

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tatjana GABROVŠEK**

**VPLIV EMOCIONALNE INTELIGENCE NA  
UČINKOVITOST ORGANIZACIJE**

diplomsko delo

**Ljubljana, 2006**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tatjana GABROVŠEK**  
Mentorica: doc. dr. Hajdeja IGLIČ

**VPLIV EMOCIONALNE INTELIGENCE NA  
UČINKOVITOST ORGANIZACIJE**

diplomsko delo

**Ljubljana, 2006**

*»Zahvala staršem in Robertu za vso  
podporo v času študija. Hvala vsem, ki ste  
verjeli vame!«*



## IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a TATJANA GABROVŠEK, z vpisno številko 21016891,  
rojen/-a 10.7.1977 v kraju LJUBLJANA, sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:

VPLIV EMOCIONALNE INTELIGENCE NA UČINKOVITOST ORGANIZACIJE

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 10.11.2006

Podpis avtorja/-ice: Gabrovšek

## **VPLIV EMOCIONALNE INTELIGENCE NA UČINKOVITOST ORGANIZACIJE**

Kako lahko emocionalna inteligenca kot kompetenca deluje širše od posameznika in postane nekaj, kar lahko kolektivno gradi in uporabi skupina ali kar cela organizacija? V tem diplomskem delu so pregledana konceptualna in strateška vprašanja vpletena v poskus definiranja, merjenja in pospeševanja emocionalne inteligentnosti v organizacijah, predstavljena pa je tudi korelacija med emocionalno inteligenco in organizacijsko učinkovitostjo. V teoretičnem delu je opredeljenih nekaj osnovnih pojmov, predstavljen je vpogled v morebitno kontradiktornost znotraj koncepta emocionalne inteligence, razvoj emocionalne inteligence in sprejemanje emocionalnega znanja. V prehodu na empirični del se razmišlja o de-racionalizaciji organizacij, kjer delujejo racionalni, vendar emotivni posamezniki. Baza empiričnega dela naloge so štiri raziskave, ki prikažejo vpliv emocionalne inteligence na učinkovitost organizacije iz vidika menedžmenta, timov in storitvenih delavcev. Emocionalna inteligenca je nedvomno intenziven faktor oblikovanja organizacije in njene učinkovitosti. V sistem prodira in nanj učinkuje na različnih nivojih, zato se lahko potrdi, da je emocionalna inteligenca odločilnega pomena pri skorajda vseh delovnih mestih.

**Ključne besede:** čustvena inteligenca, čustva, inteligenca, organizacijska učinkovitost.

## **INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS**

How does emotional intelligence (EI) as a competency go beyond the individual to become something a group or entire organization can build and utilize collectively? This final thesis examines the conceptual and strategic issues involved in defining, measuring and promoting EI in organizations, and it also presents the correlations between EI and organizational effectiveness. The theoretical part defines some of the basic terms and looks into the eventual contradiction within the concept of EI, the development of the EI and adoption of the emotional knowledge. In the transition to the empirical part, there is a deliberation on de-rationalization of the organizations. The foundation of the empirical part are four researches, which present influence of emotional intelligence on the organizational efficiency from the viewpoint of the management, teams, and service workers. EI is indubitably intensive factor when it comes to formation of the organization and its efficiency. In the system penetrates on different levels. EI is critical for all jobs not just some.

**Key words:** emotional intelligence, emotions, intelligence, organizational effectiveness

# KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>2. KAJ JE EMOCIONALNA INTELIGENCA (EI)?</b> .....	<b>9</b>
2.1 KONCEPTUALIZACIJA EI .....	10
2.1.1 KONTEKST ZA KONCEPT EI .....	14
2.2 KONTRADIKTORNOST ZNOTRAJ SAMEGA KONCEPTA? .....	14
2.2.1 EMOCIJA IN EMOCIJSKA INFORMACIJA .....	14
2.2.2 DEFINICIJA INTELIGENCE .....	15
2.2.3 RAZUM V ČUSTVIH – ČUSTVA V RAZUMU .....	16
2.2.3.1 KROŽNA PONAZORITEV ČUSTEV – ČUSTVENA ZANKA .....	17
2.3 MULTIDIMENZIONALNI KONSTRUKT .....	20
2.4 PODROČJE DEJAVNOSTI EI .....	21
2.5 RAZVOJ EI IN SPREJEMANJE EMOCIONALNEGA ZNANJA .....	22
<b>3. DE-RACIONALIZACIJA ORGANIZACIJ</b> .....	<b>23</b>
3.1 UGOTOVITVE POVEZANE Z ORGANIZACIJSKIM VEDENJEM .....	24
<b>4. VPLIV EI NA ORGANIZACIJSKO UČINKOVITOST</b> .....	<b>26</b>
4.1 EI IN EFEKTIVNO VODENJE .....	28
4.1.1 RAZISKAVA O UČINKOVITEM VODENJU ( <i>Kerr in drugi, 2006</i> ) .....	29
4.1.1.1 DODATNI PODATKI O RAZISKAVI .....	30
4.1.1.2. REZULTATI .....	31
4.1.1.3 SKLEP .....	32
4.2 ČUSTVENA STVARNOST TIMOV .....	33
4.2.1 RAZISKAVA O POVEČEVANJU TIMOVE EI ( <i>Moriarty in Buckley, 2003</i> ) .....	34
4.2.1.1 REZULTATI .....	37
4.2.1.2 UGOTOVITVE V ZVEZI Z EI V TIMIH .....	43
4.2.1.3 SKLEP .....	44
4.2.2 SKUPINSKA EI – DETERMINANTA ORGANIZACIJSKE UČINKOVITOSTI .....	44
4.3 EI KOT SPRETNOST STORITVENIH DELAVCEV .....	45
4.3.1 RAZISKAVA O POVEZAVI MED EI IN DELOVNO UČINKOVITOSTJO V KLICNIH CENTRIH ( <i>Higgs, 2004</i> ) .....	47
4.3.1.1 REZULTATI .....	49
4.3.1.2 RAZPRAVA .....	50
4.3.1.3 SKLEP .....	51
4.3.2 RAZISKAVA O VPLIVU EI STORITVENEGA DELAVCA NA ZADOVOLJSTVO STRANK ( <i>Kernbach in Schutte, 2005</i> ) .....	51
4.3.2.1 DODATNI PODATKI V ZVEZI Z RAZISKAVO .....	52
4.3.2.2 REZULTATI .....	52
4.3.2.3 SKLEP .....	54
<b>5. SKLEP</b> .....	<b>55</b>
<b>6. REFERENCE</b> .....	<b>57</b>

»Ne krivimo čustev, temveč njihovo primernost in izražanje.«

(Aristotel)

# 1. UVOD

Kako bi odgovorili na vprašanje dožemanja odnosa med razmišljanjem in čustvi? Naše dožemanje je dostikrat zavajajoče. Večina nas misli, da je najprimernejši način razmišljanja, razmišljanje brez vključevanja čustev, kar vpliva na jasnost mišljenja – vmešavanje čustev naj bi zameglilo naš pogled na določeno dogajanje. Popolni racionalneži gredo celo tako daleč, da eliminirajo vsakršno čustvo iz svojega prepričanja. V zadnjih dveh stoletjih se je kar stopnjeval kult razuma, vse je bilo podrejeno človekovemu razumu, v drugi polovici dvajsetega stoletja pa je bil opazen neke vrste upor proti takšnemu gledanju na človeka. Prišlo je do večjega zavedanja o pomenu človekovih čustev in pojavljati so se začele najrazličnejše šole, gibanja, sekte, ki so pozivale k vrnitvi k čustvom.

Iz otopelega prepričanja bi nas morda prebudili tudi rezultati raziskav, ki jasno kažejo na dejansko nezmožnost odločanja z odsotnostjo emocij, katere so očitno močno vodilo pri posameznikovem procesu odločanja. Problem pri vsem tem ni v čustvih kot takih, ampak v primernosti izražanja le-teh. Seveda s potlačitvijo ne rešimo ničesar – potrebno je vzpostaviti neko ravnotežje med racionalnim razmišljanjem in emocijami, pri tem pa je predpogoj zavedanje tako lastnih, kot tudi čustev drugih, katera so prisotna v vsakem trenutku, ne samo ob (vsem opaznim) reakcijah izjemnega veselja ali žalosti. Potrebno je razviti določeno stopnjo senzibilnosti za občutenje sebe in tistih, s katerimi stopamo v interakcijo v vsakodnevnem življenju. V »hitrosti bivanja« se skorajda ne zavedamo več, da smo čuteča bitja, ko pa pride do hujših zapletov v zasebnem in/ali poslovnem življenju, se pa sprašujemo, kako je do tega prišlo. Seveda je odgovor sprva skrit iz preprostega razloga: zatiranje lastnih čustev, kar onemogoči čutenje sebe in sočloveka, to pa zagotovo sčasoma pripelje do blokade, skozi katero se je težko prebiti.

Razprave o emocionalni inteligenci so vedno bolj priljubljene, razlog za to pa je naraščajoče zavedanje o pomembnosti te vrste inteligence, ki nas pripelje dlje kot klasična inteligenca, katera je še ne dolgo nazaj v veliki meri določala tržno vrednost posameznika. Človek je čuteče in družabno bitje, te lastnosti se od njega ne ločijo, spremljajo ga povsod, tako v zasebni, kakor tudi v javni sferi. Verjetno je ravno to



razlog, da se številni raziskovalci odločajo za študije, ki bi dokazale, kako močan vpliv ima emocionalna inteligenca na različna življenjska področja.

V mojem raziskovalnem delu sem se osredotočila na področje dela, spraševala pa sem se o vplivu emocionalne inteligence (EI) na učinkovitost organizacije. Na to temo so bile izvedene številne raziskave, sama pa sem pozornost namenila predvsem tistim, ki so prikazale vpliv EI na različnih organizacijskih nivojih. Moj cilj je preveriti vpliv EI iz vidika menedžmenta, delovnih skupin ter iz vidika storitvenih delavcev. Ne glede na moč vpliva EI, moj namen ni prikazati obravnavani koncept kot alternativo delovnim spretnostim, sposobnostim in znanjem.

Pomen EI je odvisen od vrste dela. Primer programerja in socialnega delavca – pri prvem je tehnična usposobljenost bolj kritičnega pomena kot stopnja EI, slednji pa bi bil po vsej verjetnosti pri svojem delu neuspešen, če bi posedoval nizko stopnjo EI. Razlike med vrstami dela vsekakor obstajajo, vendar po mojih pričakovanjih, ustvarjenih na podlagi prebrane obstoječe literature s preučevanega področja, ne bi smelo vplivati na splošno oceno vpliva emocionalne inteligence na organizacijsko učinkovitost.

V teoretičnem delu naloge bo analiziran koncept emocionalne inteligence, razdeljen na emocije in inteligenco. Prikazana bo tudi multidimenzionalnost konstrukta EI ter njeno področje delovanja in razvoj. Vse to bo pripomoglo k večji oprijemljivosti tega težko pojasnljivega pojma. Prehod iz teoretičnega v organizacijsko okolje in nato na empirični del naloge, v katerem bodo prikazane izbrane raziskave z rezultati, se bo izvedel s poglavjem o de-racionalizaciji organizacij. Že sam naslov poglavja »de-racionalizacija organizacij« pove, da tudi v organizacijskem okolju razum ni več monopolist.

Baza empiričnega dela bodo štiri raziskave, izvedene v letih od 2003 do 2006, katerih avtorji so na različnih organizacijskih področjih poskušali dokazati, kakšen vpliv ima EI. Vpogled v menedžerske vode, v timsko delo in v delo storitvenih delavcev bo dal odgovor na moje raziskovalno vprašanje – kako močno torej EI vpliva na učinkovitost posameznih segmentov v organizaciji, sinteza pa bo posledično ponudila še odgovor v zvezi z vplivom EI na učinkovitost organizacije kot celote.

## 2. KAJ JE EMOCIONALNA INTELIGENCA (EI)?

Stabilnost nam daje občutek sigurnosti, trdno in varno bazo, na kateri gradimo. V takem stanju vemo, kaj se dogaja, z večjo gotovostjo predvidevamo kaj se bo zgodilo v prihodnosti, vendar tega v današnjem svetu in v naši kulturi ni. V zameno za stabilnost si (ironično) sami ustvarjamo eno dramatično spremembo za drugo, strašno in zaskrbljujočo, nezmožno kontrole, hkrati pa je naša naravna reakcija, da skušamo stvari čim bolj ohranjati takšne kot so, čeprav se zavedamo nazadovanja. Potrebujemo nadaljnji razvoj, ampak to je neskladno s trdno bazo stabilnosti, zato se moramo nujno soočiti z našimi notranjimi viri, ki nam bodo pomagali preživeti v svetu sprememb z občutkom varnosti.

Zmožnost uporabe teh notranjih virov bi lahko poimenovali emocionalna inteligenca. Poimenovanje je bilo čisto slučajno uporabljeno v neki literarni kritiki leta 1960 in v psihiatriji, dve dekadi kasneje je bilo intenzivneje izraženo v neki dizertaciji (Payne v Mayer, Salovey in Caruso, 2004). Bolj eksplicitna definicija in razvita teorija pa je bila leta 1990 skovana s strani dveh psihologov Dr. John Mayer iz Univerze v New Hampshire-u in Dr. Peter Salovey iz Univerze Yale. Psiholog in novinar Daniel Goleman je nato s pomočjo te teorije zaslovel s knjigo Emocionalna inteligenca, v kateri obravnavani koncept definira kot »sposobnost zaznavanja lastnih občutkov in občutkov drugih, sposobnost motiviranja samega sebe, upravljanja z občutki znotraj sebe in v medosebnih odnosih.« V tej knjigi ugotavlja, da so na primer samozavest, vztrajnost, samodisciplina, sposobnost vživljanja v čustva drugega, v življenju pomembnejše kot količnik inteligence, ki je v znanosti užival dolgoletno prvenstvo. Pozornost je torej usmeril na čustveni svet posameznika, ki bo odločilneje vplival na to, kako se bo posameznik znašel in spopadal s težavami na svoji življenjski poti. To je izvrsten dodatek, ki presega osebne odnose. Ljudje z visokim EI uspešno obvladujejo svoja čustva, opazijo in pri tem primerno reagirajo na čustva drugih. Na ta način je lažje izkoristiti svoj potencial in s tem potencial organizacije.

Hitro meritev lastne EI si lahko izmerimo z odgovori na naslednja vprašanja:

- Ali se zavedaš subtilnosti lastnih čustev?
- Ali ponavadi veš, kaj čutijo drugi ljudje, četudi tega ne povejo, oziroma ne povejo iskreno?

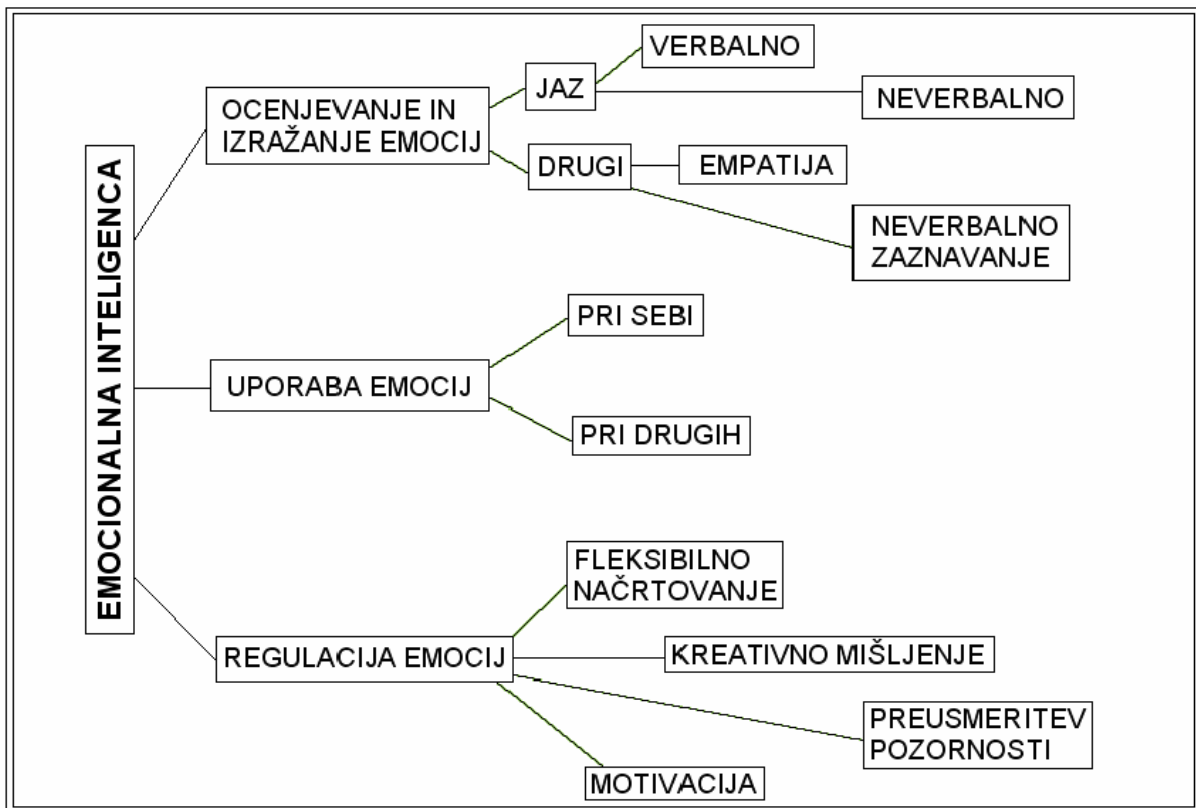
- Ali tvoje zavedanje o tem, kaj preživljajo drugi, sproži občutek sočutja?
- Ali lahko nadaljuješ s svojim nameravanim delom, ko se situacija spremeni, okoliščine postanejo otežene, zahtevnejše, to delo pa kljub vsemu ne upravlja s tvojim življenjem?
- Ko si jezen/jezna, ali lahko vseeno izraziš svoje potrebe tako, da rešiš situacijo, ne pa še poslabšaš?
- Ali se lahko držiš dolgoročnih ciljev in se pri tem izogibaš preveliki impulzivnosti?
- Ali se trudiš doseči tisto, kar želiš, čeprav izgleda nemogoče in ti poraja misli o prenehanju in odstopu?
- Ali lahko uporabiš svoje občutke kot pomoč pri doseganju odločitev v svojem življenju?

Posamezniki z visokim EI bodo na postavljena vprašanja odgovorili z »da«, vendar je potrebno pripomniti, da je samoocenjevanje relevantno le pri samozavednih posameznikih, torej pri tistih, ki posedujejo pomembno komponento emocionalne inteligence, samozavedanje. Obstajajo tudi objektivni psihometrični merski inštrumenti, vendar so le-ti še na razvojni stopnji.

## **2.1 KONCEPTUALIZACIJA EI**

Omenila sem že, da sta Mayer in Salovey prva raziskovalca, ki sta podrobneje opredelila emocionalno inteligentnost – poskušala sta jo umestiti v raziskovalni okvir »klasične« inteligentnosti. Sposobnost procesiranja informacij, povezanih z emocijami, pojmujeta kot mentalno sposobnost v konvencionalnem smislu. Emocionalno inteligentnost sta opredelila s tremi prilagoditvenimi sposobnostmi, in sicer s sposobnostjo ocenjevanja in izražanja emocij pri sebi in drugih (tako verbalnega kot neverbalnega), s sposobnostjo reguliranja emocij pri sebi in drugih ter s sposobnostjo uporabe emocij pri reševanju problemov in pri odločanju. Njun model emocionalne inteligentnosti iz leta 1990 predstavlja prvi poskus konceptualizacije tega konstrukta (Slika 2.1).

**Slika 2.1: MODEL EMOCIONALNE INTELIGENTNOSTI (SALOVEY IN MAYER)**



Vir: Avsec, A., in Pečjak S. (2003): Emocionalna inteligentnost kot kognitivno-emocionalna sposobnost. Psihološka obzorja, 12 (2).

Leta 1997 sta Mayer in Salovey objavila nekoliko preoblikovan model emocionalne inteligentnosti, ki bolj poudarja kognitivne komponente emocionalne inteligentnosti in opredeljuje emocionalno inteligentnost v smislu potenciala za intelektualno in emocionalno rast (Tabela 2.1). Model govori o štirih vrstah hierarhično razporejenih sposobnosti na področju emocij:

- zaznavanju, ocenjevanju in izražanju emocij;
- emocionalnem spodbujanju mišljenja;
- razumevanju, analiziranju in uporabi emocionalnega znanja ter
- reflektivni regulaciji emocij za spodbujanje emocionalne in intelektualne rasti.

Ta štiri področja sta avtorja razdelala naprej po dveh oseh: vertikalna os predstavlja stopnjo kompleksnosti emocionalnih procesov, od bolj bazičnih do bolj kompleksnih procesov. Najnižja raven tako vključuje relativno enostavne sposobnosti zaznavanja in izražanja emocij, najvišja pa zavestne, reflektivne procese regulacije emocij. Na vsaki ravni so zajete štiri reprezentativne sposobnosti, ki so razvrščene na

horizontalni osi po razvojnem načelu: tiste, ki se razvojno pojavijo prej, so na levi, sposobnosti, ki se razvojno pojavijo kasneje, so na desni strani modela. Pri tem so razvojno zgodnejše sposobnosti relativno slabše integrirane z ostalimi sposobnostmi in jih je tudi najlažje razlikovati od sposobnosti z ostalih področij. Nasprotno pa velja za pozneje razvite sposobnosti: te so bolj integrirane z odraslo osebnostjo in zaradi tega jih je težje razločevati od drugih sposobnosti.

**Tabela 2.1: PODROČJA EMOCIONALNE INTELIGENCE (SALOVEY in MAYER)**



- 1- SPOSOBNOST IDENTIFIKACIJE LASTNIH EMOCIONALNIH STANJ, OBČUTIJ IN MIŠLJENJ.
- 2- SPOSOBNOST IDENTIFIKACIJE EMOCIJ PRI DRUGIH LJUDEH, UMETNIŠKIH DELIH IPD. SKOZI JEZIK, ZVOK, ZUNANJOST IN VEDENJE.
- 3- SPOSOBNOST NATANČNEGA IZRAŽANJA EMOCIJ IN POTREB, POVEZANIH S TEMI EMOCIJAMI.
- 4- SPOSOBNOST RAZLOČEVANJA MED NATANČNIM IN NENATANČNIM IZRAŽANJEM EMOCIJ, ISKRENIM IN NEISKRENIM IZRAŽANJEM EMOCIJ.
- 5- EMOCIJE USMERJAJO MIŠLJENJE Z USMERJANJEM POZORNOSTI NA POMEMBNE INFORMACIJE.
- 6- EMOCIJE SO DOVOLJ JASNE, DA LAHKO SLUŽIJO KOT SREDSTVO ZA PRESOJANJE IN OBČUTJA, KI ZADEVAJO SPOMIN.
- 7- EMOCIONALNO RAZPOLOŽENJE SE SPREMINJA ODVISNO OD POSAMEZNIKOVE PERSPEKTIVE OD OPTIMISTIČNEGA K PESIMISTIČNEMU; SPODBUJANJE POSAMEZNIKA ZA UPOŠTEVANJE MULTIPLEGA POGLEDA NA STVARI.
- 8- EMOCIONALNA STANJA DIFERENCIALNO SPODBUJAJO DOSTOP DO SPECIFICNIH PROBLEMOV, KOT NPR. ZADOVOLJSTVO SPODBUJA INDUKTIVNO SKLEPANJE IN KREATIVNOST.
- 9- SPOSOBNOST RAZVRŠČANJA EMOCIJ IN SPOSOBNOSTI PREPOZNAVANJA ODNOSOV MED BESEDAMI IN EMOCIJAMI.
- 10- SPOSOBNOST INTERPRETIRANJA POMENA EMOCIJ, KI SE NANAŠAJO NA ODNOSE, KOT NPR. ŽALOST POGOSTO SPREMLJA IZGUBO.
- 11- SPOSOBNOST RAZUMEVANJA KOMPLEKSNIH EMOCIJ: SOČASNEGA OBČUTJA LJUBEZNI IN SOVRASTVA ALI MEŠANICE KOT JE NPR. STRAHOSPOŠTOVANJE KOT KOMBINACIJA STRAHU IN PRESENEČENJA.
- 12- SPOSOBNOST PREPOZNAVANJA PREBUJANJA EMOCIJ, KOT NPR. PREHOD OD JEZE DO ZADOVOLJSTVA ALI OD JEZE DO SRAMU.
- 13- SPOSOBNOST SPREJEMANJA EMOCIJ, TAKO PRIJETNIH KOT NEPRIJETNIH.
- 14- SPOSOBNOST PRESOJANJA O EMOCIJAH GLEDE NA INFORMATIVNOST ALI UPORABNOST.
- 15- SPOSOBNOST REFLEKTIVNEGA SPREMLJANJA EMOCIJ PRI SEBI IN DRUGIH, KOT NPR. PREPOZNAVANJE JASNOSTI, TIPICNOSTI, VPLIVNOSTI ALI SMISELNOSTI POSAMEZNIH EMOCIJ.
- 16- SPOSOBNOST UPRAVLJANJA Z LASTNIMI EMOCIJAMI IN EMOCIJAMI DRUGIH, NPR. UBLAŽITEV NEGATIVNIH EMOCIJ IN POVEČEVANJA PRIJETNIH, BREZ POTLAČEVANJA ALI PRETIRANEGA POUČENJA, INFORMACIJ, KI JIH SPREMLJAJO.

Vir: Avsec, A., in Pečjak S. (2003): Emocionalna inteligentnost kot kognitivno-emocionalna sposobnost. Psihološka obzorja, 12 (2).

Najnižjo raven sposobnosti predstavljajo zaznavanje, ocenjevanje in izražanje emocij. Že predšolski otrok lahko prepozna emocionalne reakcije. Sčasoma se nauči opazovati in ločevati svoja občutja od občutij drugih ljudi ter prepoznavati občutja pri drugih ljudeh, na slikah itd. Ko človek razvije sposobnosti opažanja in prepoznavanja občutij, lahko prepozna tudi poskuse drugih oseb, če poskušajo manipulirati s čustvi (če niso iskreni v izražanju občutij).

Drugo raven predstavljajo sposobnosti emocionalnega spodbujanja mišljenja. Ta raven se nanaša na sposobnost spodbujanja mišljenja z emocijami. Emocije pomagajo posamezniku bolje razumeti trenutne »zahteve« konkretne situacije, v kateri se nahaja, kar mu olajšuje načrtovanje, reševanje problemskih situacij, ter mu omogoča, da lahko stvari, osebe in dogodke opaža iz različnih perspektiv.

Tretja raven se nanaša na razumevanje in analiziranje emocij – na uporabo in razvijanje emocionalnega znanja. Emocionalno znanje začne človek pridobivati že v zgodnjem otroštvu in ga pridobiva skozi celotno življenje. Ko se otrok nauči prepoznavati in poimenovati emocije, jih kmalu lahko relativno dobro razlikuje glede na intenziteto (npr. jezo od besa, naklonjenost od ljubezni). Enako prične otrok povezovati emocije s situacijami, v katerih se pojavljajo. Sčasoma tudi razume, da se v določenih situacijah lahko sočasno pojavita nasprotni emociji do iste osebe (npr. ljubezen in sovraštvo), ter da s kombinacijo različnih emocij dobimo nove emocije.

Refleksivna regulacija emocij za spodbujanje emocionalne in intelektualne rasti v tem modelu predstavlja najkompleksnejšo raven emocionalne inteligentnosti. Le če se posameznik svojih občutij zaveda, se lahko od njih nekaj nauči. Če želi posameznik razmišljati o svojih občutjih, mora biti odprt za ta občutja, kar pomeni, da mora tolerirati emocionalne reakcije in biti sposoben v različnih situacijah ustrezno reagirati. Na to raven se nanašata tudi sposobnost reflektiranja lastnih izkušenj o svojem razpoloženju ter sposobnost reguliranja lastnih emocij in emocij drugih (glej Avsec in Pečjak, 2003).

### **2.1.1 KONTEKST ZA KONCEPT EI**

Mayer, Salovey in Caruso (2004) ugotavljajo, da kontekst razmišljanja o odnosu med emocijo in kognicijo predstavljajo številni splošni kulturni vplivi, kar vključuje stoično idejo antičnih Grkov, da razum nadvlada emocijo, idejo evropskega sentimentalističnega gibanja, da obstaja prirojeno, čisto emocionalno znanje, idejo gibanja v romantiki, ki poudari emocionalno izražanje v umetnosti, politični nemiri v 60-ih letih pa so izsilili javno diskusijo o primernem ravnovesju med čustvom in mislijo. Debate, ki so se navezovala na relativno pomembnost in racionalnost emocije in kognicije, so se nadaljevale znotraj moderne psihologije in filozofije.

### **2.2 KONTRADIKTORNOST ZNOTRAJ SAMEGA KONCEPTA?**

Stopimo še v notranjost proučevanega koncepta: emocija in inteligenca – si pojma nasprotujeta ali sta združljiva? Emocija vs. razum? Salovey in Mayer pravita, da emocija še zdaleč ni kontradiktorna inteligenci. Konstrukti, kot je emocionalna inteligenca, igrajo vlogo v tradicijah na področju inteligence. Raziskovalci inteligence so pogosto proučevali človeške specifične inteligence znotraj družbenega vedenja in včasih tudi znotraj emocij.

#### **2.2.1 EMOCIJA IN EMOCIJSKA INFORMACIJA**

Emocije so organizirani odzivi, ki preidejo meje več psiholoških podsistemov, vključno psihološkega, kognitivnega, motivacijskega in izkustvenega. Emocije se ponavadi pojavijo kot reakcija na dogodek, bodisi notranji ali pa zunanji, ki je dal psihološko vrednost predmetu, osebi ali pojavu, to pa se za posameznika kaže kot privlačnost ali odbojnost predmeta, osebe ali pojava. Emocije se od sorodnega koncepta razpoloženja razlikujejo v tem, da so časovno krajše in ponavadi intenzivnejše (glej Mayer, Salovey in Caruso, 2000).

Salovey in Mayer (1990) v članku pišeta o tako imenovanih organiziranih odzivih kot nekaj prilagodljivega in nekaj, kar bi eventualno vodilo do transformacije osebnostne in družbene interakcije v obogateno izkušnjo.

Spočeti smo iz emocionalne inteligence in delujemo na podlagi emocionalnih informacij. S filozofskega vidika, in kasneje evolucijskega, emocije vladajo in pogosto signalizirajo motiviranim odzivom na določeno situacijo (Darvin; Ekman; Izard; Spinoza v Mayer, Salovey in Caruso, 2004). Vsaka informacija izraža unikatni niz identifikacijskih signalov (Buck; Ekman; Izard; Scherer; Banse; Wallbott v Mayer, Salovey in Caruso, 2004). Ta emocionalna informacija se izraža skozi lastne posebne komunikacijske kanale, kakor tudi skozi vzorce povezanih signalov, ki prihajajo od čutnih rožičkov ter iz emocionalnih in kognitivnih kanalov (Damasio, Izard in Scherer v Mayer, Salovey in Caruso, 2004). Taki emocionalni signali prenašajo informacijo o posameznikovi oceni in izzvanih reakcijah na odnose in njihovo spreminjanje (Mayer, Salovey in Caruso, 2004).

### **2.2.2 DEFINICIJA INTELIGENCE**

Mayer in njegovi sodelavci (2004) so se sprehodili skozi zgodovino in ugotovili, da je bila inteligenca v različnih obdobjih različno definirana. Definicije so razpeli od Pitagore, ki je podal definicijo, ki ni ravno oprijemljiva – inteligenco je opisal kot »winds«, po Descartesovi definiciji je inteligenca zmožnost razsojanja med pravilnim in napačnim. Pogosteje citirana definicija je Wechsler-jeva: inteligenca je agregat, oziroma univerzalna zmožnost posameznika, da deluje z določenim namenom, razmišlja racionalno in efektivno upravlja s svojim okoljem. Navedene definicije imajo po mnenju omenjenih avtorjev to prednost, da so zelo široke, kar je v nasprotju s Termanovo definicijo – sposobnost abstraktnega mišljenja. Zaključili so, da se je skozi čas izrazilo razlikovanje med abstraktno (verbalno), mehansko (vizualno / prostorsko) ter družbeno inteligenco.



### 2.2.3 RAZUM V ČUSTVIH – ČUSTVA V RAZUMU

»Čustva ne izključujejo analitično kognitivne, intelektualne vrste aktivnosti« (Šadl, 1999: 192). Vsako čustvo ima svoj namen in je usmerjeno na določen objekt, katerega posameznik, iz katerega to čustvo izvira, vidi kot nekaj pozitivnega, oziroma negativnega. Vsako čustvo ima svoje razloge in svojo logiko, katero lahko zunanji opazovalec interpretira na povsem svoj način. Večina čustev je odvisna od sklepanja iz drugih verjetij in logično povezano vsebino le-teh. Čustva niso nenamerni, iracionalni dogodki, ampak intelektualne funkcije, pojavi, ki zahtevajo višje intelektualne kompetence, in imajo svoje cilje. Šadlova (1999) prikaže različne racionalnosti čustev:

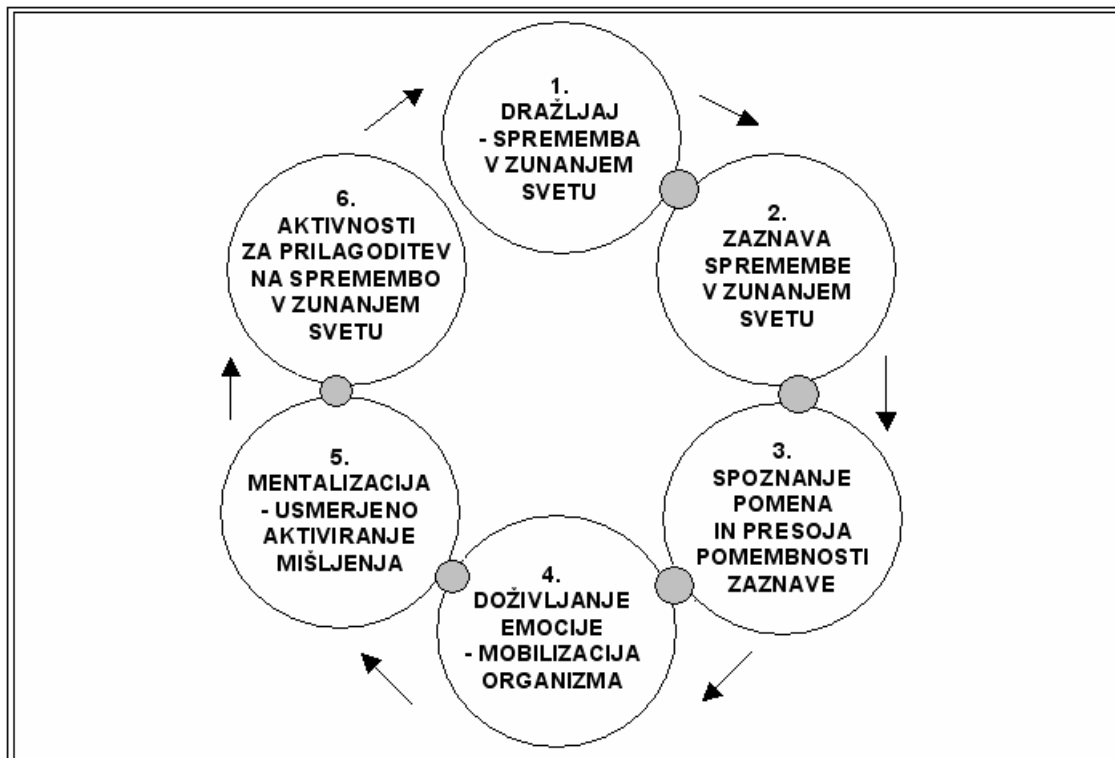
- »kognitivna racionalnost čustev« je opazna, če na čustva gledamo z vidika kognitivnih, oziroma intelektualnih procesov, določa pa jo odnos med čustvi in kognicijo;
- »strateško racionalnost« ocenjujemo z upoštevanjem posledic, ki jih imajo čustva na naše cilje in interese;
- »normativna racionalnost« pa je ocenjena, ko upoštevamo racionalnost, primernost ali upravičenost čustev glede na družbene norme.

Čustva igrajo odločilno vlogo v procesu racionalnega odločanja, ugotavlja Šadlova, ki se opira tudi na ugotovitve Damasia, katerega so številne raziskave pripeljale do ugotovitve, da »čustva niso vdori, motnje v trdnjavi razuma, ampak nujno potrebni podporni sistem racionalnosti, sestavni del procesov mišljenja, brez katerega razum ne more ustrezno delovati« (Damasio v Šadl, 1999: 198).

### 2.2.3.1 KROŽNA PONAZORITEV ČUSTEV – ČUSTVENA ZANKA

Čustva je potrebno pojasnjevati v razmerju med osebo in svetom, saj samo zase ne obstaja, ampak je vezano na predhodne ter nadaljnje procese. Moiso je čustvo pojmoval kot del celostnega ustroja, le-tega pa kot »čustveno zanko« (Moiso v Milivojević v Adizes in drugi, 1996: 128), katera je prikazana na sliki 2.2.

**Slika 2.2: ČUSTVENA ZANKA**



Vir: Milivojević, Z. (1996): Čustveno vodenje podjetja v Adizes, I. idr.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Panta Rheir – Sineza, Ljubljana, str. 128.

Zanko lahko pojmuje kot obnovitev dogodkov, ki vodijo do določenega čustva in le-tega v nadaljnjem procesu povsem naravno še naprej spremljajo. Milivojević (v Adizes, 1996: 128) izpostavi nekaj ključnih členov: »stimulativna situacija – zaznavanje stimulativne situacije – določitev pomena in pomembnosti vzpodbude – telesna obdelava pomembne informacije ali doživetega čustva – mentalizacija ali izbira ravnanja – ravnanje oziroma akcija, usmerjena k stimulativni situaciji.« Pojavlja se celosten kognitivno-fiziološki vedenjski sklop, o odnosu med kognicijo in čustvi so razmišljali tudi drugi avtorji (Šadl, 1999; Avsec in Pečjak, 2003; Ochsner in Gross, 2005).

Posamezni členi sistema čustvene zanke (Milivojević v Adizes, 1996):

- **Stimulativna situacija:** v zunanjem svetu izražena sprememba. Ker se v enaki stimulativni situaciji določena oseba lahko odziva z enim čustvom, druga oseba z drugim, ki je nasprotnega značaja, medtem ko tretja oseba ostane povsem ravnodušna, je razumljivo, da ne moremo oblikovati takih objektivnih meril, na osnovi katerih bi določili tiste spodbude, ki izzovejo čustva. Ta merila so vedno osebna in značilna za določenega posameznika.
- **Percepcija stimulativne situacije:** pred odzivom na določeno spremembo v zunanjem svetu si mora oseba to najprej miselno predstaviti. To miselno predstavljanje stimulativne situacije (percept) je lahko rezultat zavednega zaznavanja (percepcija) pa tudi nezavednega (supcepcija). V najenostavnejšem primeru je miselna predstava podoba stimulativne situacije oziroma njena miselna predstavitev. Ker pa imajo človeški možgani in psiha sposobnost predstavljanja, miselna slika lahko nastane tudi z delovanjem notranjih miselnih procesov in je torej lahko izmišljena ali sestavljena brez dejanskega pomena v zunanjem svetu. Ta sposobnost je predpogoj, da lahko doživimo čustva do neke prihodnje predvidene situacije.
- **Določitev pomena in pomembnosti:** miselna predstavitev določene stimulativne situacije sama po sebi nima pomena, ker jo mora oseba dojeti oziroma določiti njen pomen. Zaradi tega se zaznana spodbuda takoj razkrije, s tem pa postane osebi znan njen pomen. Proces je hiter, skoraj avtomatski, tako da je proces določanja pomena spodbude (apercepcija) hkraten s samim zaznavanjem. Zaradi tega se ljudem zdi, da ne zaznavajo spodbude, temveč da takoj zaznajo njen pomen.
- **Telesni odziv in čustvo:** ko referentni okvir oceni določen pomen spodbude kot pomemben, se sprožijo posebni biološki programi, ki jih doživljamo kot čustvo. Osnovni namen omenjenih programov je, da pripravijo telo za prilagoditveno ravnanje, tako da zelo hitro pride do sprememb, tako v visceralnih funkcijah (avtonomni živčni sistem in endokrini sistem) kot tudi v motornih funkcijah (somatski živčni sistem). Smisel teh sprememb je v tem, da je organizem sposoben zelo hitro preiti iz določene ravni na mnogo višjo raven delovanja. Čustva dvignejo telesno energetska raven in mobilizirajo organizem na morebitno akcijo. Ta pripravljenost na akcijo ima motivacijsko kakovost, čustveni odziv pa je priprava za prilagoditveno ravnanje.

- **Visceralna priprava:** različno od drugih odzivov na spodbude čustva spremljajo določene visceralne spremembe. Do spremembe v notranjih organih in organskih sistemih pride s posredovanjem simpatične in parasimpatične sestavine avtonomnega živčnega sistema kot tudi endokrinega sistema. Spremembe imajo prilagoditveno funkcijo, ker pripravljajo notranjost organizma za potrebno raven aktivnosti. Visceralni odziv na zaznane spodbude je značilen za čustva, tako da bi s tega vidika lahko rekli, da so čustva psihogeni visceralni odzivi.
- **Priprava v motoričnem sistemu:** čustvo privede do sprememb v motoričnem sistemu s tem, da vpliva na spremembo mišične napetosti. Tudi v tem primeru gre za pripravo organizma na prilagoditveno ravnanje.
- **Motivacijska priprava:** večina čustev je nagonske ali konativne kakovosti, kar je razvidno tudi v izvoru besede čustvo (latinsko »emovere« pomeni pokreniti).
- **Mentalna priprava:** čustva kot osnovni zavedni pojavi spodbujajo miselne operacije oziroma mentalizacijo. Ko se oseba zave pomembne spodbude, sproži razmišljanje, s katerim dodatno ocenjuje, katero ravnanje bi bilo najustreznejše.
- **Mentalizacija:** doživljanje določenega čustva je izkušnja, ki sproža in spodbuja razmišljanje. To ni razpršeno spodbujanje miselnega procesa, temveč izbrana vzpodbuda, ki sproži bistvene predstave le za stimulatívno situacijo.

Pogosto se dogaja, da so podobe pred doživetjem čustva nezavedne, tako da se oseba zaveda samega čustva, ne pa tudi pomena in pomembnosti situacije, s katero je povezano. V takih primerih je doživeto čustvo znak, ki ga je težko prezreti, zavestno razmišljanje pa osebi pomaga, da dojame svoje čustvo in njegovo logiko. Še en dokaz, da razuma in čustev ni mogoče popolnoma ločiti, saj v vseh procesih sodeluje tako razum, kot čustva, vprašanje je le, kaj v določeni situaciji (in na določeni stopnji zaznavanja) prevladuje. Na vprašanje o kontradiktornosti znotraj koncepta emocionalne inteligence lahko torej odgovorimo, da si razum in emocije ne nasprotujejo, temveč so združljivi, kakor trdita tudi Salovey in Mayer.

## **2.3 MULTIDIMENZIONALNI KONSTRUKT**

Emocionalna inteligenca je multidimenzionalni konstrukt. Konceptualizacija emocionalne inteligence se pojavlja v različnih literaturah. Dulewicz in Higgs (2000) predstavita empirični konstrukt obravnavanega koncepta v terminih kot so (1) čustvenost vs. uspeh, (2) odpornost na spremembe v okolju, (3) vplivanje in prilagajanje, (4) odločnost in sposobnost postaviti se zase, (5) trdna volja vs. integriteta, (6) vodenje. Navedeni faktorji sestojijo iz šestnajstih komponent: dojemljivo poslušanje, čustvenost, fleksibilnost, orientiranost k uspehu, sposobnost prenašanja stresa, odpornost na spremembe v okolju, prepričljivost, pogajanje, prilagodljivost, odločnost, superiornost, odločnost, vpliv, integriteta, motiviranje drugih in vodenje, vse to odseva več vidikov. Zgodovinski, kulturni, izkustveni, izobrazbeni in motivacijski faktorji, kakor tudi vrednote, posameznikovo osebnost in blagostanje, vse to se pojavlja v komponentah konceptualizacije emocionalne inteligence.

Emocija ni samo stvar posameznika, ampak se razteza tudi na področje organizacije, čeprav je velikokrat v tem kontekstu zanemarjena ali pa označena kot neprimerna v organizacijskem kontekstu. Organizacijska čustvenost je konvencionalno podcenjena in marginalizirana, medtem ko je racionalnost privilegirana kot ideal za učinkovite organizacije, pri čemer se namiguje na organizacijsko imunost na emocijo. Vendarle pa situacija ni brezupna, saj se skozi današnjo literaturo da razbrati, da emocija v organizaciji pridobiva na pomenu. Kolektivno gledano, individualna emocija proizvaja emocionalno ozračje, ki posledično vpliva nazaj na posameznika (Tran v Dulewicz in Higgs, 2000). Raziskave kažejo tudi na očiten vpliv emocionalne inteligence na uspeh in storilnost v organizaciji, vendar žal še vedno niso razširjene vzporedno s pomembnostjo tega pojava. Podrobneje bom povezavo med emocionalno inteligenco in uspehom predstavila v nadaljevanju.

## **2.4 PODROČJE DEJAVNOSTI EI**

Goleman (1995) je na podlagi ugotovitev Mayer-ja in Salovey-ja in drugih predlagal pet natančnih stebrov, oziroma sposobnosti emocionalne inteligence:

- samozavedanje
- samoregulacija
- samomotivacija
- družbeno zavedanje (empatija) in
- družbeno razumevanje.

Vsaka od petih komponent emocionalne inteligence lahko v veliki meri vpliva na način, na katerega posameznik dojema in reagira na vse tipe organizacijskih dogodkov. Samoregulacija ima na primer močno povezavo z vedenjsko izbiro, saj obsega samokontrolo, prilagodljivost in samonadzorovanje znotraj situacijskega konteksta. Poleg tega komponente, kot so empatija in motivacija, lahko oblikujejo način, na katerega posameznik dojema dogajanje in tako indirektno vpliva na odzivno vedenjsko izbiro.

Samozavedanje je po Goleman-u (1995) osnovno načelo emocionalne inteligence. Poznavanje lastnihemocij je pomembno za psihološki vpogled in samorazumevanje. Podrobneje avtor definira samozavedanje kot poznavanje lastnih notranjih stanj, preferenc, sposobnosti in intuicije. Emocionalni menedžment, oziroma samoregulacija, je druga od Goleman-ovih kompetenc in vključuje upravljanje lastnih notranjih stanj, gonilnih sil in spretnosti. Ta element vključuje samokontrolo, vrednost zaupanja, skrbnost, vestnost, prilagodljivost in inovativnost. Samoregulacije vključuje tudi samonadzorovanje, ki se nanaša na posameznikovo sposobnost prilagodljivosti vedenja zunanjim situacijskim faktorjem.

Samomotivacija je tretja Goleman-ova bistvena sposobnost, ta pa vključuje kontrolo emocionalnih nagnjenosti, ki vodijo k dosegu ciljev ali pospešujejo le-tega. Želja po uspehu, predanost in iniciativa so ključni elementi v posameznikovi samoregulaciji. Empatija, oziroma zavedanje občutkov drugih, njihovih potreb, skrbi, je četrta ključna kompetenca, izredno pomembna socialna kompetenca, za katero je že več avtorjev trdilo, da je odločilna komponenta emocionalne inteligence. Empatija vključuje

razumevanje in razvijanje drugih, biti storitveno orientiran, vzpodbujati različnost in posedovati močan občutek političnega zavedanja (Goleman, 1995).

In končno, upravljanje medsebojnih odnosov, oziroma socialne veščine, je peta odločilna kompetenca, ki jo je izpostavil Goleman – opisuje prilagodljivost posameznika v učinkovitem obvladovanju medosebnih odnosov (Salovey and Sluyter, 1997). Po Goleman-ovem mnenju, ta komponenta emocionalne inteligence vpleta taktike vplivanja, učinkovito komunikacijo z drugimi, veščine konfliktnega upravljanja, sposobnosti vodenja, sposobnosti upravljanja znotraj spreminjanja razmer, vključuje tudi instrumentalni menedžment medsebojnih odnosov, sposobnost sodelovanja in sposobnost učinkovitega timskega dela (Goleman, 1995).

## **2.5 RAZVOJ EI IN SPREJEMANJE EMOCIONALNEGA ZNANJA**

Mayer, Salovey in Caruso (2004) predpostavljajo, da je emocionalna inteligenca relativno stabilna sposobnost, medtem ko je emocionalno znanje (vrsta informacije, na podlagi katere emocionalno znanje deluje) relativno enostavno pridobiti in učiti. Potekati so začele tudi raziskave na področju razvoja in vključevanja emocionalne inteligence.

Odnos med mamo in otrokom pogosto napove socialne kompetence predšolskega otroka (Marshland in Likavec v Mayer in drugi, 2004). Izračunali so emocionalno inteligenco mame tri in pol leta starega otroka. Skupni rezultati merjenja mamine emocionalne inteligence, še posebno rezultati na področju občutenja, so bili v močni povezavi z otrokovo empatijo, prosocialnimi odnosi z vrstniki in sorodnostjo znotraj vzorca, šlo je namreč za 67 otrok pretežno bele polti in njihovih mamic. EI rezultati mamic so bili prav tako značilno povezani s kvaliteto povezanosti, katera je bila objektivno izmerjena dve leti in pol prej, torej takrat, ko je bil otrok star eno leto.

V eni od raziskav je Mayer s sodelavci ugotavljal razvojne trende v emocionalni inteligenci med adolescenti in študenti. Rezultati med študenti so bili nekoliko boljši od rezultatov pri adolescentni mladini. Najbolj udaren je bil trend na področju »razumevanja«, najmanj močan pa pri »zaznavanju, občutenju«, kar je zanimivo, glede na to, da je »razumevanje« najbolj povezano s kognitivno inteligenco. Gohm in

Clore (glej Mayer in drugi, 2004) sta v eni od svojih raziskav ugotovila, da rezultati EI skozi leta študija pri posameznikih niso narasli.

Odgovor na vprašanje »Kaj je emocionalna inteligenca?« je na dlani. Vse definicije in opravljene študije izkazujejo pomembno razsežnost tega koncepta, ki se nedvomno pojavlja tudi na področju preučevanja življenja organizacij. Posebej bi poudarila življenje organizacij – organizacija ni le racionalna funkcionalnost, temveč jo oživlja ravno inteligenca, katera je glavni akter v mojem diplomskem delu. Emocionalna inteligenca! Kakšen je torej njen vpliv na učinkovitost organizacije. V naslednjem poglavju bo predstavljen proces de-racionalizacije organizacij. Racionalnost se ne izključuje, niti se ne izbriše pomen emocionalnost. Racionalnost in emocionalnost delujeta recipročno.

### **3. DE-RACIONALIZACIJA ORGANIZACIJ**

Weber s svojo strogo racionalistično perspektivo, velja za utemeljitelja sociologije organizacij. Svoj vidik je utemeljil z dualizmom med ekspresivnim področjem življenja in instrumentalno orientacijo organizacij, čemur je sledila organizacijska teorija vse do 80-ih let 20. stoletja. Feministični pristop je kasneje emocije sicer vpeljal v teorijo, vendar je danes v literaturi glavnega toka preučevanja organizacijskega vedenja še zmeraj le malo referenc na čustva. Kljub temu pa so organizacije dejanski kraji, kjer potekajo emocionalni procesi, ujeti v institucionalne strukture. Za racionalistično fasado organizacij se pojavljajo emotivni, a vendar emocionalno delujoči akterji. Čustva niso omejena na periferna območja organizacij in izolirana v emocionalne cone, ampak prežemajo celoto organizacijskih odnosov in praks. Organizacija ne odpravlja, temveč predpostavlja človeško emocionalnost (v Šadl 2002: 5).

»Racionalnost vključuje in je odvisna od emocionalnih sestavin, prav tako pa so tudi čustva racionalna, temelječa na kognitivnih strukturah« (Šadl 2002: 6), zatorej racionalnost in emocionalnost nista medsebojno izključujoči kvaliteti delovanja, saj organizacijske strukture in delovna okolja združujejo recipročno delujoče racionalne in emocionalne elemente. Z novim načinom obravnavanja racionalnosti in emocij se tako odpirajo možnosti za rekonceptualizacijo organizacij kot »prostorov čustvovanja« (Šadl 2002: 6). Šadlova meni, da so čustva danes osrednjega pomena za razumevanje delovanja organizacijskih članov kot tudi delovanja celotne organizacije.



### **3.1 UGOTOVITVE POVEZANE Z ORGANIZACIJSKIM VEDEDNEM**

Sprašujemo se, kako ljudje reagirajo in se spoprijemajo z različnimi informacijami in tehnološko prihodnostjo, pri čemer je pomembno vedenje, da na menedžerski miselni proces ne vpliva samo kognitivni stil, vrednote in ego, ampak tudi posameznikova psihična samopodoba. Reakcija na druge ljudi in situacije, ki so drugačne in izzivalne in lahko sprožijo tudi določeno stopnjo konfliktnosti, je in bo vedno imela določene čustvene posledice. Razviti to, kar Goleman in drugi, ki so proučevali ta fenomen, imenujejo čustvena inteligenca, bo zelo pomembno, če naj se ljudje uspešno spopadejo s pritiski prihodnosti. Goleman (1998) meni, da čustvena inteligenca pripomore tako k boljši delovni uspešnosti, kot tudi k boljšemu telesnemu počutju in čustveni stabilnosti. Čustvena inteligenca je po njegovem mnenju ena pomembnejših lastnosti na delovnem mestu. V bodočnosti organizacije, ki bodo zgrešile prepoznavanje teh dejstev ne bodo mogle ustvariti delovnih kolektivov, ki se bodo uspešno soočali z novo ekonomijo in tehnološko realnostjo. Verjetno pa bo v organizacijah še kar nekaj časa ta neuspešnost pri prepoznavanju čustvenih posledic prej normativ kakor izjema.

Raziskave kažejo na kompleksnost proučevanja emocionalne inteligence v družbenih organizacijah (Mayer in drugi, 2004). Na karierni poti, na kateri ni nujno, da so sposobnosti EI potrebne, oziroma imajo centralni pomen, emocionalna inteligenca upada pri prehajanju na višje nivoje organizacijske hierarhije. To je potrdila raziskava 59 posameznikov na visokih položajih v neki veliki mednarodni proizvodni in storitveni organizaciji (Collins v Mayer in drugi, 2004).

Na drugi strani pa so tisti, ki delujejo na nižjih nivojih hierarhije, in ki očitno cenijo prisotnost emocionalne inteligence pri nadrejenih. Proučevanje dveh manjših skupin menedžerjev (13 predstavnikov iz javne organizacije in 13 predstavnikov in privatne organizacije), skupaj s 108 podrejenimi je pokazalo pozitivno relacijo med predanostjo podrejenih organizaciji in emocionalno inteligenco nadzornikov (Giles v Mayer in drugi, 2004). Tudi odnosi s strankami so ugodnejši ob prisotnosti emocionalne inteligence. Morda je emocionalna inteligenca pomembnejša med delavci, ki imajo direkten stik s strankami. Del interpersonalnih odnosov vključuje tudi

motiviranje drugih – posamezniki z visoko emocionalno inteligenco očitno pišejo boljše vizionarske izjave kot manj emocionalno inteligentni. Izjave je napisalo 137 žensk in moških, kateri so delovali znotraj 40 skupin na simuliranem svetovalnem projektu. Rezultat je ostal značilen tudi po kontroli pomembnih petih značajskih lastnosti (Coté in drugi v Mayer in drugi, 2004). Katere so glavne značajske lastnosti, je razvidno iz tabele 3.1.

**Tabela 3.1: »VELIKIH PET«**

Pet velikih (robustni faktorji osebnosti)	
■ O	odprtost ■ openness, originality, openmindedness
■ C	vestnost ■ conscientiousness, control, constraint (boječnost, plašnost)
■ E	ekstravertnost ■ extraversion, energy, enthusiasm
■ A	prijetnost ■ agreeableness, altruism, affection
■ N	nevroticizem ■ neuroticism, negative affectivity, nervousness

Vir: Poglavlja iz kognitivne psihologije in psihologije osebnosti. Podiplomski študij psihologije.

Dostopno na

<http://www.educy.com/jmusek/Kurikuli/Pdf/KOGN%20OSEB%2003%20Dimenzije%20B5.pdf>

(7. oktober 2006).

## 4. VPLIV EI NA ORGANIZACIJSKO UČINKOVITOST

Emocionalna inteligenca vpliva na organizacijsko učinkovitost na številnih področjih (Cherniss, 2001):

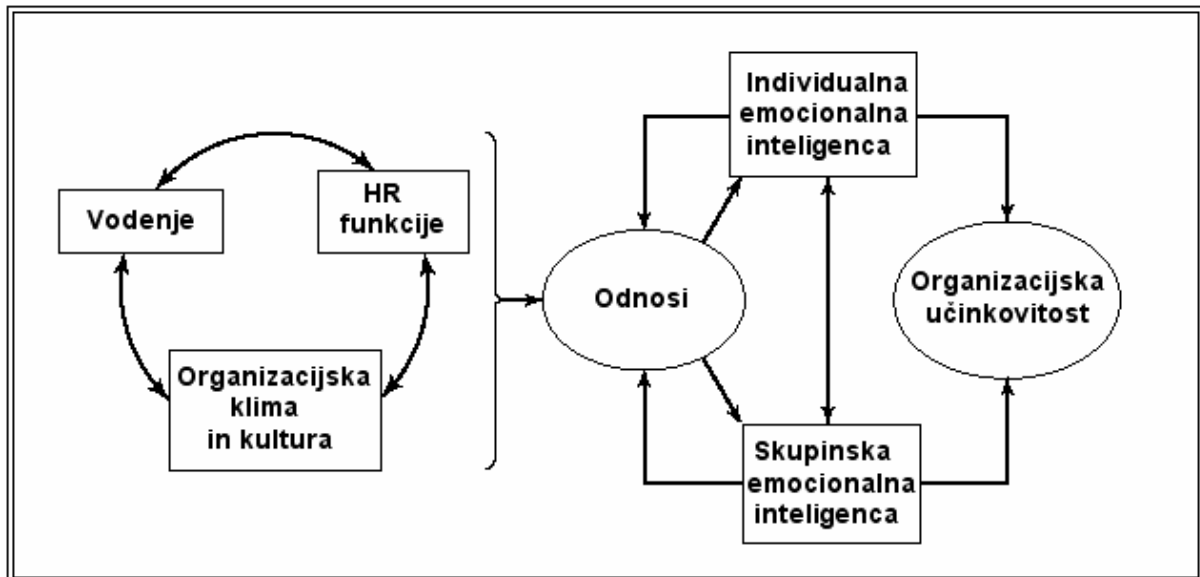
- rekrutiranje in zadržanje zaposlenih,
- razvoj talenta,
- timsko delo,
- predanost, morala in zdravje zaposlenih,
- inovacije,
- produktivnost,
- učinkovitost,
- prodaja,
- dohodki,
- kvaliteta storitev,
- lojalnost strank...

Vpliv EI se začne z zadržanjem zaposlenih in rekrutacijo talenta, pomembna pa je tudi EI oseb, ki zaposlujejo, saj ima ključni pomen pri izbiri kandidatov. Nadalje, EI vpliva na razvoj talenta pri zaposlenih, za kar so zaslužni urejeni medosebni odnosi na delu. EI mentorja, šefa ali sodelavca bo vplivala na potencial odnosa z osebo, ki bo tako lahko razvila in uporabila svoj talent, ki je ključnega pomena za organizacijsko učinkovitost. O EI pa se lahko razmišlja tudi kot o fenomenu na skupinski ravni.

Če posameznikova in skupinska EI prispevata k organizacijski učinkovitosti, kaj je potem tisto, ki v organizaciji prispeva k individualni in skupinski EI? Tako vprašanje je pomembno predvsem za tiste, ki želijo izkoristiti moč emocionalne inteligence z namenom izboljšanja organizacije. Goleman (1995) ugotavlja, da EI pride na površje primarno skozi medosebne odnose in nato vpliva na kvaliteto le-teh, Cherniss (v Cherniss in Goleman, 2001) pa ugotavlja, da k EI v organizaciji pripomorejo tako formalni, kot tudi neformalni odnosi. Odnosi pomagajo ljudem izboljševati njihovo EI, pa čeprav so vzpostavljeni prav s tem namenom (tj. da povečujejo EI posameznikov).

Slika 4.1 prikazuje organizacijske faktorje, ki prispevajo k emocionalni inteligenci. Model kaže, da bo končno vsak poizkus izboljšave EI v organizaciji temeljil na odnosih. Celo intervencije formalnega usposabljanja v organizaciji ali politika ravnanja s človeškimi viri bodo vplivale na EI skozi njihovo učinkovanje na odnose med posamezniki in skupinami v organizaciji.

**Slika 4.1: MODEL EI IN ORGANIZACIJSKE UČINKOVITOSTI**



Vir: Cherniss, C., in Goleman, D. (2001): The Emotionally Intelligent Workplace. Jossey-Bass, San Francisco, str. 8.

Leva stran modela (Slika 4.1) ilustrira tri medsebojno odvisne organizacijske faktorje. Vsak od teh faktorjev ima skozi preko odnosov vpliv na EI, vsak faktor pa vpliva tudi na druga dva. Primer vpliva organizacijskega vodenja na organizacijsko učinkovitost preko vpliva na organizacijsko klimo, je razviden iz raziskave, prikazane v naslednjem poglavju. Kerr in njegovi sodelavci (Kerr in drugi, 2006) se v raziskavi osredotočajo na odnos med menedžersko EI in učinkovitostjo delovne skupine. Hkrati pa ima tudi rekrutiranje in proces selekcije, usposabljanje in razvoj ter delovna učinkovitost menedžmenta, močan vpliv na EI vodstva. V poglavju 4.3.1. je predstavljena raziskava o povezavi med EI in učinkovitostjo delavcev v klicnih centrih (Higgs, 2004) - povezava prav gotovo obstaja, tako da bi morale vse ugotovitve vzpodbuditi bolj strukturirano rekrutiranje in selekcijski proces znotraj sektorja, saj je na ta način ujemanje posameznika in delovnega mesta optimalno, kar posledično

vodi do večje organizacijske učinkovitosti. Vodje z nizko EI, predstavljajo slab vzor za razvoj EI pri podrejenih, saj ne nudijo podpore in vzpodbude, potrebne za razvoj EI.

#### **4.1 EI IN EFEKTIVNO VODENJE**

»Vodenje je proces socialne interakcije, skozi katerega se sposobnost vodilnega izraža kot sposobnost vplivanja na obnašanje podrejenih in njihovo učinkovitost« (Humprey in Pirola-Merlo in drugi v Kerr in drugi, 2006). V svojem bistvu, je vodenje emocionalni proces, v katerem vodja prepozna in vzbuja emocionalna stanja podrejenih ter posledično ta stanja tudi obvladuje (Humprey v Kerr in drugi, 2006). Pescosolido (2002) dokazuje, da vodje povečujejo skupinsko solidarnost in moralo z ustvarjanjem skupnih emocionalnih izkušenj. Sposobnost vodij, da vplivajo na emocionalno klimo, lahko v veliki meri pripomore k organizacijski učinkovitosti. EI je zagotovo ključnega pomena, ko pridemo do vprašanja o posameznikovi sposobnosti družbene učinkovitosti, prav tako pa je v literaturi za menedžerje prikazana kot osnova za učinkovito vodenje. Emocionalno inteligentni vodje lahko ustvarijo organizacijo, učinkovito na vseh nivojih, saj razumejo dejanske (ne le vsem opazne) občutke zaposlenih, socialne interakcije pa potekajo gladko, brez (večjih) konfliktov. Emocionalno inteligenten vodja je tudi bolj fleksibilen, kar je nujna lastnost v svetu stalnih sprememb, in zato hitreje ustvarja nova omrežja, v katerih se zaposleni počutijo varne. Vodja naj bi tudi pravočasno zaznal, kako se počuti posamezen član v delovni ekipi, in dovolj hitro ukrepal ter s tem preprečil morebitne konflikte, ki bi jih lahko zanetile zatrte ali nepravilno izražene emocije članov ekipe.

Kerr s sodelavci (2006) je presenečen nad objavljenimi raziskavami s področja EI. Koncept je izredno popularen, pa vendarle – raziskave so bile v veliki večini opravljene v togih laboratorijskih pogojih, ki ne morejo dati realnih rezultatov in razširiti vedenja o tako misterioznem konceptu kot je EI. Rezultati so bili mešani. Weinbergerjeva raziskava o povezavi med EI in transformacijskim vodenjem (uporabil je MSCEIT in multifaktorski vprašalnik za vodje) ni našla nikakršne korelacije znotraj skupine 138 menedžerjev. Rosete in Ciarrochi (2005) sta preučevala 41 avstralskih menedžerjev v javnih službah, ugotoviti pa sta hotela, kakšen je odnos med EI, osebnostjo, kognitivno inteligenco in učinkovitim vodenjem.

Ugotovila sta, da je večja EI povezana z večjo učinkovitostjo pri vodenju. Raziskava, ki jo je opravil Kerr s sodelavci, naj bi po mnenju avtorjev nadomestila relativno pomanjkljive študije, ki se osredotočajo na odnos med menedžersko EI in učinkovitostjo delovne skupine. Raziskava je bila, za razliko od predhodnih, opravljena v dejanskem delovnem okolju.

#### **4.1.1 RAZISKAVA O UČINKOVITEM VODENJU (Kerr in drugi, 2006)**

Udeleženci: skupno 38 nadzornikov (37 moških in 1 ženska) in 1.258 zaposlenih v organizaciji, ki je sodelovala v raziskavi. Udeleženci so bili stari od 24 do 62 let ( $M = 39$ ,  $SD = 10.05$ ).

Merilni instrument: MSCEIT – test emocionalne inteligence Mayer Salovey Caruso. To je najnovejši poizkus operacionalizacije spretnostnega modela EI. Čustvena inteligenca »določa našo zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti, ki temeljijo na zavedanju sebe, motivaciji, obvladovanju sebe, empatiji in spretnost v medosebnih odnosih«, čustvena spretnost pa »pokaže, kolikšen delež zmogljivosti smo pretvorili v delovne spretnosti« (Goleman, 38: 2001).

MSCEIT daje poudarek na ocenjevanju spretnosti. Caruso, eden od avtorjev tega testa, pravi, da test ni odvisen ne od posameznikove samoocene, ne od ocene drugih, saj take ocene dajejo netočne rezultate. MSCEIT meri posameznikovo splošno raven EI v razmerju do štirih vej tega modela (glej Tabelo 4.1):

- zaznavanje čustev,
- sposobnost uporabe čustev,
- razumevanje čustev in
- obvladovanje čustev.

**Tabela 4.1: Sestava spretnostnega modela MSCEIT**

PODROČJE	PODPODROČJE	NALOGA
EEI - izkustvena EI	ZAZNAVANJE ČUSTEV	spodobnost zaznavanja in identificiranja čustev na 4 obrazih
		spodobnost zaznavanja in identificiranja čustev na 6 slikah in fotografijah
	SPOSOBNOST UPORABE ČUSTEV	identifikacija čustev, ki bi bila najprimernejša za izvedbo 5 različnih dejavnosti
		povezati je potrebno posamezno čustvo z npr. okusom in barvo
REI – razumska EI	RAZUMEVANJE ČUSTEV	pokazati je potrebno razumevanje razvoja, sprememb posameznega čustva (npr. jezo nasledi žalost)
		identifikacija posameznikovega sosledja kompleksnih čustev
	OBVLADOVANJE ČUSTEV	emocionalni menedžment - sposobnost inkorporacije čustev v odločanje
		socialni menedžment - rangiranje učinkovitosti alternativnih dejanj, z namenom doseganja določenega rezultata v 5 različnih situacijah, v katerih je potrebno regulirati čustva

Vir: Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. in Boyle, E. (2006): Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (4), str. 269.

#### 4.1.1.1 DODATNI PODATKI O RAZISKAVI

Preučevana organizacija se je pripravljala na izvajanje raziskav, s katerimi bi ocenili, kako zaposleni dojemajo menedžersko delo v direktnem linijskem menedžmentu. Anketo je »po meri« sestavila tretja stranka, svetovalna služba znotraj organizacije. Veljavnost in zanesljivost dokazov je bila zagotovljena s poskusnim testom, nato pa se je raziskava izvedla še na področju celotne organizacije. Ankete so bile identične, vsaka je vsebovala 24 vprašanj na temo »nadzorniškega vodenja«, delovnih pogojev« in »usposabljanja«. Odzivnost je bila izjemno visoka (več kot 93%), na kar je vplivala pobuda menedžerjev za izvajanje tovrstne raziskave. Visoka odzivnost zmanjša potencialno pristranskost zaradi neodzivnežev. Vedenjska raziskava je vsebovala 10-stopenjsko Likartovo lestvico (primer: »1 = močno nestrinjanje« do »10 = močno strinjanje«) in številna vprašanja v zvezi z dojetjem delovne učinkovitosti posameznikovega nadzornika. Vprašalniki so bili izpolnjeni anonimno med delovnim časom.

Ocenitev nadzornika je bila izvedena tako, da se je pregledalo odgovore na devet vprašanj na temo »nadzorniško vodenje«. Izbrana vprašanja so bila sledeča:

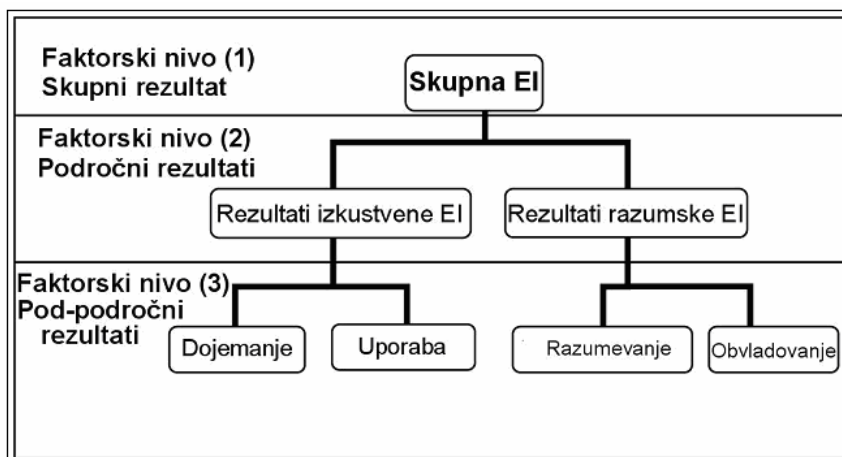
- (1) Pri postavljanju vprašanj nadzorniku se počutim sproščeno in mirno.
- (2) Nadzornik me redno sprašuje, kako se počutim.
- (3) Menim, da moje usposabljanje poteka pošteno, zadovoljivo.
- (4) Nadzornik me podpira, ko potrebujem pomoč.
- (5) Lahko dajem pobude, s tem da o tem obvestim nadzornika.
- (6) Probleme v zvezi z našim delom rešujemo skupaj, kot enotna ekipa.
- (7) Odločitve, povezane z našim delom, sprejemamo skupaj, kot enotna ekipa.
- (8) Kot posameznik(-ca) sem aktivno vključen(-a) v reševanje problemov povezanih z delom.
- (9) Kot posameznik(-ca) sem aktivno vključen(-a) v sprejemanje odločitev, povezanih z našim delom.

Na vprašalnik je odgovorilo skupno 38 nadzornikov in 1.197 podrejenih. Odziv podrejenih na enega nadzornika je bil od 9 do 53 ( $M = 32$ ,  $SD = 13,5$ ).

#### 4.1.1.2. REZULTATI

Slojevitost MSCEIT rezultatov je nujna, saj se le na ta način prikaže hierarhično naravo konstrukta. Na primer: izkustvena EI obsega podpodročje »zaznavanja čustev«, kot tudi »sposobnost uporabe čustev«. Slika 4.1 prikazuje hierarhijo faktorske strukture MSCEIT.

**Slika 4.1: NIVOJI REGRESIJSKE ANALIZE FAKTORSKE STRUKTURE MSCEIT**



Vir: Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. in Boyle, E. (2006): Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (4), str. 272.



Pri Pearsonovem koeficientu korelacije je pogoj za računanje tega koeficienta linearna odvisnost obeh vpletenih spremenljivk. Tabela 4.2 prikazuje korelacijsko matriko za dva glavna EI rezultata in oceno podrejenih, katero so podali v zvezi z nadzorniško učinkovitostjo.

Kot pričakovano, so med rezultati MSCEIT in ocenami nadzornikov obstajale pozitivne korelacije (primer: dojemanje čustev,  $r = 0.43$ ,  $p < 0.01$ ; podpodročje uporabe čustev,  $r = 0.52$ ,  $p < 0.001$ ). Presenetil pa je podatek, da podpodročji razumevanja in obvladovanja čustev nista značilno povezani s področjem razumske EI.

**Tabela 4.2: KORELACIJE MED REZULTATI EI IN OCENAMI NADZORNIKOV**

MSCEIT rezultati	r	r <sup>2</sup>
Skupna EI	0.39***	0.152
<i>Področni rezultati</i>		
Izkustvena EI	0.50***	0.252
Razumska EI	0.09	-0.008
<i>Pod-področni rezultati</i>		
Dojemanje čustev	0.43**	0.185
Uporaba čustev	0.52***	0.271
Razumevanje čustev	0.25	0.063
Obvladovanje čustev	-0.12	-0.014
Opomba: *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001		

Vir: Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. in Boyle, E. (2006): Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (4), str. 272.

#### 4.1.1.3 SKLEP

Namen raziskave je bilo določiti odnos med nadzorniško EI (merjeno s testi MSCEIT) in oceno podrejenih, ki so jo podali v zvezi z nadzornikovo učinkovitostjo. Končni rezultati kažejo na to, da je posameznikova EI dejansko osrednjega pomena za učinkovito vodenje. Kako podrejeni dojemajo učinkovitost njihovega nadzornika, je močno povezano z nadzornikovo EI. Rezultati kažejo, da lahko polovica MSCEIT rezultatov napove rezultate ocen s strani zaposlenih (Mayer in Salovey, 1997; Mayer in drugi, 2000), torej bi bilo potrebno pri rekrutiranju in selekcijskem procesu nujno upoštevati stopnjo emocionalne inteligence posameznikov, ki kandidirajo za menedžerja.

Rezultati pa so izpostavili tudi vprašanje veljavnosti rezultatov, povezanih z razumevanjem čustev in obvladovanjem le-teh. Razmerje med temi rezultati se ni izrazilo, kakor je bilo pričakovano. To bi lahko pomenilo, da nadzornikova sposobnost razumevanja in obvladovanja čustev ne igra ključne vloge, ko podrejeni rangirajo in ocenjujejo nadzornika. Med sposobnostjo razumevanja čustev in sposobnostjo učinkovitega delovanja je povezanost verjetno le marginalna (Matthews in drugi, 2000).

## **4.2 ČUSTVENA STVARNOST TIMOV**

»Tim je formalna delovna skupina, ki sestoji iz medsebojno odvisnih delavcev, s komplementarnimi spretnostmi in skupnim ciljem« (Riggio, 2003), Edmondson (v Moriarty in Buckley, 2003) pa ga definira kot »skupino, ki obstaja znotraj konteksta večje organizacije, ima jasno definirano članstvo in si deli odgovornost za skupinski projekt ali storitev«. Timi postajajo vedno bolj pomemben del organizacijske strukture, zato bi moralo biti izpostavljeno predvsem vprašanje povečevanja njihove učinkovitosti. »Raziskave na univerzi v Cambridgeu so pokazale, da bodo celo skupine, ki jih sestavljajo izvrstni posamezniki, sprejemale slabe odločitve, če v njih vladajo navzkrižja, rivalstvo in igre moči« (Belbin v Goleman in drugi, 196: 2002). Skupine so torej pametnejše od posameznikov samo takrat, ko delujejo po načelih čustvene inteligence (Goleman v Goleman in drugi, 2002).

Za skupinsko čustveno inteligenco so značilne enake sposobnosti, kot jih imajo čustveno inteligentni posamezniki: samozavedanje, samoobvladovanje, družbeno zavedanje in upravljanje odnosov. Razlika pa je v tem, da se čustveno inteligenčne sposobnosti nanašajo tako na posameznike kot na skupino v celoti (Wells v Goleman in drugi, 2002). Yost in Tucker (2000) sta raziskovala EI timov in ugotovila, da je višina EI napovedala, kako uspešen bo tim. Če je EI res ena od determinant uspeha, je v interesu organizacije, da njeni zaposleni na vseh nivojih delujejo na visoki ravni EI in s tem maksimizirajo produktivnost, kar posledično vodi k ohranjanju organizacijskega tržnega deleža.

Jordan (Jordan in drugi, 2002) je s sodelavci razvil merilo EI, ki ga je poimenoval profil EI delovne skupine, oz. »workgroup emotional intelligence profile – WEIP«.

Veljavnost profila temelji na korelaciji z drugimi sorodnimi merili, njegova specifika pa je prilagoditev za uporabo v delovnih skupinah. Temelji na premisi, da imamo lahko v določeni skupini različne EI profile (npr. zasebno in profesionalno življenje). Model WEIP-5 vsebuje osem variabel, ki so lahko razdeljene v dve skupini, oziroma konstrukta (glej Tabela 4.3):

- sposobnost opravljanja z lastnimi emocijami in
- sposobnost opravljanja z emocijami drugih.

**Tabela 4.3: SPREMENLJIVKE MODELA WEIP-5**

Konstrukta		
	Sposobnost opravljanja z lastnimi emocijami	Sposobnost opravljanja z emocijami drugih
<b>Subdimenzije komponent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zavedanje lastnih emocij</li> <li>- Sposobnost govorjenja o lastnih emocijah</li> <li>- Sposobnost uporabe lastnih emocij za pospeševanje razmišljanja</li> <li>- Uporaba emocij za pospeševanje razmišljanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sposobnost prepoznavanja emocij drugih</li> <li>- Sposobnost odkrivanja varljive emocionalne empatije</li> <li>- Empatija</li> <li>- Sposobnost upravljanja emocij drugih</li> </ul>

Vir: Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J. in Hooper, G.S. (2002): Workgroup emotional intelligence, scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. Human Resource Management Review, 12 (2).

#### **4.2.1 RAZISKAVA O POVEČEVANJU TIMOVE EI (Moriarty in Buckley, 2003)**

Skupinsko delo nudi posameznikom idealno priložnost za urjenje interpersonalnih spretnosti, s katerimi razvijajo emocionalno inteligenco. Moriarty in Buckley (2003) sta izvedla raziskavo, katere namen je bil implementacija timskega učnega programa, ki bi študente pripravil na učinkovito delovanje v organizacijskem timu. Program zajema tudi praktične izkušnje, ne le teorije o delovanju timov. Študenti so imeli priložnost subjektivne ocene njihovih lastnih sposobnosti in le-te s prakso tudi izpopolnjevati. Da bi zagotovili uporabnost teorije timov v praksi, je bila merjena tudi EI. Vsak član je najprej podal poročilo o samem sebi, ocenili pa so ga tudi vsi kolegi v tej skupini, s čimer je bilo zagotovljeno, da ni prišlo do pristranskosti samoocene in pretiravanja pri ocenjevanju.

## **KONTROLNA SKUPINA**

Kontrolna skupina v eksperimentu ( $n = 80$ ) je bila izbrana iz iste populacije kot testna skupina (študentje prvega letnika poslovne šole Univerze v Dublinu) in je imela tudi enak dostop do študijskega gradiva. Modul kontrolne skupine »organizacijsko vedenje« je temeljil le na predavanju, pokrila pa je značilne vsebine organizacijskega vedenja, kot so percepcija, komunikacija, motivacija...

## **TESTNA SKUPINA**

Eksperimentalna skupina v predstavljeni študiji so bili dodiplomski študenti poslovne šole, kateri so izbrali modul »skupinsko in družbeno vedenje« (HR118). Modul HR118 je bil psihološko osnovan in izredno popularen, saj ga je izbralo 82 vpisanih študentov (42 moških in 40 žensk).

Razred je bil razdeljen na predpisane skupine, v katerih so udeleženci ostali do konca semestra. Skupine so bile večinoma sestavljene iz dveh moških in dveh žensk, vendar so obstajale tudi izjeme. To vsiljeno članstvo je zagotovilo heterogenost skupin. Skupina je imela nekaj uvodnih lekcij, da se je lažje vživela v idejo nove učne strategije. V primeru, da je skupina naletela na problem, ga je morala rešiti sama, brez predavatelja (razen v nujnih primerih). Namen skupin v študiji je bila refleksija resničnega delovnega okolja, v katerem je reševanje problemov stalno prisotno, zato se je tudi pričakovalo, da bi se lahko vse pridobljene spretnosti prenesle na bodoče delovno mesto.

Po uvodnih lekcijah so bile skupine vzpodbujene k neodvisnemu delovanju, izvesti pa so morale niz pripravljenih nalog. Brez vodstva predavatelja, je bilo nemoteno delovanje odvisno le od posamezne skupine.

Modul je vseboval 24 kontaktnih ur tekom celega 12-tedenskega semestra. Skupine so se srečevale dvakrat tedensko, vsakokrat je bil predstavljen en naslov za diskusijo (npr. reševanje konfliktov, komunikacija) in naloge za skupinsko delo. Poleg predpisanih terminov, so se srečevale enkrat tedensko tudi v prostem času; pregledale so teoretično ozadje ter ga nato primerjale s procesi in lastnim delovanjem pri izpolnjevanju nalog.

Člani skupine so se z direktno participacijo seznanili s procesi v skupini. Temu je nato sledilo teoretično ozadje in na koncu še psihološko testiranje. Posamezniki so bili na ta način sposobni evalvirati lastne sposobnosti, šibkosti, prednosti, vse kar so se naučili pa so lahko preizkusili tudi v praksi. Ker so se člani zavedali lastnih šibkosti in prednosti, kakor tudi lastnosti drugih članov skupine, se je povečala medsebojna toleranca.

## **EVALVACIJA MODULOV**

Evalvacija je temeljila na skupinski prezentaciji in skupinskemu projektu.

- Predstavitev skupine:

Naloga timov je bila predstavitev razvoja in delovanja skupine, prikazati so morali, kako so se kot skupina dopolnjevali, osredotočeni pa so morali biti na vse procese, ki so jih izkusili tekom skupinskega dela (npr. reševanje konfliktov, komunikacija, vodenje...). Skupina je poročala o dejanskih izkušnjah, katere so bile podprte s teorijo.

- Skupinski projekt:

Timi so morali izpeljati projekt, v katerem so preučili relevantni moderni film in ocenili skupinske procese v njem – podlago za navedeno so dobili že v svojih skupinah, ugotovitve pa so morali še teoretično podpreti.

Subjektivna izkušnja timskega učenja je bila evalvirana z metričnim testom. Jordanov (2002) WEIP-5 je bil aparat za oceno EI. Člani v skupini so sprva ocenili lastno EI, nato pa še EI svojih kolegov. Da bi se lahko izmeril vpliv na posameznikovo EI, so se meritve v kontrolni in eksperimentalni skupini izvajale prvič v 3. do 4. tednu (Time 1) in nato še v 11. do 12. tednu (Time 2). Predvidevali so, da bo raven EI po drugih meritvah višja kot po prvih.

#### 4.2.1.1 REZULTATI

#### Samoocena EI

**Tabela 4.4: FAKTORJI SAMOEVALVACIJE EI**

Konstrukta		
	Sposobnost opravljanja z lastnimi emocijami	Sposobnost opravljanja z emocijami drugih
<b>Subdimenzije komponent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zavedanje lastnih emocij</li> <li>- Sposobnost govorjenja o lastnih emocijah</li> <li>- Sposobnost uporabe lastnih emocij za pospeševanje razmišljanja</li> <li>- Uporaba emocij za pospeševanje razmišljanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sposobnost prepoznavanja emocij drugih</li> <li>- Sposobnost odkrivanja varljive emocionalne empatije</li> <li>- Empatija</li> <li>- Sposobnost upravljanja emocij drugih</li> </ul>

Vir: Moriarty, P. in Buckley, F. (2003): Increasing team emotional intelligence through process. Journal of European Industrial Training, 27 (3), str. 104.

V nadaljevanju bodo prikazani povprečni rezultati samoocenjevanja v eksperimentalni skupini HR118, in sicer pred in po intervenciji (participaciji v modulih). V tabeli 4.5 so vidne difference in statistične možnosti signifikance za vsak diferenčni rezultat (merjen s Studentovim t-testom).

**Tabela 4.5: WEIP-5 POVPREČJA SAMOOCEN IN STATISTIČNE DIFERENCE V ČASOVNEM OBDOBJU »Time1« IN »Time2« V SKUPINI HR118**

	Time1 Mean	Time2 Mean	t-score	p-value
Zavedanje lastnih emocij	5.29	5.48	1.3 (df 32)	NS
Sposobnost govorjenja o lastnih emocijah	4.11	4.48	1.5 (df 29)	NS
Uporaba emocij za postavljanje prioritete v razmišljanju	4.47	4.45	0.2 (df 32)	NS
Aplikacija lastnih emocij za hitrejše razmišljanje	5.01	5.15	1.5 (df 31)	NS
Sposobnost ravnanja z lastnimi emocijami	4.74	4.92	1.7 (df 27)	NS
Sposobnost prepoznavanja emocij pri drugih	5.23	5.48	-2.8 (df 30)	< 0.05
Sposobnost branja varljivih prikazov emocij pri drugih	4.27	4.65	-2.5 (df 29)	< 0.05
Empatija	5.65	5.69	0.3 (df 33)	NS
Upravljanje z emocionalnimi stanji drugih	4.69	5.05	2.3 (df 32)	< 0.05
Sposobnost ravnanja z emocijami drugih	4.93	5.23	-3.6 (df 27)	< 0.005

Opomba: NS = statistično nepomembno

Vir: Moriarty, P. in Buckley, F. (2003): Increasing team emotional intelligence through process. Journal of European Industrial Training, 27 (3), str. 105.

Rezultati parnih t-testov za samoevalvacijo EI članov skupine v časovnem obdobju od »Time1« do »Time2« kažejo na značilen porast pri subjektih, pod kategorijo »Sposobnost opravljanja z emocijami drugih«:  $t = -3.259$ ;  $df = 27$ ;  $p < 0.005$ ; Porast je bil opazen tudi v kategoriji »Sposobnost opravljanja z lastnimi čustvi«, čeprav ni dosegel ravni signifikance:  $t = -1.645$ ;  $df = 27$ ;  $p = 0.112$ ;

Znotraj sestavljene spremenljivke »Sposobnost opravljanja z lastnimi emocijami« so se povprečja v časovnem obdobju od »Time1« do »Time2« zvišala pri treh (od štirih) spremenljivkah:

- »Zavedanje lastnih emocij«  $t = -1.338$ ;  $df = 32$ ;  $p = 0.190$ ;
- »Sposobnost govorjenja o lastnih emocijah«  $t = -1.514$ ;  $df = 29$ ;  $p = 0.141$ ;
- »Sposobnost uporabe lastnih emocij za pospeševanje razmišljanja«  $t = -1.829$ ;  $df = 31$ ;  $p = 0.077$ ;

Znotraj sestavljene spremenljivke »Sposobnost opravljanja z emocijami drugih« so se povprečja v časovnem obdobju od »Time1« do »Time2« zvišala naslednjih spremenljivkah:

- »Sposobnost prepoznavanja emocij pri drugih«  $t = -2.779$ ;  $df = 30$ ;  $p < 0.01$ ;
- »Upravljanja z emocionalnimi stanji drugih«  $t = -2.283$ ;  $df = 32$ ;  $p < 0.05$ ;
- »Sposobnost branja varljivega prikazovanja emocij pri drugih«  $t = -2.5$ ;  $df = 29$ ;  $p = 0.018$ ;

Raven »empatije« se v časovnem obdobju od »Time1« do »Time2« ni zvišala:  
 $t = -0.337$ ;  $df = 33$ ;  $p = 0.738$ ;

V časovnem obdobju od »Time1« do »Time2« je bil torej v skupini HR118 opazen značilen porast EI rezultatov, čeprav ne pri obeh dimenzijah EI, saj značilna sprememba ni bila zaznana v kategoriji »Sposobnost ravnanja z lastnimi emocijami«.

### **Ocenjevanje EI med člani skupine**

Ocenjevanje med člani skupine je vsebovalo enake faktorje kot samoocenjevanje – »Sposobnost opravljanja z lastnimi emocijami« in »Sposobnost opravljanja z emocijami drugih«, razlika je obstajala le v številu komponent znotraj vsake kategorije (primerjava tabele 4.4 in 4.6).

**Tabela 4.6: FAKTORJI EVALVACIJE EI MED ČLANI SKUPINE**

<b>Konstrukta</b>		
	<b>Sposobnost opravljanja z lastnimi emocijami</b>	<b>Sposobnost opravljanja z emocijami drugih</b>
<b>Subdimenzije komponent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sposobnost govorjenja o lastnih emocijah</li> <li>- sposobnost uporabe lastnih emocij za pospeševanje razmišljanja</li> <li>- uporaba emocij za pospeševanje razmišljanja</li> <li>- uporaba emocij za postavljanje prioritet v razmišljanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sposobnost prepoznavanja emocij pri drugih</li> <li>- sposobnost vzpodbujanja pozitivnih emocij pri drugih</li> <li>- sposobnost upravljanja emocij drugih</li> </ul>

Vir: Moriarty, P. in Buckley, F. (2003): Increasing team emotional intelligence through process. Journal of European Industrial Training, 27 (3), str. 104.

Evalvacija EI med člani skupine na dveh časovnih točkah »Time1« in »Time2« se je izvedla s pomočjo parnega t-testa, katerega rezultati so pokazali (glej Tabela 4.7) zelo značilen porast na obeh področjih:

- »Sposobnost opravljanja z lastnimi emocijami«  $t = -4.229$ ;  $df = 144$ ;  $p < 0.001$ ;
- »Sposobnost opravljanja z emocijami drugih«  $t = -3.864$ ;  $df = 144$ ;  $p < 0.001$ ;

Navedeni rezultati potrjujejo predpostavko, da bodo rezultati EI med člani skupine, v primerjavi s prvim (tj. Time1), značilno višji pri drugem ocenjevanju (tj. Time2).



**Tabela 4.7: WEIP-5 POVPREČJA OCEN (z diferencami) MED ČLANI SKUPINE V ČASOVNEM OBDOBJU »Time1« IN »Time2«**

	Time1 Mean	Time2 Mean	t-score	p-value
Sposobnost govorjenja o lastnih emocijah	4.71	4.79	0.90 (df 144)	NS
Uporaba emocij za postavljanje prioritet v razmišljanju	4.40	4.57	-2.5 (df 144)	< 0.05
Aplikacija lastnih emocij za hitrejše razmišljanje	4.90	5.22	4.4 (df 144)	< 0.001
Sposobnost ravnanja z lastnimi emocijami	4.70	4.92	-4.2 (df 144)	< 0.001
Sposobnost prepoznavanja emocij pri drugih	4.61	4.89	-3.2 (df 144)	< 0.005
Sposobnost branja varljivih prikazov emocij pri drugih	4.25	4.37	-1.8 (df 144)	NS
Sposobnost spodbujanja pozitivnih emocij pri drugih	4.71	4.93	-3.1 (df 144)	< 0.005
Sposobnost ravnanja z emocijami drugih	4.58	4.79	-3.9 (df 144)	< 0.001

Opomba: NS = statistično nepomembno

Vir: Moriarty, P. in Buckley, F. (2003): Increasing team emotional intelligence through process. Journal of European Industrial Training, 27 (3), str. 104.

Znotraj konstrukta »Sposobnost opravljanja z lastnimi emocijami« so se povprečja v časovnem obdobju od »Time1« do »Time2« statistično značilno zvišala pri naslednjih spremenljivkah:

- »Uporaba emocij za postavljanje prioritet v razmišljanju«  $t = -2.503$ ;  $df = 144$ ;  $p < 0.05$ ;
- »Aplikacija lastnih emocij za hitrejše razmišljanje«  $t = -4.403$ ;  $df = 144$ ;  $p < 0.001$ ;

Raven spremenljivke »Sposobnost govorjenja o lastnih emocijah« je sicer narasla, vendar sprememba ni bila statistično značilna ( $t = -0.899$ ;  $df = 144$ ;  $p = 0.370$ ).

Znotraj konstrukta »Sposobnost opravljanja z emocijami drugih« so se povprečja v časovnem obdobju od »Time1« do »Time2« značilno zvišala naslednjih spremenljivkah:

- »Sposobnost prepoznavanja emocij pri drugih«  $t = -3.202$ ;  $df = 144$ ;  $p < 0.005$ ;
- »Sposobnost vzpodbujanja pozitivnih emocij pri drugih«  $t = -3.112$ ;  $df = 144$ ;  $p < 0.005$ ;

»Sposobnost branja varljivega prikazovanja emocij pri drugih«: porast pri tej spremenljivki je bil sicer opazen, vendar ni dosegel statistične značilnosti ( $t = -1.829$ ;  $df = 144$ ;  $p = 0.069$ ).

## Evalvacija EI v kontrolni skupini

Rezultati parnega t-testa samoevalvacije emocionalne inteligence v kontrolni skupini med »Time1« in »Time2« (glej Tabela 4.8) niso pokazali signifikantnega porasta »Sposobnosti opravljanja z lastnimi emocijami«, kot tudi ne »Sposobnosti opravljanja z emocijami drugih«; izjema pri slednjem konstrukt je bila le spremenljivka »Sposobnost opažanja varljivih prikazov emocij pri drugih«. To je v nasprotju z eksperimentalno skupino (HR118), ki je – glede na rezultate samoocenjevanja in ocenjevanja med kolegi v skupini – uspela značilno povečati »Sposobnosti opravljanja z emocijami drugih«.

**Tabela 4.8: WEIP-5 POVPREČJA (IN STATISTIČNE DIFERENCE) SAMOOCEN V KONTROLNI SKUPINI**

	Time1 Mean	Time2 Mean	t-score	p-value
Zavedanje lastnih emocij	5.65	5.66	-0.06 (df 18)	NS
Sposobnost govorjenja o lastnih emocijah	4.95	5.10	-0.56 (df 15)	NS
Uporaba emocij za postavljanje prioritet v razmišljanju	4.88	4.57	0.16 (df 16)	NS
Aplikacija lastnih emocij za hitrejšo razmišljanje	4.90	4.88	1.6 (df 18)	NS
Sposobnost ravnanja z lastnimi emocijami	5.15	5.02	0.28 (df 13)	NS
Sposobnost prepoznavanja emocij pri drugih	5.46	5.56	0.69 (df 15)	NS
Sposobnost branja varljivih prikazov emocij pri drugih	4.16	4.60	-4.6 (df 15)	< 0.001
Empatija	5.76	5.93	-1.3 (df 17)	NS
Upravljanje z emocionalnimi stanji drugih	5.20	5.20	0.96 (df 16)	NS
Sposobnost ravnanja z emocijami drugih	5.22	5.30	-1.3 (df 12)	NS

Opomba: NS = statistično nepomembno

Vir: Moriarty, P. in Buckley, F. (2003): Increasing team emotional intelligence through process. Journal of European Industrial Training, 27 (3), str. 106.

1. »Sposobnost opravljanja z lastnimi emocijami«:  $t = -1.28$ ;  $df = 13$ ;  $p = 0.427$ ;
  - Zavedanje lastnih emocij:  $t = -0.06$ ;  $df = 18$ ;  $p = 0.953$ ;
  - Sposobnost govorjenja o emocijah:  $t = 0.564$ ;  $df = 15$ ;  $p = 0.581$ ;
  - Aplikacija lastnih emocij za hitrejšo razmišljanje:  $t = 1.616$ ;  $df = 18$ ;  $p = 0.124$ ;
  - Uporaba emocij za postavljanje prioritet pri razmišljanju:  $t = 0.166$ ;  $df = 16$ ;  $p = 0.870$ ;

2. »Sposobnosti opravljanja z emocijami drugih«:  $t = -1.28$ ;  $df = 12$ ;  $p = 0.225$ ;
- Sposobnost prepoznavanja emocij pri drugih:  $t = -0.958$ ;  $df = 15$ ;  $p = 0.353$ ;
  - Empatija:  $t = -1.262$ ;  $df = 17$ ;  $p = 0.224$ ;
  - Sposobnost opažanja varljivih prikazov emocij pri drugih (izjema, pri kateri je bil opazen signifikanten porast):  $t = -4.593$ ;  $df = 15$ ;  $p < 0.001$ ;

### Samoevalvacija EI: Primerjava HR118 in kontrolne skupine

Pri tej analizi so se rezultati kontrolne skupine primerjali s tistimi iz eksperimentalne, in sicer na časovni točki »Time2« (glej Tabelo 4.9). Razvidna je majhna razlika med nivoji EI v obeh skupinah. Pravzaprav je edina (statistično značilna) razlika vidna pri spremenljivki »Aplikacija lastnih emocij za hitrejše razmišljanje«, kjer so bili »Time2« rezultati v kontrolni skupini značilno višji v primerjavi z rezultati HR118 ( $t = 3.366$ ;  $df = 84$ ;  $p < 0.001$ ). S temi ugotovitvami se zavrne predpostavka, ki je napovedala signifikantno razliko med nivoji dosežene EI pri obeh skupinah.

**Tabela 4.9: PRIMERJAVA WEIP-5 POVPREČIJ NA ČASOVNI TOČKI »Time2«**

	HR118	Kontrolna skupina	t-score	p-value
Zavedanje lastnih emocij	5.48	5.66	-0.11 (df 90)	NS
Sposobnost govorjenja o lastnihemocijah	4.48	5.10	0.18 (df 85)	NS
Uporabaemocij za postavljanje prioriteta v razmišljanju	4.45	4.57	-0.80 (df 91)	NS
Aplikacija lastnihemocij za hitrejše razmišljanje	5.15	4.88	3.4 (df 84)	< 0.001
Sposobnost ravnanja z lastnimiemocijami	4.92	5.02	0.91 (df 81)	NS
Sposobnost prepoznavanjaemocij pri drugih	5.48	5.56	1.3 (df 85)	NS
Sposobnost branja varljivih prikazovemocij pri drugih	4.65	4.60	0.89 (df 86)	NS
Empatija	5.69	5.93	0.45 (df 89)	NS
Upravljanje z emocionalnimi stanji drugih	5.05	5.20	0.26 (df 88)	NS
Sposobnost ravnanja zemocijami drugih	5.23	5.30	0.80 (df 80)	NS

Opomba: NS = statistično nepomembno

Vir: Moriarty, P. in Buckley, F. (2003): Increasing team emotional intelligence through process. Journal of European Industrial Training, 27 (3), str. 107.

#### 4.2.1.2 UGOTOVITVE V ZVEZI Z EI V TIMIH

Analiza samoevalvacije EI sodelujočih je pokazala, da so bili rezultati pri drugem merjenju (Time2) višjo kot pri prvem (Time1). Tekom procesa skupinskega dela je EI pri sodelujočih narasla na področju »Sposobnost opravljanja z lastnimi emocijami« ter signifikantno narasla na področju »Sposobnost opravljanja z emocijami drugih«. Rezultat je po pričakovanjih pokazal, kakšne naj bi bile posledice skupinskega dela. Proces skupinskega dela je omogočil sodelujočim, da so razvili lastne spretnosti in sposobnosti, kar je rezultiralo v višji ravni EI pri posamezniku po 12-ih tednih skupnega delovanja.

Rezultati evalvacije EI med člani skupine HR118 so kazali na porast EI pri obeh faktorjih EI, kar pomeni, da se je dojemanje v zvezi s porastom EI ujemalo – če je posameznik pri samem sebi opazil porast EI na nekem področju, so taisti napredek pri tej osebi opazili tudi drugi člani skupine. Vendar navedeno velja za področje »Sposobnost opravljanja z lastnimi emocijami« in ne toliko za »Sposobnost opravljanja z emocijami drugih«, kjer so se samoocene razlikovale od ocen kolegov. Ocene so med prvim in drugim merjenjem sicer porasle, vendar so kolegi v povprečju nekemu dali nižjo oceno, kot si jo je ta pripisal sam sebi. Pri tem faktorju je torej možna samoocenjevalna pristranskost. Verjetno lastno dojemanje emocij drugih ocenjujemo višje, kot to lastnost pri nas dojemajo drugi.

Porast, ki je dosegel raven statistične pomembnosti, je bil opazen tudi pri posameznih spremenljivkah znotraj glavnih dveh. Izjemi sta bili dve, in sicer nesignifikanten porast pri spremenljivki »Sposobnost prepoznavanja varljivih prikazov emocij pri drugih« ter »Sposobnost govorjenja o emocijah«. Signifikantnost bi morda dosegli z večjim vzorcem.

Samoevalvacija EI v kontrolni skupini ni pokazala statistično značilnega porasta, izjema je bil le en faktor EI, tj. »Sposobnost opažanja varljivih prikazov emocij pri drugih«. Obstaja možnost, da gre za nepravilen rezultat, ki odraža naključno fluktuacijo znotraj opazovanih spremenljivk, kar bi se lahko odpravilo z večjim izbranim vzorcem.

### **4.2.1.3 SKLEP**

Program za razvoj timskih spretnosti, v katerem so se udeleženci učili iz perspektive celotnega procesa in ne le iz teorije, je pripomogel k višji stopnji emocionalne inteligence pri udeležencih. Kljub nekaterim anomalijam, ki so se pojavile tekom raziskave, je mogoče zagotoviti, da vzpodbujanje samozavedanja, poleg ostalih timskih spretnosti, ugodno vpliva na organizacijsko okolje in s tem na učinkovitost organizacije. Zgolj intelektualno učenje ne zadostuje za spremembo vedenja. Usposabljanje mora potekati na globljem, kognitivnem razumevanju in vzpodbujanju samozavedanja, saj se le na ta način lahko dosežejo želeni rezultati. Kompetence EI žene kognitivno razumevanje, kar potrjujeta tudi Avesec in Pečjak (2003) s povezavo EI in kognitivno-emocionalno sposobnostjo. Povezavo med čustvi in kognicijo pa omenja tudi Šadlova (1999), ko govori o »kognitivni racionalnosti čustev«. Goleman (2001) poudarja, da so emocionalne kompetence povezane z valovanjem čustev in na ta način ohranjajo povezavo s socialnim in emocionalnim učenjem v naši preteklosti. Če želimo na kakršen koli način spremeniti učne navade, ki smo jih sprejeli skozi pretekle interakcije, je potrebno intervenirati na spoznavni ravni, kjer se skriva bistvo učnih izkušenj vsakega člana v timu.

Pomemben del učenja je povratna informacija, katera pride iz okolice, služi pa kot merilo posameznikove učinkovitosti pri socializaciji. V raziskavi Moriartyjeve in Buckleya (2003) so povratne informacije dale ocene članov posamezne skupine. Gre za pomemben vidik evalvacije katere koli oblike kognitivne intervencije. Spremembe v vedenju, ki nastopijo kot rezultat timskega usposabljanja, najbolje ocenijo sočlani v skupini. Uspeh ali neuspeh je torej najbolje viden kolegom, ki nastopajo s posameznikom v istem procesu.

### **4.2.2 SKUPINSKA EI – DETERMINANTA ORGANIZACIJSKE UČINKOVITOSTI**

Svetovni menedžment se danes zaveda, da je za učinkovitost na delovnem mestu nujno potrebna emocionalna inteligenca zaposlenega. Vendar pa ni dovolj razumljeno dejstvo, da je nujna tudi EI timov. Visoka EI je ključna za učinkovitost timov. Timi z visoko EI stremijo k gradnji notranjih, kot tudi zunanjih odnosov (tj.

odnosov zunaj tima), kar povečuje sposobnost soočanja z izzivi. Recept za emocionalno inteligen ten tim naj bi bil enostaven – skupno delovanje emocionalno inteligentnih posameznikov, vendar ni tako. K visoki emocionalni inteligenci tima pripomore ustvarjanje norm, ki vzpostavijo vzajemno zaupanje med člani, občutek skupinske identitete in učinkovitosti, kar deluje kot osnova za uspešno sodelovanje. Bistvo skupinske EI je namensko prikazovanje emocij in razumevanje, kako le-te učinkujejo na timsko delo.

Predstavljena raziskava (Moriarty in Buckley, 2003) dokazuje, da je s timskim delom mogoče izboljšati in povečati emocionalno inteligenco posameznikov, in tudi Druskat in Wolff (2001) ugotavljata, da vsak tim lahko izboljša in doseže višjo raven EI. »Posamezniki, ki so člani emocionalno inteligentnih skupin, postanejo tudi kot posamezniki bolj inteligentni« (Cherniss, 2001). Nadaljnje raziskave Univerze Yale (Welch, 2003) pa potrjujejo, da ima EI v timih izreden pomen za poslovni svet. Primerjali so time z identičnim inteligenčnim kvocientom. Izkazalo se je, da so timi z višjim nivojem EI delovali uspešneje kot tisti, kateri so imeli EI na nižji ravni. Welch (2003) tudi navaja, da imajo timi, ki so izboljšali svojo EI, večjo iniciativo pri obvladovanju organizacijskih izzivov. Stres v emocionalno inteligentnih skupinah še vedno ostaja, vendar te najdejo hiter in učinkovit način, s katerim ga zmanjšajo ali celo odstranijo.

### **4.3 EI KOT SPRETNOST STORITVENIH DELAVCEV**

Kvaliteta ima v storitvenem okolju kratkotrajno življenjsko dobo, za razliko od kvalitete v svetu proizvodnje dobrin. Njena narava je izredno krhka, tako da lahko izgine v trenutku negativne interakcije med stranko in storitvenim delavcem. Ta pojav je bil izredno zanimiv in je zato privabil številne raziskovalce, ki so proučevali komunikacijo med strankami in zaposlenimi v storitvenem sektorju (Price in drugi, 1995; Solomon in drugi, 1985), stres, povezan z izvajanjem določene storitve (Singh, 1993), kakor tudi druge pojave.

Vsak potrošnik nemudoma prepozna slabo ali dobro storitev, takoj ko je le-te deležen. Takšno hitro vedenje pa ni vedno prisotno na strani tistega, ki to storitev

nudi, zato ne prepozna občutljivosti in potreb stranke. Ena od sposobnosti čustveno inteligentnih posameznikov je tudi ta, da je sposoben gledati na določeno situacijo tudi z vidika druge osebe. V primeru nujenja neke storitve se je torej potrebno vživeti v potrebe stranke, kar je najbolj opazno, ko stvari ne potekajo, kakor je predvideno. EI ima pomembno vlogo pri vsakem storitvenem dejanju v organizaciji.

Najbolj učinkovite organizacije niso vedno tudi najbolj prijazne do potrošnikov. Raziskava Daniela Golemana (2001) je pokazala, da je v primeru dolgoročnih razmerij med organizacijo in potrošniki pogosteje bolj pomemben odnos do strank in povezanost z njimi, kot pa specialistične tehnične spretnosti in sposobnosti. Trgovska veriga ASDA se je uspešno širila iz enega samega razloga: ustvarila je vesel in hitro odziven pristop do vsake posamezne stranke. Osebe, ki ima direkten stik s strankami je usposobljeno za individualen pristop k stranki, saj ima vsaka svoje lastne potrebe in razpoloženje.

Čustveno inteligenten storitveni delavec je tisti, ki se zaveda širine in globine lastnih občutij in občutij drugih, zazna (prikrite) signale, ki jih drugi oddajajo s svojim vedenjem. Zaveda se, kakšen vpliv ima na druge in kakšen vpliv imajo drugi nanj. To znanje je sposoben uporabiti pri načinu obvladovanja drugih in pri spreminjanju vpliva sodelavcev, ki ga imajo na stranko, v kolikor je ta vpliv negativen.

Vsak storitveni delavec, ki ima neposreden stik s strankami, se zaveda pritiska, ki ga dnevno doživlja ob streženju in ugajanju številnim raznolikim željam potrošnikov. Napor je lahko velik, tako da se pogosto zgodi, da zaposleni jemlje stvari osebno, kar povzroča razočaranje in stres. Čustveno inteligenten posameznik se v takih trenutkih zaveda napetosti in zna kontrolirati njihove učinke, proaktivno obvladuje raven stresa in pozna način, kako sprostiti napetosti na zdrav način.

Sposobnost empatije, zavedanja čustev, potreb in skrbi drugih (Goleman, 42: 2001), je ključnega pomena tudi v telefonskih pogovorih s strankami, še posebno pri zahtevnejših. Visoko inteligenten posameznik bo ustvaril poseben odnos s stranko tako, da bo govoril njen jezik. To bo dosegel z zanimanjem in vživljanjem v strankina občutja. Na ta način se formira boljši odnos, ki vodi do učinkovitejših rezultatov. V nadaljevanju je predstavljena raziskava, ki je potrdila povezavo med emocionalno inteligenco in delovno učinkovitostjo zaposlenih v klicnih centrih.

#### **4.3.1 RAZISKAVA O POVEZAVI MED EI IN DELOVNO UČINKOVITOSTJO V KLICNIH CENTRIH (Higgs, 2004)**

Klicni centri so pisarne, ustanovile pa so jih organizacije z namenom posredovanja oddaljene storitve preko telefona, ki nadomesti osebne interakcije s strankami (Richardson, 1994) in opazno izboljša ekonomičnost storitev (Ferne in Metcalf, 1997). Nedvomno je v zadnjem desetletju ta organizacijski koncept v velikem porastu. V Veliki Britaniji je ustanavljanje klicnih centrov značilno predvsem za finančni sektor. Narava dela v teh centrih pa sproža veliko problemov, med katerimi je najbolj pereča izčrpanost in oslabeledost zaposlenih, kar posledično ogroža obstoj poslovnega modela, osnove klicnih centrov (Barnes, 2001). Veliko študij na tem področju je dalo poudarek na kriterije rekrutiranja in selekcijski proces, pri čemer je bil opazen poudarek na medosebnostnih spretnostih in osebnostni prožnosti (Pickard, 2001), kar je skladno z rastočim zanimanjem za koncept emocionalne inteligence.

V raziskavi, ki jo je v klicnih centrih v Veliki Britaniji izvedel Malcolm Higgs (2004), so bili uporabljeni osebnostni faktorji modela, ki sta ga razvila Dulewicz in Higgs. Model meri EI s pomočjo sedmih elementov (Dulewicz in Higgs v Higgs, 2004):

- Samozavedanje – zavedati se občutkov in jih biti sposoben obvladovati;
- Emocionalna prožnost – pod pritiskom biti sposoben ohraniti zbran nastop;
- Motivacija – imeti zagon in energijo za doseganje ciljev, ki predstavljajo izziv;
- Vpliv – sposobnost vplivanja in prepričevanja drugih, da sprejmejo tvoj vidik ali predlog;
- Intuitivnost – sposobnost sprejemanja odločitev, z uporabo razuma in intuicije, ko je to primerno;
- Vestnost in integriteta – biti dosleden v besedah in dejanjih, obnašati se po uveljavljenih etičnih standardih.

V tabeli 4.10 je prikazano, da se šest od teh sedmih elementov ujema s kriteriji rekrutiranja v klicnih centrih. Intuitivnost je tisti element, ki ni indiciran, kar je povsem razumljivo, glede na omejeno in nadzorovano okolje, v katerem posredovalci storitve delajo.



**Tabela 4.10: KRITERIJI REKRUTIRANJA V KLICNIH CENTRIH IN ELEMENTI EI**

Tip meril v klicnem centru	Merilo klicnega centra	EI elementi <i>(primeri iz modela Higgs in Dulewicz)</i>
Spretnosti	Interpersonalne spretnosti Komunikacijske spretnosti	Interpersonalna občutljivost Interpersonalna občutljivost, vpliv
Karakteristike/ poteze/osebnost	Vestnost, skrbnost Predanost in energija Motivacija Odpornost na stres in pritisk, sposobnost prilagajanja Razumevanje čustev	Vestnost in integriteta Motivacija Motivacija Emocionalna prožnost  Samozavedanje, interpersonalna občutljivost

Vir: Higgs, M. (2004): A study of the relationship between emotional intelligence and performance in UK call centres. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), str.445.

Higgs je pred raziskavo predpostavljaj, da imajo uspešni agenti v klicnem centru višjo raven interpersonalne občutljivosti (H1) in emocionalne prožnosti (H2), kot drugi agenti. Uspešno osebje klicnega centra ima večji vpliv v primerjavi z manj uspešnimi (H3), ima tudi večjo motivacijo za delo (H4), je bolj vestno (H5), ima večjo stopnjo integritete in samozavedanja (H6) – vsi elementi EI so torej bolj izraženi pri uspešnejših posrednikih storitev, manj uspešni pa imajo sorazmerno nižjo raven emocionalne inteligence (H7).

Glede na to, da je delovno okolje nadzorovano, Higgs izpostavi tudi en element EI, ki nastopi kot kontraindikator uspeha: uspešni agenti v klicnem centru naj bi imeli v primerjavi z manj uspešnimi sodelavci nižjo raven intuitivnosti (H8).

V literaturi je opaziti tudi, da se lastnosti tistih z daljšo dobo službovanja v klicnih centrih najbolj ujema s selekcijskimi kriteriji (Barnes, Gustafson, Jarman »in drugi« in Richardson v Higgs, 2004). V skladu z navedenim se predpostavi, da imajo zaposleni daljši čas službovanja v klicnem centru (H9).

Vse domneve v zvezi z zaposlenimi v klicnih centrih so bile raziskane s pomočjo sodelovanja treh organizacij, dveh iz finančnega in ene iz javnega sektorja. Vsaka od organizacij je priskrbela vzorec osebja, ki je izpolnilo EIQ-G (Dulewicz in Higgs vprašalnik) in za katere je organizacija posredovala demografske podatke in oceno o delovni učinkovitosti. Demografski podatki so vključevali starost, spol in čas službovanja v klicnem centru.

Podatke o delovni uspešnosti je priskrbel personalni oddelek znotraj organizacije – obstoječi podatki so bili pretvorjeni v ocenjevanje po 5-stopenjski lestvici (»1« = popolnoma nezadovoljiva delovna uspešnost; »5« = izredno zadovoljiva delovna uspešnost). Merilo uspešnosti je zaradi vprašanja objektivnosti predstavljalo omejitev te študije.

#### 4.3.1.1 REZULTATI

Sodelovalo je 289 posameznikov iz treh organizacij. Delo vseh je bilo povezano z odgovarjanjem na klice strank. Odzivnost je bila izjemno velika, kar 96.3% (vprašalnik je prejelo 300 zaposlenih). Podrobnosti vzorca so razvidne v tabeli 4.11 Razmerje med spoloma: 103 moških (35.6%) in 186 žensk (64.4%). Vzrok za relativno kratek povprečni čas službovanja je relativna novost preučevanih centrov in relativno visoka fluktuacija zaposlenih v tem sektorju. Pri spolni strukturi je dejansko ženska populacija manj dominantna kot je prikazano v raziskavi (Barnes in Richardson v Higgs, 2004), vendar lahko podpre ugotovitve (Richardson in drugi v Higgs, 2004), ki namigujejo na porast deleža žensk v tem sektorju.

**Tabela 4.11: OPISNE STATISTIKE VZORCA**

	M (povprečje)	SD (std. odklon)
Starost	32.000	10.886
Čas službovanja	1.991	1.309
Skupna EI	6.162	1.256
Samozavedanje	6.903	2.006
Prožnost	7.021	1.976
Motivacija	5.004	1.865
Interpersonalna občutljivost	6.358	1.986
Vpliv	5.897	1.745
Intuitivnost	5.325	1.760
Zavednost	6.582	1.905
Delovna učinkovitost	3.487	0.906

Vir: Higgs, M. (2004): A study of the relationship between emotional intelligence and performance in UK call centres. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), str.446.

V tabeli 4.12 je prikazano celotno razmerje med delovno učinkovitostjo, demografskimi faktorji in EI osebja v klicnih centrih. Razvidno je, da je splošna EI (merjena z EIQ-G) značilno povezana z delovno učinkovitostjo agentov, tako kot je povezanih tudi šest od sedmih elementov. Opaziti je, da je intuitivnost v negativni korelaciji z delovno učinkovitostjo.

**Tabela 4.12: KORELACIJE**

		Starost	Čas službovanja	Skupna EI	Samo-zavedanje	Prožnost	Motivacija	Interpersonalna občutljivost	Vpliv	Intuitivnost	Zavednost	Delovna učinkovitost
Starost	Pearson Correlation	1.000	0.046	0.052	0.052	-0.025	0.062	0.141	0.000	-0.117	0.171	0.157
	Sig. (two-tailed)		0.436	0.484	0.384	0.735	0.302	0.054	0.998	0.085	0.019	0.007
Čas službovanja	Pearson Correlation	0.046	1.000	-0.055	-0.044	-0.075	-0.040	0.041	0.006	-0.057	0.014	0.041
	Sig. (two-tailed)		0.436	0.458	0.556	0.311	0.590	0.578	0.934	0.444	0.850	0.486
Delovna učinkovitost	Pearson Correlation	0.157	0.041	0.217	0.124	0.186	0.183	0.170	0.111	-0.125	0.254	1.000
	Sig. (two-tailed)	0.007	0.486	0.000	0.035	0.001	0.002	0.004	0.060	0.034	0.000	

Vir: Higgs, M. (2004): A study of the relationship between emotional intelligence and performance in UK call centres. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), str.447

Rezultati so med drugim tudi pokazali, da se samo EI elementi vpliva in samozavedanja ne razlikujejo pri visoko in nizko učinkovitih skupinah agentov.

Iz tabele 4.12 je tudi razvidno, da čas službovanja ni povezan, medtem ko skupna EI in starost sta povezani z delovno učinkovitostjo.

#### 4.3.1.2 RAZPRAVA

Rezultati so potrdili sedem od devetih predpostavk (Higgs, 2004). Na tej točki je z vidika mojega raziskovalnega vprašanja smiselno izpostaviti le ugotovitve, ki so povezane z vplivom elementov EI, zato ostali rezultati ne bodo vključeni v nadaljnjo razpravo.

Pri ponovnem pregledu korelacij med elementi (glej: Tabela 4.12) je opaziti, da je šest signifikantnih, najvišje nivoje signifikance pa imajo naslednji: zavednost (0.000), emocionalna prožnost (0.001), motivacija (0.002) ter interpersonalna občutljivost (0.004). Vsi ti elementi so v literaturi najpogosteje omenjeni kot pomembni pri rekrutiranju osebja v klicnih centrih (Jarman in drugi, 1998; Marshall in Richardson, 1996). Samozavedanje, kot signifikantno (0.035), je v tabeli št. 4 vključeno kot

povezava s potrebo razumevanja emocij, ki je prisotna pri delu agentov v klicnem centru.

Povezava med vplivnostjo, kot enim izmed EI elementov, in delovno učinkovitostjo ni prisotna – vzrok za to je morda narava izbranega vzorca, ki je bil omejen na agente, ki sprejemajo klice (t.i. »inbound agents«). Pri agentih, ki izvajajo klice (t.i. »outbound agents«), naj bi bil vpliv zelo pomemben indikator uspešnosti (Barnes, 2001).

Negativna (in signifikantna) povezava med elementom EI – intuitivnostjo in delovno učinkovitostjo agentov je potrdila predpostavko H8. Vzrok so, kot že omenjeno, omejitve in nadzorovano delovno okolje.

#### **4.3.1.3 SKLEP**

Močna povezava med elementi EI in delovno učinkovitostjo v klicni centrih prav gotovo obstaja. Vse ugotovitve bi morale vzpodbuditi bolj strukturirano rekrutiranje in selekcijski proces znotraj sektorja. Na ta način je ujemanje posameznika in delovnega mesta optimalno, posledično se zaradi potencialne psihične oslabeledosti agentov zmanjšajo stroški za manjšo delovno učinkovitost, oziroma morebitno bolniško odsotnost.

Tako kot učinkovito vodenje, uspešnost delovnih skupin (timov), produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih in še številni drugi vidiki, je tudi zadovoljstvo strank pomemben pokazatelj organizacijske učinkovitosti. Vsi storitveni elementi, vključno z fizičnim okoljem, čakalnim časom, obnašanjem in nastopom storitvenega delavca, vplivajo na stopnjo zadovoljstva strank, Barlow in Maul (2000) seznamu dodajata še visoko EI storitvenega delavca. V nadaljevanju bo predstavljena raziskava, s katero sta avtorici poskusili ugotoviti, ali visoka EI storitvenih delavcev dejansko vodi do večjega zadovoljstva strank.

#### **4.3.2 RAZISKAVA O VPLIVU EI STORITVENEGA DELAVCA NA ZADOVOLJSTVO STRANK (Kernbach in Schutte, 2005)**

Kernbach in Schutte menita, da vzročna povezava med EI storitvenih delavcev in zadovoljstvom njihovih strank predhodno še ni bila empirično raziskana, zato sta si to

postavili kot cilj njune študije. Predpostavljali sta, da višja EI pri storitvenemu delavcu vodi do večjega zadovoljstva strank, omogoča lažje obvladovanje težjih situacij, do katerih prihaja med izvajanjem storitev, visoka EI storitvenega delavca pa naj bi imela večji vpliv na stranke z visoko ravni EI (v primerjavi s tistimi, ki imajo nižjo raven EI).

#### 4.3.2.1 DODATNI PODATKI V ZVEZI Z RAZISKAVO

V raziskavi je sodelovalo 150 posameznikov iz Queenslanda v Avstraliji, rekrutiralo pa se jih je iz različnih poslovnih organizacij, sestankov Rotary kluba, tehničnih inštitutov in vzorčenjem po principu »snežne kepe« v različnih regijah. Sodelujoči so bili stari od 18 do 80 let, povprečna starost je bila 39.48 (SD = 14.32); 86 je bilo moških, 63 žensk, en od sodelujočih pa ni navedel podatka o starosti in spolu.

EI storitvenega delavca in transakcijska težavnostna stopnja sta bili eksperimentalno manipulirani z video prezentacijo simuliranih srečanj s storitvenim delavcem. Rezultat je bila shema »3x2=6«. Kombinacije visoke, srednje in nizke EI izvajalca storitve ter visoke (nezadovoljna stranka, konflikti) in nizke (transakcija kratka in enostavna) težavnostne stopnje storitvene transakcije predstavljajo šest različnih situacijskih pogojev. Sodelujočim je bila posamezna situacija dodeljena naključno.

#### 4.3.2.2 REZULTATI

Povprečen rezultat zadovoljstva strank v vseh šestih scenarijih je bil 3.32 (SD = 0.95), kar na lestvici od 1 (največje zadovoljstvo) do 6 (najmanjše zadovoljstvo) kaže na zmerno splošno zadovoljstvo. Tabela 4.13 prikazuje povprečne rezultate zadovoljstva sodelujočih za vsakega od šestih prikazanih video scenarijev.

Povprečen rezultat pri moških je bil 3.23 (SD = 0.98) in pri ženskah 3.43 (SD = 0.91).

**Tabela 4.13: POVPREČNO ZADOVOLJSTVO STRANK**

Zahtevnost transakcije	Visoka storitvena EI			Srednja storitvena EI			Nizka storitvena EI		
	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n
Nizka	2.80	0.71	25	3.52	0.71	25	4.24	0.52	25
Visoka	2.56	0.65	25	2.72	0.68	25	4.08	0.81	25

Opomba: Nižji rezultati kažejo na večje zadovoljstvo

Vir: Kernbach, S., in Schutte, N.S. (2005): The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 19 (7), str. 440.

V tabeli 4.14 je prikazano, v kolikšni meri vpliva EI storitvenega delavca, transakcijska zahtevnost in strankina EI (samoocena strankine EI) na zadovoljstvo stranke.

Glavni signifikantni efekt na zadovoljstvo strank ima EI izvajalca storitve. Moč vpliva je bila kar velika ( $\eta = 0.44$ ).

**Tabela 4.14: VPLIV EI STORITVENEGA DELAVCA, TRANSAKCIJSKE ZAHTEVNOSTI IN STRANKINE EI NA ZADOVOLJSTVO STRANKE**

Vir	F	Sig.	Eta squared ( $\eta$ )
Emocionalna inteligenca storitvenega delavca (EI)	52.21	0.000	0.44
Transakcijska zahtevnost (TZ)	9.72	0.002	0.07
Emocionalna inteligenca stranke (EIS)	0.27	0.765	0.004
TZ x EI	3.92	0.022	0.06
TZ x EIS	0.17	0.842	0.003
EI x EIS	1.59	0.182	0.05
TZ x EI x EIS	0.13	0.973	0.004

Vir: Kernbach, S., in Schutte, N.S. (2005): The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 19 (7), str. 441.

Za določitev pojavnosti značilnih razlik, se je s Tukeyevimi HDS post hoc testi med seboj primerjalo posamezne nivoje EI izvajalca storitve. Vsi nivoji so se med seboj značilno razlikovali. Sodelujoči, ki so ocenili EI storitvenega delavca kot nizko, so poročali tudi o manjšem zadovoljstvu, v primerjavi s tistimi, ki so ocenili EI delavca kot srednje visoko. Tisti, ki so ocenili EI delavca kot visoko, so poročali tudi o večjem zadovoljstvu, v primerjavi z izraženim zadovoljstvom tistih, ki so ocenili EI delavca kot srednje visoko.

Iz tabele 4.14 je razviden tudi močan vpliv transakcijske zahtevnosti na zadovoljstvo stranke, obstajala pa je tudi značilna interakcija med EI storitvenega delavca in transakcijsko zahtevnostjo.

Primerjava nivojev EI storitvenih delavcev ni prikazala razlike med težjimi in lažjimi transakcijami pri delavcih z visoko ali nizko EI. Razlika je obstajala le pri delavcih s srednjo stopnjo EI – stranke so za te delavce poročale o večjem zadovoljstvu, ko je šlo za zahtevnejše transakcije, in o manjšem zadovoljstvu, ko je šlo za manj zahtevne storitvene transakcije.

V raziskavi ni bila ugotovljena povezava med EI sodelujočih in njihovim zadovoljstvom s storitvijo, kakor tudi ne povezava s kakšno drugo spremenljivko.

#### 4.3.2.3 SKLEP

Rezultati predstavljene študije so podprli predpostavko raziskovalk Kernbachove in Schuttejeve, da visoka EI storitvenega delavca vodi do večjega zadovoljstva strank. Ta ugotovitev se ujema s teoretičnim predvidevanjem, da je »sposobnost storitvenega delavca, da natančno in efektivno dojema, razume in regulira emocije pri sebi in drugih, determinanta zadovoljstva strank« (Barlow in Maul v Kernbach in Schutte, 2005).

Predpostavka je bila sicer potrjena, vendar je potrebno upoštevati tudi pomanjkanje realizma v študiji. Sodelujoči so namreč ocenjevali vsebino videoposnetkov in niso bili dejansko vključeni v storitveno transakcijo. Na račun realizma je bila zagotovljena večja eksperimentalna kontrola nad opazovanimi spremenljivkami. To je vodilo do manjšega števila zunanjih variabel in s tem k večji notranji veljavnosti ter zmanjšanemu zunanjemu posploševanju rezultatov.

Stranke so zadovoljnejše, ko so v interakciji z osebo z visoko ravnijo emocionalne inteligence. Avtorici raziskave sta tudi ugotovili, da je EI storitvenega delavca v povezavi s transakcijsko stopnjo zahtevnosti. Kljub temu ta interakcija ni jasno podprla predpostavke, da je EI storitvenega delavca pomembnejša pri težavnejših transakcijah kot pri tistih bolj enostavnih, saj so ponavadi emocije obeh intenzivnejše pri težjih transakcijah. Pri enostavnejših transakcijah se zadovoljstvo povečuje z vsakim višjim nivojem EI storitvenega delavca. Pri težjih transakcijah je bilo zadovoljstvo nizko, če so storitveni delavci pokazali nizko stopnjo EI, značilna razlika pa ni bila opazna pri zadovoljstvu v interakciji s storitvenim delavcem, ki je imel visoko ali pa srednjo raven EI. Ko je delavec pokazal srednjo raven EI, je bilo zadovoljstvo večje pri kompleksnejših storitvenih transakcijah (v primerjavi z enostavnejšimi). Morda je razlog za navedeno v tem, da stranke, ki se znajdejo v težjih situacijah, cenijo tako zmerno kot visoko EI storitvenega delavca. V težjih situacijah se stranka in izvajalec storitve tudi bolj povežeta med seboj, morda je tudi to vzrok za večje zadovoljstvo strank pri kompleksnejših transakcijah.

Avtorici sta med drugim testirali tudi idejo, da ima storitveni delavec z visoko EI največji vpliv na stranke s podobno stopnjo EI, vendar značilna povezava ni bila potrjena. Morda povezava med podobnimi karakteristikami stranke in tistega, ki nudi storitve, ni tako pomembna, saj gre le za kratka trgovska srečanja.

## 5. SKLEP

Delovne spretnosti, sposobnosti in znanje predstavljajo trdno bazo, na kateri se gradi, s prisotnostjo EI pa vse oživi in da najboljše možne rezultate, ki prispevajo k večji organizacijski učinkovitosti.

Kompleksnost in stalne spremembe bodo označevale človekovo delovno okolje v prihodnosti. Uspešni bodo tisti, ki bodo lahko razmišljali širše, »outside the box«. Ljudje se bomo morali prilagoditi tej realnosti. Na vseh nivojih organizacije bodo potrebni in uspešni tisti z veliko širino, vendar tudi sposobnostjo osredotočenja na to, kar delajo. S stalnim izboljševanjem medosebnih odnosov bo tudi delovno okolje postalo prijaznejše. Občutek stresa in stalnega hitenja, ki mu človek na videz ni več kos, se bo v tako urejenem okolju in z boljšim vodenjem uredilo in izgubilo marsikje že dramatične razsežnosti.

Realnost je jasna – le malo katera organizacija ima visok emocionalni kvocient (EQ). Brez pomislekov lahko trdim, da ima visoko razvita sposobnost izražanja empatije do strank izreden pomen. Vprašanje je, zakaj ni ta sposobnost univerzalna za vse storitvene organizacije? Kaj preprečuje emocionalni inteligenci, da bi bila v čim večji meri prisotna v vsej organizaciji?

Vzrok lahko iščemo pri menedžerjih, med katerimi večina nima občutka za ljudi. Ena od omenjenih raziskav je tudi dokazala, da emocionalna inteligenca upada pri prehajanju na višje nivoje organizacije. Menedžerji avtoritativen položaj pogosto dosežejo s pomočjo svojih tehničnih sposobnosti in njihovo zmožnostjo logičnega razumevanja in pogleda na dejstva in informacije, na podlagi katerih pri svojem delu sprejemajo odločitve. Menedžerji se odločajo skozi proces razmišljanja, ne čutenja, posamezniki, ki se odločajo skozi proces čutenja pa so ravno tisti, ki imajo večji občutek za soljudi. Menedžer, ki se odloča z razumom, nima razvite sposobnosti poslušanja (slišanja) stranke ali njegovih kolegov, kar je osnova za kvaliteten odnos.

Posameznikova EI je dejansko osrednjega pomena za učinkovito vodenje. Kako podrejeni dojemajo učinkovitost njihovega nadzornika, je močno povezano z nadzornikovo EI, torej bi bilo potrebno pri rekrutiranju in selekcijskem procesu nujno



upoštevati stopnjo emocionalne inteligence posameznikov, ki kandidirajo za menedžerja.

Skupinsko delo nudi posameznikom idealno priložnost za urjenje interpersonalnih spretnosti, s katerimi razvijajo emocionalno inteligenco. Tekom procesa skupinskega dela EI pri sodelujočih naraste, saj je skozi proces omogočeno razvijanje lastnih spretnosti in sposobnosti, kar po določenem času skupnega delovanja rezultira v višji ravni EI pri posamezniku. Vzpodbujanje samozavedanja, poleg ostalih timskih spretnosti, ugodno vpliva na organizacijsko okolje in s tem na učinkovitost organizacije.

Tako kot učinkovito vodenje, uspešnost delovnih skupin (timov), produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih in še številni drugi vidiki, je tudi zadovoljstvo strank pomemben pokazatelj organizacijske učinkovitosti. Vsi storitveni elementi, vključno z fizičnim okoljem, čakalnim časom, obnašanjem in nastopom storitvenega delavca, vplivajo na stopnjo zadovoljstva strank, ne smemo pa spregledati pomena visoke EI storitvenega delavca.

Odgovor na vprašanje, ki je bilo vodilo pri mojem raziskovanju področja emocionalne inteligence – »kakšen je vpliv emocionalne inteligence na učinkovitost organizacije«, se ponuja sam. Emocionalna inteligenca je nedvomno intenziven faktor oblikovanja organizacije in njene učinkovitosti. V sistem prodira in nanj učinkuje na različnih nivojih. Sama sem preverila tri različne nivoje in lahko zaključim, da bi bilo mogoče vpliv posplošiti na vse organizacije, ne glede na področje dela – vprašanje je le v količini vpliva.

## 6. REFERENCE

1. Avsec, Andreja in Sonja Pečjak (2003): Emocionalna inteligentnost kot kognitivno-emocionalna sposobnost. V *Psihološka obzorja*, 12 (2).
2. Barlow, Janelle in Dianna Maul (2000): *Emotional Value – Creating Strong Bonds with your Customers*. San Francisco, CA: Berrett – Koehler.
3. Barnes, Peter (2001): People problems in call centres. V *Management Services*, 45 (7), 30-1.
4. Cherniss, Cary in Daniel Goleman (2001): *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
5. Dulewicz, Vic in Malcolm Higgs (2000): Emotional intelligence: a review and evaluation study. V *Journal of Managerial Psychology*, 15 (4).
6. Druskat, Vanessa Urch in Steven Wolff (2001): Building emotional intelligence in groups. V *Harvard Business Review*, 79 (3), 81 – 90.
7. Fernie, Sue in David Metcalf (1997): *(Not) hanging on the telephone: payment systems in the 'New Sweatshops'*. Center for Economic Performance, London School of Economics, London.
8. Higgs, Malcolm (2004): A study of the relationship between emotional intelligence and performance in UK call centres. V *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), 442-54.
9. Goleman, Daniel (1995): *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
10. Goleman, Daniel (2001): *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
11. Goleman, Daniel, Richard Boyatzis in Annie McKee (2002): *Prvinsko vodenje - Spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
12. Jarman, Jennifer, Peter Butler in Donald Clairmont (1998): *From fish and forestry to phones and the new information economy in maritime Canada*. Work Employment and Society Conference, Cambridge University, Cambridge.
13. Jordan, Peter, Neal Ashkanasy, John Hartel in Sue Hooper (2002): Workgroup emotional intelligence, scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. V *Human Resource Management Review*, 12 (2), 195 – 214.

14. Kernbach, Sally in Nicola Schutte (2005): The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction. V *Journal of Services Marketing*, 19 (7), 438-44.
15. Kerr, Robert, John Garvin, Norma Heaton in Emily Boyle (2006): Emotional intelligence and leadership effectiveness. V *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (4), 265-79.
16. Marshall, Neill in Randal Richardson (1996): The impact of 'telemediated' services on corporate structures: the example of 'branchless' retail banking in Britain. V *Environment and Planning*, 28, 1843-58.
17. Matthews, Gerald, Moshe Zeidner in Richard Roberts (2002): *Emotional intelligence. Science and Myth*. Cambridge: MIT Press.
18. Mayer, John D., in Peter Salovey (1997): What is emotional intelligence? V Salovey, Peter in David Sluyter, *Emotional Development in Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books.
19. Mayer, John D., Peter Salovey in David Caruso (2000): Models of Emotional Intelligence. V Sternberg, Robert (ur.): *Handbook of Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press.
20. Mayer, John D., Peter Salovey in David Caruso (2004): Emotional intelligence: Theory, findings, and Implications. V *Psychological Inquiry*, 15 (3).
21. Milivojević, Zoran (1996): Čustveno vodenje podjetja. V Adizes, Ichak idr.: *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rheir – Sineza.
22. Moriarty, Patricia in Finian Buckley (2003): Increasing team emotional intelligence through process. V *Journal of European Industrial Training*, 27 (3), 98 – 110.
23. Ocsner, Kevin in James Gross (2005): The cognitive control of emotion. V *Trends in Cognitive Science*, 9 (5), 242-9.
24. Pescosolido, Antony (2002): Emergent leaders as managers of group emotion. V *The Leadership Quarterly*, 13, 583-99.
25. *Poglavja iz kognitivne psihologije in psihologije osebnosti. Podiplomski študij psihologije*. Dostopno na:  
<http://www.educy.com/jmusek/Kurikuli/Pdf/KOGN%20OSEB%2003%20Dimenzije%20B5.pdf> (7. oktober 2006).
26. Pickard, Jim (2001): Setting up: first make sure the people are right. V *Financial Times*, November.

27. Price, Linda, Eric Arnould in Pamela Tierney (1995): Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance. V *Journal of Marketing*, 59, 83 – 97.
28. Richardson, Ranald (1994): Back-officing front office functions – organizational and locational implications of new telemediated services. V Munsell, Ral (ur.): *Managament of Information and Communication Technologies, Emerging Patterns of Control*. London: ASLIB.
29. Riggio, Ronald (2003): *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
30. Rosete, David in Joseph Ciarrochi (2005): Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. V *Leadership and Organizational Development Journal*, 26(5), 388-99.
31. Salovey, Peter in John D. Mayer (1990): *Emotional intelligence*. Dostopno na naslovu:  
[http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/EI%20Assets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf). [Dostop 20. oktobra 2005].
32. Salovey, Peter in David Sluyter (1997): *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. New York: Basic Books.
33. Singh, Jagdip (1993): Boundary role ambiguity: facets, determinants and impacts. V *Journal of Marketing*, 57, 11 – 31.
34. Solomon, Michael, Carol Surprenant, John A. Czepiel in Eric Gutman (1985): A role theory of dyadic interactions: the service encounter. V *Journal of Marketing*, 49, 99 – 111.
35. Šadl, Zdenka (1999): *Usoda čustev v zahodni civilizaciji*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
36. Šadl, Zdenka (2002): Uvod: de – racionalizacija organizacij. V *Teorija in praksa*, 39 (1).
37. Welch, Jim (2003): The best teams are emotionally literate. V *Industrial and Commercial Training*, 35 (4), 168-70.
38. Yost, Christine A. in Mary L. Tucker (2000): Are effective teams more emotionally intelligent? Confirming the importance of effective communication in teams. V *Delta Pi Epsilon Journal*, 42 (2), 101-9.