

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ČUSTVENA INTELIGENTNOST KOT INDIKATOR USPEŠNEGA
VODENJA MED MLADIMI V SLOVENIJI IN TUJINI**

Ljubljana, 27. marec 2019

URŠKA GRABELJŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Urška Grabeljšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Čustvena inteligentnost kot indikator uspešnega vodenja med mladimi v Sloveniji in tujini, pripravljena v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, ne izključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ČUSTVENA INTELIGENTNOST	2
1.1 Pomen čustvene inteligentnosti	4
1.2 Znaki visoko razvite čustvene inteligentnosti	4
2 ČUSTVENO INTELIGENČNE SPOSOBNOSTI DOBRIH VODIJ	5
2.1 Definicija dobrega vodja	5
2.2 Ključne značilnosti dobrih vodij	5
2.3 Čustvena inteligentnost po Danielu Golemanu	6
2.3.1 Model čustvene inteligentnosti po Golemanu	7
2.3.1.1 <i>Samozavedanje</i>	7
2.3.1.2 <i>Obvladovanje sebe</i>	8
2.3.1.3 <i>Družbeno zavedanje</i>	9
2.3.1.4 <i>Upravljanje odnosov</i>	9
2.4 Kakšno vodstvo prinese rezultate?	10
2.5 Čustvena inteligentnost po Johnu Mayerju in Peteru Saloveyju	12
2.5.1 Kako je čustvena inteligentnost postala glavna spretnost vodij?.....	12
2.5.2 Čustva na delovnem mestu	13
2.5.3 Razumevanje čustvenih sposobnosti	18
2.5.3.1 <i>Sposobnost branja drugih ljudi: prepoznavanje čustev</i>	18
2.5.3.2 <i>Sposobnost spreminjanja razpoloženja: uporaba čustev</i>	20
2.5.3.3 <i>Napovedovanje čustvene prihodnosti: razumevanje čustev</i>	23
2.5.3.4 <i>Delujmo po občutku: upravljanje s čustvi</i>	25
2.6 Čustvena inteligentnost v Sloveniji in tujini	28
2.6.1 Čustvena inteligentnost v Sloveniji	28
2.6.2 Čustvena inteligentnost v tujini (primerjava Francije – EU in Pakistana – izven EU)	29
3 KONCEPTUALIZACIJA HIPOTEZ	29
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA	31
4.1 Predstavitev raziskave	31
4.2 Predstavitev rezultatov	32
4.3 Prikaz in analiza hipotez	34

5	DISKUSIJA	41
5.1	Teoretični prispevki.....	41
5.2	Praktična priporočila	42
5.3	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	43
	SKLEP.....	44
	LITERATURA IN VIRI.....	47
	PRILOGE	50

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Model čustvene inteligentnosti po Golemanu	7
Tabela 2:	Primerjava vodstvenih stilov	13
Tabela 3:	Kako nam čustva pomagajo preživeti	14
Tabela 4:	Kako nas čustva motivirajo	15
Tabela 5:	Prepoznavanje čustev	19
Tabela 6:	Uporaba čustev	21
Tabela 7:	Razumevanje čustev	23
Tabela 8:	Upravljanje s čustvi	25
Tabela 9:	Spol.....	32
Tabela 10:	Jezik.....	32
Tabela 11:	Izobrazba	32
Tabela 12:	Državljanstvo.....	33
Tabela 13:	Zaposlitev	33
Tabela 14:	Zaposlitvena dejavnost.....	33
Tabela 15:	Pozicija v podjetju	33
Tabela 16:	Podatki opisne statistike neodvisnih spremenljivk, jezika in odgovora, nadzorovanje lastnega in prepoznavanje tujega čustvenega stanja	34
Tabela 17:	Podatki opisne statistike neodvisnih spremenljivk, jezika in odgovora, obvladovanje čustev za namen osebne rasti in razvoja	35
Tabela 18:	Vzorčna statistika glede na izbran vzorec in pomembnost čustvene inteligentnosti	36
Tabela 19:	Poročilo o rezultatih	37
Tabela 20:	Rezultati t-testa.....	38
Tabela 21:	Opisna statistika	38
Tabela 22:	Prikaz opisne statistike glede na stopnjo izobrazbe in povprečne vrednosti pri posameznem področju čustvene inteligentnosti	39
Tabela 23:	ANOVA.....	39
Tabela 24:	Vzorčna statistika glede na jezik in področje čustvene inteligentnosti	40
Tabela 25:	Tabela preverjenih hipotez	40

KAZALO SLIK

Slika 1: Slikovni prikaz rezultatov	37
---	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Tabele, vezane na preizkus hipotez s pomočjo programske opreme SPSS	1
Priloga 2: Grafikoni	4
Priloga 3: Vprašalnika	8

SEZNAM KRATIC

ang – angleško

EU – (ang. European Union); Evropska unija

SPSS – (ang. Statistical Package for the Social Sciences); Statistični program za družboslovne znanosti

SREIT – (ang. The Self-Report Emotional Intelligence Test); Samoocenjevalni test čustvene inteligentnosti

UVOD

Čustvene informacije igrajo ključno vlogo v našem življenju od trenutka dalje, ko začnejo naši medsebojni odnosi temeljiti na pravih obnašanja. Sposobnost razumeti čustvene informacije in njihov vpliv na ljudi in organizacije je lastnost čustvene inteligentnosti. Ni presenetljivo, da vodje, ki sprejemajo čustveni del kot del organizacijskega procesa, vlivajo moč in smisel v upravljanje ter mu s tem posledično vlivajo življenje (Barach & Eckhardt, 1996, str. 4). Iz navedenega lahko sklepamo, da bodo imeli v poslovnem ali zasebnem življenju prednost tisti vodje, ki znajo konstruktivno uporabljati čustva in znanje o njih.

Pojem čustvena inteligentnost je bil izoblikovan v zgodnjih 90. letih, in sicer s strani dveh psihologov – profesorja Mayerja in profesorja Saloveyja (Harvard Business Review, 2004). Kljub temu, da se je pojem pojavil pred več kot dvema desetletjema, še danes velja za precej novega. Na temo čustvene inteligentnosti obstaja mnogo raziskav. V magistrski nalogi sem se odločila, da se bom pojma lotila z raziskovalnega vidika. Poskusila ga bom predstaviti podkrepjenega z dejstvi, teorijami in primeri iz vsakdanjega življenja. Orisala bom tudi pomembnost čustvene inteligentnosti med vodji in načine, s katerimi lahko razvita čustvena inteligentnost pripomore k doseganju boljših rezultatov na poslovnem področju.

Dandanes se nam zdi, da je čustvena inteligentnost prisotna že skoraj povsod. Učitelji, predavatelji in znanci nas konstantno opominjajo o pomembnosti le-te v vsakdanjem življenju. Navkljub temu se stalno pojavljajo vprašanja o definiciji čustvene inteligentnosti, njenem pomenu in pomembnosti. Tovrstna vprašanja so še posebej pogosta med mladimi, ki se še razvijajo in iščejo pot do svojih ciljev.

Če želimo odgovoriti na vprašanja o čustveni inteligentnosti, se moramo vrniti k definiciji. V prvem, teoretičnem delu magistrske naloge bom zato poskusila razložiti pojem čustvene inteligentnosti. Osredotočila se bom na njen pomen, koristi in prednosti, ki jih ima v vsakdanjem, osebni in poslovnem življenju. Pomembnost čustvene inteligentnosti bom raziskovala med mladimi, v starosti med 25 in 35 let, v slovenskem okolju in v tujini na področju Evropske unije. Uradna definicija mladih v Sloveniji se giblje v starosti med 15 in 29 let (Urad Republike Slovenije za mladino, brez datuma), v svoji magistrski nalogi pa bom razpon v letih mladih definirala glede na svoje potrebe raziskovanja. Raziskovala bom poznavanje pojma čustvena inteligentnost in zavedanje o pomembnosti tega pojma med mladimi. Prav tako bom raziskala vpliv razvitosti čustvene inteligentnosti na akademsko izobrazbo, ter opredelila obstoj morebitnih razlik na tem področju med mladimi v Sloveniji in tujini.

V Iranu so na medicinski fakulteti, natančneje na Kermanshah University of Medical Sciences, opravili raziskavo, kjer so raziskovali vlogo čustvene inteligentnosti pri razvijanju samozaupanja pri doseganju ciljev med študenti z različnih stopenj akademske izobrazbe. Ugotovili so, da tako čustvena inteligentnost kot tudi samozaupanje igrata pomembno vlogo pri doseganju akademske izobrazbe, prav tako pa lahko s čustveno inteligentnostjo

razložimo samozaupanje (Hamdy, Hamdy & Aadeyemo, 2014, str. 183–94). Ugotovili so tudi, da je priporočljivo poučevati, razvijati in spodbujati spretnosti čustvene inteligentnosti med študenti z nižjo stopnjo akademske izobrazbe (Gharetepeh, Safari, Pashaei, Razaeei & Bagher Kajbaf, 2015, str. 52). Raziskava potrjuje pomembnost razvijanja čustvene inteligentnosti med mladimi, pri krepitvi njihovega samozaupanja in želje po doseganju ciljev.

Namen magistrskega dela je izpostaviti problematiko nepoznavanja pomembnosti čustvene inteligentnosti med mladimi ter s tem prispevati k boljšemu razumevanju pomembnosti pojma pri doseganju zastavljenih ciljev.

Cilj magistrske naloge je opredeliti in empirično preveriti poznavanje pojma čustvene inteligentnosti in njegove pomembnosti pri doseganju ciljev.

Pomožni cilji:

- predstaviti koncept čustvene inteligentnosti;
- predstaviti, kako in zakaj lahko čustvena inteligentnost pripomore pri doseganju ciljev.

Temeljna teza magistrskega dela trdi, da se mladi premalo zavedajo pomembnosti čustvene inteligentnosti v vsakdanjem življenju in v poslovnem svetu.

V magistrskem delu bom preverjala naslednje hipoteze:

- H1: Večina mladih nepravilno razume pojem čustvena inteligentnost.
- H2: Večina mladih ne verjame v pomembnost čustvene inteligentnosti pri vodenju.
- H3: Večina mladih ima slabo razvite sposobnosti čustvene inteligentnosti.
- H4: Večina mladih z bolj razvito čustveno inteligenco ima višjo izobrazbo.
- H5: V primerjavi mladih v slovenskem okolju in v tujini imajo slednji bolj razvite sposobnosti čustvene inteligentnosti.

Magistrska naloga je sestavljena iz uvoda, kjer bom predstavila zastavljeno temo, namen naloge in hipoteze. V nadaljevanju bom v teoretičnem delu predstavila temo čustvena inteligentnost ter jo podprla z literaturo in obstoječimi raziskavami, vse skupaj pa bom podprla z lastno raziskavo, s pomočjo katere bom tudi potrdila ali ovrgla zastavljene hipoteze. Na koncu magistrske naloge sledi diskusija, saj bom obravnavala rezultate raziskave in jih primerjala s teoretičnim delom, hkrati pa bom podala praktična priporočila. Celotno nalogo bom povzela v zadnjem, sklepnem delu.

1 ČUSTVENA INTELIGENTNOST

Čustvena inteligentnost ali čustveni kvocient je sposobnost, s katero posameznik prepozna svoje čustveno stanje ali stanje sočloveka. Pri tem je pomembno, da prejete informacije

ustrezno razvrsti in razlikuje med seboj. Te informacije posamezniku pomagajo pri razmišljanju in obnašanju, hkrati pa tudi pri soočanju s čustvenimi situacijami in doseganju njegovega cilja. Pojem čustvena inteligentnost se je prvič pojavil v letu 1990. Izraz je bil ustvarjen pri raziskovalnem delu dveh psihologov – Johna D. Mayerja z UNH in Petra Saloveyja z Univerze Yale v delu Michaela Beldocha (Harvard Business Review, 2004).

Le redki ljudje se dandanes zavedajo pomembnosti čustvene inteligentnosti v vsakdanjem življenju, še manj pa zmožnosti izgradnje kakovostnega življenja na podlagi le-te. Starši svoje otroke venomer učijo, da morajo prepoznavati in odpravljati svoje napake, vendar načina, kako to storiti, ne pozna nihče. Zavedati se moramo, da se ljudje med seboj razlikujemo, te razlike pa so ključ do uspešne družbe. Različnost je hkrati ključ do razvoja in vzrok za nesoglasja, saj pogosto prispeva k trenju v medsebojnih odnosih na različnih področjih. V grobem ljudi sestavljajo razum, zavedanje in čustva, čustva pa so tista, ki so bodisi pozitiven ali negativen odziv na dražljaje v okolju. Tisti posamezniki, ki uspešno prepoznavajo in nadzorujejo lastna čustva in čustva drugih, so tako imenovano čustveno inteligentni (Kozel & Goleman, 2002).

Večina mladih se je že srečala s pojmom čustvene inteligentnosti, vendar pa velikokrat ne razume njegovega pomena najsi bo to v medsebojnih ali poslovnih odnosih. Verjetno je problematično, da nas v času šolanja nihče ne opozori na pomembnost obvladovanja čustev, ki je ključno na poti do uspeha. To kažejo tudi mnoge raziskave, ki potrjujejo, da je visoko razvita čustvena inteligentnost lastnost najboljših vodij in direktorjev po svetu (Kozel & Goleman, 2002).

Čustvena inteligentnost ne pomeni zgolj zavedanja se svojih čustev, temveč tudi smiselno uporabo čustev. Prvič, čustva lahko uporabimo pri usmerjanju pozornosti v zmanjševanje zaskrbljenosti in signaliziranju, kaj je trenutno najpomembnejše (Frijda, 1988; George & Brief, 1996). Drugič, čustva nam lahko pomagajo pri določanju nam pomembnih mnenj in sprejemanju odločitev. Sposobnost predvidevanja, kako se bo nekdo počutil, če sprejmemo določeno odločitev, nam lahko pomaga pri izbiri pravilne odločitve (Damasio, 1994). Tretjič, čustva nam lahko olajšajo določene kognitivne procese. Pozitivno razpoloženje vpliva na kreativnost, integrativno mišljenje in induktivno dojemanje, medtem ko negativno mišljenje usmerja pozornost na podrobnosti, napake in probleme, hkrati pa nas prisili, da vse prejete informacije obdelujemo previdno (Isen, Johnson, Mertz & Robinson, 1985; Isen, Daubman & Nowicki, 1987; Salovey, Hsee & Mayer, 1993; Sinclair & Mark, 1992). Kot zadnje pa izpostavljam, da čustvene spremembe lahko vodijo v fleksibilnejše načrtovanje, odprtost do alternativ in širšega pogleda na probleme (Mayer, 1986; Salovey & Mayer, 1990). Kadar smo pozitivno razpoloženi, smo bolj nagnjeni k pozitivnim dogodkom in manj k negativnim, kadar pa smo negativno razpoloženi in posledično pesimistični, je situacija ravno obratna (Bower, 1981; Salovey & Birnbaum, 1989). Pozitivno naravnani ljudje so bolj usmerjeni in osredotočeni na uspeh, prav tako pa tudi bolj samo učinkoviti (Forgas, Bower & Moylan, 1990; Kavanagh & Bower, 1985).

1.1 Pomen čustvene inteligentnosti

Čustva igrajo pomembno vlogo v vodstvenih procesih. Bolj natančno, čustvena inteligentnost kot sposobnost razumevanja in upravljanja z razpoloženji, svojimi čustvi in čustvi drugih, pripomore k učinkovitem vodenju v organizacijah. Govorimo o štirih velikih aspektih čustvene inteligentnosti: ocenjevanje in izražanje čustev, uporaba čustev za izboljšanje kognitivnega vedenja in sprejemanja odločitev, znanje o čustvih ter upravljanje s čustvi. Pri pomenu čustvene inteligentnosti lahko omenimo tudi, da slednja omogoča učinkovitejše vodenje. Usmerimo se v pet glavnih elementov učinkovitega vodenja: razvoj skupnih ciljev, zavedanje pomembnosti dela in zadolžitev med zaposlenimi, ohranjanje navdušenja, samozavesti, optimizma, timskega duha in zaupanja, spodbujanje fleksibilnosti pri sprejemanju odločitev in sprememb ter vzpostavljanje in ohranjanje smiselne identitete organizacije. Iz tega lahko sklepamo, da ima čustvena inteligentnost pri vodenju izreden pomen (George, 2000).

1.2 Znaki visoko razvite čustvene inteligentnosti

Najpomembnejši znaki čustvene inteligentnosti so (Bariso, 2018):

- **Razmišljamo o čustvih.** Čustvena inteligentnost se začne s samozavedanjem in zavedanjem okolice ter prepoznavanjem čustev in njihovega vpliva pri sebi in drugih.
- **Naredimo premor.** Premor je preprosto, ko si vzamemo trenutek, da se ustavimo in razmislimo pred odgovorom ali reakcijo.
- **Trudimo se, da kontroliramo svoje misli.** Običajno nimamo močnega nadzora nad čustvi, ki jih občutimo v danem trenutku. Vendar pa lahko kontroliramo reakcije na ta čustva – s kontrolo lastnih misli.
- **Kritika nam koristi.** Kritiko vzamemo kot možnost za dodatno rast in učenje, četudi ni podana na najboljši možen način. Prav tako pa nam podana kritika ponudi vpogled v razmišljanje druge osebe.
- **Sposobni smo empatije.** Sposobnost empatije, ki vključuje razumevanje misli in čustev drugih, nam pomaga pri vzpostavitvi odnosa z drugimi.
- **Sposobni smo se opravičiti.** Posameznik potrebuje veliko moči in poguma za opravičilo. Pa vendarle je opravičilo dokaz, da smo se sposobni ponižati, kar je ena izmed človeških značilnosti, ki samodejno privablja ljudi v našo bližino.
- **Pomagamo drugim.** Eden najboljših načinov za pozitivno vplivanje na čustva drugih je ta, da jim pomagamo.
- **Zaščitimo se pred čustveno manipulacijo.** Vedno več ljudi skuša s čustveno manipulacijo vplivati na naše misli in dejanja za svojo korist. Z razvijanjem lastne čustvene inteligentnosti se poskušamo temu ubraniti.

2 ČUSTVENO INTELIGENČNE SPOSOBNOSTI DOBRIH VODIJ

2.1 Definicija dobrega vodja

Ko govorimo o vodjih, navadno govorimo o ljudeh, ki nas navdihujejo in v nas prebudijo našo najboljšo lastnost. Običajno njihovo uspešnost pogojujemo z dobrimi zamislimi, strategijami in vizijami, vendar pa je resnica precej preprostejša. Veliki vodje se ravnaajo na podlagi čustev. Ne glede na to, kakšen cilj ima vodja, je njegov uspeh pogojen s tem, kako bo cilj dosegel. V kolikor usmerja čustva v napačno smer, ne bo dosegel tolikšnega uspeha, kolikor ga ima potencial doseči njegova ideja ali vizija. Običajno se zavedamo, da je dober vodja večino časa dobro razpoložen, kar pozitivno vpliva na druge, vendar pa njegovega razpoloženja ne povezujemo s čustvi, saj naj bi bilo to preveč osebno področje. Raziskave so nas pripeljale do spoznanja, da lahko merimo vpliv čustev vodje. Še več, najboljši vodja razume vlogo čustev na delovnem mestu in vedno poišče najučinkovitejši način razumevanja in obravnavanja svojih čustev in čustev drugih (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 20–21).

2.2 Ključne značilnosti dobrih vodij

Ko govorimo o definiciji idealnega vodje, veliko ljudi najprej pomisli na inteligentnost, predanost, skrbnost in vizijo – tradicionalne vrednote povezane z vodstvom. Te spretnosti so nujne, vendar nezadostne za vodjo. Kljub temu, da je določena stopnja analitičnih in tehničnih sposobnosti minimalna zahteva za uspeh, številne študije kažejo, da je čustvena inteligentnost verjetno ključ do uspeha, saj razlikuje nadpovprečno zmogljivost od povprečne (Goleman, 2004).

Primarna naloga vodij je čustvena naloga. Če pogledamo skozi zgodovino, so takšni ali drugačni vladarji zasedali svoj položaj zaradi čustveno privlačnega vodenja. Ljudje so pri njih dobili tisto, kar so potrebovali – podporo, pojasnila in odgovorno ravnanje v primeru negotovosti ali groženj. Posledično tudi v modernejših organizacijah čustvena naloga pri vodjih ostaja v ospredju. Vodja mora v vsaki skupini vzbujati navdušenje in motivacijo, kar lahko vodi do neverjetnih poslovnih rezultatov. Članom skupine mora nuditi čustveno oporo, empatijo in sočustvovanje, v dobrih in slabih situacijah. Ko pa želimo, da nam te lastnosti prinesejo najboljše možne rezultate, se moramo še bolj poglobiti v čustveno-inteligenčne vodstvene sposobnosti (Goleman, 2001, str. 21–22).

Psiholog in avtor Daniel Goleman je prvi uporabil izraz »čustvena inteligenca« v svoji isto imenovani knjigi leta 1995, tri leta kasneje pa znova v Harvard Business Reward članku. V svoji raziskavi, kjer je primerjal skoraj 200 velikih globalnih podjetij, je ugotovil, da se efektivnost vodij razlikuje glede na razvitost čustvene inteligentnosti. Brez le-te ima lahko oseba opravljene prvovrstne treninge, se ponaša s prodornim umom in neskončno zalogo dobrih idej, pa kljub temu ne bo dosegla stopnje odličnega vodje. Kot sem že omenila, so

glavne komponente čustvene inteligentnosti: samozavedanje, samokontrola, motivacija, sočutje in družbene veščine. Morda zvenijo nekoliko neposlovno, vendar je Goleman našel direktno povezavo med čustveno inteligentnostjo in izmerljivimi poslovnimi rezultati. Goleman je podal podrobno razlago vsake komponente čustvene inteligentnosti, kako jo prepoznati v potencialnemu vodji, kako in zakaj se povezuje z uspešnostjo ter kako se je naučiti (Goleman, 2004).

2.3 Čustvena inteligentnost po Danielu Golemanu

Pomembna vrлина učinkovitega vodenja je raba humorja. Eden od najbolj učinkovitih načinov za vzpostavljanje resonančne povezave med možgani je smeh. Resonanca – ko govorimo o možganskih funkcijah – predstavlja čustvene možgane v pozitivnem sozvočju. Uporaba humorja pri učinkovitem vodenju pa vendarle ne pomeni, da se moramo izogibati nesoglasjem, saj uspešen vodja čuti, kdaj je humor primeren in kdaj ne. Včasih je v napetih situacijah potrebna le majhna šala, ki privabi nasmeh na obraze sodelujočih in s tem sprosti pozitivno energijo v prostor. Pozitivna energija je namreč potrebna za uspešno in hitro reševanje težav. Razvoj ter pomembnost čustvene inteligentnosti in z njo povezanih sposobnosti sta se spreminjala in razvijala na podlagi raziskav in analiz. Model se je iz pet področnega spremenil v štiri področnega, sestavljenega iz osemnajstih sposobnosti, s čimer smo dobili precej bolj jasen model čustvene inteligentnosti, ki povezuje sposobnosti z možgansko dinamiko, ki te sposobnosti poganja (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

David Goleman je po zaključku doktorskega študija postal novinar za New York Times. V 12 letih novinarskega dela je naletel na članek, ki sta ga napisala Mayer in Salovey. Slednji ga je navdihnil do te mere, da je napisal svetovno uspešnico o čustveni inteligentnosti. Njegova glavna teza pravi, da je čustvena nepismenost odgovorna za veliko družbenih problemov, kamor uvršča tudi psihične bolezni, kriminal in poslovne neuspehe. Naredil je še korak dlje, saj opozarja, da ljudje v službi pogostokrat ne dosežejo svojega potenciala ravno zato, ker neustrezno obvladujejo svoja čustva. Uživanje na delovnem mestu in uspešno opravljanje dela sta ogrožena zaradi nepotrebnih konfliktov s sodelavci. V svoji knjigi Goleman definira inteligentnost kot posameznikovo sposobnost optimizma, samokontrole in morale. Običajno so te lastnosti definirane kot del posameznikove osebnosti in se ne opredeljujejo kot sposobnosti. Izpostavil je tudi, da se je čustvene inteligentnosti – v nasprotju z običajno inteligentnostjo – mogoče naučiti in jo razvijati skozi življenjska obdobja. Čustvena inteligentnost nam omogoča boljše in kakovostnejše življenje, kar potrjuje tudi njeno pomembnost (Zeidner, Matthews & Roberts, 2009).

Kar nam avtor želi povedati s pojmom čustvene inteligentnosti v svoji knjigi je to, da posameznikove značilnosti temeljijo na samozavesti, samozavedanju, samokontroli, sočutju, optimizmu in družbenih veščinah.

2.3.1 Model čustvene inteligentnosti po Golemanu

Tabela 1: Model čustvene inteligentnosti po Golemanu

Osebne sposobnosti		Družbene sposobnosti	
Samozavedanje	Obvladovanje sebe	Družbeno zavedanje	Upravljanje odnosov
<ul style="list-style-type: none">– Čustveno samozavedanje– Natančno ocenjevanje samega sebe– Samozavest	<ul style="list-style-type: none">– Nadzorovanje samega sebe– Transparentnost– Prilagodljivost– Želja po doseganju rezultatov– Dajanje pobud– Optimizem	<ul style="list-style-type: none">– Empatija– Organizacijska zavest– Ustrežljivost	<ul style="list-style-type: none">– Navdihujoče vodenje– Vplivnost– Razvijanje drugih– Spodbujanje sprememb– Razreševanje sporov– Timske sposobnosti in sodelovanje

Vir: Prirejeno po Goleman, Boyatzis & McKee (2002, str. 263).

V tabeli 1 je predstavljen model čustvene inteligentnosti po Golemanu. Goleman je čustveno inteligentnost delil na štiri glavne čustvene sposobnosti: samozavedanje, obvladovanje sebe, družbeno zavedanje in upravljanje odnosov, le-te pa je še podrobneje razdelil glede na sposobnosti.

2.3.1.1 Samozavedanje

Pod čustveno sposobnost samozavedanja po Golemanu sodijo (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002):

- Čustveno samozavedanje

Ljudje, ki se zavedajo samega sebe, se zavedajo svojih čustev in njihovega vpliva na lastne odločitve in na bližnjo okolico. Visoko samozavedanje pri vodji pomeni, da je vodja v stiku s svojimi vrednotami, pogosto deluje intuitivno, je iskren, spontan in lahko odkrito govori o svojih čustvih in vizijah.

- Natančno ocenjevanje samega sebe

Vodje, ki se jasno zavedajo svojih prednosti, slabosti in omejitev, znajo dobro oceniti samega sebe. Brez težav sprejmejo kritiko in povratne informacije ter so pripravljene spreminjati sebe. Zaradi te sposobnosti znajo prositi za pomoč, v kolikor jo potrebujejo, in vedo, katerim stvarjem posvetiti dodatno pozornost.

- Samozavest

Samozavesten vodja se ne boji izziva, saj se zaveda svojih zmožnosti in jih zna izkoristiti. Ta lastnost je tudi razlog, da vodja običajno izstopa zaradi trdne navzočnosti in zaupanja vase.

2.3.1.2 *Obvladovanje sebe*

Pod čustveno sposobnost obvladovanja samega sebe po Golemanu sodijo (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002):

- Nadzorovanje samega sebe

Za vodjo je izredno pomembno, da zna kontrolirati svoja čustva, saj mu to pomaga pri obvladovanju vznemirjenja in reakcij, kar lahko izkoristi tudi v svoj prid. Njegova glavna prednost je, da ostane miren tudi v najbolj stresnih situacijah in pod močnimi pritiski.

- Transparentnost

V definiciji to predstavlja odkritost do drugih, odkritost glede svojih čustev, prepričanj in dejanj, omogoča pa tudi integriteto. Transparentni vodje poznajo svoje vrednote, se ne bojijo priznati svojih napak in jasno opozarjajo na neetično vedenje.

- Prilagodljivost

Prilagodljivost prinaša vodji različne organizacijske sposobnosti v različnih nepričakovanih situacijah. Vodje preprosto usklajujejo različne zahteve in se prilagajajo novim izzivom. Spremembam se ne izogibajo, prav tako pa brez ovir spremenijo svoje razmišljanje v novih okoliščinah.

- Želja po doseganju rezultatov

Takšni vodje imajo visoka osebna pričakovanja, ki jih silijo v vedno večjo učinkovitost in višje cilje, tako pri sebi kot pri ljudeh v okolici. Dobro znajo oceniti tveganje in postavljajo visoke, vendar dosegljive cilje. Vedno so pripravljeni deliti svoje znanje ali pridobiti novo.

- Dajanje pobud

Vodje, ki so polni novih idej in pobud, ne čakajo na priložnosti, temveč jih iščejo. So odločni pri postavljanju novih pravil za uspeh in zaznavanju novih priložnosti v prihodnosti.

- Optimizem

Optimizem je lastnost, ki nam omogoča videti priložnost v vsaki težavni situaciji. Vodje s to sposobnostjo zaznavajo pozitivne lastnosti v drugih in imajo visoka pričakovanja, saj iščejo dober izid v vsaki situaciji.

2.3.1.3 Družbeno zavedanje

Pod čustveno sposobnost družbenega zavedanja po Golemanu sodijo (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002):

- Empatija

Empatičen vodja se je zmožen postaviti v vlogo drugega in začutiti tudi neizražena čustva pri soljudeh. Zna se zoperstaviti nepravilnosti in poslušati tiste, ki to potrebujejo. Razume stališča drugih in se bolje povezuje z ljudmi iz različnih okolij in kultur.

- Organizacijska zavest

Družbena zavednost je lahko ključna pri političnih spretnostih ter opazovanju pomembnih družbenih vezi in odnosov. Vodje, ki imajo razvito sposobnost organizacijske zavesti, lažje prepoznajo pomembne politične sile in vrednote v organizaciji, jasna pa so jim tudi nenapisana pravila, ki veljajo med ljudmi.

- Ustrežljivost

Takšni vodje se posvetijo čustvenem ozračju v organizaciji in ohranjajo zdrave odnose. Za njih je zadovoljstvo stranke na prvem mestu, prav tako pa so vedno na voljo drugim, če jih potrebujejo.

2.3.1.4 Upravljanje odnosov

Pod čustveno sposobnost upravljanja odnosov po Golemanu sodijo (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002):

- Navdih

Pomembno je, da je vodja sposoben navdihniti druge s svojo vizijo ali poslanstvom. Takšen vodja zna ljudem predstaviti naloge ali delo kot nekaj zelo vznemirljivega, saj vzbuja občutek, da uresničujejo skupen cilj.

- Vplivnost

Tukaj gre za usmerjanje ljudi. Dober vodja zna ljudi usmeriti na pravo pot, ne glede na to, za katero stvar gre. Vplivnost je značilnost, ki nam omogoča pritegniti ljudi ali jih prepričati v podporo, ključen pa je način podajanja informacij.

- Razvijanje drugih

Če imamo to značilnost, pomeni, da imamo iskreno zanimanje za druge ljudi. Brez težav pomagamo in razumemo njihovo stisko. Vodja, ki je usmerjen v razvijanje drugih, je sposoben sprejeti prednosti in slabosti posameznika ter je po naravi dober mentor.

- Spodbujanje sprememb

Spremembe so izredno pomembne pri razvijanju novih idej. Dober vodja mora zaznati, kdaj in kje so potrebne spremembe. Sprememb se ne boji in jih zagovarja s trdnimi argumenti in konstruktivnimi rešitvami.

- Razreševanje sporov

Vsakodnevno smo izpostavljenim različnim konfliktom, vendar pa je izredno pomembno, da jih pravočasno in uspešno rešujemo. Dober vodja se ne izogiba konfliktom, temveč jih sproti rešuje. Zna poiskati skupne cilje, razume različne poglede in čustva ter poskuša usmeriti vso energijo v skupni ideal.

- Timske sposobnosti in sodelovanje

Dober vodja na delovnem mestu ustvarja sproščeno in prijateljsko ozračje, ki temelji na spoštovanju, sodelovanju in pripravljenosti pomagati drugim. Krepi pripadnost in skupna prizadevanja ter neguje stike med člani tima.

2.4 Kakšno vodstvo prinese rezultate?

Glavna naloga vodje je prinesiti rezultate, a navkljub vsem izobraževalnim programom in nasvetom strokovnjakov učinkovito vodstvo ostaja redkost. Po mnenju Golemana je eden izmed razlogov ta, da strokovnjaki podajo nasvet na podlagi sklepanja, znanja in instinkta, in ne izhajajoč iz kvantitativnih podatkov. V raziskavi, izvršeni v sodelovanju z več kot 3.000 izvršnimi direktorji, je Goleman preučeval naravo specifičnih vedenj vodij, ki prinašajo pozitivne rezultate. Oblikoval je šest izrazitih vodstvenih stilov, ki izhajajo iz šestih različnih komponent čustvene inteligentnosti. Vsak izmed stilov izrazito vpliva na delovno ozračje v podjetju, oddelku ali skupini in se posledično pozitivno odraža na finančnem področju (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 74).

Vodstveni stili na kratko (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 75–76):

- vizionarski
 - ljudi vodi proti skupnim sanjam,
 - je zelo pozitiven,
 - primeren je, kadar spremembe zahtevajo novo vizijo ali je potreben jasen občutek za smer;
- mentorski
 - povezuje osebne želje s cilji organizacije,
 - je zelo pozitiven,
 - primeren je, ko zaposleni potrebuje pomoč, da izboljša svojo storilnost z razvijanjem sposobnosti;
- tovariški
 - ustvarja harmonijo, ker povezuje ljudi med seboj,
 - je pozitiven,
 - primeren je, ko je treba razrešiti nesoglasja v timu, okrepiti motivacijo v stresnih časih ali okrepiti vezi med ljudmi;
- demokratičen
 - ceni prispevek zaposlenih in krepi predanost prek sodelovanja,
 - je pozitiven,
 - primeren je, ko je treba pridobiti soglasje ali zaposlene pripraviti k dejavnejšem sodelovanju;
- diktiranje tempa
 - doseganje zahtevnih in vznemirljivih ciljev,
 - je pogosto zelo negativen zaradi neustreznega izvajanja,
 - primeren je, za doseganje rezultatov visoke kakovosti z zelo motiviranim in sposobnim timom;
- ukazovalni
 - odpravi strah, ker ponuja jasna navodila v kriznih trenutkih,
 - je zelo negativen, ker je pogosto zlorabljen,
 - primeren je, v krizi ob sprožitvi nujnih sprememb ali v primeru težavnih zaposlenih.

Raziskava kaže, da se vodje, ki dosegajo najboljše rezultate, ne opirajo zgolj na en specifičen vodstveni stil, temveč uporabijo večino stilov skozi delovni teden. Goleman vsak stil predstavi v situaciji, v kateri se najboljše obnese; razloži, kako razviti določena področja, na katerih nam primanjkuje spretnosti; ter ponazori, kakšni vodje menjajo katere vodstvene stile (Goleman, 2000).

2.5 Čustvena inteligentnost po Johnu Mayerju in Peteru Saloveyju

2.5.1 Kako je čustvena inteligentnost postala glavna spretnost vodij?

Koncept čustveno inteligentnega vodja je v svetu precejšna novost, njegova aplikacija na poslovno področje pa še novejša. Izraz je bil ustvarjen leta 1990 v raziskavi dveh psihologov – Johna D. Mayerja z UNH in Peter Saloveyja z Univerze Yale. Nekaj let kasneje je Mayer čustveno inteligentnost definiral takole (Harvard Business Review, 2004): »Z znanstvenega (raje kot poljudnega) vidika je čustvena inteligentnost sposobnost ustreznega zaznavanja lastnih čustev in čustev drugih; razumevanja signalov, ki jih čustva pošiljajo o odnosih; in upravljanja z lastnimi čustvi in čustvi drugih. Ni nujno, da vključuje lastnosti (kot so optimizem, pobuda in samozavest), ki jih le-tej pripisujejo določene priljubljene definicije.«

Današnja družba uči, da lahko čustva čutimo in izražamo le v določenih trenutkih in ob določenem času. Vsekakor pa čustva nimajo svojega mesta v delovnem okolju, saj bi to nakazovalo na neprofesionalen odnos. Vsi smo mnenja, da naredimo največje napake pod premočnim vplivom čustev, vendar pa avtorja trdita, da brez čustev ne moremo sprejemati dobrih odločitev, kaj šele, da bi se lahko soočili s problemi, spremembami ali uspehom. To pa seveda ne pomeni, da skačemo od navdušenja ob vsaki majhni zmagi. John D. Mayer in Peter Salovey sta oblikovala štiri pomembne sposobnosti čustveno inteligentnih vodij, ki so opredeljene v nadaljevanju (Caruso & Salovey, 2004, str. X):

- Sposobnost branja drugih ljudi (prepoznavanje čustev)

Čustva so informacije. Za učinkovito komunikacijo je v življenju pomembno znati prepoznavati čustva drugih, predvsem zato, da smo zmožni razumeti počutje druge osebe in se primerno čustveno odzivati na situacije.

- Sposobnost spreminjanja razpoloženja (uporaba čustev)

Trenutno čustveno razpoloženje vpliva na način razmišljanja in vsebino naših misli. Čustva usmerjajo našo pozornost na pomembne stvari, nas pripravijo na določene ukrepe in nas vodijo pri reševanju problemov.

- Napovedovanje čustvene prihodnosti (razumevanje čustev)

Čustva se vedno pojavijo z razlogom in niso nikoli naključna. Spreminjajo se glede na določena pravila in nam omogočajo, da jih razumemo. Znanje o čustvih se kaže v našem čustvenem besedišču.

- Delujmo po občutku (upravljanje s čustvi)

Zaradi informacij, ki jih čustva vsebujejo, in njihovega vpliva na naše razmišljanje, je smiselno, da vključimo čustva v naše razumevanje, obnašanje in reševanje problemov. Ostati moramo odprti in izbrati strategije, ki upoštevajo modrost naših čustev.

2.5.2 Čustva na delovnem mestu

V knjigi Čustveno inteligen ten vodja nam avtorja potrjujeta, kako pomembna je povezava racionalnega in čustvenega vodenja pri uspehu. Jasno velja, da na dobre odločitve pomembno vpliva kombinacija logike in čustev, vendar pa morata biti uravnoteženi obe strani. Velikokrat smo priča situacijam, kjer čustva prevladajo nad razumom. Zelo hitro se lahko podobno zgodi tudi nam, zato je vedno potrebno ohranjati določeno mero kontrole (Caruso & Salovey, 2004, str. 3).

Večina vodij bi se strinjala s trditvijo, da čustva ne sodijo na delovno mesto. V poslu je potrebno vsako odločitev dobro in skrbno preučiti, za kar je velikokrat bolje, da razmišljamo racionalno. Seveda pa obstajajo tudi voditelji, ki zagovarjajo pomembnost čustev na delovnem mestu. Kot je prikazano v tabeli 2, lahko na podlagi strinjanja ali nestrinjanja o uporabi čustev na delovnem mestu oblikujemo dva tipa vodij (Caruso & Salovey, 2004, str. 6).

Tabela 2: Primerjava vodstvenih stilov

Vodja A	Vodja B
Večino čustev obdrži zase.	Poskuša se zavedati svojih čustev.
Čustva niso pomembna na delovnem mestu.	Čustva so pomembna.
Čustva ne bi smela imeti vpliva nanj.	Čustva vplivajo nanj.
Čustva je na delovnem mestu potrebno izolirati.	Čustva bi morala biti prisotna na delovnem mestu.

Vir: Prirejeno po Caruso & Salovey (2004, str. 7).

Na podlagi vloge čustev na delovnem mestu je bilo opravljenih več tisoč raziskav. Rezultati so presenetljivi. Kot primer lahko izpostavim ugotovitev, da je počutje vodje zelo dober indikator uspešnosti organizacije ali podjetja (Staw & Barsade, 1993).

Čustva imajo na ravni tima izredno pomembno vlogo, saj vplivajo na počutje članov in splošno moralo. Zavedamo se, da se čustva med ljudmi hitro prenašajo, kar ima lahko močan vpliv na celoten tim. Če se vodja dobro počuti in je pozitivno naravnana, lahko pričakujemo, da bo tim bolj uspešen, prisotnih bo manj konfliktov in več sodelovanja. Žal nam to dejstvo pomaga le, če prepoznavamo vlogo čustev in vemo, kaj v določenem trenutku storiti. Tega znanja se seveda ne pričakuje od velikega števila ljudi, prav tako ga ni lahko pridobiti, lahko pa predstavim šest osnovnih principov čustvene inteligentnosti na osnovi mnenja dveh psihologov (Caruso & Salovey, 2004, str. 9):

- čustva so informacije;
- čustva lahko poskusimo ignorirati, vendar to ne deluje;
- čustva lahko poskusimo skriti, a nam to običajno ne uspe tako dobro, kot si morda mislimo;
- odločitve morajo biti sprejete s pomočjo čustev, da so lahko uspešne;
- čustva sledijo logičnim vzorcem;
- imamo tako univerzalna kot tudi specifična čustva.

Po prvem principu čustva niso naključna in vsebujejo podatke o našem svetu. Vedno se pojavijo v kombinaciji z nečim, kar nam je pomembno, in nas motivirajo ter vodijo do uspeha. V splošnem čustva povedo veliko o nas, kako se počutimo, kaj se dogaja z nami in okoli nas. Pa vendar se čustva običajno spreminjajo z razlogom. Pomagajo nam preživeti tako, da si pomagamo med seboj. Ko smo jezni, velikokrat sporočamo okolici, da želimo biti sami; ko smo veseli, sporočamo okolici, da smo odprti in dosegljivi. Ravno ta čustva, ki jih sprožajo medosebni odnosi, so izredno pomemben vir informacij za vodje. Pozorni moramo biti, da razlikujemo med čustvi in počutjem. Znanstveniki velikokrat razlikujejo med čustvi in počutjem, saj imajo čustva določen vzrok, medtem ko se počutje spreminja brez specifičnega razloga in je lahko posledica kemičnih sprememb v telesu. Naloga dobrega vodje je, da razlikuje med čustveno izkušnjo in vplivom določenega razpoloženja. Za to mora imeti razvite sposobnosti, znanje in prakso, vse naštetu pa mu pomaga tudi pri osebnem razvoju. Kot sem že omenila, čustva nam pomagajo pri preživetju. Okolje, v katerem trenutno živimo, je izredno kompleksno, zato je pomembno, da se znamo prilagoditi in preživeti. Če pogledamo močno čustvo, kot je strah in njegov vpliv na nas, ugotovimo, da so lahko posledice čustev izredno škodljive. Običajno, ko nas nekaj skrbi, čutimo podzavestno motivacijo, da izločimo strah iz enačbe. Strah nas lahko popolnoma paralizira ali onemogoči pri doseganju zastavljenega cilja, lahko prepreči partnerske odnose zaradi strahu pred zavrnitvijo ali pridobitev službe zaradi strahu pred razgovorom in neuspehom na poslovnem področju. Inteligentna raba strahu bi bila, da čustvo uporabimo kot dodatno moč in energijo za lažje soočenje z zastavljenimi cilji (Caruso & Salovey, 2004, str. 11–13).

Tabela 3: Kako nam čustva pomagajo preživeti

Čustvo:	Motivirano vedenje:
Strah	Beži, tukaj je nevarno!
Jeza	Bori se!
Žalost	Na pomoč, trpim.
Gnus	Ne jej tega, to je strup.
Zanimanje	Poglejmo malo okoli in raziskujmo.
Presenečenje	Pazi! Previdno!
Sprejemanje	Ostani v družbi zaradi varnosti.
Užitek	Dajmo sodelovati.

Vir: Prirejeno po Caruso & Salovey (2004, str. 12).

Glede na tabelo 3 lahko potrdimo, da čustva motivirajo naše obnašanje na način, ki nam v tistem trenutku najbolj koristi ali pomaga. Veliko teorij o čustvih govori o tem, da čustva vsebujejo pomembne informacije o okolju, nam pomagajo uspeti in preživeti. Različna čustva so se razvila, da nam pomagajo zadovoljiti takšne in drugačne potrebe. Čustva so prav tako vezana na akcijo. Če smo izredno dobre volje, je veliko večja verjetnost, da bomo tisti dan na delovnem mestu izredno uspešni, kar posledično pomeni, da bodo zadovoljni tudi vsi okoli nas, kar bo pozitivno vplivalo na uspeh celotnega podjetja ali organizacije. Preprosto povedano, čustva vsebujejo informacije in smisel ter motivirajo akcijo (Caruso & Salovey, 2004, str. 13).

Če pogledamo drugi princip, ki govori o tem, da čustva lahko poskusimo ignorirati, vendar to ne deluje, lahko rečemo, da bi večina ljudi priznala, da čustva vplivajo na njihovo delo in življenje na določenih področjih – kar pa je povsem normalno in celo zaželeno. Drugače velja na delovnem mestu, kjer vlada bolj primarna logika. V vsakem primeru pa razumemo, da čustva ne pridejo v poštev pri visoko racionalnih in analitičnih odločitvah. Zanimivo je, da se navkljub ogromnemu vplivu čustev na presojo ne zavedamo njihovega vpliva. Vseeno je, če verjamemo ali ne, če se zavedamo ali ne, čustva in razmišljanje se prepletajo. Čustva lahko poskusimo ignorirati, vendar to ne deluje oziroma ne prinaša želenih rezultatov. Socialni psiholog Roy Baumeister je ugotovil, da si ljudje, medtem ko poskusijo zatreti čustva, zapomnijo manj informacij (Baumeister, Muraven & Tice, 2000). Iz tega lahko sklepamo, da nam zatiranje čustev vzame določeno mero energije in pozornosti, ki bi ju drugače usmerili v poslušanje in zbiranje informacij. Slednje ne namiguje na to, da bi morali biti stalno prevzeti od čustev, temveč na to, da pomembne informacije kot tudi čustvene komponente v določeni situaciji procesiramo s pomočjo strategij, ki ne vključujejo zatiranja čustev. Za primer lahko pogledamo strategijo čustvene presoje, kjer vidimo problem, vendar ga poskusimo rešiti na bolj konstruktiven in prilagodljiv način. Na situacijo pogledamo kot na izziv, s katerim se moramo soočiti, ali pa se poskusimo iz dane situacije čim več naučiti (Caruso & Salovey, 2004, str. 14). Nekaj situacij si lahko pogledamo tudi v tabeli 4.

Tabela 4: Kako nas čustva motivirajo

Čustvo:	Motivirano vedenje:
Strah	Reagiraj takoj, da se izogneš negativnim posledicam.
Jeza	Bori se proti nepravilnim odločitvam in krivici.
Žalost	Prosi druge za pomoč in podporo.
Gnus	Pokaži, da nečesa ne moreš sprejeti.
Zanimanje	Spodbudi druge k raziskovanju in učenju.
Presenečenje	Preusmeri pozornost ljudi na nekaj nepričakovanega in pomembnega.
Sprejemanje	Všeč si mi, si del naše družbe/tima.
Užitek	Sodelujmo in ustvarimo še več.

Vir: Prirejeno po Caruso & Salovey (2004, str. 14).

Iz zgornjega odstavka lahko torej povzamemo, da naloga čustveno inteligentnega vodje ni to, da si vsako jutro nariše nasmeh na obraz in poskuša vlivati pozitivno energijo v vse dogodke, ki se mu zgodijo čez dan. Čustveno inteligenten vodja izkusi čustvo in uporabi svojo energijo za doseganje uspešnega in produktivnega rezultata.

Vodje običajno ne delijo vseh informacij s svojimi sodelavci ali poskusijo prikriti, kako se počutijo z razlogom, da zaščitijo sebe ali druge. Pogosto trdijo, da je vse v redu tudi kadar ni, ali trdijo, da jih nekaj ne skrbi, čeprav jih. Na to se nanaša tretji princip, ki govori o tem, da čustva lahko poskusimo skriti, a nam to običajno ne uspe tako dobro, kot si morda mislimo. Organizacije se na splošno trudijo kontrolirati čustva, še posebej z vidika prikazovanja in izražanja čustev. Velikokrat se zgodi, da je zaposlenim naročeno zatiranje lastnih čustev, vsak dan pa si morajo pred prihodom na delovno mesto nadeti vesel izraz. To je koncept »čustvenega dela«, kot je med prvimi menila sociologinja Hochschild (1983). Obstaja več načinov, kako poskušajo zaposleni prikazovati zahtevana čustva. Eden izmed njih je površinsko igranje – ko se oseba navznoter počuti povsem nasprotno od tistega, kar prikazuje navzven, prav tako pa poskuša trenutne občutke spremeniti v pričakovane. Če menimo, da je jeza najbolj zatrto čustvo na delovnem mestu, se motimo. V študiji, izvedeni na delovnih mestih, je bila jeza najmočnejše izraženo čustvo na delovnem mestu (Gibson, 1995). V tej študiji se je izkazalo, da kar 53 % ljudi izraža jezo, medtem ko je zadovoljstvo najmanj izraženo čustvo na delovnem mestu, saj naj bi ga izražalo le 19 % ljudi. Ta podatek je zelo zanimiv, saj ni pričakovano, da ljudje izražajo več jeze kot zadovoljstva na delovnem mestu. Pa vendarle ni mogoče zanemariti, da čustvene norme v številnih organizacijah določajo, da izražanje zadovoljstva ni profesionalno. Zadovoljstvo je pozitivno čustvo sreče in užitka, na delovnem mestu pa se nikakor ne smemo preveč zabavati. Za razliko od zadovoljstva je jeza čustvo moči in avtoritete. Seveda nihče ne trdi, da je to pravilno, pa vendar se na delovnem mestu največkrat pokaže kot praksa. Čustva lahko poskusimo skrivati in si vsak dan nadenemo masko, vendar bo to delovalo le kratek čas. Slej kot prej nas bodo določeni ljudje prebrali in vse skupaj bo postalo nesmiselno (Caruso & Salovey, 2004, str. 15–16).

Pri četrtem principu govorimo o tem, da morajo biti odločitve sprejete s pomočjo čustev zavoljo tega, da so lahko uspešne. To pomeni, da nobena odločitev ni sprejeta brez čustev. Veliko ljudi gleda nase kot na racionalno bitje, ki se mora obnašati in delovati razumsko. Čustva so del evolucije, kar pomeni, da nezaupanje čustvom ovira razvoj evolucije. V članku iz magazina Time iz leta 1995 avtor učinkovito povzame, kaj je čustvena inteligentnost: »Primitivni čustveni odzivi vsebujejo ključ do preživetja: strah požene kri v velike mišice, kar nam olajša beg; presenečenje sproži dvig obrvi, kar omogoča očem boljši pogled in možnost, da zberejo več informacij o nepričakovanem dogodku; gnus nam zguba obraz in nam zapre nosnice, da onemogoči dostop neprijetnim vonjavam. Čustveno življenje prihaja s področja, ki se v možganih imenuje limbični sistem, natančneje iz amigdale, od koder prihajajo tudi zadovoljstvo, gnus, strah in jeza. Milijon let nazaj je bil možganom dodan še neokorteks, ki omogoča načrtovanje, učenje in spomin.« (Gibbs, 1995).

Čustva vplivajo na naše razmišljanje na različne načine. Pozitivna čustva nas naredijo dovzetne za dražljaje iz okolja ter nas spodbujajo k raziskovanju in odkrivanju. Ne le to, pozitivna čustva nam omogočijo več kot zgolj dobro počutje; razširijo polje razmišljanja, pomagajo generirati nove ideje in spodbujajo k iskanju novih možnosti. Na splošno nas pozitivna ali prijetna čustva motivirajo in izzovejo, da smo drugačni. Pomagajo nam videti nove povezave in generirati nove rešitve za obstoječe probleme (Caruso & Salovey, 2004, str. 18). Pozitivna čustva imajo več različnih učinkov na ljudi. Na primer, sreča nas motivira za interakcijo z drugimi; smeh signalizira okolici, da smo dostopni in prijazni, kar pomeni, da nas pozitivna čustva spodbujajo k ustvarjanju močnejših družbenih povezav. Prav tako nas pozitivna čustva varujejo pred negativnimi dogodki in čustvi. Seveda pa so pomembna tudi negativna čustva, saj lahko spodbudijo razmišljanje v uporabni in praktični smeri. Negativna čustva nam omogočajo jasnejši fokus, omogočajo, da smo bolj pozorni na podrobnosti in nas motivirajo, da učinkoviteje odkrivamo napake (Forgas, 2000). Spodbujajo nas k spremembi početja ali razmišljanja, zožijo področje naše pozornosti in percepcije ter nas motivirajo, da reagiramo na specifičen način (Caruso & Salovey, 2004, str. 18).

Vsi imamo radi pozitivna čustva, saj vemo, da imajo blagodejni učinek na naše življenje, vendar pa moramo imeti prostor tudi za negativna čustva, kot so strah, jeza in gnus. V določenem trenutku smo lahko veseli in srečni ter se predajamo pozitivnim čustvom, že v naslednjem trenutku pa je lahko čas za akcijo, v kateri potrebujemo negativna čustva, kot sta strah in jeza. Smisel dobrega vodenja ni izogibanje konfliktom in skrb, da so vsi srečni. Smisel dobrega vodenja je učinkovitost, kar pa zahteva večji spekter čustev (Caruso & Salovey, 2004, str. 18–19).

Peti princip nam pojasni pojav čustev, saj nam govori o tem, da čustva sledijo logičnim vzorcem. Čustva se pojavijo zaradi različnih razlogov, vendar je vsako čustvo del razpona intenzivnosti sekvence od nizke do visoke. Če se dogodek ali misel, ki sproži določeno čustvo, nadaljuje ali stopnjuje, se običajno poveča tudi intenziteta čustva. Čustva se ne pojavljajo naključno, vsako ima svojo vlogo. Naša naloga je, da se jih zavedamo in prepoznamo njihovo funkcijo (Caruso & Salovey, 2004, str. 19–21).

Pri šestem principu govorimo o dveh vrstah čustev, univerzalnih in specifičnih čustvih. Čustvena inteligentnost je uspešna, saj obstajajo univerzalna pravila o čustvih in njihovem izražanju. Veliko izhaja tudi iz kulturnih razlik in družbenega vedenja, vendar pravila obstajajo z dobrim razlogom. Lahko trdimo, da bi v večini primerov znali opredeliti vesel obraz ne glede na državo ali kulturo, kateri človek pripada. To lahko storimo zato, ker obstajajo univerzalna čustva, ki so večini ljudi enaka, jih pa določene kulture in narodi izražajo ali dojemajo drugače. V samem bistvu so čustva signali, ki sporočajo nekaj pomembnega drugim ljudem (Caruso & Salovey, 2004, str. 21). Ker je življenje veliko bolj kompleksno, kot si predstavljamo, obstajajo tudi specifična čustva, ki so odvisna od nenapisanih pravil, sekundarnih čustev in spola (Caruso & Salovey, 2004, str. 22–23).

Imamo pa tudi nenapisana čustvena pravila. Naša družba in kultura nas učita, kdaj je dovoljeno pokazati čustva. To se naučimo že v zgodnji mladosti – skozi frazo, kot je »dečki ne jokajo«, in podzavestnim odgovorom, da smo dobro, ko nas nekdo povpraša po počutju. Ta nenapisana čustvena pravila so del skritega znanja, katerega se ne zavedamo prav dobro kje in kdaj smo ga dobili. Različne kulture imajo svoja nenapisana čustvena pravila, kot na primer v Franciji, kjer gostitelj vedno poljubi gosta na obe lici v znak veselja. To zagotovo ni sprejemljivo v vseh kulturah (Caruso & Salovey, 2004, str. 23).

Za razliko od osnovnih čustev, kot so jeza, strah in užitek, so sekundarna čustva močno pogojena s kulturo. Za primer poglejmo sram, ki ga običajno občutimo, ko naredimo neumnost in smo pri tem ujeti. To je nekakšno generalno pravilo sramu, ki najverjetneje velja za ljudi v vseh kulturah, vendar pa se v primerjavi osnovnih čustev glavna razlika pojavlja v vzroku ali razlogu, ki sram vzbudi. Slednji je vezan na kulturo. Če si predstavljamo, da se udeležimo pomembnega sestanka v kratkih hlačah in majici, se zavedamo, da je to precej nesprejemljivo. Lahko pa tako oblečeni kupimo kruh v trgovini. Pomemben je kontekst, v katerem se znajdemo. Različne kulture imajo različne družbene norme in pravila vedenja v določenih situacijah (Caruso & Salovey, 2004, str. 24).

Spol ima močan učinek na čustva in čustveno inteligentnost. Raziskave so pokazale, da naj bi bile ženske bolj čustveno inteligentne kot moški (Mayer, Caruso & Salovey, 1999). Vendar se pogostokrat zgodi, da jih moški razvrednotijo, ko pride do določenih vodstvenih pozicij, navkljub njihovem potencialu za uspeh. Na primer, za moške je odločno in neposredno vedenje normalno na delovnem mestu, medtem ko za žensko sodelavko enako vedenje ni sprejemljivo. Norme pri spolu na delovnem mestu pomenijo, da to, kar je sprejemljivo za moški del populacije, ni vedno sprejemljivo tudi za ženski del populacije (Caruso & Salovey, 2004, str. 25).

2.5.3 Razumevanje čustvenih sposobnosti

Obstajajo štiri različne, a povezane čustvene sposobnosti. Če jih želimo osvojiti, se moramo naučiti videti in čutiti svet na drugačen način. Čustven svet je kompleksen in zmeden, naša naloga pa je, da se naučimo s tem spopasti. V nadaljevanju bomo spoznali štiri glavne čustvene sposobnosti.

2.5.3.1 Sposobnost branja drugih ljudi: prepoznavanje čustev

Kaj pomeni to, da znamo prepoznati čustva? V spodnji tabeli 5 je predstavljeno, kakšen je vodja, ki ima navedeno sposobnost, in kakšen je vodja, ki navedene sposobnosti nima.

Tabela 5: Prepoznavanje čustev

Skupina A: sposoben	Skupina B: nesposoben
Ve, kako se ljudje počutijo.	Ne prepozna čustev drugih.
Govori o čustvih.	Ne govori o čustvih.
Lahko pokaže, kako se počuti.	Nikoli ne pokaže čustev.
Izraža čustva, ko je slabe volje.	Ne zna izražati čustev
Smeje se, ko je vesel ali zadovoljen.	Ohranja nevtralen izraz.
Uspešno bere ljudi.	Ne zna brati ljudi.
Dobro prepozna lastna čustva.	Ne prepozna lastnih čustev.

Vir: Prirejeno po Caruso & Salovey (2004, str. 33).

Sposobnost pravilne ocene počutja drugih in identifikacije čustev sta izredno pomembni, ne le za uspeh in srečo, temveč tudi za preživetje. Prepoznavanje čustev je primarna in najpomembnejša sposobnost. Sestavljena je iz različnih spretnosti, kot na primer ustrezne ocene lastnega počutja in počutja drugih, zaznavanja čustev v glasbi in umetnosti ter izražanja čustev in branja med vrsticami. Verjetno najbolj kritična spretnost pa je ta, da smo sposobni prepoznati resnična čustva od neresničnih (Caruso & Salovey, 2004, str. 35).

Ustrezno čustveno zavedanje je eden izmed najpomembnejših gradnikov čustvene inteligentnosti. Sposobnost zavedanja lastnih čustev je izredno pomembna pri samopomoči, ki je ključna pri osebnostni rasti in razvoju. Zavedanje je vsekakor zelo pomemben faktor čustvene inteligentnosti, ampak mora biti ustrezno in ne obsesivno. Moramo biti sposobni presoditi lastno počutje in ustrezno poimenovati svoje občutke, če želimo boljše razumeti sebe in druge (Caruso & Salovey, 2004, str. 36).

Če čustva služijo kot sofisticiran in učinkovit sistem oddajanja signalov, potem moramo – poleg tega, da znamo signale sprejeti in prebrati, znati signale tudi oddajati. Čustva ni težko izražati, bolj zapleteno jih je izražati na ustrezen način. Nekateri ljudi je težje prebrati, ker pošiljajo nejasne signale ali pa so ti prešibki, da bi jih zaznali. Obstajajo pa tudi posamezniki, ki so namensko brezizrazni. Vzroki so lahko različni, bodisi percipirajo, da je izražanje čustev neprimerno ali pa se zavestno odločijo proti njihovem izražanju. Sposobnost komuniciranja ima preživitveno noto, saj naša medosebna komunikacija vsebuje oboje, verbalne in neverbalne znake: ton glasu, geste, držo, mimiko itd. Če informacija povzame verbalno sporočilo, je veliko bolj verjetno, da bo sporočilo ustrezno in smiselno sporočeno (Caruso & Salovey, 2004, str. 36–37). Psiholog Ekman (2003) je napravil raziskavo na področju čustvenega izražanja, v kateri je raziskoval sposobnost čustvenega izražanja ljudi. Navkljub temu, da se čustveno izražanje začne razvijati že v otroštvu, je ugotovil, da se ljudje v tej sposobnosti močno razlikujejo med seboj.

Sposobnost dobrega branja obraznih izrazov in s tem identificiranja izraženih čustev je ključna spretnost. Ta sposobnost je bistvena za družbeno in psihično preživetje. Čustva so sistem signaliziranja, ki vsebuje pomembne informacije; kar pomeni, da v kolikor nismo

zmožni prebrati signalov, oblikujemo napačne ali površne informacije o določeni situaciji (Caruso & Salovey, 2004, str. 37–38).

Ustrezno čustveno prepoznavanje pomeni tudi to, da nas lahko zlahka preslepijo ljudje, ki izražajo določeno čustvo, a ga dejansko ne čutijo (Ekman, 1985). Kljub temu, da je preprosto zaigrati nasmeh na obrazu, se zavedamo, da je to veliko težje, če ne čutimo veselja. Vodje, ki sposobnosti branja med vrsticami nimajo dobro razvite, zelo težko preberejo čustvene znake ali pa jih sploh ne. Zanašajo se na tisto, kar vidijo, in ne dvomijo v njihovo resničnost. Ko vidijo nasmejan obraz, ne razmišljajo o tem, da oči ne izžarevajo običajne sreče. Slednje jih privede do napačnega sklepanja, nepravilnih zaključkov in neustreznih čustvenih informacij (Caruso & Salovey, 2004, str. 38).

Ustrezna čustvena identifikacija nam omogoča pridobitev potrebnih čustvenih informacij za sprejemanje odločitev in naših dejanj. Brez teh osnovnih informacij ne moremo pričakovati, da bodo sprejete odločitve ali dejanja ustrezna. Ustrezna čustvena identifikacija je pomembna, četudi v na prvi pogled rutinskih vodstvenih nalogah, kot so določevanje proračuna za prihodnje leto. Če si predstavljamo sestanek, na katerem predstavljamo proračun za naslednje leto, od sodelujočih pričakujemo sodelovanje. Na začetku moramo jasno pokazati, da želimo odziv sodelujočih na sestanku. Nato moramo znati odlično brati med vrsticami, saj situacijo sooblikuje več ljudi z različnim razpoloženjem, mi pa moramo biti sposobni oceniti resničnost sodelavčevega zagotovila, da odobrava naš načrt (Caruso & Salovey, 2004, str. 39).

Neverbalne informacije so običajno osnova za uspešno družbeno interakcijo. Te informacije vsebujejo geste, ton glasu in obrazno mimiko. Če slednjega ne upoštevamo, lahko popolnoma zgrešimo sporočilo, ki nam je bilo poslano. Skozi raziskave je bilo ugotovljeno, da le 10 % informacij pridobimo iz izgovorjenih besed, ostalih 90 % pa razberemo iz tona glasu, gest in obrazne mimike sogovornika (Elfenbein, Marsh & Ambady, 2002). Ustrezno identificiranje obrazne mimike in ustrezno izražanje čustev je ključ do primerne in uspešne medosebne komunikacije. Oseba, ki nima sposobnosti prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih skozi različne znake, se velikokrat obnaša nerodno, kljub temu, da to običajno ni njen namen (Caruso & Salovey, 2004, str. 40).

2.5.3.2 Sposobnost spreminjanja razpoloženja: uporaba čustev

Kaj pomeni uporabljati čustva za pomoč pri razmišljanju, je prikazano v tabeli 6. V skupini A vidimo, kako nam sposobnost uporabe čustev pomaga, in v skupini B, kako se odzivajo ljudje, ki te sposobnosti nimajo razvite.

Tabela 6: Uporaba čustev

Skupina A: sposoben	Skupina B: nesposoben
Kreativen/-na.	Praktičen/-na in konkreten/-na.
Navdihuje druge.	Ne motivira drugih.
V primeru močnih čustev, se usmeri na tisto, kar je pomembno.	V primeru močnih čustev pozabi na tisto, kar je pomembno.
Čustva izboljšajo razmišljanje.	Čustva nimajo smisla, le zmedejo.
Čuti, kar čutijo drugi.	Na naša čustva drugi ne morejo vplivati.
Čustva širijo znanje ter spreminjajo mnenja in prepričanja.	Čustva in prepričanja se ne spreminjajo na podlagi čustev.

Vir: Prirejeno po Caruso & Salovey (2004, str. 41).

V določeni točki mora biti vsak dober vodja sposoben razmišljati drugače. Tukaj nastopi sposobnost uporabe čustev, s čimer si olajšamo sprejemanje odločitev. Čustva moramo sprejeti kot ključno komponento pri razmišljanju in spoznavanju. Eno izmed glavnih sporočil, ki jih moramo sprejeti, je to, da čustva lahko izboljšajo razmišljanje in mišljenje. Raziskave so pokazale, da čustva lahko delajo z roko v roki z mislimi na zanimiv in nenavaden način. Vloga čustev v kognitivnem procesu prinaša jasno razumevanje različnih načinov, s katerimi lahko čustva vplivajo na mišljenje. V dobrem ali slabem smislu (Caruso & Salovey, 2004, str. 41–42).

Čustva lahko pomagajo pri razmišljanju in izboljšajo sposobnost reševanja problemov (Schwarz, 2002). Na primer, če smo pozitivno razpoloženi, lahko ustvarimo nove in zanimive ideje, hkrati pa lažje, hitreje in bolj ustvarjalno rešujemo trenutne težave. V kolikor smo negativno razpoloženi, smo bolj osredotočeni na malenkosti. Razum deluje v smeri deduktivnega reševanja težav, kot je na primer preverjanje finančnih težav. Zavedati se namreč moramo, da ni vse, kar povezuje čustva in mišljenje, čustvena inteligentnost. Če želimo govoriti o sposobnosti čustvene inteligentnosti, morajo čustva izboljševati in pomagati našemu miselnemu procesu na smiseln način; in ne le tako, da vplivajo nanj (Caruso & Salovey, 2004, str. 44).

Čustva vsebujejo pomembne podatke in informacije, hkrati pa nam pomagajo, da se osredotočimo na pomembne dogodke in svoje okolje. Ko smo prestrašeni, smo bolj fokusirani na dejavnike v okolici, ki bi nas potencialno lahko ogrozili. Če smo veseli, se naša energija in koncentracija še povečata, kar nam omogoča odkrivanje novih stvari okoli nas. Običajno sta nervoza in skrb dve izmed zelo nezaželenih čustev, še posebej v večernih urah, ko se želimo umiriti za spanje. Kadar pa smo pod vplivom omenjenih čustev v ustrezni situaciji, nam pomagata usmeriti koncentracijo v najpomembnejše naloge in podrobnosti, hkrati pa nam pomagata poiskati potencialne napake. Tako nam čustva lahko pomagajo v vsakdanjem življenju (Caruso & Salovey, 2004, str. 44–45).

Razumeti perspektivo nekoga drugega naj bi bilo preprosto. Zares videti svet, kot ga vidi nekdo drug in doživeti vse, kar je ta oseba doživela, pa je nekaj povsem drugega. Sposobnost začutiti, kaj je nekdo drug občutil v določeni situaciji, od nas zahteva, da ustvarimo določeno

čustvo ali serijo le-teh. Vendar šele, ko smo to sposobni storiti, lahko v celoti razumemo, kako je biti ta oseba v določeni situaciji (Caruso & Salovey, 2004, str. 45). Razpoloženja imajo neposreden vpliv na razmišljanje. V trenutku spremembe razpoloženja se spremeni tudi pot razmišljanja. Tisti, ki so sposobni izkoristiti in spremeniti razpoloženje, so dovzetnejši za kreativno razmišljanje, prav tako lahko hitro spremenijo svoj pogled na svet (Caruso & Salovey, 2004, str. 46). Ko govorimo o rutini, običajno s tem mislimo, da je naš vsakdan običajen in poznan, s tem pa izgublamo ostrino pri opazovanju in razmišljanju (Adams, 1979). Naši čuti in um postanejo ohromeli. Sposobnost spremembe razpoloženja posamezniku omogoča, da se v mislih preslika kamorkoli in kadarkoli, njegovo mišljenje in perspektiva pa se spreminjata glede na željo. To mu omogoča ustvarjanje novih pogledov na svet. Sposobnost upravljanja počutja ima lahko vlogo tudi pri empatiji. Če želimo resnično razumeti, kako se nekdo počuti, ne ozirajoč se na to, ali je naš zaposleni, nadrejeni ali stranka, ga moramo popolnoma razumeti, kar pomeni tudi s čustvene plati. V primeru, da se član ekipe počuti anksiozno in smo zmožni poustvariti ta občutek, potem lahko do njega čutimo empatijo. Posledično nam to omogoča tvorbo močne vezi s posameznikom (Caruso & Salovey, 2004, str. 47).

Določeno počutje vpliva na določeno mišljenje, zato smo učinkovitejši, če ustvarimo nevtralnno razpoloženje med prebiranjem članka pred končno oddajo ali pozitivno razpoloženje pred prodajo produkta potencialni stranki. Mišljenje in čustva sta povezana, zato so ljudje, ki znajo vplivati na mišljenje s čustvi, veliko boljši pri motiviranju drugih. Verjetno imajo intuitiven občutek glede tega, kar navdušuje ljudi, jih motivira ali vznemirja. To je bistvo menedžmenta in vodenja, takšne spretnosti pa imajo zanje močno čustveno komponento (Caruso & Salovey, 2004, str. 47–48). To lahko povzamemo tudi z naslednjo definicijo vodenja: »Vodstvo, ki upošteva čustveno stran upravljanja organizacij, vliva življenje in smisel v strukturo menedžmenta in ga vrača k življenju,« (Barach & Eckhardt, 1996, str. 4).

Vodje vodijo tako s pomočjo besed kot tudi prek uporabe močnih simbolov. Vodje, ki pri vodenju uporabljajo simboliko, se zanašajo na to, da bodo preko simbolike usmerili in vodili organizacijo. Tovrstno vodenje je uspešno, saj se opira na značilnosti srca in možganov ter včasih celo zamenja možgane za srce (Ashforth & Humphreys, 1995). Seveda je uspešnost vodstva in menedžmenta, ki vodi z uporabo simbolike, podrejena sposobnosti izražanja čustev. Pa vendarle sposobnost simboličnega izražanja izhaja iz mešanice čustev in razmišljanja, saj omogoča, da posameznik razume čustveno sporočilo, katerega preda na globokem in smiselnem nivoju (Caruso & Salovey, 2004, str. 48).

Ali bi vprašali šefa za povišico, če bi videli, da je slabe volje? Večina ljudi ne bi, saj je verjetnost uspeha manjša, kot če bi bil dobro razpoložen. Običajno se ljudje dobro zavedamo, kakšna razpoloženja so nam v pomoč v določeni situaciji. Problem je le, da se velikokrat ne zavedamo, da imamo to znanje (Caruso & Salovey, 2004, str. 49). Zdravniki običajno veljajo za racionalne. Številna leta izobraževanja so izredno naporna z vidika študija in intelektualnega razvoja. Na podlagi tega ne bi nikoli pomislili, da imajo lahko

težave s spreminjajočim se razpoloženjem, saj so izredno dobro podučeni. Pa vendar temu ni tako. Psihologinja Alice Isen je v raziskavi ugotovila, da zadovoljni zdravniki svoje delo opravljajo bolje in hitreje. Lažje podajajo tudi komentarje pri svojih diagnozah ter z veseljem svetujejo glede nadaljnjega zdravljenja (Estrada, Isen & Young, 1994).

Raziskave psihologa Geralda Cloreja potrjujejo, da počutje vpliva na naš način razmišljanja, pomnjenja in sprejemanja odločitev, hkrati pa določa tudi stvari, katerim posvečamo večjo pozornost (Gohm & Clore, 2002). Psiholog Clore je v svoji raziskavi povzročil, da so se sodelujoči počutili dobro in slabo, nato pa jih je prosil, da opravijo kognitivno ali miselno nalogo. Oceniti so morali, na primer, svoje mnenje o političnem kandidatu ali se opredeliti glede določenega potrošniškega produkta. Ugotovil je, da spremembe razpoloženja neposredno vplivajo na človekovo presojo (Schwarz & Clore, 1988).

Celo naš spomin je vezan na čustva. Bolj kot si je razpoloženje podobno med učenjem in med pomnjenjem, več si zapomnimo. Ta pojav – da si lažje zapomnimo informacije, če smo v istem razpoloženju, kot smo bili v času pridobivanja le-teh, imenujemo razpoloženju skladen spomin. Če smo pozitivno razpoloženi med pridobivanjem določene informacije, nam bo to pomagalo, ko se bomo želeli spomniti dane informacije. Čustveno inteligenten vodja se zaveda različnih povezav med čustvi in kognitivnimi procesi – pozornost, spomin, mišljenje in reševanje problemov. Na primer ilustracije in zgodbe, ki jih pripovedujemo med sestankom ali formalno predstavitvijo, ustvarjajo čustveno povezavo z ali brez našega zavedanja. Naloga čustveno inteligentnega vodje je ta, da za maksimalni učinek poveže razpoloženje s sporočilom (Caruso & Salovey, 2004, str. 50–51).

2.5.3.3 *Napovedovanje čustvene prihodnosti: razumevanje čustev*

V tabeli 7 je prikazano kaj pomeni razumeti čustva. V skupini A je razvidno delovanje vodje, ki ima to sposobnost razvito in v skupini B delovanje vodje, ki te sposobnosti nima razvite.

Tabela 7: Razumevanje čustev

Skupina A: sposoben	Skupina B: nesposoben
Sklepa pravilne domneve o ljudeh.	Ne razume ljudi.
Ve, kaj v določenem trenutku reči.	Ljudi spravlja ob živce.
Dobro sklepa, kako se drugi počutijo.	Presenečen/-a, kako se drugi počutijo.
Ima bogat čustven besednjak.	Težko razlaga čustva.
Razume, da lahko čutiš nasprotujoča čustva.	Čustva so črno-bela, z malo vmesnimi odtenki.
Ima sofisticirano čustveno znanje.	Čustva razume na osnovni ravni.

Vir: Prirrejeno po Caruso & Salovey (2004, str. 52).

Od kod izhaja sreča ali užitek? Ali sta enakovredni čustvi ali sta kvalitativno različni? Če izgubimo nadzor nad navdušenjem, kaj se zgodi z našimi čustvi? Sposobnost razumevanja čustev je najbolj kognitivna ali miselno povezana od vseh štirih spretnosti čustvene

inteligentnosti. Vključuje velik del znanja o čustvih, kot tudi sposobnost razumevanja, kaj točno povzroča čustva, kakšen je odnos med več čustvi, kako čustva prehajajo iz ene stopnje v drugo in kako vse skupaj oblikovati v preprost jezik. Recimo, da spretnosti čustvene inteligentnosti predlagajo, da obstaja pravilen način čutenja. Eden od pogledov čustvene inteligentnosti pravi, da se lahko počutimo boljše ali slabše glede določenega dogodka v življenju. V danih trenutkih tudi čustva sledijo določeni poti, saj na naš odziv vplivajo čustvena pravila, naša interpretacija dogodka in naše pretekle čustvene izkušnje. Ne glede na to, še vedno zavračamo idejo, da je pravilen način čutenja nujen (Caruso & Salovey, 2004, str. 55).

Vsa področja znanja imajo svoj besednjak. Besednjaki se med seboj zelo razlikujejo. Oseba v marketingu ima povsem drugačen besednjak od osebe na oddelku za informacijsko tehnologijo. Koliko besed o čustvih potrebujemo? Ali obstaja neskončno število človeških čustev, ali je vsak posameznik unikat in doživlja svoja čustva? Obstaja širok razpon individualnih izkušenj čustev, vendar pa ljudje osnovna čustva doživljajo skoraj univerzalno (Ekman & Davidson, 1994).

Kako naj bi nov besednjak zvenel? Ko nas vprašajo po počutju, ne odgovorimo z dobro ali v redu. Posamezniki, ki razumejo, da se čustva razlikujejo med drugačnimi in subtilnimi čustvi, bi odgovorili z navdušeno ali vznemirjeno. Razumevanje svojih ali tujih čustev je lahko precej sofisticirano, če razumemo, kako se počutimo (Caruso & Salovey, 2004, str. 55–57).

Čustva bi se lahko naučili tudi skozi matematično enačbo: »Če imamo dogodek X, se pojavijo čustva Y.« Kot sem že omenila, čustva vsebujejo informacije ali podatke o nas, o naših odnosih in našem okolju. Kaj pa je ta informacija? Informacija v občutku nam razkriva vse o dogodku, ki je to čustvo povzročilo (Scherer, Schorr & Johnstone, 2001). Naša sposobnost, da povežemo čustva z določenimi dogodki, ustvarja čustveno povezavo vzroka in učinka.

Čustva so kompleksna, tako kot naši občutki. Določena čustva so sestavljena iz kombinacije preprostejših čustev. Na primer prezir je sestavljen iz gnusa, jeze in celo sreče. Tudi različne situacije lahko povzročijo kompleksnost čustev, tudi nasprotujočih. Ali lahko čutimo ljubezen in jezo v istem trenutku? Vsekakor. Vsak od nas je bil kdaj jezen na ljubljeno osebo (Caruso & Salovey, 2004, str. 57–58).

Nekateri teoretiki, vključno s Plutchikom, prepoznavajo obstoj prepletenih čustev in podobnost različnih čustev ter menijo, da so nekateri posamezniki bolj dovzetni do te vrste čustvene kompleksnosti kot drugi (Barrett & Fossum, 2001).

Čustva prenašajo pomen. Če želimo razumeti sebe in druge v celoti, moramo imeti bazo čustvenega znanja. Razumevanje čustev nam prinese informacijo o tem, kaj motivira ljudi. Če razumemo, kaj povzroča čustva, potem smo se naučili nečesa zelo pomembnega o trenutni situaciji: lahko ugotovimo, kaj je razlog za trenutno težavo. Če razumemo tok čustev, potem lahko sklepamo, kaj se bo zgodilo v prihodnosti oziroma kako se bo določena

oseba počutila, če se določen dogodek odvije na določen način. Naš čustveni besednjak nam daje sposobnost prenosa sporočila drugim ljudem, hkrati pa nas uči čustvenega jezika in realnosti (Ortony & Collins, 1988).

»Kaj pa če?« načrtovanje je kritično pomembno in se ne razlikuje med zaposlenimi v marketingu, financah, tehnologiji ali proizvodnji. Novi izdelki so običajno razviti šele po raziskavi ciljnih skupin, razumevanju trga, analizi konkurence in zaznavi trenutnih trendov. »Kaj pa če?« načrtovanje lahko izvedemo tudi z ljudmi in čustvi. Čustva sledijo določenim pravilom, pravila pa nam dajejo potrebne informacije za ustrezno napoved čustvene prihodnosti določenega posameznika. Čustva niso povsem predvidljiva, vendar pa so včasih bolj predvidljiva kot mislimo. Lahko se zgodi, da bo v prihodnosti potrebnih več čustvenih analitikov kot pa analitikov kapitala (Caruso & Salovey, 2004, str. 60–61).

2.5.3.4 Delujmo po občutku: upravljanje s čustvi

Upravljanje s čustvi je sposobnost vključiti lastna in tuja čustva v razmišljanje. To je temeljni gradnik čustvene inteligentnosti. Prednosti tistega, ki zna upravljati s čustvi so prikazane v tabeli 8.

Tabela 8: Upravljanje s čustvi

Skupina A: sposoben	Skupina B: nesposoben
Čustva usmerjajo pozornost, pomagajo pri sprejemanju odločitev in spodbujajo prilagodljivo obnašanje.	Čustva so moteč dejavnik in zatirajo prilagodljivo obnašanje.
Lahko se navduši, pomiri ali pa ohrani trenutno počutje, odvisno od želje.	Se podredi počutju.
Zna razvedriti in pomiriti druge ter primerno voditi čustva drugih.	Nima nobene želje po vplivanju na čustva drugih. Ima nezaveden vpliv na čustva drugih.
Odprto sprejema svoja čustva in čustva drugih.	Izklaplja čustva.
Vodi bogato čustveno življenje.	Vodi čustveno šibko življenje.
Navdihuje druge.	Ne zna se povezati z drugimi.

Vir: Prirejeno po Caruso & Salovey (2004, str. 62).

Upravljanje s čustvi ne pomeni, da nismo dovzetni za čustva, ali ravno nasprotno, da na vsak dogodek čustveno reagiramo. Upravljanje s čustvi pomeni, da so naša čustva integrirana v naše vsakodnevno odločanje in vedenje tako, da izboljšujejo naše življenje in življenje ljudi okoli nas. Ljudje z močno razvito sposobnostjo upravljanja s čustvi so lahko strastni, hkrati pa imajo dobro čustveno samokontrolo, niso preveč temperamentni, ohranijo jasno razmišljanje pod vplivom močnih čustev, sprejemajo odločitve na podlagi razuma in čustev ter na splošno pogosto razmišljajo o svojih čustvih. Ljudje s slabšo razvito sposobnostjo pa v družbi običajno izpadejo preveč temperamentni, hitro izgubijo kontrolo in prenašajo svoje občutke na druge. Včasih delujejo zaslepljeni s čustvi in počnejo neumnosti na podlagi napačnega občutka. Obstaja pa tudi drugačna vrsta vodij, ki ima slabo razvito sposobnost upravljanja s čustvi. Običajno so hladni, razmišljajo logično in analitično, vodijo jih dejstva,

hkrati pa stremijo k sprejemanju objektivnih in ne čustvenih odločitev (Caruso & Salovey, 2004, str. 65–66).

Čustveno inteligen ten vodja uporablja informacije o čustvih medtem ko priznava, da se počutje pojavlja iz nepojasnjenih razlogov. Čustva signalizirajo, da se dogaja ali približuje nekaj pomembnega, ni pa nujno, da so ti občutki vedno prijetni. Način soočanja s čustvenimi dogodki močno vpliva na naš uspeh pri doseganju ciljev ter na način sprejemanja in pomnjenja informacij (Caruso & Salovey, 2004, str. 66).

V eksperimentu so ljudem prikazovali vznemirjajoče posnetke, nato pa so eni skupini naročili, da potlači svojo čustveno reakcijo, medtem ko je druga morala poskušati doživeti izkušnjo kot pozitivno. Obe skupini sta posnetke gledali enako časovno obdobje. Sodelujoči, ki so morali potlačiti svojo čustveno reakcijo, niso odvrnili pogleda s posnetkov, medtem ko so člani druge skupine izražali manj svojih negativnih čustev. Najbolj zanimivo spoznanje je bilo, da si je prva skupina zapomnila manj verbalne vsebine v primerjavi z drugo skupino. To bi lahko pomenilo, da ljudje poskušamo zatreti svoj čustven izraz – opazujemo svoje počutje in razmišljamo o svojem videzu, nato pa poskušamo oboje povezati in uskladiti, da ustvarimo želen čustven izraz (Gross & John, 2002). Raziskava razkriva, da si s potlačenjem svojih čustev zapomnimo manj informacij o bolečem dogodku.

Čustva niso vedno dobrodošla. V številnih primerih poskušamo potlačiti svoje čustvene reakcije, kar je lahko povsem smiselno, če nimamo dovolj znanja za obdelavo občutka in moramo ignorirati čustva ter informacije, ki jih vsebujejo. Če to postane navada, sčasoma izgubimo vse vredne informacije o naših čustvih. Moramo si dovoliti čutiti občutek, četudi nepričakovan ali nezaželen, saj zaradi zanikanja tega čustva porabimo preveč mentalne energije, katero bi sicer lahko uporabili za reševanje težav, sprejemanje odločitev in zavedanje (Caruso & Salovey, 2004, str. 67).

Odp rtost do čustev je lahko zelo težavna pri pozitivnih ali negativnih čustvih. Nekaterim ljudem je neprijetno občutiti veselje, saj jih je strah, da bi preveč burno reagirali in izgubili kontrolo. V nekaterih azijskih kulturah je premočno občutenje sreče neprimerno, še posebej v povezavi z velikim dosežkom, saj to predstavlja sebičnost in sram. V teh kulturah velikokrat potlačijo občutek sreče, saj je to normalno, ljudje pa razvijejo veliko različnih načinov in strategij, kako to najučinkoviteje storijo (Schoeck, 1966).

Čustveni menedžment je sestavljen tudi iz sposobnosti nadzorovanja moči čustev, kadar čustva poskušajo fizično, psihično ali čustveno škoditi nam in ljudem okoli nas. Prav tako se naučimo zadržati določena čustva, kadar jih ni primerno izražati. Včasih je bolje, da se nasmehnemo, četudi smo žalostni, ali pa preslišimo zlobno žaljivko. Čustva delujejo kot signalni sistem, vendar kljub temu ne smemo vedno ravnati na podlagi signalov, saj lahko reagiramo impulzivno, ker ne združimo čustev in razmišljanja. Vedno se je dobro prepričati, ali je čustvo, ki ga čutimo ob določenem dogodku, ustrezno. Zato je dobro, da pred reakcijo

nastali dogodek po možnosti prespimo ali vsaj preštejemo do deset (Caruso & Salovey, 2004, str. 68).

Vsekakor nadzorovanje čustev v določenem dogodku zahteva čas, ki ga pogostokrat nimamo na voljo, še posebej rado pa se zgodi, da nas okolje opozori, da bomo zaradi predolgega obotavljanja ostali praznih rok. Seveda to v številnih primerih drži, vendar se nam z ignoriranjem strahu v ključnih trenutkih lahko zgodi, da ostanemo na potapljavski ladji in potonemo z njo. Podobno se lahko pripeti, če ne bomo zaupali občutku sreče in izpustili dobro priložnost. Pogosto tovrstno odločitev kasneje obžalujemo. Kot sem že omenila, veselje je čustvo, ki se mu na delovnem mestu v največji meri izogibamo in nanj ne reagiramo (Kelly & Barsafe, 2001). Uspešno vodenje ne temelji na tem, da stremimo h kontroli čustev, temveč da se znamo inteligentno povezati ali umakniti od čustev.

Nikoli ne smemo pozabiti, da nas čustva lahko veliko naučijo. Tako kot lahko določeno čustvo preusmeri našo pozornost na določen dogodek, lahko v nas vzbudi tudi motivacijo ali navdih. Čustvo ostane, vendar skozi čas oslabi. To nam omogoča, da ga lahko kadarkoli prikličemo – za podporo ali dodatno energijo (Caruso & Salovey, 2004, str. 68–69). Čustva niso pasivna, temveč imajo aktivno komponento ali težnjo in motivirajo naše obnašanje. Čustveni teoretik Nico Frijda z Univerze v Amsterdamu verjame, da je težnja čustev, da nas usmerijo v akcijo, t. i. beg pred nevarnostjo – primarni razlog, zaradi katerega smo ljudje razvili čustveni sistem (Frijda, 1986).

Slabo počutje je lahko dobro in dobro počutje je lahko slabo. Vse je odvisno od trenutne situacije, udeleženih ljudi in našega cilja. Včasih je smiselno, da ostanemo v občutku slabe volje, včasih pa je boljše, da preskočimo v dobro razpoloženje (Caruso & Salovey, 2004, str. 69). Podobno je več kot 2000 let nazaj dejal Aristotel, ko govoril o jezi. Preprosto je biti jezen, težji del, pa je biti jezen na pravo osebo, s pravo mero moči, s pravim razlogom in ob pravem času (Young, 2013).

V povezavi z lastnimi čustvi moramo sprejemati pametne odločitve. To pomeni, da moramo v naša dejanja vključiti čustva in misli, kar od nas zahteva, da smo uravnoteženi in odkriti s svojimi čustvi. Ne smemo jih zatirati ali napihovati, kar pomeni, da ne smemo biti preveč racionalni ali preveč čustveni. Cilj je, da smo čustveno uravnoteženi: strastni z razlogom. Seveda moramo občasno tudi reagirati na podlagi močnih čustev, ko jih čutimo. Velikokrat se izkaže, da je to najboljša možna rešitev. Ko smo polni veselja, lahko pojemo in praznujemo ter izražamo veselje v vsej veličini, še posebej, če smo del veselega dogodka, kot je na primer rojstvo otroka. Enako velja v primeru osebnega napada. Seveda moramo vso energijo, ki jo v nas sprožijo čustva jeze in strahu, usmeriti v obrambo pred napadom (Caruso & Salovey, 2004, str. 70).

Uspešno upravljanje s čustvi pomeni, da naše ravnanje vodijo čustva in misli. Ta sposobnost nam omogoča, da v naše ravnanje vključimo spoznanje in učinek, s pomočjo katerih ustvarjamo uspešne rešitve. Brez sposobnosti vključitve misli in čustev lahko probleme

analiziramo do bolečih podrobnosti, istočasno pa navzven ponosno delujemo kot mirna in ne čustvena oseba. Lahko pa se prepustimo čustvom in smo stalno nekoliko prevzeti, vendar bomo ne glede na izbrano smer izgubili velik del pomembnih informacij, če ne bomo čustveno in miselno uravnoreženi (Caruso & Salovey, 2004, str. 70). Damasio je v študiji pacientov z različnimi možganskimi poškodbami prikazal, da ni mogoče sprejemati dobrih in racionalnih odločitev, če ne deluje center, ki je v možganih povezan s čustvi (Damasio, 1994).

Kadar ne uspemo uravnorežiti svojih čustev lahko pristanemo v situaciji, nasprotni od želene. Lahko ugotovimo, da smo prelomili vse novoletne zaobljube, zaradi česar se počutimo razočarane, nesposobne in razburjene. To je posledica čustvenega odziva. V takšnih trenutkih nam izredno koristi, da smo sposobni takoj uravnorežiti čustva in se pomiriti. Če smo predani svojim ciljem, povsem velja, da nam ne more vedno uspeti. Ob dolgoročnih ciljih je namreč običajno, da nas občasno upočasnijo tudi ovire. Problem nastane tedaj, ko se prepustimo negativnim čustvom. Pri doseganju dolgoročnih ciljev namreč potrebujemo osredotočenost, stabilnost in voljo, saj nam razočaranje in jeza ne koristita. Takrat je pomembno, da uravnorežimo čustva in ohranimo smer pri doseganju zastavljenega cilja.

Podobno velja tudi v delovnem okolju. Za doseganje ciljev moramo imeti svoja čustva pod kontrolo, ne glede na cilj, najsi bo to pridobitev velike stranke ali priprava dobre kave. Za vsak cilj je treba ohraniti čustva pod kontrolo. Čustva so izredno pomembna, saj nas motivirajo. Moramo pa jih imeti pod kontrolo, saj ima lahko vsakršna evforija ali jeza močne negativne posledice (Caruso & Salovey, 2004, str. 71).

2.6 Čustvena inteligentnost v Sloveniji in tujini

2.6.1 Čustvena inteligentnost v Sloveniji

Za vpogled v čustveno inteligentnost med mladimi sem se odločila opreti na raziskavo, ki je bila opravljena v letu 2011. Vzorec, ki je bil uporabljen v raziskavi, je nekoliko manjši, saj vključuje le 52 sodelujočih, kar predstavlja 0,11 % celotne populacije. Navkljub temu menim, da je vzorec dovolj reprezentativen za občutek o stopnji in poznavanju čustvene inteligentnosti med mladimi v Sloveniji. V vzorcu je bilo zajetih 20 moških (38 %) in 32 žensk (62 %), med katerimi jih največ (90,4 %) sodi v starostno skupino od 20 do 25 let, 8 % v starostno skupino od 25 do 30 let, le 1 % pa v skupino nad 30 let. Raziskava čustvene inteligentnosti temelji na petih sposobnostih: samozavedanje, samonadzor, motivacija, empatija in družbene veščine. Povprečna ocena čustvene inteligentnosti glede na vse sposobnosti je 3,61. Dve sposobnosti sta bili ocenjeni nad povprečjem – empatija in družbene veščine, pod povprečjem pa sta bili motivacija in samonadzor. Samozavedanje je bilo ocenjeno s povprečno oceno. V raziskavi so preverjali tudi poznavanje čustvene inteligentnosti, pri kateri je kar 86,5 % anketiranih odgovorilo, da pozna pomen pojma

čustvene inteligentnosti, vendar pa je le 34,6 % anketiranih znalo definirati pojem (Erman, 2011).

2.6.2 Čustvena inteligentnost v tujini (primerjava Francije – EU in Pakistana – izven EU)

Za primerjavo čustvene inteligentnosti v Evropski uniji in državami izven nje sem izbrala raziskavo, ki je bila narejena pod okriljem univerze Paul Cézanne Aix-Marseille III v marcu leta 2011 (Karim, 2011). V sklopu raziskave sem se odločila predstaviti podatke, pridobljene s pomočjo testa SREIT (The Self-Report Emotional Intelligence Test), katerega nekateri imenujejo lestvica ocenjevanja čustev (Schutte in drugi, 1998). Test temelji na originalnem modelu čustvene inteligentnosti Saloveyja in Mayerja, psihologov, ki sta čustveno inteligentnost opisala kot mešanico sposobnosti in značaja. Predvidevala sta, da čustvena inteligentnost sestoji iz ocenjevanja čustev pri sebi in drugih, izražanja čustev, uravnavanja čustev pri sebi in drugih ter uporabe čustev pri reševanju težav in problemov. V raziskavi je sodelovalo 227 rednih in izrednih študentov iz Francije in Pakistana. Iz celotnega vzorca je 111 sodelujočih predstavljalo francosko kulturo, 116 pa pakistansko kulturo. V francoskem vzorcu je bilo 49 moških in 62 žensk, medtem ko je bilo v pakistanskem vzorcu 71 moških in 45 žensk. Povprečna starost francoskih študentov je bila 30,75 let, pakistanskih pa 27,86 let (Karim, 2011, str. 198).

Dve izmed hipotez v raziskavi sta predpostavljali (Karim, 2011, str. 194–195):

- da se bodo francoski študenti uvrstili višje na lestvici SREIT v primerjavi s pakistanskimi študenti;
- da se bodo ženske v obeh vzorcih uvrstile višje na lestvici SREIT v primerjavi z moškimi.

Prva hipoteza je bila ovržena, saj je neodvisna spremenljivka t-test pokazala, da so pakistanski študentje glede na vse izbrane faktorje in glede na celoten rezultat lestvice SREIT uvrščeni višje kot francoski študentje (Karim, 2011, str. 211).

Prav tako je bila ovržena druga hipoteza, saj rezultati niso pokazali bistvene razlike med spoloma (Karim, 2011, str. 230).

3 KONCEPTUALIZACIJA HIPOTEZ

Čustvena inteligentnost ali čustveni kvocient je sposobnost, s katero posameznik prepozna svoje čustveno stanje ali stanje sočloveka. Pri temu je pomembno to, da prejete informacije ustrezno razvrsti in razlikuje med seboj. Te informacije mu pomagajo pri razmišljanju in obnašanju, hkrati pa tudi pri soočanju s čustvenimi situacijami in doseganju cilja (Harvard Business Review, 2004). Menim, da v slovenskem okolju dandanes ne posvečamo dovolj pozornosti pomenu in razvoju čustvene inteligentnosti. Dodaten razlog za mojo raziskavo pojma čustvene inteligentnosti je tudi, da vsaj tretjina ljudi, s katerimi se srečujem na

različnih področjih, ne zna razložiti pojma, ali pa ga splošno definira kot uravnavanje čustev. Svoja spoznanja lahko podkrepim tudi z že omenjeno raziskavo o poznavanju čustvene inteligentnosti iz leta 2011. Izkazalo se je, da sicer kar 86,5 % anketiranih pozna pomen pojem čustvene inteligentnosti, vendar pa le 34,6 % anketiranih zna podati njegovo definicijo (Erman, 2011). Na podlagi vseh ugotovitev sem se odločila, da preverim poznavanje in razumevanje pojma čustvene inteligentnosti. Zastavila sem hipotezo, da večina mladih nepravilno razume pojem čustvena inteligentnost. Hipotezo sem preverjala s pomočjo anketnega vprašalnika.

H1: Večina mladih nepravilno razume pojem čustvena inteligentnost.

Pri drugi hipotezi izhajam iz podobnega izhodišča kot pri prvi. Vse preveč mladih v vodenju zaznava določeno vrsto diktatorstva. Želijo si avtoritete in kontrole, vendar pozabljajo na motivacijo in samonadzor, ki sta precej pomembni deli dobrega vodenja. Tudi slednje se je izkazalo pri predhodno omenjeni raziskavi iz leta 2011, kjer so rezultati pokazali, da sta bili le dve sposobnosti ocenjeni nad povprečjem, in sicer empatija in družbene veščine. Pod povprečjem sta bili motivacija in samonadzor, medtem ko je bilo samozavedanje ocenjeno s povprečno oceno (Erman, 2011). Na podlagi tega sem odločila, da preverim, ali se mladi zavedajo pomembnosti čustvene inteligentnosti pri vodenju, in zastavila hipotezo, da večina mladih ne verjame v pomembnost čustvene inteligentnosti pri vodenju.

H2: Večina mladih ne verjame v pomembnost čustvene inteligentnosti pri vodenju.

Večina ambicioznih mladih teži k avtoriteti in nadzoru, zato sem tretjo hipotezo zastavila na podlagi prvih dveh. Prav tako sem izhajala iz enakih rezultatov, ki so pokazali nepoznavanje in nizko zavedanje pomembnosti oziroma uporabe čustvene inteligentnosti. Raziskava je pokazala, da povprečna ocena čustvene inteligentnosti glede na pet sposobnosti znaša 3,61, pri čemer sta bili kar dve sposobnosti pod povprečjem (Erman, 2011). Na podlagi teh podatkov sem postavila hipotezo, da ima večina mladih slabo razvite sposobnosti čustvene inteligentnosti. Ker je od časa izvedbe raziskave, na kateri temelji hipoteza, minilo že skoraj osem let, sem svojo hipotezo zastavila negativno, z željo, da jo ovržem.

H3: Večina mladih ima slabo razvite sposobnosti čustvene inteligentnosti.

O povezavi čustvene inteligentnosti in stopnje izobrazbe nisem zasledila nobene splošne raziskave, ki bi direktno potrdila povezavo. Vendar pa moramo imeti za doseganje ciljev svoja čustva pod nadzorom, ne glede na naš cilj. Za vsak cilj je treba ohraniti čustva pod nadzorom, saj so čustva izredno pomembna pri motiviranju (Caruso & Salovey, 2004, str. 71). Iz tega sledi hipoteza, da ima večina mladih z bolj razvito čustveno inteligenco višjo izobrazbo, s katero bom preverila, ali obstaja vzročna povezava med čustveno inteligentnostjo in izobrazbo.

H4: Večina mladih z bolj razvito čustveno inteligenco ima višjo izobrazbo.

V raziskavi, ki je bila narejena pod okriljem univerze Paul Cézanne Aix-Marseille III v marcu leta 2011 (Karim, 2011), so primerjali stopnjo čustvene inteligentnosti pri francoskih študentih (EU) in pakistanskih študentih (izven EU). Želeli so potrditi hipotezo, da imajo francoski študentje višjo stopnjo čustvene inteligentnosti, kar jim ni uspelo. Raziskava me je spodbudila, da preverim, ali se stopnja čustvene inteligentnosti morda razlikuje pri mladih v Sloveniji in v tujini. S tem razlogom sem zastavila hipotezo, da imajo v primerjavi mladih v slovenskem okolju in mladih v tujini slednji bolj razvite sposobnosti čustvene inteligentnosti. Hipotezo bom v empiričnem delu magistrskega dela potrdila ali ovrgla.

H5: V primerjavi mladih v slovenskem okolju in v tujini imajo slednji bolj razvite sposobnosti čustvene inteligentnosti.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

4.1 Predstavitev raziskave

Na podlagi teoretičnega dela sem izdelala anketni vprašalnik, s katerim sem želela preveriti poznavanje čustvene inteligentnosti ter orisati stopnjo le-te pri mladih v Sloveniji in tujini, s tem pa potrditi ali ovreči zastavljene hipoteze. Anketa je bila spletna in je bila opravljena na vzorcu mladih v Sloveniji in EU v starostni skupini 25-35 let. Glede na to, da je bila anketa spletna in da sem želela pridobiti tudi tuje sodelujoče, izbor vzorca ni bil povsem naključen. Na izbor vzorca sem vplivala tako, da sem preko vez in poznanstev anketni vprašalnik delila tudi preko e-naslova in socialnega omrežja Facebook. Anketa je bila na voljo od 8.4.2019 do 8.7.2019.

Anketni vprašalnik, ki se nahaja v prilogi, ima šest splošnih vprašanj, nato je vsebinsko sestavljen iz dveh delov:

Prvi del vprašalnika (10 vprašanj) se nanaša na poznavanje čustvene inteligentnosti in njene povezave z vodenjem. Reševanje je temeljilo na obkroževanju najbolj ustreznega enega ali več odgovorov. Glede na to, da sem z anketo želela preveriti pomembnost povezave čustvene inteligentnosti in vodenja, so bili vsi nezaposleni anketiranci avtomatsko preseljeni na drugi del anketnega vprašalnika, saj bi bili njihovi odgovori irelevantni pri vprašanjih o čustveni inteligentnosti v povezavi z vodenjem.

Drugi del vprašalnika (štirje sklopi z osmimi vprašanji) je sestavljen iz štirih delov. Vprašanja so preprosta in se nanašajo na posameznikov čustveni del. Reševanje je temeljilo na hitrem, instinktivnem odgovarjanju.

Pridobljene odgovore sem obdelala s pomočjo programov Microsoft Excel in SPSS. Izračunala sem odstotke in jih prikazala v obliki ustreznih tabel. Statistične metode, ki sem jih uporabila so t-test za neodvisne vzorce, t-test za en vzorec, Levenov test homogenosti varianc ter Hi-kvadrat test za preizkus hipoteze neodvisnosti.

4.2 Predstavitev rezultatov

Vseh udeležencev je bilo 224, od tega je bilo 117 slovensko govorečih in 107 angleško govorečih. 75 % anket je bilo v celoti ustrezno rešenih.

Tabela 9: Spol

Spol	Število	Število – ANG	Odstotek (%)	Odstotek (%) – ANG
Ženski	76	68	65	64
Moški	41	39	35	36

Vir: Lastno delo.

V raziskavi so se udeleženci razlikovali po spolu. V tabeli 9 je razvidno, da je bilo kar 75 % sodelujočih ženskega spola in 25 % sodelujočih moškega spola. Vzrok za manjše število sodelujočih moških ni znan.

Tabela 10: Jezik

Jezik	Število	Odstotek (%)
Slovenski	117	52
Angleški	107	48

Vir: Lastno delo.

Iz tabele 10 je razvidno, da so se sodelujoči v raziskavi delili po govorečem jeziku, in sicer na slovensko govoreče in angleško govoreče. V raziskavi je bilo 53 % sodelujočih slovensko govorečih in 47 % sodelujočih angleško govorečih. Zajeta skupina je bila v starosti med 25 in 35 let, tako da vsi sodelujoči sodijo v to starostno skupino.

Tabela 11: Izobrazba

Stopnja izobrazbe	Število	Število – ANG	Odstotek (%)	Odstotek (%) – ANG
Srednješolska izobrazba	24	3	21	3
Diplomski študij	40	48	35	46
Magistrski študij	48	49	42	47
Doktorski študij	1	4	1	4

Vir: Lastno delo.

Sodelujoči v raziskavi so se razlikovali glede na stopnjo izobrazbe, kot je prikazano v tabeli 11. Med njimi je bilo najmanj sodelujočih tistih, ki so končali doktorski študij (1 %), 26 % sodelujočih je končalo le srednjo šolo, 35 % dodiplomski študij in 38 % magistrski študij.

Tabela 12: Državljanstvo

Državljanstvo	Število	Število – ANG	Odstotek (%)	Odstotek (%) – ANG
Slovensko	111	2	98	2
EU	1	96	1	92
Drugo	1	6	1	6

Vir: Lastno delo.

V raziskavi so se sodelujoči razlikovali glede na državljanstvo. Na podlagi podatkov v tabeli 12 je razvidno, da je imelo 53 % sodelujočih slovensko državljanstvo, 34 % jih prihaja izven območja EU, 13 % pa od drugod.

Tabela 13: Zaposlitev

Status zaposlitve	Število	Število – ANG	Odstotek (%)	Odstotek (%) – ANG
Da	89	92	79	88
Ne	24	12	21	12

Vir: Lastno delo.

Sodelujoče sem v raziskavi vprašala tudi o statusu zaposlitve. V tabeli 13 je razvidno, da se je kar 72 % sodelujočih opredelilo kot zaposleni, 28 % pa kot nezaposleni.

Tabela 14: Zaposlitvena dejavnost

Zaposlitvena dejavnost	Število	Število – ANG	Odstotek (%)	Odstotek (%) – ANG
Javna uprava	14	38	73	43
Zasebno podjetje	65	40	16	41
Lastno podjetje, samostojni podjetnik idr.	10	14	11	15

Vir: Lastno delo.

V tabeli 14 je razvidno, da je med 176 sodelujočimi, ki so hkrati tudi zaposleni, 18 % zaposlenih v javni upravi, 71 % v zasebnih podjetjih, 11 % pa ima lastno podjetje ali so samostojni podjetniki.

Tabela 15: Pozicija v podjetju

Pozicija	Število	Število – ANG	Odstotek (%)	Odstotek (%) – ANG
Začetnik	4	5	6	6
Začetnik z izkušnjami	13	22	21	29
Izkušen delavec	25	36	40	47

Se nadaljuje.

Tabela 15: Pozicija v podjetju

Pozicija	Število	Število – ANG	Odstotek (%)	Odstotek (%) – ANG
Samostojen	16	12	26	16
Vodja, direktor, lastnik	4	2	6	3

Vir: Lastno delo.

Tabela 15 prikazuje razmerje med anketiranimi, ki so hkrati tudi zaposleni. Glede na pozicijo v podjetju se je izkazalo, da je 3 % začetnikov, 27 % začetnikov z izkušnjami, 35 % izkušenih delavcev, 24 % samostojnih delavcev in 11 % vodij, direktorjev ali lastnikov podjetja.

4.3 Prikaz in analiza hipotez

V sklopu raziskave sem v empiričnem delu preverjala pet hipotez, ki so izhajale iz prej opravljene raziskave. Hipoteze sem zastavila na začetku v dispoziciji, izpeljane pa so bile na podlagi raziskav in domnev na področju povezave med čustveno inteligentnostjo in vodenjem.

Raziskava je bila opravljena s pomočjo dvojezičnega anketnega vprašalnika, ki sem ga razposlala po spletu med mlade v starostni skupini od 25 do 35 let v Sloveniji in v tujini in tako dobila primerjavo med mladimi pri nas in drugod.

H1: Večina mladih nepravilno razume pojem čustvena inteligentnost.

Prvo hipotezo sem preverjala s tretjim vprašanjem prvega dela anketnega vprašalnika, kjer sem kot ustrezne odgovore določila tretji, peti in šesti odgovor. Na podlagi le-teh sem preverjala ali imajo mladi pravilno razumejo pojem čustvena inteligentnost.

Tabela 16: Podatki opisne statistike neodvisnih spremenljivk, jezika in odgovora, nadzorovanje lastnega in prepoznavanje tujega čustvenega stanja

			Nadzorovanje lastnega in prepoznavanje tujega čustvenega stanja		Skupaj
			Ne	Da	
Jezik	Slovenščina	N	35,0	47,0	82,0
		% znotraj Jezik	42,7	57,3	100,0
		% znotraj Nadzorovanje lastnega in prepoznavanje tujega čustvenega stanja	44,9	51,6	48,5

Se nadaljuje.

Tabela 16: Podatki opisne statistike neodvisnih spremenljivk, jezika in odgovora, nadzorovanje lastnega in prepoznavanje tujega čustvenega stanja

			Nadzorovanje lastnega in prepoznavanje tujega čustvenega stanja		Skupaj
			Ne	Da	
Jezik	Angleščina	N	43,0	44,0	87,0
		% znotraj Jezik	49,4	50,6	100,0
		% znotraj Nadzorovanje lastnega in prepoznavanje tujega čustvenega stanja	55,1	48,4	51,5
Skupaj		N	78,0	91,0	169,0
		% znotraj Jezik	46,2	53,8	100,0
		% znotraj Nadzorovanje lastnega in prepoznavanje tujega čustvenega stanja	100,0	100,0	100,0

Vir: Lastno delo.

Tabela 17: Podatki opisne statistike neodvisnih spremenljivk, jezika in odgovora, obvladovanje čustev za namen osebne rasti in razvoja

			Obvladovanje čustev za namen osebne rasti in razvoja		Skupaj
			Ne	Da	
Jezik	Slovenščina	N	9,0	73,0	82,0
		% znotraj Jezik	11,0	89,0	100,0
		% znotraj Obvladovanje čustev za namen osebne rasti in razvoja	31,0	52,1	48,5
	Angleščina	N	20,0	67,0	87,0
		% znotraj Jezik	23,0	77,0	100,0
		% znotraj Obvladovanje čustev za namen osebne rasti in razvoja	69,0	47,9	51,5
Skupaj		N	29,0	140,0	169,0
		% znotraj Jezik	17,2	82,8	100,0
		% znotraj Obvladovanje čustev za namen osebne rasti in razvoja	100,0	100,0	100,0

Vir: Lastno delo.

Iz tabele 16, je razvidno, da je tretji možni odgovor izbrala le nekaj več kot polovica anketirancev (53,8 % delež anketirancev), enako velja za šesti možni odgovor (priloga 1). Peti možni odgovor pa je izbralo kar 82,8 % sodelujočih, kar prikazuje tabela 17. Iz tega sem dobila podatek, da statistično značilna povezanost med slovenskimi in tujimi mladimi obstaja le pri možnosti obvladovanja čustev za namen osebne rasti in razvoja (peti možni

odgovor). P-vrednost pri Hi-kvadrat testu (v prilogi 1) je pod 0,05 in s tem statistično značilna.

Rezultate sem primerjala tudi glede na delež med slovenskimi in tujimi mladimi, pri čemer sem ugotovila, da mladi v Sloveniji bolje obvladujejo svoja čustva za namen osebnostne rasti in razvoja (peti možni odgovor). Prve hipoteze ne morem niti potrditi niti ovreči.

H2: Večina mladih ne verjame v pomembnost čustvene inteligentnosti pri vodenju.

Drugo hipotezo sem preverjala s četrtem vprašanjem prvega dela anketnega vprašalnika, kjer sem spraševala, kako pomembna je anketirancu čustvena inteligentnost. Lestvica pomembnosti je bila določena od 1 do 3 (1 – nepomembna, 3 – zelo pomembna).

Tabela 18: Vzorčna statistika glede na izbran vzorec in pomembnost čustvene inteligentnosti

Jezik		N	Povprečje	Standardni odklon	Napaka povprečja
Kako pomembna je za vas čustvena inteligenca?	Slovenščina	82	2,73	0,446	,049
	Angleščina	86	2,85	0,360	,039

Vir: Lastno delo.

Glede na celotni vzorec je v tabeli 18 razvidno, da je povprečno število pri vprašanju o pomembnosti čustvene inteligentnosti pri slovenskih anketirancih 2,73, pri angleško govorečih pa 2,85. Če pogledamo standardno napako, pa je pri slovenskih anketirancih 0,049 in pri angleško govorečih 0,039.

P-vrednost pri T-testu (v prilogi 1) je bila izmerjena nad 0,05 in s tem statistično ni značilna. To pomeni, da med slovenskimi in tujimi mladimi ne obstajajo statistično značilne razlike v povprečju glede pomembnosti čustvene inteligentnosti. Povprečje pa je na tristopenjski lestvici pri obeh visoko. S pridobljenimi podatki sem hipotezo zavrnila.

H3: Večina mladih ima slabo razvite sposobnosti čustvene inteligentnosti.

V drugem delu vprašalnika, ki temelji na čustveni inteligentnosti, sem na podlagi števila obkroženih odgovorov a, b ali c izračunala skupno vrednost. Odgovor a je bil vreden 2 točki, odgovor b je bil vreden 1 točko in odgovor c je bil vreden 0 točk. Kot najnižjo vrednost sem ocenila 8 točk ali manj in najvišjo kot 9 točk ali več. Vprašanja in odgovori niso namenjeni direktni meritvi čustveno inteligentnih sposobnosti, podajo nam le občutek o miselnem toku in razvitosti posameznikove sposobnosti čustvene inteligentnosti.

Vrednosti sem interpretirala kot (Caruso & Salovey, 2004, str. 219, 220):

- identifikacija čustev (vrednost prikazuje, kaj čutimo pri ustreznem identificiranju čustev: ali se s čustvi ukvarjamo, ali jih ignoriramo, ali poskušamo prebrati druge ljudi in ali so naše ugotovitve pravilne ali ne);
- uporaba čustev (vrednost nam pokaže, ali uporabljamo čustva zato, da nam pomagajo prebrati druge ljudi in izboljšati način mišljenja in odločanja);
- razumevanje čustev (vrednost nam pomaga razumeti globino našega čustvenega besednjaka);
- upravljanje s čustvi (vrednost nam pokaže v kolikšni meri dovolimo čustvom, da pozitivno vplivajo na naše odločitve).

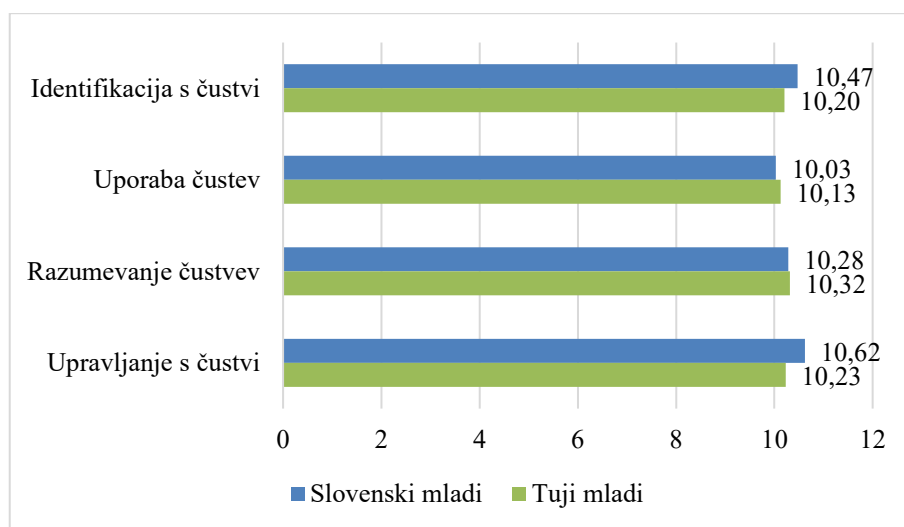
S pomočjo vprašalnika sem dobila rezultate, ki so prikazani v tabeli 19 in grafično v sliki 1.

Tabela 19: Poročilo o rezultatih

	Jezik								
	Slovenščina			Angleščina			Skupaj		
	Povprečje	N	Std. Odklon	Povprečje	N	Std. Odklon	Povprečje	N	Std. odklon
Identifikacija čustev	10,47	97	2,670	10,20	93	2,244	10,34	190	2,468
Uporaba čustev	10,03	95	2,652	10,13	93	2,437	10,08	188	2,541
Razumevanje čustev	10,28	92	2,715	10,32	92	2,213	10,30	184	2,470
Upravljanje s čustvi	10,62	90	2,807	10,23	91	2,276	10,43	181	2,554

Vir: Lastno delo.

Slika 1: Slikovni prikaz rezultatov



Vir: Lastno delo.

Hipotezo sem preverila s t-testom za en vzorec. Maksimalno število točk pri posamezni dimenziji je bilo 16. Predpostavila sem, da slaba čustvena inteligentnost pomeni, da je povprečje nižje od 8. V tabeli 20 lahko pogledamo, ali je dejansko povprečje statistično značilno višje od testnega.

Tabela 20: Rezultati t-testa

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Identifikacija čustev	191	4,00	16,00	10,35	2,464
Uporaba čustev	189	3,00	16,00	10,09	2,539
Razumevanje čustev	185	3,00	16,00	10,31	2,471
Upravljanje s čustvi	182	4,00	16,00	10,43	2,547

Vir: Lastno delo.

Tabela 21: Opisna statistika

	N	Povprečje	Std. odklon	Napaka povprečja
Identifikacija čustev	191	10,3508	2,46395	,17829
Uporaba čustev	189	10,0899	2,53850	,18465
Razumevanje čustev	185	10,3135	2,47138	,18170
Upravljanje s čustvi	182	10,4286	2,54742	,18883

Vir: Lastno delo.

Tabela 21 prikazuje, da je povprečni odgovor pri identifikaciji čustev 10,35 s standardnim odklonom 2,46, pri uporabi čustev je 10,09 s standardnim odklonom 2,54, pri razumevanju čustev je 10,31 s standardnim odklonom 2,47 in pri upravljanju s čustvi je 10,43 s standardnim odklonom 2,55. P-vrednost pri t-testu (priloga 1) je pod 0,05 in s tem statistično značilna. Dejanska povprečja pri dimenzijah čustvene inteligentnosti pa so statistično značilno višja od 8, zato sem hipotezo sem zavrnila.

H4: Večina mladih z bolj razvito čustveno inteligenco ima višjo izobrazbo.

Zanimalo me je, ali obstaja razlika v stopnji čustvene inteligentnosti glede na stopnjo izobrazbe, zato sem del svoje ankete namenila vprašanjem, ki nam pomagajo dobiti okviren občutek o stopnji čustvene inteligentnosti. Glede na izobrazbo sem izračunala povprečne vrednosti odgovorov po področjih, kar je razvidno iz tabele 22. Višja povprečna vrednost nakazuje na višjo čustveno inteligentnost.

Tabela 22: Prikaz opisne statistike glede na stopnjo izobrazbe in povprečne vrednosti pri posameznem področju čustvene inteligentnosti

		N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka	95 % interval zaupanja		Minimum	Maksimum
						Nizki	Visoki		
Identifikacija čustev	Srednješolska izobrazba	22	11,136	2,475	0,528	10,039	12,234	7,00	15,00
	Dodiplomski študij	75	10,333	2,435	0,281	9,773	10,894	5,00	15,00
	Magistrski študij	89	10,135	2,432	0,258	9,623	10,647	4,00	16,00
	Doktorski študij	4	11,500	3,697	1,848	5,617	17,383	8,00	16,00
	Skupaj	190	10,358	2,468	0,179	10,005	10,711	4,00	16,00
Uporaba čustev	Srednješolska izobrazba	20	10,500	2,626	0,587	9,271	11,729	5,00	14,00
	Dodiplomski študij	75	9,987	2,517	0,291	9,407	10,566	3,00	15,00
	Magistrski študij	89	10,011	2,470	0,262	9,491	10,532	5,00	16,00
	Doktorski študij	4	12,750	2,872	1,436	8,180	17,320	9,00	16,00
	Skupaj	188	10,112	2,528	0,184	9,748	10,475	3,00	16,00
Razumevanje čustev	Srednješolska izobrazba	20	10,850	2,889	0,646	9,498	12,202	6,00	16,00
	Dodiplomski študij	75	10,427	2,355	0,272	9,885	10,968	3,00	15,00
	Magistrski študij	85	10,047	2,309	0,250	9,549	10,545	5,00	16,00
Upravljanje s čustvi	Doktorski študij	4	11,250	5,500	2,750	2,498	20,002	4,00	16,00
	Skupaj	184	10,315	2,478	0,183	9,955	10,676	3,00	16,00
	Srednješolska izobrazba	19	11,632	3,353	0,769	10,015	13,248	6,00	16,00
	Dodiplomski študij	73	10,151	2,419	0,283	9,586	10,715	4,00	16,00
	Magistrski študij	85	10,447	2,281	0,247	9,955	10,939	5,00	16,00
	Doktorski študij	4	10,500	4,509	2,255	3,325	17,675	5,00	16,00
	Skupaj	181	10,453	2,533	0,188	10,082	10,825	4,00	16,00

Vir: Lastno delo.

Variance v Levenovem testu (priloga 1) so homogene, zato sem lahko izračunala ANOVO, katere rezultati so prikazani v tabeli 23.

Tabela 23: ANOVA

	Vsota kvadratov	Df	Povprečje kvadratov	F	Asimp. p-vrednost
Identifikacija čustev	23,024	3	7,675	1,265	,288
Uporaba čustev	32,929	3	10,976	1,738	,161
Razumevanje čustev	16,259	3	5,420	,881	,452
Upravljanje s čustvi	33,076	3	11,025	1,740	,161

Vir: Lastno delo.

P-vrednosti so pri vseh štirih dimenzijah čustvene inteligentnosti nad 0,05, med stopnjami izobrazbe pa ni statistično značilnih razlik v čustveni inteligentnosti, zato sem hipotezo zavrnila.

H5: V primerjavi mladih v slovenskem okolju in v tujini imajo slednji bolj razvite sposobnosti čustvene inteligentnosti.

Zanimalo me je, ali se stopnja čustvene inteligentnosti razlikuje med mladimi v slovenskem okolju in v tujini. Primerjala sem slovenske in tuje mlade glede na povprečno vrednost pri posameznem področju čustvene inteligentnosti, rezultate pa sem prikazala v tabeli 24.

Tabela 24: Vzorčna statistika glede na jezik in področje čustvene inteligentnosti

Jezik		N	Povprečje	Standardni odklon	Napaka povprečja
Identifikacija čustev	Slovenščina	97	10,47	2,670	0,271
	Angleščina	93	10,20	2,244	0,233
Uporaba čustev	Slovenščina	95	10,03	2,652	0,272
	Angleščina	93	10,13	2,437	0,253
Razumevanje čustev	Slovenščina	92	10,28	2,715	0,283
	Angleščina	92	10,32	2,213	0,231
Upravljanje s čustvi	Slovenščina	90	10,62	2,807	0,296
	Angleščina	91	10,23	2,276	0,239

Vir: Lastno delo.

Glede na vzorec sem ugotovila, da so razlike med mladimi v Sloveniji in v tujini izredno majhne. Na področju identifikacije čustev je povprečna vrednost pri mladih v Sloveniji za 0,27 večja od vrednosti mladih v tujini, prav tako je povprečna vrednost pri mladih v Sloveniji višja na področju upravljanja s čustvi. Na področju uporabe čustev je povprečna vrednost pri mladih v tujini za 0,10 višja kot pri mladih v Sloveniji, enako velja za področje razumevanja čustev, kjer je povprečna vrednost mladih v tujini za 0,04 višja od vrednosti mladih v Sloveniji.

P-vrednosti so pri vseh štirih dimenzijah čustvene inteligence nad 0,05. Med slovenskimi in tujimi mladimi ni statistično značilnih razlik v čustveni inteligentnosti, kar pomeni, da je hipoteza zavrnjena. Vse hipoteze sem glede na rezultat preverjanja povzela v tabeli 25.

Tabela 25: Tabela preverjenih hipotez

	Zastavljena hipoteza	Rezultat preverjanja
H1	Pravilno razumevanje pojma čustvena inteligentnost med mladimi	Ne potrjena/ Ne zavrnjena
H2	Razumevanje pomembnosti čustvene inteligentnosti pri vodenju med mladimi	Zavrnjena
H3	Razvitost sposobnosti čustvene inteligentnosti med mladimi	Zavrnjena
H4	Povezava med stopnjo razvitosti čustvene inteligentnosti in izobrazbe med mladimi	Zavrnjena
H5	Primerjava stopnje razvitosti čustvene inteligentnosti med mladimi v Sloveniji in v tujini	Zavrnjena

Vir: Lastno delo.

5 DISKUSIJA

5.1 Teoretični prispevki

V teoretičnem delu magistrske naloge sem raziskala pojem čustvene inteligentnosti in ga predstavila podkrepjenega z dejstvi, teorijami in primeri iz vsakdanjega življenja.

Ugotovila sem, da čustvena inteligentnost ne pomeni zgolj zavedanja se svojih čustev, temveč tudi smiselno uporabo čustev. Čustva lahko uporabimo pri usmerjanju pozornosti v zmanjševanje zaskrbljenosti in signaliziranju pomembnosti (Frijda, 1988; George & Brief, 1996). Čustva nam lahko pomagajo pri odločanju, katera mnenja so pomembna in pri sprejemanju odločitev (Damasio, 1994), lahko nam olajšajo določene kognitivne procese in pomagajo pri vzdrževanju pozitivnega in ogibanju negativni (Isen, Johnson, Mertz & Robinson, 1985; Isen, Daubman & Nowicki, 1987; Salovey, Hsee & Mayer, 1993; Sinclair & Mark, 1992). Čustvene spremembe lahko vodijo tudi v fleksibilnejše načrtovanje, odprtost do alternativ in širši pogled na probleme (Mayer, 1986; Salovey & Mayer, 1990).

Predstavila sem tudi pomembnost čustvene inteligentnosti med vodji in kako nam lahko razvita čustvena inteligentnost pomaga doseči boljše rezultate na poslovnem področju. Uspešnost vodij običajno pogojujemo z dobrimi zamislimi, strategijami in vizijami, velikokrat pa pozabimo, da je ne glede na cilj vodje, njegov uspeh pogojen z načinom doseganja cilja. Če svoja čustva usmerja v napačno smer, ne bo dosegel tolikšnega uspeha, kolikšen potencial ima njegova ideja ali vizija. Ugotovitve so pokazale, da dober vodja razume vlogo čustev na delovnem mestu in vedno poišče najučinkovitejši način razumevanja in obravnavanja svojih čustev ter čustev drugih (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 20–21).

V sklopu raziskave sem preverila poznavanje čustvene inteligentnosti med mladimi in tudi potrdila, da je pojem med mladimi poznan in prav tako v veliki meri razumljiv, če ga primerjamo z Golemanovo definicijo čustvene inteligentnosti, katera je grobo razdeljena na štiri pomembne podskupine: samozavedanje, samoobvladovanje, družbeno zavedanje in upravljanje odnosov (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 263).

V anketi sem preverjala poznavanje in razumevanje pojma čustvene inteligentnosti ter pomembnost čustvene inteligentnosti pri vodji za posameznika. Slednje sem preverjala v sklopu devetih vprašanj prvega dela anketnega vprašalnika. V drugem delu anketnega vprašalnika pa sem želela orisati stanje čustvene inteligentnosti med mladimi, ki so sodelovali v anketi. Na podlagi rezultatov ocenjujem, da sem z anketo dobro pokrila raziskovalno temo, saj sem z rezultati uspešno preverila vse zastavljene hipoteze.

5.2 Praktična priporočila

Raziskava v magistrskem delu je pokazala realno stanje in opozorila na pomembnost obravnavane teme. Z anketo sem sicer ovrgla vse hipoteze razen prve, vendar pa to nakazuje, da je realno stanje boljše od pričakovanega. Mladi poznajo in razumejo pojem čustvene inteligentnosti, hkrati pa se zavedajo njene pomembnosti pri vodenju.

Z raziskavo sem potrdila razumevanje čustvene inteligentnosti. Kljub temu, da je raziskava pokazala, da velik delež mladih pozna pojem čustvene inteligentnosti, je njihovo poznavanje bolj splošno. Slovenija je relativno majhna, vendar se vsekakor kaže poznavanje čustvene inteligentnosti, kar pomeni, da obstaja tudi zanimanje za raziskovano področje. Pri nas je na razpolago kar nekaj literature, vendar je na voljo še precej prostora za raziskavo, obravnavo ali razvoj izobraževanja na tem področju.

Potrdila sem tudi, da se mladi na splošno zavedajo pomembnosti čustvene inteligentnosti pri vodenju, ker je seveda izrednega pomena. Zavedanje pomeni, da se mladi kot bodoči vodje zavedajo pomembnosti postavitve samih sebe v vlogo vodje. Ne le, da se zavedajo pozitivnih strani vodstvene pozicije, temveč tudi odgovornosti, ki jo spremlja. Pri vodenju ni pomembna le vzpostavitev avtoritete, temveč tudi način, kako jo vzpostavimo, nivo in stopnja odnosov, ki nastanejo ob vzpostavitvi odnosov, spoštovanje, ki ni strahospoštovanje, zaupanje in še mnogo drugih pomembnih pozitivnih učinkov, ki jih dober vodja lahko doseže. Mnogokrat se lahko zgodi, da smo v vlogo vodje postavljeni že v zgodnjih letih odraščanja, zato je izredno pomembno, da v vse stopnje odraščanja in izobraževanja vključimo pojem čustvene inteligentnosti in začnemo pomembnost pojma izpostavljati že pri otrocih. Pri otrocih sprva na bolj humoren ali zabaven način, v sklopu šolanja pa lahko poznavanje in zavedanje krepimo iz stopnje v stopnjo. Izobraževanje na tem področju nadaljujemo tudi v delovnem okolju, s čimer lahko ustvarimo kader, ki ni izobražen le na področju specifičnega znanja, temveč tudi na stopnji čustvenega zavedanja.

Pri raziskavi stopnje sposobnosti čustvene inteligentnosti sem bila nad rezultatom presenečena, saj se sama v času šolanja ali zaposlitve nisem podrobneje srečala s pojmom čustvene inteligentnosti. Rezultati so pokazali, da je trenutna populacija precej čustveno zrela, obstaja tudi verjetnost, da mladi močno vlagajo v samoizobraževanje. V različnih medijih lahko najdemo ogromno literature o čustveni inteligentnosti in njeni povezavi z vodenjem. To je nedvomno pozitivna stvar, saj omenjena tema pri večini ni del učnih procesov v šolstvu ali izobraževanj na delovnem mestu. Nizko ozavešcanje o pomembnosti čustvene inteligentnosti je še vedno velik problem, saj menim, da danes ni pomembno le specifično znanje. Vse očitneje je, da navkljub ogromnem teoretičnem in praktičnem znanju ni nujno, da imamo ključ do uspeha. Če pa svojemu repertoarju dodamo še nekoliko višjo stopnjo čustvene inteligentnosti, lahko stopimo na nivo, kjer nam bodo odprta vsa vrata v življenju; četudi pa se katera zaprejo, bomo sposobni to sprejeti kot nekaj koristnega.

Zanimivost med rezultati raziskave so predvsem rezultati poznavanja čustvene inteligentnosti med mladimi, saj dobrih izsledkov nisem pričakovala. Izkazalo se je, da je razumevanja pojma in njegove pomembnosti pri vodstvenih funkcijah med mladimi nad pričakovanji. Pozitivno me je presenetilo tudi to, da se stopnja čustvene inteligentnosti ne razlikuje med mladimi pri nas in v tujini.

Rezultati raziskave nam na preprost način orišejo stanje poznavanja in stopnjo čustvene inteligentnosti, kar je odlična iztočnica za nadaljnje raziskave. Hkrati nam prikažejo, da je čustvena inteligentnost tema, ki zanima mlade – tako pri nas kot v tujini, vendar se je zaenkrat poslužujejo le v prostem času, saj pri večini še ni vključena v učne načrte ali poslovna izobraževanja. Z vključitvijo čustvene inteligentnosti bi lahko v učnih kot tudi poslovnih procesih dosegli še mnogo več. Z izobraževanjem kadra – ne le na ravni specifičnih znanj, temveč tudi na področju čustev in čustvene inteligentnosti, lahko dosežemo še več pozitivnih rezultatov. Marsikdo se danes spopada s stresom in ne pozna načinov, kako se soočiti z njim. V primeru, da mu ponudimo rešitev, s tem ne izboljšamo le njegovega čustvenega stanja, temveč izboljšamo tudi klimo v ekipi – naj bo to v času izobraževalnega procesa ali na delovnem mestu. Posameznik se lahko nauči upravljati s stresom, kar zmanjšuje frustracije, ki se nemalokrat zgrnejo na sodelavce, potencialne stranke, kupce ali celo nadrejenega. To pa je le en primer pozitivnega rezultata višje stopnje čustvene inteligentnosti.

5.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

V sklopu magistrskega dela sem prišla do zanimivih ugotovitev, ki so me na določeni točki zelo pozitivno presenetile. Nisem pričakovala tolikšne stopnje razumevanja čustvene inteligentnosti, prav tako tudi ne orisane stopnje čustvene inteligentnosti med mladimi.

Omejitve raziskave v okviru magistrske naloge so predvsem vsebinske in metodološke. Vsebinske se poglavitno nanašajo na izbiro sekundarnih virov. Preučevana tematika v anketnem vprašalniku je bila izbrana na podlagi informacij, ki so jih navedli različni avtorji. Dejstvo je, da definicija čustvene inteligentnosti velja za splošno sprejeto in se pri različnih avtorjih navaja le z majhnimi spremembami, vendar pa jo različni avtorji v nadaljevanju razdelajo na različne načine. Vsekakor na vsebinski ravni pridemo do zelo podobnih zaključkov, vendar bi se lahko v primeru izbora drugih avtorjev usmerila na druga področja raziskovanja čustvene inteligentnosti.

Metodološko je raziskava potekala v sklopu ankete, ki je bila anonimna. Metodološko oviro predstavljajo različne možne interpretacije nekaterih zastavljenih vprašanj in odgovorov v drugem delu anketnega vprašalnika. To težavo sem poskušala preseči z dodatno razlago pri vprašanjih in odgovorih. Kot drugo pa metodološko oviro predstavlja izbira vzorčenja. Zaradi neslučajnostnega priložnostnega vzorčenja sklepanje na populacijo ni mogoče.

Časovni okvir ne predstavlja ovir, z daljšim trajanjem bi kvečjemu lahko pridobila več rezultatov, saj sem potrdila, da se mladi zanimajo za področje čustvene inteligentnosti.

Pri nadaljnji raziskavi čustvene inteligentnosti bi bilo smiselno narediti meritev čustvene inteligentnosti na večjem vzorcu mladih ali celo na celotni populaciji. Na podlagi ankete sem dobila oris stopnje čustvene inteligentnosti, sama stopnja pa ni točno izmerjena. Podobno meritev bi bilo dobro narediti tudi pri drugačnem starostnem razponu, morda tudi glede na poklic, ki bi nam razkril, katere starostne skupine in poklici potrebujejo večji vložek v izobraževanje na področju čustvene inteligentnosti.

SKLEP

Čustvene informacije igrajo ključno vlogo v našem življenju od trenutka, ko začnejo naši medsebojni odnosi temeljiti na pravih obnašanja. Sposobnost razumeti čustvene informacije in njihov vpliv na ljudi in organizacije je lastnost čustvene inteligentnosti. Pri spoznavanju čustvene inteligentnosti sem se velikokrat srečala s pozitivnimi in koristnimi lastnosti, ki jih prinaša njen razvoj, zato sem se tudi odločila za bolj podrobno raziskavo. Osredotočila sem se na pomen, koristi in prednosti, ki nam jih lahko višja stopnja čustvene inteligentnosti prinese v vsakdanjem, osebnem in poslovnem življenju. V magistrskem delu sem se oprla tudi na Golemanovo glavno tezo, ki pravi, da je čustvena nepismenost odgovorna za veliko družbenih problemov, kamor uvršča tudi psihične bolezni, kriminal in poslovne neuspehe. Avtor je naredil še korak dlje, saj je opozoril, da ljudje v službi pogostokrat ne dosežejo svojega potenciala ravno zato, ker neustrezno obvladujejo svoja čustva. Uživanje na delovnem mestu in uspešno opravljanje dela sta ogrožena zaradi nepotrebnih konfliktov s sodelavci. V svoji knjigi Goleman definira inteligentnost kot posameznikovo sposobnost optimizma, samokontrole in morale. Običajno so te lastnosti definirane kot del posameznikove osebnosti in se ne opredeljujejo kot sposobnosti. Izpostavil je tudi, da se je čustvene inteligentnosti – v nasprotju z običajno inteligentnostjo – mogoče naučiti in jo razvijati skozi življenjska obdobja. Čustvena inteligentnost nam omogoča boljše in kakovostnejše življenje, kar potrjuje tudi njeno pomembnost

Kljub temu, da se je pojem čustvena inteligentnost pojavil pred več kot dvema desetletjema, še danes precej neraziskan. V magistrski nalogi sem se odločila, da se bom pojma lotila z raziskovalnega vidika. Predstavila sem ga podkrepljenega z dejstvi, teorijami in primeri iz vsakdanjega življenja. Orisala sem tudi pomembnost čustvene inteligentnosti med vodji in načine, s katerimi lahko razvita čustvena inteligentnost pripomore k doseganju boljših rezultatov na poslovnem področju. V raziskovalnem delu magistrske naloge sem želela preveriti tudi poznavanje in razumevanje pomembnosti čustvene inteligentnosti med mladimi v Sloveniji in tujini. Na podlagi opravljene raziskave sem preverjala tudi 5 hipotez, med katerimi sem štiri od petih hipotez zavrnila, ene pa nisem ne potrdila ne zavrnila.

Čustvena inteligentnost ali čustveni kvocient je sposobnost, s katero posameznik prepozna svoje čustveno stanje ali stanje sočloveka. Te informacije posamezniku pomagajo pri razmišljanju in obnašanju, hkrati pa tudi pri soočanju s čustvenimi situacijami in doseganju cilja. Še vedno sem mnenja, da v slovenskem okolju dandanes ne posvečamo dovolj pozornosti pomenu in razvoju čustvene inteligentnosti. Dodaten razlog za mojo raziskavo pojma čustvene inteligentnosti pa je bil tudi, da vsaj tretjina ljudi, s katerimi se srečujem na različnih področjih, ne zna razložiti pojma, ali pa ga splošno definira kot uravnavanje čustev. Svoja spoznanja sem podkrepila tudi z raziskavo o poznavanju čustvene inteligentnosti v Sloveniji iz leta 2011.

Pri preverjanju razumevanja pojma čustvene inteligentnosti sem določila tri odgovore, ki najučinkovitejše povzemajo čustveno inteligentnost, in z njimi merila razumevanje. Z raziskavo sem preverjala, koliko mladih v Sloveniji in koliko v tujini je izbralo ustrezne tri odgovore, kar bi potrdilo hipotezo in razumevanje pojma čustvene inteligentnosti. Z raziskavo sem potrdila razumevanje določenih aspektov čustvene inteligentnosti, splošno pa prve hipoteze nisem niti potrdila niti ovrгла, saj bi za to potrebovala bolj podrobno in usmerjeno raziskavo.

S preverjanjem pomembnosti čustvene inteligentnosti pri vodenju sem preko raziskave zavrnila drugo hipotezo tako pri mladih v Sloveniji kot v tujini. Z raziskavo sem potrdila, da se mladi na splošno zavedajo pomembnosti čustvene inteligentnosti pri vodenju, kar je seveda izrednega pomena. Zavedanje pomeni, da se mladi kot bodoči vodje zavedajo pomembnosti postavitve samih sebe v vlogo vodje. Ne le, da se zavedajo pozitivnih strani pozicije vodje, temveč tudi odgovornosti, ki jo spremlja.

V naslednjem delu raziskovanja sem preverjala razvitost sposobnosti čustvene inteligentnosti. Raziskave sem se lotila s pomočjo vprašalnika, ki temelji na čustveni inteligentnosti in nam poda občutek o miselnem toku in razvitosti čustvene inteligentnosti posameznikov. Z raziskavo sem ovrгла tretjo hipotezo, katera govori o tem, da ima večina mladih slabo razvite sposobnosti čustvene inteligentnosti. Nad rezultatom sem bila presenečena, saj se sama v času šolanja ali zaposlitve nisem podrobneje srečala z omenjenim področjem. Rezultat nakazuje, da je trenutna populacija precej čustveno zrela, obstaja pa tudi verjetnost, da mladi veliko vlagajo v samoizobraževanje.

V sklopu raziskovalne naloge sem želela preveriti tudi, ali obstaja povezava med stopnjo čustvene inteligentnosti in stopnjo izobrazbe. O povezavi čustvene inteligentnosti in stopnje izobrazbe nisem zasledila nobene splošne raziskave, ki bi direktno potrdila povezavo. Vendar pa moramo imeti za doseganje ciljev svoja čustva pod nadzorom, ne glede na naš cilj. Iz tega sem pripravila tudi hipotezo, katera pravi, da ima večina mladih z bolj razvito čustveno inteligenco višjo izobrazbo. S to hipotezo sem želela preverit ali obstaja vzročna povezava med čustveno inteligentnostjo in izobrazbo. Pri preverjanju zastavljene hipoteze sem prišla do rezultatov, s katerimi sem zavrnila hipotezo, da ima večina mladih z bolj razvito čustveno inteligenco tudi višjo izobrazbo. Med stopnjo čustvene inteligentnosti in

stopnjo izobrazbe ni statistično značilnih razlik. Ti rezultati so potrdili, da sta si inteligenčni kvocient in čustveni kvocient med seboj različna, nepovezana pojma, med katerima ni korelacije. To pomeni, da v primeru vlaganja v enega ni nujno, da se bo spremenila stopnja drugega, saj med njima ni vzročno posledičnega odnosa. Inteligenčni količnik in čustveni količnik sta dva povsem ločena pojma, v katera moramo vlagati in ju razvijati posamično.

Pri zadnji, peti hipotezi sem v raziskovalni namen preverjala tudi stopnjo čustvene inteligentnosti pri mladih v Sloveniji in v tujini. Predvsem me je zanimalo, ali se stopnji razlikujeta in katera izmed njiju je višja. V primerjavo me je spodbudila raziskava, ki je bila pripravljena pod okriljem francoske univerze. V njej so preverjali stopnjo čustvene inteligentnosti pri francoskih študentih in pakistanskih študentih. Želeli so potrditi hipotezo, da imajo francoski študentje višjo stopnjo čustvene inteligentnosti, kar jim ni uspelo. Raziskava me je spodbudila, da preverim, ali se stopnja čustvene inteligentnosti morda razlikuje pri mladih v Sloveniji in v tujini. S tem razlogom sem zastavila hipotezo, da imajo v primerjavi mladih v slovenskem okolju in mladih v tujini slednji bolj razvite sposobnosti čustvene inteligentnosti. Raziskava je temeljila na primerjavi povprečne vrednosti posameznega področja čustvene inteligentnosti med mladimi pri nas in v tujini, rezultati pa niso pokazali bistvenih razlik, kar pomeni, da ni statistično značilnih razlik pri čustveni inteligentnosti. Rezultat raziskave nam pove, da je stopnja čustvene inteligentnosti pri nas in v tujini na podobni stopnji, kar pomeni, da se na tem področju lahko primerjamo z evropskim trgom. To je seveda spodbudna informacija, saj prikazuje stopnjo razvoja čustvene inteligentnosti na evropski ravni.

Rezultati raziskave so nam na preprost način prikazali stanje poznavanja in stopnjo čustvene inteligentnosti, kar je po mojem mnenju odlična iztočnica za nadaljnje raziskave. Hkrati so nam prikazali tudi, da je čustvena inteligentnost tema, ki zanima mlade – tako pri nas kot v tujini, vendar se je zaenkrat poslužujejo le v prostem času, saj pri večini še ni vključena v učne načrte ali poslovna izobraževanja. Z vključitvijo čustvene inteligentnosti bi lahko v učnih kot tudi poslovnih procesih dosegli še mnogo več.

Magistrsko delo zaključujem z željo po še večjem ozaveščanju o pomembnosti čustvene inteligentnosti med mladimi, tako v sklopu izobraževalnih ustanov kot podjetij, saj so prav mladi tisti, ki gradijo našo prihodnost – tako na osebnem nivoju kot tudi v gospodarstvu. Vsi smo zgled mlajšim generacijam, zato menim, da moramo standardni nivo dvigniti še stopničko višje in stremeti k čim boljšem poznavanju tako pomembnih pojmov, kot sta čustva in čustvena inteligentnost. Čustva in čustvena inteligentnost sta ključna pojma, ki nas vodita skozi vse faze in ravni življenja. Sposobnost čustvene inteligentnosti predstavlja naše spretnosti, saj nas podpira pri spodbujanju drugih, uči upravljanja s frustracijami in stresom ter obvladovanja negativnih aspektov življenja. Najpomembnejše je, da nas nauči obvladovati naše razpoloženje in miselni tok, s čimer vpliva na še več pozitivnih rezultatov. Bolj kot smo s tem seznanjeni, lažja je pot pred nami.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. L. (1979). *Conceptual blockbusting* (2. izd.). New York: Norton.
2. Aristotle. (1970). *The poetics*. Michigan: The University of Michigan Press.
3. Ashforth, B. E. & Humphreys, R. H. (1995). Emotion in the workplace: a reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97–125.
4. Barach, J. A. & Eckhardt, D. R. (1996). *Leadership and the job of the executive*. Westport: Quorum Books.
5. Bariso, J. (2018, 28. februar). 13 signs of high emotional intelligence. *Inc*. Pridobljeno 18. julija 2018 iz <https://www.inc.com/justin-bariso/13-things-emotionally-intelligent-people-do.html>
6. Barrett, L. F. & Fossum, T. (2001). Mental representations of affect knowledge. *Cognition and emotion*, 15(3), 333–363.
7. Baumeister, R. F., Muraven, M. & Tice, D. M. (2000). Ego depletion: a resource model of volition, self-regulation, and controlled processing. *Social cognition*, 18(2), 130–150.
8. Bower, G. H. (1981). Mood and memory. *American psychologist*, 36(2), 129–148.
9. Caruso, D. R. & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: how to develop and use the four key emotional skills of leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
10. Damasio, A. R. (1994). *Descartes' error: emotion, reason, and the human brain*. New York: Putnam.
11. Ekman, P. & Davidson, R. J. (1994). *The nature of emotions: fundamental questions*. New York: Oxford University Press.
12. Ekman, P. (1985). *Telling lies: clues to deceit in the marketplace, marriage, and politics*. New York: Norton.
13. Ekman, P. (2003). *Emotions revealed*. New York: Times Book.
14. Elfenbein, H. A., Marsh, A. A. & Ambady, N. (2002). Emotional intelligence and the recognition of emotion from facial expression. V L. F. Barrett & P. Salovey (ur.). *The wisdom in feeling: psychological processes in emotional intelligence* (str. 37–59). New York: Guilford Press.
15. Erman, J. (2011). *Raziskava čustvene inteligence na primeru študentov ljubljanske univerze* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
16. Estrada, C.A., Isen, A. M. & Young, M. J. (1994). Positive affect improves creative problem solving and influences reported source of practice satisfaction in physicians. *Motivation and emotion*, 18(4), 285–299.
17. Forgas, J. P. (2000). Affect and information processing strategies: an interactive relationship. V J. P. Forgas (ur.), *Feeling and thinking: the role of affect in social cognition* (str. 253–280). Cambridge: Cambridge University Press.
18. Forgas, J. P., Bower, G. H. & Moylan, S. J. (1990). Praise or blame? Affective influences on attributions for achievement. *Journal of personality and social psychology*, 59(4), 809–819.
19. Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.

20. Frijda, N. H. (1988). The laws of emotion. *American psychologist*, 43(5), 349–358.
21. George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027–1055.
22. George, J. M., & Brief, A. P. 1996. *Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation*. *Research in Organizational Behavior*, 18: 75–109.
23. Gharetepeh, A., Safari, Y., Pashaei, T., Razaeei, M. & Bagher Kajbaf, M. (2015). Emotional intelligence as a predictor of self-efficacy among students with different levels of academic achievement at Kermanshah University of Medical Sciences. *Journal of advances in medical education & professionalism*, 3(2), 50–55.
24. Gibbs, N. (1995, 2. oktober). What's your EQ? *Time*. Pridobljeno 9. novembra 2017 iz <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,983503,00.html>
25. Gibson, D. E. (1995). Emotional scripts and changes in organizations. V F. Massarik (ur.), *Advances in organization development* (str. 32–63). Westport: Ablex.
26. Gohm, C. L. & Clore, G. L. (2002). *Affect as information: an individual-differences approach*. New York: Guilford Press.
27. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*. Pridobljeno 13. septembra 2018 iz https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results&ab=Article-Links-End_of_Page_Recirculation
28. Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: issues in paradigm building. *The emotionally intelligent workplace*, 13, 13–26.
29. Goleman, D., Boyatzis, R. E. & McKee, A. (2002). *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
30. Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard business review*. Pridobljeno 2. meseca 2018 iz <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader?referral=00060>
31. Gross, J. J. & John, O. P. (2002). Wise emotion regulation. V L. F. Barrett & P. Salovey (ur.), *The wisdom in feeling: psychological processes in emotional intelligence* (str. 297–319). New York: Guilford Press.
32. Hamdy S., Hamdy H., Aadeyemo D. A. (2014). Relationship between occupational stress, emotional intelligence, and self-efficacy among faculty members in faculty of nursing Zagazig University, Egypt. *Journal of Nursing Education and Practice*. 4(4), 183–94.
33. Harvard Business Review. (2004). *Leading by feel*. Pridobljeno 8. junija 2018 iz <https://hbr.org/2004/01/leading-by-feel>
34. Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
35. Isen, A. M., Daubman, K. A. & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of personality and social psychology*, 52(6), 1122–1231.
36. Isen, A. M., Johnson, M. M. S., Mertz, E. & Robinson, G. F. (1985). The influence of positive affect on the unusualness of word associations. *Journal of personality and social psychology*, 48(6), 1413–1426.

37. Karim, J. (2011). *Emotional intelligence: a cross-cultural psychometric analysis* (doctoral dissertation). Aix-Marseille: Sciences Economiques et de Gestion d'Aix-Marseille (Aix-en-Provence).
38. Kavanagh, D. J. & Bower, G. H. (1985). Mood and self-efficacy: impact of joy and sadness on perceived capabilities. *Cognitive therapy and research*, 9(5), 507–525.
39. Kelly, J. R. & Barsafe, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational behaviour and human decisions processes*, 86(1), 99–130.
40. Kozel, P. & Goleman, D. (2002). Čustvena inteligenca na delovnem mestu. *Teorija in praksa*, 39(1), 217–219.
41. Mayer, J. D. (1986). How mood influences cognition. V N. E. Sharkey (ur.), *Advances in cognitive science* (str. 290–314). Chichester: Ellis Horwood.
42. Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267–298.
43. Ortony, A. G. L. & Collins, A. (1988). *The cognitive structure of emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
44. Salovey, P. & Birnbaum, D. (1989). Influence of mood on health-relevant cognitions. *Journal of personality and social psychology*, 57(3), 539–551.
45. Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition, and personality*, 9(3), 185–211.
46. Salovey, P., Hsee, C. K. & Mayer, J. D. (1993). Emotional intelligence and the selfregulation of affect. V D. M. Wegner & J. W. Pennebaker (ur.), *Handbook of mental control* (str. 258–277). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
47. Scherer, K. S., Schorr, A. & Johnstone, T. (ur.). (2001). *Appraisal processes in emotion: theory, methods, and research*. New York: Oxford University Press.
48. Schoeck, H. (1966). *Envy: a theory of social behaviour*. New York: Harcourt Brace.
49. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 25(2), 167–177.
50. Schwarz, N. & Clore, G. I. (1988). *How do i feel about it? The informative function of affective states*. Toronto: C. J. Hogrefe.
51. Schwarz, N. (2002). *Situated cognition and the wisdom in feeling: psychological processes in emotional intelligence*. New York: Guilford Press.
52. Sinclair, R. C. & Mark, M. M. (1992). The influence of mood state on judgement and action: effects on persuasion, categorization, social justice, person perception, and judgmental accuracy. V L. L. Martin & A. Tesser (ur.), *The construction of social judgments* (str. 165–193). Hillsdale: Erlbaum.
53. Staw, B. M. & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: a test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative science quarterly*, 38(2), 304–328.
54. Urad Republike Slovenije za mladino. (brez datuma). *Osnovne definicije*. Pridobljeno 3. oktober 2017 iz http://www.ursm.gov.si/si/delovna_podrocja/osnovne_definicije/

55. Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2009). *What we know about emotional intelligence: How it affects learning, work, relationships, and our mental health*. Cambridge, MA, US: MIT Press
56. Young, E. (2013, 6. februar). Do get mad: The upside of anger. *New Scientist*. Pridobljeno 19. april 2018 iz <https://www.newscientist.com/article/mg21729032-700-do-get-mad-the-upside-of-anger/>

PRILOGE

Priloga 1: Tabele, vezane na preizkus hipotez s pomočjo programske opreme SPSS

Hipoteza 1

Tabela 1: Podatki opisne statistike neodvisnih spremenljivk, jezika in odgovora, sposobnost prisluhniti občutkom, ki usmerjajo naše mišljenje in dejanja

		Sposobnost prisluhniti občutkom, ki usmerjajo naše mišljenje in dejanja		Skupaj	
		Ne	Da		
Jezik	Slovenščina	N	36	46	82
		% znotraj Jezik	43,9	56,1	100,0
		% znotraj Sposobnost prisluhniti občutkom, ki usmerjajo naše mišljenje in dejanja	46,2	50,5	48,5
	Angleščina	N	42	45	87
		% znotraj Jezik	48,3	51,7	100,0
		% znotraj Sposobnost prisluhniti občutkom, ki usmerjajo naše mišljenje in dejanja	53,8	49,5	51,5
Skupaj	N	78	91	169	
	% znotraj Jezik	46,2	53,8	100,0	
	% znotraj Sposobnost prisluhniti občutkom, ki usmerjajo naše mišljenje in dejanja	100,0	100,0	100,0	

Vir: Lastno delo.

Tabela 2: Hi-kvadrat test jezika in odgovora, nadzorovanje lastnega in prepoznavanje tujega čustvenega stanja

	Vrednost	df	P-vrednost
Pearsonov Hi-kvadrat	,772 ^a	1	,380
N	169		

Legenda: a. 0 kvadratov (0,0%) ima izračun manj kot 5. Najmanjši pričakovan izračun je 37,85.

Vir: Lastno delo.

Tabela 3: Hi-kvadrat test jezika in odgovora, obvladovanje čustev za namen osebne rasti in razvoja

	Vrednost	df	P-vrednost
Pearsonov Hi-kvadrat	4,285 ^a	1	,038
N	169		

Legenda: a. 0 kvadratov (0,0%) ima izračun manj kot 5. Najmanjši pričakovan izračun je 14,07.

Vir: Lastno delo.

Tabela 4: Hi-kvadrat test jezika in odgovora, sposobnost prisluhniti občutkom, ki usmerjajo naše mišljenje in dejanja

	Vrednost	df	P-vrednost
Pearsonov Hi-kvadrat	,325 ^a	1	,569
N	169		

Legenda: 0 kvadratov (0,0%) ima izračun manj kot 5. Najmanjši pričakovan izračun je 37,85.

Vir: Lastno delo.

Hipoteza 2

Tabela 5: T-test za preverjanje razlik med vzorcema in pomembnostjo čustvene inteligentnosti

		Levenov test za enakost varianc		T-test za enakost povprečij						
		F	p-vrednost	t	df	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	Razlika v povprečjih	Napaka razlike v povprečjih	95 % Interval zaupanja	
									Nizki	Visoki
Kako pomembna je za vas čustvena inteligenca?	Predpostavljene so enake variance	14,598	,000	-1,877	166	,062	-,117	,062	-0,240	,006
	Enake variance niso predpostavljene			-1,868	155,748	,064	-,117	,063	-0,241	,007

Vir: Lastno delo.

Hipoteza 3

Tabela 6: Opisna statistika vseh rezultatov

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Identifikacija čustev	191	4,00	16,00	10,35	2,464
Uporaba čustev	189	3,00	16,00	10,09	2,539
Razumevanje čustev	185	3,00	16,00	10,31	2,471
Upravljanje s čustvi	182	4,00	16,00	10,43	2,547

Vir: Lastno delo.

Tabela 7: T-test za en vzorec

	Testna vrednost = 8					
	t	df	P-vrednost	Razlika povprečij	95 % Interval zaupanja	
					Nizki	Visoki
Identifikacija čustev	13,186	190	,000	2,351	1,999	2,702
Uporaba čustev	11,318	188	,000	2,090	1,726	2,454
Razumevanje čustev	12,733	184	,000	2,314	1,955	2,672
Upravljanje s čustvi	12,861	181	,000	2,429	2,056	2,801

Vir: Lastno delo.

Hipoteza 4

Tabela 8: Leveneov test homogenosti varianc

	Leveneova statistika	df1	df2	Asimp. p-vrednost
Identifikacija čustev	,899	3	186	,443
Uporaba čustev	,065	3	184	,978
Razumevanje čustev	4,076	3	180	,058
Upravljanje s čustvi	3,189	3	177	,065

Vir: Lastno delo.

Hipoteza 5

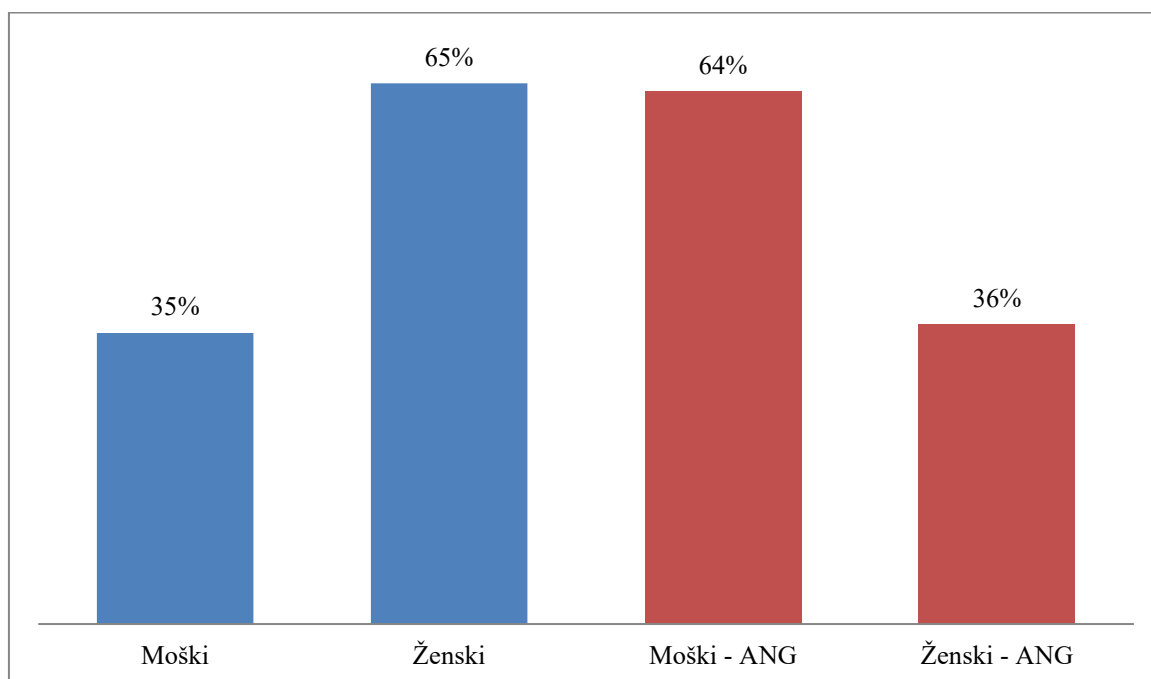
Tabela 9: T-test za preverjanje razlik med jezikom in področjem čustvene inteligentnosti

		Levenov test za enakost varianc		T-test za enakost povprečij						
		F	p-vrednost	t	df	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	Razlika v povprečjih	Napaka razlike v povprečjih	95 % Interval zaupanja	
									Nizki	Visoki
Identifikacija čustev	Predpostavljene so enake variance	3,764	,054	,753	188	,452	0,270	0,359	-0,437	0,977
	Enake variance niso predpostavljene			,756	184,858	,451	0,270	0,357	-0,435	0,975
Uporaba čustev	Predpostavljene so enake variance	,509	,476	-,262	186	,793	-0,097	0,372	-0,831	0,636
	Enake variance niso predpostavljene			-,262	185,269	,793	-0,097	0,371	-0,830	0,635
Razumevanje čustev	Predpostavljene so enake variance	6,514	,012	-,089	182	,929	-0,033	0,365	-0,753	0,688
	Enake variance niso predpostavljene			-,089	174,910	,929	-0,033	0,365	-0,753	0,688
Upravljanje s čustvi	Predpostavljene so enake variance	4,158	,043	1,031	179	,304	0,391	0,380	-0,358	1,141
	Enake variance niso predpostavljene			1,030	170,911	,304	0,391	0,380	-0,359	1,142

Vir: Lastno delo.

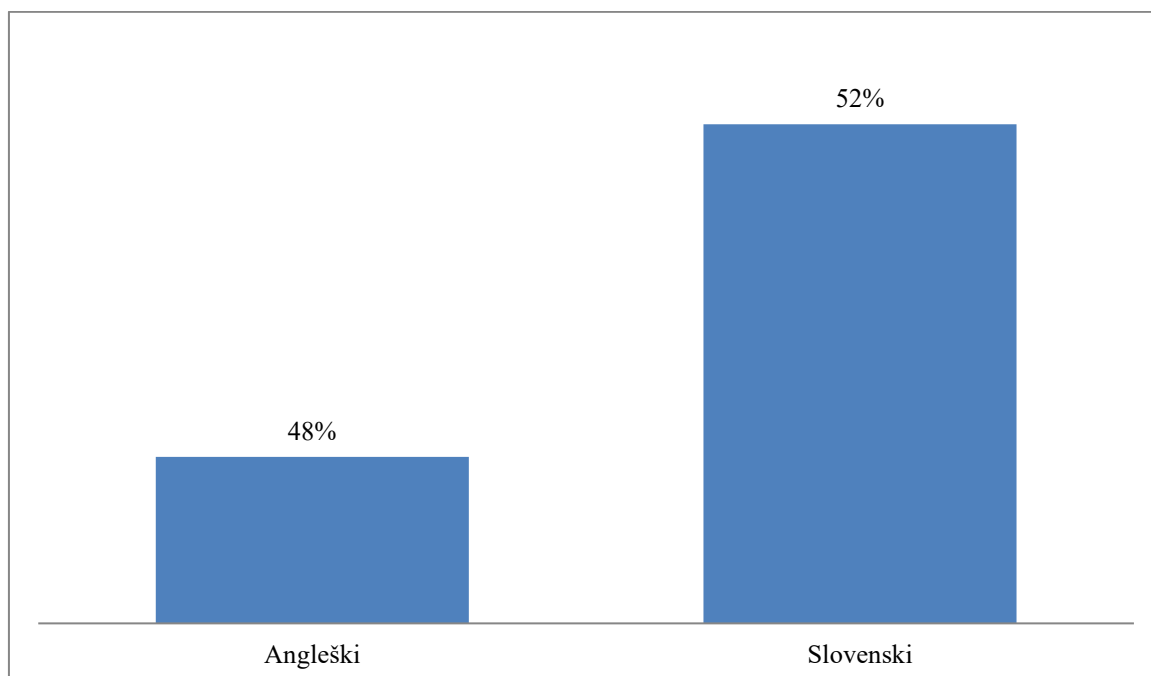
Priloga 2: Grafikoni

Slika 1: Grafikon spola



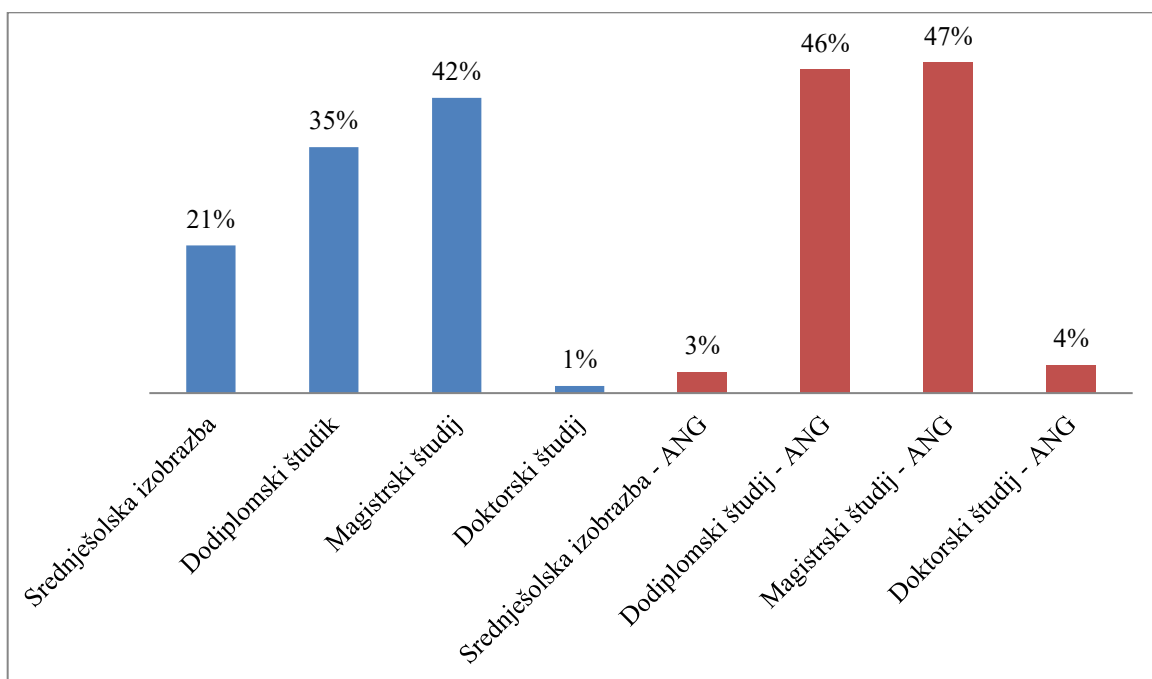
Vir :Lastno delo.

Slika 2: Grafikon jezika



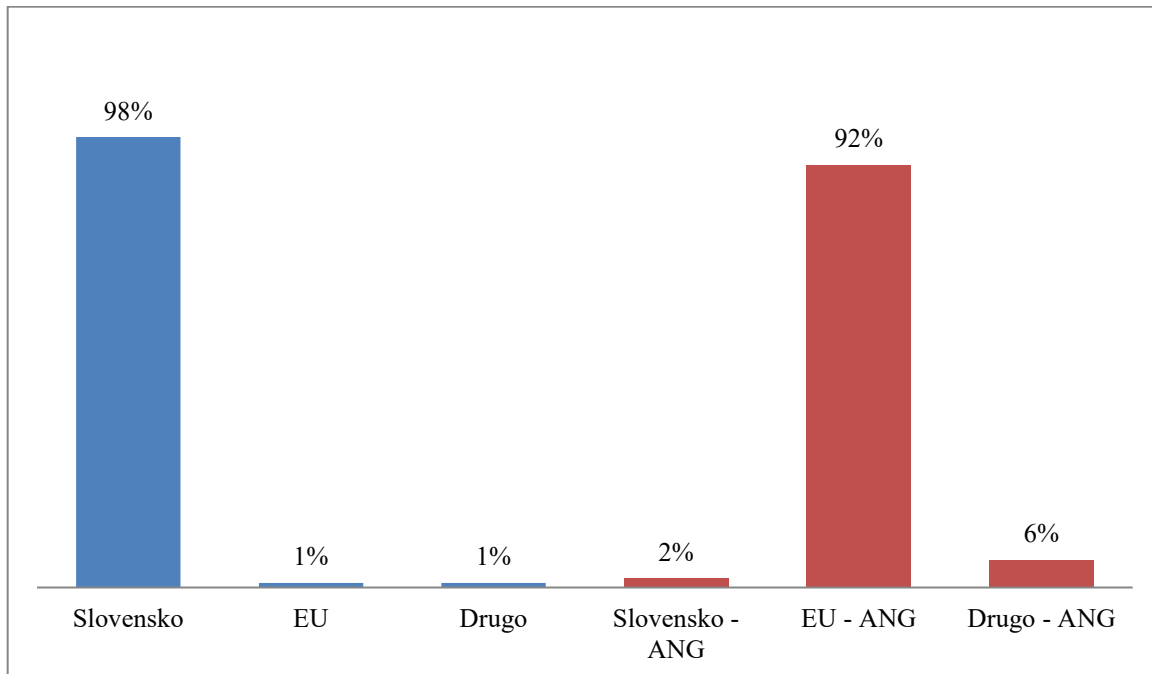
Vir: Lastno delo.

Slika 3: Grafikon izobrazbe



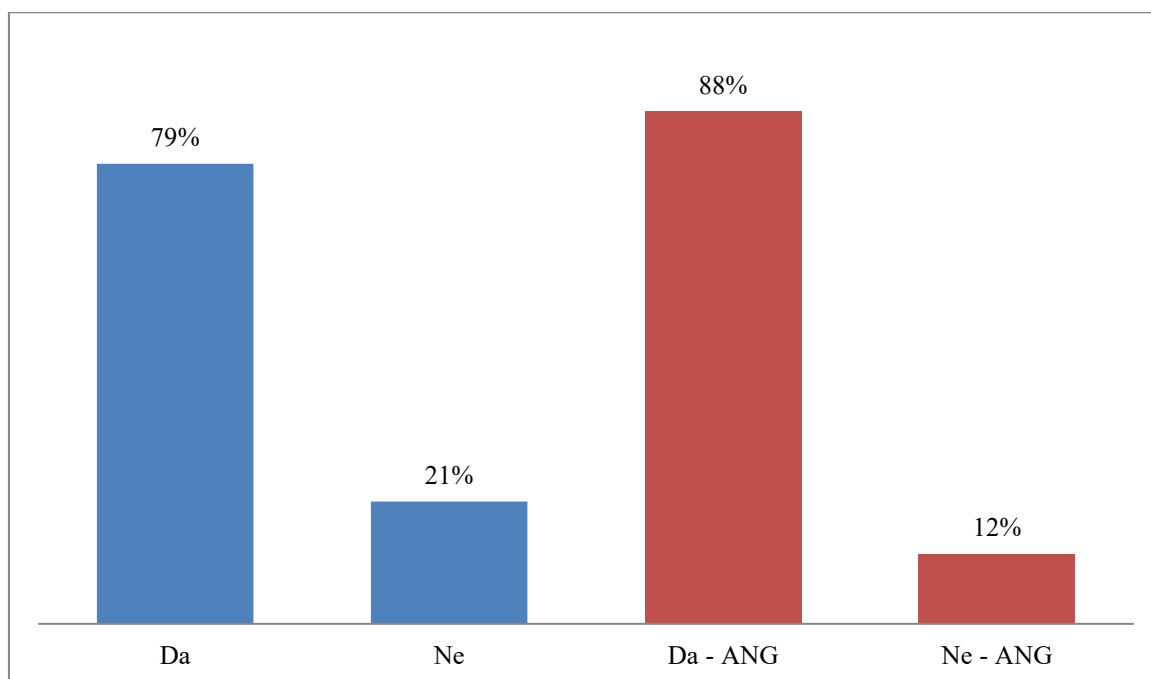
Vir: Lastno delo.

Slika 4: Grafikon državljanstva



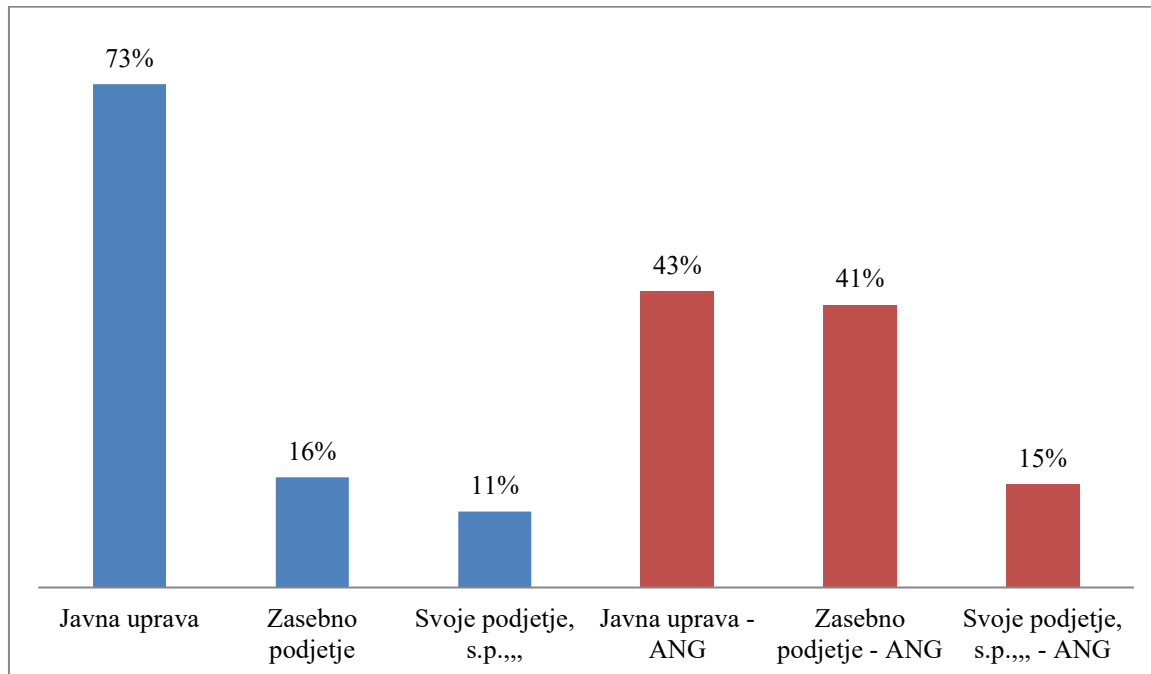
Vir: Lastno delo.

Slika 5: Grafikon zaposlitve



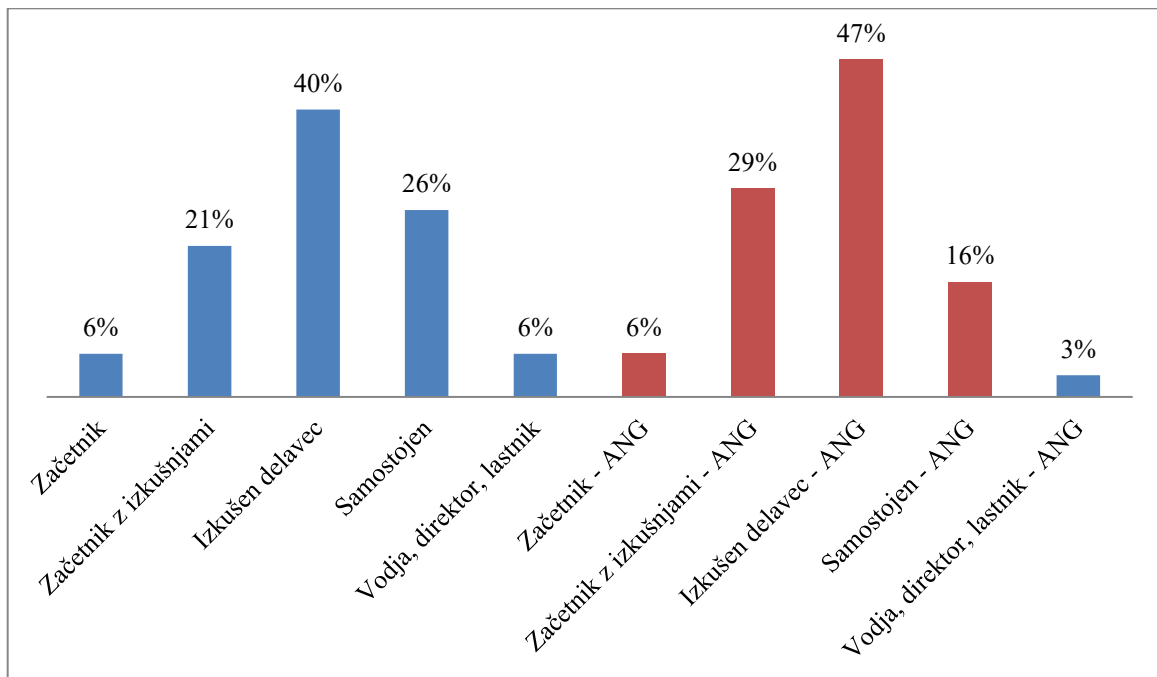
Vir: Lastno delo.

Slika 6: Grafikon zaposlitvene dejavnosti



Vir: Lastno delo.

Slika 7: Grafikon pozicije v podjetju



Vir: Lastno delo.

Priloga 3: Vprašalnika

Slovenski vprašalnik

VPRAŠALNIK

Pozdravljeni.

Moje ime je Urška Grabeljšek in sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Zaključujem magistrsko nalogo na temo: čustvena inteligentnost kot indikator uspešnega vodenja med mladimi v Sloveniji in tujini, v starostni skupini med 25 in 35 let, katere del je tudi raziskava na podlagi anketnega vprašalnika. V ta namen vas prosim, da izpolnite anonimen anketni vprašalnik, izpolnjevanje katerega vam bo vzelo okoli 10 minut.

Zahvaljujem se Vam za sodelovanje.

Spol: M/Ž

Starost: _____

Državljanstvo:

- Slovensko
- Ostale evropske države

Stopnja izobrazbe:

- srednješolska izobrazba
- dodiplomski študij
- magistrski študij
- doktorski študij

Ali ste zaposleni? DA/NE

Kje ste zaposleni? Javna uprava, zavod, podjetje / Privatna ustanova, podjetje / Svoje podjetje

Kakšna je vaša pozicija v podjetju? (1 – začetnik, 2 – začetnik z izkušnjami, 3 – izkušen, 4 – samostojen, 5 – vodja)

1. DEL VPRAŠALNIKA

Nanaša se na poznavanje pojma čustvena inteligentnost, reševanje pa temelji na obkroževanju ustreznega oz. najbolj ustreznega enega odgovora ali treh.

- 1. Ali poznate pojem čustvena inteligentnost? DA/NE**
- 2. Kako dobro ocenjujete, da poznate pojem čustvena inteligentnost? (1 – ne poznam, 2 – Srednje dobro, 3 – odlično)**
- 3. Katera od trditev po vašem mnenju najbolj opiše čustveno inteligentnost? (izberite 3 trditve)**
 - Osvobajanje občutkov (pustiti čustvom prosto pot).
 - Čustveno odzivanje na situacije in dogodke.
 - Nadzorovanje lastnega in prepoznavanje tujega čustvenega stanja.
 - Potlačevanje in obvladovanje negativnih čustev.
 - Obvladovanje čustev za namen osebne rasti in razvoja.
 - Sposobnost prisluhniti občutkom, ki usmerjajo naše mišljenje in dejanja.
- 4. Kako pomembna je za vas čustvena inteligentnost? (1 – Nepomembna, 2 – Srednje pomembna, 3 - Zelo pomembna)**
- 5. Katera od trditev se vam zdi oziroma bi vam bila kot vodji najpomembnejša? (izberite tri trditve)**
 - Dobri odnosi z zaposlenimi
 - Dobri odnosi med zaposlenimi
 - Visok prihodek
 - Zadovoljni zaposleni
 - Zaupanje med zaposlenimi
 - Sposobni in zanesljivi zaposleni
 - Prijateljski odnos z zaposlenimi
 - Organiziranost dela med zaposlenimi
- 6. Ali mislite, da ste dober vodja, oziroma ali se vam zdi, da je vaš vodja dober vodja? Da/Ne**
- 7. Ali se vam zdi čustvena inteligentnost pomembna lastnost vodje v podjetju? Da/Ne**
- 8. S katerimi od naštetih trditev se najbolj strinjate? (izberite 3 trditve)**
 - Z visoko razvito čustveno inteligentnostjo povečamo produktivnost
 - Visoko razvita čustvena inteligentnost vpliva na dobre medsebojne odnose na delovnem mestu
 - Visoko razvita čustvena inteligentnost vpliva na uspeh vodenja
 - Čustvena inteligentnost oslabi vodjo
 - Čustvena inteligentnost je lastnost, ki nima nikakršne povezave z vodenjem
 - Z visoko razvito čustveno inteligentnostjo lažje delamo pod pritiskom in rešujemo kompleksnejše težave

- Vodja ne sme uporabljati čustvene inteligentnosti, saj mora delovati z glavo in ne s srcem

9. Katere lastnosti po vašem mnenju odlikujejo dobrega vodjo? (izberite tri lastnosti)

- Samozavest
- Ne sprejemanje mnenja drugih
- Odprtost
- Razumevanje
- Jasnost izražanja
- Avtoriteta
- Dominantnost
- Sposobnost sprejemanja kritike
- Sposobnost hitrega reševanja težav
- Sposobnost glasnega govorjenja
- Ukazovalnost

10. Razvijanje čustvene inteligentnosti je dolgotrajen proces. Bi bili pripravljeni vlagati v ta razvoj?

- Da, ker bi mi to bilo v pomoč tako v delovnem okolju kot tudi sicer v življenju.
- Ne, tega ne potrebujem.
- Razmišljam, da bi to bilo dobro.
- Že razvijam čustveno-inteligenčne spretnosti.

2. DEL VPRAŠALNIKA

Drugi del vprašalnika, je sestavljen iz štirih delov. Vprašanja so preprosta in se nanašajo na vaš čustven del.

Preberite vprašanje in izberite enega izmed treh odgovorov, ki vas najbolj opiše. Ne zadržujte se predolgo na vprašanju in ne razmišlajte. Odgovarjajte hitro in instinktivno.

1. DEL

1. Zavedanje čustev

- A Vedno se zavedam, kako se počutim
- B Običajno se zavedam, kako se počutim
- C Ne posvečam preveč pozornosti svojim čustvom

2. Izražanje čustev

- A Lahko pokažem drugim svoja čustva
- B Lahko pokažem le del čustev

C Izražanje čustev ni moja vrlina

3. Branje čustev drugih ljudi

A Vedno vem, kako se drugi počuti

B Običajno ugotovim, kako se drugi počuti

C Ne znam brati čustev drugih

4. Sposobnost prepoznavanja neverbalnih čustvenih namigov

A Znam brati med vrsticami in ugotoviti, kako se oseba počuti

B Običajno znam prebrati čustven namig, kot je telesna govorica

C Ne posvečam preveč pozornosti čustvenim namigom

5. Zavedanje se napačnih čustev

A Vem, če mi nekdo laže

B Običajno vem, če mi nekdo laže

C Brez težave se me lahko preslepi z lažjo

6. Moja percepcija čustev v umetnosti je

A Močan estetski občutek

B Občasno, kaj občutim

C Umetnost me na splošno ne zanima

7. Sposobnost spremljanja čustev

A Se zavedam čustev

B Običajno se zavedam čustev

C Redko se zavedam čustev

8. Zavedanje se manipulacijskih čustev

A Vem, kdaj želi kdo manipulirati z mano

B Običajno vem, kdaj želi kdo manipulirati z mano

C Redko se zavedam, da želi kdo manipulirati z mano

2. DEL

1. Ko mi nekdo opise svojo izkušnjo

A Se počutim, kot da sem del izkušnje

B Razumem, kako se oseba počuti

C Posvečam se dejstvu in podrobnostim

2. Čustva lahko ustvarim na ukaz

A Preprosto, vsa čustva

B Večino čustev

C Redko in z veliko težavo

3. Pred pomembnim dogodkom

A Si lahko ustvarim pozitivno in energično razpoloženje

B Lahko se psihično pripravim nanj

C Moje razpoloženje se ne spremeni

4. Ali je moje razmišljanje podvrženo čustvom?

A Različna razpoloženja različno vplivajo na razmišljanje in sprejemanje odločitev

B Včasih je pomembno, da smo v določenem razpoloženju ob določenem času

C Čustva ne vplivajo na moje razmišljanje

5. Kakšen je vpliv močnega čustva na moje razmišljanje?

A Čustva mi pomagajo osredotočiti se na pomembne stvari

B Čustva nimajo velikega vpliva name

C Čustva me motijo

6. Moja čustvena domišljija je

A Izredno močna

B Srednje zanimiva

C Ni vredna omembe

7. Svoje razpoloženje lahko spremenim

A Preprosto

B Običajno

C Redko

8. Ko ljudje opisujejo močne čustvene dogodke

A Čutim tisto, kar čutijo oni

B Moja čustva se rahlo spremenijo

C Moja čustva se ne spremenijo

3. DEL

1. Moj čustveni besednjak je

A Zelo bogat in podroben

B Nad povprečjem

C Ne preveč velik

2. Razumevanje, zakaj ljudje čutijo določene stvari običajno pridobim z

A Močnim zanimanjem

B Delnim zanimanjem

C Določenimi manjkajočimi informacijami

3. Moje znanje o tem, kako se čustva spreminjajo in razvijajo, je

A Napredno

B Srednje razvito

C Omejeno, me ne zanima

4. Čustveno »kaj pa če« razmišljanje vodi v

A Točno napoved različnih možnih razpletov

B Občasno dobro napoved čustev

C Ne prikaže, kako se bodo ljudje počutili

5. Ko želim ugotoviti, kaj je sprožilo določeno čustvo

A Vedno povežem občutek z dogodkom

B Včasih povežem občutek z razlogom

C Verjamem, da čustva nimajo vedno razloga

6. Verjamem, da nasprotna čustva

A Lahko občutimo naenkrat (npr. ljubezen in sovraštvo)

B Je možno, da jih občutimo naenkrat

C Nimajo nobenega smisla.

7. Jaz mislim, da se čustva

A Pojavijo ob prisotnosti spremembe

B Običajno pojavijo eno za drugim

C Včasih pojavijo naključno

8. Moje čustveno razumevanje bi lahko opisali kot

A Imam sofisticiran čustveni besednjak

B Običajno lahko opišem čustva

C Z veliko težavo opisujem čustva

4. DEL

1. Na čustva sem pozoren/-a

A Običajno

B Včasih

C Redko

2. Delujem na podlagi svojih čustev

A Takoj

- B Včasih
- C Skoraj nikoli

3. Močna čustva

- A Me motivirajo in mi pomagajo
- B Včasih me prevzamejo
- C Moramo kontrolirati in pozabiti

4. Jasno povem, kako se počutim

- A Običajno
- B Včasih
- C Redko

5. Vpliv, ki ga imajo čustva name

- A Je običajno sprejemljiv glede na to, kako čustva vplivajo name
- B Je včasih sprejemljiv
- C Je redko prisoten

6. Močna čustva procesiram

- A Z razlogom da ne vplivam na njihovo moč
- B Včasih jih procesiram
- C Z razlogom da vplivam na njihovo moč

7. Sposoben/-a sem spremenit svoje slabo razpoloženje

- A Običajno
- B Včasih
- C Redko

8. Znam obdržati dobro voljo

- A Običajno
- B Včasih
- C Redko

Angleški vprašalnik

QUESTIONNAIRE

Dear Sir or Madam,

My name is Urška Grabeljšek and I am a student at the Faculty of Economics, University of Ljubljana. I am finishing my master's thesis titled: Emotional intelligence as an indicator of success leadership among young people in Slovenia and abroad. It is a research about young

people aged between 25-35 years. For this purpose, I am kindly asking you to fill this anonymous questionnaire, which will take you about 10 minutes.

Thank you for your time.

Gender: Male/Female

Age: _____

Nationality:

- Slovenian
- European

Level of education:

- High school diploma
- Bachelor's degree
- Master's degree
- PhD

Are you currently employed? YES/NO

Where do you work? Public firm / Private firm / Your own firm

What is your position? (1 – beginner, 2 – beginner with experiences 3 – experienced, 4 – confident, 5 – leader)

1. PART OF THE QUESTIONNAIRE

This part is about knowledge of Emotional Intelligence and it is based on circling one right answer or more.

1. Are you familiar with a word Emotional Intelligence? YES/NO

2. How well do you know the word or meaning of Emotional Intelligence? (1 – don't know the meaning, 2 – not that good, 5 – I know the meaning very well)

3. Which of the following answers is the most appropriate according to you if we are talking about Emotional Intelligence?

- To free your emotions (let your emotions go their own way)
- Emotional response to situations or events
- Controlling your own emotional status and recognizing others'
- Suppressing and controlling negative emotions
- Controlling your emotions in order to achieve emotional growth and development

- Ability to listen to your intuition and your own feelings, which affect our thinking and acting
- 4. How important is Emotional Intelligence to you? (1 – very important, 2 – not that important, 3 – not important at all)**
- 5. If you were/or you are a leader, what is the most important thing for you? (mark three)**
- Good relations with employees
 - Good relations between employees
 - High income
 - Satisfied employees
 - Trust between employees
 - Capable and reliable employees
 - Friendly relations with employees
 - Organized workflow between employees
- 6. Do you think you are a good leader? Or do you think your leader is a good leader? YES/ NO**
- 7. Do you think Emotional Intelligence is important leadership ability? YES/NO**
- 8. Which sentences do you agree with? (mark three)**
- High Emotional Intelligence increases productivity
 - High Emotional Intelligence influences good relations in a work place
 - High Emotional Intelligence is the key to good leadership
 - Emotional Intelligence weakens the leader
 - High Emotional Intelligence has nothing to do with leadership
 - High Emotional Intelligence helps us to cope with pressure and solves complex problems
 - Leaders must not use Emotional Intelligence because they have to make decisions based on logic and not emotions
- 9. Which characteristics define a good leader based on your opinion? (choose five)**
- Self-confidence
 - Not accepting opinions of others
 - Openness
 - Understanding
 - Clarity of expression
 - Authority
 - Dominance

- Ability to accept critique
- Ability to quickly solve the problems
- Ability to speak loudly
- Bossiness

10. Evolution of one's own Emotional Intelligence takes a lot of time. Are you willing to invest in evolving your Emotional Intelligence?

- Yes, because I could use this ability in my work place and in my personal life
- No, I do not need this
- I think it would be good to evolve my Emotional Intelligence
- I'm already working on evolving my Emotional Intelligence

2. PART OF THE QUESTIONNAIRE

Second part of the questionnaire consists of four parts. Questions are simple and refer to your emotional part.

Read each question and select one response – a, b or c – that you feel best describes you. Don't spend too much time thinking about questions and answers, choose them instantly.

Part 1.

1. Awareness of emotions

A Almost always aware of how I feel.

B At times aware of my feelings.

C Don't pay much attention to my feelings.

2. Expression of feelings

A Can show others how I feel through emotional expression.

B Can show some of my feelings.

C Not good at expressing my feelings.

3. Reading of other people's emotions

A I always know how someone else feels.

B I sometimes pick up on others' feelings.

C I misread people's feelings.

4. Ability to read subtle, nonverbal emotional cues

A Can read between the lines and pick up on how the person feels.

B At times, can read nonverbal cues such as body language.

C Don't pay much attention to these cues.

5. Awareness of false emotions

A Always pick up on lies.

B Usually aware when a person is lying.

C Can be fooled by people.

6. Perception of emotion in art

A Strong aesthetic sense.

B At times can feel it.

C Am uninterested in art or music.

7. Ability to monitor emotions

A Always aware of feelings.

B Usually aware.

C Rarely aware.

8. Awareness of manipulative emotions

A Always know when a person is trying to manipulate me.

B Usually know.

C Rarely know.

Part 2. Using Emotions to Facilitate Thought

1. When people describe experiences to me,

A I can feel what they feel.

B I understand what they feel.

C I focus on facts and details.

2. I can generate an emotion on demand

A Easily, for all emotions.

B For most emotions.

C Rarely, or with great difficulty.

3. Before an important event,

A I can get into a positive, energetic mood.

B I may be able to psych myself up for it.

C I keep my mood just the same.

4. Is my thinking influenced by my feelings?

A Different moods affect thinking and decision making in different ways.

B It may be important to be in a certain mood at certain times.

C My thinking is not clouded by emotions.

5. What is the influence of strong feelings on my thinking?

A Feelings help me focus on what's important.

B Feelings have little impact on me.

C Feelings distract me.

6. My emotional imagination is

A Very strong.

B Mildly interesting.

C Adds little value.

7. I can change my mood

A Easily.

B Usually.

C Rarely.

8. When people describe powerful emotional events,

A I feel what they feel.

B My feelings change a bit.

C My feelings stay the same.

Part 3. Understanding Emotions

1. My emotional vocabulary is

A Very detailed and rich.

B About average.

C Not very large.

2. My understanding of why people feel the way they do usually yields

A Excellent insights.

B Some insight.

C Some missing pieces.

3. My knowledge of how emotions change and develop is

A Sophisticated.

B Somewhat developed.

C Limited and of little interest to me.

4. Emotional what-if thinking yields

A Accurate prediction of outcome of various actions.

B At times good prediction of feelings.

C Tends not to project how people will feel.

5. When I try to determine what causes emotions, I
- A Always link the feeling to the event.
 - B Sometimes link a feeling to a cause.
 - C Believe that feelings don't always have a cause.
6. I believe that contradictory emotions
- A Can be felt, such as love and hate at the same time.
 - B May be possible.
 - C Make little sense.
7. I think emotions
- A Have certain patterns of change.
 - B Sometimes can follow other emotions.
 - C Usually occur in a random order.
8. My emotional reasoning could be described this way:
- A I have a sophisticated emotional vocabulary.
 - B I can usually describe emotions.
 - C I struggle for words to describe feelings.

Part 4. Managing Emotions

1. I attend to feelings
- A Usually.
 - B At times.
 - C Rarely.
2. I act on my feelings
- A Immediately.
 - B At times.
 - C Hardly ever.
3. Strong emotions
- A Motivate me and help me.
 - B At times take over.
 - C Should be controlled and forgotten.
4. I am clear about how I feel
- A Usually.
 - B At times.
 - C Rarely.

5. The influence feelings have on me

A Is usually understood in terms of how feelings affect me.

B Is understood at times.

C Is rarely processed or felt.

6. I process strong emotions

A In order not to exaggerate or minimize them.

B At times.

C So as to either minimize or maximize.

7. I am able to change a bad mood

A Usually.

B At times.

C Rarely.

8. I can keep a good mood going

A Usually.

B At times.

C Rarely.