



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

ČUSTVENA INTELIGENCA NA DELOVNEM MESTU

Mentor: Marina Vodopivec, univ. dipl. psiholog
Lektor: Milena Enci

Kandidat: Vesna Kristanc

Kranj, avgust 2008

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec za nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

IZJAVA

»Študentka Vesna Kristanc , izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom: Marine Vodopivec, univ. dipl. psihologinje.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Čustva so del nas, ne moremo jih izključiti. Lahko pa dobro poznamo tako svoje pozitivne kot tudi negativne lastnosti in tako spreminjamo sebe in svoje obnašanje. Ugotovila sem, da na stopnjo čustvene inteligentnosti ne vplivajo spol, starost in stopnja izobrazbe. Če hočemo biti srečnejši in če hočemo, da so ljudje okoli nas srečnejši, moramo povečati svoje čustvene kompetence. Čustvene inteligence se zaenkrat še ne moremo naučiti v šoli, se pa razprave o njej vse pogosteje pojavljajo v literaturi in tudi v vsakdanjem življenju ljudi. Ker ljudje večino časa preživimo na delovnem mestu, postaja vse bolj pomembno, da se tako zaposleni kot tudi njihovi delodajalci trudijo izboljšati svoje čustvene kompetence, saj le te v veliki meri vplivajo na delovni uspeh.

KLJUČNE BESEDE

- čustva,
- čustvena inteligenca,
- delovno mesto,
- sposobnosti,
- empatija

ABSTRACT

Emotions are part of us we can not shut them out. But we know our positive and also our negative qualities, so we can change ourselves and our behaviour. In my final work I found that sex, age and level of education do not have influence on the level of emotional intelligence. If we won't to be happier and that people around us are happier we have to increase our emotional competence. For now we can not learn emotional intelligence in the school, but we find the debates on that topic in different literature and in every day life of people. Because people nowadays spend majority of their time on workplace it becomes important that employers and employees try to improve their emotional competences, because they have large influence on success on the workplace.

KEYWORDS

- emotions
- emotional intelligence
- working place
- abilitys
- emphathy

KAZALO

1	UVOD	2
	1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA	2
	1.2 METODE DELA	3
2	OPREDELITEV IN RAZVOJ ČUSTEV	4
	2.1 RAZVOJ ČUSTEV	4
	2.2 VRSTE ČUSTEV	5
3	ČUSTVENE INTELIGENCE	11
	3.1 ZGODOVINA POJMA ČUSTVENA INTELIGENCA	12
	3.2 SPOSOBNOSTI, KI JIH VKLJUČUJE ČUSTVENA INTELIGENCA	13
4	ČUSTVENA INTELIGENCA NA DELOVNEM MESTU	15
	4.1 ČLOVEK IN DELO	15
	4.2 MOŠKI IN ŽENSKÉ	17
	4.3 NAJPOMEMBNEJŠE LASTNOSTI PRI Delu	19
	4.4 ZNAČILNI TIPI LJUDI ZA DOLOČENO DELOVNO MESTO	25
	4.5 POMEN ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI NA DELOVNEM MESTU	27
5	ANKETA	35
	5.1 ANALIZA ANKETE	35
6	ZAKLJUČEK	52
	PRILOGE	55
	KAZALO SLIK	56
	KAZALO TABEL	57
	KAZALO GRAFOV	58

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Čustva nas spremljajo že od samega rojstva. Zmožnost čustvovanja je prirojena. Otroci svoja čustva izražajo zelo intenzivno in neposredno. Njihove neukrotljive čustvene izbruhe poskušamo starši in skrbniki socializirati.

Odsotnost čustvenih spodbud in stikov, prehudo obremenjevanje ter kopičenje negativnih čustev (krivda, strah, tesnoba...) zavirajo razvoj čustvene zrelosti in lahko povzročita resne osebnostne in čustvene motnje.

Čustvena inteligenca je sposobnost, da obrzdamo čustvene vzgibe, prepoznavamo najgloblje občutke pri drugih in zlahka obvladamo medsebojne odnose. Aristotel meni, da je to sposobnost, da »se ujeziš na pravo osebo, ravno prav, v pravem trenutku, iz pravega razloga in na pravi način«.

Čustveni in razumni um sta sposobnosti, ki sta med seboj odlično usklajeni. Pri strasteh pa se ravnovesje poruši, čustveni um postane ukazovalen in prevlada nad razumnim umom.

Večina ljudi daje pozornost predvsem umski inteligenci. Čustvena inteligenca se pogosto pojavlja kot neznan pojem in se v vsakdanji komunikaciji le redko uporablja. Predvidevam, da je vedenja o tej tematiki malo, je pa zelo pomembno za življenje in delo vsakega posameznika in družbe kot celote.

Živimo v času nove dobe, v kateri se zdi, da se rušijo vse moralne vrednote in družbene vezi. Vedno več dokazov je v prid trditvi, da osnovna etična stališča izvirajo iz prvinskih zmogljivosti čustvovanja.

Sedanje generacije, ne samo otrok, temveč tudi odraslih, so čustveno slabše prilagojene kot prejšnje. So bolj osamljene, razdražljive, uporne, vročekrvne in napadalne.

Ljudje še vedno pretirano poudarjajo samo in izključno razumsko plat življenja, ki je merljiva z IQ, kot edino smiselno vrednoto. Zagovorniki inteligentnosti zatrjujejo, da je IQ genetsko pridobljen in ga zato z izkušnjami pridobljenimi kasneje v življenju ni mogoče spremeniti ter da je usoda človeškega življenja zapečaten z danimi zmogljivostmi.

Obstajajo primeri, ko se ljudje z visokim IQ komaj prebijajo skozi življenje, drugi, s skromnejšim IQ, pa so v življenju presenetljivo uspešni. Razlika med njimi je zelo pogosto posledica sposobnosti, ki jih imenujemo čustvena inteligentnost in zajema samoobvladovanje, gorečnost, spodbujanja samega sebe in vztrajnost.

1.2 METODE DE LA

Cilj moje naloge je ugotoviti, kaj je čustvena inteligenca, kakšen je njen začetek in razvoj, kaj menijo različni teoretiki o njej in kakšen je njen pomen za določeno delovno mesto. Zanima me, kakšne emocionalne kompetence imajo ljudje glede na vrsto zaposlitve, ki jo opravljajo.

Menim, da čustvena inteligenca posameznika vpliva na njegove zaposlitvene zmožnosti in s tem posredno na delo, ki ga opravlja. Osnovne spretnosti čustvene inteligentnosti so nujno potrebne za uspešno osvajanje spretnosti, ki zagotavljajo uspeh na delovnem mestu. Ljudje, ki niso osvojili družbenih spretnosti, niso uspešni, na primer: v prepričevanju ali navdihovanju drugih, v vodenju skupine ali spodbujanju sprememb.

V svoji nalogi bom uporabila teoretično deskriptivno metodo dela in anketo. Z deskriptivno metodo dela bom poiskala teoretična izhodišča za nadaljnje raziskovanje. Z anketiranjem zaposlenih na različnih položajih pa nameravam dokazati vpliv čustvene inteligence na zaposlitvene zmožnosti posameznika. Anketirala bom sodelavce.

Poskušala bom dokazati sledeče hipoteze:

- da se ljudje, ki zasedajo vodilna delovna mesta bolje izkažejo na testih čustvene inteligence,
- da so starejše generacije čustveno zrelejše,
- da rezultati testov čustvene inteligence niso odvisni od spola.

2 OPREDELITEV IN RAZVOJ ČUSTEV

Čustva lahko definiramo kot tisto vrsto psihičnih procesov, ki odražajo naš odnos do stvari in dogodkov, do drugih ljudi in do svojih lastnih ravnanj in doživljanj.

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2005) je razlaga pojma čustva sledeča: »vsako razburjanje ali beganje uma, občutka, hrepenenja kot tudi vsako vihravo ali vznemirjeno duševno stanje«

Čustva so duševni procesi ali stanja, ki izražajo človekov vrednostni odnos do zunanjega sveta ali do samega sebe (Lamovec, 1991).

Čustva so duševni procesi, ki se kažejo v vrednostno pozitivnem ali negativnem doživljanju ter imajo prilagoditveno, usmerjevalno in motivirajočo nalogo.

Objekte (osebe, situacije ali dogodke) nevtralnno spoznavamo, hkrati pa jih s čustvi vrednotimo, določamo njihovo pomembnost za nas. Čustva so torej evalvacije (presoje o tem, kaj je zaželeno ali nezaželeno), specifični načini spoznavanja sveta (Šadl, 1999).

Čustva je najtežje ocenjevati, ker jih ni mogoče zlahka preizkušati. Izraz emocija (čustvo) ima svoj koren v latinski besedi *motene* (gibati se). Pred to besedo stoji predpona *e-*, ki vključuje pomen gibati se stran in tako napeljuje k pomenu, da je težnja k dejavnosti vsebovana v vsaki emociji.

Čustva spodbujajo k dejanjem. To nagnjenje je najbolj opazno pri otrocih in živalih, le pri "civiliziranih" odraslih prepogosto naletimo na odklon od prvinskega vzgiba k dejanju, ki odstopa od najbolj pričakovanega odziva. V bistvu so čustva spodbude k dejavnosti, trenutni načrti za ravnanje v življenju, ki nam jih je vtisnil razvoj.

Čustev je več sto, skupaj s sestavljenimi čustvi, njihovimi različicami, preoblikovanji in odenki. V čustvih je zares več pretanjenosti, kot imamo besed zanje. Raziskovalci še vedno razpravljajo o tem, katera čustva so enostavna - modro, rdeče in rumeno, iz katerih je mogoče "zmešati" vsako sestavljeno čustvo. Postavlja se vprašanje, ali sploh obstajajo čustva, ki bi lahko bila enostavna.

2.1 RAZVOJ ČUSTEV

Čeprav so bila čustva v dolgotrajnem razvoju človeka njegovi modri upravljalci, se nova stvarnost sodobne civilizacije tako naglo širi, da jo prepočasni razvojni tek ne dohaja več. Prve zakonike in etične prepovedi, kot so Hamurabijev zakonik, hebrejskih deset zapovedi, odredbe kralja Ašoke, danes razumemo kot brzdanja čustvenega življenja. Vsem tem omejitvam navkljub pa strasti znova in znova prevladajo nad razumom. Takšno nagnjenje nam je dano po človeški naravi in izhaja iz temeljnega človeškega ustroja.

Čustveni razvoj pri posamezniku poteka postopno: iz prvotnega nediferenciranega čustvenega vznurjenja naj bi se postopno razvijala najprej enostavna, nato kompleksnejša čustva. Čustvenega reagiranja se učimo tudi s prenašanjem čustvenih odzivov na nove objekte ter s posnemanjem čustvenih izrazov in čustvene

reakcije opazovanih oseb.

Redki med nami bi upali trditi, da nam ne vladajo čustva ali da nismo sužnji naših odzivov. Temeljni nagonski odzivi določajo naše takojšnje reakcije na nepričakovane dražljaje že od rojstva naprej in so glavne taktike za preživetje pri skoraj vseh živih bitjih.

Ob normalnem čustvenem razvoju se oblikuje čustveno zrela osebnost. Za čustveno zrelost je značilno:

- ustreznost čustvenih odzivov;
- razvitost in primerna kontrola čustvenih izrazov;
- pestrost in kompleksnost čustev (Musek, Pečjak, 1992).

Nemoten čustven razvoj je pomemben za normalni duševni in osebnostni razvoj posameznika.

2.2 VRSTE ČUSTEV

Naš čustveni svet je izredno pester. Posameznih čustev je veliko, velike pa so tudi razlike med njimi.

osnovna čustva	opredelitev	osebnostna poteza
žalost (-) veselje (+) jeza (+) strah (-) sprejemanje (+) zavračanje (-) pričakovanje (+) presenečenje (-)	čustveno doživljanje ob izgubi čustveno doživljanje ob zblizevanju čustveno doživljanje ob oviri čustveno doživljanje ob umiku čustveno doživljanje privlačnosti čustveno doživljanje odbojnosti čustveno doživljanje raziskovanja čustveno doživljanje novega	depresivnost družabnost, živahnost agresivnost opreznost, ubogljivost prilagodljivost opozicionalnost radovednost postolovstvo

Tabela1: Plutchikova shema čustev (Vir: Musek, 1997)

Pogosto se delijo čustva na enostavna in kompleksna. Po teoriji ameriškega psihologa Plutchika naj bi bilo takih enostavnih ali osnovnih čustev osem: žalost, jeza, veselje, strah, sprejemanje, zavračanje/gnus/, pričakovanje in presenečenje.

Po Plutchiku so osnovna čustva temelj ustreznih osebnih lastnosti.

Kompleksna čustva, ki jih je mnogo več kot osnovnih, so sestavljena iz mnogih enostavnejših čustvenih in tudi drugih duševnih prvin. Med kompleksnimi čustvi so npr. ljubezen, ponos, zavist, estetska čustva, religiozna čustva, patriotska čustva.

Čustva lahko razlikujemo glede na trajnost, globino in jakost. Močna, a kratkotrajna čustvena stanja so afekti (npr: bes). Šibka in dolgotrajna čustvena stanja so razpoloženja. Nekatera čustva nas globoko prevzamejo, npr: ljubezen ali obup.

V eksperimentalnih raziskavah so ugotovili, da smo veliko bolj pripravljeni pomagati takrat, kadar smo dobro razpoloženi (pozitivno čustveno stanje), in manj takrat, kadar smo slabe volje (negativno čustveno stanje). Od razpoloženjskih stanj je včasih odvisna tudi kakšna življenjsko pomembna odločitev (Musek, 1997).

Poleg Plutchikove sheme čustev obstajajo tudi druge razvrstitve čustev:

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, verska čustva, estetska čustva
Čustva vrednotenja	sram, krivda, ponos, samozavest, moralna čustva

Tabela 2: Različne skupine čustev (Vir: Kompare in drugi, 2001)

ODZIVI, KI JIH V TELESU POVZROČAJO RAZLIČNE ČUSTVA

Nove metode omogočajo vpogled v notranjost telesa in možganov, znanstveniki odkrivajo nove fiziološke podrobnosti v tem, kako vsako čustvo pripravi telo na povsem drugačen odziv.

Raziskovalci še naprej razpravljajo o tem, katera čustva so enostavna, iz katerih je mogoče napraviti sestavljeno čustvo. Ali sploh so čustva, ki bi lahko bila enostavna. Glavni izbranci za družine in nekateri njihovi člani naj bi bili;

JEZA: razjarjenost, bes, čemernost, užaljenost, srditost, nejevolja, nasilje, sovraštvo... Kri se nabere v rokah in jih tako pripravi, da hitreje zgrabijo po orožju. Poviša se srčni utrip in plaz hormonov sprosti veliko količino energije, ki omogoča skrajna dejanja.

Govori se o zelo starem čustvu. Ima lahko različno intenzivnost, od rahle nejevolje do pravega besa. Raziskovanje jeze pri ljudeh so pokazala zanimiva dejstva. Moški se na primer pogosto jezijo zaradi malenkosti; spotakne se ob nek predmet, ne najde založene stvari, zamudi vlak in podobno. Ženske se nasprotno bolj jezijo zaradi živih oseb, najbolj pa takrat, kadar pri drugih ljudeh ne najdejo razumevanja za svoje občutke. Treba je vedeti tudi to, da nekatera stanja olajšujejo izbruhe jeze, predvsem lakota in utrujenost. Preko 50% izbruhov jeze nastane pred jedjo, med kosilom ali večerjo.

SREČA: veselje, radost, ponos, očaranje, ugodje, zabavnost, zadovoljstvo, razigranost, strast, zanos... Je povečana aktivnost v možganskem centru. Preprečuje negativne občutke, vzpodbuja razpoložljivo energijo ter umirja negativne misli in skrbi. Krepi željo po izvrševanju nalog in doseganja različnih ciljev. Takšno stanje celemu telesu omogoča spokojnost, pripravljenost in zagnanost za katero koli delo ter spodbuja k zadovoljevanju več ciljev.

Je nasičena z ugodjem. Razpon veselih doživljajev sega od občutka zadovoljstva do občutka brezmejne sreče. Veselje ima važno vlogo v človeškem življenju, brez tega čustva bi bilo življenje sivo in neprijetno.

LJUBEZEN: odobravanje, prijateljstvo, zaupanje, prijaznost, navezanost, predanost, zaslepljenost... Nežni občutki in spolna zadovoljnost imajo za posledico parasimpatično razvnetost, ki je psihološko nasprotje »BOJ ali POBEG« učinka, ki ga sprožata strah in jeza. Sproščujoči odziv v telesu sproži niz občutkov, zaradi katerih občutimo mirnost in zadovoljstvo.

Je čustvo, o katerem so napisane številne zgodbe, pesmi, drame in tragedije; pa ne samo na papirju, ampak tudi v življenju. Pojavlja se z različno intenzivnostjo od rahle simpatije do brezmejne ljubezni.

STRAH: bojazen, živčnost, dvom, osuplost, tesnoba, groza, fobija, prestrašenost, paničnost... Kri se steka v vse večje mišice, na primer v noge, da postanejo lažje. Stik v možganskem čustvenem centru sproži poplavo hormonov, ki telo zbudijo v splošno pripravljenost. Pozornost se usmeri na nevarnost in odloča o izbiri »bežati ali skriti se«.

Hkrati se tudi telo ohladi, ta trenutek pa nam nudi čas za premislek, ali ne bi bilo bolje poiskati si skrivališče. Pozornost je usmerjena na grožnjo, zato je toliko bolj priporočljivo razmisliti, na kakšen način bi se bilo najbolje odzvati.

Strah je eno izmed najvažnejših čustev. Strah ima tri oblike: navaden strah, tesnobo in skrb. Pred navadnim strahom lahko pobegnemo ali se umaknemo nevarnemu položaju, ne moremo pa se umakniti pred tesnobo in skrbjo.

GNUS: prezir, zaničevanje, odpor, odvrtnost... Pošilja sporočilo o tem, da je neka stvar žaljiva in nevšečna po svojem okusu, vonju. Izraz na obrazu – zgornja ustnica se zlije vstran, nos se obenem namršči oziroma naguba in nosnici se zapreta.

PRESENEČENJE: začudenje, osuplost, prepadenost, presunjenost... Telesni odziv dvignjenih obrvi in razširjenih oči nam ponuja več informacij o nepričakovanem dogodku in nam lajša izbiro za boljšo reakcijo.

ŽALOST: bridkost, gorje, otožnost, potrtnost, depresija, samo pomilovanje, obup... Pomaga nam pri soočanju s pomembnimi izgubami, kot je smrt ali večja razočaranja. Povzroči velik padec energije in zavzetosti za življenjske aktivnosti. Upočasni telesni metabolizem. Posledica izgube energije je, da so ljudje v trenutkih žalosti najraje doma, kjer se počutijo varne.

Je čustvo, povezano z intenzivnim neugodjem. Pod vplivom tega čustva pride do začasnega zastoja aktivnosti, včasih celo do njenega popolnega prenehanja.

DVOM: sestavljen je iz misli čustvene narave in misli racionalne narave. Ena misli, druga čuti; obe se pojavljata istočasno in izmenično prevladujeta.

SRAM: krivda, zadrega, očitanje, kesanje, ponižnost, žalitev, nejevolja, obžalovanje...

Ta seznam ni rešitev za vsa vprašanja v zvezi z razvrstitvijo čustev.

Kako naj, na primer: razvrstimo ljubosumnost, ki je različica jeze in je obenem sestavljeno čustvo iz žalosti in strahu (Redenbach, 1999).

Ugotovili so, da določeni izrazi na obrazu odražajo štiri čustva: strah, jeza, žalost in veselje in jih prepoznavajo ljudje v različnih okoljih po svetu. Univerzalnost izražanja z obrazom je prvi opazil Darwin, kar je zanj veljalo kot dokaz, da so jih evolucijski vplivi vtisnili kot signale v naš centralni živčni sistem.

POZITIVNE VREDNOSTI NEGATIVNIH OBČUTKOV

Vsako negativno čustvo prinese priložnost za rast. Vsa naša t.i. negativna čustva imajo pozitivno vrednost. V pravi količini nam vsako negativno čustvo pomaga ostati na pot do zdravja in sreče. Pove nam, kdaj se oddaljujemo od naših ciljev, vrednot, prepričanj, lagodja, standardov, našega fizičnega zdravja in sreče.

Če se ne bi bali, če nam ne bi bilo ničesar žal, če se ne bi krivili in če ne bi bili žalostni, bi bili brezčutni roboti. Ker pa smo ljudje, imamo čustva, tako negativna kot pozitivna in bolj kot smo človeški, bolj smo jih zmožni imeti. Kaj se torej lahko naučimo iz najobičajnejših negativnih čustev:

STRAH: nas v pravih merah varuje pred fizično in psihično nevarnostjo. V prevelikih količinah nas paralizira ali pa zamegli naše videnje realnosti. Od nas je odvisno, ali bomo izrabili pozitivno vrednost strahu, ne da bi mu pri tem podlegli. Strah je pretiran, če nam preprečuje pozitivna čustva kot so veselje, intimnost in zadovoljstvo.

Skoraj vedno se nečesa bojimo. Zato se je, kadarkoli imamo negativno čustvo, dobro vprašati: »Česa se bojim?«? Določiti razlog strahu je vitalnega pomena in prvi korak pri logičnem, aktivnem ali logično-aktivnem reševanju tega čustva. Obstaja več vrst strahov. Vsak od njih pa je v prevelikih količinah nezdrav, v pravih pa nam pomaga živeti boljše življenje:

- Strah pred izgubo kontrole nam pomaga pri ponovni vzpostavitvi kontrole nad lastnim življenjem.
- Strah pred porazom nam pomaga doseči cilje. Motivira nas, da se pripravimo, vztrajamo in organiziramo.
- Strah pred osamljenostjo nam pomaga doseči kompromise z drugimi osebami.
- Strah pred neznanim nam pomaga, da smo previdni in se ne izpostavljam pretiranemu tveganju.
- Strah pred odvisnostjo nam pomaga, da se najdemo in zanesemo nase.

JEZA: je velikokrat izziv strahu. Npr. ko smo živeli v jamah ter se borili s plenilci, se je strah kmalu spremenil v jezo. To je bila pomembna rekreacija, ki je omogočala preživetje. Ko smo bili v fizični nevarnosti, nam je jeza pomagala napasti ali prestrašiti plenilca. Torej nam jeza da moč, da obvladujemo nevarno situacijo. Dandanes so grožnje bolj psihološke kot fizične narave (čeprav je videti, da se trend s porastom nasilja vrača). Jezo tako uporabimo, da obranimo svoj ego in fizično varnost. Emocionalno zrela oseba se vpraša »Kakšno nevarnost vidim?«. Tipičen je

prav psihološki strah, ki aktivira jezo. Zato jo smatramo kot drugo najmočnejše čustvo. Najprej se pojavi strah, potem vzplamti jeza, da bi nas obranila pred grozečo in neizbežno izgubo. Ta strah se pojavi, ko pride v nevarnost še kakšna od naših osnovnih potreb, na primer: potreba po varnosti, po svobodi, spoštovanju, priznanju, pomembnosti. Lahko se počutimo tudi nemočni ali pod kontrolo. V takih primerih nam jeza da moč, da ponovno vzpostavimo kontrolo nad svojim življenjem.

Že manjša uporaba čustvene inteligence nam pomaga razumeti, zakaj se počutimo ogroženi in zakaj ogroženost rešujemo na bolj produktiven način, kot je razbijanje krožnikov, kar bi nam ustvarilo še dodatne probleme. Aristotel je razumel, ko je rekel: potrebujemo, karnam manjka, v kaj verjamemo in od kod naša negotovost.

Kako se iz jeze lahko naučimo?

Namesto da rečemo: Ne bi smel-a to storiti. Ne morem verjeti, kako neodgovoren/na, brezčutna je.

Rečemo: Tole me je res razburilo. Zakaj me to tako muči? Kaj točno še čutim poleg jeze? Kakšna reakcija bi bila zame boljša?

Kadar smo jezni, se morda zavedamo naših osnovnih čustev in se lahko odločimo po kateri poti, glede na naše cilje, naj gremo. Če se zavedamo množice možnosti, ki jih imamo, bomo znali izbrati najboljšo. To vedenje nam pomaga ublažiti jezo. To je tisto kar uravnava ravnotežje med gornjimi možgani in med možgani. Visok EQ pomeni, da usmerjamo jezo na produktiven način, da bi dosegli cilje, ne pa da bi jih sabotirali. Pri tem na pomaga, če v mislih cilje jasno ohranimo.

RAZOČARANJE: je nekaj, kar delamo sebi. Izhaja iz naših pričakovanj. Sloni na naših predstavah, kakšen naj bi svet bil in kako naj bi se ljudje obnašali. Kadar se stvari ne razvijejo v zeleno smer, pomeni, da je bila naša interpretacija napačna. Pove nam, da ne razumemo realnosti tako dobro, kot smo mislili. Z drugimi besedami povedano, naša pričakovanja niso bila realistična. Bolj intenzivna oblika razočaranja je zagrenjenost, ki nam pove, da nekaj nismo samo pričakovali, ampak smo se na to absolutno tudi zanašali.

Veliko ljudi izrabi razočaranje za preložitve krivde na koga drugega. Vzemimo za primer starša, ki pravi svojemu otroku: »*Zelo sem razočaran nad tabo.*« Starš, ki to reče, ne ve, da otroka ni poznal tako dobro, kot je mislil. S tem, da je situacijo izrabil za pridigo otroku, je prizadel njegovo samospoštovanje. Otrok se potem počuti kot izguba. Bolj pametno je, da starš v takem primeru uporabi svoje občutke za spoznavanje otroka, okoliščin, v katerih se je otrok znašel, način po katerem otrok prejema odločitve glede na svoje vrednote, prepričanja in potrebe. Enako velja za prijatelje in partnerje. Bolj pozitivna oblika istega čustva je radovednost. Ali da si rečem: »*Hmm, pričakovala sem, da se bo dogodilo X, pravzaprav sem si želela, da bi se X dogodilo?!*« Takšna radovednost odpre vrata pri iskanju znanja, ki nam pomaga, da ponovno pričnemo razmišljati realistično. Torej nas situacije, ki nas razočarajo, slej ko prej pripeljejo do modrosti, če si le dopustimo učiti se iz njih.

KRIVDA: ko se počutimo krive, smo v vojni sami s seboj. Prekršili smo neko notranje opravilo. To je tudi čas, ko je potrebno preiskati svoje principe, se opravičiti, prositi za odpuščanje, se povrniti v prvotno stanje, se učiti iz izkušenj in se naučiti odpustiti.

Ocenimo svoje principe – vprašajmo se, ali so principi s katerimi primerjamo svoja dejanja res naši principi. Ali smo jih izbrali zavestno, ali so nam bili že dani podani, morda vsiljeni (kot v primeru religiozne krivde). Če res ne verjamemo v principe, se kaznujemo brez potrebe.

Opravičimo se – če smo storili nekaj, kar vključuje drugo osebo in nam je žal, se iskreno opravičimo. Vprašajmo osebo, kako se je počutila in poslušajmo, ne da bi se branili. Ko zaključimo, se bomo marsikaj naučili, ona pa se bo počutila bolje. Če je primerno, ponudimo povrnitev v prvotno stanje, pri tem pa vprašamo, če nam je bilo odpuščen. Po vsem tem se bomo počutili bolje, ker bomo stvar zaključili.

Možno je, da oseba ne bo sprejela našega opravičila, še posebej, če je negotova. Lahko reče kaj podobnega: »Nič se ne da storiti! Ne želim več govoriti s teboj!« Kadar oseba ne želi našega opravičila, nas hoče kaznovati. To ji da občutek pravičnosti in večvrednosti. Če imamo občutek, da smo kaznovani, si čim prej odpustimo. Taka oseba se namreč z nami igra, in če občutek krivde ostane, zmaga.

Naučimo se – Včasih ni nikogar, kateremu bi se lahko opravičili, nikogar, kateremu bi se lahko oddolžili in se nikakor ne moremo več vrniti v prvotno stanje. V takem primeru nam bo pomagalo, da izničimo krivdo, če se dejansko učimo iz izkušenj. To pomeni, da si rečemo: »No, res, tega ne bi smel storiti« in potem isto stvar ponoviti. Pravo učenje pomeni sprejeti napake. Ugotoviti moramo, da samo dejstvo, da smo storili napako, še ne pomeni, da smo sami ena velika napaka.

VNEMA: če smo se stvari lotili s preveliko vnemo, je to znak, da smo se lotili preveč stvari hkrati. V takem primeru je uravnotežena oseba zmožna stopiti korak nazaj in razločiti dejstva in občutke. Kadar smo prevzeti, imamo opravka z večino med seboj povezanimi čustvi. Strah je vsekakor eden izmed njih. Zato se je potrebno vprašati, česa se bojimo, kakšne nasprotujoče občutke imamo in kakšne so naše prioritete, ker vsekakor obstajajo.

Ko enkrat spoznamo strahove in nasprotujoče se prioritete, jih obdelamo vsako posebej. Ločitev čustev in možnosti pomaga pridobiti občutek kontrole. Kar se tiče strahu, si je potrebno zamisliti najhujši možni scenarij. Nato moramo izdelati plan, kako najlažje preprečiti uresničitev teh strahov. Potolaži nas že samo načrtovanje. Nasprotujoče si prioritete pa je treba oceniti glede na naše vrednote in prepričanja. Pri tem pomaga rangiranje. Poskušajmo predvideti občutke v določenih *scenarijih* in se odločiti za najprimernejše ravnanje.

NEUGODJE: kadar se počutimo nelagodno, to ponavadi čutimo tudi v želodcu. Naše telo nam pove, da moramo paziti oziroma rešiti situacijo. Kadar se počutimo nelagodno, uporabimo možgane za analizo. Določiti moramo, kaj povzroča nelagodje. Lahko gre za nekaj določenih negativnih občutkov, katerih identifikacija nam pomaga določiti, kaj je potrebno storiti. Včasih je potrebno delovati enostransko. Včasih je potrebno vključiti druge osebe. Ker bo večina ljudi hotela z nami manipulirati (če jim pustimo) in nas spraviti v nelagodno položaj, moramo izraziti naša čustva. Povedati jim moramo enostavno, jasno, iskreno in direktno. Npr. »Ni mi prijetno ob tebi.« To nam bo pomagalo postaviti meje in videti, kdo jih dejansko spoštuje. Vedno je bolje poznati realno situacijo.

3 ČUSTVENE INTELIGENCE

Čustvena inteligenca (EQ) je sorazmerno nov pojem, ki zbuja nejasne predstave. Poleg inteligenčnega kvocienta (IQ) je danes središče zanimanja vse bolj EQ, torej kakovost čustev.

Musek in Pečjak (1992) opredelita inteligenco kot: »zmožnost učinkovitega mišljenja, učenja in reševanja problemov. Še zlasti se prikaže kot uspešnost in iznajdljivost v novih situacijah, kjer si z naučenim znanjem ne moremo mnogo pomagati. Vendar nam inteligentnost pomaga tudi pri znanju: čim večja je, tem bolje bomo znali svoje znanje uspešno izkoristiti«.

Kljub velikemu pomenu, ki ga prepisujejo šole ali sprejemni izpiti inteligenčnemu kvocientu, ugotavljamo, da IQ skopo napoveduje dosežke pri delu in v življenju nasploh. Primerjava rezultatov testov IQ z uspehom v življenju, ki je ugotavljala, koliko IQ prispeva k razlikam, je ocenila, da ta delež znaša 25 odstotkov. S podrobnejšo analizo pa je bilo ugotovljeno, da ne presega 10 odstotkov. To pomeni, da v najboljšem primeru kot 75 odstotkov delovne uspešnosti ni mogoče utemeljiti z IQ, v najslabše primeru pa IQ ne more biti merilo kar za 96 odstotkov uspešnosti. Torej, IQ ne more predvideti, kdo bo uspešen in kdo ne. V programih MBA ali poklicih, kot so strojništvo, pravo, medicina, kjer strokovni izbor temelji izključeno sam na razumskih sposobnostih, se je izkazalo, da čustvena inteligentnost z večjo zanesljivostjo kot IQ prepoznava, kdo se bo povzpel na vodilno mesto. (Goleman: 1999)

Čustvena inteligentnost je po mojem mnenju v vsakdanjem življenju veliko pomembnejša kot inteligentnost sama. Z ustreznimi medsebojnimi odnosi in pristopom lahko namreč veliko bolj vplivamo na ljudi kot le z golo inteligentnostjo. Čeprav je določena oseba visoko inteligentna, to še ni pogoj za uspešno življenje, saj so zato v veliki meri pomembni empatičnost in ustrezni medosebni odnosi.

Tako kot se lahko naučimo kar najbolje uporabljati svojo razumsko inteligenco, lahko razvijamo in krepimo tudi svojo čustveno inteligenco, svoje čustvene sposobnosti. Naučimo se obvladati svoja čustva, jih zaznavati, upoštevati in tudi izražati. Na svoja čustva lahko vplivamo, celo na tako močna čustva, kot so tesnoba, jeza, ljubosumje, strah – ali pa na tako lepa čustva, kot so zaljubljenost, navdušenje, strast. Svoje čustveno življenje lahko »razumno« usmerjamo. Vplivamo pa lahko ne le na svoja čustva, ampak tudi na čustva ljudi v svoji okolici. Tako bomo odnosom z ljudmi dali več globine, vnesli več spoštovanja in obzirnosti. Izraz »čustvena inteligenca« opisuje raznovrstne človekove lastnosti: značaj, obzirnost, rahločutnost, človečnost. Goethe ga je preprosto imenoval srčna kultura. Omeniti je treba, da se čustvena inteligenca danes vedno omenja hkrati z uspehom v poklicu ali zasebnem življenju (Weisbach, Dach, 1999).

V besedah mnogih ljudi danes lahko zasledimo pojem čustvena inteligentnost. Pogosto jo uporabljajo tisti, ki delajo na delovnih mestih, ki zahtevajo veliko komunikacije in sodelovanja z drugimi.

3.1 ZGODOVINA POJMA ČUSTVENA INTELIGENCA

Že pred 2000 leti so znanstveniki in filozofi delali na tem, da bi dokazali pomembnost čustev. Vendar so v večini primerov tistega časa naleteli na miselnost, da so čustva le ovira, ki nam preprečuje sprejemanje pravih odločitev ter nas oddaljuje od bistva.

Eden najbolj priznanih psihologov z Yalea, Peter Salovey, je natančno opisal različne poti, po katerih se inteligenca lahko priključi čustvom. Njegova prizadevanja niso povsem nova; pred leti so najbolj zagrizeni zagovorniki IQ včasih poskusili v miselno polje vključiti tudi čustva, da ne bi "čustev" in "inteligentnosti" obravnavali kot dveh pojmov, ki sta si že v osnovi nasprotujoča.

Priznani psiholog E.L. Thorndike je v letih med 1920 in 1930 močno vplival na popularizacijo testov IQ. V članku, ki je bil objavljen v Harper's Magazine, je omenil, da je eden od vidikov čustvene inteligentnosti "družbena" inteligentnost (sposobnost razumevanja drugih in modrega ravnanja v medosebnih odnosih) in da je ta obenem tudi eden od vidikov IQ. Drugi psihologi iz tega obdobja so čustveno inteligentnost obravnavali bolj cinično in ji pripisovali brezobzirno sposobnost manipuliranja z ljudmi - sposobnost, da druge prisiliš, da delajo v tvojo korist, ne glede na to, ali hočejo ali ne.

Abraham Maslow je že leta 1950 pisal o tem, kako lahko ljudje povišujejo svoje emocionalne, fizične, duhovne in umske sposobnosti. Na osnovi tega so se nato v sedemdesetih in osemdesetih letih dvajsetega stoletja razvile nove znanosti glede človeških sposobnosti.

Leta 1960 pa je ena od zelo vplivnih študij o inteligentnostih testih razglasila družbeno inteligentnost za "neuporaben" pojem.

Toda osebne inteligentnosti ne bi smeli zanikati, ker zajema intuitivno, notranjo zaznavno in "zdravo" pamet. Ko je Robert Sternberg iz univerze Yale spraševal ljudi, kakšna je "inteligentna oseba", se je med najpogostejšimi naštetimi lastnostmi pojavila "praktičnost." Ob bolj sistematičnem pristopu se je povrnil k Thorndikovi ugotovitvi, da se družbena inteligentnost zelo razlikuje od učnih sposobnosti in je obenem ključna v spodbujanju večje uspešnosti pri praktičnih opravilih. Med praktičnimi vrstami inteligentnosti je na delovnem mestu najbolj cenjen čut, s katerim uspešen direktor prepozna neizrečena sporočila.

V zadnjih letih je skupina psihologov prišla do podobnih ugotovitev kot priznani psiholog Gardner pred njimi. Zastarela teorija IQ naj bi bila ozko usmerjena le na jezikovne in matematične sposobnosti in da je uspešnost pri IQ tistih lahko napovedovala učni uspeh ali uspeh v profesorski karieri, manj pa na življenjski poti, ki se je bolj in bolj oddaljevala od univerzitetnih krogov. Psihologi, kot sta Sternberg in Salovey, so inteligentnost obravnavali v širših okvirih in jo poskušali na novo oblikovati na osnovi dognanj o tem, kaj zagotavlja uspešnost v življenju. Takšna usmerjenost v raziskovanju je privedla do že priznane ugotovitve, kako pomembna je osebna ali čustvena inteligentnost.

Obstaja več različnih mnenj o tem, kdaj je prišlo do prve uporabe pojma čustvena inteligenca:

Steven Hein (2005) je v svojem članku » Academic Definition and History of the term Emotional Intelligence navedel, da se je termin čustvena inteligenca prvič pojavil leta 1985 v doktorski razpravi diplomirancu alternativne univerze v ZDA.

Splošno mnenje, ki ga najdemo na spletni strani EQ Today, podaja podatke, da se je termin rodil leta 1990. Psihologa J. Mayer in P. Salovey sta ga v svojem članku »Emotional Intelligence« opredelila kot: »sposobnost zaznati čustva; oceniti in združiti čustva tako, da podprejo razmišljanje; razumeti čustva in čustvena znanja in premišljeno nadzorovati čustva, kar omogoča čustveno in intelektualno rast (EQ Today, 2005).

Ameriški psiholog Daniel Goleman (Weisbach, Dach 1999) opredeljuje » čustveno inteligenco « kot sposobnost za zaznavanje samega sebe. Ta sposobnost se izraža v lastnostih, kot so obzirnost, pozornost in zmožnost za življenje. To pomeni, da posameznik pozna svoje interese, a se jim zna tudi odpovedati, če je potrebno. To pokaže z vljudnostjo, zanimanje za druge, s samodisciplino in z občutkom odgovornosti, na kratko s človečnostjo. Čustvena inteligenca zajema samoobvladovanje, gorečnost, vztrajnost, poštenost in sposobnost spodbujanja sebe.

Slovar American Heritage Dictionary definira čustvo kot » intenzivno duševno stanje, ki se vzbudi subjektivno in ne z zavestnim delovanjem ter ga pogosto spremljajo fiziološke spremembe « in kot del zavesti, ki vključuje čutenje; čustvenost «.

SSKJ čustvo opisuje kot » duševni proces ali stanje, ki je posledica odnosa med človekom in okoljem «.

3.2 SPOSOBNOSTI, KI JIH VKLJUČUJE ČUSTVENA INTELIGENCA

Priznani psiholog Robert Sternberg v svoji osnovni definiciji čustvene inteligentnosti povzema Gardnerjeve razsežnosti osebne inteligentnosti in jih razvršča v pet skupin sposobnosti:

Prepoznavanje svojih čustev: zavedanje sebe - prepoznavanje občutka, kakršen se v resnici porodi - je temelj čustvene inteligentnosti. Za duševni vpogled in razumevanje je zelo pomembna sposobnost nadziranja občutkov v vsakem trenutku. Nesposobnost nadziranja resničnih občutkov nas prepusti milosti ali nemilosti. Ljudje, ki z večjo gotovostjo obvladajo svoja čustva, bolje krmarijo skozi življenje in so tudi bolj trdni v svojih osebnih odločitvah.

Obvladovanje čustev: prilagajanje občutkov, da ustrezajo okoliščinam, je sposobnost, ki nadgrajuje zavest o sebi. Je sposobnost, kako se umiriti in se otresti neukrotljive zaskrbljenosti, mračnosti in razdražljivosti - in se seveda izogniti razočaranju zaradi nespretnosti v obvladovanju osnovnih čustev. Ljudje, ki na tem področju niso veščji, se neprestano bijejo s stiskami in z njimi povezanimi občutki, medtem ko si mojstri na tem področju lahko hitro opomorejo po udarcih in vznemirjenjih v življenju.

Spodbujanje sebe: sposobnost urejanja čustev, da služijo namenu, na primer: večji zbranosti, spodbujanju in obvladovanju sebe in ustvarjalnosti. Čustveno

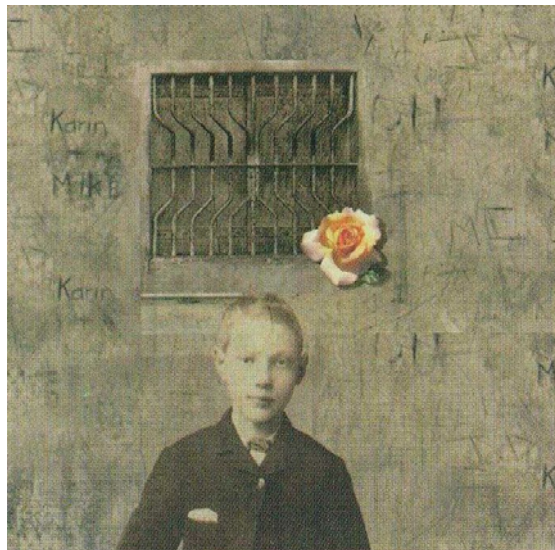
samoobvladanje - odlaganje zadovoljitve in zadušitev vzgibov - je prvo pravilo za izpolnjevanje vsakega cilja. Če smo sposobni doživeti čustveni izziv, imamo neverjetne možnosti za izjemno učinkovitost na katerem koli področju. Ljudje, ki obvladajo to spretnost, dosežejo višjo storilnost in učinkovitost.

Prepoznavanje čustev drugih: empatija, še ena sposobnost, ki nadgrajuje čustveno zavest o sebi, je osnovna spretnost pri občevanju z ljudmi. Empatija podžiga altruizem; ljudje, ki so nagnjeni k njej, imajo večji posluš za prtajene znake iz družbenega okolja, ki namigujejo, kakšne potrebe ali zahteve imajo drugi. Zaradi te sposobnosti so uspešnejši v poklicih, kot so negovalci, učitelji, trgovci, socialni delavci in ljudje na vodilnih položajih.

Urnavanje odnosov: umetnost ustvarjanja in ohranjanja medosebnih odnosov je pravzaprav spretnost urnavanja čustev pri drugih. V ta sklop sodijo vprašanja družbene zrelosti in nezrelosti in vse potrebne spretnosti, ki se navezujejo ena na drugo. To so sposobnosti, ki zagotavljajo priljubljenost, uspeh na vodilnih mestih in učinkovitost v medosebnih odnosih. Ljudje, ki se odlikujejo v teh spretnostih, so uspešni povsod, kjer okoliščine zahtevajo ubrane odnose z drugimi in so zvezde v družbi. Uspešni so v poklicih, kot so direktorji velikih podjetij, filmske zvezde, diplomati, politiki (Godwin, 2000).

Vrstni red naštetih značilnosti ni pomemben, vidimo pa, da se značilnost med seboj nadgrajujejo.

Ljudje, ki se odlikujejo v omenjenih spretnostih, so uspešni povsod, kjer okoliščine zahtevajo ubrane odnose z drugimi.



Slika 1: Brezbriznost in sočutje (Vir: Godwin, 1999)

4 ČUSTVENA INTELIGENCA NA DELOVNEM MESTU

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

Doslej še ne poznamo nobenega testa papir - svinčnik, s katerim bi izmerili dosežke v čustveni inteligentnosti in ki bi bil v čemer koli podoben tako razširjenim testom IQ, in verjetno takšnega testa tudi nikoli ne bo. Obsežne raziskave potekajo o vsaki od prvih, vendar nekatere med njimi, na primer empatijo, najlažje ugotavljamo s preverjanjem dejanskih osebnih sposobnosti med izpolnjevanjem naloge.

4.1 ČLOVEK IN DELO

Človek od rojstva do smrti opazuje svoje okolje z namenom, da bi ga čim bolje spoznal in obvladal ter da bi na ta način lažje živel. Vendar spoznavanje okolja v zgodovini človeštva ni bilo slučajno, temveč so si ljudje to spoznanje in celotno pojmovanje organizirali v dveh smereh. Prvič v smislu spoznavanja narave in spoznavanje človeka.

Delo mora človek organizirati tako za lastno doseganje učinkovitosti in s tem za lastne občutke potrditve, (da je svoje storilnostne potenciale izrabil kar se da učinkovito) kot tudi za pridobitev občutka, da je svoje delo normalno vključil v delovanje delovnega okolja in družbe. Pri tem pa seveda vstopijo v potrebnost obravnave tudi druge njegove sposobnosti in njegove potrebe. Človek se namreč pri svojem delovanju nujno ozira vase in svojo neposredno okolico (zato je zgradil tako ideološki, teološki, epistemološki in tehnološki podsistem), kot izven sebe in se pri tem vgrajuje v suprasisteme (metafizični, empirični, dialektični in ekološki suprasistem).

Vse te sisteme izbira svoboda in sicer tako, da vstopa v odnose z ljudmi, se zavestno odloča za smer svojega delovanja, se pri tem zaveda vloge svoje zavesti in sledi smiselnim procesom tako, da si zna pozornost usmeriti tudi na zamišljanje vnaprejšnjih nepredvidenih rezultatov (Ovsenik, 1989).

Seveda mora človek najprej zadovoljiti svoje biološke potrebe. Vendar pa je prav delo tisto, ki ga človek skozi svojo zgodovino spodbuja, da se je razvilo v razumno bitje. Z delom si je razvijal svoj razum, hotenje, delovanje in čustvovanje. V trdnem boju za obstanek pa je tudi spoznal, da sam ne more preživeti, če bi hotel, bi ga čakala zagotovo smrt. Zato se je človek začel združevati v skupine, ki so oblikovale določena pravila in postal odvisno bitje.

Danes človek nikakor ne more preživeti sam, ampak le v družbi, zato je pomembno gojiti socialne odnose. Ljudje pa drug drugega potrebujemo ne le zaradi preživetja, ampak tudi zaradi kvalitete življenja, zato mora človek poleg bioloških zahtev, zadostiti tudi socialne potrebe. Človeka ženejo in močno vplivajo na njegovo dejavnost interesi, zavestna nagnjenja k določenemu cilju. Na človeka in njegovo

ustvarjalnost pa vplivajo tudi motivi oz. nezavestna nagnjenja. Le ti človeka silijo in vzpodbudijo njegov storilnostni potencial.



Slika 2: Se počutite krive ali nedolžne? (Vir: Godwin, 1999)

Ljudje so najpomembnejši dejavnik organizacije. Dve podjetji imata lahko enako tehnologijo za proizvodnjo določenega izdelka, delujeta v približno enakih pogojih, vendar je eno uspešnejše od drugega. Kako torej ravnati z ljudmi, da bodo dosegli cilj organizacije in hkrati zagotovili zadovoljstvo zaposlenih.

Ravnanje s človeškimi viri je mnogo širši pojem od kadrovske dejavnosti. Ravnanje s človeškimi viri je nov pogled na vlogo ljudi v organizaciji in pomeni delovanje vodilnega osebja pri vseh vprašanjih, ki zadevajo zaposlene v organizaciji in njihovem delu.

Cilji ravnanja s človeškimi viri:

- izvajanje pripadnosti zaposlenih, identifikacija posameznika s cilji organizacije in spodbujanje visoke stopnje učinkovitosti;
- razvijanje prožnejše organizacijske strukture, ki omogoča učinkovito prilagajanje vplivom okolja;
- pridobivanje in razvijanje kakovostnih sodelavcev;
- celotno vključevanje ravnanja s človeškimi viri v vse funkcije podjetja in zagotavljanje, da postane delo z ljudmi vsakodnevna naloga vsakega vodje (Brejc, 2000).

Ljudje so tisti, po katerih se podjetja najbolj razlikujejo v konkurenčnem poslovnem svetu. Ljudje omogočijo s svoji znanjem, spretnostmi in sposobnostmi, da si podjetje pridobi ali ohrani večjo ali manjšo prednost na tržišču.

4.2 MOŠKI IN ŽENSKE

Ženske v čustveni inteligentnosti niso bistrejše od moških, prav tako moški ne prekašajo žensk. Vsak od nas je v teh sposobnostih po svoje močan in slaboten. Nekateri imamo izostren posluš za empatijo, a hkrati nismo sposobni obvladati svoje potrnosti, drugi pa se dobro zavedamo najbolj pritajene spremembe v svojem razpoloženju, a smo obenem družbeno nespretni. Res pa je, da so moški in ženske glede na spol različni skupini, ki imata vsaka svoj značilni prerez močnih in šibkih lastnosti:

- Za visoko inteligentnega moškega je značilen širok razpon intelektualnih interesov in sposobnosti. Je zelo ambiciozen in visoko storilen, predvidljiv in zelo vztrajen. Poskuša biti kritičen in prijazen, a obenem ohol in zavrt, v spolnosti in čutnosti pa nesproščen in povsem hladen, odsoten in čustveno mlačen.

Nasprotno pa so moški z visoko čustveno inteligentnostjo družbeno prilagodljivi, družabni in vedri, ne nagibajo se k bojzljivosti ali premlevanju skrbi. Imajo izrazito željo po pripadnosti nekomu in so zavzeti za stvar, prevzemajo odgovornosti in niso moralno problematični. So sočutni in pozorni v medosebnih odnosih. Imajo bogato čustveno življenje, vendar primerno urejeno. Zadovoljni so s sabo, z drugimi in z družbenim okoljem, v katerem živijo.

- Za teoretično čist tip ženske z visokim IQ je značilna pričakovana intelektualna samozavest in tekoče izražanje misli. Takšna ženska ceni vse, kar je povezano z intelektualnostjo in ima širok razpon intelektualnih in estetskih interesov. Nagnjena je k zazrtosti vase in se nagiba k zaskrbljenosti, razglabljanju in krivdi ter se zadržuje, da se ne bi hitro ujezila (čeprav posredno to tudi počne).

Čustveno inteligentne ženske pa so samozavestne, svobodno izražajo svoja čustva in gojijo pozitivna čustva do sebe. V življenju najdejo smisel. Tako kot moški njihovega tipa so tudi one odprte in družabne, priljubljene in primerno izražajo svoja čustva (nikakor ne v izbruhu, ki bi ga kasneje obžalovale). Dobro prenašajo stres. Prilagodljivost v družbi jim omogoča, da z lahkoto pristopijo k novim obrazom; ustrezna osebna lagodnost jim omogoča razigranost in spontanost ter sproščeno dovzetnost za čutna doživljanja. V nasprotju z ženskami z visokim IQ niso nikoli zaskrbljene in se ne obremenjujejo z občutkom krivde ali poglobljanjem v težke misli.

Opisani tipi so mogoče rahlo pretirani, vendar mislim, da so pomembni tako v družbi in osebem življenju kot tudi na delovnem mestu.

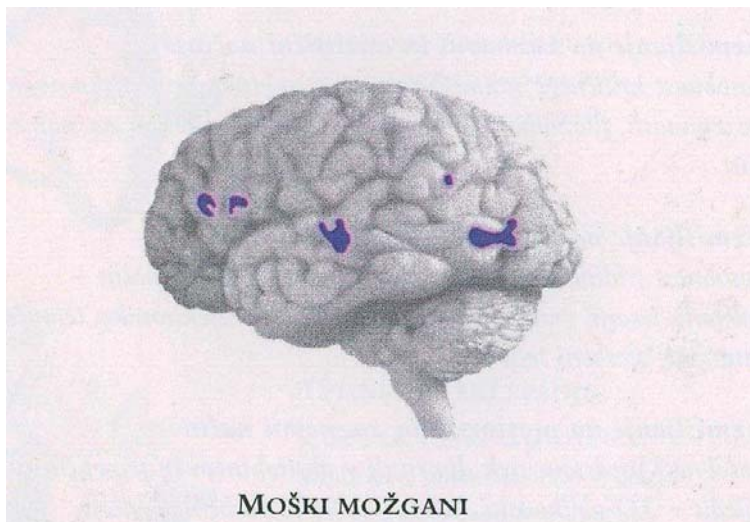
Vendar - ali v resnici obstajajo razlike v nevroloških povezavah ženskih in moških možganov, ki bi bile razlog za povsem drugačen način razmišljanja? Izsledki raziskav zadnjih desetletij kažejo, da je na primer desna polovica možganske skorje

pri moških debelejša kot pri ženskah. Pri prikazovanju podob z močnim čustvenim nabojem so slikanja možganov pokazala, da se ženski možgani zelo vzdražijo, medtem ko se moški skorajda ne odzovejo. Debel snop vlaken, ki povezuje obe polovici možganov, je pri ženskah v povprečju večji kot pri moških, kar je morda posledica dejstva, da ženske pri reševanju problemov uporabljajo obe polovici možganov, medtem ko so moški usmerjeni predvsem na levo polovico. Menijo, da razlike med spoloma povzročajo določeni hormoni, ki se sproščajo v kritičnih obdobjih nevrološkega razvoja zarodka.

RAZLIKE MED ŽENSKIMI IN MOŠKIMI MOŽGANI

Kadar prosijo moške, naj razmišljajo o čem čustvenem, ti ponavadi ne sprožijo veliko dejavnosti v svojih čustvenih središčih. Primerjava med spoloma je pokazala, da so moški v povprečju:

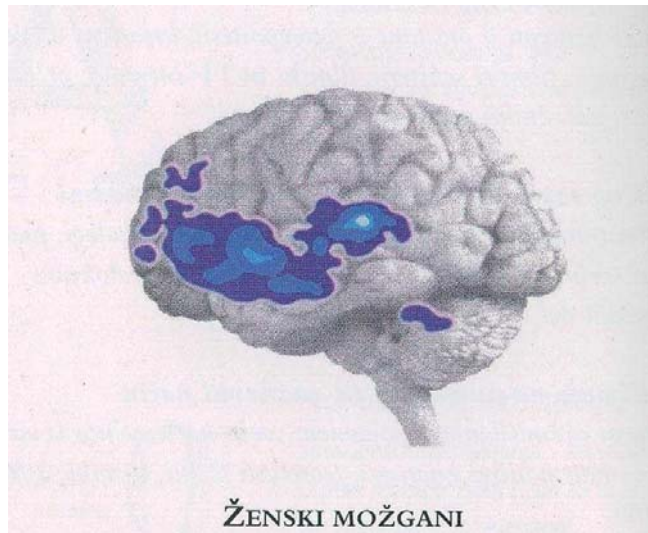
- boljši pri matematičnem sklepanju, čeprav niso tako dobri pri dejanskem računanju;
- boljši pri nalogah, ki imajo prostorski vidik;
- boljši pri prepoznavanju postav pred prikritim ozadjem, na primer v maskirnih oblekah;
- veliko boljši pri obračanju predmetov v mislih;
- boljši pri natančnem zadevanju tarč;
- boljši pri razločevanju prostorskih teles z vtisnjenimi zapletenimi vzorci;
- hitrejši pri analiziranju podatkov v celoti;
- bolj nadarjeni za prepoznavanje predmetov v pogojih fizikalne vzročnosti.



Slika 3: Moški možgani (Vir: Godwin, 1999)

Kadar prosijo ženske, naj razmišljajo o čem čustvenem, te sproščajo zdaleč več dejavnosti v čustvenih središčih. Primerjava med spoloma je pokazala, da so ženske v povprečju večinoma:

- bolj sposobne vživeti se v druge ljudi, bolj kooperativne in boljše pri presojanju vedenja drugih;
- ponavadi razvijejo jezikovne sposobnosti hitreje kot moški, bolje izgovarjajo in razumejo rahle pomenske odtenke;
- boljše pri združevanju predmetov v pare;
- boljše pri izražanju misli, zlasti z besedami;
- hitrejše na testih, ki zahtevajo povezovanje po podrobnostih;
- boljše pri odkrivanju predmetov, ki manjkajo v prikazu, kot npr. na štirih ilustracijah na spodnji sliki;
- boljše pri matematičnem računanju;
- zdaleč bolj sposobne za zahtevna ročna dela (Godwin, 2001).



Slika 4: Ženski možgani (Vir: Godwin, 1999)

4.3 NAJPOMEMBNEJŠE LASTNOSTI PRI DELU

V preteklih letih so se tudi v poklicnem svetu merila in zahteve precej spremenili. Vedno več pozornosti je namenjene osebnosti v celoti, ne le spričevalu » bilanci uspeha« izobraževalne poti. V predstavitvenih pogovorih so zanimive tudi osebne življenjske okoliščine in osebni interesi; pomemben je vtis, ki ga naredi kandidat kot celovita osebnost, kar lahko označimo z izrazom socialni čut. S to besedno zvezo so zajete lastnosti, kot so pripravljenost za skupinsko delo, zmožnosti za sodelovanje z drugimi, partnerski slog vodenja, zmožnost za prilagajanje z drugimi, zmožnost za komunikacijo in kritičnost. Te zahteve ne veljajo le za menedžerje. Na vseh ravneh je treba delati v skupini; to pa ne pomeni drug ob drugem, ampak drug z drugim (Weisbach, Dachs, 1999).

V skupini je čustvena inteligenca pomembna za boljše medsebojno razumevanje in pozitivno reševanje konfliktov.

Strokovna usposobljenost je danes manj pomembna kot osnovna sposobnost za izobraževanje na delu. Na osnovi te ugotovitve so delodajalci sestavili seznam najpomembnejših lastnosti pri delu:

- sposobnost poslušanja in besednega sporazumevanje;
- prilagodljivost in ustvarjalno odzivanje na težave in ovire;
- obvladovanje sebe, zaupljivost, delovna vnema, usmerjena k določenemu cilju, volja za nadaljnje razvijanje osebe kariere in ponos ob vsaki izpolnitvi nalog;
- skupinska in medosebna učinkovitost, sodelovanje in timsko delo, spretno glajenje nesporazumov;
- organizacijska učinkovitost, pripravljenost za čim večji osebni prispevek, sposobnosti za vodenje.

Od sedmih pričakovanih kakovosti je bila le ena pridobljena s šolanje: spretnost v branju, pisanju in matematiki. Čustvena inteligentnost, ki določa našo zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti temelji na naslednjih prvinah:

ODLOČANJE: pomembna je svoboda odločanja. Če nam je nekaj pomembno, bomo drugega poskušali prepričati o svojem prav, sicer pa mu bomo dopustili, da zadevo presoja drugače kot mi. Če želimo, da sogovornik o nečem svobodno presoja, mu ne skušamo vsiliti svoje predstave, če pa gre za naše lastne interese, se postavimo zanje.

USPOSOBLJENOST: v grobem bi usposobljenost lahko opredelili kot seštevek zdravega razuma in posebnega znanja in spretnosti, ki jih osvojimo med opravljanjem dela. V več sto natančno opravljenih študijah v podjetjih po celem svetu je bilo s primerjavo najboljših delavcev v storilnost s povprečneži ugotovljeno, da usposobljenost nikoli ni imela vplivne moči. Usposobljenost je temeljna spretnost. Potrebujemo jo, da si poiščemo delo in ga tudi opravimo. Toda s tem, kako ga opravimo, katere druge spretnosti poleg usposobljenosti še uporabimo, si določamo storilnost.

INTUICIJA: vodje morajo določiti, ali je nov izdelek vreden časa in denarja, ki ju je treba vložiti v njegov razvoj. Ljudje morajo s pomočjo svojega znanja ugotoviti, kateri procesi v njih samih v množici prosilcev za službo bodo najbolj ustrezali delovni skupini. Takšne in podobne odločitve zahtevajo, da se pri odločanju opremo na intuicijo, ki nas obvešča, kaj je prav in kaj narobe.

Intuicija v delovnem okolju odigra najpomembnejšo vlogo, ko vanj vstopijo tudi ljudje. Izbiranje vodij na najvišje izvršne položaje v podjetjih pomeni oceniti kemijo odnosov znotraj podjetja, kar pomeni oceniti glavnega direktorja, njegove osebne kvalitete in pričakovanja, razpoloženje, ki ga vnaša v podjetje in vzdušje, ki temu sledi. Spoznati je potrebno, kako deluje vodilni team, kako ravnajo drug z drugim. Pri odločanju za izbiro kandidata je ključna sodba lahko intuitivna.

Intuicija in občutek zagotavljata sposobnost zaznavanja sporočil iz uskladiščenega čustvenega spomina – iz notranje shrambe modrosti in preudarnosti. Ta sposobnost je središče zavedanja sebe, ki je najpomembnejša osnova razsežnost naslednjih treh čustvenih sprememb:

NATANČNO OCENJEVANJE SEBE: Nepristranski občutek za lastne zmogljivosti in omejitve, jasna podoba o sebi, kaj je treba izboljšati, in sposobnost učenja iz izkušenj (Goleman 2002).

ČUSTVENA ZAVEST: zavest o tem, kako čustva vplivajo na vse, kar počnemo, je osnovna čustvena spretnost. Brez te spretnosti smo ranljivi. Takšna zavest nas usmerja k ugaševanju z delovnim okoljem, da dosežemo večjo storilnost, k obvladovanju svojih ključnih občutkov, k ohranjanju osebne motivacije, k ugaševanju z občutki drugih v naši bližini in razvijanju družbenih spretnosti v delovnem okolju, skupaj s spretnostmi, ki so bistvene za vodenje in timsko delo. Ta sposobnost zavzema pomembno mesto večinoma pri vseh vrstah dela, še posebej pa pri delu z ljudmi. Čustvena zavest se začne pri ugaševanju tokov občutkov, ki se stalno pretakajo v vsakem od nas, in prepoznavanjem, kako čustva oblikujejo naša opazanja, misli in početje. Iz te zavesti izvira še ena: da naši občutki vplivajo na druge, s katerimi se poslovno ali drugače ukvarjamo. Oseba, ki to spretnost odločno obvlada, se ves čas zaveda svoji čustev in pogosto zaznava, kakšen je njihov fizični občutek. Lahko jih tudi izrazi z besedami in s takšnim izražanjem dokazuje, da so primerna v družbi. (Goleman, 2001)

Čustva, ki uidejo nadzoru, še tako bistrega človeka prelevijo v bedaka. Razvijanje zmogljivosti, ki zagotavljajo uspeh, se začne z razumom in njegovo močjo. Poleg tega morajo ljudje biti tudi čustveno zreli, da lahko do skrajnosti izkoristijo osebno nadarjenost. Če ne uspemo izvabiti iz njih njihovih največjih zmogljivosti, takšen neuspeh pripišemo svoji čustveni nezrelosti.

Že na začetku osemdesetih let so nekateri podvomili, da zadoščajo veljavna merila za presojanje inteligentnosti. Ameriški profesor psihologije Howard Gardner je opredelitev inteligentnosti dopolnil še z dvema vidikoma: s sposobnostmi v medčloveških odnosih in z notranjimi duševnimi sposobnostmi.

IZJAVA O SEBI: če kdo z nami ravna tako, da se potem slabo počutimo, se lahko odzovemo na dva načina: povemo mu, kaj se dogaja z nami, ali pa mu povemo, kaj si o njem mislimo, kako ga ocenjujemo in kaj bi moral storiti. V prvem primeru gre za izjavo o sebi, v drugem primeru pa sporočila drugemu. Če govorimo o sebi, prisilimo sogovornika k temu, da se sooči z nami. Hkrati mu pustimo odprto pot za odziv. V resnici mu damo priložnost, da spozna, kako njegovo vedenje vpliva na nas. Spoznanje, da smo drugega prizadeli, skoraj nikogar ne pusti hladnega. Najbrž le redko želimo nekoga namenoma užaliti. Če torej spregovorimo o svojih čustvih in če samega sebe vzamemo resno, imamo največ možnosti, da se bo položaj razjasnil. Ko so besede izrečene, nas ne bodo več skrivaj mučile. Če govorimo o svojih čustvih, imamo še to prednost, da nam čustev ne more nihče oporekati. So preprosto taka, kakršna so!

Ameriški pedagog Thomas Gordon je uvedel pojem strategija zmagovalec – zmagovalec. Izhaja iz trditve, da je mogoče konflikte rešiti tako, da se po njih oba udeleženca počutita kot zmagovalca. Če je kritični položaj rešen tako, da bojišča nihče ne zapusti s sklonjeno glavo, imajo na koncu korist vsi udeleženci. Ni nujno, da je bojišče samo poklicno področje; tudi partnerski odnos ali družina je primerno mesto za majhne vsakdanje spopade. Tudi v tem primeru velja enako: če svojemu sogovorniku govorimo o sebi, namesto da bi ga napadali ali jezo kopicili v sebi, je

možnosti za medsebojno razumevanje veliko več. Pri tem lahko oba kaj pridobita, pa čeprav le uvid. Če se po soočenju z drugim počutimo kot poraženec, se poskušamo maščevati. To se ne bo zgodilo, če bo pogovor prinesel koristi za obe strani (Weisbach, Dachs, 1999).

OCENJEVANJE SEBE: ljudje s takšno spretnostjo se zavedajo svojih zmogljivosti in slabosti, se poglobljajo vase in se učijo iz izkušenj, so sprejemljivi za povratno informacijo, nove poglede, neprestano učenje in osebni razvoj, imajo smisel za humor in so sposobni nase gledati v pravi luči. Če hočemo doseči storilnost z izjemnimi rezultati, moramo biti pripravljeni poiskati način razporejanja osebnih vrednot in prizadevanj vsakega posameznika z vrednotami in prizadevanji celega podjetja. Prvi korak s povečanjem storilnosti je storjen, ko se zavemo, da je nujno treba nekaj vložiti v napredek. Če v zaslepljenosti ne prepoznavamo svojih kriznih področij, tvegamo svojo kariero. Primerjalna raziskava o vodjih na izvršnem položaju, ki jim je spodletelo in drugih, ki so bili uspešni, je pokazala, da so vodje v obeh skupinah imeli tudi slabosti; odločilna razlika med obema skupinama je bila v tem, da se vodje, ki jim je spodletelo, niso ničesar naučili iz svojih napak in pomanjkljivosti. Neuspešni vodje so bili precej manj dovzetni za priznavanje svojih napak in so tudi odklanjali vsakogar, ki jim je hotel spodrsljaj razkriti. Ljudje na visokih položajih potrebo po spremembi pogosto razumejo kot znamenje njihove zmote ali slabosti. Tekmovalno prizadevanje, s katerim so se dokopali do vrha, jim preprečuje, da bi spregledali svoje pomanjkljivosti, četudi samo iz strahu pred tekmeci v znanju o organizacijski politiki (Goleman, 2001).

ZAUPANJE VASE: ljudje z močnim občutkom za lastno vrednost in svoje sposobnosti se predstavijo z zaupanjem vase, si upajo reči nepriljubljena mnenja in se izpostaviti, če je treba zagovarjati resnico, so odločni in se praviloma odločajo kljub negotovosti in pritiskom.

Če zaupanja vase ni, primanjkuje tudi prepričanost, ki je bistvena, kadar sprejemamo najbolj drzne izzive. Zaupanje vase nam zagotavlja, da se zanesemo nase, da se poženem naprej ali nastopimo kot vodja. Komur primanjkuje zaupanja vse, z vsako napako pritrdi svojemu občutku, da je nesposoben. Pomanjkanje zaupanja vase se kaže v občutkih, kot so nebogljenost, nemoč ali dvom vase. Skrajno zaupanje vase pa, po drugi strani, lahko izzveni kot predrznost, še zlasti pri ljudeh, ki ne obvladajo družbenih spretnosti. Zaupanja vase pa nikakor ne smemo zamenjati z drznostjo. Zaupanje vase se razkrije z odlično predstavitvijo sebe, z nastopom, ki razkriva to kakovost. Osebe, ki močno zaupajo vase, imajo karizmo in tako vlivajo zaupanje vsem v svoji bližini. Med nadzorniki, poslovnimi in izvršenimi direktorji zaupanje vase dejansko loči uspešne v storilnosti od povprečnih.

Ljudje z zaupanjem vase običajno sodijo o sebi, da so učinkoviti in sposobni, da se spoprimejo z izzivi, in da znajo obvladati delo in spretnosti na novih delovnih mestih. Čutijo, da si njihove sposobnosti v primerjavi z drugimi dobro utrjujejo svojo mesto. S takšno notranjo močjo so sposobnejši v opravičevanju svojih odločitev ali dejanj brez strahu pred nasprotniki. Zaupanje vase nam vliva moč, da premagamo najtežje odločitve, ali smo dosledni v dejanjih, v katerih si zaupamo kljub nasprotovanjem in nesoglasjem ali zelo jasnim neodobravanjem najvišjih oblastnikov. Ljudje z zaupanjem vase so odločni in brez ošabnosti ali umika v obrambni položaj zagovarjajo svojo odločitev. Z zaupanjem vase je tesno povezano zaupanje v lastno

učinkovitost, pozitivno mnenje o svojih zmogljivostih za uspešno storilnost. Zaupanje v lastno učinkovitost niso naše dejanske spretnosti, temveč naše prepričanje o tem, kaj zmoremo s svojimi spretnostmi. Spretnost sama ne more zagotoviti naše najboljše storilnosti – v svoje spretnosti moramo verjeti, da jih lahko najbolje izkoristimo. Ena od najobičajnejših značilnosti delavcev s premajhnim zaupanjem vase je paralizirajoči strah, da bi se zdeli neumni. Naslednja značilnost je ta, da se če so izzvani, prehitro odpovedo lastnemu prepričanju in mnenju, četudi so njihove misli zdrave. Druge značilnosti so še kronična neodločnost, še zlasti kadar so pod pritiskom, umik pred še tako majhnim tveganjem ter nesposobnost, da bi jasno in glasno povedali zares dobre zamisli.

SAMONADZOR: čustveno inteligentni ljudje lahko vplivajo na svoja čustva. Namesto, da bi se z vso vnemo prepustili svojemu razpoloženju, svoje občutke raje izrazijo z besedami in si tako zagotovijo nadzor nad dogajanjem.

Ljudje, ki so sposobni ohraniti razruvana čustva in vzgibe pod nadzorom, dobro obvladujejo razruvana čustva in vzgibe, ostanejo zbrani, pozitivno razpoloženi in neustrašni tudi v skušnjavah, ohranijo jasno misel in so še naprej zbrani, četudi so pod pritiskom. Spretnost obvladovanja sebe je komaj opazna. V glavnem se razodeva v odsotnosti bolj očitnih čustvenih položajev. Takšno spretnost prepoznamo po znakih, kot so ohranitev mirne krvi v stresnem stanju ali obvladovanje sovražno razpoložene osebe brez vračanja udarcev. V našem vsakdanjiku pa še ena značilnost dokazuje obvladovanje sebe: to je obvladovanje časa. Če se hočemo vsak dan držati dnevnega urnika, potrebujemo spretnost obvladovanja sebe, da se lahko upremo navidezno nujnim a v resnici nepomembnim zadevam. Tudi upiranje nasilnemu nadvladju razpoloženja je bistveno, da lahko ohranimo sposobnost za plodno in uspešno delo. Ljudje, ki znajo premagovati stiske, običajno obvladajo eno od tehnik za obvladovanje stresa, ki si jo priključijo, kadar koli je potrebujejo.



Slika 5: Ste stabilni? (Vir: Godwin, 1999)

ZANESLJIVOST IN VESTNOST: zanesljivi ljudje vedno delajo v skladu z etičnimi načeli in jim ni ničesar očitati, zaupanje gradijo na osebni zanesljivosti in dostojanstvu, priznavajo svoje napake in nasprotujejo neetičnim dejanjem drugih, se zavzemajo za stroga, načelna stališča, četudi niso priljubljena.

Vestni ljudje izpolnjujejo obveznosti in držijo obljube, so zaslužni za izpopolnjevanje lastnih ciljev, so urejeni in natančni pri delu. Vestnost je vir uspeha na vseh področjih. Vestni ljudje izžarevajo nekaj posebnega, kar jih povečuje, da se zdijo še boljši, kot so v resnici. Toda vestnost brez empatije in družbenih spretnosti lahko pripelje v težave. Ker so vestni ljudje tako zahtevni do sebe, včasih postavljajo enaka merila tudi drugim in so zato premalo uvedeni, če se drugi ne izkažejo enako visoko stopnjo vzornega vedenja. Ko se vestnost spremeni v neprizanesljivo usklajevanje s pričakovanji, lahko zaduši ustvarjalnost.

Pošteni delavci so odkritosrčni, priznavajo celo občutke. Nasprotno pa drugi, ki nikoli ne priznavajo spodrseljavev ali površnosti in pretiravajo v hvaljenju sebe, svojega podjetja ali izdelka, spodkopavajo lastno dostojanstvo. Poštenost, ki pomeni odkrito, pošteno in dosledno vedenje do drugih, na katerem koli delovnem mestu takoj posebej razvrsti delavce z izjemno storilnostjo. Nazoren primer so ljudje v prodaji, kjer je njihova vloga močno odvisna od trdnosti neprekinjenih odnosov. Če v takem poslu prikrivamo pomembno informacijo, prelomimo obljubo ali ne izpolnimo naročila, zapravimo zaupanje, ki je tako zelo pomembno pri ponovnem sklepanju posla. (Goleman 2001: 106)

4.4 ZNAČILNI TIPI LJUDI ZA DOLOČENO DELOVNO MESTO

V zadnjih letih so razvili številne tipologije in vedenjski testi, da bi vodstvenim delavcem pomagali sprejemati odločitve o osebju. Večinoma so povezani s strategijami, ki jih ljudje najpogosteje uporabljajo v vsakodnevni stiki z organizacijo, s strankami in z drugimi zaposlenimi. To so vedenjski vzorci, ki so postali znani in ustaljeni in so v razmerah stresa ali negativne napetosti ponavadi zelo predvidljivi. Ta model je značilen za to zvrst. Sestavljen je iz štirih tipov, vendar vsebuje novo različico na znano temo ustrežljiv/ ukazovalen in zadržan/ odprt.

DIREKTOR:

- se najbolje počuti, ko sprejema odločitve;
- težke odločitve sprejema raje sam;
- težko prenaša odgovornost na druge;
- pod vplivi hude kritike raje preide v protinapad;
- ima rad vse pod nadzorom;
- do drugih je precej neobčutljiv;
- je tekmovalen in pogosto usmerjen k cilju;
- je iznajdljiv in dober strateg;
- je zavzet;
- drugi mislijo, da je včasih preveč avtokratski in ukazovalen;
- ima raje takojšnje akcije kot dolga razmišljanja;
- svoja mnenja izraža svobodno.



Slika 6: Direktor (Vir: Godwin, 1999)

Slika 7: Svetovalec (Vir: Godwin, 1999)

SVETOVALEC

- popusti, če mu skuša nekdo vsiliti neko mnenje;
- je raje del ekipe, kot da bi ubral svojo pot;
- ima raje podporo drugih za skupne cilje;
- rad sodeluje v projektih z veliko drugimi sodelavci;
- meni, da je postopek pomembnejši od uresničenja dejanskega cilja;
- lahko bi ga opisali kot odprtega, vendar nezahtevnega;
- je zelo družaben;
- sodelavci ga poznajo kot kooperativnega;
- težko uresničuje nepriljubljene odločitve.

REVIZOR

- meni, da je usmerjen predvsem k razmišljanju;
- se ima za zadržanega v odnosu do drugih;
- se največkrat raje izogne sporom in preprirom;
- težko prenaša odgovornost na druge;
- ponavadi raje dela sam;
- ima rad določen nadzor nad seboj;
- na splošno je neprepirljiv;
- je dober pri načrtovanju in organiziranju;
- zna dobro poslušati;
- postane ravnodušen, kadar drugi ne upoštevajo njegovega nasveta;
- najpogosteje postane zadržan, kadar ga zavrnejo.



Slika 8: Revizor (Vir: Godwin, 1999)



Slika 9: Gospodar (Vir: Godwin, 1999)

GOSPODAR

- pogosto ga prevevajo čustva v odnosu do drugih;
- zlahka kaže svoja čustva;
- gre rad svojo pot;
- se pri sprejemanju odločitev pogosto ravna "po notranjem občutku";
- uživa v medsebojnem sodelovanju z drugimi;
- zna biti prepričljiv;
- se ujezi, če ga nihče ne posluša;
- postane agresiven, če je izzvan;
- postane trmoglav, kadar drugi ovirajo njegova prizadevanja. (Godwin, 2000)

Nenavadno bi bilo, da bi kdo ustrezal samo enemu tipu, saj nobeden ne more biti čisti tip. Največkrat se zgodi, da nekdo ustreza dvema od štirih zgoraj napisanih tipov, značilnih za delovno mesto. Pri tej tipologiji dobimo pregled ne samo o svojih značilnostih, temveč tudi jasno predstavo in značilnosti svojih kolegov, sodelovcev in uslužbencev. Opremljen s temi podatki, bi se človek lahko vešče potegoval za določeno delovno mesto.

4.5 POMEN ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI NA DELOVNEM MESTU

Občutki ter čustva vplivajo na vsako delo v podjetju, če si to želimo ali ne. Vse prepogosto skušamo pri delu skrivati svoja čustva in občutke, celo v takšnih okoljih, v katerih bi z izkazovanjem čustev dosegli boljšo komunikacijo in boljše rezultate.

Sternberg je za ponazoritev pomena čustvene inteligentnosti povedal naslednjo zgodbo o dveh študentih, Pennu in Mattu:

Penn je bil izjemen in ustvarjalen študent, zgled najboljšega, kar lahko nudi Yale. Njegova težava pa je bila v tem, da se je svoje izjemnosti zavedal in je bil zato, kot je potrdil eden od profesorjev, "neverjetno ošaben". Kljub svojim sposobnostim Penn med ljudmi ni bil priljubljen, še zlasti ne med tistimi, ki so morali sodelovati z njim. Pri teoretičnem delu je bil sijajen. Ko je diplomiral, so ga številna podjetja vabila k sebi. Najboljše delovne organizacije z njegovega področja so ga klicale na razgovor. Veljal je za prvega med izbranci, vsaj na osnovi življenjepisa. Toda njegova ošabnost se je med razgovori preveč očitno razgrnila. Na koncu je ostal z eno samo ponudbo v neki drugorazredni organizaciji.

Drugi študent z Yala, Matt, iz iste študijske skupine kot Penn, ni bil tako izjemen študent kot Penn. Vendar - bil je spreten pri medosebnih odnosih. Vsi, ki so delali z njim, so ga imeli radi. Matt je od osmih razgovorov na koncu izbral kar med sedmimi ponudbami za službo. Uspeval je na svojem področju, medtem ko je bil Penn po dveh letih odpuščen iz svoje prve službe. Penn ni bil čustveno inteligenten, Matt pa je bil.

Spretnosti čustvene inteligentnosti se ujemajo in dopolnjujejo s spoznavnimi; najboljši v storilnosti obvladajo oboje. Čim zahtevnejše je delo, tem odločilnejša je čustvena inteligentnost, že zato ker je pomanjkanje teh spretnosti lahko močna ovira pri uporabi katere koli delavčeve tehnike ali razuma. Kot primer si lahko pogledamo izvršnega vodjo, ki je bil imenovan na odgovorno mesto predsednika družinskega podjetja s kapitalom 65 milijonov dolarjev. Raziskovalec je kot metodo za oceno

kandidatovih sposobnosti v spoznavanju celovitosti izbral razgovor in ugotovil, da je v tej sposobnosti dosegel najvišjo možno stopnjo - stopnjo 6 - torej je teoretično dovolj dober, da bi bil glavni direktor v podjetju s svetovno razpredeno dejavnostjo ali šef države. Vendar je iz pogovora raziskovalec ugotovil, da ga še vedno bremenijo dogodki iz preteklosti, bil je namreč odpuščen iz službe, zato je že pri najmanjših očitkih njegovemu delu takoj zgubil živce. Torej je pripetljaj iz preteklosti nanj še vedno deloval kot sprožilec čustev.

Skratka, čustva, ki uidejo nadzoru, lahko še tako bistrega človeka prelevijo v bedaka. Ljudje morajo biti čustveno zreli, da lahko do skrajnosti izkoristijo osebno nadarjenost. Čustvena spretnost je priučena sposobnost, ki temelji na čustveni inteligentnosti in pogojujejo izjemno delovno storilnost. Čustvena inteligentnost določa našo zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti, ki temeljijo na naslednjih petih prvinah; zavedanje sebe, motivacija, obvladovanje sebe, empatija in spretnost v medosebnih odnosih. Čustvena spretnost pa pokaže, kolikšen delež zmogljivosti smo pretvorili v delovne spretnosti.

Če smo na primer uspešni pri postrežbi gosta, smo takšni zaradi čustvene spretnosti, temelječe na empatiji. Če je oseba visoko čustveno inteligentna, ji s tem še ni zagotovljeno, da bo dosegla tiste čustvene spretnosti, ki so pomembne pri delu. Visoka čustvena inteligentnost pomeni le odločno osnovo za usvajanje teh spretnosti. Nekdo ima lahko močno razvito empatijo, a ni osvojil na empatiji osnovanih spretnosti, ki se pretvorijo v odlično postrežbo gosta, uspešno svetovanje ali mentorstvo osebam na visokih položajih ali sposobnost zbližanja članov zelo raznolike delovne skupine.

Čustvene spretnosti se združujejo v skupine, ki temeljijo na skupni osnovni spretnosti čustvene inteligentnosti. Osnovne spretnosti čustvene inteligentnosti so nujno potrebne za uspešno osvajanje spretnosti, ki zagotavljajo uspeh na delovnem mestu. Ljudje, ki niso usvojili družbenih spretnosti, niso uspešni na primer v prepričevanju ali navdihovanju drugih, v vodenju skupine ali spodbujanju sprememb. Če jim primanjkuje samozavedanja, se ne menijo za svoje slabosti in ne premorejo samozaupanja, ki izvira iz trdnega zaupanja v svojo moč.

ZMOŽNOSTI ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI SO:

- **NEODVISNOST:** vsak s svojo edinstvenostjo prispeva k večji storilnosti.
- **MEDOSEBNA ODVISNOST:** vsak se do določene stopnje opira na druge in spodbuja veliko medsebojnih povezav.
- **HIERARHIJA:** zmožnosti čustvene inteligentnosti se nadgrajujejo. Samozavedanje je na primer nujno za obvladovanje sebe in empatije. Samoobvladovanje in zavedanje sebe povečujeta motivacijo, vse pa so dejavne pri osvajanju družbenih spretnosti.
- **NUJNOST** (vendar samo ta ne zadostuje): če smo usvojili osnovno spretnost čustvene inteligentnosti, si s tem še nismo zagotovili nadaljnjega razvijanja ali razkrivanja vseh njenih spretnosti, kot sta na primer sodelovanje ali vodenje. Tudi drugi dejavniki, kot sta vzdušje v delovni organizaciji ali osebni interes za delo, odločajo o tem, ali spretnosti izpolnjujejo svoje poslanstvo ali ne.

- SPLOŠNOST: splošen seznam je uporaben za vsako delovno mesto, vendar delovna mesta zaradi svoje različnosti zahtevajo tudi različne spretnosti (Goleman, 2002).

S tem seznamom lahko opravimo hiter pregled svojih zmogljivosti. Omogoča nam, da izberemo spretnosti, ki jih želimo razviti.

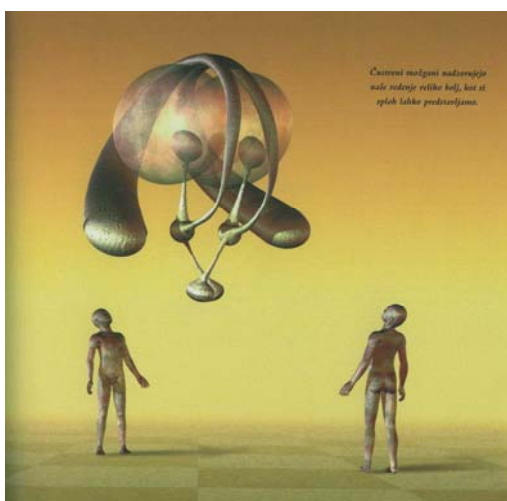
VISOKA IN NIZKA ČUSTVENA INTELIGENTNOST

Znaki visokega EQ so sledeči: izražamo svoja čustva direktno in jasno. Nismo sužnji negativnih občutkov kot so strah, skrb, krivda, sramovanje, obveza, razočaranje, nemoč, brezupnost, odvisnost. Znamo razbrati neverbalno komunikacijo. Pustimo čustvom, da vodijo naše življenje in jih uravnavamo pametno, logično in realno. Počutimo se mični. Delo opravljamo, ker ga želimo. Nimamo občutka prisile in nismo odvisni od drugih. Smo naravno motivirani, torej nas ne motivira moč, status, bogastvo, popularnost ali priznanje. Smo emocionalno prožni. Pričakujemo uspeh in ne ponotranjimo neuspehov. Zanimajo nas občutki drugih. Ne počutimo se nelagodno, ko govorimo o svojih čustvih. Strah in skrb nas ne paralizirata in znamo razpoznati raznolike občutke.

Negativna čustva – njihovo pomanjkanje ali njihovo indirektno izražanje so nalezljiva. Bolje je, da se izogibamo ljudi z **nizkim EQ**, ker nas lahko okužijo s svojo zagrenjenostjo in virusom, s katerim utemeljujejo sebe kot žrtev. Ni zabavno biti s temi ljudmi in prav gotovo ne želimo prevzeti njihovih navad. Zato se je priporočljivo izogibati oseb, ki ne prevzemajo odgovornosti za svoje občutke; ne znajo izreči stavka »čutim..«; ne morejo razložiti, zakaj tako čutijo (še posebej se je treba izogibati ljudem, ki pri razlaganju svojih čustev želijo narediti iz drugih žarišče); ki napadejo, krivijo, kritizirajo druge, le ukazujejo ali svetujejo; nas prekinjajo in razvrednotijo; pridigajo; sodijo; krivijo druge za situacijo; ne izrazijo vseh čustev; lažejo o svojih čustvih; povečujejo ali pomanjšujejo svoja čustva; pustijo stvarem, da se nakopičijo in zatem eksplodirajo ali pa močno reagirajo že na vsako malenkost; niso iskreni; so zamerljivi; ne povedo kaj mislijo; ne povedo vsega; vzbujajo občutek nelagodnosti; raje izražajo čustva, kot da bi se o njih pogovarjali; se igrajo igre; so neobčutljivi za naša občutja; se ne znajo vživeti v čustva drugih in ne znajo sočustvovati; ne izdajajo svojih čustev; ponujajo malo možnosti za čustveno intimo; se ne ozirajo na čustva drugih, preden kaj storijo; so negotovi in vedno pripravljeni na obrambo; imajo nizko samospoštovanje; težko ali pa neradi priznajo svoje napake, ne znajo povedati, da jim je žal ali pa se opravičiti; ne kažejo obžalovanja; sebe vidijo kot nemočne žrtve; se izogibajo odgovornosti z besedami: »Moral sem storiti. Kaj si pričakoval od mene, da naj storim? Kaj naj bi storil? Nisem imel druge možnosti«; napadajo vsakogar, ki bi si jih drznil kritizirati; mislijo, da svet ni pravičen; so pogosto razočarani in zagrenjene žrtve; pogosto mislijo, da so nesposobni, zabit, neumni ali pa se bojijo, da so videti takšni; si delajo preveč ali premalo skrbi zaradi svoje zunanosti; pogosto preklinjajo; se nesmiselno prepustijo toku; se izogibajo osebnim stikom in iščejo nadomestilo v domačih ljubljenskih, rastlinah ali namišljenih osebah; se nepopustljivo držijo svojih prepričanj; lahko pripovedujejo vse potankosti o dogodkih izpred let, kar vključuje druge ljudi, toda ne morejo razložiti, kako se počutijo v sedanjem trenutku.

Obstaja mnogo načinov, s katerimi se poskušamo izogibati soočanju s svojimi negativnimi emocijami. Najpogostejši so sledeči: sodimo drugim, karaktririziramo jih; obnašamo se, kot da smo pravični; krivimo druge; skrivamo intenzivno bolečino; skrivamo bolečino za delom, položajem, nazivom, slavo, statusom; pomanjšujemo svojo nesrečo in negativna čustva; zanikamo nesrečnost, osamljenost, praznino, strah, jezo; poiščemo nekoga, ki mu je še slabše; skušamo zadovoljiti druge s pripovedovanjem smešnic, s smehljajem, da smo presrečni; zamotimo se s trenutnimi obveznostmi in zasvojenostmi kot so delo, šport, zabava, droge itd.; analiziramo in modrujemo; izražamo misli a nikoli čustev; z arogantnim ali poniževalnim obnašanjem.

Ker so čustva nalezljiva, je bolje, da se izogibamo osebam z nizkim EQ, s tem si pridobimo večje možnosti za srečo.



Slika 10: Ste v stiku s svojimi čustvi? (Vir: Godwin, 1999)

PREDNOSTI ZA VODILNO MESTO

Čustvene spretnosti so posebej pomembne pri vodenju, torej v vlogi, ki od vodje zahteva, da pri podrejenih doseže večjo učinkovitost pri delu. Če je vodja neuspešen pri medosebnih odnosih, zmanjšuje storilnost v večji skupini. Takšna nespretnost pomeni izgubo časa, poraja zajedljivost, kviri motivacijo in zavezanost drug drugemu, spodbuja sovražnost in brezbriznost. Zmogljivost ali slabosti vodje v čustvenih spretnostih odsevajo v tem, ali nadpovprečni delavci ostajajo v podjetju oziroma ga zapuščajo.

Vodja oddelka za poslovno raziskovanje pri velikem tehnološkem podjetju je odgovoren za približno dvesto raziskovalcev, ki delujejo po vsem svetu. Njihove najzahtevnejše naloge so: sestajanje s tehničnimi strokovnjaki, ki predstavljajo pravkar porojene zamisli o novih proizvodih, in odločanje, ali je vredno z novostjo prodreti na tržišče ali ne. Med te naloge sodijo spodbujanje vodij tistih oddelkov, pri katerih je bilo ugotovljeno, da tržni delež njihovih izdelkov upada, in usmerjanje raziskovalcev, ki so zabredli na stranpoti in jim pokazali pravo pot.

Na takšnih sestankih so čustva zelo močna. Človek mora ostati razumem, zatreti mora vsako napetost in ohraniti hladno kri. Ljudje običajno prehitro popustijo prevelikemu navdušenju, kadar hočejo na tržišče spraviti proizvod, ki so ga sami dolgo razvijali ali kadar imajo težave. Toda v stikih z njimi mora direktor vztrajati pri svojem pogledu na stvari in vzbujati zaupanje ter spoštovanje.

Vodja potrebuje spretnosti, kot so samozavedanje, sposobnost oblikovanja lastnega mnenja in nenehna vpletenost. Druge spretnosti, ki jih pri svetovno znanih podjetjih pripisujejo odličnosti so:

- kako dobro zna nekdo predstaviti svoj primer;
- da ima nekdo delavni elan;
- daje pripravljen/a za delo;
- da ga/jo ljudje samoumevno sprejemajo kot vodjo;
- da oseba zaznava tokove čustvenosti;
- da je oseba dejavna in s svojo dejavnostjo vpliva na posel.

V ameriški raziskavi, ki je zajela kar 3.871 vodstvenih delavcev, so ugotovili šest različnih stilov vodenja in vsak od teh stilov je odvisen od različnih elementov čustvene inteligentnosti. Stil vodenja neposredno vpliva na delovno klimo in s tem posredno na finančno uspešnost.

Vodenje s prisilo. Zahteva takojšno privolitev zaposlenih v delegirane delovne naloge po čelu »naredi, kar ti rečem«. Vse odločitve so v rokah vodje, ideje niso zaželeno. Vodenje s prisilo ima po splošni oceni izjemno negativen vpliv na organizacijsko klimo, zelo slabo vpliva tudi na sistem nagrajevanja, še posebej kadar imamo opraviti z zelo motiviranimi posamezniki, ki v delu iščejo tudi potrditev svojih sposobnosti in osebno zadovoljstvo in ne le denar. Pri tem se kažejo predvsem naslednji elementi čustvene inteligentnosti: želja po doseganju ciljev, samonadzor in iniciativnost. Ta stil se obnese v kriznih obdobjih ali kadar je treba na hitro opustiti dosedanji način dela in »šokirati« ljudi s povsem novim načinom doseganja rezultatov.

Avtoritativni stil vodenja. Vodi ljudi v smeri zastavljene vizije po načelu »sledi mi in skupaj bomo uresničili našo vizijo«. Avtoritarni vodja je vizionar, ki motivira ljudi tako, da jim jasno predstavi, kako njihovo delo pripomore k uresničevanju skupne vizije. Pomembna sta vsak posameznik in njegov prispevek. Avtoritarni vodja ima resda zadnjo besedo, toda navadno daje ljudem dovolj možnosti za izražanje mnenja, dovolj svobode za inovativnost, eksperimentiranje in prevzemanje tveganja. Avtoritarni vodje se odlikujejo predvsem z dvema elementoma čustvene inteligentnosti: samozaupanje in empatijo. Avtoritarni stil vodenja je najuspešnejši, kadar spremembe zahtevajo novo vizijo ali kadar je potrebna jasna usmeritev. Splošni vtis na organizacijsko skupino je skoraj vedno pozitiven.

Očetovski stil vodenja. Vodja, ki uporablja prisilo, meni: »naredi, kar sem ti naročil!«, avtoritarni vodja: »sledi me«, očetovski vodja pa: »na prvem mestu so ljudje.« Ta takšnega vodja velja, da so pomembnejši ljudje, njihova počutja in čustva kot pa naloge in cilji. Zaposlene vodi s čustvenim nabojem in ustvarja močne čustvene vezi med zaposlenimi. Ta stil vodenja odlikuje čustveni element, kot so empatija, navezovanje medosebnih odnosov in komunikacija. Očetovski stil vodenja

je uspešen, kadar je treba ljudi motivirati v izredno stresnih okoliščinah in pomiriti nasprotja v timu. Splošni vpliv na organizacijsko klimo je pozitiven.

Demokratski stil vodenja. Spodbuja sodelovanje in skupne odločitve. Gre za vodenje po načelu »Kaj pa ti misliš?« Demokratsko vodenje spodbuja fleksibilnost in prevzemanje odgovornosti. Ima realne cilje in tudi jasne standarde za vrednotenje uspeha vsakega posameznika. Zaposleni, ki delujejo v demokratskih sistemih, so ponavadi zelo realni glede tega, kaj lahko in kaj ne morejo zahtevati. Ta stil vodenja je najuspešnejši takrat, kadar vodja ni prepričan o prihodnji usmeritvi organizacije ali dvomi o svoji odločitvi in potrebuje ideje sodelavcev. Čeprav ima vodja močno vizijo, je demokratski stil najprimernejši za generiranje novih idej, s katerimi lahko uresničimo to vizijo. Sodelovanje in komunikativnost sta temeljni čustveni odliki demokratskega vodje. Splošen vpliv demokratskega stila vodenja na organizacijsko klimo je zelo pozitiven.

Perfekcionistični stil vodenja. Tak vodja izbere visoke standarde v zvezi z uspešnostjo izvedbe delovnih nalog in gre za vodenje po načelo: »naredi kakor jaz, in to takoj!« nekoliko obseden je z mislijo, da zna vsako stvar narediti bolje in hitreje kakor njegovi sodelavci, zato tako veliko zahteva od njih. Mogoče boste pomislili, da tak vodstveni stil izboljšuje delovne rezultate, vendar ta stil vodenja namreč zelo uničevalno vpliva na organizacijsko klimo, zahteve po pretirani odločnosti na eni strani in razkazovanje odličnosti vodje na drugi strani zmanjšuje delovno moralo. Fleksibilnosti, prevzemanja odgovornosti in inovativnosti skoraj ni več. Pri perfekcionalnosti prevladujejo čustvene prvine, kot so veliko samozavedanje, močna želja po doseganju ciljev in iniciativnosti. Čeprav ima perfekcionistični stil vodenja po splošni oceni zelo negativen vpliv na organizacijsko klimo, ni vedno slab. V situacijah, ko ima opraviti z zelo motiviranim in strokovno usposobljenim timom in moramo hitro doseči rezultate, se je ta stil vodenja izkazal kot najuspešnejši.

Mentorski stil vodenja. Podpira ljudi in jih osebno ter strokovno razvija za prihodnost. Gre za vodenje po načelu »Poskusi to«. Mentorski vodje pomagajo zaposlenim prepoznati njihove prednosti ter slabosti in jim svetujejo pri razvoju njihove nadaljnje kariere. Odlikujejo se zlasti po naslednjih elementih čustvene inteligentnosti: samozavedanje, empatija, razvijanje drugih. Zelo dobro delujejo, kadar je treba pomagati zaposlenim, da povečajo svojo učinkovitost, oziroma dolgoročno doseči napredek pri ljudeh. Mentorski stil vodenja se redko uporablja, večinoma managerjev namreč izjavlja, da v razmerah hudih pritiskov preprosto nima časa za počasno in naporno delo, kot sta učenje in osebni razvoj zaposlenih. Toda po »prvi lekciji« mentorski stil vodenja ne zahteva več veliko časa (Brečko: 2001).

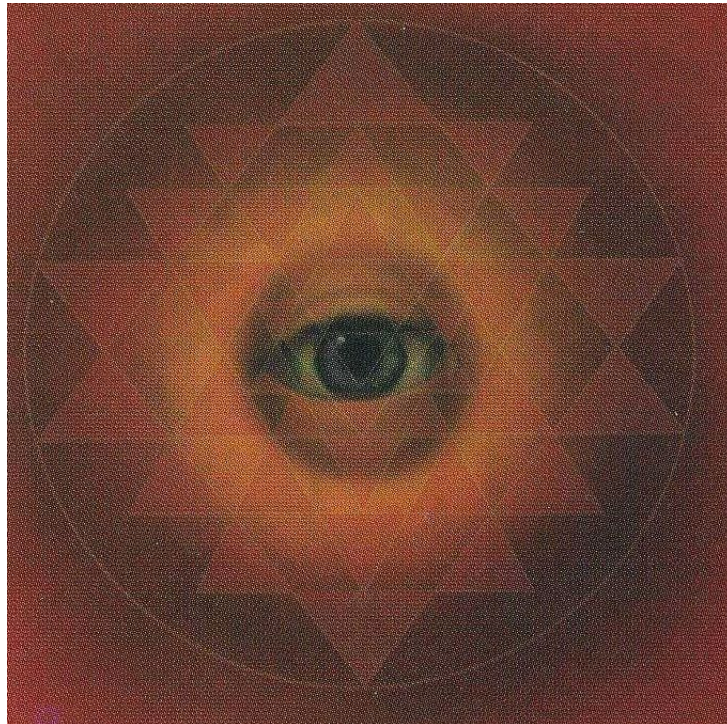
KAKO POVEČATI ČUSTVENO INTELIGENTNOST

Najbolje investiramo, kadar vlagamo vase. Lahko si dvignemo EQ iz dveh razlogov:

- če hočemo biti srečnejši;
- če hočemo, da so ljudje okoli nas srečnejši.

Srečnejši bomo, ker bomo svoj čas uporabili bolje, ker se bomo izogibali aktivnosti in situacijam, ki nam ne ustrezajo. Ustvarjali pa bomo situacije, v katerih se bomo počutili dobro. Naučili se bomo povezovati odgovornost za svoja čustva in za svojo

srečo. Privlačili bomo pozitivne ljudi in ustvarjali smiselnejše odnose, začeli bomo ceniti naš čas, v katerem bomo želeli postoriti čim več. Ljudje okoli nas bodo srečnejši, ker bodo občutili, da so sprejeti, da se jih razume, spoštuje, počutili se bodo varne in pomembne.



Slika 11: Ali mislite s svojimi občutki? (Vir: Godwin, 1999)

Kaj lahko storimo sami?

Storimo lahko marsikaj: preučimo seznam občutkov; se večkrat vprašamo, kako se počutimo; zapisujemo si občutke, da bi si izboljšali svoj poklic in okoliščine; večajmo si samospoštovanje na tečajih, s poslušanjem kaset in z branjem literature v knjižnici; zapisujemo si občutke v dnevnik (naša čustva se lahko spremenijo v eni minuti). Hitreje ko ugotovimo smernice, prej se lahko prilagodimo in prevzamemo odgovornost za svoja čustva. Začnimo izražati svoja čustva, ne da bi jih povečevali ali zmanjševali. Ljudje pretiravajo, da bi si pridobili pozornost, ker nimajo občutka, da jih kdo posluša. Ko se počutimo lagodno v svojih občutkih in smo obkroženi z ljudmi, ki cenijo naša občutja, ne bomo več čutili potrebe po pretiravanju ali pomanjševanju in ne bomo obremenjevali prijateljev. Strokovnjaki priporočajo, da prenehamo pretirano uporabljati izraze kot so »Sovražim...Rad imam...«. Čustva naj nas podučijo o naših potrebah; čustva si moramo priznati, sprejeti, jih spoštovati in vrednotiti. Kadar občutimo, da se moramo braniti, se vprašajmo, kaj branimo; prisluhnimo občutkom, naj nas vodijo; pomislimo na posledice svojih dejanj; uravnotežimo čustva z logiko; poskušajmo predvideti svoje občutke in ne storimo ničesar, kar nam prinese le kratkotrajne pozitivne občutke; več časa posvetimo delu, športu, zabavi in podobno, da bi premotili negativne občutke. Prav tako ne gre negativnih občutkov zdraviti z alkoholom, drogami ali nikotinom.

Uporaba čustvene inteligentnosti v odnosih z drugimi

Uspešno delovanje tima, oddelka ali skupine je neposredno odvisno od tega, kako učinkovito člani komunicirajo med seboj v skupinskih situacijah. Vsi smo že bili na kakšnem takem sestanku, ki se je zdel idealen. V zraku je bilo čutiti izredno energijo, ko so ljudje izmenjavali ideje, razpravljali o predlogih, navdušeno podpirali drug drugega in posredovali ustvarjalne rešitve. Na takem sestanku smo imeli vtis, da je oddelek odličen, vsak član tima pa neprecenljiv.

Bili smo tudi na takih sestankih, na katerih je govoril večinoma samo en človek, večina pa si ni upala ničesar pripomniti.

Do razlike verjetno pride zato, ker neka oseba (ali več posameznikov) s čustveno inteligenco poskrbi za pozitivno naravnost sestanka. Čeprav je ponavadi dolžnost vodje tima, oddelka ali skupine, da vodi in usmerja sestaneke, pa si to odgovornost delijo vsi posamezniki, saj je to bistvo rimskega dela.

S pomočjo čustvene inteligence na skupnih sestankih uporabljate in spodbujate samorazkrivanje ter dinamično poslušanje, sodelujete pri razreševanju problemov in ste po potrebi odločni ter kritični. Skupina zato bolje rešuje probleme, oblikuje produktivne načrte in se zaveda, kako najbolj učinkovito delovati skupaj.

NASVETI za učinkovito komuniciranje v skupini

- Upoštevajte vse. Ko govorite, govorite vsem. Z očmi preletite vse ljudi v prostoru in se ne osredotočajte le na enega človeka. Prisluhnite odzivom in posameznike povprašajte: »Kaj pa vi mislite!«
- Preprečite prevlado. Ne dovolite, da bi v razpravi prevladovala samo ena oseba zaradi katere morda drugi sploh ne bi prišli so besede. Lahko vljudno rečete: »James, dajmo priložnost še komu drugemu, da spregovori!.«
- Bodite v oporo. Pohvalite, kar je pozitivnega. Ljudje radi slišijo: »To je pa res dobra ideja«, »O tem pa si dobro razmislil« ali »Vaš dokaz je prepričljiv.« Čeprav se ne strinjate, je včasih dobro začeti takole: »Vem, da ste o tem veliko premišljevali, toda kaj mislite o...«
- Obvladajte svoja čustva. Nekateri sestanki so čustveno eksplozivnejši kot drugi. V to kategorijo sodijo predvsem sestanki o storilnosti in ohranjanju delovnih mest. Če začnejo ljudje kričati ali dajati nerazumne pripombe, poudarite, da postaja situacija napeta in bi bilo dobro narediti odmor. Lahko tudi postavite vprašanje, ki za kratek čas preusmeri razpravo v manj čustveno smer.
- Spodbujajte nestrinjanje. Z njimi se pogosto naučimo več, kot bi se s strinjanjem. Člani skupine težijo k temu, da se strinjajo, ker se jim to zdi varneje, čeprav ima morda kdo drugačno mnenje. Vendar pa je nestrinjanje, igranje vloge »hudičevega advokata«, lahko produktivno.
- Pozorno spremljajte, kako sodeluje in se odziva sleherni član skupine. Če opazite koga, ki samo sedi in molči, ga spodbudite k besedi, a tako, da se ne bo počutil neprijetno. Če vidite, da se kdo na primer zaradi pregrobo izrečene kritike hudo razburi, posredujte in obvarujte njegova čustva.

5 ANKETA

Anketo sem izvedla med zaposlenimi v slovenski vojski, tam sem tudi sama zaposlena. Za raziskovanje sem uporabila anonimno anketiranje. Vprašalnik sem razdelila zaposlenim v moji enoti. V anketo sem vključila zaposlene na različnih delovnih mestih. Anketo je izpolnilo 40 sodelavcev. Anketirane sem ločila po spolu, starosti in nazivu na delovnem mestu. Anketna vprašanja so zastavljena tako, da sem z njimi potrjevala sledeče emocionalne kompetence: sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij, sposobnost izražanja in poimenovanja emocij in sposobnost upravljanja z emocijami. Te tri skupine emocionalnih kompetenc skupaj vključujejo 45 vprašanj.

S statističnega vidika je populacija, ki šteje 40 enot majhna. Zaradi te značilnosti sem za sklepanje izbrala statistično preizkušanje hipotez. To je postopek, s katerim na podlagi podatkov ugotavljamo, ali je trditev, ki jo izražamo v obliki hipoteze, pravilna ali ni pravilna.

Na delovnem mestu so odnosi drugačni kot drugje, vendar niso nič manj čustveni od ostalih. Gre za drugačna čustva in drugačne vrednosti, katera želimo zadovoljiti in se jih držati. Vsi ljudje si želijo, da bi se na delovnem mestu dobro počutili, da bi jih drugi spoštovali, jim zaupali, se do njih primerno obnašali, jih razumeli, vendar mogoče pozabljajo, da sami tega drugim ne nudijo. Kako potem pričakovati, da bodo drugi to dajali nam. Pravilnega izražanja čustev se je treba naučiti. Vendar zato ne bo dovolj obiskovanje seminarjev ali kakšnih drugih izobraževanj. Posameznik mora delati na sebi in se spremeniti. Vsi vemo, kaj je dobro in kaj slabo, vprašanje je, če to tako tudi delamo v praksi. Veliko lažje je namreč druge obsojati za svoje neuspehe, kot jih samo preprečevati.

Poskušala bom dokazati sledeče hipoteze:

- da se ljudje, ki zasedajo vodilna delovna mesta bolje izkažejo na testih čustvene inteligence;
- da so starejše generacije čustveno zrelejše;
- da rezultati testov čustvene inteligence niso odvisni od spola.

5.1 ANALIZA ANKETE

Čustvene inteligentnosti ni moč izmeriti na enak način in z istimi karakteristikami, kot to velja za test inteligenčnega kvocienta, saj testi čustvene inteligentnosti nimajo ene ključnih lastnosti testov – ponovljivost rezultatov. Literatura navaja, da do razhajanj v rezultatih prihaja zato, ker je čustvena inteligentnost sestavljena iz statičnega in dinamičnega dela, ki povzroča »neponovljivosti« rezultatov (Wood, 2004).

Anketa je sestavljena iz treh sklopov anketnih vprašanj. Kako so bila le-ta zajeta v posameznih sklopih je predstavljeno v sledeči preglednici.

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

Tabela 3: Preglednica sklopov emocionalnih kompetenc (Vir: lasten)

Kratek samoocenjevalni test čustvene inteligentnosti vsebuje trditve za katere so anketiranci podajali ocene veljavnosti. Lestvica je petstopenjska, kjer 1 pomeni sploh ne velja, 2 večinoma ne velja, 3 včasih ne velja, 4 večinoma velja, 5 vedno velja. Analize odvisnosti, ki se nanašajo na zastavljene hipoteze sem izvedla s pomočjo statističnega računalniškega programa SPSS. Sklepe bom oblikovala na osnovi mer srednje vrednosti (modusa, aritmetične sredine in mediane). Lestvico in stopnje čustvene inteligentnosti sem določila po vzoru vprašalnika emocionalne kompetence iz knjige: Validacija konstrukta emocionalne inteligencije, Taksič, 1998. Ocenila sem, da je tisti, ki se je v testu ocenil s povprečno oceno manj kot 2,99 čustveno manj inteligen (nizka stopnja čustvene inteligentnosti). Tisti katerega povprečje ocene je podano v razredu med 3,00 in 3,99 je čustveno inteligen (srednja stopnja čustvene inteligentnosti). Vsi tisti, ki so na tem testu dosegli povprečje ocen enako ali večje od 4,00 točke pa veljajo za čustveno zelo inteligentne osebe (visoka stopnja čustvene inteligentnosti)

ANALIZA 1. SKLOPA EMOCIONALNIH KOMPETENC: SPOSOBNOST PREPOZNAVANJA IN RAZUMEVANJA EMOCIJ Statist

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

Tabela 4: Sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij (Vir: lasten)

Legenda vprašanj:

- V13. Če srečam znanca, takoj ugotovim, kako je razpoložen.
V14. Če vidim, kako se nekdo počuti, ponavadi vem, kaj se mu je zgodilo.
V15. Pri prijatelju vem, kdaj je žalosten in kdaj razočaran.
V18. Z lahkoto opazim spremembo razpoloženja pri svojem prijatelju.
V19. Z lahkoto se spomnim, kako razveseliti prijatelja h kateremu grem na rojstni dan.
V25. Če določeno osebo opazujem v družbi, lahko točno ugotovim njena čustva
V26. Lahko opazim, če se nekdo počuti nemočno.
V32. Ponavadi razumem, zakaj se slabo počutim.
V34. Po izrazu na obrazu lahko prepoznam občutja nekoga.
V35. Pri svojih prijateljih prepoznam prikrito ljubosumje.
V36. Opazim, če poskuša nekdo prikriti slabo razpoloženje.
V37. Opazim, če se nekdo počuti krivega.
V38. Opazim, če poskuša nekdo prikriti svoja resnična občutja.
V39. Opazim, če se nekdo počuti zamorjeno.
V42. Opazim, če se nekdo obnaša drugače, kot je razpoložen.
V45. Vem, kako lahko prijeto presenetim vsakega svojega prijatelja.

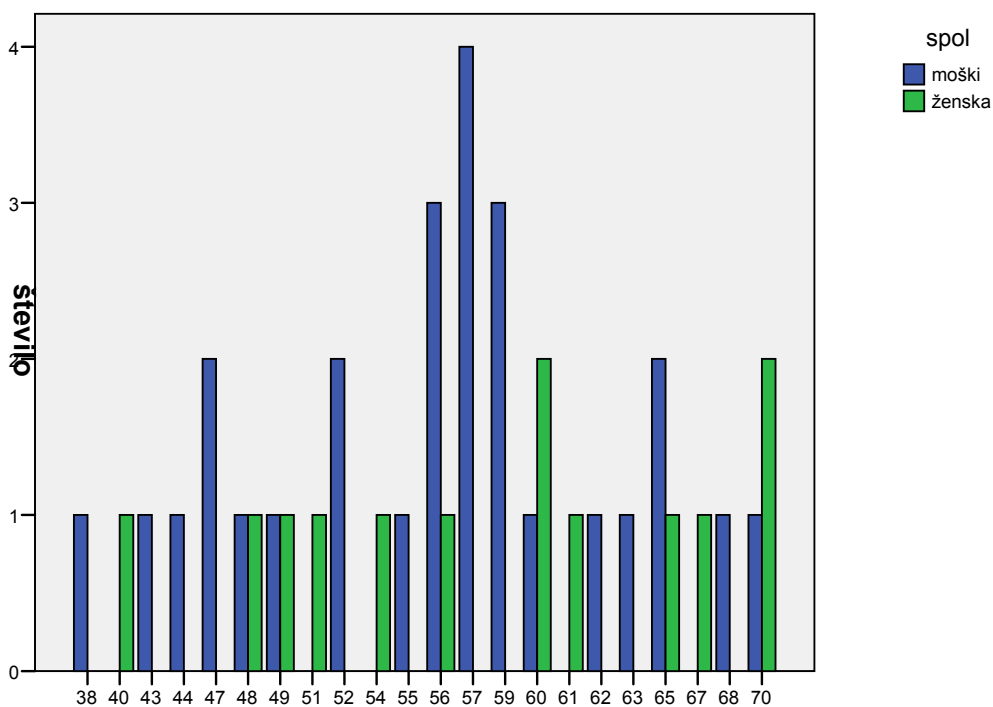
Pri analizi (tabela 4) posameznih vprašanj iz prvega sklopa emocionalnih kompetenc lahko ugotovimo, da so anketiranci samo pri vprašanju V32 – Ponavadi razumem zakaj se slabo počutim, dosegli povprečno število točk 4, kar jih za to vprašanje uvrsti v visoko stopnjo čustvene inteligentnosti. Pri vseh ostalih vprašanjih so dosegli nižje povprečje točk. Aritmetična sredina celotnega sklopa vprašanj o sposobnosti prepoznavanja in razumevanja emocij je 3,52 (56,3), kar nakazuje na srednjo stopnjo čustvene inteligentnosti. Nekoliko bolje so se pri tem sklopu

vprašanj izkazale ženske (56,3) kot moški (55,59), vendar razlika ni velika (tabela 5).

		Skupaj	Moški	Ženske
N	Veljavne	40	27	13
	Manjkajoče	0	13	27
	Aritmetična sredina	56,3000	55,5926	57,7692
	Mediana	57,0000	57,0000	60,0000
	Modus	56,00(a)	57,00	60,00(a)
	Vsota	2252,00	1501,00	751,00

a Obstaja več modusov. Prikazana je najmanjša vrednost modusa.

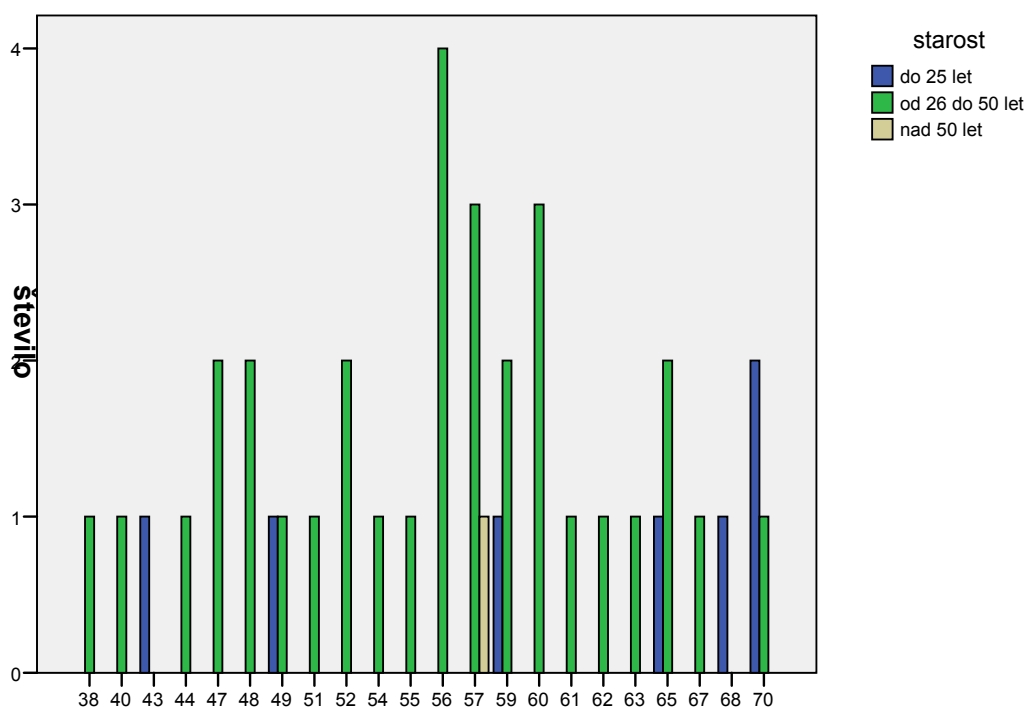
Tabela 5: Sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij glede na spol
(Vir: lasten)



Graf 1: Sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij glede na spol (Vir: lasten)

	starost do 25 let	starost od 26 do 50 let	Starost nad 50 let
N Veljavne	7	32	1
Manjkajoče	33	8	39
Aritmetična sredina	60,5714	55,3438	57,0000
Mediana	65,0000	56,0000	57,0000
Modus	70,00	56,00	57,00
Vsota	424,00	1771,00	57,00

Tabela 6: Sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij glede na starost
(Vir: lasten)



Graf 2: Sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij glede na starost
(Vir: lasten)

S starostjo (tabela 6) se sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij zmanjšuje. Najvišjo stopnjo čustvene inteligentnosti na tem področju so izkazali anketiranci v starostnem obdobju do 25 let 3,78 (60,57), vendar pa jih to povprečje še vedno uvršča v srednjo stopnjo čustvene inteligentnosti.

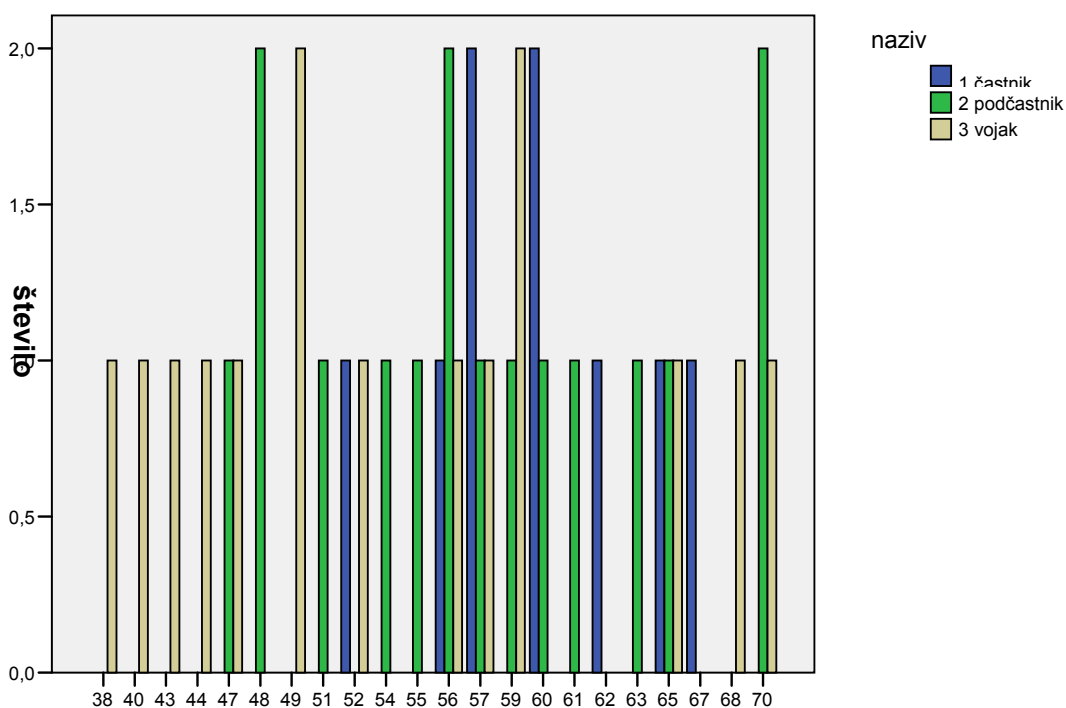
Vsi anketiranci (tabela 7) ne glede na naziv, ki ga imajo, so na vprašanja o sposobnosti prepoznavanja in razumevanja emocij odgovarjali tako, da jih lahko

uvrstimo v srednjo stopnjo čustvene inteligentnosti. Znotraj te stopnje pa so se bolje kot vojaki izkazali podčastniki in najbolje častniki.

		častnik	podčastnik	vojak
N	Veljavne	9	16	15
	Manjakojče	31	24	25
	Aritmetična sredina	59,5556	57,5000	53,0667
	Mediana	60,0000	56,5000	52,0000
	Modus	57,00(a)	48,00(a)	49,00(a)
	Vsota	536,00	920,00	796,00

a) Obstaja več modusov. Prikazana je najmanjša vrednost modusa.

Tabela 7: Sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij glede na naziv
(Vir: lasten)



Graf 3: Sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij glede na naziv (Vir: lasten)

ANALIZA 2. SKLOPA EMOCIONALNIH KOMPETENC: SPOSOBNOST IZRAŽANJA IN POIMENOVANJA EMOCIJ

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

a Obstaja več modusov. Prikazana je najmanjša vrednost modusa.

Tabela 8: Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij (Vir: lasten)

Legenda vprašanj:

V2. Skoraj vedno lahko z besedami opišem svoja občutja in čustva.

V6. Če mi nekaj ni všeč, to tudi takoj pokažem.

V16. Zlahka najdem način, kako priti do osebe, ki mi je všeč.

V17. Lahko naštejem čustva, ki jih v določenem trenutku doživljam.

V21. Svoja čustva lahko dobro izrazim.

V22. Lahko opišem, kako se počutim.

V23. Lahko opišem svoje trenutno stanje.

V24. Lahko rečem, da vem veliko o svojem čustvenem stanju.

V27. Moje vedenje odraža moja notranja občutja.

V28. Pri meni se vedno vidi, kako sem razpoložen.

V41. Na splošno sem lahko izrazil simpatije do osebe nasprotnega spola.

V43. Večino svojih občutij lahko poimenujem.

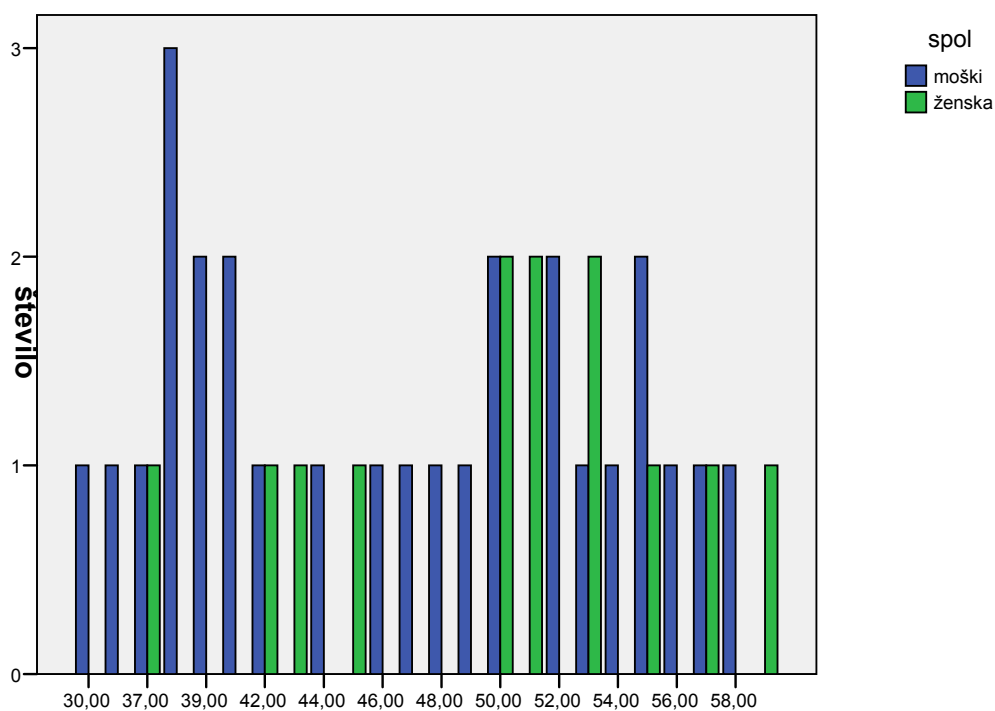
V44. Večino svojih občutij lahko prepoznam.

Pri analizi (tabela 8) posameznih vprašanj iz drugega sklopa emocionalnih kompetenc lahko ugotovimo, da anketiranci niso pri nobenem vprašanju dosegli aritmetične sredine 4. V primerjavi s prejšnjim sklopom vprašanj so tu dosegli nekoliko višje povprečje točk, na kar nakazuje tudi modus, ki je pri osmih vprašanjih 4. Aritmetična sredina celotnega sklopa vprašanj o sposobnosti prepoznavanja in razumevanja emocij je 3,63 (47,27), kar nakazuje na srednjo stopnjo čustvene inteligentnosti. Tudi pri tem sklopu vprašanj (tabela 9) so nekoliko višjo stopnjo čustvene inteligentnosti kot moški izkazale ženske 3,8 (50,00).

		skupaj	moški	ženske
N	Veljavne	40	27	13
	Manjkajoče	0	13	27
	Aritmetična sredina	47,2750	45,9630	50,0000
	Mediana	49,5000	47,0000	51,0000
	Modus	50,00	38,00	50,00(a)
	Vsota	1891,00	1241,00	650,00

a Obstaja več modusov. Prikazana je najmanjša vrednost modusa.

Tabela 9: Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij glede na spol (Vir: lasten)



Graf 4: Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij glede na spol (Vir: lasten)

	Vrednost	df	Signifikanca
Pearsonov Hi-kvadrat	59,687(a)	46	,085
N veljavnih vrednosti	40		

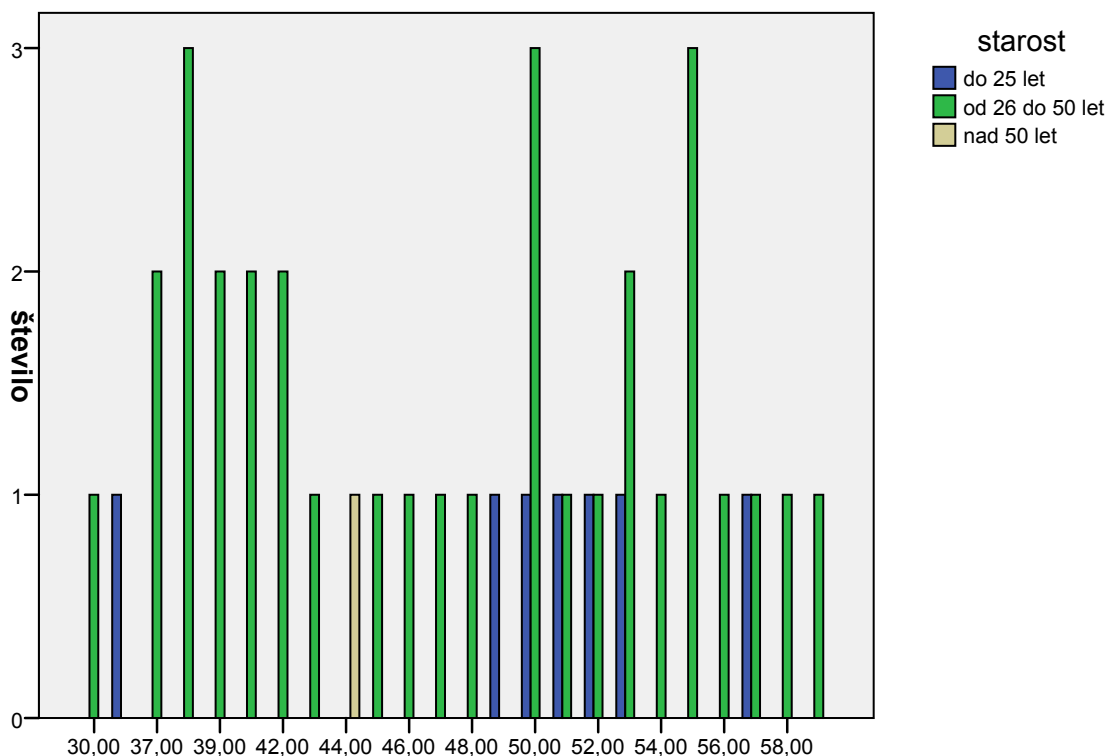
Tabela 10: Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij glede na starost – Pearsonov korelacijski koeficient (Vir: lasten)

Pri izračunavanju Pearsonovega korelacijskega koeficienta sem ugotovila, da ni razlik med različnimi starostnimi stopnjami glede sposobnosti izražanja in poimenovanja emocij. Korelacijo sem izračunala tudi za vse preostale hipoteze in ugotovila, da tudi med ostalimi spremenljivkami znotraj posameznih hipotez ni statistično značilnih razlik.

	starost do 25 let	starost od 26 do 50 let	Starost nad 50 let
N Veljavne	7	32	1
Manjkajoče	33	8	39
Aritmetična sredina	49,1429	46,9688	44,0000
Mediana	51,0000	47,5000	44,0000
Modus	32,00(a)	38,00(a)	44,00
Vsota	344,00	1503,00	44,00

a Obstaja več modusov. Prikazana je najmanjša vrednost modusa.

Tabela 11: Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij glede na starost (Vir: lasten)



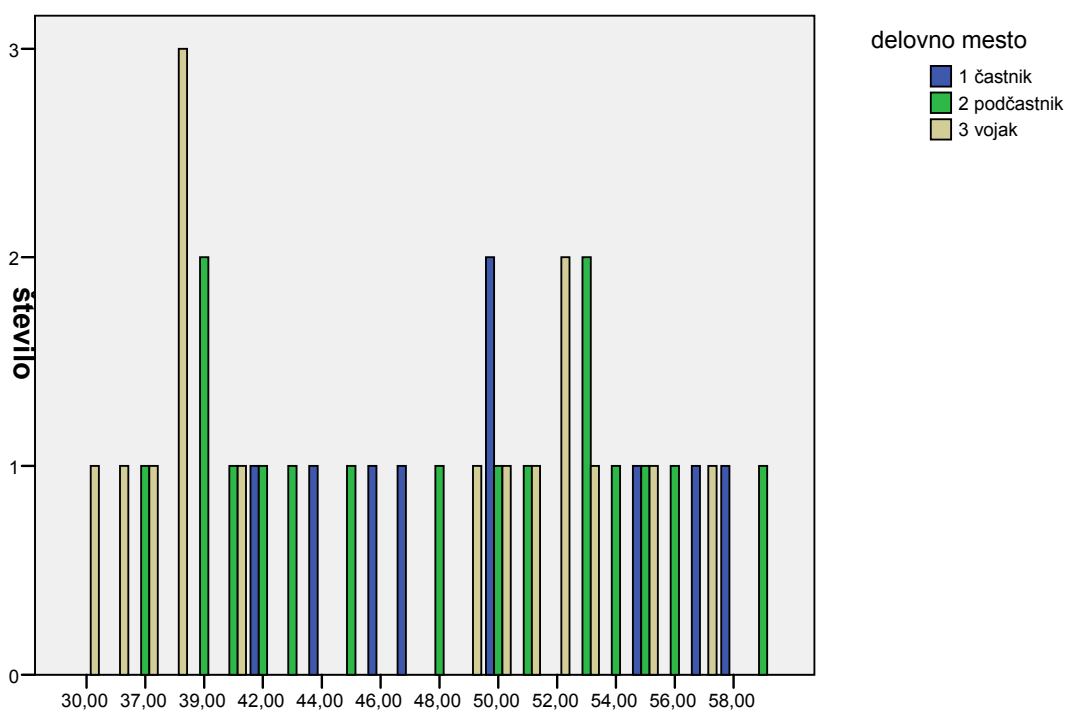
Graf 5: Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij glede na starost (Vir: lasten)

S starostjo (tabela 11) se sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij zmanjšuje. Najvišjo stopnjo čustvene inteligentnosti na tem področju so zopet izkazali anketiranci v starostnem obdobju do 25 let 3,77 (49,14). Vendar pa jih to povprečje še vedno uvršča v srednjo stopnjo čustvene inteligentnosti.

Vsi anketiranci (tabela 12) ne glede na naziv, ki ga imajo, so tudi na ta sklop vprašanj odgovarjali tako, da jih lahko uvrstimo v srednjo stopnjo čustvene inteligentnosti. Znotraj te stopnje pa so se bolje kot vojaki izkazali podčastniki in najboljše častniki 3,83 (49,88).

		častnik	podčastnik	vojak
N	Veljavne	9	16	15
	Manjkajoče	31	24	25
	Aritmetična sredina	49,8889	48,0625	44,8667
	Mediana	50,0000	49,0000	49,0000
	Modus	50,00	39,00(a)	38,00
	Vsota	449,00	769,00	673,00

Tabela 12: Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij glede na naziv (Vir: lasten)



Graf 6: Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij glede na naziv (Vir: lasten)

ANALIZA 3. SKLOPA EMOCIONALNIH KOMPETENC: SPOSOBNOST UPRAVLJANJA Z EMOCIJAMI

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

a Obstaja več modusov. Prikazana je najmanjša vrednost modusa.

Tabela 13: Sposobnost upravljanja z emocijami (Vir: lasten)

Legenda vprašanj:

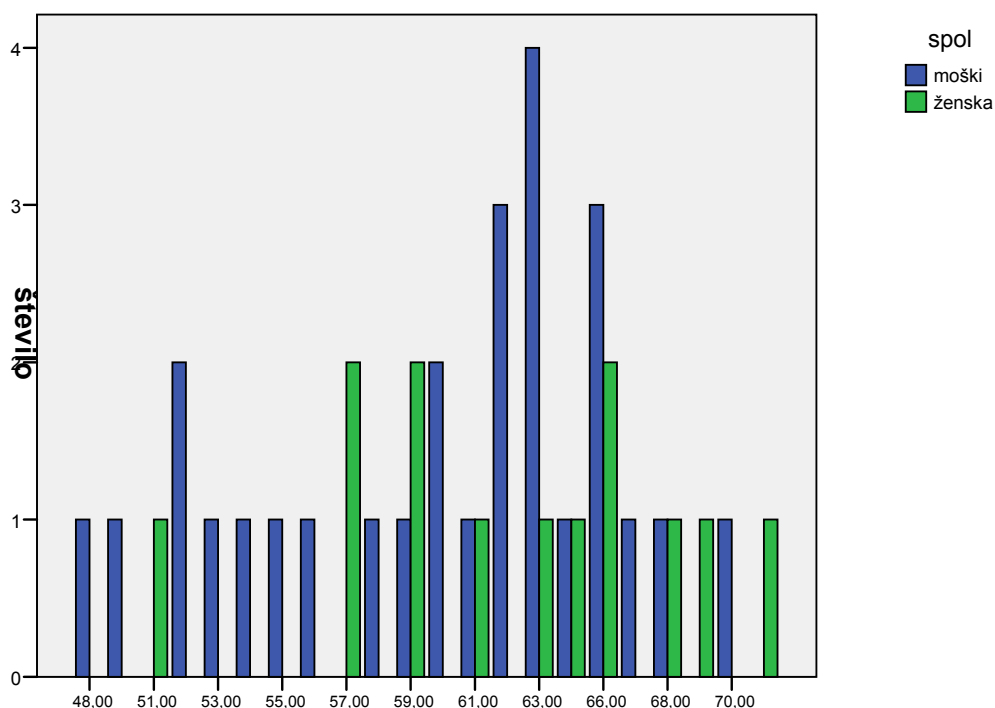
- V1. Dobro razpoloženje lahko ohranim, tudi če se mi zgodi kaj slabega.
V3. Tudi kadar so ljudje okoli mene slabo razpoloženi, lahko ohranim dobro razpoloženje.
V4. Iz neugodnih izkušenj se učim, da naj se v bodoče obnašam drugače.
V5. Ko me nekdo pohvali, delam še z več elana.
V7. Če mi je neka oseba všeč, naredim vse, da sem ji tudi jaz všeč.
V8. Če sem dobro razpoložen, me je težko spraviti v slabo voljo.
V9. Če sem dobro razpoložen, vsak problem z lahkoto rešim.
V10. Ko sem z osebo, ki me ceni, pazim, kako se obnašam.
V11. Najbolje se učim in si zapomnim stvari, če se počutim srečno.
V12. Kadar trmasto vztrajam, rešim tudi na prvi pogled nerešljiv problem.
V20. Z lahkoto prepričam prijatelja, da ni razloga za zaskrbljenost.
V29. Trudim se ublažiti neprijetna in ojačati pozitivna čustva.
V30. Nič ni slabega v tem, kako se običajno počutim.
V31. Obveznosti in naloge najraje naredim takoj, ne da o njih razmišljam.
V33. Poskušam ohraniti dobro razpoloženje.
V40. Kar se mene tiče je popolnoma v redu, da se počutim tako kot se.

Pri analizi (tabela 13) posameznih vprašanj iz tretjega sklopa emocionalnih kompetenc lahko ugotovimo, da so anketiranci pri sledečih vprašanjih; V4 - Iz neugodnih izkušenj se učim, da naj se v bodoče obnašam drugače; V11 - Najbolje se učim in si zapomnim stvari, če se počutim srečno; V31 - Obveznosti in naloge najraje naredim takoj, ne da o njih razmišljam; V33 - Poskušam ohraniti dobro razpoloženje, dosegli povprečno število točk 4, kar jih za ta vprašanja uvrsti v visoko stopnjo čustvene inteligentnosti. Pri vseh ostalih vprašanjih so dosegli nižje povprečje točk. Aritmetična sredina celotnega sklopa vprašanj o sposobnosti upravljanja z emocijami 3,80 (60,92), kar nakazuje na srednjo stopnjo čustvene inteligentnosti. Nekoliko bolje so se pri tem sklopu vprašanj izkazale ženske 3,91 (62,61) kot moški, vendar razlika ni velika (tabela 14).

	skupaj	moški	ženske
N			
Veljavne	40	27	13
Manjkajoče	0	13	27
Aritmetična sredina	60,9250	60,1111	62,6154
Mediana	62,0000	62,0000	63,0000
Modus	63,00(a)	63,00	57,00(a)
Vsota	2437,00	1623,00	814,00

a Obstaja več modusov. Prikazana je najmanjša vrednost modusa.

Tabela 14: Sposobnost upravljanja z emocijami glede na spol (Vir: lasten)

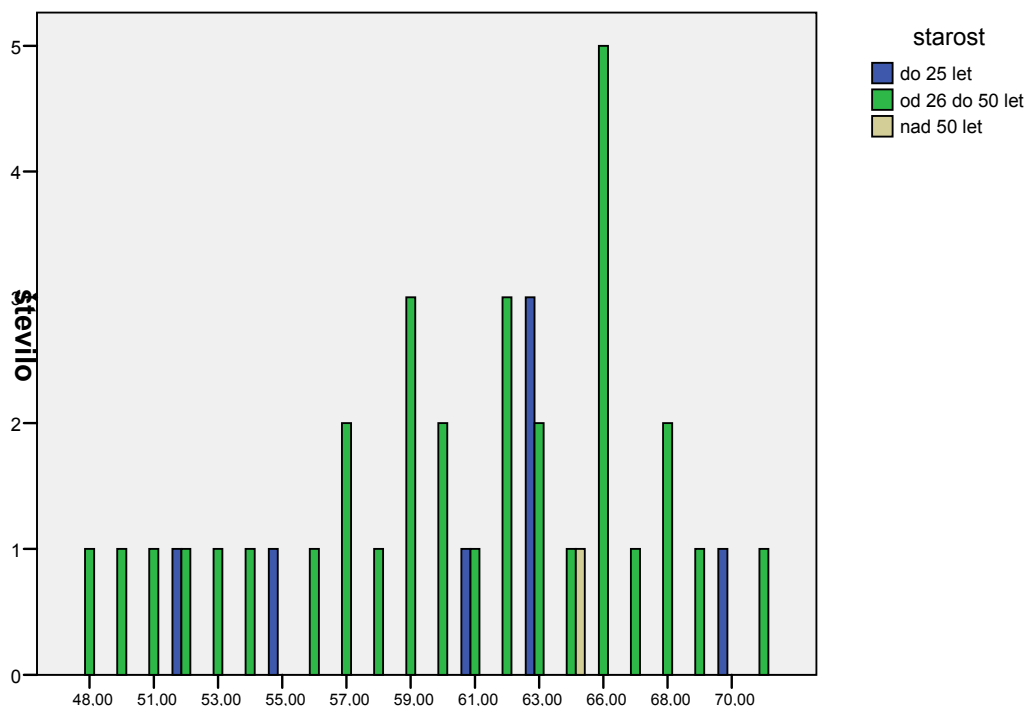


Graf 7: Sposobnost upravljanja z emocijami glede na spol (Vir: lasten)

V literaturi navajajo, da ne obstajajo razlike v emocionalnih kompetencah med moškimi in ženskami. Pravijo, da ženske v čustveni inteligentnosti niso bistrejše od moških, prav tako moški ne prekašajo žensk. Vsak od nas je v teh sposobnostih po svoje močan in slaboten. Z dosedanjimi analizami sem tudi jaz dokazala, da rezultati testov čustvene inteligence niso odvisni od spola.

	starost do 25 let	starost od 26 do 50 let	Starost nad 50 let
N Veljavne	7	32	1
Manjkajoče	33	8	39
Aritmetična sredina	61,0000	60,7813	65,0000
Mediana	63,0000	61,5000	65,0000
Modus	63,00	66,00	65,00
Vsota	427,00	1945,00	65,00

Tabela 15: Sposobnost upravljanja z emocijami glede na starost (Vir: lasten)



Graf 8: Sposobnost upravljanja z emocijami glede na starost (Vir: lasten)

Sposobnost upravljanja z emocijami s starostjo (tabela 15) upada. Najvišjo stopnjo čustvene inteligentnosti na tem področju so zopet izkazali anketiranci v starostnem obdobju do 25 let 3,81 (61,00). Vendar pa jih to povprečje še vedno uvršča v srednjo stopnjo čustvene inteligentnosti.

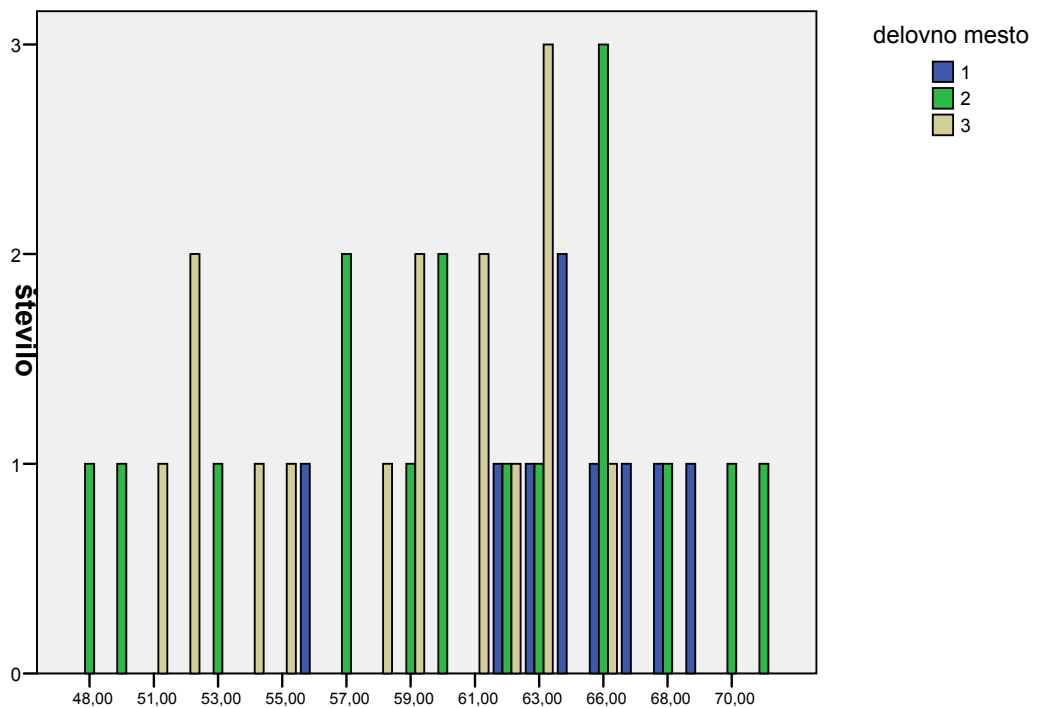
Literatura nikjer ne omenja, da je čustvena inteligenca pogojena s stopnjo izobrazbe. Čustvene inteligentnosti se lahko naučimo, vendar ne v šoli. Ker so starejši bolj izkušeni, sem menila, da so starejše generacije čustveno zrelejše in da se bodo zato bolje odrezale na testu emocionalnih kompetenc. Vendar pa izračuni kažejo, da ne obstajajo statistično značilne razlike med starostjo in stopnjo čustvene inteligence.

Vsi anketiranci (tabela 16) ne glede na naziv, ki ga imajo, so tudi na ta sklop vprašanj odgovarjali tako, da jih lahko uvrstimo v srednjo stopnjo čustvene inteligentnosti. Znotraj te stopnje so se najbolje izkazali častniki 3,72 (59,55), sledijo jim vojaki in podčastniki.

		častnik	podčastnik	vojak
N	Veljavne	9	16	15
	Manjkajoče	31	24	25
	Aritmetična sredina	59,5556	48,0625	58,6000
	Mediana	60,0000	49,0000	59,0000
	Modus	57,00(a)	39,00(a)	63,00
	Vsota	536,00	769,00	879,00

a Obstaja več modusov. Prikazana je najmanjša vrednost modusa.

Tabela 16: Sposobnost upravljanja z emocijami glede na naziv (Vir: lasten)



Graf 9: Sposobnost upravljanja z emocijami glede na delovno mesto (Vir: lasten)

Spretnosti čustvene inteligentnosti se ujemajo in dopolnjujejo s spoznavnimi. Najboljši v storilnosti obvladajo oboje. Čim zahtevnejše je delo, tem odločilnejša je čustvena inteligentnost, že zato ker je pomanjkanje teh spretnosti lahko močna ovira pri uporabi katere koli delavčeve tehnike ali razuma. V preteklih letih so se merila v poslovnem svetu precej spremenila. Vedno več pozornosti je namenjene osebnosti v celoti. Čustvene spretnosti so posebej pomembne pri vodenju, torej v vlogi, ki od vodje zahteva, da pri podrejenih doseže večjo učinkovitost pri delu.

Zato sem predvidevala, da tisti, ki zasedajo vodilna delovna mesta, to vedo in da se zato tudi bolje izkažejo na testih čustvene inteligence.

Glede na dosedanjo analizo rezultatov vseh treh sklopov anketnih vprašanj lahko tudi to hipotezo ovržem

6 ZAKLJUČEK

Moramo se zavedati, da je izražanje in prepoznavanje čustev najpomembnejši del nebesedne komunikacije. Človek vedno (četudi se tega ne zaveda) 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. Že sociologi so odkrili, da se prepustimo čustvom, kadar se znajdemo v zadregi ali pred preveč pomembnimi nalogami, da bi se prepustili samemu razumu.

Pomen čustev je bil v miselnem življenju presenetljivo dolgo zapostavljen. Čustva so tako pristala na neraziskanem področju, ki je bilo dodeljeno znanstveni psihologiji. To neraziskano praznino so preplavile poljudne knjige z nasveti, kako si pomagati sam. Knjige so dobronamerne in temeljijo na kliničnem mnenju, kolikor je le mogoče, vendar vseeno s pomankljivo znanstveno podlago. Po mojem mnenju lahko znanost v tem trenutku povsem utemeljeno razišče vprašanja v zvezi z duševnostjo in tiste njene najbolj iracionalne strani.

Znanstvene raziskave so razkrile, da se otroka lahko nauči vseh sposobnosti, ki jih imenujemo čustvena inteligentnost in zajema samoobvladanje, gorečnost, sposobnost spodbujanja samega sebe in vztrajnost. Tako se mu lahko ustvari boljše življenjske možnosti, kot mu jih nudi genetsko determiniran intelektualni potencial. Po mojem mnenju bi to lahko veliko pripomoglo k večji delovni pripravljenosti in izboljšanju počutja na delovnih mestih, saj smo ljudje ponavadi taki, kot nas izoblikujejo vzgoja in dogodki v otroštvu ter mladosti.

Ker pa se danes vse bolj poudarja in omogoča vseživljenjsko učenje se lahko emocionalnih kompetenc priučimo tudi v obdobju terciarne socializacije. Menim, da bi tovrstno izobraževanje lahko izboljšalo odnose na delovnem mestu in s tem povečalo učinkovitost zaposlenih. V svoji raziskavi sem ugotovila, da večina anketiranih dosega srednjo stopnjo čustvene inteligence. Ker ima čustvena inteligenca velik vpliv na človekovo doživljanje in uspešnost v življenju, menim, da bi anketiranci morali delati na izboljšanju le te.

Preverjala sem sledeče hipoteze:

- da se ljudje, ki zasedajo vodilna delovna mesta bolje izkažejo na testih čustvene inteligence – to hipotezo zavračam;
- da so starejše generacije čustveno zrelejše – to hipotezo zavračam;
- da rezultati testov čustvene inteligence niso odvisni od spola – to hipotezo potrjujem.

Potrdim lahko le, da rezultati čustvene inteligence niso odvisni od spola. Hipotezo, ki trdi, da se ljudje, ki zasedajo vodilna delovna mesta bolje izkažejo na testih čustvene inteligence in hipotezo, ki trdi, da so starejše generacije čustveno zrelejše, pa zavračam.

Name moje naloge je bil ugotoviti stanje emovionalnih kompetenc med zaposlenimi v naši enoti in rezultate predstaviti nadrejenim. Upam, da jih bom s tem spodbudila k

razmišljanju pomembnosti izobraževanja iz področja emocionalne inteligence, tako za vojake, podčastnike kot tudi za častnike.

7 LITERATURA IN VIRI

Godwin, M. (2001). Kdo si? 101 način, kako vidimo sebe. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.

Goleman, D. (1997). Čustvena inteligenca. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.

Goleman, D. (2001). Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga

Kompare, A., Stražišar, M., idr. (2001). Psihologija spoznanja in dileme. Ljubljana: DZS

Kosiček, M. (1998). Človek imej se rad. Radovljica: Didakta

Lang, P. A. (1990). Inteligenčni kvocient. Ljubljana: DZS

Mayer, J. (2000). "Čustvena inteligenca" – nova moda zahoda. Zbornik referatov, posvetovanje organizatorjev dela. Portorož: Moderna organizacija

Musel, J., Pečjak, V. (1996). Psihologija. Ljubljana: Educy

Simmons, S. (2000). Merjenje čustvene inteligence ljudi. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga

Taksić, V (1998). Validacija konstrukta emocionalne inteligencije. Reka

Weisbach, C., Dachs. U. (1999). Kako razvijemo čustveno inteligenco. Ljubljana: DZS.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

KAZALO SLIK

- Slika 1: Brezbrižnost in sočutje (Vir: Godwin, 1999)
- Slika 2: Se počutite krive ali nedolžne? (Vir: Godwin, 1999)
- Slika 3: Moški možgani (Vir: Godwin, 1999)
- Slika 4: Ženski možgani (Vir: Godwin, 1999)
- Slika 5: Ste stabilni? (Vir: Godwin, 1999)
- Slika 6: Direktor (Vir: Godwin, 1999)
- Slika 7: Svetovalec (Vir: Godwin, 1999)
- Slika 8: Revizor (Vir: Godwin, 1999)
- Slika 9: Gospodar (Vir: Godwin, 1999)
- Slika 10: Ste v stiku s svojimi čustvi? (Vir: Godwin, 1999)
- Slika 11: Ali mislite s svojimi občutki? (Vir: Godwin, 1999)

KAZALO TABEL

- Tabela 1: Plutchikova shema čustev (Vir: Musek, 1997)
- Tabela 2: Različne skupine čustev (Vir: Kompore in drugi, 2001)
- Tabela 3: Preglednica sklopov emocionalnih kompetenc (Vir: lasten)
- Tabela 4: Sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij (Vir: lasten)
- Tabela 5: Sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij glede na spol (Vir: lasten)
- Tabela 6: Sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij glede na starost (Vir: lasten)
- Tabela 7: Sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij glede na naziv (Vir: lasten)
- Tabela 8: Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij (Vir: lasten)
- Tabela 9: Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij glede na spol (Vir: lasten)
- Tabela 10: Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij glede na starost – Pearsonov korelacijski koeficient (Vir: lasten)
- Tabela 11: Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij glede na starost (Vir: lasten)
- Tabela 12: Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij glede na naziv (Vir: lasten)
- Tabela 13: Sposobnost upravljanja z emocijami (Vir: lasten)
- Tabela 14: Sposobnost upravljanja z emocijami glede na spol (Vir: lasten)
- Tabela 15: Sposobnost upravljanja z emocijami glede na starost (Vir: lasten)
- Tabela 16: Sposobnost upravljanja z emocijami glede na naziv (Vir: lasten)

KAZALO GRAFOV

- Graf 1: Sposobnost prepoznavanja in razumevana emocij glede na spol (Vir: lasten)
Graf 2: Sposobnost prepoznavanja in razumevana emocij glede na starost
(Vir: lasten)
Graf 3: Sposobnost prepoznavanja in razumevana emocij glede na naziv
(Vir: lasten)
Graf 4: Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij glede na spol (Vir: lasten)
Graf 5: Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij glede na starost (Vir: lasten)
Graf 6: Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij glede na naziv (Vir: lasten)
Graf 7: Sposobnost upravljanja z emocijami glede na spol (Vir: lasten)
Graf 8: Sposobnost upravljanja z emocijami glede na starost (Vir: lasten)
Graf 9: Sposobnost upravljanja z emocijami glede na delovno mesto (Vir: lasten)

VPRAŠALNIK

Sem Vesna Kristanc. S spodaj navedenim vprašalnikom preverjam hipoteze, ki sem jih zastvila v svoji diplomski nalogi. Prosim vas, če mi pri tem pomagata tako, da izpolnite sledeči vprašalnik. S tem poskusom ne preverjam vašega znanja, zato nanj ne morete odgovoriti napačno. Zanima me le, kako se običajno počutite in kako razmišljate. Na zastavljena vprašanja zapišite prvi odgovor, ki vam pride na misel in ne razmišljajte preveč.

Odgovarjajte tako, da obkrožite eno od številke glede na to, koliko posamezne trditve veljajo za vas:

1 – sploh ne velja 2 - večinoma ne velja 3 - včasih ne velja 4 – večinoma velja 5 – vedno velja

Postavke	sploh ne velja		včasih ne velja		vedno velja
	1	2	3	4	
1. Dobro razpoloženje lahko ohranim, tudi če se mi zgodi kaj slabega.	1	2	3	4	5
2. Skoraj vedno lahko z besedami opišem svoja občutja in čustva.	1	2	3	4	5
3. Tudi kadar so ljudje okoli mene slabo razpoloženi, lahko ohranim dobro razpoloženje.	1	2	3	4	5
4. Iz neugodnih izkušenj se učim, da naj se v bodoče obnašam drugače.	1	2	3	4	5
5. Ko me nekdo pohvali, delam še z več elana.	1	2	3	4	5
6. Če mi nekaj ni všeč, to tudi takoj pokažem.	1	2	3	4	5
7. Če mi je neka oseba všeč, naredim vse, da sem ji tudi jaz všeč.	1	2	3	4	5
8. Če sem dobro razpoložen, me je težko spraviti v slabo voljo.	1	2	3	4	5
9. Če sem dobro razpoložen, vsak problem z lahkoto rešim.	1	2	3	4	5
10. Ko sem z osebo, ki me ceni, pazim, kako se obnašam.	1	2	3	4	5
11. Najbolje se učim in si zapomnim stvari, če se počutim srečno.	1	2	3	4	5
12. Kadar trmasto vztrajam, rešim tudi na prvi pogled nerešljiv problem.	1	2	3	4	5
13. Če srečam znanca. takoj ugotovim, kako je razpoložen.	1	2	3	4	5
14. Če vidim, kako se nekdo počuti, ponavadi vem, kaj se mu je zgodilo.	1	2	3	4	5
15. pri prijatelju vem, kdaj je žalosten in kdaj razočaran.	1	2	3	4	5
16. Zlahka najdem način, kako priti do osebe, ki mi je všeč.	1	2	3	4	5
17. Lahko naštejemo čustva, ki jih v določenem trenutku doživljam.	1	2	3	4	5
18. Z lahkoto opazim spremembo razpoloženja pri svojem prijatelju.	1	2	3	4	5
19. Z lahkoto se spomnim, kako razveseliti prijatelja, h kateremu grem na rojstni dan.	1	2	3	4	5
20. Z lahkoto prepričam prijatelja, da ni razloga za zaskrbljenost.	1	2	3	4	5
21. Svoja čustva lahko dobro izrazim.	1	2	3	4	5

Postavke	sploh ne velja		včasih ne velja		vedno velja
	1	2	3	4	5
22. Lahko opišem, kako se počutim.	1	2	3	4	5
23. Lahko opišem svoje trenutno stanje.	1	2	3	4	5
24. Lahko rečem, da vem veliko o svojem čustvenem stanju.	1	2	3	4	5
25. Če določeno osebo opazujem v družbi, lahko točno ugotovim njena čustva.	1	2	3	4	5
26. Lahko opazim, če se nekdo počuti nemočno.	1	2	3	4	5
27. Moje vedenje odraža moja notranja občutja.	1	2	3	4	5
28. Pri meni se vedno vidi kako sem razpoložen.	1	2	3	4	5
29. Trudim se ublažiti neprijetna in ojačati pozitivna čustva.	1	2	3	4	5
30. Nič ni slabega v tem, kako se običajno počutim.	1	2	3	4	5
31. Obveznosti in naloge najraje naredim takoj, ne da o njih razmišljam.	1	2	3	4	5
32. Ponavadi razumem zakaj se slabo počutim.	1	2	3	4	5
33. Poskušam ohraniti dobro razpoloženje.	1	2	3	4	5
34. Po izrazu na obrazu lahko prepoznam občutja nekoga.	1	2	3	4	5
35. Pri svojih prijateljih prepoznam prikrito ljubosumje.	1	2	3	4	5
36. Opazim če poskuša nekdo prikriti slabo razpoloženje.	1	2	3	4	5
37. opazim, če se nekdo počuti krivega.	1	2	3	4	5
38. Opazim. Če poskuša nekdo prikriti svoja resnična občutja.	1	2	3	4	5
39. Opazim, če se nekdo počuti zamorjeno.	1	2	3	4	5
40. Kar se mene tiče je popolnoma v redu, da se počutim tako kot se.	1	2	3	4	5
41. Na splošno sem lahko izrazil simpatije do osebe nasprotnega spola.	1	2	3	4	5
42. Opazim, če se nekdo obnaša drugače kot je razpoložen.	1	2	3	4	5
43. Večino svojih občutij lahko poimenujem.	1	2	3	4	5
44. Večino svojih občutij lahko prepoznam.	1	2	3	4	5
45. Vem, kako lahko prijetno presenetim vsakega svojega prijatelja.	1	2	3	4	5

SPOL M Ž

STAROST: a. do 25 let
b. od 26 do 50 let
c. nad 50 let

DELOVNO MESTO:

Najlepša hvala