

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ČUSTVENE INTELIGENCE:
ŠTUDIJA PRIMERA EKONOMSKE FAKULTETE**

Ljubljana, september 2008

ANTICA ŠPANJA

IZJAVA

Študentka ANTICA ŠPANJA izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. MELITE RANT, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5.9.2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV ČUSTVENE INTELIGENCE.....	2
1.1 Razvoj čustvene inteligence	2
1.2 Modeli čustvene inteligence.....	3
1.3 Sestavine čustvene inteligence	6
2 KONSTRUKT MERJENJA ČUSTVENE INTELIGENCE.....	8
2.1 Bar-Onovi testi in vprašalniki	9
2.2 Zbirnik čustvenih kompetenc	13
2.3 Zbirnik čustveno-družabnih kompetenc	14
2.4 Vprašalnik značilnosti čustvene inteligence.....	15
2.5 Mayerjev, Salovejev in Carusov test čustvene inteligence	15
2.6 Genosova ocena čustvene inteligence	16
2.7 Schutterjev samoocenjevalni test čustvene inteligence.....	17
2.8 Wongova lestvica čustvene inteligence.....	17
2.9 Vprašalnik čustvene inteligence	18
3 RAZISKAVE O ČUSTVENI INTELIGENCI	18
3.1 Znanstvene raziskave	18
3.2 Uporabne raziskave	21
4 ČUSTVENA INTELIGENCA V PRAKSI.....	24
4.1 Kako vpeljati čustveno inteligenco na delovno mesto?	24
4.2 Smernice oblikovanja organizacije, naklonjene razvoju čustvene inteligence	28
5 OCENJEVANJE ČUSTVENE INTELIGENCE NA PRIMERU EF.....	29
5.1 Metoda.....	30
5.2 Vzorec	30
5.3 Rezultati	32
SKLEP.....	38
LITERATURA IN VIRI	40
PRILOGE	

KAZALO SLIK:

Slika 1: Štiri veje čustvene inteligence	4
Slika 2: Prikaz 22 korakov vpeljave čustvene inteligence na delovno mesto.....	25
Slika 3: Strukutra anketirancev glede na smer študija	31
Slika 4: Strukutra anketirancev glede na letnik študija.....	31
Slika 5: Struktura anketirancav glede na obštudijsko delo	32
Slika 6: Povprečna ocena pedagoškega osebja po posameznih trditvah iz vprašalnika.....	33
Slika 7: Primerjava povprečnih ocen pedagoškega osebja med letniki	34
Slika 8: Primerjava prvih treh v povprečju najbolj ocenjenih področij čustvene inteligence med letniki	35

Slika 9: Pogostost izbire predavateljev ali asistentov pri posamezni trditvi	36
Slika 10: Pogostost izbire moškega ali ženske pri posamezni trditvi	37
Slika 11: Matrika primerjave predavateljev in asistentov s predavateljicami in asistentkami	38

KAZALO TABEL

Tabela 1: Področja čustvene inteligentnosti vključena v vprašalnik ZČ-k	9
Tabela 2: Področja čustvene inteligence pri modlu VZČI in kako se visoko dosežene ocene kažejo pri posameznikih	15
Tabela 3: Dejavniki čustvene inteligence iz modela GOČI	16
Tabela 4: Razvijanje ali izkoriščanje sestavin vprašalnika čustvene inteligence.....	20

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Primer testa čustvene inteligence z odgovori da in ne.....	1
Priloga 2: Raziskava čustvene inteligence in transformacijskega stila vodenja	2
Priloga 3: Raziskava razvijanja čustvene inteligence	3
Priloga 4: Raziskava v podjetju Johnson & Johnson	3
Priloga 5: Raziskava vpliva čustvene inteligence na delo ravnateljev	7
Priloga 6: Vprašalnik.....	12
Priloga 7: Primer vprašalnika VZČI.....	14
Priloga 8: Slovar izrazov	15

UVOD

Cilj diplomske naloge je podrobno raziskati področje čustvene inteligence, pojasniti, kaj pojem pomeni oziroma obsega, kako razširjen je v današnjem času in kaj z njim razumemo. Poskušala bom podrobneje proučiti, kako čustvena inteligentnost vpliva na obnašanje posameznikov in njihovo sprejemanje odločitev oziroma njihovo delo nasploh. Njen pomen se vedno bolj povečuje in narejenih je vedno več različnih raziskav na, da bi ugotovili, kakšen je njen vpliv na uspeh tako na poslovnem področju kot tudi na osebnem. V svojem delu bom tudi predstavila nekaj raziskav, ki sem jih zasledila. V diplomski nalogi bom poskušala ugotoviti, ali so ljudje, ki so bolj čustveno inteligentni, tudi bolj uspešni od tistih, ki na testih čustvene inteligence dosežejo nižje rezultate. Cilj diplomske naloge je tudi ugotoviti, zakaj v današnjem času pomen čustvene inteligence tako močno raste in zakaj se o obravnavani temi pojavlja vedno več vprašanj. Zanima me, kako pojem čustvene inteligentnosti razumejo študentje, ki obiskujejo ekonomsko fakulteto, kako ocenjujejo pedagoško osebje omenjene fakultete z vidika čustvene inteligence ter kako le-ta vpliva na njihovo delo. Osrednje poglavje diplomske naloge je torej raziskava vpliva čustvene inteligence na delo pedagogov na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Namen diplomskega dela je pomagati ljudem na različnih položajih v organizacijah razumeti, kako pomembno vpliva čustvena inteligentnost ne le na njihovo vedenje, temveč tudi na vedenje vseh ostalih, ki so v stiku z njimi, ne samo v podjetjih in poslovnem življenju, ampak tudi v zasebnem. Pedagogom na fakulteti želim s tem pomagati ugotoviti, kako čustveno inteligentni so oz. kakšen vtis sedaj dajejo svojim študentom, in jim tako morda omogočiti, da izboljšajo svoj način poučevanja, saj s svojim nastopom, vedenjem in odločanjem vplivajo na vse svoje slušatelje in s tem tudi na celotno klimo na fakulteti, motiviranost za študij ter zadovoljstvo pri tem, kar pa posledično vpliva na uspešnost posameznega študenta in uspešnost fakultete kot celote.

V prvem poglavju bom predstavila opredelitev čustvene inteligence in njena avtorja ter zakaj se je pojem sploh pojavil in iz česa se je razvil, kdo je čustveno inteligenco kot pojem še razvijal, jo proučeval in s tem tudi zaslovel. Glede na različne opredelitve raznih avtorjev so se oblikovali trije temeljni modeli čustvene inteligence, ki jih bom prav tako opisala v tem poglavju. Poleg tega pa bom v prvem poglavju opredelila sestavine čustvene inteligence, torej kaj jo sestavlja, kakšne osebne lastnosti ima čustveno inteligenten posameznik.

Veliko razprav pri čustveni inteligenci se pojavi, ko pridemo do vprašanja, kako se le-ta meri, kakšna so merila, ki izražajo čustveno inteligenco posameznika, in s kakšnimi inštrumenti lahko pridemo do rezultatov. V drugem poglavju bom iskala odgovore na ta vprašanja in predstavila nekaj avtorjev in njihovih konstruktov, ki so jih skovali za merjenje čustvene inteligence. Pri tem pa se pojavlja tudi pomembno vprašanje verodostojnosti, realnosti in uporabnosti rezultatov, do katerih lahko pridemo z različnimi prijemi.

Tretje poglavje sem razdelila na dva dela, in sicer na znanstvene in uporabne raziskave, v sklopu tega pa bom predstavila nekaj raziskav, ki sem jih zasledila pri proučevanju čustvene inteligence.

V četrtem poglavju bom prikazala čustveno inteligenco v praksi oz. kako jo vpeljati v organizacijo in s tem tudi na delovno mesto. V tem poglavju bom navedla nekaj korakov ali smernic, ki jih je potrebno upoštevati pri uvajanju čustvene inteligence oz. učenju le-te v organizaciji. Prav tako v obravnavanem poglavju predstavljam nekaj smernic, kaj je potrebno storiti, da se čustvena inteligenca v organizaciji ohrani.

V predzadnjem poglavju bom predstavila lastno raziskavo, s katero sem s pomočjo anonimnega vprašalnika želela ugotoviti, kaj s pojmom čustvene inteligentnosti razumejo študenti ekonomske fakultete, kako z vidika čustvene inteligence ocenjujejo pedagoško osebje v celoti ter kdo za njih na tem področju prednjači – predavatelji ali asistenti ter moški ali ženske.

V zaključku bom predstavila ugotovitve, do katerih sem prišla pri svoji raziskavi, in ugotovitve že prej omenjenih raziskav iz četrtega poglavja ter podala nekaj možnih rešitev oz. nasvetov, ki bi jih morda lahko pedagogi upoštevali pri svojem delu in s katerimi bi lahko izboljšali in povečali tako svoje zadovoljstvo kot tudi zadovoljstvo študentov, ki obiskujejo ekonomsko fakulteto.

1 OPREDELITEV ČUSTVENE INTELIGENCE

Prvo poglavje obsega razvoj čustvene inteligence, kako je nastala, kje se je prvič pojavila oz. kje izvira. V njem bom predstavila pojem čustvene inteligence in kdo so njeni avtorji, poleg tega pa bom predstavila tudi tri glavne modele obravnavanega pojma, ki so se razvili skozi čas in izoblikovali zaradi različnih stališč avtorjev. Prav tako je v poglavju opredelitve čustvene inteligence obravnavana tudi tematika njenih sestavin, torej iz česa je pojem čustvena inteligenca sestavljen in kaj obsega, tako bo bralcu omogočeno lažje kasnejše razumevanje omenjenega pojma.

1.1 Razvoj čustvene inteligence

Tako v preteklosti kot tudi danes ima pri ocenjevanju posameznika velik pomen njegov inteligenčni kvocient. S tem je povezanih nešteto raziskav, obstaja mnogo različnih načinov in metod merjenja le-tega, vendar pa strokovnjaki in tudi ljudje na splošno spoznavajo, da posameznika oblikuje tudi nekaj drugega in ne le raven njegove inteligence v smislu razumevanja, matematičnih sposobnosti, povezovanja in podobno. Pojavljati so se začeli novi

pojmi, s katerimi lahko ocenjujemo posamezne ljudi, vendar s strani, ki je, kot mnogi pravijo, nasproti razumu, in to so čustva.

Korenine pojma čustvene inteligence lahko najdemo v konceptu socialne inteligence, pojmu, ki ga je že leta 1920 proučeval E. L. Thorndike in ga opredelil kot sposobnost razumevanja in povezovanja z ljudmi, sposobnost obvladovanja ljudi in razumnega vedenja pri medčloveških odnosih. Posameznike, ki so socialno inteligentni, opisujejo lastnosti, kot so čustveno in razumno ravnovesje, zanimanje za druge in socialne odnose ter pravilno samoocenjevanje. Raziskave so pokazale, da imajo uspešni prodajalci, pedagogi, verski vodje in uspešni ravnatelji visok nivo socialne inteligence (Towler, 2001, str. 11).

Prva, ki sta opredelila pojem čustvene inteligence, sta bila Peter Salovey and John D. Mayer leta 1990. Opredelila sta ga kot sposobnost spremljanja lastnih ter tujih občutkov in čustev, razlikovanje med njimi ter s pomočjo teh informacij voditi svoj razum in vedenje (Mersino, 2007, str. 8).

Različni avtorji in strokovnjaki na obravnavanem področju so prevzeli idejo, da je lahko inteligenc več vrst in tako je nastalo še veliko teorij. H. Gardner, avtor mnogih člankov o čustveni inteligenci, je predstavil model osmih tipov inteligence, in sicer so to: prostorska, glasbena, čustvena, medčloveška, telesna, naturalistična in tradicionalna akademska, ki jo loči na jezikovno in logično–matematično. R. J. Sternberg pa je identificiral tri vrste miselnih sposobnosti, to so analitična inteligenca, kreativna inteligenca ter praktična inteligenca. Avtorji Riggio, Murphy in Pirozzolo (2002) predpostavljajo, da imajo učinkoviti in uspešni vodje omenjene oblike inteligence, ki jim omogočajo, da se na situacije uspešno odzovejo. Tudi Reuven Bar-On trdi, da sta emocionalna in socialna inteligenca boljša napovedovalca uspešnosti v življenju (Mandell & Pherwani, 2003, str. 388).

1.2 Modeli čustvene inteligence

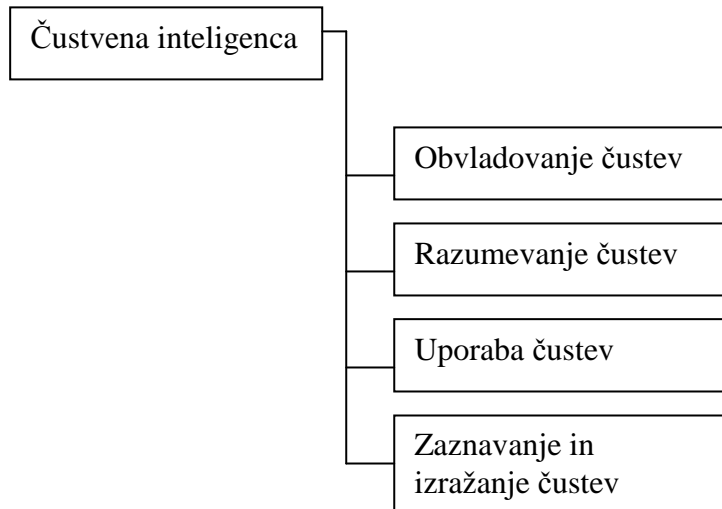
Skozi čas se je razvilo mnogo različnih opredeliev čustvene inteligence in zaradi hitro rastočega raziskovanega področja avtorji svoje opredelitve nenehno dopolnjujejo in popravljajo, zato so se do danes pojavili trije modeli obravnavanega pojma:

- model čustvene inteligence, ki temelji na sposobnostih,
- mešani model in
- model čustvene inteligence, ki temelji na značilnostih.

Sposobnostni model čustvene inteligence

Prvi je model sposobnosti, ki sta ga oblikovala John D. Mayer in Peter Salovey. Svojo prvotno opredelitev čustvene inteligence sta spremenila in jo prilagodila obravnavanemu konceptu, tako da sta čustveno inteligentnost opredelila kot sposobnost začutiti čustva, uporabiti čustva pri delovanju, jih razumeti in obvladovati za namen osebne rasti in razvoja (Modeli čustvene inteligence, 2008).

Slika 1: Štiri veje čustvene inteligence.



Vir: D.J. Mayer, P. Salovey & R. D. Caruso, *Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence*, 2000, str. 269

Model čustvene inteligence, ki temelji na sposobnostih, obravnava čustva kot uporaben vir informacij, ki pomagajo posamezniku razumevati in ga usmerjajo k družabnemu okolju. Ena od predpostavk modela je tudi, da vsak posameznik drugače razumeva in dojema informacije čustvene narave, zato se po svojih odzivih med seboj razlikujemo (Modeli čustvene inteligence, 2008).

Koncept obsega štiri sposobnosti, kot je razvidno s Slike 1, in sicer: zaznavanje in izražanje čustev, ki je sposobnost razbrati le-ta z obrazov, slik in glasu, ter tudi zaznavanje lastnih čustev in njihovo izražanje. Ta sposobnost je temeljna, saj omogoča nadaljnjo obdelavo informacij, ki izhajajo iz čustev. Druga sposobnost je uporaba čustev, ki pomeni, da lahko čustva uporabimo tudi pri razmišljanju in reševanju problemov. Naslednje je razumevanje čustev, ki je sposobnost spoznati čustvene informacije o posameznih odnosih, prehodih med čustvi in prepoznati, kako se čustva razvijajo skozi časovno obdobje. Zadnje pa je obvladovanje čustev, ki je sposobnost uravnavanja lastnih čustev in tudi čustev drugih. Čustveno inteligentna oseba lahko izkoristi čustva, tudi negativna, jih obvladuje in tako doseže željeni cilj (Mayer et al., 2000, str. 270).

Različni modeli čustvene inteligence so privedli tudi do različnih konstruktov merjenja le-te. Pri merjenju čustvene inteligence po sposobnostnem modelu se uporablja Mayerjev,

Saloveyev in Carusov test čustvene inteligence oz. MSCTČI, ki od izpolnjevalca zahteva, da reši posamezen problem, temelječ na čustvih. Posameznik nato dobi oceno čustvene inteligence za posamezno od štirih prej opredeljenih sposobnosti, prav tako pa tudi celotno oz. skupno oceno čustvene inteligence (Modeli čustvene inteligence, 2008).

Mešani model

Mešani model sta v svoje raziskave vpletla avtorja Daniel Goleman in Reuven Bar-On, ki sta v sklopu obravnavanega modela razvila še vsak svojega in sicer prvi se imenuje model čustvenih kompetenc oz. Golemanov model, drugi pa je Bar-Onov model čustveno-družabne inteligence.

Golemanov model čustvenih kompetenc temelji na štirih kompetencah:

- samozavednost je sposobnost spoznati svoja čustva in njihov vpliv na sprejemanje odločitev in delo posameznika;
- samoobvladovanje, ki pomeni sposobnost obvladovanja lastnih čustev in impulzov ter njihovega prilagajanja trenutnim okoliščinam;
- družabnost, ki predstavlja sposobnost zaznavanja, razumevanja in odzivanja na čustva drugih in razumevanja medčloveških odnosov;
- ravnanje medčloveških odnosov, ki pomeni sposobnost navdihovanja, vplivanja in razvijanja drugih, obenem pa tudi obvladovanje in učinkovito reševanje konfliktov.

Čustvene kompetence so naučene sposobnosti oz. zmožnosti, ki jih je potrebno nenehno razvijati, da bi dosegli najboljše rezultate. Goleman pravi da se vsak posameznik rodi z neko mero čustvene inteligence, ki nato določa njegov potencial učenja čustvenih kompetenc (Modeli čustvene inteligence, 2008).

Orodja, ki se uporabljajo za merjenje čustvene inteligence po Golemanovem modelu, so zbirnik čustvenih kompetenc oz. ZČ-k in zbirnik čustveno-družabnih kompetenc ZČDK, ki jih je D. Goleman razvil skupaj z R. Boyatzisom.

Reuven Bar-On pa je razvil model čustveno-družabne inteligence in je prvi, ki je razvil mero čustvene inteligence, pri čemer je uporabil izraz čustveni kvocient oz. EQ. Avtor čustveno inteligentnost opredeljuje kot razumevanje svojih čustev in čustev drugih, dober medčloveški odnos ter sposobnost prilagajanja na različne razmere in pritiske okolice. Prav tako avtor meni, da je mogoče čustveno inteligenco posameznika s treniranjem, programiranjem in terapijo izboljšati, poleg tega pa predpostavlja, da so posamezniki z višjim nivojem inteligenčnega kvocienta uspešnejši pri uresničevanju zahtev okolja in bolje delujejo pod pritiskom (Modeli čustvene inteligence, 2008).

Merjenje Bar-Onovega modela se opravlja z različnimi orodji, ki jih je avtor sam razvil, pri čemer je temeljno orodje ZČ-k oz. zbirnik čustvenega kvocienta, samoocenjevalni test, iz

katerega nato izhajata še ČK:360, čustveni kvocient z metodo 360 stopinj in ZČ-k:RM oz. zbirnk čustvenega kvocienta – različica za mladostnike.

Značilnostni model čustvene inteligence

Model, ki temelji na značilnostih, opredeljuje čustveno inteligenco kot skupek vedenjskih nagnjenj in samozaznavanje lastnih sposobnosti spoznanja, oblikovanja in izkoriščanja čustveno otovorjenih informacij in bi moral biti merjen s samoocenjevalnimi testi (Petrides & Furnham, 2001, str. 426).

Značilnostni model čustvene inteligence obsega več različnih področij oz. sestavin, in sicer: prilagodljivost, asertivnost, zaznavanje čustev (svojih in drugih), izražanje čustev, obvladovanje lastnih čustev, obvladovanje čustev drugih, impulzivnost, medčloveške odnose, samozavest, samomotiviranje, družabnost, obvladovanje stresa, empatijo, srečo in optimizem¹ (Petrides & Furnham, 2001, str. 428).

Merjenje značilnostnega modela čustvene inteligence je mogoče z različnimi orodji oz. testi, kot so vprašalnik značilnosti čustvene inteligence (v nadaljevajnju VZČI), test čustvene inteligence univerze Swinburne (v nadaljevajnju TČIS), prav tako imenovan tudi Genosova ocena čustvene inteligence (v nadaljevajnju GOČI), ter Schutterjev samoocenjevalni test čustvene inteligence (v nadaljevanju SSTČI).

1.3 Sestavine čustvene inteligence

Pojem čustvene inteligence je na prvi pogled zelo enostaven, vendar pa je, če ga vzamemo pod drobnogled, veliko bolj kompleksen, kot se zdi. Marsikdo morda zato čustveno inteligentnost razume površno oz. ne more vedeti, kaj vse obsega. Za lažje razumevanje obravnavanega pojma bom naštela in opisala sestavine čustvene inteligence.

Čustveno inteligenco lahko najprej razdelimo na dva temeljna dela, in sicer na osebnostne ter socialne lastnosti. Oba dela sta sestavljena iz več elementov, prvi vsebuje samozavednost, samoobvladovanje ter samomotiviranje, drugi del pa je sestavljen iz socialne zavednosti in socialnih spretnosti oz. veščine (Sestavine čustvene inteligence, 2001, str. 9).

Prvi element osebnostnih lastnosti – samozavednost obsega več lastnosti, ki jih ima čustveno inteligenten posameznik. To so čustvena zavednost, pravilna ocena samega sebe in samozavest. Prva lastnost se nanaša na to, da je posameznik sposoben spoznati in razumeti svoja čustva. Takšna oseba razume povezave med svojimi čustvi in dejanji ter tudi vpliv čustev na njegovo delo. Posameznik, ki se je sposoben pravilno oceniti, se zaveda svojih prednosti in slabosti, se zna učiti iz svojih napak, je odprt za konstruktivne kritike, nagnjen k

¹ Našteta področja so podrobneje opredeljena v poglavju 2.4 v Tabeli 2.

neprestanemu učenju ter samoizboljševanju. Tretja lastnost pa je samozavest, ki posamezniku omogoča sprejemati odločitve tudi v negotovih in stresnih okoliščinah.

Samoobvladovanje je drugi element osebnostnih lastnosti, ki prav tako zajema več različnih sestavin, kot je samokontrola, kar pomeni, da posameznik zna obvladovati svoja čustva in ostane miren ter zbran tudi v stresnih okoliščinah. Biti vreden zaupanja pomeni, da se posameznik vede etično, s svojo zanesljivostjo lahko zgradi zaupanje ter zna priznati in sprejemati odgovornost za svoje napake. Ljudje z lastnostjo zavestnosti sprejemajo posledice za svoja dejanja, izpolnjujejo obljube ter so organizirani in pazljivi pri svojem delu. Prilagodljivost je lastnost, s katero se lahko ljudje hitro odzivajo na spremembe v okolju, tako poslovnem kot tudi zasebnem. Zadnja lastnost pa je inovativnost, kar pomeni, da so posamezniki odprti za nove predloge, ideje ter uporabljajo nove, včasih bolj tvegane prijeme pri svojem delu.

Zadnji element osebnostnih lastnosti pa je samomotiviranje, ki ga oblikujejo štiri lastnosti, in sicer: usmerjenost k ciljem, predanost, iniciativnost in optimizem. Prva pomeni, da posameznik stremi k izboljšanju samega sebe, takšne osebe hočejo videti rezultate svojga dela, postavljajo si zahtevne in visoke cilje ter želijo izboljšati svoje delo. Predanost pomeni, da se posameznik poistoveti s cilji organizacije oz. jih vzame za svoje in je zato pripravljen tudi žrtvovati kakšen osebni cilj, da bi dosegel skupnega. Posameznik, ki je iniciativen, je pripravljen "zgrabiti" vsako priložnost, stremi k doseganju ciljev, ki so nad potrebnimi in pričakovanimi. Optimistična oseba pa se zavzema za doseganje ciljev kljub oviram, ki se lahko pojavijo, ter raje upa na uspeh, kot pa se boji neuspeha.

Socialno zavednost, ki je prvi element socialnih lastnosti, sestavljajo več lastnosti. Med njimi je empatija, ki pomeni zmožnost vživeti se v tuja čustva, posamezniki s takšno lastnostjo so pozorni do čustev drugih in so tudi dobri poslušalci, kažejo razumevanje in sočutje do sočloveka in želijo pomagati. Naslednja lastnost je usmerjenost k storitvam, kar pomeni, da posameznik zna predvideti, prepoznati in zadovoljiti potrebo stranke. Takšna oseba želi povečati zadovoljstvo in lojalnost strank in jim je vedno na voljo. Usmerjenost k razvijanju drugih pomeni, da je posameznik sposoben zaznati, kaj drugi potrebujejo za svoj razvoj, takšna oseba nagrajuje ljudi za njihove uspehe, pogosto prevzame vlogo mentorja in daje zadolžitve, ki prispevajo k rasti posameznikovega znanja in veščin. Četrta sestavina socialne zavednosti je spodbujanje raznolikosti, kar pomeni, da posameznik spoštuje in se dobro razume z ljudmi iz različnih okoliščin, v raznolikosti vidi priložnost in prednost ter gradi okolje, v katerem omogoča raznolikim ljudem osebno in poslovno rast. Zadnja sestavina pa je politična zavednost, ki posamezniku omogoča, da razume in zna prepoznati sile, ki oblikujejo mišljenje in dejanja tako strank kot tudi tekmecev, ter zazna pomembne družbene vezi v svojem okolju.

Drugi element socialnih lastnosti so socialne spretnosti oz. veščine, ki so prav tako sestavljene iz več lastnosti, te pa so: vplivnost, komunikacija, vodenje, nagnjenost k spremembam,

obvladovanje konfliktov, oblikovanje vezi, sodelovanje in usmerjenost k timom. Vplivnost pomeni, da posameznik zna pristopiti k svojim poslušalcem in jih pritegniti ter z različnimi taktikami zna pridobiti potrebno podporo. S komunikacijo je mišljeno, da posameznik daje jasna in prepričljiva sporočila. Vodenje pomeni navdihovanje in usmerjanje ljudi pri njihovem delu, takšen človek si upa prevzeti odgovornost, ki jo imajo vodje, ne glede na njegov položaj. Posameznik, ki je nagnjen k spremembam, le-te sam vpeljuje v okolje in delo ter zna prepoznati potrebo po spremembah in novostih. Obvladovanje konfliktov je sestavljeno iz pogajanja o sporih in reševanja le-teh, pomeni tudi, da se je posameznik sposoben odzvati diplomatsko in mirno reševati trenja v svojem okolju ter da spodbuja odprte pogovore o težavah. Oblikovanje vezi pomeni, da posameznik skrbi za dobre odnose ter išče in oblikuje vezi, ki prinašajo obojestranske koristi. S sodelovanjem deluje skupaj z drugimi za doseg skupnega cilja, si izmenjuje informacije, resurse in gradi kooperativno klimo. Posameznik, ki je nagnjen k timu, gradi sloves, le-tega brani ter vzdržuje, skuša pritegniti druge člane z aktivnim sodelovanjem ter oblikuje identiteto skupine.

Avtor znanih del o čustveni inteligenci Daniel Goleman je v nekem intervjuju na vprašanje kateri, so temelji čustvene inteligence, odgovoril, da so to samozavednost, sposobnost obvladovanja svojih čustev, znati živeti se v čustva drugih oz. socialna zavednost in ravnanje z odnosi. Ti štirje stebri so med seboj povezani in odvisni drug od drugega, saj je samozavednost podlaga za sposobnost obvladovanja svojih čustev in tudi za socialno zavednost, slednji pa sta skupaj podlaga za oblikovanje medčloveških odnosov, kar pomeni, da je samozavednost temeljni in glavni steber čustvene inteligence in tudi najbolj prezrt v poslovnem svetu (Bernhut, 2002, str. 15).

2 KONSTRUKT MERJENJA ČUSTVENE INTELIGENCE

Čustvena inteligenca je pojem, ki ni le zapleten pri svoji razlagi oz. razumevanju, vse skupaj se namreč še bolj zaplete pri vprašanju merjenja čustvene inteligence posameznika, saj so mnenja različnih avtorjev deljena. Težava merjenja čustvene inteligence se pojavlja že od njene opredelitve, saj ima ta teorija tako pristaše kot tudi tiste, ki se z njo ne strinjajo in zato tudi zatirajo, da je njeno merjenje netočno in potemtakem tudi brezpredmetno.

Različni avtorji vsak po svoje opredeljujejo, s kakšnimi instrumenti in metodami naj bi se merila čustvena inteligenca. Testi, ki merijo obravnavani pojem, se med seboj razlikujejo v treh temeljnih skupinah, in sicer po osebi, ki dela oceno, po metodi merjenja ter po osnovnem ogrodju oz. osnovni obliki, ki se med avtorji razlikuje. Večino testov lahko posameznik reši kar sam oz. ga nihče ne ocenjuje in kontrolira njegovega načina reševanja testa, pri čemer pa se pogosto pojavlja vprašanje verodostojnosti in pravilnosti rezultatov takšnega testa, ki si ga lahko ogledate v prilogi 1 (Mersino, 2007, str. 9).

Mnogo avtorjev je poudarjalo, da čustvene inteligence ni mogoče resno obravnavati kot dejavnik, ki vpliva na uspešnost posameznika, dokler ne bo razvitega primerne sredstva oz. instrumenta, ki bi ta pojem lahko meril in konkretiziral. Mayer, Salovey in Caruso so leta 1997 prvi razvili test čustvene inteligence, ki temelji na človekovih sposobnostih, in ga poimenovali večfaktorska lestvica čustvene inteligence (v nadaljevanju VLČI). Obstaja pa tudi novejša različica omenjenega testa, ki so ga leta 1999 razvili že omenjeni avtorji ter poimenovali kar po sebi, in sicer Mayerjev, Saloveyjev in Carusov test čustvene inteligence (Mandell & Pherwani, 2003, str. 389).

2.1 Bar-Onovi testi in vprašalniki

Reuven Bar-On je bil bolj naklonjen mešanemu modelu čustvene inteligence, opredeljenemu v poglavju 2.2 Zbirnik čustvenih kompetenc, zato je razvil svoj koncept merjenja obravnavanega pojma, pri čemer je pojem čustvene inteligence preimenoval v čustveni kvocient. Razvil je več instrumentov merjenja, med katerimi Zbirnik čustvenega kvocienta (v nadaljevanju ZČ-k) deli čustveno inteligenco na pet sestavin, in sicer: intrapersonalnost, interpersonalnost, prilagodljivost, obvladovanje stresa in splošno razpoloženje (Mandell in Pherwani, 2003, str. 389), čustveni kvocient - 360 (v nadaljevanju ČK-360) ter ZČ-k:RM, ki je različica modela ZČ-k za mladostnike.

Zbirnik čustvenega kvocienta

Bar-Onov test ZČ-k je sestavljen iz 133 postavk, oblikovanih v kratkih povedih in obsega petstopenjsko lestvico odgovorov, ki segajo od "malokdaj oz. neresnično zame" (1) do "zelo pogosto oz. resnično zame" (5). Obravnavani test je primeren za posameznike starejše od 16 let, in za reševanje testa v fizični obliki potrebujemo približno 40 minut časa, medtem ko je reševanje le-tega preko spleta hitrejše (Zbirnik čustvenega kvocienta, 2008).

Tabela 1: Področja čustvene inteligentnosti, vključena v vprašalnik ZČ-k

Kompozitne lestvice	Podlestvice	Opis lestvice	Primer postavke
Intrapersonalna inteligenca	Čustveno samozavedanje	Sposobnost prepoznavanja lastnih čustev (zavedanje, sposobnost njihovega ločevanja in poznavanja njihovih vzrokov)	Razumem svoja čustva.
Intrapersonalna inteligenca	Asertivnost	Sposobnost sprejemanja in izražanja lastnih čustev, prepričan in misli, zavzemanja za svoje pravice (ne dovoliti, da vas drugi izkoriščajo) na nedestruktiven način.	Ko sem jezen na druge, jim to lahko povem.

se nadaljuje

nadaljevanje

Kompozitne lestvice	Podlestvice	Opis lestvice	Primer postavke
Intrapersonalna inteligenca	Samospoštovanje	Sposobnost sprejemanja zaznanih negativnih in pozitivnih vidikov sebe, svojih omejitev in možnosti, spoštovanje sebe in sprejemanje sebe kot v osnovi dobrega.	Ob zavedanju svojih slabosti in prednosti, se dobro počutim
	Samoaktualizacija	Sposobnost realiziranja lastnih potencialov – gre za dolgoročen, dinamičen proces, usmerjen k maksimalnemu razvoju posameznikovih sposobnosti, kapacitet in talentov.	Trudim se svojemu življenju dati čim več pomena.
	Neodvisnost	Sposobnost samousmerjenosti in samokontrole pri mišljenju in kacijah ter emocionalna neodvisnost; zanašanje nase pri načrtovanju in odločanju pri pomembnih odločitvah.	Oklepam se drugih.
Interpersonalna inteligenca	Empatija	Sposobnost zavedanja, razumevanja in upoštevanja čustev drugih; občutljivost nato, kaj, kako in zakaj drugi čutijo to, kar čutijo.	Razumem kaj drugi čutijo.
	Medosebni odnosi	Sposobnost ustvarjanja in vzdrževanja vzajemno zadovoljnih medosebnih odnosov, za katere je značilna intimnost in vzajemno dajanje in sprejemanje naklonjenosti.	Ne morem pokazati naklonjenosti.
	Družbena odgovornost	Sposobnost biti kooperativen in konstruktiven član socialne skupine (vedenje naodgovoren način, socialna zavest in temeljna skrb za druge).	Rad pomagam drugim.

se nadaljuje

nadaljevanje

Kompozitne lestvice	Podlestvice	Opis lestvice	Primer postavke
Prilagodljivost	Reševanje problemov	Sposobnost identificiranja in definiranja problemov ter oblikovanje in uporaba potencialno učinkovitih rešitev.	Pri reševanju problemov si skušam zamisliti čim več različnih prisopov.
	Preverjanje realnosti	Sposobnost doseganja skladnosti med tem, kaj doživljamo in tem, kar objektivno obstaja.	Z lahkoto se osredotočim in posvetim nastalem okoliščinam.
	Fleksibilnost	Sposobnost prilagajanja emocij, misli in vedenja spreminjajoči situaciji in pogojem.	Z lahkoto se prilagodim novim pogojem.
Spoprijemanje s stresom	Obvladovanje stresa	Sposobnost aktivnega in pozitivnega spoprijemanja z neprijetnimi dogodki in stresnimi situacijami, ne da bi bili preveč prizadeti.	Lahko delujem pod stresom, ne da bi bil preveč živčen.
	Kontrola impulzov	Sposobnost upiranja aoz. Sposobnost odločitve impulza/nagona po določenem vedenju.	S težavo obvladujem svojo jezo.
Splošno razpoloženje	Sreča	Sposobnost uživanja v življenju, zadovoljstvo z drugimi in življenjem nasploh.	Težko uživam v življenju.
	Optimizem	Sposobnost gledanja na življenje s svetle strani in vzdrževanje pozitivnega stališča, tudi v primeru težav.	V splošnem vedno upam na bolje.

Vir: S. Pečjak & A. Avsec, *Konstrukt emocionalne inteligentnosti*, 2003, str. 61

Posameznikovi odgovori skupaj z rezultati v petih, v nadaljevanju opredeljenih kategorijah in podkategorijah sestavljajo skupno oceno čustvenega kvocienta. Te kategorije in podkategorije so: intrapersonalnost, ki jo avtor opisuje kot samozavednost in samoizražanje ter to sestavino dalje deli na samoupoštevanje, kar razloži kot pravilno zaznavanje, razumevanje in sprejetje samega sebe; čustveno samozavedanje, kar pomeni zavedati se in razumeti lastna čustva; odločnost, kar pomeni konstruktivno izražanje svojih čustev; samostojnost, kar avtor opredeli kot čustveno neodvisnost od drugih; ter udejstvovanje, kar opredeli kot uresničevanje zastavljenih osebnih ciljev in izkoriščanje svojega dejanskega potenciala. Kdor doseže visoke rezultate na tem delu testa, je v stiku s svojimi čustvi, se dobro počuti v svoji koži in pozitivno gleda na dogodke in stvari okoli sebe. Druga sestavina – interpersonalnost zajema pojme, kot so: empatija, medčloveški odnosi in družbena odgovornost, avtor pa jih opisuje kot značilnost odgovornih in zanesljivih posameznikov. Tisti, ki pri tem delu testa dosežejo

najvišje rezultate, razumejo ter dobro sodelujejo in delajo z drugimi. Tretja komponenta je prilagodljivost in pokaže, kako se posameznik odziva na spremembe in pritiske okolja, medtem ko je četrta sestavina obvladovanje stresa in pokaže, kako dobro posamezniki obvladujejo stres. Zadnja sestavina je splošno razpoloženje in prikazuje posameznikovo sposobnost uživati življenje (Mandell & Pherwani, 2003, str. 393).

Obravnavani model merjenja čustvene inteligence ZČ-k vsebuje tudi štiri pokazatelje veljavnosti, in sicer število izpuščenih odgovorov, indeks neskladnosti ali stopnjo nedoslednosti odgovorov, pozitivni vtis oz. nagnjenost k pretiranemu pozitivnemu odgovarjanju ter negativni vtis oz. nagnjenost k pretiranemu negativnemu odgovarjanju. Torej ima obravnavani model vgrajen popravljalni dejavnik, ki avtomatično prilagodi ocenjevalno lestvico glede na lestvico rezultatov pozitivnega in negativnega vtisa, kar je pomembno, saj lahko tako zmanjšamo možnost pristranskega odgovarjanja in povečamo pravilnost pridobljenih rezultatov (Bar-On, 2007b).

Pridobljeni rezultati so preoblikovani v standardne rezultate s povprečjem 100 in standardnim odklonom 15, kar je podobno sistemom ocenjevanja kognitivne inteligence. Povprečni ali nadpovprečni rezultati, doseženi na ZČ-k testu, kažejo učinkovito čustveno in socialno delovanje testiranega, kar pomeni, da je le-ta čustveno in socialno inteligenten (Bar-On, 2007b).

Poleg opisane različice s 133 postavkami obstajata še dve krajši, in sicer različica s 125 postavkami (ZČ-k:125), ki obsega vse omenjene lestvice in podlestvice, razen ocene lestvice negativnega vtisa, ter različica z 51 postavkami (ZČ-k:S), ki obsega le pet glavnih lestvic, pozitiven vtis in indeks nedoslednosti.

Čustveni kvocient-360

Bar-Onov vprašalnik ČK-360 je različica testa ZČ-k, le da ta ni samoocenjevalni, ampak temelji na metodi 360 stopinj, kar pomeni, da je ocenjevalec, ki ocenjujejo nekoga, več in so lahko podrejeni, nadrejeni ali pa kolegi ocenjevane osebe. Vprašalnik je sestavljen iz 88 postavk, oblikovanih v kratke povedi, namenjen je starejšim od 16 let, predviden čas reševanja takšnega vprašalnika pa je 30 minut.

Vprašalnik ČK-360 obsega podobno kot predhodno opisani test ZČ-k 5 lestvic in 15 podlestvic, ki pa sem jih podrobneje opredelila že v Tabeli 1 na strani 9.

Zbrani rezultati obravnavanega vprašalnika so obdelani enako kot pri testu ZČ-k s povprečjem 100 in standardnim odklonom 15. Med omenjenima testoma je visoka korelacija ($R = 0.69$), kar pomeni, da oba instrumenta večinoma merita enako vsebino. Raziskave so tudi pokazale, da pri primerjavi rešenih omenjenih testov 89 odstotkov pregledanih primerjav ne

kaže znatnih razlik, to pomeni, da skoraj ni razlik med samoocenjevanjem in opazovalčevim ocenjevanjem čustvene inteligence (Bar-On, 2007b).

Zbirnik čustvenega kvocienta – različica za mladostnike

ZČ-k:RM vprašalnik je samoocenjevalni test za merjenje čustvene in socialne inteligence pri otrocih in adolescentih med 7. in 18. letom starosti. Sestavljen je iz 60 postavk, oblikovanih v kratke povedi, ki so razdeljene na 7 lestvic:

1. celotni EQ,
2. splošno razpoloženje,
3. pozitiven vtis in
4. indeks nedoslednosti.

Faktorska analiza je pokazala, da je celoten EQ sestavljen iz intrapersonalnosti, interpersonalnosti, obladovanja stresa in prilagodljivosti. Čeprav factorska analiza ni potrdila tudi dejavnika splošnega razpoloženja, je ta vseeno vključen v vprašalnik, da bi dal končnim uporabnikom dodatne informacije o čustvenem in socialnem vedenju posameznika. Poleg tega ZČ-k:RM vsebuje tudi lestvico pozitivnega vtisa, ki je namenjena odkrivanju poskusov ustvarjanja lažnega pozitivnega vtisa o sebi ter vsebuje popravljalni dejavnik, ki prilagodi rezultate glede na lestvico pozitivnega vtisa. Obravnavani vprašalnik pa vsebuje tudi indeks nedoslednosti, lestvico, ki ovrednoti nedoslednost odgovorov oz. je namenjena odkrivanju naključnega in neorganiziranega odgovarjanja.

2.2 Zbirnik čustvenih kompetenc

Zbirnik čustvenih kompetenc (v nadaljevanju ZČK) je eno izmed orodij, oblikovanih za merjenje čustvene in socialne inteligentnosti posameznikov v organizacijah, ki temelji na metodi 360 stopinj in je namenjeno za uporabo kot orodje, ki pripomore k razvoju posameznika, ne pa kot merilo pri zaposlovanju oz. sprejemanju odločitev. Vprašalnik je sestavljen iz 18 različnih kompetenc, združenih v štiri temeljne, ki jih je opredelil dr. Daniel Goleman², in sicer samozavednost, samoobvladovanje, družabnost in ravnanje z odnosi (Zbirnik čustvenih kompetenc, 2008).

Samozavednost pomeni zavedanje in poznavanje svojega duševnega stanja, preferenc in intuicij. Ta temeljna kompetenca obsega še tri:

- čustveno zavednost – poznavanje svojih čustev in njihovih učinkov,
- pravilno samoocnitev – poznavanje lastnih prednosti in slabosti,
- samozavest – močan občutek o svoji vrednosti in sposobnostih.

² Working with emotional intelligence, 1998

Naslednja temeljna kompetenca je samoobvladovanje, ki se nanaša na obvladovanje lastnih impulzov in čustev ter obsega naslednjih šest kompetenc:

- čustveno samokontrolo – obvladovanje nekonstruktivnih čustev in impulzov,
- preglednost – vzdrževanje integritete in delovanje znotraj svojih vrednot,
- prilagodljivost – prilagajanje na spremembe,
- dosežke – stremenje k izboljšanju oz. doseganju najboljšega,
- iniciativnost – pripravljenost odzivati se na priložnosti,
- optimizem – vztrajno zasledovanje ciljev kljub oviram in zaostankom.

Tretja temeljna kompetenca, ki jo je opredelil dr. Daniel Goleman, je družabnost, ki pomeni, kako posamezniki sprejemajo odnose ter ali se zavedajo čustev, potreb in skrbi drugih ljudi.

Obravnavano kompetenco sestavljajo:

- empatija – zaznavanje čustev drugih in zanimanje za njihovo počutje,
- organizacijska zavednost – poznavanje čustvenih tokov skupine in močnih odnosov znotraj nje,
- usmerjenost k storitvam – predvidevanje, prepoznavanje in zadovoljevanje potreb strank.

Zadnja temeljna kompetenca je ravnanje z odnosi. Nanaša se na sposobnost vplivanja na druge posameznike v svoji okolici in je sestavljena iz naslednjih kompetenc:

- razvijanja drugih – odkrivanje sposobnosti drugih in njihov razvoj,
- vodenja z navdihovanjem – usmerjanje in navdihovanje posameznikov ali skupin,
- začetnika sprememb – nagnjenost k spremembam in obvladovanju sprememb,
- vplivnosti – uporaba primernih taktik za prepričevanje,
- obvladovanja konfliktov – sposobnost pogajanja in reševanja konfliktov,
- skupinskega dela in sodelovanja – složno delovanje za doseg skupnega cilja.

2.3 Zbirnik čustveno-družabnih kompetenc

Zbirnik čustveno-družabnih kompetenc (v nadaljevanju ZČDK) temelji na predhodno obravnavanem vprašalniku ZČK in metodi 360 stopinj. Njegovi rezultati dajejo ocene prednosti in slabosti posameznika ter natančne informacije o tem, katere kompetence je potrebno izboljšati za doseg cilja. ZČDK zajema 12 kompetenc, ki so tako kot pri prejšnjem vprašalniku združene v štiri temeljne, in sicer samozavednost, ki obsega čustveno zavednost; samoobvladovanje, ki obsega čustveno obvladovanje, prilagodljivost, usmerjenost k ciljem in optimizem; tretja temeljna kompetenca je družabnost in obsega empatijo ter organizacijsko zavednost; zadnja kompetenca ravnanje z odnosi pa obsega razvoj drugih, vodenje z navdihom, vplivnost, obvladovanje konfliktov ter skupinsko delo³.

³ Vse kompetence in podkompetence so podrobneje opredeljene v poglavju 3.2 Zbirnik čustvenih kompetenc.

2.4 Vprašalnik značilnosti čustvene inteligence

Vprašalnik značilnosti čustvene inteligence (v nadaljevanju VZČI) je eden izmed zgoraj že obravnavanih instrumentov, s katerim merimo čustveno inteligenco in temelji na posameznikovih značilnostih. VZČI vprašalnik je bil razvit v sklopu znanstvene raziskave značilnosti čustvene inteligence. Opisovani vprašalnik lahko zasledimo v dveh oblikah, in sicer v dolgi in kratki. Pri daljši različici vprašalnika gre za samoocenjevalni vprašalnik, ki obsega 153 postavk, oblikovanih v krajše povedi, ter meri čustveno inteligenco na različnih področjih, kot so navedena v Tabeli 2, prav tako pa meri tudi splošne značilnosti čustvene inteligence. Krajša oblika vprašalnika je zasnovana na daljši različici, obsega 30 postavk ter meri splošne značilnosti čustvene inteligence.

Tabela 2: Področja čustvene inteligence pri modelu VZČI in kako se visoko dosežene ocene kažejo pri posameznikih

Področja	Visoko doseženi rezultati pomenijo, da
Prilagodljivost	so se pripravljene prilagajati novim okoliščinam.
Asertivnost	so odkriti, direktni in se znajo postaviti zase.
Zaznavanje čustev	razumejo svoja čustva in čustva drugih.
Izražanje čustev	so zmožni pokazati svoja čustva drugim.
Obvladovanje lastnih čustev	lahko obvladujejo svoja čustva.
Obvladovanje čustev drugih	lahko vplivajo na čustva drugih
Impulzivnost (nizka)	se ne prepustijo svojim nagonom.
Medčloveški odnosi	imajo lahko dobre medčloveške odnose.
Samozavest	so uspešni in zaupajo sami sebi.
Samomotiviranje	imajo visoke cilje in ne odnehajo zlahka.
Družabnost	imajo razvite odlične družabne spretnosti.
Obvladovanje stresa	lahko vzdržijo pod pritiskom in obvladujejo stres.
Empatija	so sposobni sprejeti vidik drugega.
Sreča	so veseli in zadovoljni s svojim življenjem.
Optimizem	so samozavestni in pozitivno gledajo na dogodke.

Vir: Vprašalnik značilnosti čustvene inteligence, 2008

2.5 Mayerjev, Salovejev in Carusov test čustvene inteligence

Mayerjev, Salovejev in Carusov test čustvene inteligence (v nadaljevanju MSCTČI) temelji na že prej razvitem testu VLČI oz. večfaktorski lestvici čustvene inteligence. MSCTČI je test, ki temelji na sposobnostnem modelu čustvene inteligence, obravnavanem v poglavju 2.2 Modeli čustvene inteligence. Test MSCTČI vsebuje 141 postavk, oblikovanih v kratke povedi, za reševanje pa je potrebno slabih 30 minut (Mayerjev, Salovejev in Carusov test čustvene inteligence, 2008a).

Dejavniki⁴, ki jih meri obravnavani test pri posamezniku, so: zaznavanje in izražanje čustev, uporaba, razumevanje in obvladovanje čustev. Test opisuje vsakodnevne dogodke in na tej podlagi ocenjuje, kako dobro posamezniki izpolnjujejo naloge oz. rešujejo čustvene težave (Mayerjev, Saloveyev in Carusov test čustvene inteligence, 2008b).

2.6 Genosova ocena čustvene inteligence

Genosova ocena čustvene inteligence (v nadaljevanju GOČI) temelji na metodi 360 stopinj in meri pogostost čustveno inteligentnega vedenja na delovnem mestu na osnovi modela sedmih dejavnikov čustvene inteligence, ki sta jih opredelila dr. Benjamin Palmer in profesor Con Stoug z univerze Swinburne. Obravnavano orodje merjenja čustvene inteligence je pogosto imenovano tudi TČIS, torej test čustvene inteligence univerze Swinburne.

Tabela 3: Dejavniki čustvene inteligence iz modela GOČI

Kompetence	Opredelitev	Rezultat na delovnem mestu
Čustvena samozavednost	Sposobnost razumevanja lastnih čustev.	<ul style="list-style-type: none"> Razumevanje vpliva čustev na misli, odločitve, vedenje in delovanje na delovnem mestu. Večja samozavednost.
Izražanje čustev	Zmožnost izražanja čustev.	<ul style="list-style-type: none"> Večje razumevanje med sodelavci. Oblikovanje zaupanja med sodelavci.
Zavedanje čustev drugih	Razumevanje in zaznavanje čustev drugih.	<ul style="list-style-type: none"> Boljše razumevanje drugih, kako se odzvati, motivirati in zblížati. Boljši medšloveški odnosi.
Čustveno sklepanje	Izkoristiti čustvene informacije pri sprejemanju odločitev.	<ul style="list-style-type: none"> Boljše sprejemanje odločitev pri upoštevanju več informacij.
Obvladovanje lastnih čustev	Sposobnost učinkovitega obvladovanja lastnih čustev.	<ul style="list-style-type: none"> Večje zadovoljstvo pri delu. Lažje izpolnjevanje visokih pričakovanj pri delu. Boljši medčloveški odnosi. Večja delovnost.
Obvladovanje čustev drugih	Sposobnost vplivanja na razpoloženje in čustva drugih.	<ul style="list-style-type: none"> Večja delovnost drugih. Pozitivno delovno okolje. Učinkovito reševanje konfliktov.

se nadaljuje

⁴ Dejavniki so podrobneje opredeljeni v poglavju 2.2 Zbirnik čustvenih kompetenc.

nadaljevanje

Kompetence	Opredelitev	Rezultat na delovnem mestu
Kontrola lastnih čustev	Sposobnost učinkovite kontrole močnih čustev.	<ul style="list-style-type: none">• Čustveno ravnovesje.• Jasno razmišljanje v stresnih situacijah.• Učinkovito delovanje v situacijah, ki povzročajo močna čusva.

Vir: Genosova ocena čustvene inteligence, 2008

Tabela 3 prikazuje opredelitve posameznih kompetenc čustvene inteligence, ki jih meri GOČI oz. TČIS, ter kaže možne rezultate, ki se lahko pojavijo na delovnem mestu ob izpolnjevanju oz. uspešni uporabi sposobnosti pri delu. Tako lahko učenje čustvene inteligence vpliva na vzdušje na delovnem mestu, saj boljše izražanje čustev prinese večje razumevanje in zaupanje med sodelavci. Prav tako zaznavanje in razumevanje čustev drugih pozitivno vpliva na ozračje v podjetju, saj z izboljšanjem te kompetence dosežemo sposobnost zaznavanja ljudi okoli sebe, njihovih čustev, kaj jih motivira, kar pa oblikuje boljše medčloveške odnose.

2.7 Schutterjev samoocenjevalni test čustvene inteligence

Schutterjev samoocenjevalni test čustvene inteligence (v nadaljevanju SSTČI) je samoocenjevalni test čustvene inteligence, ki je bil razvit leta 1998 ter temelji na Saloveyevem in Mayerjevem modelu. Test obsega 33 postavk, oblikovanih v kratke povedi, ki se nanašajo na tri področja čustvene inteligence:

- ocenitev in izražanje čustev,
- obvladovanje čustev in
- izrabo čustev.

2.8 Wongova lestvica čustvene inteligence

Wongova lestvica oz. test čustvene inteligence (v nadaljevanju WLČI) je samoocenjevalna mera čustvene inteligence in je bila razvita leta 2007. Test je sestavljen iz dveh delov, pri čemer prvi del obsega 20 prilogov, med katerimi mora odgovarjajoči izbrati eno od podanih rešitev, ki najbolje predstavlja njegov možen odziv v dani situaciji. Drug del je sestavljen iz 20 sposobnostnih parov, odgovarjajoči pa mora izbrati eno izmed dveh danih možnosti, ki najbolje predstavlja njegove prednosti.

2.9 Vprašalnik čustvene inteligence

Vprašalnik čustvene inteligence (v nadaljevanju VČI) sta oblikovala Dulewicz in Higgs z namenom ocenjevanja posameznikove čustvene inteligence na podlagi samoocenjevalnega testa. Dulewicz in Higgs (2004, str. 97) sta oblikovala sedem različnih sestavin čustvene inteligence:

- samozavednost – zavedati se svojih čustev in jih obvladovati,
- čustveno vzdržljivost – zmožnost delovati tudi pod pritiskom,
- motivacijo – imeti energijo in zagon za doseganje zahtevnih ciljev,
- medčloveške odnose – kazati čutnost in empatijo do drugih,
- vpliv – zmožnost prepričevanja drugih,
- intuitivnost – sposobnost sprejemanja odločitev z razumom in intuicijo,
- vestnost – biti skladen s svojimi besedami in dejanjem in delovati znotraj etičnih meja.

3 RAZISKAVE O ČUSTVENI INTELIGENCI

Poglavje raziskave o čustveni inteligenci obsega nekaj primerov raziskav tako znanstvenih kot tudi aplikativnih, na katere sem naletela med iskanjem literature in virov. Želela sem prikazati, da je področje čustvene inteligence zanimivo za veliko znanstvenikov in raziskovalcev, ki pojem povezujejo z različnimi drugimi področji, tudi ekonomijo, in ugotavljajo njen vpliv. Vse raziskave, vključene v poglavje, so povezane z ekonomijo na različne načine, nekatere se nanašajo na vodenje in na ljudi, predvsem ravnatelje, druge pa na uspešnost podjetja kot celote.

3.1 Znanstvene raziskave

Povezava med čustveno inteligenco in transformacijskim stilom vodenja

V študiji so želeli ugotoviti, ali obstaja povezava med čustveno inteligenco in transformacijskim stilom vodenja. Prav tako so želeli ugotoviti, ali spol vpliva na razmerje med čustveno inteligenco in transformacijskim stilom vodenja, zanimala pa jih je tudi povezava med spolom in rezultati, doseženimi pri testu čustvene inteligence. Cilj raziskave je bil odkriti, ali obstaja razlika med transformacijskim stilom moškega in ženske vodje (Mandell & Pherwani, 2003, str. 387).

Transformacijski stil vodenja je eden izmed različnih stilov, ki se danes pojavljajo v poslovnem svetu. Za vodjo, ki uporablja tak stil, je značilno, da želi vpeljevati nove ideje, se neprestano spreminja, je prilagodljiv ter neprestano izboljšuje sebe in svojo okolico. Transformacijski vodja je karizmatičen, ima vizijo, kar pomeni, da zna pritegniti druge ljudi k

skupnemu cilju, z vizijo jih združi ter pridobi njihovo naklonjenost in predanost. Vodja, ki uporablja transformacijski stil vodenja, zna navdihovati druge in ima vedno nove poglede na obstoječe probleme (Transformacijski stil vodenja, 2008).

Da bi dokazali, ali obstaja povezava med čustveno inteligenco in omenjenim stilom vodenja, so uporabili metodo regresije, prav tako so to metodo uporabili pri iskanju odgovora na vprašanje, ali spol vpliva na povezavo med omenjenima pojmomoma. Uporabili so tudi neodvisne t-teste, s katerimi so želeli ugotoviti, ali spol vpliva na rezultate, dosežene pri testu čustvene inteligence, in ali obstaja razlika med transformacijskim stilom vodenja moškega in ženske (Mandell & Pherwani, 2003, str. 392).

Pri merjenju čustvene inteligence so raziskovalci uporabili Bar-Onov test ZČ-K, prav tako pa so uporabili tudi večfaktorski vodstveni vprašalnik (v nadaljevanju VVV), da bi ugotovili vodstveni stil posameznika. Vprašalnik VVV obsega 45 postavk, oblikovanih v kratke povedi, in ocenjuje vrsto oz. tip posameznikovega vodenja (Mandell & Pherwani, 2003, str. 392).

Pri raziskavi je sodelovalo 32 ravnateljev, pri čemer je bilo 13 moških in 19 žensk, zaposlenih v srednje velikih in večjih organizacijah, pretežno s severnega dela Združenih držav Amerike, povprečna starost sodelujočih pa je bila 39 let (Mandell & Pherwani, 2003, str. 396).

Povprečna ocena pri ocenjevanju transformacijskega stila vodenja je bila 64,44 s standardnim odklonom 6,82, pri ocenjevanju čustvene inteligence pa je bila povprečna ocena 105,00 s standardnim odklonom 11,75. Ocenjevalna lestvica omenjenega stila vodenja sega od najnižje ocene 49 do najvišje 75. Pri čustveni inteligenci pa ocenjevalna lestvica sega od 78 do 123. Prav tako se je pri tem pokazala prva razlika med spoloma, saj je bila povprečna ocena žensk pri stilu vodenja in čustveni inteligenci višja od povprečne ocene pri moških, kot je razvidno iz Tabele 1 v prilogi 2 (Mandell & Pherwani, 2003, str. 396).

Regresija je pokazala linearno povezavo med čustveno inteligenco in transformacijskim stilom vodenja. Prav tako je bila metoda regresije uporabljena za ugotovitev vpliva spola na povezavo med čustveno inteligenco in stilom vodenja. Rezultati so pokazali, da spol ne vpliva na povezavo med omenjenima pojmomoma, torej se povezava med čustveno inteligenco in transformacijskim stilom vodenja ne razlikuje med ženskami in moškimi. Rezultati so prikazani v Tabeli 2 v prilogi 2 (Mandell & Pherwani, 2003, str. 397).

T-testi, ki so jih uporabili za primerjavo povprečnih ocen pri testu čustvene inteligence in testu vodstvenega stila, so pokazali razliko med oceno čustvene inteligence pri ženskah in moških. Povprečna ocena pri ženskah je znašala 109,56, pri moških pa 98,31. Prav tako omenjeni testi niso pokazali razlike med oceno transformacijskega stila vodenja pri moških in ženskah. Rezultati t-testov so prikazani v Tabeli 3 v prilogi 2 (Mandell & Pherwani, 2003, str. 397).

Glede na analize in rezultate, ki so jih raziskovalci pridobili, so ugotovili, da obstaja povezava med transformacijskim stilom vodenja in čustveno inteligenco. Prav tako je regresijska metoda pokazala, da je transformacijski stil vodenja posameznika možno predvideti z njegovimi rezultati oz. oceno njegove čustvene inteligence.

Ali lahko čustveno inteligenco razvijamo?

Odgovore na vprašanje ali lahko čustveno inteligenco razvijamo, so strokovnjaki želeli pridobiti z različnimi raziskavami. Pri vsaki od raziskav so izvedli meritve čustvene inteligence pred intervencijo oz. dogodkom ter nato še v obdobju po njem. Nato so uporabili t-test za primerjavo ocen proučevanih skupin pred razvojnim obdobjem in po njem.

V manjšem trgovinskem podjetju je bilo v raziskavo vključenih 59 srednjih ravnateljev, povprečna starost udeležencev je znašala 36,3 let, bilo je 36 moških oz. 61 odstotkov le-teh in 23 žensk, kar znaša 39 odstotkov. Najprej so morali rešiti test čustvene inteligence, in sicer VČI oz. vprašalnik čustvene inteligence in se nato udeležiti programa za razvoj čustvene inteligence, ki je trajal štiri tedne po en dan na teden z enotedenskim odmorom med treningi, da so lahko sodelujoči vadili in uporabili pri delu. Program se je osredotočal na razvoj samozavedanja, uravnavanja čustev, spoznavanja čustev drugih in vpliv lastnega vedenja na druge. Tehnike učenja, ki so jih uporabljali na srečanjih, so bile: predavanja, diskusije, video posnetki, vaje, dialogi, igranje vlog ipd. Nato so ravnatelje šest mesecev po zadnjem srečanju ponovno testirali z vprašalnikom čustvene inteligence. Rezultati so pokazali, da se je skupna ocena VČI testa izboljšala, prav tako pa so se pokazale izboljšave pri nekaterih sestavinah, kot so samozavednost, medčloveški odnosi, vpliv, motivacija in čustvena vzdržljivost. Rezultati so prikazani v Tabeli 4 v prilogi 3 (Dulewicz & Higgs, 2004, str. 101).

Raziskovalci so torej lahko podprli svojo domnevo, da je mogoče čustveno inteligenco s primernimi programi razvijati, vendar le do neke mere oz. le nekatere sestavine, saj so ugotovili, da moramo nekatere sestavine izkoriščati s pridobivanjem izkušenj. Katere sestavine naj razvijamo in katere izkoriščamo, je prikazano v Tabeli 4.

Tabela 4: Razvijanje ali izkoriščanje sestavin vprašalnika čustvene inteligence.

Sestavine VČI	Razvijanje	←-----→	Izkoriščanje
Samozavednost	✓		
Čustvena vzdržljivost		✓	
Intuitivnost			✓
Medčloveški Odnosi	✓		
Vpliv	✓		
Motivacija		✓	
Vestnost			✓

Vir: Dulewicz in Higgs, Can Emotional Intelligence be developed, 2004, str.109

3.2 Uporabne raziskave

Čustvena inteligenca in vodenje: primer Johnson & Johnson

V podjetju Johnson & Johnson so naredili raziskavo, s katero so želeli ugotoviti, ali obstajajo specifične vodstvene značilnosti, ki ločijo posameznike z visokimi rezultati od tistih ki dosegajo povprečne rezultate.

Raziskava je bila narejena na podlagi vprašalnika, ki obsega 183 vprašanj in je sestavljen iz Johnson & Johnsonovega modela vodstvenih kompetenc, standardov vodenja in ZČK oz. zbirnika čustvenih kompetenc. V podjetju so naključno izbrali 358 ravnateljev, od tega je bilo 55 odstotkov moških in 45 odstotkov žensk, ki so prihajali iz različnih regij, in sicer iz Severne Amerike 40 odstotkov, Evrope 25 odstotkov, Azije, Afrike in Srednjega vzhoda 20 odstotkov ter Latinske Amerike 15 odstotkov (Cavallo & Brienza, 2001, str. 2).

Naključno izbrane ravnatelje je ocenjevalo več kot 1400 sodelujočih, med katerimi so bili tako njihovi nadrejeni kot tudi njihovi sodelavci in podrejeni. Ocenjevanje so nato glede na ocene razdelili še na posameznike z visokimi rezultati in jih poimenovali HiPR⁵ ter na posameznike z visokim potencialom, ki so jih poimenovali HiPO⁶ (Cavallo & Brienza, 2001, str. 2-3).

Raziskava je pokazala, da obstaja povezava med posamezniki z visokimi rezultati in čustveno inteligenco, torej so ugotovili, da je slednja pomemben dejavnik oz. močno vpliva na rezultate posameznega ravnatelja, torej na njegovo delo. Nadrejeni in podrejeni so te ravnatelje visoko ocenili na vseh štirih področjih čustvene inteligence, kot jih navaja ZČK, torej samozavednost, samoobvladovanje, družabnost in ravnanje z odnosi, medtem ko so jih njihovi sodelavci visoko ocenili na področju samozavedanja in samoobvladovanja (Cavallo & Brienza, 2001, str. 4). Kako so posamezniki ocenjevali ravnatelje, ki dosegajo visoke rezultate, je razvidno iz Tabele 5 v prilogi 4, kjer so rezultati po področjih tudi bolj poglobljeni.

Ravnatelje, ki so jih v začetku raziskave ocenili kot posameznike z visokim potencialom, so njihovi nadrejeni ocenili visoko na področjih samozavednosti in samoobvladovanja, medtem ko so jih njihovi sodelavci na šestih področjih ocenili drugače, podrejeni pa ravnateljev niso ocenjevali dosti drugače, kot ostali sodelujoči v raziskavi, kar je razvidno iz Tabele 6 v prilogi 4 (Cavallo & Brienza, 2001, str. 4).

Rezultati raziskave so v podjetju povzročili različne spremembe, med drugim so pri Johnson & Johnsonu v svoj model vodstvenih kompetenc vključili tudi nekatere čustvene kompetence, popravljeni model pa se sedaj uporablja tudi pri ocenjevanju dela in pri procesu načrtovanja.

⁵ HiPR – high-performing

⁶ HiPO – high-potential

Prav tako so oblikovali programe učenja in razvoja čustvene inteligence znotraj podjetja (Cavallo & Brienza, 2001, str. 7).

Uporaba čustvene inteligence pri zaposlovanju

Teoretično gledano se je merjenje čustvene inteligence v zadnjem času močno razvilo, prav tako je v teoriji mnogokrat omenjeno, da jo je dobro upoštevati pri zaposlovanju, vendar pa je vprašanje, če je to v praksi mogoče.

Čustvena inteligenca ima vedno večjo vlogo pri procesu zaposlovanja in napredovanja, saj je zanimivo vedeti, zakaj se zaposleni, še posebej vodje, obnašajo oz. vedejo do drugih ljudi na določen način. June Donaldson iz podjetja Donaldson & Associates Inc. pravi, da je merjenje čustvene inteligence močno orodje pri zaposlovanju, ki lahko dobro prikaže, kakšno bo delo posameznika v prihodnje oz. kako se bo vedel, svojo trditev pa podkrepi s primeri zaposlenih, ki »na papirju« ne izgledajo kot najboljši kandidati, vendar se izkažejo kot odlični zaposleni, ker so čustveno inteligentni (Humber, 2002, str. G1).

»Ravnatelji se morajo začeti zavedati, kakšno vrednost in prispevek za organizacijo predstavljajo čustveno inteligentni zaposleni,« pravi Donaldsonova vendar dodaja, da bi morali pri zaposlovanju kandidatom dati možnost izbire, ali bodo rešili test ali ne, saj mnoge takšno ocenjevanje moti ali pa mu ne zaupajo (Humber, 2002, str. G2).

Prav tako je merjenje čustvene inteligence uporabno pri ocenjevanju zaposlenih za napredovanje. Donaldsonova poudarja, da je potrebno zaposlene, ki ne kažejo čustvene inteligentnosti in se obnašajo neprimerno, soočiti s posledicami takšnega ravnanja, kljub njihovim morebitnim dobrim rezultatom. Marsikdo od zaposlencih se ne želi soočiti s posledicami prav zaradi svojih pozitivnih rezultatov, ki jih prinaša podjetju, vendar se pri takšnih posameznikih pojavlja težava, saj z njimi nihče noče več sodelovati, zaradi njihovega vedenja (Humber, 2002, str. G2).

Vendar pa ima uporaba testov čustvene inteligence pri zaposlovanju in ocenjevanju posameznikov za napredovanje tudi slabosti, ki jih izpostavljajo predvsem nasprotniki oz. kritiki uporabe testov čustvene inteligence, pri čemer trdijo, da le-ti še niso dovolj razviti ter da se obravnavanega pojma ne da meriti. Izpostavljajo tudi težava, da se nekateri posamezniki kljub morebitni odločitvi vodstva podjetja o uvedbi učenja čustvene inteligence ne bodo želeli spremeniti oz. sprejeti novih načinov in učenja čustvene inteligence, še posebej tisti posamezniki, ki so pri svojem delu že uspešni.

Vpliv čustvene inteligence na delo ravnateljev

Strokovnjaki so v raziskavi želeli ugotoviti, ali obstaja povezava med čustveno inteligenco in uspešnostjo dela ravnateljev v večjih restavracijah oz. ali lahko čustvena inteligenca

posameznega ravnatelja lahko vpliva na uspešnost poslovnih rezultatov. V ta namen so oblikovali pet hipotez (Langhorn, 2004, str. 220):

- H1 – čustvena inteligenca ravnateljev je pozitivno povezana z zadovoljstvom zaposlenih;
- H2 – čustvena inteligenca ravnateljev je pozitivno povezana z zadovoljstvom gostov;
- H3 – čustvena inteligenca ravnateljev je pozitivno povezana z ustvarjanjem dobička;
- H4 – čustvena inteligenca ravnateljev je glede na spol pozitivno povezana z ustvarjanjem dobička;
- H5 – čustvena inteligenca ravnateljev je glede na starost pozitivno povezana z ustvarjanjem dobička.

Da bi ugotovili, ali navedene hipoteze držijo, so strokovnjaki potrebovali podatke o ustvarjenem dobičku, zadovoljstvu zaposlenih, ki so jih dobili iz vprašalnika o zadovoljstvu, ki ga v podjetju zaposleni izpolnjujejo vsako leto, poleg tega so potrebovali še podatek o fluktuaciji zaposlenih, ki je v omenjeni dejavnosti zelo visoka, prav tako so zbrali še podatke o zadovoljstvu gostov ter splošno oceno ravnateljev, ki prikazuje uspešnost le-teh glede na dosežene naloge. Čustveno inteligenco ravnateljev pa so merili s pomočjo Bar-Onovega testa ZČ-k po kompozitnih lestvicah in njihovih podlestvicah, kot so opredeljene v Tabeli 1 na straneh 9, 10 in 11.

Rezultati analize so pokazali, da skupna ocena čustvene inteligence, pridobljena s testom ZČ-k, ter ocene po posameznih podlestvicah testa ne kažejo znatnejših razlik med moškim in ženskim spolom, kot je razvidno v Tabeli 8 v prilogi 5. Prav tako ne prihaja do večjih razlik pri primerjavi ocen, doseženih pri testiranju čustvene inteligence starejših in mlajših ravnateljev, kar prikazuje Tabela 9 v prilogi 5. Tudi do razlike med bolj in manj izkušenimi ravnatelji pri čustveni inteligenci ne prihaja, čeprav so raziskovalci ugotovili, da so manj izkušeni ravnatelji srečnejši, rezultati te analize so prikazani v Tabeli 10 v prilogi D. Prav tako je iz Tabele 11 v prilogi 5 razvidno, da so restavracije, ki jih vodijo ravnatelji ženskega spola, bolj dobičkonosne kot tiste, ki jih vodijo moški, vendar razlika ni tako velika. Večje razlike med dobičkonosnostjo restavracij, ki jih vodijo mlajši, in tistimi, ki jih vodijo starejši ravnatelji ni, razlika pa se pojavi pri primerjavi bolj in manj izkušenih ravnateljev, kjer se pokaže, da so restavracije, ki jih vodijo manj izkušeni ravnatelji, bolj dobičkonosne, kar je razvidno iz Tabel 12 in 13 v prilogi 5 (Langhorn, 2004, str. 222-223).

Iz rezultatov, ki so prikazani v Tabeli 14 v prilogi 5, je razvidno, da lahko z oceno čustvene inteligence posameznika predvidimo njegovo delo v vlogi ravnatelja, lahko trdimo, da čustvena inteligenca predstavlja kar 21 odstotkov uspešnosti takšnega dela. Tudi zadovoljstvo zaposlenih lahko predpostavimo na osnovi ocene čustvene inteligence ravnatelja, saj ta glede na zbrane podatke predstavlja 10 odstotkov zadovoljstva zaposlenih, kar je razvidno iz Tabele 15 v prilogi 5. Čustvena inteligentnost ravnateljev prav tako vpliva tudi na fluktuacijo zaposlenih, kar je razvidno iz Tabele 16 v prilogi 5, kjer je prikazano, da so glavne sestavine čustvene inteligence, ki vplivajo na ta pojav, reševanje problemov ($p = 0,031$), obvladovanje

stresa ($p = 0,003$) in sreča ($p = 0,033$). Zadovoljstvo gostov in dobičkonosnost restavracije lahko prav tako do neke mere predvidimo na podlagi ocene čustvene inteligence odgovornih ravnateljev, kar je razvidno iz Tabel 17 in 18 v prilogi 5 (Langhorn, 2004, str. 224-226).

Ugotovitve obravnavane raziskave tako kažejo na neko povezavo med ravno čustvene inteligence ravnateljev, ki so bili vključeni v raziskavo, in njihovimi rezultati, merjenimi na podlagi zadovoljstva zaposlenih in gostov, dobičkonosnosti restavracij, fluktuacije zaposlenih ter na podlagi splošne ocene ravnateljev, merjene z njihovim doseganjem zastavljenih nalog. Raziskava je pokazala, da je delo ravnatelja v veliki meri odvisno od njegove sposobnosti zavedanja in razumevanja njegovih čustev, dobrih medčloveških odnosov, sposobnosti poistovetiti se z delovnim mestom in zaposlenimi, kar v modelu čustvene inteligence sodi k družbeni odgovornosti ter optimizma in pozitivnega pristopa. Celotna raziskava, ki je temeljila na petih hipotezah, napisanih na strani 21, je prve tri hipoteze potrdila, torej pozitivno povezanost čustvene inteligence z zadovoljstvom zaposlenih, gostov ter z rastjo dobička. Prav tako pa je raziskava ovrgla zadnji dve hipotezi, saj so ugotovili, da čustvena inteligenca glede na spol in starost ne vpliva drugače na ustvarjanje dobička oz. končni rezultat.

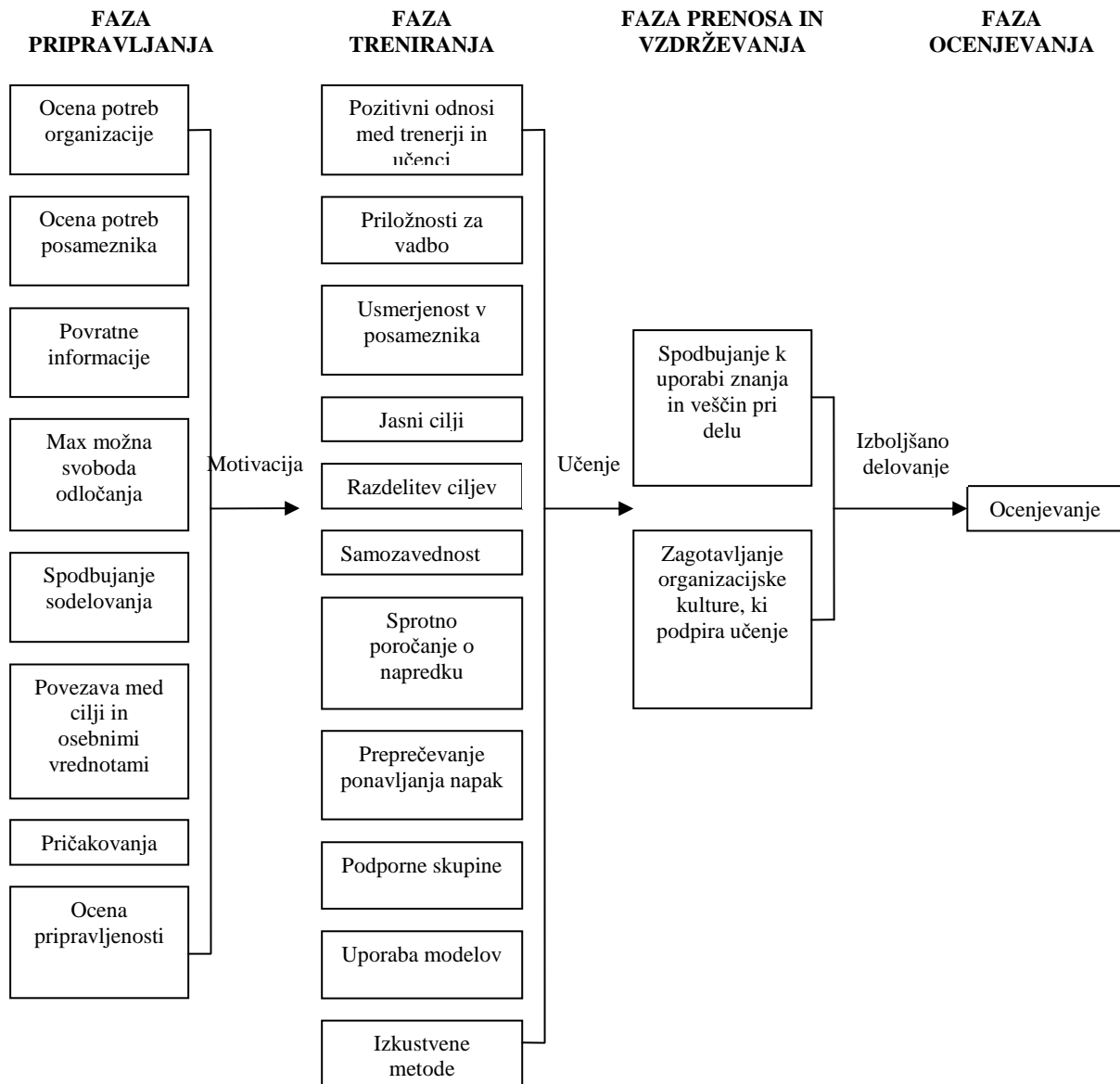
4 ČUSTVENA INTELIGENCA V PRAKSI

S pojmom čustvene inteligence se pojavlja tudi mnogo različnih načinov in prijemov, s katerimi jo želijo različni avtorji postaviti v prakso, bodisi na delovno mesto bodisi na splošno v neko organizacijo. V četrtem poglavju je zajetih nekaj postopkov, ki korak za korakom usmerjajo posameznike pri vpeljevanju in ohranjanju čustvene inteligence v organizacijo. Prav tako se pojavljajo tudi nasveti oz. smernice, po katerih se morajo ravnati posamezniki znotraj organizacije, da bi bila vpeljava čustvene inteligence uspešna in učinkovita.

4.1 Kako vpeljati čustveno inteligenco na delovno mesto?

Smernice oz. korake, ki naj bi jih podjetje ali katerakoli druga organizacija upoštevala pri uveljavljanju čustvene inteligence, sta s pomočjo različne literature in na podlagi mnogih raziskav sestavili avtorji Daniel Goleman in Cary Cherniss s pomočjo Kim Cowan, Roba Emerlinga ter Mitchela Adlerja. Tak sistem vpeljevanja čustvene inteligence lahko uporabimo na kateremkoli delovnem mestu, povezanim z ravnateljevanjem, vodenjem, prodajo, odnosi s strankami in podobno, prikazan pa je na spodnji Sliki 2 (na str. 25).

Slika 2: Prikaz 22 korakov vpeljave čustvene inteligence na delovno mesto



Vir: C. Cherniss, D. Goleman & R. Emmerling, *Bringing Emotional Intelligence to the Workplace*, 1998, str. 7

Celoten proces vnašanja čustvene inteligence na delovno mesto je razdeljen na štiri faze, pri čemer je vsaka od njih enako pomembna, in sicer ločimo: fazo pripravljanja, fazo treniranja, fazo prenosa in vzdrževanja ter fazo ocenjevanja (Guidelines for best practice, 1998a).

Faza pripravljanja predstavlja prvi korak k uspešnemu vpeljevanju čustvene inteligence na delovno mesto in je sestavljena iz naslednjih smernikov oz. pravil, ki jih moramo upoštevati:

1. najprej je potrebno oceniti organizacijske potrebe, torej določiti, katere lastnosti in značilnosti so potrebne za učinkovito izpolnjevanje določenih delovnih nalog. Prav tako pa se moramo prepričati, da so te značilnosti in lastnosti, ki jih želimo razvijati s pomočjo opisovanega programa, skladne s kulturo in celostno strategijo organizacije;
2. nato moramo oceniti tudi potrebe posameznika, pri čemer pa nam morajo lastnosti in značilnosti, ki so potrebne na določenem delovnem mestu, služiti kot osnova tega

ocenjevanja. Podatki, ki so potrebni za takšno oceno, bi morali izvirati iz več različnih virov, s čimer bi se povečala pravilnost ocene;

3. zbrane in predelane informacije o posameznikih je potrebno prenesti nazaj k posameznikom ter jih seznaniti z njihovimi prednostmi in slabostmi, pri čemer moramo biti natančni in razumljivi. Posamezniku moramo dati tudi dovolj časa, da te informacije v miru predela;
4. da bi bil učinek spremembe oz. izboljšave čim večji, moramo vedeti, da so se ljudje pripravljani spremeniti, če v to niso prisiljeni, torej jim moramo, do neke mere zagotoviti svobodno sprejemanje odločitev, ali bodo sodelovali v razvojnem procesu;
5. spodbujanje k sodelovanju je tudi eden izmed napozkov oz. smernikov, ki ga moramo izpolnjevati pri vpeljevanju čustvene inteligence na delovno mesto. Ljudje se bodo bolj verjetno vključili v proces razvoja, če jih bomo prepričali, da se bo to dolgoročno obrestovalo ne le organizaciji kot celoti, ampak tudi vsakemu posamezniku. Poleg tega je lažje, če je celotna organizacija zasnovana tako, da s svojim delovanjem spodbuja ljudi k razvoju, tako na osebni kot poslovni ravni;
6. najti moramo povezavo med cilji organizacije in osebnimi vrednotami ljudi, ki so vpleteni vanjo, saj so le-ti bolj motivirani za doseganje cilja oz. neke spremembe, če je ta v skladu z njihovimi vrednotami in upi. Če takšne povezave ni in sprememba posamezniku ne predstavlja izboljšanja oz. napredka, potem ne bodo naredili ničesar za doseg le-tega;
7. oblikovati moramo realna pričakovanja, kar pomeni, da moramo oblikovati pozitivna pričakovanja in posameznikom pokazati, da lahko socialne in čustvene lastnosti izboljšamo ter da takšna izboljšava prinese boljše izločke. Poleg tega je potrebno poskrbeti, da imajo vsi realna pričakovanja o rezultatih tega izboljševalnega procesa;
8. pomembno je tudi, da znamo oceniti, kdaj in ali je posameznik sploh pripravljen na takšne spremembe. Če se pokaže nasprotno, moramo ugotoviti so razloge za njegovo nepripravljenost in se posvetiti njihovi odpravi;

Naslednja faza je faza treniranja, katere pomemben dejavnik je motivacija, saj je naloga trenerjev, da opazujejo motiviranost posameznika in jo, če je potrebno, povečujejo. Faza treniranja obsega naslednja pravila, ki jih moramo upoštevati:

9. oblikovati se morajo pozitivni medsebojni odnosi med učitelji in učenci. Izbrati moramo trenerje, ki so iskreni in razumejo čustva drugih ter te lastnosti uporabljajo pri delu z ljudmi, saj lahko takšni trenerji najboljše vpeljejo učence v proces spreminjanja;
10. spremembe naj bodo usmerjene v posameznika. Učenje je najbolj učinkovito, če posameznik sam izbira svoj način učenja, zato moramo ljudem pustiti, da si postavijo svoje učne cilje in da so odgovorni za svoje učenje v programu, pri čemer pa jim moramo pomagati in jih usmerjati;
11. postaviti moramo jasne cilje, kar pomeni, da moramo jasno predstaviti, katero sposobnost želimo izboljšati, zakaj to želimo, kako bomo to dosegli in s čim se ta sposobnost na delovnem mestu izraža;
12. končne večje cilje je treba razdeliti na manjše, ki so lažje dosegljivi, saj dobi posameznik z dosegom lažjega cilja zagon in si ponovno začrta nov cilj, ki je še višji in

zahtevnejši. Visoko postavljene cilje moramo razdeliti in razdrobiti, saj so te velikokrat težko dosegljivi in lahko demotivirajo posameznika, če ga ta po nekaj poskusih še ne doseže;

13. potrebno je zagotoviti priložnosti za vadbo. Starih navad in običajev se je težko znebiti in jih je še težje zamenjati z novimi in boljšimi, zato moramo poskrbeti, da bo delovno mesto posamezniku omogočalo veliko priložnosti, ob katerih bo lahko uporabljal nove navade in s tem napredoval k doseganju zadane spremembe. Najpogostejša napaka pri izboljševanju čustvene inteligence je ravno ta, da si zanjo ne vzamemo dovolj časa, saj je le en tečaj oz. delavnica o tej temi absolutno premalo, da bi lahko opustili že utečene navade in jih zamenjali z novimi in učinkovitejšimi. Torej bi se moral najboljši program učenja ponavljati v časovnih razmikih in dajati povratne informacije o napredku posameznika;
14. pomembno je, da ne pozabimo na sprotno poročanje o napredku ljudi, saj je to lahko dobra spodbuda ter tudi pokazatelj napredka in spremembe, lahko pa je tudi dober usmerjevalnik;
15. pri učenju strokovnjaki svetujejo uporabo izkustvenih metod, kot so igranje vlog, skupinske diskusije in simulacije, saj prinašajo boljše rezultate kot le predavanje. Čeprav je slednje dobra metoda za razumevanje pomena čustvene inteligence, pa so izkustvene metode primernejš in potrebnejše, če želimo spremeniti način vedenja oz. vzorec obnašanja;
16. pri vpeljevanju čustvene inteligence na delovno mesto prihaja do veliko različnih sprememb pri posamezniku. Rezultate te vpeljave lahko izboljšamo z oblikovanjem podporne skupine za tiste, ki se trudijo spremeniti svoj dosednji način vedenja in želijo izboljšati svoje sposobnosti, saj so s tem bolj motivirani in se lažje prilagajajo nastajajočim spremembam;
17. strokovnjaki pri učenju čustvene inteligence prav tako priporočajo uporabo modelov kot učnih pripomočkov, saj ti jasno prikazujejo uporabo sposobnosti v resnični situaciji. Pri tem pa moramo posameznike spodbujati k proučevanju in analiziranju takšnih modelov;
18. pomembno je, da skušamo v učeči se skupini povečati tudi samozavednost, kar pomeni, da so posamezniki znotraj organizacije sposobni ne le zaznati in razumeti svoja čustva in misli, ampak tudi čustva drugih ljudi okoli sebe, kajti to je eden izmed temeljev, ki gradi čustveno inteligenco;
19. zavedati se moramo, da se iz napak in neuspešnih poskusov lahko učimo za prihodnje delovanje, poleg tega pa moramo vedeti tudi, da so napake del učenja in spreminjanja, zato moramo preprečevati ponavljanje enakih napak in pripraviti ljudi na možne napake, da ob njihovem pojavljanju ne bi prišlo do demotivacije ter odvrnitve od zelenega cilja in sprememb;

Tretja faza vpeljevanja čustvene inteligence na delovno mesto je faza prenosa in vzdrževanja, kar pomeni, da mora posameznik prenesti, kar se je naučil, v svoje delovne navade in to tudi vzdrževati. Predzadnja faza pa je sestavljena iz dveh pravil, in sicer:

20. ker mora posameznik naučeno prenesti v svoje delo, je priporočljivo, da je uporabo znanja in veščin pri delu treba spodbujati z različnimi nagradami in drugimi oblikami motivacije. Prav tako je več možnosti, da sprememba obstane, če jo sprejmejo in se začnejo skladno z njo vesti tudi višji vodje.
21. da bi v organizacijo lahko vpeljali nekaj novega, kot je čustvena inteligentnost, moramo najprej oblikovati oz. postaviti temelje za to in eden od teh je, da razvijamo organizacijsko kulturo, ki podpira učenje in spremembe.

Zadnja faza, ki je prav tako pomembna, je faza ocenjevanja, v okviru katere izvedemo še zadnji korak pri uvajanju čustvene inteligence na delovno mesto:

22. nenehno ocenjevanje doseženega in njegov napredek. Z oceno doseženega želimo ugotoviti, ali je možen obstoj doseženih sprememb in napredka. Potrebno je oceniti učinkovitost dela pred uvedbo spremembe in po njej in ugotoviti, ali je pozitivno vplivala na delo posameznika. Pri tem je pomembno, da takšne ocene ne naredimo le enkrat, ampak jo ponovimo vsaj še nekaj mesecev kasneje, zaželjene pa so tudi ocene po enem letu.

4.2 Smernice oblikovanja organizacije, naklonjene razvoju čustvene inteligence

Smernice oblikovanja organizacije, naklonjene razvoju čustvene inteligence, izhajajo iz raziskave razvoja čustvenih sposobnosti pri finančnih svetvalcih iz American Expressa. Raziskavo je izvedla Cary Cherniss za potrebe konzorcija za raziskave s področja čustvene inteligence in organizacij. Smernice za oblikovanje organizacije, ki daje podporo razvoju čustvene inteligence, so:

1. povežite čustveno inteligenco s poslovno potrebo, s čimer se bo podpora učenju in razvijanju čustvene inteligence povečala. Ljudje morajo začeti čustveno inteligenco razumevati kot nekaj, kar lahko pripomore k dobrim poslovnim rezultatom in ne samo kot nekaj, kar daje dober občutek in zadovoljstvo, čeprav tudi to ni zanemarljivo;
2. Najti močnega sponzorja lahko predstavlja pomembno prelomnico med uspehom in propadom, saj lahko ta nudi potrebno finančno in politično podporo razvoju in vpeljevanju takšnega projekta v organizacijo;
3. vzpostavitev mehanizma za razvoj ideje je ključen, saj je čustvena inteligenca inovativna in nova ideja v organizacijskem svetu. Najboljši način za to je oblikovanje tima, ki bi imel manj formalnosti, birokracije in hitrejši pretok informacij ter ne bi bil izpostavljen "morilcem kreativnosti", kot so nenehno nadzorovanje, ocenjevanje, prevelika kontrola in roki o dokončanju;
4. uporaba raziskave za oceno programa in prikaz njegovega napredka je pomembna, saj moramo z raziskavami prikazati potrebo po učenju in razvijanju čustvene inteligence. Raziskava mora biti dovolj obsežna, da ključnim odločevalcem daje občutek, da učenje čustvene inteligence temelji na trdni in objektivni analizi;

5. zagotavljanje visoke kvalitete programa učenja čustvene inteligence ima velik pomen, saj je le-ta v poslovnem svetu izpostavljena številnim kritikam, zato je pomembno, da celoten program zadovolji najvišje možne standarde, da se učenje čustvene inteligence ne bi povezovalo s slabim in površnim delom, kar bi lahko pozročilo odpor do učenja;
6. vpeljevanje čustvene inteligence v organizacijo na različne načine je potrebno, da bi le-ta prišla v središče pozornosti. Raznolike predstavitve in več različic programov za različne skupine so ena od možnosti vpeljevanja čustvene inteligence v organizacijo. Tudi večkratno predstavljanje koncepta ne škodi, saj so ljudje zato večkrat opozorjeni na stvari, ki so se jih že naučili, in so tako bolj naklonjeni uporabi naučenega pri svojem delu;
7. izbrati čustveno inteligentne vodje za vpeljavo programa ima velik pomen, saj je kljub močnim podpornikom takšen podvig lahko izpostavljen mnogim kritikam in uporom. Takšen izziv je lahko uspešno opravljen le, če so odgovorni za njegovo izvedbo čustveno inteligentni;
8. ukrepanje ob pravem času je pomembno, saj so lahko v določenem trenutku oz. življenju organizacije pogoji naklonjeni uvedbi učenja in razvoja čustvene inteligence, zato se moramo pred začetkom vprašati, ali je pravi čas, in če še ni, je potrebno počakati na boljše pogoje.

5 OCENJEVANJE ČUSTVENE INTELIGENCE NA PRIMERU EF

Cilj raziskave je ugotoviti, kako študentje Ekonomske fakultete Ljubljana dojemajo oz. zaznavajo čustveno inteligentnost zaposlenih, torej na splošno pedagoškega osebja. Cilj je torej ugotoviti ali študentje svoje pedagoge ocenjujejo kot čustveno inteligentne oz. ali le-ti s svojim nastopom oz. vodenjem predavanj in vaj dajejo vtis, da so čustveno inteligentni. Pedagoškega osebja ne bom ocenjevala z vidika uspeha njihovih študentov, ampak z vidika njihovega vedenja in s tem posledično njihovega vtisa, ki so ga pustili na posameznikih, ki so izpolnjevali moj vprašalnik. Slednjega sem še bolj poglobila, ker sem želela ugotoviti, ali obstajajo razlike med asistenti in predavatelji ter med moškimi in ženskami oz. ali te skupine različno vplivajo na študente.

Namen raziskave je prikazati pedagoge Ekonomske fakultete skozi oči študenta, vendar z vidika čustvene inteligence. Torej ne gre za splošen vtis pedagogov, ampak njihovo obnašanje v mejah čustvene inteligence in kako to vidijo študentje, ki obiskujejo omenjeno fakulteto. Menim, da je raziskava koristna ne le za tiste, ki jih področje čustvene inteligence zanima, ampak tudi za profesorje in asistente, ki so jih ocenjevali študentje, saj bodo tako dobili nekakšno povratno informacijo o tem, ali svoje delo opravljajo na primeren način.

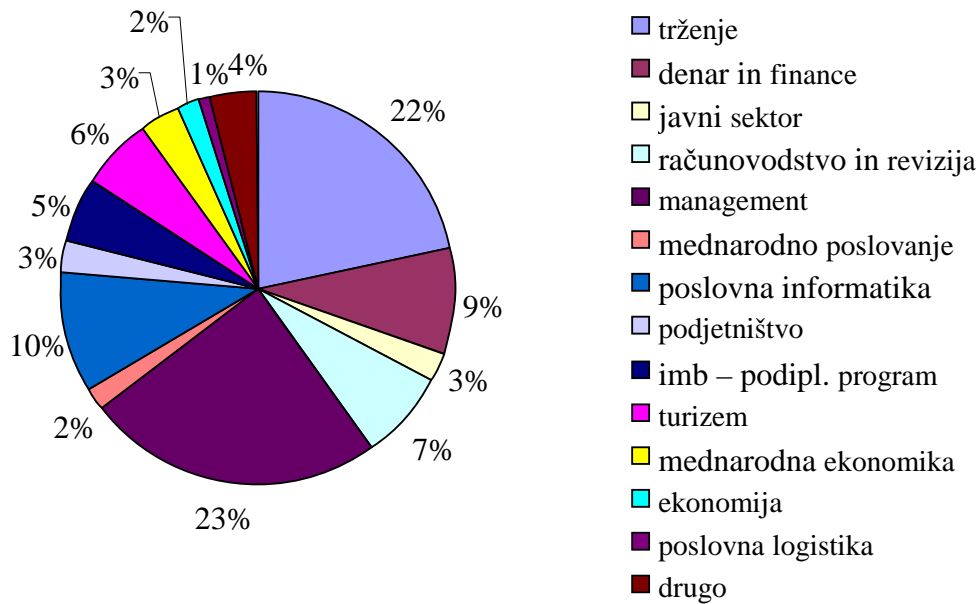
5.1 Metoda

Do rezultatov sem prišla s pomočjo vprašalnika, ki je bil sestavljen na podlagi že v prejšnjih poglavjih obravnavanega testa VZČI. Prvotni vprašalnik obsega 15 področij čustvene inteligence, in sicer izražanje čustev, empatijo, samomotiviranje, obvladovanje lastnih čustev, srečo, družabnost, impulzivnost, zaznavanje čustev, asertivnost, optimizem, obvladovanje čustev drugih, medčloveške odnose, prilagodljivost, obvladovanje stresa in samozavest. Vprašalnik, ki sem ga sestavila sama, pa je obsegal 14 trditev, saj sem izpustila trditev, ki prikazuje čustveno inteligenco s strani samozavesti. Omenjeno področje sem izpustila, ker sem ga priključila k sreči, tako da sem namesto dveh področij in podobnih trditev oblikovala eno, ki se nanaša tako na zadovoljstvo s samim sabo, kar je področje sreče, kot tudi na zadovoljstvo s svojim delom in dosežki, kar zajema področje samozavesti. Vprašalnik je bil sestavljen tako, da je moral odgovarjajoči pri posamezni trditvi oceniti celotno pedagoško osebje z oceno od 1 do 5, pri čemer najmanjša vrednost pomeni, da trditev sploh ne velja za pedagoško osebje, najvišja pa pomeni, da navedena trditev drži. Pri vsaki trditvi je bilo prav tako potrebno navesti še, za kateri del pedagoškega osebja velja – za profesorje ali za asistente, poleg tega pa je bilo potrebno na enak način razčleniti ocenjevano populacijo še na moške in ženske, torej za katero skupino posamezna trditev bolj drži. Primer osnovnega test VZČI, na katerem temelji vprašalnik, je v prilogah 6 in 7.

5.2 Vzorec

Raziskava je obsegala vse študente, ki obiskujejo Ekonomsko fakulteto Ljubljana, ne glede na starost, spol, letnik in smer, ki jo obiskujejo. Vprašalnik je izpolnilo 152 študentov, od tega je bilo 62 oz. 40,8 odstotka moških in 90 oz. 59,2 odstotka žensk. Povprečna starost odgovarjajočih znaša 22 let, pri čemer prevladujejo študentje, stari 24 let in manj, saj jih je skupaj kar 87 odstotkov vseh vprašanih študentov, 6 odstotkov anketiranih je starih 25 let, 7 odstotkov vprašanih pa je starih 26 let in več. Večina vprašanih študentov je pri vrsti študija obkrožila redni, teh je bilo kar 139 študentov, ki so pri tem vprašanju izbrali odgovor izredni študij, je bilo le 13. Anketirance sem razdelila tudi glede na njihovo smer študija in ugotovila, da največji delež vprašanih predstavljajo študentje iz smeri managementa in organizacija, saj jih je 23 odstotkov, sledi smer trženja, saj se je zanjo opredelilo kar 22 odstotkov vprašanih študentov. S smeri poslovna informatika je bilo v anketo vključenih 10 odstotkov vprašanih, medtem ko je bilo iz smeri financ 9 odstotkov anketiranih. Najmanj vprašanih študentov je bilo iz smeri poslovna logistika, ekonomija, mednarodna ekonomika, podjetništvo, mednarodno poslovanje in javni sektor. Struktura anketirancev glede na smer študija je nazorneje prikazana na Sliki 3 na strani 31.

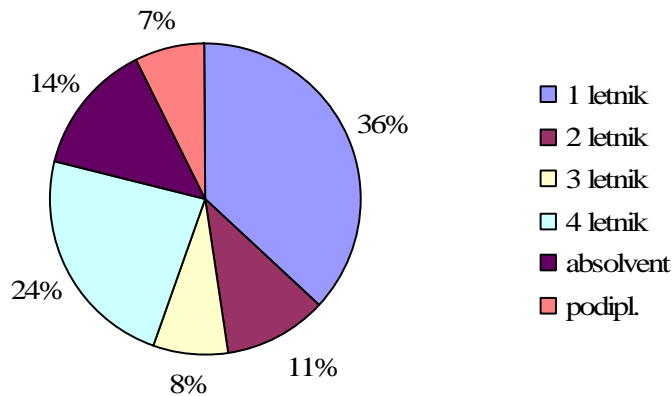
Slika 3: Strukutra anketirancev glede na smer študija



Vir: lastna raziskava, 2008.

Med vprašanimi študenti so prevladovali tisti iz prvega letnika, saj jih je bilo kar 57 oz. 37,5 odstotka. Slika 4 prikazuje strukturo anketirancev glede na letnik, ki ga obiskujejo.

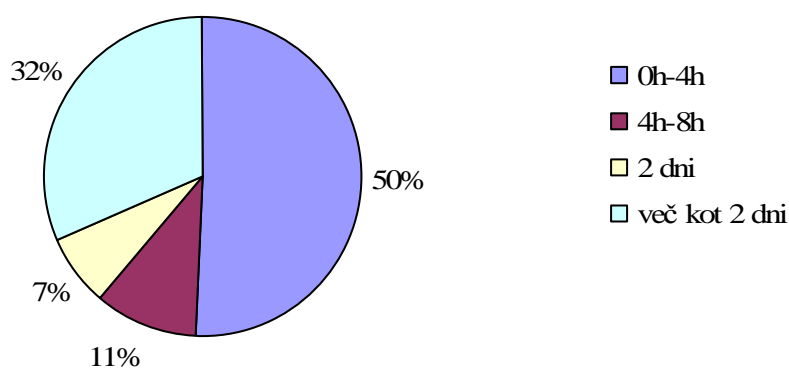
Slika 4: Struktura anketirancev glede na letnik študija



Vir: lastna raziskava, 2008.

Prav tako me je zanimalo tudi, koliko vprašani študentje povprečno na teden delajo. Največ vprašanih, torej 77, jih je odgovorilo, da delajo od nič do štiri ure tedensko, vendar tudi tistih, ki delajo več kot dva dni tedensko, ni bilo malo, saj je ta odgovor izbralo kar 48 vprašanih. Vprašanje sem vključila, ker lahko sklepamo, da tisti, ki večino časa delajo, manj pogosto obiskujejo obveznosti na fakulteti, razen če so izredni študentje, teh pa je bilo v raziskavi malo, le 8,6 odstotka. Struktura anketiranih študentov je nazorneje prikazana na Sliki 5 s strani 32.

Slika 5: Struktura anketirancav glede na obštudijsko delo

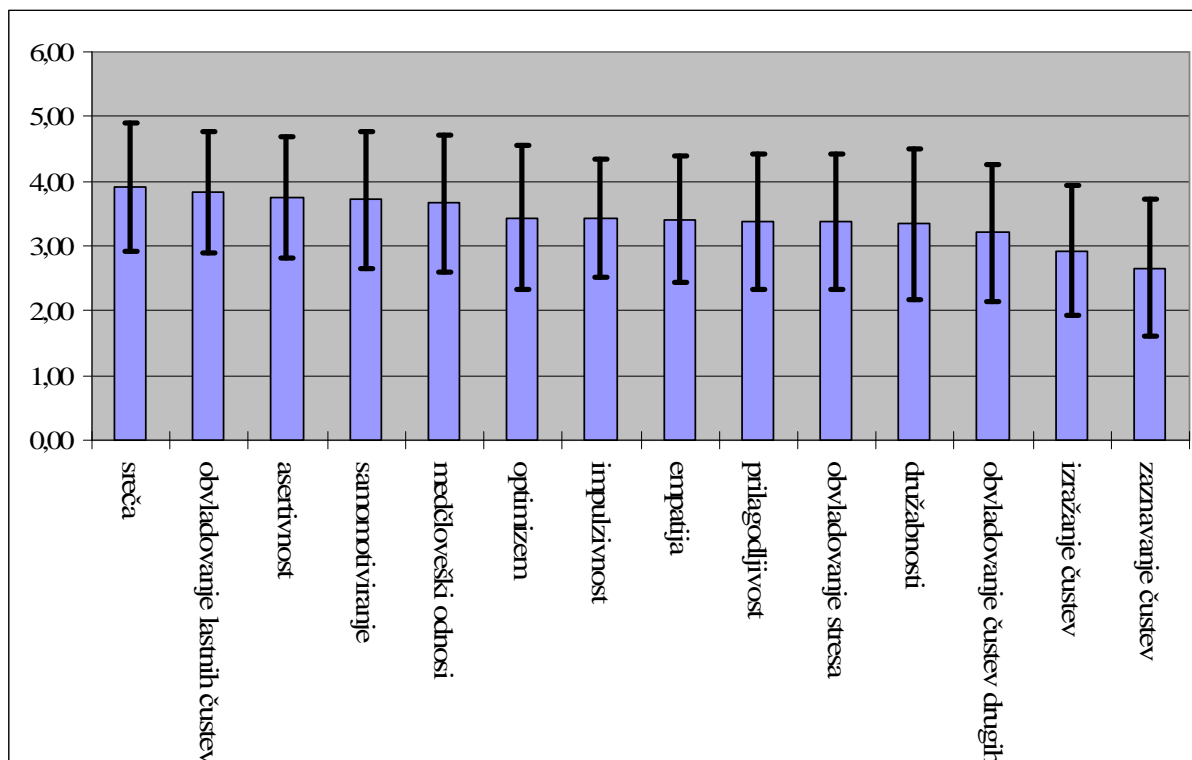


Vir: lastna raziskava, 2008.

5.3 Rezultati

Pri analiziranju prvega dela anketnega vprašalnika, torej pri vprašanjih, s katerimi so študentje ocenjevali čustveno inteligenco pedagoškega osebja, se niso pojavili izrazitejši in presenetljivi rezultati. Na naslednji strani je Slika 6, ki prikazuje povprečne ocene, ki so jih študentje namenili pedagoškemu osebju pri posameznem vprašanju, izstopa le izredno nizka ocena pri osmi trditvi, torej študentje menijo, da pedagoško osebje ne zna razbrati čustev drugih, povprečna ocena je 2,66, s standardnim odklonom 1,07. Kar 66 anketiranih je pri omenjeni trditvi pedagoškemu osebju pripisalo nižjo oceno od povprečne, torej jim je dodelilo oceno 1 ali 2. Prav tako so anketiranci osebju na fakulteti namenili visoke ocene pri peti trditvi, ki obsega področje sreče pri čustveni inteligenci, in ugotovili, da so predavatelji in asistenti na ekonomski fakulteti zadovoljni s seboj in s svojim delom. Povprečna ocena pri tej trditvi znaša 3,91 s standardnim odklonom 1,00. Kar 109 vprašanih študentov je pedagoškemu osebju pri omenjeni trditvi dodelilo oceno, ki je višja od povprečne. Dokaj visoko povprečno oceno si je pedagoško osebje prislužilo tudi pri deveti trditvi, ki pravi, da znajo dobro zagovarjati svoja stališča in so dobri vodje, kar so očitno dokazali s svojimi nastopi na predavanjih, vajah in seminarjih.

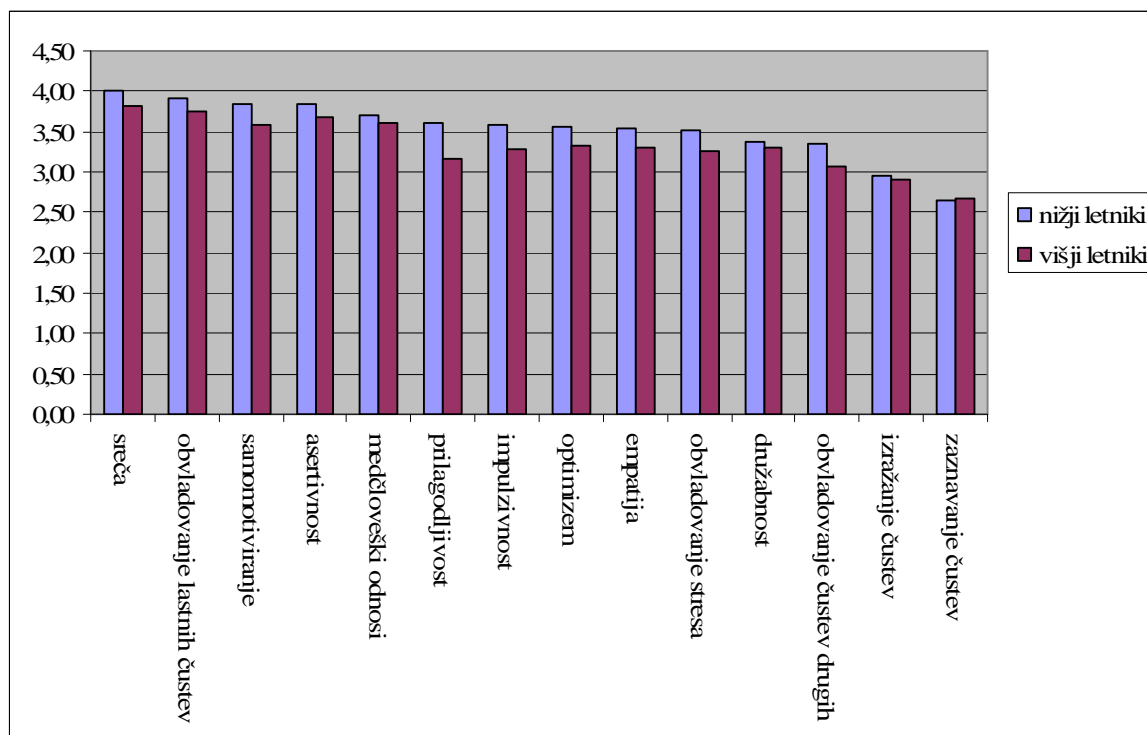
Slika 6: Povprečna ocena pedagoškega osebja po posameznih trditvah iz vprašalnika



Vir: lastna raziskava, 2008.

Da bi dobila bolj poglobljeno podobo o tem, kako so anketirani študentje ocenjevali pedagoško osebje in njihovo čustveno inteligentnost, sem jih razdelila v dve skupini, in sicer na nižje letnike, med katere sem uvrstila študente prvega in drugega letnika ter na višje letnike, med katere sem uvrstila študente tretjega in četrtega letnika ter absolvente in podiplomske študente. Anketiranih študentov, ki sem jih uvrstila med nižje letnike, je bilo skupaj 72, študentov, ki sem jih uvrstila v skupino višjih letnikov, pa je bilo skupaj 80. Predpostavljala sem, da so vprašani študentje, ki sodijo med nižje letnike, bolje ocenjevali pedagoško osebje kot tisti, ki sem jih uvrstila med višje letnike, predvsem pa me je zanimalo kakšne so razlike med skupinama. Vendar pa analiza ni pokazala nekih oprijemljivejših razlik, saj so bile le-te med skupinama minimalne. Edina razlika, ki je izstopala, se je pojavila pri oceni profesorjev in študentov na področju prilagodljivosti, kjer so nižji letniki dodelili oceno 3,61 s standardnim odklonom 0,91, višji letniki pa 3,18, pri čemer je vrednost standardnega odklona 1,12. Na podlagi ugotovljenega lahko rečem, da med nižjimi in višjimi letniki sicer obstajajo manjše razlike pri ocenjevanju pedagoškega osebja in njihove čustvene inteligence, vendar niso tako velike, da bi bilo smiselno ti dve skupini obravnavati ločeno. Rezultati analize so nazorneje prikazani na Sliki 7 na strani 34.

Slika 7: Primerjava povprečnih ocen pedagoškega osebja med letniki



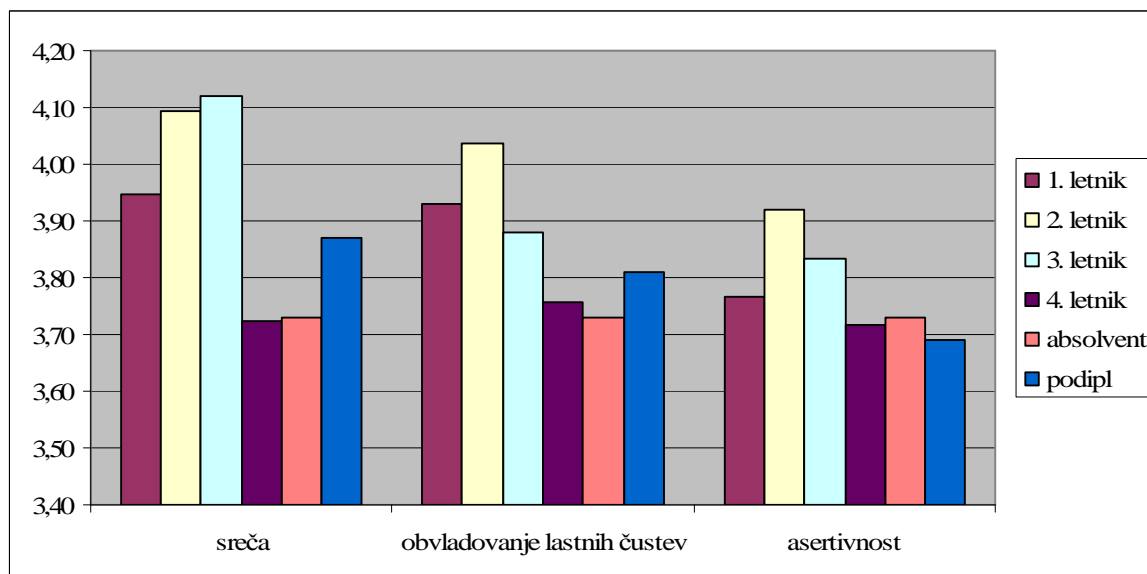
Vir: lastna raziskava, 2008.

Da bi lahko ugotovila razlike, ki so se pojavljale med posameznimi letniki, sem upoštevala povprečno najbolje ocenjena področja čustvene inteligence. Te rezultate pa sem dobila pri prvem delu vprašalnika in kot je razvidno s Slike 6 na predhodni strani, so anketirani študentje pedagoško osebje povprečno najbolje ocenili na naslednjih treh področjih čustvene inteligence:

- sreča,
- obvladovanje lastnih čustev in
- asertivnost.

Čeprav mi delitev na nižje in višje letnike ni pokazala znatnejših razlik, sem vseeno prva tri najbolje ocenjena področja analizirala tudi po posameznih letnikih, da bi ugotovila razlike, ki se pojavljajo pri ocenjevanju med študenti različnih letnikov. Pri sreči, ki je bilo skozi raziskavo povprečno najbolje ocenjeno področje čustvene inteligence, se pojavlja velika razlika med posameznimi letniki, saj so študentje drugega in tretjega letnika na tem področju pedagoškemu osebju pripisali dosti višje ocene kot študentje četrtega letnika in absolventi. Tudi na naslednjih dveh najbolje ocenjenih področjih, obvladovanju lastnih čustev in asertivnosti, je pedagoško osebje dobilo najvišjo oceno od študentov drugega letnika in najnižjo oceno od študentov četrtega letnika in absolventov. Primerjava prvih treh najbolje ocenjenih področij čustvene inteligence je prikazana na Sliki 8 na naslednji strani.

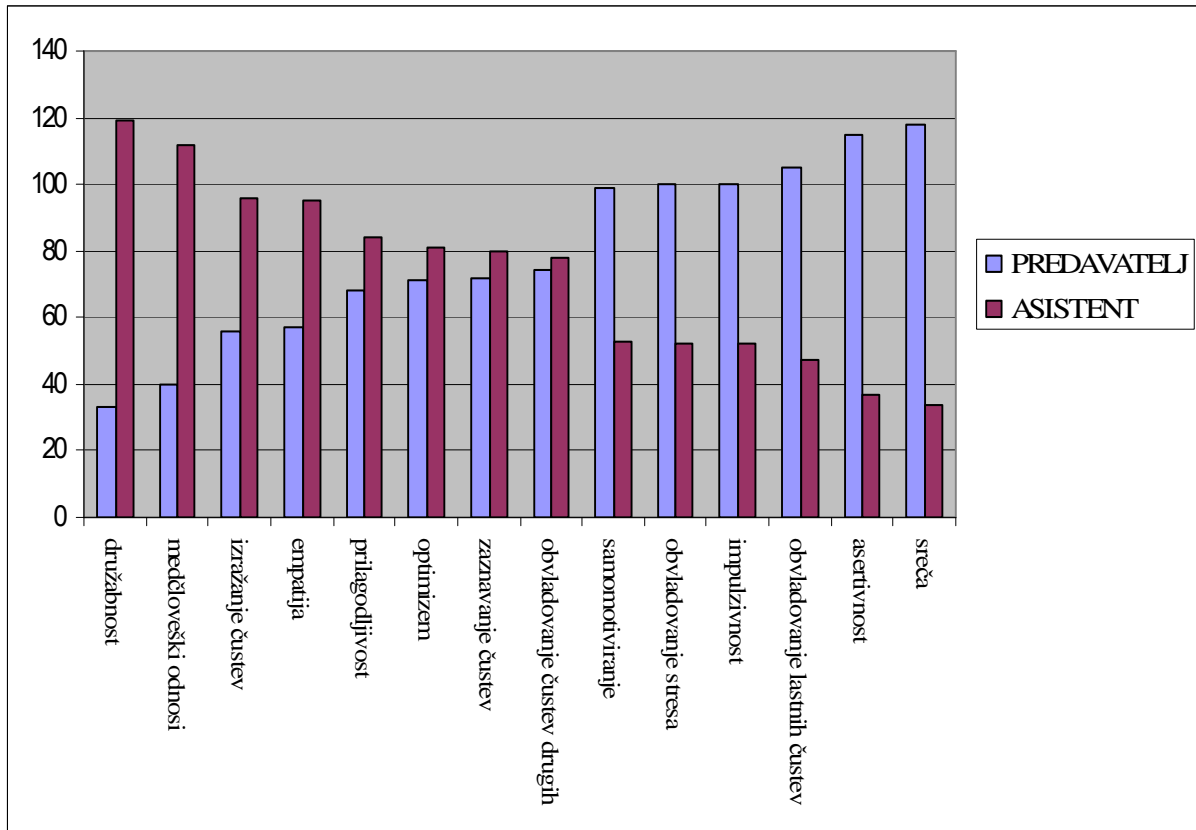
Slika 8: Primerjava prvih treh povprečno najbolje ocenjenih področij čustvene inteligence med letniki



Vir: lastna raziskava, 2008.

Potem, ko so vprašani študenti pri vsaki trditvi ocenili pedagoško osebje z oceno od 1 do 5, so vsako posamezno trditev iz vprašalnika morali nato pripisati še predavatelju ali asistentu, oz. odločali so se, za katero skupino posamezna trditev bolj velja. Slika 9 na naslednji strani, ki nazorno prikazuje, koliko študentov se je odločilo za posamezno skupino, je že na prvi pogled bolj razgibana od Slike 6, ki na strani 33 prikazuje povprečno oceno pedagoškega osebja. S Slike 9, ki je na naslednji strani, je razvidno, da so pri nekaterih trditvah predavatelji močno v prednosti, pri drugih pa so v prednosti asistenti oz. je več vprašanih študentov posamezno trditev pripisalo asistentom kot predavateljem. Po mnenju anketiranih študentov so profesorji tisti, ki dajejo vtis, da so zadovoljni sami s seboj in svojim delom, tako meni kar 118 vprašanih, medtem ko se je za asistente na področju sreče pri čustveni inteligenci odločilo le 34 vprašanih. Predavatelji so poleg že omenjenega področja čustvene inteligence dobili boljše ocene od asistentov tudi na področjih asertivnosti, obvladovanja lastnih čustev, impulzivnosti, obvladovanja stresa in samomotiviranja. Največ študentov se je za asistente odločilo pri trditvi s področja družabnosti, za družabne jih je označilo kar 119 anketirancev, predavatelje pa je izbralo le 33 vprašanih študentov. Poleg omenjenega področja družabnosti so asistenti prejeli boljše ocene tudi na področjih medčloveških odnosov, izražanja čustev, empatije, prilagodljivosti, optimizma in obvladovanja čustev drugih, čeprav so pri slednjem rezultati tesni, saj se je za asistente odločilo 78 vprašanih, za predavatelje pa le štirje manj, torej 74 anketirancev.

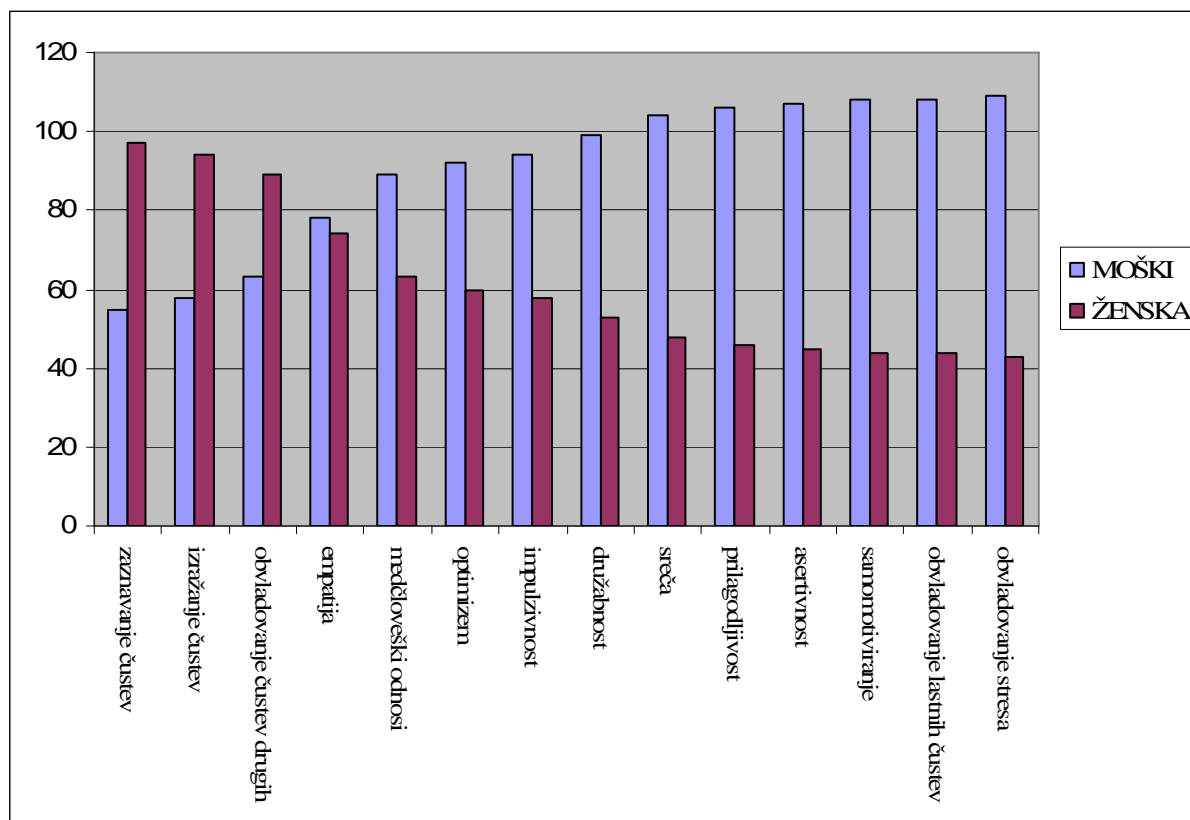
Slika 9: Pogostost izbire predavateljev ali asistentov pri posamezni trditvi



Vir: lastna raziskava, 2008.

Podobno kot pri izbiri med predavatelji in asistenti so se morali vprašani študenti odločiti tudi, komu bi pripisali posamezno trditev oz. za koga ta bolj velja, moške ali ženske. S Slike 10, ki je na naslednji strani, je razvidno, da pri večini primerov oz. trditvah, ki sem jih navedla v vprašalniku, prevladuje moški spol. 109 anketiranih meni, da moški del pedagoškega osebja bolje deluje pod stresom kot ženski del. Prav tako so vprašani študentje moške bolj ocenili tudi na področjih obvladovanja lastnih čustev, samomotiviranja, asertivnosti, prilagodljivosti, sreče, družabnosti, impulzivnosti, optimizma, medčloveških odnosov in empatije, čeprav je pri slednji razlika med moškimi in ženskami izredno nizka. Ženski del pedagoškega osebja je prejel boljše ocene s strani vprašanih študentov na področju zaznavanja čustev, kjer se je 97 anketiranih odločilo za ženske, prav tako na področju čustvene inteligence, ki obsega izražanje čustev, in na področju obvladovanja čustev drugih. Vprašani študentje so torej ženske ocenili kot bolj čustvene oz. imajo po njihovem mnenju večjo sposobnost zaznavanja in razumevanja čustev, medtem ko so moški v očeh študentov bolj prilagodljivi, zadovoljni s seboj in svojim delom ter znajo dobro zagovarjati stališča.

Slika 10: Pogostost izbire moškega ali ženske pri posamezni trditvi



Vir: lastna raziskava, 2008.

Da bi dobila še natančnejšo predstavo o tem, kdo je dobil boljše ocene, sem izdelala tudi matriko, ki je prikazana na Sliki 11 na naslednji strani, iz katere je razvidno, katera od ocenjevanih področij se pojavljajo pri predavateljih in asistentih ter katera pri predavateljicah in asistentkah. V matriki sem prav tako odebelila prva tri najbolj ocenjena področja, ki so razvidna s Slike 6 na strani 33, ta pa so sreča, obvladovanje lastnih čustev in asertivnost. Iz matrike je razvidno, da so področja, ki so povprečno ocenjena najboljše, vprašani študentje večinoma pripisovali moškim, saj so ženske prevladovale le na področju izražanja in zaznavanja čustev ter obvladovanja čustev drugih. Pri tem so vprašani študentje prvi dve področji večinoma pripisali asistentkam, medtem ko so rezultati pri obvladovanju čustev drugih zelo izenačeni, zato sem jih uvrstila na obe strani, tako k predavateljicam kot tudi k asistentkam. Podobno je tudi pri empatiji, ki so jo študentje pripisali asistentom, vendar so rezultati, iz katerih je razvidno, ali to velja bolj za moškega ali žensko, tesni, zato sem tudi empatijo uvrstila k asistentom in asistentkam.

Slika 11: Matrika primerjave predavateljev in asistentov s predavateljicami in asistentkami

	PREDAVATELJI	ASISTENTI
MOŠKI	<ul style="list-style-type: none"> • Sreča • Asertivnost • Obvladovanje lastnih čustev • Impulzivnost (nizka) • Obvladovanje stresa • Samomotiviranje 	<ul style="list-style-type: none"> • Družabnost • Medčloveški odnosi • Prilagodljivost • Optimizem • Empatija
ŽENSKE	<ul style="list-style-type: none"> • Obvladovanje čustev drugih 	<ul style="list-style-type: none"> • Izražanje čustev • Zaznavanje čustev • Obvladovanje čustev drugih • Empatija

Vir: lastna raziskava, 2008.

SKLEP

Pomen čustvene inteligence, njene uporabe v poslovnem svetu in vsakdanjem življenju ter podrobnejše raziskovanje le-te se vedno bolj povečujejo in širijo, tako v tujini kot tudi pri nas. O temi, ki sem jo izbrala za diplomsko nalogo, nisem vedela dosti in nisem pričakovala, da je tako obširna, vendar sem o čustveni inteligenci našla mnogo strokovnih člankov in raznih znanstvenih raziskav, ki jih je mogoče preslikati tudi v prakso in uporabiti pri delu. Čeprav obravnavana tema sodi bolj k psihologiji, sem s prebiranjem literature in virov ugotovila ter spoznala njeno vrednost tudi na drugih področjih in pri ekonomiji. Tudi pri nekaterih predmetih smeri management in organizacija, ki jo obiskujem, smo pojem čustvene inteligence kar nekajkrat omenjali in ugotavljali, da je za vse, še posebej pa tiste, ki bodo veliko delali z ljudmi, jih vodili in usmerjali, zelo pomembna. Raziskava iz poglavja 4.2 Vpliv čustvene inteligence na delo ravnateljev je pokazala in dokazala omenjeno. Ljudje na vodilnih položajih lahko s svojim čustveno inteligentnim vedenjem vplivajo na vse okoli sebe v pozitivni smeri in tako tudi na rezultate, ki jih dosegajo kot skupina.

Raziskava, ki sem jo izvedla na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in s katero sem želela ugotoviti, kako študentje ocenjujejo celotno pedagoško osebje z vidika čustvene inteligence, je pokazala, da so na splošno vprašani študentje pedagoško osebje ocenjevali s kar visokimi ocenami, vendar pa se je pri nadaljnjem deljenju pedagoškega osebja na predavatelje in asistente ter moške in ženske med njimi pokazalo veliko razlik. Tako so predavatelji, s strani anketirancev prejeli boljše rezultate na področjih čustvene inteligence, ki so tako ali drugače povezani z njihovim znanjem in strokovnostjo. Tak rezultat je mogoče posledica njihovih dolgoletnih predavateljskih izkušenj in spoštovanja njihovega znanja s strani študentov, ki so bili zajeti v anketi. Asistentje so dobili višje ocene na področjih, ki se nanašajo na njihov odnos s samimi študenti, to so področja družabnosti, medčloveških odnosov, izražanja čustev in razumevanja drugih. Tudi moje mnenje je podobno večini, zato rezultat ni bil

nepričakovan, bolj pa so me presenetili rezultati pri deljenju pedagoškega osebja na moške in ženske in njihovi oceni. Na splošno so moški prejeli boljše rezultate oz. več sodelujočih v anketi se je odločalo zanje pri posameznih trditvah. Tako je ženski del pedagoškega osebja izstopal le na področjih zaznavanja in izražanja čustev ter na področju obvladovanja čustev drugih. Tak rezultat je morda posledica splošnega mnenja, da so ženske bolj čustvene, vendar pa nikakor ne smemo zaključiti, da so zato manj strokovne pri svojem delu.

Razlike pri ocenjevanju pedagoškega osebja, ki so se pojavile pri deljenju vprašanih študentov na višje in nižje letnike, niso bile znatnejše, zato pa je podrobnejša delitev študentov po posameznih letnikih pokazala nekaj razlik. Študentje drugega letnika so povprečno najbolj ocenjevali pedagoško osebje, medtem ko so študentje četrtega letnika in absolventi pedagoško osebje ocenjevali najslabše. Vzrok za razliko, ki se v tem primeru pojavlja, so lahko drugačni profesorji, ki jih imajo študenje drugega in četrtega letnika.

Lahko zaključim, da sta učenje in razvoj čustvene inteligence koristna, še posebej v poslovnem svetu, saj je mnogo raziskav pokazalo, da le-ta prinaša večje zadovoljstvo zaposlenih, partnerjev in na koncu tudi boljši poslovni uspeh.

LITERATURA IN VIRI

1. Bar-On R. (2007a, 18. april). *The 5 meta-factors and 15 sub-factors on the Bar-On model*. Najdeno 30. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.reuvenbaron.org/bar-on-model/essay.php?i=3>.
2. Bar-On, R. (2007b, 25. april). *Description of the EQ-i, EQ-360 and EQ-i:YV*. Najdeno 30. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.reuvenbaron.org/bar-on-model/essay.php?i=6>.
3. Bar-On, R. (2007c, 25. april). *Development and validation of the Bar-On measures*. Najdeno 30. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.reuvenbaron.org/bar-on-model/essay.php?i=7>.
4. Bernhut, S. (2002). Primal leadership, with Daniel Goleman. *Ivey business journal*, London, 66 (5), 14-15.
5. Cavallo, K & Brienza, D. (2001) Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: the emotional intelligence and leadership study. *Consortium for research on emotional intelligence in organizations*. Najdeno 21. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.eiconsortium.org/reports/jj_ei_study.htm.
6. Cherniss, C. Guidelines for securing organizational support for emotional intelligence efforts. *Consortium for research on emotional intelligence in organizations*. Najdeno 30. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.eiconsortium.org/reports/guidelines_for_securing_org_support.html.
7. Cherniss, C., Goleman, D., Emmerling, R., Cowan, K. & Adler, M. (1998a). Guidelines for best practice. *Consortium for research on emotional intelligence in organizations*. Najdeno 21. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.eiconsortium.org/reports/guidelines.html>.
8. Cherniss, C., Goleman, D., Emmerling, R., Cowan, K. & Adler, M. (1998, 7. oktober). *Bringing emotional intelligence to the workplace*. Najdeno 21. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.eiconsortium.org/reports/technical_report.html.
9. Dulewicz, V. & Higgs, M. (2004). Can emotional intelligence be developed? *The international journal of human resource management*, 15, 95-111.
10. Genosova ocena čustvene inteligence. The Genos emotional intelligence assessment. *Consortium for research on emotional intelligence in organizations*. Najdeno 30. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.eiconsortium.org/measures/genos.html>.
11. Humer, T. (2002). Emotional Intelligence. *Canadian HR Reporter*, Toronto, 15 (16), G1-G2.
12. Langhorn, S. (2004). How emotional intelligence can improve management performance. *International journal of contemporary hospitality management*, 16 (4), 220-230.
13. Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. *Journal of business and psychology*, 17 (3), 387-404.
14. Mayer, D. J., Salovey, P. & Caruso, R. D. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Elsevier science inc.*, 27 (4), 267-298.

15. Mayer, D. J., Salovey, P. & Caruso, R. D. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15 (3), 197-215.
16. Mayer, D. J., Salovey, P., Caruso, R. D. & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *American psychological association, inc.*, 1 (3), 232-242.
17. Mayerjev, Saloveyev in Carusov test čustvene inteligence (2008a). Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test – MSCEIT. *Consortium for research on emotional intelligence in organizations*. Najdeno 30. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.eiconsortium.org/measures/msceit.html>.
18. Mayerjev, Saloveyev in Carusov test čustvene inteligence (2008b). Najdeno 3. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.mhs.com/mhs/product.aspx?gr=io&prod=msceit&id=description>
19. Mersino, A. C. (2007). Emotional intelligence for project managers: the people skills you need to achieve outstanding results. *America management association*, New York, 257 str.
20. Modeli čustvene inteligence. Najdeno 2. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.en.wikipedia.org/wiki/Emotional_intelligence
21. Sestavine čustvene inteligence (2001). The ingredients of emotional intelligence. *Canadian HR report*, Toronto, vol. 14 (3), 9-12.
22. Pečjak, S. & Avsec, A. (2003). Konstrukt emocionalne inteligence. *Psihološka obzorja, Društvo psihologov Slovenije*, 12, (1), 55-66.
23. Petrides, K. V. & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European journal of personaiti*, 15, 425-448.
24. Schuttejev samoocenjevalni test čustvene inteligence. The Schutte self report emotional intelligence test – SSEIT. *Consortium for research on emotional intelligence in organizations*. Najdeno 30. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.eiconsortium.org/measures/sreis.html>.
25. Sestavine čustvene inteligence (1998). The emotional competence framework. *Consortium for research on emotional intelligence in organizations*. Najdeno 21. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.eiconsortium.org/reports/emotional_competence_framework.html.
26. Towler, J. (2001). Can you, should ou, use EI as a tool? *Canadian HR reporter*, Toronto, 14 (3), 11-12.
27. Transformacijski stil vodenja. Najdeno 27. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.legacee.com/info/leadership/leaderresources.html>
28. Vprašalnik značilnosti čustvene inteligence. The trait emotional intelligence quwstionnaire – TEIQue. *Consortium for research on emotional intelligence in organizations*. Najdeno 30. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.eiconsortium.org/measures/teique.html>.
29. Wongova lestvica čustvene inteligence. Wong's emotional intelligence scale – WEIS. *Consortium for research on emotional intelligence in organizations*. Najdeno 30. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.eiconsortium.org/measures/weis.html>.

30. Zbirnik čustvenega kvocienta. Bar-On emotional quotient inventory – EQ-i. *Consortium for research on emotional intelligence in organizations*. Najdeno 30. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.eiconsortium.org/measures/eqi.html>.
31. Zbirnik čustvenih kompetenc. Emotional competence inventory, Emotional & social competency inventory. *Consortium for research on emotional intelligence in organizations*. Najdeno 30. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.eiconsortium.org/measures/eci_360.html.

PRILOGE

Priloga 1: Primer testa čustvene inteligence z odgovori da in ne (Mersino, 2007, str 10-11)

1. Ali čutite, da bi morali biti bolj navdušeni nad posebnimi dogodki, kot ste?__
2. Ali se kdaj znajdete v situaciji, ko ne jokate, medtem ko drugi bi?__
3. Ste ponosni nase, da se nikoli ne jezite?__
4. Vam je že kdo rekel, da ste srboriti, brezsrčni in nečutni?__
5. Ali ste velikokrat presenečeni, da so vaša pričakovanja o drugih drugačna od tega kar se dejansko zgodi?__
6. Ali menite, da so za svoje probleme ljudje krivi sami?__
7. Ali vam je težko delati v isti skupini z ljudbi, ki so drugačni od vas?__
8. Ali se težko osredotočite oz. ste razburjeni, če je vaš zakonec ali član delovne skupine razburjen?__
9. Ali se pogosto pričkate z zakoncem, otroci ali člani delovne skupine zaradi navidezno neškodljivih pripomb?__
10. Ali bi vaš zakonec ali bližnji prijatelji rekli, da imate težavo pri obvladovanju čustev?__
11. Ali se velikokrat šalite oz. ste sarkastični?
12. Ali odvihrate iz sestanka, pošiljate razburjujoča elektronska pisma ali loputate z vrati?__
13. Ali so vaša razmerja s sodelavci in nadrejenimi samo površinska in omejena z dano nalogo?__
14. Ali s med vami in nekaterimi posamezniki neprestano prisotna manjša trenja?__
15. Ali se počutite kot žrtev drugih oz. da rečete da, ko pa resnično mislite ne?__
16. Ali ljudje odhajajo iz vaše delovne skupine zaradi vas?__
17. Ali vam komuniciranje predstavlja težavo?__
18. Ali ste kdaj presenečeni, da vaši sodelavci ne razumejo, kaj od njih želite?__
19. Ali se pogosto pojavljajo konflikti med vami in sodelavci, ki se zdijo nerešljivi?__
20. Ali želite popraviti svoj vtis, ki ste ga naredili kot vodja?__

Za oceno seštejte odgovore, ki ste jih odgovorili z ne in preglejte naslednje obrazložitve:

17 – 20: Odlično vam gre; ste eden redkih, ki razumejo čustveno inteligenco.

13 – 16: Dobro vam gre, vendar vam izboljšava na kakšnem področju ne bi škodila.

7 – 12: Imate nekaj svetlih področij in tudi priložnosti za izboljšati drugih.

1 – 6: Imate priložnost izboljšati svojo čustveno inteligenco, kar se vam bo dolgoročno tako na poslovnem kot tudi osebnem področju obrestovalo.

Priloga 2: Raziskava čustvene inteligence in transformacijskega stila vodenja.

Tabela 1: Statistični podatki za oceno čustvene inteligence in transformacijskega stila vodenja pri moških in ženskah

Spremenljivka	Moški			Ženske		
	M	SD	n	M	SD	n
Transformacijski stil vodenja	63,31	7,89	13	65,21	6,08	19
Čustvena inteligenca	98,31	8,30	13	109,58	11,72	19

Vir: B. Mandell & S. Pherwani, *Relationship between emotional intelligenc and transformational leadership style*, 2003, str. 396

Tabela 2: Metoda regresije za spremenljivke transformacijskega stila vodenja

Spremenljivke	B	SE B	β
Korak 1 Čustvena inteligenca	0,28	0,09	0,49
Korak 2 Čustvena inteligenca Spol	0,32 -1,76	0,10 2,49	0,56 -0,12
Korak 3 Čustvena inteligenca Spol Povezava	0,37 0,39 -2,29	0,18 7,39 0,07	0,64 0,02 -0,21

$R^2 = 0,249$ za korak 1, $R^2 = 0,262$ za korak 2 in $R^2 = 0,264$ za korak 3

Vir: B. Mandell & S. Pherwani, *Relationship between emotional intelligenc and transformational leadership style*, 2003, str. 397

Tabela 3: T-test, primerjava povprečnih ocen pri transformacijskem stilu vodenja in pri čustveni inteligenci za moške in ženske

Spremenljivke	Povprečje	n	Sprememba povprečja	SE sprememba	t	p
Transformacijski stil vodenja						
Moški	63,31	13	-1,90	2,19	-0,771	>0,05
Ženske	65,21	19				
Čustvena inteligenca						
Moški	98,31	13	-11,27	2,30	-2,98	<0,05
Ženske	109,58	19				

Vir: B. Mandell & S. Pherwani, *Relationship between emotional intelligenc and transformational leadership style*, 2003, str. 398

Priloga 3: Raziskava razvijanja čustvene inteligence.

Tabela 4: Rezultati t-testa za povprečne ocene skupin pred in po programu razvijanja čustvenih kompetenc

VČI sestavine	Povprečna ocena pred	Povprečna ocena po	Razlika
Skupni VČI	256,6	268,0	11,4
Samozavednost	46,7	49,6	2,9
Čustvena vzdržljivost	37,1	40,3	3,2
Motivacija	37,7	38,9	1,2
Medčloveški odnosi	46,7	49,1	2,4
Vpliv	36,9	38,2	1,3
Intuitivnost	24,5	24,8	0,3
Vestnost	26,9	27,1	0,2

Vir: V. Dulewicz & M. Higgs, *Can emotional intelligence be developed*, 2004, str.102

Priloga 4: Raziskava v podjetju Johnson & Johnson.

Tabela 5: Povprečna ocena čustvene inteligence tistih, ki tvorijo skupino z visokimi rezultati

	Nadrejeni		Sodelavec		Podrejeni	
	Visoki rezultati	Povprečni rezultati	Visoki rezultati	Povprečni rezultati	Visoki rezultati	Povprečni rezultati
Samozavednost	92,6**	83,7**	91,0*	85,6*	91,5*	85,0*
Čustvena samozavednost	16,1	15,2	16,0	15,7	15,2	15,2
Pravilna samoocena	34,7*	31,6*	33,4	32,0	33,7	31,9
Samozavest	40,8*	37,1*	41,8***	37,9***	41,7***	37,8***
Samoobvladovanje	175,2**	159,4**	171,6**	160,5**	173,8**	160,6**
Čustvena samokontrola	20,8	20,4	21,4	20,7	21,8*	20,1*
Zaupljivost	24,1*	22,5*	22,3	21,9	22,8*	21,3*
Vestnost	30,7	28,9	30,0	28,7	30,2	29,0
Prilagodljivost	28,5**	26,3**	27,1	25,8	27,7**	25,8**
Usmerjenost k cilju	35,6**	31,4**	34,7**	32,3**	34,8**	32,3**
Iniciativnost	34,8**	31,2**	34,7**	31,4**	34,3**	31,4**

se nadaljuje

nadaljevnje

	Nadrejeni		Sodelavec		Podrejeni	
	Visoki rezultati	Povprečni rezultati	Visoki rezultati	Povprečni rezultati	Visoki rezultati	Povprečni rezultati
Socialna zavednost	63,0*	57,8*	61,5	59,6	62,8**	57,9**
Empatija	40,2*	36,8*	38,0	37,7	38,9*	35,6*
Organizacijska zavednost	22,6	20,8	23,8***	21,7***	24,0**	22,3**
Družabnost	306,3**	273,0**	297,3	284,4	300,4**	272,9**
Razvijanje drugih	28,4	26,1	28,4*	26,7*	28,4*	26,3*
Usmerjenost k storitvam	41,1*	37,3*	39,5	37,6	40,4*	37,6*
Vodenje	23,4**	19,6**	22,1**	20,5**	22,0***	19,7***
Vplivnost	39,4**	34,8**	39,2**	36,3**	39,5**	36,0**
Komunikacija	32,0	29,7	33,1*	30,9*	33,4*	31,3*
Začetnik sprememb	40,4***	35,3***	39,4**	35,0**	39,7**	36,6**
Obvladovanje konfliktov	27,8*	25,5*	27,4	26,0	27,3*	25,1*
Oblikovanje vezi	23,5*	21,0*	22,9	21,7	23,5***	21,2***
Timsko delo	47,2*	43,0*	45,4	43,8	46,1*	42,5*

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Vir: K. Cavallo & D. Brienza, *Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: the emotional intelligence and leadership study*, 2001, str. 9.

Tabela 6: Povprečna ocena čustvene inteligence tistih, ki tvorijo skupino z visokim potencialom

	Nadrejeni		Sodelavec		Podrejeni	
	Visok potencial	Povprečen potencial	Visok potencial	Povprečen potencial	Visok potencial	Povprečen potencial
Samozavednost	87,6***	80,7***	86,9	84,6	86,5	86,1
Čustvena samozavednost	15,8	15,1	15,6	15,8	15,6	15,6
Pravilna samoocena	32,6**	30,7**	32,4	31,6	32,3	32,3
Samozavest	38,9***	35,0***	39,1**	37,1**	38,7	38,0

se nadaljuje

nadaljevanje

	Nadrejeni		Sodelavec		Podrejeni	
	Visok potencial	Povprečen potencial	Visok potencial	Povprečen potencial	Visok potencial	Povprečen potencial
Samoobvladovanje	164,4***	154,9***	162,8*	157,2*	161,6	163,2
Čustvena samokontrola	20,8	20,1	20,4	20,7	20,7	20,2
Zaupljivost	22,4	22,0	21,5	21,6	21,5	21,9
Vestnost	29,4	28,4	29,1	28,5	29,6*	28,5*
Prilagodljivost	26,3**	24,6**	26,1	25,6	26,1	26,1
Usmerjenost k cilju	32,7***	30,0***	33,1***	31,3***	33,0	32,0
Iniciativnost	32,4***	29,8***	32,2**	30,7**	31,8	31,4
Socialna zavednost	58,5	57,1	59,0	59,2	59,8	58,7
Empatija	37,1	36,7	37,0	37,4	37,0	36,5
Organizacijska zavednost	21,3	20,3	22,1	21,7	22,8	22,2
Družabnost	280,7*	264,6*	284,1	278,5	280,7	279,0
Razvijanje drugih	26,8*	25,2*	26,6	26,3	27,0	26,6
Usmerjenost k storitvam	38,1*	36,0*	37,7	37,5	38,7	37,8
Vodenje	20,9**	19,3**	21,1**	20,0**	20,5	20,0
Vplivnost	35,9*	33,9*	36,6	36,0	37,2	36,4
Komunikacija	30,6*	28,9*	31,4	30,7	32,1	31,2
Začetnik sprememb	36,8**	34,1**	37,1*	35,5*	37,4	36,7
Obvladovanje konfliktov	26,2*	25,0*	26,2	25,4	25,9	25,3
Oblikovanje vezi	21,9***	20,2***	21,7	21,5	22,0	21,5
Timsko delo	44,0	42,2	43,7	43,2	43,5	43,2

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

Vir: K. Cavallo & D. Brienza, *Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: the emotional intelligence and leadership study*, 2001, str. 10.

Tabela 7: Povprečna ocena čustvene inteligence glede na spol

	Nadrejeni		Sodelavec		Podrejeni	
	Moški	Ženska	Moški	Ženska	Moški	Ženska
Samozavednost	82,8	85,0	84,5*	87,4*	86,5	86,0
Čustvena samozavednost	15,2	15,6	15,3***	16,4***	15,5	15,7
Pravilna samoocena	31,5	31,7	31,8	32,3	32,6	31,9
Samozavest	36,1	37,6	37,5	38,7	38,4	38,4
Samoovladovanje	157,4	161,7	159,5	160,5	162,2	162,6
Čustvena samokontrola	20,3	20,6	20,5	20,5	20,7	20,2
Zaupljivost	22,3	22,0	21,6	21,5	21,7	21,7
Vestnost	28,5	29,4	28,3**	29,5**	29,0	29,1
Prilagodljivost	24,9*	26,1*	25,6	26,1	26,2	25,9
Usmerjenost k cilju	31,0	31,6	31,9	32,5	32,8	32,1
Iniciativnost	30,7	31,3	31,1	31,9	31,8	31,2
Socialna zavednost	57,5	58,0	58,6	59,9	59,7	58,5
Empatija	36,5	37,3	36,7	38,0	37,0	36,4
Organizacijska zavednost	20,8	20,7	21,7	22,2	22,8	22,1
Družabnost	266,8	279,6	278,0	286,2	281,6	277,1
Razvijanje drugih	25,5	26,6	26,0*	27,0*	27,0	26,6
Usmerjenost k storitvam	36,2*	38,0*	36,9*	38,4*	38,4	38,1
Vodenje	19,8	20,4	20,3	20,9	20,5	19,8
Vplivnost	34,4	35,4	35,9	36,9	37,1	36,3
Komunikacija	29,8	29,6	30,6*	31,7*	31,9	31,2
Začetnik sprememb	34,6	36,3	36,0	36,5	37,6*	36,2*

se nadaljuje

nadaljevanje

	Nadrejeni		Sodelavec		Podrejeni	
	Moški	Ženska	Moški	Moški	Ženska	Moški
Obvladovanje konfliktov	25,5	25,8	25,5	26,2	25,9	25,3
Oblikovanje vezi	20,8	21,2	21,4	21,8	21,8	21,8
Timsko delo	42,4	43,8	43,1	44,0	43,6	43,0

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

Vir: K. Cavallo & D. Brienza, *Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: the emotional intelligence and leadership study*, 2001, str. 11.

Priloga 5: Raziskava vpliva čustvene inteligence na delo ravnateljev.

Tabela 8: Primerjava povprečnih ocen doseženih na testu EQ-i med moškimi (n=109) in ženskami (n=52)

ZČ-k lestvice	mlajši	starejši	t	p
Celoten EQ	102,5	104,8	-0,96	0,339
Samozavest	98,0	100,5	-0,95	0,34
Čustvena samozavednost	101,7	104,3	-0,92	0,359
Asertivnost	105,1	106,9	-0,72	0,474
Samostojnost	107,6	108,0	-0,2	0,840
Samoaktualizacija	103,3	99,2	1,62	0,106
Empatija	101,5	102,4	-0,35	0,729
Družbena odgovornost	99,9	100,7	-0,37	0,712
Medosebni odnosi	100,8	103,8	-1,21	0,227
Obvladovanje stresa	10,2	108,6	-1,52	0,130
Kontrola impulzov	96,2	96,3	-0,03	0,973
Preverjanje realnosti	103,5	103,5	0,02	0,987
Prilagodljivost	106,1	109,5	-1,36	0,176
Reševanje problemov	102,9	103,8	-0,35	0,730
Optimizem	98,0	103,1	-2,18	0,031*
Sreča	99,5	103,2	-1,51	0,132

Vir: S. Longhorn, *How emotional intelligence can improve management performance*, 2004, str.222

Tabela 9: Primerjava povprečnih ocen doseženih na testu EQ-i med mlajšimi (n=42) in starejšimi (n=39) ravnatelji

ZČ-k lestvice	Mlajši	Starejši	t	p
Celoten EQ	104,1	104,2	-0,03	0,976
Samozavest	100,1	97,6	0,69	0,493
Čustvena samozavednost	100,7	104,4	-1,02	0,311

se nadaljuje

nadaljevanje

ZČ-k lestvice	Mlajši	Starejši	t	p
Asertivnost	102,2	108,9	-2,11	0,038*
Samostojnost	109,0	108,4	0,21	0,832
Samoaktualizacija	101,1	103,0	-0,66	0,510
Empatija	101,8	102,0	-0,07	0,948
Družbena odgovornost	100,7	100,3	0,18	,859
Medosebni odnosi	100,9	105,2	-1,50	0,139
Obvladovanje stresa	07,4	104,6	0,93	0,356
Kontrola impulzov	98,7	94,7	1,9	0,239
Preverjanje realnosti	105,	106,0	-0,25	0,801
Prilagodljivost	108,1	106,0	0,65	0,519
Reševanje problemov	104,2	107,8	-1,12	0,265
Optimizem	100,4	100,1	0,10	0,922
Sreča	/	/	/	/

*p<0,005

Vir S. Longhorn, *How emotional intelligence can improve management performance*, 2004, str.222

Tabela 10: Primerjava povprečnih ocen doseženih na testu EQ-i med manj izkušenimi (n=43) in bolj izkušenimi (n=41) ravnatelji

ZČ-k lestvice	Bolj izkušeni	Manj izkušeni	t	p
Celoten EQ	104,4	100,3	1,32	0,191
Samozavest	101,4	93,3	2,12	0,037*
Čustvena samozavednost	101,3	103,4	-0,59	0556
Asertivnost	104,2	106,1	-0,66	0,512
Samostojnost	110,1	105,5	1,55	0,126
Samoaktualizacija	102,6	99,9	0,74	0,463
Empatija	103,1	100,1	0,89	0,377
Družbena odgovornost	101,0	98,6	0,79	0,432
Medosebni odnosi	103,8	100,6	0,98	0332
Obvladovanje stresa	106,2	103,0	1,09	0,278
Kontrola impulzov	96,8	93,9	0,86	0,394
Preverjanje realnosti	102,4	102,5	-0,02	0,984
Prilagodljivost	108,0	103,7	1,39	0,169
Reševanje problemov	103,9	102,9	0,28	0,779
Optimizem	100,5	97,2	1,00	0,320
Sreča	104,2	95,4	2,56	0,012**

*p<0,005, **p<0,001

Vir: S. Longhorn, *How emotional intelligence can improve management performance*, 2004, str.223

Tabela 11: Primerjava dobičkonosnosti med restavracijami, ki jih vodijo moškimi (n=109) in tistimi, ki jih vodijo ženske (n=52)

	Moški %	Ženske %	t	p
dobičkonosnost	11,4	22,3	-1,90	0,060

Vir: S. Longhorn, *How emotional intelligence can improve management performance*, 2004, str.223

Tabela 12: Primerjava dobičkonosnosti med restavracijami, ki jih vodijo mlajši (n=42) in tistimi, ki jih vodijo starejši (n=39) ravnatelji

	Mlajši %	Starejši %	t	p
dobičkonosnost	20,8	11,4	1,05	0,298

Vir: S. Longhorn, *How emotional intelligence can improve management performance*, 2004, str.223

Tabela 13: Primerjava dobičkonosnosti med restavracijami, ki jih vodijo manj izkušeni (n=40), srednje izkušeni (n=9) in tistimi, ki jih vodijo bolj izkušeni (n=42) ravnatelji

	Manj izkušeni %	Srednje izkušeni %	Bolj izkušeni %	t	p
dobičkonosnost	31,0	10,4	8,1	6,347	0,002

Vir: S. Longhorn, *How emotional intelligence can improve management performance*, 2004, str.223

Tabela 14: Regresijski model čustvene inteligence, ki najbolje predstavlja delo ravnatelja ($R=0,45$, $F=2,44$, $p=0,003$, $n=161$)

ZČ-k	β	t	p
Samozavedanje	-0,053	-0,404	0,687
Čustveno samozavedanje	0,270	2,115	0,036*
Asertivnost	-0,041	-0,356	0,72
Neodvisnost	0,103	0,974	0,332
Samoaktualizacija	0,164	1,324	0,188
Empatija	-0,218	-1,672	0,097
Družbena odgovornost	0,285	2,204	0,029*
Medosebni odnosi	-0,554	-3,721	0,000**
Preverjanje realnosti	0,165	-1,334	0,184
Fleksibilnost	-0,040	-0,361	0,719
Reševanje problemov	0,047	0,454	0,650
Obvladovanje stresa	-0,062	-0,474	0,636
Kontrola impulzov	0,026	0,281	0,779
Optimizem	0,318	2,624	0,010**
Sreča	0,204	1,581	0,116

* $p < 0,005$; ** $p < 0,001$

Vir: S. Longhorn, *How emotional intelligence can improve management performance*, 2004, str.225

Tabela 15: Regresijski model čustvene inteligence, ki najbolje predstavlja zadovoljstvo tima ($R=0,33$, $F=1,07$, $p=0,393$, $n=161$)

ZČ-k	β	t	p
Samozavedanje	-0,105	-0,743	0,459
Čustveno samozavedanje	0,086	0,622	0,535
Asertivnost	-0,046	-0,360	0,719
Neodvisnost	0,053	0,426	0,645
Samoaktualizacija	0,024	0,169	0,866
Empatija	0,069	0,497	0,620
Družbena odgovornost	-0,131	-0,957	0,340
Medosebni odnosi	-0,274	-1,650	0,101
Preverjanje realnosti	0,073	0,548	0,584
Fleksibilnost	0,142	1,198	0,233
Reševanje problemov	0,086	0,753	0,453
Obvladovanje stresa	0,184	1,302	0,195
Kontrola impulzov	-0,164	-,597	0,113
Optimizem	0,037	0,280	0,780
Sreča	0,038	0,262	0,794

Vir: S. Longhorn, *How emotional intelligence can improve management performance*, 2004, str.225

Tabela 16: Regresijski model čustvene inteligence, ki najbolje predstavlja uspešnost tima ($R=0,35$, $F=1,332$, $p=0,191$, $n=161$)

ZČ-k	β	t	p
Samozavedanje	0,057	0,423	0,673
Čustveno samozavedanje	-0,009	-0,070	0,944
Asertivnost	-0,072	-0,601	0,548
Neodvisnost	-0,120	-1,088	0,279
Samoaktualizacija	-0,077	-0,603	0,548
Empatija	-0,025	-0,191	0,849
Družbena odgovornost	-0,017	-0,129	0,897
Medosebni odnosi	0,211	1,362	0,175
Preverjanje realnosti	0,020	-0,160	0,873
Fleksibilnost	-0,990	-0,877	0,382
Reševanje problemov	0,231	2,185	0,031*
Obvladovanje stresa	0,400	2,982	0,003**
Kontrola impulzov	-0,122	-1,277	0,204
Optimizem	-0,160	-1,274	0,205
Sreča	-0,286	-2,147	0,033*

* $p<0,005$; ** $p<0,001$

Vir: S. Longhorn, *How emotional intelligence can improve management performance*, 2004, str.226

Tabela 17: Regresijski model čustvene inteligence, ki najbolje predstavlja zadovoljstvo gostov ($R=0,35$, $F=1,34$, $p=0,185$, $n=161$)

ZČ-k	β	t	p
Samozavedanje	0,047	0,342	0,733
Čustveno samozavedanje	-0,124	-0,929	0,355
Asertivnost	0,074	0,609	0,543
Neodvisnost	0,035	0,312	0,755
Samoaktualizacija	-0,144	-1,106	0,270
Empatija	-0,230	-0,171	0,864
Družbena odgovornost	0,106	0,799	0,426
Medosebni odnosi	0,098	0,602	0,548
Preverjanje realnosti	-0,028	-0,216	0,830
Fleksibilnost	-0,005	-0,041	0,968
Reševanje problemov	-0,056	-0,516	0,606
Obvladovanje stresa	-0,151	-1,068	0,287
Kontrola impulzov	-0,078	-0,786	0,433
Optimizem	0,252	1,957	0,052
Sreča	0,210	1,518	0,131

Vir: S. Longhorn, *How emotional intelligence can improve management performance*, 2004, str.226

Tabela 18: Regresijski model čustvene inteligence, ki najbolje predstavlja dobičkonosnost ($R=0,30$, $F=0,962$, $p=0,499$, $n=161$)

ZČ-k	β	t	p
Samozavedanje	0,138	1,016	0,311
Čustveno samozavedanje	-0,064	-0,48	0,632
Asertivnost	-0,030	-0,247	0,805
Neodvisnost	0,156	1,391	0,166
Samoaktualizacija	-0,052	-0,400	0,690
Empatija	-0,415	-3,061	0,003**
Družbena odgovornost	0,274	2,052	0,042*
Medosebni odnosi	0,202	1,284	0,201
Preverjanje realnosti	0,003	0,027	0,979
Fleksibilnost	-0,019	-0,168	0,866
Reševanje problemov	-0,043	-0,402	0,688
Obvladovanje stresa	-0,099	-0,723	0,471
Kontrola impulzov	-0,042	-0,427	0,670
Optimizem	-0,003	-0,023	0,982
Sreča	-0,054	-0,399	0,691

* $p<0,005$; ** $p<0,001$

Vir: S. Longhorn, *How emotional intelligence can improve management performance*, 2004, str.227

Priloga 6: Vprašalnik.

Pozdravljeni,

sem absolventka Ekonomske fakultete in vas ob tej priložnosti vabim k izpolnjevanju anonimnega vprašalnika, ki sem ga pripravila za namen raziskave študentovega dojetanja čustvene inteligence pedagoškega osebja na Ekonomski fakulteti, kar je tudi tema moje diplomske naloge.

Pri naslednjih vprašanjih prosim, da označite prostor pod številko od 1 do 5, glede na to kako močno menite, da posamezna trditev velja za pedagoško osebje na Ekonomski fakulteti, pri čemer 1 pomeni, da trditev ne drži in 5, da trditev drži. Pri zadnjih štirih stolpcih pa označite za koga napisana trditev bolj drži, za predavatelje ali asistente ter za moške ali ženske.

Trditve:	1	2	3	4	5	P	A	M	Ž
Znajo izražati svoja čustva.									
So zmožni razumeti in sprejeti mnenja drugih.									
Stremijo k visokim ciljem in se ne vdajo zlahka.									
Lahko obvladujejo svoja čustva.									
Dajejo vtis, da so zadovoljni s seboj in s svojim delom.									
So družabni.									
Skrbno proučijo informacije, preden podajo odločitev.									
Znajo razbrati čustva drugih.									
Znajo dobro zagovarjati svoja stališča in so dobri vodje.									
So optimistični.									
Znajo obvladovati čustva drugih (svetovati, pomirjati).									

se nadaljuje

nadaljevanje

Trditve:	1	2	3	4	5	P	A	M	Ž
Imajo dober odnos z drugimi (s študenti).									
Se prilagajajo novostim.									
Se dobro znajdejo pri delu pod pritiskom.									

Spol: M Ž

Starost: _____

Smer študija: _____

Vrsta študija: 1 redni
2 izredni

Koliko ur na teden delate v podjetju? 1 0h-4h
2 4h-8h
3 2 dni
4 več kot 2 dni

Letnik, ki ga obiskujete na fakulteti (obkrožite): 1 2 3 4 ABS PODIPL

Povprečna ocena(obkrožite): 1. 6 – 6,9
2. 7 – 7,9
3. 8 – 8,9
4. 9 – 10

Priloga 7: Primer vprašalnik VZČI.

Pri vsaki trditvi navedite oceno v odstotkih, ki ponazarja sposobnost ocenjevanega na posameznem področju. Višji odstotek pomeni višjo sposobnost.

Area	
<i>Emotion expression</i>	is able to express her feelings to others.
<i>Empathy</i>	can see things from another person's point of view.
<i>Self-motivation</i>	is internally driven by a need to produce high-quality work and is unlikely to give up easily.
<i>Emotion regulation</i>	can control her emotions.
<i>Happiness</i>	is generally cheerful and feels good about herself and her life in general.
<i>Social awareness</i>	has very good social skills.
<i>Low impulsiveness</i>	considers information carefully before making decisions and is unlikely to give in to her urges.
<i>Emotion perception</i>	is good at reading other people's feelings.
<i>Self-esteem</i>	has a positive view of herself and her achievements.
<i>Assertiveness</i>	does not hesitate to stand up for her rights and has leadership qualities.
<i>Emotion management</i>	is good at managing other people's emotions (e.g., by consoling them or calming them down).
<i>Optimism</i>	expects positive things to happen in her life and tends to look on the bright side.
<i>Relationships</i>	has good and fulfilling personal relationships with the people close to her.
<i>Adaptability</i>	is able to cope with change and adapt to new things and environments.
<i>Stress management</i>	holds up under pressure and is capable of dealing with stress.

Priloga 8: Slovar izrazov.

Tuj izraz	Slovenska razlaga
social intelligence	socialna inteliencia
social relationships	socialni odnosi
integrate emotions to facilitate thought	uporabiti čustva pri delovanju
social environment	družbeno okolje
assimilating emotion in thought	uporaba čustev
social awareness	družabnost
emotional-social intelligence	čustveno-družabna inteligenca
trait model	značilnostni model
relationship skills	medčloveški odnosi
social competence	družabnostne, socialne lastnosti
personal competence	osebne lastnosti
achievement drive	usmerjenost k ciljem
empathy	empatija, socialna zavednost
service orientation	usperjenost k storitvam
political awareness	politična zavednost
social connections	ružbene vezi
social skill	socialne spretnosti
change catalyst	nagnjenost k spremembam
building bonds	oblikvanje vezi
team capabilities	usmerjenost k timom
multifactor emotional intelligence scale	večfaktorska lestvica čustvene inteligence
omission rate	število izpuščenih odgovorov
emotional competence inventory	zbirnik čustvenih kompetenc
transparency	preglednost
organisational awareness	organizacijska zavednost
emotional reasoning	čustveno sklepanje
emotional self-management	obvladovanje lastnih čustev
emotional self-control	kontrola lastnih čustev
utilisation of emotion	izraba čustev
emotional resilience	čustvena vzdržljivost
trait emotional intelligence questionnaire	vprašalnik značilnosti čustvene inteligence
multifactor leadership questionnaire	večfaktorski vodstveni vprašalnik
standards of leadership	standardi vodenja
emotional intelligence questionnaire	vprašalnik čustvene inteligence
multifactor emotional intelligence scale	večfaktorska lestvica čustvene inteligence
emotional-social competency inventory	zbirnik čustvenih in družbenih kompetenc