

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI NA DELOVNO
USPEŠNOST**

Ljubljana, november 2016

GAŠPER ULČAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani(-a) Gašper Ulčar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 29.11.2016

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 ČUSTVA IN INTELIGENTNOST	4
1.1 Čustva.....	4
1.1.1 Opredelitev delovanja čustev	5
1.1.2 Delitev čustev ter njihove značilnosti	7
1.2 Inteligentnost.....	11
1.2.1 Teorije inteligentnosti.....	12
1.2.2 Raznotere inteligentnosti.....	13
2 ČUSTVENA INTELIGENTNOST.....	14
2.1 Zavedanje sebe	17
2.2 Obvladovanje sebe	17
2.3 Motivacija	17
2.4 Empatija	18
2.5 Prikladnost v odnosih.....	19
2.6 Teorije čustvene inteligence	20
2.6.1 Golemanova teorija čustvene inteligentnosti	20
2.6.2 Cooperjeva in Sawafova teorija čustvene inteligentnosti	21
2.6.3 Saloveyeva in Mayerjeva teorija čustvene inteligentnosti	22
2.6.4 Rybackova teorija čustvene inteligentnosti	23
2.6.5 Weisingerjeva teorija čustvene inteligentnosti	23
2.6.6 Epsteinova teorija čustvene inteligentnosti	24
2.7 Značilnosti čustveno inteligentnega zaposlenega	24
2.8 Čustvene sposobnosti na delovnem mestu	25
2.9 Čustveno inteligentne organizacije	28
3 MOTIVACIJA, ZADOVOLJSTVO IN DELOVNA USPEŠNOST	29
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA	35
4.1 Namen in cilji raziskave.....	36
4.2 Analiza rezultatov	37
4.3 Z dobrim vodenjem do izboljšanja stanja v konkretnem podjetju	47
SKLEP	49
LITERATURA IN VIRI.....	51
PRILOGA	

KAZALO SLIK

Slika 1: Model emocionalne reakcije	6
Slika 2: Model dejavnikov vpliva zadovoljstva in posledic (ne)zadovoljstva zaposlenih..	33
Slika 3: Struktura zaposlenih po spolu v odstotkih	35
Slika 4: Struktura zaposlenih po starosti v odstotkih	36
Slika 5: Struktura zaposlenih po izobrazbi v odstotkih.....	36
Slika 6: Povprečne ocene po dejavnikih	44

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pojmovanje čustev na delovnem mestu.....	26
Tabela 2: Sklopi vprašanj o čustveni inteligentnosti.....	38
Tabela 3: Sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij	39
Tabela 4: Sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij glede na spol.....	40
Tabela 5: Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij.....	40
Tabela 6: Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij glede na spol.....	41
Tabela 7: Sposobnost upravljanja z emocijami	41
Tabela 8: Sposobnost upravljanja z emocijami glede na spol.....	42
Tabela 9: Hi-kvadrat test povezanosti čustvene inteligence in motivacije.....	45
Tabela 10: Hi-kvadrat test povezanosti čustvene inteligence in delovne uspešnosti	45
Tabela 11: Hi-kvadrat test povezanosti motivacije in delovne uspešnosti	45
Tabela 12: Strnjen pogled postavljenih hipotez	47

UVOD

Dinamično poslovno okolje prinaša nove izzive tako posameznikom kot organizacijam. V času globalizacije, informatizacije in hitro se spreminjajočega poslovnega okolja, je ključnega pomena za preživetje vsake organizacije delovna uspešnost njenih zaposlenih in njihova prilagodljivost na spremembe. Zaposleni so pri svojem delu uspešnejši, če imajo visoko razvito čustveno inteligentnost.

Čustvena inteligentnost je zmožnost, ki je vsakemu posamezniku prirojena. Čustveno inteligentnost lahko razvijamo in povečujemo. Iz nje lahko razvijemo čustvene sposobnosti. Eden najpomembnejših raziskovalcev pojma čustvene inteligentnosti Daniel Goleman (1996), med čustvene sposobnosti uvršča:

1. samozavedanje,
2. samoupravljanje,
3. motivacijo,
4. empatijo,
5. prikladnost v odnosih.

Čustvena inteligentnost je koncept, ki se na področju menedžmenta človeških virov omenja in razvija šele zadnjih nekaj let. Posamezniki kot gradniki vsake organizacije v njej delujejo s svojim tehničnim znanjem, a v sebi nosijo tudi osebni oz. čustveni kapital. Strateški načrt organizacij bi moral vključevati tudi prosperiteto čustvenega poslanstva, kar v ožjem smislu pomeni načrtno razvijanje čustvene inteligentnosti in čustvenih spretnosti zaposlenih.

Čustvena inteligentnost je bistvena za učinkovitost in uspešnost vsakega posameznika ter organizacije. Posamezniki, ki imajo visoko raven razvitosti čustvene inteligentnosti, znajo obvladovati svoja čustva ter miselne navade in so tako bolj učinkoviti pri delu ter tudi bolj zadovoljni s svojim življenjem nasploh. Kdor namreč ni sposoben obvladovati svojih čustev, zmanjšuje svojo zbranost in jasnost misli. Takšen posameznik pa pri delu ni uspešen (Goleman, 1997).

Kljub temu pa številne organizacije premalo pozornosti namenjajo svojim zaposlenim in njihovem razvoju ter vse prevečkrat sledijo le finančnim rezultatom. Z izkoriščanjem svoje čustvene inteligentnosti zaposleni prispevajo k gradnji čustveno inteligentne organizacije v kateri vsak posameznik sprejema odgovornost za razvoj lastne čustvene inteligentnosti, svoje čustvene spretnosti pa uporablja v dobro organizacije kot celote.

Čustvena inteligentnost in čustva, kot njen sestavni del, so del vsakega posameznika, ki ga ni mogoče ločiti. Pomembno je, da se zavedamo tega dejstva, saj nam pomaga razumeti

neločljivost čustev od vseh človekovih življenjskih področij, tudi od enega najpomembnejših – dela.

»Čustva so posledica odziva zunanjega sveta, so odziv osebe na dražljaje, ki nam jih ponuja okolje v katerem živimo in delamo. Reakcija na izzive okolja pa ni odvisna zgolj od inteligence razuma, merjene z višino inteligenčnega kvocienta, temveč predvsem od sposobnosti ravnanja z lastnimi čustvi, razvitosti čustvene inteligentnosti. V primerjavi z inteligenčnim količnikom, ki ostane vse življenje enak, se čustvena inteligentnost razvija in se z izkušnjami izpopolnjuje vse življenje« (Urbanija, 2001, str. 63).

Posamezniki z visoko stopnjo razvitosti čustvene inteligentnosti so zmožni upravljati s svojimi čustvi in odnosi, tako pri delu, kakor tudi v privatnem življenju. Čustvena inteligentnost ni sopomenka naše osebnosti, je pa ključni gradnik naše sposobnosti za upravljanje le-te. »Oseba z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti je sposobna asimilirati čustveno izkušnjo v celovito intelektualno zmogljivost. Te osebe čustva uporabljajo za povečanje intelektualne iznajdljivosti« (Parvesh & Gopal, 2010, str. 978).

Čustvena inteligentnost je potemtakem eden ključnih faktorjev za učinkovitost in uspešnost posameznika v vsakodnevni poslovnih in privatnih razmerjih. Čustvena inteligentnost za vsakega posameznika predstavlja temeljni pogoj za uspešno izrabo razumske inteligence.

Namen magistrskega dela je dokazati pozitivno povezanost čustvene inteligentnosti z motivacijo in delovno uspešnostjo. Želim preučiti in predstaviti njeno pomembnost za doseganje visoke delovne uspešnosti v organizacijah. Predstaviti želim pozitivne vplive, ki jih prinaša razvoj čustvene inteligentnosti ter njenih pripadajočih spretnosti. Čustva imajo močan vpliv na delovanje vsakega posameznika, a je kljub temu veljalo prepričanje, da je razkazovanje le-teh na delovnem mestu neprimerno. Študije kažejo, da čustva v veliki meri odločajo o uspehu delovanja, tako organizacij kot posameznika.

Visoko raven delovne uspešnosti posameznika v organizaciji dosežemo z visoko stopnjo motivacije, ki je ena izmed spretnosti čustvene inteligentnosti (Kranjc, 2012). »Motivacija je vse tisto, kar človeka spodbudi, da izvede neko aktivnost k želenemu cilju. To aktivnost usmerja in ji določa intenzivnost in trajanje; je tisto zaradi česar ljudje z določenimi sposobnostmi in znanjem delajo« (Lipičnik, 1997, str. 191). Ker je pomen in vpliv, ki ga predstavlja čustvena inteligentnost v organizacijah premalo prepoznaven, raziskan in posledično tudi vključen v njeno delovanje, sem se odločil, da to tematiko podrobneje preučim.

»Organizacije prihodnosti se morajo zavedati, da so ravno čustva tisti nujno potreben element organizacijskega dogajanja, ki se ga ne sme zatirati«. (Longar, 2007, str. 88). Ne samo posamezniki in organizacije, tudi širše okolje bi moralo več pozornosti namenjati čustvenemu potencialu, ki izhaja iz vsakega izmed nas, poudarjati njegov pomen ter v

procesu njegovega usmerjanja vzpostaviti metode za doseganje višje ravni čustvene inteligentnosti v organizacijah in družbi nasploh (Kranjc, 2012).

»Čustvena inteligentnost je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosu z drugimi.« (Goleman, 2001, str. 338). Obvladovanje in nadzor lastnih in tujih čustev, prepoznavanje, ohranjanje razlik med njimi, njihovo razumevanje ter izkoriščanje teh informacij za vodenje lastnih misli, besed in ravnanj, je sposobnost, ki izvira iz čustvene inteligentnosti (Mayer & Salovey, 1993).

Posamezniki z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti so zmožni upravljati lastna čustva in razvijati svoje potenciale. Čustvena inteligentnost predstavlja ključen gradnik uspešnosti pri delu in osebnih odnosih vsakega posameznika. »Čustvena inteligentnost je za delavca osnovni pogoj za učinkovito izrabo razumske inteligence«. (Kranjc, 2012, str. 62)

Cilj magistrskega dela je predstaviti, da je razvoj čustvene inteligentnosti zaposlenih v podjetjih ključnega pomena za doseganje delovne uspešnosti. Cilj je dokazati pozitivno povezanost čustvene inteligentnosti z motivacijo in delovno uspešnostjo. Odkriti želim dejansko doseganje čustvene inteligentnosti, motivacije in delovne uspešnosti v izbranem podjetju. Zanima me, katere lastnosti anketiranci prepoznavajo v čustveno inteligentni osebi. Cilj je opisati splošne značilnosti čustvene inteligentnosti, pokazati kako čustva vplivajo na vedenje vsakega posameznika in njegovo uspešnost na delovnem mestu. Želim spoznati značilnosti čustveno inteligentnih organizacij.

Metode dela, ki sem jih uporabil pri izdelavi magistrskega dela, bazirajo na preučevanju teoretične podlage, uporabi praktičnih in teoretičnih spoznanj ter spoznavanju posebnosti, povezanih z obravnavano snovjo. Uporabil sem kvantitativno analizo z anketo, ki je bila opravljena v podjetju, v katerem trenutno opravljam delo. To je tudi največja omejitev, saj je vzorec populacije majhen in omejen le na eno podjetje. Podobna raziskava na to temo v konkretnem podjetju še ni bila izvedena. Pri pripravi magistrskega dela sem uporabil strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, vire, prispevke in članke z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji z obravnavanega področja.

»Visoko delovno uspešnost posameznikov v organizaciji dosežemo z visoko stopnjo motivacije, le-ta pa neposredno izvira iz čustvene inteligentnosti«. (Kranjc, 2012, str. 60)

Pri kvantitativni analizi z anketo sem postavil sledeče hipoteze:

- H1: Čustvena inteligentnost pozitivno vpliva na motivacijo.
- H2: Motivacija pozitivno vpliva na delovno uspešnost.
- H3: Čustvena inteligentnost pozitivno vpliva na delovno uspešnost.

Podatke pridobljene v anketi sem analiziral s testom Hi- kvadrat. Glavna omejitev je že omenjeni majhen vzorec.

Magistrsko delo sem razdelil na več poglavij. V prvem so predstavljene glavne značilnosti čustev, intelligence in čustvene inteligentnosti. Pripravil sem pregled zgodovinskega razvoja pojma čustvene inteligentnosti, opredelitev največkrat uporabljenih sestavin čustvene inteligentnosti ter kratek povzetek teorij čustvene inteligentnosti različnih avtorjev. V drugem delu sem opravil empirično raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika, s katerim želim ugotoviti pozitivno povezavo med čustveno inteligentnostjo zaposlenega in njegovo delovno uspešnostjo.

1 ČUSTVA IN INTELIGENTNOST

1.1 Čustva

»Na dogajanje okrog nas se odzivamo na različne načine. Očutimo ga, opazujemo, razmišljamo o njem. Za doživljanje sveta pa je značilno še nekaj. Doživljamo ga tudi s čustvi (emocijami), ki so pozitivna ali negativna, z ugodjem ali neugodjem, z zadovoljstvom ali nezadovoljstvom, z veseljem in z žalostjo, z upanjem ali s strahom, z ljubeznijo ali s sovraštvom. Nekateri pojavi nas privlačijo, drugi nas odbijajo, to pa zato, ker v nas zbujajo ustrezna čustva.« (Musek & Pečjak, 1997, str. 111)

Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje čustvo kot duševni proces, ki nastane kot konsekvence relacije med človekom in okoljem. »Gre za kvalitativno specifično reakcijo osebe na življenjsko situacijo, saj ima človek možnost različnega odziva na dogodke v svetu«. (Milivojević, 2008, str. 23)

»Čustvena reakcija se v primerjavi z drugimi načini odzivanja osebe na dogodke v svetu razlikuje tako, da vsebuje posebno doživljajsko kvaliteto. Oseba oblikuje odnos do določenega dogajanja s čustvenim odzivom, hkrati pa gradi tudi odnos do svojega odziva na to dogajanje. V čustveni reakciji je prisotno zaznavanje določenega dogodka in zaznavanje lastnega odziva na ta dogodek. Dogodek človek ne le zaznava, ampak ga tudi občuti (doživlja). Zaradi te kvalitete oz. občutenja se čustvene reakcije razlikujejo od drugih človekovih odzivov«. (Milivojević, 2008, str. 23)

Vse posameznikove emocije oz. čustva so iniciativa k aktivnosti, določenemu ravnanju. Termin emocija izhaja iz latinske besede »*movere*«, kar pomeni gibati se. Z dodano predpono e-, beseda dobi pomen gibati se stran, kar lahko razumemo, da je težnja k neki aktivnosti vključena v vsako emocijo. »Vsak, ki je kdaj izkusil veliko veselje, željo, strah, jezo ali žalost, ve, da so čustva vse prej kot statična duševna stanja« (Schilling, 2000, str. 3).

Po Golemanu (2006) vsako čustvo vsebuje občutek, zanj značilne misli, pripravljenost na aktivnost in posameznikov notranji in biološki položaj. »Čustva so torej duševni procesi, s katerimi doživljamo poseben odnos do pojavov, predmetov, oseb, njihovo privlačnost ali pa neprivlačnost, njihovo svojevrstno doživljajsko vrednost in barvitost. Čustvovanje daje našemu življenju polnost, smisel in lepoto«. (Musek & Pečjak, 1997, str. 111)

Sigmund Freud je izraz čustvo zamenjal z izrazom afekt. Po Freudovi teoriji je afekt izraz nagonске energije. V spisu *Nezavedno* (1915) je Freud o afektu zapisal naslednje: »Afektivnost se izraža predvsem v motoričnem (sekretornem, vazomotornem) odvajanju v (notranjo) spremembo lastnega telesa, ne glede na zunanji svet, motiliteta pa v akcijah, ki so namenjene potlačitvi zunanjega sveta.« Z opravljenimi psihoanalizami je skušal pridobiti večji vpogled v čustveno doživljanje svojih pacientov in tako okrepiti racionalno kontrolo nad čustvenim izražanjem. Po Freudu ima namreč vsako čustvo lastno zapleteno zgodovino, katere sestavni deli segajo v obdobje otroštva. Emocije oz. čustva igrajo v življenju vsakega posameznika vidno vlogo. Raziskovalci predvidevajo, da so se najverjetneje razvila skozi človeško evolucijo kot spodbuda organizmu v nenavadnih okoliščinah in tako pomagala oblažiti oz. omiliti prilagoditev (Musek & Pečjak, 2001).

Čustva nas poženejo v dejanja, vodijo in inverzirajo našo pozornost. Odziv biološkega sistema je pokazatelj naših notranjih stanj. Tu mislimo predvsem na mimiko obraza, ton glasu, napetost mišic, itd. Delovanje čustev pripomore k temu, da smo se sposobni usmeriti v primerno stanje za najboljši odziv. Tako nam pomagajo, da se lahko v nevarnosti branimo, varujemo za nas pomembne stvari, se zaljubimo ali pa žalujemo ob izgubi. V povezavi z delovno uspešnostjo nam pomagajo premagovati ovire za doseganje svojih ciljev.

Motivacija in čustva sta medsebojno močno povezani. Visoko stopnjo motivacije lahko povzročijo močna čustva. Le-ta opredeljujejo naš položaj glede na okolje v katerem živimo in nas k izbranim dejanjem, ljudem in predmetom pritegnejo, od drugih pa nas odvrčajo (Schilling, 2000). Čustva nas usmerjajo k dejanjem, ljudem in predmetom, ki v nas vzbujajo pozitivno čustvovanje, odvrčajo pa nas od tistih aktivnosti, ljudi in predmetov, ki v nas vzbujajo negativna čustva. Kot pozitivna čustva lahko štejemo ugodje, veselje, simpatijo, ipd., kot negativna čustva pa žalost, strah, neugodje, ipd. (Musek & Pečjak, 1997).

1.1.1 Opredelevanje delovanja čustev

Odnos posameznika do sveta je vedno povezan z njegovimi čustvi, zato je ključno, da jih s te perspektive tudi pojasnujemo. Obravnava čustvenega doživetja vključuje aktivnosti oz. procese, ki nastopijo pred čustvom in aktivnosti oz. procese, ki mu sledijo. Ne definira ga kot osamljeno čustveno doživljanje, ki obstaja samo po sebi. Vsako čustvo je namreč del

zapletenega sistema, ki ga imenujemo »krožna emocionalna reakcija«. Ta sistem tvorijo dogodki, ki privedejo do čustva in ki mu naravno sledijo. Ključni sestavni deli so:

Slika 1: Model emocionalne reakcije

stimulusna situacija → zaznavanje stimulusne situacije → pripisovanje smisla (pomena)
dražljaju → pripisovanje pomembnosti temu smislu → telesna obdelava pomembne
informacije → pripravljenost za akcijo → razmišljanje in izbira vedenja → vedenje
oziroma akcija usmerjena na → stimulusno situacijo

Pri zgoraj opisanem modelu, gre za kompleksen kognitivno-fiziološko-vedenjski pristop. Čustvo je njegov vmesni del. Na modelu je prikazan začetek s percepcijo stimulusne situacije, ki se konča z akcijo, ki je naravnana v stimulusno situacijo. Krožni potek modela upravičujejo dogodki, ki se začenejo in končujejo na istem kraju – v zunanjem svetu. »Čustvo je odziv na pomembno spremembo v zunanjem svetu, motivira osebo za vedenje, ki bo pomenilo prilagoditev na spremembo. Ob prijetnem čustvu je prilagoditev okrepitev spremembe, ki sovпада s subjektivimi željami, ob neprijetnem čustvu pa je vedenje usmerjeno v spremembo stimulusne situacije«. (Milivojevič, 2008, str. 25).

Pazljivost moramo nameniti razliki med čustvenim doživljanjem in izražanjem čustev. **Doživljanje** je definirano kot notranji (introspektivni) vidik čustvovanja, **izražanje** pa kot zunanji vidik. Posameznikovo čustveno izražanje povzroči, da je njegovo čustveno doživljanje opazno tudi drugim. Tako nam čustveno izražanje omogoča prepoznati čustva drugih in obratno – zaradi čustvenega izražanja, drugi lahko prepoznajo kakšna čustva doživljamo mi. (Musek & Pečjak, 2001). Osnovnega izražanja čustev se ni potrebno naučiti, saj nam je prirojeno in se pojavlja spontano. Številni telesni in fiziološki odzivi, kot so npr. smeh ali jok, so v tesni povezanosti s čustvenim doživljanjem. Čustveno doživljanje lahko ločimo na tri elementarne komponente in sicer aktivnostno, jakostno in vrednostno komponento (Musek & Pečjak, 1997).

Značilnost vseh ljudi in vseh kultur je izražanje čustev. Značilnost izražanja čustev, ki se skoraj povsod po svetu izraža na podoben način je obrazna mimika. Mnogo več razlik v pomenu izražanja čustev je prisotnih v kretnjah. Dvignjen palec je tako nekje prijateljska, druge sovražna gesta. Do razlik prihaja tudi v načinu kontroliranja čustvenih izrazov med posameznimi kulturami, kjer bo nekdo svoje nezadovoljstvo oz. razočaranje skušal prikriti s smehom, drugi pa ga bo jasno in nedvoumno pokazal (Musek & Pečjak, 2001).

Eden prvih, ki je raziskoval različne čustvene izraze je bil Charles Darwin. Po Darwinovem mnenju so čustveni izrazi človeški vrsti omogočili, da je ostala povezana z ostalimi živimi bitji in naj bi bili produkt človeške evolucije, ki je našim prednikom omogočila preživetje. Raziskovalec Paul Ekman pa trdi, da so čustveni izrazi odvisni od

dveh dejavnikov. Prvi dejavnik, naj bi bil zaradi univerzalnosti nekaterih izrazov **genski**, drugi po **kulturni**. Ta naj bi vplival na specifičnosti in razlike v izražanju čustev. Vsi naši čustveni izrazi so nekakšna zmes prirojenih in pridobljenih elementov (Kompare, Stražišar, Vec, Dogša, Jaušovec & Curk, 2002).

Čustveno izražanje in prepoznavanje čustev je najpomembnejši del neverbalne komunikacije. Človek namreč tudi nezavedno izraža svoje čustveno doživljanje in si hkrati razlaga čustveno doživljanje drugih. Na osnovi teh informacij vodi in prilagaja lastno vedenje. Sposobnosti prepoznavanja čustvenega doživljanja drugega ter ustrezno izražanje lastnih misli, omogočata, da posameznik uspešneje vstopa v socialne položaje in se v njih bolje znajde (Kompare et al., 2002). »Svoja čustva moramo poznati, moramo pa jih znati tudi ustrezno izraziti« (Musek & Pečjak, 2001, str. 71).

1.1.2 Delitev čustev ter njihove značilnosti

Po obrazni mimiki oz. zunanjem izrazu posameznika in njegovih čustvenih izrazih, kot sta npr. jok ali smeh, je osnovna čustva možno hitro in nedvoumno indetificirati. Čustva se namreč kažejo tudi v drži telesa in njegovih kretnjah, pa tudi tonu glasu in spremembi letega (Musek & Pečjak, 2001). Čustveno vzburjenje, ki je pod vplivom simpatične veje avtonomnega živčevja, ima namen priprave organizma na povečano aktivnost in se kaže v številnih fizioloških spremembah - te pa niso pri vseh čustvih enake. Čustveno vzburjanje tako poskrbi, da bo organizem sposoben prenesti večji napor. V možganih (hipotalamusu) se nahaja nadzorno središče avtonomnega živčevja, ki pod vplivom določenih čustev usmerja delovanje hormonalnega in dihalnega sistema, srca in ožilja ter ostalih organov. Ta vpliv nam omogoča, da določene fiziološke spremembe lahko preučujemo in merimo (Musek & Pečjak, 1997). Vsako od čustev ima svoj prepoznavni biološki zapis in organizem pripravi na povsem drugačen odziv (Goleman, 2006).

Jeza tako dvigne utrip srca in požene kri v okončine, da so sposobne hitreje pograbit orožje ali udariti nasprotnika. Preko signala iz možganov, adrenalin preplavi telo in povzroči sunkovit dvig energije, ki omogoči napad.

Strah je nasprotno stanje jeze, saj po signalu iz možganov, kri odteče v noge, da se tako lahko hitreje poženejo v beg. Hormoni pripravijo telo za splošno pripravljenost, da je tako bolj razdraženo in pripravljeno za boj. Pozornost je direktno usmerjena na grožnjo. Pod vplivom strahu je pomembno dobro razmisliti, kakšen odziv bi bil najboljši.

Veselje poveča aktivnost v možganskem centru, ki blokira negativna čustva iz katerih se razvijajo neprijetne misli. Telo je prežeto z vso razpoložljivo energijo. Stanje veselja celotnemu telesu omogoča spokojnost in motiviranost za najrazličnejše opravke ter nas spodbuja k zadovoljevanju ciljev.

Pri **ljubezni** signal iz možganov sproži, da se organizem odzove z zadovoljstvom in splošno umirjenostjo. Takšno stanje pozitivno vpliva na našo pripravljenost za sodelovanje. **Presenečenje** povzroči dogodek, ki ga nismo predvideli. Signal iz hipotalamusa poskrbi za fiziološki odziv telesa z dvigom obrvi in s tem večjim obsegom našega vidnega polja. S tem nam organizem omogoči nepredvideni dogodek bolje oceniti, prepoznati primer nevarnosti in o njem zbrati kar največ podatkov.

Pri **žalosti** signal iz hipotalamusa povzroči, da se naša življenjska moč in elan za vsakodnevne dejavnost zmanjša. Daljše obdobje takšnega čustvenega stanja imenujemo depresija. Ta fiziološko vpliva na počasnejše delovanje presnove organizma.

Raziskave o strukturni organizaciji čustvenega prostora so potrdile, da se čustva lahko razdeli v dve skupini: **pozitivna** in **negativna** (Watson, Clark & Tellegen, 1988). Hedonski ton oz. valenca (prijetno-neprijetno) je del razvoja osnovnih čustev in je elementarna, vsakemu posamezniku prirojena tendenca, da dogodke in izkušnje evalvira kot pozitivne ali negativne. Z evolucijskega vidika gre za vrednost, ki pripisuje negativni emocionalnosti izogibanje nevarnim situacijam, izogibanje sramoti, ponižanju, agresivnost, žalost, izboljšanje, napredek (kes, krivda) in počitek ter pozitivni emocionalnosti težnje približevanja, kadar je potrebno (hrana, varnost, socialna opora,...).

Komponente so torej povezane s prilagoditvenim motivacijskim sistemom. Sistemom umika **BIS** (angl. *behavioral inhibition system*), katerega intencija je preprečevanje vedenja, ki vodi do fizične bolečine, kazni in ostalih nezaželenih posledic ter sistemom približevanja **BAS** (angl. *behavioral activation, engagement*), katerega namen je voditi organizem k dogodkom in izkušnjam, ki bi lahko bile vir užitka oziroma nagrade.

Kombinacijo visoke aktivnosti in pozitivnega hedonskega tona imenujemo visoka **pozitivna emocionalnost** (v nadaljevanju PE). Odraža jo stopnja posameznikove aktivnosti, energije, entuziazma in pozornosti. Pod vplivom takšne kombinacije je posameznik aktiven, pozitivno razpoložen, entuziastičen in pripravljen na aktivnost (Watson & Tellegen, 1985). V nasprotju s pozitivno emocionalnostjo, kombinacijo visoke aktivnosti in negativnega hedonskega tona imenujemo visoka **negativna emocionalnost** (v nadaljevanje NE). Gre za stanje posameznikove negativne emocionalnosti, v kateri doživlja občutek distresa in negativnih čustvenih stanj, kot so npr. krivda, strah ali jeza. Pod vplivom negativne emocionalnosti je posameznik zaskrbljen, nervozen in depresivno naravnan.

Pozitivna psihologija je področje številnih raziskav v zadnjem obdobju. Ed Diener (1994) je skupaj s svojimi sodelavci eden izmed najpomembnejših raziskovalcev tega področja. Skupaj so razvili t.i. model »subjektivnega blagra« (Musek & Avsec, 2002). Dienerjev model sestavljajo komponente, ki se nanašajo na visoko stopnjo zadovoljstva z življenjem, nizko stopnjo negativnih emocij in visoko stopnjo doživljanja pozitivnih emocij. Model

združuje pojem dobrega počutja in življenjskega zadovoljstva oz. **SWB** (angl. *subjective well-being*) ter pojem zadovoljstva z življenjem (angl. *satisfaction with life*). Diener skupaj s sodelavci predpostavlja, da zadovoljstvo z življenjem lahko definiramo, kot posameznikovo vrednotenje oz. ocenjevanje lastnega življenja (Diener, 2000). Posameznikovo vrednotenje lastnega življenja, naj bi bilo odvisno od njegovih preteklih izkušenj, pričakovanj v prihodnosti in trenutnih stanj. Ocenjevanje zadovoljstva z življenjem je tako v močni povezanosti s posameznikovimi osebnostnimi dispozicijami oz. značajem ter njegovimi čustvenimi izkušnjami.

Musek in Avsec (2002) pa zadovoljstvo z življenjem opredeljujeta kot subjektivni in fenomenalni konstrukt. Menita namreč, da je zadovoljstvo z življenjem pojem, ki združuje posameznikova kognitivna, generalna, emocionalna in specifična vrednotenja lastnega življenja.

Številni raziskovalci tega področja potrjujejo in se strinjajo z Dienerjevo teorijo dveh komponent (kognitivna in emocionalna) zadovoljstva z življenjem. Kognitivno komponento zadovoljstva z življenjem meri vprašalnik **SWLS** (angl. *Satisfaction with Life Scale*). Kognitivna komponenta zadovoljstva z življenjem opredeljuje kot posameznikovo subjektivno vrednotenje. Posameznik tako, gleda na lastno videnje in doživljanje, oceni zanj pomembne vidike življenja. Skuša ovrednotiti pozitivne in negativne aspekte svojega življenja in jih primerja s standardi, ki si jih je postavil. Za oceno vprašalnika SWLS naj bi veljalo, da je neodvisna od trenutnega razpoloženja anketiranca in tako relativno stabilna (Diener, 2000).

Emocionalna komponenta sestavlja drugi del Dienerjevega modela zadovoljstva z življenjem. Emocionalno komponento sestavljata dve med seboj nepovezani dimenziji – pozitivni afekt (v nadaljevanja PA) in negativni afekt (v nadaljevanja NA). Diener predpostavlja, da na posameznikovo zadovoljstvo z življenjem ne vpliva le odsotnost negativnih razpoloženj in emocij, temveč je za visoko raven zadovoljstva z življenjem pomembna tudi prisotnost pozitivnih razpoloženj in emocij. To pomeni, da odstranitev negativnih vidikov iz posameznikovega življenja, brez prisotnosti pozitivnih, ne vpliva na povečanje zadovoljstva le tega (Diener, 2000). **PANAS** (angl. *Positive and Negative Affect Scales*) je eden izmed vprašalnikov, ki ocenjujejo emocionalno komponento zadovoljstva z življenjem (Watson, Clark & Teelegen, 1988).

Ocena kognitivne komponente zadovoljstva z življenjem je v zreli dobi bolj ali manj stabilna, medtem ko je na drugi strani ocena emocionalne komponente bolj spremenljiva, saj je povezana notranjim stanjem posameznika. Za ohranjanje pozitivnega razmerja med obema afektoma emocionalne komponente je potrebno nadomestiti morebitne negativne emocije ali razpoloženja z večimi pozitivnimiemocijami oz. z močnejšimi pozitivnimi razpoloženji, saj obstaja razlika med prispevkom obeh vidikov k zadovoljstvu z življenjem. Negativni afekt namreč močneje vpliva na posameznikovo subjektivno doživljanje

zadovoljstva z življenjem v primerjavi s afektom, ki je pozitiven. Za vzpostavitev in ohranjanje pozitivnega emocionalnega ravnotežja, je pomembno, da vsak posameznik, razvije samoregulacijske strategije, ki mu omogočajo predvsem restrikcijo negativnih stanj in ne le spodbude enake stopnje pozitivnih stanj (Musek & Avsec, 2002).

Za čustva veljajo spodaj opisane značilnosti (Musek & Pečjak, 1997, 2001; Kompare et al., 2002).

Za čustva je značilna njihova parna nasprotnost oz. **bipolarnost**. Po tej značilnosti, lahko čustva razvrstimo v kontrastne pare. Za skoraj vsako poznano čustvo (npr. veselje, strah, ljubezen) lahko najdemo njegov nasprotni par (žalost, pogum, sovraštvo). Kontrastne dvojice človeških osnovnih čustev so tako: veselje-žalost, strah-jeza, sprejemanje-zavračanje in pričakovanje-presenečenje. Posamezna osnova čustva so si doživljajsko med seboj bolj podobna kot druga (veselje je recimo doživljajsko bližje presenečenju kot žalosti).

Za **trajnost in jakost** oz. intenzivnost čustev velja, da jih ločimo na kratkotrajna in dolgotrajna. Kratkotrajna čustvena stanja se razvijejo v trenutku (npr. panika, evforija, bes) in se pojavijo skupaj z izrazitimi fiziološkimi spremembami. Kratkotrajno čustveno stanje imenujemo afekt. V času delovanja takšna čustva preplavijo celoten organizem, si ga podredijo ter tako poskrbijo za zmanjšanje razsodnosti in kritičnosti posameznikovega ravnanja in mišljenja. Na drugi strani čustvena stanja, ki se razvijajo postopoma imenujemo razpoloženje oz. dolgotrajno čustveno stanje. Takšno čustveno stanje lahko traja od nekaj ur do več dni, v skrajnih primerih pa lahko tudi več mesecev. Razvije se kot posledica določenega čustva ali čustvene situacije in pogosto se posameznik niti ne zaveda njegovega vzroka. Takšna čustva imajo velik vpliv na obnašanje in ravnanje posameznika, ki doživlja določeno razpoloženje. Lahko spodbujajo ali pa zavirajo prisotnost nekaterih čustev. Pomembno vlogo imajo na posameznikove odločitve in dejanja ter njegovo dožemanje sveta nasploh. Posameznik, ki je pod vplivom negativnega čustvenega stanja običajno pogostejše reagira na določene dogodke z žalostjo in strahom kot tisti, ki je prijetno razpoložen in dobre volje.

Čustva lahko med seboj ločimo tudi glede na njihovo **vrednostno komponento** oz. vrednostni značaj. Po delitvi čustev glede na vrednostno komponento razlikujemo pozitivna ter negativna čustva. Pozitivna čustva so npr. veselje, ljubezen in ponos, negativna pa npr. žalost in strah.

Naslednjo značilnost čustev imenujemo **aktivnostna komponenta**. Nekatera čustva, kot npr. navdušenje, posameznika vzburi in tako spodbudi k neki aktivnosti, medtem, ko nasprotna čustva na posameznika učinkujejo pomirjajoče ter zmanjšujejo željo po določeni aktivnosti. Čustva potemtakem lahko razdelimo na tista, ki so povezana z delovanjem simpatičnega živčevja in v posamezniku sprožijo vzburljivo oz. aktivna čustva ter na tista,

ki so povezana z delovanjem parasimpatičnega živčevja in na posameznika delujejo pomirjajoče oz. sprožijo pasivna čustva.

Ločimo tudi **enostavna** (osnovna) in **sestavljena** (kompleksna) čustva. Enostavna čustva so prvotna in nesestavljena. Glede na Plutchikovo teorijo ločimo osem enostavnih oz. osnovnih čustev. Mednje prištevamo čustva, kot so veselje, žalost, jeza, strah, sprejemanje, zavračanje, pričakovanje in presenečenje.

Enostavna čustva so vsakemu posamezniku prirojena. Pojavljajo se v vseh kulturah, zato lahko rečemo, da so univerzalna. Enostavna oz. osnovna čustva imajo sposobnost, da se med seboj združujejo, prepletajo in mešajo ter tako tvorijo nova kompleksna oz. sestavljena čustva. Najpomembnejša funkcija osnovnih čustev je pomoč organizmu pri prilagoditvi in pomoči pri preživetju.

Kompleksna čustva so v primerjavi z osnovnimi veliko bolj odvisna od družbeno-kulturnih vplivov. Kompleksna čustva lahko sestavljata dve osnovni čustvi, kar imenujemo »diade«, ali pa jih tvorijo tri osnovna čustva in jih poimenujemo »triade«. Sestavljenih čustev je mnogo več kot osnovnih in se v življenju posameznika pojavijo pozneje kot enostavna, čustveno doživljanje pa je zaradi njih bolj zanimivo. Med kompleksna čustva prištevamo ljubezen, religiozna čustva, ponos, patriotska čustva, zavist, itd.

1.2 Intelligentnost

Učinkovitost in uspešnost posameznika pri reševanju problemskih situacij ali v situacijah z nekim točno določenim ciljem, določajo njegove sposobnosti, motivacija in čustveno obvladovanje. Intelligentnost posameznika se kaže predvsem skozi učinkovitost procesiranja in obdelovanja podatkov in je lahko izmerljiva. Motivacijski in čustveni dejavniki uspešnosti posameznika pa so manj vidni in težko izmerljivi, zato jih je zahtevno ločiti med seboj (Pogačnik, 1995). Raziskovalci s področja inteligentnosti, za ključni dejavnik uspešnosti posameznika pri delu navajajo visoko razvite umske sposobnosti (intelektualne, mentalne). Intelligentnost je tudi najbolj raziskana umska sposobnost.

»Intelligentnost je sposobnost živih bitij, da obdelujejo informacije na način, ki je zanje nov«. (Pogačnik, 1995, str. 12). Avtorja Sternberg in Detterman (1986) sta v svojem delu prikazala ugotovitev, da so ključne lastnosti oz. sposobnosti posameznikov, ki jih večina psihologov vključuje v svoje definicije inteligentnosti, zmožnost posameznikovega učenja in izkušenj, prilagajanja okolju ter sposobnost razumevanja in regulacija lastnih miselnih procesov oz. metakognicija.

Kompare (2002) intelligentnost pojmuje kot sposobnost učinkovitega učenja, mišljenja in adaptacije okolju (Kompare et al., 2002). Iznajdljivost in uspešnost v za posameznika

novih položajih je posledica inteligentnosti. Višja kot je le-ta, boljši je izkoristek posameznikovega znanja (Musek & Pečjak, 1997).

Posameznikovo inteligentnost lahko izmerimo. Mejenje se opravi z reševanjem večjega števila testnih nalog. Uspešnost rešenosti takšnih nalog nam poda sklep o ravni posameznikove dispozicijske inteligentnosti. Vendar pri zagotavljanju verodostojnosti in točnosti takšnih testov inteligentnosti prihaja do določenih pomanjkljivosti. Na rezultate lahko vpliva utrujenost, zaradi jezikovnih in kulturnih ovir pa niso širše družbeno primerljivi (Musek & Pečjak, 1997).

1.2.1 Teorije inteligentnosti

Dosežki na testih inteligentnosti so bistvo psihometričnih teorij inteligentnosti. Da obstaja samo ena, posamezniku prirojena in bolj ali manj nespremenljiva ter splošno izmerljiva sposobnost je temelj Spearmanove teorije. Avtor je svojo teorijo utemeljil na ugotovitvah, da so vsi kognitivni dosežki posameznika (npr. šolski uspeh pri različnih predmetih) in dosežki na testu inteligentnosti, zaradi posameznikove splošne umske sposobnosti, enako dobri ali enako slabi. Spearman je postavil sklep, da obstaja neka splošna umska sposobnost posameznika oz. splošni inteligenčni faktor, ki ga je poimenoval g-faktor. Zaradi visoke pozitivne povezanosti dosežkov pri določenih nalogah je postavil tezo, da obstajajo tudi skupinski faktorji inteligentnosti (Spearman, 1904, v Kompore et al., 2002).

Thurstone je Spearmanovo teorijo nadalje razvil in na podlagi skupinskih faktorjev inteligentnosti oblikoval t.i. primarne umske sposobnosti. Teh je po Thurstonu sedem in jih je možno izmeriti na podlagi različnih nalog na testih inteligentnosti. Te primarne umske sposobnosti so besedno razumevanje ali verbalni faktor, besednost ali tekoča raba besed, številski faktor ali tekoča raba števil, prostorska predstavljalnost, zaznavna hitrost, spominski faktor in sposobnost presojanja in sklepanja (Thurstone, 1938, v Kompore et al., 2002).

Avtorja Cattell in Horn sta faktorje inteligentnosti hierarhično razporedila, kjer naj bi bil splošni faktor inteligentnosti sestavljen iz manjšega števila primarnih, ti pa naj bi bili sestavljeni iz velikega števila specifičnih. Avtorja sta poleg hierarhične urejenosti faktorjev predstavila tudi komponenti (g-faktorja) splošne inteligentnosti. Poimenovala sta jih fluidna in kristalizirana inteligentnost.

Fluidna inteligentnost, naj bi bila vsakemu posamezniku prirojena zmožnost procesiranja informacij, sposobnost sklepanja ter reševanja novih in abstraktnih težav. Na fluidno inteligentnost posameznikove izkušnje in kultura ne vplivajo. **Kristalizirana inteligentnost**, pa je z izkušnjami pridobljeni sistem obdelovanja informacij, ter je v povezavi z deklarativnim in proceduralnim znanjem (Cattell & Horn, 1967, v Kompore et al., 2002).

Fluidna in kristalizirana inteligentnost sta med seboj odvisni. Tako fluidna inteligentnost vpliva na kristalizirano, saj je od posameznikovih prirojenih sposobnosti odvisna njegova učinkovitost pridobivanja in izkoriščanja izkušenj. Inteligentnosti pa se razlikujeta v svojem razvoju. Medtem, ko fluidna inteligentnost narašča do približno tridesetega leta in začne nekje po štiridesetem letu počasi upadati, kristalizirana inteligentnost narašča v pozno starost (Kompore et al., 2002).

Novejše teorije inteligentnosti, kakršni sta npr. Gardnerjeva teorija raznoterih inteligentnosti ali Sternergova teorija trojne inteligentnosti, postavljajo posameznikov proces reševanja miselnih problemov pred njihovo pravilnost. Zanima jih torej proces in ne končni rezultat. Teoriji se osredotočata na vprašanje ali posamezniki z različno visoko stopnjo inteligentnosti testna vprašanja oz. probleme rešujejo na različne načine ter kje oz. v kateri fazi reševanja se pojavijo odstopanja (Kompore et al., 2002).

Gardner inteligentnost definira kot zmožnost reševanja problemov, ki nastajajo na dnevni ravni, učenja na osnovi pridobljenih izkušenj in sposobnost ustvarjanja uporabnih izdelkov. Po njegovem mnenju so predhodne definicije pojma inteligentnosti pomanjkljive, saj vsebujejo le komponenti jezikovne in logično-matematične inteligentnosti. Takšne teorije naj bi bile premalo življenjske in ker se osredotočajo le na testno situacijo neprimerne. Po mnenju Gardnerja naj bi tovrstne teorije inteligentnosti lahko napovedovale le učno uspešnost, težko pa bi iz njih sklepali o posameznikovi uspešnosti v življenju (Gardner, 1993, v Kompore et al., 2002). Gardner je zato pojem inteligentnost ločil na več komponent, ki naj bi v ključni meri prispevale k uspešnosti vsakega posameznika v življenju in so opisane v nadaljevanju besedila.

1.2.2 Raznotere inteligentnosti

Gardner (1993, v Kompore et al., 2002) loči naslednje inteligentnosti.

- **Jezikovna inteligentnost:** je zmožnost verbalnega izražanja posameznika in razumevanja zapletenih pomenov. Opredeljuje jo senzibilnost, tako za pomen izrečenih besed, kakor tudi za njihov zven in rimo.
- **Logično-matematična inteligentnost:** Gardner jo definira, kot zmožnost logičnega razmišljanja ter razumevanja in analiziranja vzročnih odnosov. Logično-matematična inteligentnost integrira deduktivno in induktivno sklepanje ter posameznikovo ustvarjalno in samokritično reševanje problemov.
- **Prostorska inteligentnost:** je zmožnost tvorjenja vidnih predstav o videzu stvari. Tovrstna inteligentnost je uporabna pri orientaciji v prostoru ali oblikovanju različnih materialov.
- **Glasbena inteligentnost:** je zmožnost prepoznave melodij, ustvarjanja in posnemanja glasbe ter sledenja ritmu. Posamezniki, z visoko razvito stopnjo glasbene

intelligentnosti, so bolj senzibilni na glasnost in trajanje melodij, pa tudi na njihovo barvo in ritem.

- **Telesno-gibalna inteligentnost:** je zmožnost posameznikove spretnosti uporabe telesa. Omenjena inteligentnost je uporabna predvsem pri športu ali plesu oz. pri aktivnostih, ki od posameznika zahtevajo usklajeno gibanje telesa.
- **Medosebna (interpersonalna) inteligentnost:** je zmožnost razumevanja odnosov med ljudmi. Kaže se kot pripravnost pri sklepanju socialnih stikov in komunikaciji z drugimi ljudmi. Omogoča nam razumeti druge ljudi, njihove težave, motive in čustva, ki jih gojijo v sebi.
- **Avtorefleksivna (intrapersonalna) inteligentnost:** je zmožnost razumevanja posameznikovega lastnega vedenja in doživljanja, ter z njim povezanih vzrokov ter posledic.
- **Naturalistična (naravoslovna) inteligentnost:** je zmožnost posameznikovega načrtnega opazovanja ter razlikovanja naravnih in umetnih vzorcev. Posameznik s takšno inteligentnostjo je sposoben prepoznati te vzorce.
- **Duhovna inteligentnost:** naj bi predstavljala življenje posameznikovega uma in duha, pomagala pa naj bi tudi pri reševanju eksistenčnih vprašanj.

2 ČUSTVENA INTELIGENTNOST

Čustvena inteligenca se kot področje strokovnega preučevanja v relevantni literaturi začne pojavljati šele neke v začetku devetdesetih letih 19. stoletja, dandanes pa ima v modernem poslovnem svetu že neprecenljivo vrednost. Preprosta definicija čustvene inteligentnosti je inteligentna uporaba čustev (Weisinger, 2001). Pojem čustvene inteligentnosti sestavljajo štirje temeljni elementi, ki nam, z ustrezno nadgradnjo preko lastnih izkušenj, pomagajo razviti naše posebne spretnosti in sposobnosti. Posebnost in ena največjih kvalitiet pri tem pa je, da je čustveno inteligenco mogoče razvijati in povečati.

Ugledna psihologa in raziskovalca John Mayer z univerze v New Hampshiru in Peter Salovey z univerze Yale, sta prva uporabila izraz čustvena inteligenca in hkrati odkrila elemente čustvene inteligence. Vsak izmed elementov zastopa neko sposobnost in vsi skupaj tvorijo čustveno inteligentnost. Elementi se hierarhično nadgrajujejo in vsak izmed njih vključuje sposobnosti prejšnjih. Temeljni elementi čustvene inteligentnosti so (Weisinger, 2001):

1. zmožnost precizne zaznave, evalvacije in razvoja lastnih čustev,
2. zavestno občutenje in zbujanje čustev, v želji po boljšem razumevanju sebe in drugih
3. zmožnost razumevanja čustev in dognanj, ki jih le-ta prinašajo,
4. zmožnost regulacije čustev na način, da vseskozi spodbujamo tako čustveno kot intelektualno rast.

Čustvena inteligentnost sloni na dejstvu, da ima inteligentna iznajdljivost v številnih življenjskih situacijah močnejši vpliv na čustva, kot objektivno in hladno procesiranje podatkov. Ko nas preplavijo čustva, razumska inteligenca izgubi svoj pomen. Kako znamo upravljati s svojim čustvenim umom, je odvisno od našega inteligentnega obnašanja (Mayer & Salovey, 1993).

Čustvena inteligentnost je zmožnost identifikacije lastnih občutkov, občutkov soljudi ter sposobnost odzivanja nanje. Gre za sposobnost empatije, samozavednosti in obvladovanja lastnih čustev. Goleman je čustveno inteligenco definiral, kot pomemben faktor posameznikove osebne prilagoditve in uspešnosti v odnosih med ljudmi. Čustvena inteligentnost posamezniku prinaša sposobnost za vživljanje v čustva drugih, samozavednost in obvladovanje lastnih čustev. »Zajema zmogljivosti, kot so spodbujanje samega sebe, nadziranje vzgibov in odlaganje zadovoljitve, obvladovanje razpoloženja in sproščanje stisk, ki zavirajo sposobnost razmišljanja, vživljanja v čustva drugih in upanje« (Goleman, 1997, str. 50).

Temeljna predpostavka pojma čustvene inteligentnosti je ta, da ljudje delujemo z dvema umoma: izkustvenim in racionalnim. Izkustveni um združuje čustveno, socialno in praktično inteligentnost, na nasprotni strani pa je racionalni um logičen in stoji na trdnih tleh (Novak, 2009).

Pri **izkustvenem** umu se učimo direktno iz lastnih izkušenj. Izkustveni um je povezan s čustvi in deluje podzavestno oz. avtomatično. Njegove značilnosti so hitrost, impulzivnost ter intuitivnost. Izkustveni um nas prisili k ukrepanju oz. akciji, še preden utegnemo razmisliti (Novak, 2009).

Racionalni um pa vodijo sklepi osnovani na objektivnih dejstvih, logičnem sklepanju, zavesti in preudarnost brez vpletanja čustev. Racionalni um tako razmišlja, analizira in sprejema sklepe na objektivnih dejstvih (Novak, 2009).

Čustva in razum sta bila dolgo ločena na dveh polih. V zahodnem svetu so vse bolj poudarjali pomen razuma in hkrati zanikali, kako pomembna so čustva. Danes pa vse bolj poudarjamo in se zavedamo, da je povezava teh dveh pojmov nujna. Inteligentnost je namreč umska sposobnost. Inteligentnost definiramo kot sposobnost učinkovitega mišljenja, pomnjenja ter reševanja problemov. Kaže se kot uspešnost in iznajdljivost v različnih situacijah, kjer nam sama teorija ne pomaga dovolj. Kako inteligentna je oseba, običajno opredeljujemo z inteligenčnimi testi, katerih rezultat je inteligenčni količnik.

Inteligenčni testi v veliki meri ocenjujejo splošno sposobnost na področju kognitivne oz. miselne zmožnosti. Poleg besednih znakov in splošne razgledanosti, inteligenčni testi merijo delovanje kratkoročnega spomina, posameznikovo verbalno razumevanje in prostorska predstavljalnost, abstraktno razumevanje in sposobnost učenja novih povezav.

Čustvena inteligenca je zelo pomemben dejavnik pri uspešnosti posameznika, saj opisuje njegovo inteligentno uporabo čustev, tako pri vsakodnevnih odnosih, kot tudi v poslovnem in zasebnem življenju. Čustvena pismenost je čustvena inteligentnost v praksi; in čeprav izraza nimata popolnoma enakega pomena, označujeta pravzaprav isto. Intelligentnega ravnanja s svojimi čustvi ter njihove inteligentne uporabe v vsakodnevnih situacijah se lahko naučimo. Zanje in razvoj teh spretnosti v praksi, pa sta potrebna, da se v tem res izmojstrimo (Wilks, 2001).

Čustveno inteligentnost v primerjavi z razumsko inteligenco, ki je večinoma nespremenljiva, lahko spreminjamo - jo povečujemo ali zmanjšujemo. Temelji čustvene inteligence izhajajo iz zgodovine. Dolgo preučevanje osebnostne, socialne ter tudi individualne in organizacijske psihologije dobiva vse večji pomen tudi v poslovnih vedah.

Vedno več je govora in dejstev, da inteligenčni kvocient posameznika (v nadaljevanju IQ) ni ključni dejavnik, ki bi lahko odločal o poklicnem uspehu ali zadovoljstvu in kvaliteti življenja. Številne študije so pokazale, da osebe z višjim inteligenčnim kvocientom niso uspešnejše od oseb z nižjim inteligenčnim kvocientom. Uspeh je namreč družbena opredelitev, ki je običajno povezana z vplivom, ugledom in dohodki posameznika.

Če inteligentnost oz. inteligenčni kvocient (IQ) lahko merimo, je čustvena inteligenca (v nadaljevanju EQ) težko ugotovljiva in merljiva. Čustvena inteligenca zgolj opisuje številne posameznikove lastnosti, kot so npr. njegov značaj, obzirnost, rahločutnost, ipd. Poudariti je potrebno, da se čustvena inteligenca vedno pogosteje omenja skupaj z uspehom posameznika v poklicnem oz. v zasebnem življenju. Tako je tudi v poklicnem svetu vedno večje merilo čustvena inteligenca oz. osebnostna celota in ne samo formalna izobrazba.

Delovno storilnost vsakega posameznika pogojuje priučena sposobnost, ki jo imenujemo **čustvena spretnost**, le-ta pa izhaja iz čustvene inteligence. Učimo se jo skozi leta našega delovanja in določa sposobnost za učenje praktičnih spretnosti, ki temeljijo na petih ravneh. Zavedanje sebe, motivacija, obvladovanje sebe, empatija in prikladnost v odnosih predstavlja teh pet ravni.

Številni delodajalci pri zaposlovanju kandidatov dajejo vedno večji pomen lastnostim, ki izvirajo iz čustvene inteligentnosti. Te so po Golemanu (2000): sposobnost za skupinsko delo, pripravljenost na sodelovanje, partnerski slog vodenja, prilagodljivost, dobre komunikacijske veščine, prepričljivost in empatija.

Čustvene spretnosti se po Golemanu (2001) ločijo na dve skupini. Prva skupina so **osebne spretnosti**, kamor prišteva zavedanje sebe, obvladovanje sebe in motivacijo, druga skupina pa so **družbene spretnosti**, kamor šteje empatijo in prikladnost v odnosih. Skupini se razlikujeta v tem, da osebne spretnosti določajo, kako dobro obvladujemo sebe, družbene pa naše medsebojne odnose.

2.1 Zavedanje sebe

Opazovanje samega sebe, zavedanje in prepoznavanje svojih občutkov ter upoštevanje le-teh pri sprejemanju odločitev imenujemo samozavedanje (Goleman, 1997). Posameznik, ki zna prepoznati svoja čustva, se zaveda njihovega vpliv na lastno delovanje, na drugega in delovanje v širšem okolju – tudi poslovnem. Zavedanje sebe se kaže v spretnostih kot so **čustvena zavest** (prepoznavanje vpliva čustev na storilnost), **samoocena** (prepoznavanje lastnih zmogljivosti in omejitev) ter **samozaupanje** (zaupanje v svoje sposobnosti in vrednote). Navedenih spretnosti zavedanje sebe, pa ni moč razvijati individualno, temveč le v sodelovanju z drugimi.

2.2 Obvladovanje sebe

Uspešni ljudje svoja čustva zavestno obvladujejo. Pozorni so na svoja razpoloženja in občutke. Obvladovanje sebe je sposobnost obvladovanja notranjih neprijetnih ali razvnetih čustev in se kaže skozi spretnosti, kot so **nadziranje sebe** (obvladovanje močnih emocij in teženj), **zanesljivost** (dosledno spoštovanje posameznikovih meril odkritosti in poštenosti), **vestnost** (posameznikova odgovornost za lastno delo), **prilagodljivost** (fleksibilnost pri implementiranju sprememb) ter **dojemljivost in odprtost za novosti** (odprto sprejemanje novih pristopov in zadovoljstvo ob novih spoznanjih). Obvladovanje sebe ne pomeni potlačevanja svojih občutkov in čustev, pač pa njihovo pravilno izražanje.

2.3 Motivacija

Motiviranje samega sebe je čustveno samoobvladovanje. »Motivacija je vse, kar pripelje do neke aktivnosti, kar to aktivnost usmerja in kar ji določa jakost in trajanje; je tisto, zaradi česar ljudje z določenimi sposobnostmi in znanjem delajo« (Lipičnik, 1998, str. 98). Motivacija predstavlja čustvena nagnjenja, ki nas vodijo k doseganju ciljev.

»Na motivacijo vplivajo različni dejavniki, med katerimi so najpomembnejši: **lastnosti dela** (potrebe po različnih izkušnjah, znanju in sposobnosti), **individualne razlike** (vsak človek je poglavje zase - razlikujemo se po individualnih potrebah, stališčih, interesih, vrednotah, itd.) in **organizacijska praksa** (pravila, splošna politika, sistemi nagrajevanja)« (Lipičnik, 1994, str. 495).

Motivacijo lahko v povezavi s čustveno inteligentnostjo definiramo kot način uporabe čustvenega sistema posameznika, kot glavne gonilne sile procesa. To v grobem smislu pomeni, da visoko raven motivacije sprožijo lastne misli vsakega posameznika, hkrati pa negativna čustva zavirajo njegovo navdušenje, samozaupanje in motivacijo za uresničitev določene aktivnosti. Za doseganje visoke stopnje motivacije je potrebno omejiti oz. odstraniti čim več negativnih čustev ter skušati pozitivno razmišljati. Ker vsi ne delujejo iz

istih vzgibov, je stopnja motivacije odvisna od vsakega posameznika posebej. »Kar za delo navduši enega, ni nujno, da bo enako učinkovalo tudi pri drugem« (Denny, 1997, str. 71).

Številne študije na tematiko delovne motivacije so pokazale, da prav nobene dejavnosti posameznika ne povzroči en sam dejavnik, temveč množica različnih dejavnikov, ki nam niso poznani. »Če bi poznali vse dejavnike, ki posameznika spodbudijo do določene aktivnosti, bi si znali razložiti, zakaj nekdo dela prav tisto, kar dela, hkrati pa bi imeli možnost pri posamezniku umetno sprožiti določene odzive« (Lipičnik, 1998, str. 155).

2.4 Empatija

Zavedanje čustev, potreb in skrbi drugih imenujemo empatija. Gre za zmožnost vživljanja v druge, sočustvovanje z njimi, najbolj pa je pomembno, da čutimo isto, kar čutijo tudi naši sogovorniki. Je sposobnost presojanja stvari z očmi drugega človeka. Poglobitev vase nam omogoči, da lahko prepoznamo in spoznamo lastna čustvena stanja. Z dobrim poznavanjem lastnih čustev namreč pridobimo možnost, da jih opazimo tudi pri drugih. Posamezniki se med seboj razlikujemo in nekaterim je visoko sposobnostjo vživljanja v druge že prirojena, drugi se te sposobnosti naučijo. Vsekakor pa je nepogrešljiva spretnost na delovnem mestu.

Empatijo bi lahko poimenovali tudi čustveni radar. S pomočjo empatije lahko prepoznamo čustva ljudi okoli nas. Posamezniki z visoko razvito stopnjo empatije imajo sposobnost prepoznati čustva drugih, kljub temu, da jim sogovornik ne pove, kakšna čustvena stanja doživlja. Čustva namreč le redko opisujemo in izražamo z besedami. Osnovno zaznavanje čustev je razumevanje neverbalne komunikacije: tona glasu, kretenj in mimike. Posamezniki z visoko razvito stopnjo empatije, posebno pozornost namenjajo čustvenim namigom svojih sogovornikov, so dobri in pozorni poslušalci, skušajo razumeti sogovornikova stališča in ne skrivajo svoje rahločutnosti.

Empatija omogoča lažjo medosebno komunikacijo, saj lahko enostavneje predvidimo dejanja sogovornika, s tem pa nam je omogočena lažja priprava na ustrezen odziv. Neverbalni znaki predstavljajo sredstvo za izražanje čustev, ravno tako kakor besede predstavljajo sredstvo izražanja racionalnega uma. Kadar pa se izrečene besede ne ujemajo z neverbalnimi znaki in sporočili, vedno obvelja resnica čustev. Sporočila neverbalne komunikacije, kot je veselje, izraženo z barvo glasu, vedno dojamemo podzavestno in brez večje pozornosti na samo vsebino sporočila. Zmožnost prepoznavanja takšne vrste komunikacije izhaja iz mnogih drugih zmožnosti – predvsem samozavedanja in samokontrole. Neuspešno bomo poskušali prepoznati razpoloženje ljudi okoli nas, če nimamo in ne poznamo svojih lastnih čustev (Goleman, 1998).

Empatija je na delovnem mestu in pri delu vsakega posameznika izjemno pomembna. Omogoča prepoznavo čustvenih stanj in namigov naših sodelavcev in nam nudi možnost,

da se nanje primerno odzovemo. Ključno je, da zna vodja prepoznati čustva svojih zaposlenih oz. svojih sodelavcev, saj tako omogoča boljše pogajanje in upravljanje z njimi. Empatija pozitivno vpliva na delovno uspešnost oz. učinkovitost. Nemogoče je namreč voditi in navdihovati druge, če ne razumemo njihovih čustev in občutkov. Empatija je bistvenega pomena za doseganje visoke stopnje delovne motivacije v organizaciji in delovne uspešnosti. Pomembna je na prav vseh ravneh delovanja organizacije. Za menedžment pa je lastnost, ki loči dobre vodje od odličnih.

2.5 Prikladnost v odnosih

Prikladnost v odnosih ali družbena spretnost je pozitivna lastnost oz. sposobnost vzbujanja zaželenega odzivanja drugih. Sposobnost zahteva čustveno inteligenco. Če smo sposobni razumeti čustva drugih ljudi, nam je ponujena možnost, da jih uspešno vodimo, primerno motiviramo in ustvarimo učinkovit tim (Goleman, 1997 in Weisinger, 2001). Goleman je pripravil analizo v kateri je želel izvedeti, kolikšen je delež čustvenih spretnosti v doseganju odličnosti, v primerjavi s strokovnimi spretnostmi in razumom. Z analizo, ki jo je izvajal v 121 podjetjih s celega sveta, je ugotovil, da je kar 67 % (oziroma dve od treh) čustvenih spretnosti ocenjenih kot bistvenih za učinkovito storilnost. Tako je ugotovil, da je čustvena inteligenca v primerjavi z IQ in strokovnostjo dvakrat pomembnejša (Goleman, 1997).

Prav zato so mehke oz. duševne spretnosti tako zelo pomembne. Pomembne so za uspeh v dejavnostih, ki zahtevajo trde ali razumske spretnosti. Odličen vodja se mora pravilno odločiti tudi v najtežjih situacijah. Biti mora dober govorec, optimist, samomotiviran, v določenih situacijah pa pripravljen tvegati. Pri delu mora uporabljati lastno strokovno usposobljenost, izkušnje, posebna znanja in novitete. Usposobljenost lahko definiramo kot zmes razuma, posebnega znanja in spretnosti, ki jih lahko pridobimo med opravljanjem dela.

Prikladnost v odnosih je še posebej pomembna pri menedžerjih, ko se od njih zahteva odločnost in ko želijo doseči višjo storilnost svojih neposredno podrejenih. Če je menedžer v medsebojnih odnosih slab, znižuje raven produktivnosti oz. storilnosti v organizaciji ali oddelku. Vodja mora ustvarjati pravo klimo, maksimalno porabiti svoj čas za vodenje ter pri tem ne izgubljati nepotrebne energije. V primeru demotiviranja in ne spodbujanja zaposlenih, brezbriznosti ali spodbujanja sovražnosti zaposlenih, se poveča odstotek zaposlenih, ki razmišljajo o menjavi delovnega mesta.

2.6 Teorije čustvene inteligence

V nadaljevanju dela bom predstavil najbolj znane teorije čustvene inteligence različnih avtorjev, jih na kratko opisal in izpostavil glavne značilnosti posameznih teorij. Izmed relevantne literature na obravnavanem področju sem izbral spodaj našteje teorije:

- Golemanova teorija čustvene inteligentnosti,
- Cooperjeva in Sawafova teorija čustvene inteligentnosti,
- Saloveyeva in Mayerjeva teorija čustvene inteligentnosti,
- Rybackova teorija čustvene inteligentnosti,
- Weisingerjeva teorija čustvene inteligentnosti in
- Epsteinova teorija čustvene inteligentnosti.

2.6.1 Golemanova teorija čustvene inteligentnosti

Eden najpomembnejših raziskovalcev s področja čustvene inteligentnosti Daniel Goleman, je za svojo teorijo čustvene inteligentnosti prejel vrsto kritik, ki so se nanašale predvsem na vključenost osebnostnih lastnosti v teoretski model. Številni raziskovalci s področja čustvene inteligentnosti so mu očitali neznanstveni pristop pri obravnavi tematike. Daniel Goleman je namreč čustveno inteligentnost opredelil kot posameznikovo zmožnost prepoznave svojih lastnih občutkov in njihovo učinkovito upravljanje, zmožnost prepoznave občutkov drugih, učinkovito ravnanje s čustvi v medsebojnih odnosih in samomotivacijo (Goleman, 2001).

Nadalje Daniel Goleman čustveno inteligentnost deli na pet področij. Vsako izmed teh petih področij pa pripada bodisi osebnim spretnostim, bodisi socialnim spretnostim.

Med osebne sposobnosti Goleman prišteva tri področja (2001). Prvo področje osebnih sposobnosti je **samozavedanje**. Samozavedanje avtor opredeli kot posameznikovo zavedanje svojih lastnih čustev ter njihovega vpliva, poznavanje lastnih sposobnosti in omejitev ter ustrezno raven samozavedi. Posameznik s sposobnostjo samozavedanja ima visoko razvit čut za lastne vrednote ter sposobnosti.

Drugo področje, ki ga avtor pripisuje osebnim spretnostim je **samonadzor** in pomeni posameznikovo kontrolo nad svojimi lastnimi čustvi. Takšen posameznik je sposoben obvladovati svoja razpoloženja in impulzivnost. Za svoja dejanja je zmožen prevzemati polno odgovornost. Omenjena lastnost se v poslovnem okolju kaže v spretnosti obvladovanja sprememb, samodisciplini, integriteti ter organiziranosti. Takšen posameznik sprejema nove ideje in znanja ter je predan organizaciji.

Samomotivacija je naslednje izmed področij, ki jih avtor uvršča med socialne spretnosti. Za samomotivacijo velja, da je to zmožnost ohranjanja vneme. Takšen posameznik vztraja in ohranja visoko raven optimizma tudi, ko se sooča z na videz nepremostljivimi ovirami. Samomotivacija vključuje posameznikovo osebno željo po dosežku. V poslovnem okolju se kaže v usklajenosti s skupnimi cilji, tako skupine v kateri posameznik deluje, kakor tudi organizacije v celoti.

Daniel Goleman med socialne sposobnosti svojega modela uvršča dve področji – empatijo in socialne spretnosti **Empatijo** avtor opredeljuje kot posameznikovo zavedanje čustev, čustvenih stanj in potreb drugih ljudi. Posameznik v visoko razvito ravni empatije je zmožen razumevanja drugih ljudi ter ustreznega prilagajanja svojega vedenja, glede na okoliščine, v katerih se so znašli. Ta sposobnost je izjemno pomembna za vse menedžerje, saj predstavlja pomembno spretnost uspešnega vodenja. Empatični menedžer je zmožen razlikovanja med svoji lastnimi čustvi in čustvi drugih ter ohranjanja razdalje med njimi.

Socialne spretnosti pa avtor opisuje kot sposobnost sprožanja nam zaželenih odzivov pri posameznikih. Socialne spretnosti nam v poslovnem okolju omogočajo sposobnost vodenja, vzpostavljanja iskrenih medsebojnih odnosov, učinkovitega medsebojnega sodelovanja ter obvladovanja vseh vrst sporov.

2.6.2 Cooperjeva in Sawafova teorija čustvene inteligentnosti

Avtorja čustveno inteligenco pojmuje kot: »Sposobnost občutenja, razumevanja in učinkovite uporabe moči ter bistrine emocij kot vira človeške energije, informacij, povezav in vpliva« (Cooper & Sawaf, 1997, str. 3). Teorijo sta postavila na modelu, ki ga sestavljajo štiri prvine: čustvena pismenost, čustvena sposobnost, čustvena globina ter čustvena alkimija.

Čustvena pismenost se nanaša na posameznikovo čustveno iskrenost. Takšno stanje posameznik doseže, ko je pri svojem poslovnem ali privatnem delovanju pristen in stvaren ter, ko spoštuje sebe in druge.

Čustvena sposobnost je prvina kakovostne komunikacije in medsebojnega zaupanja. Zaupanje med posamezniki se lahko začne graditi, ko je občutek lastne osebne vrednosti prenešen na drugega. Učinkovita komunikacija in medsebojno zaupanje sta ključna dejavnika uspešnosti vsake organizacije.

Čustvena globina je posebej pomembna prvina menedžerjev, da znajo prepoznati potencial vsakega posameznikovega, vodijo z integriteto ter uveljavljajo svoj vpliv brez avtoritete, manipulacije ali nadzora

Čustveno alkimijo avtorja opredeljujeta kot prepoznavanje in ustrezno upravljanje s čustvenimi odzivi, ki jih čuti vsak posameznik v sebi in v drugih.

2.6.3 Saloveyeva in Mayerjeva teorija čustvene inteligentnosti

Raziskovalca Salovey in Mayer sta svojo prvotno definicijo čustvene inteligentnosti prvič predstavila konec devetdesetih let. Avtorja sta pojem čustvene inteligentnosti opisala kot proces obdelovanja čustvenih informacij. Proces vsebuje natančno oceno in opredelitev, tako lastnih, kot tujih čustev, njihovo uspešno obvladovanje in ustrezno izražanje. Do konca desetletja sta svojo definicijo nadalje razvila in ji tako leta 1999 dodala še element sposobnosti za prepoznavanje pomena čustev v socialnih odnosih. Dopolnjena definicija čustvene inteligentnosti naj bi predstavljala temelj za razumno reševanje problemov. Definicijo čustvene inteligentnosti Saloveya in Mayerja štejemo v ožji model opredelitve čustvene inteligentnosti. Spada v t.i. model sposobnosti (angl. *ability model*). Model sestavljajo štiri sposobnosti, ki sta jih avtorja predstavila s štiristopenjsko hierarhično lestvico (Mayer, 2001). V nadaljevanju so predstavljeni opisi sposobnosti, ki tvorijo omenjeni model.

Kot prvo izmed modela sposobnosti avtorja predstavi **zaznavanje emocij**. Ta sposobnost se nanaša na posameznikovo zmožnost identifikacije lastnih in tujih emocij. Sposobnost zaznavanja emocij posamezniku omogoča pravilno razumevanje čustvenih signalov, kretenj ter barve glasu. Navedene sposobnosti so sestavni del empatije, ki je pomemben gradnik čustvene inteligence. Empatija nam omogoča prepoznavanje in razumevanje lastnih čustev in je osnova za razumevanje čustev drugih. V poslovnem svetu razumevanje in obvladovanje lastnih čustev pomembno vpliva na uspešnost pri delu (Mayer, 2001).

Uporaba čustev v kognitivne namene je druga sposobnost predstavljenega modela in pojasnjuje pomembnost vključevanja čustev pri reševanju težav. Njihovo vključevanje naj bi bilo ravno tako pomembno kot vključitev razuma. Po mnenju avtorjev naj bi namreč čustva pripomogla k hitrejšemu ter učinkovitejšemu reševanju težav. V poslovnem svetu lahko menedžerji z vključevanjem čustev v vodenje spodbudijo svoje podrejene k bolj domiselnemu načinu razmišljanja (Mayer, 2001).

Razumevanje čustev avtorja opredeljujeta kot nujnost razumevanja zapletenosti in raznolikosti čustev. Pozorni moramo biti na stanje čustev in njihove spremembe, potrebno je prepoznati vzroke za pojav določenih čustev v točno določenih situacijah. Ta sposobnost menedžerju omogoča razumeti različne poglede posameznikov na enak dogodek (Mayer, 2001).

Ravnanje s čustvi je zadnja izmed sposobnosti, vključenih v model Saloveya in Mayerja. Ravnanje s čustvi se nanaša na uporabo čustev v razumskih dejavnostih. Opisuje

posameznikovo prepoznavanje lastnih in tujih čustev, ter inteligentno odločitev o tem ali je trenutno čustveno stanje nedvoumno in pravilno v konkretnem položaju (Mayer, 2001).

Definicija čustvene inteligentnosti se po omenjenih avtorjih loči na intelektualno razumevanje čustev ter njihovo vključevanje v intelektualne dejavnosti. Slednja se kaže v posameznikovih kreativnih mislih in idejah ter bi jo bilo treba spodbujati prav v vseh delovnih okoljih in organizacijah.

2.6.4 Rybackova teorija čustvene inteligentnosti

Rybackova teorija čustvene inteligentnosti se osredotoča predvsem na delovanje menedžerjev v organizacijah. Avtor čustveno inteligentnost opredeljuje, kot zmožnost posameznikovega izkoriščanja lastne zavesti in čustvenosti z namenom identifikacije svojih občutenj ter verodostojno in iskreno delovanje, z namenom izogibanja hitremu in nepremišljenemu reagiranju (Ryback, 1998). Kot že omenjeno se Rybackova teorija čustvene inteligentnosti nanaša predvsem na menedžerje, ki morajo za uspešno delovanje organizacij posedovati spodaj opisane lastnosti.

- menedžerji morajo sočutno in spoštljivo sprejeti vsakega posameznika v organizaciji, saj bodo le na tak način dobili priložnost za odkritje njihovih najboljših lastnosti,
- sposobni morajo biti hitrega prepoznavanja in razumevanja težav svojih podrejenih,
- menedžerji morajo biti pri svojem delu pošteni, tako do svojih občutkov, kot do občutkov ostalih in delovati z integriteto,
- sprejemati morajo osebno odgovornosti za reševanje problemov,
- zagotoviti morajo iskreno, odprto in kakovostno komunikacijo med vsemi hierarhičnimi ravni,
- pri svojih podrejenih morajo znati vzbuditi občutek vključenosti in pripadnosti, jih ustrezno obravnavati in omogočiti občutek pomembnosti,
- dober menedžer mora znati učinkovito reševati konflikte,
- postaviti zgled učinkovitega vodenja
- ter vzpostaviti kreativno in sproščeno organizacijsko klimo, kjer se bo vsak posameznik zavedal svoje vloge v organizaciji in njene pomembnosti, hkrati pa bo vsakega izmed njih spodbujal pri delovanju.

2.6.5 Weisingerjeva teorija čustvene inteligentnosti

Weisingerjeva teorija čustvene inteligentnosti je podobna teoriji, ki jo je predstavil Daniel Goleman. Oba namreč model čustvene inteligentnosti delita na pet področij, ki s svojimi lastnostmi spadajo bodisi med osebne bodisi med socialne sposobnosti. Weisinger je pojem čustvene inteligentnosti definiral kot inteligentno ravnanje z čustvi. V grobem smislu to pomeni, da posameznik svoja čustva izkorišča kot pomoč pri razmišljanju in delovanju v vsakdanjem življenju.

Weisinger v svoj model čustvene inteligentnosti med osebne sposobnosti, kot prvi dejavnik uvršča **zavedanje samega sebe**. To opisuje, kot prepoznavanje posameznikovih lastnih čustvenih stanj, njegovega obnašanja in zavedanja širše okolice. **Ravnanje s čustvi** je naslednji izmed dejavnikov in se nanaša na posameznikovo dožemanje emocij in ustrezno uporabo le-teh. Kot zadnjega izmed osebnih sposobnosti je v model, enako kakor Goleman, vključil dejavnik **samomotivacije**, kar avtor opredeljuje kot uporabo posameznikovih emocij za motiviranje samega sebe. (Weisinger, 1998).

Med dejavnike socialne sposobnosti šteje **elemente učinkovitega sporazumevanja**, ki se nanašajo na posameznikovo učinkovito verbalno in neverbalno komunikacijo ter ustrezno pisno izražanje. Drugi dejavnik pa je **pomoč drugim**, predvsem v obliki pomoči, ki jo posameznik lahko nudi drugemu pri ustreznem upravljanju z njihovimi čustvi, reševanju težav ter ohranjanju primerne stopnje motivacije (Weisinger, 1998).

2.6.6 Epsteinova teorija čustvene inteligentnosti

Epstein v svoji teoriji trdi, da je konstruktivno mišljenje ključni dejavnik za povečanje posameznikove čustvene inteligentnosti, na drugi strani pa naj bi jo nekonstruktivno mišljenje zniževalo (Epstein, 1998). Epstein konstruktivno mišljenje klasificira s stopnjo, do katere avtomatsko mišljenje olajša reševanje problemov v vsakdanjem življenju.

Lastnosti konstruktivnega mišljenja, kot jih je opredelil avtor (Epstein, 1998):

- nadzor emocij: posameznikova zmožnost izogibanja negativnim emocijam ter razmišljanju, ki povzroča destruktivno mišljenje,
- upravljanje vedenja: posameznikovo mišljenje je naravnano k akciji oz. točno določenim in želenim dejanjem.

Avtor pa kot lastnosti nekonstruktivnega mišljenja našteva (Epstein, 1998):

- kategorično mišljenje oz. toga miselnost: tak način razmišljanja pri posamezniku pomeni, da vse dogodke prepozna le kot črne ali bele in ni sposoben fleksibilnega razmišljanja in ustvarjanja povezav,
- naivni optimizem: posamezniki z lastnostjo naivnega optimizma, predpostavljajo, da se bodo stvari vedno končale na način, kot si sami želijo.

2.7 Značilnosti čustveno inteligentnega zaposlenega

Zavedanje, da je uspešnost organizacij in doseganje zastavljenih ciljev odvisno od vseh zaposlenih, ne le od posameznikov, postaja vedno večje. Organizacije veliko pozornosti namenjajo izbiri pravih kandidatov za določena delovna mesta, saj se zavedajo, kako pomemben kapital predstavlja pravilna izbira. Prav tako pomembni kot strokovnost

izbranega kandidata sta njihov odnos in načela, ki jih zagovarja. Uspešne organizacije se zavedajo, da čustveno inteligentni zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost. Čustveno inteligentni zaposleni so namreč prilagodljivejši, usmerjeni k doseganju ciljev organizacije, pripravljeni na sodelovanje in skupinsko delo, predvsem pa imajo sposobnosti ustvarjalnejšega odzivanja na nastale ovire in težave.

Pomembno je, da se na vseh hierarhičnih ravneh organizacije zaposleni zavedajo, da so čustva sestavni del življenja – tudi na delovnem mestu. Menedžment organizacij, ki izpostavljajo vpliv čustev pri svojem delovanju, se zaveda, da od svojih zaposlenih lahko kupi njihov čas ali njihovo fizično prisotnost na delovnem mestu, ne more pa kupiti entuziazma, vdanosti in predanosti podjetju (Cooper & Sawaf, 1997). Zavedajo se, da najpomembnejše stvari izhajajo iz občutkov, ki jih ni moč kupiti.

Za uspešnost vsake organizacije, je čustveni stil njenih zaposlenih ključnega pomena. V kolikor se menedžerji zavedajo svojih in tujih čustev ter čustvenih stanj vseh vpletenih v delovanje organizaciji, potem se jih bodo zavedali tudi ostali sodelavci. Številne raziskave, ki so bile opravljene na temo čustvene inteligentnosti v organizacijah so dokazale, da se je s čustvi mogoče »okužiti«, smer njenega prenosa pa vedno poteka po hierarhiji organizacije od najvišje do najnižje ravni (Abraham, 1999).

2.8 Čustvene sposobnosti na delovnem mestu

Čustvena inteligentnost je skupek spretnosti, ki je posamezniku v pomoč pri evalvaciji in izražanju lastnih in tujih čustev. Čustvena inteligentnost omogoča, da je posameznik sposoben razločevati številna čustvena stanja in pridobljene informacije uporabiti za učinkovito usmerjanje svojega mišljenja in delovanja. Na ta način je posameznik sposoben ustrezno reagirati na čustva drugih ljudi.

Čustveno inteligentnost ločimo na več sklopov sposobnosti:

- izražanje emocij (preko verbalne ali neverbalne komunikacije),
- razumevanje emocij (poznavanje in ločevanje med različnimi emocionalnimi stanji),
- uporaba emocij (za učinkovito reševanje vsakodnevnih situacij),
- upravljanje z emocijami (preko nadzor razpoloženj).

Čustva imajo v različnih okoljih drugačen pomen. Tako po Brečku (2001) okolje ločimo na konvencionalno in nadpovprečno. V prvem okolju izražanje lastnih čustev ni zaželeno, v drugem pa njihovo izražanje spodbujajo. Razlika med okoljema je prikazana v tabeli 1 (Brečko, 2001).

Tabela 1: Pojmovanje čustev na delovnem mestu

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

Vir: D. Brečko, Vedenjske kompetence in čustvena inteligenca pri vodenju, 2001, str. 11.

Čustvena inteligentnost determinira posameznikovo zmožnost za učenje praktičnih spretnosti in po Golemanu (2001, 2002) ter Weisbach in Dachs (1999) sloni na naslednjih prvinah:

- odločanje,
- usposobljenost,
- intuicija,
- natančno ocenjevanje sebe,
- čustvena zavest,
- izjava o sebi,
- zaupanje vase,
- samonadzor,
- zanesljivost, vestnost

Naštete čustvene spretnosti na delovnem mestu so podrobneje predstavljene v nadaljevanju.

Odločanje, kot čustvena spretnost pomeni predvsem svobodo do lastnega mnenja in odločanja. Za zagotovitev svobodnega sprejemanja odločitev je pomembno, da kljub drugačnim pogledom vpletenih na isto stvar, drugim ne skušamo vsiliti svojega mnenja

Usposobljenost je spretnost, ki jo lahko opredelimo kot splet mišljenja (razuma) in občutenj posameznika. V številnih raziskavah storilnosti v podjetjih širom sveta, je bilo v primerjavi najboljših delavcev v podjetju s povprečnimi, dokazano, da sama usposobljenost delavca ni zagotovilo za delovno uspešnost oz. storilnost. Le ustrezno visoka stopnja motivacije, skupaj z usposobljenostjo vodi do delovne uspešnosti.

Intuicija skupaj z občutkom zagotavlja sposobnost zaznavanja sporočil iz našega čustvenega spomina. V poslovnem svetu nas številne situacije prisilijo, da se pri odločanju in sprejemanju odločitev opremo na intuicijo. Intuicija kot spretnost čustvene inteligentnosti nam pri tem pomaga sprejeti prave odločitve.

Natančno ocenjevanje sebe je notranji občutek vsakega posameznika za svoje zmogljivosti ter omejitve. Je posameznikova izoblikovana podoba in načrt za lastno izboljšanje. Ocenjevanje sebe temelji na zmožnosti učenja iz preteklih izkušenj (Goleman, 2002).

Čustvena zavest je sposobnost razumevanja vpliva čustev na vse aspekte posameznikovega delovanja in je ena izmed osnovnih čustvenih spretnosti. Čustvena zavest nas usmerja k samomotivaciji, samonadzoru, in razvoju družbenih spretnosti na delovnem mestu. Usmerja nas k uglaševanju z delovnim okoljem in posledično povzroča, da dosegamo višjo delovno uspešnost. Posameznik z visoko čustveno zavestjo se stalno zaveda svojih občutkov in čustev, ter jih je sposoben izraziti verbalno.

Izjava o sebi se nanaša predvsem na odkrito komunikacijo in izražanju lastnih čustev. Če smo sposobni razumeti in izražati svoja čustva, bomo sposobni tudi razumeti čustva svojih sogovornikov. Odkrita in iskrena komunikacija je eden ključnih dejavnikov za uspešnost pri delu. Predvsem je to pomembno pri delovanju v skupini oz. timske delu. Kakovostna komunikacija med vsemi hierarhičnimi ravni je pomemben dejavnik ustvarjanja pozitivne in kreativne organizacijske klime.

Zaupanje vase posamezniku zagotavlja pozitiven občutek lastne vrednosti in zaupanje v lastne zmožnosti. V poslovnem okolju se posameznik s takšnimi čustvenimi spretnosti predstavi z močnim zaupanjem vase in samozavestjo. Pripravljeni so izreči in izvesti tudi najbolj nepriljubljena mnenja in ukrepe. Ta čustvena spretnost je pomembna lastnost vseh vodij oz. menedžerjev. Posamezniki, z visoko stopnjo samozaupanja imajo karizmo, ki jo izkoriščajo za vplivanje zaupanja ostalim.

Samonadzor je čustvena spretnost, s katero čustveno inteligentni posamezniki vplivajo na svoja čustva. Z nadzorom svojih čustev obvladujejo svoja razpoloženja. Svoja občutenja znajo izraziti verbalno in si tako zagotoviti nadzor nad dogajanjem. Takšni posamezniki ostajajo zbrani, motivirani, pozitivno razpoloženi, tudi pod vplivom močnih čustev.

Za posameznike s čustveno spretnostjo **zanesljivosti in spretnosti** je značilno, da svoje delo opravljajo v skladu z etičnimi načeli. Zaupanje vase oblikujejo na podlagi zanesljivosti in dostojanstva. Sposobni so prepoznati in priznati lastne napake. Zanesljivi in vestni posamezniki dosledno uresničijo dane obljube in obveznosti. Vestnost je vir delovne uspešnosti.

Lastnosti čustvenih sposobnosti na delovnem mestu so (Goleman, 2002):

- Neodvisnost: vsi posamezniki s svojo unikatnostjo prispevajo k višji delovni uspešnosti.
- Medosebna odvisnost: vsak posameznik se pri svojem delu do določene mere zanaša na svoje sodelavce in tako spodbuja medsebojno povezanost.
- Hierarhija: lastnost čustveno inteligentnih sposobnosti je njihova hierarhična nadgradnja.
- Nujnost: posameznik, si kljub osvojitvi katerekoli izmed osnovnih spretnosti čustvene inteligentnosti ne zagotovi njenega nadaljnjega razvoja.
- Splošnost: osnovne spretnosti čustvene inteligence lahko posameznik uporabi pri opravljanju vseh delovnih mest, nekatera pa od njega zahtevajo bolj razvita.

2.9 Čustveno inteligentne organizacije

Če želijo čustveno inteligentni menedžerji doseči karseda najboljši uspeh svojih organizacij, so pri svojem delovanju primorani vzpostaviti model t.i. resonančnih organizacij. V tem modelu menedžerji svoje podrejene spodbujajo v odkrivanje resnice o sebi in organizaciji. Na ta način pridobijo vpogled v dejansko stanje in na podlagi tega lahko posameznikom pomagajo prepoznati njihove prednosti ter zmanjšati njihove slabosti. Na ta način okrepijo medsebojne vezi ter postavijo zgled za nove načine sodelovanja. »Krepijo resonanco, potem pa zagotovijo, da resonanca zavibrira po vsem sistemu. Za ustvarjanje čustveno inteligentne organizacije so pomembne predvsem tri stvari: odkrivanje čustvene stvarnosti, vizualizacija idealnega stanja in vzdrževanje čustvene inteligentnosti« (Goleman, 2002, str. 84).

Za **odkrivanje čustvene stvarnosti** velja, da je menedžer dolžan spoštovati čustva in prepričanja vseh posameznikov v organizaciji. Preko odprte in iskrene komunikacije mora prisluhniti predlogom in mnenjem ter zagotoviti ustrezna soglasja za vključevanje vseh posameznikov v proces sprememb. Pri tem mora vključiti vse ravni menedžmenta, od spodaj navzgor (Goleman, 2002).

Vizualizacija ideala menedžerju omogoča oblikovati vizijo organizacije na ravni čustev. Menedžer mora svoje zaposlene voditi z zgledom za vrednote in norme, ki pomembno prispevajo h krepitvi predanosti organizaciji vseh posameznikov. Oblikovati mora takšno vizijo, s katero se bodo posamezniki lahko ponotranjili na osebni ravni. Zagotoviti mora pravično sinhronizacijo ljudi z vizijo, saj bodo le tako začutili, da jo lahko pomagajo uresničevati (Goleman, 2002).

Pri **ohranjanju čustvene inteligence** morajo menedžerji zaposlenim jasno predstaviti vizijo organizacije, občutke, ki jih le ta vzbuja ter najti ustrezen način, da jo vsak posameznik sprejme in po njej deluje že danes in ne šele v prihodnosti (Goleman, 2002).

Oblikovanje čustveno inteligentne organizacije je odgovornost menedžerja. Dolžni so oblikovati ustrezno vizijo ter vsem vpletenim posameznikom omogočiti, da v njej odkrijejo svojo vlogo. Naloga menedžerjev je, da posameznike poistovetijo z izbrano vizijo in jih na ta način vodijo k spremembi (Goleman, 2002).

Vsak posameznik v organizaciji pa mora sprejeti odgovornost za razvoj lastne čustvene inteligentnosti. Višjo stopnjo čustvene inteligentnosti posameznik lahko doseže tako, da razvija spretnosti zavedanja sebe, obvladovanja emocij in samomotivacije. Prvine čustvene inteligentnosti lahko vsak posameznik uporabi tudi za izboljšanje medsebojnih odnosov, s tem, da razvija odprto, iskreno in učinkovito komunikacijo. Prav vsi v organizaciji, pa nosijo odgovornost, da se izboljšave uspešno uvedejo v organizacijo kot celoto.

Čustvene sposobnosti so torej še posebej pomembne za učinkovito vodenje. Naloga vsakega menedžerja je, da doseže kar največjo delovno učinkovitost svojih podrejenih. Če ima menedžer slabo razvite spretnosti čustvene inteligentnosti in je v medosebnih odnosih neuspešen, to lahko povzroči zmanjšanje delovne učinkovitosti in uspešnosti organizacije kot celote. Pomanjkanje takšnih spretnosti lahko vodi v zmanjšanje motivacije, kolegialnosti, povzroča izgubo časa in spodbuja nezainteresiranost. Zmogljivosti ali slabosti menedžerjev v čustvenih spretnostih se kažejo v tem, ali posamezniki z nadpovprečnimi rezultati ostajajo v organizaciji ali jo zapuščajo.

3 MOTIVACIJA, ZADOVOLJSTVO IN DELOVNA USPEŠNOST

Bahtijarević in Šiber (1991, str. 557) opredeljujeta motivacijo kot: »Skupni pojem za vse notranje dejavnike, ki združujejo umsko in fizično energijo, začenjajo in organizirajo posamezne aktivnosti, usmerjajo vodenje in mu določajo smer, intenzivnost in trajanje«.

»**Motivacija** je nenehen spodbujevalen proces osmišljanja delovnega življenja in doživljanja zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkov posameznikov in skupin k odličnosti« (Uhan, 2000, str. 11). »Razpravljanje o motivacijah za delo ponavadi

upošteva samo problem, da ljudje delajo zaradi denarja in prestižnih spodbud. Premalo pa upoštevamo druge vidike, npr. človeško učinkovitost in ustvarjalnost. Cilj bi bil takšno zadovoljstvo z delom, v katerem človek posveti svoje življenje in energijo nečemu, kar ima zanj smisel, ko ve, kaj dela, ko ima vpliv na to, kar se dela, in ko se čuti združenega in ne ločenega od svojih sodelavcev» (Uhan, 2000, str. 16).

Na temo delovne motivacije je bilo spisanih veliko teorij in vsaka izmed njih ponuja različne motivacijske dejavnike. Zavedati se je potrebno, da je prav vsak posameznik unikatni in ima zato edinstveni oz. personalizirani motivacijski model. Ta je pod vplivom dejavnikov, kot so posameznikove vrednote, njegove želje in pričakovanja, pa tudi interesi in potrebe. Ne glede na to, kaj vsakega posameznika motivira, pa ne obstaja nobena aktivnost, ki bi jo spodbujal en sam dejavnik. Vedno gre namreč za kombinacijo številnih kompleksnih, poznanih in nepoznanih dejavnikov (Lipičnik, 1998).

Ena izmed najzahtevnejših in najpomembnejših nalog menedžmenta v sodobnem poslovnem svetu postaja ustvarjanje ustrezne ravni motivacije zaposlenih v organizaciji. Ta namreč ključno vpliva na delovno uspešnost posameznika ter posledično uspešnost organizacije v celoti. Človeški kapital predstavlja glavno orožje doseganja konkurenčne prednosti organizacij, zato je naloga menedžmenta, da jih ustrezno motivira in usmeri cilje vsakega posameznika k ciljem organizacije. Razumevanje in preučevanje različnih aspektov motivacije menedžerjem pomaga pri razumevanju, kaj posameznika spodbudi, da prične z neko aktivnostjo, kaj vpliva na njegov izbor dejanj ter zakaj pri tej aktivnosti vztraja. Bistvo delovne motivacije je zadovoljevanje potreb zaposlenih, saj bo motivirani zaposleni storil natanko to, kar si je zamislil menedžer.

Izpolnitev pričakovanj, doseganje zastavljenih ciljev tako osebnih kot skupnih ter zadovoljevanje lastnih potreb imenujemo **zadovoljstvo**. Lahko ga opredelimo, kot čustveno stanje posameznika in je skupek posameznikove ocene dela in doživljanja izkušenj. Številni dejavniki lahko vplivajo na posameznikovo stopnjo zadovoljstva pri delu, zagotovo pa so najpogostejši predvsem višina dohodka, varnost zaposlitve, medsebojni odnosi s sodelavci in menedžmentom, možnost izobraževanja, samostojnost pri opravljanju dela ter priznanje za opravljeno delo.

Avtorja Hollenbeck in Wright zadovoljstvo označujeta kot: »Prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, povezanih z delom« (Hollenbeck & Wright, 1994, str. 176). Definicija vključuje tri ključne aspekte zadovoljstva pri delu: vrednost, pomembnost in zaznavanje

George in Jones pa v svoji definiciji, zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu opredelita, kot preplet posameznikovih prepričanj in občutij, ki jih gojijo do svojega dela. Zadovoljstvo z delom naj bi bilo po mnenju avtorjev odvisno predvsem od osebnega prepričanja o delu, plače ter mnenja sodelavcev in nadrejenih (George & Jones, 1996).

Visoka raven zadovoljstva z delom posameznika motivira in ga vodi k doseganju višjih ciljev in samopotrjevanju. Posameznikovo zadovoljstvo z delom je mogoče preučiti skozi vidik njegovega zadovoljstva z delom kot celoto, lahko pa se usmerimo na točno določen dejavnik njegovega dela (možnost napredovanja, medsebojni odnosi, plača, itd.) (Traven, 1998).

Organizacijska klima je skupek vseh dogajanj in odnosov v organizaciji. Omenjena dejavnika povzročita, da je organizacijska klima spodbudna, kreativna, slaba, ipd. Vrsta delovne oz. organizacijske klime v delovnem okolju močno vpliva na uspešnost in učinkovitost dela vsakega posameznika, zadane cilje organizacije ter sledenje postavljeni viziji. Nespodbudna organizacijska klima povzroči upad kvalitete storitev ali izdelkov, zaradi nezadovoljstva z delom pa tudi manjšo učinkovitost zaposlenih (Branham, 2005).

Posamezniki, ki so pri upravljanju svojega dela nezadovoljni, so nemotivirani, frustrirani in slabše učinkoviti. Njihovo nezadovoljstvo se kaže v pogostejši odsotni od dela v skrajnih primerih pa celo odpovedi. Zaradi nezadovoljstva tako organizacija izgublja usposobljene posameznike, v katera so bila že vložena sredstva za njihovo selekcijo, uvajanje v delo in nadaljnje izobraževanje. S tem razlogom se morajo organizacije vseskozi posvečati vzdrževanju visoke ravni zadovoljstva pri delu.

To lahko dosežejo s sistematičnim in stalnim spremljanjem. Lahko se osredotočijo na specifično področje ali pa preučijo zadovoljstvo pri delu kot celoto. Stalnost spremljanja menedžmentu omogoča ocenjevanje razvoja in primerjavo z drugimi organizacijami. Z vidika kadrovske funkcije je izjemno pomembno, da se prave posameznike postavi na prava delovna mesta. Posameznik, ki ima namreč veselje, do opravljanja točno določenega dela, je bolj motiviran in zadovoljen. Motiviranost in zadovoljstvo pri delu pomemben dejavnik, ki omogoča, da posamezniki v celoti izkoristijo svoj potencial v dobro celotne organizacije. Posamezniki, ki so pri svojem delu zadovoljni, so učinkovitejši in uspešnejši, za organizacijo pa to pomeni bolj kakovostne storitve oz. izdelke, kar na dolgi rok vedno vodi k dobremu rezultatu (Lampe, 2005).

Za celovito razumevanje področja zadovoljstva zaposlenih, je ključno, da razumemo pričakovanja vsakega posameznika. Ta so po Musek Lešniku (2016) naslednja:

1. posameznik je z delom zadovoljen, če pri njegovem opravljanju občuti, da mu nudi tisto, kar naj bi nudilo,
2. posameznik je z delom zadovoljen, če pri njegovem opravljanju lahko uresničuje tisto, kar si želi in ceni,
3. posameznik je z delom zadovoljen, če je tudi nasploh zadovoljen s svojim življenjem.

Področje posameznikovega zadovoljstva pri delu je eno od ključnih dejavnikov, ki je neposredno povezano s posameznikovim konkretnim delom in organizacijo v kateri deluje.

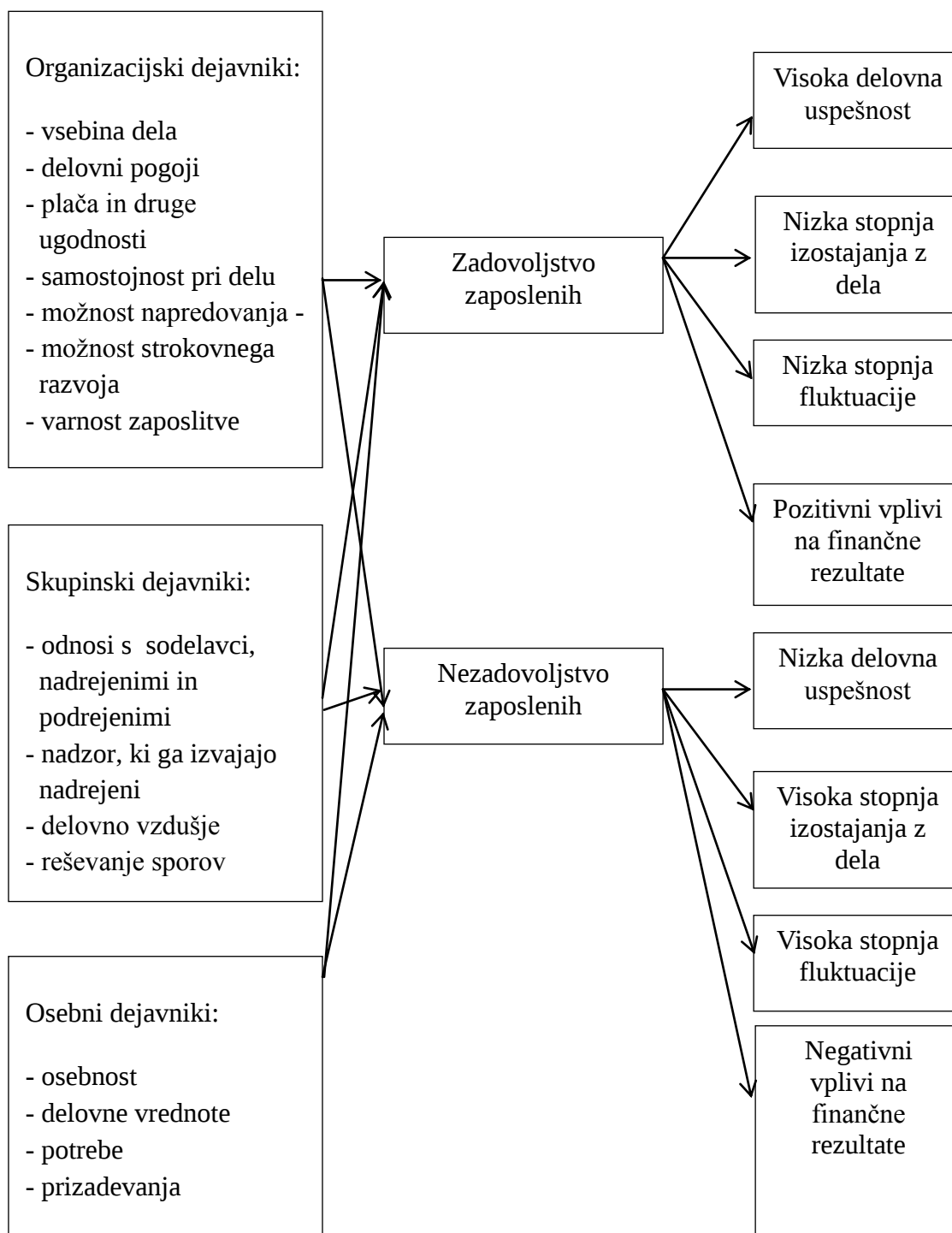
Predstavlja nam skupek posameznikovih občutkov o delu, ki ga opravlja in čustev, ki jih pri tem doživlja. Raziskovalca George in Jones sta predstavila štiri dejavnike, ki naj bi bili pomembni za stopnjo zadovoljstva pri delu posameznika. Ti dejavniki so **osebnost**, **delovne vrednote** (angl. *work values*), **delovne razmere** (angl. *work situation*) in **družbeni vpliv** (George & Jones, 1999).

Posameznikovo doživljanje lastnega dela, okolja v katerem deluje, njegovega občutenja vseh dejavnikov delovnega mesta ter preteklih izkušenj rezultirajo v njegovem zadovoljstvu pri delu. Dejavniki, ki vplivajo nanj so številni. Eno izmed bolj znanih delitev po Hribarju povzema Švigelj Rogljeva (2009). Ta dejavnike zadovoljstva pri delu deli na **notranje** in **zunanje**. Notranji dejavniki naj bi sloneli na posameznikovih notranjih občutjih in vsebujejo psihološko vrednost. Takšni dejavniki so npr. zanimivost dela, samostojnost pri opravljanju dela, pohvala nadrejenega ipd. Zunanji dejavniki pa se dotikajo okolja v katerem posameznik deluje, medsebojnih odnosov na delovnem mestu, delovnih razmer in plače.

Delovna uspešnost je opredeljena kot posameznikov delovni input in je skupek znanja in usposobljenosti posameznika ter njegove aktivnosti. Povezanost med posameznikovim zadovoljstvom in uspešnostjo pri upravljanju dela, zavisi od njega samega ter delovnega okolja v katerem deluje. Omenjena povezanost pomeni, da zadovoljen delavec ni nujno tudi uspešen delavec. Uspešnost celotne organizacije je odvisna od delovne uspešnosti posameznikov, ki v njej delujejo, zato morajo organizacije veliko pozornosti posvečati znanju in sposobnostim svojih zaposlenih, primernemu kadrovanju ter kontinuiranemu izobraževanju, hkrati pa stremeti h karseda visoki stopnji motiviranosti zaposlenih (Lipičnik, 1997).

Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih s svojimi direktnimi in indirektnimi vplivi definirata uspešnost vsake organizacije. Povezava med tema dvema dejavnikoma uspešnosti je celo tako močna, da nikjer v poslovnem svetu ne obstaja primer, kjer bi neka organizacija, kljub neustrezni delovni klimi dosegala visoko raven uspešnosti. Organizacije so namreč lahko uspešne le toliko časa, dokler je njihova delovna klima pozitivna, zaposleni pa zadovoljni. Delovna klima pa uspešno deluje le toliko časa, dokler je uspešna tudi organizacija (OCR, 2016).

Slika 2: Model dejavnikov vpliva zadovoljstva in posledic (ne)zadovoljstva zaposlenih



Vir: I. Hribar, Zadovoljstvo zaposlenih na primeru kabinskega osebja Adrie Airways d.d., 2007, slika 3, str. 8.

Dejavnika motivacije in zadovoljstva zaposlenih, direktno vplivata na spodaj našete ključne dejavnike uspešnosti organizacij (OCR, 2016):

- organizacijski intelektualni kapital,
- fleksibilnost za spremembe v širšem družbenem okolju,
- raven razvoja in rasti,
- pozicioniranost na trgu,
- finančni kapital,
- jasna opredelitev smotrov in ciljev,
- družbeni ugled organizacije,
- stabilnost poslovanja,
- kakovost proizvodov in procesov,
- raven zanesljivosti,
- etičnost in profesionalizem.

Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih ključno podpirata zastavljeno organizacijsko vizijo in poslanstvo, njeno politiko delovanja ter cilje, ki jih želi doseči. Prav tako sta ta dejavnika pomembna pri podpori izvajanja načrtovanja, organiziranja, menedžiranja in zagotavljanja nadzora. S tega vidika je ključnega pomena, da je organizacijska klima ustrezna. Zato vsaka informacija o njenem stanju ter doseženi ravni zadovoljstva zaposlenih, predstavlja eno izmed najdragocenejših informacij o stanju v organizaciji (Kangis & Williams, 2000).

Day in Bedeian (1991) v svoji raziskavi ugotavljata, da je delovna učinkovitost posameznika dokazano povezana z zadovoljstvom in motivacijo pri delu. Ugotavljata tudi, da se osebnosti posameznikov, ki delujejo v organizaciji povezuje z učinkovitostjo znotraj le-te, ne pa tudi med njimi. Na podlagi tega sta postavila sklep, da zadovoljstvo in motivacija z osebnostnimi lastnostmi vpliva na učinkovitost posameznika.

V praksi so pogosto pokaže, da so to pomembni dejavniki uspešnosti, saj so ob pozitivni organizacijski klimi visoko delovno orientirani posamezniki, učinkovitejši kot nizko delovno orientirani. Lastnosti visoko delovno orientiranih posameznikov so zanesljivost, natančnost, sposobnost, ipd. »Zaposleni so uspešnejši, če zaznavajo, da so vključeni v odločitve, informiranje ter da jih vodstvo podpira« (Kangis & Williams, 2000, str 535).

Kangis in Williams (2000) v raziskavi primerjata organizacije, ki dosegajo bodisi visoko bodisi nizko stopnjo produktivnosti, glede na njihovo organizacijsko klimo. Pričakovano ugotavljata, da so v bolj uspešnih podjetjih dosegli dosledno višje izide organizacijske klime kot pa v manj uspešnih. Adizes (1996) pa je mnenja, da zadovoljstvo in motivacija v organizaciji bistveno vplivata na uspešnost njenega poslovanja. Če med posamezniki, ki delujejo znotraj organizacije vlada spoštovanje in zaupanje, dosegajo višjo ravno delovne storilnosti in učinkovitosti. Organizacije na teh dveh dejavnikih gradijo svoj ugled, ki se

kaže v pozitivnem poslovanju in donosnosti. Organizacije so namreč »živ organizem« in se kot take nenehno spreminjajo, od menedžmenta pa je odvisno ali te potekajo v pravi smeri.

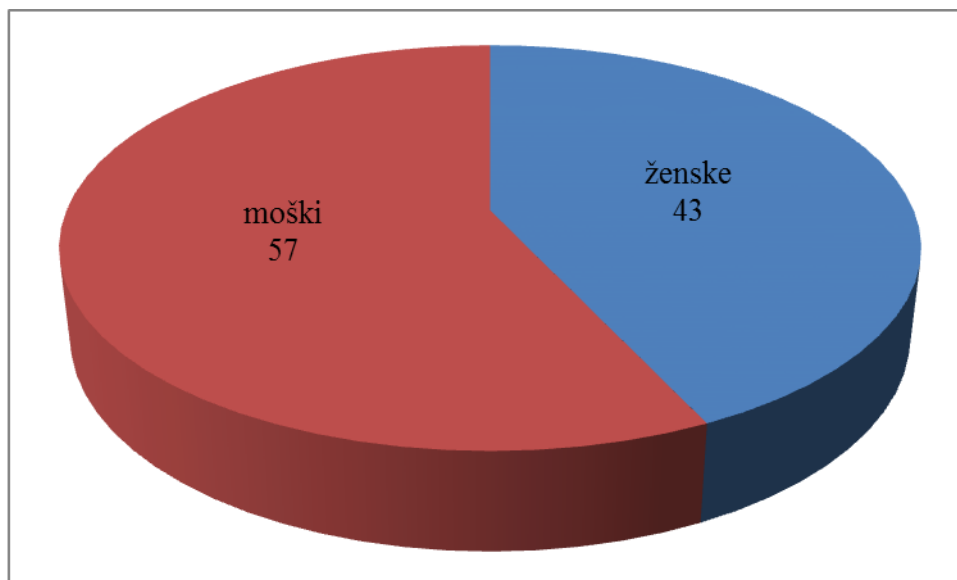
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Z opravljeno raziskavo sem želel potrditi teorije domačih in tujih avtorjev o pozitivnem vplivu čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. Pri delu sem namreč opazil, da se zaposleni pri opravljanju svojega dela, pogosto srečajo s situacijo, kjer so poleg formalne izobrazbe, pomembne tudi spretnosti čustvene inteligentnosti. Pogoji za uspešnost na delovnem mestu je v dobrih in spoštljivih odnosih znotraj kolektiva, zaupanju, zavezanosti istim ciljem in medsebojni motivaciji.

Anketo sem izvedel med zaposlenimi v podjetju, kjer sem tudi sam zaposlen. Podjetje v magistrskem delu ni želo biti poimenovano. Podjetje se ukvarja z uvozom, trženjem in servisiranjem mobilnih aparatov ter pisarniškega materiala. Za svoje raziskovanje sem uporabil anonimno anketiranje. Anketo sem v obliki vprašalnika razdelil zaposlenim.

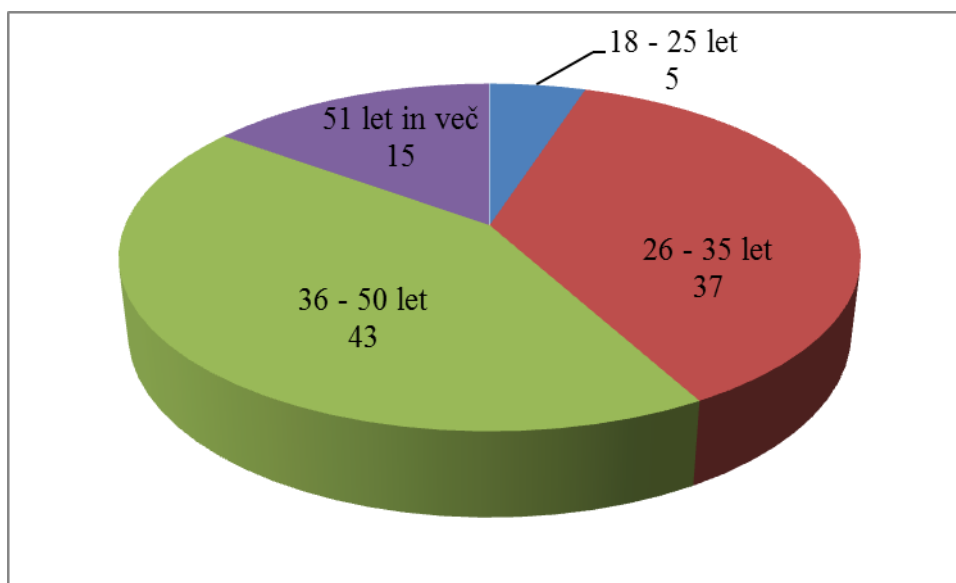
V anketiranje sem vključil ključne dejavnike za uspešnost pri delu: zaposlene in vodje. Anketo je izpolnilo vseh 40 sodelavcev, katerim sem razdelil vprašalnik. Zaradi majhnosti izbranega podjetja, je tudi preučevana populacija majhna. Anketirane sem ločil po spolu, starosti ter stopnji izobrazbe.

Slika 3: Struktura zaposlenih po spolu v odstotkih



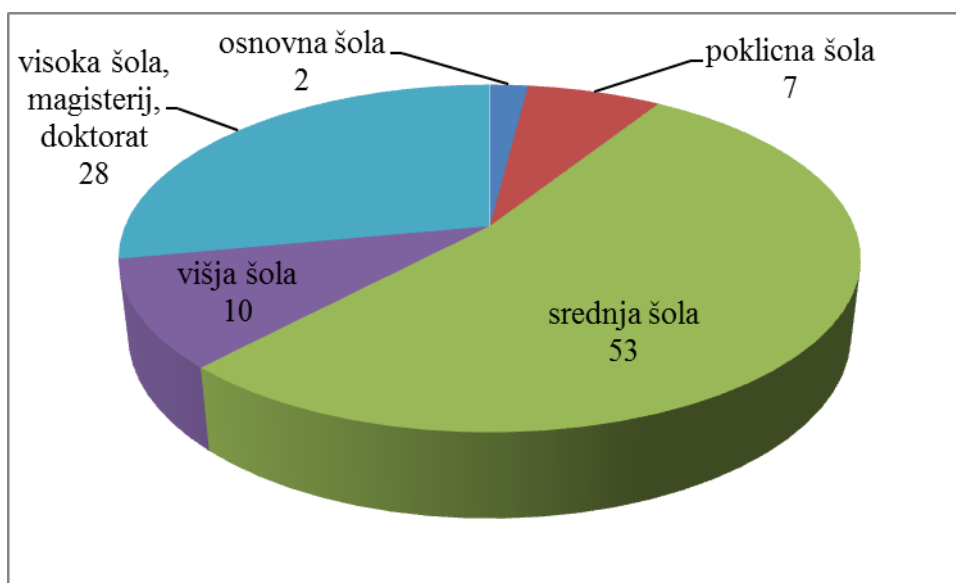
V empirično raziskavo je bilo vključenih nekoliko več moških kot žensk, kar je skladno tudi s siceršnjo strukturo zaposlenih v podjetju.

Slika 4: Struktura zaposlenih po starosti v odstotkih



V podjetju prevladujejo zaposleni, ki so stari med 26 in 50 let, skupaj je takih kar 80%.

Slika 5: Struktura zaposlenih po izobrazbi v odstotkih



Največ anketiranih ima dokončano srednjo šolo, precej pa jih ima dokončano tudi višjo ali visoko šolo in lahko ocenimo, da je povprečna izobrazbena struktura zaposlenih dobra.

4.1 Namen in cilji raziskave

Anketni vprašalnik empirične raziskave je oblikovan tako, da sem z njimi potrjeval naslednje čustvene kompetence: zmožnost prepoznavne in razumevanja čustev, zmožnost

njihovega izražanja in poimenovanja ter zmožnost upravljanja z njimi. Te tri skupine čustvenih kompetenc so združene v skupaj 45 vprašanj po vprašalniku, ki je predstavljen v prilogi.

Statistično je populacija, ki šteje le 40 enot majhna. Zaradi te značilnosti sem za sklepanje izbral statistično preizkušanje hipotez. Po tej metodi, sem na podlagi pridobljenih podatkov iz vprašalnika ugotavljal, ali je postavljena trditev, ki sem ji izrazil v obliki hipoteze, sprejeta ali zavrnjena. S postavljenimi hipotezami želim potrditi ali zavrniti domnevo, da čustvena inteligentnost vpliva na delovno uspešnost. Pred izvedbo anketiranja sem pričakoval, da bodo vse tri postavljene hipoteze potrjene. Rezultat in analiza odgovorov sta opisana v nadaljevanju.

Medosebni odnosi med posamezniki se na delovnem mestu, razlikujejo od odnosov posameznika v privatnem delovanju, vendar so prav tako čustvena. Pri tem gre za drugačna čustva in drugačne vrednosti, katera posameznik želi zadovoljiti in se jih držati. Dobri odnosi na delovnem mestu, med sodelavci in vodstvom, predstavljajo močan motivacijskih dejavnik, ki vpliva na delovno uspešnost posameznika in organizacije. Lahko rečemo tudi, da so učinkoviti delovni odnosi glavni razlog za osebno in poklicno zadovoljstvo. Čustvena inteligentnost preprosto pomeni učinkovito upravljanje čustev, za doseg visoke ravni uspešnosti in pozitivne energije. Pomembnost in doseganje le-te v konkretnem podjetju bom skušal dokazati v nadaljevanju. V nadaljevanju ankete so bila uporabljena tudi vprašanja, s katerimi sem analiziral povezanost čustvene inteligentnosti ter motiviranosti in delovne uspešnosti.

Poskušal sem dokazati sledeče hipoteze:

- H1: Čustvena inteligentnost pozitivno vpliva na motivacijo.
- H2: Motivacija pozitivno vpliva na delovno uspešnost.
- H3: Čustvena inteligentnost pozitivno vpliva na delovno uspešnost.

4.2 Analiza rezultatov

Čustvene inteligentnosti zaradi njenih specifičnih lastnosti ni mogoče izmeriti na način, kot to velja za test inteligenčnega kvocienta. Testi čustvene inteligentnosti namreč nimajo ene izmed ključnih lastnosti testov - ponovljivost rezultatov. Njihova neponovljivost izhaja iz same sestave čustvene inteligentnosti. Ta je poleg statičnega dela čustvene inteligentnosti sestavljena tudi iz njenega dinamičnega dela, ki povzroča omenjeno lastnost neponovljivosti (Wood, 2004).

Anketni vprašalnik je sestavljen iz dveh sklopov. V prvem delu sem anketirance spraševal o splošnem prepoznavanju čustvene inteligentnosti, v nadaljevanju pa so bila vprašanja

namenjena potrjevanju hipotez v zvezi z pozitivnim vplivom čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost.

Tabela 2: Sklopi vprašanj o čustveni inteligentnosti

Sklop	Čustvena kompetenca	Številka anketnega vprašanja
1. sklop	Sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij	V13, V14, V15, V18, V19, V25, V26, V32, V34, V35, V36, V37, V38, V39, V42, V45
2. sklop	Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij	V2, V6, V16, V17, V21, V22, V23, V24, V27, V28, V41, V43, V44
3. sklop	Sposobnost upravljanja z emocijami	V1, V3, V4, V5, V7, V8, V9, V10, V11, V12, V20, V29, V30, V31, V33, V40

Test čustvene inteligentnosti združuje trditve, katerim so anketiranci dodelili ustrezne ocene veljavnosti. Lestvica je oblikovana petstopenjsko, kjer vrednost 1 pomeni sploh ne velja, vrednost 2 večinoma ne velja, vrednost 3 včasih ne velja, vrednost 4 večinoma velja ter vrednost 5 vedno velja.

Sklepe sem oblikoval na osnovi mer srednje vrednosti. Te mere so modus, aritmetična sredina in mediana, katerih definicije so podane spodaj:

- Aritmetična sredina je srednja vrednost in eden izmed temeljnih parametrov, ki se izračuna po vrednosti y_i -te številske spremenljivke Y , če se vsoto vrednosti deli s številom vrednosti N (Košmelj et al., 2001).
- Mediana je srednja vrednost, enaka vrednosti, ki je na sredini vseh po velikosti razvrščenih vrednosti (Košmelj et al., 2001).
- Modus je srednja vrednost, enaka vrednosti, ki je najpogostejša med vrednostmi spremenljivke (Košmelj et al., 2001). Pove nam, katerei izmed možnih odgovorov je bil najpogostejše izbran.

Na podlagi izbranega vprašalnika iz knjige »Validacija konstrukta emocionalne inteligencije« (Taksič, 1998) sem oblikoval primerne stopnje in lestvico doseganja ravni čustvene inteligentnosti posameznika.

Predpostavil sem, da je posameznik, ki se je v testu samoocenil s povprečno oceno manj kot 2,99 čustveno manj inteligenen (dosega nizko stopnja čustvene inteligentnosti). Anketiranca, katerega povprečje ocen je v razredu med 3,00 in 3,99 sem označil za čustveno inteligentnega (dosega srednjo stopnja čustvene inteligentnosti). Vse tiste, ki pa so na dosegli povprečje ocen enako ali večje od 4,00 pa za čustveno zelo inteligentne osebe (dosegajo visoka stopnja čustvene inteligentnosti).

Pri analizi posameznih vprašanj o **sposobnosti prepoznavanja in razumevanja emocij** iz prvega sklopa čustvenih kompetenc lahko sklepam, da so sodelujoči le pri vprašanju številka 32 (»Ponavadi razumem zakaj se slabo počutim«), zbrali povprečno število ocen 4, kar jih pri tem vprašanju uvršča v visoko stopnjo doseganja čustvene inteligentnosti.

Anketiranci so pri ostalih vprašanjih dosegli nižje povprečje točk. Aritmetična sredina ocen celotnega sklopa vprašanj o sposobnosti prepoznavanja in razumevanja emocij znaša 3,52, kar sodelujoče anketirance uvršča v srednjo stopnjo doseganja čustvene inteligentnosti. Pri tem sklopu vprašanj, so boljše rezultate dosegle ženske (56,3) toda razlika v primerjavi z moškimi ni velika (55,59).

Tabela 3: Sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij

Vprašanje	Veljavne vrednosti	Manjkajoče vrednosti	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Vsota
V13	40	0	3,45	3,00	3	138
V14	40	0	3,03	3,00	3	121
V15	40	0	3,70	3,50	3	148
V18	40	0	3,83	4,00	4	153
V19	40	0	3,58	4,00	4	143
V25	40	0	3,05	3,00	3	122
V26	40	0	3,35	3,00	3	134
V32	40	0	4,00	4,00	4	160
V34	40	0	3,55	4,00	4	142
V35	40	0	3,40	3,00	3	136
V36	40	0	3,53	4,00	4	141
V37	40	0	3,45	3,00	3	138
V38	40	0	3,43	3,00	3	137
V39	40	0	3,70	4,00	3	148
V42	40	0	3,38	3,50	4	135
V45	40	0	3,90	4,00	4	156

Tabela 4: Sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij glede na spol

	Moški	Ženske
Aritmetična sredina	55,59	56,30
Mediana	57,00	60,00
Modus	57,00	60,00
Vsota	1501,00	751,00

Pri analizi posameznih vprašanj o **sposobnosti izražanja in poimenovanja emocij** iz drugega sklopa emocionalnih kompetenc lahko sklepam, da sodelujoči niso pri nobenem zastavljenem vprašanju dosegli aritmetične sredine ocen 4, kar bi jih uvrščalo v doseganje visoke stopnje čustvene inteligence za posamezno vprašanje.

Primerjava s predhodnim sklopom zastavljenih vprašanj, je pokazala, da so dosegli nekoliko višje povprečje ocen. Vrednost modusu, je bila pri tem sklopu zastavljenih vprašanj, pri ker osmih vprašanjih 4. Aritmetična sredina ocen celotnega sklopa zastavljenih vprašanj o posameznikovi zmožnosti izražanja in poimenovanja emocij je 3,63 (47,27 točke) in jih uvršča v srednjo stopnjo doseganja čustvene inteligentnosti. Prav tako, kot pri prvem sklopu vprašanj, so tudi v tem nekoliko višjo stopnjo čustvene inteligentnosti kot moški dosegle ženske z oceno 3,8 (50,00).

Tabela 5: Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij

Vprašanje	Veljavne vrednosti	Manjkajoče vrednosti	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Vsota
V2	40	0	3,68	4,00	3	147
V6	40	0	3,58	3,50	3	143
V16	40	0	3,30	3,00	3	132
V17	40	0	3,55	4,00	4	142
V21	40	0	3,73	4,00	4	149
V22	40	0	3,70	4,00	3	148
V23	40	0	3,68	4,00	4	147
V24	40	0	3,73	4,00	4	149
V27	40	0	3,45	4,00	4	138
V28	40	0	3,58	4,00	4	143
V41	40	0	3,93	4,00	4	157
V43	40	0	3,60	4,00	3	144
V44	40	0	3,80	4,00	4	152

Tabela 6: Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij glede na spol

	Moški	Ženske
Aritmetična sredina	45,96	50,00
Mediana	47,00	51,00
Modus	38,00	50,00
Vsota	1241,00	650,00

Pri analizi posameznih vprašanj o **sposobnosti upravljanja z emocijami** iz tretjega sklopa čustvenih kompetenc, sklepam, da so sodelujoči pri zastavljenih vprašanjih številka 4 (»Iz neugodnih izkušenj se učim, da naj se v bodoče obnašam drugače«), številka 31 (»Obveznosti in naloge najraje naredim takoj, ne da o njih razmišljam«) in številka 33 (»Poskušam ohraniti dobro razpoloženje«), dosegli povprečno število ocen 4, kar jih za ta vprašanja uvršča v visoko stopnjo doseganja čustvene inteligentnosti.

Nižje povprečje ocen pa so dosegli pri ostalih zastavljenih vprašanjih. Aritmetična sredina ocen sklopa vprašanj o sposobnosti upravljanja z emocijami je 3,80 (60,92), in sodelujoče uvršča v srednjo stopnjo doseganja čustvene inteligentnosti. Kakor tudi v predhodnih dveh primerih so tudi v zadnjem sklopu vprašanj, ženske s povprečno oceno 3,91 (62,61) dosegle boljši rezultat od moških.

Tabela 7: Sposobnost upravljanja z emocijami

Vprašanje	Veljavne vrednosti	Manjkajoče vrednosti	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Vsota
V1	40	0	3,30	3,00	3	132
V3	40	0	3,88	4,00	4	155
V4	40	0	4,05	4,00	4	162
V5	40	0	3,90	4,00	4	156
V7	40	0	3,50	4,00	4	140
V8	40	0	3,80	4,00	4	152
V9	40	0	3,88	4,00	3	155
V10	40	0	3,78	4,00	4	151
V11	40	0	4,05	4,00	4	162
V12	40	0	3,70	4,00	4	148
V20	40	0	3,58	4,00	3	143
V29	40	0	3,73	4,00	4	149
V30	40	0	3,88	4,00	4	155
V31	40	0	4,03	4,00	4	161
V33	40	0	4,00	4,00	4	160
V40	40	0	3,90	4,00	4	156

Tabela 8: Sposobnost upravljanja z emocijami glede na spol

	Moški	Ženske
Aritmetična sredina	60,11	62,61
Mediana	62,00	63,00
Modus	63,00	57,00
Vsota	1623,00	814,00

Čustvene inteligentne spretnosti vsakega posameznika so komplementarne z njegovimi spoznavnimi spretnostmi. Medsebojno se dopolnjujejo iz ujemajo. Visoko učinkoviti in storilni posamezniki obvladajo oboje. Zahtevnejše kot je neko delo, tem pomembnejša je njegova čustvena inteligentnost. Pomanjkanje njenih spretnosti posameznika lahko ovira pri uporabi katerekoli delovne tehnike. Merila v poslovnem svetu so se v preteklem obdobju korenito posodobila in spremenila. Glavnina pozornosti je sedaj namenjena posameznikovi osebnosti. Razvitost čustvenih spretnosti je ključna lastnost vseh uspešnih menedžerjev v sodobnem poslovnem svetu. Predpostavljam sem, da tisti, ki v organizacijah zasedajo izvršilne funkcije, tega zavedajo in da se zato tudi bolje izkažejo na testih čustvene inteligence. To se je pri analizi rezultatov ankete tudi potrdilo.

V nadaljevanju empirične raziskave sem v anketnem vprašalniku uporabil vprašanja, katera sem združil glede na tri spremenljivke: čustvena inteligentnost, motivacija in delovna uspešnost. Za pridobivanje odgovorov ordinalnih spremenljivk sem uporabili Likertovo lestvico od 1 do 5, kjer ocena 1 pomeni najmanjše strinjanje, ocena 5 pa največje strinjanje s trditvijo.

Pokazatelj doseganja čustvene inteligentnosti, motivacije in delovne uspešnosti je povprečje vseh odgovorov posameznega sklopa. Za opredeljevanje pozitivne povezanosti med čustveno inteligentnostjo in motivacijo, med motivacijo in delovno uspešnostjo ter med čustveno inteligentnostjo in delovno uspešnostjo sem uporabil Hi-kvadrat test.

Uporabljena so bila vprašanja, ki se nanašajo na področje čustvene inteligentnosti, motivacije in delovne uspešnosti. Anketni vprašalnik, ki ga je pripravila Marjanca Kranjc (2012) je povzet po Reviji za univerzalno odličnost in vključuje naslednja vprašanja:

Čustvena inteligentnost:

1. Ljudje imamo dve vrsti uma; tistega, ki misli, in tistega, ki čuti. Tistega, ki misli, izmerimo z inteligenčnim kvocientom (IQ), tistega, ki čuti, pa izmerimo s čustveno inteligenco (ČI). Čustvena inteligenca na delovnem mestu je enako pomembna kot IQ.
2. Sodelavec potrebuje mojo pomoč. Brez zadržkov pomagam.
3. Vsi ljudje naj bodo deležni istega načina vodenja (nihče naj ne bo izjema), saj se vodja ne more ozirati na vsakega posameznika posebej.

4. Vsak človek je edinstven, zato bi moral biti stil vodenja prilagojen posamezniku.
5. Med sestankom, ki ga imam z nadrejenimi v podjetju, se zavzamem oz. branim sodelavca, v kolikor je deležen neupravičene kritike.
6. Razumevanje s sodelavci mi ne dela težav.
7. Razumevanje z nadrejenimi mi ne dela težav.
8. Razumevanje z vodjem je pomembnejše od razumevanja s sodelavci v timu/oddelku.
9. Odnosi v našem podjetju so dobri.
10. Odnosi vodij do zaposlenih v našem podjetju so dobri.
11. Vodje v našem podjetju znajo odkrito izražati svoja čustva. Jasno dajo vedeti, kdaj so veseli, žalostni, razočarani, zadovoljni ali nezadovoljni v zvezi z mojim delom. V zvezi s tem imam odkrito povratno informacijo in nikoli negotovih občutkov.
12. Vodja se zna vživeti v moja čustva, jih razume in jih upošteva.
13. Vodja zna jasno in nedvoumno pojasniti, kaj od mene zahteva. Zna začutiti, v kolikor mi kaj ni jasno, in brez težav ponovi oz. dodatno razloži zahtevo.
14. Delovna navodila v našem podjetju so razumljiva in jasna. V njih so natančno opredeljene odgovornosti.
15. Na klic odgovornosti je vedno klicana prava oseba.
16. Odkrita in jasna komunikacija je pomembna za delo z ljudmi, njihovo dobro počutje ter učinkovito nadaljnje delo.
17. Moj nadrejeni ima odkrito, jasno in dobronamerno komunikacijo.
18. V vsakdanji komunikaciji (sestanki, zapisniki, mejli ...) sem kratek, jasen in pozoren na čustva svojih sodelavcev .
19. V komunikaciji vzdržujem pozitiven in strpen nivo in ne komuniciram s sodelavci/podrejenimi/nadrejenimi tako, kot si sam ne bi želel, da bi drugi komunicirali z mano.

Motivacija:

20. Pri svojem delu sem motiviran/-a.
21. Pohvala me pri delu motivira.
22. Pohvala nadrejenega me pri delu motivira bolj kot pohvala sodelavca iz tima.
23. Upravičena in jasna kritika me pri delu enako motivira kot pohvala.
24. Razumevajoč in dostopen nadrejeni me pri delu motivira.
25. Trenutni nadrejeni je dostopen in razumevajoč.
26. Priznavanje, zaupanje in razumevanje vodje in sodelavcev me pri delu motivirajo, saj želim vedno znova upravičiti zaupanje in priznavanje.
27. To, da sem na delovnem mestu srečen, zadovoljen, cenjen, zaželen, upoštevan ... me pri delu dodatno motivira.
28. Trenuten seznam aktivnosti, ki jih moram narediti, je predolg. Preveč dela, ki mu ni videti konca, me demotivira.
29. Dobre oziroma inovativne ideje v zvezi s poslom se mi porajajo v kreativnem, spodbujajočem in samozavestnem vzdušju.

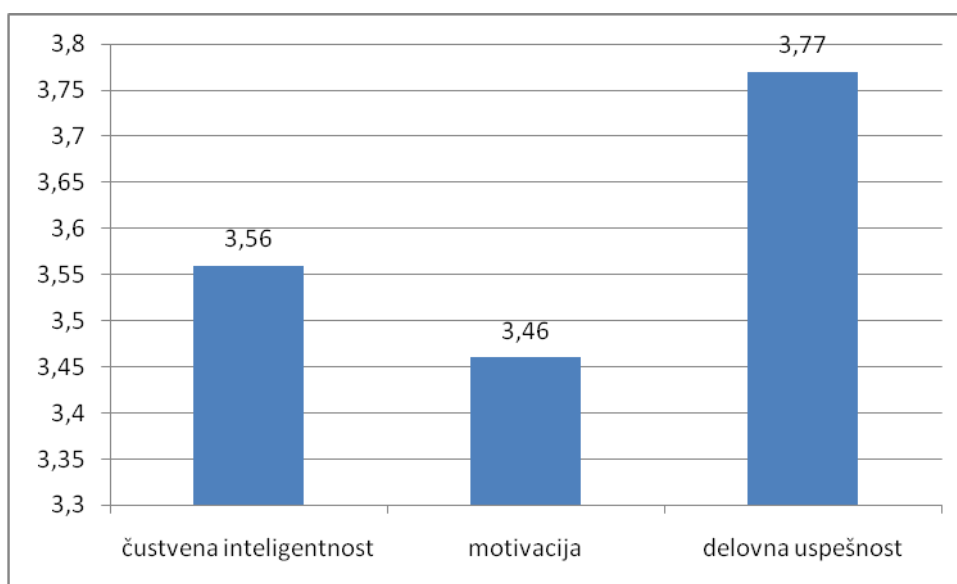
Delovna uspešnost:

30. Srečen in zadovoljen sem bolj motiviran in delovno učinkovitejši.

31. Svoje delo vedno opravi uspešno.

Za ugotavljanje povezanosti med posameznimi dejavniki sem podatke združili v tri sklope (čustvena inteligentnost, motivacija in delovna uspešnost). Ocene pa sem združili v dve skupini (visoko strinjanje in nizko strinjanje, kjer sem v skupino visoko strinjanje uvrstil ocene 3, 4 in 5, v skupino nizko strinjanje pa oceni 1 in 2). Povprečne vrednosti ocen za posamezne sklope so prikazane v spodnjem grafikonu.

Slika 6: Povprečne ocene po dejavnikih



Pozitivno povezanost čustvene inteligentnosti in motivacije pri delu sem določal s pomočjo statističnega Hi-kvadrat testa. 21 anketirancev je na obe vprašanji odgovorilo z »Visoko strinjanje«, 9 z »Nizko strinjanje«, 10 jih je na eno vprašanje odgovorilo z »Visoko strinjanje« in na drugo z »Nizko strinjanje«. Rezultati testa Hi-kvadrat so zbrani v tabeli, test Hi-kvadrat pa zapišemo v obliki $\chi^2(1) = 2,91$, $p > 0,05$. Rezultat pokaže, da test ni statistično značilen.

Tabela 9: Hi-kvadrat test povezanosti čustvene inteligence in motivacije

	Motivacija		
		Visoko	Nizko
Čustvena inteligenca	Visoko	21	6
	Nizko	4	9

Prav tako sem ugotavljal **pozitivno povezanost čustvene inteligentnosti in delovne uspešnosti**. Kar 20 anketirancev je na obe vprašanji odgovorilo z »Visoko strinjanje«, 5 z »Nizko strinjanje«, 15 pa jih je na eno vprašanje odgovorilo z »Visoko strinjanje« in na drugo z »Nizko strinjanje«. Rezultati testa Hi-kvadrat so zbrani v tabeli 9, test Hi-kvadrat pa lahko zapišemo v obliki $\chi^2(1) = 6,08, p < 0,05$.

Tabela 10: Hi-kvadrat test povezanosti čustvene inteligence in delovne uspešnosti

	Delovna uspešnost		
		Visoko	Nizko
Čustvena inteligenca	Visoko	20	8
	Nizko	7	5

Ugotavljal sem tudi **pozitivno povezanost motivacije in delovne uspešnosti**. 22 anketirancev je na obe vprašanji odgovorilo z »Visoko strinjanje«, 8 z »Nizko strinjanje«, 10 pa jih je na eno vprašanje odgovorilo z »Visoko strinjanje« in na drugo z »Nizko strinjanje«. Rezultati testa Hi-kvadrat so zbrani v tabeli 10, test Hi-kvadrat pa zapišemo v obliki $\chi^2(1) = 9,04, p < 0,05$.

Tabela 11: Hi-kvadrat test povezanosti motivacije in delovne uspešnosti

	Delovna uspešnost		
		Visoko	Nizko
Motivacija	Visoko	22	6
	Nizko	4	8

Povprečje vseh odgovorov v anketnem vprašalniku za področje čustvene inteligentnosti, nam kaže, da stanje čustvene inteligentnosti dosega vrednost 74 %. To pomeni, da ima podjetje, kjer sem opravil raziskavo, možnost za napredek in izboljšanje. Namreč višja kot bo čustvena inteligentnost, boljši odnosi se bodo vzpostavili med zaposlenimi, večja bo motiviranost zaposlenih in posledično dosežena bo višja delovna uspešnost, tako posameznika, kot organizacije.

Rezultat anketnih vprašanj v sklopu preverjanja motivacije dosega vrednost 79 %. Tudi v tem primeru mora menedžment razmisliti o ustreznih načinih motiviranja svojih zaposlenih. To bi lahko dosegli tudi preko boljše in pogostejše komunikacije z zaposlenimi. Vsak zaposleni ima namreč svoje želje, potrebe in motive. Glede na to, da gre za sorazmerno majhno podjetje, bi lahko menedžment preko osebnega pogovora, spoznal te želje in pripravil motivacijski paket po meri zaposlenega. Preko pogovora z zaposlenimi sem namreč spoznal, da si nekdo bolj kot višjo plačo, želi dodaten dan dopusta.

Del anketnih vprašanj, ki se nanaša na delovna uspešnost dosega vrednost 84 %. Ta vrednost je tudi najvišja v raziskavi. Delovna uspešnost je ključnega pomena za konkurenčnost in uspešnost organizacije kot celote in pomembno je, da se vsi člani organizacije tega zavedajo.

Vrednosti vseh treh segmentov (čustvena inteligenca, motivacija in delovna uspešnost) presegajo 74%, kar nakazuje na njihovo pozitivno povezanost. V nadaljevanju pa bom preveril, če so se na osnovi teoretičnega dela, novih spoznanj in ciljev magistrskega dela potrdile zastavljene hipoteze.

- Preverjanje hipoteze H1: Čustvena inteligentnost pozitivno vpliva na motivacijo.

Kljub temu, da bi na podlagi visokih vrednosti v diagonali kontingenčne tabele lahko pričakovali pozitivno povezanost med čustveno inteligentnostjo in motivacijo, je eksperimentalna vrednost Hi-kvadrat 2,91, kar je manj kot potrebnih 3,84 ob 95-odstotni stopnji zanesljivosti.

Hipotezo H1 zavrnamo, saj ne moremo trditi, da čustvena inteligenca pozitivno vpliva na motivacijo.

- Preverjanje hipoteze H2: Motivacija pozitivno vpliva na delovno uspešnost.

Pri preverjanju pozitivne povezanosti motivacije in delovne uspešnosti sem dobil eksperimentalno vrednost Hi-kvadrat 9,04, kar je več kot 3,84 pri 5-odstotni stopnji tveganja. S 95-odstotno verjetnostjo torej lahko trdimo, da obstaja povezava med čustveno inteligenco in motivacijo, zato **hipotezo H2 sprejememo**. Ob 95-odstotni zanesljivosti torej lahko trdimo, da motivacija pozitivno vpliva na delovno uspešnost.

- Preverjanje hipoteze H3: Čustvena inteligentnost pozitivno vpliva na delovno uspešnost.

Pri preverjanju povezanosti čustvene inteligentnosti in delovne uspešnosti sem dobil eksperimentalno vrednost Hi-kvadrat 6,08, kar je več kot 3,84 pri 5-odstotni stopnji tveganja, zato **hipotezo H3 sprejememo**. S 95-odstotno verjetnostjo lahko trdimo, da

obstaja povezava med čustveno inteligentnostjo in delovno uspešnostjo. S 95-odstotno zanesljivostjo lahko trdimo, da čustvena inteligentnost pozitivno vpliva na delovno uspešnost.

Tabela 12: Strnjen pogled postavljenih hipotez

	Hipoteza	Potrjena/Nepotrjena
H1	Čustvena inteligentnost pozitivno vpliva na motivacijo.	Nepotrjena
H2	Motivacija pozitivno vpliva na delovno uspešnost	Potrjena
H3	Čustvena inteligentnost pozitivno vpliva na delovno uspešnost.	Potrjena

4.3 Z dobrim vodenjem do izboljšanja stanja v konkretnem podjetju

Na osnovi pregleda teorije in novih spoznanj na temo vpliva čustvene inteligentnosti, bom skušal v tem poglavju predstaviti predloge, ki bi menedžmentu podjetja omogočili, da bi povečali stopnjo čustvene inteligence ter posledično kvalitetneje vodili svoje zaposlene in boljše izkoristili svoje in njihove potenciale.

Zavedati se je potrebno, da smo ljudje zaradi nenehnega prepletanja čustev in razuma kompleksna bitja in prav to prinaša potencial, ki ga velja izkoristiti. Vsa naša čustva in čustvena stanja prihajajo naravnost iz naše podzvesti in se nadalje razvijejo v zavesti. Človekov značaj določajo lastnosti, ki izhajajo iz čustev. Te lastnosti imenujemo čustvena inteligenca. Posamezniki z visoko razvito stopnjo čustvene inteligentnosti so zmožni obvladovati svoja čustva, neprestano razvijati svoje potenciale ter uspešno upravljati odnose pri delu, doma in v širši družbi. Takšen posameznik je sposoben prenesti čustveno izkušnjo v celovito intelektualno zmogljivost. Svoja čustva izkoriščajo za izboljšanje intelektualne iznajdljivosti (Parvesh & Gopal, 2010). Čustveno inteligentni posamezniki so notranje uravnoreženi, zmožni doživljanja in pravičnega izražanja svojih emocij.

Organizacije delujejo v hitro se spreminjajočem okolju, kjer je nujno takojšnje prilagajanje na spremembe na trgu. Zato za doseganje uspešnosti potrebujejo motivirane in učinkovite zaposlene. Pomembno je, da vodje na višjih položajih poznajo in obvladujejo svoja čustva. Čustveno inteligentni vodje se zavedajo svojih osebnih prednosti, pa tudi slabosti, svojih vrednot, potreb in ciljev, čustev in želja. Če vodja pozna in obvladuje svoja čustva, lahko pomaga pri povečanju čustvene inteligentnosti svojih zaposlenih in tako vzpostavi boljšo motivacijsko klimo. Za vse vodje je izjemnega pomena, da so pri svojem delu empatični, da vzpostavijo ustrezno komunikacijo z zaposlenimi, se z njimi povežejo, so fleksibilni, dajejo pobude in maksimizirajo optimizem pri delu.

Obvladovanje čustvene inteligence nam omogoča prednost pri gradnji kariere. Posebno pri ustvarjanju svojega dobrega imena, ko je treba pridobiti potrebne izkušnje in zaupanje svojih nadrejenih. Čustveno inteligentni zaposleni se lažje spopadejo s stresom na delovnem mestu in z vsemi nalogami, za katere so zadolženi. Čustva so prisotna na vseh ravneh našega delovanja, zato je toliko bolj pomembno, da znamo obvladovati svoja čustva.

Dober vodja je tisti, ki ima oblikovano vizijo, strategijo, ki kljub težavam spodbuja svoj kader, pomaga pri nemotenem delu, odpravlja dejavnike, ki bi motili delovanje v organizaciji. S svojimi zaposlenimi ravna lepo, jih ceni takšne, kakršni so po notranji plati in tudi kot strokovni kader. Pustiti jim mora svobodo, njihovo individualno iniciativo, ideje in želje. Čustveno inteligentni vodja stil vodenja prilagaja trenutnim razmeram in situaciji, ki vlada v organizaciji. Ko se vodja zave pomembnosti čustvene inteligence, v organizaciji zavladava prijetna klima, ustvarjalnost, motiviranost za delo. Medsebojnega zaupanja v organizaciji ne bo manjkalo, svobodno se bodo izmenjevali mnenja in s tem razlogom se bo povečala tudi zavzetost za delo.

Dober menedžer, zna ljudi postaviti na prava mesta. Kvaliteten vodja v prihodnosti bo vedno bolj razumel ljudi, nujnost dobrih medsebojnih odnosov in odvisnost učinkovitosti in kvalitete narejenega od odnosov skupinah. Seveda pa se bo v enaki meri zavedal pomembnosti prioritet dela in ciljev organizacije. Za uspešnega vodjo je torej potrebna širokost in razumevanje tako ljudi, kot dinamičnih procesov v skupini, na drugi strani pa zahtev menedžmenta.

Glede na velikost družbenih sprememb v družbi in glede na to, da se je hitrost sprememb zelo povečala, sem prepričan, da bo pomembnost razumevanja in kvalitetnega obvladovanja sodelavcev z leti samo še naraščala. Menedžerje čaka torej veliko dela, saj bodo morali zadovoljiti te vedno večje zahteve.

Med opravljanjem raziskave sem spoznal, da veliko zaposlenih želi prevzeti odgovornost, želijo sprejeti nove izzive, želijo si novih delovnih nalog, saj zaupajo vase in v to, da bodo delo dobro opravili. To pa je tudi cilj vsakega čustveno inteligentnega menedžerja – da delavci prevzamejo odgovornost, se opolnomočijo in si želijo novih nalog in osebnega napredka.

Čustveno inteligentni menedžer podpira podajanje in izražanje idej svojih podrejenih, sprejme in implementira dobre ter kritično presodi in ustrezno obrazloži razloge za nesprejetje neprimernih. Pohvali napredek zaposlenih, vzpodbuja prevzem odgovornosti in podjetniško razmišljanje ter skuša omogočiti, da v korist podjetja zaposleni izkoristijo svoje potenciale. Posebno pozornost pa namenja samozavesti, saj se zaveda, da samozavestni zaposleni dosežejo več, si več upajo in dlje časa vztrajajo.

Zadovoljstvo pri delu je danes zelo pomembno in vsi si ga želimo doseči. Vse našteje dimenzije, ki sem jih podrobno opisal, pripomorejo k zadovoljstvu pri delu, kar je ključnega pomena za delovno uspešnost in kvalitetno delo. Na primeru vpliva čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost lahko vidimo, kako so stvari med seboj povezane in soodvisne. In to je največji čar in izziv za uspešno upravljanje živih organizmov, kot je podjetje.

SKLEP

Normativi in kriteriji v poslovnem svetu so se v preteklih letih močno spremenili. Zagotavljanje obstoja in uspešnosti organizacij zahteva od menedžerjev da od svojih podrejenih iztržijo njihov maksimum. Ti so pod pritiski in v nenehnem strahu pred neuspehom, izpostavljeni različnim stresnim situacijam. V izogib takšnemu položaju je potrebno zavedanje menedžerjev, kako zelo pomembno je zagotoviti dobre medosebne odnose, učinkovito komunikacijo, visoko raven motivacije in ustrezno nagrajevanje. Na ta način se bodo posamezniki v svojem delovnem okolju dobro počutili, bili pripadni organizaciji in njegovi viziji, poslanstvu ter ciljem. Posledično bodo dobro in zavzeto opravili svoje delovne naloge in tako pripomogli k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja.

Zavedati se je potrebno pomembnosti neverbalne komunikacije, ki se kaže v posameznikovem izražanju in uspešnem prepoznavanju emocij. Namreč vedno, tudi povsem nezavedno, izražamo svoja emocije. Na podlagi izražanja si jih tudi razlagamo in tolmačimo, ter na njihovi osnovi reguliramo svoje vedenje. Zmožnost primerne izražanja emocij in občutljivost posameznika za čustveno doživljanje drugega sta pomembni socialni spretnosti, s katerima vstopamo v socialne situacije in se v njih lažje znajdemo. Z obvladovanjem teh sposobnosti lahko dosežemo višjo raven uspešnosti, ne samo na poslovnem področju, temveč življenju nasploh. Predstavljajo nam vir informacij, ki jih vsak posameznik drugače tolmači in uporablja. Kako uspešni smo pri tem je odvisno od razvitosti naše čustvene inteligence.

Posamezniki z visoko stopnjo čustvene inteligence poznajo svoja čustva, jih obvladujejo in se nanje pravilno odzivajo. Takšni ljudje so zaželeni sodelavci saj zaupajo vase, so fleksibilni, inovativni, polni optimizma ter pripravljeni na spremembe.

Poznavanje lastnih čustev jim omogoča prepoznavanje čustev drugih. Čustveno inteligentni ljudje se tako zavedajo potreb in skrbi drugih, zato z njimi ravna tako, kot bi si želeli, da se ravna z njimi. Pri tem ne manipulirajo, temveč so pošteni in pravični. S svojimi čustvenimi spretnostmi pri drugih vzpodbudijo želeni odziv, kar vodi k doseganju in povečanju delovne uspešnosti.

Dejavnik pomembnosti in vpliva čustev je bil v poslovnem življenju presenetljivo dolgo časa zapostavljen. Čustva so dolgo ostajala na neraziskanem področju in bila predmet

raziskovanj le znanstvene psihologije. Z zavedanjem prepletenosti čustvene in razumske inteligentnosti ter vplivom čustev na delovno uspešnost posameznika, ta dobiva vedno večjo veljavo. Čustvena inteligenca je namreč tista, ki v vsakem posamezniku sproži motivacijo, da lahko v celoti razvije svoje potenciale ter tako postane uspešnejši v poslovnem in zasebnem življenju.

Pregled relevantne literature s tega področja je potrdil, da sta koncepta čustvene inteligentnosti in delovne uspešnosti neločljivo in pozitivno povezana. Pozitivno korelacijo med konceptoma, je kljub majhnemu vzorcu populacije, potrdila tudi opravljena empirična analiza.

Podjetje kjer sem izvajal raziskavo ima še precej možnosti in priložnosti za izboljšanje čustvene inteligentnosti svojih zaposlenih. Ena od ključnih prednosti čustvene inteligentnosti v primerjavi s »klasično« razumsko inteligentnostjo je ta, da se čustvene inteligentnosti lahko naučimo, jo razvijamo in izpopolnjujemo. Razvoj in povečanje le-te, bi morali biti pomemben cilj menedžmenta v prihodnosti. Ker se je čustvene inteligentnosti mogoče naučiti, bi vsak posameznik lahko prevzel odgovornost, za izobraževanje in izpopolnjevanje na tem področju in tako pomaga soustvarjati dobre medosebne odnose.

Mnenje večine anketiranih o tem ali podjetje posveča pozornost dobri delovni klimi, je, da se sicer posvečajo temu področju, vendar pa možnosti za izboljšavo vseeno obstajajo. V opravljeni empirični raziskavi sem ugotovil, da večina anketiranih dosega srednjo stopnjo čustvene inteligentnosti. Ker ima čustvena inteligentnost velik vpliv na človekovo doživljanje in uspešnost v življenju, menim, da bi anketiranci morali delati na izboljšanju le-te.

S preverjanjem hipotez je bilo ugotovljeno, da čustvena inteligentnost pozitivno vpliva na delovno uspešnost, kar je bil tudi cilj magistrskega dela. Potrdila se je tudi hipoteza, da motivacija pozitivno vpliva na delovno uspešnost, ni pa se potrdila hipoteza, da čustvena inteligentnost pozitivno vpliva na motivacijo. Slednji rezultat me je presenetil, saj sem pričakoval pozitiven vpliv čustvene inteligentnosti na motivacijo. Zavrnitev hipoteze pripisujem predvsem majhnemu vzorcu populacije. Željo imam proučevano področje v podjetju opazovati longitudinalno in tako spremljati spreminjanje obravnavanih pojavov.

Med pripravljanjem magistrskega dela sem dodobra spoznal koncept čustvene inteligentnosti in njen pomen na delovno uspešnost in življenje na sploh. Ob poglobljanju snovi se mi je povečalo zavedanje pomembnosti in doumel sem širokost opisovanih področij. Razvijanje čustvene inteligentnosti mora postati cilj vsakega posameznika – pa ne zaradi drugih, temveč zaradi nas samih.

LITERATURA IN VIRI

1. Abraham, R. (1999). Emotional Intelligence in Organizations: A Conceptualization. *Genetic. Social and General Psychology Monographs*, 125(2), 209–224.
2. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Bahtijarević Šiber, F. (1991). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden Marketing.
4. Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late*. New York, NY: Amacom.
5. Brečko, D. (2001). *Vedenjske kompetence in čustvena inteligentnost pri vodenju*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
6. Cooper K. R. & Sawaf A. (1997). *Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Brkley Publishing Group.
7. Černetič, M. (2004). *Skripta predmeta Vrednotenje in motivacija*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Day, D.V. & Bedeian, A.G. (1991). Predicting Job Performance Across Organizations: The interaction of Work orientation and Psychological Climate. *Journal of management*, 17(3), 589-600.
9. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Diener, E. (2000). Explaining differences in societal levels of happiness: relative standards, need fulfillment, culture, and evaluation theory. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Periodical on Subjective Well-Being*, (1), 41-78.
11. Epstein, S. (1998). *Constructive thinking. The key to Emotional Intelligence*. London: Westport, Pleager Publishers.
12. Gardner, H. (1995). *Razsežnost uma: teorija o več inteligencah*. Ljubljana: Tangram.
13. George, M., J. Jones & R. Gareth. (1999). *Organizational Behavior*. Wesley.
14. Godwin, M. (200). *Kdo si? 101 način, kako vidimo sebe*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
15. Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
16. Goleman, D. (1997). *Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
17. Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard business review*, 14.
18. Goleman, D. (2000). *Emotional Intelligence*. London: A Banton Book.
19. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
20. Goleman, D. (2002). *Prvinsko vodenje: Spoznajmo moč čustvene intelligence*. Ljubljana: GV založba.
21. Goleman, D. (2006). *Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
22. Goodwin, J., J. M. Jasper & F. Polletta. (1999). *Passionate Politics: Emotions and Social Movements*.
23. Gorišek, K. (2010). Zadovoljstvo zaposlenih – ali vsebina pojma prerašča ime

- fenomena. Najdeno 4. avgusta 2016 na spletnem naslovu [http:// www.delavska-participacija.com/clanki/ID001204.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID001204.doc).
24. Hollenback, J. & Wright, P. (1994). *Human Resource Management*. Irwin: Austen Press.
 25. Johnson, S.D. (1999). The Impact of Organizational and Professional Culture on the Effectiveness of Management Accounting Communication. *Advances in Management Accounting*, (8), 71-93.
 26. Kangis, P., Gordon D. & Williams, S. (2000). Organizational climate and corporate performance: an empirical investigation. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://konstanza.emeraldisight.com/vl=407270/cl=31/nw=1/rpsv/cgibin/linker?ini=emerald&reqidx=/cw/mcb/00251747/v38n8/s3/p531>.
 27. Keenan, K. (1996). *Kako upravljamo sami sebe*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
 28. Kompare, A., Stražišar, M., Vec, T., Dogša, I., Jaušovec, N., Curk, J. (2002). *Psihologija. Spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
 29. Kranjc, M. (2012). Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. *Revija za univerzalno odličnost* (2), 60-70.
 30. Lampe, M. (2005). Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. *HRM* 2005 (8), 67.
 31. Lipičnik, B. (1994). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 32. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 33. Lipičnik, B. & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 34. Longar, M. (2007). *Vloga čustvene inteligentnosti pri vodenju timov v podjetju Novoles, d.d. Straža* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 35. Mayer, J. (2001). Čustvena inteligenca – nova moda zahoda. *Finance*, (29), 19.
 36. Mayer, J. & P. Salovey. (1993). *The Intelligence of Emotional Intelligence*. New York.
 37. Mihačič, B. (2009). *Analiza zadovoljstva zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
 38. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
 39. Milivojević, Z. (2008). *Emocije. Razumevanje čustev v psihoterapiji*. Novi Sad: Psihopolis institut.
 40. Možina, S. (2013). Vodenje in čustva. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://delavska-participacija.com/clanki/ID010903.doc>.
 41. Musek Lešnik, K. (2016). Pomen klime (organizacijske) v podjetju. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/menu-podjetje-klima.html>.
 42. Musek, J. (2005). *Psihološke in kognitivne študije osebnosti*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
 43. Musek, J. & Avsec, A. (2002). Pozitivna psihologija: Subjektivni (emocionalni) blagor in zadovoljstvo z življenjem. Najdeno 4. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://musek.si/Teksti/Pozitivna%20psihologija.pdf>.

44. Musek, J. & Pečjak, V. (1997). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
45. Musek, J. & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
46. Novak, T. (2009). *Pomen čustvene inteligence pri vodenju*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
47. OCR svetovanje in raziskave. (2016). Svetovanje raziskave – SiOK. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.ocr.si/?page_id=38
48. 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
49. Peale, N.V. (1992). *Moč pozitivnega mišljenja*. Celje: Mohorjeva družba.
50. Pogačnik, V. (1995). *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta.
51. Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Management Consulting, Center za psihodiagnostična sredstva.
52. Pogačnik, V. (2001). *Komu je potrebna čustvena inteligenca? Z organizacijo do čustev in plač*. Kranj: DVD.
53. Ryback, D. (1998). *Putting Emotional intelligence to Work: Successful leadership is more than IQ*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
54. Salovey, P & Mayer, J.D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality*.
55. Schilling, D. (2000). *50 dejavnosti za razvijanje čustvene inteligence. I. stopnja: za delo z otroki od 6 do 10 let*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
56. Sternberg, R. J., & Detterman, D. K. (1986). *What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition*. Norwood, NJ: Ablex.
57. Svetlik, I. & Zupan, N. (2009). *Menadžment človeških virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
58. Švigelj Rogelj, Barbara. (2009). *Zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi na Onkološkem inštitutu*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
59. Taksić, V (1998). *Validacija konstrukta emocionalne inteligencije*. Rijeka.
60. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
61. Urbanija, A. (2001). *Umetnost inteligentne uporabe čustev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
62. Vuković, V. (1999). Čustvena inteligenca je kapital podjetja. *Finance*, (35), 16.
63. Watson, D. & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, (98), 219-235.
64. Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, (54), 1063-1070.
65. Weisbach, C. (1999). *Kako razvijemo čustveno inteligenco*. Ljubljana: DZS.
66. Weisbach, C. & Dachs, U. (1999). *Kako razvijamo čustveno inteligenco*. Ljubljana: DZS.
67. Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at Work*. San Francisco: Jossey Bass.

68. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana: Tangram.
69. Wilks, F. (2001). *Inteligentna čustva*. Kranj: Založba Ganeš.
70. Wood, R. & Tooley, H. (2004). *Ocenite svojo čustveno inteligenco: kako določiti in povečati svojo čustveno inteligentnost?* Ljubljana: Lisac&Lisac.
71. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

PRILOGA

Priloga: Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik

Kot absolvent magistrskega študija na Ekonomski fakulteti pripravljam magistrsko nalogo s področja pomena čustvene inteligentnosti. Vprašalnik, ki je pred Vami, je del moje magistrske naloge, ki se ukvarja z vplivom čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. Z anketo želim ugotoviti, ali čustvena inteligentnost vpliva na delovno uspešnost in kako čustveno inteligentnost dojemate vi, zaposleni. V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike Vašega doživetja čustvene inteligentnosti. Da bi vam omogočil kar se da sproščeno ocenjevanje, bodo izidi prikazani samo skupinsko, anketa pa je anonimna. Izidi raziskave Vam bodo pri meni vedno na voljo, name pa se lahko obrnete tudi glede morebitnih nejasnosti na telefon ali e-pošto, ki sta navedena.

Ocenjujete tako, da označite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev, je navadno najbližje resnici. Odgovarjate tako, da označite ustrezno vrednost, pri čemer ocena 1 pomeni največje nestrinjanje z odgovorom, medtem ko ocena 5 pomeni največje strinjanje z odgovorom.

Vaši odgovori mi bodo v veliko pomoč pri mojem delu, zato se Vam vnaprej zahvaljujem za sodelovanje.

Prvi sklop

Trditve/ocena	1	2	3	4	5
V1. Dobro razpoloženje lahko ohranim, tudi če se mi zgodi kaj slabega.					
V2. Skoraj vedno lahko z besedami opišem svoja občutja in čustva.					
V3. Tudi kadar so ljudje okoli mene slabo razpoloženi, lahko ohranim dobro razpoloženje.					
V4. Iz neugodnih izkušenj se učim, da naj se v bodoče obnašam drugače.					
V5. Ko me nekdo pohvali, delam še z več elana.					
V6. Če mi nekaj ni všeč, to tudi takoj pokažem.					
V7. Če mi je neka oseba všeč, naredim vse, da sem ji tudi jaz všeč.					
V8. Če sem dobro razpoložen, me je težko spraviti v slabo voljo.					
V9. Če sem dobro razpoložen, vsak problem z lahkoto rešim.					

V10. Ko sem z osebo, ki me ceni, pazim, kako se obnašam.					
V11. Najbolje se učim in si zapomnim stvari, če se počutim srečno.					
V12. Kadar trmasto vztrajam, rešim tudi na prvi pogled nerešljiv problem.					
V13. Če srečam znanca, takoj ugotovim, kako je razpoložen.					
V14. Če vidim, kako se nekdo počuti, ponavadi vem, kaj se mu je zgodilo.					
V15. Pri prijatelju vem, kdaj je žalosten in kdaj razočaran.					
V16. Zlahka najdem način, kako priti do osebe, ki mi je všeč.					
V17. Lahko naštejem čustva, ki jih v določenem trenutku doživljam.					
V18. Z lahkoto opazim spremembo razpoloženja pri svojem prijatelju.					
V19. Z lahkoto se spomnim, kako razveseliti prijatelja h kateremu grem na rojstni dan.					
V20. Z lahkoto prepričam prijatelja, da ni razloga za zaskrbljenost.					
V21. Svoja čustva lahko dobro izrazim.					
V22. Lahko opišem, kako se počutim.					
V23. Lahko opišem svoje trenutno stanje.					
V24. Lahko rečem, da vem veliko o svojem čustvenem stanju.					
V25. Če določeno osebo opazujem v družbi, lahko točno ugotovim njena čustva					
V26. Lahko opazim, če se nekdo počuti nemočno.					
V27. Moje vedenje odraža moja notranja občutja.					
V28. Pri meni se vedno vidi, kako sem razpoložen.					
V29. Trudim se ublažiti neprijetna in ojačati pozitivna čustva.					
V30. Nič ni slabega v tem, kako se običajno počutim.					
V31. Obveznosti in naloge najraje naredim takoj, ne da o njih razmišljam.					
V32. Ponavadi razumem, zakaj se slabo počutim.					
V33. Poskušam ohraniti dobro razpoloženje.					
V34. Po izrazu na obrazu lahko prepoznam občutja					

nekoga.					
V35. Pri svojih prijateljih prepoznam prikrito ljubosumje.					
V36. Opazim, če poskuša nekdo prikriti slabo razpoloženje.					
V37. Opazim, če se nekdo počuti krivega.					
V38. Opazim, če poskuša nekdo prikriti svoja resnična občutja.					
V39. Opazim, če se nekdo počuti zamorjeno.					
V40. Kar se mene tiče je popolnoma v redu, da se počutim tako kot se.					
V41. Na splošno sem lahko izrazil simpatije do osebe nasprotnega spola.					
V42. Opazim, če se nekdo obnaša drugače, kot je razpoložen.					
V43. Večino svojih občutij lahko poimenujem.					
V44. Večino svojih občutij lahko prepoznam.					
V45. Vem, kako lahko prijetno presenetim vsakega svojega prijatelja.					

Drugi sklop

Trditev/ocena	1	2	3	4	5
Čustvena inteligenca - ČI					
Ljudje imamo dve vrsti uma; tistega, ki misli, in tistega, ki čuti. Tistega, ki misli, izmerimo z inteligenčnim kvociantom (IQ), tistega, ki čuti, pa izmerimo s čustveno inteligenco (ČI). Čustvena inteligenca na delovnem mestu je enako pomembna kot IQ.					
Sodelavec potrebuje mojo pomoč. Brez zadržkov pomagam.					
Vsi ljudje naj bodo deležni istega načina vodenja (nihče naj ne bo izjema), saj se vodja ne more ozirati na vsakega posameznika posebej.					
Vsak človek je edinstven, zato bi moral biti stil vodenja prilagojen posamezniku.					
Med sestankom, ki ga imam z nadrejenimi v podjetju, se zavzamem oz. branim sodelavca, v kolikor je deležen neupravičene kritike.					
Razumevanje s sodelavci mi ne dela težav.					

Razumevanje z nadrejenimi mi ne dela težav.					
Razumevanje z vodjem je pomembnejše od razumevanja s sodelavci v timu/oddelku.					
Odnosi v našem podjetju so dobri.					
Odnosi vodij do zaposlenih v našem podjetju so dobri.					
Vodje v našem podjetju znajo odkrito izražati svoja čustva. Jasno dajo vedeti, kdaj so veseli, žalostni, razočarani, zadovoljni ali nezadovoljni v zvezi z mojim delom. V zvezi s tem imam odkrito povratno informacijo in nikoli negotovih občutkov.					
Vodja se zna vživeti v moja čustva, jih razume in jih upošteva.					
Vodja zna jasno in nedvoumno pojasniti, kaj od mene zahteva. Zna začititi, v kolikor mi kaj ni jasno, in brez težav ponovi oz. dodatno razloži zahtevo.					
Delovna navodila v našem podjetju so razumljiva in jasna. V njih so natančno opredeljene odgovornosti.					
Na klic odgovornosti je vedno klicana prava oseba.					
Odkrita in jasna komunikacija je pomembna za delo z ljudmi, njihovo dobro počutje ter učinkovito nadaljnje delo.					
Moj nadrejeni ima odkrito, jasno in dobronamerno komunikacijo.					
V vsakdanji komunikaciji (sestanki, zapisniki, mejli ...) sem kratek, jasen in pozoren na čustva svojih sodelavcev .					
V komunikaciji vzdržujem pozitiven in strpen nivo in ne komuniciram s sodelavci/podrejenimi/nadrejenimi tako, kot si sam ne bi želel, da bi drugi komunicirali z mano.					
Motivacija - MO					
Pri svojem delu sem motiviran/-a.					
Pohvala me pri delu motivira.					
Pohvala nadrejenega me pri delu motivira bolj kot pohvala sodelavca iz tima.					
Upravičena in jasna kritika me pri delu enako motivira kot pohvala.					
Razumevajoč in dostopen nadrejeni me pri delu					

motivira.					
Trenutni nadrejeni je dostopen in razumevajoč.					
Priznavanje, zaupanje in razumevanje vodje in sodelavcev me pri delu motivirajo, saj želim vedno znova upravičiti zaupanje in priznavanje.					
To, da sem na delovnem mestu srečen, zadovoljen, cenjen, zaželen, upoštevan ... me pri delu dodatno motivira.					
Trenuten seznam aktivnosti, ki jih moram narediti, je predolg. Preveč dela, ki mu ni videti konca, me demotivira.					
Dobre oziroma inovativne ideje v zvezi s poslom se mi porajajo v kreativnem, spodbujajočem in samozavestnem vzdušju.					
Delovna uspešnost - DU					
Srečen in zadovoljen sem bolj motiviran in delovno učinkovitejši.					
Svoje delo vedno opravičim uspešno.					