



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

ČUSTVENA INTELIGENCA NA DELOVNEM MESTU

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

Kandidatka: Irena Plevel

Kamnik, februar 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za nasvete in pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Hvala družini za vso podporo in potrpežljivost, ki so mi jo izkazali v tem času.

Zahvaljujem se tudi Ani Peklenik, prof., ki je mojo diplomsko nalogo lektorirala.

IZJAVA

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

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

Dne: _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomski nalogi je opisana čustvena inteligenca na delovnem mestu. Pomembno je, da človek najprej prepozna svoja čustva in se jih tudi zaveda. Upravljanje s čustvi ne pomeni, da jih dušimo in potiskamo vase. Inteligentno obnašanje pomeni izražanje primernih čustev, ki ustrezajo situaciji, v kateri smo se znašli.

V nadaljevanju lahko razvijemo svojo čustveno inteligenco v okolju, kjer delujemo. Čustveni signali se izmenjujejo skozi vsak stik in delujejo bolj kot izgovorjene besede.

Pomembno je dejstvo, da se čustvene inteligence lahko naučimo. V knjigah lahko preberemo osnove oz. usmeritve, čustveno inteligenco pa je treba živeti doma, v šoli, na delovnem mestu, med prijatelji.

Čustveno inteligenten človek organizaciji doprinese veliko koristnega, saj s svojim pozitivnim mišljenjem prinaša v kolektiv vedrino in pozitiven odnos do dela.

KLJUČNE BESEDE

čustvena inteligenca
čustva
medsebojni odnosi
komunikacija
delovno mesto

ABSTRACT

In this diploma paper, emotional intelligence at workplace is described. It is of the utmost importance that people first recognize their own emotions, and also become aware of them. When we control our emotions, it does not mean that we conceal or suppress them. Intelligent behaviour represents the act of expressing appropriate emotions, with regard to the situation we have found ourselves in.

Later on, we can develop our emotional intelligence in the environment where we are active. Emotional signals, which are more effective than spoken words, are exchanged in the course of each contact.

It is an important fact that emotional intelligence can be learned. We can read about basics or orientations; however, emotional intelligence has to be practiced at home, at school, at workplace, and among friends.

Work organisations benefit greatly from emotionally intelligent people, since these people use their positive way of thinking to contribute a sense of serenity to the team, and a positive attitude to work.

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Predstavitev okolja	1
1.3	Metode dela	1
2	OSNOVE ČUSTVENE INTELIGENCE	2
2.1	Zgradba čustvenih spretnosti	2
2.1.2	Osebnostne spretnosti	3
2.1.3	Družbene spretnosti	3
2.2	Vrednotenje čustev	4
2.2.1	Vrste čustev	4
2.3	Vrste temperamenta – osebnostna struktura	6
2.3.1	Kolerik	6
2.3.2	Sangvinik	6
2.3.3	Melanholik	7
2.3.4	Flegmatik	7
2.4	Čustva na delovnem mestu	7
3	RAZVIJANJE ČUSTVENE INTELIGENCE	9
3.1	Razvijanje samozavedanja	9
3.1.1	Obvladovanje sebe	10
3.1.2	Samomotivacija	11
3.2	Uporaba čustvene inteligence v odnosih z drugimi	11
3.2.1	Zadovoljevanje (razvijanje) medsebojnih potreb	12
3.2.2	Razvijanje komunikacijskih sposobnosti	12
3.2.3	Timska komunikacija	13
3.2.4	Samorazkrivanje	13
3.2.5	Odločnost	13
3.2.6	Kritika	13
3.2.7	Empatija	14
3.2.8	Motivacija	14
3.2.9	Pomagati drugim	15
3.2.10	Moč	16
3.2.11	Ustvarjanje čustveno inteligentne organizacije	16
4	RAZISKOVALNI DEL NALOGE	17
4.1	Analiza anketnega vprašalnika	17
5	PREDSTAVITEV REZULTATOV	30
6	ZAKLJUČEK	32
	VIRI IN LITERATURA	33
	Kazalo tabel	34
	Kazalo grafov	34
	Priloga: anketni vprašalnik	35

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Šele v novejšem času spoznavamo dejstva o značilnostih čustvene plati človeka, ki so bila v preteklosti pogosto prezrta. Hitri tempo življenja in vstop v svet globalizacije je ohromil tisti del človeka, zaradi katerega je človek človek. Kot da je ta svet v vsej tej naglici, pehanjem za dobrinami, razvojem na vseh mogočih področjih pozabil na bistvo človeka: čustva, empatijo, medosebne odnose, ustrežljivost, potrpežljivost, pripadnost. Čustvene spretnosti so preplet sposobnosti iz čustvenega sveta in trenutnega položaja oz. situacije.

Čustvena inteligenca je najpomembnejši dejavnik osebne prilagoditve v odnosih na delovnem mestu. To naj bi pripomoglo k boljši delovni uspešnosti kot tudi k boljšemu telesnemu počutju in čustveni stabilnosti. Podjetja bodo morala v prihodnosti bolj poudarjati čustveno plat posameznika, saj v nasprotnem primeru ne bodo mogla ustvariti delovnih kolektivov, ki bi se uspešno soočala z novo ekonomijo in spreminjajočo se tehnologijo. Tega se v današnjem času zaveda vedno več vodstvenih delavcev. Izkušnje tudi kažejo, da so čustveno inteligentne osebe na svojih delovnih mestih mnogo bolj učinkovite in odnosi med sodelavci, ki te veččine obvladajo, mnogo boljši. Iz tega sledi, da so tudi rezultati dela veliko boljši, če se delavci med seboj razumejo.

Čustva dajejo hladnemu razumu vrednost, barvitost in žlahtnost doživljanja, mišljenja in izražanja, inteligentnost pa čustvom logični pomen in obvladljivost (Mayer, 2001, 19). Čustveno inteligentna oseba ves čas ve, kaj čuti, in zna to tudi izraziti ob pravem času in na pravi način. Na ta način laže premaguje spore, zna se vživljati v druge, optimizem in pozitivna naravnost pa jo delata močnejšo in bolj samozavestno.

1.2 Predstavitev okolja

Tudi moja osebna izkušnja je zanimiva. V podjetju smo izvedli delavnico z naslovom medosebni odnosi in komunikacija. Pri sodelavcih je naletela na različne odzive. Polovica sodelavcev je pozitivno sprejela delavnico. Nekateri sodelavci so se zelo ostro odzvali in kritizirali organizacijo take delavnice, kot da je to nesmotrna raba sredstev. Drugi se jih niso udeležili. Rezultat delavnice je bil pozitiven. Sodelavci so se vsaj malo pričeli zavedati čustvenih stanj, ki smo jih ljudje sposobni ustvariti. Potrebno bi bilo še več teh delavnic, saj je nekatere posameznike težko prepričati, naj se poglobijo vase. Slednji tudi hitro pozabijo, da se da sebe še razvijati.

1.3 Metode dela

Pri izdelavi diplomske naloge smo uporabili opisno metodo za teoretični del in anketo za raziskovalni del naloge. Za izpolnitev anketnega vprašalnika smo prosili naključno izbrane zaposlene delavce. Anketiranci so bili seznanjeni z namenom uporabe ankete.

2 OSNOVE ČUSTVENE INTELIGENCE

Čustveno inteligenco je težje prepoznati in izmeriti kot razumsko inteligenco. Že dlje časa govorimo o čustveni inteligenci, njene moči pa ne znamo prav izkoristiti. Kot družba se še vedno trudimo, da vso svojo energijo za samoizpopolnjevanje usmerimo v pridobivanje znanja, izkušenj in izobrazbe. Vse bi bilo v redu, če bi lahko odkrito povedali, da povsem razumemo svoja čustva, da niti ne omenjamo čustev drugih ljudi, in kako ta v temelju vsak dan vplivajo na naša življenja.

Čustvena inteligentnost, to so človekove čustvene potrebe, pobude in resnične vrednote, ki oblikujejo človekovo javno vedenje. Čustvena inteligentnost določi, kaj posameznik dela in kako bo delal. Od čustvene inteligentnosti je v dobri meri odvisno, kako uspešni bomo v odnosih do drugih in na delovnem mestu. Lastnosti, kot so odgovornost, obzirnost in družabnost, krepijo odnose, medtem ko sebičnost, negativna miselna naravnost in sovražnost slabijo vsak odnos.

Lahko smo zelo inteligentni, imamo dobro formalno izobrazbo, dolgoletne delovne izkušnje, veselje do dela, in vendar bomo v službi doživeli neuspeh, če po čustveni inteligentnosti ne bomo ustrezali delovnemu mestu (Simmons, S. in Simmons, J.C., 2000, str. 20).

Kako postanemo takšni, kot smo? Zakaj so eni popustljivi, drugi pa uveljavljajo svojo voljo? Zakaj nekateri marljivo delajo in drugi lenarijo? Zakaj je kdo prijazen in ljubezniv, kdo drug pa sovražno razpoložen? Naš čustveni in osebni razvoj je posledica prepletenega delovanja treh glavnih dejavnikov:

- dednosti,
- učenja in
- kemičnih sprememb, ki jih v telesu povzročajo zunanji vplivi.

2.1 Zgradba čustvenih spretnosti

Čustvena inteligenca združuje dve glavni sposobnosti: osebne in družbene spretnosti. Med osebne spadajo sposobnosti samozavedanja in samoupravljanja. To so zmožnosti, da ohranjamo zavedanje o svojih čustvih in upravljamo svoje vedenje in nagnjenja. Družbene spretnosti so vsota sposobnosti družbenega zavedanja in upravljanja medosebnih odnosov.

Tabela 1: Zgradba čustvenih spretnosti

OSEBNE SPRETNOSTI	
Zavedanje	Prepoznavanje svojih čustev, zmogljivosti in razvit čut za lastne vrednote
Obvladovanje sebe	Nadzorovanje sebe, zanesljivost, vestnost, prilagodljivost, dojemljivost za novosti
Motivacija	Težnja k izpolnitvi cilja, zavezanost, pobuda, optimizem
DRUŽBENE SPRETNOSTI	
Empatija	Razumevanje drugih, razvojna rast drugih, ustrežljivost, zavzemanje za različnosti, poslovodna zavest
Družbene spretnosti	Vplivnost, sporazumevanje, obvladovanje sporov, vodenje, spodbujanje sprememb, navezovanje stikov, pridruženost in sodelovanje, timske sposobnosti

Vir: Goleman, 2001, 41–42

2.1.2 Osebnostne spretnosti

Osebnostne spretnosti pomenijo zmožnost uporabe dveh pomembnih sposobnosti – samozavedanja in samoupravljanja. Ti sposobnosti se bolj dotikata človeka kot posameznika in ne toliko človeka v medsebojnih odnosih z drugimi. Samozavedanje je zmožnost pravilnega dojemanja lastnih čustev v nekem trenutku in razumevanja nagnjenj ob različnih dogodkih. Če želimo doseči visoko stopnjo samozavedanja, moramo biti pripravljeni na občutke nelagodja, ko se osredotočimo na morebitna negativna čustva. Seveda je treba prepoznati in razumeti tudi pozitivna čustva (Bradberry in Greaves, 2008, str. 39).

Samoupravljanje je zmožnost, da z zavedanjem lastnih čustev znamo prilagoditi in usmeriti vedenje v pozitivno smer. Samoupravljanje razkrije našo možnost, da dopustimo raziskovati lastna čustva. Ko razumemo obseg svojih čustev in se sprijaznimo z njimi, se najboljša pot za ukrepanje pokaže kar sama (Bradberry in Greaves, 2008, str. 40).

2.1.3 Družbene spretnosti

Družbene spretnosti odločajo, kako obvladujemo medsebojne odnose (Goleman, 2001, str. 42). Družbeno zavedanje je naša zmožnost, da pravilno ocenimo čustva drugih in razumemo, kaj se v resnici z njimi dogaja. Pogosto to pomeni, da dojemamo, kaj drugi mislijo in čutijo, četudi sami čutimo drugače. Ljudje, ki tkejo dobre medosebne odnose, se zavedajo njihove vrednosti in prepoznajo prednosti povezovanja s številnimi različnimi ljudmi, tudi s tistimi, ki jim niso všeč. Trdni odnosi so nekaj koristnega. So plod našega razumevanja drugih (Bradberry in Greaves, 2008, str. 41).

2.2 Vrednotenje čustev

Razmišljanje o človeški naravi, ki izključuje moč čustev, je močno kratkovidno. S stališča novejših znanstvenih spoznanj o pomenu čustev v našem življenju je izraz homo sapiens – razmišljajoči človek – zavajajoč. Iz lastnih izkušenj prav dobro vemo, da so občutki enako pomembni, pogosto celo bolj, kot misel. Predaleč smo zapluli s pretiranim poudarjanjem izključno razumske plati življenja – ki je merljiva z IQ – kot edine smiselne vrednote. Ko čustva prevladajo, je inteligentnost brez vsake moči (Goleman, 1997, str. 18).

2.2.1 Vrste čustev

Najgloblji pokazatelj čustvene zmogljivosti je sposobnost izražanja široke palete čustev. Ponavadi cenimo eno stran čustvene veščine, pri tem pa spregledamo in celo podcenjujemo druge. Lahko na primer preveč cenimo žilavost in premalo nežnost ali pa obratno, čeprav sta obe pomembni čustvi. Enako velja za številna druga nasprotja: samonadzor in spontanost, odkritosrčnost in usmiljenje, radodarnost in varčnost, odprtost in diskretnost, navdušenje in odmaknjenost, potrpežljivost in nujnost, previdnost in drznost, samozavest in ponižnost.

Ko vrednotimo čustva, ki so v nasprotju z našimi, in ne izbiramo strani, naredimo največ za globino in širino svoje čustvene zmogljivosti. Če hočemo biti čustveno polno angažirani, moramo znati ceniti nekaj, kar so stoiki poimenovali skupna zmes vseh vrlin. Po tem načelu ni nobena sama po sebi dovolj. Potrebne so vse. Odkritosrčnost brez usmiljenja na primer postane okrutnost (Loehr, Schwartz, 2006, str. 125).

Da pridobimo zmožnosti za prepoznavanje čustev, je treba razmisliti o čustvih, ki jih izražamo. Če želimo pravilno prepoznati neko čustvo, moramo biti pozorni tudi na misli in telesne znake, ki spremljajo občutek. Visoka raven samozavedanja pomeni, da prepoznamo zaznave, ki jih občutimo, na podlagi teh pa znamo imenovati čustva, ki jih spremljajo. Vsako od osnovnih človekovih čustev je edinstveno in vsak človek ga razkriva drugače.

Raziskovalci še naprej razpravljajo o tem, katera čustva so enostavna in katera je mogoče preplesti v sestavljeno čustvo. Po Golomanu naj bi bila glavna izbrana čustva naslednja.

Tabela 2: Glavna čustva

ČUSTVO	ODZIV ČLOVEKA
JEZA	razjarjenost, bes, čemernost, srditost, razkačenost, užaljenost, nejevolja, ujedljivost, mržnja, sitnost, razdražljivost, sovražnost in morda še dve skrajni čustvi, kot sta patološko sovraštvo in nasilje
ŽALOST	bridkost, gorje, otožnost, potrto, samopomilovanje, osamljenost, malodušnost, obup in v patološki obliki huda depresija
STRAH	anksioznost, bojazen, živčnost, zaskrbljenost, osuplost, dvom, opreznost, tesnoba, pikrost, groza, prestrašenost, zastraševanje, psihopatološke oblike pa so razne fobije in paničnost
VESELJE	sreča, radost, zadovoljstvo, blaženost, očaranje, zabavnost, ponos, čutno veselje, navdušenje, zamaknjenost, užitek, zadoščenje, ugodje, razigranost, zanos in na koncu strast
LJUBEZEN	odobravanje, prijateljstvo, zaupanje, prijaznost, navezanost, predanost, občudovalnost, zaslepljenost
PRESENEČENJE	presunjenost, osuplost, prepadenost, začudenje
GNEV	preziranje, zaničevanje, roganje, gnus, odpor, stud, odvrtnost
SRAM	krivda, zadrega, nejevolja, očitiranje, kesanje, ponižnost, obžalovanje, žalitev in skrušenost

Vir: Goleman, 1997, str. 339

Je zaželeno, da smo v službi nasmejani? Je zaželeno, da smo pri opravljanju dela navdušeni? Je zaželeno, da smo kdaj žalostni? Je zaželeno, da smo kdaj razočarani? Je zaželeno, da smo kdaj jezni?

Vse naštetu so naša čustvena stanja. So del nas. Hoteli ali ne, vse to prinesemo vsak dan tudi s sabo v službo, tako kot prinesemo s sabo vsa znanja in veščine, ki jih imamo. Če delodajalec pričakuje, da bomo zaposleni v službo prinašali le čustva, kot so veselje, ljubezen, radost in navdušenje, ostala, manj prijetna, pa ne, je to podobno temu, kot bi od zaposlenih pričakovali, da prinesemo s seboj le znanja in veščine, potrebne za delo, znanje o tem, kako se kuha, ureja vrt, vzgaja otroke itd. pa pustili doma, ker tega v službi ne potrebujemo. A to ni možno. Vse, kar je del nas, je vedno z nami. Tudi čustva, ki jih imamo vsak trenutek pri sebi. Vključimo jih v vsak pogovor, v vsako vedenje in jih uporabimo ob vsaki sprejeti odločitvi. Čustva se lahko navzven izražajo zelo šibko ali pa zelo silovito. Prav je, da znamo čustva sprejeti, razumeti njihovo sporočilo ter jih izraziti na zdrav način. Intenzivnost in raznolikost čustev, ki v različnih okoliščinah privrejo na dan, sta osupljivi. Iz tega razloga je uporaba čustvene inteligence na delovnem mestu še kako pomembna. Čustva so energija. Ta izjemen osebni vir je najbolje upravljati in ne obvladovati. Čustvena inteligenca na splošno pomeni upravljati svoja čustva, da bi nas podpirala ter omogočala izraziti našo osebnost in naše delo na najboljši možni način.

Ljudem, ki sodelujejo z nami, izkažemo zaupanje v njihove sposobnosti. Zavedati se moramo, da se vsi ljudje lahko učijo, le motivirati jih je treba ter spoštovati in spodbujati njihove prispevke. Le tako lahko pride do povezanosti s podjetjem. Ponos na podjetje in povezovanje z vizijo naj bi veljala za vse zaposlene, od čistilke do

direktorja. Z razvijanjem posameznikove pozitivne samopodobe in lastne vrednosti pripomoremo k ugodnim in ustvarjalnim odnosom. Za spodbujanje občutka lastne vrednosti moramo gojiti samozaupanje, samovrednost in samospoštovanje. Vsebovati pa mora še spoštovanje do drugih ter občutek harmonije in miru v sebi. Ljudje, ki imajo občutek lastne vrednosti, med seboj uspešno in učinkovito sodelujejo.

Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi je razdeljena na dva dela. V prvem gre za uporabo čustvene inteligence na osebni ravni in za napotke, kako jo razviti ter uporabiti pri sebi. Drugi del se ukvarja z njeno uporabo na medosebni ravni: kako biti učinkovitejši v odnosih z drugimi (Weisinger, Hendrie, 2001, str. 20).

2.3 Vrste temperamenta – osebnostna struktura

Temperament je področje osebnostne strukture, ki zajema predvsem način čustvovanja in način vedenja. V veliki meri vpliva na naše čustvene odzive, način komunikacije, medsebojne odnose in tudi na delovne zmožnosti. Obarva naš odnos do ljudi in življenja nasploh. Vrsto temperamenta lahko pri sebi in drugem razberemo skozi obnašanje, način in glasnost govora, mimiko, geste in tudi prek subtilnih energij, ki obdajajo človeka. Poznamo štiri osnovne tipe temperamenta:

- kolerik,
- sangvinik,
- melanholik in
- flegmatik.

2.3.1 Kolerik

Močni kolerik je dinamična oseba, ki sanja neuresničljive sanje in se hoče dotakniti nedosegljive zvezde. Vselej cilja, dosega in uspeva. Njegov temperament najlažje razumemo in z njim shajamo, dokler upoštevamo njegova pravila. Koleriki so odprti, brezbrizni in optimistični. Znajo komunicirati z ljudmi in vedo, da se bo vse dobro končalo, dokler bodo oni imeli glavno besedo. Izmed vseh osebnostnih tipov je najzahtevnejši in najtežavnejši. Koleriki nimajo spoštovanja do vašega časa ali prostora.

2.3.2 Sangvinik

Priljubljeni sangviniki so čustveni in odkriti ljudje, ki delo spremenijo v zabavo in so nadvse radi v družbi drugih ljudi. Radi se zabavajo in svoje izkušnje nenehno opisujejo z barvnimi prisposodobami. Prisluhnejo drugim in so vedno polni optimizma. Sangvinike se navzven najlažje opazi glede na njihova živo obarvana, dinamična oblačila. Radi imajo svetle barve, ki pritegnejo pozornost in odsevajo njihov svetel, optimističen značaj. Delovno mesto sangvinika odseva njihov sproščeni slog. Njihove mize so navadno neurejene, in če jih dobro pogledate, se vprašate, ali sploh kdaj kaj najdejo iz tega nereda. Priljubljeni sangviniki imajo močno željo ugajati

drugim in nikomur ne želijo povzročati težav. Imajo prirojeno željo biti v središču pozornosti.

2.3.3 Melanholik

Melanholiki so izredni misleci in ljudje, ki resno jemljejo svoje namene. Težijo k popolnosti. Predani so redu in organiziranosti ter cenijo lepoto in inteligenco. Za svoje življenje vedno najdejo najboljši načrt in se nikoli ne lotijo razburljivih podvigov. So resni in odločni ter odlični poslušalci. Po značaju so pesimistični in vedno zadržani. Melanholike spoznamo po popolnosti in urejenosti. Nikoli niso razmršeni, vedno so lepo oblečeni, običajno v temnejše barve, in so videti kot iz škatlice. Delovno mesto melanholikov je videti tako kot oni: urejeno, popolno in čisto. Vsi dokumenti so tam, kjer morajo biti, knjige so lepo zložene in arhivi sistemsko razvrščeni. Na mizi je zadnji projekt, ki ga delajo, vedno na vrhu. Načelo popolnih melanholikov je: tisto, kar je vredno narediti, si zasluži, da to naredimo dobro. Melanholiku se ne zdi pomembno, kako hitro lahko naredi, ampak kako dobro. Ne marajo zapravljati denarja in vedno želijo narediti dobro kupčijo.

2.3.4 Flegmatik

Mirni flegmatiki vedno ubirajo srednjo pot. Niso tako čudaški in nimajo posebnosti, kot jih imajo drugi tipi osebnosti. Prav tako nimajo očitnih napak. Flegmatik je lahko srečen kjerkoli in se zna prilagoditi vsakemu položaju. Je popolno nasprotje kolerikom. Flegmatiki plavajo, lebdijo in se počasi gibajo. Flegmatiki so mojstri v reševanju sporov, ki se običajno vnamejo med koleriki. Imajo veliko prijateljev, predvsem zato, ker so izjemni poslušalci. Na delovnem mestu imajo mirni flegmatiki veliko nedokončanih projektov, ki ležijo vsenaokrog. To je posledica njihove neodločnosti in slabo definiranega namena, kaj s projektom pravzaprav želijo doseči. Flegmatike izdajata mirnost in neodločnost. Nimajo vnaprej določenih ciljev, zato tudi ne razmišljajo vnaprej.

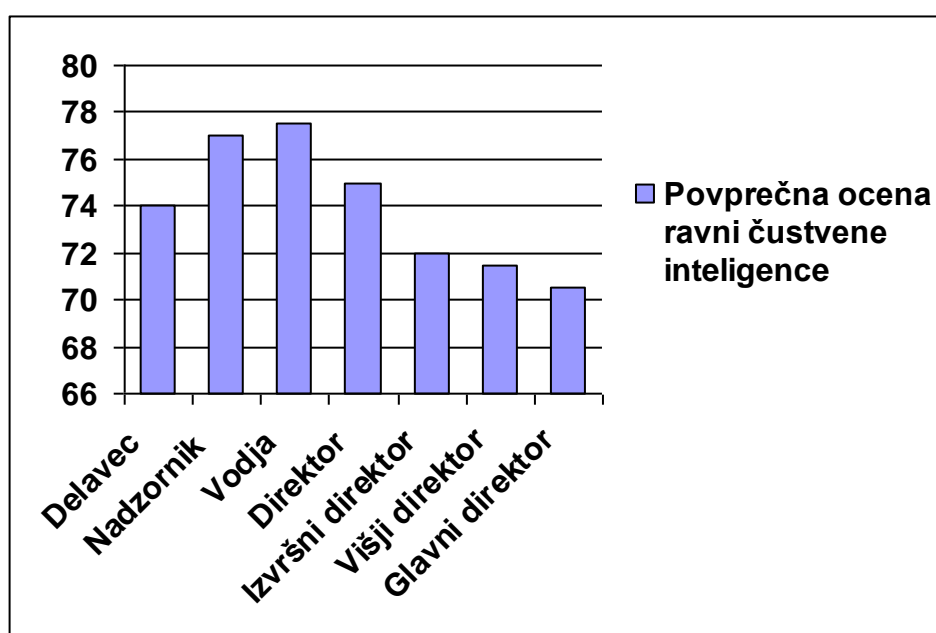
2.4 Čustva na delovnem mestu

Čustvenega zavedanja in razumevanja čustev se ne naučimo v šoli. Ko se zaposlimo, znamo brati, pisati in poročati o stvareh, povezanih z znanjem, vendar nam prepogosto primanjkuje sposobnosti, s katerimi bi upravljali čustva, kadar smo soočeni z izzivi in težavami. Za dobre odločitve potrebujemo mnogo več kot le znanje o dejstvih.

Pogosto so bila čustva opredeljena glede na spol. Zaradi takšnih posploševanj so ženske označene kot pravičnejši spol, moški pa kot čustveno zavrti ali nagle jeze. Na osnovi te razlike lahko sklepamo, da ženske v večji meri pokažejo sposobnost uporabe čustev sebi v prid.

Najbolj zanimiva je povezava čustvene inteligence z delovnim mestom. Ocena ravni čustvene inteligence se zvišuje z nazivi delovnih mest, in sicer od tistih pri dnu lestvice zaposlenih v podjetju proti srednje vodilnim položajem. Med zaposlenimi izstopa srednje vodilni položaj, ki ima najvišje ocene ravni čustvene inteligence.

Vendar ocene ravni čustvene inteligence zaposlenih, ki so na lestvici nad srednje vodilnimi položaji, hitro padajo. Ocene ravni čustvene inteligence direktorjev in oseb, ki so na lestvici še višje, pa padajo strmo navzdol. Glavni izvršni direktorji imajo v povprečju najnižje ocene ravni čustvene inteligence. Direktorji napredujejo na službeni lestvici zaradi svojega znanja ali zaradi dolgoletnih izkušenj, ne pa zaradi svojih sposobnosti na področju upravljanja človeških virov. Ko ti ljudje dosežejo vrh, imajo veliko manj stikov s podrejenimi. Toda med direktorji so najuspešnejši tisti z najvišjo oceno ravni čustvene inteligence. Ugotovljeno je, da je za uspešnost pri delu čustvena inteligenca pomembnejša od vseh ostalih sposobnosti vodenja. Enako velja za ostala delovna mesta: ljudje z najvišjimi ocenami ravni čustvene inteligence na katerem koli položaju so uspešnejši (Bradberry, Greaves, 2008, str. 51).



Graf 1: Povprečna ocena ravni čustvene inteligence, ki veljajo za različna delovna mesta ljudi na vodilnih položajih

(Vir: Bradberry, Greaves, 2008, str. 52)

3 RAZVIJANJE ČUSTVENE INTELIGENCE

Šele ko se naučimo prepoznati lastna čustva, se lahko nanje pravilno odzovemo, ne glede na to, ali so prijetna ali ne. Pomembno je, da si čustvo, ki se v nas pojavi, tudi priznamo.

Zahteve in merila v poslovnem svetu so se v preteklih letih spremenila. Včasih je namreč prevladovalo prepričanje, da je za poslovno uspešnost najpomembnejši inteligenčni kvocient. Vendar ta meri le ozko vejo inteligentnosti.

Čustvena inteligenca je preprosto sposobnost veččega upravljanja čustev, da ohranjamo visoko raven pozitivne energije in polne angažiranosti. V praktičnem pomenu so ključne značilnosti, na katerih temeljijo pozitivna čustva. Pozitivno mišljenje lahko spremeni naše življenje. Lahko nas postavi v položaj, ki nam omogoči uspeh v vsakem podvigu, ki ga želimo uresničiti.

V nasprotju z IQ, ki se po najstniških letih skoraj ne spreminja, se čustvene inteligentnosti učimo in jo razvijamo ves čas svojega življenja ter bogatimo z izkušnjami – s spretnostjo v čustveni inteligenci njeno rast še bolj spodbujamo (Goleman, 2001, str. 19).

Raziskave so razkrile, da z naraščajočo spretnostjo v obvladovanju svojih čustev in dražljajev, s spodbujanjem sebe ter z izostritvijo posluha za empatijo in osvajanjem družbenih spretnosti vedno bolj napredujemo v razvijanju teh sposobnosti.

Od čustvene inteligentnosti je v dobršni meri odvisno, kako uspešni bomo v odnosih do drugih in na delovnem mestu. Lastnosti, kot so odgovornost, obzirnost in družabnost, krepijo odnose, medtem ko sebičnost, negativna miselna naravnost in sovražnost slabijo vsak odnos (Simmons in Simmons, 1997, str. 20).

Weisinger je razvijanje čustvene inteligence razdelil na dva dela. V prvem gre za uporabo čustvene inteligence na osebni ravni, kako jo razviti ter uporabiti pri sebi. Drugi del se ukvarja z njeno uporabo na medosebni ravni, kako biti učinkovitejši v odnosih z drugimi.

3.1 Razvijanje samozavedanja

Samozavedanje pomeni predelovanje podatkov o svojih čustvih, zaznavah, ocenah, dejanjih in namenih, ki nam pomagajo razumeti, kako se odzivamo, vedemo, sporazumevamo ter ravnamo v različnih situacijah. Še najbolje je, da čustvo na glas poimenujemo, da sami sebe slišimo. Mnogi svojih čustev sploh ne razumejo in se zato nanje odzivajo povsem napačno. Določeno čustvo, ki je za osebo nesprejemljivo, postane predmet potiskanja izven zavesti v nezavedno. Običajno se potiskajo in pozabljajo tudi določene psihične vsebine, ki niso povezane z določenim čustvom. Če hočemo obvladati jezo, se moramo zavedati njenega vzroka in prvih znamenj tega močnega čustva. V nadaljevanju se jo naučimo ublažiti in primerno uporabiti.

Visoka stopnja samozavedanja nam omogoča, da si prisluhnemo in se opazujemo pri delovanju. Ker smo središče svojega veselja, moramo najprej razumeti svoje

motive, ki nas silijo, da delamo, kar delamo. Šele potem lahko začnemo spreminjati svoja dejanja, tako da bomo dosegli večji uspeh. Razumeti moramo, kaj je za nas pomembno, kako doživljamo stvari, kaj hočemo, kako čutimo in kakšen odnos imamo do drugih (Weisinger, Hendrie, 2001, str. 30).

Učinkovitost čustvene inteligence povečamo z razvijanjem dobrih komunikacijskih sposobnosti, sposobnosti za medosebne odnose. Zaupanje vase se razkrije z odločno predstavitvijo sebe, z nastopom, ki razkriva to kakovost. Osebe, ki zaupajo vase, imajo karizmo in vlivajo zaupanje vsem v svoji bližini. Zaupanje vase nam vliva moč, da premagamo tudi najtežje odločitve ali smo dosledni v dejanjih, v katera zaupamo kljub nasprotovanjem in nesoglasjem (Goleman, 2001, str. 85). Ljudje s takšno spretnostjo si upajo izreči nepriljubljena mnenja in se izpostavijo, če je treba zagovarjati resnico. Kljub negotovosti in pritiskom so odločni in se pravilno odločajo.

3.1.1 Obvladovanje sebe

Pomembno je razumeti, da čustva nastajajo, ko se v odzivu na zunanji dogodek prepletejo trije deli: misli, telesne spremembe in vedenje. Če obvladamo te sestavne dele, smo sposobni učinkovito obvladovati svoja čustva.

Narava mučnih situacij je takšna, da nas sili k izkrivljenemu mišljenju. Poraja mišljenjske vzorce, ki zatemnijo naše zaznavanje stvarnosti. Ko se naučimo izogniti izkrivljenemu razmišljanju, prevzamemo nadzor nad avtomatičnimi mislimi in lahko obvladujemo čustva (Weisinger, 2001, str. 61).

Če opazimo telesne spremembe, vemo, da jih je treba spremeniti. Ko to dosežemo, zmanjšamo zaskrbljenost in strah ter preprečimo, da bi nas čustva popolnoma prevzela. Zaskrbljenost in jezo veliko lažje preprečimo kot pozneje obvladamo. Enako je tudi s pozitivnimi čustvi. Navdušenje nas lahko včasih vodi v impulzivno vedenje. Človek naj se ne bi izgovarjal na karakter. Človek naj bi bil gospodar svojih dejanj.

Samozaupanje nas podpira, hrani, povečuje vse tisto, kar je dobro v nas. Ko zaupamo, se prepustimo. "Zaupam, da zmorem. Zaupam, da se bo vse izteklo, kot je prav." Prvi korak do večjega samozaupanja je v spremembi pozornosti, ki jo dajem sebi. Koliko se znamo podpirati in vzpodbujati v tem, kar je dobro in pozitivno v nas? Premislimo, v kolikšni meri naše misli in energijo usmerjamo v to, česar ne (z)moremo (npr.: Le zakaj mi nikoli nič ne uspe? Brezupen primer si. Drugi znajo bolje. To je nemogoče. Nisem vreden. Ne morem.), koliko pa v to, kar zmoremo (Z vsakim dnem si bolj zaupam. Učim se sprejemati. Spoznavam svoje notranje potenciale. Življenje mi prinaša čudovite priložnosti za rast in medsebojno sodelovanje. Vem, da zmorem, ipd.).

Negativne misli nam dajo občutek nemoči, brezupa in nevrednosti, pozitivne pa utrjujejo naš pristni občutek lastne vrednosti in nas navdajo z občutkom, da zmoremo. "Ko zaupaš samemu sebi, znaš živeti," pravi Goethe. Samozaupanje pomeni, da se lahko zanesemo nase: na svoje zaznavanje, mišljenje, delovanje – nase (<http://www.custvena-inteligenca.org/clanki/110-abc-samopodobe>).

3.1.2 Samomotivacija

Lipičnik pravi, da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Že od nekdaj so ljudje hoteli pojasniti dogajanje v času motivacije.

Kadar se soočamo z zastojem in obdobjem nemotiviranosti, svoje vedenje, misli in dejanja pripravimo do tega, da bodo spodbudili in obnovili samozavest in navdušenje. Kadar potrebujemo navdih in optimizem, se obrnemo na čustvenega mentorja. Če se naučimo strokovno motivirati, lahko razvijemo visoko stopnjo samozavedanja in obvladovanja čustev.

Najvišji izraz sposobnosti motiviranja samega sebe je stanje zanosa, v katerem je človek popolnoma posvečen temu, kar počne. Ob tem pozabi nase in življenjski vsakdan. Motiviran je s čistim zadovoljstvom, ki mu ga nudi aktivnost, s katero se ukvarja. Delo izziva ugodje, opravlja ga z lahkoto in z največjo učinkovitostjo. Stanje zanosa odlikuje visoka stopnja koncentracije, ki se razlikuje od običajne zavestne usmerjenosti pozornosti s pomočjo volje. Ta koncentracija je sproščena in je ne ovira čustvena razburjenost. Kot bi bila zavest izven časa in prostora, v nekakšnih višjih dimenzijah, kjer ne vladajo zakonitosti tega sveta (<http://www.akropola.org/clanki/clanek.aspx?lit=51>).

3.2 Uporaba čustvene inteligence v odnosih z drugimi

Čustvena inteligenca je bistvenega pomena za uspeh odnosov in interakcij, ki koristijo tudi drugim. Uporabljati jo začnemo tako, da prepoznamo čustva in občutke drugih ter se nanje odzivamo. Ta čustva nato usmerjamo do uspešne rešitve situacije in pomagamo drugim, da pomagajo sebi. S temi sposobnostmi si utrjujemo svoj položaj v podjetju. Ne le, da smo bolj produktivni, ker znamo sklepati soglasja in zagotavljati sodelovanje, ampak smo za svojo skupino nepogrešljivi ne glede na to, kakšen položaj imamo. Vse sposobnosti, ki smo jih uporabili za razvoj čustvene inteligence na osebni ravni, bomo uporabili za učinkovite medosebne odnose v službi (Weisinger, 1998, str. 145–146).

Kako iznajdljivi smo v stiku z drugimi ljudmi, je odvisno od socialnih veščin posameznika. Ravno neiznajdljivost pri navezovanju in ohranjanju stikov je pogost vzrok za neuspeh, ki ga ljudje kljub svojim intelektualnim in moralnim značilnostim doživljajo v medsebojnih odnosih. Skozi vsak stik se izmenjujejo čustveni signali, ki delujejo bolj kot izgovorjene besede. Čustvena inteligenca pomeni dobro kontrolo nad izmenjavo teh signalov, nadzor nad tistim, kar sprejemamo od drugih, in prav tako tudi nad tistim, kar mi pošiljamo v okolje.

3.2.1 Zadovoljevanje (razvijanje) medsebojnih potreb

Odnos je treba razvijati. Za to je potrebno zaupanje in dobro počutje, oboje pa je treba vzdrževati. Vzdrževanje odnosa je več kot le izmenjava dejstev, gre za izmenjavo informacij o čustvih, mislih in idejah. Gre za proces, v katerem tisto, kar sporočamo, vpliva na človeka, ki nas posluša, od tega vpliva pa je odvisno, kako se bo odzval. Če se zavedamo tega medsebojnega vplivanja, se naučimo predvideti, kakšen odziv bomo verjetno vzbudili s svojim sporočilom, in ga spremenili ali prilagodili tako, da bo kar najbolj koristilo odnosu.

3.2.2 Razvijanje komunikacijskih sposobnosti

Komunikacija vključuje občevanje dveh ljudi. Da bi bila učinkovita, morata oba udeleženca nenehno predajati in sprejemati podatke, tako verbalne kot neverbalne. Za našo čustveno inteligenco so učinkovite komunikacijske sposobnosti bistvenega pomena, na delovnem mestu pa so sploh neprecenljive. Medtem ko eden govori drugemu, je možnih več sporočil, ki se predajajo:

- tisto, kar hoče govornik povedati,
- tisto, kar govornik dejansko pravi,
- tisto, kar misli poslušalec, da je govornik rekel,
- tisto, kar hoče slišati poslušalec,
- tisto, kar poslušalec dejansko sliši (Dornan, str. 112–113).

Komunikacija je zato lahko zelo zapleten proces. Nekateri ljudje so naravno nadarjeni za komunikacijo. Zmožni so skoraj z vsakomer in o vsem komunicirati. Za druge pa je komunikacija bolj izjema kot pravilo. Komunikacijo lahko vedno še izboljšamo z naslednjimi sposobnostmi:

- samorazkrivanje – pomeni, da drugim jasno povemo, kaj mislimo, čutimo in hočemo;
- odločnostjo – pomeni, da branimo svoje mnenje, ideje, prepričanja in potrebe ter to spoštujemo tudi pri drugih;
- dinamično poslušanje – pomeni, da slišimo tisto, kar drugi zares govori;
- kritika – pomeni, da konstruktivno povemo svoje mnenje in občutke o idejah oziroma dejanjih drugega;
- skupinska komunikacija – gre za sporazumevanje v skupinski situaciji.

Lastnost, na kateri sloni vsaka od teh sposobnosti in ji zagotavlja učinkovitost, je tenkočutnost (Weisinger, 1998, str. 147–148). Najbolj običajna komunikacijska ovira, ki jo ljudje izkusijo, je nezmožnost počakati, da bi sogovornik povedal, kar se je namenil. In če nekdo nenehno govori, tudi ne more poslušati. Pomemben vidik pozitivne komunikacije je neverbalni odziv – kretnje in govorica telesa.

Sogovorniku dajemo videz, da nas njegova pripoved zanima. Pozornost usmerimo bolj na razumevanje tega, kar sogovornik pripoveduje, kot pa na to, kaj bomo odgovorili. Če med poslušanjem razmišljamo o svojem odgovoru, ne moremo zbrano poslušati. Vsak človek komunicira na svoj enkratni način in s sebi lastno hitrostjo. Pomembno je, da to spoštujemo. Ne prekinjamo sogovornika, pa čeprav smo prepričani, da vemo, kaj bo povedal.

3.2.3 Timska komunikacija

Uspešno delovanje podjetja je neposredno odvisno od tega, kako člani učinkovito komunicirajo med seboj v skupinskih situacijah. S pomočjo čustvene inteligence na skupnih sestankih uporabimo samorazkrivanje ter dinamično poslušanje. Pomembno je, da sodelujemo pri razreševanju problemov in smo po potrebi kritični. Skupina zato bolje rešuje probleme in oblikuje produktivne načrte, če vsi člani sodelujejo.

3.2.4 Samorazkrivanje

Pri komunikaciji gre za dvosmerno izmenjavo, dajanje in jemanje. Vi skušate razumeti drugega, drugi se trudi razumeti vas, oba pa si prizadeva drug drugemu posredovati sporočilo. Ta proces najbolje spodbudite, če jasno izrazite, kaj mislite, čutite ali verjamete. To imenujemo samorazkritje. Bistveno za samorazkrivanje je priznanje, da ste prišli do določenih misli, idej ter čustev zaradi nekega doživetja in so zato izključno vaše. Ko priznate, da te misli, ideje in čustva temeljijo na nečem konkretnem in osebnem, torej na lasnih izkušnjah potrdite, da veljajo za vas. Hkrati pa dopuščate, da imajo drugi drugačne misli, ideje in čustva, ki temeljijo na njihovih izkušnjah in zato veljajo zanje (Weisinger, 1998, str. 150–151).

3.2.5 Odločnost

Odločnost v kontekstu čustvene inteligence pomeni sposobnost, da se postavite za svoje pravice, mnenja, ideje, prepričanja in želje, hkrati pa vse to spoštujete tudi pri drugih. V nasprotju z agresivnostjo, ki se ne meni za potrebe drugih, in pasivnostjo, ki se ne meni za lastne potrebe, z odločnostjo čustveno inteligentno zadovoljite svoje potrebe in v obojestransko korist upoštevate tako lastne misli, ideje in čustva kot tudi misli, ideje in čustva drugih (Weisinger, 1998, str. 163).

Odločnost pokažemo z besedo, tako da utemeljimo svoj položaj, opišemo svoja čustva, utemeljimo razloge za svoja stališča ter si prizadevamo za kompromis. Svojo odločnost podkrepimo tudi s telesno govorico. Pazimo na ton glasu, imamo primeren izraz na obrazu ter primeren telesni položaj – stojimo vzravnan in ne povešamo ramen.

3.2.6 Kritika

Kritika koristi tako posamezniku kot organizaciji. Največja težava je, kako naj jo izrazimo. Komur kritiko namenimo, se počuti ranljivega. Je kot grenka pilula. Kritiko je lažje izreči kot sprejeti. Ko jo sprejmemo, se bolj zavemo, kako drugi gledajo na naše delo. Kritika nam tudi omogoči, da spremenimo vedenje, ki se je izkazalo za neučinkovito, in z izkušnjami rastemo. Seveda obstajajo tudi načini, kako najučinkoviteje uporabimo kritiko, ne glede na to, ali jo izrekamo ali jo sprejemamo.

Nekaj načinov, kako učinkovito izreči kritiko:

- Priznajte, da lahko izrekanje kritike ljudem pomaga.

- Prepričajte se, da sta kraj in čas primerna.
- Varujte samospoštovanje drugega.
- Poudarite izboljšanje.
- Pokažite skrb.
- Nadzorujte čustva (Weisinger, 1998, str. 178–180).

3.2.7 Empatija

Zaznavanje čustev drugih, četudi o njih ne govorijo, je bistvo empatije. Ljudje nam redko pripovedujejo z besedami, kaj čutijo; o občutenju sporočajo z barvo glasu, izrazom na obrazu in drugimi nebesednimi znaki. Sposobnost prepoznavanja tako pritenjenih sporočil temelji na osnovnih spretnostih, kot sta zavedanje in nadziranje sebe. Brez zaznavanja lastnih čustev ali premagovanja, da nas ne preplavijo, bomo ostali za vedno neobčutljivi za razpoloženja drugih.

Empatija zahteva od vsakega sposobnost razkrivanja čustev drugih; s še višje razvito empatijo pa smo sposobni zaznati in se odzvati na nebesedna čustvena sporočila drugih. Najvišja stopnja empatije nam omogoča razumeti sklepanja in izvajanja odločitev drugih, ki so sad njihovega čustvovanja. Ključ do spoznavanja čustvenega območja drugih je globoka notranja povezanost z lastnim čustvenim svetom (Goleman, 2001, str. 151).

3.2.8 Motivacija

Motivacija je sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Motivacija je notranja pripravljenost za določeno obnašanje. Ni vedno le silovita in zapletena moč, ki sproža naša dejanja. Motivacija sama po sebi ni zaznaven fenomen, temveč sila, skrita za posledičnim vedenjem. Motivacija je dejanje opogumljanja določene osebe, da naredi, kar mora narediti, vendar sama ni sposobna začeti.

Motivacija je:

- proces spodbujanja človekove aktivnosti, usmerjanja in uravnavanja, da bi dosegli določen cilj;
- mobilizacija ali usmerjanje k postavljenemu cilju;
- v povezavi s podjetjem je ena od strategij menedžmenta, s katero menedžerji poskušajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za organizacijo oziroma podjetje;
- je proces, s katerim se vzpodbujajo sile znotraj posameznika, ki se vlagajo v delo.

Namen motivacije je pripraviti ljudi, da bodo hitreje delali, da bo delo opravljeno kvalitetno in da bodo tudi sami zadovoljni. Motivacija je torej pozitiven proces, s katerim želim spodbuditi delavce k boljšemu delu, da bi pri tem tudi sami uživali ter bili neodvisni od drugih.

3.2.9 Pomagati drugim

Ko se enkrat podamo na pot spoznavanja čustvene inteligence, se nam resnično odpre svet. Vendar je treba veliko vlagati vase in se spoznavati, potem pa si prizadevati to prebuditi v drugih, kar v končni fazi pomaga tudi podjetju. Zaradi številnih razlogov je težko pomagati drugim, da se ravnajo in se odzivajo čustveno inteligentno.

Sočloveka ne poznamo tako kot sebe, lahko pa ga spodbujamo, da se uči, raste, postane ustvarjalen ter razvije odnos, za katerega sta značilna zaupanje in lojalnost. Gre za dvoje dobrih lastnosti, ki ju v poslovnem svetu ne vidimo prav pogosto, vsaj zaenkrat še ne.

Weisinger podaja štiri načine, kako pomagati drugim, da si bodo tudi sami pomagali:

- Ohranite čustveno perspektivo.
- Naučite se pomiriti močno razburjeno osebo.
- Bodite naklonjen poslušalec.
- Pomagajte drugim pri načrtovanju in doseganju ciljev.

a) Ohranitev čustvene perspektive

Čustva drugih ljudi vplivajo tudi na nas. Zato se moramo zavedati, da je nalezljivost čustev mogoče preprečiti. Če nočemo dopustiti, da bi se našli negativnih čustev:

- predvidimo čustveno stanje drugega – s tem pripomoremo k pozitivnemu poteku dogodkov, sebi pa omogočimo nadzorovati čustva, tako da smo sposobni v dani situaciji ravnati ustvarjalno;
- uživimo se v vedenje drugega – ko pri sodelavcih opazimo nizko delovno moralo, lahko pri sebi razčistimo in se temu čustvu izognemo, da bi šibka delovna morala ne vplivala na nas;
- uporaba poučne trditve – ohranimo pozitivno naravnost, razmišljamo optimistično. Poučne trditve nam pomagajo ohraniti čustveno razdaljo do drugega, hkrati pa jasneje razumeti, kaj doživlja;
- uporabimo sprostitevni odziv – ko začutimo, da se bomo našli tujega negativnega čustva.

b) Naučimo se pomiriti razburjeno osebo

Pomiriti pomeni omiliti čustveno vznemirjenost. Razburjen človek nedvomno potrebuje pomoč in dolžnost čustveno inteligentnega človeka je, da mu pomaga. Obstaja več načinov pomirjanja:

- uporabimo tehniko pomirjanja – osebo povabimo na pijačo, prosimo jo, naj govori počasi;
- preusmerimo pogovor – ljudje, ki so jezni ali zaskrbljeni, navadno ponavljajo vedno iste trditve, kar pripomore k temu, da ostajajo v napetem čustvenem stanju.

c) Bodimo naklonjen poslušalec

To pomeni, da slišimo tisto, kar drugi zares pravi in da prisluhnemo čustvenemu podtekstu. Naklonjen poslušalec mora narediti dva temeljna koraka:

- sprejeti, kar pravi sogovornik – ko enkrat priznamo, da sprejemamo misli in čustva drugega, smo mu pripravljene pomagati, da jih pojasni;
- pomagati sogovorniku, da pojasni svoje misli, čustva in ideje. Če vsiljujemo svoje razumevanje situacije, vzamemo veljavnost mislim in čustvom drugega in ga prikrajšamo za priložnost, da bi do razumevanja določene situacije prišel sam. Sogovornika spodbujamo, naj podrobneje opiše, kaj želi sporočiti. S svojimi besedami obnovimo, kar želi drugi po našem mnenju v resnici povedati. Sogovorniku pokažemo, kako dojemamo njegova čustva.

d) Pomagamo drugim pri načrtovanju in doseganju ciljev

Na tej stopnji sodelavcem pomagamo:

- z idejami postaviti in doseči cilje;
- z uporabo tehnike »igranja vlog« – z igro vlog oseba vadi neprijetno srečanje, zato se počuti manj nelagodno in ima več možnosti, da situacijo zadovoljivo razreši. S tem pomagamo posamezniku, da razvije in utrdi nove sposobnosti, potrebne za izvedbo določene naloge in za pridobitev potrebnega samozaupanja, da se naloge loti in jo do konca tudi izpelje.

3.2.10 Moč

Moč ni nekaj, kar pridobimo na račun drugega. Takšno ravnanje vedno privede do tekmovanja in postane povod za vse človeške spore, vojne in revolucije. Resnična moč je pravzaprav vprašanje izbire. Izbira lahko vsakdo med nami, ne zgolj tisti na položajih moči. Izbira je moč, ki raste s sposobnostjo človeka, da se prožno in odgovorno odloča za krepitev medosebnih odnosov, ne za njihovo razdiranje. Več izbire dopustimo sebi, več izbire dopustimo drugim. Tako postane moč samoporajajoča se sila, ki veže ljudi v spoštovanju, strpnosti in ljubezni (Phillips, 2001, str. 243).

3.2.11 Ustvarjanje čustveno inteligentne organizacije

Delovna organizacija je povezan sistem, ki je odvisen od medsebojnih odnosov med posamezniki, ki ga sestavljajo. Vsak zaposleni na delovnem mestu v taki organizaciji mora prevzeti odgovornost za rast lastne čustvene inteligence, tako da razvija visoko stopnjo samozavedanja, obvladovanje čustev in samomotivacijo. Vsak zaposleni tudi prevzame odgovornost za uporabo čustvene inteligence v odnosih z drugimi, tako da razvija učinkovite komunikacijske sposobnosti in znanje o medosebnih odnosih ter pomaga drugim. Čustvena inteligenca se začne z vsakim posameznikom (Weisinger, 1998, str. 260).

Kaj lahko danes spremenim na bolje? Na kakšen način lahko prispevam k izboljšanju odnosov in razmer? Kaj lahko danes storim dobrega? Kako lahko danes bolje opravi svoje delo? Vprašanja nam dajejo priložnost, da razmišljamo, kaj je

tisto, kar lahko naredimo, in se ne ukvarjamo preveč s tem, česa ne moremo. Spodbujajo nas, da postanemo ustvarjalno dejavni in aktivno spreminjamo svet na bolje. Opirajo možnosti za izboljšave in ne iščejo krivcev. Obstaja pa sklop vprašanj, ki v nas zbuja pasivnost in občutek žrtve. Primeri: zakaj se mi to dogaja, kdo je kriv, kdaj se bo situacija izboljšala, zakaj moram vse jaz narediti, kdaj bomo slišali kaj novega. Skupna značilnost teh vprašanj je, da se začenjajo z besedami zakaj, kdo, kdaj, usmerjena so na druge in v pasivnost. Čakamo, da bodo drugi nekaj storili, da bo bolje, ali iščemo krivca za nastalo situacijo. Seveda si lahko postavljamo tudi taka vprašanja, vendar veliko več dosežemo in hitreje rastemo, ko uporabljamo prvi sklop vprašanj. Izbira pa je vedno naša. Še misel za spodbudo: Nihče ne more narediti vsega, toda vsak lahko naredi nekaj (<http://www.custvena-inteligenca.org/clanki/110-abc-samopodobe>).

4 RAZISKOVALNI DEL NALOGE

Kot metodo raziskovalnega dela čustvene inteligence smo uporabili anketni vprašalnik. Z vprašalnikom smo želeli ugotoviti, v kolikšni meri se zaposleni v delovnem razmerju zavedajo najprej svojih čustev in kako jih izražajo v posameznih situacijah.

Vse podatke, ki smo jih pridobili, smo prikazali v tabelah in grafih.

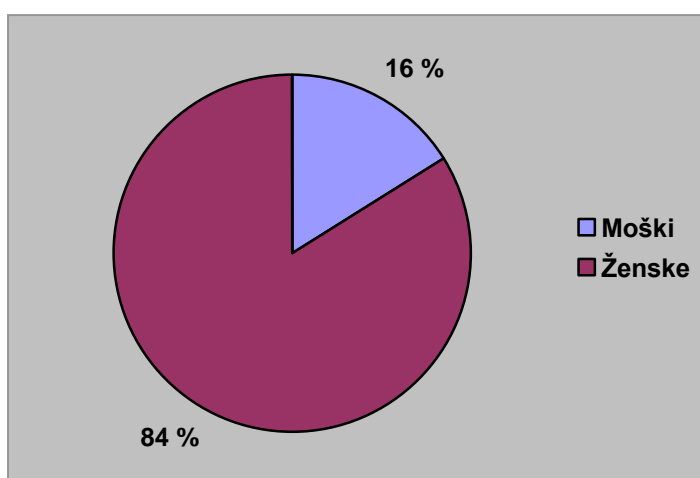
4.1 Analiza anketnega vprašalnika

1. vprašanje

SPOL

Tabela 3: Spol anketiranih

Spol	Število odgovorov	Odstotek
Moški	8	84 %
Ženske	44	16 %



Graf 2: Spol anketiranih

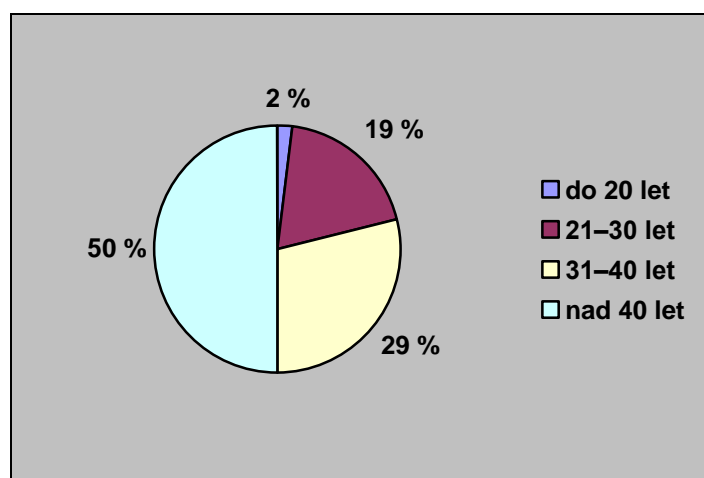
Iz prikazanega grafa je razvidno, da je bilo v anketo vključenih 16 % oseb moškega in 84 % oseb ženskega spola.

2. vprašanje

STAROST

Tabela 4: Starost anketiranih

Starost	Število anketiranih oseb	Odstotek
do 20 let	1	2 %
od 21 do 30 let	10	19 %
od 31 do 40 let	15	29 %
nad 40 let	26	50 %



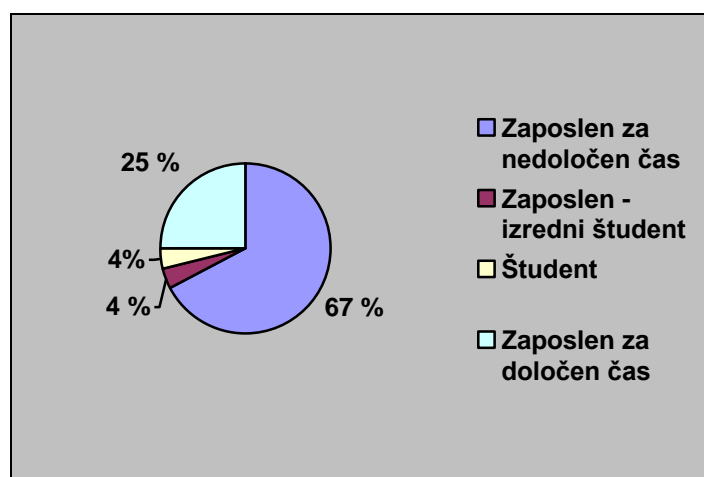
Graf 3: Starost anketirancev

Iz grafa je razvidna starostna struktura anketiranih, ki je sledeča: 2 % anketiranih je starih do 20 let, 19 % je starih od 21 do 30 let, 29 % je starih od 31 do 40 let in 50 % je starih nad 40 let.

3. vprašanje

STATUS**Tabela 5: Status anketiranih**

Status	Število anketiranih oseb	Odstotek
Zaposlen za nedoločen čas	35	67 %
Zaposlen – izredni študent	2	4 %
Študent	2	4 %
Zaposlen za določen čas	13	25 %

**Graf 4: Status anketirancev**

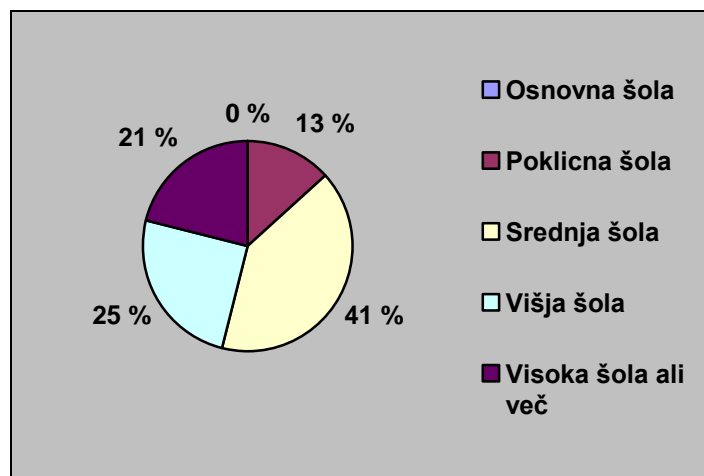
Največ anketiranih je zaposlenih za nedoločen čas, in sicer 67 %, sledijo zaposleni za določen čas, teh je 25 %, ter zaposleni izredni študenti – 2 % in študenti – 2 %.

4. vprašanje

STOPNJA IZOBRAZBE

Tabela 6: Stopnja izobrazbe anketiranih

Izobrazba	Število anketiranih oseb	Odstotek
Osnovna šola	0	0 %
Poklicna šola	7	13 %
Srednja šola	21	41 %
Višja šola	13	25 %
Visoka šola ali več	11	21 %



Graf 5: Stopnja izobrazbe anketiranih

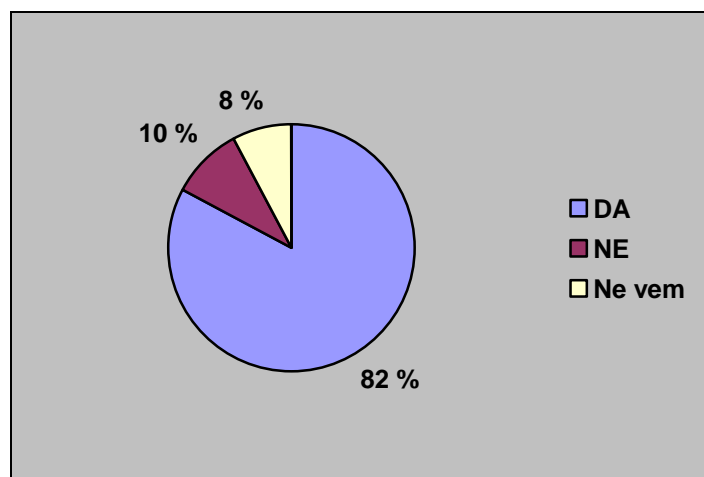
Glede na podatke iz table lahko razberemo, da ima največ anketirancev, to je 41 %, srednjo izobrazbo, sledi 25 % vprašanih z višjo izobrazbo, 21 % z visoko izobrazbo, 13 % s poklicno izobrazbo.

5. vprašanje

Ali ste se že srečali z izrazom čustvena inteligenca?

Tabela 7: Ali anketirani poznajo izraz čustvena inteligenca

Možnosti	Število anketiranih oseb	Odstotek
Da	43	82 %
Ne	5	10 %
Ne vem	4	8 %



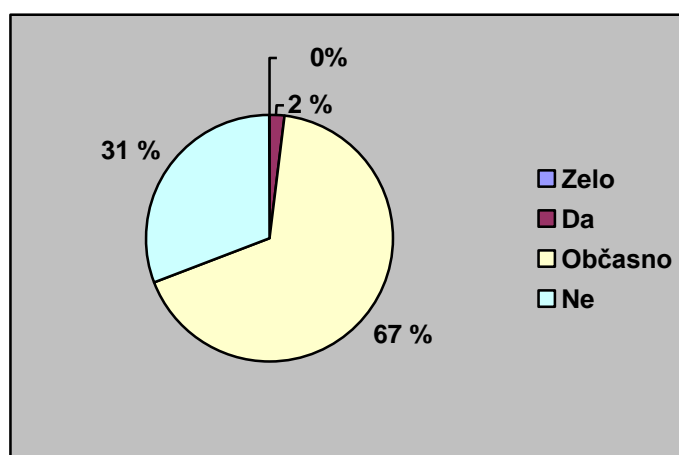
Graf 6: Ali anketirani poznajo izraz čustvena inteligenca

Z izrazom čustvena inteligenca se je srečalo 82 % anketiranih, 10 % anketiranih še ni slišalo za ta izraz in 8 % anketiranih tega izraza ne pozna.

6. vprašanje

Ali vam opis vaših čustev povzroča težave?**Tabela 8: Ali opis čustev povzroča težave**

Možnosti	Število anketiranih oseb	Odstotek
Zelo	0	0 %
Da	1	2 %
Občasno	35	67 %
Ne	16	31 %

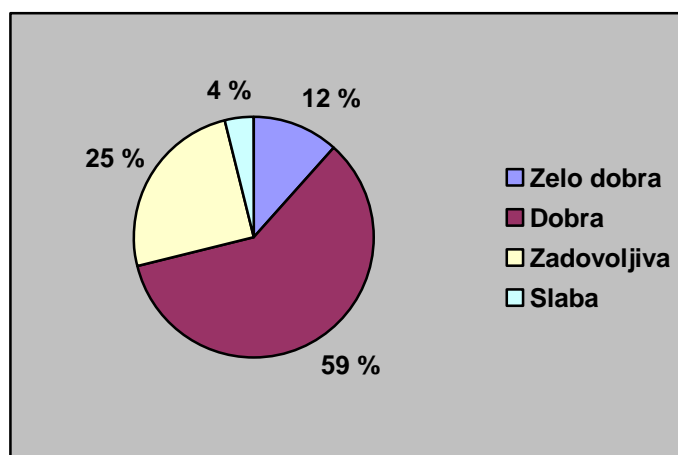
**Graf 7: Ali opis čustev povzroča težave**

Iz grafa je razvidno, da opis čustev občasno povzroča težave 67 % anketiranim, da jim ne povzroča težav, je odgovorilo 31 % anketiranih, 2 % vprašanih meni, da jim opisovanje čustev povzroča težave in nihče ni odgovoril, da opis čustev zelo povzroča težave.

7. vprašanje

Kakšna je vaša sposobnost nadzorovanja čustev?**Tabela 9: Sposobnost nadzorovanja čustev**

Možnosti	Število anketiranih oseb	Odstotek
Zelo dobra	6	12 %
Dobra	31	59 %
Zadovoljiva	31	25 %
Slaba	2	4 %

**Graf 8: Sposobnost nadzorovanja čustev**

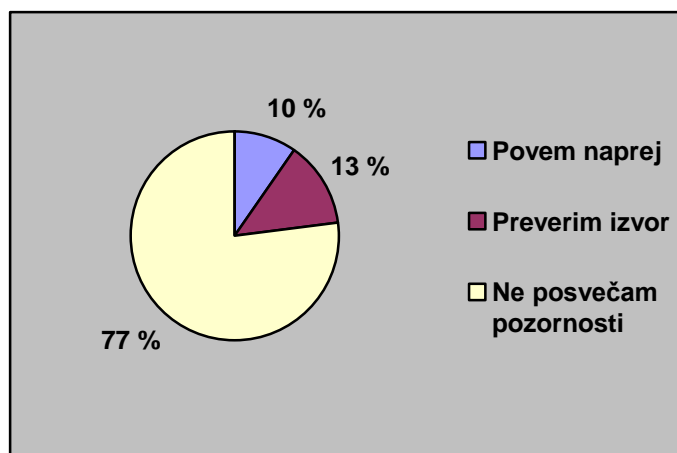
Anketirance smo spraševali o sposobnosti nadzorovanja čustev. Največ odgovorov, to je 59 %, se je glasilo, da je nadzorovanje čustev dobro. 25 % anketirancev je odgovorilo, da je zadovoljivo. Da zelo dobro nadzorujejo čustva, je odgovorilo 12 % anketirancev, 4 % pa ocenjuje, da slabo.

8. vprašanje

Kaj naredite v primeru, ko se v kolektivu pojavijo govorice o sodelavcu?

Tabela 10: Govorice

Možnosti	Število anketiranih oseb	Odstotek
Brez preverjanja povem naprej.	5	10 %
Govorice preverim pri izvoru.	7	13 %
Govoricam ne posvečam veliko pozornosti.	40	77 %



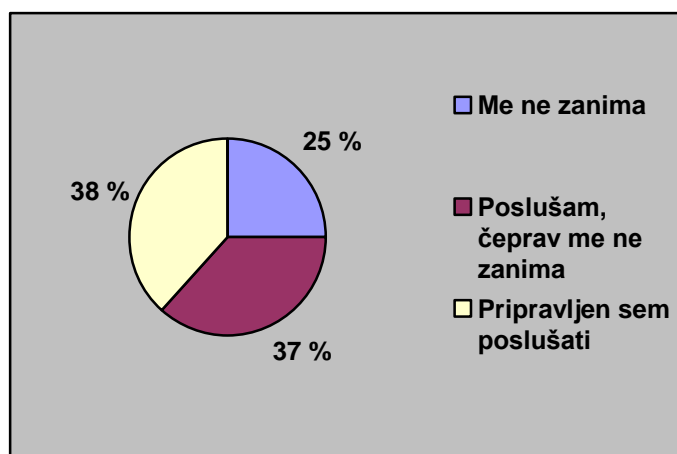
Graf 9: Govorice

Iz grafa je razvidno, da kar 77 % anketirancev ne posveča pozornosti govoricam o sodelavcu, ki se pojavijo v kolektivu. 13 % anketiranih preveri govorice o sodelavcu pri izvoru ter 10 % anketirancev pove govorico o sodelavcu naprej.

9. vprašanje

Sodelavec razlaga določeno situacijo, ki vas ne zanima ...**Tabela 11: Kako bi se anketiranci odzvali na situacijo, ki jih ne zanima**

Možnosti	Število anketiranih oseb	Odstotek
Tema pogovora me ne zanima.	13	25 %
Poslušam, čeprav me ne zanima.	19	37 %
Pripravljen sem poslušati.	20	38 %

**Graf 10: Kako so se anketiranci odzvali na določeno situacijo, ki jih ne zanima**

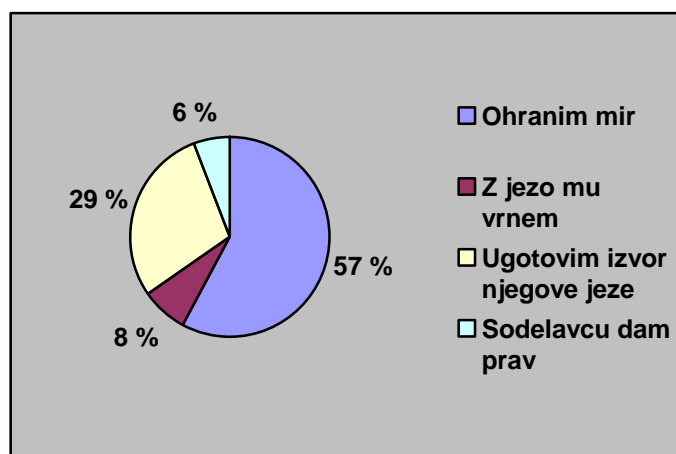
Anketiranci so na zastavljeno vprašanje – sodelavec razlaga določeno situacijo, ki pa jih ne zanima, odgovorili takole: 25 % anketiranih bi odločno priznalo, da jih tema ne zanima; 37 % anketiranih sicer posluša, čeprav jih tema ne zanima; 38 % anketiranih pa je pripravljeno prisluhniti sodelavcu, čeprav jih tema ne zanima.

10. vprašanje

Kako bi odreagirali v primeru, ko se sodelavec razjezi na vas?

Tabela 12: Kako odreagirate, ko se sodelavec razjezi na vas?

Možnosti	Število anketiranih oseb	Odstotek
Ohranim mir in razložim svoj pogled na situacijo.	30	57 %
Z enako jezo mu vrnem nazaj.	4	8 %
Skušam ugotoviti izvor njegove jeze.	15	29 %
Uklonim se njegovi jezi, samo da preneha.	3	6 %



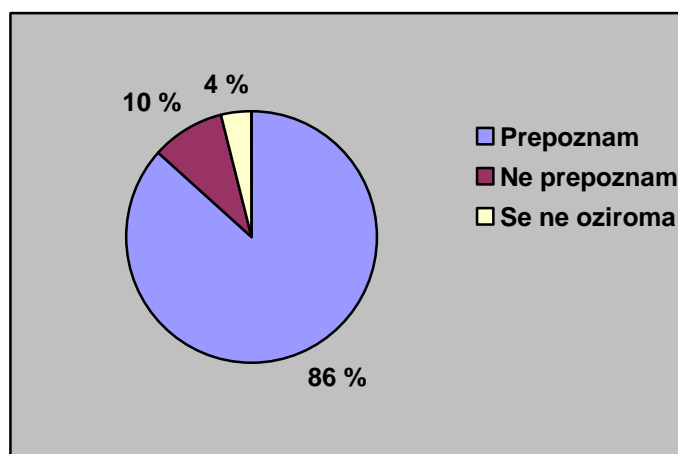
Graf 11: Kako anketirani odreagirajo, ko se sodelavec razjezi nanje

Največ anketiranih, to je 57 %, je pri tem vprašanju odgovorilo, da bi ohranili mir in skušali sodelavcu razložiti svoj pogled na situacijo; 29 % anketiranih skuša ugotoviti izvor sodelavčeve jeze; 8 % anketiranih bi z enako jezo vrnilo sodelavcu; 6 % anketiranih pa bi sodelavcu ustreglo in mu dalo prav, samo da se preneha jeziti.

11. vprašanje

Sogovornik s telesno komunikacijo pokaže, da mu razgovor ni všeč ...**Tabela 13: Kako prepoznati telesno komunikacijo**

Možnosti	Število anketiranih oseb	Odstotek
Prepoznam	45	57 %
Ne prepoznam	5	8 %
Se ne oziram na sogovornika	2	29 %

**Graf 12: Kako so anketirani prepoznali telesno komunikacijo**

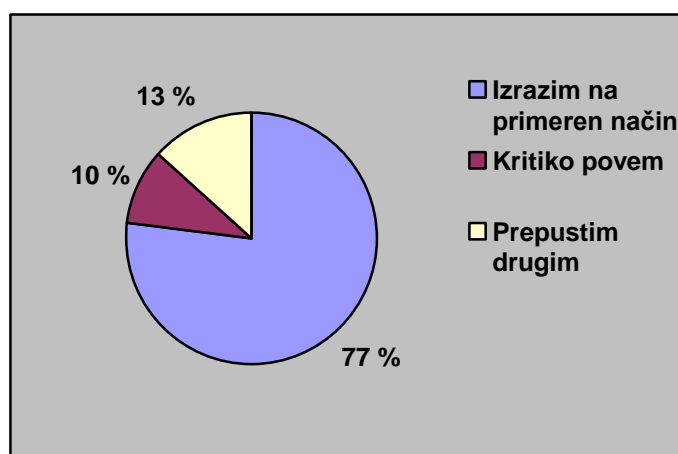
Kar 86 % anketiranih je odgovorilo, da prepoznajo telesno komunikacijo in se prenehajo pogovarjati o temi; 10 % anketiranih ne prepozna telesne komunikacije in 4 % anketiranih se ne ozira na sogovornika.

12. vprašanje

Ali ste sodelavcu pripravljeni povedati tudi kakšno kritiko?

Tabela 14: Kako sodelavcu povedati kritiko

Možnosti	Število anketiranih oseb	Odstotek
Izrazim na primeren način.	40	77 %
Kritiko povem brez pomišljanja.	5	10 %
To prepustim drugim.	7	13 %



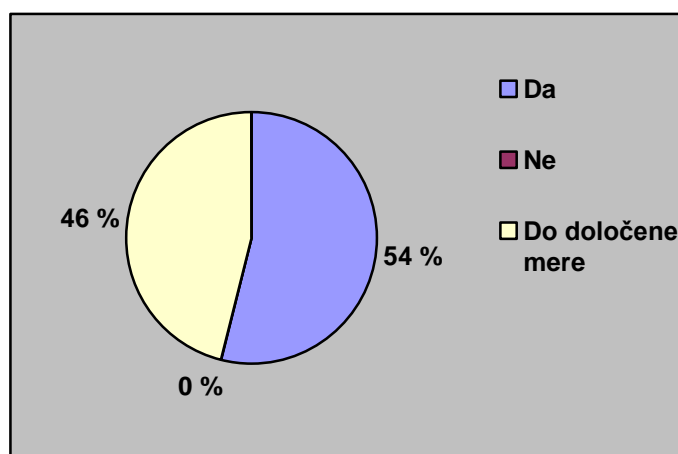
Graf 13: Kako sodelavcu povedati kritiko

Iz grafa je razvidno, da 77 % anketiranih na primeren način sodelavcu pove svoje nezadovoljstvo; 10 % anketiranih kritiko pove brez razmišljanja in 13 % anketiranih izrekanje kritike prepusti drugim.

13. vprašanje

Ali ste pripravljeni sodelavcu pomagati pri novem projektu?**Tabela 15: Ali bi pomagali sodelavcu pri novem projektu**

Možnosti	Število anketiranih oseb	Odstotek
Da	28	54 %
Ne	0	0 %
Do določene mere	24	46 %

**Graf 14: Pomoč sodelavcu pri novem projektu**

Odgovori pri zadnjem vprašanju so bili zelo pozitivni. 54 % anketiranih je odgovorilo, da bi sodelavcu pomagali pri novem projektu, 46 % anketiranih bi pomagalo do določene mere in nihče (0 %) ni odgovoril, da ne bi pomagal sodelavcu pri novem projektu.

5 PREDSTAVITEV REZULTATOV

Očitno je, da je bila raziskava izvedena v pretežno ženski populaciji, delež žensk je kar 84 %, moških anketirancev je bilo 16 %. 50 % vprašanih je starejših od 40 let, od 31 do 40 let 29 %, od 21 do 30 let 19 % ter samo 2 % mlajših od 20 let. Anketa je bila izvedena v glavnem med zaposlenimi za nedoločen čas, takih je 67 %, 25 % je bilo zaposlenih za določen čas, 4 % anketiranih je bilo izrednih in 4 % rednih študentov. Izobrazbena struktura med anketiranimi je bila naslednja: 41 % vprašanih je imelo srednjo šolo, 25 % višjo šolo, 21 % visoko ali več ter 13 % poklicno šolo.

Velika večina anketiranih se je že srečala z izrazom čustvena inteligenca – 82 %, 10 % se še ni srečalo s tem izrazom in 8 % ne pozna pomena tega izraza. V naslednjem vprašanju – ali jim opis njihovih čustev povzroča težave, je bilo največ odgovorov (67 %) – občasno. Glede nadzorovanja svojih čustev so anketirani odgovorili, da jih obvladujejo v 31 %. Znano je, da se čustvena inteligenca s starostjo dviguje. Pomembno pa je vedeti, da je čustveno inteligenco možno dvigniti pri kateri koli starosti, če le obstaja interes za to.

V nadaljevanju smo zastavili vprašanja glede na čustveno inteligenco v samem kolektivu – kako se anketirani odzivajo na posamezne situacije. Sledilo je vprašanje, kako se odzovejo na govorice o sodelavcu, ki se pojavijo v kolektivu. Kar 77 % anketiranih je odgovorilo, da govoricam ne posvečajo veliko pozornosti. Odgovor se nam zdi zanimiv, saj kaže, da anketirani ne želijo škodovati sodelavcem z govoricami, ki se širijo brez utemeljitve.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na to, kako sodelavec razlaga določeno situacijo, ki pa jih ne zanima. Anketirani so odgovorili, da so pripravljene poslušati sodelavca, 25 % anketiranih pa je pripravljeno povedati sogovorniku, da jih to ne zanima.

Na vprašanje, kako bi odreagirali v primeru, ko se sodelavec razjezi nanje, so anketirani odgovorili, in to kar v 57 %, da bi ohranili mir in mu skušali razložiti svoj pogled na situacijo. To je čustveno inteligenten odziv, kjer produktivno ukrepamo in poskrbimo za sodelavca, ko mu obrazložimo situacijo. Tako lažje pride do komunikacije. Ko obrazložimo svoje vedenje, ustvarimo priložnost, da se povežemo s sodelavcem in preprečimo, da bi se težavne okoliščine stopnjevale.

Odgovori na vprašanje o prepoznavanju neverbalne ali telesne komunikacije so bili zanimivi. Anketirani so v 57 % odgovorili, da prepoznajo stanje sogovornika in se prenehajo pogovarjati o temi, ki sogovorniku ni všeč. Tudi prepoznavanje in razumevanje občutkov druge osebe ter vpliv na vedenje si pridobimo z vajo. S tem se spoprimemo v okviru družbenih spretnosti, če nam je kaj do tega, da izboljšamo sposobnosti družbenega vedenja.

Visoko stopnjo inteligence je pokazal odgovor na zastavljeno vprašanje, če so sodelavcu pripravljene povedati tudi kakšno kritiko. Anketirani so v 77 % odgovorili, da so na primeren način pripravljene izraziti svoje nezadovoljstvo. Kritika, s katero predlagamo izboljšave, bo sodelavca spodbudila, da se bo potrudil po svojih najboljših močeh, to pa je še dodatna motivacija.

Pri zadnjem vprašanju, ki smo ga zastavili anketiranim, smo spraševali o pripravljenosti, da pomagamo sodelavcu pri novem projektu. Nikogar ni bilo, ki bi odgovoril na vprašanje negativno, torej, da ne bi pomagal sodelavcu. Odgovori so bili, da so pripravljeni v celoti ali do določene mere pomagati sodelavcu pri novem projektu. Pomagati drugim je sicer težko, vendar smo bogato poplačani. S tem se spodbuja človeka, da se uči, raste, postane ustvarjalnejši ter razvije odnos. Na koncu smo poplačani z boljšim odnosom z osebo, ki ji pomagamo. Največ koristi od takega načina prizadevanj ima seveda podjetje.

6 ZAKLJUČEK

Čustvena inteligenca na delovnem mestu je v današnjem času čedalje bolj pomembna in tega se zavedajo tudi vodilni delavci. Organizacija ali podjetje je povezan sistem, ki je odvisen od medsebojnih odnosov med posamezniki, ki ga sestavljajo.

Vsak zaposleni na delovnem mestu v takem podjetju mora prevzeti odgovornost za rast lastne čustvene inteligence, tako da razvija visoko stopnjo samozavedanja, obvladovanja čustev in samomotivacijo. Tako prevzame odgovornost za uporabo čustvene inteligence v odnosih z drugimi, in sicer razvija učinkovite komunikacijske sposobnosti in znanje o medosebnih odnosih ter pomaga drugim. S pomočjo čustvene inteligence čustva tudi obvladujemo, zato je komunikacija na kateri koli ravni kar najuspešnejša.

V diplomski nalogi smo hoteli raziskati, koliko se ljudje zavedajo svojih čustev in koliko so pripravljeni biti tolerantni do svojih sodelavcev. Iz ankete smo ugotovili, da se zaposleni usmerjajo k medsebojnemu sodelovanju in se zavedajo sebe.

Čustvena inteligenca je stopnja razumevanja sebe in ljudi okrog sebe. Tega se ne naučimo tako, da preučujemo primere ali beremo literaturo za motivacijo. Čustvena inteligenca je sposobnost prepoznati, katere so naše prednosti in katere moramo še izboljšati. Proučimo svojo oceno, ki predstavlja našo trenutno raven čustvene inteligence. Vadimo lahko kadar koli – doma, na delovnem mestu, v šoli, s prijatelji v družbi. Višja raven čustvene inteligence bo vplivala na vse, kar počnemo. Ne bo nam več treba skrivati ali zatirati svojih čustev.

Čustvena inteligentnost se razvija celo življenje. Življenje samo pa nam nudi preizkušnje in nas sili v to da rastemo. Tako opuščamo stara prepričanja, neustrezna ravnanja, misli in razvijamo nova vedenja.

VIRI IN LITERATURA

Literatura:

Bradberry, T. in Greaves, J. (2008). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Tuma.

Dornan, J. M. (1998). *Strategija uspeha*. Ljubljana: Amalietti.

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

Loehr, J., Schwartz, T. (2006). *Energija uspeha*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Mayer, J. (2001). *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus – Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.

Phillips, M. (2001). *Čustvena odličnost: praktični vodnik samospoznavanja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Simmons, S. in Simmons, J. (2000). *Merjenje čustvene inteligence*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Ventrella, S. W. (2003). *Moč pozitivnega mišljenja za poslovneže*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Tangram.

Spletne strani

1. <http://www.custvena-inteligenca.org/clanki/110-abc-samopodobe>
2. (<http://www.akropola.org/clanki/clanek.aspx?lit=51>)

Kazalo tabel

Tabela 1: Zgradba čustvenih spretnosti	3
Tabela 2: Glavna čustva	5
Tabela 3: Spol anketiranih	17
Tabela 4: Starost anketiranih	18
Tabela 5: Status anketiranih.....	19
Tabela 6: Stopnja izobrazbe anketiranih.....	20
Tabela 7: Ali anketirani poznajo izraz čustvena inteligenca	21
Tabela 8: Ali opis čustev povzroča težave	22
Tabela 9: Sposobnost nadzorovanja čustev	23
Tabela 10: Govorice	24
Tabela 11: Kako bi se anketiranci odzvali na situacijo, ki jih ne zanima	25
Tabela 12: Kako odreagirate, ko se sodelavec razjezi na vas?	26
Tabela 13: Kako prepoznati telesno komunikacijo	27
Tabela 14: Kako sodelavcu povedati kritiko	28
Tabela 15: Ali bi pomagali sodelavcu pri novem projektu	29

Kazalo grafov

Graf 1: Povprečna ocena ravni čustvene inteligenca, ki veljajo za različna delovna mesta ljudi na vodilnih položajih	8
Graf 2: Spol anketiranih	17
Graf 3: Starost anketirancev.....	18
Graf 4: Status anketirancev.....	19
Graf 5: Stopnja izobrazbe anketiranih.....	20
Graf 6: Ali anketirani poznajo izraz čustvena inteligenca	21
Graf 7: Ali opis čustev povzroča težave	22
Graf 8: Sposobnost nadzorovanja čustev	23
Graf 9: Govorice	24
Graf 10: Kako so se anketiranci odzvali na določeno situacijo, ki jih ne zanima	25
Graf 11: Kako anketirani odreagirajo, ko se sodelavec razjezi nanje	26
Graf 12: Kako so anketirani prepoznali telesno komunikacijo	27
Graf 13: Kako sodelavcu povedati kritiko	28
Graf 14: Pomoč sodelavcu pri novem projektu.....	29

Priloga: anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Irena Plevel, študentka Višje strokovne šole B&B. Z diplomsko nalogo z naslovom »ČUSTVENA INTELIGENCA NA DELOVNEM MESTU« želim zaključiti študij, zato potrebujem tudi vašo pomoč oziroma vaše odgovore. Podatki se bodo uporabljali izključno v namen moje diplomske naloge in bodo anonimni. Pri vsakem vprašanju obkrožite le en odgovor.

Prosim, če izpolnjeni vprašalnik vrnete po elektronski pošti na naslov

irena.plevel@quest.arnes.si

Lep pozdrav in hvala že vnaprej.

1. **Spol:** M Ž

2. **Starost:**
 - a) Do 20 let
 - b) 21–30 let
 - c) 31–40 let
 - d) Nad 40 let

3. **Status:**
 - a) Zaposlen za nedoločen čas
 - b) Zaposlen – izredni študent
 - c) Študent
 - d) Zaposlen za določen čas

4. **Stopnja izobrazbe:**
 - a) Osnovna šola
 - b) Poklicna šola
 - c) Srednja šola
 - d) Višja šola
 - e) Visoka šola ali več

5. **Ali ste se že srečali z izrazom čustvena inteligenca?**
- a) **Da**
 - b) **Ne**
 - c) **Ne vem, kaj pomeni izraz**
6. **Ali vam opis vaših čustev povzroča težave?**
- a) **zelo**
 - b) **da**
 - c) **občasno**
 - d) **ne**
7. **Kakšna je vaša sposobnost nadzorovanja čustev?**
- a) **zelo dobra**
 - b) **dobra**
 - c) **zadovoljiva**
 - d) **slaba**
8. **Kaj naredite v primeru, ko se v kolektivu pojavijo govorice o sodelavcu?**
- a) **Brez preverjanja povem naprej.**
 - b) **Govorice preverim pri izvoru.**
 - c) **Govoricam ne posvečam velikih pozornosti.**
9. **Sodelavec razlaga določeno situacijo, ki vas ne zanima.**
- a) **Sodelavcu sem pripravljen povedati, da me to ne zanima.**
 - b) **Poslušam, čeprav me ne zanima.**
 - c) **Sodelavca sem pripravljen poslušati.**
10. **Kako bi odreagirali v primeru, ko se sodelavec razjezi na vas?**
- a) **Ohranim mir in mu skušam razložiti svoj pogled na situacijo.**
 - b) **Z enako jezo mu vrnem.**
 - c) **Skušam ugotoviti izvor njegove jeze.**
 - d) **Sodelavcu ustrezem in mu dam prav, samo da se preneha jeziti.**
11. **Sogovornik s telesno komunikacijo pokaže, da mu razgovor ni všeč.**

- a) **Prepoznam stanje sogovornika in se preneham pogovarjati o temi.**
- b) **Ne prepoznam telesne komunikacije.**
- c) **Ne oziram se na sogovornika.**

12. Ali ste sodelavcu pripravljeni povedati tudi kakšno kritiko?

- a) **Na primeren način izrazim svoje nezadovoljstvo.**
- b) **Kritiko povem brez premišljanja.**
- c) **Ne, to prepustim drugim.**

13. Ali ste pripravljeni sodelavcu pomagati pri novem projektu?

- a) **Da**
- b) **Ne**
- c) **Do določene mere**