

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Adelina Bivec

Mentorica: izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo-Mrčela

ČUSTVENA INTELIGENCA NA DELOVNEM MESTU

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

“Paziti moramo, da intelekta ne postavimo za svojega Boga. Res je, da ima močne mišice, nima pa osebnosti. Ne more voditi, lahko samo služi.” Albert Einstein

Najprej zahvala moji mentorici dr. Aleksandri Kanjuo-Mrčeli, ki se je kljub prenatrpanemu urniku konkretno poglobila v mojo diplomsko nalogo in me usmerila v trenutku popolne praznine v moji glavi.

Hvala vsem ki ste reševali moje teste.

Hvala tudi tistim, ki sem jih (ne)upravičeno zanemarila v doooooolgem času nastajanja te naloge za potrpežljivost in podporo - še posebej tebi Cica.

In ne nazadnje, hvala mojim staršem, ne samo za nadlegovanje vseh svojih znancev za izpolnjevanje testov, ampak predvsem za to, da sta naredila iz mene to kar sem.



IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a Adelina Bivec, z vpisno številko 21017407,
rojen/-a 27.04.1992 v kraju Postojna, sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:
ČISTOVNA INTELIGENCA NA DELOVNEM MESTU

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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«;
- je diplomsko delo lektorirano in urejeno skladno s fakultetnim Pravilnikom o diplomskem delu.

V Ljubljani, dne 09.06.2022

Podpis avtorja/-ice: Adelina Bivec

Čustvena inteligenca na delovnem mestu

V nalogi opredelim pojem čustvena inteligenca. Podrobneje opišem pojma čustva in inteligenca ter prikažem kaj čustvena inteligenca predstavlja in kako je primerljiva z inteligenco, ki jo poznamo kot sposobnost obdelovanja informacij, torej kognitivno inteligenco. Njun pomen opišem tudi skozi zgodovino ter opredelim pojav alexitimija, ki je nekakšno nasprotje čustvene inteligenca. Nadaljujem z opisom treh modelov čustvene inteligenca, ki so v največji meri zaznamovali področje raziskovanja čustvene inteligenca in njenega merjenja. V zadnjem delu teoretičnega dela naloge, čustveno inteligenco umestim v delovno okolje in opišem pet ravni čustvene inteligenca: samonadzor, samozavedanje, empatijo, motivacijo in družabne veščine. Glede na nove smernice, ki narekujejo vpetost čustev v svet dela, z lastnim empiričnim delom preverjam, kako čustvo oziroma čustvena inteligenca vpliva na uspešnost na delovnem mestu ter ali vpliva bolj kot kognitivna inteligenca. To preverim z testoma kognitivne ter čustvene inteligenca pri uspešnih ter njihovih manj uspešnih kolegih. Na koncu naloge podam zaključke, ki temeljijo na teoretičnem delu in na podlagi rezultatov obeh testov.

Ključne besede: čustvena inteligenca, kognitivna inteligenca, uspešnost, delovno okolje.

Emotional Intelligence at Work

In my thesis I determine the concept of Emotional Intelligence. More precisely, I describe both terms of Intelligence and Emotion and the meanings of terms that were changed during history. In the sequel, I describe the comparison between Emotional Intelligence and Cognitive Intelligence, where I also define the term Alexithymia, which is the opposite of Emotional Intelligence. I describe three main models that govern the research into Emotional Intelligence and its measurements. In the last section of the theoretical part I examine Emotional Intelligence in the working environment and describe five levels of Emotional Intelligence: self- assessment, self- control, empathy, motivation and social skills. New trends in working with Emotional Intelligence encouraged me to make a survey in empirical part: which Intelligence counts more, Cognitive or Emotional, for excelling on the job? I analyze the results from IQ and EQ testing on successful employees and their less successful co-workers. Based on my findings in the empirical and theoretical part I make a conclusion what is more important for success in a working environment.

Key words: Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, Success, Working place.

KAZALO

UVOD.....	7
Vsebina diplomske naloge	7
Namen in struktura diplomske naloge	9
1. ČUSTVENA INTELIGENCA.....	11
1.1 Čustva	11
1.2 Inteligenca.....	12
1.2.1 Dve vrsti inteligentnosti.....	14
1.2.2 Razvijanje EQ/IQ.....	16
1.2.3 Razlika med spoloma.....	17
1.2.4 Alekstimija.....	17
1.2.5 Od čustev do čustvene inteligence skozi čas	19
2. MODELI ČUSTVENE INTELIGENCE.....	24
2.1 Model sposobnosti	25
2.1.1 Metoda ocenjevanja čustvene inteligence po Saloveyu in Mayerju	28
2.2 Mešani modeli.....	30
2.2.1 Bar-Onov model čustvene inteligence.....	30
2.2.1.1 Razvoj metode ocenjevanja čustvene inteligence po Bar-Onu.....	31
2.2.2 Golmanov model čustvene inteligence	34
2.2.2.1 Metoda ocenjevanja čustvene inteligence po Golemanu	36
3. ČUSTVENA INTELIGENCA NA DELOVNEM MESTU.....	38
3.1 Pet ravni čustvene inteligence.....	40
3.1.1 Samozavedanje	40
3.1.1.1 Slepe pege	41
3.1.1.2 Samozavest	42
3.1.2 Empatija - sposobnost razumevanja in življenja v čustva drugih.....	43
3.1.2.1 Intuicija	44
3.1.2.2 Čustveno mentorstvo	45
3.1.3 Družabne veščine	46
3.1.3.1 Mreženje	46
3.1.3.2 Komunikacija.....	46
3.1.3.3 Vplivanje in vodenje.....	47
3.1.3.4 Timsko delo	48
3.1.4 Samonadzor.....	49
3.1.4.1 Umetnost poslušanja	49
3.1.4.2 Obvladovanje konfliktov	51
3.1.5 Samomotivacija.....	54
3.1.5.1 Izzivi	55
3.1.5.2 Predanost in zavzetost zaposlenih.....	55
3.1.5.3 Optimizem.....	57
3.2 Napovedovanje uspešnosti na delovnem mestu.....	57
4. EMPIRIČNI DEL	62
4.1 Vzorec.....	62
4.2 Metodologija.....	62
4.3 Rezultati	64

4.4	Sklep	69
5.	ZAKLJUČEK	72
	LITERATURA	75
	PRILOGE.....	81
	PRILOGA A - Test čustvene inteligence.....	81
	PRILOGA B - IQ test	95

KAZALO TABEL

Tabela 2.1:	Mayer – Salovey Four Branch Model.....	28
Tabela 2.2:	Področja čustvene inteligence vključena v vprašalnik EQ (Gowing 2001: 108).....	33
Tabela 2.3:	Skupek čustvenih kompetenc/The Emotional Competence Inventory (Boyatzis, Goleman in Rhee 2000)	36
Tabela 4.1:	Rezultati čustvene in kognitivne inteligence v desetih parih.....	64

KAZALO GRAFOV

Graf 3.2.1:	Uspešni in neuspešni profili po Fernandez – Araozu	59
Graf 4.3.1:	Raven čustvene inteligence glede na spol	66
Graf 4.3.2:	Raven kognitivne inteligence glede na spol	70
Graf 4.3.3:	Raven empatije glede na spol	68
Graf 4.3.4:	Raven čustvene in kognitivne inteligence glede na starost	69

UVOD

Vsebina diplomske naloge

Ni naključje, da je znanost človeški vrsti dala ime prav homo sapiens – misleči človek. Človek se sicer od živali razlikuje v mnogih pogledih. Odlikujejo ga lastnosti, ki so značilne samo zanj in jih pri drugih živalih ne najdemo. Toda če pomislimo, kaj je človeški vrsti najbolj pomagalo, da je postala nesporen vladar na zemlji, vidimo, da je to prav obvladovanje informacij, torej inteligenca (Pogačnik 1995: 1).

Kaj pa inteligenca¹ sploh je? Je inteligenca rešitev kompleksne enačbe ali je inteligenca suverena predstavitev novosti na trgu, v dvorani, ki poka po šivih? Ali je odraslemu človeku sploh moč storiti kaj za svojo inteligenco ali se pač mora sprijazniti z dejstvom, da razpolaga s tam, kar mu je dano?

Če se premaknemo za nekaj stoletij v zgodovino, je odgovor na dlani. Pomislimo na znamenite ljudi. Gothe naj bi imel IQ² 185, Voltaire 170, Mozart 150 itd.³ (Pogačnik 1995: 220). IQ je bil torej naš napovedovalec usode, uspeha in sreče. Vse je bilo odvisno od razuma, ki je označeval moč in večvrednost.

Tudi znanost se je skozi leta ukvarjala predvsem s preučevanjem človeške družbe, zakonitostmi njenega razvoja in mišljenjem množice. Manj pozornosti je posvečala individualnim izkušnjam posameznikov.

Tu ni bila sociologija nobena izjema. Čustva so mnogi sociologi smatrali celo za nepomembna in kot taka tudi nezanimiva za znanstveno raziskovanje. V ospredju so bili posamezniki, ki so delovali razumsko in ne tisti, ki delujejo na podlagi svojih občutenj in hotenj. Čustva kot taka so bila tradicionalno zaznamovana kot neprimerna ter celo uničujoča za organizacijsko okolje. A ne glede na uradno ikonografijo je pojmovanje čustev ter

¹ Še preden preidemo na definicijo inteligentnosti, bi rada opozorila na razliko med izrazoma inteligentnost in inteligenca. Slovenski slovarji sicer v pomenu za bistrost, bistroumnost, nadarjenost za umske dejavnosti dopuščajo oba izraza, v strokovnem jeziku pa se med izrazoma vedno bolj pojavlja pomenska razlika. Kadar se misli na sposobnost se uporablja izraz inteligentnost, izraz inteligenca pa pomeni družbeni sloj (t.j. izobraženstvo) (Pogačnik 1995: 11). V svoji nalogi uporabljam izraza kot sopomenki.

² IQ – inteligenčni količnik je pojem, ki je že uveljavljen in predpostavlja, da je bila človekova inteligentnost izmerjena na reprezentativen način. Kazalnik inteligentnosti je torej številčna vrednost (Pogačnik 1995: 231).

³ Seveda so to le ocene, inteligentnost nobenega od teh ni bila objektivno izmerjena (Pogačnik 1995: 220).

njihovega vpliva na delovanje posameznika, mnogo bolj kompleksno. Kakor koli so bila v preteklosti degradirana in odrinjena na obrobje, so vendarle prav čustva tista, ki ljudem polnijo življenje, dnevom dajejo pomen, barvo ali vonj, čustva, ki rutino napolnijo s smislom in ki brezpomenskosti dajejo cilj. Pa naj gre za čustva, ki jih vrednotimo pozitivno, ki jih imamo za dobra ali pa za tista, ki jih preziramo, zaničujemo celo kriminaliziramo. Konec koncev, razum smo podarili tudi strojem. Tisto, po čemer se od njih razlikujemo, so čustva (Godina 2007: 14).

Tudi znanstveniki so v zadnjih desetletjih vse bolj prihajali do spoznanja, da čustva niso nasprotje razuma, kot se je zdelo skozi zgodovino, ter da pomembno vplivajo na kulturo in organizacijsko strukturo podjetja (Fineman v Opengart 2005). Proučevanje čustev se je vedno bolj začelo pojavljati tudi v socioloških raziskavah. Razlog temu je moč iskati v povezavi čustev in organizacij, saj so čustva družbena last in ne samo last posameznika, ki jih občuti. "Čustva so ne le lastnost posameznika, ampak tudi situacij, odnosov in moralnih pozicij, so kulturno - specifični in zgodovinsko variabilni pojavi" (Šadl 1996: 795).

Ker čustva nastajajo tudi na delovnem mestu, spadajo med ene izmed glavnih organizacijskih procesov. Večino časa preživimo na delovnem mestu in med tem časom velikokrat pomislimo na to, da to ni naše najljubše delo, da smo utrujeni in morda celo stagniramo, ne glede na to, na katerem delovnem mestu smo zaposleni. Zagotovo pa poznate tudi koga, ki je svojemu delu predan z vsem srcem in dušo in pri svojem delu celo uživa. V čem je torej njegova skrivnost?

Oseba, ki je zmožna nadzorovati (predvsem negativna čustva), razpolaga s takoimenovano čustveno inteligenco. Goleman (2006) jo definira kot sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in odnosih z drugimi (Kozel 2002).

To spoznanje postavlja na glavo stara prepričanja o medsebojni napetosti med razumom in občutkom, ki se je oklepalo ideala o razumu, očiščenem vsakega vpliva čustev. Nov pogled nas spodbuja k ubranosti misli in srca in če želimo v življenju in na delovnem mestu doseči takšno ubranost, moramo sprva razumeti, kaj pomeni, če čustvujemo inteligentno.

Namen in struktura diplomske naloge

Namen pričujočega diplomskega dela je raziskovanje inteligence, ki ji pravimo čustvena⁴ ali emocionalna inteligenca. V prvem delu predstavim osnovne pojme, opišem, kako deluje naš razum, v katerem predelu možganov razmišljamo razumsko ter kje se vmešajo in naredijo zmedo čustva. Je čustvena inteligenca na delovnem mestu res bolj pomembna kot IQ in kako se ti dve inteligenci prepletata in dopolnjujeta opišem v nadaljevanju. Na osnovi teh odkritij, si bomo morda lažje razlagali najbolj zmedene trenutke v življenju, ko čustva prevladajo nad razumom. Predstavila bom spornost povezovanja pojmov čustva in inteligenca in kako se je pod različnimi imeni, ideja o čustveni inteligenci pojavila že pred mnogimi leti, ko so znanstveniki preučevali kaj vpliva na uspešnost in visoko storilnost določenih posameznikov.

Raziskava, ki je vključevala več 160 strokovnjakov iz različnih industrij ter različnih položajev je odkrila, da je nivo čustvene inteligence za uspešnost na delovnem mestu dvakrat bolj pomemben kot IQ ter sama strokovnost na določenem področju (Institute for Health and Human Potential 2007). Tovrstne "pompozne" trditve so razdelile javnost na skeptike iz akademskega sveta in (pre)pragmatične praktike, ki jih je konstrukt čustvene inteligence navdušil. Glede na mero zanimanja različnih strokovnjakov in poslovne smetane, je na temo čustvene inteligence nastala obilica literature, v kateri avtorji zagovarjajo, da je čustvena inteligenca kognitivna⁵ sposobnost. Mnogo je tudi takih, ki pravijo, da je čustvena inteligenca značajska lastnost posameznika, ki nikakor ne more biti merjena ali celo uvrščena v domeno inteligenc. Slednji trdijo tudi, da z razglasitvijo množice sposobnosti pod terminom inteligenca, zmanjšujejo dejanski pomen in veljavo koncepta inteligence. Novinar nekega slovenskega tednika pravi celo takole: "Čisti zgled prodajanja megle, zavite v celofan lepo zvenečega pojma čustvene inteligence" (Nežmah 2001). Ali je čustvena inteligenca res samo modna muha ali pa si upravičeno zasluži tolikšno mero pozornosti ugotavljam v drugem delu diplomske naloge.

Glede na deljena mnenja pridem v nadaljevanju do treh modelov konstrukta čustvene inteligence. Modeli temeljijo na raziskavah najbolj priznanih raziskovalcev na tem področju, in sicer Salovey in Mayerya, Bar-Ona ter predvsem širšemu krogu najbolj poznanega Daniela

⁴ V nalogi uporabljam izraz čustvena inteligenca kot sopomenko emocionalni inteligenci.

⁵ Kognicija je pojem, s katerim poimenujemo mentalne funkcije kot so mišljenje, spominjanje, zaznavanje in uporaba jezika (Hayes in Orell 1998).

Golemana. Različni pristopi omenjenih avtorjev zahtevajo različne metode, s katerimi avtorji merijo samo izraženost čustvene inteligence pri posameznikih.

Osrednja tema moje diplomske naloge je predstavljena v tretjem delu, kjer razložim pojem čustvene inteligence na delovnem mestu. Glede na analizo številnih virov opredelim kompetence, ki v največji meri predstavljajo čustveno inteligenco torej samonadzor, samozavedanje, empatijo, družabne veščine in motivacijo ter jih podrobneje opišem. Omenim nekaj raziskav, ki pomembno vplivajo tudi na moj empirični del. Raziskave se dotikajo konstrukta čustvene inteligence in njenega pomena na posameznikovo uspešnost na delovnem mestu.

Četrty del je namenjen predstavitvi empirične raziskave. Preverjam dve hipotezi, in sicer:

- raven čustvene inteligence vpliva na posameznikovo uspešnost v karieri.
- raven čustvene inteligence v večji meri vpliva na posameznikovo uspešnost v karieri kot IQ.

Vzorec, na katerem preverjam svoji dve hipotezi, obsega 20 ljudi. Med seboj primerjam pare (dvojice), ki so enake izobrazbe, približno enake starosti in različnega spola vendar v istem delovnem okolju na različnih delovnih mestih glede na hierarhični nivo. Sledijo rezultati raziskave, ki jih glede na že omenjene raziskovalne študije, primerjam z zaključki svoje raziskave.

Nalogo zaključujem z ugotovitvami in odgovori na uvodoma zastavljene hipoteze. Na podlagi analize literature in empiričnega dela podam sklepne ugotovitve.

1. ČUSTVENA INTELIGENCA

1.1 Čustva

V slovarju slovenskega knjižnega jezika je čustvo opredeljeno kot duševni proces ali stanje, ki je posledica odnosa med človekom in okoljem. Izraz emocija v latinščini pomeni gibati se navzven (lat. e + movere) in tako izpostavlja usmerjenost čustev k zunanjim objektom ter njihovo povezanost z zunanjim svetom (Kompore in drugi 2004). Čustvom so po mnenju M. Lewisa in L. Rosenebluma (v Lewis in Michalson 1982: 181) skupne štiri komponente:

- sprememba v fiziološkem stanju posameznika,
- spremljajoče opazne spremembe v zunanjem izražanju,
- posameznikovo dožemanje čustva in
- posameznikova ocena čustva.

Musek in Pečjak sta opredelila čustva kot duševne procese, s katerimi doživljamo poseben odnos do pojavov, predmetov ali oseb, njihovo privlačnost ali neprivlačnost, njihovo doživljajsko vrednost in barvitost (Musek in Pečjak 2001: 68). Čustva nam dajejo življenjski zagon, občutek za lepoto, v naše odnose vnašajo toplino in nas povezujejo z bližnjimi. Vendar niso vedno prijetna. Neprijetna čustva nam občasno grenijo življenje, če pa se pogosto pojavljajo, potem dobesedno zastrupljajo našo duševnost in medsebojne odnose. Doživljanje negativnih čustev pa ne pomeni tudi, da nam to prinaša nekaj slabega. Vsako čustvo ima namreč svojo funkcijo, pri čemer je seveda pomembno, kako se izrazi. Tako prijetno kot tudi neprijetno čustvo se lahko izrazi patološko, zato je pomemben nadzor nad izražanjem čustev. Pomembno je, da vemo, kdaj in kako je primerno izraziti čustvo.

Vsako čustvo povzroča določene spremembe v naši fiziologiji ter v našem doživljanju in vedenju. Kakšen bo naš odziv je odvisno od tega, za katero čustvo gre, kako intenzivno je in kako smo se naučili ravnati z njim (Krapež 2006). Dejstvo pa je, da se čustva pojavijo, če nam je to všeč ali ne. Četudi jih želimo obvladati, se razvijajo po svoji predvidljivi poti. Ko se razvijejo do določene stopnje, enostavno morajo prepotovati čustveno krivuljo, vrnitve ni. Trenutek, ko se čustva pojavijo, imenujemo prag intenzivnosti, odvisen je od temperamenta, družinskih vrednot, prepričanj in tudi od osebnih izkušenj. Vsi poznamo občutek, ki ga imamo, ko prestopimo prag intenzivnosti. Pridemo do miselne blokade in najdemo se v stanju, kjer je prostor le za čustva (Zidar Gale 2007a).

Če lahko fiziološko stanje v katerem smo močno vpliva na naše počutje, se s tem odpira vprašanje, kaj se pravzaprav dogaja kadar doživljamo čustvo. Ali tedaj čutimo nekaj kar je povsem psihološke narave in se fiziološke spremembe s tem sovpadajo zgolj slučajno (Bnet Business Network 2007). Ali morda tedaj nezavedno spoznamo fiziološko stanje v katerem je naše telo, in si čustva pripišemo glede na občutje lastnih fizioloških procesov (Hyes in Orell 1998: 121). To vprašanje je preučevalo mnogo psihologov, ena prvih sta bila William James in Carl Jang (James – Langejeva teorija čustev), ki sta trdila, da naše čustvo izhaja iz naše zaznave fiziološkega stanja telesa (npr. ne jočemo, zato ker čutimo žalost, žalost čutimo, zato ker jočemo) (Hyes in Orell 1998). Vsi psihologi se z omenjeno teorijo niso strinjali, recimo Walter Canon (Cannon – Bardova teorija čustev) je trdil, da so čustva, ki jih doživljamo in fiziološki odzivi popolnoma neodvisni med sabo. Večina modernih psihologov vidi definicijo čustev nekje med tema skrajnostma, torej kot interakcijo psiholoških in fizioloških vidikov čustev ter vplivom sedanjega socialnega okolja in preteklih izkušenj.

Če govorimo o čustvih, se ne moremo izogniti opredelitvi pojma čustvene kompetence (“emotional competence”). Ta vključuje razumevanje lastnih in tujih čustev, nagnjenost k izražanju čustev na situacijsko in kulturno primeren način, sposobnost prilagajanja doživetih in izraženih čustev ter čustveno prilagojeno vedenje na način, ki vodi k doseganju družbeno sprejemljivih ciljev (Goleman 2006).

V nadaljevanju opišem inteligenco v klasičnem pomenu besede, torej tisto, ki je splošno priznana (razumsko, intelektualno, akademsko)⁶. Skozi primerjavo med tovrstno inteligenco in čustveno inteligenco bomo že spoznali določene značilnosti čustvene inteligence, ki se ji bolj podrobno posvetim v osrednjem delu naloge.

1.2 Inteligenca

Tisto, kar smo pri človeku sposobni meriti kot njegovo inteligenco IQ, predstavlja le del njegove osebnosti in to morda niti ne najpomembnejši. Kako mnogopomenski je ta izraz, bomo še spoznali, v tej ali oni obliki pa se skoraj vedno enači z življenjskim uspehom. Inteligenca je kot orodje, ki je sestavljeno iz različnih funkcij: spomina, sposobnosti zaznavanja, abstraktnega mišljenja, daru opazovanja, sposobnosti asociiranja, ravnanja s števili in količinami, prostorske predstavljalivosti ter tudi iz ročnih spretnosti (Lang 1990: 23).

⁶ V nalogi uporabljam izraz kognitivna inteligenca ali samo inteligenca.

Po Williamu Sternu⁷ (v Lang 1990: 24) je inteligenca splošna sposobnost zavestne naravnave mišljenja na nove zahteve in je splošna duhovna sposobnost prilagajanja novim nalogam in pogojem življenja. Po Rohrachertju⁸ (v Lang 1990: 25) je inteligenca stopnja zmogljivosti psihičnih funkcij pri reševanju novih problemov.

Prvotni testi inteligence so inteligenčni kvocient (IQ) določali s pomočjo starosti osebe (Binetovi testi)⁹, sedaj pa testi namesto starosti uporabljajo norme populacije, ki ji oseba pripada (Wechslerjeva lestvica inteligentnosti¹⁰). Testiranje inteligence, tako umske kot čustvene, pa je ena politično najbolj spornih področij psihologije in ostalih ved. Krešejo se različna mnenja o prirojenosti ali privzgojenosti inteligentnosti. Tudi tukaj se raziskovalci delijo na dva tabora in sicer na tiste, ki pravijo, da je naše vedenje pretežno podedovano - nativisti in tiste, ki pravijo, da je naša dejavnost in z njo povezana inteligenca v veliki meri odvisna od izkušenj, ki jih pridobimo v življenju - empiristi.

Spearman (v Hyes in Orell 1998) trdi, da lahko z obdelavo rezultatov različnih nalog v testih inteligentnosti s statističnimi tehnikami odkrijemo en sam skupen faktor, ki je bistvo inteligentnosti. Ta edini skupni faktor je Spearman poimenoval splošna inteligentnost ali na kratko g - faktor - angleška kratica za »general intelligence«. Spearman in tudi mnogi drugi psihologi so verjeli, da je g – faktor odraz biološke zmogljivosti možganov, ki ustvarjajo mentalno energijo. Po Spearmanu obstajajo tudi specifične sposobnosti, kot sta na primer verbalna fluentnost in numerična sposobnost, ki tudi prispevajo k inteligentnosti. Precej razprav je bilo o tem, ali inteligentnost tvori en splošni g-faktor ali pa sklop raznovrstnih inteligenc. Triarhični model avtorja Sternberga (v Hyes in Orell 1998) pojmuje inteligentnost kot kombinacijo konteksta, izkustva in mentalnih sposobnosti.

Opazimo lahko, da pojmovanje raziskovalcev o tem, kaj inteligentnost je, neposredno vpliva na načine, na katere jo skušajo preizkušati oziroma meriti. Mnogi raziskovalci menijo, da inteligentnost ne bo nikoli mogoče točno opredeliti, saj po njihovem mnenju obsega veliko množico zelo različnih vrst dejavnosti. Heimova (v Hyes in Orell 1998) je inteligentnost

⁷ Stern je vpeljal pojem IQ.

⁸ Rohrachert loči med psihičnimi silami (nagoni, interesi, čustva, in volja) in psihičnimi funkcijami (zaznavanje, spomin in mišljenje).

⁹ Prvi test inteligentnosti v današnjem pomenu besede sta leta 1905 sestavila francoska psihologa Alfred Binet in Theophile Simon (Pogačnik 1995: 229).

¹⁰ Na področju individualnega testiranja v Sloveniji prevladuje Wechslerjev test inteligentnosti (Pogačnik 1995: 238).

definirala kot sposobnost, da v situaciji dojamemo bistva in se nanje ustrezno odzovemo. Ta opredelitev je verjetno sicer precej pravilna, vendar pa je presplošna in premalo določena, da bi lahko bila specifično uporabljena. Drugi raziskovalci pa trdijo, da psihologi nikoli niso mogli doseči soglasja glede dejanske narave inteligentnosti, saj inteligentnost sploh ne obstaja. To, da je čisto jasno, da so med ljudmi velike individualne razlike in da so pri določenih vrstah dejavnosti nekateri ljudje zelo dobri, drugi pa ne, še ne pomeni, da obstaja neka stvar, ki se imenuje “inteligentnost”, ki jo imajo nekateri ljudje več in drugi manj. Rose in drugi (v Hayes in Orell 1998) so trdili, da moramo resno razmisliti, ali ne bi namesto samostalnika raje uporabljali pridevnik, kajti inteligentnost se vedno kaže v opisanem kontekstu – naredimo dejanje, ki je inteligentno, ali povemo nekaj, kar je inteligentno. Označevati inteligentnost kot neodvisen pojem, je po njihovem mnenju skrajno zavajajoče.

1.2.1 Dve vrsti inteligentnosti

Obstajajo torej zelo deljena mnenja o inteligenci in kaj le-ta zajema. Posameznik, ki ima visoke razvite umske sposobnosti kompleksnega mišljenja, logičnega sklepanja in pomnjenja, ima visok IQ, medtem ko je nekdo z izrazitim občutkom za prepoznavanja svojih občutkov in občutkov njegove okolice čustveno inteligenten (Goleman 2006).

Dve vrsti inteligentnosti, razumska in čustvena, sta odsev dejavnosti tudi dveh različnih delov možganov. Razum (logično sklepanje, verbalne sposobnosti, abstraktno mišljenje) je odvisen izključno od delovanja neokorteksa, zgornjih mlajših možganskih slojev. Čustvena središča pa ležijo nižje, v starejšem subkorteksu, kjer je amigdala¹¹ (Cherniss 2001: 30). Čustvena inteligentnost je odvisna od dejavnosti čustvenih središč, ki sodelujejo s središči za razum. Zveza med amigdalo (in sklopi ki so povezani z njo) ter neokorteksom je kriva za spore in nesporazume med glavo in srcem, torej med mislijo in občutkom. To mrežje pojasnjuje, zakaj so čustva tako pomembna v mišljenju, tako pri modrih odločitvah kot tudi pri oblikovanju jasnih misli. Čelni korteks je področje možganov, ki je zadolženo za naš razum, toda poti, po katerih potekajo vzburljenja čelnih režnjev, pomenijo, da signali izrazito močnih čustev, kot so zaskrbljenost, jeza in druga čustva, lahko privedejo do živčne hladnosti. To pa zavre sposobnosti čelnega režnja in zato večkrat v čustveni vznemirjenosti rečemo “nisem

¹¹ Amigdala - (beseda izhaja iz grščine in pomeni mandelj) je skupek med seboj povezanih skladov celic, nameščenih med možganskih deblom v bližini dna limbičnega sistema. Dejavnost amigdale in njeno sodelovanje z neokorteksom je izhodišče čustvene inteligentnosti (Goleman 2006: 38).

sposoben jasno misliti” (Goleman 2006: 54). To se najpogosteje zgodi takrat, ko strah povzroči tako veliko razburjenje, da ga posameznik sam ne more konstruktivno obvladati.¹²

V študiji pri osnovnošolskih dečkih, ki so dosegali vrednosti IQ nad običajnim, pa so vseeno imeli slab učni uspeh, je bilo s pomočjo nevrofizioloških testov ugotovljeno, da je bilo delovanje njihovih čelnih korteksov moteno. Bili so vročekrvni in zaskrbljeni, pogosto razdvojeni in zasuti s težavami. Kljub intelektualnemu potencialu so takšni otroci najbolj izpostavljeni problemom, kot so neuspeh v šoli in kriminalu. Vzrok za to ni pomanjkanje inteligence, temveč pomanjkanje nadzora nad čustvenim življenjem (Goleman 2006: 54).

Naše razmišljanje je torej razdeljeno na čustveni in razumni um. Razlika med njima je, da je čustveni um veliko hitrejši kot razumni in prične z delovanjem brez časa za razmislek, kaj pravzaprav počne. Hitrost čustveni um odvrta od preudarnega in razčlenjevalnega razmišljanja, ki je značilnost razumskega uma. Čustveni um je kot radar, ki odkriva nevarnosti, ki jih razumni um ne zazna oziroma porabi veliko časa za oceno okoliščin. Slaba stran tovrstnega odzivanja čustvenega uma je, da se vtisi in ocene neposrednih notranjih zaznav porodijo v trenutku in so zato lahko napačni ali celo zgrešeni (Goleman 2006: 451). Razumni um skrbi za logične povezave med vzrokom in posledico ter sklepa na podlagi objektivnih dokazov, medtem ko čustveni um med seboj povezuje stvari, ki jim je skupno le to, da so osupljive. Ko se zgodi pripetljaj podoben čustveno obremenjenemu spominu iz preteklosti, se čustveni um¹³ odzove z obujanjem občutkov, ki so se porodili ob oživiljenem dogodku. Skozi neštete trenutke zavrnitve, bolečine, prizadetosti in neuspehov smo v zgodnjih letih našega življenja v avtomatičnih in večinoma nerodnih poskusih čustvenega preživetja v zelo kompleksnem socialnem okolju, v katerem smo bili rojeni in v katerem smo odraščali, v svoji podzavesti oblikovali neštete obrambne mehanizme, katerih edini cilj je bil obvarovati se nadaljnje bolečine in si pridobiti nekaj potrditve, pozornosti, sprejetosti, naklonjenosti, spoštovanja. Ti obrambni mehanizmi so še vedno v našem življenju (Kržišnik 2004: 56).

¹² Yerkes – Dodsonov zakon vzburjenja pravi, da odvisnost storilnosti od vzburjenja izraža krivulja v obliki obrnjene črke U in da največjo storilnost dobimo pri optimalni ravni vzburjenja. Kolikšna raven vzburjenja je optimalna, pa je odvisno od kompleksnosti naloge. Torej, če smo preveč vzburjeni, bodisi zaradi strahu ali jeze verjetno, da delo ne bomo uspeli opraviti enako dobro kot, kot bi ga sicer (Hayes in Orell 1998).

¹³ V takšnem primeru se čustveni um prilasti razumnega, tako da skuša sedanje odzive in občutke predstaviti razumno ter jih opravičevati s sedanjimi dogodki. Na sedanjost se odziva kot bi bila preteklost, zato se recimo posameznik, ki je v otroštvu preстал veliko bolečin in udarcev, na namrščen pogled odzove z močnim strahom in mržnjo, četudi mu tedaj mrk pogled ne prinaša enakih groženj (Goleman 2006: 456).

1.2.2 Razvijanje EQ/IQ

Medtem ko je strokovnost stvar večletnega študija ter prakse, je čustvena inteligenca vseživljenjsko nadgrajevanje. Čustvena inteligenca ni genetsko pogojena in se ne razvija le v zgodnjem otroštvu. V nasprotju z IQ¹⁴, ki se po najstniških letih skoraj ne spreminja, se čustvene inteligence učimo, jo razvijamo in bogatimo vse življenje (Book 2004).

Kljub temu, da se čustvena inteligenca razvija čez celo življenje, smo v otroštvu najbolj dovzetni za njeno učenje. Glede na odzive okolja, pri čemer je družina odigrala osrednjo vlogo, smo se naučili razlikovati, katera čustva so dobra in dovoljena ter katera so slaba in nezaželena. Vsaka družina ima svoj "čustveni pravilnik", ki se ga drži, ne da bi se njeni člani o tem kdaj pogovarjali. Kasneje v življenju, ko imajo ljudje že izoblikovane vzorce vedenja, je to veliko težje, saj je spreminjanje navad pri vedenju ljudi zahtevno in dolgotrajno delo. Le s številnimi izobraževalnimi programi, lahko vplivamo na spreminjanje čustvenih kompetenc v želeno smer.¹⁵

Pri učenju miselnih (kognitivih) veščin in pri učenju čustvene inteligence ne obstajajo razlike zgolj v samem področju možganov, ki se pri tem aktivira, tem več tudi v kreiranju kompetenc (miselnih/čustvenih) v spomin. Pri miselnem učenju se že obstoječim informacijam dodajajo nove in se kreirajo datoteke, ki se v možganih samo nadgrajujejo z novimi informacijami. Pri čustvenem učenju pa je preden se lahko ustvari nova navada, treba odpraviti staro navado in avtomatične odzive na določene dražljaje iz okolja. To v praksi pomeni, da je potrebnih mnogo več ponovitev in poizkusov, da se privzgoji nov način odzivanja, čustvovanja ter reagiranja na določena stanja in situacije.¹⁶ Zaradi težav pri učenju čustvenih kompetenc ima pomembno vlogo motiviranost in vztrajnost, da se doseže želeni cilj (vsakdo, ki je želel postati manj sramežljiv, bolj sproščen ali manj vzkipljiv se je soočil s trdovratnostjo odpravljanja starih navad). Čustveno učenje bolj izraža našo osebnost, saj nas to, kar čutimo bolj predstavlja, kot to kaj mislimo, in zato lahko čustveno učenje naleti na več ovir v primerjavi z miselnim učenjem (Chreniss 2000). Za razliko od miselnega učenja, poteka

¹⁴ Umska sposobnost se pri nekaterih odraslih povečuje vse življenje, pri nekaterih pa s staranjem upada. (zdi se, da je pri tem pomembna praksa - ljudje, ki se še naprej učijo in so odprti za iskanje novih informacij, povečajo svoje umske sposobnosti, pri drugih ljudeh, ki pa dopustijo, da jim njihove mentalne mišice zaradi nerabe zakrnijo, pa umska sposobnost s starostjo upada) (Hayes in Orell 1998: 296).

¹⁵ Zadel (2006) meni, da se čustvenih kompetenc lažje in hitreje učimo v otroštvu, poudarja pa tudi, da je s pravim pristopom moč čustvene kompetence privzgojiti tudi kasneje na delovnem mestu.

¹⁶ Ker učenje limbičnih možganov zahteva več časa in urejenja, je lahko tudi trajnejše. Ne le, da ljudje lahko izboljšajo svoje čustvointeligenčne sposobnosti, temveč jih lahko tudi ohranijo dolga leta (Boyatzis in drugi 2002: 125).

čustveno učenje na neverbalnem nivoju v limbičnem sistemu, ki je bil razvit preden je bil razvit jezik (Goleman 2006).

1.2.3 Razlika med spoloma

Glede inteligentnosti med ženskami in moškimi ni statistično pomembnih razlik. Drugače pa je pri posameznih primarnih mentalnih sposobnostih. Po Pogačniku (1995: 293) imajo moški bolj razvite naslednje sposobnosti: prostorsko predstavljalnost, matematično rezoniranje, psihomotoriko - ciljanje in mehansko sposobnost. Ženske pa: hitrost percepcije, verbalno fluentnost, numerično sposobnost, ter presojanje čustev. Ali to pomeni, da so ženske bolj čustveno inteligentne kot pa njihovi moški kolegi?

V večini primerov morda, ni pa to obvezno in nujno pravilo. Splošno znano dejstvo je, da so ženske bolj uglasene s svojimi občutki in občutki drugih kot moški. Obstojajo izjeme, in sicer med spoloma ni nobene razlike, kadar želimo prikriti prava čustva in prav tako ni razlike, ko nas okolje izzove, da v dolgotrajnem druženju z neko osebo zaznavamo njene neizrečene misli (Goleman 2006).

Čustvena inteligenca obsega sposobnosti, ki se razlikujejo od kognitivnih sposobnosti akademske inteligentnosti, merljivih z IQ. Obstaja razlika tudi v fizičnem zgledu med spoloma čustveno ali "razumsko" inteligentnih posameznikov? Po mnenju avstralskih raziskovalcev sta lahko inteligenca in privlačnost do neke mere celo povezani, saj inteligentna oseba živi na način, ki jo ohranja privlačno in obratno; privlačna oseba je del okolja, ki razvija njeno inteligenco (Zebrowitz in drugi 2002).

Opisani primeri so skrajni primeri, saj se IQ in čustvena inteligentnost dopolnjujeta in nista nasprotujoči temveč ločeni sposobnosti, ki pa se pogosto prepletata. Kljub stereotipom, pa so osebe z nizkim IQ- jem in visoko čustveno inteligenco (in obratno) prava redkost.

1.2.4 Alektimija

Za lažjo predstavo, kaj je čustvena inteligenca, v nadaljevanju opredelim njeno popolno nasprotje, to je alektimija. Beseda alektimija izvira iz grščine, ki je sestavljena iz besed "brez", lexis "beseda" thymos pa "čustvo". Ljudi z alektimijo so prvi opisovali psihoanalitiki, ker niso znali diagnosticirati paciente, ki jih ni bilo mogoče zdraviti s

psihoanalitičnimi metodami, saj niso izpovedovali nobenih čustev, niti sanjarjenj, le suhe in gole s čustvi neobarvane sanje. Bili so brez notranjega čustvenega življenja, ki bi dalo povod za pogovor (Bechara in drugi 2000).

Aleksitimija je lastnost posameznika, ki jo mnogi avtorji označujejo tudi čustvena slepota. Nevrologi so pri preučevanju določenih pacientov z možganskimi tumorji opazili zanimivo motnjo. Tem pacientom so med operacijskim posegom nenamerno poškodovali predel možganov, ki nadzoruje čustvovanje. Pri nekaterih od teh pacientov so opazili, da se njihova sposobnost logičnega razmišljanja in pomnjenja ni spremenila, niso pa se znali soočiti s svojimi čustvi in sprejemanjem odločitev. Eden izmed pomembnejših nevrologov Antonio R. Damasio (v George 2000) je prišel do ugotovitve, da so bili ljudje, zaradi poškodbe frontalnega dela možganov mnogo manj dovzetni za čustva in občutke. Posledica tega so bile nerazumljive življenjske odločitve, sprejete brez čustev.

Klinične značilnosti aleksitimičnih tipov ljudi so:

- težave z definiranjem, opisovanjem ter razlikovanjem med čustvi in telesnimi spremembami, ki jih določeno čustvo vzpodbudi (znajo povedati, da imajo krče v želodcu, da drhtijo, se potijo ali imajo vrtoglavico, a ob tem ne čutijo zaskrbljenosti) (Goleman 2006: 87),
- nesposobnost opisovanja svojih čustev drugim ljudem,
- omejene sposobnosti pri uporabi domišljije,
- omejene sposobnosti pomnjenja svojih sanj,
- nezmožnost sprejemanja odločitev (Taylor in Bagby 2000).

Aleksitimiki torej niso osebe, ki nikoli ne čutijo, temveč ljudje, ki ne vedo kaj čutijo, čustveni odtenki so zanje varljivi in jih tudi ne morejo z besedami opisati. Osnovne spretnosti čustvene inteligence - zavedanje sebe - nimajo razvite, saj je povezava med limbičnim sistemom ter neokorteksom prekinjena, predvsem s središči za govor. Čeprav tokovi čustvenega uma lahko sprožijo čustveni odziv, neokorteks teh čustev ne prepozna in zato ne opremi s čustvi (Goleman 2006: 88).

1.2.5 Od čustev do čustvene inteligence skozi čas

Kljub povečanemu zanimanju za takoimenovano novo idejo o čustveni inteligenci, so se znanstveniki z njo ukvarjali že dlje časa, pravzaprav kar velik del dvajsetega stoletja, nekaj raziskav v to smer pa lahko zasledimo že v devetnajstem stoletju in še prej.

Področju čustev so veliko pozornosti posvečali že stari Grki. Torej občutek za obvladovanje sebe velja za krepkost še iz Platonovih časov in tudi Aristotel je bil mnenja, da pravzaprav potrebujemo primerno čustvovanje oziroma čustvo, ki ustreza okoliščinam. Razsvetljenstvo je z nedvoumnim prvim mestom, ki ga je pripisalo razumu, v marsičem postavilo hierarhijo med razumom in čustvi na način, ki ga razumemo še danes in katerega bistvo je, da je razum več vreden od čustev (Godina 2007: 14). Konec devetnajstega, začetek dvajsetega stoletja je psihoanalitično pojmovanje emocij zaznamoval Sigmund Freud, ki je za čustva uporabljal izraz afekt. S pomočjo psihoanalize je želel doseči večji vpogled v bolnikovo čustveno stanje in s tem povečati racionalni nadzor nad vedenjem (Vrčko 2004).

V sociologiji pa so bila čustva povsem zanemarjena, saj je le ta kot veda preučevala predvsem družbo in z njo povezane pojave. Auguste Comte je kot oče sociologije slavil razum in se fanatično zavzemal za znanost brez čustev (Vrčko 2004: 9). Tudi Weber je s svojim konceptom birokratske organizacije čustvom dodelil status "priveska" in predstavil idealen tip organizacije dela v pogojih množičnega skupnega dela ljudi v industriji in v državnem upravnem aparatu. Ta formulacija temelji na abstraktnih pravilih in znanju kot kriteriju opravljanja organizacijskih vlog (Kanjuo- Mrčela: 2002). Precej nasprotna so bila v tem času razmišljanja Durkheima, ki je opredelil ljudi kot globoko čutna bitja in dejal, da igrajo čustvene izkušnje kolektivnega vrenja ključno vlogo ne le v ustvarjanju družbe, temveč tudi v utrjevanju družbene solidarnosti (Šadl 1999).

Pomembnost čustev v kontekstu organizacij in njihov vpliv na delo pa je osvetlil profesor Elton Mayo (v Mazzuca 2007) s Harvarda. Leta 1927 je objavil eno prvih študij človeškega vedenja pri delu. Izsledki raziskave so bili tedaj zelo odmevni in sedaj, 80 let kasneje, se v njih vidi temelj zavzetosti zaposlenih. Hawthornov učinek temelji na raziskavi, ki so jo v letih 1924–1932 opravili v tovarni z imenom Hawthorn Works v ZDA. Mayo je začel eksperimente s preiskovanjem fizikalnih vplivov in vplivov delovnega okolja (jakost svetlobe, vlažnost zraka), kasneje pa se je lotil psiholoških vidikov (odmori, pritisk skupine,

delovni čas, vodenje). Hawthornov učinek lahko na kratko povzamemo s trditvijo, da se je produktivnost zaposlenih povečala zaradi psihološke spodbude, ker so jih izbrali in jih vključili v eksperiment ter jim s tem vzbudili občutek pomembnosti. Pomembni v smislu kot celovite osebnosti, kar vključuje tudi njihova čustva, ki so bila takrat še nesprejemljiv del organizacijskega življenja.

Organizacije so začele sprejemati dejstvo, da fizični in intelektualni kapital ne predstavljata več edine konkurenčne prednosti. Odnosi v delovni skupini, torej človeška razsežnost dela, se je že v tem času izkazala za odločilno pri motiviranju zaposlenih in za uspešno opravljanje delovnih nalog.

Tradicija, ki je dolgo temeljila na zavračanju čustev v organizacijskem okolju, se je začela spreminjati tudi z deli sociologinje Arlie Hochschild, ki je leta 1979 pričela z preučevanjem čustvenega dela (emotion work). Po njenem mnenju je čustveno delo značilno predvsem za storitveno dejavnost, (preučevala je delo stewardes) ki od posameznika zahteva izražanje organizacijsko zaželenih čustev (brez upoštevanja dejanskih čustev) v zameno za plačilo (Opengart 2005). Bila je ena prvih raziskovalcev, ki je poudarjala razumevanje čustev kot družbeni pojav in ne kot biološko dejstvo (Hochschild 2003). Tudi raziskave sedanjega časa so usmerjene v preučevanje svetovalnih in storitvenih dejavnosti, ki so po naravi svojega dela najbolj čustveno obarvane.

Analiza čustev se je začela prepletati z analizo inteligence, in sicer se je Edward L. Thorndike leta 1920, spraševal o tem, ali niso socialne in družabne veščine (veščine čustvovanja) pomemben del inteligence. Ideja o tem, da obstaja več kot pa zgolj le umska inteligenca, se je pojavila v njegovih delih, ko je skupaj z avtorji Edgarjem Dollom in David Wechslerjem definiral pojem socialna inteligenca, ki je nekakšen predhodnik pojma čustvena inteligenca. Socialno inteligenco so definirali kot sposobnost razumevanja drugih in sposobnost pametnega ravnanja v odnosih z drugimi (Hedlund in drugi 2000). Označili so jo kot sposobnost moških in žensk ter deklic in dečkov, da v človeških odnosih ravna modro. Thorndike je s svojimi sodelavci celo poizkušal z merjenjem socialne inteligence, in sicer s testom, ki je vseboval različne izraze na obrazu, ki jih je bilo treba povezati s primernimi čustvi. Izpostavil je pomembnost merjenja socialne inteligence, vendar je bila pozornost psihologov tega časa bolj usmerjena v merjenje IQ (Cherniss & Goleman 2001).

Velik prispevek pri odkrivanju čustvene inteligence je imel tudi Howard Gardner, ki leta 1983 objavi svoje delo Razsežnosti uma, v katerem pravi, da ni ena in edina inteligenca, ki je odločilna za uspeh v življenju, temveč je spekter sedmih inteligenc, med katerimi sta tudi interpersonalna in intrapersonalna inteligenca (Cherniss in Goleman 2001).

Inteligentnost v medosebnih odnosih je sposobnost razumevanja drugih ljudi: vedenje o tem kaj jih spodbuja, kako delajo in kako je dobro sodelovati z njimi. Uspešni trgovci, politiki, zdravniki in verski politiki so navadno osebe z zelo visoko stopnjo medosebne inteligentnosti. Inteligentnost v notranjem spoznavanju je sorodna prejšnji sposobnosti, toda usmerjena v notranjost. To je sposobnost oblikovanja natančnega, verodostojnega mnenja o sebi in zmožnost izkoriščanja teh spoznanj sebi v prid (Gardner v Goleman 2006: 69).

Naslednji mejnik na področju čustvene inteligence je postavil izraelski psiholog Reuven Bar-On, ki je bil leta 1988 najverjetneje prvi znanstvenik, ki je skušal izmeriti čustveno inteligenco, in sicer na podlagi vprašalnika, ki je pravzaprav meril psihično zadovoljstvo in zdravje (kar po mnenju mnogih čustvena inteligenca tudi dejansko predstavlja). Njegov prispevek na področju čustvene inteligence je tudi izraz EQ ali čustveni/emocionalni količnik.

Naposled je leta 1990 izšel članek "Čustvena inteligenca", ki sta ga napisala avtorja John Mayer in Peter Salovey. V družini inteligentnosti se je pojavil nov pojem in omenjena avtorja sta bila prva, ki sta v svojih delih uporabila pojem čustvena inteligenca. Njuno delo je najbolj vplivalo ter vzpodbudilo znanstvenike na tem področju raziskovanja. Na podlagi prejšnjih raziskav sta avtorja čustveno inteligenco opredelila kot skupek sposobnosti, ki naj bi posamezniku pomagale točneje oceniti in izražati lastna čustva kot tudi čustva drugih in jih uporabljati pri motiviranju, načrtovanju in doseganju življenjskih ciljev (Avsec in Pečjak 2003a). Čustveno inteligenco sta opisala kot vrsto socialne inteligence, ki vsebuje informacijsko procesne elemente, kognitivno afektivne elemente in veščine.

Do pravega razmaha na tem področju pa je prišlo z objavo že omenjenega dela Davida Golemana Čustvena inteligenca leta 1995. Zaradi vključitve različnih osebnostnih lastnosti, so termin čustvena inteligenca začeli enačiti z značajem.

Poleg že izpostavljenih avtorjev, je preučevanje čustev v povezavi z inteligenco, zaznamovalo še nekaj imen. V nadaljevanju izpostavljam le nekaj pomembnejših avtorjev, ki so v svojih delih preučevali čustveno inteligenco. Weisinger (1998) je tako kot Goleman uvrščal čustveno inteligenco med osebne in socialne sposobnosti. Razdeli jo na osebno raven (zavedanje samega sebe, ravnanje s čustvi, samomotivacija) in medosebno raven (učinkovito sporazumevanje, razvijanje znanja o medosebnih odnosih, pomoč drugim).

Ryback (1998: 53) jo definira kot sposobnost uporabe zavesti in čustvenosti za prepoznavanje občutkov. Dovzetno, verodostojno ter iskreno delovanje z namenom izogibanja hitremu in nepremišljenemu reagiranju .

Po Rybacku se čustvena inteligenca odraža predvsem v lastnostih, ki jih potrebuje dober vodja:

- odkrivanje najboljšega v drugih ljudeh (sočutno in vljudno sprejemanje posameznika),
- dojemljivost za probleme drugih,
- vzbujanje občutka pripadnosti pri zaposlenih (primerno obravnavanje posameznika, dajanje zaposlenemu občutek pomembnosti),
- iskreno delovanje po svojih občutkih,
- biti zgled učinkovitega podjetja,
- znati uspešno reševati konfliktne situacije.

Esptein je kritičen do uporabe termina inteligenca za raznovrstne človekove lastnosti, čeprav je v naslovu svoje knjige uporabil izraz emocionalna inteligenca (v Vrčko 2004: 32). Po njegovem mnenju leži bistvo čustvene inteligence v konstruktivnem mišljenju, medtem ko nekonstruktivno mišljenje znižuje raven čustvene inteligence. Konstruktivno mišljenje se pojavi brez zavestnega preišljevanja in določi stopnjo, do katere avtomatsko mišljenje olajša reševanje problemov v vsakdanjem življenju. Tovrstno mišljenje vključuje:

- obvladovanje čustev (sposobnost izogibanja negativnim samouničujočim mišljenjem in čustvom),
- obvladovanje vedenja (gre za mišljenje, ki je usmerjeno k dejanjem).

Nekonstruktivno mišljenje je:

- kategoriziranje stvari, posameznik vidi stvari zelo enostransko, samo črno ali samo belo. Prepričan je, da obstaja en pravilen način reševanja težav in to je njegov način.
- naivni optimizem pomeni, da se stvari vedno iztečejo tako kot si želimo (Epstein 1998).

Fineman (2000) pravi, da s poudarjanjem emocionalnega ne skušamo negirati racionalnega, saj je oboje pomembno za razumevanje posameznikov kot tudi organizacije in njenega delovanja. Opredeli tudi tri pristope, kako poteka njuno skupno delovanje: Čustva ne motijo racionalno, čustva služijo racionalnem in čustva so nerazdružljivo združena z racionalnim.

Po mnenju Danah Zohar (2006) je kopičenje socialnega kapitala v veliki meri odvisno od količine čustvene inteligence. Čustvena inteligenca je zmožnost razumevanja drugih ljudi in zmožnost sočustvovanja z njimi, sposobnost, da prepoznamo njihova čustva in družbene položaje, v katerih se znajdemo, ter da se nanje ustrezno odzovemo. S čustveno inteligenco čutimo (Zohar 2006: 15).

Avtorja Simonns in Simonns (1997) sta v svojem delu Merjenje čustvene inteligence napisala, da so čustvena inteligentnost človekove potrebe, pobude in resnične vrednote, ki oblikujejo človekovo javno vedenje. Zanimanja nam povedo kaj posameznika privlači, umske in telesne sposobnosti nam povedo kaj posameznik zna, čustvena inteligentnost pa kaj posameznik dela in kako bo delal. Sprva sta področja čustvene inteligence imenovala značaj, kasneje sta verjetno kot mnogi avtorji podlegla že omenjeni komercializaciji pojma čustvena inteligenca. Po mnenju obeh avtorjev to zajema: čustveno energijo, čustveno napetost, optimizem, samospoštovanje, predanost delu, natančnost, željo po spremembi, pogum, odločnost, samouveljavljanje, strpnost, obzirnost do drugih in družabnost.

2. MODELI ČUSTVENE INTELIGENCE

Skozi leta je pojem čustvena inteligenca obravnavalo in raziskovalo mnogo raziskovalcev. V definicijo so dodali, da zajema sposobnost presojanja čustev in razpoloženj drugih, prepoznavanje neverbalnih gest, intrapersonalnih veščin, dobre komunikacijske sposobnosti ter empatijo. Vsako spoznanje o čustvih ter vsaka teorija, je odprla nova vprašanja v zvezi s preučevanjem čustev.

Navsezadnje so si čustva in inteligenca nekaj popolnoma nasprotujočega morda celo izključujoča v tem, kako zaznamujejo naše delo, razmišljanje in odločitve (Caruso in Salovey 2004). Koncept čustvene inteligence je bil sprejet z mešanimi občutki. Medtem ko ga je laična javnost hitro sprejela, je bil pri strokovni javnosti sprejet s precej kritike in skepse. Razlog za tolikšno populistično zanimanje za konstrukt čustvene inteligentnosti je morda iskati v dejstvu, da so čustva pomembna in prisotna pri reševanju vsakodnevnih problemov in da je bil njihov pomen še zlasti v zahodni kulturi premalo poudarjen (Avsec in Pečjak 2003a). Predmet kritike so bili tudi t.i. "pionirji čustvene inteligence" (Mayer in Salovey, Bar-On, Goleman), saj naj bi se na področju psihologije in znanstvenega raziskovanja pojavili kot skoraj popolni novinci in kot taki neprimerni za razvijanje novih teorij in instrumentov merjenja (Furnham in drugi 2007).

Kritiki so avtorjem očitali, da skušajo vnesti dodatno zmedo na področje inteligentnosti, pri čemer so izpostavili predvsem problem veljavnosti konstrukta, saj le ta predstavlja skupek najrazličnejših osebnostnih lastnosti, kot so na primer empatija, toplina, priljubljenost in podobno. Očitali so jim, da združujejo dva pojma, ki sta si že po svoji naravi nasprotujoča (Avsec in Pečjak 2003a). Glede na to, kateremu delu v besedni zvezi čustvena inteligenca se daje večji poudarek, se raziskovalci delijo na tiste, ki obravnavajo čustveno inteligenco kot nekognitivni konstrukt (torej predvsem osebnostne lastnosti) in tiste, ki jo obravnavajo kot kognitivni konstrukt - torej sposobnost (Avsec in Pečjak 2003a). Raziskovalci, ki opredeljujejo čustveno inteligenco kot mentalno sposobnost, so bili preteklih deset let usmerjeni predvsem v to, da so poskušali opredeliti sposobnosti, ki sestavljajo konstrukt čustvene inteligence in da so iskali ustrezne metode za merjenje teh sposobnosti ter oblikovali instrumente, ki bi dosegali standarde testov inteligentnosti (Avsec in Pečjak 2003a).

Spielberg (v Peter, Troth 2002) je za razlago čustvene inteligence uporabil tri modele: model sposobnosti, avtorjev Saloveya in Mayera, ki čustveno inteligenco opredelita kot sposobnost in dva mešana modela, avtorjev Bar-Ona in Golemana, ki čustveno inteligenco pojmujeta kot osebnostno lastnost.¹⁷

2.1 Model sposobnosti

Tako kot se posamezniki razlikujejo po zmožnostih razumevanja ter uporabi besed, števil ali geometrijskih pojmov, se prav tako razlikujejo glede na način in sposobnost čustvovanja. To sta v svojem članku leta 1990 zapisala Salovey in Mayer. Že od začetka sta avtorja poudarjala, da predstavlja omenjeni koncept samo nek referenčni okvir, ki naj bi predvsem spodbudil preučevanje tega fenomena s pomočjo znanstvenih metod. In resnično so v zadnjih dvajsetih letih številni raziskovalci poskušali tako teoretično kot empirično preveriti sam konstrukt čustvene inteligence. Sposobnost procesiranja informacij povezanih s čustvi pojmujeta kot mentalno sposobnost v konvencionalnem smislu. Čustveno inteligenco sta opredelila s tremi prilagoditvenimi sposobnostmi, in sicer s sposobnostjo ocenjevanja in izražanja čustev pri sebi in do drugih, s sposobnostjo reguliranja čustev pri sebi in drugih ter sposobnostjo uporabe čustev pri reševanju problemov in odločanju (npr. pri kreativnem mišljenju, fleksibilnem načrtovanju, pozornosti in motivaciji). Njun model čustvene inteligence predstavlja prvi poizkus konceptualizacije tega konstrukta (Avsec in Pečjak 2003b: 36). Ta model sta leta 1997 razširila in predstavila štiristopenjsko hierarhično lestvico, ki bolj poudarja kognitivne komponente čustvene inteligence in opredeljuje čustveno inteligenco kot potencial za intelektualno in čustveno rast.

Model govori o štirih vrstah hierarhično razporejenih sposobnosti na področju čustev (v Mayer 2001: 10):

- zaznavanje čustev,
- uporaba čustev v kognitivne namene,

¹⁷ Furnham in Petrides menita, da je bolj kot teorija "per se" pomembno razlikovanje med načinom merjenja čustvene inteligence in jo tako delita na **trait EI** (temelji na smoočenjevanju) ter **information – processing EI** (MSCEIT test) (Furnham in Petrides 2006).

- razumevanje in analiziranje čustev,
- reflektivna regulacija čustev za spodbujanje čustvene in intelektualne rasti.

Ta štiri področja sta avtorja razdelala naprej po dveh oseh (model v tuji literaturi imenovan 4B ali »Four Branch Model«). Vertikalna os predstavlja stopnjo kompleksnosti čustev, od bolj bazičnih do bolj kompleksnih procesov. Tako vključuje najnižja raven relativno enostavne sposobnosti zaznavanja, najvišja pa zavestne, reflektivne procese regulacije čustev. Na vsaki ravni so zajete štiri reprezentativne sposobnosti, ki so razvrščene po horizontalni osi po razvojnem načelu: tiste, ki se pojavijo prej, so na levi strani modela in tiste 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 (Avsec in Pečjak 2003b: 38).

Najnižjo raven čustev predstavljajo zaznavanje, ocenjevanje in izražanje čustev. To pomeni pravilno dekodiranje čustvenih signalov, izrazov na obrazu in barve glasu. Osnova za zaznavanje in pravilno ocenjevanje čustev pri drugih, pa je pravilno razumevanje lastnih čustev. Že predšolski otrok lahko prepozna čustvene reakcije in se s časoma nauči prepoznati čustvovanja drugih ljudi in jih razločevati od čustev, ki jih občuti sam.

Drugo raven predstavlja sposobnost čustvenega spodbujanja mišljenja. Pri reševanju problemov je potrebno uporabiti čustva in tudi razum. Čustva pripomorejo k bistveno hitrejšem in bolj učinkovitemu reševanju problemov. Številne empirične študije dokazujejo, da čustva vplivajo na kognicijo: kadar je oseba vesela bolj uspešno rešuje miselne naloge, ko je oseba žalostna ravno obratno.


Tretja raven se nanaša na razumevanje in analiziranje čustev ter na uporabo in razvijanje čustvenega znanja. Čustveno znanje človek pridobiva že v otroštvu in potem vse življenje. Ko se otrok nauči poimenovati ter razlikovati čustva, jih lahko relativno dobro razlikuje glede na intenzivnost (jeza, bes, ...). Enako začne povezovati čustva s situacijami, v katerih se nahaja (žalost/izguba) in s časoma razume, da se lahko hkrati pojavita dve nasprotni si čustvi do iste

osebe (na primer ljubezen in sovraštvo) in celo, da kombinacija različnih čustev privede do novega čustva (na primer upanje je kombinacija vere in optimizma).

Najkompleksnejša raven čustvene inteligence je reflektivna regulacija čustev za spodbujanje čustvene in intelektualne rasti. Le ko se posameznik svojih čustev zaveda, se lahko iz njih nekaj nauči, če pa želi biti odprt za svoja občutja, mora tolerirati čustvene reakcije in biti sposoben ustrezno reagirati v različnih situacijah in ohraniti trezno glavo (Avsec in Pečjak 2003 b).

Njuna definicija se uvršča v ožji model pojmovanja čustvene inteligence, in sicer v model sposobnosti (ability model), ki je bili prvič predstavljen leta 1990. Vse ostale teorije čustvene inteligence spadajo med mešane ali sestavljene modele, ki po mnenju avtorjev Mayerja, Carusa in Saloveya predstavljajo koncept, ki poleg mentalnih vključuje tudi osebnostne lastnosti posameznika. Problematika opredelitev čustvene inteligence pa je ravno v tem, da je mnogi ne priznavajo kot inteligenco, saj je meja med sposobnostmi in osebnostnimi lastnostmi posameznika izredno tanka. Primer za to sta lahko posameznika - prvi je po naravi optimističen, za kar ni potrebna nikakršna inteligenca, medtem ko je lahko nekdo drug optimističen in dobro razpoložen, saj se zaveda, da mu tovrstno vedenje lahko prinese večji uspeh pri ostalih. Vedenje, ki zahteva (samo)manipulacijo počutja posameznika v določeno počutje, pa je sposobnost in ne osebnostna lastnost posameznika.

Tabela 2.1: Mayer – Salovey Four Branch Model

Reflektivna regulacija čustev za spodbujanje čustvene in intelektualne rasti				
↑	sposobnost sprejemanja tako prijetnih kot neprijetnih čustev	sposobnost presojanja o čustvih glede na njihovo uporabo ali informativnost	sposobnost reflektivnega spremljanja čustev pri sebi in drugih	sposobnost upravljanja z lastnimi čustvi ter čustvi drugih, npr. ublažitev negativnih čustev in povečanje pozitivnih čustev, brez potlačevanja
	Razumevanje in analiziranje čustev : uporaba čustvenega znanja			
sposobnost razvrščanja čustev in sposobnost prepoznavanja odnosov med besedami in čustvi (npr. med besedami ljubiti in biti všeč)	sposobnost interpretacije pomena čustev, ki se nanašajo na odnose	sposobnost razumevanja kompleksnih čustev (mešanica kot je npr. strahospoštovanje)	sposobnost prepoznavanja prehodov čustev npr. prehod od jeze do sramu	
Čustveno spodbujanje mišljenja				
čustva usmerjajo mišljenje z usmerjanjem pozornosti na pomembne informacije	čustva so dovolj jasna in primerna, da lahko služijo kot pripomoček za presojanje in občutja, ki zadevajo spomin	čustveno razpoloženje je odvisno od posameznikove perspektive od optimistične k pesimističnemu, spodbujanje posameznika za (upoštevanje pogleda na stvari iz večih zornih kotov)	čustvena razpoloženja diferencialno spodbujajo dostop do specifičnih problemov, npr. zadovoljstvo spodbuja induktivno sklepanje	
Zaznavanje, ocenjevanje in izražanje čustev				
sposobnost indentifikacije lastnih čustvenih stanj, občutij in mnenj	sposobnost identifikacije čustev pri drugih ljudeh, stvareh, umetniških delih (skozi zvok, jezik, zunanost..)	sposobnost natančnega izražanja čustev in potreb, povezanih s temi čustvi	sposobnost razločevanja med natančnim in nenatančnim izražanjem čustev ter iskrenim in neiskrenim izražanjem	
RAZVOJNI VIDIK 				

Vir: Gowing 2001.

2.1.1 Metoda ocenjevanja čustvene inteligence po Saloveyu in Mayerju

Pomembna značilnost pri preučevanju inteligentnosti je način kako jo merimo. Raziskave kažejo, da je rezultat korelacijske povezanosti med samoocenjevanjem inteligentnosti in dejanskimi sposobnostmi na testih manj kot 0,3 (Pauhlhus in drugi v Avsec in Pečjak 2003 b). Podobno nizke ali še nižje korelacije ugotavljajo med tema dvema načinoma merjenja na področju čustvene inteligence (Ciarrochi in drugi 2002; Davies in drugi 1998; Mayer in drugi 2002 v Avsec in Pečjak 2003b).

Metoda ocenjevanja čustvene inteligence Mayerja in Saloveya, ki sta jo skupaj s Carusom razvila leta 1997, je dobila na veljavi predvsem zaradi osredotočenosti na sposobnosti in empirične podprtosti same metode. Pri razvijanju testa sta avtorja temeljila na tem, da mora biti test čustvene inteligence sestavljen tako, da je primerljiv z ostalimi testi inteligence, za kar pa mora izpolnjevati določene kriterije¹⁸, ki jih izpolnjujejo tudi testi inteligence. Njun test se nanaša na dejansko kapaciteto reševanja problemov in ne le na posameznikova prepričanja o teh sposobnostih. Psihološki inštrumenti na podlagi posameznikovega reševanja konkretnih težav in izvajanja specifičnih nalog, neposredno merijo kompetence značilne za čustveno inteligenco (Vrčko 2004).

V svojo prvotno različico testa čustvene inteligence (Multifactor Emotional Intelligence Scale – MEIS) so vključili posamezne naloge z 12 podtesti s koeficienti notranje konsistentnosti od 0,49 do 0,90, kar je manj kot se zahteva za teste inteligentnosti (Bucik v Avsec in Pečjak 2003 b). MEIS se je sicer po mnenju avtorjev dobro izkazal, vendar so želeli izboljšati njegove merske statistike. Tako je nastala novejša oblika testa, ki so ga poimenovali Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test ali krajše MSCEIT. Test je sestavljen iz osmih podtestov.

Pri prvem podtestu - **obrazi** - morajo udeleženci za vsakega od štirih obrazov določiti, v kolikšni meri izraža vsako od petih občutij. Pri drugem - **slike** - morajo za vsako od osmih slik določiti izraženost posameznih občutij (Avsec in Pečjak 2003b). Za ocenjevanje uporabe čustev, se pri podtestu – **senzacije** - udeleženec vživi v določeno situacijo in čustvo ter ga primerja z drugimi senzornimi kvalitetai (na primer občutek krivde s hladnim, pekočim, zelenim). Podtest - **facilitacija** - preverja, kako posamezniku njegova čustva pomagajo pri mišljenju in sklepanju (na primer kakšno razpoloženje uporabimo, ko želimo pripraviti zelo zapleteno jed). Razumevanje čustev se meri s podtestom - **zmesi** -, kjer posameznik izbira pravilno kombinacijo osnovnih čustev, ki sestavljajo bolj kompleksno čustvo (na primer razočaranje = pričakovanje + žalost). Podtest - **zaporedje** - meri, kako dobro je posameznikovo znanje na področju čustvenih zaporedij (jeza in bes). Nivo upravljanja s

¹⁸ Kriteriji, ki jih morajo tovrstni testi izpolnjevati so: zanesljivost (tudi kadar test ponovimo v dveh različnih časovnih obdobjih pri istem posamezniku, moramo dobiti podobne rezultate, z drugimi besedami, test mora biti časovno stabilen), objektivnost (rezultati testa ne smejo biti pod vplivom subjektivne presoje. Različni testatorji morajo pri uporabi enakega testa pri istem kandidatu dobiti enake rezultate), veljavnost (test mora resnično meriti tisto, za kar je bil sestavljen. Ne sme se zgoditi, da bi s testom za merjenje motivacije merili na primer inteligentnost) (Kragelj 2005: 39).

čustvi merita podtesta – **upravljanje** - in - **odnosi** - . Pri upravljanju se meri posameznikovo sposobnost vključevanja lastnih čustev v odločanje (udeleženec mora označiti, v kolikšni meri mu bo posamezno vedenje pomagalo pri tem, da ohrani določeno razpoloženje). Odnosi merijo posameznikovo sposobnost vključevanja čustev v odločanje v zvezi z drugimi osebami (na primer kako pomagati otroku z določeno motnjo za katero učitelj nima posluha) (Avsec in Pečjak 2003b).

Avtorji poročajo o dobrem rezultatu oziroma o dobri zanesljivosti skupnega rezultata na testu, torej čustvenega količnika, vendar pa rezultatov v zvezi z njegovim preverjanjem ni veliko (Avsec in Pečjak 2003b).

2.2 Mešani modeli

2.3

Skupina mešanih modelov predstavlja dokaj številčno skupino raziskovalcev, ki pojmujejo čustveno inteligentnost kot mešanico adaptivnih čustvenih lastnosti ter tudi umskih sposobnosti. Podrobneje bom predstavila dva avtorja oziroma modela: modela Bar-Ona (2000) in model Golemana (Avsec in Pečjak 2003b).

2.3.1 Bar-Onov model čustvene inteligence

Bar-Onov koncept pojmovanja čustvene inteligence je podoben kot Golemanov, je pa precej širši od pojmovanja Mayerja, Saloveya in Carusa, saj vključuje prerez čustvenih, socialnih in osebnostnih dimenzij inteligentnosti. Zanje meni, da imajo za vsakodnevno funkcioniranje posameznika pogosto večjo napovedovalno vrednost kot klasična inteligentnost. Čustveno inteligenco¹⁹ opredeljuje kot vrsto nekognitivnih sposobnosti, kompetenc in spretnosti, ki vplivajo na uspešnost posameznika pri njegovem spoprijemanju z zahtevami in pritiski okolja. Čustvena inteligenca je takoimenovana zdrava pamet posameznika in hkrati nekakšen prerez čustvenih in družabnih veščin ter kompetenc, ki determinirajo, kako učinkovito izražamo svoja čustva, se poistovetimo s čustvi drugih ter se soočamo z vsakdanjimi preizkušnjami in nalogami. Je splet nekognitivnih zmožnosti, ki vplivajo na posameznikov uspeh pri opravljanju dnevnih nalog v vsakdanjem življenju.

¹⁹ Avtor Bar-On v svojih delih uporablja izraz čustveno-socialna inteligenca.

Na razvoj njegovega modela vpliva Darwinova²⁰ teorija preživetja, v kateri je ravno tako opisano razumevanje in izražanje čustev na način, ki ga Darwin imenuje učinkovita adaptacija. (Dupre 2003)

Njegov model temelji na Vprašalniku emocionalnega količnika (Emotional Quotient Inventory - EQ-i), ki ga je sestavil konec 80-ih let in ga je sprva uporabljal za mero psihičnega zadovoljstva. Razlog za preimenovanje je verjetno komercialne narave, saj je v laični in strokovni javnosti poraslo zanimanje za vse, kar je bilo povezano s čustveno inteligenco.

Po Bar-Onu pomeni biti čustveno inteligenten to, da učinkovito obvladamo spremembe v okolju, hitro reagiramo, smo odločni in kreativni pri podajanju rešitev v novo nastali situaciji. Da nam to uspe, morajo čustva delati v našo korist in ne škodo, pri čemer moramo biti optimistični, pozitivni in motivirani.

2.3.1.1 Razvoj metode ocenjevanja čustvene inteligence po Bar-Onu (Bar-On 2006)

Raziskovalno delo Bar-Ona se je v 17 letih razdelilo na 6 večjih obdobj:

1. V začetnem obdobju je na podlagi izkušenj v klinični psihologiji in raziskovanja strokovne literature, definiral skupine kompetenc, ki vplivajo na delovno učinkovitost in splošno dobro počutje posameznika.
2. Med kompetencami je jasno izpostavil tiste, ki določajo uspešnost za opravljanje specifičnih delovnih nalog.
3. Na podlagi raziskovanja med zaposlenimi v zdravstvu je postavil 1000 trditev, ki naj bi na podlagi samoocene določale (ne)izraženost določenih kompetenc čustvene inteligence.
4. Razvije EQ-i (Emotional Intelligence Inventory).
5. EQ-i testira na 3831 državljanih Severne Amerike.
6. Nadaljuje s preverjanjem testa po vsej državi med različnimi rasami, verami, starostmi in spoloma.

²⁰ Darwin predpostavlja, da nobena teorija ne bo veljavna, če ne bo osvetlila namena, ki ga imajo čustva za ohranitev človeške vrste in poudarja, da veliko naših čustvenih reakcij izvira iz zakorjenjenih vzorcev preživetja (agresija, moška želja po dominiranju situaciji).

EQ-i temelji na 133 trditvah v obliki kratkih stavkov in lestvico z razponom od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo redko in 5 zelo pogosto. Glede na število, ki ga posameznik obkroži, se po programu v računalniku izračunava njegov EQ, ki naj bi izražal posameznikovo splošno raven čustvene inteligence. Primeren je za reševanje od 17. leta starosti dalje in traja približno 40 minut. Tako kot pri IQ-ju, je višja številka EQ-ja odraz bolj čustveno inteligentnega posameznika. Posameznikovi odzivi izražajo njegov EQ, ki je razdeljen na pet področij in teh pet področij je razdeljeno na 15 podpodročij kot je razvidno v Tabeli 2.2.

Na podlagi svojega raziskovalnega dela, pride Bar-On do nekaj zanimivih ugotovitev povezanih EQ-jem:

1. Starejši ljudje dosegajo višje rezultate kot mlajši, torej so bolj čustveno inteligentni kot mlajši.
2. Med spoloma in različnimi etničnimi skupinami ni bistvene razlike v čustveni inteligenci.
3. Razlika med spoloma je zanemarljiva pri skupni oceni čustvene inteligence, medtem ko je med posameznimi podtesti mogoče opaziti, da imajo ženske višje rezultate pri interpersonalni inteligenci, moški pa pri spoprijemanju s stresom (Gowing 2001).

Tabela 2.2: Področja čustvene inteligence vključena v vprašalnik EQ

	opis lestvice
intrapersonalna inteligenca	
samospoštovanje	sprejemanje pozitivnih in negativnih vidikov sebe, sprejemanje kot dobrega
čustveno samozavedanje	spodobnost prepoznavanja lastnih čustev
asertivnost	zavzemanje za svoje pravice na nedestruktiven način in izražanja lastnih čustev
neodvisnost	zanašanje nase pri sprejemanju odločitev in neodvisnost od drugih
samo-aktualizacija	spodobnost realiziranja lastnih potencialov in ciljev
interpersonalna inteligenca	
empatija	spodobnost zavedanja, razumevanja in upoštevanja čustev drugih
medosebni odnosi	spodobnost ustvarjanja in vzdrževanja vzajemno zadovoljnih odnosov
družabne veščine	spodobnost biti kooperativen in konstruktiven član socialne skupine
Prilagodljivost	
frustracijska toleranca	spodobnost aktivnega in konstruktivnega spoprijemanja s stresom, ne da bi bili preveč prizadeti
kontrola impulzov	spodobnost odložitve impulza
spoprijemanje s stresom	
realnost	usklajenost med tem kaj doživljamo in tem kaj obstaja
reševanje problemov	spodobnost identificiranja in reševanja problemov
fleksibilnost	spodobnost prilagajanja misli, vedenja in emocij spreminjajoči se situaciji
splošno razpoloženje	
optimizem	spodobnost biti pozitiven tudi v primeru težav in vedno gledati na življenje s svetlejše plati
sreča	spodobnost uživanja v življenju, zadovoljstvo z drugimi in življenjem nasploh

Vir: Gowing 2001: 108.

Prvi dve lestvici spominjata na Gardnjerejevo teorijo osebne inteligentnosti, ki prav tako vključuje inter in intra personalno delovanje.

Na podlagi raziskav, ki so sledile je avtor leta 2000 iz modela izločil pet komponent čustvene inteligence (optimizem, sreča, samoaktualizacija, neodvisnost ter družbena odgovornost), ki naj bi imele previsoke korelacije z ostalimi komponentami čustvene inteligence in hkrati

vplivajo na splošno sposobnost posameznika za spoprijemanje z vsakodnevnimi opravili. Raziskave v zvezi z Bar-Onovim modelom čustvene inteligence gredo sedaj v smeri nadaljnje ocene samega konstrukta in s ciljem večje aplikativne uporabnosti na vzgojno izobraževalnem, industrijskem in kliničnem področju (Avsec in Pečjak 2003a).

Težave merskih pristopov, ki temeljijo na samoocenah, se lahko pojavijo v zvezi z njihovo veljavnostjo, pristranskostjo ali objektivnostjo. Rezultati so računalniško obdelani. Grobi rezultati so avtomatično razporejeni in preoblikovani v standardne rezultate, ki temeljijo na povprečju 100 in standardnem odklonu 15. Bar-On v svojih delih navaja pomembno razliko EQ-ja med učno uspešnimi in učno neuspešnimi učenci, vendar pa primerjava rezultatov obojih na nivoju kompozitnih lestvic pokaže, da razlike niso pomembne na področju interpersonalnih in intrapersonalnih sposobnosti, temveč na ostalih treh sposobnostih (prilagodljivost, spoprijemanje s stresom, splošno razpoloženje), ki pa za mnoge avtorje ne spadajo med prvine čustvene inteligence. Kljub kritikam glede testov, ki temeljijo na samoocenjevanju, so številne raziskave potrdile, da je EQ-i dosleden, stabilen in zanesljiv merski instrument. Bolj natančno, notranji koeficient doslednosti EQ-ja je 97. Trenutno je eden izmed selekcijskih mehanizmov pri zaposlovanju v ameriški vojski, mornarici in tudi pri marincih. Avtorjevi načrti za prihodnost so razviti izčrpen seznam EQ profilov, ki bo zajemal 17 različnih poklicnih skupin. Na podlagi obsežnih in številnih raziskav namerava med drugim razviti tudi profile, ki določajo, katere kompetence potrebuje uspešen zavarovalni agent, gasilec ali senior manager (Bar-On 2006).

2.3.2 Golmanov model čustvene inteligence

Goleman je svoj model prvič objavil leta 1995. Čustveno inteligenco je opredelil kot konstrukt, ki je razdeljen na 2 predela, in sicer predel, s katerimi ljudje upravljajo sebe (samozavedanje, samonadzor in motivacija) in tiste, ki so usmerjene v sposobnost upravljanja odnosov z drugimi ljudmi (empatija, družabne izvedenosti) (Goleman 2001b).

Po Golemanu (2001b) je čustvena inteligenca naučena spretnost, ki se izraža tudi skozi nadpovprečne in izjemne rezultate na delovnem mestu. Čustvena inteligenca determinira posameznikovo dojemljivost za učenje tudi ostalih sposobnosti, ki ga določeno delovno mesto zahteva.

Posledica teh širokih, le delno se prekrivajočih opredelitev je, da je avtor z njimi zajel skoraj celotno osebnost posameznika. Vključuje tako motivacijske značilnosti, čustva kot tudi značilnosti vedenjskega področja (spretnosti v medosebnih odnosih). Zaradi svojega neznanstvenega pristopa k obravnavanju čustvene inteligence, je naletel na vrsto kritik. Številni avtorji poudarjajo, da Golemanove teorije čustvene inteligence ne smemo pojmovati kot znanstveni konstrukt, kljub temu, da svoje teze v zadnjih letih empirično preverja. Caruso in Salovey (2004) sta prizadevanja Golemana in njegovih sodelavcev poimenovala kar "pop" psihologija čustvene inteligence.

Svoj model je s kolegi (Cherniss, Boyatzis, Rhee) leta 2000, zaradi številnih kritik nadgradil. Ta model v različni v literaturi najdemo pod različnimi poimenovanji: Golemanov model, Osebnostni model čustvene inteligence ali skupek čustvenih kompetenc (Emotional Competence Inventory). Pri tem modelu je pomembno razlikovanje med čustveno inteligenco in čustvenimi kompetencami. Čustvena inteligenca zajame človekove osnovne zmožnosti uporabe in prepoznavanja čustev, medtem ko kompetenca določa, kolikšen delež zmogljivosti smo pretvorili v delovne spretnosti. Če je oseba visoko čustveno inteligentna še ne pomeni, da bo osvojila tiste kompetence, ki so pomembne pri delu, pomeni le odlično osnovo za doseganje meril odličnosti za opravljanje določenega dela. Kompetence so sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, potrebne, da posameznik uspešno in učinkovito opravi določeno nalogo. Zajemajo znanje, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, vrednote, samopodobo itd. Vse, kar je precej večje jamstvo za delovni uspeh, kot je znanje samo po sebi. Vzroke za (ne)uvajanje kompetenc pa je treba iskati v organizacijski kulturi organizacije (Rozman 2003).

Golemanov model opredeljuje čustveno inteligenco za sposobnosti kot so samomotivacija, vztrajnost v trenutkih frustracije, nadzor nad impulzi, nadzor nad lastnim razpoloženjem, izogibanje stresu, ki zamegljuje sposobnost razmišljanja, empatija in upanje na najboljše. Da posameznik razpolaga s čustveno inteligenco pomeni, da zna uporabljati kompetence (samozavedanje, samoupravljanje, družbeno odgovorno vedenje, družabne veščine) v pravem trenutku, ob pravem času in s pravilno intenzivnostjo. Tabela 2.3 prikazuje, kaj zajema skupek čustvenih kompetenc po Golemanu in sodelavcih:

Tabela 2.3: Skupek čustvenih kompetenc/The Emotional Competence Inventory

A	Samozavedanje
a1.	čustveno samozavedanje (prepoznavanje čustev in njihovega učinka)
a2.	pravilno samoocenjevanje (poznavanje svojih sposobnosti ter omejitev)
a3.	samozavest (močna vera vase in svoje sposobnosti)
B	Samoupravljanje
b1.	samonadzor (nadzor nad motečimi čustvi in vzgibi)
b2.	zaupanje (ustvarjanje odkritosti in integritete)
b3.	vestnost (biti odgovoren pri izpolnjevanju svojih nalog)
b4.	prilagodljivost (fleksibilnost v spreminjajočih se okoliščinah)
b5.	ciljna naravnost (orientiranost na končne rezultate)
b6.	iniciativnost (nagnjenost k delovanju)
C	Družbena odgovornost
c1.	empatija (razumevanje ter skrb za druge)
c2.	razvoj drugih (prepoznavanje potrebe po razvoju drugih ter vzpodbujanje drugih)
c3.	ugajanje strankam (prepoznavanje in zadovoljevanje potrebe strank)
c4.	organizacijska zavednost (prepoznavanje potreb in stanj na nivoju organizacije)
D	Družabne veščine
d1.	vplivanje (delovanje na druge s pomočjo notranjih moči)
d2.	komunikacija (jasno in čisto izražanje)
d3.	reševanje konfliktov (usklajevanje nesoglasij)
d4.	vodenje (navdihovanje in usmerjanje skupine ljudi)
d5.	inovativnost (vzpodbujanje in obvladovanje sprememb)
d6.	mreženje (vzpostavljanje povezav in poznanstev)
d7.	delo v skupini in sodelovanje (ustvarjanje skupne vizije in ciljev v skupini in delovanje v smeri doseganja skupnih ciljev)

Vir: Boyatzis, Goleman in Rhee v Gowing 2001: 88.

2.3.2.1 Metoda ocenjevanja čustvene inteligence po Golemanu

Ocenjevanje temelji, tako kot pri Bar-Onu, na samooceni in sicer na metodi 360-stopinj, ki združuje samooceno, oceno nadrejenega, podrejenega in oceno enakovrednega sodelavca.

Temelji na 6-stopenjski skali, ki ocenjuje samega sebe ali sodelavca. Vsak korak na skali določa, v kolikšni meri je resnična za posameznika, ki je ocenjevan. Določeno vedenje je lahko zanj le delno značilno ali zelo značilno zanj. Med odgovori je možen tudi odgovor »ne vem« ali »nisem imel izkušnje s tovrstnim vedenjem ali situacijo«. Sestavljen je iz 110 trditev in njegova izpolnitev traja približno 45 minut. Vprašalnik pa je namenjen izključno kot orodje za razvoj kadrov in ne kot del selekcijskega mehanizma pri zaposlovanju. Na podlagi rezultatov se zaposleni uvrsti v razred in določi, katere kompetence so potrebne za razvoj in nadgrajevanje v smeri čim bolj učinkovitega opravljanja njegovih delovnih nalog (Goleman 2001a).

3. ČUSTVENA INTELIGENCA NA DELOVNEM MESTU

Če povzamem zgodovino obravnavanja čustev, so bila ta v preteklosti razumljena kot višek, presežek, motnja ali blokirajoč dejavnik razuma, primitivizem, prežeča nevarnost ali celo kot greh. Skušali smo jih potlačiti, zatreti, skriti ali v najbolj milih oblikah nadzorovati. Še posebej na delovnem mestu. V poslovnem svetu smo verjeli v moč razuma in v moč intelekta. IQ je bil vladar sveta in verjeli smo, da je visok IQ pogoj uspešnosti na delovnem mestu (Čurič 2007). Izkazovanje čustev je veljalo za neprofesionalno, čustvo samo pa sovražnik osebnega razvoja in napredovanja v karieri. Poslovni ideal je bil definiran kot oseba zelo razvitega razuma brez čustev. Poleg razuma, smo verjeli tudi v optimizem in entuziazem. Pričakovalo se je, da ima zaposleni zelo razvit razum brez čustvenega vpliva in da ob tem izkazuje jasna znamenja visoke ravni motiviranosti, lojalnosti in navdušenja nad realizacijo skupnega cilja. Tu pa nastane paradoks, saj sta veliki entuziazem in motiviranost rezultat delovanja čustev.

Pravila o delu so se začela spreminjati. V organizacijah so se vse bolj pričeli spraševati, kaj zaposleni čutijo. Odgovor na vprašanje, kaj čutijo je lahko eno čustvo (jeza, strah, zadovoljstvo ...) ali mešanica čustev (jeza, krivda). Sodobne analize ugotavljajo, da zaposleni najpogosteje čutijo strah in anksioznost. Jeza lahko vpliva razdiralno, če se ne manifestira konstruktivno, lahko pa deluje pozitivno, kot čustvo, ki daje moč in energijo za opravljanje naloge. Sanje o miru, sproščenosti in sreči kot konstanti delovne realnosti so zamenjala vprašanja. Kako in kaj s samim sabo, kako in kaj z drugimi, ki včasih doživljajo čustva podobna mojim, včasih popolnoma različna? Eno izmed najbolj neprijetnih tveganj v poslovnem svetu je ravno v tem, da lahko v enakih razmerah skupina posameznikov doživlja popolnoma različna čustva. Čustva zaposlenih in njihove vzorce obnašanja vse bolj doživljamo kot dragoceni kapital in kot ključno prednost. Težave, značilne za sodobni poslovni svet, kot so stres, izgorevanje, zlorabe, čustveno izsiljevanje, mobing pa skušamo reševati sproti (Čurič 2007).

Smernice delujejo v prid vključevanja čustev na delovno mesto in tako stroga racionalnost v podjetju izgublja svoj pomen. In zakaj je razvijanje čustvene inteligence na delovnem mestu še posebej pomembno? Cary Chreniss (2001) navaja štiri razloge, zagotovo pa jih obstaja še mnogo več:

1. Kompetence povezane s čustveno inteligenco so ključne za uspeh pri večini poklicev, saj so lastnosti odločilne za uspeh lastnosti kot so samozavest, empatija, fleksibilnost in dobri odnosi z drugimi. Vse to pa je več kot dobrodošlo tudi v našem osebnem življenju. Po Golemanu (2001) je za doseganje optimalne storilnosti, na katerem koli delovnem mestu ali delovnem področju, čustvena inteligentnost celo dvakrat²¹ bolj pomembna kot izključno kognitivne ali spoznavne sposobnosti.
2. Čustvena inteligenca je pomembna, saj deluje kot nadomestilo ali kompenzacija za ostale potrebne sposobnosti in lastnosti. Raziskave so pokazale, da številni odrasli vstopajo na trg delovne sile brez potrebne formalne izobrazbe ali izkušenj zahtevanih za določeno delovno mesto. Svoje pomanjkljivosti lažje in bolj uspešno nadomestijo, če imajo visoko razvito čustveno inteligenco. Ko se večina posameznikov odloča o svojem poklicu, se premalo zaveda, kaj bi počela in se za določen poklic odloči, ker je tako bolj enostavno, ker so to počeli že njihovi starši ali pa se jim ponuja boljši zaslužek. Le redki so tisti, ki poslušajo svoj notranji glas, ki jim pravi, kaj je njihovo poslanstvo. Z visoko razvito čustveno inteligenco ni nikoli prepozno, da se spremeni smer in se posameznik usmeri v osvajanje tistih znanj, ki mu odpirajo pot k drugačni zaposlitvi. Motivacija in želja po osvajanju teh znanj je bolj prisotna pri tistih, ki so morda manj izobraženi vendar bolj čustveno inteligentni kot pri tistih, ki se ponašajo z laskavimi naslovi priznanih fakultet in raziskovalnih centrov.
3. Vse več sredstev in pozornosti izobraževalnih programov na delovnem mestu je namenjeno razvoju čustvene inteligence. Ameriške organizacije vlagajo v razvoj in izobraževanje kadrov ogromno sredstev²² za treninge, katerih večina je usmerjena v razvijanje čustvene inteligence zaposlenih. S to usmerjenostjo pri svojih zaposlenih razvijajo sposobnosti, ki lahko pozitivno vplivajo na izpolnjevanje različnih delovnih nalog in ne samo na določene, ki so značilne za trenutno delovno mesto. Tako ima zaposleni dolgoročneje koristi, kar povečuje tudi njegovo motivacijo.
4. Še en zelo pomemben razlog za razvijanje čustvene inteligence na delovnem mestu je, da delo vse bolj postaja prostor, kjer posameznik preživi večino svojega časa. Ne glede na kulturo, raso ali veroizpoved je vsem skupno to, da se prosti čas krči, delovne ure se podaljšujejo in aktivni del dneva večina preživi na delovnem mestu, kjer se odvija komunikacija, spletajo se vezi, prijateljstva in odnosi. Tu je sposobnost

²¹ Izjava, ki je bila v največji meri predmet "spotike" in kritike Golemanovih nasprotnikov, ki sem jih omenila v prejšnjem poglavju.

²² V Severni Ameriki porabijo več kot 60 milijonov dolarjev za izobraževanje letno (Goleman 2001b).

prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih ter sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih v odnosih z drugimi posebej pomembna. Večino svojega budnega življenja posameznik preživi na delovnem mestu in ob čedalje večjih zahtevah poklicnega življenja postajajo odnosi vse pomembnejši. Pristni, topli in spoštljivi odnosi, ki dajejo občutek, da smo sprejeti, zaželeni in potrebni, gotovo pripomorejo k večji učinkovitosti v svetu dobička (Rijavec 2006).

3.1 Pet ravni čustvene inteligence

Ne glede na področje in čas, v katerem se je odvijalo preučevanje čustev ter njihovega vpliva na vsakdanje življenje in naše delo, vse od Darwina do Golemana, Bar-Ona ali Mayerja pa z različnim vrstnim redom, terminologijo, znanstvenim oziroma (ne)znanstvenim pristopom merjenja, se je v zadnjem desetletju področje čustvene inteligence razdelilo na pet osnovnih področij:

3.1.1 Samozavedanje

Visoka stopnja samozavedanja je sposobnost posameznika, ki mu omogoča, da prisluhne sam sebi in se opazuje pri delovanju. Vsak človek je središče svojega vesolja in zato mora razumeti, zakaj počne nekaj, kar počne. Šele tedaj lahko spreminja svoja dejanja tako, da bo dosegel večji uspeh. Razumeti mora, kaj je zanj pomembno, kako doživlja stvari, kaj hoče in kakšen je njegov odnos do drugih. To subjektivno zaznavanje njegove osebnosti mu daje tudi trden okvir za odločanje o nepomembnih in pomembnih stvareh (Goleman 2006: 31).

Zavedanje in sprejemanje svojih najglobljih čustev ne le bogati življenjske izkušnje posameznika, temveč tudi pozitivno vpliva na njegovo vedenje. Ljudje s takšno spretnostjo natančno vedo, katera čustva doživljajo in zakaj, zavedajo se povezave med občutki in tem kar mislijo, čutijo in govorijo; prepoznajo, kako občutki vplivajo na njihovo storilnost ter se zavestno usmerjajo k njihovim vrednotam in ciljem. Tisti, ki niso sposobni prepoznati svojih občutkov, ogromno izgubljajo, saj so v določenem smislu čustveno nemi za resničnost, ki odloča o uspehu v življenju in ne samo pri delu. Spretnost pravilnega ocenjevanja sebe pomeni, da se posameznik zaveda svojih zmogljivosti in slabosti, se pogloblja vase in se uči iz izkušenj, je dojemljiv za povratne informacije, nove poglede, osebni razvoj in ima sposobnost gledanja nase v pravi luči. Kajti, če v zaslepljenosti posameznik ne prepozna svojih kriznih področij, tvega svojo kariero.

Primerjalna raziskava o managerjih na vodilnih položajih, ki jim je spodletelo in tistimi, ki jim ni, je pokazala, da sta obe skupini imeli slabosti, razlika pa je bila v tem, da se tisti, ki jim je spodletelo, niso ničesar naučili iz svojih napak in pomanjkljivosti. Neuspešneži so bili precej manj dovzetni za priznavanje svojih napak in so tudi odklanjali vsakogar, ki jim je te spodrseljaje skušal razkriti. (Konzorcij za raziskovanje čustvene inteligence na delovnem mestu 2007).

Za najboljše v storilnosti seveda velja, da imajo omejene sposobnosti, vendar se teh zavedajo in vedo tudi kaj morajo pri sebi izpopolniti, ali pa pomanjkljivosti nadomestijo tako, da delajo z nekom, ki ima zmogljivosti, kakršne sami pogrešajo. Zaposleni, ki so bolj produktivni, namenoma iščejo povratno informacijo o svoji storilnosti, saj jim zavest o sebi pomaga v nenehnem procesu izpopolnjevanja.

3.1.1.1 Slepe pege

Ko v določenih okoliščinah nekdo vedno ravna napačno, je to očiten znak slepe pege, o kateri govori Golemanov model čustvene inteligence. Na nižjih organizacijskih ravneh posledice tovrstnega ravnanja niso tako drastične, na višjih pa ima takšno vedenje bolj vidne posledice. Nasprotni učinek zato ni usoden le za osebo, ki probleme povzroča temveč za celo skupino ali delovni tim.

Po raziskavi Roberta E. Kaplana, ki je zajemala 42 zelo uspešnih podjetij, je mogoče definirati nekaj splošnih slepih peg, ki so za podjetja najbolj škodljiva in nevarna:

- Slepo povzpetništvo je vedenje, ki opisuje nekoga, ki želi za vsako ceno pokazati, da ima prav. Tekmuje, namesto da bi sodeloval, precenjuje svoje zasluge, je bahav in predrzen ter ljudi presoja tipološko.
- Nestvarni cilji so značilna slepa pega vodje, ki svoji skupini zastavlja preveč visoke in nedosegljive cilje ter nima pravega občutka, kako je treba delo opraviti.
- Neusmiljeno prizadevanje je slepa pega značilna za tiste posameznike, ki se na delovnem mestu priganjajo k trdnemu delu na račun radostnih trenutkov v življenju. S praznino v sebi se ženejo naprej in so hudo prizadeti, če ne uspejo.

- Priganjanje drugih je vzvod, ki posledično vodi k izgorevanju na delovnem mestu. Značilen je podcenjevalen, zajedljiv in brezobziren odnos do podrejenih. Oblast si takšen posameznik prilašča namesto, da bi jo delegiral.
- Lakomnost po moči je prisotna pri posameznikih, ki hrepenijo po moči bolj za lastne interese kot za interese podjetja, posegajo v osebni dnevni red ne glede na načrte podjetja in so izkoriščevalski.
- Nenasilna potreba po priznavanju je očitna pri tistih, ki so zasvojeni s slavo. Lastijo si zasluge drugih in za napake grajajo druge, žrtvujejo izpolnjevanje naloge do konca v hlastanju za novo zmago.
- Preobremenjenost z zunanjim videzom je slepa pega, ki je morda najlažje razvidna in najbolj očitna navzven. Na delovnem mestu se nekdo pretirano ukvarja s svojo podobo in hlepi po dobrinah, s katerimi hlina ugled. Kritika navadno zavrača in ga ujezi, čeprav je vmesna. Za svoje napake krivi druge in ne zna priznati napak ali osebnih slabosti (Kaplan v Goleman 2001).

3.1.1.2 Samozavest

Zaupanje vase pomeni, da ima posameznik močan občutek za lastno vrednost in svoje sposobnosti. Ljudje s tovrstno spretnostjo, si upajo izreči negativna mnenja in so kljub pritiskom in negotovosti odločajo pravilno ter za temi odločitvami stojijo (Tolley in Wood 2004). Zaupanje vase se razkrije že z odločno predstavitvijo sebe, torej z nastopom, ki razkriva kakovost. Osebe, ki močno zaupajo vase imajo karizmo in vlivajo zaupanje vsem v svoji bližini. Komur primanjkuje zaupanja vase, z vsako storjeno napako pritrdi svoji slabi samopodobi. Z zaupanjem vase je močno povezano zaupanje v lastno učinkovitost. Osebe z zaupanjem v lastno učinkovitost z veseljem sprejmejo izziv, drugi, ki dvomijo, pa niti ne poizkusijo, saj ne pomislijo, kako dobro bi lahko nalogo opravili. Najpogostejša značilnost zaposlenih s premajhnim zaupanjem vase je strah, da bi izpadli neumni. Tudi ko so izzvani, prehitro odpovedo lastnemu prepričanju, četudi so njihove misli konstruktivne. Tako se izgublja velika zaloga intelektualnega in kreativnega potenciala, saj marsikdo v strahu ali pa tudi zgolj zaradi naveličanosti na sestankih ne bo odprl ust, čeprav ima marsikaj povedati (Kržišnik 2004: 58). Druge značilnosti oseb z nizko samopodobo so kronična neodločnost, še zlasti ko so pod pritiskom in umik pred še tako majhnim tveganjem.

Na ravni čustev se nizka stopnja samoučinkovitosti povezuje z anksioznostjo, brezupom in pesimizmom pri izvajanju naloge. Na ravni mišljenja občutek slabe samoučinkovitosti zavira kognitivne procese, zmanjšuje verjetnost doseganja uspeha v različnih okoliščinah in zavira kakovostno odločanje. Izvedene empirične raziskave v to smer tezo potrjujejo in hkrati ugotavljajo, da prepričanje o lastni učinkovitosti obstaja na vseh področjih posameznikovega delovanja (Fesel Martinčević 2004: 77). Torej odločnost, v kontekstu čustvene inteligence, pomeni sposobnost neagresivne uveljave mnenj, idej, prepričanj in želja posameznika. V nasprotju z agresivnostjo, ki se ne meni za potrebe drugih in pasivnostjo, ki se ne meni za lastne potrebe, z odločnostjo čustveno inteligentno zadovoljimo obe strani (Goleman 2001b: 163).

Splošno znano je, da bodo zaposleni z najmočnejšim zaupanjem vase, glasno opozorili na probleme in krivice, medtem ko bodo tisti z nizkim samospoštovanjem le godrnjali in v nekaterih primerih celo dali odpoved (Tolley in Wood 2004). Skrajno zaupanje vase, pa na drugi strani lahko zveni kot predrznost, še zlasti pri ljudeh, ki ne obvladajo družabnih spretnosti. Zaupanje vase ni enako kot drznost. Zaupanje vase, mora biti ubrano z resničnostjo, če želimo, da učinkuje pozitivno. Premajhna zavest o sebi pa je lahko huda ovira za resnično zaupanje vase.

3.1.2 Empatija - sposobnost razumevanja in vživljanja v čustva drugih

Sposobnost zaznavanja čustev drugih kljub temu, da o njih ne govorijo, se imenuje empatija. Empatija je sposobnost vživeti se v misli in osebnost nekoga drugega in pri tem podoživeti njegova občutja. Je sredstvo za prepoznavanje implicitnih znakov ali "čustvenih namigov", ki bi jih sicer ne opazili Torej je zelo tankočuten prefinjen sistem zaznavanja, nekakšna človekova socialna antena (Tolley in Wood 2004).

Biti več v zaznavanju čustev drugih pomeni, da posameznik z lastnimi občutji zazna socialna razmerja, ki veljajo v skupinah in organizacijah, uspe ugotoviti, čigavo mnenje ima največjo težo, kdo v resnici odloča, kdo je komu prijatelj in kdo sovražnik, kakšni so tihi sporazumi, nenapisane vrednote ter prepričanja v skupini, kje so klike²³ in baze moči in kdo

²³ V vsakem delovnem okolju se s časoma razvijejo neformalne skupinice ali klike, ki nastanejo povsem spontano, ko se sodelavci med seboj spoznajo, si pomagajo in delijo delo ter postanejo odvisni drug od drugega. Skupine v managementu, tradicionalno sestavljene iz moških, začnejo deliti skupne interese, smisel za humor, poseben jezik in določene psihološke značilnosti. Sprejetost v te skupinice temelji na strogi indetifikaciji z njenimi člani. In v takšnem okolju "skupinic" se formirajo mreže poznanstev, ki delujejo kot nekakšni kanali,

ima v resnici vajeti v rokah. Nenapisana in neizgovorjena pravila, ki jih imajo “stari mački” za samoumevna, morajo osvojiti tudi novo zaposleni, če le želijo biti uspešni na novem delovnem mestu. Biti dobro obveščen pomeni, biti sposoben zaznavati neformalne družbene strukture in skrite odnose moči, ki veljajo v organizacijah (Wood in Tolley 2004).

Pod navidezno mirno površino se vedno skrivajo močni tokovi, ki so za nepredvidene, torej tiste, ki so brez občutka za odkrivanje socialnih razmerij, ki vladajo med ljudmi, lahko zelo nevarni. Neobčutljivost na te signale pomeni, da je posameznik prikrajšan za čustvene namige, ki jih v določeni situaciji nujno potrebuje za pravilno odločanje. Nezmotljiv občutek za pravila igre morajo imeti predvsem ljudje, ki nosijo odgovornost vodenja skupin, ekip in organizacij (Tolley in Wood 2004).

3.1.2.1 Intuicija

Vsi nenehno napajamo čustvena stanja drugih tako kot tudi oni naša. Najučinkovitejši pripadniki organizacije zaznavajo ta občutek s svojo notranjo naravo in pri tem uporabljajo svoj čustveni radar ali anteno, s katerim zaznavajo odzivanje drugih in temu primerno uglasijo svoje odzive, da raste vzajemnost v pravi smeri (Goleman 2006). O svojem občutenju pa ljudje ne govorijo vedno z besedami²⁴, kaj čutijo sporočajo z barvo glasu, izrazom na obrazu ali drugimi neverbalnimi znaki. V tem primeru mora posameznik znati aktivirati njegov intuitivni del misli, zelo občutljivo zaznavanje ali “šesti čut”, ki uspe zabeležiti nekaj, česar ostali čuti niso sposobni dojeti (Tolley in Wood 2004).

Predeli v možganih, iz katerih izhajajo globoki notranji občutki, so starejši od tankih slojev neokorteksa, ki je središče razumskega mišljenja. Slutnje so posledica delovanja središč za čustvovanje in se rojevajo v predelu možganov, ki je precej globlje. Možgani shranjujejo različne vidike izkušenj v različnih predelih. Pomnjenje je zapisano v enem predelu možganov, vid, sluh in vonj v drugem, v amigdali pa so shranjeni priklici za čustva in izkušnje. Vsaka izkušnja, na katero se posameznik odzove s čustvi, je zapisna v amigdali. Čim bolj je amigdala vzburjena, bolj močen je vtis v spominu, torej izkušnje, ki so nas v življenju najbolj prestrašile ali zgrozile, si neizbrisno zapomni. Kot bi bilo čustvovanje podobno gobi, ki vpija in hrani vtise globoko v sebi brez razloga, ali mogoče le za primer, če

skozi katere potujejo nevidne in navidez nepomembne informacije, ki pa so za razvoj kariere posameznika ključne. Razlog je v temu, da velikim organizacijam s formalnimi pravili ne uspe prenesti vseh informacij, pomembnih za uspešno delo, zato se je treba informirati na podlagi neformalnih zvez (Merrick 2002: 100).

²⁴ Ocene se razlikujejo, vednar po Carusu in Mayerju (2004) le 10 odstotkov komunikacije med dvema oseba temelji na tistemu, kar nekdo dejansko pove. Ostalo je odvisno od tona glasu, gestikulacije in ostalih nebesednih znakov.

bi mu izkušnja koristila v prihodnosti (Tolley in Wood 2004). Ker je amigdala shramba vsega kar posameznik občuti, ob izkušnji pošilja signale oziroma podatke in to je tisti globok notranji občutek, ki mu pravimo intuicija (Tolley in Wood 2004: 67). Intuicija pomeni moč in sposobnost neposrednega doseganja znanja in spoznavanja brez pomoči očitnih razumskih povezav in sklepov ali drugače povedano, pomeni imeti idejo, ne da bi vedeli od kod. Intuicija ali občutek iz drobovja zagotavljata sposobnost zaznavanja sporočil iz uskladiščenega čustvenega spomina iz naše notranje shrambe modrosti in preudarnosti.

3.1.2.2 Čustveno mentorstvo

Delovna organizacija, je celovit in povezan sistem. Odvisen je od medsebojnih odnosov posameznikov, ki organizacijo sestavljajo. Vsak posameznik s svojim delom vpliva na podjetje kot celoto. Za uspešnost organizacije pa ni pomembno le, da se vsak trudi po svojih najboljših zmožnostih, temveč tudi, da pri tem pomaga drugim. V kontekstu čustvene inteligence to pomeni, pomagati drugim pri obvladovanju čustev, učinkovitem komuniciranju, reševanju problemov in sporov ter motivaciji, čemur pravimo tudi čustveno mentorstvo (Weisinger 1998). Umetnost zaznavanja potreb po nadaljnjem razvoju drugih in spodbujanje njihovih sposobnosti je del empatije. Običajen vzorec svetovanja ali mentorstva je časovnim potrebam prilagojeno nudenje pomoči mlajšim sodelavcem. Najboljši mentorji izkazujejo pristno osebno zanimanje, empatijo in razumevanje do zaposlenih, ki jim svetujejo ter jih usmerjajo. Mladi managerji se skozi delo s svojimi starejšimi kolegi "seniorji" največ naučijo o pomembnosti samozavestnega nastopa, pozitivne samopodobe in ostalih veščin čustvene inteligence. Raziskave pa so pokazale, da je to dvosmerni proces, saj mentorstvo vzpodbuja osebno zadovoljstvo in razvija komunikacijske spretnosti tudi na drugi strani, tudi pri še tako izkušenih managerjih (Allen in drugi v Kramm in Chreniss 2001).

Najuspešnejši mentorji se od povprečnih razlikujejo tudi po bolj pozitivnem gledanju, odprtosti, živahnosti, po toplini odnosov in večji dostopnosti do mlajših kolegov. Imajo čarobno sposobnost v besednem izražanju in grafično razločnem ter zanimivem in nepozabnem prikazovanju svojega organizacijskega programa. Tako s svojim govorjenjem vzpodbujajo domišljijo drugih in jih spodbujajo naj se podajo po izbrani poti in dajo vse od sebe.

3.1.3 Družabne veščine

3.1.3.1 *Mreženje*

Alternativo mentorstvu in drugo pomembno sredstvo pri razvoju kariere so odnosi s sodelavci in mreža poznanstev, ki si jo posameznik ustvari. Pri doseganju čim boljših poslovnih rezultatov ima ključno vlogo razvoj omrežij med posamezniki, v organizacijah in zunaj njih ter v sami družbi, ki omogočajo povezovanje, sodelovanje, medsebojno učenje, ki navadno vodi do oblikovanja inovativnih idej (Lukas 2006). Pri mrežnem povezovanju in mentorstvu obstajajo določene podobnosti. Mentor in odnosi s sodelavci lahko olajšajo poklicni in osebni razvoj. Mreže poznanstev so uporabne na vseh stopnjah poklicne poti, mentorji pa so koristni zlasti v začetnih obdobjih. O pomenu mreže poznanstev predvsem za moške kažejo rezultati raziskave Comparative Leadership Study, ki jo je na vzorcu 20 managerk in 18 managerjev iz Slovenije opravila Aleksandra Kanjuro-Mrčela s sodelavci. Kot vir informacij so managerji najboljše ocenili neformalne osebne stike v podjetju in neformalne stike zunaj njega. Za razliko od žensk, ki so jim najpomembnejši uradni sestanki in interna obvestila, iz česar lahko sklepamo, da so jim te neformalne povezave še zmeraj nedostopne in zato nepomembne (Kanjuro-Mrčela 1996).

Pri mreženju gre za neekonomske dejavnike, ki so poleg ekonomskih dejavnikov postali odločilni za sodobno organizacijo pri doseganju njenih zastavljenih ciljev in strategij. Tako je vse večji poudarek na tem, kako bodo ekonomski akterji med seboj sodelovali, vse manj pa, kdo in kako bo vladal.

3.1.3.2 *Komunikacija*

Temelj vseh odnosov je komunikacija, pa naj poteka z znaki, gibi, elektronsko pošto ali s pogovorom iz oči v oči. Predvsem na delovnem mestu je zaželeno, da ima posameznik odlične komunikacijske sposobnosti (Weisinger 1998). Delodajalci se vse bolj zavedajo, da je za opravljanje določenega dela treba ne le tehnično znanje, temveč komunikativnost in učinkovito delo v skupini ali timu. Komunikacijsko vzdušje ni več samoumevna stalnica, temveč rezultat skupnega energetskega vlaganja. Skrb za vzdušje in kakovost medsebojnih odnosov postaja temelj kulture sodobnega podjetja, razumevanje in upravljanje lastnih čustev pa temelj sodobne motivacije (Čurič 2007).

Morda je včasih videti, kot bi bilo za nekatere ljudi obvladovanje družabnih veščin nekaj samoumevnega, pogosto pa prav ti ljudje v ustvarjanje in ohranjanje odnosov vložijo največ časa, osebne predanosti in napora. Glede na pomembnost, ki jo danes delodajalci pripisujejo družabnim veščinam, je razvijanje te komponente čustvene inteligence lahko eden izmed ključev za napredovanje v karieri (Tolley Wood 2004). Že stari Kitajci so delili ljudi v tri skupine:

- Ljudje, ki se ne zavedajo kaj se dogaja,
- Ljudje, ki se zavedajo kaj se dogaja ampak ne naredijo ničesar, da se kaj zgodi,
- Ljudje, ki poskrbijo, da se dogaja (Čurič 2007).

3.1.3.3 Vplivanje in vodenje

Spreten vodja je tisti, ki je uglašen s pritajenimi čustvenimi tokovi, ki se pretakajo v skupini in se zaveda, kako sam s svojimi dejanji vpliva na delovanje skupine. Vodje si lahko pridobijo zaupanje z zaznavanjem skupinskih, a neizrečenih čustev, ki jih je sposoben izpovedati namesto njih, ali ravnanjem, s katerim molče sporoča, da jih razume. Vodja je s svojim vodenjem tudi ključen vir čustvenega tona v organizaciji. Vznemirjenje, ki ga izraža vodja, se lahko prenese na celotno organizacijo. Njegova sposobnost prenašanja čustev na druge ljudi se še bolj stopnjuje njemu v prid, saj se zaposleni bolj pogosto obračajo k vodji kot ostalim v skupini. Ta lahkotnost selitve čustev pa ima tudi negativno lastnost, saj potemtakem surovi, naduti in nedojemljivi vodje rušijo moralno v skupini.

Na področju vodenja se vse bolj poudarja spontanost. Spontanost pomeni, da komuniciramo z drugimi, o tem o čemer v tistem trenutku razmišljamo. V poslovnem okolju ni zaželena bazična spontanost, temveč socializirana spontanost. To pomeni, da je obnašanje prilagojeno nam, sogovorniku, okolju in realizaciji zastavljenih delovnih ciljev. Direktni rezultat je, da večina zaposlenih začne skrbeti za svoje obnašanje in konstruktivno vplivati na obnašanje drugih. Vendar pa zahteva vodenje tudi nepopustljivost v odločanju in opozarjanje na prenizko storilnost. V delu z naslovom Prvinsko vodenje so avtorji prepričani, da veliki vodje delujejo predvsem na osnovi čustev. Zaposleni namreč pričakujejo čustveno oporo, empatijo in sočustvovanje. Ta učinek izvabljanja najboljšega v ljudeh se zrcali v rezonantni²⁵ organizacijski klimi (v nasprotju z disonantno, ki zanemarja čustvene temelje). Prav

²⁵ Rezonantni slog vodnja je vizionarski, mentorski, tovariški in demokratičen.

rezonantna klima v organizacijah je odločilna, saj najbolj vpliva na poslovno uspešnost in je najpomembnejši posamični indikator poslovne uspešnosti (Boyatzis in drugi 2002).

Na čustveno karizmatičnost vodje vplivajo doživljanje močnih čustev in nezadržno izražanje le-teh ter močnejše oddajanje kot prejemanje čustev. Posamezniki z izjemno močjo čustvenega izražanja sporočajo z mimiko, glasom, kretnjami in celotno telesno govorico (Goleman 2001b). Mehanizmi v možganih, ki sprožajo empatijo in čustveno uglaševanje, hkrati ustvarijo tudi možnost za nalezljivost čustev, ki jo recimo opazimo, pri govorcih, ki znajo obvladovati svoje poslušalce. Najpomembnejše pri tem je, da govorec ugotovi, kdaj logične utemeljitve ne vzdržijo več in kdaj lahko z vplivnostjo, ki je bolj čustveno okrepljena, doseže večji učinek.

3.1.3.4 Timsko delo

Ko so delovne skupine najuspešnejše, so rezultati večji kot seštevek izjemnih nadarjenosti posameznih članov. Skupinski IQ rodi rezultate, ki močno presegajo tiste, ki bi jih dosegel vsak posameznik. Vidik skupinske storilnosti si je mogoče razložiti le z razmerjem med člani in kemijo, ki se odvija med njimi. Čim bolj raznolike so sposobnosti članov v timu, tem bolj je tim prožen pri izpolnjevanju dnevnih zahtev. Raznolikost se začne pri izpolnjevanju tehničnih zahtev, vendar sega tudi na področje čustvenih spretnosti. Člani uspešnih timov čutijo, da se lahko zanesejo drug na drugega in njihovo delo je bolj usmerjeno k nagradam, ki se porajajo iz samega dela kot pa k materialnem zadoščenju, kot so denar, napredovanje ali ugled. Člani uspešnih delovnih timov radi delajo v skupini, veže pa jih skupna tekmovalna vnema, močne družabne vezi in zaupanje v sposobnosti drugih. Zaposleni v takšnih skupinah so pripravljene slediti skupnemu motivacijskemu vzorcu, so tekmovalni, nepristranski pri razdeljevanju vlog ustreznim članom, čutijo globoko potrebo po pripadnosti, lažje rešujejo spore in si med seboj pomagajo. Najboljši vodje timov so sposobni pridobiti vsakogar, da prispeva k skupnem poslanstvu, ciljem in načrtom. Sposobnost za natančno oblikovanje privlačne vizije, ki skupini služi kot vodilna sila, je morda najbolj pomemben prispevek dobrega timskega vodje. To je zares velika priložnost tudi za vzajemno učenje še zlasti, če si je tim učenje zastavil kot skupen cilj ali kot izpolnjevanje dogovora o skupnem delovanju (Boyatzis in drugi 2002).

3.1.4 Samonadzor

Ne glede na razpoloženje v katerem se posameznik trenutno nahaja, je zanj pravi izziv, da med komuniciranjem ohrani hladno kri in zbranost ter tako ostane prožen v čustvenem odzivanju. Tisti, ki ostanejo zbrani tudi v izrednih razmerah ali v soočenju s prestrašeno osebo, imajo pomirjevalni smisel za nadziranje sebe, brez težav sledijo pogovoru ter pozitivno vplivajo tudi na svojo okolico. Nasprotno pa so ljudje preobremenjeni s svojimi čustvi manj dovzetni za zahteve v danem trenutku.

Sposobnost samonadzora je pogojena s spretnostjo obvladovanja lastnih čustev in z izogibanjem motečim faktorjem, ki so v določenem trenutku prisotni. Oseba z visoko razvitim EQ-jem se zna pravilno odločati, kdaj bo določeno čustvo izrazila s specifičnim vedenjem. Izbira ustrezen čas in način izražanja ter se odloča strateško in taktično. Upravljanje lastnih čustev pomeni usmerjanje energije čustev v ustrezno obliko obnašanja z namenom realizacije zastavljenega cilja in pravilnega odločanja, kaj se lahko doseže in kaj ne. To pomeni, da so v poslovnem okolju zaposleni bolj sposobni na adaptacijo. Posamezniki, ki tega niso sposobni, čutijo, da so v poslovnem okolju nemočni. Pogosto so sužnji lastnih čustev ali pa za svoje obnašanje krivijo druge (Čurič 2007).

3.1.4.1 Umetnost poslušanja

Od vsega časa, ki je posvečen komunikaciji z drugimi ljudmi, je po ocenah Ministrstva za delo v Združenih državah 22 odstotkov namenjenega branju in pisanju, 23 odstotkov pogovoru in kar 55 odstotkov poslušanju (Goleman 2001b). Zastavljanje bistrih vprašanj, odprtost duha in dojemljivost, strpnost, da ne vpadamo v besedo in zasledovanje namigov pa je močno odvisna od sposobnosti poslušanja in prav zato je poslušanje spretnost, ki si jo je v poslovnem svetu treba posebej privzgojiti. Sluh je telesni čut, s katerim se rodi večina ljudi, dinamično poslušanje pa je del čustvene inteligence. Uho z odličnim posluhom je središče empatije, sposobnost poslušanja pa je temelj uspeha na delovnem mestu. Pri t.i. aktivnem poslušanju gre za posameznikovo izražanje mnenja in idej, kjer se kaže pomembnost zaupnega odnosa med podrejenim in nadrejenim. Tehnika aktivnega poslušanja temelji na spodbujanju sogovornika, da lahko brez strahu pred zavrnitvijo govori o svojih težavah. Proces samonadzora se prične, ko se zaposleni zave svojih osebnih filtrov in možnosti selektivne izbire in predelave informacij, ki prihajajo iz sogovornikovih ust.

Posebno cenjen pristop v poslovnem svetu je, da čustva drugih ne ocenjujemo na podlagi latentnega sistema vrednot. To pomeni, da poslušamo brez filtrov. Takoimenovani filtri so rezultat misli, idej in občutkov posameznika in vplivajo na to, koliko in kakšne informacije nekdo sliši. Lahko jih označimo kot plasti, skozi katere gredo informacije iz zunanjega sveta do našega zavedanja, so pravzaprav merila, s katerimi vrednotimo svet in ljudi okoli sebe. So naše omejitve, zaradi katerih na stvari gledamo drugače kot sogovorniki. Zato se ne moremo z ljudmi uglasiti in ustvariti dober stik. Temeljni filtri so okolje, vzgoja, vrednote, prepričanja ali temeljna pravila, kultura, jezik, želje, predvidevanja, pričakovanja ... V primeru, da ima naš sodelavec drugačne filtre kot jih imamo sami, je pomembno, da ga pri pogovoru poslušamo, razumemo, sprašujemo in kadar je to mogoče, se z njim tudi strinjamo, vendar pri tem ne smemo pozabiti na svoje lastne vrednote (Zidar Gale 2007b).

Filtri poslušanja se delijo na:

- Filter pristranskosti - v situacijah jeze in zaskrbljenosti se posameznik nagiba k temu, da sliši samo tisto, kar želi. V nekaterih primerih je to najboljše od tistega, kar je sogovornik povedal, v drugih pa samo najslabše.
- Filter kdo - v tem filtru zaposleni presliši izrečeno, ker je bolj kot vsebina pomembno, kdo govori. Zaradi informacij, ki misli, da jih ima o sogovorniku, ne sliši njegovega resničnega sporočila. Ta filter nastopi predvsem, ko gre za komuniciranje z osebo, s katero že ima izkušnje ali že ve nekaj pozitivnega ali negativnega o njej
- Filter dejstva - je prisoten, ko se v komunikaciji zanemari čustvene vsebine. Prisoten je predvsem v vertikalni komunikaciji, ko nadrejeni ni pozoren na čustvene trditve ali drugače izražena čustva podrejenih, saj so mu pomembne le izpolnitve delovnih nalog, ne glede na posledice.
- Filter raztresenosti - je najbolj razširjen filter, ki je moteč predvsem na sestankih, ko misli odtavajo. Razlogov za nastanek tega filtra je več: govornikova dolgočasnost, počasnost ali pa težave s koncentracijo (Weisinger 2001).

Ko posameznik sliši tisto, kar drugi res pravi, posluša brez filtrov in prisluhne čustvenemu podtekstu. Sogovorniku mora znati tudi pomagati, da pojasni svoje misli, čustva in ideje. Pri poslušanju je pomembno, da se slišane informacije osmislijo, to pomeni, da jih z lastnimi besedami ponovimo in tako preverimo, ali smo razumeli pravilno. Vsak udeleženec komunikacijskega procesa ima svoj pogled, usklajen s svojimi konteksti in izkušnjami.

Bistvo sporazumevanja je preseganje lastnega videnja kot ene in edine resnice in pomeni vživljanje v drugega. Tako se oblikujejo skupne izkušnje, ki imajo več možnosti za pozitiven izid komuniciranja kot t.i. pingpong tehnike pri katerih si sogovornika le podajata žogico, ne da bi dejansko prisluhnila drug drugemu in pokazala sposobnost empatije. Znati povedati svojo zgodbo je enako pomembno kot znati prisluhniti zgodbam drugih (Godina Košir 2006).

3.1.4.2 Obvladovanje konfliktov

Takoj za zakonskim življenjem je delovno okolje največji izvor konfliktov. Sredstva in viri v organizaciji so omejeni in se je zanje treba boriti, vizije prihodnosti so raznolike, načinov za doseganje ciljev je toliko kot ljudi in to vse lahko povzroči konflikt. Konflikt predstavlja eno najbolj neugodnih situacij, še toliko bolj, če se dogaja v delovnem okolju, kjer je raven odvisnosti že po naravi stvari sorazmerno visoka. Zaradi neposredne povezave med službo, ki nam prinaša denar, in zadovoljevanjem naših najosnovnejših fizičnih potreb, od katerih je odvisno preživetje (po hrani, zavetju, toploti) sta naša ranljivost in občutljivost izjemno veliki. Dodatno se dinamika odnosov v delovnem okolju zaplete zaradi formalne hierarhične razdelitve moči. Odnos zaposlenega do vodje je za prvega še posebej intenziven, zato je tu past podzavestnih hotenj še posebej očitna. Vodja je tisti, ki drži v rokah vzvode nagrajevanja in kaznovanja - dveh čustveno intenzivnih interakcij. Podrejeni razvijajo zavestne, še bolj pa nezavedne strategije pridobivanja pozornosti, potrditve, podpore in naklonjenosti vodje. Ko pri tem trčijo ob podobne interese drugih v skupini nastane latenten konflikt. Hkrati je vodja v pasti, da začne moč, zaradi hierarhičnega položaja, izkoriščati tudi na osebni ravni in prične s sodelavci ravnati kot s človeškimi bitji nižje ravni od njegove. Tako ravnanje sproži nove bitke moči, ki se kažejo v sabotiranju odločitev, bolniški odsotnosti ali iskanju druge zaposlitve. Narava vedno teži k ravnovesju, zato bo vsakršna zloraba moči prinesla na plano zatajevane energije na drugi strani (Kržišnik 2004: 57).

Konflikt v poslovnih okoljih pa ni nujno, da vpliva samo negativno, lahko deluje tudi kot generator razvoja in napredka ter tako spodbudi aktiviranje potencialov, iskanje preseženih rešitev, razmislek o alternativah in s tem nenehno izboljševanje procesov (Kržišnik 2004).

Večina naše psihične aktivnosti poteka na nezavednih ravneh naše podzavesti. Dejstvo je, da ima naša podzavest s svojo nekontrolirano dinamiko in strahovito močjo ter usmerjenostjo (ki je pogosto ravno nasprotna našim zavestnim željam) svojevrstno oblast nad našim življenjem.

Presenetljivo pogosto odločitve in izbire, ki jih sprejemamo v našem življenju, izvirajo iz globin naše podzavesti ali pa so skozi te nevidne procese precej preoblikovane. Spekter podzavestnih obrambnih mehanizmov, ki naj bi nam zagotavljal večjo čustveno varnost (seveda ne po naši zavestni logiki, ampak pogosto po logiki petletnega otroka), se razteza od prepovedanih (ne smem pokazati čustev, ne smem se postaviti zase ...), zapovedanih (moram izpolniti pričakovanja, moram biti prijazen in uslužen, moram prevzeti odgovornost za druge ...) pa do tistih obrambnih mehanizmov, ki vrednotijo naše okolje (na druge se ne morem zanesti, vse je brez smisla ...) in na nas same (nisem dovolj dober, nikoli mi ne bo uspelo ...). Pod pritiskom dinamike mnogoterih glasov v svoji podzavesti sčasoma oblikujemo vloge ali maske, ki jih počasi integriramo vase. Na podlagi teh vlog v vseh situacijah, ki nas ogrožajo, bolj ali manj delujemo nepristno (vloga uboge, nemočne žrtve okoliščin, vloga ogroženega agresivneža, vloga pasivnega in distanciranega opazovalca, vloge pridne punčke, vloga popolnega ugajača ...). To so tisti varni okviri, v katere pobegnemo, kakor smo v otroštvu bežali pod odejo, na drevo ali pa v naročje (Kržišnik 2004: 56).

Edinstveno in hkrati zelo osupljivo odkritje številnih raziskav o delovanju možganov pri ljudeh med konfliktom in pod stresom je, da moč čustvenega uma lahko ohromi delovanje najvišjega izvršilnega organa v možganih, čelnih režnjev. To je področje, kjer je sedež takoimenovanega delovnega spomina, ki je ključen za dojetanje in razumevanje, načrtovanje in odločanje. Bolj kot naša podzavest določene okoliščine doživlja kot ogrožajoče, vse manj možnosti imamo, da z voljo vztrajamo pri doseganju zastavljenih ciljev. V teh izrednih stresnih situacijah si možgani poiščejo zaščitni položaj in kradejo gradivo iz delovnega spomina ter ga odvajajo v druge predele možganov, z namenom, da bi čuti ohranili najvišjo stopnjo pripravljenosti. Lep primer za to je trema, ki udari z vso silovitostjo v najmanj primernih trenutkih in ki jo je izredno težko obvladati (Kržišnik 2004: 56).

Kaj se dogaja v nas, ko v navalu čustev ne moremo misliti in izbirati besed? Možgani se ukvarjajo le z najpreprostejšimi, ustaljenimi in rutinskimi zadevami ter odrivajo kompleksno mišljenje, ustvarjalen vpogled in dolgoročno načrtovanje. Osredotočeni so le na trenutno nujnost ali kritičen problem tistega trenutka. Moteče čustvovanje kot zaščita pred izrednim stanjem se izraža z zaskrbljenostjo, napadi anksioznosti, paniko, frustracijo, razdraženostjo, jezo in besom. Odzivanje možganov v kriznih trenutkih, ki stopnjuje čutno ostrino, zatre kompleksno mišljenje in sproži refleksni, avtomatski odziv, četudi je lahko to za posameznika v danem trenutku velika ovira (Tolley in Wood 2004).

Delovno okolje je za nekatere bolj in za nekatere manj stresno. Višji kot je položaj, večja je tudi verjetnost, da bo okolje hektično, razgibano, spremenljivo in stresno. Nekateri se morajo s stresom srečevati vsakodnevno, razlika med “dobrimi” in “slabimi” pa je tudi v tem, da znajo “dobri” stres izkoristiti za konstruktivni razmislek in sposobnost, da rešijo problem z minimalno količino stresa. Možgani bistveno razlikujejo med dobrim stresom, ki je izziv k dejavnosti in motivacija, ter slabim stresom, ki uničuje, hromi in jemlje pogum za logično sklepanje in učenje. Ko je razum umirjen, ima delovni spomin ugodnejše pogoje za svoje delo (Tolley in Wood 2004: 91).

Sposobnost prepoznavanj možnih vzrokov za spore, odgovornost za vlogo, ki jo imajo, opravičilo, če je potrebno, ter diplomatsko in taktično reševanje le teh, so bistvene kakovosti, ki zagotavljajo uspeh na delovnem mestu, kjer smo ljudje soodvisni drug od drugega. Vsi vpleteni v konflikt se morajo potruditi, da poiščejo kompromis in najugodnejšo rešitve za obe strani. Če obstaja želja po dolgotrajnem poslovnem sodelovanju in vzajemni odvisnosti je vedno najboljša pot medsebojno sodelovanje.

Obe spretnosti, uravnavanje vzgibov in obvladovanje konfliktov, sta temelj samonadzora, ki je del čustvene inteligence. Tisti z višjo ravno čustvene inteligence so bolj nagnjeni h kompromisom in sodelovanju za razliko od tistih z nižjo ravno, ki so nagnjeni k sili in izogibanju (Weisinger 2001). Spretnost obvladovanja sebe je težko in komaj opazna. Razodeva se v odsotnosti bolj očitnih čustvenih požarov. Razpoznavna je po ohranitvi mirne krvi v stresnem stanju ali obvladovanju sovražno razpoložene osebe brez vračanja udarcev. Načelo hladnosti²⁶ kljub provokacijam velja za vsakogar, ki se na delovnem mestu vsak dan srečuje z vzkipljivimi ljudmi. Najbolj učinkoviti svetovalci in psihoterapevti se na bolnikov osebni napad odzovejo hladno. Osebno kakovost, ki ji pravimo odpornost, vsebuje sposobnost izpolnjevanja obveznosti z občutkom za nadziranje sebe in sprejemanjem stresnega stanja kot izziv in ne grožnjo. Ljudje, ki v spremembi vidijo priložnost za napredovanje ter motivacijo in ne sovražne ovire, se tudi lažje soočajo z stresom na delovnem mestu (Weisinger 2001). Čustveno zrel vodja poslovnega tima se bo zavedal, da večja količina moči prinaša tudi večjo količino odgovornosti in bo projekt konstruktivnega reševanja konfliktov v delovnem okolju vzel sila resno. Zavedal se bo tudi, da sama vloga

²⁶ Nasprotje tega je čustvena implozija, ki je prisotna pri ljudeh, ki pogosto ničesar ne ukrenejo za izboljšanje svojega položaja. Na videz ne kažejo nobenih znakov čustvene ugrabitve, vendar trpijo zaradi notranjih izpadov. Trpinčijo jih glavoboli, nespečnost, razdražljivost, pretiravajo v kajenju in pitju in si ne prestopajo nekega očitajo. Zdravje ogrožajo enako kot tisti, ki eksplodirajo, zato se morajo naučiti obvladati svoj odziv na stisko (Goleman 2006).

usmerjevalca, koordinatorja in nadzornika teh procesov, nikakor ne podeljuje višjega statusa v razmerju enega človeškega bitja proti drugemu. Reševanje konfliktov pa je vedno povezano tudi z osebnim razvojem čustvenega odraščanja. Po drugi strani pa vsak rešen konflikt odpira nova obzorja in sprošča svežo energijo (Kržišnik 2004: 58).

3.1.5 Samomotivacija

Pri delu se pogosto postavlja vprašanje, zakaj ljudje sploh delajo in kaj jih pri tem motivira. Proces motiviranja določata pomanjkanje in zamisel o prihodnjem stanju. Če je pomanjkanje močno in če je prihodnje stanje dovolj atraktivno, nastane napetost, ki spodbudi človeka oziroma ga motivira in mu da energijo za nadaljnje delovanje.

Ključno vprašanje managementa postaja, kako ljudi, ki doživljajo različna čustva in so s tem različno motivirani, usmeriti k doseganju istega cilja. Energetski potencial organizacije in čustveno vzdušje, je seštevek čustev vseh zaposlenih v organizaciji.

Motivacija (lastna le človeški vrsti) spodbuja ustvarjalnega človeka, da presega in spreminja vse kar obstaja. Z uspešnim uresničevanjem lastnih idej se mu poveča tudi motivacija (Stare 2007: 6).

Namen vzgoje, izobraževanja, treninga, mentoriranja ali supervizije je pomagati posameznikom, do samostojnosti in avtonomije. Njihova ključna lastnost je redno zastavljanje ciljev, ki posameznika motivirajo in usmerijo v akcijo. Tu se zopet izrazi najpomembnejša uporabna vrednost čustev zaposlenih, saj človeka mentalno, intelektualno in fizično pripravijo na akcijo (Čurič 2007).

Motivacija izhaja iz čustva ali želje, ki vpliva na voljo posameznika, da v določeni situaciji ravna tako kot ravna. Če posameznik ni čustveno tangiran, tudi ni motiviran. Če se ga problem ne zadeva, tudi ne vidi vzroka, zakaj bi bil motiviran, aktivira se šele, ko je osebno prizadet; to je najlažje doseči če se mu zaupa odgovornost, pomembna pa je tudi zavest o pripadnosti.

Motivacijske sile so lahko notranje (izzivi, predanost, optimizem) ali pa prihajajo od zunaj (prijatelji, družina, čustveni mentor, okolje). Posameznik je sam sebi s svojimi mislimi,

vedenjem in vznemirjenjem najmočnejši vir motivacije. To ne pomeni, da ne potrebuje zunanjih spodbud, vendar je notranji vir močnejši. Motivacija je odvisna od vseh nivojev čustvene inteligence. Pogoji zanjo je določena stopnja samozavedanja, ki omogoča, da posameznik oceni, kaj je tisto, kar ga žene k doseganju ciljev. Če jo želi čim bolj razvijati, mora poleg tega znati pravilno nadzorovati in obvladovati svojo čustveno energijo ter to sposobnost še posebej izkoristiti pod pritiskom. Tudi ko vpliva na druge ljudi, mora biti pozoren na elemente, ki jih motivirajo. Koristi velike motiviranosti so nesporne in zelo otipljive. Ne gre le za boljšo kakovost dela in večji obseg opravljenih nalog, temveč tudi za boljše vzdušje v delovnem timu, ki se sooča z novimi izzivi (Stare 2007: 7).

3.1.5.1 Izzivi

Motivacija je na višku, ko so posameznikove sposobnosti na vrhuncu in ko ga snovanje določenega dela vzpodbudi, da vsrka nove izzive. Izziv ga tako zasvoji, da v opravljanju dela uživa in doseže takšno zbranost, da izgubi občutek za čas. V tem stanju mu ni nič naporno, le spretno in okretno se prilagaja spremembam zahtev. Najvišjo stopnjo storilnosti dosegajo ljudje pri opravljanju del, ki jih ljubijo. Najmočnejši faktor notranje motivacije je, ko posameznik uživa pri delu, ki ga opravlja, neprestano postavlja izzive svoji kreativnosti in inteligence ter s tem čuti zadovoljstvo med opravljanjem dela. Ko je zaradi izziva pozitivno prezaposlen, možgani plavajo v kateholaminskih in drugih snoveh, ki jih izloča adrenalinski sistem. Izločene kemične snovi opominjajo možgane naj ohranijo pozornost, zato to na posameznika deluje samospodbujevalno (Goleman 2006).

Takšni ljudje informacije obravnavajo kot oceno za sprejemanje dobrih odločitev in so za razliko od ostalih, ki se hitro zadovoljijo z obstoječim stanjem, vedno pripravljene poiskati dodatne podatke in upoštevati stališča drugih. Ne glede na dosežena merila še vedno stremijo k njihovemu izboljšanju in se zato vedno trudijo, da o svojem delu prejmejo povratno informacijo.

3.1.5.2 Predanost in zavzetost zaposlenih

Predanost je eden pomembnejših sestavnih delov motivacije, saj je pogosto ključ do uspeha posameznika ali skupine, ki se drugim zdi pravo žrtvovanje. Enako velja tudi za tiste, ki vsak dan izkazujejo svojo predanost podjetju, v katerem delajo. Ti so močno navezani na ljudi, s katerimi delajo, in so močno predani skupnim vrednotam in ciljem, kar jim prinaša večje

zadovoljstvo kot katerakoli finančna spodbuda, zato ni presenetljivo, da so za uspešno zaključen projekt pripravljeni delati pozno v noč (Wood in Tolley 2004). Predanost organizaciji je bila definirana na številne različne načine, večina avtorjev pa jo opisuje kot psihološko navezanost zaposlenega na organizacijo, v kateri je zaposlen (Kacmar in drugi v Furnham in Petrides 2006).

Bistvo predanosti in zavzetosti je združevanje ciljev posameznika in organizacije v en sam cilj. Osebe, ki cenijo in prevzemajo naloge organizacij, niso pripravljene sodelovati le z nadpovprečnimi naporji, temveč tudi z žrtvovanjem, če skupna naloga to zahteva (Goleman 2001b). Tovrstni zaposleni so izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja ter zaupajo v sodelavce in vodje. Dejstvo je namreč, da dolge ure vadbe, predanega študija ali dela, poleg zadovoljstva ob uspehu zahtevajo tudi odrekanje. Ne glede na vir njihove motivacije so predani ljudje tisti, ki so svoj čas in energijo pripravljene posvetiti uresničevanju zastavljenih ciljev in se pri tem počutijo močne, celo strastne. Njihova predanost in zavzetost je torej čustvene narave (Wood in Tolley 2004).

Pomanjkanje predanosti pomeni, da zaposleni hodi v delovno organizacijo kot obiskovalec in se ne počuti kot njen stalni prebivalec. Tovrsten pristop do dela je pogost pri zaposlenih, ki so že več let zaposleni v isti organizaciji in so zagrenjeni, ker niso dovolj nagrajevani ali pa se počutijo kako drugače prikrajšani.

To so nelojalni zaposleni, ki se odtujujejo in zlahka izkoriščajo skupne vire organizacije v svoje dobro. S preračunljivim značajem svoj položaj dojemajo le kot stopnico, prek katere se povzpenjajo naprej, ter svoje nezadovoljstvo kažejo z neupoštevanjem pravil. Galup jih imenuje aktivno nezavzeti zaposleni ("špilferderberji"), ki ne samo, da niso zadovoljni na svojem delovnem mestu, temveč tudi aktivno podcenjujejo delo, ki ga opravljajo njihovi zavzeti sodelavci. Škodljivo pa vplivajo tudi na zavzetost in zadovoljstvo strank (Galup v Gruban 2005).

Zanimanje le zase pa je razumljivo še močnejše pri zaposlenih, ki so bili močno zavezani organizaciji, zdaj pa morajo prestajati njene omejevalne ukrepe, ki se jim zdijo nepošteni. Občutek izdaje ali nezaupanja spodjeda predanost in spodbuja cinizem. Po mnenju Marsdena, Kelleberga in Cooka (1993) naj bi razlika v predanosti obstojala celo med spoloma in naj bi bili moški bolj predani svoji organizaciji kot ženske. Njihova predanost naj bi bila posledica višjih plač in večje avtonomije v primerjavi z ženskami (Furnham in Petrides 2006). Moje

mnenje je, da je predanost moških v organizacijah morda resnično večja, saj smo še vedno, čeprav vse manj, družba, kjer je primarna vloga moških materialna skrb za družino. Zaradi odgovornosti, ki jo nosi moški do cele in za celo družino, se posledično odraža tudi večja predanost organizaciji. Moje mnenje temelji na predpostavkah, ki jih imam o vrednotah naše družbe (torej da še vedno živimo v družbi, kjer je oče glava družine), nikakor pa ne odraža mojega osebnega prepričanja ali načina delovanja v organizaciji.

3.1.5.3 Optimizem

Za posameznike, ki so visoko motivirani in pozitivno naravnani, je značilno, da so vedno pripravljeni izkoristiti različne priložnosti za doseganje zastavljenih ciljev. Ponavadi so od drugih ljudi spretnejši že pri samem prepoznavanju priložnosti in ovrednotenju njihovega pomena. Njihov optimizem je tako velik, da grožnjo in oviro pogosto sprejmejo kot možnost za napredek (Wood in Tolley 2004). Optimisti hitreje in lažje sprejmejo zavrnitev in priznajo tudi svoj delež krivde, pozitivna pričakovanja pa so še posebej dobrodejna pri opravljanju najtežjih nalog, ko mora močno upanje postati pragmatična delovna taktika (Goleman 2001b). Ker so njihov optimizem, vztrajnost in podjetnost pogosto povezani z navdušenjem, jim za delo ponavadi uspe pridobiti tudi podporo in sodelovanje drugih sodelavcev. Na ovire optimisti ne gledajo negativno in zato tudi neuspeha pri doseganju ciljev ne razumejo kot osebno šibkost, temveč kot posledico okoliščin, na katere nimajo vpliva.

3.2 Napovedovanje uspešnosti na delovnem mestu

Pri miselnih kompetencah se nanašam na naš IQ, pri čustvenih pa ne EQ. IQ pove premalo, da bi lahko razložili različne usode ljudi s približno enakimi priložnostmi, šolanjem in obeti. Čeprav visok IQ ne zagotavlja blagostanja, ugleda ali sreče v življenju, sta šolstvo in kultura osredotočena na miselne sposobnosti, pri čemer zapostavljata čustveno inteligenco, ki prav tako vpliva na osebno življenjsko usodo. Glede na že omenjena, nova merila merjenja inteligence v povezavi z uspešnostjo posameznikov v karieri, se v zadnjem času veliko raziskovalcev sprašuje, katera inteligenca je bolj pomembna za uspešnost na delovnem mestu.

Analize v multinacionalkah²⁷, ki so bile narejene v zadnjih desetletjih so oblikovale skoraj 500 modelov sposobnosti. Cilj analize je bila ugotovitev, katere sposobnosti v analiziranih organizacijah vplivajo na napredek in uspešnost v karieri zaposlenih. Sposobnosti so razvrstili v tri skupine :

- strokovno znanje (na primer računovodstvo),
- kognitivne sposobnosti (na primer analitično razmišljanje),
- lastnosti, ki zrcalijo čustveno inteligenco (na primer samozavedanje).

Pri oblikovanju modelov sposobnosti so analitiki prosili najvišje managerje v podjetjih, naj naštejejo sposobnosti značilne za njihove najvišje vodje. V naslednjem koraku so morali managerji naštet tudi objektivne kriterije (na primer dobičkonosnost oddelka), po katerih se najuspešnejši posamezniki v podjetju razlikujejo od povprečnežev. Z vsemi posamezniki so v zaključni fazi opravili vrsto pogovorov in testov. Na podlagi pridobljenih podatkov so dobili sezname lastnosti, značilne za najbolj učinkovite zaposlene.

Analize podatkov so jih privedle do naslednjih ugotovitev. Brez dvoma je intelekt zelo pomemben za doseganje odličnih rezultatov na delovnem mestu. Najpomembnejše so kognitivne sposobnosti (na primer sposobnost uvideti širšo sliko in si zamisliti dolgoročno vizijo). Toda izračun razmerja med tehničnimi veščinami in kognitivnimi sposobnostmi ter čustveno inteligenco, je pokazal, da čustvenointeligenčne sposobnosti igrajo čedalje pomembnejšo vlogo v višjih plasteh organizacije, medtem ko so razlike v tehničnih veščinah zanemarljive²⁸ (Boyatzis in drugi 2002). Tudi Fernandez – Araoz (2001) izpostavlja čustveno inteligenco v organizacijah predvsem na višjih nivojih. Posebej opozarja na pozornost pri zaposlovanju, in sicer pravi, da lahko napačne odločitve (kot posledica nizke čustvene inteligence) pri zaposlitvi senior managerjev pogubno vplivajo na celotno organizacijo. Seleksijski mehanizmi morajo vsebovati orodja, ki preverjajo raven čustvene inteligence kandidatov in ne zgolj umske sposobnosti in izkušnje. Do teh zaključkov avtor pride na podlagi raziskave, ki je vključevala senior managerje v Južni Ameriki (predvsem Argentini). Približno 200 managerjev je avtor razdelil na dve skupni, in sicer na uspešne in neuspešne. Med njimi je naredil primerjavo na podlagi treh spremenljivk, in sicer:

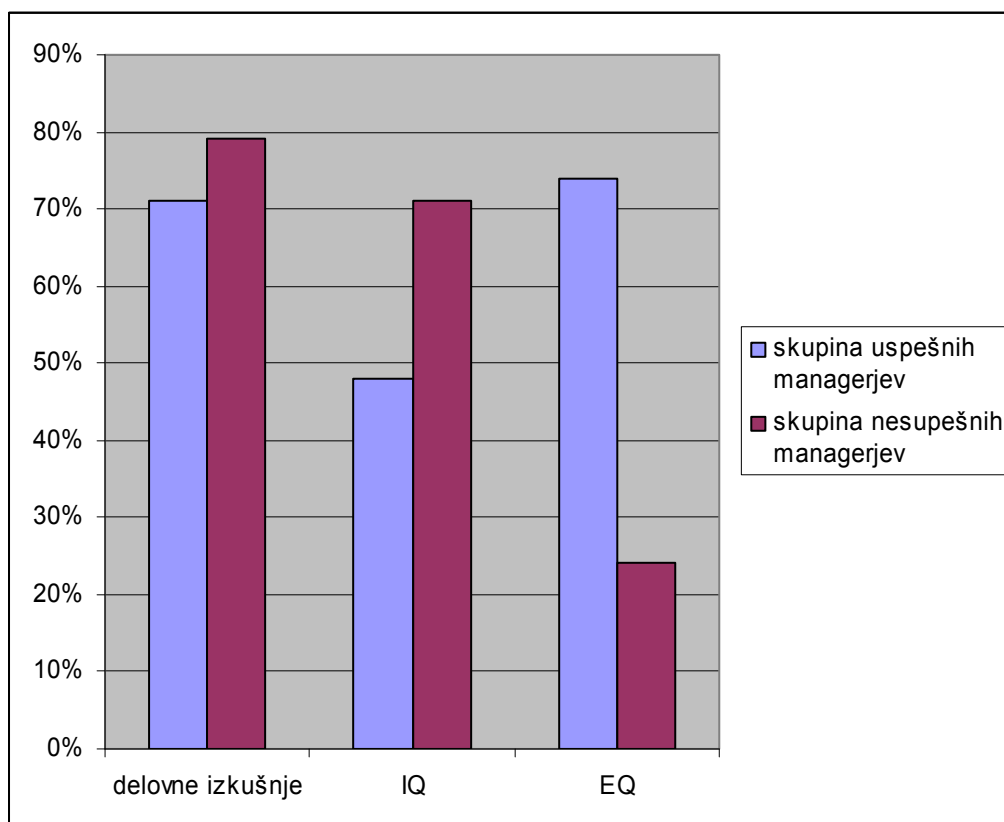
²⁷ Analizirali so podjetja kot so IBM, Lucent, PepsiCo, British Airways in Credit Suisse First Boston ter nekaj zdravstvenih organizacij, akademskih ustanov in vladnih organizacij (Boyatzis in drugi 2002).

²⁸ Za jasnejšo predstavlo poslovnih implikacij čustvene inteligence zaposlenih na uspešnost organizacije Boyatzis in drugi (2002) navajajo izsledke, da zaposleni z visoko razvitim samonadzorom k dobičku prispevajo 78 odstotkov več kot tisti, ki teh sposobnosti nimajo. Zaposleni z dobro razvitimi družabnimi veščinami pa k dobičku prispevajo celo 110 odstotkov več kot ostali, kar je izraženo v denarju nanoslo 1.465.000. dolarjev več na leto. Nasprotno pa so tisti z dobro razvitim analitičnim mišljenjem k dobičku prispevali le 50 odstotkov več.

- preteklih delovnih izkušenj,
- IQ-ja,
- EQ-ja.

Razlike med obema skupinama so prikazane v grafu spodaj.

Graf 3.2.1: Uspešni in neuspešni profili po Fernandez – Araozu



Vir: Fernandez – Araoz 2001.

Rezultati so pokazali, da je za uspeh pomembna predvsem raven EQ-ja, ki pa mu tesno sledijo delovne izkušnje. Med neuspešnimi je očitno pomanjkanje čustvene inteligence, saj je ta na najnižjem nivoju v primerjavi z vsemi tremi spremenljivkami. Med obema skupinama je največja razlika v ravni doseženega EQ-ja, ki je po avtorjevem mnenju tudi najboljši pokazatelj uspešnosti na delovnem mestu.

Ko je avtor izsledke svoje raziskave delil z Danielom Colemanom je ta želel narediti identičen preizkus še v dveh drugih državah. Preizkus je opravil v Nemčiji in na Japonskem. V vseh treh državah je bilo skupaj analiziranih 515 managerjev. David Goleman je kljub drugemu kulturnemu okolju prišel do identičnih rezultatov kot Fernandez – Araoz (2001) v

Južni Ameriki. Raziskave tako pokažejo, da višje kot so posamezniki razvrščeni glede na hierarhično lestvico organizacije, v kateri so zaposleni, bolj je za njihovo uspešnost "kriva" raven njihove čustvene inteligence.

Eden od razlogov je povezan z intelektualnimi ovirami, ki jih morajo višji vodilni delavci premagati, da dobijo službo. Zaposleni morajo biti v veliki večini primerov zelo inteligentni že samo zato, da se prebijejo na vodilne položaje. Na drugi strani pa ni nobene sistematične selekcije pri čustveni inteligenci, zato so med vodilnimi delavci na tem področju veliko večje razlike. Sklep omenjene raziskave je, da na vodilnih položajih čustvenointeligenčne sposobnosti štejejo veliko več kot IQ²⁹ (Boyatzis in drugi 2002).

Presenetljivo protislovje razkriva ugotovitev, da IQ najslabše napoveduje uspešnost tistega sloja ljudi, ki se ukvarjajo s kognitivno najbolj zahtevnimi dejavnostmi. Pomen čustvene inteligence je za napovedovanje uspešnosti močnejši takrat, ko so večje razumske ovire, ki omejujejo vstop na ta področja. V strokovnih in tehničnih poklicih je prag, ki dopušča vstop na ta področja, določen z vrednostjo IQ, ki je običajno nad 110. Ker mora vsak že takoj ob vstopu prestopiti tako visoko stopnico mu IQ daje razmeroma majhno tekmovalno prednost. Posameznik se v svoji karieri ne meri z ljudmi, ki niso izpolnili zahtevanih inteligenčnih meril za vstop v določeno področje ali obstanek v njem, temveč s precej manjšo skupino drugih, ki jim je to uspelo s premagovanjem ovir med šolanjem. Ker čustvena inteligentnost pri selektivnem izboru za vstop na ta področja ni tako pomemben dejavnik kot IQ, duševna plat v takšnih poklicih močneje variira kot IQ (Goleman 2001a).

Po Zadelu (2006) je izmed vseh kompetenc odločilnih za uspeh na delovnem mestu kar dve tretjini tistih, ki spadajo med čustveno inteligenco. Kompetence se izražajo skozi vedenje posameznika in dober vodja je sposoben razviti kompetence, ki so odločilne za uspeh, ne glede na osebne omejitve posameznika. Vsak posameznik se mora zavedati svojih omejitev in jih odpraviti na najboljši možen način. V procesu spremembe in učenja novih kompetenc je treba upoštevati lastnosti posameznika in zahteve delovnega okolja. Dinamično in spremenljivo delovno okolje zahteva nabor raznovrstnih kompetenc, ki jih zna izluščiti le moderni vodja.

²⁹ Čustvena inteligenca proti inteligenčnemu količniku. Izsledki ne zrcalijo dejanskega razmerja med čustveno inteligenco in inteligenčnim količnikom, ki se lahko giblje od nič do razmeroma pozitivnega, odvisno od uporabljenih meril ((Reuven Bar-On) in John Mayer na konferenci v Londonu, 18. maja 2000). Hkrati izsledki niso rezultat temeljitega preučevanja, ker bi bilo v tako raziskavo treba vključiti ljudi z najrazličnejšim inteligenčnim količnikom, se pravi od umsko zaostalih do genijev. Tudi če bi takšno študijo imeli, bi bila zanimiva bolj z akademskega vidika kot z vidika praktičnega vodenja (Boyatzis in drugi 2002: 260).

Podobna raziskava, ki sta jo izvedla Dulewicz in Higgins (v Cherniss 2001) je sedem let preučevala napredovanje v karieri petindvajsetih managerjev na Irskem in v Veliki Britaniji. Preučevali so vpliv EQ-ja, (sposobnosti prožnosti, vplivanja, samozavesti, integritete in vodenja) IQ-ja (sposobnosti analiziranja, presojanja, načrtovanja, kreativnega mišljenja in tveganja) ter sposobnosti upravljanja (nadzor, komunikacija, poslovna žilica, neodvisnost in sprejemanje pobude). Po izsledkih raziskave na uspešnost v karieri najbolj vpliva EQ, in sicer je njegov vpliv kar 36-odstoten, IQ 27-odstoten in sposobnost upravljanja 16-odstotna. Vprašljivost raziskave je razvidna že v opredelitvi samih konstruktov merjenja, saj so sposobnosti definirane pomanjkljivo (čustvena inteligenca brez samonadzora), prav tako pa določene upravljalne sposobnosti spadajo v družino čustvene inteligence (Goleman 2001a: 25).

Boyatzis je v preučevanju več kot dvesto nadzornikov, srednje nivojskih managerjev in izvršnih direktorjev v dvanajstih podjetjih ugotovil, da jih odlikuje šestnajst kompetenc, od katerih samo dve ne spadata v čustveno inteligenco (Boyatzis in drugi 2002).

Longitudinalne raziskave, ki ocenjujejo moč EQ v povezavi z IQ³⁰ in kateri bolj vpliva na uspešnost v karieri, morajo biti še izvedene. Po predvidevanjih Golemana bodo rezultati govorili v prid čustvene inteligence (Cherniss 2001: 10).

³⁰ Odprto področje raziskovanja je tudi vpliv IQ-ja v povezavi s staranjem na uspešnost na delovnem mestu (Colonia - Willner 1999).

4. EMPIRIČNI DEL

V teoretičen delu naloge predstavljam čustveno inteligenco in jo umeščam v delovno okolje. Na podlagi teoretičnih ugotovitev sem prikazala, kaj čustvena inteligenca predstavlja in kako je primerljiva z inteligenco, ki jo poznamo kot sposobnost obdelovanja informacij, torej kognitivno inteligenco. Glede na nove smernice, ki narekujejo vpetost čustev v svet dela, želim z lastnim empiričnim delom preveriti, kako čustvo oziroma čustvena inteligenca vpliva na uspešnost³¹ na delovnem mestu.

Preverjam dve hipotezi in sicer:

raven čustvene inteligence vpliva na posameznikovo uspešnost v karieri in na posameznikovo uspešnost v karieri v večji meri vpliva raven čustvene inteligence kot pa kognitivne inteligence.

4.1 Vzorec

Moj vzorec je predstavlja 20 ljudi. Teste je rešilo deset moških in deset žensk. Teste so reševali v parih. Par je bil obvezno sestavljen iz dveh oseb različnega spola, enake starosti, enake stopnje izobrazbe. Testiranca v paru sta iz iste organizacije, kjer je eden od testirancev hierarhično na višjem delovnem mestu kot drugi.

V analizi so sodelovali pari naslednjih starosti:

1 par v starosti 23 let, 1 par v starosti 26 let, 1 par v starosti 30 let, 3 pari stari od 30 do 33 let, 2 para v starosti od 40 do 45 let, 1 par v starosti 52 in 1 par v starosti 54 let.

4.2 Metodologija

V analizi so sodelovali posameznice in posamezniki iz sedmih srednje velikih podjetij in ene izobraževalne inštitucije. Zaradi anonimnosti podatkov imena podjetij, posameznikov in vrsto delovnih mest ne omenjam. Za okvirno sliko o analiziranih posameznikih pa navajam nekaj splošnih podatkov. Sedež vseh podjetij je v Ljubljani, ukvarjajo pa se z naslednjimi dejavnostmi: bančništvo, trgovina, farmacija, izobraževanje in oglaševanje. Vsa podjetja so na trgu deležna močne konkurence.

³¹ Uspešnost je edina spremenljivka v nalogi, ki ni posebej definirana, saj je v kontekstu naloge mišljena kot dosežena stopnja oz. hierarhični nivo enega posameznika v primerjavi z drugim posameznikom v paru.

Za izvedbo raziskave, v katero sem vključila tri spremenljivke, sem uporabila dve metodološki orodji - test inteligence in test čustvene inteligence ter podatke o uspešnosti posameznikov glede na dosežen hierarhični nivo v primerjavi z njihovim sodelavcem. Tako moški kot ženska sta rešila dva vprašalnika, od katerih je eden preizkušal raven čustvene inteligence in drugi raven kognitivne inteligence. Testa sta bila za moškega in žensko v paru enaka, saj sem lahko le na podlagi enakih testov primerjala razlike.

Pri izbiri testa, sem sprva navezala stike z enim izmed omenjenih avtorjev in skušala pridobiti testni vzorec, ki bi mi bil v veliko pomoč pri testiranju. Ker so vsi razviti instrumenti v lasti ameriških korporacij, katerih dejavnost je predvsem selekcija kadra, sem naletela na gluha ušesa z razlago, da je to njihov "know-how" ter strogo varovana poslovna skrivnost. Testa sem zato sestavila sama izključno za namen diplomske naloge. Pri sestavljanju sem bila pozorna, da sem uporabljala različne vire, predvsem zaradi težje izsledljivosti rešitev za tiste, ki so testa reševali.

Test kognitivne inteligence sem sestavila s pomočjo štirih on-line testov (International Autumn Group 2003; High IQ Society 2008; Gimnazija Šentvid 2007; Gorička spletna stran 2007).

Test čustvene inteligence sem sestavila s pomočjo dela Ocenite svojo čustveno inteligenco avtorjev Tolley in Wood (2004), testa objavljenega v reviji Osebnosti – oči povedo več kot besede (2007) in vprašanj, ki so bila objavljena na spletni strani podjetja GV Izobraževanje pred obiskom Davida Golemana v Ljubljani septembra lani.

Njun namen je primerjava rezultatov v paru, ki sta glede na enako delovno okolje – organizacijo in enako doseženo stopnjo izobrazbe različno uspešna. Torej, uspešnost na delovnem mestu predstavlja odvisno spremenljivko, neodvisni spremenljivki pa sta čustvena in kognitivna inteligenca.

Oba testa sta bila sestavljena iz 77 vprašanj. Prvih 49 vprašanj je preverjalo, kako bi se testiranci odzvali na določene življenjske situacije (glej prilogo A), zadnjih 27 vprašanj pa s pomočjo slikovnih prikazov različnih človeških pogledov, na podlagi katerih so testiranci morali ugotoviti razpoloženje oseb. Pogleda, kot imenujem ta del testa čustvene inteligence,

sem vključila zato, ker se mi to zdi najbolj primeren način za preverjanje razvitosti sposobnosti empatije, ki predstavlja enega od petih prvin čustvene inteligence. Prav tako se mi je test zdel primerno orodje za merjenje, saj v teoretičnem delu navajam poizkuse merjenja čustvene inteligence Edward L. Thorndika, ki je prav tako za prepoznavanje občutkov uporabil različne poglede oz. izraze na obrazu.

Veljavnost mojega testa temelji na primerjavi med spremenljivkami. To pomeni, da rezultate čustvene/ kognitivne inteligence primerjam z uspehom na delovnem mestu – metoda primerjave rezultatov testa z nekim drugim neposredno dostopnim merilom. Tako sem glede na pravilnost odgovorov primerjala izraženost ene in druge inteligence v paru in jo primerjala s tem, ali je nekdo višje ali nižje na hierarhični lestvici organizacije, v kateri je zaposlen.

4.3 Rezultati

Rezultati so po parih predstavljeni v Tabeli 4.1 spodaj. Rezultati posameznika, ki so zaposleni na hierarhično višjem delovnem mestu (ne glede na spol) so v zgornji vrstici, rezultati zaposlenega na hierarhično nižjem delovnem mestu.

Tabela 4.1: Rezultati čustvene in kognitivne inteligence v desetih parih

1.	PRVI PAR	
	EQ	IQ
M	44	57
Ž	63	62
2.	DRUGI PAR	
	EQ	IQ
M	55,5	55
Ž	68,5	54
3.	TRETJI PAR	
	EQ	IQ
Ž	51	54
M	41	24
4.	ČETRTE PAR	
	EQ	IQ

M	46,5	53
Ž	51	56
5.	PETI PAR	
	EQ	IQ
Ž	54	54
M	56,5	45
6.	ŠESTI PAR	
	EQ	IQ
M	61,5	36
Ž	48,5	55
7.	SEDMI PAR	
	EQ	IQ
M	51	53
Ž	56	36
8.	OSMI PAR	
	EQ	IQ
M	50	49
Ž	60	56
9.	DEVETI PAR	
	EQ	IQ
Ž	59	47
M	53	26
10.	DESETI PAR	
	EQ	IQ
M	50,5	41
Ž	47	47

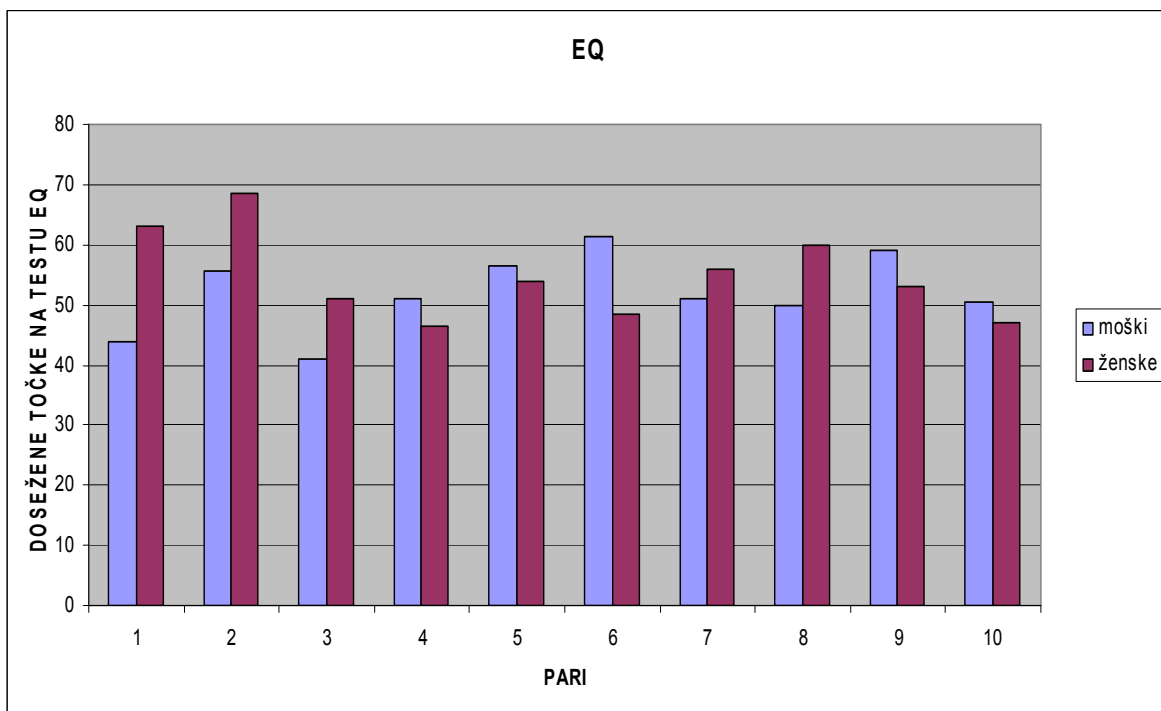
V prvem paru je pri bolj uspešnem posamezniku EQ tako kot IQ nižji kot pri manj uspešnem. Pri drugem paru ima uspešnejši v paru nižji EQ ter samo za točko višji IQ kot tisti manj uspešen v paru. Tretji par je prvi, ki ima dejansko razliko med bolj uspešnim in tistim manj uspešnim. Bolj uspešen ima na obeh testih veliko višje rezultate. Pri četrtem paru manj uspešni zopet dosega boljše rezultate v primerjavi z bolj uspešnim. Pri petem paru ima bolj uspešni v paru nižje razvito čustveno inteligenco ter bolj razvito kognitivno inteligenco. Pri

šestem paru se izkaže ravno obratno, torej bolj uspešen ima višjo čustveno inteligenco ter nižjo kognitivno inteligenco. Pri sedmem paru ima uspešnejši bolj razvito kognitivno inteligenco in manj čustveno v primerjavi z manj uspešnim. Pri osmem paru manj uspešni dosega boljše rezultate na obeh testih. Bolj čustveno in kognitivno inteligenen je v devetem paru tudi bolj uspešen v karieri. Pri zadnjem desetem paru je uspešnejši bolj čustveno inteligenen in manj kognitivno inteligenen.

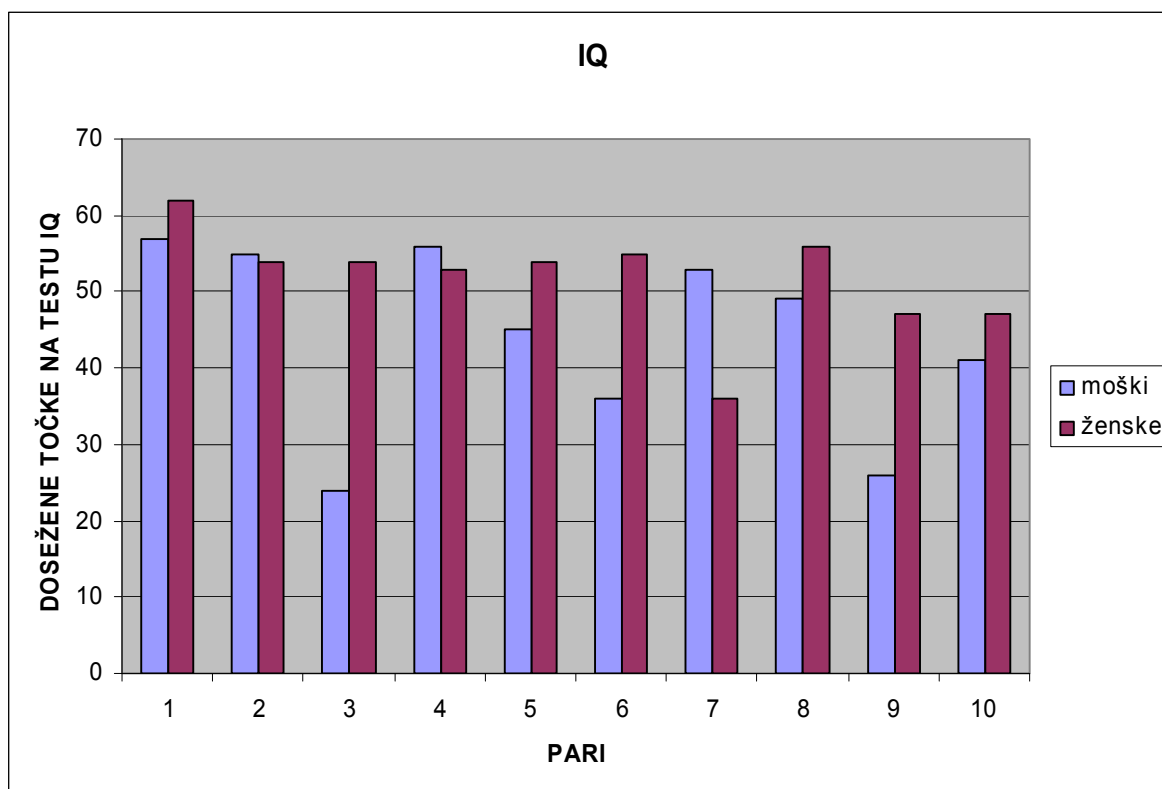
Raziskava pokaže, da zaposleni na hierarhično nižjem delovnem mestu kar pri šestih parih od desetih dosegajo boljše rezultate pri testu čustvene inteligence.

Glede na navedbe v teoretičnem delu o razvitosti obeh inteligenc po spolu in različni starosti sem rezultate primerjala tudi po teh dveh spremenljivkah. Rezultati v grafih spodaj.

Graf 4.3.1: Raven čustvene inteligence glede na spol



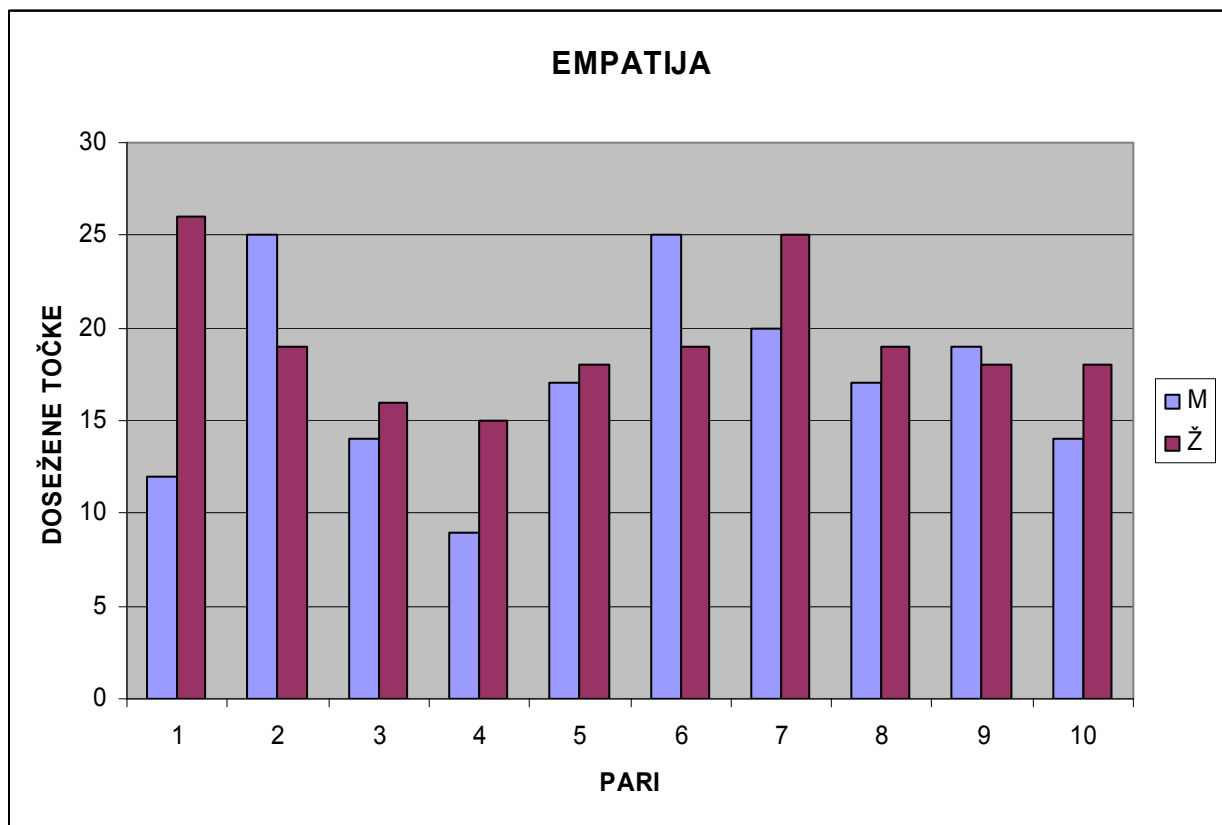
Graf 4.3.2: Raven kognitivne inteligence glede na spol



Čustvena inteligenca je enako porazdeljena po spolu. Namreč pri polovici parov ima ženska višjo čustveno inteligenco, pri drugi polovici pa moški. Pri kognitivni inteligenci pa se glede na spol kažejo razlike, saj je izmed desetih parov kar v sedmih ženska tista z višjo kognitivno inteligenco.

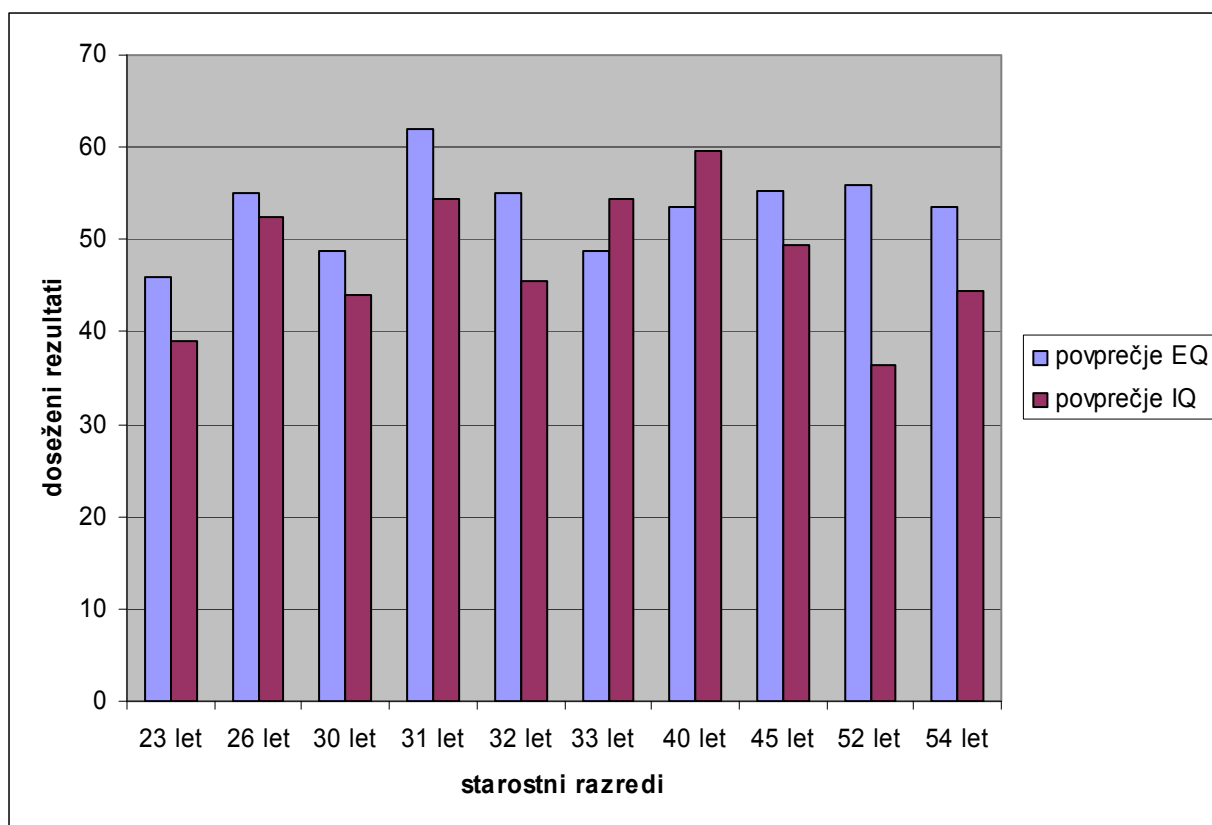
Na podlagi razmišljanja Golemana (2006) ter Booka (2004), da so ženske bolj uglašene z občutki drugih in imajo bolj razvito empatijo, sem glede na spol testirancev primerjala tudi izraženost empatije, ki sem jo preverjala v zadnjih 27 vprašanjih v testu čustvene inteligence – pogledi.

Graf 4.3.3: Raven empatije glede na spol



Izmed desetih parov je v sedmih sposobnost empatije bolj izražena pri ženskah kot pri moških

Graf 4.3.4: Raven čustvene in kognitivne inteligence glede na starost



Graf prikazuje povprečno kognitivno ter čustveno inteligenco v paru glede na starost. Najvišje povprečje IQ-ja so pokazali anketiranci stari 40 let. Najvišji EQ je dosežen v starosti 31 let.

4.4 Sklep

Glede analize odgovorov testiranih oseb prvo hipotezo zavračam, in sicer čustvena inteligenca glede na rezultate moje raziskave ne vpliva na uspešnost na delovnem mestu.

Rezultati kognitivne inteligence pa so porazdeljeni enako, torej izmed desetih parov je pri petih parih rezultat višji pri bolj uspešnem v paru in pri petih pri tistem manj uspešnem. Zato druge hipoteze ne zavračam je pa tudi ne potrjujem, saj glede na rezultate raziskave ne morem trditi, ali čustvena inteligenca vpliva na uspešnost bolj ali manj kot kognitivna inteligenca. Pri osmih izmed desetih parov je v povprečju IQ nižji kot EQ. Kar vsekakor ne pomeni, da so v povprečju pari bolj čustveno inteligentni kot kognitivno. Pri testu čustvene inteligence namreč moramo upoštevati tudi dejstvo, je bila možnost manipulacije z odgovori večja, saj testiranci lažje predvidevajo, katero vedenje je v določeni situaciji bolj zaželeno.

Pri testu kognitivne inteligence, ki zahteva logično sklepanje in je pravilen samo en odgovor, je možnost manipulacije z odgovori manjša.

Pri obeh testih moramo upoštevati tudi dejstvo, da so testiranci teste reševali sami, nenadzorovano, zato nisem mogla preverjati, ali so testiranci upoštevali časovne omejitve pri obeh testih (IQ test 35 minut, EQ test 15 minut), ki lahko pomembno vpliva na število rešenih odgovorov. Testiranci, ki niso upoštevali časovne omejitve, so lahko tako dosegli višji rezultat v primerjavi s tistimi, ki so upoštevali navodila, zato ne izključujem možnosti, da nekateri rezultati ne prikazujejo povsem dejanskega stanja, vendar pa menim, da so rezultati dovolj relevantni za podajanje določenih sklepov.

Čustvena inteligenca je po navedeni literaturi področje, ki ga je prav tako kot matematiko ali branje mogoče obvladati s sposobnostmi, ki zahtevajo posebno zrelost. Glede na razliko v starosti so najvišji rezultati obeh testov (čustvene kot kognitivne inteligence) doseženi nekje v starostnem obdobju od 31 do 40 let. Čustvena inteligenca je najvišja v paru, ki je star 31 let. To pomeni, da navedbe Golemana (2006), da se čustvene inteligence učimo vse življenje in se povečuje z leti, v primeru moje raziskave ne držijo.

Glede na rezultate testa čustvene inteligence ni bistvenih razlik med spoloma, torej tako moški kot ženske so v povprečju enako čustveno inteligentni. Različno število točk so dosegli v zadnjem delu, kjer sem merila sposobnost empatije. Test je pokazal, da so ženske bolj empatične kot moški, kar pa se sklada z trditvami v teoretičnem delu.

Razlika med spoloma se je pokazala pri merjenju kognitivne inteligence, saj so v sedmih parih ženske dosegle višje rezultate kot moški.

Na splošno ni bilo opaziti večjih odstopanj med obema inteligencama, torej da bi ista oseba dosegla izrazito visoke rezultate na enem testu ter izrazito nizke na drugem. To je potrdilo navedbe v teoretičnem delu, da se IQ in čustvena inteligentnost dopolnjujeta in nista nasprotujoči, temveč ločeni sposobnosti, ki pa se pogosto prepletata.

Moj sklep je, da na uspešnost na delovnem mestu vplivata obe tako kognitivna kot čustvena inteligenca. Na podlagi teoretičnega dela menim, da je IQ nekakšna vstopnica, ki nam omogoča, da pričnemo z določeno stroko in se v njej razvijamo ter napredujemo, ne pomeni pa, da bomo dosegali vrhunske uspehe. Čustvenost je spretnost, ki določa, kako dobro bomo znali uporabiti tudi druge spretnosti in tudi sam intelekt. Goleman (2006) trdi, da je v

življenju vedno vez med miselnimi in čustvenimi sposobnostmi posameznika, od okoliščin pa je odvisno, katera sposobnost pretehta. Pomembnost pripisovanja pomena čustveni inteligenci je predvsem zaradi njene širine, ki zajema zmogljivosti, kot so spodbujanje sebe in kljubovanje frustracijam, nadziranje vzgibov, obvladanje razpoloženja in sproščanje stisk. Goleman trdi (2001b), da IQ določa, kateri poklic si posameznik izbere, saj predvideva, katere tehnične veščine lahko posameznik osvoji ali obvlada. Tu nastopi čustvena inteligenca, na podlagi katere se razlikujemo posamezniki z enako visokim IQ-jem vendar različno razvito stopnjo čustvene inteligence. Slednja ne samo da zaznamuje naše življenje, ampak tudi narekuje naš način izražanja in delovanja v obstoječi družbi. Kljub temu, da prvo postavljeno hipotezo zavračam menim, da čustvena inteligenca vpliva na posameznikovo uspešnost na delovnem mestu.

Po mojem mnenju pa igra najpomembnejšo vlogo pri našem delovanju na delovnem mestu "duševna sila", ki jo opisujemo z besedo interes.

Vsekakor želja in volja ne moreta obrniti resničnosti na glavo, a skoraj vsak človek ima na razpolago neko osnovno inteligenco in če jo njegovi interesi mobilizirajo zadošča, da te svoje interese spremeni v resničnost (Lang.1990).

5. ZAKLJUČEK

Ljudje so nekoč iskali srečo in verjeli, da jo bodo enkrat odkrili, da jo bodo dobili od drugih, da je zapisana v zvezdah in da je odvisna od prejšnjih življenj. Kmečka logika, da je vsak "svoje sreče kovač", ni bila posebej razširjena, ker ni bila v skladu s pasivnim fatalizmom in sproščenim obtoževanjem drugih za slabo voljo, nezadovoljstvo ali nesrečo. Verjeli so v razvit razum, torej naravni intelekt brez kakršnegakoli čustvenega vpliva. V zadnjih desetletjih se je kot Feniks pojavila čustvena inteligenca v zgodovini človeškega nihanja med čustvom da in čustvom ne (Čurič 2007). Zopet odkrivamo resnice, ki so bile znane že starim Grkom. Da so čustva logična, uporabna in smiselna in to v času, ki ga imenujemo obdobje znanja. Vendar je ta pojem zavajajoč, saj znanje ni edino, kar ljudje prinesejo v organizacijo. S seboj prinesejo tudi srce in tisti problematični dejavnik, ki se mu reče čustva. Ta lahko organizacijo utrdijo ali pokopljejo tako zlahka, kot lahko manjkajoči del računalniške opreme ustavi proizvodno linijo (Moloney 2005: 21).

V svoji nalogi sem predstavila mnogopomenski koncept čustvene inteligence. Čustva in tudi inteligenco sem opredelila posebej glede na sam pomen kot tudi razvoj in razumevanje obeh pojmov, saj se je ta skozi zgodovino spreminjal. V drugi polovici 20. stoletja je prišlo do pomembnih zasukov, saj so prišla čustva v ospredje številnih znanstvenih kot popularnih diskurzov. Vse bolj pomembna so postala tudi na področju dela, saj se je pravilno upravljanje s čustvi izkazalo kot orodje konkurenčne prednosti in dobička.

Skozi celotno nalogo sem iz različnih vidikov skušala odgovoriti na vprašanje, kaj čustvena inteligenca je. Preprosto povedano pa je to inteligentna uporaba čustev. Svoja čustva namerno uporabljamo tako, da nam pomagajo k takšnemu mišljenju in vedenju, ki nam je v korist. Uporabljamo jih tako na osebni ravni kot tudi na medosebni (ko pomagamo drugim) ravni (Weisinger 2001). Med številnimi avtorji sem pomembneje izpostavila štiri - Daniela Golemana, Revenue Bar-Ona, Saloveya in Mayerya. Omenjeni avtorji so prispevali k prepoznavnosti konstrukta čustvene inteligence v svetu znanosti, vsak na svoj način pa so razvili tudi instrumente merjenja čustvene inteligence. V empiričnem delu sem preverjala hipotezi, ali čustvena inteligenca vpliva na uspešnost na delovnem mestu in ali je njen vpliv na uspešnost večji v primerjavi z vplivom kognitivne inteligentnosti. Pri tem sem si pomagala s širši javnosti dosegljivimi vprašalniki, ki so bili razpoložljivi v pisnih in elektronskih virih, ter so namenjeni merjenju IQ ter EQ-ja. Prvo postavljeno hipotezo sem glede na pridobljene

rezultate zavrnila, druge pa nisem ne potrdila ne zavrnila. Torej čustvena inteligenca glede na rezultate ne povzroča razlik v uspešnosti posameznikov, IQ pa pri nekaterih vpliva na njihovo uspešnost pri drugih zopet ne.

Glede na sedanje vedenje lahko povzamem, da so čustveni procesi posledica delovanja naslednjih dejavnikov: fiziološkega vzburjenja, dejavnosti emocionalnih centrov v limbičnem sistemu in naših kognitivnih razlag, reprezentiranih v možganski skorji. Skupek čustev, ki jih izražamo v pozitivnem ali negativnem smislu so reakcije na dražljaje v okolju in odsev trenutnega psihološkega ravnovesja v nas. Za uspešno opravljanje delovnih nalog na vseh delovnih področjih je torej treba veliko več kot le sive celice, tehnično znanje in sposobnost reševanja zapletenih problemov ter sprejemanje odločitev. Razum sam po sebi ne more biti odločilen, saj je človek po naravi tudi čustveno bitje. Človek, ki dela, ustvarja, je srečen, zadovoljen, sprejet in potreben, je najbolj učinkovit. Čustva so namreč tista razsežnost človekovega delovanja, ki ne smejo biti spregledana ali zanemarjena, predvsem na delovnem mestu (Rijavec 2006). Izrivamo jih iz zavesti, čeprav nas nenehno obkrožajo. Čustva torej živijo, čeprav si morda tega ne želimo. Izziv, pred vsemi nami pa je odločitev, kako bomo s svojimi čustvi ravnali. Ali tako, da bomo v življenju zadovoljni in uspešni ali pa se bomo z njimi neprestano borili. Če bomo namerno ali nenamerno delovali proti njim bomo na poti k samouničenju, saj vsak od nas nosi v sebi zmes vrlin in slabosti, odločilno pa je, kako uravnotežena je ta kombinacija in kako vpliva na naša življenja, v dobrem in v slabem. Pričakovati od zaposlenih, da bodo zjutraj, ko vstopijo skozi vhodna vrata v stavbo podjetja, čustva pustili zunaj in da bodo v delovnem okolju funkcionirali zgolj kot nekakšen delovni stroji, je naivno in nerealno. Vsi smo celostna bitja, posameznikovo sebstvo pa je skupek razuma, zavedanja in čustvovanja. Za slehernega zaposlenega, v kateri koli organizaciji, bi bilo nadvse koristno razumeti, da tudi vsi sodelavci prihajajo v svoje delovno okolje in v njem tudi delujejo bolj ali manj obremenjeni z vsakdanjimi težavami (Kržišnik 2004).

Torej vprašanje, ki si ga mora zastaviti večina današnjih organizacij je: ali ljubimo (in ne ali nam je všeč) tisto kar delamo, s komer delamo in za kogar delamo. Steve Jobs iz Appla je na vprašanje, kaj je tako posebnega na novem sistemu Mac OS X odgovoril, da so tipkovnice na zaslonu tako mamljive, da bi jih kar pojedel.. Torej niti besedice o giga, mega ... Hertzih. Naša čutila so tista, ki delujejo prekomerno (Nordström in Ridderstrale 2002). Z zavedanjem, prepoznavanjem, priznavanjem in izražanjem tistega, kar čutimo mi ob nekemu drugem (in ne kar drugi povzroči v nas), se lahko naučimo zdravega komuniciranja in navezovanja odnosov. Pri tem je treba tudi veliko poguma in malce tveganja, da zmoremo preseči samega

sebe in ko nam nekdo stopi na žulj v očeh sodelavca zagledati osebo, ki ima lastno zgodbo, lastna čustva, misli in življenje. In morda bomo ravno v tistih očeh, ki ubijajo, se nam privošljivo smeji ali jočejo, zmogli najti odgovor na vprašanje, kje se moramo razvijati, dopolniti in spremeniti. Pa ne zaradi drugih temveč zaradi sebe.

LITERATURA

1. Avsec, Andreja in Sonja Pečjak (2003a): Konstrukt emocionalne inteligentnosti. *Psihološka obzorja* 12(1), 55–66.
2. Avsec, Andreja in Sonja Pečjak (2003b): Emocionalna inteligentnost kot kognitivno – emocionalna sposobnost. *Psihološka obzorja* 12(2), 35–48.
3. Bar-On, Reuven (2006): The Bar-On Model of Emotional – Social Intelligence (ESI). *Psicothema* (18), 13–25.
4. Bechara, Antonie, Daniel Tranel in Antonio R. Damasio (2000): Poor judgment in spite of High Intellect. V Reuven Bar-On (ur.): *The Handbook of Emotional Intelligence*, 192–214. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
5. Book, Howard (2004): Inside the mind of the Leader - Leading by feel. *Harvard Business Review (posebna izdaja)*, 28–37.
6. Boyatzis, Richard E., David, Goleman in Kenneth S. Rhee (2000): Clustering Competence in Emotional Intelligence. V Reuven Bar-On (ur.): *The Handbook of Emotional Intelligence*, 388. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
7. Boyatzis, Richard E, David Goleman in Annie McKee (2002): *Prvinsko vodenje*. Ljubljana: GV Založba.
8. Caruso, David R. in Peter Salovey (2004): *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
9. Chreniss, Cary (2000): Social and Emotional Competence in the Workplace. V Reuven Bar-On (ur.): *The Handbook of Emotional Intelligence*, 433–458. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
10. Chreniss, Cary (2001): Emotional Intelligence and Organizational Effectivness. V Cary Chreniss in Daniel Goleman (ur.): *The Emotionally Intelligent Workplace*, 3–12. San Francisco: Jossey-Bass.
11. Colonia – Willner, Regina (1999): Investing in Practical Intelligence - Ageing and Cognitive Efficiency among Executives. *Intarnational Journal of Behavioral Development* 23(3), 591–614.
12. Čurič, Željko (2007): Upravljanje energije čustev. *HRM* 16(5), 42– 44.
13. Dupre, John (2003): *Darwin's legacy: What Evolution Means Today*. Oxford : Oxford University Press.

14. Epstein, Stephen (1998): *Constructive Thinking. The key to Emotional Intelligence*. London. Westport, Pleagerpublisher.
15. Fernandez – Araoz, Claudio (2001): The Challenge of Hiring Senior Executives. V Cary Chreniss in Daniel Goleman (ur.): *The Emotionally Intelligent Workplace*, 182–209. San Francisco: Jossey-Bass.
15. Fesl Martinčević, Maja (2004): Povezanost občutka samoučinkovitosti z zadovoljstvom, izgorelostjo in absentizmom na delovnem mestu. *HRM* 6(2), 76–80.
16. Fineman, S. (2000): *Emotion in Organization*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
17. Furnham, Adrian in K. V. Petrides (2006): The Role of Emotional Intelligence in a Gender - Specific Model of Organizational Variables. *Journal of Applied Social Psychology* 36(2) 552–569.
18. Furnham, Adrian, K.V. Petrides in Stella Mavroveli (2007): Trait Emotional Intelligence – Moving Forward in the field of EI. V G. Matthews, M. Zeidner in R. Roberts (ur.): *Emotional intelligence: Knowns and unknowns (Series in Affective Science, 151–165*. Oxford: Oxford University Press.
19. George M., Jeniffer (2000): Human Relations. *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence* 53(8), 1027–1054.
20. Godina Košir, Ladeja (2006): Razvijanje oseben vizije zaposlenih. *HRM* 13(4), 23–28.
21. Godina V., Vesna (2007): Zakaj imam rada čustva, da o čustvenih izbruhih sploh ne govorim. *Osebnosti* (19), 14.
22. Goleman, Daniel (2001a): Emotional Intlligence: Issues in Paradigm Building. V Cary Chreniss in Daniel Goleman (ur.): *The Emotionally Intelligent Workplace*, 13–26. San Francisco: Jossey-Bass.
23. Goleman, Daniel (2001b): *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
24. Goleman, Daniel (2006): *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
25. Gowing K., Marilyn (2001): Measurment of Individual Emotional Competence. V Cary Chreniss in Daniel Goleman (ur.): *The Emotionally Intelligent Workplace*, 83–131. San Francisco: Jossey-Bass.
26. Gruban, Brane (2005): Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *HRM* 9(3), 10–17.
27. Gruban, Brane (2007): Prvinsko vodenje. *HRM* 17(5), 86–87.

28. Hayes, Nicky in Sue Orell (1998): *Psihologija*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
29. Hedlund, Jeniffer in Robert Sternberg (2000): Too many intelligences? V Reuven Bar-On (ur.): *The Handbook of Emotional Intelligence*, 136–167. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
30. Hochschild, Arlie Russell (2003): *The managed Heart - Commercialization of Human feeling*. London, Universty of California Press, Ltd.
31. Jereb, Mina (2007): Oči povedo več kot besede. *Osebnosti* (17), 24–27.
32. Kanjuro-Mrčela, Aleksandra (2002): Sodobna rekonceptualizacija dela: Delo med racionalnim in emocionalnim. *Teorija in praksa* 39(1), 30–48.
33. Kanjuro-Mrčela, Aleksandra (1996): *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
34. Kompare, Alenka, Mihaela Stražišar, Irena Dogša, Tomaž Vec, Norbert Juašovec in Janina Curk, (2004): *Psihologija: spoznavanja in dileme*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
35. Kozel, Petra (2002): Čustvena inteligenca na delovnem mestu. *Teorija in Praksa* 39(1), 217–219.
36. Kragelj, Radovan (2004): Ocenjevanje in izbira najprimernejših sodelavcev. *HRM* 7(3), 34–39.
37. Kram, E. Kathy in Cary Cheniss (2001): Developing Emotional Competence Through Relationship at Work. V Cary Chreniss in Daniel Goleman (ur.): *The Emotionally Intelligent Workplace*, 254–287. San Francisco: Jossey-Bass.
38. Krapež, Brane (2006): Čustva – kako jih reguliramo. *Soutripanje* (44), 8–9.
39. Kržišnik, Robert (2004): Medosebni konflikt kot gibalo osebnega razvoja. *HRM* 5(2), 55–59.
40. Lewis, Michael in Linda, Michalson (1982): The measurement of emotional state. V Carroll E. Izard (ur.): *Measuring emotions in infants and children*, 178–207. London, Cambridge University Press
41. Lang, P. Albert (1990): *Intelligenčni kvocient: postani boljši od svojega IQ*. Ljubljana: Državna založba Slovenije..
42. Lukas, Daša (2006): Mentorstvo in vključevanje žensk v mreže poznanstev kot dejavnik razvoja kariere pri ženskah. *HRM* 4(11), 26–29.
43. Mayer, D. John (2001): A field Guide to Emotional Intelligence. V John D. Mayer, Joseph Ciarorochi in P. Joseph Forgas (ur.): *Emotional Intelligence in everyday Life: A scientific Inquiry*, 3–25. Philadelphia, US. Psychology Press.

41. Mayer, D. John, R. David Caruso in Peter Salovey (2000): Selecting a Measure of Emotional Intelligence. V Reuven Bar-On (ur): *The Handbook of Emotional Intelligence*, 320–342. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
44. Mazzuca, Pasquale (2007): Pet korakov do večje zavzetosti zaposlenih. *HRM* 5(16) 12–13.
45. McCrae, R. Robert (2000): Emotional Intelligence from the Perspective of the Five - Factor Model of Personality. V Reuven Bar-On (ur.): *The Handbook of Emotional Intelligence*, 263–276.. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
46. Merrick, Beverly (2002): The ethics of hiring in the new workplace: man and women managers face changing stereotypes discover correlative patterns for success. *CR* (1), 94–116.
47. Moloney, Karen (2005): Spalnica in sejna soba: prihodnost našega dela? *HRM* 3(10), 20–21.
48. Musek, Janek in Vid Pečjak (2001): *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
49. Nordström, Kjell A. in Jonas Ridderstrale (2002): *Funky Business*. Stockholm: BookHouse Publishing AB.
50. Opengart, Rose (2005): Emotional Intelligence and Emotion Work: Examining Constructs From an Interdisciplinary Framework. *Human Resource Development review* 4(marec), 49–62.
51. Peter J. Jordan in Ashlea C. Troth (2002): Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 64(4), 62–79.
52. Pogačnik, Vid (1995): *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta.
53. Rijavec Klobučar, Nataša (2006): Med zamero in profesionalnostjo. *HRM* 4(13), 30–34.
54. Ryback, David (1998): *Putting Emotional intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ*. Woburn: Butterworth- Heinemann.
55. Simmons, S. in J.C. Simmons (1997): Merjenje čustvene inteligence. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
56. Stare, Janez (2007): Vodenje in motivacija za delo. *HRM* 5(15), 6–9.
57. Šadl, Zdenka. (1996): Emocionalna dimenzija subjektivitete. *Teorija in praksa*, 33(5), 749–758.
58. Šadl, Zdenka (1999): Usoda čustev v zahodni civilizaciji. Zbirka Sophia. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

59. Taylor J. Graeme in R. Michael Bagby (2000): An Overview of the Alexithymia Construct. V Reuven Bar-On (ur.): *The Handbook of Emotional Intelligence*, 40–67. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
60. Tolley, Harry in Robert Wood (2004): *Ocenite svojo čustveno inteligenco*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
61. Vrčko, Tanja (2004): *Emocije z vidika integrativnega procesa vodenja in kritično ovrednotenje emocionalne inteligence*. Diplomsko delo: Fakulteta za družbene vede.
62. Weisinger, Hendrie (2001): *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Tangram.
63. Zadel, Aleksander (2006): Impact of Personality and Emotional Intelligence on Successful Training in Competences. *Managing Global Transition* 4(4), 363–376.
64. Zebrowitz, A.Leslie, Judith A. Hall, Nora A. Murphy in Gillian Rhodes (2002): Looking Smart and Looking Good: Facial Cues to Intelligence and their Origins. *Personality and Social Psychology Bulletin* 28, 238–249.
65. Zidar Gale, Tatjana (2007a): Naša čustva. *HRM* 5(15), 88.
66. Zidar Gale, Tatjana (2007b): Znamo v pogovoru predstaviti sebe. *HRM* 5(19), 67.
67. Zohar Danah in Ian Marshall (2006): *Duhovni kapital*. Ljubljana: Tozd, d.o.o.

Ostali viri:

1. Autumn Group (2003): *IQ test*. Dostopno na www.iqtest.com/ (5. marec 2008).
2. Bar-on, Reuven (2007). *Čustvena inteligenca po Bar-Onu*. Dostopno na <http://www.reuvenbaron.org/> (15. september 2007).
3. Bnet Business Network (2007): *Encyclopedia of Psychology*. Dostopno na http://findarticles.com/p/articles/mi_g2699/is_0001/ai_2699000113 (1. oktober 2007).
4. Društvo psihologov Slovenije (2003): *Psihološka obzorja*. Dostopno na http://psy.ff.uni-lj.si/iGuests/Obzorja/Vsebina1/Vol12-1/pecjak_kosir.pdf (20. september 2007).
5. Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani (2007): *Podiplomski študij psihologije 2007: poglavja iz kognitivne psihologije in psihologije osebnosti*. Katedra za psihologijo. Dostopno na <http://www.educy.com/jmusek/Kurikuli/Pdf/KOGN%20OSEB%2010%20Merjenje%20in%20pomen%20inteligentnosti.pdf> (8. oktober 2007).
6. Gimnazija Šentvid (2007): *IQ test*. Dostopno na <http://www2.arnes.si/~gljsentvid10/inteli.html> (5. marec 2007).
7. Gorička informativna stran (2007): *IQ test*. Dostopno na <http://www.goricko.net/iq-splosni.php?izracun=0> (7. november 2007).

8. GV Izobraževanje (2007): *EQ test*. Dostopno na <http://www.planetgv.si/index.php?page=event&eid=2150&cid=1681> (6. september 2007).
9. Hay Group Organization (2007): *Emotional and social competence inventory*. Dostopno na http://www.haygroup.com/tl/Questionnaires_Workbooks/Emotional_Competency_Inventory.aspx (6. september 2007).
10. Institute for Health and Human Potential (2007): *What is Emotional Intelligence*. Dostopno na <http://www.ihhp.com/> (12. oktober 2007).
11. International High IQ Society (2008): *IQ test*. Dostopno na http://www.highiqsociety.org/iq_tests/ (5. marec 2008).
12. Konzorcij za raziskovanje čustvene inteligence na delovnem mestu (2007): *Emotional Intelligence: What it is and Why it matters*. Dostopno na http://www.eiconsortium.org/reports/what_is_emotional_intelligence.html (15. september 2007).
13. Nežmah, Bernard (2001): Čustvena inteligenca na delovnem mestu. *Tednik Mladina*. Dostopno na <http://www.mladina.si/tednik/200120/clanek/knjige-03/> (17. september 2007).
14. Quiz Ivillage (2008): *Test čustvene inteligence*. Dostopno na <http://quiz.ivillage.com/cgi-bin/health/tests/eqtest2.cgi> (3. marec 2008).
15. Rozman, Bor (2003): *Upravljanje kompetenc na delovnem mestu*. *Revija HRM*. Dostopno na http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=4&a_id=222 (7. september 2007).

PRILOGE

5.1 PRILOGA A - Test čustvene inteligence

Prvi del testa je sestavljen tako, da opisuje situacije, kjer se odločite za en sam odgovor A, B, C in ponekod tudi D. Da bo ocena vaše čustvene inteligence čim natančnejša, se potrudite poiskati odgovor, ki najbolje opiše vaše vedenje in reakcije v posameznih okoliščinah. Ta test je primeren za odrasle osebe, ki želijo preveriti svojo sposobnost pri spopadanju, soočanju in reševanju težav. Poudariti je treba, da tovrstni testi niso nekaj togega in dokončnega, ampak jih je treba prilagoditi specifičnim potrebam vsakega posameznika. Zato odgovarjajte sproščeno, vestno in iskreno, ker odgovarjanje na način 'kako bi rad/a reagiral/a v določeni situaciji' vsekakor ne bo pripomoglo k boljšemu razumevanju vašega načina odzivanja in delovanja. Na ta način namreč ne boste dobili realnih rezultatov, kar je cilj moje raziskave.

1. Na sestanku se sprete z neko osebo. Kaj storite po prepiru?
 - a) osebo takoj pokličete po telefonu in se z njo pogovorite
 - b) na list papirja skušate napisati zakaj je prišlo do spora
 - c) počakate, da se z osebo spet srečate in takrat z njo razčistite

2. Zelo si želite kupiti nek izdelek, čeprav ga v resnici še nekaj časa ne boste potrebovali. Kaj storite?
 - a) nemudoma se odpravite v trgovino in kupite izdelek
 - b) telefonirate v trgovino in prosite naj izdelek za vas shranijo
 - c) trgovino obiščete šele ko utegnete

3. Sodelavec v službi, ki vas pozna že iz otroštva, se na vas vztrajno obrača z vzdevkom, ki vam ni všeč in ste nanj že pozabili. Kako se odzovete?

- a) vse skupaj se vam zdi otročje
 - b) ne da bi se obrnili direktno na osebo, a tako, da lahko sliši, na njen račun izrečete kakšno opazko
 - c) osebo pokličete z imenom, za katerega veste, da ji ne bo všeč
4. Sodelavec, ki se vam ne zdi preveč simpatičen, naredi nekaj pozitivnega. Kako se odzovete:
- a) Rečete si: počakajmo kaj bo sledilo
 - b) Rečete, da se je sodelavcu slučajno posrečilo
 - c) Sami sebi priznate, da je to za vas prijetno presenečenje
5. Nekdo, čigar delo vam je všeč, vam pove, da zaradi prezaposlenosti tri mesece ne bo mogel opraviti naročenega dela za vas. Kako se odzovete?
- a) pregovarjate ga da, bi delo opravil prej
 - b) počakate tri mesece
 - c) poiščete koga drugega, ki bo delo opravil namesto njega
6. Vaš sodelavec svojega dela ne opravlja dobro in to mu je treba povedati. Kaj storite?
- a) to prepustite komu drugemu, na primer šefu
 - b) jasno mu poveste, da ne boste delali namesto njega in naj se bolj potruzi
 - c) pogovorite se z njim, izpostavite problem in predlagate rešitev
7. Prepričani ste, da vam je nadrejeni v pričo sodelavcev storil krivico. Kaj storite?
- a) ko ste naslednjič skupaj nadrejenega ostro grajate
 - b) pozabite na krivico, ki se vam je zgodila, saj verjamete, da se kaj podobnega ne bo ponovilo
 - c) nadrejenemu pojasnite napako, ki jo je storil in ga opomnite, da pričakujete opravičilo

8. V službi je čas za malico. Sodelavci se odločijo za prigrizek v kitajski restavraciji, vi pa niste ravno ljubitelj kitajske hrane. Kako se odločite?
- a) odločno nasprotujete odločitvi, da bi jedli v kitajski restavraciji
 - b) goreče poskušate prepričati ostali del skupine, da bi jedli v drugi restavraciji
 - c) odločite se, da boste tokrat pač potrpeali, s skupino pa se dogovorite, da boste naslednjič restavracijo izbrali vi
9. Ste na počitnicah, kjer neprestano dežuje, čeprav ste pričakovali lepo vreme. Kako se odzovete:
- a) Tarnate vsakomur, ki vas je pripravljen poslušati
 - b) Na razglednice napišete, da bi račke bile zelo zadovoljne z vremenom
 - c) Počnete kaj, pri čemer dež ne more pokvariti užitka
10. Ste v kinu. Nekaj ljudi za vami neprestano šepeta, kar vas seveda moti. Kaj naredite?
- a) Glavo rahlo obrnete v stran in glasno rečete pssst!
 - b) Obrnete se in jih prosite za tišino saj vam kvarijo užitek ob gledanju filma
 - c) Ne rečete ničesar in upate, da bodo čim prej utihnili
11. Pri delu, ki ste ga vedno uspešno opravljali vam nekajkrat spodleti. Kako se odzovete?
- a) Rečete si, da ste verjetno zgubili to sposobnost
 - b) Rečete si, da niste mogli čez noč zgubiti te sposobnosti in da so bili to slučajni spodrsaljaji
 - c) Rečete si, da bi si lahko lažje pomagali če bi vam kdo stal ob strani
12. Na službeni zabavi srečate par, ki vas pozdravi s pripombo o vašem videzu. Kako se odzovete?
- a) tudi vi ju ošvrknete s pripombo o videzu
 - b) menite, da jima je pripomba ušla iz ust zaradi vznemirjenosti in se zanjo ne zmenite

- c) jezni ste in jima poveste, da sta bila vedno polna podobnih opazk in se torej nista popolnoma nič spremenila

13. Napredovanje, ki ste si ga zelo želeli se ne uresniči. Kako reagirate?

- a) rečete si, da vas v prihodnosti čaka še mnogo možnosti za na napredovanje
- b) rečete si, da vam tokrat pač ni usojeno
- c) prepričani ste, da v željo ne bi smeli vložiti toliko truda in napora

14. Ponudili so vam priložnost za novo delovno mesto. Zdi se vam, da bi vas tovrstno delo nekoliko utesnjevalo, vendar vam oseba, ki ji zaupate, svetuje, da se kljub temu prijavite na razpis. Kako se odločite?

- a) odločite se, da boste zaradi dvomov počakali na boljšo priložnost
- b) prepričani ste, da bi vas služba omejevala in zato zanjo ne odločite
- c) rečete si: “zakaj pa ne, kaj je najhuje kar se mi lahko zgodi?” in se prijavite na razpis

15. Spodleti vam na popolnoma novem področju. Kako se odzovete?

- a) rečete si, da vam sreča pač ni bila naklonjena
- b) dopovedujete si, da se boste učili iz izkušenj in da vam bo prihodnjič zagotovo uspelo
- c) prepričujete se, da ste delali po svojih najboljših močeh

16. Čeprav ste dogovorjeni za sestanek, vas je sodelavec že drugič pustil na cedilu. Kako se odzovete?

- a) poiščete način, da dosežete svoje – sodelavca ponovno povabite na sestanek a takrat ne pridete vi
- b) odločite se, da boste sodelavcu dali še eno priložnost in dogovorite ponovni sestanek
- c) sodelavca izbrišete iz imenika ker ne namravate več sodelovati z njim

17. Kako se običajno vedete, kadar pridete v stik z ljudmi ki jih ne poznate?

- a) ste plahi in skorajda ne odprete ust

- b) ste previdni in čakate, da druga oseba naredi prvi korak
- c) ste odprti in prijazni razen če vas kdo pri tem ne ovira

18. Na sestanku nekdo izrazi svoje mnenje, ki je precej drugačno od vašega. Kako se odzovete?

- a) osebi prisluhnete, potem pa ji poveste še svoje mnenje
- b) osebi sicer prisluhnete, nato pa takoj zavrnete njeno mnenje
- c) brez zadržkov takoj zavrnete drugačno mnenje

19. Poskušajte se spomniti zadnjih petih sestankov z različnimi osebami. Koliko se spomnite?

- a) zelo malo, če sploh kaj
- b) malo
- c) vse ali skoraj vse

20. Za določen projekt ste se zelo angažirali. Kaj storite ko se konča?

- a) vsem, ki so vas pripravljani poslušati poveste kaj vam je pomenil projekt
- b) o projektu ne govorite nikomur
- c) ljudi, katerih mnenje cenite, vprašate kaj menijo o projektu

21. Zaradi težke naloge, ki jo morate opraviti ste zaskrbljeni in vznemirjeni. Kako se odzovete?

- a) vzamete si kratek odmor in si v tem času uredite misli ter oblikujete načrt, kako boste nalogo najučinkoviteje opravili
- b) svojo zaskrbljenost zadržite zase in se še naprej trudite po svojih najboljših močeh
- c) vsem razlagate o nalogi ter z njo opravite kakor hitro je mogoče

22. Naloga, ki se vam je nekoč zdela zanimiva, vas po dolgoletnem opravljanju sedaj že dolgočasi. Kako ukrepate?

- a) trudite se, da nalogo opravite čim bolj hitro in učinkovito, potem pa razmišljate o zamenjavi delovnega mesta

- b) odločite se, da se boste s to nalogo ukvarjali pozneje in se posvetite bolj zanimivim nalogam
 - c) nadaljujete z nalogo, vendar jim posvetite kar najmanj pozornosti in časa
23. Trdo ste delali na nekem projektu in na koncu ugotovili, da ste celo presegli zastavljene cilje. Vaš odziv je:
- a) nase ste ponosni in nato dolgo živite na lovorikah preteklega uspeha
 - b) gradite na uspehu in si nato postavite nove cilje
 - c) še naprej si trudite postavljati si cilje, ki že presegajo že dosežena merila
24. Ukvarjate se s pomembno nalogo, sodelavci pa vas prepričujejo, da bi predčasno končali delo in šli z njimi na pijačo. Kako se odzovete?
- a) zahvalite se za vabilo in jim razložite zakaj ne morete z njimi
 - b) brez zahvale zvrnete njihovo povabilo
 - c) rečete, da se jim boste pridružili kasneje, čeprav tega v resnici ne nameravate storiti
25. Pred vami je obsežna in zahtevna naloga. Nekdo vam predlaga način, s katerim bi z njo opravili hitro in brez napora. Kaj naredite?
- a) o nasvetu temeljito razmislite in zavrnete vse kar bi lahko znižalo kakovostna merila, ki ste jih postavili za opravljeno delo
 - b) nasveta ne upoštevate in se ne glede na to koliko časa boste porabili za delo držite preizkušene metode opravljanja dela
 - c) takoj upoštevate nasvet in z delom opravite kakor hitro je mogoče
26. Prosili so vas, da na delovnem mestu sprejmete za vašo ekipo zelo pomembno dodatno odgovornost, vendar se vam zdi, da bo nova naloga za vas pretežka. Kako se odzovete?
- a) strinjate se, da jo boste prevzeli, vendar opozorite na to, da ji ne nameravate posvečati večje pozornosti kot svojim obstoječim nalogam
 - b) ponudbo zavrnete z utemeljitvijo, da imate tako ali tako preveč dela

- c) rečete, da ste kljub zavedanju da bo potrebno trdo prijeto za delo, pripravljeni na nov izziv

27. Da bi proučili različne možnosti reševanja problema, so vaši sodelavci organizirali delovno zabavo. Niso vas sicer povabili nanjo, vendar veste, da se je lahko udeležite prostovoljno. Kaj storite?

- a) Ne udeležite se je ker vas niso povabili in verjetno mislijo, da jim ne boste v pomoč
- b) pridružite se zabavi, da bo skupina vedela, da zaupate v svoje sposobnosti in želite prispevati k delu
- c) sporočite da se je boste ob premajhni udeležbi udeležili tudi vi

28. Bili ste na razgovoru za novo službo, vendar vas kljub temu, da ste bili najbolj primeren kandidat, niso sprejeli. Kako se odzovete?

- a) mislite, da ste na razgovoru naredili dober vtis a ste imeli smolo in se je nek kandidat odrezal bolje od vas
- b) krivite sami sebe in prepričujete, da se na razgovor niste dovolj dobro pripravili
- c) pretvarjate se, da se na razgovor namenoma niste pripravili, saj si te službe pravzaprav niste želeli

29. Kljub velikemu prizadevanju vam ne uspeva doseči zastavljenih ciljev. Kaj storite?

- a) držite se zastavljenih ciljev vendar znova preučite korake za njihovo doseganje in se če je potrebno še bolj potrudite
- b) ne obupate in se odločite, da se boste še bolj trudili
- c) postavite si nekoliko nižje cilje za katere mislite, da bodo lažje uresničljivi

30. Nepričakovane slabe novice so vam in vašim sodelavcem omajale vero v prihodnost in v vseh pustile neprijeten občutek. Kako se odzovete?

- a) predlagate, da greste zvečer vsi skupaj ven, se sprostite in pozabite na težave
- b) dovolite si, da vas prevzame pesimistično razpoloženje

- c) potrudite se, da ostanete veseli in svoje misli usmerite na to kako bi situacijo obrnili sebi prid
31. Skupaj z ostalimi člani skupine morate izpeljati pomembno prezentacijo, ko opazite, da tik pred zdajci eden izmed vodilnih članov postaja vse bolj nervozen. Kako se odzovete?
- a) ponudite mu zamenjavo vlog
 - b) pogovorite se z njim in mu poveste, da ste tudi vi nervozni
 - c) to pripisete tremi pred nastopom in se ne menite več za njegovo vedenje
32. Čeprav tega nihče ne reče na glas čutite, da ste užalili skupino vaših sodelavcev. Kako se odzovete?
- a) da bi razumeli s čem ste jih razburili še enkrat premislite o svojih dejanjih
 - b) poveste jim da čutite, da je nekaj skrhalo odnose med vami in prosite za odkrit pogovor
 - c) skomignete z rameni saj je tako prepozno, da bi kaj ukrenili
33. V zadnji minuti vam ponudijo vstopnico za prireditev, ki ste se jo že nekajkrat želeli udeležiti. Če ponudbo sprejmete boste morali odpovedati udeležbo na prijateljevi zabavi.
- a) Zavrnete ponudbo na prireditev a poskrbite, da prijatelj izve kako plemenito ste ravnali
 - b) Ne obotavljate se in greste na prireditev
 - c) Zavrnete povabilo na prireditev in greste na zabavo, prijatelju tega niti ne omenjate
34. Bili ste na uspeli prireditvi, ki jo je organiziral vaš prijatelj. Preden ste odšli domov mu niste uspeli čestitati?
- a) domnevate, da mu bodo tako ali tako čestitali drugi
 - b) odločite se da mu ob naslednjem srečanju ne smete pozabiti čestitati
 - c) že naslednji dan po elektronski pošti pohvalite njegovo prireditev

35. Pred kratkim ste se pridružili novemu podjetju zdaj pa se vam dogaja, da imate kljub upoštevanju pravil težave s tem, kako bi stvari morale biti narejene.
- stvari skušate narediti po svoje pri tem pa si pomagata s preteklimi izkušnjami
 - pomoč poiščete pri novih sodelavcih, ki slovijo po tem da so kos vsaki težavi
 - še naprej ste požrtvovalni in delate po pravilih podjetja
36. Nov član vaše skupine je v okviru pripravništva imel nalogo samostojno izpeljati predstavitev in vaša naloga je, da jo ocenite in ga z mnenjem o njej seznanite na štiri oči. Kako se odzovete?
- prosite ga naj sam oceni svoj nastop, in ob tem če je potrebno izrazi svoje komentarje in opažanja
 - osredotočite se na poudarjanje dobrih strani predstavitve
 - poskusite mu dati zaokrožen niz komentarjev o predstavitvi, v katerem uravnosvestite pohvalo in kritiko
37. Opazite, da vaš ožji sodelavce slabo rešuje situacijo in zaskrbijo vas posledice. Kako se odzovete?
- posredujete in takoj prevzamete odgovornost za situacijo, kolegu pa nič kaj dosti ne razlagate
 - tokrat ne naredite ničesar, se pa odločite, da mu boste v prihodnosti pomagali po svojih najboljših močeh
 - o tem zaupate vsem vpletenim in kolega vprašate, kako mu lahko pomagate. Pogovorite se o izkušnjah, ki so jih v podobnih situacijah pridobili ostali in upate, da se bo iz njih česa naučil
38. Ko se približujete živahni skupinici vam slabo poznanih ljudi, vsi utihnejo. Kako se odzovete?
- v šali pripomnite, da se pogovarjajo o nekom za njegovim hrbtom – morda o vas in opazujete njihov odziv
 - pretvarjate se, da v njihovem vedenju niste opazili nič nenavadnega

- c) ker ste prepričani, da ste zmotili njihov precej osebni pogovor se jim opravičite in jih vprašate ali se jim lahko pridružite

39. Ugotovili ste, da skupina zavrača vse vaše ideje. Kako se reagirate?

- a) Ne dajete več novih predlogov in si mislite zakaj bi zapravljaj svoj čas.
- b) Poskusite še z boljšimi idejami
- c) Razmišljate kako bi za svoje ideje dobili podporo vplivnih posameznikov iz skupine

40. Trdo ste delali na projektu, ki se približuje koncu, ko vam kolega predlaga, da bi se ga bilo bolje lotiti drugače. Kako se odzovete?

- a) kolegu rečete naj se ne vmešava v nekaj za kar ste odgovorni vi
- b) vljudno prisluhnete njegovi viziji, nato pa projekt končate po lastni zamisli, ki ste jo oblikovali že na začetku
- c) pozorno prisluhnete njegovi viziji in nato znova proučite svoje načrte za zaključek projekta ter jih, če se vam zdi potrebno, spremenite

41. Sumite, da oseba, ki vam je blizu, ni zadovoljna z nečim kar ste naredili, ko pa ji to omenite, vam odvrne, da je vse v redu. Kaj mislite?

- a) njene besede vzamete dobesedno - vse je torej v najlepšem redu
- b) počakate na primeren trenutek in jo spodbudite, da se odpre in vam zaupa, kaj resnično čuti
- c) domnevate, da se o tem ne želi pogovarjati z vami in zato spoštujete njeno pravico do molka

42. Že kar precej časa je minilo od kar ste bili zadnjič skupaj z enim od svojih prijateljev. Kaj storite?

- a) prevzamete pobudo in pokličete prijatelja, da vprašate kako mu gre
- b) mislite, da je zagotovo zaposlen tako kot vi in vas bo poklical ko bo utegnil
- c) domnevate, da si je našel nove prijatelje

43. S kolegom se pogovarjate o zapleteni zadevi, a se ne morete zbrati. Kaj storite?
- a) poskušate narediti vtis, da ga poslušate, in upate, da boste prišli k sebi
 - b) poveste mu, da ste utrujeni, in ga prosite, da bi se o tem pogovorili drugič
 - c) toliko časa mu o zadevi postavljate vprašanja, da na koncu le razumete, kar vam pripoveduje
44. Zdi se vam, da nekateri člani vaše skupine že pretiravajo s šalami na račun dobrohotnega sodelavca in da tudi njemu to že precej preseda. Kako se odzovete?
- a) Kar čutite z njim, se na samem pogovorite z vsemi svojimi kolegi in jim predlagate, da spremenijo svoje vedenje
 - b) Poskušate se šaliti na račun drugih članov skupine
 - c) Ne naredite ničesar in čakate, da se bodo člani spametovali sami od sebe in prenehali z zbadanjem
45. Član vaše skupine je perfekcionista, obseden z malenkostmi. Čeprav dela nikoli ne opravi pravočasno, pa vedno zavrne vsako ponujeno pomoč. Kako se odzovete?
- a) opomnite ga na posledice zavračanja pomoči in ga vprašate, če ima kakšno zamisel, kako bi delo opravili pravočasno
 - b) poveste mu, da je skupina razočarana, ker zavrača njeno pomoč
 - c) skličete vso skupino, vključno s to osebo in skupaj poiščete najboljšo rešitev
46. Prijatelj si je od vas sposodil neko malenkost, ki pa ima za vas veliko sentimentalno vrednost. Ko ga prosite, da vam to vrne on tega ne stori. Kaj naredite?
- a) prijatelju priznate koliko vam ta stvar pomeni in zakaj si jo želite nazaj ter ga ponovno prosite, da vam vrne to stvar
 - b) prijateljstvo je bolj pomembno kot so stvari zato pozabite na vse skupaj
 - c) postanete njegova nočna mora dokler vam stvari ne vrne
 - d) končate prijateljstvo. Ne potrebujete nekoga, ki ne spoštuje vas in vaših čustev

47. Sodelavec s katerim si delita pisarno ima navado s katero vas vse bolj spravlja ob živce.

Kaj ukrenete?

- a) sodelavcu razložite kaj in zakaj vas to moti
- b) skozi šalo skušate namigniti, da vas nekaj moti
- c) sprijaznite se s tem saj menite, da imate tudi sami cel kup slabih navad

48. Sprehajate se po hodniku in nenadoma padete naravnost na obraz. Opazi vas nekaj sodelavcev. Kako se odzovete?

- a) vstanete se malce nasmejite svoji nerodnosti in nadaljujete pot
- b) vsem, ki vas opazujejo namenite hladen pogled in odkorakate dalje
- c) razjezite se sami nase ter si s tem belite glavo še cel preostanek dneva

49. Ste udeleženec "hitrega sestanka" in vsak posameznik ima le 5 minut časa za pogovor s poslovnim partnerjem. Po končanem pogovoru si boste s partnerjem izmenjali e-pošto za morebitno sodelovanje. V 5 minutah pogovora torej želite narediti najboljši možni prvi vtis. Kako boste ravnali?

- a) pomislil bom na tri najbolj impresivne stvari o sebi in jih skušal predstaviti sogovorniku v 5 minutah.
- b) vprašal bom partnerja čim več o njem samem, o sebi pa bom rekel bore malo ali pa nič, razen če me ne bo vprašal.

Pred vami je drugi del testa čustvene inteligence, ki preverja vašo sposobnost empatije. Pred vsakim parom oči, obkrožite tisto črko, ki opisuje njegov pogled, v njem je namreč razvidno, kaj po vašem mnenju ta človek misli in čuti.

- a.) šaljiv c.) tolažilen
b.) razdražen d.) zdolgočasen

50.



- a.) grozeč c.) zbeگان
b.) aroganten d.) jezen

51.



- a.) šaljiv c.) razburjen
b.) hrepeneč d.) prepričljiv

52.



- a.) nestrpen c.) zgrožen
b.) obžalujoč d.) zamišljen

53.



- a.) zgrožen c.) osupel
b.) nezaupljiv d.) prestrašen

54.



- a.) zgrožen c.) zasanjan
b.) nestrpen d.) vznemirljiv

55.



- a.) opravičljiv c.) ljubezniv
b.) negotov d.) obupan

56.



- a.) malodušen c.) poln olajšanja
b.) plah d.) razburjen

57.



- a.) zamišljen c.) sovražen
b.) zgrožen d.) jezen

58.



- a.) previden c.) vztrajen
b.) zdolgočasen d.) jezen

59.



- a.) osramočen c.) optimističen
b.) šaljiv d.) obupan

60.



- a.) resnoben c.) osramočen
b.) zmeden d.) vznemirljiv

61.



- a.) hvaležen c.) koketen
b.) sovražen d.) razočaran

62.



- a.) izdajalski c.) skrušen
b.) zasanjan d.) zaskrbljen

63.



64. a.) preračunljiv c.) živčen
b.) spodbujajoč d.) zabaven




65. a.) zmeden c.) živčen
b.) vztrajen d.) zamišljen



66. a.) dvomljiv c.) ljubeč
b.) šaljiv d.) jezen



67. a.) odločen c.) zabaven
b.) jezen d.) dolgočasen



68. a.) aroganten c.) hvaležen
b.) sarkastičen d.) previden



69. a.) dominanten c.) prijateljski
b.) opravičujoč d.) osupel



70. a.) izdajalski c.) zasanjan
b.) zmeden d.) paničen



71. a.) zamišljen c.) hvaležen
b.) vztrajen d.) roteč



72. a.) osramočen c.) živčen
b.) sumničav d.) neodločen



73. a.) vznemirljiv c.) plah
b.) sovražen d.) prestrašen




74. a.) šaljiv c.) previden
b.) aroganten d.) pomirjajoč



75. a.) šaljiv c.) zainteresiran
b.) ljubeč d.) zadovoljen



76. a.) aroganten c.) previden
b.) pomirjajoč d.) zadovoljen



77. a.) aroganten c.) previden
b.) pomirjajoč d.) zadovoljen



5.2 PRILOGA B - IQ test

Za reševanje testa imate na voljo 35 minut! (vsako daljše reševanje ne bo pokazalo ustreznega IQ-ja).

1. Kateri od petih je najmanj podoben ostalim?

- a) Medved
- b) Kača
- c) Krava
- d) Pes
- e) Tiger

2. Koliko znamk po 2 tolarja je v ducatu

- a) 6
- b) 12
- c) 3
- d) 1

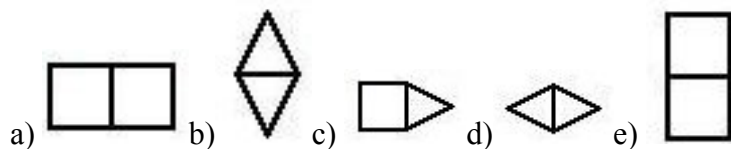
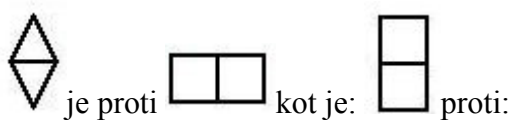
3. Kmet ima 17 ovc in vse razen 9 jih pogine. Koliko jih ostane?

- a) 3
- b) 9
- c) 5
- d) 8

4. Katero število je naslednje v nizu? 25,24,22,19,15 ...

- a) 4
- b) 10
- c) 5
- d) 14

5. Kateri od petih oblik je najboljša primerjava?



6. Katero število je naslednje v nizu? 3,5,8,13,21...

- a) 4
- b) 34
- c) 21
- d) 31

7. Koliko različnih spolov je Mojzes vzel s seboj na ladjo

- a) 0
- b) 3
- c) 2
- d) 1

8. Kateri od petih je najmanj podoben ostalim?

- a) Krompir
- b) Koruza
- c) Jobolko
- d) Korenje
- e) Fižol




9. Zdravnik vam da tri tablete z naročilom, naj jih jemljete na pol ure.

Koliko minut boste jemali tablete?

- a) 90

- b) 20
- c) 30
- d) 60

10. Katera od petih oblik je najboljša primerjava?

 je proti  kot je  proti:

- a)  b)  c)  d)  e) 

11. Če so na mizi 3 jabolka in 2 vzamete stran, koliko jih imate?

- a) 3
- b) 0
- c) 2
- d) 1

12. Katero število pride na mesto vprašaja?

17	8	5	5
13	7	5	4
6	12	6	3
10	6	4	?

- a) 5
- b) 4
- c) 6
- d) 7
- e) 21

13. Tomaž je star dvanajst let in je trikrat starejši od svojega brata. Koliko bo star Tomaž, ko bo dvakrat starejši od brata?

- a) 15
- b) 16
- c) 18

d) 20

e) 21

14. Kaj je največji sesalec na svetu

a) beli nosorog

b) Afriški slon

c) podvodni konj

d) beli kit

e) Aljaški medved

15. Kateri od petih je najboljša primerjava?

Brat je sestri to, kar je nečakinja:

a) Očetu

b) Hčerki

c) Vnuku

d) Nečaku

e) Stricu

16. 10 ljudi lahko prepleska 60 hiš v 120 dneh, torej 5 ljudi lahko prepleska 30 hiš v

a) 15 dneh

b) 30 dneh

c) 60 dneh

d) 120 dneh

17. Katero število pride na mesto vprašaja?

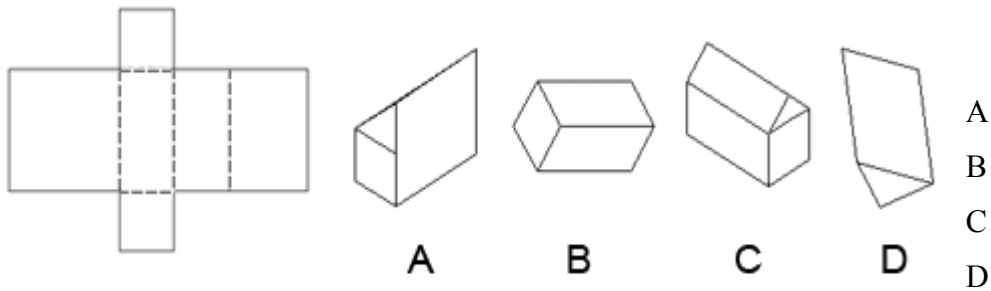
8	5	21
35	32	12
32	28	31
4	?	28

- a) 3
- b) -2
- c) -6
- d) 48

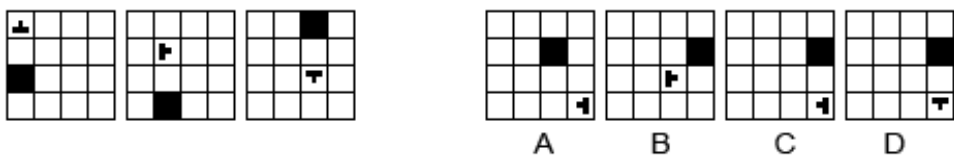
18. Kateri od petih oblik je najmanj podobna ostalim?

- a) **A** b) **Z** c) **F** d) **N** e) **E**

19. Kateri diagram je zloženka diagrama na levi?



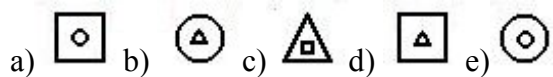
20. Katera slika sledi nizu na levi



21. Dva avtomobila sta štartala na isti točki na ravni avtocesti obrnjena vsak v svojo smer. Vsak se pelje 6 km, se obrne na levo ter vozi nadaljnih 8 kilometrov. Kako oddaljena sta sedaj avtomobila?

- a) 2 km
- b) 11 km
- c) 14 km
- d) 20 km
- e) 26 km

22. Kateri od petih je najmanj podoben ostalim?

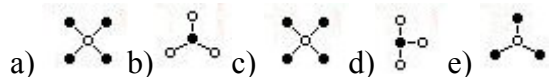


23. "Če so nekateri X-i A-ji in so nekateri A-ji H-ji, potem so neateri X sigurno H-ji."

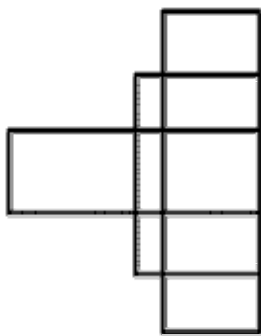
Ta trditev je:

- a) Prava
- b) Napačna
- c) Nič od tega

24. Kateri od petih oblik je najmanj podoben ostalim?



25. Koliko štiri stranih oblik ima digram?



- a) 5-10
- b) 11-15
- c) 16-20
- d) 21-25
- e) 26-30

26. Kateri od petih je najboljša primerjava?

Drevo je zemlji to, kar je dimnik:

- a) Dimu

- b) Zidu
- c) Nebu
- d) Zemlji
- e) Hiši

27. Katera od številc ne sodi v naslednjo serijo: 9 - 7 - 8 - 6 - 7 - 5 - 6 - 3

- a) 9
- b) 5
- c) 3
- d) 7
- e) 8
- f) 6




28. Kateri od petih je najmanj podoben ostalim?






- a) tip
- b) okus
- c) sluh
- d) smeh
- e) vid

29. Leonardo da Vinci je Renesansi enako kot Voltaire

- a) Post modernizmu
- b) Realizmu
- c) Romantiki
- d) Razsvetljenstvu
- e) Eksistencializmu

30. Kateri od petih oblik je najboljša primerjava?

 je proti  kot je  proti:

- a) 
- b) 
- c) 
- d) 
- e) 

31. Jaka je večji od Petra, in Bojan je manjši od Jaka.

Katera od trditev je najbolj točna?

- a) Bojan je večji od Petra.
- b) Bojan je manjši od Petra.
- c) Bojan je enako visok kot Peter.
- d) Nemogoče je povedati ali je Bojan ali Peter večji.

32. Katero število je naslednje: 4, 5, 8, 17, 44 ...

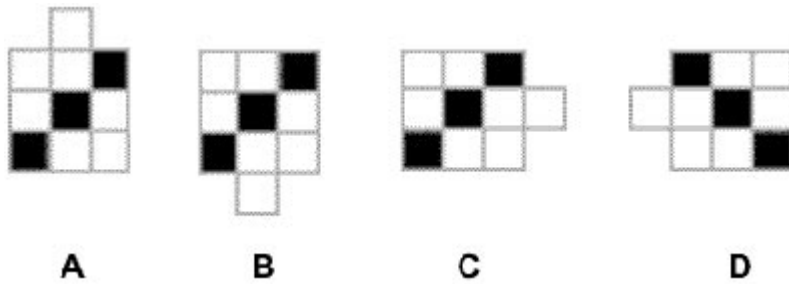
- a) 80
- b) 125
- c) 112
- d) 60
- e) 84

33. Kateri od petih je najboljša primerjava?

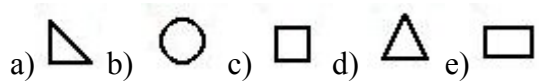
Če je CAACCAC enako 3113313 potem je CACAACAC enako:

- a) 13133131
- b) 13133313
- c) 31311131
- d) 31311313
- e) 31313113

34. Katera figura ne paše v naslednji niz?



35. Kateri od petih oblik je najmanj podoben ostalim?



36. Klastrofobija je za zaprte prostore enako kot arahnofobija za

- a) insekte
- b) pajke
- c) odprte prostore
- d) letenje
- e) višino

37. Riba ima 9 cm dolgo glavo. Rep pa ima dolg kot glavo in pol telesa. Telo je dolgo kot glava in rep skupaj. Koliko je dolga riba?

- a) 27cm
- b) 54cm
- c) 63cm
- d) 72cm
- e) 81cm

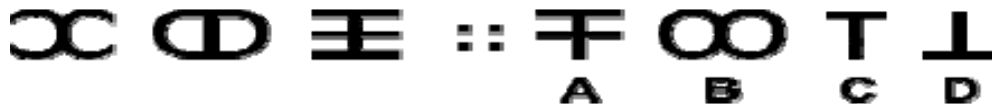
38. Kateri od petih je najboljša primerjava?

Metek je pištoli to kar je krogla:

- a) Palici
- b) Frači

- c) Topu
- d) Metalcu
- e) Katapultu

39. Katera slika sledi?



40. "Če so nekateri B-ji C-ji in so vsi G-ji C-ji, potem so nekateri B-ji prav gotovo G-ji."

Ta trditev je:

- a) prava
- b) napačna
- c) nič od tega

41. Kateri od petih oblik je najmanj podoben ostalim?

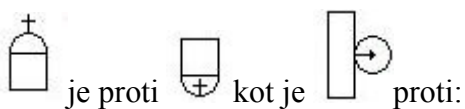
- a) D5
- b) E7
- c) A1
- d) C3
- e) B2

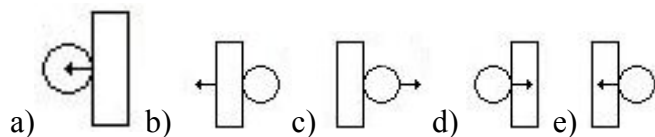
42. Katera črka ne sodi v naslednjo serijo:

B - D - G - I - J - M - P

- a) G
- b) J
- c) M
- d) B
- e) I
- f) D
- g) P

43. Kateri od petih oblik je najboljša primerjava?





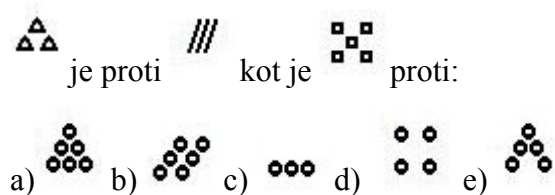
44. Na razprodaji je bila cena artikla znižana za 20%. Za kolikšen % se mora predmet podražiti, da dobi originalno ceno?

- a) 15 %
- b) 20 %
- c) 25 %
- d) 30 %
- e) 40 %

45. Kateri od petih je najmanj podoben ostalim?

- a) Baker
- b) Železo
- c) Jeklo
- d) Aluminij
- e) Svinec

46. Kateri od petih oblik je najboljša primerjava?



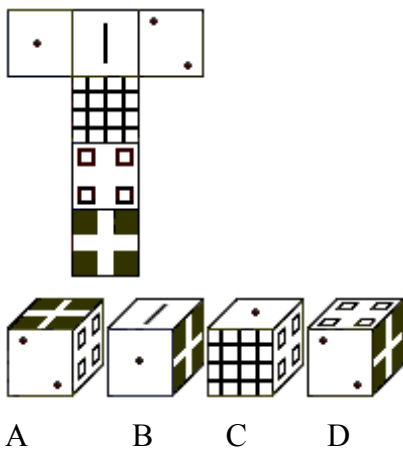
47. Kateri od petih je najmanj podoben ostalim?

- a) Steklenica
- b) Skodelica
- c) Kad
- d) Lijak
- e) Skleda

48. Nina je v trgovini kupila škatlo piškotov. Ko je pojedla enega je dala pol ostalih sestri. Ko je pojedla še enega, je dala pol ostalih bratu. Sedaj je imela le še pet piškotov. Koliko piškotov je bilo v škatli?

- a) 17
- b) 22
- c) 23
- d) 45
- e) 46

49. Katera kocka spodaj je enaka razpotegnjeni kocki zgoraj?



50. Kateri od petih je najmanj podoben ostalim?

- a) Pšenica
- b) Seno
- c) Ječmen
- d) Oves
- e) Riž

51. Katera številka ne paše v naslednji niz : 1, 4, 9, 15, 16, 25 ...

- a) 1
- b) 4
- c) 9
- d) 15
- e) 25

52. Katera od števil ne sodi v naslednjo serijo?

2- 3 - 6 - 7 - 8 - 14 - 15 – 30

- a) 8
- b) 30
- c) 3
- d) 7
- e) 15
- f) 14
- g) 6

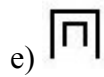
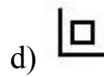
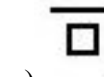
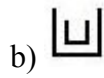
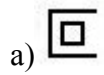
53. Katera številka ne paše v tabelo?

4	32	144
17	28	122
18	64	188
322	14	202

- a) 18
- b) 64
- c) 202
- d) 4
- e) 17

54. Kateri od petih oblik je najboljša primerjava?

 je proti  kot je  proti:



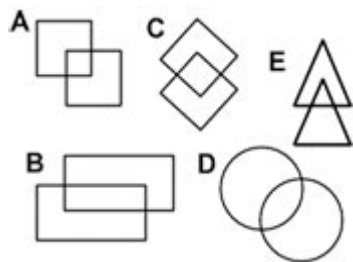
55. "Vesoljska ladja je sprejela tri sporočila v čudnem jeziku iz oddaljenega planeta.

Astronavti so študirali sporočila in ugotovili da "Elros Aldarion Elendil" pomeni "Danger Rocket Explosion" in "Edain Mnyatur Elros" pomeni "Danger spaceship Fire" in "Aldarion Gimilzor Gondor" pomeni "Bad Gas Explosion".

Kaj pomeni "Elendil"?

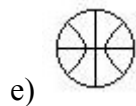
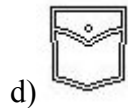
- a) Danger
- b) Explosion
- c) Nothing
- d) Rocket
- e) Gas

56. Kateri diagram ne paše v skupino?



57. Katera od petih oblik je najmanj podobna ostalim?





58. Na nekem banketu se med seboj rokuje 10 ljudi. Koliko medesebojnih rokovanj je vse skupaj?

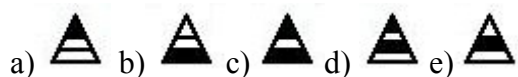
- a) 90
- b) 100
- c) 30
- d) 45
- e) 50

59. Kateri od petih je najboljša primerjava?

Pas je zaponki to kar je čevelj:

- a) Nogavici
- b) Prstu
- c) Nogi
- d) Vezalki
- e) Podplatu

60. Kateri od petih oblik je najmanj podobna ostalim?

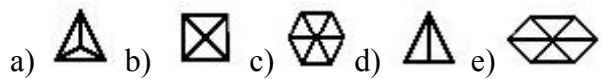


61. Jaka je dobil 410 SIT vrnjenih ob nakupu v trgovini.

Če je dobil šest bankovcev, so morali biti trije:

- a) Dvajsetaki
- b) Desetaki
- c) Stotaki
- d) Petdesetaki
- e) Dvestotaki

62. Kateri od petih oblik je najmanj podobna ostalim?



63. Če spremeniš zaporedje črk "GLIANJA", dobiš ime od:

- a) Morja
- b) Države
- c) Reke
- d) Mesta
- e) Živali

64. Katero število sledi v nizu? 144 121 100 81 64 ...

- a) 17
- b) 19
- c) 36
- d) 49
- e) 50

65. "Če so vsi W-ji T-ji in noben T ni G, potem noben G ni W."

Ta trditev je:

- a) Prava
- b) Napačna
- c) Nič od tega

66. Kateri od petih je najmanj podoben ostalim?

- a) Konj
- b) Kenguru
- c) Zebra
- d) Jelen
- e) Medved

67. Katera oblika ne pripada naslednji seriji?

- a)

A	B
C	C

 b)

E	F
H	G

 c)

I	J
L	K

 d)

M	N
O	P

 e)

R	S
T	S

68. Dan pred dnevom pred včeraj je tri dni po soboti. Kateri dan je danes?

- a) ponedeljek
- b) četrtek
- c) petek
- d) torek
- e) sreda

69. Kateri od petih je najboljša primerjava?

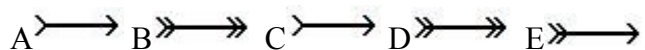
Prst je dlani to, kar je list:

- a) Drevesu
- b) Veji
- c) Cvetu
- d) Vejici
- e) Lubju

70. "Janeza je mati poslala v trgovino po 9 gajbic breskev. Janez je lahko nesel le dve gajbici na enkrat. Kolikokrat je moral iti v trgovino?"

- a) 4
- b) 4,5
- c) 5
- d) 2,5
- e) 6

71. Katera od petih oblik je najmanj podobna ostalim?



72. Katero število najbolj ustreza analogiji:

10 : 6 :: 3 : ?

- a) 2
- b) 1
- c) -1
- d) 12
- e) 4

73. Maša in Tina sta skupaj ujeli 25 žab. Maša jih je ujela štirikrat več kot Tina. Koliko žab je ujela Tina ?

- a) 4
- b) 5
- c) 10
- d) 15
- e) 8

74. Katero število je naslednje v zaporedju: 1, 3, 6, 10, 15 ...

- a) 8
- b) 11
- c) 21
- d) 24
- e) 27

75. Katera od petih oblik je najmanj podobna ostalim?



76. Marija je bila trinajsta najboljša in trinajsta najslabša na lepotnem tekmovanju. Koliko ljudi je tekmovalo?

- a) 13
- b) 25

c) 26

d) 27

e) 28

77. Katera slika sledi nizu na levi

