



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Poslovni sekretar  
Modul: Spletno poslovanje

## **ČUSTVENA INTELIGENTNOST PRI DELU Z LJUDMI**

Mentorica: mag. Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidatka: Tatjana Kavaš

Kranj, marec 2014

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici mag. Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za vse strokovne nasvete ter ne nazadnje tudi za prijetne kontakte, ki so bili potrebni pri pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik, prof. slov., ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Hvaležna sem svoji družini za podporo v času študija, pa tudi vsem, ki so mi dali pogum za začetek, so verjeli vame ter me pri študiju podpirali in spodbujali.

## IZJAVA

»Študentka Tatjana Kavaš izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

V diplomski nalogi smo odkrivali pojem inteligence ter iskali razliko med razumsko in čustveno inteligenco. V strokovni literaturi smo raziskovali, kaj so o čustveni inteligenci napisali strokovnjaki. V zadnjih letih psihologi vse pogosteje omenjajo čustveno inteligenco. Prišli so namreč do ugotovitve, da slavni inteligenčni kvocient (IQ) oziroma akademska inteligenca ni merilo za inteligentno obnašanje ali iznajdljivost v vsakdanjih življenjskih situacijah. Ljudje kljub visokemu IQ-ju pogosto doživljajo neuspeh na delovnem mestu, v družbenih stikih pri ohranjanju zrelih in stabilnih odnosov ter pri soočanju s težavami in krizami.

## **KLJUČNE BESEDE**

- inteligenca
- razumska inteligenca
- čustvena inteligenca
- značaj
- čustva
- medosebni odnosi

## **ABSTRACT**

In the thesis we have been uncovering the concept of intelligence as well as searching for the difference between rational and emotional intelligence. In the literature we have been researching what the experts wrote on emotional intelligence as psychologists have been increasingly mentioning it in recent years. They have come to a conclusion that the famous Intelligence Quotient (IQ) or academic intelligence does not represent a standard for intelligent behaviour or resourcefulness in ordinary everyday situations. Despite high IQ people often experience failure at their workplaces, at social contacts when maintaining mature and stable relations as well as at encounters with problems and crisis.

## **KEYWORDS**

- intelligence
- rational intelligence
- emotional intelligence
- character
- emotions
- interpersonal relations

# KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
1.2	CILJI NALOGE .....	2
1.3	METODE DELA .....	2
2	INTELIGENCA .....	3
2.1	VRSTE INTELIGENC .....	3
2.2	RAZUMSKA INTELIGENCA (IQ) .....	5
2.2.1	TESTIRANJE INTELIGENCE .....	6
2.2.2	NORMALNA RAZPOREDITEV INTELIGENCE MED LJUDMI .....	7
3	ČUSTVENA INTELIGENCA (EQ) .....	8
3.1	TESTIRANJE ČUSTVENE INTELIGENCE .....	10
3.2	RAZLIKA MED RAZUMSKO IN ČUSTVENO INTELIGENCO .....	11
4	ČUSTVENA INTELIGENTNOST IN ZNAČAJ .....	12
4.1	ZNAČAJ .....	12
5	ČUSTVA .....	13
5.1	KAJ SO ČUSTVA .....	13
5.2	KAKO LAHKO RAZLIKUJEMO ČUSTVA .....	13
5.2.1	VREDNOSTNI VIDIK .....	13
5.2.2	INTENZIVNOST IN TRAJANJE .....	14
5.2.3	SESTAVA .....	14
5.2.4	RAZVRSTITEV ČUSTEV PO KATEGORIJAH .....	16
5.3	IZRAŽANJE IN ZAZNAVANJE ČUSTEV .....	16
5.4	POMEN ČUSTEV .....	18
5.5	VPLIV NEGATIVNIH ČUSTEV NA ČLOVEKOVO DUŠEVNO ZDRAVJE .....	18
6	VEŠČINE PRI DELU Z LJUDMI .....	19
6.1	SPOSOBNOST KOMUNICIRANJA .....	19
6.2	MEDOSEBNI ODNOSI .....	20
6.2.1	TEMELJNE ZNAČILNOSTI MEDOSEBNIH ODNOSOV .....	21
6.2.2	MEDOSEBNI ODNOSI V ORGANIZACIJI .....	21
6.2.3	MEDOSEBNI ODNOSI MED ZAPOSLENIMI .....	22
6.2.4	NASTANEK MEDOSEBNIH ODNOSOV .....	22
6.3	EMPATIJA .....	23
7	ANALIZA ANKETE .....	24
7.1	CILJI IN NAMEN RAZISKAVE .....	24
7.2	PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE .....	24
8	ZAKLJUČEK .....	48
	LITERATURA IN VIRI .....	49
	PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK .....	50

## KAZALO SLIK

Slika 1: Vrste inteligenc .....	5
Slika 2: Normalna porazdelitev inteligentnosti .....	7
Slika 3: Pregled osnovnih čustev .....	15
Slika 4: Izražanje čustev z obrazno mimiko .....	17
Slika 5: Spol anketirancev .....	24
Slika 6: Starost anketirancev .....	25
Slika 7: Stopnja izobrazbe anketirancev .....	26
Slika 8: Zaposlitev anketirancev .....	27
Slika 9: Koliko poznate pojem čustvene inteligence.....	28
Slika 10: Koliko se vam zdita na delovnem mestu pomembni vrsti inteligence .....	29
Slika 11: Ali se strinjate s trditvijo »Visoko izobraženi so bolj čustveno inteligentni kot nižje izobraženi« .....	30
Slika 12: Mladi zaposleni (do 30 let) so v primerjavi s starejšimi ... ..	31
Slika 13: Čustvene inteligence se je mogoče naučiti .....	32
Slika 14: Koliko čustvena inteligentnost zaposlenih vpliva na uspešnost podjetja... ..	33
Slika 15: Kolikšna je čustvena inteligenca po vašem mnenju v vaši delovni sredini ..	34
Slika 16: Koliko se vam zdijo pomembne lastnosti vodje za njegovo uspešno delo ..	35
Slika 17: Koliko se vam zdijo pomembne lastnosti vodje za njegovo uspešno delo – srednja vrednost.....	36
Slika 18: Ali prepoznate svoja čustva v različnih situacijah .....	37
Slika 19: Kako bi pomirili neupravičeno razburjeno stranko .....	38
Slika 20: Ali pri delu z ljudmi znate izražati svoja čustva .....	39
Slika 21: Se vam zdi primerno pokazati svoja čustva na delovnem mestu.....	40
Slika 22: Na delovnem mestu obvladam neprijetna čustva .....	41
Slika 23: Kako razpoloženje zaposlenih v vašem podjetju vpliva na vas.....	42
Slika 24: Kakšni so medosebni odnosi v vašem podjetju .....	43
Slika 25: Ali podjetje, kjer ste zaposleni, posveča pozornost dobri delovni klimi .....	44
Slika 26: Koliko so na delovnem mestu za vas pomembni spodaj navedeni dejavniki .....	45
Slika 27: Koliko so na delovnem mestu za vas pomembni spodaj navedeni dejavniki – srednja vrednost.....	45
Slika 28: Kako po vašem mnenju drži naslednja trditev: »Človek s pozitivnimi značajskimi lastnostmi je na delovnem mestu uspešnejši«.....	47

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Termanova lestvica IQ in besedni opis .....	6
Tabela 2: Razlikovanje čustvenih stanj glede na njihovo intenzivnost in trajanje ....	14
Tabela 3: Razvrstitev čustev po kategorijah .....	16
Tabela 4: Specifični obrazni vzorci določenih čustev .....	17
Tabela 5: Spol anketirancev .....	25
Tabela 6: Starost anketirancev .....	25
Tabela 7: Stopnja izobrazbe anketirancev .....	26
Tabela 8: Zaposlitev anketirancev .....	27
Tabela 9: Koliko poznate pojem čustvene inteligence .....	28
Tabela 10: Koliko se vam zdita na delovnem mestu pomembni vrsti inteligence ....	29
Tabela 11: Ali se strinjate s trditvijo »Visoko izobraženi so bolj čustveno inteligentni kot nižje izobraženi« .....	30
Tabela 12: Mladi zaposleni (do 30 let) so v primerjavi s starejšimi ... ..	31
Tabela 13: Čustvene inteligence se je mogoče naučiti .....	32
Tabela 14: Koliko čustvena inteligentnost zaposlenih vpliva na uspešnost podjetja	33
Tabela 15: Kolikšna je čustvena inteligenca po vašem mnenju v vaši delovni sredini .....	34
Tabela 16: Koliko se vam zdijo pomembne lastnosti vodje za njegovo uspešno delo- srednja vrednost.....	36
Tabela 17: Ali prepoznate svoja čustva v različnih situacijah? .....	37
Tabela 18: Kako bi pomirili neupravičeno razburjeno stranko .....	38
Tabela 19: Ali pri delu z ljudmi znate izražati svoja čustva.....	39
Tabela 20: Se vam zdi primerno pokazati svoja čustva na delovnem mestu .....	40
Tabela 21: Na delovnem mestu obvladam neprijetna čustva .....	41
Tabela 22: Kako razpoloženje zaposlenih v vašem podjetju vpliva na vas .....	42
Tabela 23: Kakšni so medosebni odnosi v vašem podjetju .....	43
Tabela 24: Ali podjetje, kjer ste zaposleni, posveča pozornost dobri delovni klimi ..	44
Tabela 25: Koliko so na delovnem mestu za vas pomembni spodaj navedeni dejavniki – srednja vrednost .....	46
Tabela 26: Kako po vašem mnenju drži naslednja trditev: »Človek s pozitivnimi značajskimi lastnostmi je na delovnem mestu uspešnejši« .....	47

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Velika večina raziskav na področjih organizacijskega vedenja, opravljenih v uspešnih podjetjih ali javnih organizacijah, s katerimi merijo dejavnike uspešnosti, ki jih menedžerji teh podjetij prepoznavajo kot ključne za rast in razvoj organizacije, kaže, da menedžerji prav ljudi oziroma zaposlene vidijo kot največjo dodano vrednost. Prav zato je za uspešne organizacije značilno, da se osredotočajo na zaposlene kot posameznike z lastno osebnostjo, navadami in ne nazadnje čustvovanjem, ne pa le kot delovno silo.

Ljudje smo brez dvoma čustvena bitja. Na delovnem mestu smo kot taki pogosto deležni različnih interakcij z drugimi v vlogah in situacijah, ki bi se jim v zasebnem življenju lahko izognili, ker so za nas iz različnih razlogov neprijetne ali ogrožajoče. Čustva kot taka so samo čustva in jih ne moremo deliti le na dobra in slaba. Čustva so dejstvo in njihova naloga je, da nas »pripravijo na situacijo«, ki jo lahko dojemamo na različne načine. Težko bomo namreč našli življenjsko situacijo, do katere bi bili lahko popolnoma ambivalentni in ne bi sprožala čustvenih odzivov. Od naše sposobnosti, da si racionalno razložimo svoj emocionalni odziv, pa je odvisno tudi naše vedenje v določeni situaciji. Bolj ko se poznamo in si stvari glede lastnega čustvovanja znamo razložiti, bolj bomo sposobni razumeti čustvovanje in odzive ljudi, s katerimi prihajamo v različne interakcije. Čustva namreč preko telesnih hormonov neposredno uravnavajo tudi naš telesni odziv, na katerega pogosto ne moremo vplivati, lahko pa ga prepoznamo, predvidimo in razumemo. Opremljeni s tem psihološkim orodjem bomo lahko predvideli svoje vedenje v določenih situacijah, predvideli in razumeli odzive drugih na naše vedenje ter s tem tudi znali upravljati. Stopnja razvitosti tega psihološkega »orodja« pri posamezniku pomeni stopnjo njegove čustvene inteligence.

Čustvena inteligenca naj bi bila v organizacijah gotovo prepoznana kot področje, kjer lahko menedžer z relativno majhnimi (finančnimi) vložki ter z nekaj organizacijskimi spremembami in prijemi pri medosebni komunikaciji, motivaciji in nagrajevanju pride do relativno velike dodane vrednosti na področju dobre organizacijske klime in z njo neposredno povezane delovne produktivnosti. Testiranje čustvene inteligence bo v prihodnje zagotovo del kadrovanja novo zaposlenih, saj bodo organizacije zainteresirane za zaposlovanje čustveno zrelih in stabilnih posameznikov. Na ta način si bodo prihranile veliko resursov, ki jih sicer namenjajo razreševanju konfliktov in nezadovoljstva zaposlenih.



Negativne posledice neupoštevanja čustvene inteligence na delovnem mestu se pogosto odražajo v nizki motivaciji za delo, slabem delovnem vzdušju, konflikti med zaposlenimi in na splošno v slabi organizacijski klimi. Za primer lahko vzamemo že sam proces prenosa znanja s starejših na mlajše zaposlene oziroma od bolj na manj izkušene. Proces lahko predstavlja bodisi finančne izgube bodisi prihranke, odvisno od tega, ali bodo omenjeni procesi potekali med čustveno inteligentnimi posamezniki, ki bodo sposobni v napredku sodelavca prepoznati tudi del svojega. Poglavitna naloga menedžerjev v organizacijah je zato ravno v tem, da s svojimi znanji in veščinami krepijo in spodbujajo čustveno inteligenco zaposlenih in na ta način pripomorejo k večjemu zadovoljstvu in posledično delovni storilnosti.

## 1.2 CILJI NALOGE

Cilj naloge je oceniti, kako čustvena inteligenca vpliva na medosebne odnose med zaposlenimi in posledično tudi na rezultate, ki jih podjetje dosega. Pojem čustvene inteligence je relativno nov in vse bolj moden. Ljudje se pogosto opredeljujejo kot bolj ali manj čustveno inteligentni. Strokovnjaki pojem razložijo kot zmožnost posameznika, da se zaveda svojih dejanj, občutkov, misli, torej samega sebe, ob tem pa ne prizadene drugih ljudi. Človek, ki se zaveda sebe in vsega, s čimer se sreča v življenju, je sposoben svoja ravnanja tudi spremeniti, še posebno pod vplivom negativnih in pozitivnih izkušenj, s tem pa nabira modrost in razvija svojo inteligenco na področju čustvovanja. Posameznik se s svojo »čustveno« zrelostjo ali inteligenco zmore hitreje in bolj razumevajoče vživeti v čustva druge osebe. S tem ji lahko pomaga v tistih situacijah, iz katerih človek v stiski ne vidi izhoda ali luči na koncu predora.

V raziskovalnem delu bomo ocenili, koliko so zaposleni seznanjeni s pojmom čustvena inteligenca, katera vrsta inteligence se jim pri delu z ljudmi zdi pomembnejša ter ali se je čustvene inteligence mogoče naučiti. Pomembno je tudi mnenje o medosebnih odnosih v povezavi z uspehom podjetja. Poleg tega bomo ocenili, ali obvladujejo svoja čustva ter kako ravnajo v primeru konflikta s stranko.

## 1.3 METODE DELA

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela, in sicer na teoretični in raziskovalni del. V prvem delu smo v strokovni literaturi raziskovali, kaj so strokovnjaki s področja psihologije napisali o čustveni in razumski inteligenci, o čustvih in medosebnih odnosih ter o značaju in empatiji.

Pri izdelavi raziskovalnega dela diplomske naloge smo uporabili metodo anketiranja, s katero smo teoretična spoznanja preverili v praksi ter tako prišli do pomembnih podatkov in informacij.

## 2 INTELIGENCA

Inteligenco Carter (2008, str. 9) opredeli kot »sposobnost pridobivanja znanja in razumevanja ter njune uporabe v različnih, neznanih situacijah. Prav ta sposobnost oz. zmogljivost omogoča posamezniku, da se spopada z resničnimi situacijami in čutne zaznave obravnava intelektualno koristno«.

Musek (1993, str. 186) podaja naslednjo definicijo inteligentnosti:

- »Sposobnost mišljenja, miselnega presojanja, miselnega razumevanja, miselnega uvidevanja odnosov.
- Sposobnost prilagajanja novim situacijam, iznajdljivost in uspešnost prilagajanja.
- Sposobnost uporabe znanja, sposobnost reševanja problemov in nalog.
- Sposobnost učenja.
- Učinkovitost v medsebojnih odnosih.«

Temu lahko pridružimo definicijo, ki jo najdemo v Leksikonu Cankarjeve založbe (1973): »... miselna iznajdljivost in uvidevnost; sposobnost razumevanja, sklepanja in reševanja problemov.«

### 2.1 VRSTE INTELIGENC

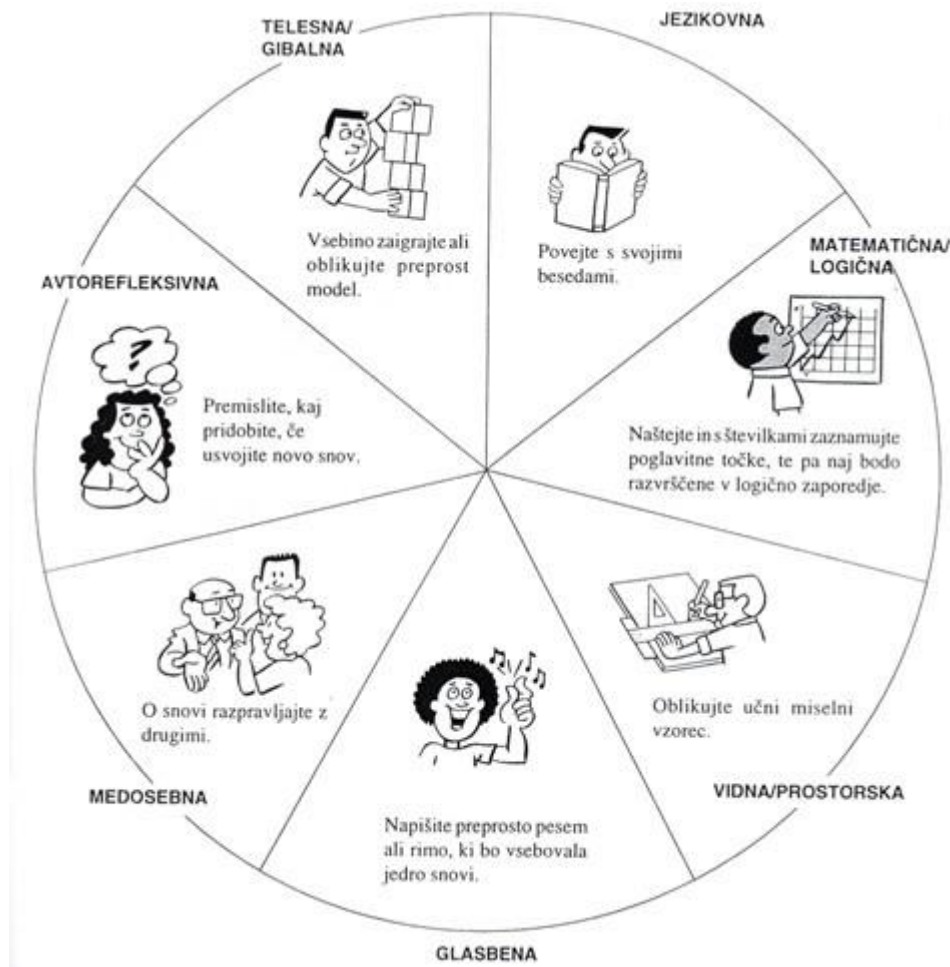
Teorijo o več vrstah inteligenc je razvil dr. Howard Gardner skupaj s svojimi sodelavci na harvardski univerzi. To je nov pristop k pojmu inteligentnosti. Teorija zastopa mnenje, da obstaja vsaj nekaj različnih inteligenc, ki so relativno neodvisne med seboj, so pa vse enako pomembne. Sposobnosti, kot so: pisanje pesmi, dokazovanje matematičnega izreka, gradnja hiše, organizacija podjetja ipd. zahtevajo neko vrsto inteligence, ki ni nujno enaka za vse naštetih sposobnosti. Inteligenco lahko opredelimo kot zbir sposobnosti in veščin.

Gardner je oblikoval seznam sedmih inteligenc:

- verbalna/jezikovna – besedne veščine, pravilen govor, verbalne razprave, ustvarjalno pisanje (sposobnost besednega izražanja in razumevanja kompleksnih pomenov. Pomembna je pri pisateljih, pesnikih, piscih reklamnih tekstov, piscih scenarijev, govornikih, političnih voditeljih, učiteljih, urednikih, publicistih ...);
- glasbena/ritmična – glasbeno izražanje, petje, skladanje, ritmični vzorci; (sposobnost ustvarjanja in poustvarjanja glasbe, prepoznavanje melodij in sledenje ritmu. Posamezniki, ki imajo visoko razvito glasbeno inteligentnost, so izjemno občutljivi na barvo, ritme, trajanje in glasnost zvokov. Pomembna je pri glasbenih izvajalcih, plesalcih, skladateljih, dirigentih, snemalnih inženirjih ...);

- logično-matematična – numerične veščine, reševanje problemov, razvozlanje šifer, abstraktni simboli in formule (sposobnost razumevanja vzročnih odnosov, analiziranja in logičnega razmišljanja. Kaže se v veselju do števil, logičnih ugank, reševanja problemov, uporabe računalnika. Pomembna je pri matematikih, znanstvenikih, inženirjih, kriminalistih, pravnikih, računovodjih ...);
- prostorska (sposobnost tvorbe vidnih predstav o poteku ali videzu stvari. Kaže se v dobri orientaciji na zemljevidih in diagramih ter v prostoru, v ljubezni do umetnosti. Pomembna je pri arhitektih, slikarjih, kiparjih, navigatorjih, vojnih strategih, fotografih, voznikih ...);
- telesno/kinestetična (gibalna) – govorica telesa, telesne geste, ustvarjalni ples, telesna vadba, drama (sposobnost spretne uporabe telesa, občutek za telo. Kaže se v uživanju v športu, potrebi po dotikanju, nemiru ob predolgem mirovanju. Pomembna je pri športnikih, plesalcih, igralcih, kirurghi ...);
- medosebna (odnos do drugih), medsebojna komunikacija, empatija, skupni projekti, sodelovanje, prejemanje in dajanje povratne informacije (sposobnost razumevanja drugih ljudi in medčloveških odnosov. Kaže se kot spretnost pri navezovanju stikov in komuniciranju z drugimi ljudmi ter kot sposobnost razumevanja njihovih težav, motivov in čustev, sposobnost sodelovanja, kot uživanje v družbi, prijateljstvu. Pomembna je pri zdravnikih, učiteljih, psihologih, svetovalcih, verskih voditeljih, trgovcih, menedžerjih, ljudeh za stik z javnostjo);
- avtorefleksivna-intrapersonalna (razumevanje samega sebe) – strategije razmišljanja, obdelava čustev, poznavanje samega sebe, razmišljanje višjega reda, osredotočanje (sposobnost razumevanja lastnega doživljanja, vedenja in odnosov. Za avtorefleksivne ljudi je značilno, da so odkriti do sebe, občutljivi za osebne vrednote, se zavedajo čustev, so občutljivi za življenjski smisel, imajo željo po zasebnosti in odstopanju od večine. Pomembna je pri pesnikih, igralcih, duhovnikih, svetovalcih, filozofih ...).

Tem sedmim osnovnim vrstam inteligence moramo dodati še ustvarjalnost (včasih ji rečemo tudi »osma inteligenca«), čeprav so njeni elementi že vključeni v več zgornjih kategorij.



Slika 1: Vrste inteligenc

(Vir: <http://www.os-mirna.si/stara/Solskaskupnost/Sedem%20inteligenc.jpg>)

## 2.2 RAZUMSKA INTELIGENCA (IQ)

Razumska inteligenca meri sposobnosti, kot so:

- matematično-logična inteligenca,
- obvladovanje jezika,
- prostorska predstavljalnost,
- nadarjenost za glasbo in motorična spretnost.

Mnogi strokovnjaki menijo, da inteligenčni količnik (IQ) določa samo 20 % človekovega uspeha. IQ je v veliki meri že določen in ga je moč le neznatno spreminjati. Številne ameriške raziskave so potrdile, da osebe z zelo visokim IQ v povprečju niso bile veliko uspešnejše od tistih z nižjim IQ, pa naj bo v poklicnem ali zasebnem življenju. Uspeha v življenju ne merimo samo z dohodki, vplivom in ugledom, ki ga imamo v družbi. Odraža se v mnogih dejavnikih, kot so: osrečujoč odnos, zadovoljivo družinsko življenje, veselje do dela, obzirni družbeni stiki,

spoštovanje do ljudi ipd. Ti odsevajo naše globoke cilje, ki jih ni mogoče doseči samo z denarjem in močjo.

### 2.2.1 TESTIRANJE INTELIGENCE

Čeprav obstaja cel niz teorij inteligence, se danes še vedno najpogosteje uporablja merjenje na podlagi psihometrije, tako imenovano merjenje inteligenčnega kvocienta (IQ). »Inteligenčni testi so zasnovani tako, da merijo človeško inteligenco kot neodvisno od pridobljenega znanja in veščin. Obstaja več različnih vrst inteligenčnih testov, na primer Cattelov, Stanford-Binetov in Wechslerjev, od katerih vsak meri z drugačno lestvico inteligence. Zagovorniki merjenja inteligenčnega količnika so mnenja, da je IQ določenega človeka predvsem deden in se enakomerno razvija do približno trinajstega leta, potem se razvoj upočasni, po osemnajstem letu pa izboljšanja skoraj ni več.« (Carter, 2008, str. 15).

»Inteligenčni kvocient se izračuna tako, da se umska (mentalna) starost (v mesecih), pridobljena s testom, deli z dejansko, koledarsko starostjo testiranega (v mesecih). Rezultat se pomnoži s sto. Tovrstni testi se večinoma uporabljajo za predvidevanje uspeha posameznika v šoli, dokaj zanesljivo pa naj bi napovedovali možne težave posameznika v nadaljnjem učnem procesu.« (Kompore, 2001, str. 275).

Pogačnik (1995, str. 231) opisuje Termanovo lestvico (tabela 1) kot prikaz vzporednic med vrednostmi IQ-ja in besednimi opisi. »IQ kot globalni kazalnik inteligentnosti je torej številčna vrednost, včasih pa želimo inteligentnost posameznika izraziti tudi z besedam,« navaja.

IQ	Besedni opis inteligentnosti
140 in več	Skrajno visoka inteligentnost
120–140	Visoko nadpovprečna inteligentnost
110–120	Nadpovprečna inteligentnost
90–110	Povprečna inteligentnost
80–90	Podpovprečna (nizka) inteligentnost
70–80	Topost
pod 70	Izrazita slaboumnost

*Tabela 1: Termanova lestvica IQ in besedni opis  
(Vir: Pogačnik, 1995, str. 231)*

Nad 140: genialna inteligenca – absolutne lastnosti za kreativne dejavnosti, določajo smer učenja za druge (0,2 %).

Do 140: izjemno visoka inteligenca – izredne lastnosti za kreativne dejavnosti, odlični vodje ali specialisti (2,8 %).

Do 130: visoko nadpovprečna inteligenca – z lahkoto dokončajo univerzitetni študij, lahko dosežejo izjemne rezultate v kreativnih ali vodstvenih dejavnostih (6 %).

Do 120: nadpovprečna inteligenca – zaključijo univerzitetni študij, z dobrimi delovnimi navadami lahko dobijo zelo dobro službo (12 %).

Do 110: visoko povprečna inteligenca – univerzitetni študij zaključi s težavami, z vztrajnostjo in trdim delom lahko osebe na tej ravni dosežejo prejšnjo kategorijo (25 %).

Do 100: povprečna inteligenca – oseba je zmožna opraviti maturo, v srednjem delavskem razredu (25 %).

Do 90: rahlo podpovprečna inteligenca – zaključijo osnovnošolsko izobrazbo in so dobri ročni delavci (10 %).

Do 80: mejna nizka inteligenca – osnovnošolsko izobrazbo zaključijo s težavo, uspešni so v posebnih šolah.

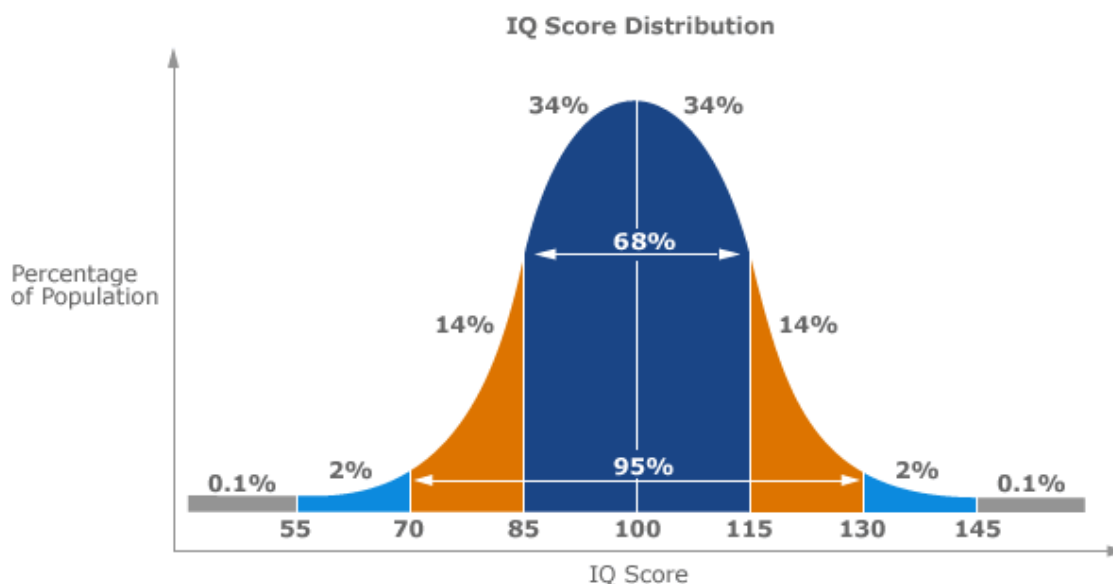
Do 70: bedaki, nizka inteligenca – z dobrim vodenjem zaključijo posebno šolo (6,8 %).

Do 50: bebci, srednja stopnja nizke inteligence – niso se zmožni naučiti, vendar izurijo navade, tako da so samozadostni (2 %).

Do 20: idioti, hujša nizka inteligenca – niso se zmožni ne naučiti ne izuriti (0,2 %).

Povprečna vrednost IQ se giblje med 90 in 110 točk. Kar je pod to mejo, se označi kot podpovprečna, kar pa je nad njo, se označi kot nadpovprečna inteligentnost.

## 2.2.2 NORMALNA RAZPOREDITEV INTELIGENCE MED LJUDMI



Slika 2: Normalna porazdelitev inteligentnosti  
(Vir: <http://cudapriode.com/portal/images/stories/bellkriv.gif>)

V naravi se veliko stvari porazdeljuje po tako imenovani normalni porazdelitvi. Prikazuje jo zgornja slika. Normalna distribucija (nekateri jo imenujejo tudi po velikem nemškem matematiku Gaussu) predstavlja eno od elementarnih, empirično preverjenih resnic o naravi naše stvarnosti. Tudi inteligentnost se ravna po tej matematični funkciji. Največ ljudi je povprečno inteligentnih. Bolj ko gremo v eno ali drugo skrajnost, manj je ljudi, ki so zelo bistri ali zelo neumni.

Porazdelitve različnih lastnosti imajo seveda različne parametre, odvisno pač od uporabljenih skal merjenja. Ker pa inteligentnost ljudi merimo posredno (na primer s številom točk, ki ustrezajo rešenim nalogam v testu), psihologi teste inteligentnosti umerjajo tako, da ima skala IQ aritmetično sredino 100, standardni odklon pa 15. Ta dva parametra in pa dejstvo, da gre za normalno porazdelitev, nam pomagata pri razumevanju mesta, ki ga ima posameznik z nekim izmerjenim IQ-jem v populaciji.

Po Stanford-Binetovi lestvici velja:

- povprečno inteligenten človek ima IQ 100,
- 50 % ljudi doseže IQ med 90 in 110 (polovica nad in polovica pod 100),
- 25 % ljudi doseže rezultat nad 110,
- 11 % ljudi doseže nad 120,
- 3 % ljudi ima IQ višji od 130,
- 0,6 % ljudi doseže IQ nad 140.

Enaka razmerja se pojavijo na drugem koncu lestvice (Carter, 2008, str. 17).

### 3 ČUSTVENA INTELIGENCA (EQ)

Čustvena inteligenca je zmožnost posameznika, da se zaveda svojih dejanj, občutkov, misli, torej samega sebe, ob tem pa ne prizadene drugih ljudi.

S svojo modrostjo so k razpravi o čustveni inteligenci veliko prispevali že Platon, Jung, Aristotel, v novejšem času pa Schiller, Daniel Goleman in drugi.

Pojem čustvene inteligence je relativno nov. Izraz sta izoblikovala ameriška psihologa Peter Salovey in John Mayer, ki sta želela z njim zaobjeti človekove lastnosti, kot so:

- zmožnost za vživljanje,
- samozavest in
- obvladovanje čustev.

Avtorja sta prva odkrila 4 temelje čustvene inteligence, ki so:

- sposobnost natančno zaznati, oceniti in izraziti čustva,
- zavestno občutenje in vzbujanje čustev, da bolje razumemo sebe in druge,
- sposobnost razumeti čustva in spoznanja, ki jih čustva prinašajo,
- sposobnost uravnavati čustva tako, da spodbujajo čustveno in intelektualno rast.

Daniel Goleman opredeljuje čustveno inteligenco kot sposobnost za zaznavanje samega sebe. Čustvena inteligentnost so človekove čustvene potrebe, pobude in resnične vrednote. Določa, kaj posameznik dela in kako bo delal. Od čustvene inteligence je odvisno, kako uspešni bomo v odnosih do drugih in na delovnem mestu. Človekove sposobnosti samozavedanja, samoobvladovanja in socialnega zavedanja omogočajo, da v polni meri izkoristi svoje osebne in telesne potenciale.

»Večina avtorjev za čustveno inteligenco uporablja izraz EQ (čustveni količnik, angl. Emotional quotient) kot EI (čustvena inteligenca, angl. Emotional intelligence). EI je ustaljena kratica za čustveno inteligenco, medtem ko je kratica EQ lahko nekoliko zavajajoča. Zaradi podobnosti s kratico IQ ob njej pomislimo na čustva, inteligenco in mišljenje.« (Wharam, 2012, str. 14).

Jane Wharam meni, da z razvijanjem čustvene inteligence lahko postanemo učinkovitejši in uspešnejši v vsem, kar delamo, tudi v medsebojnih odnosih. S tem pripomoremo, da tudi drugi postanejo bolj storilnostno naravnani in uspešnejši. O tem govori tudi Maslowova teorija o samouresničevanju.

Hendrie Weisinger (2001, str. 19) je ugotovil, da »pomanjkanje čustvene inteligence onemogoča rast in uspeh posameznika kot podjetja, in nasprotno, kako je mogoče s pomočjo čustvene inteligence doseči dobre rezultate tako na osebni kot na organizacijski ravni. Zaposleni z uporabo čustvene inteligence pomagajo graditi čustveno inteligentno organizacijo, v kateri vsakdo prevzema odgovornost za rast lastne čustvene inteligence in njeno uporabo v odnosih z drugimi ter v prid organizacije kot celote«.

Hendrie Weisinger (2001, str. 20–21) kot napotek za razvijanje čustvene inteligence navaja naslednje korake.

#### *1. Razvijati visoko stopnjo samozavedanja*

Visoka stopnja samozavedanja omogoča, da si prisluhnemo, se opazujemo pri delovanju in se odločamo sebi v prid. Ko se začnemo zavedati, da na primer postajamo vse glasnejši in vedno bolj jezni na stranko z nerazumnimi zahtevami, pri tem pa dobro vemo, da je ta stranka pomembna za ohranitev našega delovnega mesta, bomo morali utišati glas, pomiriti jezo in ji spoštljivo odgovoriti.



## 2. Obvladovati čustva

Obvladovanje čustev ne pomeni, da jih potlačimo in tako ne izkoristimo dragocenih podatkov, ki nam jih ponujajo. Obvladovanje pomeni, da svoja čustva razumemo in to razumevanje uporabimo za učinkovito ravnanje v posameznih situacijah.

## 3. Biti moramo samomotivirani

Kadar smo motivirani, smo sposobni začeti, vztrajati in dokončati nalogo ter sproti odpravljati morebitne ovire. Motivacijo lahko črpamo iz samega sebe (naših misli, vznemirjenja, vedenja), prijateljev, ki nas podpirajo, družine, kolegov in sodelavcev. Lahko nam pomaga čustveni mentor, pa tudi okolje (zrak, svetloba, zvoki v pisarni). Ti viri nam s spodbujanjem, navdušenjem in podpiranjem našega samozaupanja, optimizma, vztrajnosti pomagajo, da postanemo in ostanemo motivirani. Pomagajo nam, da prebrodimo krizne situacije.

## 3.1 TESTIRANJE ČUSTVENE INTELIGENCE

Wharam (2012, str. 15 in 16) navaja nekatere primere merskih lestvic čustvene inteligence, kot so na primer Mayerjev, Salovejev in Carusov test čustvene inteligence ali krajše MSCEIT, ter Bar-Onovo EQ-i oceno oziroma »osebnostni test splošne čustvene inteligence« ali GEIS. Tudi za merjenje čustvene inteligence namreč obstaja vrsta različnih lestvic. Za posameznike, ki na katerikoli lestvici dosežejo večje število točk od povprečja, velja:

- imajo razvitejšo stopnjo samozavedanja – kar pomeni, da bolje poznajo sebe,
- se zavedajo, kaj sproža njihova čustva,
- vedo, kaj jih motivira,
- njihovo splošno razpoloženje je vedrejšje in bolj optimistično,
- so prilagodljivi in zadovoljni s spremembami,
- znajo kontrolirati čustvene izbruhe,
- ne zatirajo svojih čustev,
- so disciplinirani,
- so prijaznejši in bolj naklonjeni,
- imajo večje samospoštovanje,
- njihovo življenje je pristnejše kot življenje večine drugih.

Test MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence), kot navaja Furnham (2008, str. 58), meri štiri dejavnike:

- dojetanje in identifikacijo čustev (sposobnost razumevanja lastnih čustev in čustev drugih ljudi),
- uporabo čustev za pospeševanje razmišljanja (sposobnost zbujanja čustva in racionalizacije na podlagi čustev),
- razumevanje čustev (sposobnost razumevanja kompleksnih čustev in »verig« čustev ter načina, na katerega se čustva razvijajo) in

- upravljanje s čustvi (sposobnost upravljanja čustev pri sebi in drugih).

### 3.2 RAZLIKA MED RAZUMSKO IN ČUSTVENO INTELIGENCO

Keith Beasley je v strokovnem članku revije *Mensa* napisal: »EQ (čustveno inteligenco) bi najbrž lahko opisali kot sposobnost nekoga, da občuti, in IQ (razumsko inteligenco) kot sposobnost nekoga, da misli. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da je EQ za srce tisto, kar je IQ za možgane.« Antoine de Saint-Exupery je v knjigi *Mali princ* zapisal bolj literarno prisposodbo: »Človek vidi prav s srcem; kar je bistveno, je očem nevidno.«

O psiholoških raziskavah Wharam (2012, str. 18) pravi, da na splošno kažejo zanesljivost IQ kot merila kognitivnih sposobnosti (preprosteje povedano bistrosti), ki s časom ostajajo nespremenljive, in nadaljuje: »Na področju EQ so definicije protislovne in so odvisne od tistega, kar se meri, nekateri zatrjujejo, da je EQ dinamičen in se ga je mogoče naučiti in ga povečati, medtem ko drugi (npr. Mayer) pravijo, da je nespremenljiv in se ga ne da naučiti ali povečati.« Raziskave številnih drugih, na primer Daniela Golemana, Reuvena Bar-Ona in Basleya pa nakazujejo, da se je čustvene inteligence mogoče priučiti.

IQ in čustvena inteligentnost si ne nasprotujeta, temveč sta ločeni sposobnosti. Pogosto se razum in čustvenost prepletata. Kljub stereotipom precej redko srečujemo osebe z visokim IQ in nizko čustveno inteligentnostjo (ali nizkim IQ in visoko čustveno inteligentnostjo). Med IQ in nekaterimi vidiki čustvene inteligentnosti zares obstaja delna vzajemnost – vendar tako majhna, da sta obe sposobnosti še vedno jasno ločeni samostojni enoti.

## 4 ČUSTVENA INTELIGENTNOST IN ZNAČAJ

### 4.1 ZNAČAJ

Musek (1993, str. 118) navaja definicijo: »Beseda *karakter* je že starim Grkom pomenila isto kot nam *značaj*. Izraz prihaja iz grškega glagola *harassein* in pomeni *ostriti, dolbsti, vrezati, vtisniti*. Karakter je najprej pomenil znak, odtis. Pozneje se je pomen – podobno kot v slovenščini – prenesel iz znaka na značaj, na značilnosti posameznika. V tem pomenu najdemo pojem karakter že pri Aristotelu.«

Babšek (2009, str. 105 in 106) navaja definicijo značaja: »Značaj je celota motivacijskih, voljnih in etično-moralnih značilnosti (skromnost, vestnost, poštenost, nesebičnost, odkritost, redoljubnost, hrabrost). Označimo jih lahko kot vsebino vedenja. Oblikuje se pod vplivom okolja z učenjem. Značaj pomaga pri orientaciji, medosebnih interakcijah, vendar ni zanesljiv pokazatelj. Načeloma določa usmeritev vedenja in ravnanja posameznika. Na doživljanje deluje podobno kot temperament. Prihaja tudi do projekcije lastnih negativnih potez značaja na druge. Pozitivne značajske lastnosti višajo stopnjo uspešnosti, saj bo tak človek bolj priljubljen, lažje prilagodljiv in bo imel bolj odprte možnosti za napredovanje kot ljudje z negativnimi značajskimi lastnostmi.«

Musek in Pečjak (1993, str. 85) navajata razliko med temperamentom in značajem: »Medtem ko gre pri temperamentu za načine in oblike obnašanja, gre pri značaju bolj za vsebino vedenja. Značajske lastnosti so zlasti tiste osebnostne značilnosti, ki jih radi ocenjujemo z moralnega in etičnega vidika in ki se pogosto povezujejo z našimi vrednotami na eni strani in s posameznikovo voljo in motivacijo in drugi. Značajske poteze so npr. poštenost, nesebičnost, vestnost, skromnost, odkritost, redoljubnost, hrabrost. Ugotavljanje značajskih lastnosti je težavno in nezanesljivo. Pogosto grešimo, ker površno in prenačljeno sklepamo o značaju posameznika. V primerjavi z lastnostmi temperamenta so značajske lastnosti bolj odvisne od vplivov okolja. Na oblikovanje značaja močno vpliva vzgoja, prek nje pa tudi družbene in kulturne norme in vrednote.«

## 5 ČUSTVA

»Vse učenje temelji na čustvih,« je zapisal Platon pred 2000 leti. Od takrat znanstveniki, psihologi, filozofi in duhovni vodje skušajo potrditi ali ovreči vlogo čustev v razvoju posameznika.

### 5.1 KAJ SO ČUSTVA

»Čustva so duševni procesi in stanja, ki izražajo človekov vrednostni odnos do zunanjega sveta ali do samega sebe,« navaja Lamovec (1991, v: Kompare idr., 2001, str. 187). Kompare (2001, str. 187) to definicijo nadaljuje: »Doživljamo jih v situacijah, ki jih zavestno ali nezavedno ocenimo za pomembne. Večina čustev ima prilagoditveno funkcijo, tj. omogočajo nam uspešnejše soočanje s situacijo, nas motivirajo in usmerjajo, uravnavajo socialne odnose itd. Navsezadnje čustva popestrijo življenje in ga oblikujejo v mozaik prijetnih in neprijetnih doživetij ter obarvajo vse, kar doživljamo in počnemo. Zmožnost čustvovanja je prirojena, toda posamezna čustva se razvijajo postopoma v stiku z okoljem.«

Čustveni odzivi se delno oblikujejo pod vplivom učenja in izkušenj. V posameznikovem razvoju so čustveni stiki, spodbude in čustvena naklonjenost zelo pomembni. Če so pomanjkljivi ali neustrezni, se namreč lahko pojavijo motnje in nepravilnosti v čustvovanju (Musek, 1996, str. 119).

Čustva imajo pomembno prilagoditveno, usmerjevalno in motivirajočo vlogo. Zaradi njih nas določeni pojavi privlačijo in drugi odbijajo.

### 5.2 KAKO LAHKO RAZLIKUJEMO ČUSTVA

Čustva lahko opredelimo z vrednostnega, aktivnostnega in jakostnega vidika. Ta interpretacija je sicer nekoliko zastarela, temelji pa na introspektivnem doživljanju čustev (Kompare idr., 2001, str. 171).

#### 5.2.1 VREDNOSTNI VIDIK

Glede na vrednostni vidik lahko doživeta čustva delimo na:

- prijetna ali pozitivna (sreča, ljubezen) in
- neprijetna ali negativna (žalost, strah, gnus).

Pri tem je pomembno, kako se počutimo ob njihovem doživljanju: prijetno se počutimo ob doživljanju čustev veselja, radosti, ljubezni, sreče ipd., kadar doživljamo čustva jeze, strahu, gnusa ipd., se počutimo neprijetno.

### 5.2.2 INTENZIVNOST IN TRAJANJE

Glede na trajnost in intenzivnost lahko od različnih vrst čustev (sreča, žalost, strah) ločimo afekte in razpoloženje. Afekti običajno obvladajo celotno osebnost ter zmanjšajo kritičnost in razsodnost mišljenja in ravnanja. So zelo močna, a kratkotrajna čustvena stanja, ki se razvijejo v trenutku in jih spremljajo izrazite telesne spremembe, npr. bes, panika, evforija (nebrzdano veselje).

Razpoloženja so šibka in dolgotrajna čustvena stanja, ki imajo kljub manjši intenzivnosti velik vpliv na obnašanje. Razvijejo se postopno, pogosto se ne zavedamo njihovih vzrokov. Medtem ko čustva ali emocije običajno trajajo od nekaj minut do nekaj ur, za razpoloženja velja, da trajajo od nekaj ur do več dni (Kompere idr., 2001, str. 171).

RAZPOLOŽENJE	EMOCIJE	AFEKTI
zadovoljstvo, vedrina	veselje, sreča	evforija, ekstaza
melanholija, potrtost	žalost	obup
tesnoba	strah	panika, groza
nezadovoljstvo, slaba volja	jeza	bes

*Tabela 2: Razlikovanje čustvenih stanj glede na njihovo intenzivnost in trajanje (Vir: Kompere idr. 2001, str. 171)*

Glede na njihovo intenzivnost (jakost) jih lahko ocenimo kot:

- močna ali
- šibka.

Babšek (2009, str. 44) pa čustva opredeli glede na intenziteto, s katero jih doživljamo. Vsako čustvo lahko doživimo kot močno ali šibko – če smo življenjsko ogroženi, je naš strah zelo močan, če pa nam grozi kaj manjšega in ne pretirano ogrožajočega (npr. rutinski pregled pri zobozdravniku), je strah šibak. Jakost doživljanja se izraža v intenzivnosti fizioloških in vedenjskih sprememb kot spremljajočih znakov čustvovanja.

### 5.2.3 SESTAVA

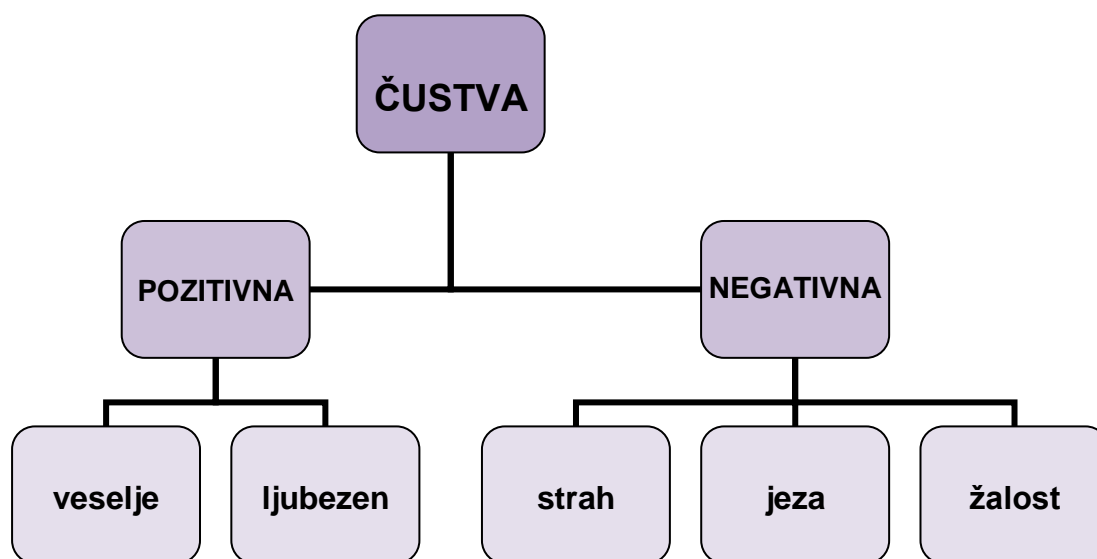
Čustva lahko razlikujemo tudi glede na njihovo sestavljenost. Robert Plutchik v svoji teoriji čustev loči:

- osnovna (ali enostavna) in
- sestavljena čustva.

Osnovnih čustev je v skladu s Plutchikovo teorijo osem. Lahko jih razporedimo v nasprotno dvojice, saj za čustva na splošno velja, da so bipolarna. Pari osnovnih čustev so: veselje – žalost, strah – jeza, sprejemanje – zavračanje (gnus) in pričakovanje – presenečenje.

Sestavljena čustva pa so npr. ljubezen, sovraštvo, ponos, zavist, krivda, prezir. Pojavljajo se pozneje v življenju in so veliko bolj odvisna od družbeno-kulturnih vplivov (Kompore idr., 2001, str. 173).

Sestavljena jih imenujemo zato, ker jih lahko v večji ali manjši meri reduciramo na glavna čustva. Tako bi bila npr. ljubosumnost sestavljena iz ljubezni, jeze in strahu. Treba pa je poudariti, da sestavljena čustva vsebujejo poleg osnovnih čustev še nekatere druge bistvene dodatne komponente, ki jim dajejo specifično čustveno kvaliteto. V posameznikovem razvoju se pojavljajo kompleksna čustva pozneje kot enostavna, vsekakor pa je čustveno doživljanje zaradi njih bolj zanimivo (Vodopivec, 2011/12, str. 29).



Slika 3: Pregled osnovnih čustev  
(Vir: Musek in Pečjak, 2001, str. 71)

#### 5.2.4 RAZVRSTITEV ČUSTEV PO KATEGORIJAH

KATEGORIJA ČUSTEV	PRIPADAJOČA ČUSTVA
SOMATSKA ČUSTVA	Poželenje, strah
SITUACIJSKA ČUSTVA	Veselje, jeza, skrb, presenečenje
SOCIALNA ČUSTVA	Ljubezen, naklonjenost, antipatija, sovraštvo, sočustvovanje
KOGNITIVNA ČUSTVA	Zanimanje, upanje, estetska čustva, verska čustva
ČUSTVA VREDNOTENJA	Sram, krivda, ponos, samozavest, moralna čustva

*Tabela 3: Razvrstitev čustev po kategorijah  
(Vir: Musek in Pečjak, 1996, str. 114)*

### 5.3 IZRAŽANJE IN ZAZNAVANJE ČUSTEV

»Izražanje in prepoznavanje čustev je najpomembnejši del nebesedne komunikacije. Človek vedno izraža čustva in si hkrati razlaga čustva drugih, na osnovi česar uravnava svoje vedenje. Sposobnost ustreznega izražanja čustev in občutljivost za čustveno doživljanje drugega sta pomembni socialni spretnosti, s katerima vstopa človek v socialne situacije, se v njih lažje znajde in je posledično življenjsko uspešnejši.« (Kompore idr. 2001, str. 175).

Navzven se čustva pokažejo s čustvenimi izrazi. Glavna čustva lahko kar dobro prepoznamo že po njihovem zunanjem izrazu. Čustveno stanje zlasti dobro izraža mimika obraza. Najbolj očitni in znani čustveni izrazi so nedvomno smeh, jok in zardevanje. Čustva se ne izražajo samo z obrazno mimiko, pač pa tudi v kretnjah, drži telesa in v glasovnih spremembah.

Pri delu z ljudmi in v medsebojnih odnosih je zelo pomembno, da znamo izražati svoja čustva in hkrati razbirati čustvene izraze pri drugih osebah. Če ne bomo vedeli, v kakšnem čustvenem stanju je nekdo, se prav lahko zgodi, da bomo ravnali neustrezno. Ustrezno izražanje in zaznavanje čustev sta pomemben del našega medsebojnega sporazumevanja, zlasti tistega, ki ga označujemo z izrazom nebesedno sporazumevanje (nebesedna komunikacija). Svoja čustva moramo torej poznati, moramo pa jih tudi znati ustrezno izraziti. Nekdo, ki ne zna izražati svojih čustev, naj ne bo presenečen, če v okolju ne bo naletel na razumevanje (Musek, Pečjak, 2001, str. 71 in 72).

ČUSTVO	OBRAZNI VZOREC
Sreča	Dvignjeni kотиčki ustnic, gubice okrog oči in okrog zunanjih koticov ust, usta so lahko odprta, da se vidijo zobje, lica so dvignjena
Žalost	Kotički ust so spuščeni, ustnice se lahko tresejo.
Presenečenje	Obrvi so dvignjene in zaokrožene, na čelu so dolge, vodoravne gube, oči so široko odprte, usta pogosto priprta
Strah	Obrvi so dvignjene, zravnanе in stisnjene skupaj, usta in oči so odprta in napeta, na sredini čela so vodoravne gube.
Gnus	Spodnja ustnica in brada sta povzdignjeni in potisnjeni naprej, nos naguban, obrvi spuščene.
Jeza	Oči imajo izbuljen izraz, obrvi so spuščene in stisnjene skupaj, usta so lahko ravna in stisnjena, nosnice so lahko razširjene.

Tabela 4: Specifični obrazni vzorci določenih čustev  
(Vir: Kompare idr. 2001, str. 177)



Slika 4: Izražanje čustev z obrazno mimiko

(Vir: <http://si.pokerpro.cc/strategija/14-neverbalna-komunikacija-v-pokru-poker-face.html>)



## 5.4 POMEN ČUSTEV

Čustva nam pomagajo, da bolje urejamo svoje odnose z drugimi, navaja Babšek (2009, str. 51). Zato je naša sposobnost izražanja in prepoznavanja čustvenih izrazov zelo pomembna. V medsebojnih odnosih imajo namreč komunikacijsko vlogo, saj so pomemben del nebesedne komunikacije in drugim ljudem posredujejo informacije o našem doživljanju. Poleg tega pa imajo čustva še štiri druge funkcije (Babšek, 2009, str. 51):

- *prilagoditveno* – omogočajo učinkovito prilagajanje spremembam v odnosu med posameznikom in zunanjim svetom;
- *vrednostno* – naše doživljanje sveta vrednostno ovrednotijo kot pozitivno, negativno, prijetno, neprijetno; čustva namreč ne morejo biti nevtralna;
- *usmerjevalno* – na podlagi vrednostne funkcije se usmerjamo proti objektom ali stran od njih: objekti, ki v nas sprožajo pozitivna čustva, nas privlačijo, tisti, ki v nas sprožajo negativna čustva, nas odbijajo;
- *obrambno* – situacije, ki za nas predstavljajo nevarnost, nas ogrožajo in nam lahko škodujejo, zbujejo v nas izrazito negativna čustva. Pred morebitnimi negativnimi posledicami se zaščitimo, tako da se jim, če je le mogoče, izogibamo.

## 5.5 VPLIV NEGATIVNIH ČUSTEV NA ČLOVEKOVO DUŠEVNO ZDRAVJE

Čustva lahko vplivajo na različne človekove funkcije. Vplivajo tako na telesno in duševno stanje kot na uspešnost pri delu. Dolgotrajna negativna čustva lahko povzročijo negativen vpliv in naslednje posledice (Babšek, 2009, str. 52):

- *duševno stanje* – stres, depresivnost, duševne krize, frustracije, apatičnost, nemotiviranost, negativna samopodoba, nezbranost,
- *telesno stanje* – pojav psihosomatskih motenj, zmanjšan nivo energije, počasnejše ali sunkovito nekontrolirano gibanje, utrujenost,
- *sposobnost za delo* – zmanjšana kvaliteta in kvantiteta dela, več napak, več nesreč.

## 6 VEŠČINE PRI DELU Z LJUDMI

Zlatko Mihaljčič (2009, str. 42 in 43) trdi, da so pri delu tržnika pomembne spodaj naštetе sposobnosti. Menimo, da so te sposobnosti na splošno potrebne pri delu z ljudmi.

- **Inteligentnost** – omogoča razumevanje prodajnega procesa, razlikovanje pomembnega od nepomembnega, uporabo najboljše možne rešitve, prilagajanje spremembam itd. Logično mišljenje pomaga zaposlenim, da razumejo zaporedne faze delovnega postopka. Zaposleni mora vedeti, kaj je treba opraviti prej in kaj kasneje. Prav tako mora razumeti, kakšne posledice bo imelo njegovo ravnanje.
- **Sposobnost komuniciranja** se kaže v tem, da se zaposleni z lahkoto približa ljudem in da z njimi z lahkoto navezuje stike.
- **Besedna (verbalna) sposobnost** pomeni sposobnost jasnega razumevanja, gladkega in zgoščenega izražanja.
- **Računska (numerična) sposobnost** je sposobnost hitrega in točnega operiranja s številkami.
- **Spomin** – dober spomin omogoča prepoznavanje obrazov strank, njihovih posebnosti. Dober spomin lajša in skrajšuje delovne postopke.
- **Čutilne (senzorne) sposobnosti** pomenijo natančno in dovolj hitro zaznavanje najrazličnejših dražljajev.
- **Občutek za red** se kaže v urejenosti delovnega mesta in okolja, pa tudi v osebni urejenosti. Urejenost ugodno vpliva na delavčevo učinkovitost, nered pa povzroča nervozo, živčnost, zastoje pri delu in izgubo dragocenega časa.
- **Sposobnost prilagajanja** daje zaposlenemu večjo gotovost, razvija smisel za sodelovanje in timsko delo. Nobeno delovno mesto ni toliko samostojno, da bi lahko zaposleni učinkovito opravljal svoje delo, ne da bi bil pri tem odvisen od drugih. Kadar pri delu naletimo na probleme, moramo poiskati najboljšo rešitev, ki je možna v dani situaciji.
- **Občutek odgovornosti** se kaže v delavčevem odnosu do dela in zaupanih delovnih nalog. Delavec se mora zavedati vseh posledic, ki lahko nastanejo, če svoje delo opravlja premalo odgovorno.

### 6.1 SPOSOBNOST KOMUNICIRANJA

Medosebno komuniciranje pri vsakdanjih srečanjih ravno tako vključuje določena tradicionalna nenapisana pravila obnašanja, to je nekakšen sodobni bonton ali kontaktna kultura. Bonton je danes med drugim tudi element mentalne higijene, pomemben za varovanje človekovega notranjega miru in zdravja. Medosebno komuniciranje je več kot le izmenjavanje sporočil; gre za vzpostavljanje in

vzdrževanje harmoničnih in produktivnih medsebojnih odnosov (Trček, 1998, str. 118).

Trček (1998, str. 124) navaja tudi, da se zaposleni, ki delajo z ljudmi, zavedajo pomena vljudnosti in prijaznosti. Če pa jih vprašamo, kako to dokažemo in kaj moramo narediti, da smo vljudni, spravimo večino v zadrego. S psihosocialnega vidika je za našo kontaktno kulturo pomembna zlasti takojšnja pozornost do sogovornika, izraz dobrodošlice, ustrezna predstavitev, upoštevanje intimne vrednosti lastnega imena, pozorno poslušanje, izogibanje konfliktom, optimizem, upoštevanje osebne pristnosti ter različnosti, priznanje, pohvale, sproščenost, primerna šala itn.

## 6.2 MEDOSEBNI ODNOSI

Dobri medosebni odnosi so pogoj za osebno srečo in uspeh v mnogih poklicih. Ljudje, ki zaradi različnih vzrokov niso zmožni ustvariti zadovoljivih odnosov z drugimi, pogosto doživijo tesnobo, depresijo, odtujenost in osamljenost. Počutijo se manj vredne, nemočne in izolirane. Njihovi poskusi, da bi navezali in vzdrževali stike, se navadno končajo z neuspehom.

Uspešni medosebni odnosi so možni le, če obvladamo tako imenovane družbene ali medosebne spretnosti. Te se začnemo učiti takoj po rojstvu in jih izpopolnjujemo vse življenje. Nekaterih se naučimo s posnemanjem staršev, mnoge pa so rezultat lastne aktivnosti.

Zalokar Divjak (2001, str. 63 in 64) navaja, da se medosebni odnosi na delovnem mestu oblikujejo v povezavi med posameznikom in delovnimi zahtevami ter močno vplivajo na razvoj in utrjevanje posameznikove lastne vrednosti. Prispevajo tudi k doživljanju smiselnosti lastnega dela.

Čustva močno vplivajo na delovno uspešnost. Ko ljudje čutijo, da so cenjeni, bodo tudi zelo zahtevne naloge izpolnjevali vestno in odgovorno. Vsak posameznik si želi potrditve, pohvale in spodbude za svoje delo, ker se na ta način izraža spoštovanje do njega, zato bi se morali vodstveni delavci naučiti dobrega poslušanja in komuniciranja z delavci. Ti namreč velikokrat izrazijo željo po sprejetosti, s čimer bi se utrjevalo njihovo dostojanstvo.

Prav tako so pomembni tudi odnosi med ljudmi, ki delajo skupaj. Vsak posameznik lahko veliko prispeva k dobremu ali slabemu medosebnemu razpoloženju.

V sodobnem času se namesto usmerjenosti k vrednotam dela vse bolj kaže usmerjenost k uspehu. Uspeh je postal tako pomemben kriterij, da govorimo že o pojavi odvisnosti od uspeha – uspehomaniji. Tu pa niso na prvem mestu vrednote

dela, ampak vidijo posamezniki smisel v prestižu, samopotrjevanju, denarju, moči in luksuzu.

### 6.2.1 TEMELJNE ZNAČILNOSTI MEDOSEBNIH ODNOSOV

Temeljne značilnosti medosebnih odnosov, kot jih navajajo Možina idr. (2002, str. 597–598), so naslednje.

- *Priznanje razlik*, specifičnosti in medsebojnih različnosti med tistimi, ki so v takšnih odnosih. To pomeni, da se moramo odreči težnji po pojmovanju, da so ljudje v glavnem enaki. Vsakomur moramo dati pravico do lastnega mišljenja, do posebnega zavzemanja. Drugim moramo dovoliti, da se s čim ne strinjajo, da mislijo drugače, da povedo svoje mnenje. Samo v takšnem primeru lahko govorimo o dogovarjanju in usklajevanju.
- *Vzajemnost odnosov* dosežemo v dialogu, ki terja aktivnost in prilagodljivost v odnosu. To pomeni, da se obojestransko zanimamo za podrobnosti, preučujemo in se učimo, predlagamo in sprejemamo predloge, sprašujemo in se dogovarjamo, kontroliramo in sprejemamo kontrolo. To pomeni vzajemno iskanje pojasnil za vse, kar ni jasno in razumljivo.
- *Omogočanje osebnega izražanja* je pravica individualnosti. Pravica do osebnega izražanja pomeni pravico do lastnega, samostojnega, neodvisnega, specifičnega, samosvojega razvoja.
- Pomembna značilnost medosebnih odnosov med ljudmi je tudi možnost in sposobnost *dajati in sprejemati povratne informacije*, kajti brez povratnih informacij ni pravega stika oziroma odnosa med ljudmi.
- Naslednja pomembna značilnost našega vedenja oziroma odnosov med ljudmi je *priznavanje nasprotij in njihovo realno reševanje*. Popolna harmonija med ljudmi je v večini primerov lažna, pomeni izogibanje konfliktom, kot da jih ne bi bilo. V takšnih razmerah vladajo strah, negotovost, lažno komuniciranje, v njem ni iskrenih srečanj in ustreznih izkušenj.

### 6.2.2 MEDOSEBNI ODNOSI V ORGANIZACIJI

Medosebni odnosi spadajo med najpomembnejše dejavnike za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Izvirajo iz nas samih, iz naših osebnih lastnosti, in so usmerjeni na druge. Medosebni odnosi so v delovnem okolju pomembni:

- za izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog, za doseganje ciljev organizacije,
- za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale,
- za humanizacijo človeka in njihovega dela.

### 6.2.3 MEDOSEBNI ODNOSI MED ZAPOSLENIMI

Medosebni odnosi med zaposlenimi so lahko:

- *avtoritativni medosebni odnosi*, ki so za zaposlene zelo ovirajoči, saj jih v osebnotnem razvoju močno omejujejo. Za takšne odnose je značilna stroga meja, ki jo postavi menedžer s svojim stilom in načinom dela. Komunikacija je enosmerna, v takšnih odnosih je veliko nezaupanja, značilna je stroga kontrola in ukazovanje. Menedžer zna vse, ima vedno prav, ima pravico do resnice, je tisti in edini, ki odloča o vsem.

Takšen odnos je za razvoj odnosov, ki naj se oblikujejo z medsebojnim sodelovanjem, neprimeren. Pripelje do medsebojnega manipuliranja, nezaupanja in skritega ogrožanja. Takšno ozračje ne omogoča razvoja kakovostnih odnosov.

Odnose med zaposlenimi lahko delimo tudi na posredne in neposredne. Pri posrednem odnosu menedžer izrablja svojo nadrejeno vlogo, daje »podrejenim« navodila in postavlja zahteve;

- *demokratični medosebni odnosi*. Nasproten posrednemu odnosu je neposreden odnos (demokratičen), v katerem sta menedžer in (so)delavec drug ob drugem in sta enakopravna člana. Med njima poteka dialog, ki temelji na humanosti in dajanju povratnih informacij. Te so zelo pomembne, saj lahko z njimi oba presojata vrednost razlag, postopkov, metod, medsebojnega vpliva in razumevanja.

### 6.2.4 NASTANEK MEDOSEBNIH ODNOSOV

Medosebni odnosi nastajajo v glavnem na dva načina, in sicer:

- na institucionalni način, to je temeljni način oblikovanja odnosov v organizaciji. Z vstopom v določeno organizacijo njeni člani ob izvajanju delovnih poslovnih nalog, ki so določene v skladu z zakonodajo, ustvarjajo medosebne odnose, torej pravice, dolžnosti in odgovornosti pri delu;
- na spontani način, to je način ustvarjanja odnosov med zaposlenimi. Ti odnosi nastajajo med člani delovnega kolektiva, predvsem pri izpolnjevanju delovnih nalog, prav tako pa tudi v zvezi s številnimi osebnimi vprašanji in problemi posameznikov, ko se med odmorom ali celo med delom pogovarjajo o raznih medosebnih problemih. Pri tem pa je zelo pomembno, kako posamezniki komunicirajo med seboj. Komunikacija je odvisna predvsem od naše predstave o drugih (predstave, ki smo si jo ustvarili z osebnimi izkušnjami), od naše pripravljenosti in želje, da bi komunicirali z nekom.

Medosebne odnose lahko obravnavamo kot:

- odnose posameznika do posameznika,
- posameznika do skupine,
- skupine do skupine in
- posameznika do samega sebe (samokritičnost).

Odnosi med zaposlenimi v organizaciji lahko nastajajo institucionalno ali spontano ali pa na oba načina hkrati in se pojavljajo kot odnosi sodelovanja ali konfliktni odnosi (Možina idr., 2002).

### **6.3 EMPATIJA**

V vseh poklicih, kjer je osnovna narava dela usmerjena predvsem v delo z ljudmi, so poleg znanja in izrazite motivacije potrebne še določene osebnostne lastnosti, brez katerih pri takšnem delu ne moremo biti uspešni. Ena izmed takšnih lastnosti je empatija.

»Empatija je temeljni element čustvene inteligence in prvi pogoj za sočutje. Tisti, ki znajo prepoznavati čustva drugih in druge prepričati, da se odzovejo na želeni način, so dokazano uspešnejši na poklicnem področju in v družbenem življenju.« (Wharam, 2012, str. 152).

Hribar in Sorčan (2008) empatijo opredelita kot sposobnost posameznika, da se postavi na mesto drugega, pri čemer zazna in razume oz. se vživi v občutja in misli druge osebe, vendar se z njo v nasprotju s simpatijo in sočutjem do drugega ne poistoveti. To stanje pogosto ponazarjamo s prisposodbo »postaviti se v kožo nekoga drugega«.

Empatija ima večjo veljavo v tistih trenutkih, ki so za nekega posameznika stresni in ogrožajoči, ko išče razumevanje in pomoč drugih ter pričakuje, da mu bodo z razumevanjem njegove stiske lahko kako pomagali. Empatija ni prirojena, ampak se je naučimo.

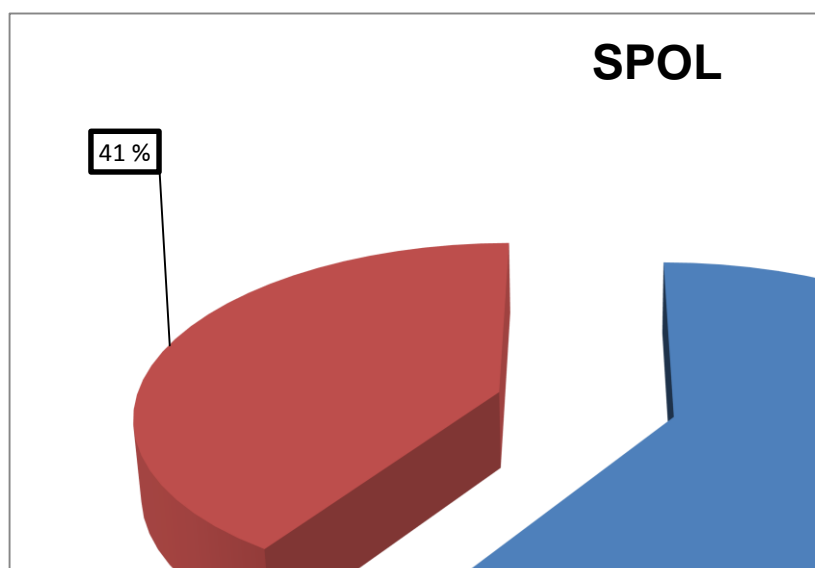
## 7 ANALIZA ANKETE

### 7.1 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE

Anketni vprašalnik smo v 100 izvodih razdelili med sodelavce, prijatelje in znance, zaposlene v različnih segmentih (državni upravi, javnih zavodih, podjetjih v državni lasti, zasebnih podjetjih). Vprašanja v anketnem vprašalniku so razdeljena v štiri skupine, in sicer so v prvi splošna vprašanja: o spolu, starosti, stopnji izobrazbe ter zaposlitvi anketiranca, v drugi so vprašanja na temo čustvene inteligence, v tretji so vprašanja o čustvih ter v četrtem o medosebnih odnosih v delovni sredini. Za merjenje vprašanj smo uporabili nominalno ter intervalno lestvico. Pridobljene podatke smo analizirali, tako da smo vsako vprašanje prikazali v grafu ter ga tudi komentirali. Pri tem smo se oprli zlasti na lastno znanje, pridobljeno med študijem, ter izkušnje iz dolgoletnega dela z ljudmi, s strankami ter sodelavci ter ne nazadnje na podlagi praktičnih izkušenj anketiranih oseb.

### 7.2 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE

V nadaljevanju predstavljamo rezultate anketiranja. Vzorec je zajemal 91 oseb.

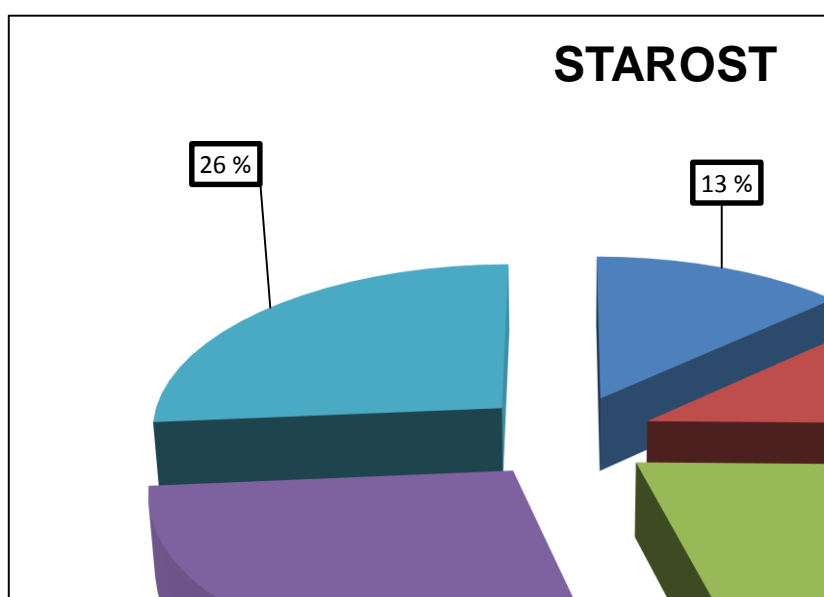


Slika 5: Spol anketirancev  
(Vir: Lasten)

SPOL		
	število	%
Ženske	54	59
Moški	37	41

Tabela 5: Spol anketirancev  
(Vir: Lasten)

Prejeli smo 91 pravilno izpoljenih anketnih vprašalnikov. Iz slike 5 je razvidno, da je anketni vprašalnik izpolnilo več žensk (59 %) kot moških (41 %).



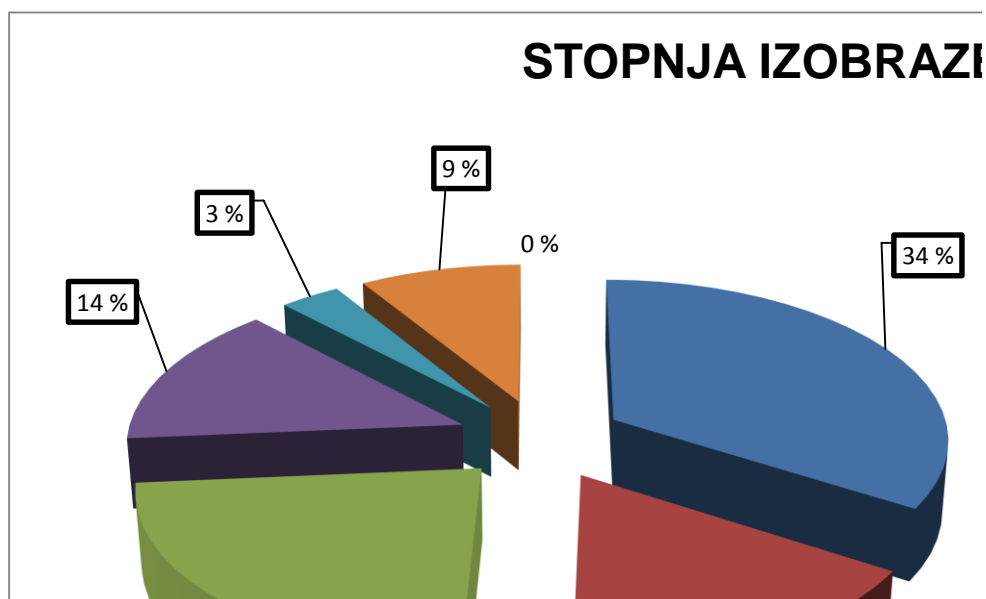
Slika 6: Starost anketirancev  
(Vir: Lasten)

STAROST		
	število	%
od 18 do 25	12	13
od 26 do 30	11	12
od 31 do 40	19	21
od 41 do 50	25	27
od 51 do 60	24	26

Tabela 6: Starost anketirancev  
(Vir: Lasten)



Z anketnim vprašalnikom smo želeli raziskati pomen čustvene inteligence pri delu z ljudmi med mlajšo, srednjo in starejšo populacijo. Glede na to, da je večina mladih še študentov oziroma iskalcev prve zaposlitve, smo anketirali samo 13 % starih od 18 do 25 let in 12 % starih od 26 do 30 let. Največji delež anketirancev predstavlja populacija v starostni skupini od 41 do 50 let (28 %). 21 % anketirancev je starih od 31 do 40 let, najstarejši anketiranci (od 51 do 60 let) pa predstavljajo 26-odstotni delež vseh, ki so na anketo odgovorili (slika 6).



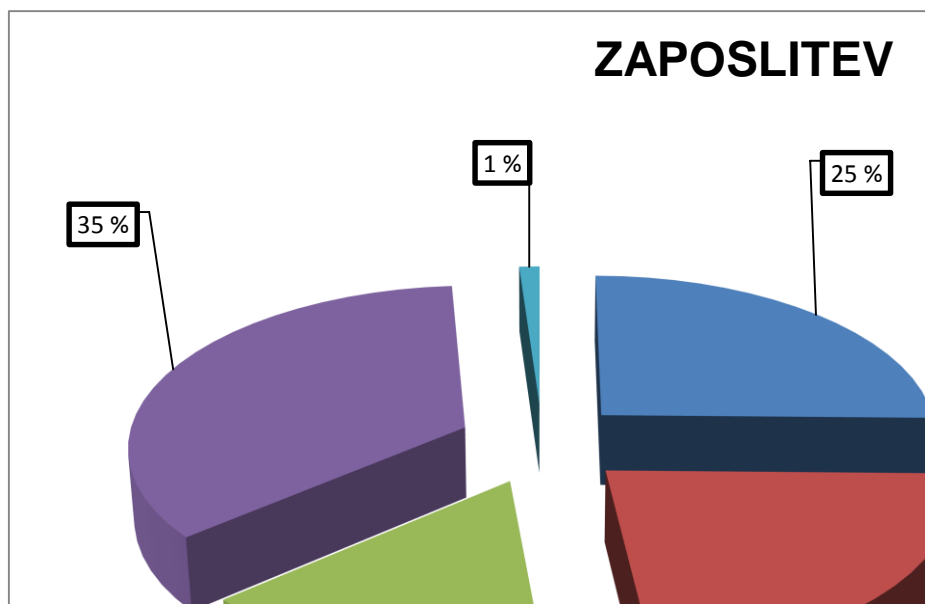
Slika 7: Stopnja izobrazbe anketirancev  
(Vir: Lasten)

STOPNJA IZOBRAZBE		
	število	%
srednja	31	34
višja	15	16
visokošolska	21	23
univerzitetna	13	14
magisterij	3	3
drugo (osnovna šola ali poklicna šola)	8	9

Tabela 7: Stopnja izobrazbe anketirancev  
(Vir: Lasten)

Stopnjo izobrazbe vseh anketirancev prikazuje slika 7. Največ anketirancev ima srednješolsko izobrazbo (34 %), višjo izobrazbo ima 17 %, visoko 23 %, univerzitetno 14 %, magisterij 3 % in drugo 9 %.

univerzitetno izobrazbo ima 14 %. Najmanjši delež anketirancev ima magisterij (3 %), dokončano oz. nedokončano osnovno šolo ima 9 % anketirancev (slika 7).

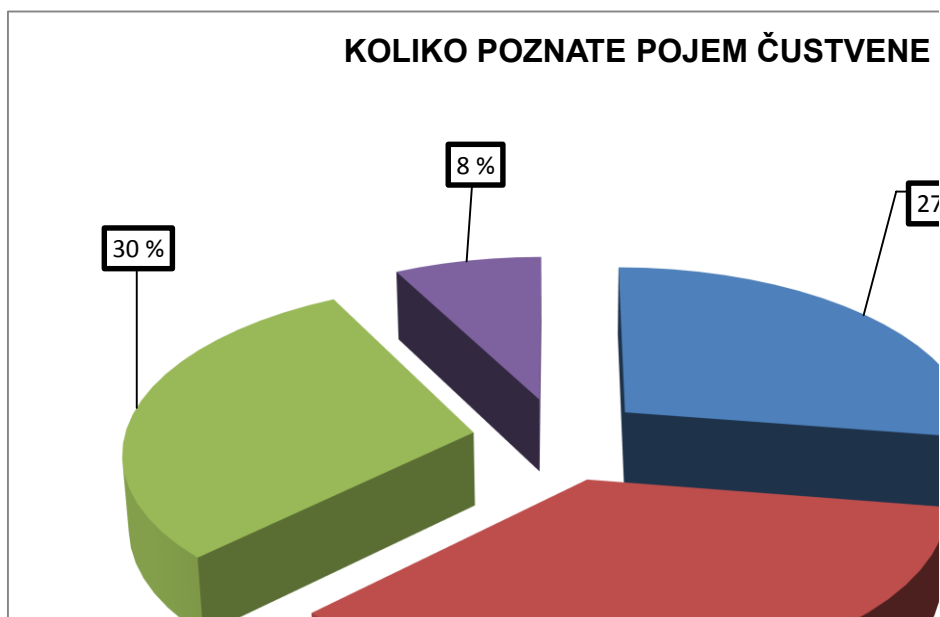


Slika 8: Zaposlitev anketirancev  
(Vir: Lasten)

Anketiranci predstavljajo aktivno prebivalstvo, saj so zaposleni v državni upravi, javnih zavodih, podjetjih v državni lasti, zasebnih podjetjih, samo eden od anketirancev (1 %) je upokojenec. Največji delež anketirancev je zaposlenih v zasebnih podjetjih (35 %), četrtina je zaposlenih v javni upravi, 23 % anketirancev pa v javnih zavodih (slika 8).

ZAPOSILITEV		
	število	%
državna uprava	23	25
javni zavod	21	23
podjetje v državni lasti	14	16
privatno podjetje	32	35
drugo (invalidski upokojenec)	1	1

Tabela 8: Zaposlitev anketirancev  
(Vir: Lasten)

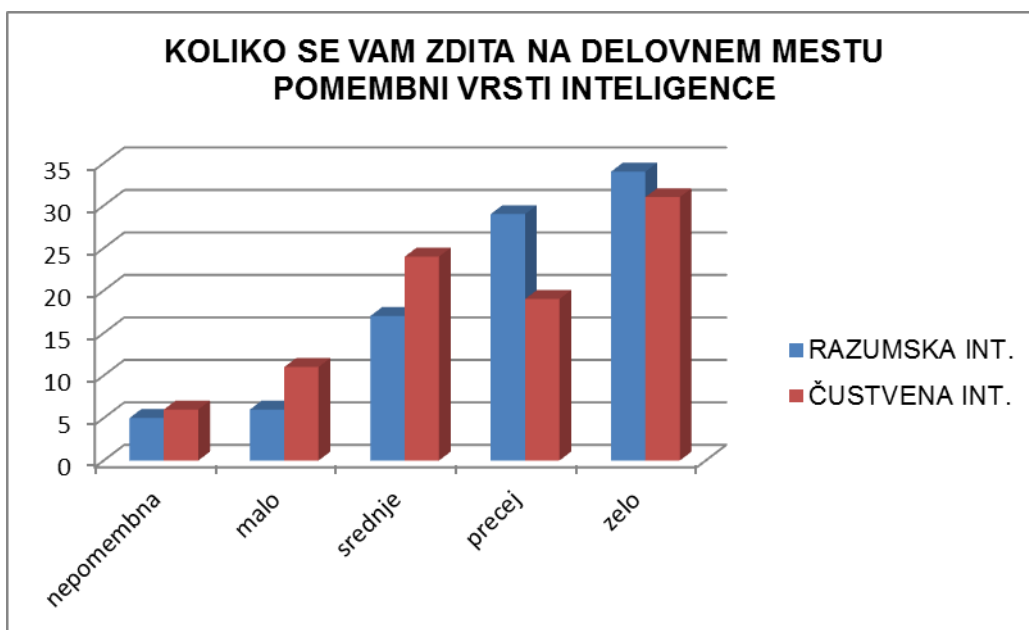


*Slika 9: Koliko poznate pojem čustvene inteligence  
(Vir: Lasten)*

<b>KOLIKO POZNATE POJEM ČUSTVENE INTELIIGENCE</b>		
odgovor	število	%
zelo dobro	25	27
srednje dobro	32	35
bežno sem že slišal/-a za to	27	30
sploh ne poznam	7	8

*Tabela 9: Koliko poznate pojem čustvene inteligence  
(Vir: Lasten)*

Iz slike 9 je razvidno, da so anketiranci precej dobro seznanjeni s pojmom čustvena inteligenca (27 % zelo dobro, 35 % srednje dobro). Samo 8 % anketirancev pojma čustvena inteligenca ne pozna. Ugotovili smo, da s pojmom čustvena inteligenca niso seznanjeni anketiranci z najnižjo izobrazbo.

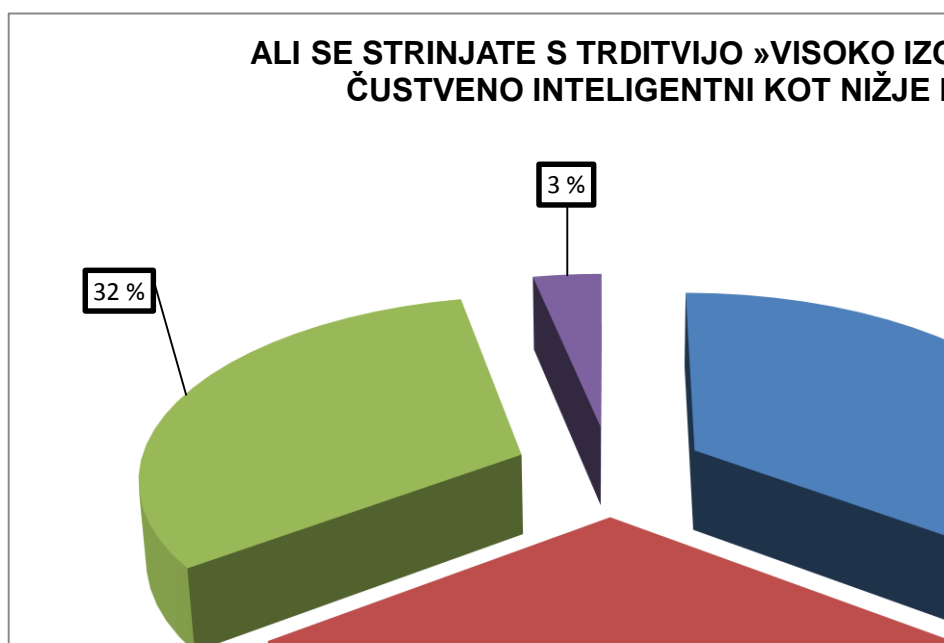


Slika 10: Koliko se vam zdita na delovnem mestu pomembni vrsti inteligence  
(Vir: Lasten)

<b>KOLIKO SE VAM ZDITA NA DELOVNEM MESTU POMEMBNI VRSTI INTELIGENCE</b>		
odgovor	čustvena int.	razumska int.
nepomembna	6	5
malo	11	6
srednje	24	17
precej	19	29
zelo	31	34

Tabela 10: Koliko se vam zdita na delovnem mestu pomembni vrsti inteligence  
(Vir: Lasten)

Katera vrsta inteligence (čustvena ali razumska) se zdi anketirancem pomembnejša, prikazuje slika 10. Anketiranci (63 anketirancev), katerim čustvena inteligenca na delovnem mestu sicer pomeni precej ali zelo veliko, dajejo prednost razumski inteligenci. Anketiranci, katerim se čustvena inteligenca na delovnem mestu zdi malo ali srednje pomembna, oziroma celo nepomembna, prednost dajejo čustveni inteligenci (28 anketirancev) (slika 10).

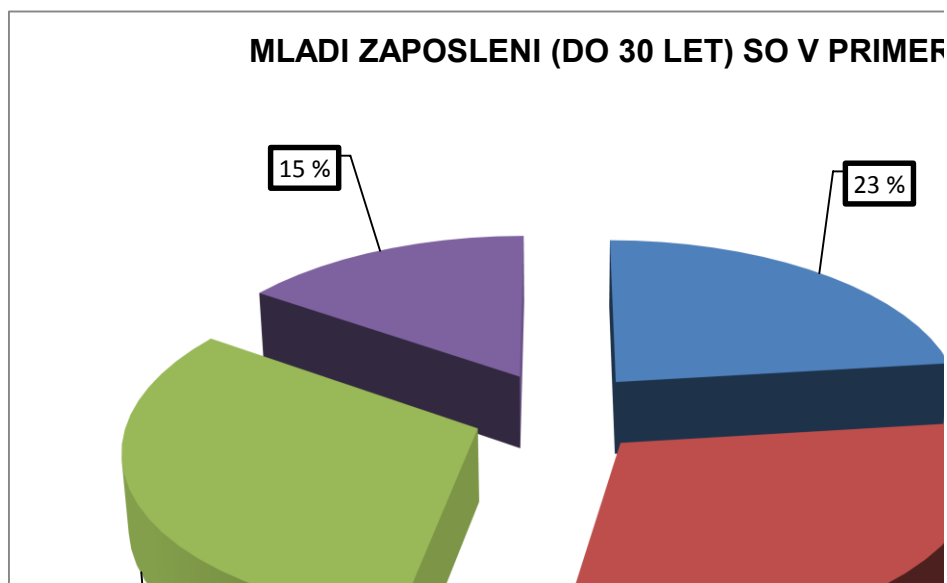


Slika 11: Ali se strinjate s trditvijo »Visoko izobraženi so bolj čustveno inteligentni kot nižje izobraženi«  
(Vir: Lasten)

<b>VISOKO IZOBRAŽENI SO BOLJ ČUSTVENO INTELIGENTNI KOT NIŽJE IZOBRAŽENI</b>		
odgovor	število	%
strinjam se v celoti	32	35
delno se strinjam	27	30
ne strinjam se	29	32
ne vem	3	3

Tabela 11: Ali se strinjate s trditvijo »Visoko izobraženi so bolj čustveno inteligentni kot nižje izobraženi«  
(Vir: Lasten)

Skoraj tretjina (32 %) anketirancev se ne strinja s trditvijo, da so visoko izobraženi bolj čustveno inteligentni kot nižje izobraženi, 35 % pa se s trditvijo v celoti strinja, medtem ko v omenjeno trditev delno verjame 30 % anketirancev. Lahko trdimo, da čustvena inteligenca ni odvisna od izobrazbe in da se je ne da v celoti naučiti, pač pa je odvisna tako od podedovanih karakteristik kot tudi od okolja, ko izoblikujemo osebnost (slika 11).

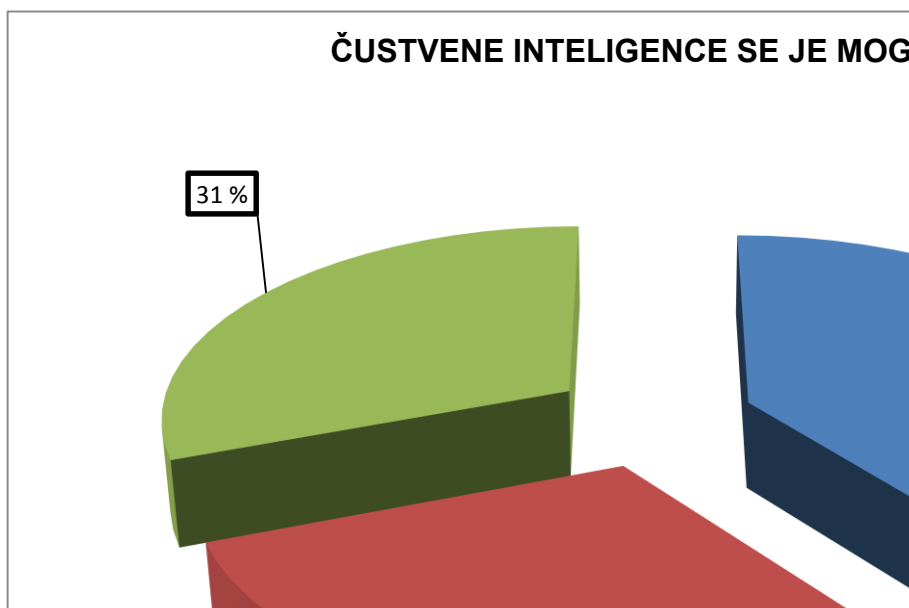


Slika 12: Mladi zaposleni (do 30 let) so v primerjavi s starejšimi ...  
(Vir: Lasten)

<b>MLADI ZAPOSLENI (DO 30 LET) SO V PRIMERJAVI S STAREJŠIMI</b>		
odgovor	število	%
bolj čustveno inteligentni	21	23
manj čustveno inteligentni	27	30
enako čustveno inteligentni	29	32
ne vem	14	15

Tabela 12: Mladi zaposleni (do 30 let) so v primerjavi s starejšimi ...  
(Vir: Lasten)

O čustveni inteligenci mladih so anketiranci odgovarjali v sledečih deležih: so bolj čustveno inteligentni (23 %), manj čustveno inteligentni (30 %), enako čustveno inteligentni (32 %). 15 % anketiranih ne ve, koliko so mladi čustveno inteligentni (slika 12).

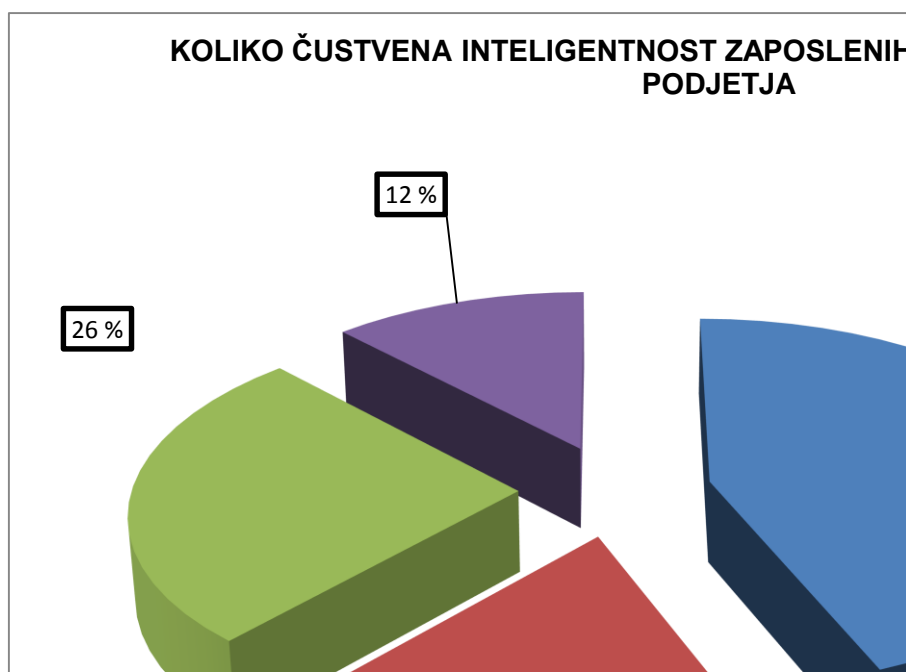


Slika 13: Čustvene inteligence se je mogoče naučiti  
(Vir: Lasten)

ČUSTVENE INTELIGENCE SE JE MOGOČE NAUČITI		
odgovor	število	%
da	36	39
ne	27	30
ne vem	28	31

Tabela 13: Čustvene inteligence se je mogoče naučiti  
(Vir: Lasten)

Odgovori na vprašanje, ali se je čustvene inteligence mogoče naučiti, so skoraj enakomerno razdeljeni med tiste, ki menijo, da je to mogoče (39 %) ter tiste, ki trdijo, da se čustvene inteligence ni mogoče naučiti (30 %). 31 % anketiranih na to vprašanje ne ve odgovora. Lahko se predvideva, da je so to tisti anketirani, ki bežno (30 %) poznajo pojem čustvene inteligence oz. 8 %, ki je sploh ne pozna (slika 13).



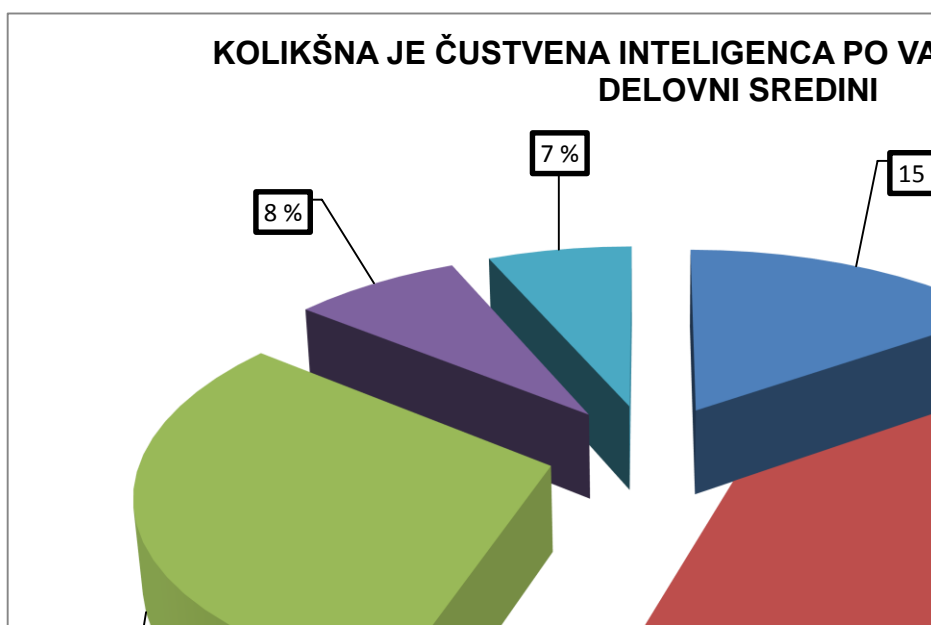
Slika 14: Koliko čustvena inteligentnost zaposlenih vpliva na uspešnost podjetja  
(Vir: Lasten)

<b>KOLIKO ČUSTVENA INTELIGENTNOST ZAPOSLENIH VPLIVA NA USPEŠNOST PODJETJA</b>		
odgovor	število	%
zelo vpliva	40	44
precej vpliva	16	18
malo vpliva	24	26
ne vpliva	11	12

Tabela 14: Koliko čustvena inteligentnost zaposlenih vpliva na uspešnost podjetja  
(Vir: Lasten)

Po mnenju anketirancev čustvena inteligentnost zelo vpliva na uspešnost podjetja (44 %), 18 % meni, da precej vpliva. Zaposleni se očitno zavedajo, da je čustvena inteligentnost zelo pomembna za uspešnost podjetja. Vodilni v podjetjih bi se morali truditi, da bi bil odstotek zaposlenih, ki se strinja, da čustvena inteligentnost malo vpliva (26 %) ter 12 % da ne vpliva na uspešnost podjetja, manjši (slika 14).



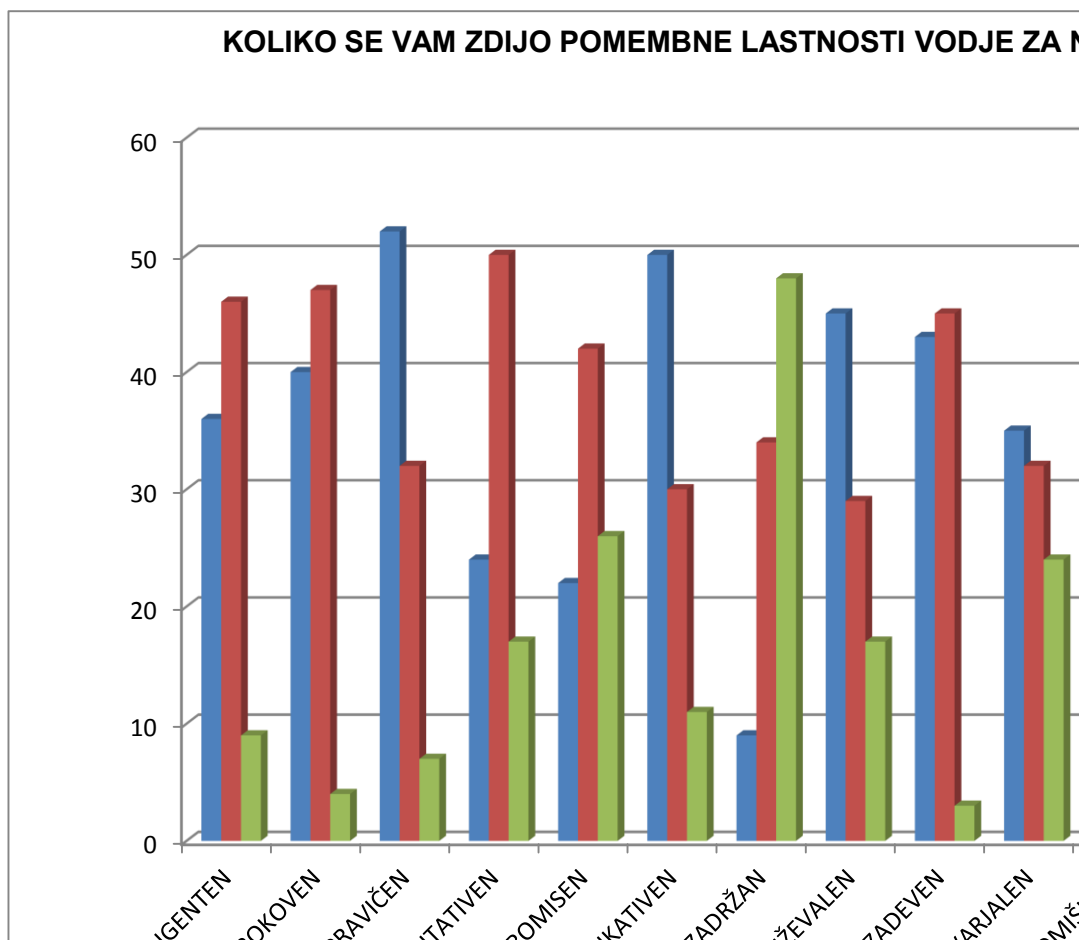


Slika 15: Kolikšna je čustvena inteligenca po vašem mnenju v vaši delovni sredini  
(Vir: Lasten)

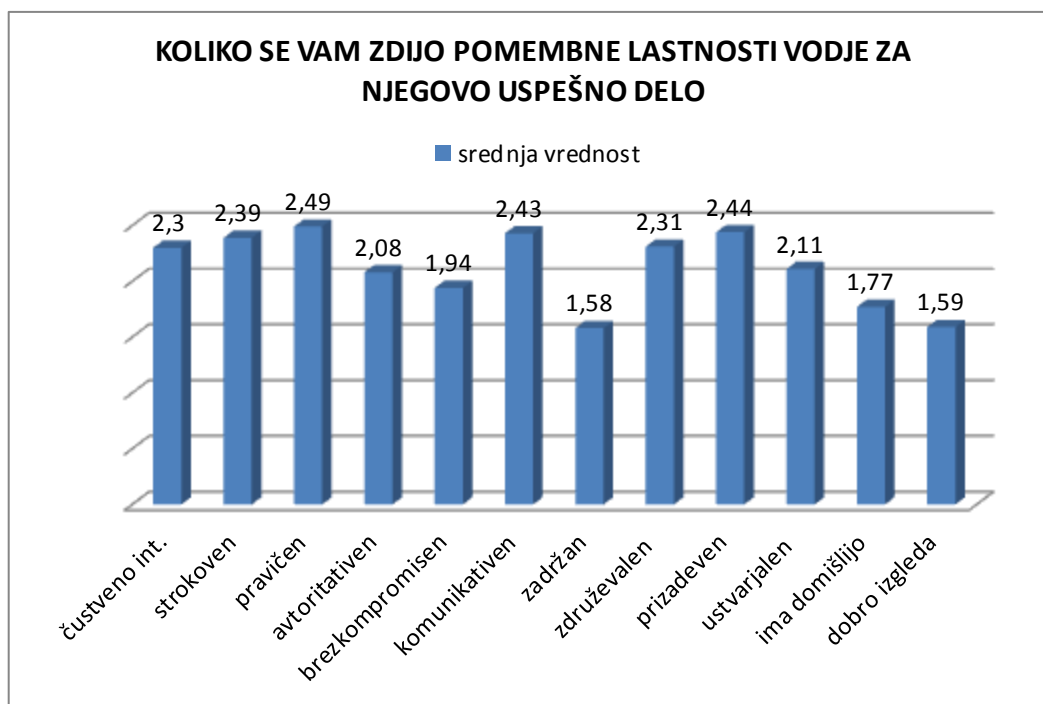
<b>KOLIKŠNA JE ČUSTVENA INTELIGENCA PO VAŠEM MNENJU V VAŠI DELOVNI SREDINI</b>		
odgovor	število	%
visoka	14	15
srednja	36	39
nizka	28	31
zelo nizka	7	8
ne vem	6	7

Tabela 15: Kolikšna je čustvena inteligenca po vašem mnenju v vaši delovni sredini  
(Vir: Lasten)

Razveseljujoči so odgovori na vprašanje o čustveni inteligenci v delovni sredini, saj je le 8 % anketiranih odgovorilo, da je zelo nizka. Precejšen del anketiranih pa meni, da je čustvena inteligenca nizka (31 %). Kar nekaj truda bi bilo treba vložiti v učenje ljudi o strpnosti, sposobnosti poslušati, razumeti, pripravljenosti pomagati. 15 % anketiranih ocenjuje čustveno inteligenco v podjetjih, kjer so zaposleni, kot visoko, ter 39 % kot srednjo (slika 15).



Slika 16: Koliko se vam zdijo pomembne lastnosti vodje za njegovo uspešno delo (Vir: Lasten)

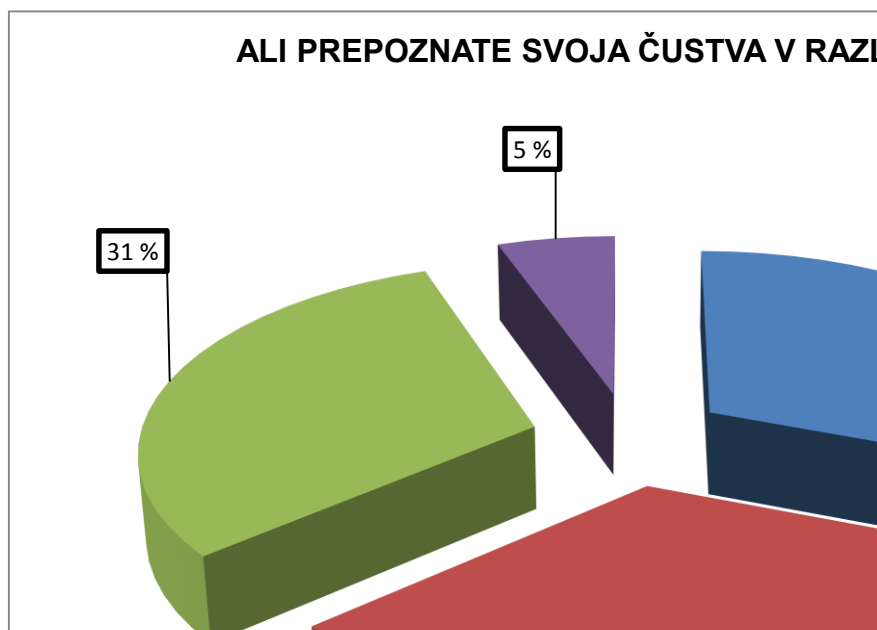


Slika 17: Koliko se vam zdijo pomembne lastnosti vodje za njegovo uspešno delo – srednja vrednost  
(Vir: Lasten)

KOLIKO SE VAM ZDIJO POMEMBNE LASTNOSTI VODJE ZA NJEGOVO USPEŠNO DELO				
	POMEMBNOST			SREDNJA VREDNOST
	zelo pomembno	pomembno	nepomembno	
	3	2	1	
	število	število	število	
čustveno inteligenčen	36	46	9	2,3
strokoven	40	47	4	2,39
pravičen	52	32	7	2,49
avtoritativen	24	50	17	2,08
brezkompromisen	22	42	26	1,94
komunikativen	50	30	11	2,43
zadržan	9	34	48	1,58
združevalen	45	29	17	2,31
prizadeven	43	45	3	2,44
ustvarjalen	35	32	24	2,11
ima domišljijo	17	36	38	1,77
dobro izgleda	4	46	41	1,59

Tabela 16: Koliko se vam zdijo pomembne lastnosti vodje za njegovo uspešno delo – srednja vrednost  
(Vir: Lasten)

Anketiranci so med ponujenimi lastnostmi vodje po izračunu srednje vrednosti najvišje ocenili pravičnost (2,49), sledijo ji prizadevnost (2,44), komunikativnost (2,43), združevalnost (2,31) ter ustvarjalnost (2,11). Pomembnejša od čustvene inteligence (2,3) je strokovnost (2,39). Kot nepomembne so izbrali zadržanost (1,58), videz (1,59) ter domišljijo (1,77) (slika 17).

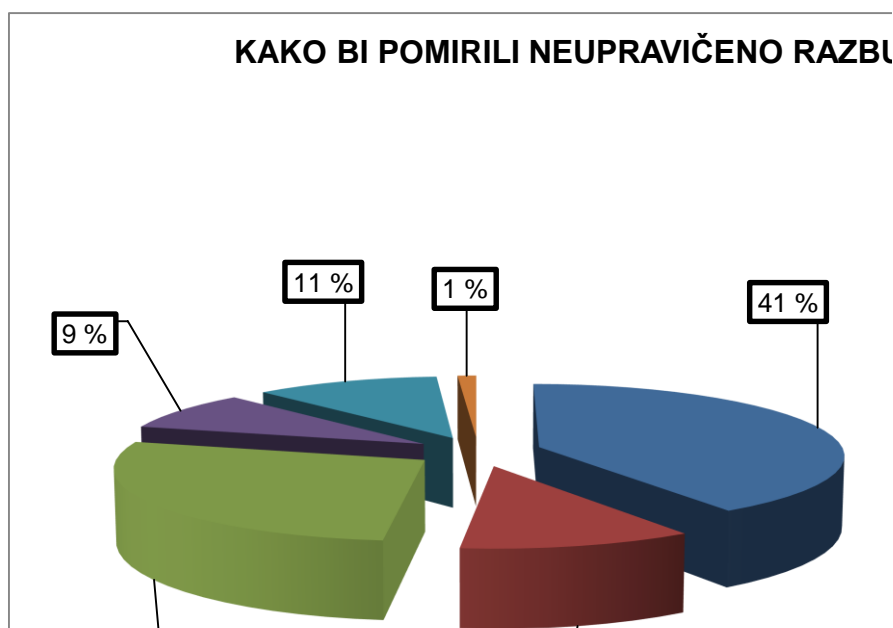


Slika 18: Ali prepoznate svoja čustva v različnih situacijah  
(Vir: Lasten)

ALI PREPOZNATE SVOJA ČUSTVA V RAZLIČNIH SITUACIJAH		
odgovor	število	%
vedno	28	31
pogosto	30	33
redko	28	31
nikoli	5	5

Tabela 17: Ali prepoznate svoja čustva v različnih situacijah?  
(Vir: Lasten)

Odgovori anketirancev na vprašanje: »Ali prepoznate svoja čustva v različnih situacijah?« so enakomerno porazdeljene med odgovore vedno (31 %), pogosto (33 %) ter redko (31 %). Le 5 % anketirancev je na vprašanje odgovorilo, da nikoli ne prepoznajo svojih čustev (slika 18).

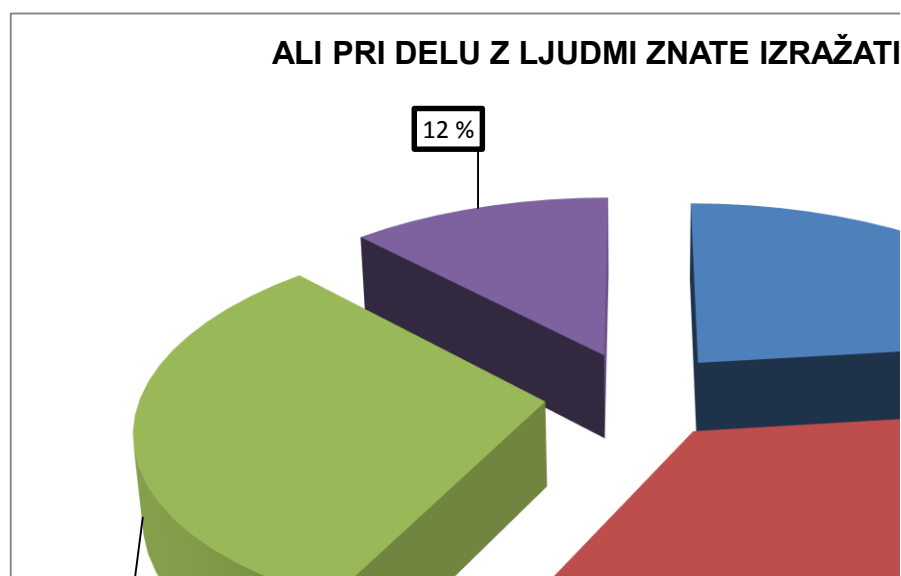


Slika 19: Kako bi pomirili neupravičeno razburjeno stranko  
(Vir: Lasten)

<b>KAKO BI POMIRILI NEOPRAVIČENO RAZBURJENO STRANKO</b>		
odgovor	število	%
na umirjen in profesionalen način	37	41
odrezavo in brezkompromisno	10	11
poklical-(a) bi vodjo	25	27
prosil-(a) bi jo, da zapusti prostor, sicer pokličem varnostnika	8	9
ponudil-(a) bi ji vodo, da se pomiri	10	11

Tabela 18: Kako bi pomirili neupravičeno razburjeno stranko  
(Vir: Lasten)

Na vprašanje: »Kako bi pomirili neopravičeno razburjeno stranko?« je velika večina, in sicer 41 % anketirancev, odgovorila, da bi stranko pomirili na umirjen in profesionalen način, 11 % anketiranih bi se odzvalo odrezavo in brezkompromisno, kar 27 % bi na pomoč poklicalo vodjo. 11 % vprašanih pa bi ji ponudili vodo. Večina večjih podjetij ima v svojih prostorih varnostno službo, tako da zaposleni lahko koristijo njihove usluge. Vendar le v 9 % razburjeno stranko zaprosijo, naj zapusti prostor, sicer bo posredoval varnostnik (slika 19).

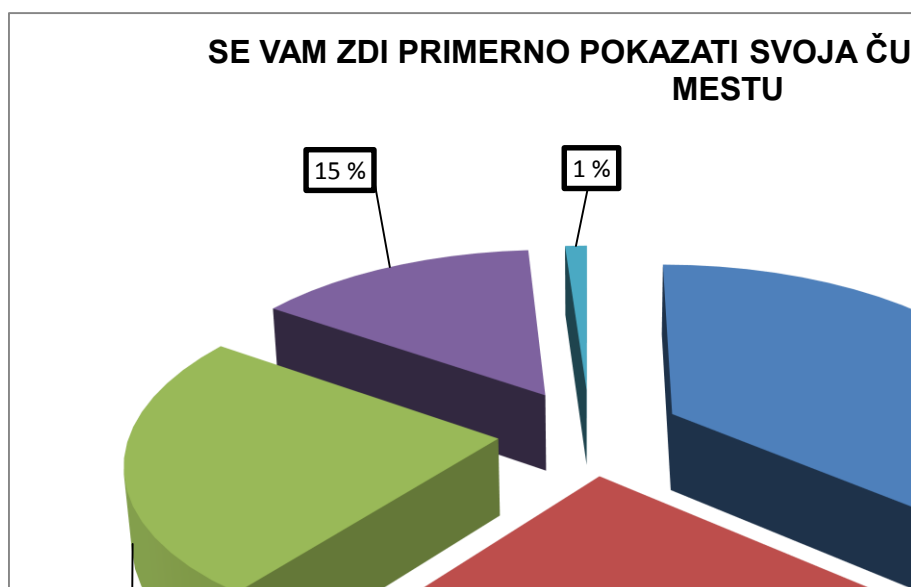


Slika 20: Ali pri delu z ljudmi znate izražati svoja čustva  
(Vir: Lasten)

ALI PRI DELU Z LJUDMI ZNATE IZRAŽATI SVOJA ČUSTVA		
odgovor	število	%
vedno	21	23
pogosto	31	34
nikoli	28	31
ne vem	11	12

Tabela 19: Ali pri delu z ljudmi znate izražati svoja čustva  
(Vir: Lasten)

Na vprašanje: »Ali pri delu z ljudmi znate izražati svoja čustva?« so anketiranci odgovarjali pozitivno, in sicer 23 % anketiranih pri delu z ljudmi vedno zna izražati svoja čustva, 34 % pa pogosto; medtem ko 31 % anketiranih pri delu z ljudmi nikoli ne izraža svojih čustev. 12 % anketiranih je za odgovor izbralo ponujeno možnost »ne vem«, kar verjetno pomeni, da se svojih čustev pri delu z ljudmi ne zavedajo (slika 20).

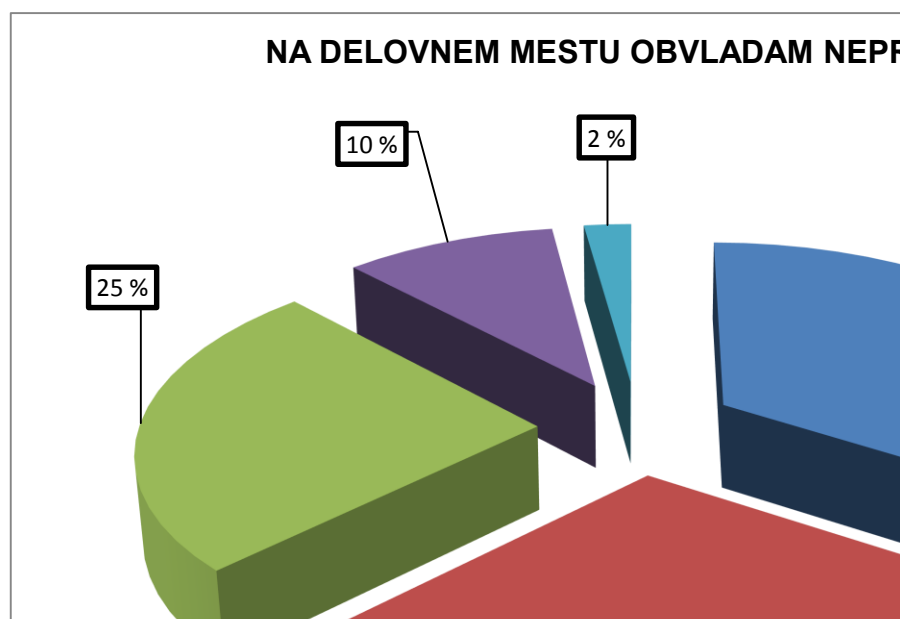


Slika 21: Se vam zdi primerno pokazati svoja čustva na delovnem mestu  
(Vir: Lasten)

SE VAM ZDI PRIMERNO POKAZATI SVOJA ČUSTVA NA DELOVNEM MESTU		
odgovor	število	%
nikoli ni primerno	33	36
odvisno od situacije	22	24
odvisno komu	22	24
je vedno primerno	13	15
ne vem	1	1

Tabela 20: Se vam zdi primerno pokazati svoja čustva na delovnem mestu  
(Vir: Lasten)

Iz zgoraj prikazanega grafa je razbrati, da se anketiranim ne zdi primerno pokazati svojih čustev na delovnem mestu, saj je kar  $\frac{3}{4}$  vprašanih izbralo možne odgovore: med: »nikoli ni primerno« (36 %) ter »odvisno od situacije« (24 %) oz. »odvisno komu« (24 %). Le 15 % anketirancev se zdi vedno primerno pokazati svoja čustva na delovnem mestu (slika 21).



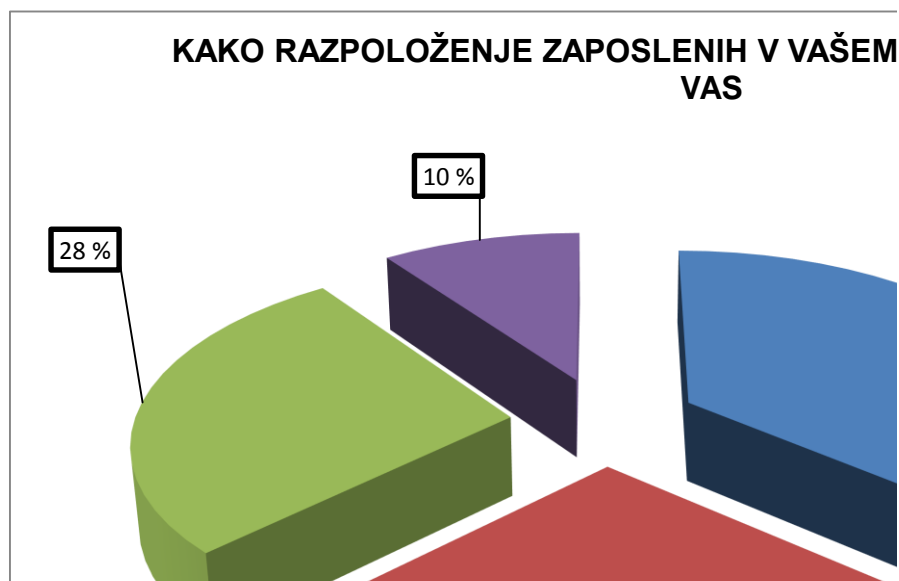
Slika 22: Na delovnem mestu obvladam neprijetna čustva  
(Vir: Lasten)

NA DELOVNEM MESTU OBVLADAM NEPRIJETNA ČUSTVA		
odgovor	število	%
vedno	31	34
običajno	26	29
včasih	23	25
redko	9	10
nikoli	2	2

Tabela 21: Na delovnem mestu obvladam neprijetna čustva  
(Vir: Lasten)

Graf prikazuje odgovore na vprašanje o obvladovanju neprijetnih čustev na delovnem mestu. Večji delež vprašanih je prepričanih, da obvladujejo neprijetna čustva, in sicer 34 % anketirancev vedno obvlada neprijetna čustva, 29 % običajno ter 25 % včasih, 10 % redko ter 2 % nikoli. Pri delu z ljudmi – sodelavci, vodilnimi, strankami, poslovnimi partnerji – je obvladovanje neprijetnih čustev zelo pomembno, vendar pa je v različnih težkih, stresnih situacijah to zelo težko (slika 22).



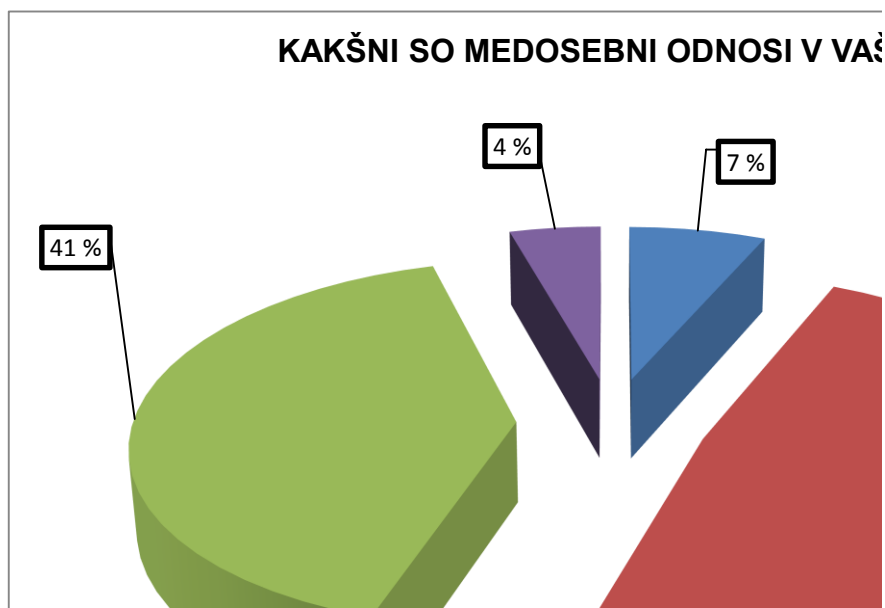


Slika 23: Kako razpoloženje zaposlenih v vašem podjetju vpliva na vas  
(Vir: Lasten)

KAKO RAZPOLOŽENJE ZAPOSLENIH V VAŠEM PODJETJU VPLIVA NA VAS		
odgovor	število	%
močno vpliva	33	36
vpliva precej	24	26
delno vpliva	25	29
ne vpliva	9	10

Tabela 22: Kako razpoloženje zaposlenih v vašem podjetju vpliva na vas  
(Vir: Lasten)

Na vprašanje: »Kako razpoloženje zaposlenih v podjetju vpliva na vas?« je kar 36 % anketirancev odgovorilo, da močno vpliva. Na 26 % anketirancev vpliva precej, na 28 % delno. To so vsi pozitivni odgovori, le intenziteta je različna. Le majhen je delež tistih, na katere razpoloženje zaposlenih ne vpliva (10 %) (slika 23).

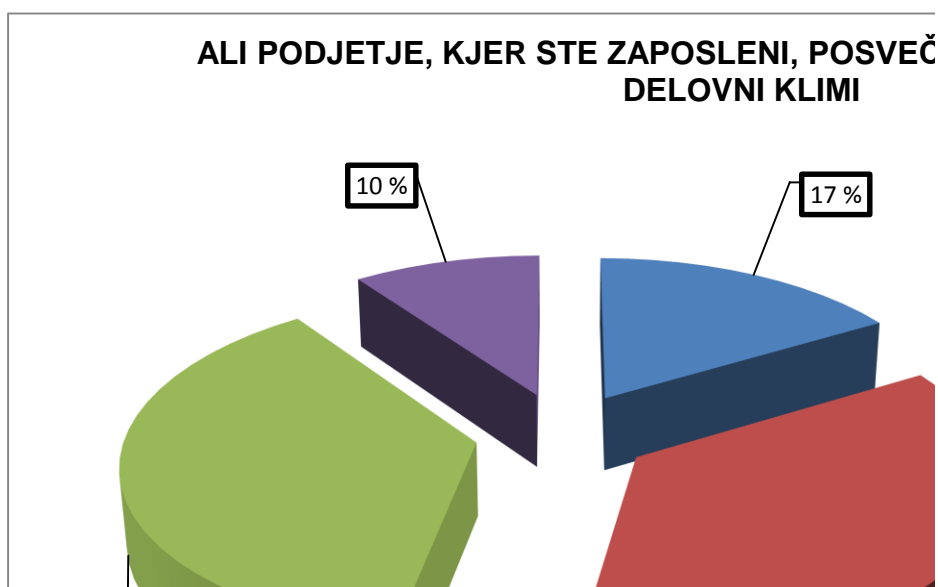


Slika 24: Kakšni so medosebni odnosi v vašem podjetju  
(Vir: Lasten)

KAKŠNI SO MEDOSEBNI ODNOSI V VAŠEM PODJETJU		
odgovor	število	%
Zelo dobri	6	7
Dobri	44	48
Znosni	37	41
slabi	4	4

Tabela 23: Kakšni so medosebni odnosi v vašem podjetju  
(Vir: Lasten)

Iz grafa 24 je razbrati, da le majhen del vprašanih dela v podjetjih, kjer so medosebni odnosi zelo dobri (7 %) oz. so slabi (4 %). Skoraj polovica, tj. 48 % anketiranih, ocenjuje, da so odnosi dobri, in 41 %, da so znosni.

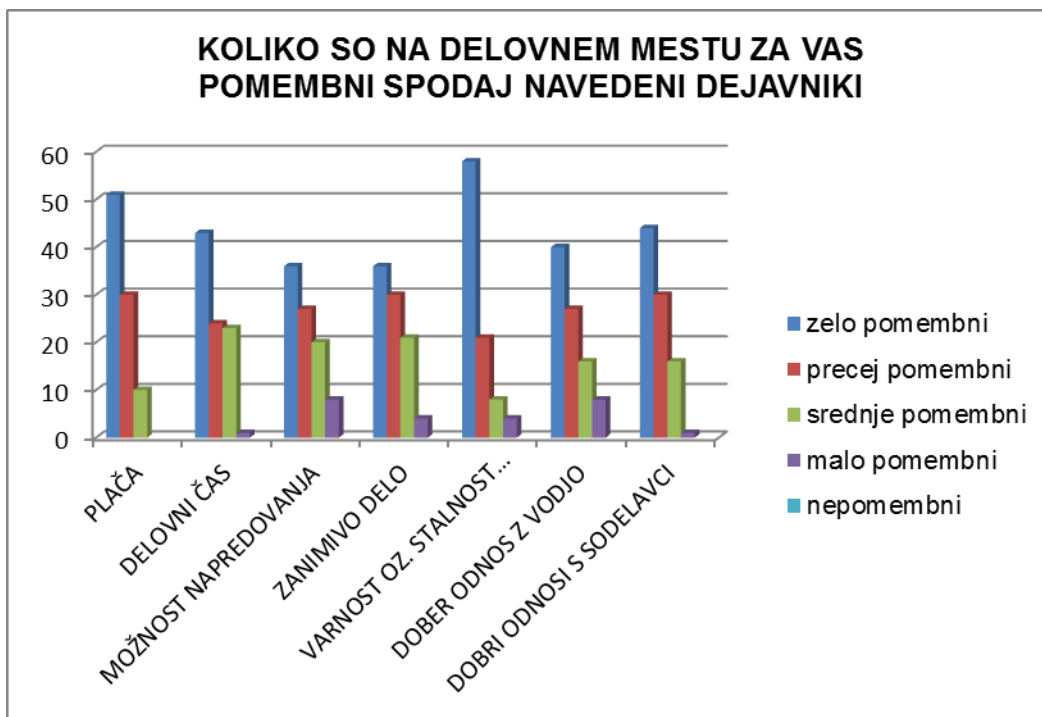


Slika 25: Ali podjetje, kjer ste zaposleni, posveča pozornost dobri delovni klimi  
(Vir: Lasten)

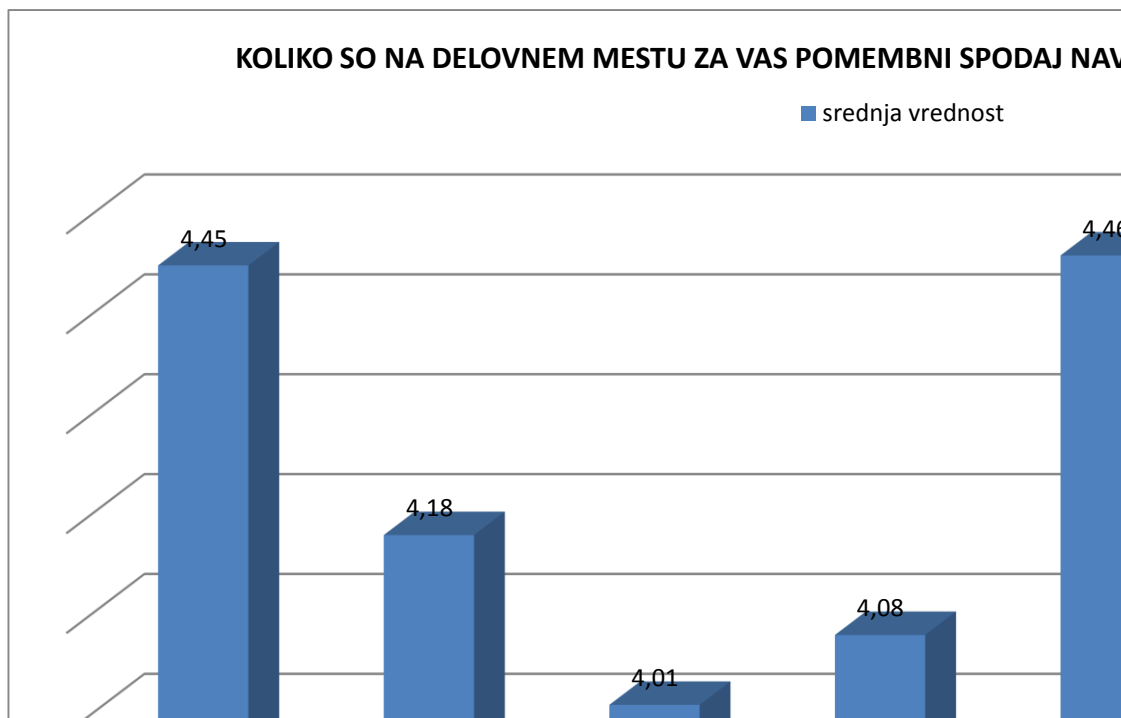
ALI PODJETJE, KJER STE ZAPOSLENI, POSVEČA POZORNOST DOBRI DELOVNI KLIMI		
odgovor	število	%
dovolj posveča	15	17
posveča, vendar premalo	33	36
ne posveča	34	37
ne vem	9	10

Tabela 24: Ali podjetje, kjer ste zaposleni, posveča pozornost dobri delovni klimi  
(Vir: Lasten)

Graf na sliki 25 izraža mnenja anketiranih o delovni klimi v podjetjih, kjer so zaposleni. Samo 17 % anketiranih je odgovorilo, da podjetje posveča dovolj pozornosti delovni klimi. 36 % vprašanih trdi, da podjetje posveča pozornost dobri klimi, vendar premalo. Negativno je odgovorilo 37 % anketiranih, kar pa je zaskrbljujoče, saj to predstavlja skoraj tretjino sodelujočih v anketi. Podjetja – predvsem menedžerji in vodilni delavci – se bodo morali začeti zavedati, da dobra delovna klima vpliva na produktivnost, saj zadovoljni zaposleni delajo dobro, manj izostajajo z dela (bolniške), širijo dober glas o svojem podjetju itd.



Slika 26: Koliko so na delovnem mestu za vas pomembni spodaj navedeni dejavniki (Vir: Lasten)

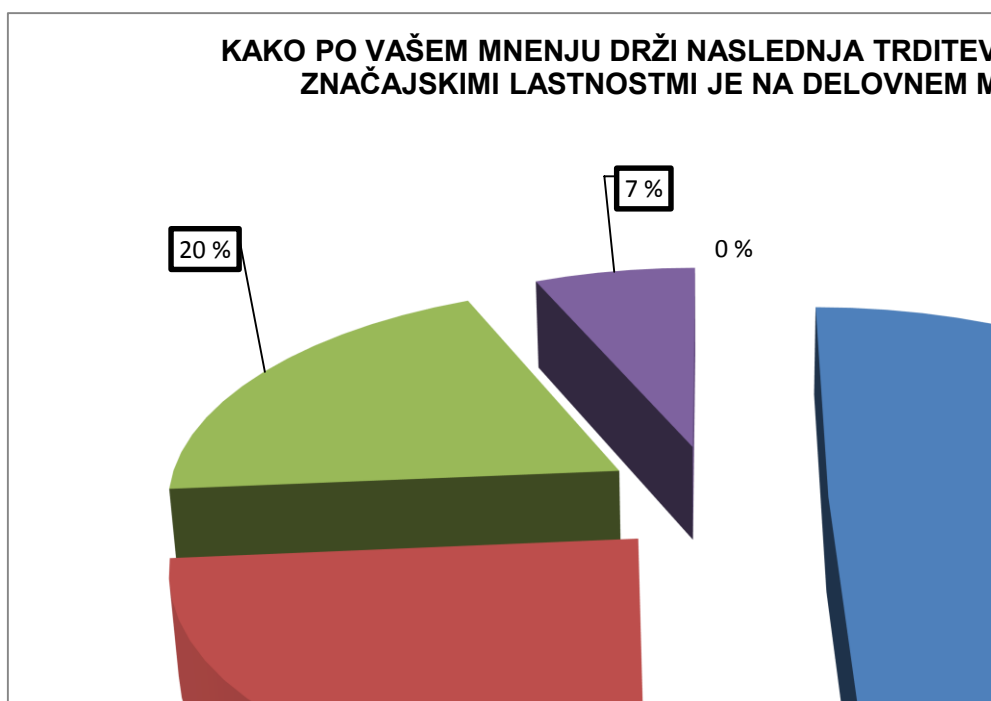


Slika 27: Koliko so na delovnem mestu za vas pomembni spodaj navedeni dejavniki – srednja vrednost (Vir: Lasten)

KOLIKO SO NA DELOVNEM MESTU ZA VAS POMEMBNI SPODAJ NAVEDENI DEJAVNIKI						
DEJAVNIKI	POMEMBNOST					SREDNJA VREDNOST
	zelo pomembno 5	precej pomembno 4	srednje pomembno 3	malo pomembno 2	nepomembno 1	
	število	število	število	število	število	
plača	51	30	10	0	0	4,45
delovni čas	43	24	23	1	0	4,18
možnost napredovanja	36	27	20	8	0	4,01
zanimivo delo	36	30	21	4	0	4,08
varnost, stalnost zaposlitve	58	21	8	4	0	4,46
dober odnos z vodjo	40	27	16	8	0	4,10
dobri odnosi s sodelavci	44	30	16	1	0	4,28

*Tabela 25: Koliko so na delovnem mestu za vas pomembni spodaj navedeni dejavniki – srednja vrednost  
(Vir: Lasten)*

Iz zgoraj predstavljenega grafa in preglednice je razbrati, da se zdi anketirancem zelo pomembna varnost zaposlitve (64 %) ter plača (56 %), kar je v današnjem času recesije razumljivo. Sledijo dobri odnosi s sodelavci (48 %) pred dobrim odnosom z vodjo (43 %). Tudi delovni čas je zelo pomemben za 47 % vprašanih. Nepomemben se jim ne zdi noben od naštetih dejavnikov (slika 26).



Slika 28: Kako po vašem mnenju drži naslednja trditev: »Človek s pozitivnimi značajskimi lastnostmi je na delovnem mestu uspešnejši«

(Vir: Lasten)

<b>KAKO PO VAŠEM MNENJU DRŽI NASLEDNJA TRDITEV: »ČLOVEK S POZITIVNIMI ZNAČAJSKIMI LASTNOSTMI JE NA DELOVNEM MESTU USPEŠNEJŠI«</b>		
odgovor	število	%
vedno	45	49
običajno	22	24
včasih	18	20
redko	6	7
nikoli	0	0

Tabela 26: Kako po vašem mnenju drži naslednja trditev: »Človek s pozitivnimi značajskimi lastnostmi je na delovnem mestu uspešnejši«

(Vir: Lasten)

Kot lahko razberemo iz grafa na sliki 28, kar polovica anketiranih meni, da je človek s pozitivnimi lastnostmi na delovnem mestu uspešnejši. Ostanek je razdeljen na odgovore: običajno (24 %), včasih (20 %) ter redko (7%). Nihče od anketiranih ni ocenil, da trditev ne drži. Odgovor je pričakovan, saj vsi veliko lažje in raje delamo z ljudmi, ki so pozitivno naravnani.

## 8 ZAKLJUČEK

Zahteve in merila v preteklih letih so se v poslovnem svetu močno spremenila. Želja po uspehu in obstoju podjetij narekuje krute zahteve vodilnih do svojih podrejenih. Ti so v nenehnem strahu pred neuspehom izpostavljeni različnim stresnim situacijam in posledično tudi težavam s fizičnim in psihičnim zdravjem. Da bi se temu izognili, je potrebno zavedanje menedžerjev, da je zelo pomembno v podjetjih zagotoviti dobre medosebne odnose, dobro komunikacijo, motivacijo in nagrajevanje – kot je omenjeno tudi v uvodu. Le tako se bodo zaposleni v svoji delovni sredini dobro počutili, čutili bodo pripadnost podjetju, posledično bodo dobro in zavzeto opravljali svoje naloge, ne nazadnje bo tudi manj bolniških izostankov. Mnenja večine anketiranih o tem, ali podjetja posvečajo pozornost dobri delovni klimi, je, da se osredotočajo premalo oz. sploh ne. Podatek je zaskrbljujoč, zato bo na tem področju potrebno še veliko narediti.

Večina strokovnjakov meni, da se je čustvene inteligence mogoče naučiti, torej je vsak posameznik odgovoren, da se na tem področju izobražuje in trudi za dobre medosebne odnose, da zna prisluhniti težavam sodelavca ter mu pomagati, kadar je to mogoče. Konflikte med sodelavci in strankami pa je treba obravnavati s pomočjo nadrejenih ter z vso resnostjo, mirnim in odkritim pogovorom, s pozornostjo in pripravljenostjo poslušati nasprotno stran.

## LITERATURA IN VIRI

### Knjige:

- Babšek, B. (2009). *Osnove psihologije – Skrivnosti sveta v nas*. Celje: Društvo Mohorjeva družba in Celjska Mohorjeva družba.
- Carter, P. (2008). *Inteligenčni testi: 500 vaj za izboljšanje, nadgradnjo in hitrejšo delovanje možganov*. Tržič: Učila International.
- Furnham, A. (2012). *Psihologija – najpomembnejša dognanja človeštva*. Maribor: Videotop.
- Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kompare, A. et al. (2001). *Psihologija: Spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
- Mihaljčič, Z. (2009). *Delo s strankami – Učbenik za višje strokovno izobraževanje, izobraževalni program Ekonomist – priložnik za občo rabo*. Ljubljana: Jutro.
- Možina, S. et al. (2002). *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Musek, J. (1993). *Osebnost pod drobnogledom*. Maribor: Obzorja.
- Musek, J. in Pečjak, V. (1996). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Musek, J. in Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Pogačnik, V. (1995). *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta.
- Trček, J. (1998). *Medosebno komuniciranje – kontaktna kultura*. Ljubljana: Korona plus.
- Vodopivec, M. (2011). *Interno gradivo za višji strokovno šolo, program poslovni sekretar za predmet Ljudje v organizaciji*. Kranj: B&B, izobraževanje in usposabljanje d.o.o.
- Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Založba Tangram.
- Wharam, J. (2012). *Čustvena inteligenca – Potovanje v središče samega sebe*. Ig: Anu Elara.
- Zalokar Divjak, Z. (2001). *Jaz in ti – medosebni odnosi v sodobnem času*. Krško: Gora.

### Internetne strani:

- <http://www.os-mirna.si/stara/Solskaskupnost/Sedem%20inteligenc.jpg>, dostopno 13. 1. 2014.
- <http://cudaprirode.com/portal/images/stories/bellkriv.gif>, dostopno 12. 1. 2014.
- <http://si.pokerpro.cc/strategija/14-neverbalna-komunikacija-v-pokru-poker-face.html>, dostopno 12. 12. 2013.



## PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Moje ime je Tatjana Kavaš in sem študentka Višje šole B&B, program poslovni sekretar. V sklopu svojega diplomskega dela z naslovom Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi izvajam raziskavo o pomenu čustvene inteligence.

Sodelovanje v anketi je anonimno, pridobljeni rezultati pa bodo uporabljeni izključno za raziskavo v diplomski nalogi.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem.

### 1. Spol

- a) ženska
- b) moški

### 2. Starost

- a) od 18 do 25
- b) od 26 do 30
- c) od 31 do 40
- d) od 41 do 50
- e) od 51 do 60

### 3. Stopnja izobrazbe

- a) srednja
- b) višja
- c) visoka
- d) univerzitetna
- e) magisterij
- f) drugo \_\_\_\_\_

### 4. Zaposlitev

- a) državna uprava
- b) javni zavod
- c) podjetje v državni lasti
- d) privatno podjetje
- e) drugo \_\_\_\_\_

### 5. Koliko poznate pojem čustvene inteligence?

- a) zelo dobro
- b) srednje dobro
- c) bežno sem že slišal/-a za to
- d) sploh ne poznam

**6. Koliko se vam zdi na delovnem mestu pomembni vrsti inteligence:**

	1 nepomembna	2 malo	3 srednje	4 precej	5 zelo
razumska int.					
čustvena int.					

**7. Ali se strinjate s trditvijo »Visoko izobraženi so bolj čustveno inteligentni kot nižje izobraženi«?**

- a) strinjam se v celoti
- b) delno se strinjam
- c) ne strinjam se
- d) ne vem

**8. Mladi zaposleni (do 30 let) so v primerjavi s starejšimi:**

- a) bolj čustveno inteligentni
- b) manj čustveno inteligentni
- c) enako čustveno inteligentni
- d) ne vem

**9. Čustvene inteligence se je mogoče naučiti.**

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

**10. Koliko čustvena inteligentnost zaposlenih vpliva na uspešnost podjetja?**

- a) zelo vpliva
- b) precej vpliva
- c) malo vpliva
- d) ne vpliva

**11. Kolikšna je čustvena inteligenca po vašem mnenju v vaši delovni sredini?**

- a) visoka
- b) srednja
- c) nizka
- d) zelo nizka
- e) ne vem

**12. Koliko se vam zdijo pomembne lastnosti vodje za njegovo uspešno delo?**

	3 zelo pomembno	2 pomembno	1 nepomembno
čustveno inteligenten			
strokoven			
pravičen			
avtoritativen			
brezkompromisen			
komunikativen			
zadržan			
združevalen			
prizadeven			
ustvarjalen			
ima domišljijo			
dobro izgleda			

**13. Ali prepoznate svoja čustva v različnih situacijah?**

- a) vedno
- b) pogosto
- c) redko
- d) nikoli

**14. Kako bi pomirili neopravičeno razburjeno stranko?**

- a) na umirjen in profesionalen način
- b) odrezavo in brezkompromisno
- c) poklica/-a bi vodjo
- d) prosil/-a bi jo, da zapusti prostor, sicer pokličem varnostnika
- e) ponudil/-a bi ji vodo, da se pomiri
- f) drugo \_\_\_\_\_

**15. Ali pri delu z ljudmi znate izražati svoja čustva?**

- a) vedno
- b) pogosto
- c) redko
- d) nikoli

**16. Se vam zdi primerno pokazati svoja čustva na delovnem mestu?**

- a) nikoli ni primerno
- b) odvisno od situacije
- c) odvisno komu
- d) je vedno primerno

e) ne vem

**17. Na delovnem mestu obvladam neprijetna čustva.**

- a) vedno
- b) običajno
- c) včasih
- d) redko
- e) nikoli

**18. Kako razpoloženje zaposlenih v vašem podjetju vpliva na vas?**

- a) močno vpliva
- b) vpliva precej
- c) delno vpliva
- d) ne vpliva

**19. Kakšni so medosebni odnosi v vašem podjetju?**

- a) zelo dobri
- b) dobri
- c) znosni
- d) slabi

**20. Ali podjetje, kjer ste zaposleni, posveča pozornost dobri delovni klimi?**

- a) dovolj posveča
- b) posveča, vendar premalo
- c) ne posveča
- d) ne vem

**21. Koliko so na delovnem mestu za vas pomembni spodaj navedeni dejavniki (ocenite od 1 do 5)?**

	5 zelo pomembni	4 precej pomembni	3 srednje pomembni	2 malo pomembni	1 nepomembni
plača					
delovni čas					
možnost napredovanja					
zanimivo delo					
varnost oz.					

stalnost zaposlitve					
dober odnos z vodjo					
dobri odnosi s sodelavci					

**22. Kako po vašem mnenju drži naslednja trditev: »Človek s pozitivnimi značajskimi lastnostmi je na delovnem mestu uspešnejši.«**

- a) vedno
- b) običajno
- c) včasih
- d) redko
- e) nikoli