

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**VPLIV ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI VODJE NA ZAPOSLENE V
ČASU PANDEMIJE COVID-19**

Ljubljana, september 2021

ELHAME BYLYKBASHI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Elhame Bylykbashi, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv čustvene inteligentnosti vodje na zaposlene v času pandemije Covid-19, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ČUSTVENA INTELIGENTNOST.....	2
1.1 Opredelitev	2
1.2 Modeli čustvene inteligentnosti.....	3
1.2.1 Model čustvene inteligentnosti, ki temelji na sposobnostih	3
1.2.2 Model čustvene inteligentnosti, ki temelji na značilnostih.....	4
1.2.3 Mešani modeli čustvene inteligentnosti	4
1.3 Elementi čustvene inteligentnosti	5
1.4 Čustvena inteligentnost v delovnem okolju	7
2 ČUSTVENA INTELIGENTNOST IN VODENJE	8
2.1 Vodenje	8
2.2 Načini vodenja na podlagi čustvene inteligentnosti	8
2.3 Osnovne sposobnosti čustveno inteligentnega vodje.....	9
2.4 Pomen čustvene inteligentnosti v času pandemije	10
2.5 Pomen čustvene inteligentnosti vodje v kriznih časih	11
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA	13
3.1 Metodologija in zbiranje podatkov	13
3.2 Rezultati raziskave.....	13
3.2.1 Intervjuvanec 1 – zaposleni	14
3.2.2 Intervjuvanec 2 – zaposleni	15
3.2.3 Intervjuvanec 3 – zaposleni	15
3.2.4 Intervjuvanec 4 – zaposleni	17
3.2.5 Intervjuvanec 5 – vodja	18
3.2.6 Intervjuvanec 6 – vodja	19
4 DISKUSIJA.....	20
4.1 Interpretacija rezultatov	20
4.2 Praktična priporočila.....	22
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	24
PRILOGE.....	29

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Razvoj čustvene inteligentnosti	1
Priloga 2: Področja čustvene inteligentnosti, vključena v Bar-Onov mešan model	1
Priloga 3: Vprašanja za intervjuje	2
Priloga 4: Demografski podatki intervjuvancev	6
Priloga 5: Predstavitev rezultatov ocenjevanja s strani intervjuvancev	6
Priloga 6: Tehnike za razvoj kompetenc čustvene inteligentnosti	7

UVOD

V Vuhanu na Kitajskem so decembra 2019 zaznali izbruh novega koronavirusa SARS-CoV-19, ki povzroča bolezen Covid-19. Svetovna zdravstvena organizacija (WHO, 2020) je kmalu za tem razglasila svetovno pandemijo, saj je število potrjenih primerov bolezni Covid-19 in s tem povezanih smrtnih žrtev bliskovito naraščalo. Svetovna zdravstvena kriza ni negativno vplivala samo na zdravje ljudi in svetovno gospodarstvo, temveč je prinesla tudi številne izzive, vezane na delo in kariero milijonov ljudi. V času pandemije namreč prihaja do številnih sprememb in povišane negotovosti na ravni družbe in tudi posameznika. Trenutna situacija pandemije Covid-19 nam daje slutiti, da se naše življenje še nekaj časa ne bo vrnilo na ustaljene tire. Celotno dogajanje ima seveda precejšnji vpliv tudi na počutje posameznika. V času pandemije Covid-19 so bile v Sloveniji, podobno kot drugod po svetu, razglašene izredne razmere in posebni ukrepi (na primer fizično distanciranje, prepoved gibanja izven občine stalnega bivališča, omejeno delovanje mnogih dejavnosti itd.). Raziskave kažejo, da je pandemija Covid-19 povzročila številne psihične težave, kot so motnje razpoloženja, anksioznost ali posttravmatska stresna motnja (Stenovec, Štern & Rebernak, 2020). Covid-19 je negativno vplival na zdravje (stres, tesnoba, strah, stiska, napadi panike, depresija itd.), posameznike (brezposelnost) in organizacije (zaprtje organizacij, izguba dobička, manjša učinkovitost in produktivnost itd.).

Številne raziskave kažejo, da čustvena inteligentnost pomembno vpliva na to, kako se posamezniki spopadajo s pandemijo Covid-19 (Moroń & Biolik-Moroń, 2021; Sun in drugi, 2021). Čeprav se je poslovni svet za nekaj časa skoraj popolnoma ustavil, se je večina ljudi ponovno vrnila na svoja delovna mesta. Zaposleni so se vrnil na stara delovna mesta z novimi pravili dela. V tem kriznem času so vodje pomembno vplivali na spopadanje s trenutno situacijo. Od vodij se je pričakovalo, da se pri vodenju zaposlenih skozi to krizo zanašajo tudi na svojo čustveno inteligentnost (Dirani in drugi, 2020). V zaključni nalogi bom zato preučevala vpliv čustvene inteligentnosti vodij v času Covid-19. Kaj se je med tem časom spremenilo, kako so vodje pristopile k temu izzivu in kako je čustvena inteligentnost vodij pomagala zaposlenim v času pandemije Covid-19 so vprašanja, s pomočjo katerih bom poskušala odgovoriti na raziskovalni vprašanji, ki se glasita:

1. Kakšen je vpliv čustvene inteligentnosti vodje na zaposlene v času pandemije Covid-19?
2. Kateri elementi čustvene inteligentnosti so najbolj zastopani pri vodjah v kriznih časih?

Namen zaključne naloge je prispevati k razumevanju vpliva čustvene inteligentnosti vodje na zaposlene v izrednih razmerah ter ugotoviti, ali se vodje v slovenskih podjetjih zavedajo pomena čustvene inteligentnosti v izrednih razmerah. S kvalitativno raziskavo, ki jo bom izvedla s pomočjo polstrukturiranih intervjujev, želim pridobiti mnenja vodij in zaposlenih o pomembnosti in prisotnosti čustvene inteligentnosti vodij v izrednih razmerah. Poleg tega želim ugotoviti tudi, kateri elementi čustvene inteligentnosti so najbolj zastopani pri vodjah v kriznih časih. Izpeljala bom polstrukturirane intervjuje z zaposlenimi v vodstvenih položajih, ki bodo na vprašanja odgovarjali zase. Poleg njih pa bom intervjuvala tudi

zaposlene, ki niso v vodstvenem položaju in bodo pri vprašanjih opisovali svojo vodjo. Cilj naloge je ugotoviti, kakšen je vpliv čustvene inteligentnosti vodij na zaposlene v času pandemije Covid-19.

Zaključna strokovna naloga je razdeljena na dva dela: teoretični in empirični del. V teoretičnem delu predstavim pregled literature o čustveni inteligentnosti, modelih in elementih čustvene inteligentnosti. Prav tako bom v teoretični del vključila pomen čustvene inteligentnosti v delovnem okolju, pri vodenju v času pandemije. V drugem delu naloge pa bom predstavila empirično raziskavo. V tem delu bom opisala uporabljeno metodologijo ter predstavila rezultate raziskave s povzetki intervjujev. Temu bo sledila diskusija, ki bo sestavljena iz interpretacije rezultatov ter praktičnih priporočil. Po predstavitvi intervjujev bo sledila analiza pridobljenih podatkov, diskusija in priporočila ter na koncu še sklep, kjer bom povzela rezultate in ugotovitve ter podala omejitve raziskave in prihodnje možnosti raziskovanja.

1 ČUSTVENA INTELIGENTNOST

1.1 Opredelitev

Čustvena inteligentnost je inteligentna uporaba čustev. To pomeni, da čustva uporabimo tako, da pripomorejo k takemu mišljenju in vedenju, ki so nam v korist. Nanaša se na sposobnost zaznavanja, asimilacije, razumevanja in uravnavanja čustev v sebi in drugih (Salovey & Mayer, 1990; Morón & Biolik-Morón, 2021).

Bradberry in Greaves (2008) navajata, da večina ljudi ob besedi inteligentnost pomisli na razumsko sposobnost, vendar le-ta ni edina vrsta inteligentnosti, ki je potrebna za vodenje uspešnega vsakdanjega ali poslovnega življenja. Raziskovalci že dolgo prepoznajo obliko intelekta, ki presega kognitivnega. Thorndike (1920) je prvi predstavil koncept socialne inteligentnosti, nato sta Salovey in Mayer (1990) v literaturi prva uporabila pojem čustvena inteligentnost ter jo opredelila kot sposobnost spremljanja lastnih in tujih čustev, razlikovanja med različnimi čustvi in njihovega ustreznega označevanja ter uporabe čustvenih informacij za usmerjanje mišljenja in vedenja. Ta definicija je bila kasneje razčlenjena in izpopolnjena v štiri dimenzije čustvene inteligentnosti: zaznavanje, uporaba, razumevanje in obvladovanje čustev. Te sposobnosti so različne, vendar povezane. Izraz čustvena inteligentnost je nazadnje populariziral Golemana (1997). Natančnejša predstavitev razvoja čustvene inteligentnosti skozi leta je predstavljena v prilogi 1.

Gutiérrez-Cobo, Cabello in Fernández-Berrocal (2017) navajajo, da so bila čustva in kognitivno znanje, v preteklosti, interpretirana kot dva različna koncepta. Danes je pa odnos med obema konceptoma široko sprejet (Phelps, Lempert & Sokol-Hessner, 2014). Čustva in kognitivni procesi, kot so med drugim pozornost, sprejemanje odločitev in spomin, so zelo povezani. Na primer, negativno čustveno stanje bo spodbudilo bolj sistematično, podrobno

in skrbno obdelavo informacij, medtem ko bo pozitivno čustveno stanje privedlo do manj sistematičnega, vendar bolj ustvarjalnega in spontanega načina obdelave informacij (Bless, Bohner, Schwarz & Strack, 1990).

1.2 Modeli čustvene inteligentnosti

Barchard, Brackett in Mestre (2016) navajajo, da se je v obdobju zadnjih petindvajset let, število raziskav o čustveni inteligentnosti močno povečalo. Med raziskovalci in znanstveniki obstaja precej razprav o tem, kakšna je natančna narava čustvene inteligentnosti. Zato sta v poskusu organiziranja literature čustvene inteligentnosti Joseph in Newman (2010) predlagala tri modele: model, ki temelji na sposobnostih; model, ki temelji na značilnostih ter mešani model. V nadaljevanju so opisani omenjeni modeli čustvene inteligentnosti.

1.2.1 Model čustvene inteligentnosti, ki temelji na sposobnostih

Glavni model čustvene inteligentnosti, ki temelji na sposobnostih, je štiridelni model, ki sta ga uvedla Mayer in Salovey (1997). Kasneje je njun model predstavljal osnovo za razvoj drugih modelov. Avtorja sta na podlagi ugotovitev svojih raziskav na področju čustev, inteligentnosti, psihoterapije in kognicije ugotovila, da so nekateri ljudje glede čustev bolj inteligentni kot drugi (Mayer, Caruso & Salovey, 2016). Ta model označuje čustveno inteligentnost kot vrsto duševnih sposobnosti, ki omogočajo ocenjevanje, izražanje in regulacijo čustev ter integracijo teh čustvenih procesov s kognitivnimi procesi. Ti se uporabljajo za spodbujanje rasti in dosežkov (Salovey & Grewal, 2005).

Model je sestavljen iz štirih hierarhično povezanih sposobnosti: zaznavanje čustev, uporaba čustev v kognitivne namene, razumevanje čustev in ravnanje s čustvi (Mayer & Salovey, 1997). Zaznavanje čustev se nanaša na sposobnost natančnega prepoznavanja čustev ter zaznavanje čustvenih signalov na obrazih, slikah ali glasovih. Uporaba čustev v kognitivne namene vključuje integracijo čustev za lažje razmišljanje. Analiza čustvenih informacij pomaga kognitivnim dejavnostim, kot so razmišljanje, reševanje problemov, odločanje in upoštevanje perspektiv drugih. Sposobnost razumevanja čustev omogoča posameznikom, da prepoznajo ustrezne čustvene znake iz preteklosti in sedanjosti ter poleg tega napovejo obseg prihodnjega čustvenega izražanja tako v sebi kot pri drugih. Razumevanje čustev vključuje tudi sposobnost razumevanja povezav med različnimi čustvi in kako se čustva spreminjajo s časom in situacijami. Sposobnost ravnanja s čustvi pa se nanaša na sposobnost uspešnega uravnavanja lastnih in tujih čustev. Takšna sposobnost posamezniku pomaga, da v dani situaciji ohrani, preusmeri in poskrbi za čustvene odzive. To se lahko odrazi v ohranjanju pozitivnega razpoloženja v zahtevni situaciji ali obvladovanju navdušenja v času, ko je treba sprejeti pomembno odločitev (Papadogiannis, Logan & Sitarenios, 2009).

Uporaba modela sposobnosti zahteva več razmišljanja in vključuje manj intuicije. Čustveno inteligentnost je mogoče s treningom bistveno izboljšati in ni nujno odvisna od človekove

naravne sposobnosti. Ta model čustvene inteligentnosti se pogosto uporablja v podjetjih in šolah z namenom razvoja upravljaljskih veščin in razvoj človeških virov. Model sposobnosti, na čustva gleda kot na orodje, ki ga je mogoče uporabiti za doseganje ciljev (Fiori & Vesely-Maillefer, 2018).

1.2.2 Model čustvene inteligentnosti, ki temelji na značilnostih

Model, ki temelji na značilnostih, je Petrides predstavil leta 2001 in opisuje dožemanje našega čustvenega sveta. Petrides (2013) prav tako navaja, da se ta model nanaša na prepoznavanje lastnih čustev. Poleg tega, avtor poudarja, da se model nanaša na zaznavanje, razumevanje, ravnanje z in uporabljanje lastnih in tujih čustev. Korenine tega modela ležijo v dolgoletnem preučevanju čustev z osebnostnega vidika. Z razliko od prvega opisanega modela, se ta model osredotoča na posameznikove lastnosti in ne sposobnosti (Petrides in drugi, 2016). Značilni model se osredotoča na značilnosti, kot so prilagodljivost, asertivnost, izražanje čustev, obvladovanje čustev, čustveno zaznavanje sebe in drugih, regulacija čustev, impulzivnost, ohranjanje medsebojnih odnosov, samozavest, samomotiviranje, družabnost, obvladovanje stresa, empatija, sreča in optimizem (Petrides & Furnham, 2001). Petrides (2010) navaja, da se njegov model uporablja na različnih področjih, med drugim zdravstvena nega, medsebojni odnosi, psihologija, vedenjska genetika in delo.

1.2.3 Mešani modeli čustvene inteligentnosti

Mešani modeli čustvene inteligentnosti temeljijo na modelu sposobnosti in vključujejo še psihološke značilnosti. Med mešanimi modeli čustvene inteligentnosti sta v ospredju Bar-Onov in Golemanov model. Poleg čustev, razpoloženja in inteligentnosti oba vključujeta tudi motivacijo, osebne lastnosti, družbeno in prilagojeno delovanje. Bar-Onov mešani model je bolj teoretičen, medtem ko je Golemanov bolj praktičen. Bar-On na čustveno inteligentnost gleda kot na nekognitivno sposobnost, kompetence in veščine, ki vplivajo na posameznikovo uspešnost sprejemanja okolijskih zahtev in sprememb (Kanesan & Fauzan, 2019).

Bar-Onov model pojasnjuje čustveno inteligentnost skozi več osebnostnih spremenljivk. Ta model vključuje čustvene, osebne in socialne dimenzije inteligentnosti. Bar-On (1997) čustveno inteligentnost opredeljuje kot vrsto nekognitivnih sposobnosti, ki vplivajo na uspešnost posameznika in njegovemu spoprijemanju z zahtevami in pritiski okolja. Bar-Onov model je sestavljen iz petih dimenzij in petnajstih komponent. Dimenzije so intrapersonalna inteligentnost, interpesonalna inteligentnost, prilagodljivost, spoprijemanje s stresom in splošno razpoloženje (Kanesan & Fauzan, 2019). Natančnejši opis komponent vsake dimenzije je predstavljen v prilogi 2.

Drugi mešani model pa je Golemanov model, ki pojasnjuje, da je čustvena inteligentnost vsaka temeljna osebnostna značilnost, ki je ne predstavlja kognitivna inteligentnost. Začetni

model obsega pet dimenzij s petindvajsetimi kompetencami. Prva dimenzija je samozavedanje, pri katerem je posameznik sposoben prepoznati svoja čustva, prednosti, slabosti, cilje, motivacijo in vpliv svojih čustev na druge. Druga dimenzija je obvladovanja sebe, ki vključuje prepoznavanje, nadzor in preusmerjanje njihovih negativnih čustev v bolj produktiven ali pozitiven namen. Tretja dimenzija so družbene spretnosti, ki vključujejo upravljanje odnosov z drugimi in usmerjanje drugih. Četrta dimenzija je empatija, upošteva občutek drugih pri odločanju. Zadnja dimenzija je motivacija, ki predstavlja željo ali zagon za dosežke. Ta model zajema skoraj celotno osebnost. Vključuje tako motivacijske značilnosti (samomotivacija), čustva (prepoznavanje lastnih čustev in čustev drugih ter značilnosti vedenjskega področja, kot so spretnosti v medosebnih odnosih. Goleman je model kasneje izpopolnil in spretnosti razdelil v dve veliki skupini: osebne in socialne spretnosti. Osebne spretnosti se nanašajo na to, kako dobro obvladujemo sebe. Goleman med osebne spretnosti prišteva zavedanje sebe, obvladovanja sebe in motivacijo. Socialne spretnosti pa se nanašajo na to, kako dobro obvladujemo medosebne odnose. Med socialne spretnosti pa prišteva empatijo in družbene spretnosti (Goleman, 2001).

1.3 Elementi čustvene inteligentnosti

Elementi čustvene inteligentnosti so elementi, ki opredeljujejo čustveno inteligentnost. V te elemente vključujemo: zavedanje sebe (angl. Self-awareness), obvladovanje čustev (angl. Self-regulation), samomotivacijo (angl. Internal Motivation), prepoznavanje čustev drugih (angl. Empathy) in uravnavanje odnosov (angl. Social skills). Okvir teh petih elementov je Goleman razvil že leta 1995. Element zavedanja sebe predstavlja temelj čustvene inteligentnosti. Pri zavedanju sebe je pozornost, usmerjena v notranjost posameznika brez presoje in odzivanja. Posledica tega je sposobnost nadziranja občutkov. Ljudje, ki se zavedajo sebe, se zavedajo svojega razpoloženja. Takšne osebe imajo jasen pogled na svoja čustva in občutke, kar lahko močno vpliva na njihova dejanja (Goleman, 1997).

Ljudje z visoko čustveno inteligentnostjo se običajno zelo zavedajo sebe. Goleman, Boyatzis in McKee (2002) navajajo, da mora biti za dosego stanja popolnega samozavedanja, posameznik sposoben spremljati svoje čustveno stanje in se zavedati svojih močnih in šibkih točk ter svojih motivov in vrednot. Takšni ljudje so realistični, niso pretirano samokritični pa tudi ne pretirano naivno optimistični. Dodatne značilnosti, ki opisujejo čustveno zrelega posameznika, so samozavest, sposobnost sprejemanja šal na svoj račun in na račun svojih napak ter zavedanje, kako jih dojemajo drugi. Isti avtorji prav tako poudarjajo, da je element obvladovanja sebe element, ki preprečuje, da bi postali ujetniki lastnih čustev ter element, ki omogoča miselno jasnost. Brečko (2001) meni, da sebe obvladujemo takrat, ko se znamo razvedriti, kadar smo žalostni, da se znamo pomiriti, kadar smo razburjeni ali zaskrbljeni, da znamo obvladovati strah in jezo ter ta čustva pravilno izraziti. Osebe, ki ne znajo obvladovati sebe, se pogosto spopadajo s stiskami in negativnimi občutki, medtem ko si na drugi strani osebe, ki imajo zelo visok samonadzor, zelo hitro opomorejo po vznemirljivih dogodkih v življenju (Goleman, 1997).

Obvladovanje sebe Wood in Tolley (2004) delita na pet ključnih dejavnikov, in sicer upiranje se predsodkom in zmanjšanje nenadzorovanega odzivanja, odmisлити problem in nanj pogledati s primerne razdalje, odločno izražanje, a ne napadalno, prilagodljivost – sledenje toku in ne izsiljevanje dogajanj ter obvladovanje telesne govorice.

Wood in Tolley (2004) navajata, da je samomotivacija kot element čustvene inteligentnosti odvisna od vseh drugih elementov čustvene inteligentnosti. Pogoj zanjo je določena stopnja samozavedanje, saj to posameznika vodi k doseganju postavljenih ciljev. V primeru, da posameznik želi samomotivacijo bolj razviti, mora znati obvladovati svoja čustva. Pomembno je, da posameznik ureja svoja čustva tako, da le te služijo določenemu namenu. Za spodbujanje sebe in kljubovanju frustracijam je potrebno veliko energije.

Goleman (1997) meni, da posamezniki z visoko razvito čustveno inteligentnostjo običajno nimajo težav s samomotivacijo. Brečko (2001) navaja, da je empatija element, ki nagrajuje čustveno zavest o sebi. Empatijo ali sočutje opredeljuje kot zmožnost vživljanja v čustva drugih. Sposobnost razumeti položaj drugega posameznika in upoštevati okoliščine, v katerih se je ta oseba znašla, in posledično tudi razumeti, kako se v tistem trenutku počuti, nam omogoča, da prilagodimo svoje vedenje. Sposobnost empatije ni pomembna veščine le v osebnem življenju, ampak je prav tako zelo pomembna tudi v poslovnem svetu, na primer pri vodenju. Po Golemanu (1997) empatija sloni na zavedanju sebe. Bolj kot smo odkriti do svojih čustev, bolj jih znamo razbrati tudi pri drugih. To nam pomaga nato prepoznati tudi znake, ki se pojavijo v besedah in dejanjih drugih ljudi, na primer kretnje, mimika, ton v glasu, ki lahko popolnoma spremenijo končno sporočilo.

Empatija je mogoča tako na skupinski ravni kot med dvema osebama, le to Wood in Tolley (2004) delita na štiri ključne dejavnike: (1) razumevanje in občutljivost za težave drugih oseb, (2) izražanje interesa za potrebe in zanimanja drugih oseb, (3) spodbujanje osebnostnega razvoja drugih oseb ter (4) razumevanje socialnih razmerij med ljudmi.

Goleman (1997) navaja, da družbene spretnosti pomenijo sposobnost ravnanja s čustvi drugih oseb in posledično sposobnost dobrih medsebojnih odnosov. Družbena zrelost je sposobnost, ki zagotavlja priljubljenost, uspeh na vodilnih mestih in učinkovitost v medsebojnih odnosih. Običajno je lahko govoriti z ljudmi z dobrimi družbenimi spretnostmi, kar je še en znak visoke čustvene inteligentnosti. Posamezniki, ki imajo dobro razvite družbene spretnosti, znajo obvladovati spore, so odlični komunikatorji in so mojstri pri vzpostavljanju in vzdrževanju odnosov. Za večino ljudi obvladovanje družbenih spretnosti pomeni možnost aktivnega vključevanja v družbo, kar igra pomembno vlogo, tako za njihovo zasebno kot za poslovno življenje. Družbene spretnosti Wood in Tolley (2004) delita na tri ključne dejavnike: (1) razvijanje in ohranjanje medsebojnih odnosov, (2) medsebojna komunikacija ter (3) delo z drugimi.

1.4 Čustvena inteligentnost v delovnem okolju

Najpomembnejši kapital organizacije so zaposleni, posledično le ti močno vplivajo na delovno uspešnost. Kljub temu Mervar (2017) poudarja, da smo lahko tudi na delovnem mestu jezni, veseli, potrti, zaskrbljeni, navdušeni, žalostni itd. Ker smo ljudje čustvena bitja, čustva uporabljamo tudi v delovnem okolju, zato se jim v zadnjem času posveča vedno več pozornosti. Da so organizacije uspešne, morajo na zaposlene gledati ne le kot golo delovno silo, ampak tudi kot živa bitja s čustvi, s svojo osebnostjo, z vrednotami, navadami, željami in potrebami.

Veliko organizacij se zaveda, da so spretnosti čustvene inteligentnosti lahko ključni element upravljanja katerekoli organizacije in posledično tudi uspeha. Koncept čustvene inteligentnosti naj bi bil koristen pri ocenjevanju tekočega delovanja in dobrega počutja zaposlenih v kritičnih fazah njihove kariere od izbiranja, usposabljanja, prakse pa vse do napredovanja (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004).

Posamezniki z visoko čustveno inteligentnostjo se v poslovnem svetu lažje spoprijemajo s stresom, uspešneje rešujejo konflikte, učinkoviteje se pogajajo, učinkovito posredujejo negativne povratne informacije in uspešno motivirajo sebe in druge. Na splošno pa raziskave kažejo, da ima visoka čustvena inteligentnost posameznika pozitiven vpliv na njegovo produktivnost, učinkovitost in uspešnost (Mervar, 2017).

Čustvena inteligentnost torej vpliva na različna področja v delovnem okolju, vključno z zavzetostjo zaposlenih, timskim delom, razvojem talentov, inovacijami, kakovostjo storitev in zvestobo kupcev (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004). Raziskave Cooperja (1997) potrjujejo, da ljudje z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti doživljajo več uspeha v karieri, gradijo močnejše osebne odnose, vodijo bolj učinkovito in zdravo življenje kot tisti z nizko stopnjo čustvene inteligentnosti. Po Zeidner, Matthews in Roberts (2004) obstaja več razlogov, zakaj je tako. Prvič, čustveno bolj inteligentne osebe so uspešne pri komuniciranju svojih idej, ciljev in namenov na bolj zanimiv in asertiven način. Drugič, čustvena inteligentnost je lahko povezana s socialnimi veščinami, ki so potrebne za uspešno timsko delo. Tretjič, vodje organizacij z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti lahko, s pravo organizacijsko klimo in pravimi osebami na kadrovske oddelke, vplivajo na odnose v delovnem okolju, kar pa lahko posledično vpliva tudi na skupinsko in posamezno čustveno inteligentnost in organizacijsko predanost.

Čustvena inteligentnost je lahko koristna tudi pri skupinskem razvoju zaposlenih, saj učinkovito in nemoteno timsko delo prinaša poznavanje medsebojnih prednosti in slabosti. To posledično pomaga zaposlenim, da izkoriščajo prednosti in moči posameznikov, kadar je to le mogoče. Čustvena inteligentnost hkrati vpliva tudi na zmožnost spopadanja z različnimi zahtevami in pritiski, kar je seveda pomembna veščina, ki je treba izkoristiti v stresnih delovnih razmerah (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004).

2 ČUSTVENA INTELIGENTNOST IN VODENJE

2.1 Vodenje

Vodenje je med najbolj raziskovanimi in obravnavanimi temami organizacijske znanosti. Številni raziskovalci so preučevali, kakšni sploh so vodje, kaj počnejo, kako motivirajo svoje podrejene, kako njihovi stili vodenja vplivajo na situacijske razmere in kako lahko uveljavijo spremembe v organizaciji (George, 2000).

Dessler (2004) navaja, da se vodenje obravnava predvsem na dva načina, in sicer kot vodenje v ožjem pomenu in vodenje v širšem pomenu. Vodenje v ožjem pomenu oziroma neposredno vodenje se nanaša predvsem na vplivanje ene osebe na drugo z namenom doseganja vnaprej opredeljenih organizacijskih ciljev. Vodenje v širšem pomenu se pa nanaša na druga področja, ki jih morajo obvladati vodje za uspešno vodenje. Račnik (2010) meni, da so vodje lahko učinkovite, če obvladujejo tri ključna področja, to so strokovna usposobljenost, vodstvene spretnosti in komunikacijsko-motivacijske spretnosti. Pod strokovno usposobljenost spadajo spretnosti, kot so poznavanje delovnih procesov in poznavanje delovnih nalog za vsakega neposredno podrejenega. Pod vodstvene spretnosti spadajo spretnosti, kot na primer koordiniranje, delegiranje, razvijanje kompetenc pri zaposlenih, vodenje sestankov, upravljanje s časom, določanje prioritet, timsko delo, spodbujanje inovativnosti itd. Pod komunikacijsko-motivacijske spretnosti pa spada razvita čustvena inteligentnost, sposobnost delati z različnimi tipi ljudi, učinkovito podajanje informacij in navodil, pravilno podajanje kritike in pohvale, motiviranje podrejenih glede na njihove vrednote itd. Račnik (2010) navaja, da imajo vodje pogosto zelo dobro razvito strokovno usposobljenost, vodstvene in komunikacijsko-motivacijske spretnosti pa običajno manj.

2.2 Načini vodenja na podlagi čustvene inteligentnosti

Enega popolnega načina vodenja seveda ni. Najbolj optimalne rezultate prinese kombinacija različnih načinov, in sicer uporaba pravega načina vodenja v pravem trenutku s pravimi zaposlenimi. Kot sem že omenila, je za učinkovito vodenje potrebna zelo visoka raven čustvene inteligentnosti. Resonanca ne izvira le iz razpoloženja vodje in sposobnosti, temveč s celotnega spleta usklajenih dejavnosti, ki sestavljajo vodstveni slog. Vodje vodijo v različnih slogih in odvisno od okoliščin prehajajo iz enega v drugega. Vizionarski vodja zaposlene vodi proti skupnim ciljem in je primeren predvsem takrat, ko uvajamo novo vizijo oziroma, kadar je potreben jasen občutek za smer. Mentorski vodja povezuje osebne želje s cilji organizacije in je primeren, ko je zaposlenim treba pomagati, da izboljšajo svojo storilnost z razvijanjem sposobnosti. Tovariški vodja ustvarja harmonijo, ker zaposlene povezuje med seboj. Tovariški slog vodenja je primeren predvsem, ko je treba razrešiti nesoglasje v timu, okrepiti motivacijo ali okrepiti vezi med zaposlenimi. Demokratični vodja, ceni prispevek zaposlenih in krepi predanost prek sodelovanja. Demokratični slog vodenja je primeren, ko je treba pridobiti soglasje ali zaposlene pripraviti k dejavnejšemu

sodelovanju. Štirje naštetih slogi vodenja povečujejo storilnost in pozitivno vplivajo na ozračje v delovnem okolju. Poleg teh štirih slogov sta še dva, ki imata lahko negativen vpliv na ozračje v delovnem okolju. Eden je diktiranje tempa. Vodja, ki to počne, se osredotoča predvsem na doseganje zahtevnih ciljev. Primeren je za doseganje rezultatov visoke kakovosti z zelo motiviranim in sposobnim timom. Zadnji slog vodenja pa je ukazovalni. Ukazovalni vodja poskuša z jasnimi navodili v kriznih trenutkih odpravi strah. Primeren je na primer v krizi, ko je treba sprožiti nujne spremembe in pri reševanju težav med zaposlenimi. Vodstvena sloga diktiranje tempa in ukazovalni slog je treba uporabljati previdno, čeprav sta tudi ta dva sloga v specifičnih situacijah lahko tudi koristna (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Da bi ugotovili, kako posamezni slogi vplivajo na organizacijo in njeno čustveno ozračje, so Goleman, Boyatzis in McKee (2002) preučili rezultate raziskave globalne baze 3871 vodij. Ocenjevali so, kako je ozračje, ki je izviralo iz različnih vodstvenih slogov, vplivalo na finančne rezultate (npr. rast prihodka, storilnost, donosnost prodaje, dobičkonosnost itd.). Rezultati so pokazali, da so vodje, ki so uporabljali sloge s pozitivnim čustvenim učinkom, dosegli bistveno boljše finančne rezultate kot tisti, ki jih niso uporabljali. Ugotovili so tudi, da vodje z najboljšimi rezultati niso uporabljali samo enega sloga, temveč so glede zahteve poslovnih situacijah uporabljali mnoge od šestih slogov in prehajali iz enega v drugega.

2.3 Osnovne sposobnosti čustveno inteligentnega vodje

George (2000) je naštel štiri vidike čustvene inteligentnosti, ki vodjam omogočajo motiviranje članov tima. Prvi je sposobnost natančnega ocenjevanja čustev drugih in učinkovitega prikazovanja osebnih čustev. Ta sposobnost je povezana s poudarkom na samozavedanju na ravni posameznika. Zavedanje lastnega in tujih čustvenih stanj posameznikom omogoča vzpostavitev in vzdrževanje podpornih odnosov z drugimi. Drugi vidik, ki ga je opredelila George (2000), navaja, da mora vodja temeljito poznati čustva, kar pomeni, da je vodja sposoben predvideti čustvene reakcije v različnih scenarijih. Na primer, čustveno inteligentne vodje pričakujejo, da bodo sodelavci dobre volje, ko jim povišajo plačo, ali da bodo trpeli nezadovoljstvo in tesnobo, kadar bodo ocenjeni slabo. To znanje pomaga vodji pri dejavnosti uravnavanja čustev in vodenju članov tima. Tretji vidik vključuje uporabo čustev, pri čemer čustveno inteligentne vodje prepoznajo, da so čustva koristna za vpliv na vedenje in spoznavanje drugih. Regulacija čustev, kot je razpravljano na individualni ravni, je koristna za ohranjanje družbenih vlog. Učinkovita čustvena regulacija pozitivno vpliva tudi na uspešnost in splošne interakcije. Pozitivna čustva ali razpoloženje lahko na primer olajšajo inovativno razmišljanje, prispevajo k podpornemu okolju ali preprosto pomagajo pri prednostni pozornosti s pomočjo jasnejšega ali bolj pozitivnega mišljenja (Staw, Sutton & Pelled, 1994; George, 2000).

Kot četrti in zadnji vidik pomembnosti je George (2000) opredelila upravljanje čustev v konceptu čustveno inteligentnih vodij. Obvladovanje vidikov čustev združuje tri prejšnje

vidike, ki jih je treba uporabiti pri končnem usmerjanju lastnih, pa tudi procesov interakcije in čustvenih odzivov drugih. Naloga vodje je obvladovanje čustev za ustvarjanje učinkovitejših skupin.

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003) poudarjajo, da čeprav so lahko vodje čustveno inteligentne to ne pomeni, da morajo biti pretirano prijazni, ampak pomeni, da vodje upoštevajo in se odzivajo na dogajanja brez vznemirjanja in razburjanja sebe in zaposlenih. Da so čustveno inteligentni ljudje nežni in prijazni ni popolnoma res, saj se čustveno inteligentnost lahko tudi zlorabi. Posamezniki, ki se zavedajo čustev drugih, uporabijo informacije z namenom doseganja lastnih ciljev. Z zlorabo čustvene inteligentnosti lahko pridejo visoko, ampak če jo uporabijo za pozitivne namene, lahko postanejo dobri voditelji/kolegi z odličnimi dolgoročnimi rezultati. To nam pove, da posamezniki z visoko čustveno inteligentnostjo so vsekakor v prednosti. Pomanjkanje čustvene inteligentnosti v delovnem okolju onemogoča rast tako posameznika kot tudi organizacije. Zaposleni z uporabo čustvene inteligentnosti pomagajo graditi čustveno inteligentno organizacijo, v kateri vsak posameznik prevzema odgovornost za rast lastne čustvene inteligentnosti in njeno uporabo v odnosu z drugimi zaposlenimi.

2.4 Pomen čustvene inteligentnosti v času pandemije

Izbruh virusa SARS-CoV-19 je povzročilo svetovno pandemijo. Nacionalni inštitut za zdravje navaja, da je Covid-19 nalezljiva bolezen, ki jo povzroča virus SARS-CoV-19. Širitev virusa se je začela decembra leta 2019, ko so na Kitajskem zaznali povečano število primerov pljučnice. Številne običajne povzročitelje pljučnic so zdravstveni delavci izključili in tako potrdili okužbo z novim virusom. Drigas in Papoutsis (2020) navajata, da je izbruh virusa povzročil številne spremembe v vsakdanjem življenju, od karanten in samoizolacij, testiranja, nošenja rokavic in mask, ukrepov za distanciranje pa vse do popolne ukinitve javnega življenja.

Tesnoba zaradi virusa in njegovega širjenja lahko poveča raven stresa in povzroči fizične ali duševne motnje. Zapiranje trgovin, podjetij – majhnih in velikih – znižanje plač, množična odpuščanja, gospodarska kriza, negotovost glede prihodnosti ustvarjajo domino negativnih reakcij (Drigas & Papoutsis, 2020). Posledično se pandemija šteje kot ena od prelomnic v zgodovini, saj velikost in hitrost propada različnih panog, ki so sledile izbruhu, niso podobne ničemur, kar smo doživeli v našem življenju. Kriza je povzročila številne smrtne žrtve, preizkusila meje zdravstvenih sistemov in postavila svet v veliko blokado, kjer je svetovno gospodarstvo občutilo najhujšo recesijo po veliki depresiji. Gopinath (2020) navaja, da so tako razvita gospodarstva, kot tudi trgi v vzponu in gospodarstva v razvoju prvič po veliki depresiji v recesiji. Ker so socialni, ekonomski in zdravstveni sistemi na robu propada, je nemogoče vedeti, kako bo izgledal novi svet, vendar bo njegova oblika odvisna od odločitev, ki jih bodo sprejele vodje danes (Dirani in drugi, 2020). Gopinath (2020) navaja, da države, ki so za svojo rast odvisne od turizma, potovanja, gostinstva in zabave, doživljajo zlasti velike

motnje. Trgi v vzponu in gospodarstva v razvoju se soočajo z dodatnimi izzivi, saj se pretoki kapitala zmanjšujejo. Poleg tega je več gospodarstev v krizo vstopilo v ranljivem stanju s počasno rastjo in visoko stopnjo dolga.

Kniffin in drugi (2021) pripisujejo pandemiji zaustavitev javnega življenja in spremembe v poslovnem svetu. Podjetja so se in se še vedno srečujejo s številnimi izzivi zaradi ponavljajočih se valov okužb z virusom. Vsakodnevno se delodajalci in delavci srečujejo z različnimi izzivi in ukrepi za preprečevanje širjenja virusa. Zaustavitev poslovnega sveta in svetovne ekonomije bodo najverjetneje povzročile (1) bistvene spremembe v nekaterih panogah, (2) pospešitev trendov in (3) priložnost za nastanek novih industrij, kot se običajno zgodi v času vojn in naravnih nesreč.

Eden osrednjih čustvenih odzivov med pandemijo je bil strah. Čustvene reakcije, kot sta strah in tesnoba, so običajne in so pokazatelj, da so se aktivirali naravni obrambni mehanizmi našega telesa. Težava se začne pojavljati, ko negativnih čustev ni mogoče obvladati in dosežejo višje ravni, kar lahko privede do duševne stiske z nepopravljivimi posledicami. Čustvena inteligentnost lahko ljudem pomaga izboljšati raven stresa in kreativno izkoristiti negativna čustva med pandemijo za pozitiven razvoj in napredek (Drigas & Papoutsis, 2020).

2.5 Pomen čustvene inteligentnosti vodje v kriznih časih

Boin in 't Hart (2010) opisujeta krizo kot grožnja zoper temeljnih vrednot ali funkcij, ki ohranjajo življenje družbenega sistema, kar zahteva nujne ukrepe v pogojih globoke negotovosti. Večina kriz in nesreč predstavlja ponavljajoče se izzive. Kako dobro so vodje na te izzive pripravljeni ter kako dobro se bodo z izzivi spoprijeli pod pritiskom resničnega dogodka, je tisto, kar razlikuje med uspešnimi in neuspešnimi kriznimi odzivi. Ti izzivi so lahko osnova za oblikovanje, vzdrževanje in ocenjevanje zmogljivosti odzivanja na krize v organizacijah.

Pandemija Covid-19 je vodjem postavila izjemne zahteve. Zaradi obsežnega izbruha in njegove nepredvidljivosti je obdobje pandemije za vodje poseben izziv. Izbruh virusa je nepričakovan dogodek oziroma zaporedje dogodkov ogromnega obsega in izjemne hitrosti, kar ima za posledico visoko stopnjo negotovosti, ki povzroča dezorientacijo, občutek izgubljenega nadzora in močne čustvene motnje (D'Auria & De Smet, 2020). Mysore in Usher (2020) poudarjata, da neprestano spreminjanje epidemiološke situacije za vodje predstavlja velik izziv. Dokler vodje pripravijo odziv na dano situacijo, se stanje spremeni, obseg, hitrost in vpliv težav pa se nepričakovano pogosto okrepijo.

Vodje morajo na krizo gledati z vidika, kakšna lahko postane, in ne smejo podcenjevati njenega možnega vpliva (Omer & Alon, 1994). Leonard in Howitt (2010) trdita, da se vodje ne morejo odzvati, kot bi se v običajnih izrednih razmerah, tako da sledijo vnaprej pripravljenim načrtom. Med krizo, ki ji vladata nepoznavanje in negotovost, so učinkoviti odzivi večinoma improvizirani. D'Auria in De Smet (2020) menita, da se morajo vodje med

krizo odpovedati prepričanju, da bo metoda vodenja od zgoraj navzdol povzročila stabilnost, saj se v krizah, za katere je značilna negotovost vodje, soočajo s težavami, ki jih ne poznajo in slabo razumejo.

Vodje lahko bolje mobilizirajo svoje organizacije tako, da določijo jasne prednostne naloge za odziv in opolnomočijo druge, da odkrijejo in izvajajo rešitve, ki služijo tem prednostnim nalogam. Collins in sodelavci (v D'Auria & De Smet, 2020) pa pravijo, da lahko vodje, za spodbujanje hitrega reševanja problemov in izvajanja v zelo stresnih, kaotičnih razmerah sestavijo time, ki izvajajo ukrepe, ki potekajo zunaj običajnega poslovanja ter prepoznajo posledice krize za rutinske poslovne dejavnosti in naredijo prilagoditve, na primer pomoč zaposlenim pri prilagajanju novim delovnim normam.

Sestavljeni timi skrbijo za zaščito delovne sile, stabilizacijo dobavne verige, sodelovanje kupcev in finančno stresno testiranje. D'Auria in De Smet (2020) menita, da bi morale vodje spodbujati sodelovanje in preglednost v sestavljenih timih. Eden od načinov, kako to storijo, je razdeljevanje avtoritete in izmenjava informacij. Drug ključni del vloge vodje, zlasti v čustvenem, napetem okolju, ki zaznamuje krizo, je spodbujanje psihološke varnosti, da lahko ljudje odkrito razpravljajo o idejah, vprašanjih in pomislekih brez strahu pred posledicami. To zaposlenim omogoča, da z zdravo razpravo razumejo situacijo in kako jo obvladajo.

Ključnega pomena je, da vodja ne samo da izkazuje empatijo, temveč se odprejo empatiji drugih in ostanejo pozorni na lastno počutje. Ko se med krizo povečujejo stres, utrujenost in negotovost, bodo vodje morda ugotovile, da se njihove sposobnosti za obdelavo informacij, ohranjanje brezskrbnosti in dobro presojo zmanjšujejo. Če bodo spodbujali kolege, naj izrazijo zaskrbljenost in se bodo upoštevala njihova opozorila, se bodo lahko bolj uprli funkcionalnim upadom. Vlaganje časa v njihovo dobro počutje bo vodjam omogočilo, da ohranijo svojo učinkovitost v tednih in mesecih, ki jih lahko povzroči kriza. Ker bo vsaka kriza vplivala na ljudi na poseben način, morajo vodje biti pozorni na to, kako se ljudje borijo, in sprejeti ustrezne ukrepe za njihovo podporo (D'Auria & De Smet, 2020).

Samozavedanje, obvladovanje sebe, družbeno zavedanje in upravljanje odnosov vodij lahko pomaga pri soočenju s kakršno koli krizo z nižjo stopnjo stresa, manj čustvene reaktivnosti in manj neželenih posledic. Sporočila in govori vodij, strokovnjakov in oblasti ne smejo biti omejeni na zagotavljanje samo informacij, ampak morajo biti zasnovani tako, da vzbujajo pozitivna čustva. Da bi vzbudili pozitivno miselnost in zmanjšali stres ter spremenili vedenje, morajo biti prisotni tako čustveni kot empatični elementi. Za obvladovanje krize bi bilo koristno imeti odprt in empatičen komunikacijski pristop, ki poveča zaupanje in pozitivne ukrepe. Enotnost in povezanost sta pomembna, da se ljudje v tako težkem času ne počutijo same in da dobijo zadostno podporo. Potrebujejo nekoga, ki bi jih razumel, da bi ostali optimistični, odporni in prilagodljivi (Drigas & Papoutsis, 2020).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V nadaljevanju predstavljam metodologijo, ki sem jo uporabila pri izvedbi empirične raziskave, postopek zbiranja podatkov ter ključne rezultate raziskave.

3.1 Metodologija in zbiranje podatkov

V empiričnem delu je bil uporabljen kvalitativni pristop zbiranja in obdelave podatkov. Merski inštrument je bil polstrukturiran intervju. Kordeš in Smrdu (2015) navajata, da je polstrukturiran intervju najpogostejša oblika pridobivanja kvalitativnih podatkov. Pri omenjenem intervjuju si raziskovalec poleg splošne sestave intervjuja, v kateri postavi cilje, ki jih želi z intervjujem doseči, vnaprej pripravi tudi nekaj bistvenih vprašanj, navadno odprtega tipa, ki jih postavi vsakemu intervjuvancu, preostala podvprašanja pa oblikuje sproti med potekom intervjuja. Polstrukturirani intervju je fleksibilnejši, z njim se bolj približamo afektivni in vrednostni ravni. Uporabi se lahko zaprti ali odprti tip vprašanj, odgovori intervjuvanca so lahko kratki, lahko pa odgovarja v obliki pripovedi, uporaben je pri študiji primera in tudi na večjih vzorcih, uporabi se lahko kot samostojna tehnika zbiranja podatkov ali v kombinaciji z drugimi tehnikami.

V intervjujih sem uporabila priložnostni vzorec. Intervjuvala sem šest oseb, od katerih sta dve na vodstvenih položajih, štirje pa so zaposleni. Polstrukturirane intervjuje sem opravila v tednu med 1. 8. 2021 ter 7. 8. 2021. Štiri intervjuje sem opravila preko videoklica, dva pa osebno. Vsak intervju je trajal od 30 do 40 minut. V intervjuju je bilo vključenih 12 vprašanj, ki so odprtega tipa in dajo možnost intervjuvancem, da prosto govorijo o temi vprašanja. Na koncu je pa še eno vprašanje zaprtega tipa, kjer so intervjuvanci morali v določeni merski lestvici oceniti svojo vodjo. Vprašanja, ki sem jih uporabila v intervjujih, so v prilogi 3. Z intervjuji sem pridobila tudi podatke o spolu, starosti, doseženi izobrazbi in vodstvenih delovnih izkušnjah in delovnih izkušnjah zaposlenih, ki so predstavljeni na začetku vsakega intervjuja. Intervjuji so bili s privolitvijo intervjuvancev, zvočno zapisani. Kasneje sem vsak intervju, zaradi lažje analize podatkov, tudi pisno zapisala.

S pomočjo raziskave sem želela odgovoriti na dve raziskovalni vprašanji, in sicer:

1. Kakšen je vpliv čustvene inteligentnosti vodje na zaposlene v času pandemije Covid-19?
2. Kateri elementi čustvene inteligentnosti so najbolj zastopani pri vodjah v kriznih časih?

3.2 Rezultati raziskave

V nadaljevanju je podrobno predstavljen vsak intervju. V prilogi 4 se nahaja tabela, kjer so predstavljeni demografski podatki intervjuvancev.

3.2.1 Intervjuvanec 1 – zaposleni

Prva intervjuvanka je stara 28 let in ima doseženo peto stopnjo izobrazbe. Na trenutnem delovnem mestu je 2 leti in pol, na vprašanja je odgovarjala v vlogi zaposlenega. Po njenem mnenju je čustvena inteligentnost v delovnem okolju pomembna. Zanj pomeni čustvena inteligentnost predvsem sposobnost razumevanja čustev drugih. Velik pomen daje moči besede ter empatiji. Čustveno inteligentno vodjo po njenem mnenju odlikujejo sposobnosti, kot sta aktivno poslušanje ter sposobnost ustvarjanja pozitivnih odnosov v delovnem okolju. Intervjuvanka čustveno inteligentnost svoje vodje oceni z 8 saj meni, da njen vodja dobro razume svoja in njihova čustva. Čustvena inteligentnost njene vodje je nanjo vplivala predvsem pri obvladovanju stresa in prilagajanju na spremenjene razmere, kot je na primer delo od doma. Pri vseh zaposlenih se je vodja pozanimala o njihovem počutju in njihovih potrebah glede spopadanja s sprejetimi ukrepi in spremembami, nastalimi zaradi pandemije Covid-19, kar je pozitivno vplivalo na njihovo doživljanje pandemije. Intervjuvanka pravi, da je vodja v tem obdobju poskušala biti razumevajoča do vsakega ter se s težavami spopadati racionalno in svoj temperament imeti pod kontrolo. Obdobje pandemije je v delovno okolje prinesel nekoliko več nesporazumov, kot jih imajo po navadi, ampak je vodja z aktivnim poslušanjem in mirnimi pogovori rešila nesporazume in zaposlene vodila v pravo smer. Najpogosteje je intervjuvanka v obdobju pandemije Covid-19 občutila strah in nervozo. Strah pred tem, da zbolijo, izgubijo službo, strah pred tem, ali bodo sploh še kdaj normalno zaživel, itd. Intervjuvanka pravi, da so veliko vlogo v vsakdanjem delovniku imele vsakodnevne negativne novice, ki so ne le od vodij, ampak tudi od ostalih zaposlenih zahtevale visoko stopnjo čustvene inteligentnosti. Zaradi pandemije Covid-19 intervjuvanka pravi, da so se odnosi v sami skupini zelo spremenili. Delajo v takem okolju, ko stalno sodelujejo med seboj. Kar naenkrat jih je v pisarni ostalo le nekaj. Ko so bili skupaj v pisarni, so stres in tesnobo milili s kratkimi medsebojnimi pogovori. Tega pri delu od doma ni, saj se ne vidijo in redkeje komunicirajo. Veliko pogovorov se je preselilo na službeno komunikacijsko aplikacijo. Pogosto se je zgodilo, da so se pisna sporočila narobe interpretirala in je nato posledično prišlo do manjših sporov, v katere je morala vodja posredovati z visoko čustveno inteligentnostjo. Pred pandemijo je njihova vodja vodila predvsem na vizionarski in mentorski način, saj so v delovnem okolju že vrsto let eni in isti delavci, posledično so zgradili posebno vez in zaupanje med seboj. Ampak se je vodenje med pandemijo spremenilo. Intervjuvanka pravi, da se je njihova vodja med prvim valom pandemije spremenil, zato se je drastično spremenil tudi način vodenja. Intervjuvanka pravi: »Pandemija zahteva od vodij, da situacija vzamejo v roke in zaposlenim pokažejo asertivnost in odločnost. Njihova čustvena inteligentnost nam pomaga ohraniti upanje za izboljšanje situacije. Vodje se s takšnimi situacijami niso srečevali prej. Zato menim, da se je način vodenja moral spremeniti. En način vodenja ne ustreza vsem možnim situacijam.« V skupini so med pandemijo dobili odpoved. Intervjuvanka pravi, da je v veliki meri bila ta odpoved zaradi slabih odnosov znotraj ekipe. Njihova vodja se je nad tem zamislila, saj ne želi, da zaposleni zaradi slabih odnosov odhajajo. Vodja je izvedla pogovore s posamezniki in iskala rešitve. S tem je pokazala, da ji ni vseeno za zaposlene in želi, da delajo v zdravem okolju.

Od petih elementov čustvene inteligentnosti intervjuvanka meni, da sta najbolj zastopana pri vodjah v kriznih časih empatija in uravnavanje odnosov.

3.2.2 Intervjuvanec 2 – zaposleni

Druga intervjuvanka je stara 24 let z doseženo peto stopnjo izobrazbe. Na trenutnem delovnem mestu je 2 leti. Na vprašanja je odgovarjala kot zaposlena. Čustveno inteligentnost v delovnem okolju razume kot sposobnost vsakega posameznika v organizaciji, da izraža svoja čustva in se hkrati primerno odzove na čustva drugih. Nekaj lastnosti, ki po njihovem mnenju odlikujejo čustveno inteligentno vodjo, so empatija, zavedanje samega sebe, sposobnost kontroliranja lastnih odzivov, komunikativnost, iznajdljivost, potrpežljivost ter pripravljenost za pomoč. Čustveno inteligentnost svoje vodje je ocenila z 10. Z vodjo je v času pandemije Covid-19 redno v kontaktu in se ob vsakem pogovoru zanima za njeno počutje, predlaga izboljšave trenutnega stanja, jo zna pomiriti, nikoli je ne preganja z opravili in ji da vedno jasno vedeti, da je cenjen del ekipe. Intervjuvanka pravi »Vodja dobro razume moja čustva, saj ima zelo razvito empatijo. Na drugi strani pa velikokrat razkrije tudi njena lastna čustva zaradi česar menim, da smo v skupini bolj povezani.« Prav tako je njihova vodja zelo racionalna, potrpežljiva, a hkrati je sposobna urgirati in reševati velike težave umirjeno kljub velikim zadolžitvam. V obdobju pandemije Covid-19 se je intervjuvanka velikokrat srečala s stresom, predvsem zaradi dela od doma. Omenila pa je tudi, da je njihova vodja zelo hitro prepoznala spremembe v razpoloženju in da je hitro reagirala za izboljšanje počutja zaposlenih. Prav tako je intervjuvanka poudarila, da so v tem obdobju pandemije Covid-19 morale vodje vsekakor bolj prakticirati čustveno inteligentnost pri vodenju zaposlenih. Njihova vodja ni občutljiva na čustva drugih in čustva ne vplivajo na način vodenja. Način vodenja se ni spremenil, vodja je ohranila način vodenja skozi čas, in sicer kombinacijo različnih načinov. Predvsem pa se vodi po demokratičnem in mentorskem načinu vodenja. Omenila pa je, da vodja čustva drugih sprejme in je vedno pripravljena na pogovor, s katerim zna pomiriti kakršnakoli čustva zaposlenih. Na intervjuvanko odziv vodje vpliva pomirjujoče. V dveh letih dela se še ni zgodilo, da je vodja vzkipela ali imela kakršnokoli negativno reakcijo, medtem ko se vodja na pozitivna čustva drugih tudi sama pozitivno odzove. Ko je intervjuvanka na primer zaradi previdnosti vnaprej rešila težavo, jo je vodja pred skupino izpostavila, jo pohvalila in se ji zahvalila za dobro opravljeno delo. Intervjuvanka je omenila, da se s sodelavkami in vodjo redno srečujejo na virtualnih sestankih, kjer debatirajo tudi o svojih čustvih in se med seboj tudi spodbujajo. Intervjuvanka meni, da so izmed elementov čustvene inteligentnosti v kriznih časih pri vodjah najbolj zastopani empatija, jasno izražanje mnenj in čustev ter samozavedanje.

3.2.3 Intervjuvanec 3 – zaposleni

Tretja intervjuvanka je stara 27 let z doseženo sedmo stopnjo izobrazbe. Na trenutnem delovnem mestu dela 3 leta. Na vprašanja je odgovarjala kot zaposlena. Čustvena inteligentnost po njenem mnenju pomeni, da je oseba sposobna opaziti oziroma prepoznati

čustva drugih in jih uporabiti »v svojo korist« oziroma v korist podjetja oziroma delovnega okolja. Meni, da mora čustveno inteligenten vodja biti potrpežljiv, razumeti čustva drugih in jih spoštovati, mora znati obvladovati težke oziroma izredne situacije in znati spodbujati svoje zaposlene. Svojo vodjo je ocenila z oceno 7. Intervjuvanka meni, da njen vodja zna obvladovati svoja čustva in v večini primerov ne pusti, da izgubi temperament, kar ji omogoči da racionalno reši nastale težave in nastale spremembe. Omenila je, da načeloma razume in spoštuje njihova čustva. Meni pa, da zaposleni nimajo dovolj možnosti oziroma priložnosti svojih čustev dovolj izraziti. Z vodjo imajo načeloma samo enkrat letni razgovor, takrat imajo možnost podrobneje izraziti svoja mnenja in izpostaviti moteče faktorje. Intervjuvanka pravi: »Preprosto je zasedena in nimamo možnosti v miru izraziti svoja mnenja.« V primeru, da bi vodja več časa posvečala zaposlenim in njihovem doživljanju pandemije, bi njena čustvena inteligentnost pozitivno vplivala na zaposlene, ampak se zaradi narave dela in zaradi pomanjkanja delovne sile in povečanega obsega dela vodja ni upala posluževati še temu, kar intervjuvanka tudi razume. Intervjuvanka navaja, da so v zdravstvu bili vsi preobremenjeni, od zaposlenih do vodij. Je pa veliko vplivala čustvena inteligentnost sodelavcev, ker so bili vsi v isti situaciji, so se med seboj razumeli ter spodbujali. Zaradi narave dela je tudi tretja intervjuvanka najpogosteje čutila občutek strahu, predvsem strah pred okužbo z virusom in posledično širjenjem virusa domov na starše, stare starše, otroke in znance. Omenila je tudi, da mora vsak vodja biti čustveno inteligenten. Intervjuvanka pravi: »Navadno je tako, da ima vodja pod seboj veliko število oseb (še posebej v javnih službah). Z razumevanjem njihovih čustev in potreb, s spoštovanjem njihovih želja in sočustvovanjem se lahko veliko doseže. Posledično tudi zaposleni lažje odkrito govorijo z vodjo. Kjer je komunikacija, menim, da je vedno možnost za izboljšave, kar gre v prid podjetju oziroma ustanovi. Hkrati se pa tudi zaposleni bolje počutijo.« Izzivi, s katerimi so se srečevali med pandemijo Covid-19, so bili predvsem pomanjkanje kadra, posledično se je kolektivno oziroma celotno zdravstvo soočalo s preobremenjenostjo in utrujenostjo, s strahom pred virusom, strahom pred neznanjem, kako ukrepati s takrat »novim« virusom. Pandemija Covid-19 ni vplivala na način vodenja, torej je njihova vodja nadaljevala z enakimi načini, in sicer predvsem diktiranje tempa ter vizionarski način vodenja. Kot prej omenjeno so običajno imeli samo letne razgovore, med pandemijo so imeli nekoliko večkrat sestanke, pogovore o trenutnem stanju, evalvacijo dosedanjega dela. Večkrat jih je vodja vprašala, kako jim gre, če kaj potrebujejo. Zaposlenim je veliko pomagalo to, da so bili vsi skupaj v tem in da so se lahko med seboj pogovarjali. Obdobje pandemije je zahtevalo od njih več empatije in več sodelovanja. To se je odražalo tudi pri njih na kliniki. Intervjuvanka je podala primer: »Imeli smo par smrtnih primerov zaradi virusa Sars-Cov-19 tudi na naši kliniki, oziroma zaradi okužbe poslabšanje zdravstvenega stanja in potem smrt. Umrli so ljudje, ki bi jim mi na kliniki navadno lahko pomagali, a se jim je stanje zaradi virusa tako poslabšalo, da so umrli. V teh primerih nam je bilo precej težko, saj se je šlo velikokrat za mlade osebe. Takrat smo imeli pogovore z vodjo in poskusili razumeti kaj se je zgodilo, zakaj. Pokazala nam je visoko stopnjo empatije in razumevanje.« Omenila je tudi, da je njihova vodja občutljiva na čustva drugih in da tudi njo prizadene oziroma tudi na njo slabo vpliva, če zaposleni kažejo negativna čustva. Boljše volje je, ko vidi, da se med seboj

razumejo, da so zadovoljni in z urnikom in z načinom dela. V obdobju, ko so se številke okuženih začele nižati, je intervjuvanka opazila spremembo v razpoloženju. Intervjuvanka pravi: »Ko je ta hudo šlo mimo, nas je bilo v oddelku dovolj, vsi smo bili zdravi, bili smo srečni, da se številke umirjajo. Pri njej je bilo tudi opaziti, da je ona tudi zadovoljna, da smo mi zadovoljni. Prepoznala je naše veselje in se z nami veselila.« Intervjuvanka meni, da sta izmed elementov čustvene inteligentnosti v kriznih časih pri vodjih najbolj zastopana empatija in uravnavanje odnosov.

3.2.4 Intervjuvanec 4 – zaposleni

Četrta intervjuvanka je stara 30 let z doseženo šesto stopnjo izobrazbe. Na trenutnem delovnem mestu dela 4 leta. Na vprašanja odgovarja kot zaposlena. Čustveno inteligentnost v delovnem okolju opisuje kot »zavedanje samega sebe in ostalih sodelavcev. Prepoznavanje počutja sodelavca in ravnanje tako, da bomo vsi delovali v čim manj stresnem in čim bolj prijetnem okolju«. Čustveno inteligentna vodja mora po njenem mnenju znati voditi ekipo tako, da vzdržuje pozitivno naravnano energijo znotraj ekipe ter zna v kritičnih situacijah odreagirati racionalno in neagresivno. Svojo vodjo je ocenila z oceno 6. V času pandemije je čustvena inteligentnost vodje zelo vplivala na njeno doživljanje pandemije, saj vodja sploh ni bila v stiku z intervjuvanko, kar ji je to dajalo občutek, da ni cenjen član ekipe. Jezo je pogosto izlila na svoje podrejene, kar je poslabšalo vzdušje v delovnem okolju. Poleg tega intervjuvanka pravi, da je med pandemijo Covid-19 zaradi nenadnih sprememb tudi sama težave z razumevanjem in obvladovanjem čustev. Intervjuvanka pravi: »Želela bi, da bi vodja bila bolj pozorna na naša čustva in na naše mentalno zdravje. Med pandemijo sem občutila ogromno negativnih čustev, pri čemer vodja žal ni pomagala, vendar ta čustva še okrepila.« Prav tako njena vodja ni sposobna nadzirati lastnega temperamenta, zato se pogosto s težavami ne spopade racionalno in po mnenju intervjuvanke to situacijo samo še poslabša. Intervjuvanka je v času pandemije Covid-19 pogosto čutila občutek nevrednosti in zamenljivosti. »S samimi čustvi smo se mogli spopadati žal sami,« pravi intervjuvanka. Način vodenja se zaradi pandemije Covid-19 ni kaj dosti spremenil. Vodja je skozi pandemijo ohranila svoj način vodenja, ki je predvsem ukazovalni. Vodja zahteva naloge, opravljene po določenem postopku. Intervjuvanka je vodenje med pandemijo Covid-19 opisala tako: »V obdobju dela od doma se je precej lovila, samo vodenje je bilo malce zmedeno, po koncu pa se je način vodenja spremenil v bolj zaupljivega, z manj nadzora, saj je videla, da je bilo delo dobro opravljeno tudi doma.« Intervjuvanka meni, da je obdobje pandemije Covid-19 od vodje zahtevalo višjo stopnjo čustvene inteligentnosti. »Prepoznavanje čustev pri sočloveku, ki ga ne vidiš v živo, je povsem na višjem nivoju. Marsikdo lahko povsem skrije, da ga nekaj muči tisto uro, ko je na sestanku, medtem ko v službi tega ne moreš skrivati 8 ur,« pravi intervjuvanka. Intervjuvanka meni, da sta izmed elementov čustvene inteligentnosti v kriznih časih pri vodjah najbolj zastopana zavedanje sebe in obvladovanje sebe.

3.2.5 Intervjuvanec 5 – vodja

Peti intervjuvanec je star 33 let z doseženo četrto stopnjo izobrazbe. Na trenutnem delovnem mestu dela 3 leta. Na vprašanja odgovarja kot vodja oddelka. Čustveno inteligentnost opisuje kot sposobnost uporabiti svoje počutje in počutje drugih za visoko produktivnost dneva. Intervjuvanec pravi, da mora produktivnost biti na nivoju, ne glede na čustveno stanje posameznika. Meni, da čustveno inteligentno vodjo odlikujejo predvsem empatija in spodbujanje sodelavcev ter fokus za dosežek cilja dneva. Svojo čustveno inteligentnost je ocenil z oceno 7, saj svoja čustva prepozna, razume in v glavnem tudi nadzoruje. Sam pa se tudi zaveda, da včasih, ko je pod velikim pritiskom, torej v kriznih časih, težje obvladuje čustva. Sicer poskrbi, da zaradi svoje nezmožnosti obvladovanja čustev ne trpijo podrejeni. Intervjuvanec pravi: »Vem, da sem za podrejene nekakšen vzor in me zelo spoštujejo. Zato se trudim ohraniti mirno kri, ko se srečujem s težkimi izzivi, kot je na primer svetovna pandemija. Redko se zgodi, da me podrejeni vidijo slabe volje in nervoznega. Žal pa včasih slabo voljo odnesem domov, kar je tudi slabo.« Intervjuvancu veliko pomeni produktivnost in doseganje zastavljenih ciljev, zato je najpogostejše čustvo v obdobju pandemije Covid-19 bilo strah pred izgubo dobrega kadra in strah, da ne dosežejo vseh ciljev, saj produktivnost skupine ni bila 100 %. Intervjuvanec meni, da ima njegova čustvena inteligentnost velik vpliv na zaposlene. Vpliva na njihovo motiviranost, na njihovo zaupanje vanj, na njihovo produktivnost in samo angažiranost. Intervjuvanec se zaveda, da ena beseda lahko naredi čudež, zato poskrbi, da z zaposlenimi ohranja dober tok komunikacije tudi izven delovnega okolja in časa. Obdobje pandemije Covid-19 ni prineslo ogromnih sprememb v procesu dela. Delo je potekalo normalno, zato je tudi intervjuvanec vodil skupino, kot jo je pred obdobjem pandemije Covid-19. Edino spremembo, ki je čutil intervjuvanec, je ta, da se je od njega zahtevalo več empatije in razumevanja do osebnih težav zaposlenih. Intervjuvanec pravi: »To obdobje me je naučilo več poslušanja in dajanje pozornosti tistim, ki to potrebujejo. To pa je vodilo zaposlene, da mi bolj zaupajo in tako skupina bolje deluje.« Na primer mati enega zaposlenega, ki se uvršča v kritične skupine posameznikov, se je okužila z virusom Sars-Cov-19, vodja in ekipa so empatično reagirali in zaposlenemu ponudili razumevanje in podporo. Posledično je zaposleni potreboval več dopusta, kar mu je vodja s pomočjo razumevanja drugih zaposlenih tudi omogočil. Intervjuvanec je omenil tudi, da je med obdobjem pandemije še bolj okrepil odnose z zaposlenimi. »Čustva zaposlenih prepoznam zelo hitro in jih razumem, saj delamo skupaj že vrsto let. Imamo prijateljsko navezanost. Prepoznam šibkosti in moč svojih podrejenih, zato sem zmožen dobro komunicirati z njimi in poskrbeti, da vsaj med osmim urnim delovnikom pozabijo na druge težave, ki jih lahko imajo v zasebnem življenju.« Intervjuvanec meni, da so v kriznih časih pri vodjah najbolj zastopani elementi, kot je fokus, empatija, zavedanje in obvladovanje sebe, potrpežljivost, fleksibilnost oziroma zmožnost prilagajanja različnim situacijam.

3.2.6 Intervjuvanec 6 – vodja

Šesta intervjuvanka je stara 48 let z doseženo šesto stopnjo izobrazbe. Na trenutnem delovnem mestu je 6 let. Na vprašanja odgovarja kot vodja oddelka. Čustvena inteligentnost je zanjo ena izmen najpomembnejših veščin v delovnem okolju. Intervjuvanka pravi, da te veščine ne potrebujejo samo vodje, ampak vsi zaposleni v organizaciji. Opisuje jo kot veščina, ki nam pomaga razumeti lastna čustva, čustva drugih, razumeti različne situacije in ne glede na kritičnost situacije ohraniti mirno glavo. Intervjuvanka pravi: »S temi ljudmi delam že 17 let. Odkar delam tukaj, tudi ko nisem bila še vodja, sem bila pozorna na razpoloženje sodelavcev. Vedno sem rada poslušala njihove težave in se poskušala dati v njihove čevlje. Posledično sem to navado s sabo vzela v vodstven položaj. Z zaposlenimi si zaupamo, jaz njim in oni meni, ob morebitnih težavah poskusimo skupaj priti do optimalne rešitve.« Čustvena inteligentnost je zanjo tudi čustvena podpora vsem, ki le-to potrebujejo, pa naj bo to podrejeni, sodelavec ali celo nadrejeni. Lastnosti, ki po njenem mnenju odlikujejo čustveno inteligentno vodjo, so zaupljivost, stabilnost (čustvena stabilnost), dober poslušalec, dober motivator, komunikativnost, navdušenost, samozavest, prepričljivost, strpnost in potrpežljivost. Čeprav po navadi razume svoja čustva, jih zna uporabiti in obvladovati, je svojo čustveno inteligentnost od 1 do 10 ocenila z 8, saj meni, da je vedno prostor za napredek. Prav tako prepozna čustva zaposlenih in ob negativnih čustvih pogosto skliče 5- do 10-minutni sestanek in zaposlenemu da možnost, da se o motečem dejavniku skupaj pogovorijo in skupaj poiščejo rešitev za nadaljevanje dneva v boljši luči. Prav tako intervjuvanka nima težave s temperamentom, sama ve, da se z ohranjanjem mirne krvi lažje spopade z izzivom, prav tako pa se negativna energija ne prenese na zaposlene. Med obdobjem pandemije Covid-19 je intervjuvanka omenila, da je čutila zelo različna čustva. Od strahu, nervoze pa vse do stresa in tesnobe. Vsa čustva so bila posledica nevednosti in povečanja obsega dela. Intervjuvanka je kot vodja morala med pandemijo Covid-19 v stresnih situacijah ostati mirna in na stvari pogledati čim bolj objektivno. Obdobje pandemije Covid-19 je prineslo nekaj sprememb, največja je bila ta, da so zaposleni v določenem obdobju delali od doma. Tukaj pa je nastopil dejavnik zaupanja. Z nastopom dela od doma se je intervjuvanka soočala s tem, da je morala v veliki meri zaupati svojim zaposlenim, saj je bilo marsikdaj nezmožno kontrolirati vsakega posameznika. Poudarila je, da je v tem času dala posebno pozornost in nudila razumevanje staršem in njihovem novemu položaju zaradi zaprtja šol in vrtcev. Intervjuvanka pravi: »Zavedala sem se, da starši z majhnimi otroki bodo doma mogoče manj učinkoviti. Bila sem pripravljena na ta izziv in nisem pritiskala na njih. Zaradi dobrih medsebojnih odnosov sem jim zaupala, da so od doma delali po svojih najboljših močeh.« Intervjuvanka je poudarila, da je tukaj najpomembnejša komunikacija. Z zaposlenimi je imela redne sestanke ena na ena in pa tudi skupinske. Poskrbela je, da nihče ne trpi v tišini. Prav tako je bila pozorna na to, da je dostopna, ko jo zaposleni potrebujejo, in da jih sproti obvešča o morebitnih spremembah v organizaciji. Kljub spremembam v organizaciji se njeno vodenje ni kaj dosti spremenilo. Ohranila je način vodenja, saj je s tem načinom ustvarila dobre odnose z zaposlenimi in vodila oddelek na način, s katerim so dosegli zastavljene cilje in želene rezultate. Edina večja sprememba je ta, da je morala

intervjuvanka veliko več pozornosti dajati ravno čustvom zaposlenih. Ker se je sama spopadala z različnimi čustvi, se je zavedala, da se tudi drugi zaposleni podobno počutijo. Želela je ohraniti nivo učinkovitosti in produktivnosti, zato je veliko časa posvečala virtualnim sestankom in ohranjanju dobrih in odprtih odnosov. Poskrbela je tudi, da čustva zaposlenih niso vplivala nanjo, prav tako pa tudi da niso njena čustva in razpoloženje vplivali na zaposlene. Elementi čustvene inteligentnosti, ki so v kriznih časih najbolj zastopani pri vodjah po mnenju intervjuvanke, so predvsem empatija, zavedanje lastnih čustev in obvladovanje lastnih čustev.

Poleg odprtih vprašanj sem na koncu intervjuvancem postavila še eno zaprto vprašanje. Intervjuvance sem prosila, da si pri vsakem elementu čustvene inteligentnosti zamislijo svojo vodjo v času pandemije Covid-19 (če je bil intervjuvanec vodja sam, je elemente ocenjeval zase) in jo nato ocenijo od 1 do 10 glede na to, koliko podan opis velja za njihovo vodjo. Poleg tega sem jih prosila, da opisane elemente razvrstijo po vrsti od 1 do 5. S tem, da naj bo 1 element, ki ga je njihova vodja najbolj uporabil med vodenjem v času pandemije Covid-19, in 5 naj bo element, ki ga je najmanj uporabil. Rezultati kažejo, da sta elementa prepoznavanje čustev drugih in uravnavanje odnosov najvišje razvrščena po pomembnosti. Medtem ko so elementi zavedanje sebe, obvladovanja sebe in prepoznavanje čustev drugih najvišje ocenjeni glede na to, kako dobro razvite imajo vodje določene elemente. Pridobljeni rezultati tega vprašanja so v prilogi 5.

4 DISKUSIJA

4.1 Interpretacija rezultatov

Rezultati raziskave kažejo, da so zaposleni in vodje na splošno seznanjeni s pojmom čustvena inteligentnost, prav tako vsi menijo, da je čustvena inteligentnost pomembna veččina. Vsi intervjuvanci so podali pomanjkljivo definicijo čustvene inteligentnosti, saj vsak poudarja le določen element čustvene inteligentnosti, in sicer predvsem empatijo oziroma prepoznavanje čustev drugih. Lastnosti, ki so bile večkrat izpostavljene, ki po njihovem mnenju odlikujejo čustveno inteligentno vodjo, so empatija, prepoznavanje lastnih in tujih čustev, komunikativnost, potrpežljivost in pripravljenost na pomoč. Razen enega intervjuvanca so vsi potrdili dejstvo, da njihova vodja nadzira lasten temperament in težave rešuje racionalno.

Čustvi strah in tesnoba sta bili najpogostejši odgovor na vprašanje, katera čustva so bila najpogostejša v času pandemije Covid-19. Ta ugotovitev se sklada s teorijo Drigas in Papoutsis (2020), ki pravi, da je bil eden osrednjih čustvenih odzivov med pandemijo strah, ki je pokazatelj, da so se aktivirali naravni obrambni mehanizmi našega telesa. Vsi intervjuvanci menijo, da je čustvena inteligentnost vodje pri vodenju vplivala na njihovo doživljanje pandemije Covid-19. Izstopala je četrta intervjuvanka, ki je ocenila čustveno inteligentnost svoje vodje s 6. Nato je tudi na preostala vprašanja odgovarjala tako, da se iz

odgovorov da razbrati, da njena vodja nima visoke stopnje čustvene inteligentnosti. Največja težava je bila, da kljub nenadnim spremembam v vsakdanjiku zaposlenih njihova vodja ni vzdrževala redne komunikacije med pandemijo Covid-19, ni nudila podpore posameznikom, ki so le-to nujno potrebovali, in je ni zanimalo za mentalno stanje zaposlenih. Bolj pozitiven vpliv bi imela vodja, če bi ohranjala dvosmerno, odprto in stalno komunikacijo ter redno informiranje zaposlenih. Intervjuvanka je med intervjujem večkrat poudarila, da njena čustvena inteligentnost je zelo vplival na njena čustva in njeno vsakdanje razpoloženje. Izstopala je še ena intervjuvanka, in sicer druga. Čustveno inteligentnost svoje vodje je ocenila z najvišjo oceno, in sicer z 10. Pohvalila je način vodenja vodje in njeno pripravljenost na pogovor in pomoč. Z rednimi sestanki, možnostjo izpovedovanja mnenj in čustev in izobraževanjem na to temo je čustvena inteligentnost njene vodje pozitivno vplivala na njeno doživljanje pandemije Covid-19. Čustvena inteligentnost njene vodje je povzročila, da je med pandemijo Covid-19 lažje izhajala iz dneva v dan in da je imela voljo do dela.

Na podlagi raziskave sem odgovorila na zastavljeni raziskovalni vprašanji. Prvo raziskovalno vprašanje, na katerega sem iskala odgovor skozi raziskavo, je bilo: »Kakšen je vpliv čustvene inteligentnosti vodje na zaposlene v času pandemije Covid-19?« Rezultati izvedene raziskave so potrdili pomembno vlogo čustvene inteligentnosti v funkciji vodenja v obdobju pandemije Covid-19. V vzorcu je vodja, pri katerem je bila čustvena inteligentnost ocenjena z najnižjo oceno (intervjuvanec 4), negativen vpliv na intervjuvanko, medtem ko je bila čustvena inteligentnost vodje intervjuvanke (intervjuvanec 2) ocenjena z najvišjo oceno, pozitivno vplivala na intervjuvanko in njene sodelavce ter na njihovo doživljanje pandemije Covid-19 in vseh sprememb, ki je ta prinesla s sabo.

Drugo raziskovalno vprašanje pa je bilo: »Kateri elementi čustvene inteligentnosti so najbolj zastopani pri vodjah v kriznih časih?« S pomočjo zadnjega vprašanja in podvprašanj sem prišla tudi do odgovora na to raziskovalno vprašanje. Intervjuvanci so skozi raziskavo razvrstili elemente čustvene inteligentnosti glede na pogostost uporabe ter glede na uspešnost prakticiranja v času pandemije. Iz tabele v prilogi 5 je razvidno, da sta elementa prepoznavanje čustev drugih in uravnavanje odnosov najbolj zastopani pri vodjah v kriznih časih, saj so intervjuvanci ta dva elementa najpogosteje razvrstili kot element, ki ga je njihov vodja med pandemijo najpogosteje prakticiral. Iz tabele v prilogi 5 je prav tako razvidno, da se intervjuvanci podali relativno visoke ocene, kako dobri so vodje pri prakticiranju teh elementov. Najvišje ocenjeni elementi so bili zavedanje sebe, obvladovanje sebe in prepoznavanje čustev drugih. Medtem ko sta bila od teh dva od treh elementov, in sicer zavedanje sebe in obvladovanje sebe, najslabše ocenjena pri pogostosti uporabe elementov med pandemijo Covid-19. Ker se ocene, kako pogosto so vodje prakticirale elemente čustvene inteligentnosti, ne ujemajo z ocenami, kako dobro oziroma uspešno prakticirajo te elemente, lahko sklepamo tudi, da ima večina vodij razvito visoko stopnjo nekaterih elementov čustvene inteligentnosti, ampak jih ne znajo prakticirati v pravem času in v pravi situaciji uporabiti.

4.2 Praktična priporočila

Z raziskavo sem ugotovila, da intervjuvanci pripisujejo velik pomen čustveni inteligentnosti v delovnem okolju, še posebej v kriznih časih, ko so vsi zmedeni, prestrašeni in negotovi zaradi nenadnih in konstantnih sprememb. V nadaljevanju se osredotočam na možne izboljšave in tehnike za razvoj elementov čustvene inteligentnosti vodij.

Čustvena inteligentnost vodij zelo pomembno vpliva na zaposlene. Organizacije in vodje same se morajo zavzeti za razvoj lastne čustvene inteligentnosti, da lahko v kriznih časih pravilno odreagirajo in zaposlene vodijo brez posebnih težav. Vemo, da je težko predvideti takšne primere, kot je pandemije Covid-19, ki se nato razvije v svetovno pandemijo. Vseeno pa se lahko vodje potrudijo, da postanejo najboljši vodja za svoje zaposlene. Zato je zelo pomembno, da med kompetence uspešnih vodij vključimo tudi čustveno inteligentnost. Aktivnosti, ki krepijo elemente čustvene inteligentnosti, so med drugim samorefleksija (angl. Individual reflection), skupinska refleksija (angl. Group reflection), treniranje (angl. Coaching), simulacija (angl. Simulation), načrt osebnega razvoja (angl. Personal development plans), timske dejavnosti (angl. Teambuilding), razvojni odnosi (angl. Developmental relationships), povezovanje z višjimi vodji (angl. Networking with senior executives), razvojne naloge (angl. Developmental assignments), storitveno učenje (angl. Service learning), klasično izobraževanje v učilnicah (angl. Classroom based training) ter samostojno učenje (angl. Self-paced learning). V prilogi 5 so podrobno predstavljene našete tehnike za razvoj kompetenc čustvene inteligentnosti.

Enega od intervjuvancev uvrščamo v relativno mlade vodje, ki kot vodja dela 3 leta. Manj izkušene vodje je smiselno vključiti v sistem mentorstva, v katerem imajo možnost sodelovati in se učiti z bolj izkušenimi vodjami. Slednje je pomembno z vidika prenosa praktičnega znanja (Lazarevič Lajovic, 2014). Priporočam, da se predvsem vodje, ki so na začetku svoje karijerne poti, sistematično spodbuja k uporabi tehnik za razvoj kompetenc čustvene inteligentnosti, ki so predstavljene v prilogi 6, saj so študije dokazale, da se čustvena inteligentnost odziva na usposabljanje. Smith (v Sadri, 2012) je v svoji raziskavi ugotovil, da so vodje, ki so šli skozi usposabljanje na področju čustvene inteligentnosti, uspešnejši pri svojem delu kot vodje, ki se tovrstnih izobraževanj niso udeležili. Verjamem, da so poleg tega primera še številni primeri, ki dokazujejo, da čustvena inteligentnost vodij viša uspešnost zaposlenih tudi v kriznih časih. Hkrati pa bi usposabljanje na področju čustvene inteligentnosti priporočila tudi vsem zaposlenim, saj je le-ta ključna za spopadanje z različnimi življenjskimi situacijami.

SKLEP

Podjetja se v času svojega delovanja srečajo z različnimi krizami. Pandemija Covid-19 je od vodij zahtevala, da se spopadejo z izzivi, ki so jim bili popolnoma neznani. Nekatere krize in krizna obdobja od vodij zahtevajo različne kompetence in različno inteligentnost. Vedno

bolj pa zaposleni in vodje dajejo pozornost čustveni inteligentnosti. Prav tako se pojavlja vedno več literature na to temo.

Osnovni cilj zaključne strokovne naloge je bil pregledati literaturo čustvene inteligentnosti in ugotoviti njeno povezanost s funkcijo vodenja. V prvem poglavju sem raziskovala pomen čustvene inteligentnosti. V tem poglavju sem predstavila različne modele čustvene inteligentnosti. Predstavila sem poglede različnih avtorjev, ki se med seboj nekoliko razlikujejo. Predstavljeni modeli so dela Mayerja in Saloveya (1997), Petridesa (2013), Bar-Ona (1997) in ne nazadnje še Golemana (1997). Čeprav se modeli med seboj razlikujejo, se tudi dopolnjujejo. Našteti modeli so bili razviti v različnih letih, posledično so si avtorji, ki so se s čustveno inteligentnostjo začeli ukvarjati kasneje, pomagali z že razvitimi modeli. Modeli se nekoliko razlikujejo tudi po elementih čustvene inteligentnosti. Čeprav se nekateri elementi ponavljajo, ima vsak model še dodatne druge elemente, na katere se osredotoča. V nalogi so opredeljeni elementi čustvene inteligentnosti, ki jih je razvil Goleman (1997). Ti elementi so zavedanje sebe, obvladovanje čustev, samomotivacija, prepoznavanje čustev drugih in urnavanje odnosov. V drugem poglavju sem predstavila povezavo med čustveno inteligentnostjo ter delovnim okoljem. Prav tako je predstavljena funkcija vodenja ter načini vodenja na podlagi čustvene inteligentnosti. Opisane načine sem nato uporabila tudi pri kvalitativni raziskavi, saj sem raziskovala, kako se je način vodenja med pandemijo Covid-19 spremenil. V tem poglavju sem predstavila tudi pomen čustvene inteligentnosti vodij v času pandemije Covid-19. Pridobljeno teoretično znanje sem nato uporabila pri sestavljanju vprašanj ta vodje in zaposlene.

S povezavo teoretičnega dela zaključne strokovne naloge in kvalitativne raziskave sem prišla do odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja. Moja raziskava kot tudi tuje študije dokazujejo, da ima čustvena inteligentnost vodij velik vpliv na zaposlene. V nalogi je dokazana povezava med čustveno inteligentnostjo vodij in vpliv na doživljanje pandemije Covid-19 zaposlenih. Vodje z visoko razvito čustveno inteligentnost so pozitivno vplivali na zaposlene in njihovo doživljanje pandemije Covid-19, medtem ko so vodje z nizko razvito čustveno inteligentnostjo negativno vplivali na zaposlene in njihovo doživljanje pandemije Covid-19. V primeru mojega drugega raziskovalnega vprašanja, ki se glasi »Kateri elementi čustvene inteligentnosti so najbolj zastopani pri vodjah v kriznih časih?«, sem ugotovila, da sta elementa, ki sta najbolj zastopana pri vodjah v kriznih časih, prepoznavanje čustev drugih in urnavanje odnosov.

Zaradi epidemiološke slike v Sloveniji sem se pri empirični raziskavi srečala s težavami pri opravljanju intervjujev. Zaradi strahu pred okužbo sem morala večino intervjujev opraviti virtualno. Poleg tega je bilo v vzorec zajetih le 6 intervjuvancev, zato velja omeniti, da sem s tem vzorcem pridobila le podatke določenih panog. V teoretičnem delu naloge so predstavljene številne različne definicije čustvene inteligentnosti. Raznolikost definicij čustvene inteligentnosti se je pokazala tudi pri intervjuvancih, saj vsaj drugače razume ta pojem in konstrukt. Kot omejitev velja omeniti tudi pomanjkanje literature, vezano na pandemijo Covid-19. Veliko je virov in literature na temo čustvene inteligentnosti, čustvene

inteligentnosti v delovnem okolju, čustvene inteligentnosti vodij itd. Žal je pa tema pandemije Covid-19 še zelo nova in literature na temo vpliva čustvene inteligentnosti vodij na zaposlene v obdobju pandemije Covid-19 še ni veliko.

Menim, da bi bilo zanimivo v prihodnje opraviti obsežnejšo raziskavo, kjer bi v vzorec raziskave zajeli zaposlene različnih panog in nato primerjali rezultate, kako pomembna se zaposlenim v različnih panogah zdi čustvena inteligentnost v kriznih časih.

LITERATURA IN VIRI

1. Barchard, K. A., Bracket, M. A. & Mestre, J. M. (2016). Taking Stock and Moving Forward: 25 Years of Emotional Intelligence Research. *Emotion review*, 8(4).
2. Bar-On, R. (1997). *The emotional quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems, Inc.
3. Bless, H., Böhner, G., Schwarz, N. & Strack, F. (1990). Mood and Persuasion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 16(2), 331–345.
4. Boin, A. & 't Hart, P. (2010). Organising for Effective Emergency Management: Lessons from Research¹. *Australian Journal of Public Administration*, 69(4), 357–371.
5. Bradberry, T. & Greaves, J. (2008). *Čustvena inteligenca: kratek vodnik. Vse, kar morate vedeti o čustveni inteligentnosti*. Ljubljana: Tuma.
6. Brečko, D. (2001). Učeca se organizacija in delavci znanja. *Andragoška spoznanja*, 7(1), 38–47.
7. Cooper, R. K. (1997). Applying emotional intelligence in the workplace. *Training & Development*, 51(12).
8. D'Auria, G. & De Smet, A. (2020). *Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges*. Pridobljeno 15. maja 2021 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges?cid=soc-app>
9. Dessler, G. (2004). *Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
10. Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G. & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394.
11. Drigas, A. & Papoutsis, C. (2020). The Need for Emotional Intelligence Training Education in Critical and Stressful Situations: The Case of Covid-19. *iJES*, 8(3), 20–36.
12. Fiori, M. & Vesely-Maillefer, A. K. (2018). Emotional Intelligence as an Ability: Theory, Challenges, and New Directions. *Emotional Intelligence in Education*, 23–47.
13. George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055.
14. Goleman, D. (1997). *Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

15. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
16. Goleman, D., Boyatzis, R. E. & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV založba.
17. Gopinath, G. (2020). *The Great Lockdown: Worst Economic Downturn since the Great Depression* [objava na blogu]. Pridobljeno 20. maja 2021 iz <https://blogs.imf.org/2020/04/14/the-great-lockdown-worsteconomic-downturn-since-the-great-depression/>
18. Gutiérrez-Cobo, M. J., Cabello, R. & Fernández-Berrocal, P. (2017). The Three Models of Emotional Intelligence and Performance in a Hot and Cool go/no-go Task in Undergraduate Students. *Frontiers in Behavioral Neuroscience*, 11(23).
19. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
20. Jamshed, S., Abu Bakar, R. & Nazri, M. (2018). Emotionally Intelligent Teams: Can Emotional Intelligence Performance enhance Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 7(1), 23-33.
21. Joseph, D. L. & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative Meta-Analysis and Cascading Model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78.
22. Kanesan, P. & Fauzan N. (2019). Models of emotional intelligence: A review. *Jurnal of Social Sciences and Humanities*, 16(7), 1-9.
23. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. v. (2021). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77.
24. Kordeš, U. & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
25. Lazarevič Lajovic, J. (2014). *Analiza funkcije vodenja in čustvene inteligence na primeru Vzajemne Zdravstvene Zavarovalnice* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Leonard, H. B. & Howitt, A. M. (2010). Organising Response to Extreme Emergencies: The Victorian Bushfires of 2009. *Australian Journal of Public Administration*, 69(4), 372-386.
27. Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York: Basic Books.
28. Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 8(4), 290-300.
29. Mervar, I. (2017). Čustvena inteligentnost zaposlenih v organizacijah. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 4(1).

30. Morón, M. & Biolik-Morón, M. (2021). Trait emotional intelligence and emotional experiences during the COVID-19 pandemic outbreak in Poland: A daily diary study. *Personality and Individual Differences*, 168.
31. Mysore, M. & Usher, O. (2020). *Responding to coronavirus: The minimum viable nerve center*. Pridobljeno 15. maja 2021 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/responding-to-coronavirus-the-minimum-viable-nerve-center>
32. Omer, H. & Alon, N. (1994). The Continuity Principle: A Unified Approach to Disaster and Trauma. *American Journal of Community Psychology*, 22(2), 273–287.
33. Papadogiannis, P. K., Logan, D. & Sitarenios, G. (2009). An Ability Model of Emotional Intelligence: A Rationale, Description, and Application of the Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *The Springer Series on Human Exceptionality*, 43–65.
34. Petrides, K. V. & Furnham, A. (2001). Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425–448.
35. Petrides, K. V. (2010). Trait Emotional Intelligence Theory. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 136–139.
36. Petrides, K. V. (2013). Ability and Trait Emotional Intelligence. *The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences*, 656–678.
37. Petrides, K. V., Mikolajczak, M., Mavroveli, S., Sanchez-Ruiz, M.-J., Furnham, A. & Pérez-González, J.-C. (2016). Developments in Trait Emotional Intelligence Research. *Emotion Review*, 8(4), 335–341.
38. Phelps, E. A., Lempert, K. M. & Sokol-Hessner, P. (2014). Emotion and Decision Making: Multiple Modulatory Neural Circuits. *Annual Review of Neuroscience*, 37(1), 263–287.
39. Račnik, M. (2010). Postani najboljši vodja. Štore: Vodja si, treningi vodstvenih veščin.
40. Sadri, G. (2012). Emotional Intelligence and Leadership Development. *Public Personnel Management*, 41(3), 535–548.
41. Salovey, P. & Grewal, D. (2005). The Science of Emotional Intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 14(6), 281–285.
42. Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211.
43. Staw, B. M., Sutton, R. I. & Pelled, L. H. (1994). Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace. *INFORMS*, 5(1), 51-71.
44. Stenovec, S., Štern, L. & Rebernak, K. (2020). *Vpliv epidemije na psihično počutje*. Pridobljeno 30. junija 2021 iz <http://www.drustvo-vkt.org/images/fck/Vpliv%20epidemije%20na%20psihicno%20pocutje.pdf>
45. Sun, H., Wang, S., Wang, W., Han, G., Liu, Z., Wu, Q. & Pang, X. (2021). Correlation between emotional intelligence and negative emotions of front-line nurses during the COVID-19 epidemic: A cross-sectional study. *Journal of Clinical Nursing*, 30(3–4), 385–396.

46. Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.
47. WHO – World Health organization. (2020). *Coronavirus*. Pridobljeno 10. maja 2021 iz https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1
48. Wood, E. & Tolley, H. (2004). *Ocenite svojo čustveno inteligenco: kako določiti in povečati svojo čustveno inteligenco?* Ljubljana: Lisac & Lisac.
49. Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R. D. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied Psychology*, 53(3), 371–399.

PRILOGE

Priloga 1: Razvoj čustvene inteligentnosti

LETO	AVTOR	OPIS
1930	Edward Thorndike	Pisal o družbeni/socialni inteligentnosti
1940	David Wechsler	Predstavljen pomen afektivnih komponent v življenju.
1950	Abraham Maslow	Predstavljeni načini gradnje čustvene inteligentnosti.
1975	Howard Gardner	V svoji knjigi "Razbiti um" je predstavil koncept več inteligenc.
1985	Wayne Payne	Izraz čustvena inteligentnost je predstavil v doktorski disertaciji z naslovom: Študija čustev: Razvijanje čustvene inteligentnosti; samo integriranje; v zvezi s strahom; bolečina in želja.
1987	Keith Beasley & Reuven Bar-On	Oba uporabljata izraz čustveni količnik (EQ).
1990	Peter Salovey & John Mayer	Objava pomembnega članka »čustvena inteligentnost«.
1995	Daniel Goleman	Koncept čustvene inteligentnosti je poudaril v svoji knjigi "Čustvena inteligentnost: zakaj je to lahko bolj pomembno kot IQ?"
1996	Začetek različnih raziskav čustvene inteligentnosti v organizacijah	Raziskava za ugotavljanje čustvenih in socialnih dejavnikov, ki so pomembni za uspeh v službi

Vir: Prirejeno po Jamshed, Abu Bakar & Nazri (2018).

Priloga 2: Področja čustvene inteligentnosti, vključena v Bar-Onov mešan model

Dimenzije	Lestvice	Opis lestvice
Intrapersonalna inteligentnost	Emocionalno samozavedanje	Sposobnost prepoznavanja lastnih čustev (zavedanje, sposobnost njihovega ločevanja in poznavanja njihovih vzrokov).
	Asertivnost	Sposobnost sprejemanja in izražanja lastnih čustev, prepričanj in misli, zavzemanja za svoje pravice (ne dovoliti, da vas drugi izkoriščajo) na nedestruktiven način.
	Samospoštovanje	Sposobnost sprejemanja znanih pozitivnih in negativnih vidikov sebe, svojih omejitev in možnosti, spoštovanje sebe in sprejemanje sebe kot v osnovi dobrega.

	Samoaktualizacija	Sposobnost realiziranja lastnih potencialov – gre za dolgoročen, dinamičen proces, usmerjen k maksimalnemu razvoju posameznikovih sposobnosti, kapacitet in talentov.
	neodvisnost	Sposobnost samousmerjenosti in samokontrole pri mišljenju in akcijah ter emocionalna neodvisnost; zanašanje nase pri načrtovanju in odločanju pri pomembnih odločitvah.
Interpersonalna inteligentnost	Empatija	Sposobnost zavedanja, razumevanja in upoštevanja čustev drugih; občutljivost na to, kaj, kako in zakaj drugi čutijo to, kar čutijo.
	Medosebni odnosi	Sposobnost ustvarjanja in vzdrževanja vzajemno zadovoljnih medosebnih odnosov, za katere je značilna intimnost in vzajemno dajanje in sprejemanje naklonjenosti.
	Družbena odgovornost	Sposobnost biti kooperativen in konstruktiven član socialne skupine (vedenje na odgovoren način, socialna zavest in temeljna skrb za druge).
Prilagodljivost	Reševanje problemov	Sposobnost identificiranja in definiranja problemov ter oblikovanje in uporaba potencialno učinkovitih rešitev.
	Preverjanje realnosti	Sposobnost doseganja skladnosti med tem, kaj doživljamo, in tem, kar objektivno obstaja.
	Fleksibilnost	Sposobnost prilagajanja čustev, misli in vedenja spreminjajoči situaciji in pogojem.
Spoprijemanje s stresom	Frustracijska toleranca	Sposobnost aktivnega in pozitivnega spoprijemanja z neprijetnimi dogodki in stresnimi situacijami, ne da bili preveč prizadeti.
	Kontrola impulzov	Sposobnost upiranja oziroma sposobnost odložitve impulza/nagona po določenem vedenju.
Splošno razpoloženje	Sreča	Sposobnost uživanja v življenju, zadovoljstvo z drugimi in življenjem nasploh.
	Optimizem	Sposobnost gledanja na življenje s svetle plati in vzdrževanja pozitivnega stališča, tudi v primeru težav.

Vir: Bar-On (1997).

Priloga 3: Vprašanja za intervjuje

SPLOŠNA VPRAŠANJA

- Spol
- Starost
- Dosežena izobrazba
- Delovno mesto v podjetju (vodja, direktor, nadrejeni, manager; ostali zaposleni)
- Koliko časa ste zaposleni na trenutnem delovnem mestu?

Vprašanja za vodje

1. Kaj za vas pomeni čustvena inteligentnost v delovnem okolju? Katere lastnosti po vašem mnenju odlikujejo čustveno inteligentno vodjo?
2. Ocenite svojo čustveno inteligentnost od 1 do 10. Ali načeloma dobro razumete svoja čustva?
3. Ali ste sposobni nadzorovati lasten temperament in se racionalno spopadati s težavami?
4. Katero čustvo ste v času pandemije Covid-19 najpogosteje doživljali?
5. Kakšen vpliv ima po vašem mnenju čustvena inteligentnost vodje pri vodenju?
6. Pandemija Covid-19 je prinesla veliko sprememb v delovnem okolju. S kakšnimi izzivi in spremembami ste se vi srečevali pri vodenju zaposlenih v tem obdobju in kako ste se soočali z njimi? Na primer pri komunikaciji z zaposlenimi, pri spopadanju s spremenjenimi razmerami in spopadanju z različnimi čustvi zaposlenih (npr. strah pred okužbo, osamljenost, strah pred negotovo prihodnostjo, znižanje plač, strah pred premestitvijo na "čakanje", pomanjkanje informaciji o dogajanju v podjetju, strah pred izgubo službe itd.). Kakšno vlogo so pri tem imela čustva?
7. Kako ste vodili zaposlene med pandemijo Covid-19? Se je vaš način vodenja ob začetku pandemije spremenil? Na kakšen način?
8. Ali menite, da je obdobje pandemije Covid-19 od vas zahtevalo višjo stopnjo čustvene inteligentnosti pri vodenju. Podajte primer.
9. Ali prepoznate čustva zaposlenih glede na njihovo vedenje? Se ukvarjate s čustvi zaposlenih in ali jih razumete?
10. Ali ste občutljivi na čustva drugih? Kako to vpliva na vas? Podajte primer, ko so čustva drugih vplivala na vas v delovnem okolju. Kako pogosto je vaše razpoloženje v obdobju pandemije Covid-19 vplivalo na vaše vodenje zaposlenih (lahko pozitivno ali negativno)? Podajte primer.
11. Običajno takšne krizne situacije, kot je svetovna pandemija Covid-19, s sabo prinese večjo možnost, da se bodo zaposleni spopadali z različnimi neprijetnimi čustvi. Ali menite, da to velja tudi za vaše zaposlene? Kako se soočate s tem izzivom? Kakšni so ukrepi, da zaposlenim pomagata v takšnih primerih? Podajte primer.
12. Kateri elementi čustvene inteligentnosti so po vašem mnenju najbolj zastopani pri vodjah v kriznih časih?

V nadaljevanju vam bom opisala 5 elementov čustvene inteligentnosti. Pri vsakem elementu si zamislite sebe v obdobju pandemije Covid-19 in sami sebe ocenite od 1 do 10 glede na to, koliko podan opis velja za vas. Nato pa opisane elemente razvrstite po vrsti od 1 do 5. 1 naj bo element, ki ste ga najbolj uporabili med vodenjem v času pandemije Covid-19, in 5 naj bo element, ki ste ga najmanj uporabili.

1. Zavedanje sebe

Vodja, ki se zaveda sebe, vedno ve, kako se počuti, in ve, kako njegova čustva in dejanja vplivajo na ljudi okoli njih. Poleg tega ima vodja, ki se zaveda sebe, jasno sliko svojih prednosti in slabosti.

2. Obvladovanje sebe

Vodje, ki učinkovito obvladujejo sebe, le redko ustno napadajo druge, naglo ali čustveno odločajo, stereotipizirajo ljudi ali ogrožajo njihove vrednote. Pri obvladovanju sebe gre za ohranjanje nadzora. Ta element čustvene inteligentnosti zajema tudi fleksibilnost vodje in zavezanost prejetja odgovornosti.

3. Spodbujanje sebe

Samomotivirani vodje si dosledno prizadevajo za doseg svojih ciljev in imajo izjemno visoke standarde za kakovost svojega dela.

4. Prepoznavanje čustev drugih

Za vodje je sočustvovanje ključnega pomena za upravljanje uspešnega tima ali organizacije. Vodje z empatijo se lahko postavijo v položaj nekoga drugega. Pomagajo razvijati ljudi v svoji ekipi, dajejo konstruktivne povratne informacije in poslušajo tiste, ki jih potrebujejo.

5. Uravnavanje odnosov

Vodje, ki so čustveno inteligentni, so odlični v komunikaciji. Prav tako so odprti za poslušanje tako slabih kot tudi dobrih novic in so strokovnjaki, da svojo ekipo podprejo in so navdušeni nad novo misijo ali projektom. Vodje, ki imajo dobre socialne veščine, dobro obvladajo tudi spremembe in diplomatsko rešujejo konflikte.

Vprašanja za zaposlene

1. Kaj za vas pomeni čustvena inteligentnost v delovnem okolju? Katere lastnosti po vašem mnenju odlikujejo čustveno inteligentno vodjo?
2. Ocenite čustveno inteligentnost vašega vodje od 1 do 10. Ali vaša vodja načeloma dobro razume svoja in vaša čustva?
3. Kako je čustvena inteligentnost vašega vodje vplivala na vaše doživljanje pandemije Covid-19?
4. Ali je vaša vodja sposobna nadzorovati lasten temperament, da se nato lahko spopada s težavami racionalno?
5. Katero čustvo ste v času pandemije Covid-19 najpogosteje doživljali?
6. Kakšen vpliv ima po vašem mnenju čustvena inteligentnost vodje pri vodenju?
7. Pandemija Covid-19 je prinesla veliko sprememb v delovnem okolju. S kakšnimi izzivi ste se vi kot kolektivna skupina soočali in kako je vaša vodja poskrbela za njihovo rešitev? Na primer pri komunikaciji z zaposlenimi, pri spopadanju s spremenjenimi razmerami in spopadanju z različnimi čustvi zaposlenih (npr. strah pred okužbo, osamljenost, strah pred negotovo prihodnostjo, znižanje plač, strah pred premestitvijo na "čakanje", pomanjkanje informacij o dogajanju v podjetju, strah pred izgubo službe itd.). Kakšno vlogo so pri tem imela vaša čustva?
8. Kako je vaša vodja vodila med pandemijo Covid-19? Se je njihov način vodenja ob začetku pandemije spremenil? Na kakšen način?
9. Ali menite, da je obdobje pandemije Covid-19 od vaše vodje zahtevalo višjo stopnjo čustvene inteligentnosti pri vodenju. Podajte primer.

10. Ali vaša vodja glede na vaše vedenje prepozna vaša čustva in čustva vaših sodelavcev?
11. Ali menite, da je vaša vodja občutljiv na čustva drugih? Kako to vpliva na vas? Podajte primer, ko so čustva drugih vplivala na vašo vodjo v delovnem okolju. Kako pogosto je razpoloženje drugih v obdobju pandemije Covid-19 vplivalo na njegovo vodenje zaposlenih (lahko pozitivno ali negativno)? Podajte primer.
12. Običajno takšne krizne situacije, kot je svetovna pandemija, s sabo prinese večjo možnost, da se bodo zaposleni spopadali z različnimi čustvi. Ali menite, da to velja tudi za vas? Na kakšen način je vaša vodja poskušala pomagati vam in vašim sodelavcem? Ž
13. Kateri elementi čustvene inteligentnosti so po vašem mnenju najbolj zastopani pri vodjah v kriznih časih?

V nadaljevanju vam bom opisala 5 elementov čustvene inteligentnosti. Pri vsakem elementu si zamislite vašo vodjo v obdobju pandemije Covid-19 in jo ocenite od 1 do 10 glede na to, koliko podan opis velja za vašo vodjo, nato pa opisane elemente razvrstite po vrsti od 1 do 5. 1 naj bo element, ki ga je vaša vodja najbolj uporabil med vodenjem v času pandemije Covid-19 in 5 naj bo element, ki ga je najmanj uporabil.

6. Zavedanje sebe

Vodja, ki se zaveda sebe, vedno ve, kako se počuti, in ve, kako njegova čustva in dejanja vplivajo na ljudi okoli njih. Poleg tega vodja, ki se zaveda sebe ima jasno sliko svojih prednosti in slabosti.

7. Obvladovanje sebe

Vodje, ki učinkovito obvladujejo sebe, le redko ustno napadajo druge, naglo ali čustveno odločajo, stereotipizirajo ljudi ali ogrožajo njihove vrednote. Pri obvladovanju sebe gre za ohranjanje nadzora. Ta element čustvene inteligentnosti zajema tudi fleksibilnost vodje in zavezanost prejemanja odgovornosti.

8. Spodbujanje sebe

Samomotivirani vodje si dosledno prizadevajo za dosego svojih ciljev in imajo izjemno visoke standarde za kakovost svojega dela.

9. Prepoznavanje čustev drugih

Za vodje je sočustvovanje ključnega pomena za upravljanje uspešnega tima ali organizacije. Vodje z empatijo se lahko postavijo v položaj nekoga drugega. Pomagajo razvijati ljudi v svoji ekipi, dajejo konstruktivne povratne informacije in poslušajo tiste, ki jih potrebujejo.

10. Uravnavanje odnosov

Vodje, ki so čustveno inteligentni, so odlični v komunikaciji. Prav tako so odprti za poslušanje tako slabih kot tudi dobrih novic in so strokovnjaki, da svojo ekipo podprejo in

so navdušeni nad novo misijo ali projektom. Vodje, ki imajo dobre socialne veščine, dobro obvladajo tudi spremembe in diplomatsko rešujejo konflikte.

Priloga 4: Demografski podatki intervjuvancev

VODJE				
Spol	Starost	Vodstvene delovne izkušnje (v letih)	Vrsta dela/panoga/industrija	Dosežena šolska izobrazba
Moški	33	3	Gradbeništvo	4. stopnja
Ženski	48	6	Storitvena industrija – javna uprava	6. stopnja
ZAPOSLENI				
Spol	Starost	Delovna doba na trenutnem delovnem mestu (v letih)	Vrsta dela/panoga/industrija	Dosežena šolska izobrazba
Ženski	28	2,5	Storitvena industrija - bančništvo	5. stopnja
Ženski	24	2	Farmacevtska industrija	5. stopnja
Ženski	27	3	Zdravstva industrija	7. stopnja
Ženski	30	4	Turistična industrija	6. stopnja

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Predstavitev rezultatov ocenjevanja s strani intervjuvancev

Intervjuvanci/Element ČI		Zavedanje sebe	Obvladovanje sebe	Spodbujanje sebe	Prepoznavanje čustev drugih	Uravnavanje odnosov
1	Ocena elementa	9	9	7	9	7
	Vrstni red elementa	4	3	5	2	1
2	Ocena elementa	10	10	7	10	9
	Vrstni red elementa	2	3	5	1	4
3	Ocena elementa	7	7	9	8	7
	Vrstni red elementa	5	4	3	2	1
4	Ocena elementa	6	4	8	5	5
	Vrstni red elementa	2	4	1	3	5
5	Ocena elementa	9	8	10	8	7
	Vrstni red elementa	5	3	1	4	2

6	Ocena elementa	8	8	8	9	9
	Vrstni red elementa	3	4	5	2	1

Vir: lastno delo.

Priloga 6: Tehnike za razvoj kompetenc čustvene inteligentnosti

Element čustvene inteligentnosti	Tehnika	Opis	Aktivnost
Samozavedanje	Samorefleksija (angl. <i>Individual reflection</i>)	Osredotočenost na cilje posameznika, pretekle izkušnje in osebno poslanstvo.	Pisanje dnevnika
Samozavedanje	Skupinska refleksija (angl. <i>Group reflection</i>)	Skupinska refleksija se običajno pojavi po dejavnosti, kot je na primer team building.	Udeleženci razpravljajo o vzorcu dogodkov in opredeljujejo strategije za izboljšavo.
Samozavedanje in samoupravljanje	Treniranje (angl. <i>Coaching</i>)	Individualna metoda učenja.	Trener (angl. <i>Coach</i>) sodeluje s stranko ena na ena, da pomaga pri doseganju vedenjskih izboljšav na delovnem mestu
Samozavedanje in samoupravljanje	Simulacija (angl. <i>Simulation</i>)	Vaje, za uporabo v programih za razvoj različnih kompetenc vodenja. Takšne vaje so nato lahko povezane s skupinsko refleksijo.	Preproste vaje iz papirja in svinčnika (na primer, ko se od udeležencev zahteva, da si predstavljajo, da so v kriznem položaju in se morajo skozi razpravo dogovoriti o prednostnem ravnanju) do bolj zapletenih dejavnosti na prostem.
Samozavedanje, samoupravljanje in spodbujanje sebe	Načrt osebnega razvoja (angl. <i>Personal development plans</i>)	Vključevanje posameznika v razvoj in prevzemanje odgovornosti za razvoj in realizacijo svojega plana osebnega razvoja in usposabljanja.	Ustvarjanje natančnega načrta za osebni razvoj.

Upravljanje odnosov	Timske dejavnosti (angl. <i>Teambuilding</i>)	Izvajanje dejavnosti v skupinah, da bi povečale učinkovitost skupine.	Timske dejavnosti vključujejo posameznike, ki sodelujejo pri analizi načina dela, kot tudi medosebnih procesov v skupini.
Upravljanje odnosov	Razvojni odnosi (angl. <i>Developmental relationships</i>)	Odnosi so posamezniku v pomoč pri zagotavljanju informacij, podpore in izzivov	Razvijanje formalnih ali neformalnih odnosov z različnimi posamezniki.
Upravljanje odnosov	Povezovanje z višjimi vodji (angl. <i>Networking with senior executives</i>)	Mreženje z višjimi vodstvenimi delavci prinaša ciljno izpostavljenost posameznikov in priložnost za spoznavanje organizacije z drugega vidika.	Aktivno sodelovanje z višjimi vodjami na sestankih in skupnih dejavnostih.
Samoupravljanje	Razvojne naloge (angl. <i>Developmental assignments</i>)	Naloge, ki so strukturirane tako, da za posameznika predstavljajo izziv, hkrati pa mu ponujajo priložnost za učenje.	Izvajanje strukturiranih nalog in uporabljanje razvoju različnih kompetenc.
Empatija	Storitveno učenje (angl. <i>Service learning</i>)	Učenje, ki se je izkazalo za zelo dobro sredstvo za razvoj empatije.	Izvajanje aktivnosti, ki zahtevajo vključevanje v dejavnosti, ki so namenjene potrebam posameznikov in skupnosti.
Spodbujanje sebe	Klasično izobraževanje v učilnicah (angl. <i>Classroom based training</i>)	Krajše formalno izobraževanje (od 3 do 5 dni).	Kratek učni načrt, prilagojenim posebnim potrebam vodij
Spodbujanje sebe	Samostojno učenje (angl. <i>Self-paced learning</i>)	Posameznik se samostojno uči na svoj način.	Običajno vključuje udeležence, ki berejo knjigo, izpolnijo delovni zvezek, si ogledajo video posnetek ali poslušajo zvočni posnetek.

Vir: Prirejeno po Sadri (2012).