

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

MAŠA ŠTRAVS

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI IN DELOVNE
STORILNOSTI V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, maj 2017

MAŠA ŠTRAUS

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maša Štravs, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza čustvene inteligentnosti in delovne storilnosti v izbranem podjetju, pripravljena v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a 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 poskrbel/-a, 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 pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a 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, neizključno, 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 19.06.2017

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ČUSTVENA IN KOGNITIVNA INTELIGENTNOST	5
1.1 Čustva in čustvena inteligentnost.....	5
1.2 Čustvena inteligentnost na delovnem mestu	6
1.3 Čustvena in kognitivna inteligentnost.....	7
1.4 Teorije čustvene inteligentnosti	8
1.4.1 Salovey–Mayerjeva teorija čustvene inteligentnosti	8
1.4.2 Cooper–Sawafova teorija čustvene inteligentnosti.....	9
1.4.3 Golemanova teorija čustvene inteligentnosti.....	10
1.4.4 Heinova teorija čustvene inteligentnosti.....	11
1.4.5 Weisingerjeva teorija čustvene inteligentnosti	11
1.4.6 Cherniss–Adlerjeva teorija čustvene inteligentnosti.....	12
1.4.7 Rybackova teorija čustvene inteligentnosti	12
1.4.8 Simmonsova teorija čustvene inteligentnosti	12
1.4.9 Epsteinova teorija čustvene inteligentnosti	13
1.4.10 Witzova teorija čustvene inteligentnosti.....	13
1.5 Pet prvin čustvene inteligentnosti	14
1.5.1 Zavedanje sebe.....	14
1.5.2 Obvladovanje čustev.....	14
1.5.3 Spodbujanje sebe	15
1.5.4 Empatija.....	16
1.5.5 Družbene spretnosti	16
1.6 Značilnosti čustveno inteligentnega človeka.....	17
1.7 Čustvene spretnosti na delovnem mestu	18
2 DELOVNA STORILNOST	19
2.1 Opredelitev pojma	19
2.2 Dejavniki storilnosti	20
2.3 Merjene storilnosti.....	21
2.4 Izboljševanje storilnosti.....	21

2.5 Ključne aktivnosti na poti k večji storilnosti	22
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA	23
3.1 Opredelitev problema, namena in cilja raziskave	24
3.2 Opredelitev problema.....	25
3.3 Opredelitev namena in cilja raziskave	26
3.4 Metodologija zbiranja podatkov in vzorec raziskave	26
3.5 Način zbiranja podatkov.....	27
3.6 Opredelitev populacije	28
3.7 Samoocenjevalni vprašalniki in usmeritvena vprašanja polstrukturiranih intervjujev	30
3.8 Izvedba intervjujev	32
3.9 Obdelava podatkov.....	33
3.10 Prikaz in analiza rezultatov	36
3.10.1 Kodiranje besedila	36
3.10.2 Identificiranje tem	36
3.10.3 Konstruiranje mreže	37
3.10.4 Opis in raziskava tematske mreže	38
3.10.5 Povzetek tematskih mrež.....	44
3.10.6 Drugi del analize.....	44
3.10.7 Interpretacija rezultatov	47
3.11 Priporočila.....	48
SKLEP.....	49
LITERATURA IN VIRI.....	52
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Osnovni podatki o izvedenih intervjujih	29
Tabela 2: Osnovni podatki o zaposlenih, ki so izpolnjevali samoocenske vprašalnike	30
Tabela 3: Potek analize tematske mreže	35
Tabela 4: Od kode do določitve teme.....	37
Tabela 5: Od oblikovanja izhodiščnih tem do globalnih tem	38
Tabela 6: Agregirane vrednosti osnovnih podatkov	45
Tabela 7: Rezultati testa Emotional skills and competence questionnaire	46
Tabela 8: Rezultati testa Emotional skills and competence questionnaire in Lestvice delovne učinkovitosti skupaj	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi	34
Slika 2: Prikaz prve tematske mreže Medsebojna odvisnost.....	38
Slika 3: Prikaz druge tematske mreže Samomotivacija.....	40
Slika 4: Prikaz tretje tematske mreže Razvoj čustvene inteligentnosti	41

UVOD

S pojmom inteligentnosti ali pa testom inteligenčnega količnika (v nadaljevanju IQ) se je vsakdo od nas srečal vsaj enkrat v življenju. Inteligentnost je pojmovana kot kompleksna sposobnost individua, da ravna smotrno, razumno misli in učinkovito obdeluje svoje okolje, ali pa je pojmovana kot splošna sposobnost zavestno usmerjati mišljenje na nove zahteve (Kanič, Leder, Ujčič, Vilar, & Vodeb, 2011). Naše kognitivne ali spoznavne sposobnosti (Kanič et al., 2011) so testirali že na začetku našega izobraževanja in sicer že v osnovni šoli, testirali so naše sposobnosti logičnega mišljenja, prostorske predstave, jezikovne zmožnosti in podobno. Nekateri posamezniki so med seboj celo tekmovali in z raznoraznimi spletno dostopnimi testi testirali svoje zmožnosti mišljenja. S podobnimi testiranjem smo se drugi srečevali tudi ob kandidaturi za določeno delovno mesto in predstavljala so pomembno selekcijsko funkcijo med kandidati. Veliko je testov, ki testirajo našo zmožnost mišljenja in veliko je različnih situacij, kjer se človeške sposobnosti mišljenja testirajo na različne načine. Človeška sposobnost mišljenja pa ni edina, ki nam omogoča uspeh in zadovoljstvo v življenju. Dolgo pozabljen je tudi človeškega čustvovanja, so danes na plano prinesle nova spoznanja. Vse več raziskav dokazuje pomembnost človeškega čutenja na mnogih življenjskih področjih in vse večkrat je v javnosti slišati pojem čustvena inteligentnost. Pomembnost čustvene inteligentnosti v delovnem okolju je narasla, ker se iščejo nove strategije za povečanje produktivnosti, velik razlog pa tiči tudi v velikem številu socialnih interakcij, ki jih na delovnem mestu doživimo.

Na delovnem mestu pa se srečujemo tudi s stresnimi situacijami, pri tem moramo biti v sebi močni in znati premagovati delovne ovire, biti uspešni v medosebnih odnosih, uspešno premagovati najrazličnejše situacije in delo znati izpeljati do konca. Pri tem nam je v veliko pomoč sposobnost naše čustvene inteligentnosti, ki nam pomaga naša čustva prepoznati, umiriti in jih pozitivno usmeriti. Poznavanje in razvijanje osebne čustvene inteligentnosti pripomore k kvalitetnejšim življenjskim izkušnjam, tako doma, v družbi ali pa na delu.

S svojim magistrskim delom bom v teoretičnem delu poglobljeje predstavila pomembne teorije čustvene inteligentnosti, njene aspekte in pozitivne rezultate čustveno inteligenčnega življenja. Čustveno inteligentnost bom povezala s pojmom delovna storilnost. Empirično bom raziskovalna vprašanja, torej ali ima razvitost čustvene inteligentnosti pozitiven vpliv na delovno storilnost, testirala s polstrukturiranimi intervjuji ter samoocenjevalnimi testi in rezultate predstavila v drugem delu magistrskega dela.

Povečana delovna storilnost in temu pojmu pripadajoči rezultati, kot so povečana produktivnost in večji dobički, so tema preučevanja že dolga zgodovinska obdobja družbenega sistema. Delovno storilnost so v času, ko sama znanost o delovanju človeških

možganov in o človeški psihologiji na sploh, še ni bila tako razvita, preučevali preko fizično oprijemljivih dejstev. Od sklicevanja na fizično oprijemljiva dejstva, preko razvijanja znanosti in s tem globljega razumevanja delovanja človeka, smo prišli do razlogov, ki tičijo v mentalnih sposobnostih, preko teh pa so številni avtorji začeli razmišljati o čustvih, ki predstavljajo duševne procese, s katerimi doživljamo do okolja in dogodkov nek poseben odnos (Musek & Pečjak, 2001, str. 67).

Storilnost je definirana z določeno količino izdelkov ali stvari, ki jih kdo naredi v časovni enoti (Kanič et al., 2011). Delovna učinkovitost (angl. *efficiency*) pa se nanaša na proizvodne učinke delovne organizacije oziroma njene rezultate. Učinkovitost je vezana na ekonomsko načelo kratkoročnega povečevanja dobička ali pa zmanjševanja stroškov poslovanja. Če je zaposleni učinkovit, je njegovo delo dobičkonosno in stroškovno učinkovito. Ko pa govorimo o delovni uspešnosti, pa lahko rečemo da uspešen posameznik poleg ekonomskih ciljev, dosega tudi širše poslovne cilje (Testen & Žnidaršič, 2010, str. 2)

Prva merila delovne storilnosti so avtorji, kot je Frederick Taylor, začeli postavljati že v začetku dvajsetega stoletja. Zagovorniki Taylorjeve učinkovitosti so postavili pojmovanje dela, zasnovanega na analizah najbolj mehansko učinkovitih človeških gibov, ob bok učinkovitosti stroja. Merilo dela, ki ga je opravil delavec, je postalo delo stroja. Kmalu za tem merilom delovne storilnosti je vzniknilo novo merilo, to je test IQ (Goleman, 2001, str. 28), ki ga poznamo še danes. Sposobnost človeškega uma naj bi bilo edino merilo odličnosti. Do šestdesetih let pa so poleg testov IQ standardna merila delovne uspešnosti vključevala tudi teste osebnosti in teste za ugotavljanje tipov osebnosti. Pri tem so se pojavile težave, saj so se posamezniki, ki so dosegali na IQ testih visoke rezultate, pri delu zelo slabo izkazali, tisti s povprečnimi rezultati pa so se pri delu izkazali odlično. Še naprej so se avtorji kot je McClelland (v Goleman, 2001, str. 29), ukvarjali s tem, kaj posameznikom, ki blestijo v delovni storilnosti, omogoča izjemne rezultate. Predlagal je niz spretnosti, med katere je uvrstil tudi empatijo, samodisciplino in pobudo, kar že lahko povežemo s pojmom čustvena inteligentnost.

Danes pa so merila uspešnosti, poleg intelektualnih sposobnosti, usmerjena v posameznikovo obvladovanje samega sebe in odnosov, ki jih ima z drugimi. Omenjene lastnosti so pogojene s posameznikovo osebnostjo, osebnostnimi značilnostmi, duševnimi spretnosti ter zrelostjo, kar pa kot celoto poimenujemo čustvena inteligentnost (angl. *emotional intelligence*). Čustveno inteligentnost opredelimo kot sposobnost spoznavanja lastnih čustev in čustev drugih ljudi, sposobnost samomotiviranja ter obvladovanja lastnih čustev in čustev, ki jih doživljamo v odnosu z drugimi (Evans & Stalk, 1992, str. 112).

Sposobnosti izhajajoče iz čustvene inteligentnosti se razlikujejo od kognitivnih sposobnosti, ki izhajajo iz akademske inteligentnosti. Ta je merljiva z IQ testi. Če čustveno inteligentnost primerjamo s kognitivno, lahko trdimo, da inteligenčni količnik

ostane za vse življenje enak (Urbanija, 2001, str. 63), nasprotno pa je s čustveno inteligentnostjo, ki jo lahko razvijamo celo življenje.

Tisti, ki so čustveno inteligentnejši, s svojimi čustvi znajo ravnati in v tej smeri razvijati svoje potencialne in uživati v uspešnih odnosih, tako doma kot v poslovnem svetu. Takšna oseba je sposobna svoja čustva integrirati v celovito intelektualno izkušnjo in svoja čustva uporabljati za povečanje intelektualne zmogljivosti (Parvesh & Gopal, 2010, str. 978).

Človekovo delovanje tako lahko opišemo kot prepletanje čustev in razuma, kar izhaja iz različnih bioloških dejavnosti možganov. Izvor čustev izhaja iz podzavestnega, manifestacijo pa zaznamo v zavestnem človeškem delovanju. Kako nekdo čustveno doživlja situacije v življenju in na delovnem mestu, je torej odvisno od razvitosti njegove čustvene inteligentnosti in prav to nas ločuje kot posameznike z določenim značajem. Naš razum v sodelovanju s čustveno inteligentnostjo preide do optimalnega delovanja. Ljudje smo čustveno inteligentna bitja, pomembno je, da se tega zavedamo in čustveno inteligentnost tudi razvijamo. Prav bi bilo, da bi večjo pozornost razvijanju čustvene inteligentnosti namenili tudi v podjetjih pri načrtu izobraževanj zaposlenih in oblikovanju strateških usmeritev. S tem bi poleg večjega zadovoljstva zaposlenih in boljših odnosov v podjetju, dosegli tudi večjo samomotivacijo zaposlenih pri delu. Samomotivacija, ki predstavlja aspekt čustvene inteligentnosti pa igra pomembno vlogo pri večji delovni storilnosti zaposlenih.

Cilj magistrskega dela je raziskati, ali ima razvoj čustvene inteligentnosti pri zaposlenih v podjetju učinek na doseganje večje delovne storilnosti. Potrebno se je zavedati, da človeško vedenje definira prepletanje obeh vrst inteligentnosti, čustvene in kognitivne. Med seboj se kombinirata in imata medsebojni vpliv. Čustvovanje je neločljivo od vsakodnevnih življenjskih situacij, tako na delu kot v zasebnem življenju. O čustvih govorimo kot o reakcijah na dražljaje in situacije iz zunanjega sveta, okolja, v katerem bivamo in okolja, kjer delamo. Omenjene reakcije pa niso pogojene zgolj z inteligentnostjo razuma, ampak predvsem z razvitostjo čustvene inteligentnosti. Različni impulzi okolja pa pogojujejo različne človeške odzive. Ko smo ljudje iz okolja stimulirani pozitivno, so naše čustvene reakcije pozitivne in rečemo lahko, da gojimo pozitivna čustva. Naravnost človeške narave, da pri opravljanju stvari, ki jih počnemo z veseljem razvijamo pozitivna čustva, napeljuje k dejstvu, da je v tem stanju vzpostavljen pogoj za optimalno izkoriščanje človeškega potenciala.

Storilnost pa je sistemska kategorija, v celoto povezuje ljudi, perspektive, prizadevanja, pravila, spoznanja in številna načela (Starič, 1994, str. 16). Delovna storilnost zaposlenega tako ni odvisna samo od zunanjih virov motivacije, kot so nagrade, odvisna je tudi od spretnosti, človeških omejitev in pa drugih potencialov (Černetič, 2004, str. 114). Pomemben človeški dejavnik je predvsem strokovna usposobljenost in intenzivnost

dela. Ta pa je odvisna od motivacije, ki lahko izhaja iz okolja ali pa iz človeka samega. Slednjo imenujemo samomotivacija in predstavlja pomemben aspekt čustvene inteligentnosti.

Osnovna predpostavka magistrskega dela je, da so akademske in analitične sposobnosti potreben predpogoj, močno razvita čustvena inteligentnost zaposlenih pa pogoj za boljše obvladovanje čustev, boljšo samomotivacijo za delo, posledica tega pa je večja delovna storilnost, ki vodi do večje delovne uspešnosti zaposlenega in poslovne odličnosti podjetja (Fendre, 2009, str. 4).

Metodologija: Pisanje teoretičnega dela magistrskega dela, temelji na sistematičnem iskanju in kritičnem proučevanju domače in tuje literature preučevanega področja. Uporabljam deskriptivno ali opisno znanstveno metodo raziskovalnega dela. Izhajam iz knjig, revij, poročil, internetnih virov in člankov iz teoretičnih spoznanj o pojmu čustvene inteligentnosti in delovne storilnosti. Poleg omenjene metode uporabljam tudi metodo kompilacije, s katero na podlagi različnih ugotovitev drugih avtorjev, povzemam ugotovitve potrebne za moje magistrsko delo. Pri analizi sekundarnih virov uporabljam tudi deduktivno metodo, s katero logično sklepamo na področju splošnih teorij. S pomočjo te teorije lahko izvedem konkretne sklepe o (so)odvisnosti med pojavi, ki jih analiziram. V prvem tj. teoretičnem delu magistrskega dela uporabljam še metodo študije primerov.

V drugem delu magistrskega dela tj. empirični del, izvajam analizo primarnih podatkov, ki sem jih pridobila s kvalitativnim raziskovanjem. V manjšem slovenskem podjetju sem testirala čustveno inteligentnost in pa delovno storilnost dvanajstih zaposlenih. S tremi strokovnjaki področja pa sem izvedla polstrukturirane intervjuje in tako prikazala mnenje strokovnjakov, relevantno za mojo raziskavo.

Pred samo izvedbo testiranja sem izvedla pilotsko raziskavo, s katero sem odkrivala morebitne pomanjkljivosti vprašalnika. Testiranja za pilotsko raziskavo sem opravila s tremi družinskimi člani.

V empirični del magistrskega dela vključujem tudi izvedbo ekspertnih intervjujev, ki sem jih izvedla s tremi strokovnjaki iz področja čustvene inteligentnosti ter psihologije dela in organizacij. Na ta način se približujem drugi perspektivi raziskovalnega problema. Prvo perspektivo pa kot glavni akterji pokrivajo zaposleni.

Zapise intervjujev analiziram na podlagi tehnike tematske mreže. S tematsko mrežo želim raziskati in razložiti razumevanje teme in vsebine moje raziskave. Tematska mreža v analizi kot ključni proces uporablja tehniko kodiranja, ki je uporabna za posploševanje kvalitativnih podatkov. Z analizo tematske mreže pridobivam teme iz različnih ravni besedila. Kvalitativna analiza pa se zaključuje s teorijo utemeljeno na podatkih (Stirling,

2001, str. 385–393) in priporočili. Podatke pridobljene na podlagi testiranj zaposlenih med seboj primerjam in poskušam ugotoviti ali posamezni rezultati testiranj čustvene inteligentnosti sovpadajo z rezultati testov delovne storilnosti.

Omejitve, ki se pri pisanju mojega magistrskega dela pojavljajo so, da je konstrukt čustvene inteligentnosti težko objektivno merljiv. Ocene čustvene inteligentnosti temeljijo na subjektivnih ocenah, ki so lahko tudi izkrivljene. Prav tako gre pri merjenju konstrukta delovne storilnosti za subjektivno ocenitev.

1 ČUSTVENA IN KOGNITIVNA INTELIGENTNOST

1.1 Čustva in čustvena inteligentnost

Čustva so izraz človeških duševnih procesov. Z njimi izražamo odnos do življenjskih izkušenj. Govorimo o odnosu do predmetov, nekega stanja, drugega človeka ali pa odnosa z njim. Poznamo več vrst čustev, ta so lahko so pozitivna ali pa negativna. Lahko si samo predstavljamo, kakšno bi bilo naše življenje, če ne bi bili zmožni čutiti ničesar. Bili bi prazni, nebi poznali smeha, ljubezni ali pa jeze. Naše življenje tako nebi imelo smisla, saj bi se nam raznovrstna življenjska izkustva zdela popolnoma enaka (Brečko, 2003, str. 3).

Brečko (2003, str. 5) pravi, da so čustva tista, ki nas v življenju motivirajo in usmerjajo. Ljudje se po naravi vedno usmerimo k tistim situacijam, ki v nas spodbudijo pozitivno čustvovanje, medtem pa se izogibamo tistim, ki potencirajo negativna čustva.

Čustva imajo pomembno vlogo tudi pri našem mišljenju. Dobro razpoloženje človeka vpliva na produkcijo novih in zanimivih misli. V nasprotnem primeru, ko imamo skrbi ali pa imamo s čim težave, je naša ustvarjalnost ohromljena in naši miselni procesi se lahko ustavijo nekje na sredi (Panju, 2010, str. 17). Sposobnost, da v različnih situacijah svoja čustva nadzorujemo, prepoznamo, usmerjamo, med njimi poznamo razlike ter vse te informacije uporabljamo za upravljanje svojih misli, pa je sposobnost, ki ima svoj izvor v čustveni inteligentnosti (Mayer & Salovey, 1993, str. 438). Čustvena inteligentnost, pa ni samo sposobnost prepoznavanja lastnih čustev, ampak tudi čustev drugih. Je sposobnost, da obvladujemo čustva v nas samih in čustva v odnosu z drugimi (Goleman, 2001, str. 338). Za posameznika z izrazito visoko stopnjo čustvene inteligentnosti je značilno, da hitro zazna razpoloženje ljudi, ki ga obkrožajo, se v njihov svet zna vživeti in se na to primerno odzvati (Kranjc, 2012, str. 61).

Človeški inteligenčni količnik ostane enak vse življenje, čustvena inteligentnost pa se razvija in dopolnjuje z življenjskimi izkušnjami (Urbanija, 2001, str. 63). O čustveni inteligentnosti govorimo kot o prirojelih zmožnostih, ki jih z učenjem in izkušnjami

razvijemo v čustvene sposobnosti kot so samoobvladovanje, samozavedanje, empatija, motivacija in prikladnost v odnosih (Goleman, 1996, str. 29).

Ljudje, ki imajo sposobnost spretnega ravnanja s svojimi čustvi, jih znajo prepoznati in jih uravnavati tako pri sebi kot pri drugih, imajo velike prednosti na mnogih življenjskih področjih. Če izmed vseh področjih izpostavim organizacijsko področje, imajo prednost tudi na tej ljudje z razvito čustveno inteligentnostjo. Človek ima lahko inteligenčni količnik zelo visok, lahko ima visoko izobrazbo in dolgoletne delovne izkušnje ter izjemno veselje do dela, vendar če po razvitosti čustvene inteligentnosti ne ustreza zahtevam delovnega mesta bo na njem doživel poraz (Simmons & Simmons, 2000, str. 128).

O čustveni inteligentnosti lahko govorimo tudi kot o sposobnosti odzivanja na čustvene, družbene ali pa okoljske dejavnike. Osebe, ki so čustveno inteligentne so sposobne ravnati s svojimi čustvi, uspešno razvijati svoje potenciale ter uspešno upravljati odnose doma, pri delu in v družbi. Čustvena inteligentnost je sposobnost ravnanja z našo osebnostjo. Posameznik z visoko razvito čustveno inteligentnostjo je sposoben vključiti čustveno izkušnjo v celovito intelektualno sposobnost. Tako čustva lahko uporabljamo za povečevanje intelektualne iznajdljivosti (Parvesh & Gopal, 2010, str. 978). Čustvena inteligentnost je povezava med mislimi procesa in čustvi, je razmišljanje o občutku in občutek o razmišljanju (Parvesh & Gopal, 2010, str. 972).

1.2 Čustvena inteligentnost na delovnem mestu

Čustveno inteligentnost lahko uporabimo v najrazličnejših podjetjih, od najmanjših do največjih, pa vse do tistih najuspešnejših, od proizvodnih podjetij ter podjetji iz področja intelektualne lastnine. Obstaja veliko načinov uporabe čustvene inteligentnosti na delovnem mestu. Uporabna je pri reševanju sporov s sodelavci, pri sklepanju pogodb s težavnimi strankami, vztrajanju pri delu, dokler to ni opravljeno in seveda še v številnih drugih situacijah na poti k uspehu (Weisinger, 2001, str. 17). Pridemo do točke, kjer spoznamo, da uspeh od nas zahteva več kot samo intelektualne sposobnosti ali odlično strokovno znanje. Kot merila novega vrednotenja se uveljavljajo optimizem, prožnost, pobuda in prilagodljivost (Goleman, 2001a, str. 23).

Pri izboru posameznih kandidatov, primernih za določeno delovno mesto, se pri testiranju čustveno inteligenčnih sposobnosti lahko pojavijo težave, saj posameznik lahko svoj resničen karakter zataji. Vendar določenih značilnost le ne more prikriti, saj so določeni človeški izrazi univerzalni. Geddes (2016, str. 43) o čustvih govori kot o jeziku, v katerem komunicira celotno človeštvo. Vsako čustvo se izraža z določenimi obraznimi mimikami, ki jih lahko prepoznamo in povežemo z določenim čustvom.

Goleman (2001) pa navaja seznam najpomembnejših lastnosti, ki so jih sestavili delodajalci:

»Sposobnost poslušanja in besednega sporazumevanja; prilagodljivost in ustvarjalno odzivanje na težave in ovire; obvladovanje sebe, zaupljivost, delovna vnema, usmerjena k določenem cilju, volja za nadaljnje razvijanje osebne kariere in ponos ob vsaki izpolnitvi naloge; skupinska in medosebna učinkovitost, pripravljenost na čim večji osebni prispevek, sposobnost za vodenje« (Goleman, 2001, str. 25).

Na vsakem delovnem mestu so potrebni vsakodnevni stiki z ljudmi, ki vključujejo delo v timih ali pa od človeka zahtevajo empatijo in razumevanje drugega. S čustveno inteligentnostjo na delovnem mestu dosežemo bolj koordinirano in produktivno timsko delo. S čustveno inteligentnimi člani tima, lahko dosežemo reševanje problemov iz več različnih perspektiv (Potočnik, 2000, str. 19).

Sposobnosti, ki izhajajo iz čustvene inteligentnosti so na delovnem mestu pomembne, prav zaradi veliko socialnih interakcij z drugimi posamezniki. Socialne interakcije vključujejo predstavitve investitorjem, pridobivanju in ohranjanju strank, pogajanju, prav tako selekciji in ravnanju s kadri, distributerji in partnerji. Čustvena inteligentnost je kombinacija kompetenc in ima izreden vpliv na uspeh na delovnem mestu, saj skoraj da ni situacije na delovnem mestu, ki ne bi ustvarjala čustvene odzive (Johnson, 2015, str. 299).

Weisinger ugotavlja, da pomanjkanje čustvene inteligentnosti onemogoča osebno rast posameznika in pa rast podjetja. Nasprotno je možno z razvito čustveno inteligentnostjo dosegati odlične rezultate na osebni in pa tudi na organizacijski ravni. Posamezniki, ki so čustveno inteligentnejši so na svojem delovnem mestu pozitivnejši in ustvarjalnejši. Z uporabo čustvene inteligentnosti zaposleni pomagajo graditi čustveno inteligentno organizacijo, v kateri se prevzema odgovornost za vlaganje v rast čustvene inteligentnosti in odgovornost za uporabo v prid organizacije kot celote (Weisinger, 2001, str. 19).

Pomembno pa je izpostaviti dejstvo, da so vodje tisti, ki s svojim vplivanjem na zaposlene v njih vzbudijo dramatične spremembe. Vodje, skupaj s podrejenimi ustvarjajo čustveno inteligentno organizacijo (Gardner & Stought, 2002, str. 68–78). Čustvena inteligentnost se tako lahko razvija skozi trening, ki je namenjen tako zaposlenim kot vodilnim (Barling, Slater, & Kelloway, 2000, str.160).

1.3 Čustvena in kognitivna inteligentnost

Pod vselej veljavnim pojmom inteligentnost ali pa pojmom IQ poznamo sposobnosti, ki jih lahko izmerimo. To so matematično-logična inteligentnost, prostorska predstava, obvladovanje jezika, motorične spretnosti in nadarjenost za glasbo. Klasičen pojem

inteligentnosti tako ne upošteva sposobnosti, kot so empatija, samozavest ali pa obvladovanje čustev (Weisbach, 1999, str. 10). Pri razjasnjevanju pojmov čustvena ali pa kognitivna inteligentnost pa je pomembno, da ločujemo tudi med pojmom inteligenca in pa inteligentnost. Ko govorimo o inteligenci, govorimo o izobraženem družbenem sloju, ko pa govorimo o inteligentnosti, slednji izraz v svojem magistrskem delu tudi uporabljam, pa govorimo o sposobnosti posameznika (Pogačnik, 1995, str. 11). Inteligentnost je sestavljena iz več dejavnikov, iz čustvene stabilnosti, motivacije in vztrajnosti. Ne predstavlja samo intelektualne sposobnosti, kar je razvidno tudi iz tega, da se lahko osebe z enakim inteligenčnim količnikom med seboj zelo razlikujejo (Sruk, 1995, str. 40).

Pri polariziranju med čustveno in razumsko ali pa kognitivno inteligentnostjo lahko človeški um razdelimo na dva dela. Torej na tistega, ki čuti in na tistega, ki misli. Razumska inteligentnost predstavlja logično-matematični in pa verbalno-lingvistični del človeških sposobnosti (Trojnar, 2002, str. 27). Čustveno inteligentnost pa lahko poimenujemo tudi kot sposobnost inteligentne uporabe čustev. Čustva uporabljamo na način, da so nam v pomoč pri mišljenju in vedenju, to pa nam pomaga pri osebni in ravno tako poslovni rasti in razvoju. Goleman (1998, str. 62) razlaga o prepletanju obeh vrst inteligentnosti. Govorimo lahko o delni vzajemnosti in rečemo lahko, da redko srečamo posameznika z visokim IQ in nizko čustveno inteligentnostjo, ali pa obratno.

1.4 Teorije čustvene inteligentnosti

1.4.1 Salovey–Mayerjeva teorija čustvene inteligentnosti

Salovey in Mayer (1990, str. 12) sta svojo teorijo čustvene inteligentnosti predstavila v svojem delu, ki je izšlo leta 1990. Čustveno inteligentnost sta predstavila kot vrsto sposobnosti, s katero lahko uravnavamo ter izražamo svoja čustva in prepoznamo ter uravnavamo čustva drugih. Govorila sta tudi o uporabi čustev pri motiviranju in doseganju željenih ciljev. Čustveno inteligentnost sta razvrstila v pet osnovnih sposobnosti: samozavedanje, poznavanje svojih čustev, obvladovanje čustev, spodbujanje sebe, prepoznavanje čustev drugih in uravnavanje odnosov.

Kasneje sta svoji definiciji dodala še pomen čustev pri razumnem reševanju problemov v medosebnih odnosih. Njuna teorija je poznana po štiristopenjski lestvici sposobnosti, ki predstavljajo komponente čustvene inteligentnosti. Prva komponenta predstavlja sposobnost prepoznavanja čustev pri sebi in drugih. Da bi razumeli čustva drugih, moramo pravilno zaznati čustvene signale, izraze na obrazu in pa ton glasu. Razumevanje lastnih čustev je osnova za pravilno ocenjevanje čustev drugih in zavedanju sebe. Druga komponenta teorije čustvene inteligentnosti je sposobnost generiranja čustev. S čustvi si pomagamo pri mišljenju, saj ga le-ta izboljšujejo in

pripomorejo k učinkovitejšemu reševanju problemov. Tretjo komponento njenega modela čustvene inteligentnosti predstavlja sposobnost razumevanja čustev, njihov vzrok, raznolikost, spreminjanje in povezave med različnimi čustvi. Zadnja komponenta teorije čustvene inteligentnosti pa je sposobnost reguliranja in samokontrole čustev (Salovey & Mayer, 2001, str. 10).

1.4.2 Cooper–Sawafova teorija čustvene inteligentnosti

Čustveno inteligentnost avtorja pojmujeta kot sposobnost, da posameznik občuti, razume in učinkovito uporabi moč čustev kot vir človeške energije, povezav, vpliva in informacij. Svoj model čustvene inteligentnosti sta razdelila na štiri spretnosti, ki izhajajo iz čustvene inteligentnosti, te štiri pa sta razdelila še na šestnajst elementov (Cooper & Sawaf, 2001, str. 187). Razvoj intuicije vidita kot pomemben aspekt pri razvijanju čustvene inteligentnosti. Cooper-Sawafova (1997, str. 193) teorija ima temelj na modelu štirih spretnosti čustvene inteligentnosti:

- Čustvena pismenost se kaže kot sposobnost, da se primerno odzovemo na čustva in se ne prepustimo impulzivnosti v katero nas lahko popelje čustveno doživljanje. Pod okrilje čustvene pismenosti spadajo čustvena energija, čustvena iskrenost, čustvena intuicija in čustveni odzivi.
- Čustvena sposobnost je tista s katero se usposobimo za uporabo čustvene pismenosti. Omogoča nam prilagodljivost in hitrejše odpuščanje sebi ali pa drugim. V težkih situacijah nam omogoči prožnost ter čustveno in mentalno prilagodljivost. Pod čustvene sposobnosti uvrščamo območje zaupanja, plodno nezadovoljstvo, pristnost, prožnost ter ponovni začetek. Plodno nezadovoljstvo lahko na primer uporabimo za napredovanje v podjetju, prožnost pa nam pomaga pri prilagajanju na spremenjene okoliščine.
- Čustvena globina je sposobnost, da se poglobimo vase in raziskujemo svojo notranjost. Na ta način pridobimo zaupanje v notranji potencial, ki izpopolni naše življenje. Živimo po načelih naše vesti, našega notranjega glasu. Čustveno globino sestavljajo uporabna integriteta, predanost, namen, potencial in vpliv brez izvajanja avtoritete.
- Čustvena alkimija kot spretnost čustvene inteligentnosti govori o intuitivni uporabi le-te, z njo lahko razvijemo povečano zavedanje. Naučimo se uporabljati naše notranje občutke, ki kot navajata avtorja, prihajajo iz drobovja človeka. Postanemo kemik svojih lastnih čustev, katerih zvarke varimo za doseganje ciljev, zaznavanje priložnosti, preoblikovanje težkih situacij ter kreiranja prihodnosti.

1.4.3 Golemanova teorija čustvene inteligentnosti

Goleman (2001) čustveno inteligentnost opredeli kot »*sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi*« (Goleman, 2001, str. 338).

Pred izidom Golemanove knjige o čustveni inteligentnosti, ki je izšla leta 1995, čustvena inteligentnost še ni bila splošno znana. Javnosti je predstavil pomembnost čustvene inteligentnosti v odnosih, ki jih imamo sami s sabo in pa z drugimi, ter pomembnost čustvene inteligentnosti na delovnem mestu. Čustveno inteligentnost je predstavil kot pomembnejšo od razumske inteligentnosti, oziroma od njenega količnika. Golemanovo delo in dela psihologov, ki so nastala že pred njim, so s tem čustveno inteligentnost in novo pojmovanje čustvene inteligentnosti ponesla tudi v poslovne kroge. Knjiga je nastala prav v obdobju, ko so se podjetja začela uvajati s prestrukturiranjem hierarhičnih struktur in optimiziranjem stroškov. Podjetja so iskala nove managerje, ki bi bili sposobni učinkovitejšega in celovitejšega vodenja, ter bili sposobni združiti različne kulture v poslovanju podjetja. Goleman je s svojim delom naletel na veliko kritik, na kar je odgovoril z izdajo knjige Čustvena inteligentnost na delovnem mestu, kjer je čustveno inteligentnost predstavil iz znanstvenega stališča (Fendre, 2008, str. 13).

Razvitost čustvene inteligentnosti naj bi pogojevala človeško zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti, ki temeljijo na prvinah kot so: motivacija, zavedanje sebe, obvladovanje sebe, empatija in spretnosti v medosebnih odnosih. O čustvenih spretnostih lahko govorimo kot o priučenih sposobnostih, ki temeljijo na naši čustveni inteligentnosti, ta pa pogojuje odlično delovno storilnost. Goleman v svojem delu navaja veliko primerov iz delovnih okolij, v katerih so zaposleni s svojimi spretnostmi čustvene inteligentnosti, kot so na primer empatija ali pa druge družbene spretnosti, rešili poslovno situacijo. Ni pa nujno, da posamezniki, ki so čustveno inteligentni, osvojijo čustvene spretnosti pomembne za delo. Visoko razvita čustvena inteligentnost je le predpogoj za učenje teh spretnosti. Goleman v svoji knjigi predstavi pet komponent čustvene inteligentnosti in petindvajset čustvenih spretnosti. Deli jih na osebne in družbene spretnosti (Goleman 2001a, str. 39). Vsak posameznik, ki se sprehodi čez lestvico lahko ugotovi, da po svojih spretnostih ni popoln. Med seboj se razlikujemo in imamo različne omejitve ter zmogljivosti. Res pa je, da je za izjemno delovno storilnost potrebno le določeno število spretnosti in njihovo razporedenost na vseh pet komponent čustvene inteligentnosti.

Po definiciji pet skupin sposobnosti, ki vodijo v izpopolnjevanje čustvene inteligentnosti (Goleman, 2001a, str. 339):

- Zavedanje sebe in poznavanje svojih čustev: ljudje, ki so svoja čustva sposobni nadzorovati v vsakem trenutku, se v svojem življenju bolje znajdejo, so samozavestni in trdno stojijo za svojimi odločitvami.
- Obvladovanje čustev: je sposobnost, da svoje občutke prilagajamo okoliščinam in da zavest o sebi nadgrajujemo. Ljudje, ki tega področja ne obvladajo, se neprestano soočajo z življenjskimi stiskami.
- Samomotiviranje: gre za sposobnost, da čustva uravnavamo in uporabljamo za nek namen. Čustveno samoobvladovanje, zadušitev vzgibov in odlaganje zadovoljitve je prvo pravilo, ki nas, če se ga držimo pripelje do cilja. Tako je samomotiviranje pomembna spretnost pri doseganju višje storilnosti na delovnem mestu.
- Empatija ali prepoznavanje čustev drugih: ljudje, ki imajo to spretnost visoko razvito, lažje uspevajo v družbenem okolju, ker lažje spoznajo namige o potrebah in zahtevah drugih.
- Uravnavanje odnosov: oseba, ki je spretna pri odnosih z drugimi, je pravzaprav spretna zaradi svoje sposobnosti uravnavanja čustev drugih. Te sposobnosti zagotavljajo splošno priljubljenost v družbi in uspeh na vodilnih položajih.

Avtor uči ravnanja s čustvi na način, da jih obvladujemo in uporabljamo za doseg željenega cilja. Če bomo spoznali sami sebe, ter svoja lastna čustva in jih znali obvladovati, bomo na svojem delovnem mestu bolj učinkoviti in uspešni, naša delovna storilnost pa bo več kot odlična.

1.4.4 Heinova teorija čustvene inteligentnosti

Po avtorju (Hein, 2005) pomeni čustvena inteligentnost sposobnost zavedanja svojih čustev in čustev, ki jih imajo drugi. Čustvena inteligentnost zajema tudi sposobnost, da s čustvi ustrezno ravnamo in dosežemo željene cilje. Čustveno inteligentnost razdeli na pet sposobnosti: sposobnost prepoznavanja čustev, sposobnost čustvenega sporazumevanja, motiviranja drugih oseb in sočustvovanja, sposobnost uravnoteženega odločanja s čustvi in razumom ter prevzemanja odgovornosti za svoja lastna čustva. Čustveno inteligentnost vidi kot pomembno pri odnosih na delovnem mestu. Posamezniki z razvito čustveno inteligentnostjo so bolj notranje motivirani, kooperativni, fleksibilni, optimistični in vredni zaupanja.

1.4.5 Weisingerjeva teorija čustvene inteligentnosti

Čustveno inteligentnost Weisinger (2001, str. 17) enači s sposobnostjo inteligentnega ravnanja s čustvi. Čustva lahko uporabljamo v svoj prid, pomagajo nam pri našem mišljenju in vedenju. Weisinger (2001, str. 20) prepoznava pet področij čustvene inteligentnosti, deli pa jih na dve vrsti, na osebne in pa socialne. Kot osebne sposobnosti definira zavedanje samega sebe, sposobnost ravnanja s čustvi in samomotivacijo. Pod socialne sposobnosti pa uvrsti sporazumevanje in čustveno mentorstvo.

Weisingerjeva teorija ima kar nekaj podobnosti s Golemanovo teorijo čustvene inteligentnosti. Podobnosti med teorijama najdemo predvsem pri osebnih spretnostih, le da se Goleman veliko bolj poglobi v notranjost človeka. Podobnosti pa najdemo tudi s Cooper-Sawafovo teorijo in njuno čustveno alkimijo ter Weisingerjevim čustvenim mentorstvom. Obe sposobnosti vključujeta sposobnosti spoznavanja čustev pri drugih ter učinkovito uporabo čustev v določenih situacijah.

1.4.6 Cherniss–Adlerjeva teorija čustvene inteligentnosti

Teorijo čustvene inteligentnosti razlaga kot sposobnost razumevanja in prepoznavanja čustvenih reakcij, ki potekajo v nas samih ali pa v drugih posameznikih. Aspekt Cherniss-Adlerjeve teorije čustvene inteligentnosti predstavlja tudi sposobnost vodenja in ravnanja s čustvi, da so nam v pomoč pri sprejemanju odločitev in pa učinkovitem delovanju. Sposobnosti so po omenjeni teoriji osnova za samozavest in osebno integriteto. Z njimi lahko prepoznamo osebne prednosti in slabosti, se učinkovito prilagajamo na spremembe, se samomotiviramo, smo vztrajni in imamo dobre odnose z drugimi ljudmi (Cherniss & Adler, 2000, str. 186).

1.4.7 Rybackova teorija čustvene inteligentnosti

Čustvena inteligentnost po Rybacku (1998, str. 108–119) se nanaša na lastnosti, ki se nanašajo predvsem na delovanje vodij v organizaciji. Sposobnosti, ki sovpadajo s to teorijo so uporaba zavesti in čustvenosti z namenom prepoznavanja občutkov, ter iskreno in verodostojno delovanje z namenom izogibanju nepremišljenemu reagiranju. Čustvena inteligentnost po Rybacku odraža naslednje lastnosti: odkrivanje najboljših lastnosti pri drugih ljudeh; pomoč ostalim, da razumejo sami sebe; odkritosrčnost; sprejemanje osebne odgovornosti; podpiranje resnice; ustvarjanje gladke komunikacije; vzgajanje lojalnosti in pripadnosti; zgodnje reševanje konfliktov; vzor za učinkovito vodenje; spodbujanje drugih k dosežkom in sprejemu tveganj.

1.4.8 Simmonsova teorija čustvene inteligentnosti

Simmons S. in Simmons J. C. (2000, str. 13–14) čustveno inteligentnost primerjata s človeškimi značaji. Čustveno inteligentnost tako razdelata na trinajst osnovnih področij in šestindvajset tipov osebnosti. Avtorja čustveno inteligentnost enačita z značajem človeka, ki je posledica dednosti, učenja, vzgoje ter fizičnih in kemičnih sprememb (Simmons & Simmons, 2000, str. 25–26). Genska zasnova je tako po njuni teoriji pomembna predispozicija določenih osebnostnih lastnosti.

Eno izmed osnovnih področjih čustvene inteligentnosti je čustvena energija, ki jo moramo pri premagovanju različnih ovir in stresa v zasebnem in poslovnem življenju, imeti dovolj. Ostala področja, na katera sta avtorja razdelila čustveno inteligentnost, pa

so še čustvena napetost, samospoštovanje, optimizem, predanost delu, natančnost, pogum, želja po spremembi, uveljavljanje, strpnost, obzirnost, odločnost ter družabnost (Simmons & Simmons, 2000, str. 27).

1.4.9 Epsteinova teorija čustvene inteligentnosti

Po Epsteinovi teoriji čustvene inteligentnosti je konstruktivno mišljenje tisto, ki skrbi za razvoj in povečevanje te vrste inteligentnosti. Konstruktivno mišljenje avtor definira kot mišljenje, ki se pojavi kot avtomatsko in nastane brez zavestnega. S konstruktivnim mišljenjem nadzorujemo emocije in se s tem izogibamo negativnemu mišljenju ter samouničujočim mislim. S tem dosežemo nizko stopnjo stresa in umirjeni um (Epstein, 1998, str. 42–43).

Poleg konstruktivnega pa avtor opisuje tudi nekonstruktivno mišljenje, ki ga opisuje kot razdeljenega na kategorije. Posamezniki, ki razmišljajo nekonstruktivno, stvari definirajo kot črne in bele. Prepričani so, da obstaja le njihova rešitev težave. Takšen način razmišljanja vsebuje tudi naivni optimizem, s katerim verujemo v to, da se bodo stvari rešile tako, kot si želimo. Epstein tako čustveno inteligentnost opisuje kot ustvarjalnost avtomatskega podzavestnega mišljenja in prav to naj bi predstavljalo osnovo za čustva (Epstein, 1998, str. 8).

Avtor um razdeljuje na racionalni in izkustven, slednji temelji predvsem na čutnem dožemanju ali pa opazovanju (Kanič et al., 2011). Delitev uma pa povzroči tudi nastanek dveh vrst inteligentnosti. Prva je inteligentnost racionalnega uma, ki jo merimo z IQ testi, druga pa je inteligentnost izkustvenega uma, pod katero uvrščamo čustveno in pa praktično inteligentnost (Epstein, 1998, str. 79).

1.4.10 Witzova teorija čustvene inteligentnosti

Witz pravi podobno kot Epstein, da je človeški um razdeljen na dva dela, to sta čustveni del in pa razumni ali racionalni del. Čustveno inteligentnost razlaga kot sposobnost razmišljanja in inteligentnega ravnanja s čustvi, govori o harmoničnem delovanju čustvenega in racionalnega na podzavestnem nivoju. Človek deluje najbolj optimalno ravno ob harmoničnem delovanju obeh delov uma (Witz, Warhust, & Nickson, 2003, str. 33). Če neko dejanje sproži čustveni um, po umiritvi situacije takoj začnemo razmišljati racionalno in poiščemo ustreznost rešitev. Če bi ustreznost rešitev iskali le na podlagi razmišljanja s čustvenim umom, ta po vsej verjetnosti ne bi bila ustrezna ali pa celo napačna. Prav gotovo je nujno, da čustveni in razumski del uma delujeta usklajeno in harmonično.

1.5 Pet prvin čustvene inteligentnosti

1.5.1 Zavedanje sebe

Ljudje se vsakodnevnih situacij, ki so čustveno obarvane, ne zavedamo do popolnosti. Šele ko se ustavimo in o zadevah temeljito premislimo, opazimo stanje situacije, ki je realno in ki ga, ko smo vznemirjeni ne opazimo. Če smo pri nadzoru čustev natančni, si lahko hitro opomoremo od stresnih situacij, ki jih doživimo (Goleman, 2001, str. 102). Čustvena vznemirjenja tako najmanj vplivajo na ljudi, ki se svojih čustev zavedajo in jih znajo kontrolirati.

Samozavedanje nam omogoča, da razumemo sami sebe, se poslušamo in se opazujemo pri delovanju. Šele ko razumemo sebe in svoje motive, lahko začnemo s procesom spreminjanja svojih dejanj v smeri doseganja večjega uspeha (Weisinger, 2001, str. 30). Vsak občutek, ki ga doživimo ali pa ga dobimo iz okolja, je občutek, ki smo mu sami dali dovoljenje, da je obstal v nas. Občutek lastne vrednosti pridobimo, ko začnemo ceniti. S tem pridobimo na samozavesti in začnemo prevzemati odgovornost sami za sebe (Keenan, 1996, str. 37).

Goleman opiše spretnost zavedanja samega sebe predvsem kot sposobnost, da se zavemo svojih občutkov in pa svojih sposobnosti, jih znamo ceniti in smo pri odločitvah naklonjeni sami sebi. Svoje sposobnosti moramo ocenjevati realno, pri tem pa moramo imeti razvit čut za zaupanje vase (Goleman, 2001, str. 339).

1.5.2 Obvladovanje čustev

Ko smo pod pritiskom ali pa so naše misli čustveno obremenjene, zaviramo procese v naših miselnih in delovnih sposobnostih. S tem ko obvladujemo svoja čustva, to še ne pomeni, da resnična čustva zatiramo ali pa zanikamo. Vse ima svoj namen, ravno tako slabo razpoloženje. Iz čustev, kot so strah, jeza ali pa žalost, lahko črpamo energijo, ki je lahko vir motivacije. Če smo doživeli krivico in smo zaradi tega jezni, nas to lahko močno motivira k temu, da stvari zgladimo. Ko z nekom sočustvujemo ob njegovi žalosti, se z osebo lahko ob tem močno povežemo. Ko govorimo o čustvenem nadzoru, ne govorimo o strogem nadzoru s katerim lahko zadušimo vsak občutek ali pa spontanost. Takšno obvladovanje lahko pripelje do fizičnih in psihičnih poškodb. Če svoje občutke potlačimo, s tem definitivno povečamo napetost v svojem telesu. S tem ko kronično zatiramo svoje občutke, slabo vplivamo na svoje mišljenje, zaviramo svojo storilnost umskih sposobnosti, to pa je lahko moteče pri vzajemnem ustvarjanju družbenih vezi (Goleman, 2001, str. 97).

Obvladovanje samega sebe, svojih vzgibov in obvladovanje svojih čustev je močno odvisno od naveze možganskega središča za čustvovanje in središčem za izvrševanje ukazov. Goleman obvladovanju vzgibov in vzburjen pripisuje temelj čustvenim spretnostim, kot so nadzorovanje sebe, zanesljivost, vestnost, prilagodljivost in dojemljivost za novosti (Goleman, 2001, str. 98).

1.5.3 Spodbujanje sebe

Mnogi oglasi za delo, med zahtevanimi kompetencami za določeno delovno mesto, vsebujejo tudi zahteve kot so samomotiviranost. Podjetja iščejo kandidate, ki so samoiniciativni ter samostojni pri delu. Posameznik mora biti sposoben delo prevzeti in pri njemu vztrajati do konca, kljub temu da se pojavijo morebitne ovire. Zaposleni, ki so motivirani, bodo po vsej verjetnosti ustvarjalnejši, produktivnejši in samostojnejši pri opravljanju svojega dela (Weisinger, 2001, str. 95).

Prav sposoben kader in z njim povezano delo je eden izmed najpomembnejših dejavnikov uspešne organizacije. Če je delavec motiviran, svoje delo opravlja z nadpovprečni rezultati. Delovanje ali pa aktivnost posameznika vedno žene nek vzrok ali pa potreba, da bi jo zadovoljil. Za zadovoljitev te potrebe pa vedno obstaja nek motiv. Delovanje, ki izhaja iz motiva pa je motivirano ali usmerjeno delovanje. Motivirani posamezniki delujejo usmerjeno k doseganju ciljev. Spodbuda za učinkovito delo pa so nagrade, ki so zunanje, to so materialne nagrade, ali pa spodbude izvirajo iz notranjosti človeka (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993, str. 236–237).

Motivacijo prepoznamo kot vznemirjenje, ki nas spodbudi k določenem dejanju. Svoj čustveni sistem uporabimo kot gonilno silo nekega procesa. Najpomembnejši vir motivacije leži prav v nas samih. To so naše misli, naša vznemirjenja ali pa naše vedenje. Naše misli lahko delujejo tudi kontradiktorno in nas pri našem delovanju zavirajo. Pomembno je, da se slabih čustev znebimo in razmišljamo pozitivno (Weisinger, 2001, str. 95).

Motivacijsko omrežje, ki leži v naših možganih, je tisto ki usmerja naše življenje. Za posameznike, ki blestijo v svoji storilnosti je značilno, da so usmerjeni k izpolnitvi cilja. Prizadevajo si za napredovanje na osebni ravni, prizadevajo pa si tudi za izpopolnjevanje meril ki zadevajo odličnost. Takšni posamezniki, so zavezani ciljem neke skupine ali pa organizacije, znajo sprejeti pobudo in so večni optimisti (Goleman, 2001, str. 129).

Motivirani smo vsi ljudje, razlikujemo se le v razlogih za motivacijo. Prav posamezniki, ki imajo čustveno inteligentnost visoko razvito, pa se bolje zavedajo, kaj je tisto kar jih motivira in kako lahko svoje vizije uskladijo z vizijami podjetja (Brečko, 2003, str. 17).

1.5.4 Empatija

Empatija nam pomaga pri prepoznavanju čustev ljudi, ki nas obkrožajo. Je sposobnost, ki nam omogoča, da počutje drugih opazimo, čeprav nam tega ne povejo z besedami. Pravzaprav je čustva težko izražati z besedami. Izražamo jih z nebesednim sporočanjem. Gre za spremembe glasu, obrazno mimiko, izražanje s telesnimi gibi in podobno. Nebesedni znaki so torej sredstvo za izražanje naših čustev. Zanimivo je dejstvo, da se lahko pri sporočanju, nebesedni izrazi ne ujemajo z besednimi. Obvelja nebesedno sporočanje, torej rečemo lahko, da so resnico govorila čustva. Sporočila, ki nam jih pošiljajo drugi z nebesednim izražanjem dojemamo na podzavestni ravni. Ta sposobnost izvira iz razvitosti naše čustvene inteligentnosti, predvsem iz sposobnosti samozavedanja in pa samokontrole. Torej, če poznamo svoja čustva, bomo lahko prepoznali tudi čustva drugih (Goleman, 2001, str. 149–154).

Empatija je pri delu z ljudmi nujno potrebna. Če pri delu ne prepoznamo čustvena stanja sodelavcev oziroma namige, ki jih njihovo čustveno stanje izraža, se na njih ne moremo pravilno odzvati (Krajnc, 2012, str. 67). Prav tako nam sposobnost empatije pomaga pri poslovnih pogajanjih. Če prepoznamo čutenja poslovnih partnerjev, z njimi lahko boljše upravljamo in se seveda boljše pogajamo. Potrebno pa je ločiti med prepoznavanjem čustev in prepoznavanjem čustev z namenom zadovoljevanja lastnih koristi. Ljudje prepoznamo negativne namene in na njih tudi ustrezno reagiramo.

1.5.5 Družbene spretnosti

Empatija je pomemben predpogoj obvladovanja uspešnih družbenih odnosov. Osnovno merilo socialne zrelosti je sposobnost uravnavanja izražanja čustev. Pomembno je, da znamo oceniti situacije in glede na to, čustva izražati v večji ali pa v manjši meri. Predvsem je okolje ali pa kultura družbe tista, ki postavlja pravila o primernosti in načinih razkrivanja čustev.

Družbena spretnost pomeni zmožnost vzpostavitve dobrih medosebnih odnosov ter obvladovanja čustev v medosebnih razmerjih. Pomeni tudi sposobnost, da znamo ravnati z občutki drugih ljudi, znamo prepričevati ter biti sposoben voditi (Možina, 1998, str. 515).

Družbene spretnosti so v osnovi razdeljene na štiri prvine medosebne čustvene inteligentnosti. Prva vključuje vodenje skupine. Vodja je sposoben prizadevanja ljudi, ki so vključeni v skupno družbeno mrežo, spodbujati in usklajevati. Druga prvina medosebne čustvene komunikacije je reševanje konfliktov. Pomeni sposobnost posameznika, da morebitne nastale spore rešuje ali pa prepreči njihov nastanek. Tretja prvina predstavlja sposobnost navezovanja osebnih stikov. Je umetnost in nadarjenost, ki omogoča lažje začetke pogovorov in s tem lažjo vzpostavitev novega odnosa. Zadnjo

prvino pa definiramo kot sposobnost analiziranja družbe, ki pomeni sposobnost odkrivanja čustev, motivov in pa skrbi, ki jih imajo drugi ljudje. S sposobnostjo vpogleda v druge ljudi, lahko hitro spoznamo kaj drugi čutijo in tako vzpostavimo intimnejši odnos (Fendre, 2008, str. 31).

1.6 Značilnosti čustveno inteligentnega človeka

Mayer (2001, str. 74) čustveno inteligentne ljudi razdeli v tri skupine. Prva skupina predstavlja posameznike, ki se sami sebe zavedajo. Takšni ljudje se zavedajo svojega razpoloženja in posledica tega je, da živijo polno čustveno življenje. So neodvisni in zaupajo v omejevanje, ki si ga postavljajo, duševno so trdni in so večni optimisti. So previdni in prav to jih usmerja pri obvladovanju čustev. So pa tudi tisti ljudje, ki so popustljivega značaja. Velikokrat se takšni posamezniki počutijo nemočne, ker se pustijo premagovati čustvom. Občutek imajo, da jih čustva premagujejo in nad njimi prevzamejo nadzor. Slabo se zavedajo in ocenjujejo svoja čustva, to pa povzroča njihov notranji nemir. Izgubljajo se v svojih čustvih, nad njimi pa bi sami morali prevzeti nadzor. Zadnja skupina pa predstavlja tiste, ki so za čustva dovzetni, vejo kaj čutijo, so dojemljivi za razpoloženja vendar jih ne poizkušajo spremeniti.

Ljudje, ki imajo čustveno inteligentnost visoko razvito, se uvrščajo v prvo skupino. Odlikujejo se po spretnostih, ki jih Goleman (1999, str. 353) razvrsti v tri skupine:

- Čustvene spretnosti:
 - posameznik občutke prepozna in jih poimenuje,
 - svoje občutke zna izražati,
 - oceni intenziteto občutkov,
 - odlaga zadovoljitev,
 - nadzira dražljaje,
 - omejuje stres,
 - razlikuje med čustvi in dejanji.
- Spoznavne spretnosti:
 - zna se pogovoriti sam s sabo,
 - prepozna in razlaga družbena znamenja,
 - upošteva postopno reševanje problemov in odločanja,
 - spoštuje stališča drugih,
 - spoštuje veljavna pravila vedenja,
 - ima pozitiven odnos do življenja,
 - je samozavesten.
- Vedenjske spretnosti:
 - posameznik zna sporočati s pogledi, izrazi na obrazu, barvo glasu ter kretnjami,
 - besedno zna postaviti jasne zahteve,

- zna učinkovito ugovarjati kritiki,
- zna se upreti negativnim vplivom in upošteva druge ter jim je v pomoč.

1.7 Čustvene spretnosti na delovnem mestu

Goleman (2001, str. 338) navaja, da nam čustvena inteligentnost omogoča oziroma podpira naše učenje in razvoj naših čustvenih spretnosti. Slednje temeljijo na prvinah kot so zavedanje, obvladovanje in spodbujanje sebe, empatiji in družbenih spretnostih. Čustvena inteligentnost se kaže predvsem v tem ali smo njen delež pretvorili v čustvene in pa delovne spretnosti (Goleman, 2001, str. 339).

Goleman, Boyatzis in McKee (2002, str. 259) navajajo osebnostne sposobnosti, ki v organizacijah vplivajo na vrhunsko delovno storilnost. Razvrstijo jih v tri kategorije:

- tehnične veščine: računovodstvo in poslovno načrtovanje,
- kognitivne sposobnosti: analitično razmišljanje,
- lastnosti čustvene inteligentnosti: samozavedanje in večje upravljanje odnosov.

Rezultati raziskav (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, str. 260) so pokazali, da je intelekt nedvoumno zelo pomemben dejavnik pri doseganju visoke delovne storilnosti. Med prvimi najpomembnejši dejavniki so kognitivne sposobnosti. Vendar avtorji ugotavljajo, da v profilu, ki je značilen za odlične vodje, na višjih položajih v organizaciji, čustveno inteligenčne sposobnosti igrajo pomembnejšo vlogo (Geddes, 2016, str. 40). Za doseganje višje ravni delovne storilnosti in pa za doseganje profesionalnega razvoja posameznika je zelo pomembno razvijanje socialnega in čustvenega aspekta osebnosti. Nadalje, so tudi rezultati drugih raziskav (Hakkak, Nazarpoori, Mousavi, & Ghodsi, 2015, str. 133) pokazali pozitiven in pomemben učinek koncepta čustvene inteligentnosti na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (Rezvani, et al., 2016, str. 1112), dobre odnose, varnost zaposlitve ter prijetnega delovnega okolja, kar pa predstavlja temelj večje zmogljivosti delovne sile. Kot navajajo Tenny, Poole in Diener (2016, str. 27), je srečnejša delovna sila, produktivnejša delovna sila.

S čustvi na delovnem mestu spodbujamo učenje in jasnost. Zavedanje čustev je bistveno za njihovo presojanje, nujno potrebno jim je prisluhiniti. Čustva so zelo pomembna pri motivaciji za delo, spodbujajo razmišljanje, aktivirajo ustvarjalnost in inovativnost ter omogočajo vpliv brez avtoritete. Nasprotno pa v nekaterih okoljih prevladuje mnenje, da čustva predstavljajo šibkost, zamračijo jasno presojo ter upočasnjujejo razmišljanje (Brečko, 2003, str. 11).

Razvita čustvena inteligentnost posameznika se na delovnem mestu kaže na način, da je posameznik ob kritičnih situacijah sposoben ohraniti mirno kri in ostati fokusiran. Tak posameznik bo vse prej kot drugo, deloval altruistično, imel do življenja optimističen pristop (Arfara & Samanta, 2016, str. 169), ter živel zdravo življenje (Laborde, Guillen, & Watson, 2017, str. 8). Študije dokazujejo, da je višja stopnja čustvene inteligentnosti močno povezana z boljšim psihičnim in fizičnim zdravjem posameznikov (Kirk, Schutte, & Hine, 2011, str.197).

Pri posameznikih, ki imajo čustveno inteligentnost razvito opazimo predvsem značilnosti kot so prilagodljivost, asertivnost, izražanje čustev, njihovo obvladovanje, čustva znajo prepoznati tudi pri drugih, dobro obvladujejo odnose z drugimi posamezniki, so samozavestni, znajo obvladovati stres in kot že navedeno so srečni, dosežejo večje življenjsko zadovoljstvo (Extremera & Rey, 2016, str. 101) in so optimistični (Fabio, Saklofoske, & Tremblay, 2016, str. 198). Zanimivo je dejstvo, da se tisti posamezniki, ki se ponašajo z nizko stopnjo čustvene inteligentnosti, izogibajo družbenim stikom, prav zaradi pomanjkanja čustvene samoregulacije. Če situacijo prenesemo na delovno mesto, pridemo do rezultata, ki prikazuje slabe medosebne odnose, posameznik z nizko čustveno inteligentnostjo, pa bo deloval slabše tudi na drugih delovnih področjih (Gong, Fletcher, & Paulson, 2017, str. 76). Razvitost čustvene inteligentnosti pripomore pri soočanju s stresnimi situacijami in hitrejšemu izvajanju delovnih nalog (Lyons & Schneider, 2005, str. 693).

2 DELOVNA STORILNOST

2.1 Opredelitev pojma

Uspešnost managementa lahko merimo s stopnjo delovne storilnosti. V podjetju je potrebno zaposlene obravnavati kot posameznike s svojimi potrebami in se zavedati, da zadovoljstvo zaposlenih vodi k boljše opravljenemu delu in večji delovni storilnosti. Zaposleni, ki so čustveno inteligentnejši, lahko s svojo samomotivacijo, dobrimi odnosi z ostalimi zaposlenimi dosežajo na delovnem mestu visoko delovno storilnost in posledično odlične delovne rezultate (Černetić, 2004, str. 110).

Delovna storilnost kot pojem zajema mnogo komponent. V celoto povezuje načela, prizadevanja, spoznanja, rezultate, perspektive, pravila in seveda ljudi (Starič, 1994, str. 16). Delovno storilnost pogojuje motiviranje zaposlenih, ki pa ne pomeni zgolj zunanjih motivatorjev. Odvisna je tudi od omejitev zaposlenih, od njihovih spretnosti in ostalih potencialov. Če so posamezniki ustrezno zunanje motivirani, torej če za dobro opravljeno delo prejmejo ustrezne nagrade, bodo imeli večji interes, da bodo svoje delo opravljali boljše, hitreje in učinkovitejše (Černetić, 2004, str. 113). Da bi interes zaposlenega dvignili, pa je treba zadovoljiti čim več njihovih potreb in poiskati delo, ki bo zanj

primerno. Podjetje lahko doseže večjo delovno storilnost že s tem, da za določeno delovno mesto izbere ustrezne kandidate. Šele nato se pri kandidatu preveri in razvija potrebno znanje ter večine za opravljanje dela (Černetić, 2004, str. 114).

Če delovno storilnost opazujemo na dolgi rok, ta poleg rasti uspešnosti podjetja, pomeni tudi rast osebnih dohodkov. Iz druge strani pa lahko pride do negativnih učinkov v gospodarstvu, katerih posledica so negativni učinki z ekonomskimi in družbenimi posledicami (Kejžar, Lipičnik, & Urh, 1995, str. 181).

Storilnost dela je enakovredna sposobnostim zaposlenih in intenziteti njihovega dela. Če pride do sprememb delovne storilnosti govorimo o skupnem vplivu na kvaliteto delovne sile, njihove učinkovitosti ter intenzitete uporabe. Do sprememb pa pride tudi pri številnih drugih faktorjih, kot so na primer kapital, tehnologija, ekonomija obsega, organizacija, itd. (Ogorevc, 1975, str. 110).

Velikokrat pa pride do napačno pojmovanega pojma delovne storilnosti. Največkrat ljudje pod pojmom delovna storilnost razumejo delovno intenzivnost. Hitrost in tempo dela je definitivno pomemben dejavnik uspešnosti, pri tem pa je nujno pomembno razumeti, da obstajajo različne omejitve, kot so na primer človeške fiziološke sposobnosti in potenciali, ki izhajajo iz drugih virov (Starič, 1994, str. 16). Lahko pa rečemo, da večina definicij razlaga delovno storilnost kot posledico povečanja produktivnosti v danem delovnem času (Jerovšek, 1979, str. 43).

Dejstvo je, da zaposleni pri opravljanju svojega dela ne morejo biti ves čas stoddostno skoncentrirani in produktivni. Stopnja delovne storilnosti se spreminja. Za razvijanje večje koncentracije in večje delovne storilnosti pa podjetje lahko z razvijanjem čustvene inteligentnosti pri zaposlenih doseže prav to.

2.2 Dejavniki storilnosti

Na storilnost zaposlenega vplivajo številni dejavniki. Za rast podjetja pa je nujno obvladovanje vseh. Govorimo lahko o dejavnikih, ki so notranjega ali pa zunanjega izvora. Notranji dejavniki so predvsem tisti, na katere imamo vpliv, so pod našim nadzorom in jih lahko obvladujemo, govorimo predvsem o izdelkih in storitvah, o delovnem okolju, opremi, tehnologiji, metodah dela, managementu ipd.. Zunanji dejavniki, pa so vplivi na podjetje, ki prihajajo iz zunanjega okolja. Te težko kontroliramo, saj gre na primer za gospodarske spremembe ali pa spremembe v demografiji ali pa vladni politiki (Starič, 1994, str. 45–47).

Človeški dejavniki pa predstavljajo predvsem strokovno usposobljenost in pa intenzivnost dela, ki je v veliki meri odvisna od motivacije zaposlenega. Kombinacija

oboje pa pripelje do uspešnosti v poslovanju. Zaposleni, ki za delovno mesto ni strokovno usposobljen in dela ne zna opravljati, je pri njem pa zelo zagnan, lahko s svojim slabim delom naredi podjetju še veliko večjo škodo (Jerovšek, 1979, str. 50).

Z ustreznimi osebnostnimi lastnostmi in spleti navad, na delovnem mestu dosegamo večjo učinkovitost ali pa storilnost. To je sposobnost, zaradi katere narašča ekonomska vrednost osebnih prizadevanj zaposlenega pri njegovem delu (Goleman, 2001, str. 29). Večjo storilnost posameznika pa dosežemo tudi z razvijanjem čustvene inteligentnosti. Dokazana je pozitivna povezanost med čustveno inteligentnostjo in večjo produktivnostjo posameznika (Hosie, Sharma, Herkenhoff, Heydenfeldt, & Kingshott, 2016, str. 39–63).

2.3 Merjene storilnosti

Merjenje storilnosti je izredno pomembno za ugotavljanje napredka in pa motiviranja za nadaljnje delo. V gospodarstvu je merjenje pomembno za pregled in določitev uspešnosti ter učinkovitosti (Starič, 1994, str. 50). Za podjetje je izrednega pomena primerjava s konkurenco, ugotavljanje razlik v podjetju in določitev jasnih in merljivih ciljev.

S storilnostjo oziroma produktivnostjo merimo uspešnost poslovanja podjetja. Delovno storilnost se lahko izračuna kot razmerje med količino poslovnih učinkov, ki smo jih proizvedli in delovnim časom, ki smo ga v to vložili. Lahko pa uporabimo tudi druge ustrezne kazalce (Jerovšek, 1979, str. 52). Pri merjenju delovne storilnosti moramo biti pozorni kateri delovni čas zajeti. Ali vzamemo samo delovni čas tistih zaposlenih, ki pri nastajanju poslovnih učinkov neposredno sodelujejo ali pa vzamemo delovni čas vseh zaposlenih (Pučko, 1998, str. 215).

Za podjetje je merjenje pomembno, saj na podlagi rezultatov analiz lahko planiramo nove aktivnosti. Pri tem pa je seveda pomembno dobro razumevanje pojma delovne storilnosti (Starič, 1994, str. 51). Če analiziramo delovno storilnost dveh zaposlenih in primerjamo čas, ki sta ga potrebovala za izdelavo enakih količin določenega produkta, lahko razlike, kljub istemu času, nastanejo zaradi razlik v delovnem naporu. Povečevanje produkta povečuje tudi produkt na enoto zaposlitve, torej povečuje delovno storilnost (Jerovšek, 1979, str. 50).

2.4 Izboljševanje storilnosti

Izboljševanje storilnosti je proces, v katerem prihaja do nenehnih sprememb, ki rezultirajo v prilagajanju okolju, tekmovanju s konkurenti in usklajevanju ravnanja ljudi v podjetju (Starič, 1994, str. 66). Management je tisti, ki je odgovoren za izboljšavo storilnosti, pripraviti mora aktivnosti ki bodo k temu prispevale.

Vzgoja zaposlenih pripomore k razvijanju večje delovne storilnosti v podjetjih. Vodstvo podjetja tako oblikuje sistem vzgajanja zaposlenih, ki je dolgotrajen in celovit proces oblikovanja in razvijanja človekove osebnosti. Z izobraževanjem zaposlenih, se razvija njihovo znanje in sposobnosti ter navade, z usposabljanjem pa razvijamo posameznikove sposobnosti, vse to pa pripomore k učinkovitejšemu opravljanju dela (Bezjak, 2006, str. 111).

Starič (1994, str. 66) navaja, da je management tisti, ki zagotovi kratkoročno in dolgoročno uspešnost podjetja s naslednjimi aktivnostmi:

- povezovanjem vizij in smotrov podjetja z delovnimi cilji,
- povezovanjem aktivnosti v posameznih službah podjetja,
- ustvarjanjem pogojev za racionalno izbiro vseh virov podjetja,
- ustvarjanjem priložnosti zase,
- združevanja aktivnosti za ugled podjetja na trgu ter ustvarjanja varnosti in perspektive zaposlenih.

Za izboljševanje delovne storilnosti so odgovorni na eni strani management, na drugi pa vsak posamezni zaposleni. Pri doseganju višje delovne storilnosti je cilj podjetja ta, da ljudi obremeni enakomerno, da se vsak zaposleni ukvarja s svojim delom in da so zaposleni med seboj strpni (Starič, 1994, str. 67).

2.5 Ključne aktivnosti na poti k večji storilnosti

Uspešnost podjetja definira več dejavnikov, definitivno pa so med najpomembnejši dejavniki uspešni zaposleni. Ti se morajo biti za uspešno opravljeno delo ustrezno usposobljeni in se na svojem delovnem mestu počutiti dobro. Tisti zaposleni, ki je na svojem delovnem mestu zadovoljen, bo svoje sposobnosti izkoristil maksimalno in tako prispeval k večji uspešnosti podjetja. Javitch (v Poslovni svet 2017) definira devet smernic, ki naj bi jih vodje upoštevali kot izhodišča v diskusiji povečevanja delovne storilnosti:

- zaposleni naj na delovnem mestu čas maksimalno izkoristi in ga maksimalno posveti opravljanju dela;
- spoznava naj nove ljudi tudi izven delovnega okolja, saj tako lahko pridobiva nove in sveže ideje;
- poišče naj vsaj tri stvari s katerimi bo nenadomestljiv;
- vzpostavi naj boljše odnose s sodelavci in poišče pozitivne pristope za reševanje morebitnih problemov;

- zaposleni naj se vključijo v delovanje kakšne profesionalne organizacije in tako naredijo nekaj za sebe;
- udeležijo naj se izobraževalnih seminarjev;
- vsak mesec naj si zadajo štiri cilje, ki jih bodo izpolnili;
- ugotovijo naj, kako in na kakšen način lahko sami prispevajo k rasti podjetja;
- poizkušajo naj izboljšati odnos vsaj z eno osebo, s katero nimajo dobrega odnosa.

Pomembne pa so tudi tiste aktivnosti, ki izhajajo iz drugih področij in so pomembne za večjo storilnost na delovnem mestu. Te ne izhajajo samo iz posameznikovega znanja, spretnosti in orodji, ki so jim na razpolago ter iz njihovih socialnih povezav. Odgovor na vprašanje, kaj je tisto kar omogoča doseganje in ohranjanje vrhunske zmogljivosti, leži prav v psiholoških sposobnostih in pa sposobnostih, ki izhajajo iz čustvene inteligentnosti posameznikov. Študije dokazujejo, da je povezava med čustveno inteligentnostjo in med delovnim zadovoljstvom ter delovno zmogljivostjo visoka (Sony & Mekoht, 2016, str. 32).

Pomembno je tudi dejstvo, ki ga lahko upoštevamo že pri sami selekciji kadra (Gunkel, Schlaegel, & Taras, 2016, str. 581), da se posamezniki med seboj razlikujemo in prav tako je razvitost različnih prvin čustvene inteligentnosti pri vsakemu izmed nas nekoliko drugačna. Tako lahko različne tipi profilov čustvene inteligentnosti razvrstimo na delovna mesta, ki jim določen profil ustreza in s tem dosežemo večjo uspešnost in storilnost posameznika na delovnem mestu (Roberts, MacCann, Matthews, & Zeidner, 2010, str. 980).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Pojem čustvene inteligentnosti, zahteva pojasnitev dveh sestavnih komponent preučevanega konstrukta. Govorimo o pojmu čustva in pojmu inteligentnost. Tradicionalno poimenovanje se usmerja v diametralo, saj se pojma med seboj izključujeta oziroma si nasprotujeta (Schutte & Malouff, 1999). Sodobnejše teorije pa vodijo k spoznanjem, da čustva usmerjajo naše kognitivne sposobnosti ter nas motivirajo ciljno usmerjeno, motivirajo pa tudi naše adaptivno vedenje (Strongman, 1987). Schwarz (1990) pravi, da se posameznik s čustvi informira in jih uporabi za učinkovitejše prilagajanje, motiviranje, načrtovanje in doseganje življenjskih ciljev. Da bi uspešno prikazala povezanost čustev z našimi kognitivnimi sposobnosti, testiram razvitost čustvene inteligentnosti pri posameznikih zaposlenih v manjšem slovenskem podjetju, testiram pa tudi njihovo delovno storilnost. Raziskovalni problem pa preučujem tudi na podlagi mnenja strokovnjakov s področja.

Pri sami izvedbi raziskave želimo priti do podatkov, kateri predstavljajo temelj analizi in kasnejšim zaključkom ter predlogom. Da bi z raziskavo prišli do kakovostnih podatkov je potrebno izvesti več faz. Pomembno je načrtovanje, vodenje in pa sama izvedba

raziskave. Pred samo raziskavo je potrebno določiti naše cilje in pa okvir podatkov, ki jih želimo pridobiti. S tem si olajšamo oblikovanje vprašanj, ki jih potrebujemo za nadaljnjo analizo. Za potrebe svojega magistrskega dela uporabljam vprašalnike, ki so namenjeni samooceni zaposlenih. Uporabljam vprašalnik, ki pokriva področje testiranja čustvene inteligentnosti in pa vprašalnik, ki pokriva samooceno delovne storilnosti posameznikov. Pred samo izvedbo, s pilotno raziskavo, ustreznost vprašalnikov testiram na treh posameznikih. Vprašalnike, ki jih podajam so sicer kredibilni, kljub temu pa testiranje preizkušam in na podlagi testiranja podajam dopolnitve ali izboljšanja. Vprašalnike, namenjene ekspertnim intervjujem sestavljam sama, napotke za sestavo pa pridobivam med izvedbo testiranj zaposlenih.

Z uporabo različnih metod pri preučevanju raziskovalnega problema bom dosegam triangulacijo (Miller & Fox, 2004). Triangulacija ne predstavlja samo tehniko, s katero preverjamo veljavnost znanstvenih spoznanj, ampak nam omogoči tudi boljše razumevanje preučevanega pojava. O triangulaciji ne govorimo samo kot o strategiji veljavnosti, ampak tudi kot o njeni alternativni. Kombiniranje različnih metod ali pa virov podatkov v eni raziskavi nam zagotovi boljše razumevanje problema ki ga preučujemo. Gre za strategijo, ki pri vsaki raziskavi poveča njeno širino, globino in pa kompleksnost (Denzin & Lincoln, 2005, str. 5).

Brayman (2004, str. 731) kvalitativno raziskavo vidi kot pogosto in vedno bolj običajno metodo za raziskovanje na področju vedenja. Od druge polovice 80. let je postala precej bolj zanimivejša in pa predvsem zanesljivejša. Pri tem so najbolj pogosto uporabljeni kvalitativni intervjuji, pod tem izrazom pa so zajeti polstrukturirani, poglobljeni, nestrukturirani in biografski intervju (Bryman, 2004, str. 750). V omenjeno kategorijo kvalitativnih intervjujev pa so uvrščeni tudi intervjuji, ki sem jih izvajam s strokovnjaki iz področja.

Po pridobitvi vseh informacij iz več zornih kotov, sledila obdelava in analiza odgovorov, po analizi pa predstavljam ključne rezultate in ugotovitve. Na samem koncu empiričnega dela podajam priporočila za javnost, ki izhajajo iz ugotovitev, temelječih na samih rezultatih analize.

3.1 Opredelitev problema, namena in cilja raziskave

K odločitvi za raziskovalno tematiko mojega magistrskega dela so prispevala opažanja in spoznanja v času študija ter opažanja in spoznanja na delovnem mestu. Opazila sem, da se posamezniki, kljub odličnim študijskim ocenam ne znajdejo v določenih profesionalnih situacijah, nekateri pa celo v splošnih življenjskih situacijah. Primanjkuje jim mehkih spretnosti, ki bi prispevale k njihovi iznajdljivosti oziroma boljši funkcionalnosti v določenih razmerah. To dejstvo je v meni vzbudilo zanimanje za vprašanje, kaj je tisto kar determinira posameznikovo sposobnost in vztrajnost.

Sposobnost dobiti lepo oceno je rezultat vložkov učenja, sposobnost znati se v situacijah, za katere si predhodno nismo pridobili teoretičnega znanja, tukaj predvsem izpostavljam odnose z ljudmi, pa je tako rekoč skoraj umetnost. Če nadaljujem, določeni posamezniki so na delovnem mestu svoje delo opravili po točno določenih direktivah, določeni so blesteli le na svojem delovnem področju, spet drugi, pa so se poleg svojih področjih znašli tudi na veliko drugih. Dejstvo, ki je prispevalo k moji odločitvi je tudi to, da so posamezniki, ki so delovali srečnejše, svoje delo tudi hitreje opravili, na delovnem mestu so imeli s sodelavci boljše odnose, boljše so sodelovali pri timskem delu, na koncu koncev pa so bili samem podjetju tudi bolj predani.

Formalna izobrazba in tehnična znanja nam tako pri oblikovanju sodobne poslovne družbe, ki stremi k odličnosti, ne pomagajo več (Fendre, 2008, str. 61). Da bi v družbi in podjetjih vzpostavili spoštljive in pa razumevajoče odnose, da bi vzpostavili skupno sodelovanje pri doseganju ciljev, prišli do večjega zadovoljstva zaposlenih, optimizma in navdušenja, potrebujemo nekaj več kot samo to.

Da bi med zaposlenimi odpravili razlike v spretnostih in pridobili na njihovem zadovoljstvu, s tem pa posledično na njihovi storilnosti, je smiselno razmišljati v smeri razvijanja čustvene inteligentnosti, tako pri zaposlenih kot pri vodilnem kadru. Z izobraževanji na področju čustvene inteligentnosti, bi odpravili razlike (Mikolajczak & Van Bellegem, 2017, str. 343), ki se med zaposlenimi pojavljajo in organizacijo podprli pri učinkovitejšem delovanju.

Temeljen cilj magistrskega dela je, da javnosti predstavim in pokažem vpliv čustveno inteligentnega življenja na povečanje njihove delovne storilnosti. Predvidevam, da so posamezniki, ki se s svojimi čustvi znajo soočiti in z njimi manipulirati v svoj prid, uspešnejši, tako v zasebnem kot poslovnem življenju. Specifično v poslovnem svetu bodo takšni posamezniki uspešnejši pri svojem delu.

3.2 Opredelitev problema

Čustvena inteligentnost se na delovnem mestu izraža na več področjih. Eno izmed vidnejših, oziroma eno izmed tistih, na katerem se razvitost aspektov čustvene inteligentnosti kaže najizrazitejše, je predvsem področje timskega dela. Vsi se zavedamo, da brez usklajevanja pri delu v timu, ni uspeha pri doseganju ciljev. Razvitost čustvene inteligentnosti pri posameznikih se opazi predvsem pri medsebojnih odnosih, sodelovanju ali pa reševanju konfliktov. Z učinkovitim delovanjem tima, lahko s kombinacijo različnih kompetenc posameznikov, dosežemo boljše rezultate, kot pa s posameznikom, ki kompetenčno ali pa inteligenčno presega povprečje. Pri medosebnih odnosih lahko izpostavim empatijo, ki na mnogih poslovnih področjih igra odločilno vlogo. Aspekt čustvene inteligentnosti, katerega rezultat razvitosti je viden, predvsem in ne samo, v posameznikovi učinkovitosti ter uspešnosti pri delu pa je samomotivacija.

Posameznik, ki je notranje motiviran, razume svoja čustva in jih zna uporabiti na način za doseganje cilja. Tak posameznik se bo znal situaciji prilagoditi in bo kljub oviram, ki se mu bodo pri delu pojavile, to izpeljal do konca in v sebi našel izvor motivacije, ki mu bo pomagala premagati še tako visoko oviro. Zaposleni, ki bo sposoben producirati samomotivacijo, bo delo vselej dokončal v postavljenem časovnem okviru, delo pa bo opravil odlično. Res je, da je temelj razvoju ali pa obstoju takšnih karakteristik zaposlenih sama organizacija, ki s svojim socialnim okoljem sporoča in daje možnost razvoju čustvenih kompetenc.

Čustvena inteligentnost je tako dober prediktor uspeha na delovnem mestu s pomembno povezavo z vodstvom, ki s spodbujanjem delovne skupine krepí kohezivnost in zavezanost organizaciji (Abraham, 2005).

3.3 Opredelitev namena in cilja raziskave

Namen raziskave je razširiti znanje na področju čustvene inteligentnosti in preučiti vplive razvitosti čustvene inteligentnosti na delovno storilnost zaposlenih. Raziskati želim, ali obstaja neposreden vpliv na samomotivacijo posameznikov. Pri tem ostali dejavniki, kot so strokovna usposobljenost ali pa drugi človeški potenciali, ostanejo nespremenjeni.

Cilj magistrskega dela je raziskati, ali ima razvoj čustvene inteligentnosti pri zaposlenih v podjetju učinek na doseganje večje delovne storilnosti. Potrebno se je zavedati, da človeško vedenje definira prepletanje obeh vrst inteligentnosti, čustvene in kognitivne. Inteligentnosti sta ena od druge neločljivi. Dejstvo je, da čustva iz vsakodnevnih življenjskih situacij, tako na delu kot v zasebnem življenju ne moremo izključiti. Čustvo se pojavi kot odziv na dražljaje in situacije iz zunanjega sveta. Dražljajem, ki prihajajo iz zunanjega sveta, se ne moremo izogniti, da bi se s tem izognili čustvenim reakcijam, ki jih pogojujejo, zato je nujno potrebno znanje in obvladovanje svojih čustvenih stanj, tako doma kot na delu. Tako obvladovanje čustvenih reakcij lahko človeška bitja izkoriščamo ali pa bolje rečeno uporabljamo za pozitivne učinke našega ciljno usmerjenega delovanja.

3.4 Metodologija zbiranja podatkov in vzorec raziskave

Za namen raziskovanja in pridobivanja podatkov lahko uporabim kvalitativne ali pa kvantitativne metode zbiranja podatkov. Pri raziskovalnem delu uporabljamo primarne in pa sekundarne podatke. Primarni podatki so tisti, ki jih poiščemo in izberemo s točno določenim namenom in jih pridobimo pri samem viru informacij. Podatki, ki že obstajajo pa so sekundarni podatki in neposredno niso bili izbrani za namen raziskovanja. Uporaba sekundarnih podatkov pri raziskovalnem delu pomeni takojšnji dostop do podatkov, posledično pa to pomeni tudi nizke stroške pri njihovem pridobivanju. Pri kvalitativnem raziskovanju, s katerim bom v svojem magistrskem delu prišla do primarnih podatkov, je

raziskovanje globlje, v primerjavi z globino pri kvantitativnem raziskovanju, število udeležencev pa je manjše. Kvalitativne podatke se išče predvsem z namenom oblikovanja vtisa, ne išče se jih z namenom, da bi z njimi definirali tržišče ali pa določeno skupino. Izvajamo ga lahko v več oblikah, kot je na primer poglobljeni intervju, intervju z dvema udeležencema ali tudi diada, ter skupinska diskusija (Vogrinc, 2008).

Pri raziskavi v magistrskem delu kvalitativni vir predstavlja samoocenjevalni vprašalnik, s katerim sem definiram raven čustvene inteligentnosti pri zaposlenih, ter njihovo subjektivno mnenje o njihovi delovni storilnosti. Testiranja so izvedena z zaposlenimi v manjšem slovenskem podjetju, ki se ukvarja s finančnim in poslovnim svetovanjem ter drugimi storitvami povezanimi s finančnimi konsolidacijami podjetij. Podjetje je na trgu prisotno od leta 1990, število zaposlenih pa tekom let variira. Trenutno je v podjetju zaposlenih dvanajst ljudi, zaposleni pa so kot finančni svetovalci, pravni svetovalci, svetovalci informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT) in pa analitiki. Sodelavcem sem razdelila vprašalnike za samooceno čustvene inteligentnosti in vprašalnike za samooceno delovne storilnosti.

Za pridobitev strokovnega mnenja področja raziskovanja, pa s tremi člani slovenskega Coaching združenja (v nadaljevanju SCZ) izvajam ekspertne intervjuje. Intervju izvajam z dr. Danijelo Brečko, ki je ravno tako izvršna direktorica in ustanoviteljica inštituta SOFOS (inštitut za izobraževalni management), članom SCZ Primožem Rakovcem ter Maticem Kadličkom, prav tako članom SCZ, univerzitetno diplomiranim psihologom ter predsednikom Sekcije za psihologijo dela in organizacij v Društvu psihologov Slovenije.

3.5 Način zbiranja podatkov

V svojo raziskavo sem vključila dvanajst zaposlenih v manjšem slovenskem podjetju. Ime podjetja, zaradi varstva podatkov in dogovora o ne izpostavljanju, ne razkrivam. Starost zaposlenih, ki v raziskavi sodelujejo, variira in sicer med štiriindvajset in petinpetdeset let. Pred samo izvedbo testiranja izvajam pilotno raziskavo in testiram ustreznost vprašalnikov, uporabljenih vprašalnikov. Pilotno raziskavo izvajam s tremi družinskimi člani, zaradi neustreznosti prvih samoocenjevalnih vprašalnikov čustvene inteligentnosti pa pilotno raziskavo ponavljam.

Podatke pridobivam z vprašalniki za samooceno na obeh področjih raziskovanja. Za področje čustvene inteligentnosti uporabljam vprašalnik Emotional Skills and Competence Questionare (v nadaljevanju ESCQ), ki predstavlja samoocenjevalno mero čustvene inteligentnosti. Emotional Skills and Competence Questionare je oblikovan na Hrvaškem, izhaja pa iz teoretičnih osnov Mayer-Saloveyvega modela čustvene inteligentnosti kot sposobnosti. Vprašalnik ima tri podlestvice, ki so notranje

konsistentne. Določen del skupne variance ima s konstrukti kot je alekstimija, socialne spretnosti in pa osebnostne lastnosti (Taksić, Mohorič, & Duran, 2009).

Za področje delovne storilnosti uporabljam lestvico delovne učinkovitosti (v nadaljevanju LDU) avtoric U. Testen in A. Žnidaršič. Pri uporabi lestvice LDU uporabljam verzijo S, ki omogoča vpogled v subjektivno vrednotenje lastnega dela zaposlenih. Preko LDU-S lestvice lahko vplivamo tudi na samomotivacijo zaposlenega za delo in posledično lahko izboljšamo učinkovitost dela izbranega delavca (Testen & Žnidaršič, 2010. str. 40).

Ekspertne intervjuje izvajam s tremi člani slovenskega Coaching združenja, ki delujejo tudi na drugih področjih izobraževanja in usposabljanja kadra ter tako pridobivam podatke, s katerimi prikazujem mnenje strokovnjakov področja. Ključna naloga pred samo izvedbo intervjujev, je priprava. S pripravo tako lažje predvidimo kako bo sam intervju sprejet, predvidimo pa tudi možno pojavljanje dilem, kot so na primer etične dileme. Ključen aspekt za uspeh intervjuja so spraševalčeve izkušnje in postavljanje dopolnjujočih povratnih vprašanj (Marshall & Rossman, 2011, str. 145). Prav od tovrstnih vprašanj je močno odvisno bogastvo intervjuja (Marshall & Rossman, 2011, 145).

Postopek zbiranja podatkov sprva poteka s pridobitvijo in pregledom testov, ki jih podajam posameznikom sodelujočim v raziskavi. Podajam navodila, v katerih udeležencem zagotavljam anonimnost in zaupnost, poudarjam potrebo po resnici in natančnosti pri izpolnjevanju. Po pridobitvi vseh izpolnjenih testov in avdio posnetkov intervjujev, izvedem transkript ter analizo in predstavljam rezultate.

3.6 Opredelitev populacije

Opredelitev populacije predstavlja naslednji korak, po določitvi metodologije zbiranja podatkov. Na kakšen način bomo vzorčili in kako velik bo vzorec, ki ga potrebujemo za našo raziskavo, je odvisno od tipa raziskave, ki jo izvajamo. Ciljna populacija pa je izbrana v skladu s potrebami raziskave (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 33).

Vogrinc je mnenja, da pri kvalitativnem raziskovanju cilj ne predstavlja z reprezentativnim vzorcem poiskati ugotovitve, katere lahko posplošimo na neko osnovno množico. Cilj je, da čim bolj celostno spoznamo preučevano osebo, institucijo ali pa pojav, ki ga preučujemo. Zanima nas predvsem kako različne so med seboj preučevane strukture. Ne preučujemo njihovo pogostost pojavljanja ali pa odnosov med variablami struktur. Ravno tu pa leži razlog za osredotočenje na posamezen primer (Vogrinc, 2008, str. 54).

Ravno tako kot pri kvantitativnem raziskovanju, je pri kvalitativnem pomembno, da je vzorec za raziskavo relevanten in da smo prepričani, da bomo z enotami, ki smo jih

izbrali, pridobili ustrezne informacije, s katerimi bomo lahko odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja (Engel & Schutt, 2005, str. 286). Pomembno je, da za enoto raziskovanja izberemo primer, pri katerem obstaja praktična problematika, ki nas zanima (Mesec, 1998, str. 55).

V kvalitativno raziskavo se lahko vključi tudi enega ali pa več kritičnih primerov, ki ne spadajo v vsakdanjik in ki prinašajo bogate informacije. Izbere se lahko tudi povsem vsakdanje primere, ki prav s svojo tipičnostjo oziroma povprečnostjo najbolj predstavljajo situacijo, ki jo preučujemo. Z izbiranjem pa se lahko odločimo tudi za deviantne primere, s katerimi pridobimo čim bolj različne informacije (Fraenkel & Wallen, 2006, str. 439).

V okviru kvalitativnega raziskovanja se uporablja načine vzorčenja, ki so sistematični. Uporabljajo se predvsem nenaključni načini, to so na primer namensko vzorčenje ali pa tehnika snežne kepe in teoretično ali pa kvotno vzorčenje (Vogrinc, 2008, str. 56).

Za raziskavo vključujem posameznike, ki tipično predstavljajo situacijo, ki jo preučujem. Tako posameznike, ki zastopajo vzorec treh intervjuvance izbranih za pilotno raziskavo, izbran namensko. Vzorec sestavljata dva moška in ena ženska, vsi posamezniki pa imajo lastnosti relevantne za raziskavo.

Namenska izbira pa poteka tudi pri izbiri sodelujočih pri ekspertnih intervjujih, izbran strokovnjake področja, od katerih pridobivam informacije, ključne za prikaz strokovnega mnenja raziskovalne problematike mojega magistrskega dela. Intervjuje izvajam s strokovnjaki iz Slovenskega Choaching združenja. V Tabeli 1 so prikazani podatki o intervjuvancih, datumih izvedenih intervjujev, ter njihovih funkcijah.

Tabela 1: Osnovni podatki o izvedenih intervjujih

Ime in Priimek	Spol	Datum izvedbe	Funkcija
Primož Rakovec	M	28.03.2017	Član SCZ
dr. Danijela Brečko	Ž	30.03.2017	Članica SCZ, direktorica in ustanoviteljica inštituta SOFOS
Matic Kadliček	M	25.04.2017	Član SCZ, uni dipl psi, predsednikom Sekcije za psihologijo dela in organizacij v Društvu psihologov Slovenije

Ravno tako so namensko izbrani posamezniki, ki zastopajo vzorec, namenjen pridobivanju podatkov o posameznikovih stopnjah čustvene inteligentnosti in delovne storilnosti. V Tabeli 2 tako prikazujem podatke o posameznikih, ki so izpolnjevali samoocenjevalne vprašalnike. Prikazujem podatke o spolu, starosti, funkciji in pa datumu izpolnjevanja samoocenjevalnih vprašalnikov.

Tabela 2: Osnovni podatki o zaposlenih, ki so izpolnjevali samoocenjevalne vprašalnike

Vprašalnik	Spol	Starost	Funkcija	Datum izpolnjevanja
A	Ž	26	Analitik	14.04.2017
B	Ž	52	Samostojna pravna svetovalka	16.04.2017
C	Ž	48	Samostojni svetovalec	17.04.2017
D	M	55	Direktor	25.04.2017
E	Ž	28	Analitik	14.04.2017
F	Ž	28	Samostojni analitik	15.04.2017
G	M	30	Svetovalec	14.04.2017
H	M	24	Študent IT	22.04.2017
I	Ž	31	Samostojni svetovalec	22.04.2017
J	Ž	27	Analitik	23.04.2017
K	Ž	27	Analitik	23.04.2017
L	M	32	Samostojni IT svetovalec	19.04.2017

3.7 Samoocenjevalni vprašalniki in usmeritvena vprašanja polstrukturiranih intervjujev

Več obstoječih in podobnih modelov čustvene inteligentnosti zagotavlja alternativna teoretična izhodišča za operacionalizacijo konstrukta. Modeli si med seboj ne nasprotujejo, predstavljajo le drugačne perspektive narave čustvene inteligentnosti. Gleda na omenjene konceptualizacije lahko čustveno inteligentnost merimo na več načinov. Meri se jo lahko s samoocenjevalnimi lestvicami, meri pa jo lahko drug, torej opazovalec. Rezultati, ki so predstavljeni na podlagi ocenjevanja drugih, pokažejo raven uspešnosti posameznika pri določeni nalogi, medtem ko so rezultati samoocenjevalnih lestvic filtrirani skozi samopodobo posameznika (Taksić, Mohorič, & Duran, 2009).

Dejstvo je, da se večina študij čustvene inteligentnosti opira na samoocene. Kljub vsem kritikam (Mayer, Caruso, & Salovey, 1999; Petrides & Furnham, 2000) rezultatov samoocenjevalnih testov, pa ima ravno posameznik, ki se samoocenjuje, največji možen dostop do informacij, ki so relevantne za ocenjevanje kompetenc samega sebe, oziroma svoje notranjosti (Taksić, Mohorič, & Duran, 2009).

Vprašalnik čustvenih spretnosti in kompetenc (Takšić, 2001), ki ga uporabljam za testiranje kompetenc čustvene inteligentnosti zaposlenih, sestoji iz 45 vprašanj razdeljenih v tri podlestvice, ki zajemajo naslednja področja:

- sposobnost prepoznavanja in razumevanja čustev – lestvica ima 15 postavk;

- sposobnost izražanja in poimenovanja čustev – lestvica ima 14 postavk;
- sposobnost upravljanja s čustvi – lestvica ima 16 postavk.

Trditve so zaposleni ocenjevali s pomočjo petstopenjske ocenjevalne lestvice (1 – sploh ne velja, 2 – večinoma ne velja, 3 – včasih velja, 4 – večinoma velja, 5 – vedno velja).

Taksić (2001) vprašalnik razdeljuje na tri podlestvice, pri čemer tretje področje podlestvice poimenuje sposobnost upravljanja s čustvi. Pojem upravljati je smiselno uporabljati v smislu urejati, usmerjati življenje v kaki družbeni skupnosti; odločati o uporabi, izkoriščanju, vzdrževanju česa; s posebnimi pripravami uravnati delovanje česa (Urednik, 2010). V svojem magistrskem delu pojem upravljanje nadomestim s pojmom ravnanje s čustvi.

Delovna učinkovitost ali pa delovna storilnost pa se nanaša na dosežene rezultate, oziroma na proizvodne učinke, nadrejeni pojem delovni učinkovitosti pa je pojem delovna uspešnost (Boštjančič, 2007). O učinkovitosti lahko govorimo kot o notranji značilnosti sistema, nanaša se predvsem na sposobnost organizacije, da zastavljene cilje doseže pod določenimi pogoji in v določenem času. Pri tem pa bo zaposleni deloval učinkovitejše, enako delo bo opravil z manj napora ali pa bo ob enakem naporu opravil več dela kot sicer (Črnivec, 2009). Avtorici Testen in Žnidaršič navajata, da se za merjenje uporabljajo različni pristopi, s katerimi lahko merimo tako delovno učinkovitost kot delovno uspešnost (Testen & Žnidaršič, 2010, str. 41). Stroka obravnava učinkovitost kot opravljanje dela na pravi način in ne samo kot hitro opravljanje dela, ravno tako Testen in Žnidaršič (2010, str. 42) obravnavata delovno storilnost podpisano pojmu delovna učinkovitost. V svojem magistrskem delu zato v nadaljevanju uporabljam pojem delovna učinkovitost. Med osnovnimi podatki sicer uporabljam pojem storilnost, ki pa ga zaradi presoje o boljši primernosti, v empiričnem delu zamenjam s pojmom učinkovitost.

Lestvica delovne učinkovitosti, meri učinkovitost delavca na delovnem mestu. Ker gre za splošne indikatorje delovne učinkovitosti, jih je možno izraziti v interakcijah s sodelavci in v odnosu do dela, ki ga zaposleni opravlja. Vprašalnik je dostopen v obliki samoocene, v obliki pet stopenjske lestvice (Testen & Žnidaršič, 2010, str., 41). Omogoča vpogled v subjektivno vrednotenje učinkov lastnega dela zaposlenega. Lestvica zajema več podlestvic in sicer, lestvico za doseganje ciljev, lestvico za učinkovito komunikacijo, lestvico za izvrševanje delovnih nalog, lestvico za organizacijska znanja in veščine, lestvico za odločanje, načrtovanje in organizacijska dela, lestvico za reševanje težav, lestvico za produktivnost in lestvico za prevzemanje odgovornosti. Oceno učinkovitosti pa dobimo kot povprečje vseh doseženih točk, ali pa kot povprečje doseženih točk po podlestvicah. Čim višji je dosežek točk, tem bolj je zaposleni učinkovitejši pri svojem delu (Testen & Žnidaršič, 2010, str. 7).

Usmeritvena vprašanja za izvedbo ekspertnih intervjujev pa se nanašajo predvsem na razumevanje in predstavitev povezave med kompetencami, ki jih lahko krepimo z razvijanjem čustvene inteligentnosti, ter na drugi strani, delovno učinkovitostjo zaposlenih. Zanima me predvsem mnenje o povezavi samomotivacije in delovne učinkovitosti, ter možnost za razvoj ter napredek v učinkovitosti na delovnem mestu.

3.8 Izvedba intervjujev

Težava, ki se je pri mojem raziskovanju pojavlja je ta, da testiranje čustvene inteligentnosti ponavljam. Vprašalnike sem sicer testirala s pilotno raziskavo, vendar iz rezultatov testiranja na vzorcu treh posameznikov, ne morem sklepati na neustreznost vprašalnika. Sprva uporabljam vprašalnik čustvene inteligentnosti, ki sta ga razvila dr. Singh in dr. Chadha na Indian Institute of Technology (2017). Test meri tri psihološke razsežnosti, kot so čustvene kompetence, čustveno občutljivost in pa čustveno zrelost. Test je bil standardiziran za testiranje poklicnih menedžerjev, poslovnežev, birokratov, umetnikov, podiplomskih študentov in mladostniško populacijo. Test naj bi bil validiran, vendar so rezultati, ki so nastali na podlagi testiranja, presenetljivi. Rezultate prvih meritev, visoko razvite čustvene inteligentnosti kar 90 odstotkov zaposlenih, tako lahko pripišem neustreznosti testa, saj meritve ponavljam na istem vzorcu in pridem do drugačnih rezultatov.

Pri drugih meritvah uporabljam vprašalnik ESCQ, ki sem ga dobila na Filozofski fakulteti v Ljubljani in sicer pri dr. Avsec, posredovanega s strani knjižnice oddelka za psihologijo (osebna elektronska pošta, priloga 6).

Pred samo izvedbo testiranja zaposlenih, sem izvedla pilotno raziskavo, ki je potekala 18. in 19. marca, s tremi družinskimi člani, v domačem okolju. Samoocenjevalne vprašalnike sta izpolnila starša in partner. Testirala sem ustreznost vprašalnika, ki ni bil validiran in rezultate, ki sem jih v nadaljevanju na podlagi uporabe omenjenega vprašalnika pridobila, so bili neuporabni. Tako pridobim validiran in nejavno dostopen vprašalnik na Filozofski fakulteti, na Katedri za psihologijo in sicer pri strokovnjakinji za merske skale, profesorici Andreji Avsec. Izvedbo pilotne raziskave sem ponovim z validiranimi vprašalniki ESCQ 14. aprila. Pilotska raziskava je tako izvedena v dveh fazah.

Zaposlenim razdelim vprašalnike ESCQ, na podlagi katerih so samoocenjevali svoje čustveno inteligenčne sposobnosti, ter svojo delovno učinkovitost. Izpolnjevanje prvih razdeljenih vprašalnikov je potekalo na sedežu podjetja. Zaposlene sem pred izvajanjem prosila za sodelovanje, na katerega so se odzvali vsi. Prav tako so se vsi odzvali na drugo testiranje, ki je potekalo preko spleta od 14. do 25. aprila, katerega rezultate tudi prikazujem v svojem magistrskem delu. Testiranje je potekalo preko računalniške aplikacije za zajem podatkov Monkey Survey (Marshall & Rossman, 2011, str. 180). Vprašalniki so vsi izpolnjeni v celoti.

3.9 Obdelava podatkov

Za namen obdelave velike količine primarnih nestrukturiranih podatkov, ki jih dobimo s kvalitativno raziskavo, uporabimo kvalitativno analizo, ki jo številni avtorji (Babbie, 2007, str. 378; Bryman & Bel, 2003, str. 573), definirajo kot ne številčen pregled ter interpretacijo nekega opazovanja, s katerim namensko odkrivamo osnovne pomene in vzorce odnosov. Kot raziskovalno strategijo pa se jo v večini primerov definira kot induktivno, konstrukcionalistično ter interpretativno (Dimovski, Škerlevaj, Penger, Ghauri, & Gronhaug, 2008, str. 16–18).

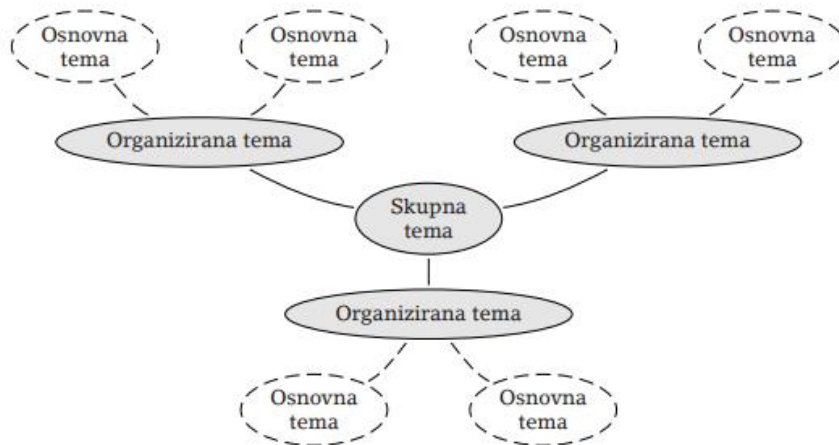
Pomembna je natančna razlaga poteka in izvedba analize ter način kako preoblikujemo podatke v vsebinske sklope. Na ta način lahko izpeljemo tematsko analizo s pomočjo tematske mreže. Tehnika tematske mreže olajša razkrivanje posamičnih korakov v analitičnem procesu, pomaga pa tudi pri organizaciji analize in pa predstavitvi rezultatov. Najpomembnejša značilnost analize je oblikovanje kategorij, na podlagi katerih uvrščamo dobljene podatke. Pomembno pri tem je, da posamezna kategorija omogoča uvrščanje dobljenih podatkov, glede na pomen vsebine kod. Opredelitev tem pa poteka na podlagi enot analize, ki jih dobimo na podlagi primarnih podatkov (Easterby–Smith, Thorpe, & Lowe, 2005, str. 147–148). Tematska mreža nam kot analitično orodje pomaga pri raziskavi in razlagi teme in vsebine naše raziskave. Kot ključni proces v analizi tematska mreža uporablja kodiranje, ki se uporablja za posploševanje kvalitativnih podatkov (Cresswell, 2003, str., 135).

Z analizo tematske mreže si pomagamo oziroma izluščimo določene teme iz različnih ravni besedila. Strukturo izoblikovanih tem ponazorimo in upodobimo s sliko tematskega omrežja (Roblek, 2009, str. 56). Tematska analiza omogoča opredelitev treh vrst tem, na podlagi kodiranja, ter izločitve besedila. Teme si sledijo v zaporedju (Stirling, 2001, str. 388–391):

- splošen opis dogodkov – osnovne teme,
- združene kategorije osnovnih tem, da se naredi pregled in opredeli abstraktna načela – organizirane teme,
- povezovanje glavnih metafor v besedilo kot celoto – skupne teme.

S Sliko 1 prikazujem primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. Ta poteka od določitve osnovnih tem do določitve organiziranih tem ter določitve skupne teme.

Slika 1: Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi



Vir: V. Roblek, *Primer izpeljave besedila v kvalitativni raziskavi*, 2009, str. 57.

Proces analize podatkov lahko razdelimo v tri sklope: zmanjševanje podatkov ali pa razčlenitev besedila in odkrivanje pomena ter integracija odkritij raziskave. Značilnost, ki se pojavlja pri vseh treh sklopih je interpretacija. Ker pa je pri analizi s tematsko mrežo težko ločevati med posameznimi ravni abstrakcije, ki jo lahko pripišemo abstraktnejši stopnji analize vsaki izmed stopenj, pa se celoten proces analiziranja s tematsko mrežo predstavi s šestimi koraki (Stirling, 2001, str. 388)..

Za pridobitev celovitejšega pogleda nad raziskovalnim problemom, pa poleg analiziranja podatkov s tehniko tematske mreže, ki sem jih pridobila s polstrukturiranimi intervjuji, uporabljam še podatke, pridobljene s samoocenjevalnimi vprašalniki. Vogrinc (2008, str., 177) uporabo več različnih virov podatkov, imenuje triangulacija. Strokovna literatura poleg ostalih vrst triangulacije, kot so triangulacija raziskovalcev in pa triangulacija teorij, obravnava tudi triangulacijo metod, kot kombiniranje različnih vrst raziskav (Bryman, 2004) in pa kombiniranje različnih tehnik zbiranja podatkov (Richardson, 2003). V nadaljevanju s Tabelo 3 prikazujem potek analize tematske mreže.

Tabela 3: Potek analize tematske mreže

	Stadij	
Korak	A: skrčenje besedila	
1	Besedilo za kodiranje	
	a	Oblikovanje ključa za kodiranje
	b	Razčlenitev besedila na segmente z uporabo kodnega ključa
2	Opredelitev tem	
	a	Povzetek tem iz kodiranih delov besedil
	b	Prečiščenje tem
3	Izdelava tematskega mrežja	
	a	Ureditev tem
	b	Izbira osnovnih tem
	c	Preoblikovanje na organizirane teme
	d	Na podlagi sklepanja opredelimo skupne teme
	e	Oblikovanje tematskega omrežja
	f	Potrditev in očiščenje omrežja
	B: eksploatacija besedila	
4	Opis in določitev tematskega mrežja	
	a	Opis mreže
	b	Raziskava mreže
5	Povzetek tematske mreže	
	C: integracija odkritij	
6	Interpretacija vzorca	

Vir: V. Roblek, *Primer izpeljave besedila v kvalitativni raziskavi*, 2009, str. 58.

S kombinacijo različnih virov podatkov, teorij, metod, raziskovalcev in pa disciplin tako lahko kot raziskovalci zagotovimo celovitejši pogled na primer, ki ga preučujemo. Triangulacijo tako uporabljamo za namen zagotavljanja celovitejšega pogleda na raziskovalni problem, ne moremo pa je uporabljati za presojanje kakovosti spoznanj, do katerih smo prišli s kvalitativnim raziskovanjem (Vogrinc, 2008, str. 184).

Glede na zastavljeni raziskovalni problem, za testiranje stopnje čustvene inteligentnosti in delovne učinkovitosti uporabljam samoocenjevalne vprašalnike z zaprtimi odgovori. Neuman (2003, str. 139) govori o dveh načinih kombiniranja metod, kombinacije lahko tako potekajo zaporedno ali pa vzporedno. Uporaba vprašalnikov in izvedba intervjujev poteka sočasno. Cresswell (1995, str. 177) pa opisuje še enakovredni in nadrejeni način kombiniranja metod. Enakovredna metoda, ki jo uporabljam za primerjavo dejanskega stanja (vprašalniki) in strokovnega mnenja (intervjuji) raziskovalnega problema, daje obema uporabljenima metodama enakovreden položaj. Spoznanja, do katerih sem prišla z

uporabo obeh metod imajo enako veljavo. Distribucija, zbiranje in obdelava podatkov pridobljenih z vprašalniki, je potekala s spletnim orodjem Monkey Survey, ki nudi različne možnosti pošiljanja in zbiranja podatkov, omogoča pa tudi uporabo osnovnih statistik, ki jih lahko zaradi visoke kompatibilnosti s programom za statistično obdelavo podatkov (SPSS), po potrebi nadgradimo. Za svoje raziskovalne namene sem uporabila plačljiv Monkey Surevey plan SELECT, ki mi je omogočil oceno stopnje čustvene inteligentnosti in delovne storilnosti zaposlenih.

3.10 Prikaz in analiza rezultatov

3.10.1 Kodiranje besedila

Uporabljam t.i. okvir odprtega kodiranja (Babbier, 2007, str. 385; Easterby–Smith, et al., 2005, str. 157–158; Stirling, 2001, 390–391), ki omogoča da v procesu analize kvalitativnih podatkov razvrstimo in označimo zasnove procesa analize. Položaj raziskovalca nam omogoča, da predlagamo kode, ki izhajajo iz konkretne raziskave in teoretičnih razlag čustvene inteligentnosti in delovne učinkovitosti ter njenega medsebojnega vpliva (Roblek, 2009, str. 60). V skladu s ključnimi razpravami o vplivu čustvene inteligentnosti na delovno storilnost, oblikujem končen nabor kod, ki so vsebinsko smiselne. V prvem koraku v nabor oblikujem 9 kod: čustva, čustvena inteligentnost, učinkovitost, povezava, razvijanje, izobraževanje, podjetja, vodenje, šolstvo.

Kodiranje materiala v analizi tematske mreže, nam pomaga pri seciranju zapisov na obvladljive in pa smiselne vsebinske segmente. V procesu analize sledimo kodiranju večjih kosov besedila, ne osredotočamo se na stavke, temveč na cilj analize (Roblek, 2009, str. 61).

3.10.2 Identificiranje tem

Po končanem procesu kodiranja besedila, 10 kod združim v štiri skupine in vsak segment besedila, ki je bil kodiran je bil vnovič prebran. Pomensko povezane kode povežem v identificirane teme (Tabela 4- tretji stolpec). Osredotočam se na ponavljajoče teme in se poglobim v homogene ter teme pomembnejše za raziskavo. Tabela 4 prikazuje potek analiziranja od določitev kod do identificiranja tem.

Tabela 4: Od kode do določitve teme

Kode (1 korak)	Predmet razprave	Identificirane teme (korak 2)
Čustva Čustvena inteligentnost	Čustvena inteligentnost Čustva Ravnanje s čustvi Kontrola čustev Samomotivacija	Definiranje čustvene inteligentnosti Ravnanje s čustvi Samomotiviranje posameznikov
Učinkovitost	Delovna učinkovitost	Definiranje delovne učinkovitosti
Povezava	Vpliv in povezava	Vplivanje in povezanost čustvene inteligentnosti ter delovne storilnosti
Razvijanje Izobraževanje Podjetja Vodenje Šolstvo	Metode razvijanja čustvene inteligentnosti; Razvijanje čustvene inteligentnosti.	Sistemsko vnašanje razvijanja čustvene inteligentnosti Razvijanje čustvene inteligentnosti Izobraževanja na področju čustvene inteligentnosti v podjetjih Razvijanje čustvene inteligentnosti z zgledom Razvijanje čustvene inteligentnosti v šoli

3.10.3 Konstruiranje mreže

V Tabeli 5 prikazujem tri korake, ki jim sledim pri oblikovanju tematskih mrež v tri širše skupine na temelju konceptualno povezane vsebine: medsebojna odvisnost, samomotivacija ter razvoj čustvene inteligentnosti. Izhodiščne teme glede na pomensko enakovredne teme skrčim na organizirane teme (stolpec 2), te pa sem v nadaljevanju, na temelju usklajenih vsebinskih pomenov, skrčim na skupne teme (tretji stolpec). Tabela 5 tako prikazuje korake od izbora izhodiščnih tem do določitve skupnih tem.

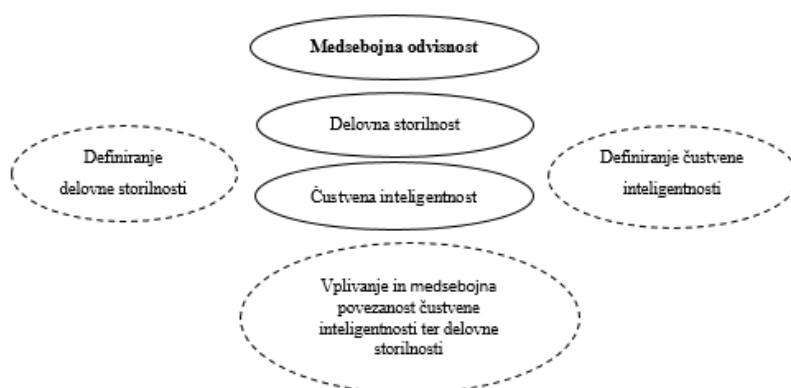
Tabela 5: Od oblikovanja izhodiščnih tem do globalnih tem

Izbor izhodiščnih tem	Organiziranje tematike	Skupne teme (3. korak)
Definiranje čustvene inteligentnosti Definiranje delovne učinkovitosti Vplivanje in medsebojna povezanost čustvene inteligentnosti ter delovne učinkovitosti	Čustvena inteligentnost Delovna učinkovitost	Medsebojna odvisnost
Kontrola čustev Notranje stanje posameznika	Kontroliranje čustev z namenom doseči cilj	Samomotivacija
Sistemska vnašanje razvijanja čustvene inteligentnosti Razvijanje čustvene inteligentnosti Izobraževanja na področju čustvene inteligentnosti v podjetjih Razvijanje čustvene inteligentnosti z zgledom Razvijanje čustvene inteligentnosti v šoli	Razvijanje čustvene inteligentnosti v zasebnem življenju Razvijanje čustvene inteligentnosti v podjetju	Razvoj čustvene inteligentnosti

3.10.4 Opis in raziskava tematske mreže

S sliko 2 prikazujem prvo tematsko mrežo, ki izhaja iz prve skupne teme (Tabela 5). Skupna tema »Medsebojna odvisnost« predstavlja tematsko mrežo, ki vključuje dve organizirani temi (čustvena inteligentnost posameznikov, delovna storilnost posameznikov), ter štiri izhodiščne teme (definiranje čustvene inteligentnosti, definiranje delovne učinkovitosti, vplivanje in povezanost čustvene inteligentnosti in delovne učinkovitosti posameznikov). S Sliko 2 prikazujem prve tematske mreže.

Slika 2: Prikaz prve tematske mreže Medsebojna odvisnost



Skupno temo »Medsebojna odvisnost« interpretiram s pomočjo tematske mreže: možnost zaznavanja in uravnavanja čustev imata pomemben vpliv na optimalen izkoristek časa in energije, namenjene opravljanju določene naloge. Zmožnost kontrole čustev vodi k bolj funkcionalnemu vedenju, v nasprotnem primeru pa nas nezmožnost kontroliranja lastnih čustev hitro pripelje do nezdravih stanj in disfunkcionalnih vedenj. Prvi intervjuvanec P. Rakovec (Transkript intervjuja, priloga 7) medsebojno povezavo oziroma vpliv vidi kot in predvsem:

»...posamezne komponente čustvene inteligentnosti, torej interpersonalne komponente, nenazadnje vplivajo na delovno storilnost. Glede na to, če vzamemo neko frustracijsko toleranco, če vzamemo nenazadnje kontrolo impulza, mislim, da vse to vpliva na delovno storilnost posameznika....vedenja so veliko bolj funkcionalna, če obvladamo te večšine kot so kontrola impulza...«

Druga intervjuvanka dr. D. Brečko (Transkript intervjuja, priloga 7) izpostavlja, da je pojem storilnosti preozek, ko opisujemo učinke človeškega dela. Področje bolje pokriva pojem učinkovitost, ko človek v čim manj časa in s čim manj vložene energije odlično opravi svoje delo, povezavo med čustveno inteligentnostjo in delovno učinkovitostjo pa vidi:

»Hja, jaz vam zagotovo lahko povem, da so čustveno inteligentni ljudje, ki se znajo umirit pod hudim stresom, tudi to je v bistvu odlika čustvene inteligentnih ljudi, zagotovo opravijo več v krajšem času ali pa so bolj učinkoviti. Verjetno poznate dejstvo, da takrat kadar imamo veliko stvari, tudi več naredimo ane, ampak ne vsi. To znajo samo čustveno inteligentni ljudje narediti, medtem pa tisti, ki pa niso toliko čustveno inteligentni pa hitreje zapadejo v stres. In če pademo v stres smo praviloma tudi manj delovno učinkoviti, ker se pojavi strah in tudi to je neko čustvo, ki se pojavlja ko smo v stresu in na dolgi rok ne moremo bit učinkoviti.«

Tretji intervjuvanec M. Kadliček (Transkript intervjuja, priloga 7) pa pri povezavi konstruktov vidi pomembnost čustveno inteligentnega vodje:

»Pomemben je predvsem čustveno inteligentni vodja, ki bo pri zaposlenih prepoznal določene potenciale in s pravilno usmeritvijo zaposlenih, pri njih povzročil večjo storilnost. Če vodja ni čustveno inteligenten, tega ni zmožen prepoznati in doseči omenjenega učinka. Speči potencial zaposlenih je tako zapostavljen... Se pravi, jaz bi predvideval, da nek učinek na storilnost vsekakor mora biti, že zaradi tega, ker če ne, ti kakšni ljudje izgorevajo pa ne veš pa ne vidiš, ali pa kakšni ljudje ne dobijo pomoči, pa bi jo rabili, ali pa ne prepoznamo, da nekateri ki bi rabili pomoč, ne upajo reči da jo rabijo, se pravi to so nekako vse stvari ki peljejo k učinkovitosti v sistemu...«

Med čustveno inteligentnostjo in delovno storilnostjo Kadliček (Transkript intervjuja, priloga 7) vidi pomembno korelacijo, saj »...višja čustvena inteligentnost, pomeni višjo delovna storilnost...svoja čustva moraš znati zelo dobro prepoznavati, da lahko odreagiraš nekako situaciji primerno ali pa da se ne skuriš...višja emocionalna inteligentnost, da vsekakor je povezana z višjo storilnostjo...«

Skupno temo »Samomotivacija« interpretiram s pomočjo tematske mreže, ki je prikazana na Sliki 3: Samomotivacija je predstavljena kot pomemben aspekt čustvene inteligentnosti, ki jo na podlagi pridobljenih podatkov lahko definiram kot notranje stanje, ki je pri posameznikih povzročeno na čustveni bazi. Torej s kontrolo čustev lahko zagotavljamo takšno notranje stanje posameznika, ki ga bo spodbudilo oziroma ga bo motiviralo k doseganju cilja.

Slika 3: Prikaz druge tematske mreže Samomotivacija



Kot pravi psiholog M. Kadliček (Transkript intervjuja, priloga 7), ob vprašanju o povezavi čustev in samomotivacije, da »...je jeza lahko super motivacija...«

V tem kontekstu Kadliček (Transkript intervjuja, priloga 7) nadaljuje, da na čustva ne moremo imeti direktnega vpliva, na njih lahko vplivamo samo z vedenjem in ne miselnim procesom:

»...kakor mi je psihologija nekako poznana, na čustva ne moremo direktno vplivati. In čustva so vedno posledica nečesa drugega...običajno imamo ljudje to logiko, tudi sebe med te štejem, ko se ne moremo spraviti teči.. Običajno ljudje mislijo, aha bom šel teči, ko se bom dobro počutil in potem se to nikoli ne zgodi, ker je logika obratna, greš teči in potem se počutiš dobro. Torej prek vedenja. Lahko vplivaš na čustva. Čustva pa samo vedenje potegnejo za sabo. Ampak običajno je vedenje pred čustvi, čustva nas uravnava ne obstaja uravnava čustva z miselnim procesom. S telesom pa ja...športnik ima nek ritual, ki je vedenjski, zato da čustva uravnava na ta način...«

Kadliček (Transkript intervjuja, priloga 7) pravi, da je čustveno stanje pogojeno z neko izkušnjo, ki se je v preteklosti že izkazala s pozitivnim rezultatom, pri tem »...je pa nujno, da imaš že prej neko izkušnjo, da je to, da je ta način, na katerega se mislim samomotivirait, da se je ta način že izkazal, kot uau, to deluje..«

Intervjuvanec P. Rakovec (Transkript intervjuja, priloga 7) pa navaja pomembnost termina kontrola impulza ali pa kontrola čustvenega impulza, ga definira in predstavi pomembnost obvladovanja:

» Kontrola impulza po čustveni inteligentnosti, pomeni to, da, po domače rečeno, usta ne preHITEVAJO naših misli, torej če rečemo, da smo v določenem trenutku sposobni določen impulz ali pa čustvo, zaznati, ga umirit in iz tega nadaljevati, ne da bi pri tem to vplivalo na dogajanje. Če rečeva na primer, da imamo neko nezdravo jezo na sodelavca ali pa šefa in če se v tem trenutku prepustimo temu čustvenemu impulzu, nas to sigurno pelje do disfunkcionalnih vedenj, ki bodo imela posledice za nas ali pa širši socialni kontekst, če pa ta impulz znamo obvladovati, pa bolj delujemo iz racija in ne iz limbičnega dela...«

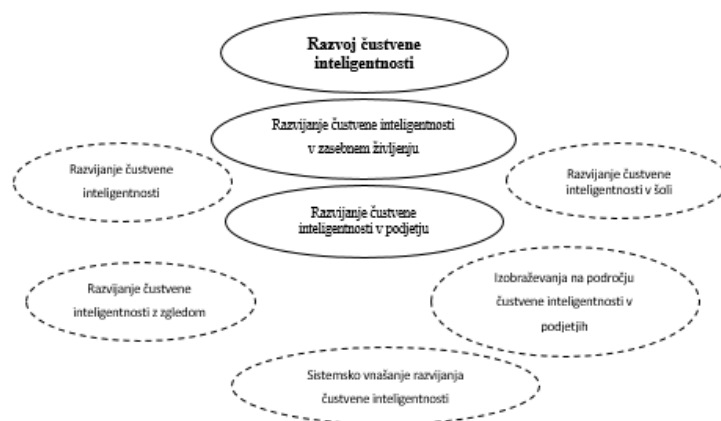
Kontrola čustev je pomembna tudi pri spodbujanju samega sebe in P. Rakovec (Transkript intervjuja, priloga 7) vidi konstrukt kontrole impulza kot pomembnega pri ohranjanju samomotivacije, pomoč pri spodbujanju samomotivacije pa vidi tudi v zunanjih dejavnikih:

»Sam se nagibam k mnenju, da je samomotivacija, edina prava motivacija, zunanja motivacija je edino pomoč posamezniku, da se samomotivira, ravno iz tega stališča, da smo posamezniki različni in da nas motivirajo različne stvari, nihče ni nemotiviran. Če dam zraven še kontrolo impulza, pri samomotivaciji potrebujem neko začetno voljo in v nadaljevanju neko energijo, da to motivacijo ohranim... Običajno, vsaj jaz gledam na te zadeve na tak način, da je čisto odvisno kje iščemo samomotivacijo, če jo iščemo navznoter na neki psihološki ravni, potem je definitivno potrebno, da poznamo vse te komponente in tudi veliko večja verjetnost je, da bo ta motivacija vzdržala, kot pa če jo iščemo v nekih zunanjih materialnih dejavnikih...«

Tudi druga intervjuvanka dr. Danijela Brečko (Transkript intervjuja, priloga 7) vidi čustva kot tista, ki nas delajo avtentične, vendar opozarja, da je čustva potrebno imeti pod nadzorom, ker lahko z njimi povzročimo veliko škode.

Skupno temo »Razvoj čustvene inteligentnosti« razlagam s pomočjo tematske mreže, ki je prikazana na Sliki 4: Razvoj čustvene inteligentnosti je pomemben tako za osebno kot profesionalno rast. Obstaja veliko tehnik razvijanja komponent čustvene inteligentnosti, pri tem pa je pomembno izpostaviti dejstvo, da se zavedanje o prednostih čustveno inteligentnega življenja na poslovno področje, v veliki meri prenaša iz zasebnega.

Slika 4: Prikaz tretje tematske mreže Razvoj čustvene inteligentnosti



Dr. Danijela Brečko pravi (Transkript intervjuja, priloga 7):

»Več ali manj vsi nekak vedo, kaj je čustvena inteligentnost, vedo tako na papirju ane, ampak ko pa je to potrebno postaviti v prakso, pa dejansko živeti to čustveno inteligentnost, pa se število drastično zmanjša, vsaj tistih, ki to dejansko živijo. Ampak moram reči, da nekaj jih je, opažajo tudi pri sebi, da so tudi sami v boljši koži, se boljše počutijo...Ampak dejansko mi smo ljudje, ki imamo in razum in čustva in z vsem skupaj nastopamo v obeh okoljih, v katere vstopamo, tudi v delovnem okolju, tako da se moramo tudi tega ozavestiti...«

Brečkova (Transkript intervjuja, priloga 7) nadaljuje, da k pogojem za razvoj čustvene inteligentnosti prispeva ali pa v veliki meri vpliva okolje, v katerem živimo, izpostavlja karakteristike slovenskega naroda, ki s svojo zadržanostjo do čustvene plati življenja, čustveni inteligentnosti ne daje veliko možnosti za razvoj:

»...Slovinci smo precej sramežljivi, kar se tiče naše zasebnosti, ne maramo govoriti kaj dosti o sebi, jaz mislim celo da, če bi tako večinoma dejala, smo kar preveč zaprti, kritični celo, samokritični mogoče preveč. In v takem okolju je težko govoriti o čustvih, ki so bila do nedavnega rezervirana za zasebni svet...«

Tudi M. Kadliček (Transkript intervjuja, priloga 7) izpostavlja strah Slovencev pred čustvi, in kot pomemben aspekt pri razvijanju čustvene inteligentnosti pri posameznikih vidi *»...čustveno opismenjevanje. Marsikdo ne ve kaj čuti oziroma ne zna dobro definirati med različnimi intenzitetami čustev. Prva stvar je sigurno ta, da ne znamo opisati nians čustev, potem stopnjevati čustva...«*

Pri razvijanju čustvene inteligentnosti Kadliček (Transkript intervjuja, priloga 7) vidi kot primerno metodo tudi metodo čuječnosti, oziroma razvoja tehnik, s katerimi posamezniki v določenem trenutku, neodvisno od čustvenega, ozavestijo njihovo trenutno stanje, ki je za bivanje najbolj pomembno. Intervjuvanka dr. D. Brečko (Transkript intervjuja, priloga 7) pa pravi, da bi morali ljudje sami pri sebi najprej dvigniti samozavedanje:

»Velikokrat smo ugotovili, da bi morali najprej dvigniti samozavedanje, da se ljudje sploh zavedajo, da imajo čustva in da je to čisto OK, če imajo čustva, ker čustva nas tudi varujejo v končni fazi, pred kakšnimi nevarnostmi lahko, ampak da je pa treba z njimi pravilno postopati ane. Namreč, zakaj gre, čustva lahko mi najprej orazumimo, preden dejansko odreagiramo ane, gre za to da vsak od nas ima svoja čustva, vsak doživlja določene stanja ane, ampak kako pa pri tem reagira, to pa dejansko se da naučiti ane. Ne da bi jih skrivali, ampak gre za reakcijo na to, kaj se v nas dogaja, kako reagiramo, če bi se vsi enako vedli, nebi bilo dobro. Tako da čustva so pozitivna in negativna ane in v bistvu v poslovnem svetu nekje velja, da bi morali tako pozitivna čustva kot negativna čustva spraviti nekje v prave meje ane, ker recimo pretirano kazanje pozitivnih čustev tudi ni najboljše ane. «

Z razvojem čustvene inteligentnosti bi morali začeti že pri otrocih. Sam šolski sistem je naravnano k temu, da se ne preveč poudarja razvoj čustev in čustvene inteligentnosti

posameznikov. Po besedah dr. D. Brečko (Transkript intervjuja, priloga 7) si ljudje želijo razvijati mehkih veščin, opaža, da teme za osebni razvoj požamejo veliko več navdušenja, kot pa vse druge teme, ki so strogo strokovne:

»...Vsi ljudje morajo poslušati neke takšne in drugačne šole ane, ki se v bistvu, ne vem kako ljudje zdržijo osem ur da poslušajo neka predavanja, pa da nič niti ne vprašajo, ampak samo poslušajo ane, so začeli tudi na takih konferencah, da bi malo ljudi prebudili, dajati kakšne teme za osebni razvoj, za bomo rekli, mehke teme jih imenujemo. In v bistvu ane, potem vidite, da tiste mehke teme, požamejo veliko več navdušenja, uspeha, poslušanja navsezadnje kot pa vse druge teme, ki so strogo strokovne. Ljudje si tega želijo, to hočem reči in bi morali to nekako bolj sistemsko vnašat.«

Tretji intervjuvanec M. Kadliček (Transkript intervjuja, priloga 7) razvijanje čustvene inteligentnosti pogojuje s prepletanjem ter prenosom razvoja konstrukta na obeh ravneh, tako zasebni kot poslovni:

»Well being posameznika rezultira v well beingu organizacije. Jaz bi rekel, v tujini se veliko veliko vlaga v nek well being, na primer v promocijo zdravja, kar vključuje mentalno higieno in ne samo gremo se mal razmigat in tako naprej, pa zdravo jesti.«

Po besedah Brečkove (Transkript intervjuja, priloga 7), pa je vodja tisti, ki je ambasador oziroma tisti, ki prenaša tovrstni konstrukt v delovanje organizacije, predvsem, če želi imeti organizacijo malo bolj urejeno. Če je vodja tisti, ki dejansko iz svojega zasebnega življenja začne s prenosom konstrukta čustvene inteligentnosti, s svojim zgledom vpliva na zaposlene in ustvarja okolje primerno za razvoj.

Tretji intervjuvanec M. Kadliček (Transkript intervjuja, priloga 7) pa vidi pomembnost čustveno inteligentnega vodje predvsem v tem, da razvitost svojih kompetenc čustvene inteligentnosti uporablja predvsem za prepoznavanje stanj svojih podrejenih:

»...Zdi se mi ključno, da nekdo, ki je vodja ali pa ima privilegij voditi ali pa mobilizirati ljudi, je pač čustvena inteligentnost nekaj, kar bi naj, vsaj v povprečni meri, še boljše bi bilo v nadpovprečni meri imel izraženo, se pravi zopet, ker mora znati pravilno oceniti situacijo, da vidi, kdo malo šepa zadaj, kdo ima slab dan, kdo rabi malo več podpore, komu je ne dajati, ker je to zanj žaljivo, ker je to »at a top of his game« in ga sploh ne motiti, je nujno da zna diferencirat med temi in ravnat skladno s tem. Se pravi, najdi pravega in ga mogoče delegirat, ker vidi, da mogoče samozavestno lahko neko stvar sprovede.«

Pomembnost razvitosti konstrukta čustvene inteligentnosti pa se kaže v organizaciji tudi na področju odnosov s strankami, kot pravi dr. D. Brečko (Transkript intervjuja, priloga 7) je to izjemno pomembno za prodajalce, ki na podlagi tega lahko žanjejo boljše prodajne rezultate. M. Kadliček (Transkript intervjuja, priloga 7) pa izpostavlja, da se podjetja v tujini zavedajo pomembnosti razvijanja čustvene inteligentnosti pri zaposlenih:

»Se mi zdi, da to delajo, ne samo ker bi hoteli biti prijazni do ljudi... V to vlagajo, ker se splača, ker so rezultati boljši, zdaj kolk točno, ne vem po mojem bi morale obstajati že kakšne raziskave, ki bi to postavile v enote evrov, ali pa dolarjev, ali pa jenov. Ja, zdaj vodstva podjetij običajno razumejo jezik števil, grafov in pa monetarnih valut ane, in če jih lahko to predstavimo v tem jeziku, bi rekel da bi uspeh moral biti. Da se to pač finančno splača.«

Kadliček (Transkript intervjuja, priloga 7) nadaljuje, da naprednejša podjetja v tujini že imajo funkcije, ki se jim reče »Chef Happiness Officer« (v nadaljevanju CHO), v uspešnejših podjetjih v Sloveniji pa:

»...pri nas pa je recimo čisto namenski interni choach. Nekdo, ki se ukvarja samo s tem, da pomaga ljudem, to ne pomeni, to ni klovnovska funkcija v smislu, zdaj bomo na cheer up, ampak v smislu kako lahko tvoje delo spravimo na ta način, da bo malo bolj gladko teklo, da boš malo manj pod pritiskom, da se boš malo manj sekiral, da si boš čas boljše razporedil, ali pa kar koli od naštetega. Kar koli od tega naredimo prispevamo k boljšemu blagostanju. Kar pomeni, da posameznika sprosti za dodatne naloge, ali pa je to zaščitni faktor, da ne bo na bolniški dostikrat, pa ga bomo mogli nadomeščati, kar je spet strošek. Veliko plusov je... velik se tudi dela na promociji zdravega načina življenja, zdravja pri delu, in tako naprej...«

3.10.5 Povzetek tematskih mrež

Na podlagi analize odgovorov ugotavljam, da je povezanost konstruktov čustvene inteligentnosti in delovne storilnosti vidna predvsem iz točke kontroliranja lastnih čustev za namen dosege željenega cilja. Izhajajoč iz rezultatov raziskave, nam zmožnost, da svoja čustva kontroliramo, omogoča generiranje bolj funkcionalnih vedenj, s tem pa optimalnejšega izkoristka časa za opravljanje določene naloge. V krajšem času lahko bolje opravimo več dela. S kontrolo svojih čustvenih stanj tako pomembno vplivamo na ohranjanje samomotivacije. Z razvijanjem čustvene inteligentnosti na osebni ravni, pomembno vplivamo tudi na delovanje v svojem poslovnem življenju. Prenos zavedanja o prednostih čustveno inteligentnega življenja v poslovno sfero, pogosto prihaja ravno iz zasebnega. V poslovni svet tako lahko čustveno inteligentno delovanje prenese tudi vodja in tako s svojim zgledom vpliva na zaposlene. Res pa je, da bi se razvijanja čustvene inteligentnosti bilo potrebno lotiti bolj sistemsko, torej že v samem šolskem sistemu. Podjetja bi tako imela lažjo pot do razvijanja čustveno inteligentnih karakteristik zaposlenih in tako dosegla velik doprinos k delovanju in boljšim rezultatom delovanja organizacije.

3.10.6 Drugi del analize

V nadaljevanju prikazujem rezultate pridobljene na podlagi samoocenjevalnih vprašalnikov ESCQ in LDU-S. Prikazani podatki so rezultat analize s programom Monkey survey. V Tabeli 6 prikazujem agregirane vrednosti osnovnih kategorij podatkov.

Tabela 6: Agregirane vrednosti osnovnih podatkov

	ESCQ	LDU-S
Število izpolnjenih vprašalnikov	12	
Spol moški	4	
Spol ženski	8	
Starostni razred	24—55	
Povprečni dosežek v odstotkih	76	88
Najvišji dosežek v odstotkih	92	95
Najnižji dosežek v odstotkih	68	78
Obstaja originalna kopija testov	DA	DA

Samoocenjevalne vprašalnike na obeh področjih je reševalo 12 zaposlenih. Kot je razvidno iz Tabele 6 je v raziskavi sodelovalo več žensk kot moških.. Starostni razred sodelujočih v raziskavi je od 24–55 let. Povprečni dosežek, ki so ga na testih čustvene inteligentnosti dosegli zaposleni je 76 odstotkov, povprečni dosežek na testu delovne učinkovitosti pa je 88 odstotkov. Najvišji dosežek na testu čustvene inteligentnosti predstavlja test z rezultatom 92 odstotkov, medtem ko najvišji dosežek na testu delovne učinkovitosti predstavlja 95 odstotkov. Najnižji rezultat na testu čustvene inteligentnosti pa je 68 odstotkov, najnižji rezultat na testu delovne učinkovitosti pa je 78 odstotkov.

Točke prikazane v Tabeli 7 in sicer v stolpcu »Točke sekcija 1«, prikazujejo rezultat posameznikove samoocene na področju sposobnosti prepoznavanja in razumevanja čustev. Točke prikazane v stolpcu »Točke sekcija 2« prikazujejo rezultat posameznikove samoocene na področju sposobnosti prepoznavanja in poimenovanja čustev. Točke prikazane v stolpcu »Točke sekcija 3« prikazujejo rezultat posameznikove samoocene na področju sposobnosti uravnavanja svojih čustev. Število vseh možnih točk v tej sekciji je 80. V Tabeli 7 prikazujem rezultate testa ESCQ.

Tabela 7: Rezultati testa Emotional skills and competence questionnaire

Vprašalnik	Spol	Starost	Izobrazba	Točke sekcija 1 (max 80)	Točke sekcija 2 (max 65)	Točke sekcija 3 (max 80)	Točke EI (max 225)	Odstotki
A	Ž	26	VI	52	44	60	156	69
B	Ž	52	VII	50	46	57	153	68
C	Ž	48	VII	65	52	65	180	80
D	M	55	VI	57	42	53	152	68
E	Ž	28	VI	58	45	55	158	70
F	Ž	28	VI	73	60	74	207	92
G	M	30	VI	74	59	66	199	88
H	M	24	VI	53	45	57	155	69
I	Ž	31	VI	57	49	65	171	76
J	Ž	27	VI	64	53	61	178	79
K	Ž	27	VII	76	44	66	186	83
L	M	32	VI	61	45	62	168	75

Kot je razvidno iz Tabele 8, večina odstotkovno izraženih rezultatov merjenja čustvene inteligentnosti in delovne učinkovitosti sovpada. Torej tisti, ki so dosegli določen odstotkovno izražen rezultat testiranja ESCQ, so dosegli podoben odstotkovno izražen rezultat na testu LDU-S. Izstopajo štirje označeni rezultati, kateri odstotkovno med seboj ne sovpadajo. Posamezniki so na testu ESCQ dosegli nižji rezultat v primerjavi z odstotkovnim rezultatom na testu LDU-S. V Tabeli 8 prikazujem rezultate obeh samoocenjevalnih testov.

Tabela 8: Rezultati testa Emotional skills and competence questionnaire in Lestvice delovne učinkovitosti skupaj

Vprašalnik	Spol	Starost	Izobrazba	Dosežene točke EI (max 225)	Točke sekcija 3	Odstotki EI	Odstotki LDU	Povprečje
A	Ž	26	VI	156	60	69	84	4,2
B	Ž	52	VII	153	57	68	92	4,6
C	Ž	48	VII	180	65	80	84	4,2
D	M	55	VI	152	53	68	93	4,7
E	Ž	28	VI	158	55	70	78	3,4
F	Ž	28	VI	207	74	92	92	4,6
G	M	30	VI	199	66	88	92	4,6
H	M	24	VI	155	57	69	90	4,5
I	Ž	31	VI	171	65	76	87	4,4
J	Ž	27	VI	178	61	79	95	4,8
K	Ž	27	VII	186	66	83	83	4,2
L	M	32	VI	168	62	75	81	4,0

3.10.7 Interpretacija rezultatov

S čustvi smo človeška bitja zmožna usmerjati naše vedenje in sprožati motive (Mayer, 2001, str. 19). Samomotivacija kot aspekt čustvene inteligentnosti pomeni, da svoj čustveni sistem uporabljamo za gonilo procesa (Denny, 1993, str. 71). Samomotivacija je vedno plod predstave, ne gre je izsiliti, potrebno si jo je želeli (Levine & Crom, 1993, str. 46).

Čustvene reakcije so tako po besedah intervjuvanca M. Kadlička (Transkript intervjuja, priloga 7) vedno pogojene z nekim predhodnim dogodkom, potrebna je predhodna izkušnja, da, po njegovih besedah, samomotivacijo sprožimo kot rezultat pozitivne izkušnje, izkušnje s katero smo v preteklosti že doživeli uspeh. Vendar Krapež (2006) navaja, da dražljajska situacija, ki pomeni predpogoj nastanka čustev, ne predstavlja samo realni dogodek, dražljajska situacija lahko predstavlja tudi projiciranje scenarijev v prihodnost.

Po besedah intervjuvancev, obvladovanje čustev vodi do bolj funkcionalnih vedenj, obvladovanje čustev pa predstavlja tudi zmožnost umiriti se v stresnih situacijah (Transkript intervjuja, priloga 7). Tako Epstein (1998, str. 42–43) obvladovanje čustev predstavi kot sposobnost, ki nam omogoči izogibanje negativnim in samouničujočim mišljenjem, to pa posledično pomeni miren um in nizko stopnjo stresa. Vključi tudi obvladovanje vedenja, pri katerem gre za vedenje usmerjeno k dejanjem.

Na podlagi podatkov, ki so bili pridobljeni z intervjuji in analizirani s tematsko mrežo, lahko odgovorim na raziskovalno vprašanje mojega magistrskega dela. Zmožnost obvladovanja čustev, ki temelji in izhaja iz človeške čustvene inteligentnosti, nam omogoči lažjo pot do željenega cilja (Elfenbein, 2016, str. 16).

Da smo delovno učinkoviti, pomeni da delo opravimo hitro in odlično, čustva pa pri tem uporabimo kot sredstvo za doseg cilja. Gre za uporabo čustev kot samomotivacije pri preprekah, ki se nam pri delu lahko pojavijo. Kot dražljajsko situacijo za nastanek čustev in posledično samomotivacije, pa lahko za hitrejšo in boljše opravljeno delo uporabimo projekcijo v prihodnost. Predstava cilja, da določeno nalogo opravimo in ob tem občutimo pozitivna čustva, predstavlja projekcijo v prihodnost, ki lahko povečuje našo delovno storilnost. Prav tako lahko na podlagi podatkov, ki sem jih pridobila na podlagi samoocenjevalnih vprašalnikov ocenim, da med čustveno inteligentnostjo in delovno storilnostjo obstaja povezava. Posamezniki, ki so na testu čustvene inteligentnosti dosegali visoke rezultate, so visoke rezultate dosegali tudi na testu delovne učinkovitosti. To so posamezniki, ki so svoja čustva sposobni umiriti in jih učinkovito uporabiti za doseg zastavljenega cilja. Za posameznike, ki so s svojimi rezultati izstopali, lahko predpostavljam, da so na njihov rezultat vplivali drugi nepojasnjeni dejavniki.

3.11 Priporočila

Čustva so v delovanju družbe nenehno prisotna in predstavljajo del vsake družbene interakcije. Čustva tako niso last vsakega posameznika ampak tudi last družbe. So lastnost situacij, odnosov ter moralnih pozicij, so zgodovinsko variabilni in kulturno specifični pojavi (Šadl, 1996, str. 752).

Obravnavanje čustev, njihovega razvijanja, obvladovanja in same integracije procesa čustvenega delovanja v organizacijo, je tako družbeno pogojeno. Sistemsko vnašanje in razvijanje čustvene inteligentnosti posameznikov v družbeni ali pa organizacijski sistem, je skoraj da nujno, za dosežek višjega zavedanja notranjosti delovanja samega sebe in uporabe le-tega v prid boljšemu osebnemu in družbenemu življenju.

Goleman (2001, str. 179) navaja, da je pomanjkanje čustev v podjetju, zanj lahko usodno. Da se podjetje izogne neprivlačnemu in negativnemu delovnemu okolju, je pomembno, da se zaposleni na vseh ravneh, tako vodilni zaposleni kot zaposleni na nižjih delovnih mestih, zavedajo, da so čustva pomemben del vsakdanjega življenja. Čustva ne moremo preprosto izključiti ali pa jih pozabiti doma, kadar smo na delovnem mestu. Potrebno se je naučiti, kako se z njimi spoprijeti, jih razumeti in jih znati uporabiti v prid sebi in ljudem okoli nas. Pomembno je, da v stiku z drugimi ljudmi razvijamo prijetne odnose in odprto komunikacijo. V organizacijah, kjer poudarjajo pomembnost čustev, se vodilni zavedajo, da od zaposlenih lahko kupijo njihov čas ali pa njihovo fizično prisotnost na delu. Vendar navdušenja, lojalnosti in pa zvestobe zaposlenih ni možno kupiti (Cooper & Sawaf, 1997, str. 14).

Povezanost čustvene in racionalne plati človeškega delovanja, ter razumevanje enega in drugega, je ključno za razumevanje organizacije in njenega delovanja (Fineman, 2000). Dana Mesner Andolšek (2002) navaja, da je vloga čustev v organizaciji pomembna zlasti za oblikovanje skupnosti organizacijskih članov. Po besedah Martineza (1999), imajo čustva vpliv na oblikovanje inovativnih organizacijskih praks. Andolškova vloga čustev v organizaciji predstavlja skozi proces vodenja, ki naj bi bil v socialni strukturi organizacije, proces dela s čustvi. Dolžnost vodij naj bi bila skrb za nadzor lastnih čustev ter usmerjanje in nadzor čustev drugih.

Ehrlich (2017, str. 5) izpostavlja pomembnost prepoznavanja lastnih čustev, sposobnost prebrati in razumeti čustva drugih, ter te informacije uporabiti za pravilno odločitev in dosego cilja. Pomembno je, da vodja v sebi in pri zaposlenih gradi pozitivna čustvena izkustva, s katerimi dosega ravnotežje v procesu vodenja. Vodja, ki daje pozitivne povratne informacije in se osredotoča na prednosti, ki jih imajo zaposleni, dosega devet krat večje udejstvovanje zaposlenih pri delu.

Posameznik lahko doseže največjo stopnjo samomotivacije in vključenosti v delo, ko doživlja čustveno vključenost in sledi aktivnostim, ki so ciljno usmerjene. Proizvodnja čustev in njihovo izkazovanje v organizacijah, prevzemajo ključno vlogo. Gre za strateško komponento koordinacijskega mehanizma oziroma podlago za sodelovanje članov v pogojih negotovosti, s katero se zaposleni soočajo v sodobnih organizacijah (Andolšek, 2002, str. 27).

Pri procesu razvijanja čustvene inteligentnosti predstavlja ključen in pomemben korak čustveno opismenjevanje posameznikov. Nekritično zavedanje, da čustva imamo vsi, odprto sprejemanje samega sebe ter spoznavanje svojega čustvenega sveta, je pomemben prvi korak pri razvoju čustvene inteligentnosti. S tem, ko svoja čustva spoznamo, jih tudi lažje kontroliramo in usmerjamo. Temu bi bilo več pozornosti potrebno namenjati že v samem šolskem sistemu.

Gledano iz vidika integracije razvoja čustvene inteligentnosti v organizacijah, bi sam razvoj le-te s predhodnimi temelji lažje stekel. Vpeljava organizacijskih funkcij kot so CHO oziroma Chief Happiness Officer ali pa naprednejših internih trenerjev na področju čustvene inteligentnosti, pa bi ob pogledu na boljše rezultate poslovanja podjetij, bila nedvoumno zelo željena.

Rezultati raziskave, ki jih navajata Mikolajczak in Van Bellegem (2017, str. 343), da eno odstotno povečanje čustvene inteligentnosti, rezultira v eno odstotnem znižanju zdravstvenih izdatkov, kaže na pomembnost razvijanja predstavljenega konstrukta, tako za širše, kot za samo organizacijsko okolje.

SKLEP

Koncepta čustvene inteligentnosti in delovne učinkovitosti sta povezana konstrukta, saj gre pri razvijanju in izboljševanju čustvene inteligentnosti zaposlenih tudi za doseganje boljših pogojev za hitrejše in boljše opravljeno delo. Posamezniki, ki so čustveno inteligentnejši se lažje približajo svoji (intra) in interpersonalnosti in svoja čustva znajo ustrezno uporabiti za lažjo dosego cilja. Takšni posamezniki lažje premagujejo stresne situacije in so srečnejši. Visoko razvita čustvena inteligentnost je močno povezana z dobrim počutjem posameznika in tako večjim življenjskim zadovoljstvom (Mikolajczak & Van Bellegem, 2017, str. 343).

Dejstvo, da samo visoka inteligentnost posameznikov ne pogojuje delovne učinkovitosti, nas pripelje k iskanju novih strategij za doseganje boljših delovnih rezultatov. Razvijanje čustvene inteligentnosti zaposlenih je definitivno ena izmed strategij povečevanja delovne učinkovitosti. Inteligentna uporaba čustev ali pa sama čustva kot taka, predstavljajo svojo univerzalnost po vsem svetu. Namenja pa se jim premalo pozornosti, v določenih aspektih pa se jih celo zanemarja. Pomanjkanje čustvene inteligentnosti tako

lahko onemogoči osebno rast posameznika, kot rast podjetja kjer posameznik deluje. Inteligentna uporaba čustev pa pomembno stoji ob boku našemu mišljenju in vedenju, to pa nam pomaga pri rasti in razvoju na mnogoterih področjih. Tako na osebnem ali pa poslovnem področju življenja. Pri obvladovanju čustev je potrebna le natančnost in konsistentnost. Človek je v stanju dobrega razpoloženja zmožen razvijanja novih in zanimivih misli, saj miselnim procesom v takem stanju omogočimo optimalno delovanje. Čustva tako lahko uporabimo za povečevanje naše intelektualne iznajdljivosti (Parvesh & Gopal, 2010, str. 978).

Čustveno inteligentnost, lahko na delovnem mestu, na poti k uspehu, uporabljamo na več načinov. Razvita čustvena inteligentnost se kaže pri uspešnem in hitrem reševanju sporov, pri uspešnem sklepanju pogodb ali pa pri vztrajnejšem opravljanju delovnih nalog, dokler te niso izpeljane do konca (Weisinger, 2001, str. 17).

Obvladovanje čustev, zadušitev vzgibov ter odlaganje zadovoljitve je prvo pomembno pravilo, na podlagi katerega pridemo do željenega cilja. Samomotiviranje je pomembna spretnost pri doseganju višje učinkovitosti na delovnem mestu (Cooper & Sawaf, 1997, str. 193). Sposobnost samomotiviranja je sposobnost, da svoja čustva uravnavamo in jih uporabljamo za določen namen. Samomotivacija je pomembna za doseganje višje učinkovitosti na delovnem mestu. Za posameznike, ki so učinkoviti, je značilno da so usmerjeni k izpolnitvi cilja, prizadevajo pa si za napredovanje tako na osebni kot poslovni ravni in so zavezani k ciljem organizacije. Pri tem naj se ne oddaljimo od dejstva, da smo motivirani vsi. Naša motivacija se med nami razlikuje le v razlogih. Tako so posamezniki z visoko razvito čustveno inteligentnostjo, v zavedanju svojih razlogov naprednejši in tako osebne vizije lažje usklajujejo z vizijami organizacije.

Posameznik z visoko stopnjo samozaupanja se pri delu zna samomotivirati. Do željenega cilja pride kljub oviram, ki se mu na poti lahko pojavijo. Zna se prilagoditi trenutnim situacijam in poiskati najustreznejšo rešitev tudi s pomočjo čustev. Ljudje, ki imajo čustveno inteligentnost visoko razvito si ne dovolijo, da bi jim njihovo sposobnost mišljenja zameglil strah. Sposobni so motivirati sami sebe, vztrajati in ostati optimisti.

Najmočnejši motivatorji pa so v večini situacij prav notranji. Čustva so tista, ki poganjajo naše delovanje k doseganju določenega cilja. Če z delom, ki ga opravljamo povezujemo pozitivna čustva, to opravljamo s strastjo, ki je notranjega izvora. Zelo pomembno je, da delo ki ga opravljamo, opravljamo z veseljem in v njem uživamo z dušo in telesom. Delu smo tako maksimalno posvečeni in pri njem tudi stoddostno prisotni. V situaciji popolne prisotnosti smo tudi bolj dojemljivi in se lažje prilagajamo nastalim razmeram.

Zaposleni, ki so motivirani, bodo po vsej verjetnosti ustvarjalnejši, produktivnejši in samostojnejši pri opravljanju svojega dela (Weisinger, 2001, str. 95). K ustvarjanju

čustveno inteligentne organizacije pa v veliki meri s svojim delovanjem pripomorejo prav vodje. Geddes (2016, str. 40) ugotavlja, da za profil, ki je značilen za odlične vodje, čustveno inteligentne sposobnosti igrajo pomembno vlogo.

Razvitost čustvene inteligentnosti tako pripomore pri soočanju s stresnimi situacijami in hitrejšem izvajanju delovnih nalog (Lyons & Schneider, 2005, str. 693). Študije dokazujejo, da je povezava med čustveno inteligentnostjo in med delovnim zadovoljstvom ter delovno učinkovitostjo visoka (Sony & Mekoth, 2016, str. 32).

Z rezultati izvedene empirične raziskave potrdim, da razvita čustvena inteligentnost zaposlenih vpliva na boljše obvladovanje čustev, boljšo samomotivacijo za delo, posledica tega pa je lahko večja delovna učinkovitost zaposlenih. Z razvojem čustvene inteligentnosti tako poleg ostalih razvijamo, tudi sposobnost samomotivacije, ki odločilno vpliva na delovne rezultate.

LITERATURA IN VIRI

1. Abraham, R. (2005). Emotional intelligence in the workplace: A review and synthesis. V R. Schulze & R. D. Roberts (ur.), *Emotional intelligence: An international handbook Cambridge* (str. 255–270). Ashland: Hogrefe and Huber Publication.
2. Alon, I., & Higgins, M. J., (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons* 48(6), 501–512.
3. Babbie, E. R. (2007). *The practice of social research*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
4. Balakrishnan, A., & Saklofoske, D. H. (2015). Be Mindful How You Measure: A Psychometric Investigation of The Brief Emotional Intelligence Scale. *Personality and Individuals Differences*, (87), 293–297.
5. Barling, J., Slater F., & Kelloway K. E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(3), 156–161.
6. Brackett M. A., & Salovey P. (2006). Measuring emotional intelligence whit the Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema* (18), 34–41.
7. Brayman, A. (2004). *Social research methods*. New York: Oxford University Press, Inc.
8. Brayman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The leadership Quarterly*, 15(6), 729–769.
9. Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Business research methods*. New York: Oxford University Press.
10. Brečko, D. (2003). *Vedenjske kompetence in čustvena inteligentnost pri vodenju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik izobraževanje.
11. Boštjančič, E. (2001). *Osebnostne značilnosti managerjev* (magistrsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
12. Cherniss, C., & Adler, M. (2000). *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make training in emotional intelligence effective*. Alexandria: American Society for training and development.
13. Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grosset/Puntam.
14. Creswell, J. K. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
15. Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor. Pedagoška fakulteta.
16. Črnivec, T. (2009). *Vpliv nagrajevanja na delovno storilnost* (zaključna projektna naloga). Koper: Fakulteta za management.
17. Denny, R. (1993). *Motivate to win: tested techniques for greater achievement*. London: Kogan Page.

18. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications.
19. Dimovski, V., Škerlevaj, M., Penger, S., Ghauri, P. N., & Gronhaug, K. (2008). *Poslovne raziskave/Business research*. Essex: Pearson.
20. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Love, A. (2005). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
21. Elfenbein, A. H. (2016). Emotional division-of-labor: A theoretical account. *Research in Organizational Behavior*, (36), 1–26.
22. Engel, R. J., & Schutt, R. K. (2005). *The practice in research in social work*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
23. Epstein, S. (1998). *Constructive thinking. The key to Emotional Intelligence*. London: Praeger Publishers.
24. Erlich, J. (2017). Mindful leadership: Focusing leaders and organizations. *Organizational Dynamics*, (614), 1–11.
25. Evans, C. P., & Stalk, J. (1992). Competing on Capabilities. The new rules of Corporate Strategy. *Boston: Harvard Business Review*, 70(2), 57–69.
26. Extremera, N., & Rey, L. (2016). Ability emotional intelligence and life satisfaction: Positive and negative affect as mediators. *Personality and Individuals Differences*, (103), 98–101.
27. Fabio, A., Saklofske, D. H., & Tremblay, F. P. (2016). Psychometric properties of the Italian trait emotional intelligence questionnaire (I-TEIQue). *Personality and Individuals Differences*, (96), 198–201.
28. Fendre, B. (2008). *Čustvena inteligenca-pot do poslovne uspešnosti* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Fineman, S. (2000). *Emotion in Organization*. London: Sage Publications.
30. Fraenkel, J. R. & Wallen, N. E. (2006). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill.
31. Gardner, L. & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(2), 68–78.
32. Geddes, L. (2016). Control yourself–Understand the language of emotions and we can manage them more skilfully. *New Scientis*, (2), 40–43.
33. Goleman, D. & Boyatzis, M. (2002). *Prvinsko vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
35. Goleman, D. (1997). *Čustvena inteligenca: zakaj je pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska Knjiga.
36. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
37. Goleman, D. (2001a). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
38. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

39. Gong, X., Fletcher, K. L., & Paulson S. E. (2017). Perfectionism and emotional intelligence: A test of the 2 X 2 model of perfectionism. *Personality and Individual Differences*, (106), 71–76.
40. Gunkel, M., Schlaegel, C., & Taras, V. (2016). Cultural values, emotional intelligence and conflict handling styles: A global study. *Journal of world Business*, (51), 568–585.
41. Hakkak, M., Nazapoori, A., Mousavi, N., & Ghodsi, M. (2015). Investigating the effects of emotional intelligence on social–mental factors of human resource productivity. *Journal of Work and Organizational Psychology*, (31), 129–134.
42. Hein, S. (2012, 16. februar). *Emotional Intelligence*. Najdeno 01. februarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.eqi.org/eqi.org/eidefs.htm>
43. Hosie, P., Sharma, A., Herkenhoff, L., Heydenfeldt, J. A., & Kingshott, R. P. J. (2016). *Asia Pacific Human Resource Management and Organisational Effectiveness*. Chandos Publish.
44. Ivanuša–Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stol.* Maribor: PRO–Andy.
45. Jerovšek, J. (1979). *Učinkovita delovna organizacija*. Maribor: Obzorja.
46. Johnson, G. J. (2015). Negotiating with Emotional Intelligence. *Success Strategies From Women in STEM*, 299–333.
47. Kanič, I., Leder, Z., Ujčič, M., Vilfar, P., & Vodeb, G. (2011). *Bibliotekarski terminološki slovar*. Kamnik: Amebis.
48. Keenan, K. (1996). *Kako upravljamo sami sebe*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
49. Kejžar, I., Lipičnik, B., & Uhan, S. (1995). *Plače v Sloveniji*. Ljubljana: Moderna organizacija.
50. Kelly, E. J., & Kaminskiene, N. (2016). Importance of emotional intelligence in negotiation and mediation. *International Comparative Jurisprudence*, (2), 55–60.
51. Kirk, A., Schutte, S., & Hine, D. (2011). The effect of an Expressive-Writing Intervention for Employees on Emotional Self-Efficacy, Emotional Intelligence, Affect, and Workplace Incivility. *Journal of applied social psychology*, 5(1), 179–195.
52. Kordeš, U., & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
53. Kranjc, M. (2012). Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(2), 60–72.
54. Laborde, S., Guillen, F., & Watson, M. (2017). Trait emotional intelligence questionnaire full-form and short-form version: Links with sport participation frequency and duration and type of sport practiced. *Personality and Individual Differences*, (108), 5–9.
55. Levine, S. R., & Crom, M. A. (1997). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
56. Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2005). The influence of emotional intelligence on performance. *Personality and Individual Differences*, (39), 693–703.

57. Marshall, C., & Rossman, B. G. (2011). *Designing Qualitative Research* (5th ed.). California: Sage Publications, Inc.
58. Martinez–Pons, M. (1999). Parental Inducement of Emotional Intelligence. Imagination. *Cognition and Personality*, 18(1), 3–23.
59. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. V R. J. Sternberg (ur.) V *Handbook of human intelligence* (str. 396–422). New York: Cambridge University Press.
60. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2002). *Mayer- Salovey-Caruso Emotional Intelligence (MSCEIT) user`s manual*. Toronto: MHS Publishers.
61. Mayer, J. D. & Salovey, P. (1993). *The Intelligence of Emotional Intelligence*. *Intelligence*, 17(4), 433–442.
62. Mayer, J. (2001). "Čustvena inteligenca" - nova moda z zahoda. *Zbornik Management v novem tisočletju*. Kranj: Moderna organizacija.
63. Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
64. Mesner, Andolšek, D. (2002). Make me whole again. Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39(1), 10–29.
65. Mikolajczak, M., & Van Belleghem, S. (2017). Increasing emotional intelligence to decrease healthcare expenditures: How profitable would it be? *Personality and individual differences*, (116), 323–347.
66. Miller, G., & Fox, K. J. (2004). Buiding brudges. The possibility of analytics an Faucault. V D. Silverman (ur.), *Qualitative Researces. Theory, Method and Practice* (str. 35–55). London: Sage Publications.
67. Možina, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
68. Musek, J., & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
69. Neuman, W. L. (2003). *Social research methods*. Boston: Allyn and Bacon.
70. Ogorevc, R. (1975). *Vrednotenje dela*. Ljubljana: Zavod SRS za produktivnost dela.
71. Panju, M. (2010). *Strategije za spodbujanje čustvene inteligentnosti v razredu*. Ljubljana: Modrijan.
72. Parvesh, K. C., & Gopal K. K. (2010). Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(10), 971–1004.
73. Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). Gender differences in measured and self-estimated trait emotional intelligence. *Sex Roles*, (42), 449–461.
74. Pogačnik, V. (1995). *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta.
75. *Kako izboljšati učinkovitost zaposlenih?* Najdeno 10. februarja 2017 na <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/kako-izboljsati-ucinkovitost-zaposlenih/>
76. Pučko, D. (1998). *Analiza poslovanja*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
77. Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, M., N., Jordan, J., P., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of

- job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, (34), 1112–1122).
78. Richardson, L. (2003). *Writing. A method of inquiry*. V Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (ur.). *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. London: Sage Publications, 499–541.
 79. Roberts, D. R., MacCann, C., Matthews, G., & Zeidner, M. (2010). *Social and Personality Psychology Compass*, 4(10), 821–840.
 80. Roblek, V. (2009). Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Revija Pomlad*, (1), 55–69.
 81. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 82. Ryback, D. (1998). *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful leadership is more than IQ*. Woburn: Butterworth.
 83. Salovey, P., Woolery, A., & Mayer, J. D. (2001). Perceived Emotional Intelligence, Emotional Intelligence, stress reactivity and symptom reports: Further explorations using Trait Meta-Mood Scale. *Psychology and Health*, (17), 185–211.
 84. Schutte, N. S., & Malouff, J. M. (1999). *Measuring emotional intelligence and related constructs*. Lewinston: The Edwin Mellen Press.
 85. Schwarz, N. (1990). Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states, V E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (ur.). *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* (str. 572–561). New York: Guilford Press.
 86. Singh, D., & Chadha, N. K. (2017, 10. februar). Know your EQ: Emotional Quotient Test. *Eqindia*. Najdeno 10. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://eqindia.com/wp-content/uploads/2015/09/EQ-TEST.pdf>
 87. Simmons, S., & Simmons J.C. (2000). *Merjenje čustvene inteligence*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
 88. Skupina IRI. Ljubljana (2017). Najdeno 20. maj 2017 na <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/192-z-dobrim-pocutjem-do-vecje-ucinkovitosti>.
 89. Starič, S. (1994). *Čas za produktivnost v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 90. Stirling, A. J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research* 1(3), 385–405.
 91. Strongman, K. T. (1987). *The psychology of emotion*. New York: Wiley.
 92. Sony, M., & Mekoth, N. (2016). The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Service*, (30), 20–32.
 93. Sruk, V. (1995). *Filozofija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
 94. Šadl, Z. (1996). Emocionalna teorija subjektivitete. *Teorija in praksa*, 33(5), 749–758.

95. Takšič, V. (2002). The Importance of Emotional Intelligence (Competence) in Positive Psychology (str. 4–6). *The First International positive psychology summit, Washington, D.C.*
96. Takšič, V., Mohorič, T., & Duran, M. (2009). Emotional skills and competence questionnaire (ESCQ) as a self measure of emotional intelligence. *Horizons of Psychology, 18*(3), 7–21.
97. Tenney, E. R., Poole, M. J., & Diener, E. (2016). Does positivity enhance work performance? Why, when, and what we do not know. *Research in Organizational Behaviour, (36)*, 27–46.
98. Testen, U., & Žnidaršič, A. (2010). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije*. Univerza v Ljubljani: Filozofska fakulteta, oddelek za psihologijo.
99. Trojnar, F. (2002). *Moč osebne rasti: sezite po uspehu, v osebni, družinski in poslovnem življenju*. Maribor: Trojnar consulting.
100. Urbanija, A. (2001). *Umetnost inteligentne uporabe čustev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
101. Urednik (2010). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Slovenska akademija znanosti in umetnosti in Znanstvenoraziskovalni center SAZU, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. Ljubljana: Cankarjeva založba.
102. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
103. Witz, A., Warhurst, C., & Nickson, D. (2003). The labour of aesthetics and the aesthetics of organization. *Organization, 10*(1), 33–54.
104. Weisbach, C., & Dachs, U. (1999). *Kako razvijamo čustveno inteligenco: razmišljajmo s srcem*. Ljubljana: DZS.
105. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Tangram.
106. Žabkar, V. (2006). O uspešnosti in učinkovitosti trženjskih komunikacij za podjetja v Sloveniji. *Marketing magazin, 32*

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Test čustvene inteligentnosti.....	1
Priloga 2: ESCQ test.....	7
Priloga 3: Test delovne učinkovitosti	9
Priloga 4: Lestvica delovne učinkovitosti (M) - LDU-M.....	10
Priloga 5: Ekspertni intervju- usmeritvena vprašanja.....	13
Priloga 6: Osebna elektronska pošta.....	14
Priloga 7: Transkripti intervjujev	15

PRILOGA 1: Test čustvene inteligentnosti

Pred vami je test, ki meri psihološke dimenzije čustvene inteligentnosti. Test je standardiziran in namenjen zaposlenim, vodstvenemu kadru, študentom in pa tudi adolescentom. Kako se počutite in kaj čutite o ljudeh okoli vas? Test vam bom pomagal izvedeti več o samemu sebi in o drugih. Meri kako uporabljate čustvene spretnosti v vašem osebnem in poslovnem življenju. V testu se soočite z 22 vprašanji, ki bodo testirala vaše čustvene odzive na različne situacije. Odgovarjajte na bazi vaših občutkov in ne vaših razmišljanj. Ni pravih in napačnih odgovorov, odgovarjajte iskreno in za odgovor ne porabite veliko časa. Po navadi je vaš prvi odziv, pravi odziv. Prosim, da odgovorite na vsa vprašanja, odločite se za enega izmed štirih.

Na delovnem mestu niste napredovali, kot je bilo pričakovano. Namesto vas je napredoval mlajši sodelavec. Ste čustveno vznemirjeni, kaj naredite?

- a) Pogovorite se s šefom in prosite za ponoven razmislek managementa o odločitvi.
- b) Za situacijo krivite mlajšega zaposlenega, ki je zasedel vaše mesto.
- c) Odločite se za iskanje pravice po pravni poti.
- d) Poskusite izboljšati svoje delo.

Novo zaposlena profesionalka, ki dela na področju usposabljanja managementa, se po nekaj mesecih dela pritoži, da je na delovnem mestu ne jemljejo resno. Kaj ji boste predlagali?

- a) Priporočate ji, da situacijo reši sama in naj vas s svojimi težavami ne obremenjuje.
- b) Poveste ji, da naj takšno vedenje ignorira.
- c) Poveste ji, da mora biti močna, se soočiti z izzivom in premagati težave.
- d) Z njo sočustvujete in ji pomagate ugotoviti, kako naj težave reši.

Na delovnem mestu se po prepiru s sodelavcem, ta z vami ne pogovarja več. Prepričani ste, da je krivda za konflikt na njegovi strani. Kako boste delovali v omenjeni situaciji?

- a) Počakali, da sodelavec pride do vas in vas nagovori.
- b) Prevzeli boste iniciativo in sami pristopili do njega.
- c) Pustili, da se situacija sama razplete.
- d) Prosili drugega sodelavca za posredovanje.

Znajdete se v konfliktni situaciji, ki se konča z osebnim napadom na sodelavca. Pozneje spoznate, da delovnega kolega niste nameravali prizadeti. Kaj boste storili?

- a) Mirno boste razmislili, kaj je bil vzrok, za nastanek takšnih argumentov in ali je mogoče, da v bodoče svojo jezo v takšnih situacijah kontrolirate.
- b) V prihodnje se takšnih konfliktnih situacij izogibate in enostavno v primeru nastanka zapustite sobo.
- c) Sodelavcu se opravičite.
- d) S preprirom nadaljujete, dokler ne dosežete zaključka.

Predstavljajte si, da ste prodajalec zavarovalnih polic, ko se srečate s potencialno stranko, ki police noče kupiti in enostavno odide čez vrata in z njimi zaloputne. Kaj boste naredili?

- a) Za nastalo situacijo boste krivili sebe in z delom za ta dan prenehali.
- b) Ponovno boste ocenili svoje prodajalske zmožnosti.
- c) Poiskali boste novo strategijo za premagovanje podobnih situacij.
- d) Stranko boste ponovno kontaktirali naslednji dan.

Ko nekdo direktno kritizira vaše obnašanje, kako se na to odzovete?

- a) Zaprete se vase in sogovornika ne poslušate.
- b) Pazljivo poslušate njegovo mnenje.
- c) Vznemirite se.
- d) Razmislite, kako boste svoje obnašanje spremenili.

Ste na letalu in nenadoma naznanijo teroristično ugrabitev leta. Vsi potniki padejo v šok. Kako se boste na situacijo odzvali vi?

- a) Krivili se boste, da ste izbrali prav ta let.
- b) Svoja čustva boste poizkušali kontrolirati in poslušali navodila pilota in hostes.
- c) Nadaljevali boste z branjem svoje revije in situaciji namenili malo svoje pozornosti.
- d) Padli boste v jok in se odločili, da nikoli več ne boste potovali z letalom.

Predstavljajte si, da ste policist, ki so ga postavili za delo na nevaren predel mesta. Obveščeni ste, da je prišlo do spopada med religijskimi skupinami, v katerem sta bila ubita pripadnika dveh skupin. Kako boste ukrepali?

- a) Odločite se, da na kraj spopada ne greste in s tem zavarujete svoje življenje.
- b) Ste sproščeni, saj se takšna situacija ni zgodila prvič.
- c) Poskušate obvladovati situacijo.
- d) Greste na mesto spopada in poizkusite umiriti čustva žrtev.

Predstavljajte si, da vaša odrasla hčer začne z utemeljevanjem, da z vami ne more imeti staromodnih odnosov, ki temeljijo na zastarelih vrednotah. Kako boste reševali situacijo?

- a) Sprejeli boste njeno mnenje, in se prilagodila bi ji pomagali.
- b) Poslali jo boste k psihologu, da se nauči prilagajanja okolju.
- c) Svoja čustva boste kontrolirali in ji situacijo iz svoje zornega kota obrazložili na miren način.
- d) Z njo se boste pogovorili in poizkušali razumeti njena čustva in prepričanja.

Po nekaj tednih, ki so pretekla od združitve dveh velikih finančnih podjetij, več stotine zaposlenih pričakuje izgubo službe. Vi, v vlogi generalnega direktorja, ste zadolženi za posredovanje informacij delavcem. Kako boste to storili?

- a) Posredovali boste zamegljeno sliko situacije in delavcem povedali, da nimate druge izbire pri odpuščanju.
- b) Jasno predstavite situacijo in poveste, da bo podjetje blagoslovljeno s posamezniki iz obeh podjetij.
- c) Poveste jim, da informacije o tem še zbirate in da jih boste posredovali vsake nekaj dni.
- d) Naznanite odločitev in prepustite zaposlenim, da se sami odločijo o tem kar želijo.

Ste profesor na fakulteti. Med vašim predavanjem, vas zmoti študent, ki vam očita, da se na predavanje niste pripravili in da zapravljate njihov čas. To prizadane vašo samozavest. Kako boste reagirali.

- a) Situacijo o obnašanju študenta boste prijavili dekanu.
- b) Študenta boste prosili, da zapusti predavalnico.
- c) Prosili ga boste, da se po predavanjih dobita v vašem kabinetu.
- d) Sprejeli boste stališče študentov in za v prihodnje obljubili spremembe na predavanjih.

Kot predsednik uprave družbe, vas na srečanju zveze vodja sindikata obtoži korupcije. Kako boste reagirali?

- a) Z razpravo boste nadaljevali in mirno prisluhnili zahtevam sindikata.
- b) Vodjo sindikata prosite za podajo izjave v pisni obliki, katera bo ponudila nepristransko preiskavo.
- c) Opustite nadaljnja pogajanja in vodjo sindikata prosite za opravičilo.
- d) Zapustite sejo in svojega podrejenega prosite za nadaljevanje.

Ste v konfliktni trivialni situaciji s svojim partnerjem in pogojev za pogovor ne dosežeta nekaj časa. Situacija povzroča duševni stres pri obeh. Kaj boste storili?

- a) Po vašem mnenju niste krivi vi in ohranite svojo držo v situaciji.

- b) Poizkusite razbiti led in analizirate razloge za nastalo situacijo.
- c) Naredite prvi korak in poizkusite rešiti situacijo.
- d) Počakate, da vaš parter naredi prvi korak.

Izhajate iz ruralnega območja in prihajate na pouk v mestno šolo. Vaši sošolci vas nimajo za pametnega in se norčujejo iz vašega naglasa. Kako se boste znašli v situaciji?

- a) Sošolce boste ignorirali.
- b) Nazaj boste reagirali z »brigajte se zase«.
- c) Pouk boste zapustili na polovici in odšli domov.
- d) Sprejeli boste njihov izziv in dokazali, da ste lahko takšni kot oni.

Ko govorite pred publiko, se počutite:

- a) Težko izražate svoj govor.
- b) Pri svojem govoru se počutite deloma udobno.
- c) Pri predstavljanju svojega govora ste zadovoljni.
- d) Čutite, da boste z nekaj prakse lahko še boljši.

Vaša prijateljica, ki se je poročila le eno leto nazaj, je naznanila ločitev. Je visoko izobražena in ekonomsko neodvisna. K vam se obrne za nasvet. Kaj ji boste svetovali?

- a) Poveste ji, da naj z ločitvijo nadaljuje in naj se zaveda, da je mož ne more jemati kot samoumevno.
- b) Z njo sočustvujete kot akademsko povprečen človek.
- c) Svetujete ji, da se z možem pogovori in ugotovi razloge za nastanek nesoglasji, ki so privedli do ločitve, saj situacija ni nerešljiva.
- d) Poveste ji, da so akademske kvalifikacije pomembne, vendar te ne pomagajo pri vodenju uspešne zakonske zveze.

V vaše razredu je slepa deklica. Ko odhaja iz razreda se spotakne, pri tem pa opazite, da se nekaj vaših kolegov temu posmehuje. Kaj boste storili?

- a) S sošolci se boste smejali skupaj.
- b) Situacijo boste ignorirali.
- c) Deklici boste pomagali oditi iz razreda in sošolcem ne boste rekli ničesar.
- d) Pomagali boste deklici in se sošolcem očitali nesramnost.

Ko pri konfliktu z nekom izgubite:

- a) Počutite se popolnoma premagane.
- b) Počakate na naslednjo priložnost, da lahko dokažete svoj prav.

- c) Zavedate se, da je vsaka zmaga in poraz del igre.
- d) Analizirate razloge za poraz.

Delate kot direktor HR-a v veliki multinacionalni družbi, katera letno zaposluje ducat novih MBA-jev, inženirjev in drugih strokovnjakov na visokih položajih. Zaposlitev takega kadra, zahteva čas, energijo in denar. Ugotovite, da 75 odstotkov mladih zaposlenih zapušča podjetje po približno dveh letih izkušenj, s tem pa si pridobijo bolj privlačna delovna mesta. Kaj boste naredili?

- a) Trend boste ignorirali, saj se v obdobju brezposelnosti, v katerem se nahajate, najde več ljudi, ki čakajo da se pridružijo podjetju.
- b) Poskušate ugotoviti primarni razlog za odhajanje mladih iz podjetja, da bi na ta način odhode preprečili, saj ste v njih veliko vložili.
- c) Povečate plače in jih pritegnete v sodelovanje z vami.
- d) Spremenite merila za izbor in ljudi zaposlujete na podlagi njihovih potreb in zahtev.

Premeščeni ste bili na oddaljen projekt in delate pod novim vodstvom. Kljub obljubam za napredovanje se glede situacije ne počutite dobro, saj se vaša družina zaradi vzgoje otrok ne more premakniti. Ste v občutljivi situaciji, ki je stresno obarvana. Kako boste omenjeni stres premagovali?

- a) Uživate, konec koncev je k odločitvi za delo na projektu prispevalo dobro plačilo.
- b) Počakate, saj se lahko izkaže, da je situacija odlična priložnost za napredovanje.
- c) Sprašujete se, zakaj se takšne situacije dogajajo ravno vam.
- d) Od projekta odstopite in si poiščete novo zaposlitev.

Kako bi opisali svoje življenje ta trenutek?

- a) Uspešno, saj sem oseba, ki se potrudi, da lahko dobi vse, da se počuti srečno.
- b) OK, življenje definiram kot mešano izkušnjo.
- c) Udobno, saj je usoda v božjih rokah.
- d) Neudobno, saj čutim, da bi stvari lahko potekale boljše.

Kot vodja HR- morate zaposliti veliko število delavcev za multinacionalno družbo. Po pisnih preizkusih kandidatov, ste ugotovili, da jih je večina, ki so usposobljene za delo, ženske. Kaj boste storili?

- a) Najamete delavke, saj si delo zaslužijo s svojo usposobljenostjo za delo.
- b) Živimo v ženskem svetu in najamem jih vseeno.
- c) Najamem isto število žensk in moških.
- d) Ženskim delavkam se izognete, predstavljajo obveznost.

Hvala za vaše iskrene odgovore!

PRILOGA 2: ESCQ test

Samoocenjevalni vprašalnik emocionalne kompetentnosti ESCQ (Emotional Intelligence, Skills and Competences Questionnaire)

Avtorji: Vladimir Taksić

Referenca: Takšić, V. (2002). The Importance of Emotional Intelligence (Competence) in Positive Psychology. The First International positive psychology summit, Washington, D.C., October 4-6, 2002

Slovenska priredba: dr. Andreja Avsec (elektronski naslov: andreja.avsec@psiha.net)

Način prevoda: ni podatka

Slovenska referenca: Avsec, A. (2007)

Ključ za vrednotenje:

Sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij

13, 14, 15, 18, 19, 25, 26, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 45

Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij

2, 6, 16, 17, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 41, 43, 44

Sposobnost upravljanja z emocijami

1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 20, 29, 30, 31, 33, 40

S tem preizkusom ne preverjamo vašega znanja, zato nanj ne morete odgovoriti napačno. Zanima nas le, kako se običajno počutite in kako razmišljate. Na zastavljena vprašanja zapišite prvi odgovor, ki vam pride na misel in ne razmišljajte preveč.

S pomočjo petstopenjske ocenjevalne lestvice ocenite, v kolikšni meri velja posamezna trditev za vas. Ustrezno številko vpišete poleg posamezne trditve.

1 – sploh ne velja

2 – večinoma ne velja

3 – včasih velja

4 – večinoma velja

5 – vedno velja

1. Dobro razpoloženje lahko ohranim, tudi če se mi zgodi kaj slabega.	
2. Skoraj vedno lahko z besedami opišem svoja občutja in čustva.	
3. Tudi kadar so ljudje okrog mene slabo razpoloženi, lahko ohranim dobro razpoloženje.	
4. Iz neugodnih izkušenj se učim, da naj se v bodoče obnašam drugače.	
5. Ko me nekdo pohvali ali nagradi, delam še z več elana.	
6. Če mi nekaj ni všeč, to takoj tudi pokažem.	
7. Če mi je neka oseba všeč, naredim vse, da sem ji tudi jaz všeč.	

se nadaljuje

Nadaljevanje

8. Če sem dobro razpoložen, me je težko spraviti v slabo voljo.	
9. Če sem dobro razpoložen, vsak problem z lahkoto rešim.	
10. Ko sem z osebo, ki me ceni, sem pozoren, kako se obnašam.	
11. Najbolje se učim in si zapomnim stvari, če sem dobro razpoložena.	
12. Kadar trmasto vztrajam, rešim tudi na prvi pogled nerešljiv problem.	
13. Če srečam znanca, takoj ugotovim, kako je razpoložen.	
14. Če vidim, kako se nekdo počuti, ponavadi vem, kaj se mu je zgodilo.	
15. Pri prijatelju vem, kdaj je žalosten in kdaj razočaran.	
16. Zlahka najdem način, kako priti do osebe, ki mi je všeč.	
17. Lahko opišem čustva, ki jih v določenem trenutku doživljam.	
18. Hitro opazim spremembo razpoloženja pri svojem prijatelju.	
19. Z lahkoto se spomnim, kako razveseliti prijatelja, h kateremu grem na rojstni dan.	
20. Hitro lahko prepričam prijatelja, da ni razloga za zaskrbljenost.	
21. Svoja čustva lahko dobro izrazim.	
22. Lahko opišem, kako se počutim.	
23. Lahko opišem svoje trenutno stanje.	
24. Lahko rečem, da vem veliko o svojem čustvenem stanju.	
25. Če določeno osebo opazujem v družbi, lahko točno ugotovim njena čustva.	
26. Lahko opazim, če se nekdo počuti nemočno.	
27. Moje vedenje odraža moja notranja občutja.	
28. Pri meni se vedno vidi, kako sem razpoložen.	
29. Trudim se ublažiti neprijetna in ojačati pozitivna čustva.	
30. Nič ni slabega v tem, kako se običajno počutim.	
31. Obveznosti in naloge najraje naredim takoj, ne da o njih razmišljam.	
32. Ponavadi razumem, zakaj se slabo počutim.	
33. Pokušam ohraniti dobro razpoloženje.	
34. Po izrazu na obrazu lahko prepoznam občutja drugih.	
35. Pri svojih prijateljih prepoznam prikrito ljubosumje.	
36. Opazim, če poskuša nekdo prikriti slabo razpoloženje.	
37. Opazim, če se nekdo počuti krivega.	
38. Opazim, če poskuša nekdo prikriti svoja resnična občutja.	
39. Opazim, če se nekdo počuti zamorjeno.	
40. Kar se mene tiče, je popolnoma v redu, da se počutim tako kot se.	
41. Na splošno sem lahko izrazil simpatije do osebe nasprotnega spola.	
42. Opazim, če se nekdo obnaša drugače kot je razpoložen.	
43. Večino svojih občutij lahko poimenujem.	
44. Večino svojih občutij lahko prepoznam.	
45. Vem, kako lahko prijetno presenetim vsakega svojega prijatelja.	

Test je namenjen vaši samooceni, prosim da vsako vprašanje rangirate na lestvici od 1-5.

1. Čas in sredstva namenim aktivnostim, ki so za organizacijo pomembnejše.
2. Stalno vzdržujem pozornost na dolgoročne cilje, tudi če se soočam s kratkoročnimi problemi.
3. Izvajam več projektov hkrati in jih tudi dokončam.
4. Izpolnim dane zadolžitve ali pa naloge.
5. Osredotočam se na končni rezultat.
6. Začete projekte ali pa delo vselej dokončam.
7. Delo opraviim znotraj postavljenega časovnega okvira, pri tem pa lahko uporabim katerakoli sredstva.
8. Pri izvrševanju nalog sem vesten, točen in zanesljiv.
9. Odločam se hitro in učinkovito.
10. Delo opraviim znotraj časovnih omejitev.
11. Ustvarjam socialno mrežo oseb, ki bi organizaciji koristila, niti znotraj niti zunaj organizacije.
12. Ne postavljam prioritete glede na podrobnosti in časovne omejitve.
13. Nisem vztrajna pri premagovanju ovir.
14. Učinkovito delujem pod pritiskom.
15. Delo dokončam v načrtanem časovnem okviru.

Hvala za vaše sodelovanje!

PRILOGA 4: Lestvica delovne učinkovitosti (M) - LDU-M

Spoštovani.

Pred vami se nahaja 55 postavk o delovni učinkovitosti zaposlenega. Vaša naloga je, da na lestvici ocen od 1 do 5 ocenite (obkrožite številko poleg postavke), kako značilno je vedenje vašega podrejenega na delovnem mestu.

- 1- Sploh ne velja
- 2- Včasih velja
- 3- Včasih velja, včasih ne velja
- 4- Večinoma velja
- 5- Vedno velja

1. Pripravljen je na prevzemanje dodatne odgovornosti ali pooblastil.	1	2	3	4	5
2. Čas in sredstva nameni aktivnostim, ki so za organizacijo pomembnejše.	1	2	3	4	5
3. Stalno vzdržuje pozornost na dolgoročne cilje, tudi če se sooča s kratkoročnimi problemi.	1	2	3	4	5
4. Izvaja več projektov hkrati in jih tudi zaključi.	1	2	3	4	5
5. Razreši občutljive težave brez poslabšanja situacije.	1	2	3	4	5
6. Ni fleksibilen in ne izkorišča sredstev, ki so mu na voljo.	1	2	3	4	5
7. Pri vodenju skupine ne vzpostavlja ravnovesja med sodelovalnim in direktivnim pristopom.	1	2	3	4	5
8. Pri izpolnjevanju zahtev se usklajuje z drugimi.	1	2	3	4	5
9. Ne razume delovanja organizacije in posledic svojih odločitev zanjo.	1	2	3	4	5
10. Izpolni dane zadolžitve/naloge.	1	2	3	4	5
11. Razume način dela v organizaciji.	1	2	3	4	5
12. Ustrezno razpolaga s pooblastili drugih o odločanju.	1	2	3	4	5
13. Pri delu z drugimi ni takten in diplomatski.	1	2	3	4	5
14. Presodi pozitivne in negativne alternative ob upoštevanju časovnih omejitev in omejitev sredstev.	1	2	3	4	5
15. Dobro informira posameznike o pomembnih organizacijskih težavah in potrebah.	1	2	3	4	5
16. Pri odločanju ne upošteva celotne organizacije.	1	2	3	4	5
17. Težave analizira in rešuje na podlagi dejstev in ne pripisuje krivde drugim.	1	2	3	4	5
18. Osredotoči se na končni rezultat.	1	2	3	4	5
19. Začete projekte/delo vselej dokonča.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

Nadaljevanje

20. Druge informira o stanju dodeljenega dela.	1	2	3	4	5
21. Učinkovito posreduje informacije v različnih oblikah, na primer preko pisem, opomnikov, poročil in ostalih oblik sporočanja.	1	2	3	4	5
22. Postavi si realne osebne cilje in delovne načrte, ki so v skladu s potrebami podjetja in strategijami organizacije.	1	2	3	4	5
23. Pri izpolnjevanju delovnih nalog je nenatančen.	1	2	3	4	5
24. Glede na omejitve dela zna določiti vire in dejavnosti, da bi dosegel postavljeni cilj.	1	2	3	4	5
25. Vede se odgovorno in skrbi za potrebe skupine, v kateri deluje.	1	2	3	4	5
26. Dela ne opravi znotraj postavljenega časovnega okvira, tudi če pri tem lahko uporabi katerakoli sredstva.	1	2	3	4	5
27. Pravočasno svetuje in informira posameznike in skupine.	1	2	3	4	5
28. Nima znanj in spretnosti, potrebnih za izvedbo dela.	1	2	3	4	5
29. Pri izvrševanju nalog je nevesten, netočen in nezanesljiv.	1	2	3	4	5
30. Dosledno obvešča zaposlene in sodelujočim sporoča načrte.	1	2	3	4	5
31. Zbira informacije o problemu, pri tem pa upošteva vse strani in dela jasne, logične zaključke.	1	2	3	4	5
32. Nedorodno prihaja na delovno mesto in je pogosto odsoten.	1	2	3	4	5
33. Dela ne načrtuje in ne prilagaja vmesnih načrtov za dosego končnega cilja.	1	2	3	4	5
34. Pri usklajevanju različnih dejavnikov ni uspešen.	1	2	3	4	5
35. Je občutljiv za etnične in spolne dileme v okviru verbalne in pisne komunikacije.	1	2	3	4	5
36. Komunicira na odprt, pristen in konsistenten način.	1	2	3	4	5
37. Ne odloča se hitro in učinkovito.	1	2	3	4	5
38. Pri odločanju upošteva govorice, domneve in ne dogovorov.	1	2	3	4	5
39. Dela ne opravi znotraj časovnih omejitev.	1	2	3	4	5
40. Ne pridobi potrebnih informacij in virov ne izkorišča koristno.	1	2	3	4	5
41. Nejasno in pomanjkljivo razlaga koncepte in postopke, pri tem pa ne ohrani pozornosti in zanimanja poslušalca.	1	2	3	4	5
42. Postavi dnevne, tedenske, mesečne, četrletne in letne projektne cilje in ustvari specifične načrte za njihovo uresničitvev.	1	2	3	4	5
43. Slabo informira posameznike o težavah, ki se jih morda tičejo.	1	2	3	4	5
44. Ne prevzame odgovornosti za (svoja) dejanja, rezultate in napake.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

Nadaljevanje

45. Ne ustvarja socialne mreže oseb, ki bi organizaciji koristila, niti znotraj niti zunaj organizacije.	1	2	3	4	5
46. Obljublja tudi tisto, česar ne more izpolniti.	1	2	3	4	5
47. Ne postavlja prioritete glede na podrobnosti in časovne omejitve	1	2	3	4	5
48. Pri reševanju težav se oprem na različne oddelke in področja organizacije.	1	2	3	4	5
49. Neučinkovito posreduje informacije v različnih okoljih, tako pri delu s posameznikom, kot tudi v moštvi in skupinskih predstavitev.	1	2	3	4	5
50. Ni vztrajen pri premagovanju ovir.	1	2	3	4	5
51. Učinkovito deluje pod pritiskom.	1	2	3	4	5
52. Delo dokonča v načrtovanem časovnem okviru.	1	2	3	4	5
53. Ne oblikuje alternativnih rešitev problema.	1	2	3	4	5
54. Ne zagotavlja, da se projekti izvajajo skladno z načrtom in postopka ne oceni ponovno, niti če bi bilo to potrebno.	1	2	3	4	5
55. Predvidi in se ukvarja s težavami, ki jih imajo zaposleni, sodelavci, menedžerji in stranke.	1	2	3	4	5

Opombe: Obliki za oceno s strani sodelavca in za samooceno sta podobni obliki za managerja, z relevantno razliko v navodilu in v glagolski obliki pri samooceni, zato kot vzorec prilagava le eno izmed treh oblik lestvice.

PRILOGA 5: Ekspertni intervju- usmeritvena vprašanja

1. Kako definirate pojma čustveno inteligentnost in kako delovno storilnost?
2. Kako se pojma med seboj lahko povezujeta in dopolnjujeta v praksi?
3. Kako definirate oziroma kakšen je vaš pogled na povezavo samomotivacije, kot aspekta čustvene inteligentnosti in delovne storilnosti zaposlenih?
4. Ali menite, da lahko z razvojem čustvene inteligentnosti pri zaposlenih povečujemo njihovo delovno storilnost?
5. Kako in na kakšen način je mogoče razviti čustveno inteligentnost pri zaposlenih?

PRILOGA 6: Osebna elektronska pošta



ma scha <masa.stravs1@gmail.com>

Vprašalnik za testiranje čustvene inteligentnosti ESCQ

Kavšek, Tina <Tina.Kavsek@ff.uni-lj.si>

14. april 2017 08:15

Za: ma scha <masa.stravs1@gmail.com>

Pozdravljeni,

kot dogovorjeno vam pošiljam vprašalnik ESCQ.

Lepe praznike, Tina

From: ma scha [mailto:masa.stravs1@gmail.com]


Sent: Thursday, April 13, 2017 9:47 AM

To: Kavšek, Tina <Tina.Kavsek@ff.uni-lj.si>

Subject: Vprašalnik za testiranje čustvene inteligentnosti ESCQ

Pozdravljeni,

[Citirano besedilo skrito]

 **Samoocenjevalni vprašalnik emocionalne kompetentnosti ESCQ (Emotional Intelligence, Skills and Competences Questionnaire).doc**
76K

PRILOGA 7: Transkripti intervjujev

Transkript intervjuja: Primož Rakovec, Slovensko Choaching Združenje

Maša: Pozdravljeni še enkrat! Hvala ker ste si vzeli čas za izvedbo intervjuja. Kot sem vam po telefonskem pogovoru že obrazložila, bova govorila o čustveni inteligentnosti in delovni storilnosti. Če kar preideva k vprašanju, bi vas za začetek vprašala kako si omenjena pojma, torej čustveno inteligentnost in delovno storilnost, razlagate?

Primož: Kaj si predstavljam? Pod čustveno inteligentnostjo oziroma čustveno inteligenco, si predstavljam predvsem sposobnost oziroma zmožnost zaznavanja čustev, potem upravljanja teh čustev, nekak za, bom reku, za bolj zadovoljno oziroma bolj učinkovito življenje.

Maša: Kaj pa delovna storilnost?

Primož: Delovna storilnost? V bistvu nek optimalen izkoristek časa in energije za opravljanje določenih delovnih nalog.

Maša: Kako pa bi ta dva pojma povezali, oziroma kako se ta dva pojma po vaših izkušnjah povezujeta praksi?

Primož: Predvsem na ta način, da posamezne komponente čustvene inteligence, torej interpersonalne komponente, nenazadnje vplivajo na delovno storilnost. Glede na to, če vzamemo neko frustracijsko toleranco, če vzameva nenazadnje kontrolo impulza, mislim, da vse to vpliva na delovno storilnost posameznika.

Maša: Rekel ste kontrolo impulza, v smislu?

Primož: Ja, kontrola impulza je ena izmed komponent čustvene inteligence in osebno zaznavam, da so vedenja lahko bolj funkcionalna, če obvladamo te veščine, kot so kontrola impulza. V nasprotnem primeru, lahko pride do nekaterih nezdavnih, negativnih čustev in posledično potem tudi do disfunkcionalnih vedenj.

Maša: Torej govoriva o kontroli čustvenega impulza?

Primož: Kontrola impulza po čustveni inteligenci, pomeni to, da, po domače rečeno, usta ne prehitevajo naših misli, torej če rečemo, da smo v določenem trenutku sposobni določen impulz ali pa čustvo, zaznat, ga umirit in iz tega nadaljevat, ne da bi pri tem to vplival na dogajanje. Če rečeva na primer neko da imamo neko nezdravo jezo na sodelavca ali pa šefa in če se v tem trenutku prepustimo temu čustvenemu impulzu, nas to sigurno lahko pripelje do disfunkcionalnih vedenj, ki bodo imela posledice za nas ali pa za širši socialni kontekst, če pa ta impulz znamo obvladovati, pa znamo potem blje delujemo iz racije in ne iz limbičnega dela.

Maša: Kaj pa kontrola impulza in samomotivacija?

Primož: Sam se nagibam k temu mnenju, da je samo motivacija edina prava motivacija, zunanja motivacija je edino pomoč posamezniku, da se samo motivira, ravno iz tega stališča, da smo posamezniki različno in da nas motivirajo različne stvari, nihče ni nemotiviran. Če dam zraven še kontrolo impulza, pri samo motivaciji potrebujemo neko začetno voljo in v nadaljevanju neko energijo, da to samo motivacijo ohranjamo.

Maša: Če nadaljujeva, na primer, da na delovnem mestu pridemo do določene prepreke, s kontrolo impulza, recimo negativna čustva, ki jih pri tem doživljamo, potegnemo nazaj, oziroma jih obvladamo in tako nalogo lažje izpeljemo do konca?

Primož: Če znamo na ta način upravljat svoja čustva, potem se definitivno strinjam, da ja. Je pa tako, če vključim še svoj primer, to parkrat poskusimo, se nam ne izide, ker delujemo iz neke druge navade, rečemo to ni zame in spet funkcioniramo po starih navadah. Res pa je, da bi se s treningom to dalo doseči.

Maša: Obstaja kakšen trening, oziroma na kakšen način bi lahko pri zaposlenih dosegli prav to?

Primož: To je zelo na trhljih tleh, ker vsa literatura daje enoznačen odgovor, da je to enostavno in seveda možno, ampak po drugi strani je pa tako, da vedno ko govorimo o neki samo motivaciji posameznika, govorimo vedno o notranji motivaciji določenega posameznika, ki je nekako znana samo njemu, a drži?

Maša: Ja, res je...

Primož: Tako da bi sam nadrejeni pri zaposlenih njihovo samo motivacijo težko stimuliral.

Maša: Kaj pa recimo, da se sam zaposleni izobražuje v tej smeri ali pa, da se ga na delovnem mestu informira o čustveni inteligentnosti, da ga informiramo o komponentah, o pozitivnih vplivih na več življenjskih aspektov? Torej, če bi se zaposlenim predstavilo čustveno inteligentnost in kot sem rekla pozitivne učinke, a mislite da bi s tem pri zaposlenih dosegli boljše zavedanje pri zaposlenih in če zanemariva vse te osebne interese in kakor ste prej rekli, da ima vsak posameznik svoje želje, če to vse zanemariva... Recimo da se nekdo prijavi na delovno mesto, za delo katerega si je želel opravljat in v bistvu, in če nadaljujeva pri tem, da izhajava iz te točke... če pri tem posameznika ozavestimo o čustveni inteligentnosti, da spozna, da spozna sebe, da se spozna s svojimi čustvi in jih zna uravnavat, da se tega sploh zaveda in da s tem živi in dela naprej, oziroma razvija te zadeve?

Primož: Js mislim, da je koristno, tako za profesionalno kot za osebno rast, ker zdej čustvena inteligenca, kot ena izmed njih, nevem za zdajšnji šolski sistem, ampak včasih baziral vse na inteligenčnem količniku, o čustveni inteligenci so malo vedeli, tako da je sigurno dobrodošlo, da se posameznim zna zavedat samega sebe, kot prvi osnovni korak in v nadaljevanju tudi opravljanje le-teh, tako da to je dobrodošlo in mislim da tudi smiselno, zdaj po nekih raziskavah čustvena inteligenca z naraščanjem starosti narašča. Običajno, zdej tko, vsaj jaz gledam na te zadeve na ta način da, je čisto odvisno kje iščemo samo motivacijo, če jo iščemo navznoter na neki psihološki ravni, potem je definitivno potrebno da poznamo vse te komponente in tudi veliko večja verjetnost je, da bo ta motivacija vzdržala, kot pa če jo iščemo v nekih zunanjih materialnih dejavnikih.

Maša: Ok, torej na kakšen način pa bi se lahko izvajala izobraževanja o čustveni inteligentnosti, oziroma kaj bi se v podjetjih lahko uvedlo, da bi njene komponente pri zaposlenih razvijali?

Primož: Ja, običajno je v podjetjih tako, da se vsi, ki se udeležijo nekih takih izobraževanj, rečejo, full je blo fino, ampak nekaj pa, ljudje nimajo denarja da bi v to

vlagal, in po moje bi bilo smiselno, da tisti ki bi se s tem bolj načrtno ukvarjal, da bi se razvil nek sistem, kjer bi se udeležence preliminarno najprej z nekimi samo ocenjevalnimi testi ocenil in se potem te delavnice ciljno prilagajale, samo po različnih komponentah čustvene inteligence, ker vemo da je danes moderno, oziroma nekaj časa nazaj je bila moderna empatija, trenutno asertivnost, kaj bo čez dva meseca ne veva, ampak to je vse tako splošno in vprašanje če ima efekt. Nekdo na primer te zadeve že pozna in se na teh delavnicah dolgočasi. Če bi pa najprej ugotovili, katere komponente so pri posamezniku manj razvite in bi potem v nadaljevanju sestavljali neke skupine ali pa učne time, kjer bi pa konkretno za posamezno komponento se izobraževali, se mi pa zdi da bi to bilo pa zelo dobrodošlo, samo zdej je tukaj predvsem stvar financ, kdo bo to financiral, ker v končni fazi gre za neke osebne aspekte, ki pa imajo vpliv na delo posameznikov, po navadi je to vedno na dnu plačilne lestvice.

Maša: Torej po vaših besedah bi se na enak način dalo razvijati komponento empatije kot komponento samo motivacije?

Primož: Ja seveda bi se dalo, am... Zdej me sprašujete o metodi ali?

Maša: Ja tako je.

Primož: Tako kot pri vse, bi se tudi tukaj kot prvo vprašali zakaj pravzaprav sem motiviran, ker po navadi imamo mi tak pogled na ljudi, da tisti ki niso motivirani za isto stvar kot mi, tiste označimo, da so nemotivirani, ampak resnici na ljubo je treba poiskati motive. Kateri so moji motivi motivacije, obstajajo mogoče kakšni motivi ki mi prepričujejo uresničevanje nekkih ciljev. Gre torej za neko samo poglobljanje, za nek sokratski dialog z odprtimi vprašanji, kjer bi posameznik, če je sposoben vpogleda vase, bo te motive prepoznaval in na nek način tudi beležil. Ker pač vemo, ko je enkrat zapisano in opredmeteno na besedi način ima neko bolj oprijemljivo stanje, kot pa neke naše misli v glavi. Primernejši pa bi bil po mojem mnenju tudi individualen trening, oziroma pri skupinskem treningu, bi bilo pametno paziti, kakšne posameznike dajemo skupaj, glede na to da bi lahko prihajalo do razhajanj.

Maša: Ok, gospod Primož hvala za vaš čas in odgovore!

Primož: Hvala vam za povabilo in upam, da sem vam s svojimi odgovori kaj pomagal.

Transkript intervjuja: dr. Danijela Brečko, Sofos, Slovensko Choaching Združenje

Maša: Danijela še enkrat lepo pozdravljena, okvirno ste seznanjena s temo o kateri bomo govorile, zato bi kar prešla k vprašanju in vas za začetek prosila, da mi poveste kako bi vi definirala pojma čustvena inteligentnost in delovna storilnost?

Danijela: Mhm, pri čustveni inteligentnosti gre, na kratko in pretežno zato kako ravnamo z drugimi, enostavno tukaj niso samo tehnike ampak gre predvsem za odnos, za odnos ki ga imamo z drugimi, zelo konkretno, bom rekla strokovno gledano, gre pa predvsem zato da se zavedamo da imamo vsi svoja čustva in da imajo čustveno inteligentni ljudje svoja čustva pod nadzorom. Drugače bi lahko rekli, da oni upravljajo svoja čustva in ne čustva njih, kar je v vodenju včasih izziv, ker se veliko dogaja pa tudi

ker se hitro dogajajo stvari in velikokrat tudi čustva kdaj premagajo vodjo ali pa tudi zaposlene.

Maša: In delovno storilnost, kako si jo predstavljate?

Danijela: Delovno storilnost pa si predstavljam, bom rekla mogoče malce drugače kot kdo drug, ampak predvsem mislim da je dejansko niti ne storilnost, ampak predvsem učinkovitost, bi jaz rekla ane. Misim da pravi pojem učinkovitost, da človek s čim manj časa in s čim manj vložene energije odlično opravi delo, se pravi dobro opravi, kakovostno opravi delo. Da se ne zapleta v neke nepomembne stvari, da ne dela več kot je potrebno, ker velikokrat opažamo da ljudje nekak nimajo nekih jasnih smernic ali pa sami ne vedo kako bi se lotili stvari in potem so storilni niso pa učinkoviti. Predvsem to bi poudarila, da iščemo učinkovitost in ne samo storilnost.

Maša: Kako pa bi ta dva pojma, torej čustveno inteligentnost in delovno storilnost povezala, kje vidite da sta ta dva pojma skladna?

Danijela: Hja, jaz vam zagotovo lahko povem, da so čustveno inteligentni ljudje, ki se znajo umiriti tudi pod hudim stresom, tudi to je v bistvu odlika čustveno inteligentnih ljudi, zagotovo opravijo več v krajšem času ali pa so bolj učinkoviti. Verjetno poznate dejstvo, da takrat kadar imamo veliko stvari, tudi več naredimo ane, ampak ne vsi ane. To znajo samo čustveno inteligentni ljudje narediti, medtem pa tisti ki pa tisti ki pa niso toliko čustveno inteligentni pa hitreje zapadejo v stres. In če pademo v stres smo praviloma tudi manj delovno učinkoviti, ker se pojavi strah in tudi to je neko čustvo, ki se pojavlja ko smo v stresu in na delovni rok ne moremo bit učinkoviti.

Maša: Kako bi torej pri zaposlenih lahko te zadeve zmanjšali, oziroma na kakšen način bi lahko ojačali komponente čustvene inteligentnosti pri zaposlenih in s tem pripomogli k lažjemu premagovanju stresa in povečanju, po vaših besedah, delovne učinkovitosti?

Danijela: Predvsem je pri tem najboljši vzor, nek role model, ki obstaja, če je to vodja je to fantastično, sicer pa vsaj nekoga posaditi ali pa vsaditi v tim, ki dejansko premore veliko čustvene inteligentnosti, da se ljudje v bistvu začnejo po zgledih zgledovat. To mislim da je najbolj učinkovito. Seveda imamo potem raznorazna usposabljanja, seminarje in podobno, kjer jih tudi prepričujemo in pokažemo na povsem praktičnih primerih, dejansko zakaj se čustvena inteligentnost splača, da čustva so samo del našega sveta, nas ne smejo voditi, ampak nas mora voditi naš razum in premišljenost v življenju, čustva pa nam to velikokrat zameglijo, žal.

Maša: Koliko pa po vašem mnenju, podjetja v Sloveniji to uporabljajo in koliko so seznanjena s tem področjem?

Danijela: Več ali manj vsi nekak vedo, kaj je čustvena inteligentnost, vedo tako na papirju ane, ampak ko pa je to potrebno spraviti v prakso pa dejansko živeti to čustveno inteligentnost, pa se število seveda drastično zmanjša, vsaj tistih ki to dejansko živijo. Ampak moram reči, da nekaj jih je, opažajo tudi pri sebi, da so tudi sami v boljši koži, se boljše počutijo in dejansko se to prenaša tudi na druge. Tko da mislim da v zadnjem času je malo več pozornosti zopet temu namenjeno, čeprav bom pa rekla da sem bila ena tista prva, ki je Golemana povabila v Slovenijo in da takrat ni bilo nekega zanimanja, kot da bi se pojavil en strah. Kdo bo sedaj brskal po mojih čustvih, to je moj svet, ne vtikajte se

vanj. Ampak dejansko mi smo ljudje, ki imamo in razum in čustva in z vsem skupaj nastopamo v vseh okoljih v katere vstopamo, tudi v delovnem okolju, tako da se moramo tudi tega ozavestiti, ane. Mogoče en delež razloga je tudi v tem, da smo Slovenci precej sramežljivi, kar se tiče naše zasebnosti, ne maramo govoriti kaj dosti o sebi, jaz mislim celo da, če bi tako večinoma dejala, smo kar precej zaprti, kritični celo, samo kritični mogoče preveč. In v takem okolju je težko govorit o čustvih, ki so bila do nedavnega rezervirana za zasebni svet. Potem smo pa dobili prve voditelje, ki so pa kazali čustva, tudi po televiziji, saj lahko kar omenim, mislim da je bil gospod Jankovič eden prvih, pri kateremu se je vidlo ali je dobre volje ali je slabe volje (smeh) in nam je bilo to simpatično, ker je deloval kot človek, je pokazal da je pač samo človek, tko da mislim, da se je takrat kar začelo...

Maša: Torej se je v bistvu to vse skupaj začelo prenašati iz drugih področji na poslovno, iz zasebnega...

Danijela: Ja... Delajo nas avtentične že, ampak do prave mere. Čustva vseeno moramo met pod nadzorom, ker z njimi lahko tudi veliko škode naredimo.

Maša: A se podjetja odločajo oziroma a poznate kakšen primer podjetja, ki se zavestno odloča za kakšno organizirano izobraževanje, oziroma na kakšen način se to ozaveščanje o čustveni inteligentnosti sploh lahko vpelje v prakso?

Danijela: V bistvu se, poznam nekaj primerov, v bistvu sem tudi sama delala v podjetjih, kjer smo se šli delavnice raznorazne ane, kjer smo predstavili pomen te čustvene inteligentnosti ane, ljude so pri sebi, so se odprli, skratka povedali kaj njih, kaj bi radi popravili na tem področju. Velikokrat smo ugotovili da bi morali najprej dvigniti samozavedanje, da se ljudje sploh zavedajo, da imajo čustva in da je to čisto OK, če imajo čustva, ker čustva nas tudi varujejo v končni fazi, pred kakšnimi nevarnostmi lahko, ampak da je pa treba z njimi pravilno postopati ane. Namreč zakaj gre, čustva lahko mi najprej orazumimo, preden dejansko odreagiramo ane, gre za to da vsak od nas ima svoja čustva, vsak doživlja določene stanja ane, ampak kako pa pri tem reagira, to pa dejansko se da naučiti ane. Ne da bi jih skrivali, ampak gre za reakcijo na to, kaj se v nas dogaja, kako reagiramo, če bi se vsi enako vedli nebi bilo dobro. Tako da čustva so pozitivna in negativna ane in v bistvu v poslovnem svetu nekje velja, da bi morali tako pozitivna čustva kot negativna čustva spraviti, nekje v prave meje ane, ker recimo pretirano kazanje pozitivnih čustev tudi ni najboljše ane. Predstavlajte si, da nekdo doživi neko nesrečo, nekdo pa se smeje na vsa usta, ne, to bi bil tak ekstremen primer, tako da dejstvo je da je treba znat oboje balansirati.

Maša: Ja noben ekstrem v življenju ni dober ane... No še eno vprašanje in zanima me po vašem mnenju, v organizaciji v podjetju, če bi se organizirale delavnice, raznorazna izobraževanja, da bi zaposleni sami sebe boljše spoznali in tudi videli kako si lahko osebno pripomorejo z razvojem aspektov čustvene inteligentnosti, torej s tem bi lahko vplivali na vsa področja, na primer odnosa s samim sabo, do odnosov z drugimi in tudi na delovno učinkovitost po vašem mnenju?

Danijela: Definitivno, tudi predvsem pa na odnose do strank, s strankami ne, zlasti za prodajalce je to izjemno izjemno pomembno. Da znajo v bistvu prepoznavati čustva

drugih in tudi primerno nanje odreagirat. Za vse ljudi je to pomembno, tako da zagotovo ane, če se odnosi spremenijo ane, potem se po navadi spremeni vse, nekak se storilnost po vaše, ali pa uspeh podjetja, dejansko se vedno izkaže v nekih odnosih, ki jih gojimo do zaposlen znotraj in seveda tudi na vzven se širijo ane, nastajajo pa znotraj. Tako da mislim, da se to da, da se to premika in ...

Maša: Po glavi se mi plete še vprašanje, kako na kakšen način se posamezniki zavedajo da to obstaja, težijo k nekem samorazvoju, ampak takih posameznikov ni veliko. Kako bi se to lahko preneslo v neko podjetje, preko..

Danijela: Ja zelo pomembno je, da je vodja nek glasnik tega, ambasador, ki želi imet organizacijo v tej smeri majčkeno bolj urejeno in če on začne s tem, ne samo z zgledom in vplivi, potem bo sigurno vse steklo v tej smeri, sem prepričana. Sicer se pa ljudje, a veste kako je tudi dobro, dejansko začnejo prenašat, v bistvu iz zasebnega življenja stvari, ker to je zelo povezano, v zasebnem življenju večina ljudi razume kaj je čustvena inteligentnost ane, zakaj potem ne more prenest na delovno mesto?

Maša: Torej to je proces, ki traja in bo trajal, začel se je...

Danijela: Začel se je, mogoče ga pa sploh ni treba imenovat čustvena inteligentnost, mogoče je že celo preveč popularen ta izraz, ane.

Maša: Jaz bi kar rekla, da gre za človeško evolucijo...(smeh)

Danijela: (smeh) Tako evolucija! Gre pa seveda v tej smeri, da en korak naprej naredimo, lahko se povsem drugače zapakira, ampak kolikor jaz hodim okrog, OK vsi ljudje morajo poslušat dolgočasne neke take in drugačne šole ane, ki se v bistvu, ne vem kako ljudje zdržijo osem ur da poslušajo neka predavanja, pa da nč niti ne vprašajo, ampak samo poslušajo ane, ampak recimo ane, so začeli tudi na takih konferencah, da bi malo ljudi prebudili dajat kakšne teme za osebni razvoj, za bomo rekli, mehke teme jih imenujemo. In vbistvu ane, potem vidite, da tiste mehke teme, požamejo veliko več ane navdušenja, uspeha, poslušanja navsezadnje kot pa vse druge teme, ki so strogo strokovne. Ljudje si tega želijo, to hočem rečt in bi morali vrjetno to nekak bolj sistemsko vnašat to..

Maša: Sistemsko ja...

Danijela: Prvi korak bi na primer bil, dejmo ta predmet v šole ane, kakor kol se že imenuje. Al pa dejmo predmet o medosebnih odnosih al pa nevem, če se bojimo rečt čustvena inteligentnost.

Maša: Ja se popolnoma strinja, v samem šolskem sistemu bi bilo potrebno že vzgajat takšne principe človeškega delovanja!

Danijela: Ja, vsi v sebi vemo da deluje, ampak smo še vedno tko, nočemo tega priznat, kot da nas bo kdo mel, da smo ezoteriki in pa podobno.

Maša: Ja ko se bo v okolju spremenila miselnost, bo po vsej verjetnosti vse lažje...

Danijela: Definitivno!

Maša: Danijela hvala za sodelovanje!

Danijela: Ni za kaj, z veseljem!

Transkript intervjuja: Matic Kadliček, uni. dipl. psih., predsednik Sekcije za psihologijo dela in organizacij v Društvu psihologov Slovenije

Maša: Torej Matic še enkrat lepo pozdravljen, okvirno tematiko intervjuja sva predelala že preko telefona, tako da ste z njo seznanjen, zato bi kar začela. Torej za začetek me zanima vaša percepcija pojmov čustvena inteligentnost in naknadno pojma delovna storilnost.

Matic: Am, zdaj če razumem vprašanje prav, zdej kaka bi bila vloga čustvene inteligentnosti pri delu?

Maša: Zanima me, kako si vi predstavljate pojem čustvena inteligentnost, čisto na kratko za začetek...

Matic: Am, čustveno inteligentnost vidim, čist po domače bom povedal, čustveno inteligentnost vidim kot nujno komponento za vzpostavitev ali pa izkazovanje ali pa udejanjanje neke empatije, medsebojne. Se pravi, nekdo ki nima čustvene inteligentnosti nima predpogojev za empatijo, zaradi tega ker narobe odčita občutja drugega in tako naprej, na to se ne more ustrezno odzvat, ker ni predpogojev, da bi sploh pravilno ocenil situacijo, ni mogu tako ravnat.

Maša: Torej čustveno inteligentnost si predstavljate samo kot empatijo vbistvu?

Matic: Ne, ne ne, kot predpogoj. Am sepravi, kot jaz vedenjsko gledam kot sposobnost prepoznavat neverbalne izraze in neverbalne kretnje. Am, bolj v tej smeri no.

Maša: OK, kaj pa delovna storilnost, oziroma nekateri pravijo delovna učinkovitost?

Matic: Mhm, zlo tk, glede, zdi se mi ključno, da nekdo ki je vodja, ali pa kdor koli ki ima privilegij vodit in mobilizirat ljudi, je pač čustvena inteligentnost, nekaj kar bi naj, vsaj v povprečni meri, še boljše bi bilo v nadpovprečni meri imel izraženo, se pravi zopet, ker mora znat pravilno ocenit situacijo, da vidi kdo malo šepa zadaj, kdo ima slab dan, kdo rabi malo več podpore, komu je ne dajat, ker bo to zanj žaljivo, ker je to at a top of his game in ga sploh ne motit, je nujno da zna diferencirat med temi in ravnat skladno s tem. Se pravi, najdt tapravga in ga bodrit, najdt tapravga in ga mogoče deligirat kaj, ker vidi, da je mogoče samozavestno lahko neko stvar sprovede, se pravi jaz bi predvideval, da nek učinke na storilnost vsekakor mora bit, že zaradi tega, ker če ne ti kakšni ljudje izgorevajo pa ne veš pa ne vidiš, ali pa kakšni ljudje ne dobijo pomoči ko bi jo rabli, ali pa ne prepoznamo, da nekateri ki bi rabli pomoč ne upajo rečt da jo rabijo, se pravi to so nekaj vse stvari ki peljejo k učinkovitosti v sistemu.

Maša: Se pravi delovna storilnost, kot učinkovitost posameznika.

Matic: Tako, jaz nekaj tako gledam, da je čas nekaj zapolnjen s pravimi aktivnostmi, se pravi ne z nepotrebnimi. Am, pa na ta način, da nekaj uporablja edinstvene prednosti ljudi v ekipi. Se pravi čisto v smislu timskih vlog bi to pomenilo, da aha, za spolirat stvar na koncu, dajmo to nalogo temu človeku, ne komur koli, temu človeku, ker je on dober v tem. Vse to se odslkava v večji učinkovitosti na koncu. Zdej to v povezavi s čustveno inteligentnostjo, če vodja tega ne zna prepoznat, do tega učinka ne moremo prit, je nekaj speč potencial, ki ga ne znamo vprežt.

Maša: OK, drugo vprašanje sva že nekako obdelala, torej kako se pojma čustvena inteligentnost in delovna storilnost v praksi med seboj prepletata in dopolnjujeta,

Matic: Ja, jaz tukaj vidim povezavo, mogoče celo vzročno zvezo. No ampak saj pravim, raziskav iz tega področja ne poznam tolko.

Maša: Torej vzročno zvezo..

Matic: Torej, da bila čustvena inteligentnost vzrok, za boljšo delovno storilnost. Bi sklepal, da ja, korelacija pa je zagotovo. Se pravi, višja kot je višja kot je čustvena inteligentnost, višja je delovna storilnost.

Maša: V kakšnem smislu?

Matic: Torej če stvari korelirajo, se gibljejo skupaj, ne pomeni da eno povzroča drugo. Vzročna zveza bi bila, da večja čustvena inteligentnost vodje povzroča večjo delovno storilnost zaposlenih.

Maša: Ja, kaj pa čustvena inteligentnost zaposlenih, torej če imamo čustveno inteligentnega vodjo, ta nekako to sporoča zaposlenim, oziroma ustvarja okolje primerno za razvoj spektrov čustvene inteligentnosti, zaposleni na ta način lahko jačajo svojo čustveno inteligentnost in potem so, recimo da posledično bolj delovno storilni. Ampak kje je ta vzrok, sama v bistvu pri svoji raziskavi, se specificiram na sam omotivacijo, v smeri, da posameznik ki je čustveno inteligen, zna upravljat s svojimi čustvi in jih zna usmerjati, se pravi, da se zna samo motivirati, da ne obupa pri nalogi, in da zna doseči določen cilj, v temu smislu.

Matic: Če si prav predstavljam, mislite čustveno inteligentnost v odnosu do samega sebe. Se pravi, da smo čustveno inteligentni tudi do sebe.

Maša: Ja seveda, večina avtorjev definira čustveno inteligentnost, kot sposobnost prepoznavanja čustev, sposobnost uravnavanja čustev, izražanja in tako naprej...

Matic: Ja sigurno, prva asociacija mi je žal bila ta, ja na kak način jaz odčitavam signale drugih, jasno pa ja, imate popolnoma prav, ampak ja tud sam svoja čustva moraš znat zlo dobr prepoznavat, da lahko odreagiraš nekak situaciji primerno ali pa da se ne skuriš. To ko sva se pogovarjala, višja emocionalna inteligentnost, da vsekakor je povezana z višjo storilnostjo, ne upam pa reči da jo povzroča, to je razlika ane.

Maša: OK, se pravi, zdaj sva ostala pri samo motivaciji, če gledamo to samo motivacijo kot aspekt čustvene inteligentnosti, kako bi to samo motivacijo v učinkovitost zaposlenih, oziroma kako bi ta dva konteksta povezali.

Matic: Se pravi čustvena inteligentnost pa samo motivacija.

Maša: Samo motivacija, kot aspekt čustvene inteligentnosti, torej samo motivacija in delovna storilnost.

Matic: Mhm, do storilnosti vidim pot tle, iz glave, v tem smislu, da ja, da se znamo prepoznati, aha zdle sem, mogoče mal slabše volje, al pa sem celo, ne vem al ste slišal ta izraz, hangry, da si v bistvu lačen, pa si zato neznošen pa jezen, pač čist biološka potreba, v tem oziru vidim ja, da znam jaz oceniti kdaj imam dovolj pa se odmakniti, pa napolnim baterije nazaj, am, v odnosu do samo motivacije, mi pa dejte mal pomagat, kje vi vidite povezavo.

Maša: Ja definitivno, če to predstavim po eni zdravi kmečki logiki, če na primer sama neki delam in če se recimo začnem smilit sama sebi, pa razmišljat o temu kok je men hudo, ker neki pač ne znam, ali pa če bom na primer prišla do neke prepreke ali pa doživela nek stres, zdej v vseh teh primerih, se bom od dela ali odmaknila, ali pa ga prestavila na drug dan, ali pa bom svoja čustva uravnala in jih usmerla v to, da se bom v bistvu samo motivirala, da bom delo dokončala.

Matic: Mhm, mhm, OK, si predstavljam približno, samo kokr je me psihologija nekaj poznana, na čustva ne moremo direktno vplivat. In čustva so vedno posledica nečesa drugega. Se pravi čist na primeru, mamu v vsaki točki, dobr če nismo v komi ali pa paralizirani, mamu nadzor nad skeletnim mišičevjem, zdej običajno imajo ljudje to logiko, tut sebe med te štejem ne, ko se ne mormo spraviti tečt... Običajno ljudje mislijo, aha bom šou tečt ko se bom počutu dobr, in potem se to nikol ne zgodi, ker je logika obratna, greš tečt in potem se počutiš dobr. Ne? Torej prek vedenja. Lahko vplivaš na čustva. Čustva pa samo vedenje potegne za sabo, Ampak običajno je vedenje pred čustvi, Zaradi tega nisem čist razumel povezave, samo motivacije pa čustev, čustva nas uravnavaajo, ne obstaja uravnavaat čustva z miselnim procesom. S telesom pa ja.

Maša: Torej uravnat čustva kot posledico, ki so prišla kot posledica nekakšnega vedenja.

Matic: Tako, recimo športnik ima nek ritual, ki je vedenjski, zato da čustva uravnajo, na ta način. Torej samo motivacija, če se vrnem na vprašanje, bi lahka bla povezava...res se mi zdi malo tak paradoks, težko si predstavljam direktno povezavo..

Maša: Recimo, tudi preden greš tečt, ni nujno da se boš počutil dobro, pa greš tečt. Jaz se recimo, marsikdaj ne počutim dobro, pa ravno zaradi tega, ker se ne počutim dobr, grem tečt, da bi se počutla dobr. In nekaj tuki vmes je ta samo motivacija, kaj jaz, čeprav se slabo počutim in ne čakam trenutka, da bi se počutila dobro, ta bi po vaši razlagi v tem primeru pomenil samo motivacijo, torej kako ta svoja čustva, se ne počutim vreau, usmerim v to, da vseeno grem in se počutim vreau. Tut recimo na delovnem mestu, ni nam vsako delo, ki ga dobimo vseč in lahko do nekaterih obveznosti gojim slabe občutke, ga nebi naredil, si prišel do stresne situacije, če pa ga nrđiš pa se boš počutil dobro ker pač boš izpolnil določeno nalogo, isto kot s tekom.

Matic: OK, ja ja, v tem kontekstu ja, je pa nujno, da imaš že prej neko izkušnjo, da je to, da je ta način, na katerega se mislim samo motivirat, da se je ta način že izkazal, kot uau to deluje. Ker če nebi potem tega nebi naredil. Torej že sam paradoks je kak se to prvič zgodi, kdaj se začne ane.

Maša: OK, jaz bi definitivno rekla, da se to na delovnem mestu vsakemu zgodi.

Matic: Sigurno, na dnevni bazi.

Maša: In vsak zaposleni se s tem sooča. Torej kako je možno vsakega posameznika, ali pa bi blo možno z razvojem čustvene inteligentnosti, se pravi z različnimi izobraževanji, predavanji in tako naprej, mogoče tudi z individualnimi posveti, bi bilo možno posamezniku predstaviti te situacije, kako razviti, oziroma kako ojačati to vrlino, če tako rečem, samo motivacije, da, pa pustva zdej tukaj izgorelost, pa...

Matic: Ja to je pač rezultat dolgoročnega napačnega odčitavanja svojega lastnega čustvenega stanja. Če čisto tako po domače povem, ampak a, kjer se mi zdi da je pot, če je vprašanje na kak način bi se dalo ljudem skomunicirat karkoli na temu čustvene inteligentnosti in vseh benefitov, ki jih to prinaša, je pod a, čustveno opismenjevanje, to je prva stvar. Marsikdo ne ve kaj čuti, oziroma ne zna dobro diferencirati med različnimi intenzitetami čustev, kaj šele mešanimi čustvi, kot je ljubosumje, je hkrati ljubezen in jeza in sovraštvo, in en kup stvari pomešanih, kar bo na primer iz njihovih ust ven padlo, ko jih boš vprašal, kako si se počutil, bo prvo kar bodo rekli, glupo. In to je najbolj natančno kakor lahko stvar opišejo, kar se svojga čustvenega stanja tiče. Kolega, ki je psihoterapevt mi je reku, da ljudje konstantno opisujejo svoja čustva na podoben način kot sem omenil, in glupo je očitno edino čustvo, ki obstaja. Prva stvar je sigurno ta, da ne znamo opisati nians čustev. Potem stopnjevat čustva, recimo pri jezi, pri na primer tečajih anger managementa, se morjo prav trenirati da sedem različnih stopenj jeze lahko pokažejo, se pravi od zelo blage, pa do to mi ni OK, do kričanja jeznega, pa še vmes šest nians ane. Ker dostikrat ane, predvsem v Sloveniji, no pa da ne bo omejeno samo ona nas, da ne bomo privilegiranci v vsem kar je slabega, je ta da imamo velik strah pred jezo. Jeza je pač en tak tipičen tabu, čustvo, ki se ga nihče ne upa izražati, pa priznati sam sebi ali pa kakor koli, do tega pa pride ker si jezo napačno predstavljamo. Jeza ne pomeni, da boš nekemu skočil za vrat pa ga fentu, ampak pomeni cilj, treba se je vprašati iz cilja nekega čustva. Cilj čustva jeze je, da nekdo drug spremeni vedenje, ne da zgine iz obličja zemlje, samo da spremeni vedenje. Jeza pa sovraštvo zelo fejest mešamo, in zato se nam jeza zdi, da je to kar nekako sovraštvo in se boji, da če si bo mal jeze pustil, bo kar popenu in zgubi kontrolo nad sabo in to nas ustraši in potem pač nismo jezni, kao ane.

Maša: Katero čustvo bi pa tukaj povezali s samo motivacijo?

Matic: Ma jeza je lahko super motivacija. Jeza je super motivacija, ko ti nekdo, če si doma v bloku, ob šestih začne v sosedovem stanovanju s hiltijem razbijati, takrat si fejest motiviran, da se greš razjeziti, da on spremeni vedenje. Se pravi ne zdajle, začni ob desetih.

Maša: Kaj pa na delovnem mestu, ko jaz neki delam, pa me ne vem, razjezi en mail, ki recimo da kritizira moj izdelek, oziroma moje delo, kaj pa tu?

Matic: Zdej v zadnjem času je veliko raziskav na temo čuječnosti, in takih vidikov, ki imajo neko znanstveno osnovo navsezadnje. Se pravi razne tehnike, da se spomniš na tuki in zdej. Se pravi, da ne reagiraš na nekoga, ki je zdej zlo daleč stran, pa ker te spominja na nekoga ki te je nekoč razjezil, pa tak naprej, ki če pogledaš, je neškodljiv, torej tukaj, sem varen sem, sit sem, iz tega nevtralnega ali pa normalnega stanja, se začneš postavljati v perspektivno, zdej kolk je pa to zdej res panika, pa razlog za jezo pa obremenjevanje samega sebe, pa tak naprej. Doskrat je ta juha mal hladnejša, kokr se nam zdi na prvo žogo.

Maša: Kaj pa lenoba?

Matic: Lenoba? Uf...

Maša: To ni čustvo?

Matic: Hm, dobro vprašanje. Ne vem ali je energetska stanje ali čustvo. Hm, zelo dobra iztočnica, bravo. Hm.. lenoba je lahko super gonila za posel in tako naprej, ko si ti dovolj len, ali pa ne popolno len, da razmišljaš zraven, na kak način bi lahko tej svoji lenobi ugodil, sepravi olajšal druge stvari, proces in tako naprej, je to super stvar pomoje.

Maša: Ja, ampak če ti poiščeš neko bližnico, si še vedno učinkovit ali pa storilen pri svojem delu, ali pa da delo enostavno pustiš in ga ne opraviš v določenem časovnem okvirju.

Matic: Ja se mi zdi, da so lahko zelo različni, na primer ja, ne da se mi pa ne boš dokončal zadeve v danem časovnem okvirju, ampak se mi zdi da če ni del razlag o čustveni inteligentnosti, sprejemanje svojih čustev, pa tistih ne željenih, kotičkov kot so lenoba, jeza in take stvari, se mi zdi da si zelo čustveno inteligenten, vsaj v temu oziru sam do sebe. Pač moraš znat tudi svojo lenobo sprejet, to hočem reči. Se pravi najprej sem len in mi že to ni OK, potem imam še občutek krivde in sem še trikrat slabši zaradi tega. Zadeva se sama sebe začne krepiti do te mere, da potem pa res ne moreš nič več nrditi. Lahko samo zapreš laptop pa greš domov jokati.

Maša: OK, Matic še za konec, kako bi torej v enem podjetju v en organizaciji, razširili v bistvu zavedanje in poznavanje čustvene inteligentnosti, in v bistvu o pozitivnih vplivih razvoja teh aspektov na, v bistvu na zadeve na osebni ravni in potem, seveda tudi na zadeve na poslovni ravni.

Matic: Ja, mislim predvsem zaradi tega ker to dvoje gre eno z drugim. Well being posameznika, rezultira v well beingu organizacije. Js bi reku, v tuji ne se veliko veliko vlaga v nek well being, na primer v promocijo zdravja, kar vključuje mentalno higieno in ne samo gremo se mal razmigat in tako naprej, pa zdravo jest. Se mi zdi, da to delajo, ne samo ker bi hoti bit prijazni do ljudi, ampak, če je to super, ampak mal sem skeptičen do posla danes kot je. V to vlagajo ker se spleča, ker so rezultati boljši, zdej kolk točno, ne vem po mojem bi morale obstajati že kakšne raziskave, ki bi to postavle v enote evrov, al pa dolarjev, al pa jenov. Ja, zdej vodstva podjetij običajno razumejo jezik, številke grafov pa monetarnih valut ane, in če jih lahko to predstavimo v tem jeziku, bi rekel da bi uspeh moral bit. Da se to pač finančno spleča.

Maša: Na kakšen način pa ta podjetja organizirajo, tečaje, delavnice?

Matic: Različno je, bolj napredni med njimi že imajo pozicije, ki se jim reče CHO, chef happiness officer, tudi to že imaš v tujini. Kar pa že imaš v uspešnejših podjetjih pri nas, pa je recimo čist namenski interni choach. Nekdo ki se ukvarja samo s tem, da pomaga ljudem, to ne pomeni, to ni klovnovska funkcija, v smislu zdaj bomo na cheer up, ampak v smislu, kako lahko tvoje delo spravimo na ta način, da bo, malo bolj gladko teklo, da boš malo manj pod pritiskom, da se boš malo manj sekiral, da si boš čas boljše razporedil, ali pa kar koli od naštetega. Kar koli od tega naredimo prispevamo k splošnemu blagostanju. Kar pomeni, da posameznika sprosti za dodatne naloge, al je to zaščitni faktor, da ne bon a bolniški doskrat, pa ga bomo mogli nadomeščat, kar je spet strošek. Velik plusov je... Velik se tudi dela na promociji zdravega načina življenja, zdravja pri delu, in tako naprej, to se realizira v ne vem, obliki določenih brošuric, delavnic in tako naprej, kar se mi zdi boljše kot nič, ne zdi se mi pa da to prinese neke

dolgoročne učinke. Dolgoročne učinke se mi zdi, da bi prinesli program, ki se mi zdi da so vpeljani vodstvu v obliki številke, se pravi če tole pa tole konsistentno peljemo, lahko pričakujemo ali prihranek tolkle in tolkle tisoč evrov, al profit tok in tok tisoč evrov, pa da se vodstvo res postavi za ta projekt, da stoji za tem, da ni to ena stvar, ki si jo je nekdo zamislu, pa gremo zdej v to smer, ker jeto pač popularno, al kar koli že, al pa bo dvigvalo naš brand kot zaposlovalcu, ampak popolnoma resno, če tole resno realiziram, ne samo da govorimo in se v PR kampanijah hvalimo s tem, bo definitivno imelo učinke v evrih.

Maša: Če greva še malo globlje, recimo da se v tej smeri izobrazijo samo vodstvo, vidijo določene rezultate, na kakšen način, v bistvu, da se sam vodja izobrazbi in na zaposlene vpliva s svojim zgledom, zaposleni pa mu tako sledijo, ali?

Matic: Mislim da tako pri marsičem, kar za vodje velja, velja pač ta primus inter pares, prvi med enakimi, če vodja ni prvi med enakimi, to pomeni, prvi bom neki nrdil, nismo pa enaki, vrejtno ne bo imel neke kredibilnosti, da neko spremembo zares uvede, najprej če hočemo bit prepričljivi s čimer koli je, postaviti svoje besede v prakso. Tako da tukaj ima vodja absolutno ključno vlogo.

Maša: Kaj pa sistemska integracija razvijanja čustvene inteligentnosti? Šolski sistem?

Matic: Idealno bi bilo, ampak ker se to že v šolanju ne poudarja dovolj, oziroma ne prakticira dovolj, je pa res vsa teža na vodjih. In jih razumem, vedno najbolj nekaj nasrkajo oni, vsako novost morajo uvest, vzdržati pritisk od spodaj gor in od zgoraj dol na sebe, poleg tega pa morajo biti prvi, nekaj ko naj bi se umirili in bili čustveno inteligentni in uvedli take prakse. Absolutno se strinjam, če je možno sistemsko uvest, pa ajde če vzamemo sistem organizacije, to še nekaj gre, vsaj v manjših, če bi se pa to uvedlo na čisto strateški državni ravni, uf to bi blo pa super. Če bi se dalo, da nekaj že od malega spoznajo neka mirna stanja zavesti, se pravi kak se to sploh občuti, da si pomirjen, marsikdo ne ve tega zelo dobro, kok fejt pomirjen si dejansko res lahko, ker še niso bili v tem stanju zavesti, ne govorim o nikakršnih mističnih stvareh, ampak samo to da se ne sekiraš o ničemer, da uživaš, da si OK v tuki pa zdej, da bivaš, da si in da je to dovolj. Ne kaj vse bi moral, kaj vse ti že leži na glavi, da še moraš narediti, kaj si včeraj zavrnil, pa take stvari, da si prost tega, vsaj za neki časa. Tko da...

Masa: OK Matic, še enkrat najlepša hvala za sodelovanje pri intervjuju, sva zaključila.