žensk (46,7 %) in 355.415 moških (54,3 %).

Slika 3: Struktura anketirancev po spolu

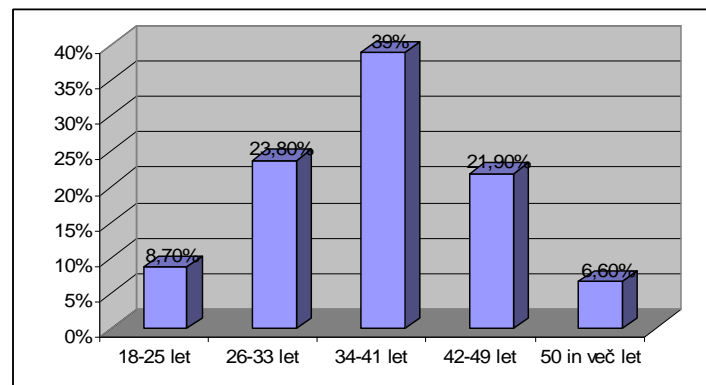


Vir: Lastna anketa o čustveni inteligenci in poslovni odličnosti.

- *Starostna struktura*

Iz Slike 4 je razvidno, da je bilo največ anketiranih v starostni skupini od 34 do 41 let (39 %). Sledita ji starostni skupini od 26 do 33 let (23,8 %) in od 42 do 49 let (21,9 %). Najmanjši delež anketiranih predstavljata starostni skupini 18 do 25 let (8,7 %) in nad 50 let (6,6 %).

Slika 4: Starostna skupina anketirancev



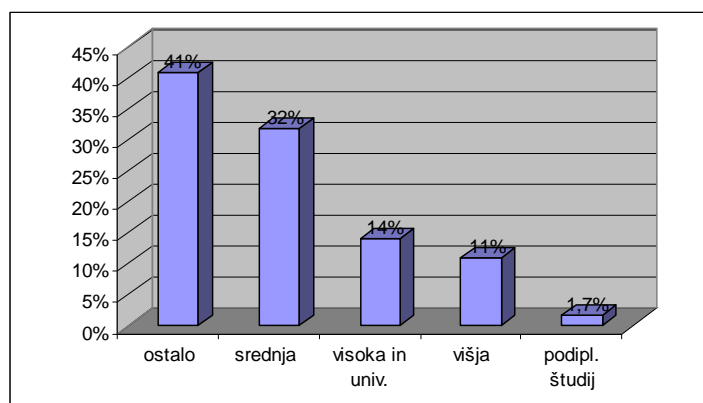
Vir: Lastna anketa o čustveni inteligenci in poslovni odličnosti.

4.2.8.2 Izobrazbena struktura

Pri izobrazbeni strukturi na Sliki 5 je razvidno, da ima največ anketirancev (43 %) končano srednjo ali višjo šolo. Delež anketirancev s končano visoko ali univerzitetno šolo je precej manjši in znaša 14 %. Ta odstotek bi lahko tudi pomenil, da veliko anketirancev še študira in so zato kot zadnjo šolo navedli srednjo ali višjo šolo. Navedeni podatki o starostni strukturi kažejo, da je največja skupina anketirancev stara od 34 - 41 let, kar pa so leta, ko je dodiplomski študij večinoma že končan oz. se dokončuje ob delu. To je lahko tudi obdobje nadaljevanja študija na podiplomskem študiju. Le 1,7 % anketirancev je že dokončalo podiplomski študij. Nižjo izobrazbo kot srednjo, je imelo 41 % zaposlenih.

Po izobrazbeni strukturi, so bili anketiranci nekoliko nad slovenskim povprečjem. Po podatkih SURS (www.stat.si/letopis/2007/03-07-EUR.pdf) je namreč v R Sloveniji imelo ob koncu leta 2005 28 % zaposlenih srednjo šolo, 8 % jih je imelo višjo izobrazbo, visoko in univerzitetno izobraženih je bilo 17 %, magistrstov in doktorjev je bilo manj kot odstotek (0,97 %).

Slika 5: Izobrazbena struktura anketirancev



Vir: Lastna anketa o čustveni inteligenci in poslovni odličnosti.

4.2.9 Faktorska analiza

je metoda za redukcijo podatkov. S faktorsko analizo analiziramo povezave med spremenljivkami tako, da poizkušamo najti novo množico spremenljivk (faktorjev), ki predstavljajo to, kar je skupnega opazovanim spremenljivkam. Poiščemo torej tiste spremenljivke, ki so »zadaj« za merjenimi spremenljivkami in so »krive«, da se merjene spremenljivke obnašajo tako kot se oz., da so povezave takšne, kot so. Iščemo torej latentne razsežnosti, ki pojasnjujejo strukturo nekega pojava. Cilji faktorske analize so:

- določitev majhnega števila skupnih faktorjev, ki najbolj pojasnjujejo povezave med opazovanimi spremenljivkami,
- opredelitev vsebinsko najprimernejših faktorjev,
- ocenitev faktorskih uteži (angl. *pattern* uteži in strukturnih uteži), komunalitet in specifičnih varianc opazovanih spremenljivk,
- pojasniti vsebino skupnih faktorjev ter
- če je potrebno, oceniti faktorske vrednosti.

Enostavneje rečeno, cilj faktorske analize je ugotoviti, ali zveze med opazovanimi spremenljivkami lahko pojasnimo z manjšim številom posredno opazovanih spremenljivk ali faktorjev. Metode faktorske analize so:

- metoda glavnih osi,
- metoda glavnih komponent,
- metoda največjega verjetja,
- alfa faktorska analiza ter
- image faktorska analiza.

Izračunane vrednosti faktorjske analize lahko uporabimo kot vhodne spremenljivke pri nadaljnji analizi z drugimi multivariatnimi metodami kot npr. multipli regresiji, kanonični korelacijski analizi, diskriminantni analizi, itd...

Prednost metode glavnih osi je v tem, da poskušamo najti eno ali več prikritih lastnosti, ki jih neposredno ne moremo meriti. Domnevamo, da prav ti faktorji povzročajo spremembe v spremenljivkah. Po drugi strani je res, da se pogosto pojavi problem vsebinske interpretacije dobljenih faktorjev. Tako kot pri uporabi ostalih metod faktorjske analize se lahko zgodi, da dobljenih skupnih faktorjev ni mogoče vsebinsko smiselno pojasniti. Zato se odločimo za rotacijo faktorjskih osi, saj te niso fiksne, kar pomeni, da jih v cilju iskanja najboljše strukture, lahko rotiramo. Pri tem so možne pravokotne (faktorji so medsebojno neodvisni) in poševne (faktorji so medsebojno odvisni) rotacije.

Med pravokotnimi metodami rotacije je najbolj znana *Varimax* rotacija, ki sem jo uporabil pri svoji faktorjski analizi. Z njo poskušamo doseči takšno faktorjsko strukturo, pri kateri ima vsaka opazovana spremenljivka visoko faktorjsko utež (visok korelacijski faktor) le glede na en sam faktor. Ostanejo samo še določeni parcialni faktorji, ki vplivajo samo na določene spremenljivke. Za takšno faktorjsko strukturo je značilno, da *vsak faktor predstavlja en konstrukt*. Pri tem velja poudariti, da se osnovna rešitev faktorjske analize kljub rotaciji nič ne spremeni. Spremenijo se samo faktorjske uteži posameznih faktorjev, ki običajno dosežejo smiselnost interpretacije.

Za analizo podatkov bi lahko uporabil tudi metodo glavnih komponent, ki je v danem primeru manj primerna, ker zanemara obstoj specifičnih komponent, ki vplivajo na faktor. To vrstna analiza je namreč primerna za takšne spremenljivke, ki so do neke mere korelirane med seboj in omogočajo združevanje v homogene skupine spremenljivk, ki tvorijo glavne komponente. Metodo glavnih komponent običajno uporabimo tedaj, ko z metodo glavnih osi ne moremo priti do rezultata.

4.2.10 Izvedba in rezultati faktorjske analize

Najprej je bilo potrebno preveriti, ali so podatki primerni za nadaljnjo analizo s pomočjo faktorjske analize. Najenostavneje je sicer pogledati korelacijsko matriko, vendar je zaradi svoje velikosti dokaj nepregledna. V tem primeru sem si pomagal z *Bartlettovim* testom sferičnosti in s *Kaiser - Meyer - Olkin* -ovo mero. *Bartlettov* test sferičnosti je pokazal statistično značilne razlike - torej, da spremenljivke niso neodvisne med seboj in je takšna analiza smiselna. *Kaiser - Meyer - Olkin* -ova mera nam prikaže jakost celotne povezanosti med spremenljivkami (mera homogenosti spremenljivk). Zavzema lahko vrednosti med 0 in 1 pri čemer je zaželeno čim večja vrednost. Vrednosti pod 0.5 običajno pomenijo, da vzorec oz. spremenljivke niso

primerne za tovrstno analizo. V mojem primeru sta bili vrednosti za oba vzorca nad 0.65 in sta torej bila primerna za faktorsko analizo. Tako sem podatke najprej analiziral s pomočjo metode glavnih osi. Računalniški izpisi so podani v Prilogi 2. Z omenjeno metodo mi je uspelo predvsem zmanjšati razsežnost podatkov in odkriti nekaj skupnih latentnih razsežnosti opazovanih spremenljivk. Zanesljivost dobljenih faktorjev sem preveril tudi s *Cronbachovo* (α) - alfo, ki meri notranjo konsistentnost faktorjev. Njena vrednost je odvisna od korelacijskih koeficientov med spremenljivkami, ki sestavljajo faktor. Po izkustvenem pravilu je konsistentnost faktorja zadovoljiva, če je vrednost α večja od 0.7. *Cronbachov* test je prav tako pokazal primernost dobljenih faktorjev.

Iz dobljenih rezultatov faktorske analize sem v prvi fazi za nadaljnjo analizo čustvene inteligence izbral štiri faktorje in za nadaljnjo analizo poslovne odličnosti prav tako štiri faktorje, katerih lastne vrednosti so bile večje od ena. Pri tem sem upošteval t.i. *Kaiserjevo pravilo*, ki pravi, da so v primeru standardiziranih podatkov pomembne tiste komponente, katerih lastne vrednosti so večje od ena. To namreč pomeni, da mora biti varianca pomembne glavne komponente vsaj enaka varianci standardizirane spremenljivke. Poleg tega sem poizkušal upoštevati tudi vsebinsko smiselnost interpretacije teh faktorjev. Če pogledamo natančneje, sem za nadaljnjo analizo podatkov izbral faktorje, ki lahko pri rotirani faktorski matriki pojasnijo skoraj tri četrtine (natančneje 70,5 %) vrednosti variance konstrukta čustvene inteligence zaposlenih, kot je razvidno iz Tabele 14.

Tabela 14: Skupna razložena varianca - izračun faktorjev za vsebinski sklop čustvene inteligence *

Faktor	»Initial Eigenvalues«			Izločanje seštevkov kvadriranih nosilnosti			Rotacija seštevkov kvadriranih nosilnosti		
	skupaj	% variance	kumulativa %	skupaj	% variance	kumulativa %	skupaj	% variance	kumulativa %
1	6.150	24.601	24.601	5.973	23.890	23.890	5.200	20.802	20.802
2	5.179	20.716	45.316	4.963	19.853	43.743	4.952	19.808	40.609
3	4.048	16.193	61.509	3.914	15.655	59.397	4.551	18.202	58.812
4	2.972	11.887	73.396	2.770	11.079	70.476	2.916	11.664	70.476

Legenda: * Izločevalna metoda: metoda glavnih osi (angl. *Principal Axis Factoring*).

Vir: lasten izračun.

Izbrani faktorji za konstrukt čustvene inteligence so prikazani v Tabeli 15.

Tabela 15: Faktorji za vsebinski sklop čustvene inteligence

Faktor	Ime faktorja
1	Družbene spretnosti
2	Zavedanje sebe in obvladovanje čustev
3	Empatija
4	Spodbujanje sebe

Vir: lasten izračun.

Pri analizi konstrukta poslovne odličnosti sem se smiselno odločil za štiri faktorje. S temi faktorji sem lahko pri rotirani faktorski matriki pojasnil nekaj manj kot sedemdeset odstotkov (natančneje 68,9 %) vrednosti variance konstrukta poslovne odličnosti, kot je razvidno iz izračuna v Tabeli 16.

Tabela 16: Skupna razložena varianca - izračun faktorjev za vsebinski sklop poslovne odličnosti *

Faktor	»Initial Eigenvalues«			Izločanje seštevkov kvadriranih nosilnosti			Rotacija seštevkov kvadriranih nosilnosti		
	skupaj	% variance	kumulativa %	skupaj	% variance	kumulativa %	skupaj	% variance	kumulativa %
1	12.202	40.674	40.674	11.929	39.764	39.764	6.092	20.307	20.307
2	3.652	12.174	52.849	3.339	11.131	50.895	5.525	18.415	38.723
3	3.441	11.468	64.317	3.218	10.725	61.620	5.446	18.153	56.876
4	2.481	8.269	72.587	2.191	7.305	68.924	3.615	12.049	68.924

Legenda: * Izločevalna metoda: metoda glavnih osi (angl. *Principal Axis Factoring*).

Vir: lasten izračun.

Izbrani faktorji za konstrukt poslovne odličnosti so prikazani v Tabeli 17.

Tabela 17: Faktorji za vsebinski sklop poslovne odličnosti

Faktor	Ime faktorja
1	Kakovost blagovnih znamk, proizvodov ter družbena odgovornost podjetja
2	Spodbujanje osebnega razvoja zaposlenih ter razvoj novih storitev
3	Učinkovito vodenje ter zaznava potreb kupcev in dobaviteljev
4	Neprestano učenje in usmerjenost k poslovnim rezultatom

Vir: lasten izračun.

Zaradi lažje vsebinske interpretacije rezultatov sem pri analizi podatkov uporabil *Varimax* rotacijo. Z njeno uporabo sem poizkušal doseči takšno faktorsko strukturo,

pri kateri ima vsaka opazovana spremenljivka visoko faktorsko utež (visok korelacijski faktor) glede na en faktor (Rovan & Turk, 2005, str. 7). Nekateri od faktorjev pri konstrukt čustvene inteligence in konstrukt poslovne odličnosti se deloma tudi prekrivajo oz. so tesno povezani, podobno kakor je to značilno za poslovne funkcije v podjetju. Tako dobljene faktorje sem nato analiziral s pomočjo kanonične korelacijske analize, katere izpisi so podani v Prilogi 2.

4.2.11 Kanonična korelacijska analiza

Za dokončen odgovor na raziskovalno vprašanje ali je čustvena inteligenca pot do poslovne odličnosti, sem izbral metodo kanonične korelacijske analize. Kanonična korelacijska analiza se mi je zdela primernejša od modela strukturnih enačb, saj je bil cilj oceniti povezanost koncepta čustvene inteligence s konceptom poslovne odličnosti in ne toliko ugotavljanje vzročnih razmerij. Poleg tega, model strukturnih enačb zahteva bolj izpopolnjena merila za analizo podatkov, kot sem jih imel na voljo.

4.2.12 Izvedba in rezultati kanonične korelacijske analize

Kanonična korelacijska analiza je tehnika za ugotavljanje povezanosti med dvema nizoma (latentnih) spremenljivk (Stevens, 1996, str. 62). Multiplo regresijo namreč uporabimo za analizo odnosov, kjer nastopa množica neodvisnih spremenljivk in ena odvisna. Kanonično korelacijo pa uporabimo, ko imamo več neodvisnih in odvisnih spremenljivk. Vodilo te analize je, razviti linearno kombinacijo iz vsakega niza spremenljivk (odvisnega in neodvisnega) na način, ki maksimizira korelacijo med nizoma spremenljivk.

Primarni cilj empirične analize je bil preveriti, ali obstaja korelacija med podstrukturami, značilnimi za čustveno inteligenco zaposlenih in podstrukturami, značilnimi za poslovno odličnost podjetja. S kanonično korelacijsko analizo sem poskušal odkriti in kvantificirati povezanost med tema dvema množicama spremenljivk. Osnova za to so dvojice novih spremenljivk - kanonične variate, tvorjene kot linearne kombinacije prvotnih spremenljivk, ena iz prve in ena iz druge množice spremenljivk. V prvem koraku se določi tista dvojica kanoničnih variat, ki ima največji korelacijski koeficient med vsemi mogočimi dvojicami kanoničnih variat. V drugem koraku se določi naslednja dvojica kanoničnih variat, takšna torej, ki ima največji korelacijski koeficient med vsemi tistimi dvojicami korelacijskih variat, ki so nekorelirane s prvo dvojico. Bivariatni korelacijski koeficienti, ki so izračunani na podlagi dvojic kanoničnih variat, se imenujejo kanonični korelacijski koeficienti.

Kanonično analizo sem naredil s proceduro MANOVA (angl. *Multivariate Analysis of Variance*) s statističnim paketom SPSS 15.0. Programski paket SPSS ima sicer dva programa za kanonično korelacijsko analizo. Oba sta na voljo samo s sintakso in sicer SPSS MANOVA ter SPSS CANCORR makro. Popolna kanonična analiza je

mogoča z uporabo SPSS MANOVA, ki v izpisu prikaže uteži, odstotke variance, ostanke in še veliko več.

Kanonična analiza z uporabo MANOVE imenuje *odvisne spremenljivke* (angl. *dependent variables*) in drug set spremenljivk t.i. *kovariate* (angl. *covariates*). Kot lahko vidimo, analiza ne vsebuje in ne imenuje neodvisnih spremenljivk. Kljub temu, da SPSS MANOVA izvede celotno kanonično analizo, ne izračuna rezultatov kanoničnih parov na posamezni strani, kakor tudi ne ponudi multivariatnih grafikonov.

V Tabeli 18 (popolni izpis kanonične korelacijske analize je v Prilogi 2) so podani alternativni testi statistične značilnosti. Navadno je to *Wilksova* λ , ki testira statistično značilnost prve kanonične korelacije. Če je $p < 0.05$, kar v tem primeru je, sta seta spremenljivk primerna, da ju analiziramo z metodo kanonične korelacije. Ta test ugotavlja statistično značilnost prve kanonične korelacije, vendar ne nujno tudi druge in vseh naslednjih. Če prva kanonična korelacija ni statistično značilna, tudi vse naslednje ne bodo. V tem primeru je bil test pozitiven (kakor tudi v primeru druge kanonične korelacije), kar pomeni, da so podatki primerni za analizo z izbrano metodo kanonične korelacije.

Razmerje lastnih vrednosti je razmerje, s katerim si pomagamo pri razlagi kanoničnih korelacij, ki izhajajo iz podatkov. Kot navadno je prva kanonična korelacija precej pomembnejša od ostalih. Iz Tabele 18 je razvidno, da za prvo kanonično korelacijo neodvisne spremenljivke pojasnijo kar 74,5 odstotka variance odvisnih spremenljivk, kar kaže na precej močno korelacijo. S tem smo dokazali, da velja, da je poslovna odličnost v precej močni korelaciji s čustveno inteligenco. Na podlagi dobljenih rezultatov lahko zaključimo, da zbrani empirični podatki ponujajo podporo trditvi, da čustvena inteligenca je pot k poslovni odličnosti.

Glede povezanosti faktorjev in močjo korelacije s kanoničnima spremenljivkama, ki sta bili statistično značilni, lahko trdim naslednje: vsi faktorji, tako tisti, ki jih vsebinsko uvrščamo k čustveni inteligenci kot tudi tisti, ki vsebinsko spadajo v koncept poslovne odličnosti, imajo visoke korelacijske koeficiente, kar kaže na močno korelacijo tako med faktorji kot tudi s kanoničnima korelacijskima spremenljivkama.

Tabela 18: SPSS izpis kanonične korelacijske analize

```

***** Analysis of Variance -- design 1 *****

          EFFECT .. WITHIN CELLS Regression
    Multivariate Tests of Significance (S = 4, M = -1/2, N = 17 )

Test Name      Value  Approx. F Hypoth. DF  Error DF  Sig. of F

Pillais        1.31469  4.77347   16.00   156.00   .000
Hotellings     4.05512  8.74385   16.00   138.00   .000
Wilks          .11633   7.06733   16.00   110.62   .000
Roys           .74464

-----
              Eigenvalues and Canonical Correlations
Root No.  Eigenvalue    Pct.  Cum. Pct.  Canon Cor.  Sq. Cor

   1         2.916      71.910   71.910     .863     .745
   2         1.088      26.820   98.730     .722     .521
   3          .050       1.243   99.973     .219     .048
   4          .001       .027   100.000     .033     .001

-----
              Dimension Reduction Analysis
Roots      Wilks L.      F Hypoth. DF  Error DF  Sig. of F

1 TO 4     .11633   7.06733   16.00   110.62   .000
2 TO 4     .45554   3.82207    9.00   90.20   .000
3 TO 4     .95098   .48356    4.00   76.00   .748
4 TO 4     .99890   .04297    1.00   39.00   .837
    
```

Vir: Lasten izračun (Priloga 2).

ZAKLJUČEK

Teoretični del diplomskega dela je nakazal, da sta koncepta čustvene inteligence in poslovne odličnosti povezana, saj gre pri izboljševanju čustvene inteligence zaposlenih tudi za doseganje dejavnikov, ki jih avtorji smatrajo za zelo pomembne za doseganje poslovne odličnosti podjetja. Tako bi lahko rekli, da se podjetje, kjer zaposleni gradijo na izboljševanju svojih, timskih in družbenih čustvenih spretnosti, približuje konceptu poslovne odličnosti. Teoretični del tega dela je povezal koncepta čustvene inteligence in poslovne odličnosti.

Izvedena empirična analiza je prikazala precej močno pozitivno povezavo med faktorji, ki opisujejo koncept čustvene inteligence in konceptom poslovne odličnosti podjetja z nefinančnega vidika. Dejstvo, da finančnih kazalcev pri analizi poslovne odličnosti nisem upošteval, je v skladu z novejšimi načini ocenjevanja poslovne odličnosti, ki poudarjajo, kako pomembno je zajeti nefinančni vidik poslovanja podjetja. Glede na to, da je bila korelacija med konceptoma v empirični raziskavi precej močna in pozitivna, lahko rečem, da je moj odgovor na raziskovalno vprašanje pritrdilen. Čustvena inteligenca je pot do poslovne odličnosti v proučevanem primeru.

Kot omejitev dela lahko omenim, da dobljenih rezultatov ni mogoče aplicirati kot popolnoma dokazane, predvsem zaradi premajhnega zajetega vzorca. V prihodnosti bi bilo smiselno izvesti tovrstno anketo še na veliko več primerih zaposlenih in podjetij, iz drugih okolij, držav, velikosti in panog ter opazovati tudi te vplive. Prav tako bi bilo smiselno podjetja opazovati longitudinalno, da vidimo ali obstaja dinamična komponenta v spremljanju obravnavanih pojavov.

Čustva so pomemben vir informacij, ki jih posamezniki znajo različno obdelati in uporabiti. Kako uspešni smo pri uporabi teh informacij, je odvisno od naše čustvene inteligence in čustvenih spretnosti. Mojstri čustvene inteligence poznajo svoja čustva in se znajo nanje pravilno odzivati. Kot taki zaupajo vase in v svojo intuicijo, zato se ne bojijo sprememb. So prožni in inovativni, prizadevajo si za doseganje ciljev in so vedno polni realnega optimizma. Ker poznajo svoja čustva, jim ni težko prebirati in prepoznati čustev drugih ljudi. Zavedajo se njihovih potreb in skrbi, zato z njimi ravnajo tako, kot bi si sami želeli, da bi nekdo ravnal z njimi. S svojimi čustveno inteligenčnimi sposobnostmi znajo pri drugih izzvati želen odziv. Ne manipulirajo in so pri ravnanju s sodelavci vedno pravični in pošteni. Takšno delovanje pripelje njihov ožji tim in širše gledano delovno okolje, t.j. podjetje k doseganju poslovne odličnosti.

Mojstri čustvene inteligence bodo vedno bolj zaželeni tudi v vrhu poslovnega sveta. Dinamično poslovno okolje zahteva veliko mero ustvarjalnosti, podjetnosti in samoiniciative. Spremembe ne smejo pomeniti grožnje, pač pa predstavljajo izziv, priložnost za novo učenje in samoizpopolnjevanje. Vodja mora v svojo delovno skupino izbrati sposobne ljudi, ki se usklajujejo z njegovimi nazori in mu pomagajo uresničevati vizijo podjetja. Pri tem so empatija, sposobnost komuniciranja, prepričevanja in motiviranja nepogrešljivi dejavniki, s katerimi vodja podpira zaposlene na njihovi karierni poti. Do njih je pošten in pravičen, v zameno pa prejema brezmejno zaupanje, spoštovanje in predanost. Potrebno je tudi vzdušje odprtega mišljenja in timskega dela, ko vsak sodelavec brez strahu prispeva svoje kreativne ideje. Pomemben dejavnik poslovnega uspeha in poslovne odličnosti predstavljajo čustvene spretnosti zaposlenih, kot so pogajanja, reševanje konfliktov, bojevanje s

stresom in zadovoljevanje velikih pričakovanj strank. Vse te izzive lahko zaposleni uresničijo le, če so sposobni razumeti sebe in sodelavce, ter jim prisluhniti, torej če so čustveno inteligentni.

Če zaključim, čustvena inteligenca označuje sposobnost občutiti, razumevati in uspešno prenašati moč ter razsežnost čustev kot izvor človeške energije, sporočila in vpliva. Čustvena inteligenca ne izhaja iz razmišljajočega intelekta, pač pa iz delovanja srčnosti. Uči nas razumeti in ceniti vrednost čustev v nas in v ljudeh okoli nas tako, da se pravilno odzivamo na življenjske situacije in odzive drugih. S tem učinkovito uporabljamo informacije ter energijo čustev v svoje vsakdanjem življenju kot tudi na delovnem mestu. Hkrati je čustvena inteligenca tista, ki nas motivira, da razvijamo svoje edinstvene potenciale in namene ter uresničimo svoje najbolj skrite vrednote in prizadevanja, ki postanejo iz stvari, o katerih razmišljamo, stvari, ki jih živimo.

LITERATURA IN VIRI

1. Abraham, R. (2000). *The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence - outcome relationships*. The Journal of Psychology, 134, str. 169 - 184.
2. Akers, M. D. & Porter, G. L. (2003). *Your EQ skills: Got what it takes*. Journal of Accountancy, 19, str. 65 - 68.
3. Andrejčič, R., Brekić, J., Florjančič, J., Jereb, J., Jesenko, J., Kavčič, B., Pavlin, N., Ekar, F., Kokalj, J., Ritonja, S., Štrajhar, M. & Voršnik, I. 1994. *Globalni in kadrovske management*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Ayesch, A. (2003). *Perception and emotion based reasoning*. Ljubljana. Slovensko društvo informatika, str. 239.
5. Bachaman, J., Stein, S., Cambell, K. & Sitarenious, K. (2000). *Emotional intelligence in collection of debt*. International Journal of Selection and Assessment, vol. 8, str. 254.
6. Barling, J., Slater, F. & Kellovay, K. (2000). *Transformational leadership and emotional intelligence, an exploratory study*. Leadership and Organizational Development journal, 21, str. 57 - 161.
7. Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications
8. Bečaj, J. (1988). XVI. *Posvetovanje psihologov Slovenije*. Ljubljana: Društvo psihologov SR Slovenije, str. 299.
9. Bečaj, J. (1995). *Menedžment v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
10. Besterfield, H. D. (1985). *Quality Control*. New Jersey: Prentice Hall.
11. Boudreau, J. W., Boswell, W. R. & Judge, T. A. (2001). *Effects of personality on executive career success in the U.S. and Europe*. Academy of Management Journal, 45, str. 228 - 247.
12. Brečko, D. (2003). *Vedenjske kompetence in čustvena inteligentnost pri vodenju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik izobraževanje.
13. Brown, F. W. & Moshavi, D. (2005). *Transformational leadership and emotional intelligence: a potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence*. Journal of Organizational Behaviour, 26, str. 867 - 871.
14. Burns, C. A. & Bush, F. R. (2000). *Marketing research*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
15. Cadman, C. & Brewer, J. (2001). *Emotional intelligence: A vital prerequisite for recruiting in nursing*. Journal of Nursing Management, 9, str. 321 - 324.
16. Cepuš, T. (2004). *Osebnostni profil uspešnega vodje: magistrsko delo*. Ljubljana. Univerza v Ljubljani - Ekonomska fakulteta.
17. Cherniss, C. & Goleman, D. (2001). *The emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Josey - Bass.

18. Cherniss, C. & Mitcel, A. (2000). *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make training in emotional intelligence effective*. Alexandria: American Society for training and development.
19. Cooper, R. K. & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grosset/Puntam.
20. Crosby, P. B. (1990). *Kakovost je zastonj - umetnost zagotavljanja kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Čufer, M. (2004). *Miselno ogrodje za managerje*. Ljubljana, Organizacija, št. 4, str. 228 - 233.
22. Derksen, J., Kramer, I. & Katzko, M. (2002). *Does a self-report measure for emotional intelligence assess something different than general intelligence?* Personal and Individual differences, 32 (1), str. 37 - 48.
23. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2002). *Metode raziskovalnega dela II*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani Ekonomska fakulteta.
24. Druskat, V. U. & Volff, S. (2000). *Building Emotional Intelligence in groups*. Harvard business Review, 79, (3), str. 81 - 90.
25. Dulewicz, V. & Higgs, M. (2000). *Emotional intelligence - a review and evaluation study*. Journal of Managerial Psychology, 15, str. 341 - 372.
26. EFQM. *EFQM Excellence Model*. Najdeno 19. oktobra 2007 na spletnem naslovu: <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35>.
27. Epstein, S. (1998). *Constructive thinking. The key to Emotional Intelligence*. London: Westport, Praeger Publishers.
28. Evans, C. P. & Stalk, J. (1992). *Competing on Capabilities. The new rules of Corporate Strategy*. Boston: Harvard Business Review, 70 (2), str. 57 - 69.
29. Evans, R. & Russell, P. (1992). *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha Center.
30. Feingenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
31. Fineman, S. (2003). *Understanding emotion at work*. London: Sage.
32. Frances, C. (1992). *Total career management: Strategies for creating management careers*. London: McGraw - Hill Book Company Europe.
33. Gabrijelčič, J. (1995). *Od kakovosti k odličnosti: po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Tiskarna Novo mesto.
34. George, J. M. (2000). *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*. Human Relations, 53, str. 1027 - 1041.
35. Goleman, D. & Boyatzis, M. (2002). *Prvinsko vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
37. Goleman, D. (1999). *Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
38. Goleman, D. (2001a). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

39. Goleman, D. (2001b). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
40. Heartskills Ltd.. *HeartskillsFAQ*. Najdeno 12. oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://www.heartskillscoach.com/work/faq.html>.
41. Heartskills: *EQDefinitions*. Najdeno 12. oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://www.heartskillscoach.com/eq/eqdefinitions.html>.
42. Hein, S. (2001). *How Goleman misled the public?* Najdeno 14. oktobra 2007 na spletnem naslovu: <http://www.eqi.org/eqm.htm>.
43. Hill, G. (2001). *Psihologija. Shematski pregledi*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
44. Inštitut za slovenski jezik Franca Ramovša ZRC SAZU. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 19. januarja 2007 na spletnem naslovu: http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=kakovost&hs=1.
45. Ishikawa, K. (1990). *Kako celovito obvladati kakovost - japonska pot*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
46. Jezernik, M. (1997). *Hierarhija motivacijskih faktorjev v industriji*. Ljubljana. Inštitut za filozofijo in sociologijo.
47. John, A. (1991). *Not Bosses but Leaders*. London: Kogan Page Limited II.
48. Jordan, P. L., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: *Scale development and relationship to team process and goal focus*. Human Resource Management Review, 12, str. 195 - 14.
49. Jung, C.G. (1990). *Tumačenje prirode i psihe*. Zagreb: Globus prosvjeta.
50. Juran, J. M. (1951). *Quality - Control Handbook*. New York: McGraw – Hill book Company Inc.
51. Kanji, G. (2002a). *Performance measuring system*. Total Quality Management. Abingdon: 13 (5), str. 115.
52. Kanji, G. (2002b). *Business excellence: Make it happen*. Total Quality Management. Abingdon: 13 (8), str. 718 - 719.
53. Keenan, K. (1996). *Kako upravljamo sami sebe*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
54. Kern, K. & Leon, L. (2002). *Priznanje republike Slovenije za poslovno odličnost in uvedba novega modela odličnosti EFQM v Sloveniji. V znanje za obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
55. Košmelj, B. & Rovar, J. (2003). *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
56. Košmelj, B., Doberšek - Urbanc, A., Ferligoj, A. & Omladič, M. (2001). *Statistični terminološki slovar*. Ljubljana: Statistično društvo Slovenije in SAZU.
57. Kotler, P. (1991). *Principles of marketing*. New Jersey: Prentice Hall, V. str. 711.
58. Kralj, J. (1992). *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: EPF.
59. Križman, V. (2005). *Izbira načina upravljanja (vodenja)*. Ljubljana: Kakovost, 1, str. 3 - 4.

60. Lipičnik, B. & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
61. Lipovec, F. (1983). *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
63. Maddux, R. (1998). *Team building: An exercise in Leadership*. London: Chris Publications Ltd.
64. Majcen, M. (1999). *Sprostite zavore: za uspeh v življenju je čustvena inteligenca bistvenega pomena*. Ljubljana, Podjetnik. št. 8, str. 64 - 68.
65. Marolt, J. (1994). *Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
66. Marovt, M. (1998). *Kultura podjetja in konkurenčno okolje*. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 23, str. 4 - 6.
67. Mayer, J. (2001). *Čustvena inteligenca - nova moda zahoda*. Finance 29. maj, str. 19.
68. Mesner, D. (1988). *Organizacijska kultura in stil vodenja*. Delavska enotnost in Gospodarski vestnik. Ljubljana, Zbirka knjižica sindikati, 95, str. 107 - 136.
69. Metz, I. & Tharenou, P. (2001). *Women's career advancement: The relative contribution of human and social capital*. Group and Organization Management, 26, str. 312 - 342.
70. Mihelčič, M. (1997). *Poslovno - proizvodna in druge funkcije*. Ljubljana: fakulteta za računalništvo in informatiko.
71. *Model odličnosti EFQM - majhna in srednje velika podjetja*. (2004b). Delovno gradivo. Ljubljana: Urad za meroslovje, str. 12.
72. *Model odličnosti EFQM - priročnik za samoocenjevanje*. (2004a). Delovno gradivo. Ljubljana: Urad za meroslovje, str. 7.
73. *Model odličnosti EFQM*. (2002). Delovno gradivo. Ljubljana: Urad za meroslovje, str. 66.
74. Morgan, G. (1998). *Riding the Waves of Change: Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*. London: Jossey-Bass.
75. Možina, S. (1994a). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
76. Možina, S. (1994b). *Management*. Radovljica: Didakta.
77. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, B., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (1994). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
78. Mullins, L. (1989). *Management and Organisational Behaviour*. London: Pitman Publishing, II.
79. Mumel, D. (2000). *Interno komuniciranje in timsko delo: teze za strokovni seminar in komunikacijsko delavnico*. Maribor: EPF.
80. Musek, J. & Pečjak, V. (1996). *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.

81. Oberč, M. (2003). *Lov na glave kot način iskanja vodilnih kadrov magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
82. Orioli, E. *MeasuringEQ*. EQOrg. Najdeno 19. oktobra 2007 na spletnem naslovu: <http://www.eq.org/articles/measure.html>.
83. Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. (2001). *Emotional intelligence and effective leadership*. Leadership and Organization Development Journal, 22, str. 1 - 7.
84. Pavlin, C. (2001). *Odličnost se začne v vodstvu podjetja*. Gospodarski vestnik, Ljubljana, Posebna priloga, str. 10 - 11.
85. Pergamit, M. R. & Veum, J. R. (1999). *What is a promotion?* Industrial and Labour Relations Review, 52, 581 - 601.
86. Peters, T. & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Warner Books, Harper & Row.
87. *PIRS*. Najdeno 19. oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://www.pirs.si>.
88. Pogačnik, V. (1995). *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta.
89. Porter, L. & Tanner, S. (1996). *Assessing Business Excellence*. Oxford: Butterworth - Heinmann.
90. Potočnik, A. (2000). *Pomen čustvene inteligence pri ravnanju z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Finance, 17.11.2000, str. 19.
91. *Priznanje RS za poslovno odličnost*. Delovno gradivo. Ljubljana: Urad za meroslovje, 2005.
92. Pučko, D. (1991). *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Ljubljana. Radovljica: Didakta.
93. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
94. Qmetrics. *Measuring EQ*. Najdeno 19. oktobra 2007 na spletnem naslovu: http://www.qmetricseq.com/measuring_eq.html.
95. Rejc, A. (2001). *Primerjava uporabnosti preglednice uravnoveženih dosežkov evropskega modela kakovosti in metodologije ugotavljanja kakovosti organizacije združb*. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, str. 150 - 164.
96. Rice, C. L. (1999). *A quantitative study of emotional intelligence and its impact on team performance*. Unpublished master's thesis, Malibu US: Pepperdine University.
97. Rollinson, D., Broadfield, A. & Edwards, D. (1998). *Organisational Behaviour and Analysis*. New York: Addison Wesley Longman Inc.
98. Rovar, J. & Turk, T. (1999). *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
99. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
100. Ryback, D. (1998). *Putting Emotional intelligence to Work: Successful leadership is more than IQ*. Woburn: Butterworth-Heinemann.

101. Saarni, C. (2000). *Emotional Competence: A Development Perspective*. The handbook of Emotional Intelligence. Rouven: Barr-On.
102. Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence*. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, str. 185 - 211.
103. Salovey, P., Woolery, A. & Mayer, J. D. (2001). *Perceived Emotional Intelligence Emotional intelligence, stress reactivity and symptom reports: Furter explorations using Trait Meta - Mood Scale*. *Psychology and Health*, 17, str. 611 - 627.
104. Šček, J. (1987). *Pot do učinkovite delovne organizacije*. Ljubljana: ČGP Delo - TOZD Gospodarski vestnik.
105. Simmons, S. & Simmons J.C. (2000). *Merjenje čustvene inteligence*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
106. Smuc, S. & Senge, P. (2004). *Podjetja iščejo smisel življenja*. Ljubljana: Manager.
107. Sosik, J. J. & Mergerian, L. E. (1999). *Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions*. *Group and Organizational Management*, 24, str. 367 - 390.
108. Stevens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, (3rd edition).
109. Stoner, J. & Freeman, E. (1992). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc. V.
110. SURS. *Statistični letopis R Slovenije za leto 2005*. Najdeno 19. oktobra 2007 na spletnem naslovu http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?leto=2005&jezik=si.
111. Tharenou, P., Latimer, S. & Conroy, D. (1994). *How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement*. *Academy of Management Journal*, 37, str. 899 - 931.
112. Thorndike E. (1992). *Intelligence and its users*. London: Harper's Magazine.
113. Toš, N. (1998). *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: DZS.
114. Toure, K. (1999). *Moč čustvene inteligence: s srcem do uspeha*. *Gospodarski vestnik*, 35 (49) str. 49.
115. Trochim, B. *Emotions and emotional intelligence*. Najdeno 19. oktobra 2007 na spletnem naslovu http://trochim.human.cornell.edu/gallery/young/_emotion.html.
116. Trstenjak, A. (1989). *Motivacija pri delu kadrovskih in drugih delavcev*. *Bilten*. Ljubljana, 16, str. 55 - 58.
117. Underwood, J. (2002). *Competitive intelligence*. Oxford (UK): Capstone.
118. Vuković, V. (1999). *Čustvena inteligenca je kapital podjetja*. *Finance*, 35 (49), str. 16.
119. Watson, M. (2003). *An excellent journey*. Auckland: New Zealand Management, 50 (9), str. 14.

120. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Tangram.
121. Wilks, F. (2001). *Inteligentna čustva*. Kranj: Ganeš.
122. Witz, A., Warhurst, C. & Nickson, D. (2003). *The labour of aesthetics and the aesthetics of organization*. *Organization*, 10 (1), str. 33 - 54.
123. Zagoršek, H. (2004). *Generali za vse razmere*. Ljubljana. *Manager*, 2, str. 32 - 35.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene

V P R A Š A L N I K

- 1) Spol: M Ž .
- 2) Starost (leta): _____ .
- 3) Izobrazba (dosežena stopnja): _____ .

A. Ocenite, v kakšni meri veljajo naslednje trditve v zvezi z vašo čustveno inteligenco (delovno okolje je vaše podjetje).

		Trditve zame: 1 = sploh ne drži, 2 = ne drži, 3 = niti ne drži, niti drži, 4 = drži, 5 = popolnoma drži.
A. I.	Zavedanje sebe	
1.	Vedno lahko zaznam svoja čustva in njihove učinke.	1 2 3 4 5
2.	Vedno poznam svoje zmogljivosti in omejitve.	1 2 3 4 5
3.	Vedno zaupam vase.	1 2 3 4 5
A. II.	Obvladovanje čustev	
1.	Vedno lahko čustva ohranjam pod nadzorom.	1 2 3 4 5
2.	Vedno ohranjam merila za odkritost in poštenost.	1 2 3 4 5
3.	Vedno imam občutek za osebno storilnost.	1 2 3 4 5
4.	Vedno lahko obvladujem razpoloženjske spremembe pri sebi.	1 2 3 4 5
5.	Vedno sem pripravljen sprejeti nove ideje in pristope.	1 2 3 4 5
A. III.	Spodbujanje sebe	
1.	Vedno si prizadevam doseči zadani cilj.	1 2 3 4 5
2.	Vedno znam svoje cilje uskladiti s cilji skupine ali organizacije.	1 2 3 4 5
3.	Vedno sem pripravljen odzvati se ustrezno na dano pobudo.	1 2 3 4 5
4.	Vedno znam optimistično gledati v prihodnost.	1 2 3 4 5
A. IV.	Empatija	
1.	Vedno znam razumeti občutke, poglede in zadrege drugih.	1 2 3 4 5
2.	Vedno znam spodbuditi in razumeti osebno rast drugih.	1 2 3 4 5
3.	Vedno znam predvideti in prepoznati potrebe drugih.	1 2 3 4 5
4.	Vedno sem pripravljen sodelovati z ljudmi z drugačnimi stališči in pogledi.	1 2 3 4 5
5.	Vedno prepoznavam čustvene odnose v skupini.	1 2 3 4 5
A. V.	Družbene spretnosti	
1.	Vedno znam učinkovito prepričati druge.	1 2 3 4 5
2.	Vedno znam pozorno poslušati in jasno oddajati sporočila.	1 2 3 4 5
3.	Vedno znam produktivno voditi pogajanja in reševati morebitne spore.	1 2 3 4 5
4.	Vedno znam voditi posameznike in skupine.	1 2 3 4 5
5.	Vedno znam poskrbeti za uvajanje in obvladovanje sprememb.	1 2 3 4 5
6.	Vedno znam vzpostaviti stik z neznancem ali skupino.	1 2 3 4 5
7.	Vedno znam biti pri delu usklajen s skupino in se usmeriti k njenim skupinskim ciljem.	1 2 3 4 5
8.	Vedno znam prispevati k timskim sinergijam pri delu.	1 2 3 4 5

B. Ocenite, v kakšni meri veljajo naslednje trditve v zvezi s poslovno odličnostjo v primeru vašega podjetja.

		Trditev zame: 1 = sploh ne drži, 2 = ne drži, 3 = niti ne drži, niti drži, 4 = drži, 5 = popolnoma drži.
B. I.	Kvaliteta usmerjena h kupcu	
1.	Podjetje se dovolj osredotoča na potrebe in zahteve kupcev.	1 2 3 4 5
2.	Podjetje dovolj pozornosti posveča predvidevanju potreb kupcev v prihodnosti.	1 2 3 4 5
3.	Tržni deleži blagovnih znamk za katere skrbi podjetje, se večajo.	1 2 3 4 5
B. II.	Vodenje	
1.	Vodstvo podjetja je postavilo jasno in razumljivo strategijo, ki jo poznam.	1 2 3 4 5
2.	Prebral in razumel sem strateški poslovni načrt.	1 2 3 4 5
3.	Vodstvo je v strateškem poslovnem načrtu postavilo jasne vrednote.	1 2 3 4 5
4.	Vodstvo je postavilo visoka pričakovanja glede ciljev, ki jih moramo doseči.	1 2 3 4 5
5.	Vodilni v podjetju so ostalim zaposlenim za zgled.	1 2 3 4 5
6.	Vodstvo spodbuja sodelovanje in ustvarjalnost pri zaposlenih.	1 2 3 4 5
7.	Vodstvo z zaposlenimi sodeluje pri mnogih dejavnostih v podjetju.	1 2 3 4 5
B. III.	Neprestano učenje in napredek	
1.	Podjetje želi doseči boljšo, večjo odzivnost na spremembe v okolju.	1 2 3 4 5
2.	Podjetje spodbuja napredek zaposlenih glede doseganja večje učinkovitosti pri opravljanju vsakodnevnih nalog.	1 2 3 4 5
B. IV.	Participacija zaposlenih in razvoj	
1.	Podjetje razvoju zaposlenih nameni dovolj pozornosti in sredstev.	1 2 3 4 5
2.	Podjetje pogosto organizira izobraževanja.	1 2 3 4 5
3.	Podjetje preko letnih razgovorov z zaposlenimi sodeluje pri načrtovanju kariere zaposlenih.	1 2 3 4 5
4.	Podjetje spremlja kategorije kot so zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, nivo znanja in varnost pri delu.	1 2 3 4 5
B. V.	Hiter odziv na spremembe	
1.	Podjetje stremi h krajšemu času razvoja svojih storitev.	1 2 3 4 5
2.	Podjetje vključuje kupce v proces razvoja svojih storitev in stremi h krajšemu dobavnemu roku.	1 2 3 4 5
3.	Podjetje si prizadeva povečati kakovost svojih storitev.	1 2 3 4 5
B. VI.	Prave blagovne znamke	
1.	Podjetje skrbno izbira blagovne znamke v portfelj blagovnih znamk.	1 2 3 4 5
B. VII.	Odzivanje na zahteve okolja podjetja	
1.	Podjetje si prizadeva za dolgoročna partnerstva z dobavitelji, glavnimi kupci, zaposlenimi in lastniki.	1 2 3 4 5
2.	Podjetje skrbno predvidi različne spremembe v okolju, ki bodo vplivale na zahteve in pričakovanja potrošnikov v prihodnosti.	1 2 3 4 5
B. VIII.	Ustvarjanje dolgoročnih partnerstev	
1.	Podjetje pri vsakdanjem poslovanju namenja podatkom in analizam dovolj pozornosti.	1 2 3 4 5
2.	Podatki, ki jih uporabljam pri delu, pogosto vsebujejo kazalnike, kot so zadovoljstvo kupcev, prilagodljivost na pritiske iz okolja, kvaliteta storitev, število ponujenih storitev, število novih tržnih pristopov in rezultati poslovanja.	1 2 3 4 5
3.	Analize vsebujejo trende, projekcije, scenarije in primerjave s konkurenti.	1 2 3 4 5

		Trditev zame: 1 = sploh ne drži, 2 = ne drži, 3 = niti ne drži, niti drži, 4 = drži, 5 = popolnoma drži.
B. IX.	Družbena odgovornost podjetja	
1.	Podjetje se dovolj zavzema za poslovno etiko, varnost in zaščito okolja.	1 2 3 4 5
2.	Podjetje namenja veliko sredstev za sponzorstva in donatorstva (šport, kultura, znanost, itd...).	1 2 3 4 5
B. X.	Usmerjenost na rezultate	
1.	Vedno poznam zastavljene plane za področje svojega dela ter realizacijo teh planov.	1 2 3 4 5
2.	Vedno poznam zastavljene plane podjetja ter realizacijo teh planov.	1 2 3 4 5
3.	Vodstvo podjetja je preveč usmerjeno na poslovne rezultate in se premalo posveča zaposlenim.	1 2 3 4 5

Priloga 2: SPSS izpisi faktorске analize in kanonične korelacijske analize

- **Faktorska analiza – čustvena inteligenca**
(angl. *Factor Analysis*)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
a11	4.09	.960	44
a12	3.86	.765	44
a13	3.91	.830	44
a21	3.84	.834	44
a22	3.93	.759	44
a23	3.48	.549	44
a24	3.89	.813	44
a25	3.80	.904	44
a31	3.80	.795	44
a32	3.86	.795	44
a33	4.45	.663	44
a34	3.84	.805	44
a41	4.11	1.017	44
a42	4.27	.845	44
a43	4.11	.970	44
a44	4.16	.939	44
a45	4.20	1.047	44
a51	3.43	.925	44
a52	4.05	.834	44
a53	4.07	.818	44
a54	4.14	.824	44
a55	3.43	1.087	44
a56	4.14	.824	44
a57	4.14	.824	44
a58	4.16	.834	44

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.659
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1209.347
	df	300
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
a11	.914	.792
a12	.934	.742
a13	.916	.704
a21	.964	.981
a22	.893	.810
a23	.638	.170
a24	.945	.890
a25	.884	.678
a31	.931	.901
a32	.931	.912
a33	.607	.170
a34	.855	.779
a41	.983	.979
a42	.683	.198
a43	.942	.872
a44	.954	.863
a45	.963	.939
a51	.510	.184
a52	.982	.974
a53	.947	.904
a54	.745	.597
a55	.547	.055
a56	.928	.834
a57	.959	.857
a58	.915	.836

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	6.150	24.601	24.601	5.973	23.890	23.890	5.200	20.802
2	5.179	20.716	45.316	4.963	19.853	43.743	4.952	19.808	40.609
3	4.048	16.193	61.509	3.914	15.655	59.397	4.551	18.202	58.812
4	2.972	11.887	73.396	2.770	11.079	70.476	2.916	11.664	70.476
5	1.228	4.914	78.310						
6	1.090	4.359	82.669						
7	.873	3.490	86.159						
8	.816	3.263	89.422						
9	.589	2.357	91.779						
10	.405	1.621	93.400						
11	.345	1.380	94.780						
12	.250	.998	95.778						
13	.218	.872	96.650						
14	.192	.770	97.420						
15	.142	.569	97.988						
16	.115	.458	98.447						
17	.089	.357	98.803						
18	.070	.282	99.085						
19	.068	.271	99.356						
20	.049	.196	99.552						
21	.039	.155	99.708						
22	.027	.107	99.814						
23	.024	.097	99.911						
24	.015	.058	99.969						
25	.008	.031	100.000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix(a)

	Factor			
	1	2	3	4
a11	-.622	-.050	.586	-.245
a12	.213	.826	.065	.100
a13	.097	.788	.106	.248
a21	.129	.974	.125	.025
a22	.214	.870	.061	.065
a23	-.318	.220	-.106	-.095
a24	.086	.896	.280	.023
a25	.199	.788	.113	-.070
a31	-.150	-.140	.229	.898
a32	-.178	-.153	.235	.895
a33	.000	-.351	-.006	.217
a34	-.152	-.088	.322	.803
a41	-.660	-.015	.708	-.205
a42	-.187	.070	.119	.379
a43	-.649	.001	.662	-.108
a44	-.578	.095	.688	-.215
a45	-.685	-.036	.657	-.194
a51	.391	.173	-.027	.027
a52	.792	-.230	.535	-.084
a53	.832	-.114	.444	-.018
a54	.654	-.136	.364	-.133
a55	-.096	-.135	-.135	-.094
a56	.717	-.235	.513	-.033
a57	.728	-.266	.503	-.048
a58	.770	-.178	.459	-.002

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
a 4 factors extracted. 6 iterations required.

Rotated Factor Matrix(a)

	Factor			
	1	2	3	4
a11	-.113	-.068	.880	-.001
a12	.001	.854	-.115	.014
a13	-.064	.814	-.056	.185
a21	-.062	.988	-.001	-.044
a22	-.010	.893	-.110	-.025
a23	-.355	.134	.133	-.088
a24	.015	.932	.143	.004
a25	.035	.811	-.022	-.133
a31	.009	-.063	.014	.947
a32	-.006	-.080	.036	.951
a33	.071	-.326	-.060	.235
a34	.054	-.004	.111	.874
a41	-.082	-.017	.983	.069
a42	-.110	.081	.095	.413
a43	-.109	-.002	.916	.148
a44	-.056	.099	.922	.033
a45	-.126	-.050	.957	.072
a51	.244	.231	-.261	-.051
a52	.985	.001	-.040	-.050
a53	.932	.109	-.152	-.024
a54	.758	.036	-.075	-.125
a55	-.117	-.177	-.017	-.097
a56	.913	-.017	-.026	.004
a57	.923	-.048	-.036	-.011
a58	.907	.040	-.108	.009

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 5 iterations.

Factor Transformation Matrix

Factor	1	2	3	4
1	.773	.172	-.594	-.146
2	-.239	.967	-.012	-.081
3	.586	.174	.755	.237
4	-.048	.065	-.278	.957

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

- **Faktorska analiza – poslovna odličnost**
(angl. *Factor Analysis*)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
b11	4.00	.889	44
b12	3.68	.883	44
b13	4.05	.939	44
b21	4.00	.889	44
b22	3.75	.686	44
b23	3.66	1.119	44
b24	3.98	.902	44
b25	3.93	1.043	44
b26	3.57	.900	44
b27	3.64	.917	44
b31	4.05	.963	44
b32	3.75	.839	44
b41	4.11	1.017	44
b42	4.25	1.014	44
b43	3.86	.824	44
b44	4.09	1.007	44
b51	3.59	1.019	44
b52	3.20	.823	44
b53	4.16	.914	44
b61	4.14	.955	44
b71	4.16	.939	44
b72	3.09	1.030	44
b81	3.64	.917	44
b82	3.91	.858	44
b83	4.18	1.018	44
b91	3.52	.849	44
b92	3.86	.979	44
b101	3.86	.955	44
b102	3.34	.805	44
b103	3.36	.838	44

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.653
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1459.708
	df	435
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
b11	.940	.757
b12	.895	.579
b13	.945	.756
b21	.953	.843
b22	.845	.800
b23	.900	.654
b24	.961	.832
b25	.955	.825
b26	.929	.472
b27	.953	.566
b31	.857	.614
b32	.896	.436
b41	.991	.902
b42	.865	.603
b43	.954	.735
b44	.978	.790
b51	.977	.796
b52	.852	.346
b53	.960	.912
b61	.983	.909
b71	.914	.764
b72	.706	.452
b81	.965	.849
b82	.911	.841
b83	.971	.841
b91	.902	.629
b92	.891	.762
b101	.922	.665
b102	.811	.369
b103	.748	.378

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.202	40.674	40.674	11.929	39.764	39.764	6.092	20.307	20.307
2	3.652	12.174	52.849	3.339	11.131	50.895	5.525	18.415	38.723
3	3.441	11.468	64.317	3.218	10.725	61.620	5.446	18.153	56.876
4	2.481	8.269	72.587	2.191	7.305	68.924	3.615	12.049	68.924
5	1.702	5.674	78.261						
6	1.254	4.180	82.441						
7	.829	2.764	85.205						
8	.669	2.231	87.436						
9	.567	1.889	89.325						
10	.472	1.572	90.897						
11	.386	1.285	92.182						
12	.330	1.101	93.282						
13	.284	.946	94.228						
14	.252	.840	95.068						
15	.233	.776	95.843						
16	.206	.688	96.531						
17	.173	.575	97.107						
18	.156	.521	97.628						
19	.144	.480	98.108						
20	.127	.424	98.532						
21	.092	.307	98.839						
22	.088	.294	99.134						
23	.073	.242	99.376						
24	.055	.182	99.558						
25	.047	.155	99.713						
26	.030	.098	99.811						
27	.022	.075	99.886						
28	.020	.068	99.954						
29	.010	.034	99.988						
30	.004	.012	100.000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix(a)

	Factor			
	1	2	3	4
b11	.791	.220	-.179	-.225
b12	.611	.020	-.174	.418
b13	.714	-.161	-.362	.299
b21	.716	-.224	-.373	.376
b22	.585	.119	.025	.665
b23	.741	-.120	-.292	-.071
b24	.759	-.146	-.441	.200
b25	.703	-.315	-.356	.323
b26	.589	.352	-.002	.044
b27	.607	.431	.037	.105
b31	.610	.388	.284	.100
b32	.582	.301	-.035	-.074
b41	.720	.303	-.285	-.459
b42	.753	.154	-.108	.040
b43	.540	.544	-.184	-.337
b44	.717	.265	-.292	-.348
b51	.218	.839	.135	-.162
b52	.206	.121	.290	.453
b53	.708	-.480	.351	-.239
b61	.772	-.402	.366	-.127
b71	.734	-.379	.276	-.077
b72	.532	.329	.139	.203
b81	.154	.134	.894	.090
b82	.595	-.133	.676	-.116
b83	.763	-.320	.392	-.057
b91	.653	-.355	.258	-.098
b92	.715	-.339	-.036	-.367
b101	.746	-.178	-.127	-.246
b102	.272	.438	.301	.112
b103	.307	.259	.378	.272

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
a 4 factors extracted. 6 iterations required.

Factor Transformation Matrix

Factor	1	2	3	4
1	.582	.538	.542	.279
2	-.572	.616	-.246	.483
3	.474	-.272	-.559	.624
4	-.332	-.506	.577	.548

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Factor Matrix(a)

	Factor			
	1	2	3	4
b11	.324	.724	.345	.091
b12	.123	.177	.665	.301
b13	.237	.232	.802	.059
b21	.243	.158	.869	.065
b22	.063	.045	.658	.601
b23	.385	.440	.553	-.072
b24	.249	.338	.809	-.025
b25	.313	.117	.845	-.001
b26	.126	.512	.259	.357
b27	.089	.528	.263	.458
b31	.235	.440	.134	.590
b32	.174	.546	.218	.245
b41	.263	.884	.210	-.083
b42	.285	.509	.454	.239
b43	.028	.847	.068	.114
b44	.243	.805	.286	-.045
b51	-.235	.680	-.258	.461
b52	.037	-.123	.181	.545
b53	.932	.111	.168	.054
b61	.895	.132	.240	.180
b71	.799	.125	.293	.152
b72	.120	.348	.246	.505
b81	.407	-.124	-.397	.715
b82	.781	.113	-.089	.460
b83	.831	.135	.241	.272
b91	.738	.112	.241	.118
b92	.714	.372	.280	-.188
b101	.557	.451	.378	-.092
b102	.013	.278	-.064	.536
b103	.120	.084	.048	.595

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 8 iterations.

- **Kanonična korelacijska analiza (Manova)**
 (angl. *Canonical Correlation Analysis - Manova*)

 The default error term in MANOVA has been changed from WITHIN CELLS to WITHIN+RESIDUAL. Note that these are the same for all full factorial designs.

* * * * * Analysis of Variance * * * * *

44 cases accepted.
 0 cases rejected because of out-of-range factor values.
 0 cases rejected because of missing data.
 1 non-empty cell.

1 design will be processed.

 * * * * * Analysis of Variance -- design 1 * * * * *

EFFECT .. WITHIN CELLS Regression
 Multivariate Tests of Significance (S = 4, M = -1/2, N = 17)

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	1.31469	4.77347	16.00	156.00	.000
Hotellings	4.05512	8.74385	16.00	138.00	.000
Wilks	.11633	7.06733	16.00	110.62	.000
Roys	.74464				

Eigenvalues and Canonical Correlations

Root No.	Eigenvalue	Pct.	Cum. Pct.	Canon Cor.	Sq. Cor
1	2.916	71.910	71.910	.863	.745
2	1.088	26.820	98.730	.722	.521
3	.050	1.243	99.973	.219	.048
4	.001	.027	100.000	.033	.001

Dimension Reduction Analysis

Roots	Wilks L.	F Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F	
1 TO 4	.11633	7.06733	16.00	110.62	.000
2 TO 4	.45554	3.82207	9.00	90.20	.000
3 TO 4	.95098	.48356	4.00	76.00	.748
4 TO 4	.99890	.04297	1.00	39.00	.837

EFFECT .. WITHIN CELLS Regression (Cont.)

Univariate F-tests with (4,39) D. F.

Variable	Sq. Mul. R	Adj. R-sq.	Hypoth. MS	Error MS	F
v1	.55671	.51124	6.00976	.49081	12.24450
v2	.30850	.23758	3.38729	.77871	4.34986
v3	.31932	.24950	3.48823	.76264	4.57387
v4	.13548	.04681	1.44467	.94548	1.52797

Variable Sig. of F

v1	.000
v2	.005
v3	.004
v4	.213

* * * * * Analysis of Variance -- design 1 * * * * *

Raw canonical coefficients for DEPENDENT variables

Function No.

Variable	1	2	3	4
v1	.854	-.139	.191	.459
v2	-.443	-.536	-.092	.698
v3	-.070	.758	-.386	.507
v4	-.265	.292	.899	.213

Standardized canonical coefficients for DEPENDENT variables

Function No.

Variable	1	2	3	4
v1	.856	-.139	.192	.460
v2	-.448	-.542	-.093	.706

v3	-.071	.764	-.389	.511
v4	-.263	.290	.896	.212

 - Correlations between DEPENDENT and canonical variables
 Function No.

Variable	1	2	3	4
v1	.856	-.136	.186	.463
v2	-.439	-.561	-.111	.693
v3	-.059	.770	-.387	.503
v4	-.254	.306	.898	.191

 Variance in dependent variables explained by canonical variables

CAN. VAR.	Pct Var DE	Cum Pct DE	Pct Var CO	Cum Pct CO
1	24.827	24.827	18.487	18.487
2	25.499	50.326	13.284	31.771
3	25.050	75.376	1.202	32.973
4	24.624	100.000	.027	33.000

* * * * * A n a l y s i s o f V a r i a n c e -- design 1 * * * * *

Raw canonical coefficients for COVARIATES
 Function No.

COVARIATE	1	2	3	4
v5	.738	-.063	-.214	-.661
v6	-.275	.856	.043	-.380
v7	-.647	-.450	-.153	-.617
v8	.076	-.021	.945	-.229

 Standardized canonical coefficients for COVARIATES
 CAN. VAR.

COVARIATE	1	2	3	4
v5	.727	-.062	-.211	-.651
v6	-.282	.881	.044	-.391
v7	-.640	-.445	-.151	-.610
v8	.078	-.021	.974	-.236

 Correlations between COVARIATES and canonical variables
 CAN. VAR.

Covariate	1	2	3	4
v5	.717	-.052	-.218	-.660
v6	-.263	.892	-.047	-.364
v7	-.624	-.468	-.109	-.617
v8	.071	-.125	.964	-.222

 Variance in covariates explained by canonical variables

CAN. VAR.	Pct Var DE	Cum Pct DE	Pct Var CO	Cum Pct CO
1	18.188	18.188	24.425	24.425
2	13.463	31.651	25.842	50.267
3	1.190	32.841	24.802	75.070
4	.027	32.869	24.930	100.000

* * * * * A n a l y s i s o f V a r i a n c e -- design 1 * * * * *

Regression analysis for WITHIN CELLS error term
 --- Individual Univariate .9500 confidence intervals
 Dependent variable .. v1

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t
v5	.53350	.52432	.108	4.917	.000
v6	-.29148	-.29915	.104	-2.793	.008
v7	-.45038	-.44424	.108	-4.161	.000
v8	.09332	.09598	.104	.895	.376

COVARIATE	Lower -95%	CL-	Upper
v5	.314		.753
v6	-.503		-.080
v7	-.669		-.231
v8	-.117		.304

Dependent variable .. v2

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t
v5	-.26692	-.26011	.137	-1.953	.058
v6	-.25493	-.25943	.131	-1.939	.060
v7	.42145	.41220	.136	3.092	.004
v8	-.04920	-.05018	.131	-.375	.710

COVARIATE	Lower -95%	CL-	Upper
v5	-.543		.010
v6	-.521		.011
v7	.146		.697
v8	-.315		.216

Dependent variable .. v3

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t
v5	-.06614	-.06462	.135	-.489	.628
v6	.48397	.49378	.130	3.720	.001
v7	-.21653	-.21231	.135	-1.605	.117
v8	-.10007	-.10232	.130	-.770	.446

COVARIATE	Lower -95%	CL-	Upper
v5	-.340		.207
v6	.221		.747
v7	-.489		.056
v8	-.363		.163

* * * * * A n a l y s i s o f V a r i a n c e -- design 1 * * * * *

Regression analysis for WITHIN CELLS error term (Cont.)
 Dependent variable .. v4

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t
v5	-.22133	-.21886	.151	-1.470	.150
v6	.25415	.26245	.145	1.754	.087
v7	.00872	.00866	.150	.058	.954
v8	.16241	.16808	.145	1.123	.268

COVARIATE Lower -95% CL- Upper

v5	-.526	.083
v6	-.039	.547
v7	-.295	.313
v8	-.130	.455

* * * * * A n a l y s i s o f V a r i a n c e -- design 1 * * * * *

EFFECT .. CONSTANT

Multivariate Tests of Significance (S = 1, M = 1 , N = 17)

Test Name	Value	Exact F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	.00000	.00000	4.00	36.00	1.000
Hotellings	.00000	.00000	4.00	36.00	1.000
Wilks	1.00000	.00000	4.00	36.00	1.000
Roys	.00000				

Note.. F statistics are exact.

Eigenvalues and Canonical Correlations

Root No.	Eigenvalue	Pct.	Cum. Pct.	Canon Cor.
1	.000	Nan	100.000	.000

EFFECT .. CONSTANT (Cont.)

Univariate F-tests with (1,39) D. F.

Variable	Hypoth. SS	Error SS	Hypoth. MS	Error MS	F	Sig. of F
v1	.00000	19.14170	.00000	.49081	.00000	1.000
v2	.00000	30.36976	.00000	.77871	.00000	1.000
v3	.00000	29.74303	.00000	.76264	.00000	1.000
v4	.00000	36.87366	.00000	.94548	.00000	1.000

EFFECT .. CONSTANT (Cont.)

Raw discriminant function coefficients

Function No.

Variable	1
v1	1.427
v2	.000
v3	.000
v4	.000

* * * * * A n a l y s i s o f V a r i a n c e -- design 1 * * * * *

EFFECT .. CONSTANT (Cont.)

Standardized discriminant function coefficients

Function No.

Variable	1
v1	1.000
v2	.000
v3	.000
v4	.000

Estimates of effects for canonical variables
Canonical Variable

Parameter	1
1	.000

Correlations between DEPENDENT and canonical variables
Canonical Variable

Variable	1
v1	1.000
v2	.436
v3	.185
v4	.278

Tabela 19: Osebnostne zmožnosti

OSEBNOSTNE ZMOŽNOSTI

TE ZMOŽNOSTI DOLOČAJO, KAKO USPEŠNI SMO PRI UPRAVLJANJU S SEBOJ

SAMOZAVEDANJE

Poznavanje lastnih notranjih stanj, nagnjenj, sposobnosti in intuicije.

Zavedanje čustev: Prepoznavanje lastnih čustev in njihovih posledic.

Natančno samoocenjevanje: Poznavanje lastnih prednosti in slabosti.

Samozavest: Močno zaupanje v lastne sposobnosti in veljavo.

UPRAVLJANJE S ČUSTVI

Upravljanje z lastnimi notranjimi stanji, impulzi in spretnostmi.

Samokontrola: Konstantno preverjanje motečih čustev in impulzov.

Zaupljivost: Ohranjanje standardov poštenosti in pristnosti.

Temeljnost: Prevezemanje odgovornosti za lastno delo.

Prilagodljivost: Fleksibilnost in prilagajanje spremembam.

Inovativnost: Sproščенost do novih idej, pristopov in informacij.

MOTIVACIJA

Čustvene tendence, ki vodijo ali pospešujejo doseganje ciljev.

Težnja po uspehu: Strmenje k izboljšavi ali doseganju standardov odličnosti.

Zavzetost: Zavzemati se za doseg skupnih ciljev tima ali organizacije.

Podjetnost: Pripravljenost za izkoriščanje priložnosti.

Optimizem: Vztrajnost pri doseganju ciljev, kljub občasnim oviram in spodrslijajem.

Tabela 20: Družbene zmožnosti

DRUŽBENE ZMOŽNOSTI

TE ZMOŽNOSTI DOLOČAJO, KAKO USPEŠNI SMO V MED OSEBNI ODNOSIH

EMPATIJA

Zavedanje, kakšna čustva, potrebe in skrbi imajo ljudje okoli nas.

Razumevanje soljudi: Zaznavanje čustev in pogledov soljudi ter posvečanje pozornosti njihovim skrbem.

Sodelovanju v razvoju soljudi: Zaznavanje tujih potreb po razvoju in spodbujanje njihovih sposobnosti.

Storitvena usmerjenost: Predvidevanje, prepoznavanje in zadovoljevanje kupčevih potreb.

Cenjenje različnosti: Gojenje priložnosti z izkoriščanjem raznolikosti ljudi.

Politično zavedanje: Prepoznavanje skupinskih čustvenih tokov in moči v odnosih.

DRUŽBENE SPOSOBNOSTI

Spretnost pri spodbujanju zaželenih reakcij pri drugih.

Vplivanje: Obvladovanje učinkovitih taktik prepričevanja.

Komunikacija: Odprto poslušanje in pošiljanje prepričljivih sporočil.

Upravljanje konfliktov: Pogajanje in reševanje nesporazumov.

Vodenje: Navdihovanje in vodenje posameznikov in skupin.

Uravnavanje sprememb: Vpeljevanje in upravljanje sprememb.

Grajenje vezi: Gojenje koristnih odnosov.

Sodelovanje in kooperacija: Sodelovanje z drugimi pri doseganju ciljev.

Timske sposobnosti: Grajenje skupinske sinergije in doseganje skupinskih ciljev.

Vir: Goleman, Čustvena inteligenca, 2001, str. 42.