

Čustvena inteligentnost zaposlenih v organizacijah

Strokovni prispevek

UDK 331.5+159.942

KLJUČNE BESEDE: čustva, čustvena inteligenca, empatija, delo

POVZETEK - Čustva so duševni procesi, s katerimi doživljamo določen odnos do pojavov, predmetov, oseb in situacij. Svojih čustev ne moremo izklopiti, lahko pa spoznamo svoje pozitivne in negativne lastnosti ter spremenimo obnašanje. Tu se srečamo s čustveno inteligenco, za katero so potrebne spretnosti: samozavedanje, motiviranje, empatija, samoobvladovanje in družbene spretnosti. Raziskave kažejo, da so visoko čustveno inteligentne osebe pri svojem delu učinkovitejše in uspešnejše, saj se lažje spoprijemajo s stresom in s konflikti, se učinkoviteje pogajajo ter motivirajo sebe in druge. Čustvena inteligentnost je pomembna tudi pri vodjih, ki morajo vzbujati čustvena stanja podrejenih, jih prepoznati in obvladovati. Organizacije se vse bolj zavedajo, da je vlaganje v učenje čustvene inteligentnosti pomembno ter da organizacija s tem lahko postane učinkovitejša in uspešnejša, zato čustva vse bolj vpletajo v delovno okolje. Namen prispevka je preučiti čustveno inteligentnost zaposlenih in raziskati, koliko so posamezniki seznanjeni s pojmom in s pomembnostjo čustvene inteligentnosti za delovno okolje. Cilj raziskave je ugotoviti, katere spretnosti čustvene inteligentnosti imajo zaposleni najbolj oz. najmanj razvite.

Professional paper

UDC 331.5+159.942

Key words: emotion, emotional intelligence, empathy, work, management.

ABSTRACT - Emotions are mental processes that reflect our attitude towards various phenomena, objects, individuals, and situations. One's emotions cannot be disconnected, but one can get to know their positive and negative personality traits and adapt their behaviour accordingly. This mirrors the characteristics of emotional intelligence and its five key components: self-awareness, self-control, motivation, empathy, and social skills. Research has shown that individuals with a high degree of emotional intelligence perform the assigned tasks much more efficiently, since they deal with stress and conflicts more successfully, they act as more effective negotiators, and they are more competent at motivating themselves and others. Emotional intelligence is an extremely important personality trait of leaders and superiors who need to trigger, identify and manage various emotional states of their employees. Organisations are aware that emotional intelligence training is an investment imperative since it may increase their productivity and efficiency, so emotions are increasingly being integrated into the working environment. The purpose of the research paper is to determine the emotional intelligence quotient of the employees and explore how well they are familiar with the term and its significance in the working environment. The aim of the paper is to determine the most highly and the least highly developed components of emotional intelligence of the employees.

1 Uvod

Na uspešnost organizacij močno vplivajo zaposleni, ki so najpomembnejši kapital organizacije. Uspešne organizacije svojim zaposlenim posvečajo veliko pozornosti, nanje gledajo kot na živa bitja s čustvi, s svojo osebnostjo, z navadami, željami in s potrebami in ne le kot na golo delovno silo.

Ljudje smo čustvena bitja. Čustvom se v zadnjem času tudi v delovnem okolju posveča vse več pozornosti, saj je naše delovanje v njem posledica tega, kako ga do-

življamo; pozitivno ali negativno. Čustva so duševni procesi, naš odnos do pojavov, predmetov in oseb ter dojemanje njihove privlačnosti oz. neprivlačnosti, vrednosti in barvitosti (Musek, 1993, str. 136). Prav zato čustev ne smemo zanemarjati ne v zasebnem življenju, ne na poslovnem področju, saj označujejo način delovanja posameznikov.

Tudi pri čustvih govorimo o inteligentnosti. Pri tem mislimo na inteligentno uporabo čustev, kar pomeni, da se v določenih situacijah primerno odzovemo, čeprav bi se odzvali drugače, če bi se popolnoma prepustili čustvom. Čustvena inteligentnost je priučena, razvijamo in utrjujemo pa jo vse življenje.

Čustvena inteligenca je pomembna v zasebnem in v poslovnem življenju. Visoko čustveno inteligentne osebe se namreč lažje spoprijemajo s stresom, uspešneje rešujejo konflikte, učinkoviteje se pogajajo ter motivirajo sebe in druge. Rezultati raziskav kažejo, da ima visoka čustvena inteligentnost posameznika pozitiven vpliv na njegovo funkcioniranje na delovnem mestu ter na njegovo učinkovitost in uspešnost.

2 Čustvena inteligentnost zaposlenih v organizacijah

Pojem čustvene inteligence je definiralo veliko avtorjev. Hočevar et al. (2003, str. 179) menijo, da je to sposobnost zavedati se svojih in tujih čustev ter zmožnost njihovega uravnavanja. Za Weisingerja (2001) je čustvena inteligenca inteligentna uporaba čustev. M. Kuhar Pucko (2014) pa pravi, da čustvena inteligenca pomeni zavedanje lastnih čustev in znanje, kako ustrezno komunicirati z drugimi ljudmi. Nadaljuje, da je čustvena inteligenca zmožnost posameznika, da se zaveda svojih dejanj, občutkov, misli, torej samega sebe, ob tem pa ne prizadene drugih ljudi. Goleman (2001, str. 338) je čustveno inteligentnost označil kot sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi.

2.1 Razvoj čustvene inteligence

Čustvena inteligentnost se začne razvijati že v otroštvu. Nanjo imajo velik vpliv starši, ki z načinom vzgoje otrokom pomagajo razumeti zunanji svet, socialno spretnější pa lahko z izražanjem svojih čustev svoje pozitivne izkušnje prenašajo na otroka. Čustvene inteligence se lahko naučimo tudi kasneje. Znanje in izkušnje pridobivamo preko različnih dejanj in situacij, čustvenih izrazov ipd. in tako čustveno inteligentnost razvijamo, se je učimo in izpopolnjujemo vse življenje (Zorko, 2012).

Raziskovalci z University of Queensland v Avstraliji so ugotovili, da lahko ljudje z nizko stopnjo čustvene inteligence, ki imajo slabše poslovne uspehe, celo prehitijo sodelavce, ki so uspešnejši, in to le tako, da izboljšajo svojo sposobnost čustvene inteligence (Bradberry in Greaves, 2008, str. 58-59).

2.2 Sposobnosti oz. spretnosti čustvene inteligence

Mnogi avtorji navajajo čustvene in družbene spretnosti, ki so potrebne za razvoj čustvene inteligence. Bradberry in Greaves (2008) pravita, da čustveno inteligenco tvorijo štiri združene sposobnosti: samozavedanje, samoupravljanje, družbeno zavedanje in upravljanje medosebnih odnosov.

Goleman (2001) je izdelal model petih temeljnih čustvenih in družbenih sposobnosti. Z njim je hotel dokazati, kako pomembne so čustvene in družbene spretnosti v delovnem okolju. Model čustvenih in družbenih sposobnosti sestavljajo:

1. *Zavedanje sebe oz. sposobnost prepoznavanja svojih čustev.* Bistveno je, da si priznamo pozitivna (zaupanje vase) in tudi negativna čustva (jeza, zavist). Nikakor pa čustev ne smemo potlačiti v sebi; posebej ne negativnih, saj negativno vplivajo na naše zdravje.
2. *Obvladovanje sebe oz. obvladovanje svojih čustev, tako da nas ne ovirajo pri delu, temveč da si z njimi lahko pomagamo.* Pri delu bomo uspešnejši, če se bomo znali umiriti, otresti zaskrbljenosti in razdražljivosti, izogniti razočaranju, hitro okrevali po čustvenem stresu itd.
3. *Spodbujanje oz. motiviranje samega sebe.* Čustva nas lahko motivirajo ali pa slabijo, zato je pomembno, da se znamo čustveno obvladovati, ker imamo tako večje možnosti za višjo storilnost in učinkovitost. Sami sebe lahko spodbujamo za dosego zastavljenih ciljev, za maksimalno izkoriščanje svojih sposobnosti, za željo po napredovanju, po premagovanju ovir in razočaranj itd.
4. *Empatija ali prepoznavanje čustev drugih.* To pomeni, da prepoznamo čustva drugih in razumemo njihova stališča in s tem ohranjamo pozitivne odnose kljub različnosti posameznikov. Empatija pomeni, da lahko z nekom čutimo, sočustvujemo, se vživimo vanj, začutimo želje in zahteve drugih itd. Empatija je pomembna pri poklicih, kot so učitelji, negovalci, trgovci, vodilni delavci ipd.
5. *Družbene spretnosti oz. sposobnost odnosov.* Gre za uravnavanje čustev v odnosu z drugimi, prepoznavanje družbenih okoliščin, vzajemno delovanje, zmožnost uporabe teh spretnosti za prepričevanje drugih, za vodenje, pogajanje in glajenje sporov za boljše sodelovanje in timsko delo itd. Umetnost ustvarjanja in ohranjanja pozitivnih odnosov z drugimi je pravzaprav spretnost uravnavanja čustev pri drugih. Ta sposobnost prinaša priljubljenost, uspeh na vodilnih mestih in učinkovitost v medosebnih odnosih.

F. Wilks (2007), ki je tudi preučevala čustveno inteligenco in v svojem delu povzela Golemanove kategorije sposobnosti, je dodala še šesto spretnost:

6. *Preoblikovanje čustev, kjer gre za osebno preobrazbo, ki nam lahko spremeni življenje, če razumemo svoja čustva.* Vsako čustvo ima tudi svoje nasprotje, zato je pomembno le, da dojamemo pomen, ki ga ima za nas določeno čustvo in njegovo nasprotje. Depresijo lahko tako npr. spremenimo v koristno jezo, obup v vedenjsko upanje, osamljenost v povezovanje z drugimi živimi bitji ipd., s tem pa se bodo stvari počasi postavile na svoje mesto in se nam bo izboljšala kakovost življenja.

2.3 Čustvena inteligentnost na delovnem mestu

Čustvena inteligentnost močno pripomore k uspešnosti na delovnem mestu, saj smo tudi na delovnem mestu jezni, potrti, zaskrbljeni, veseli, navdušeni ipd. Včasih je poslovni svet verjel le v moč razuma (IQ), danes pa raziskave kažejo, da je kar za 80 % poslovnega uspeha odgovorna čustvena inteligenca oz. EQ (Ćurić, 2016). Visok EQ pozitivno vpliva na učinkovitost in uspešnost na delovnem mestu. Visoko čustveno inteligentne osebe se namreč učinkoviteje pogajajo, rešujejo nesporazume, motivirajo sebe in druge, lažje se spoprijemajo s stresom na delovnem mestu, uspešneje rešujejo konflikte, opravljajo telefonske pogovore, posredujejo negativne povratne informacije ipd. Posebno pa je EQ pomemben pri vodjih, ki morajo prepoznati in vzbujati čustvena stanja podrejenih in ta stanja obvladovati, saj vplivajo na pozitivno emocionalno klimo v podjetju. Vlaganje v učenje čustvene inteligentnosti je pomembno, saj lahko tako podjetje postane učinkovitejše in uspešnejše (Wikipedija, 2016).

Mnogi pa čustveno inteligenco dojemajo kot nekaj, kar je za mehkužne, in menijo, da nima kaj iskati na delovnem mestu, kjer vsakodnevno poteka boj za obstanek. Vendar pa čustvena inteligenca ne pomeni, da morajo biti vodje pretirano prijazni; čustvena umetnost vodenja pomeni upoštevati in odzivati se na dogajanje brez vznemirjenja in razburjanja zaposlenih. Ni nujno, da so čustveno inteligentni ljudje nežni in dobri, saj je EQ možno tudi zlorabiti. Tisti, ki se zavedajo čustev drugih, lahko to zlorabijo za doseg svojih ciljev, četudi ti niso v skladu s cilji podjetja. Ljudje z visokim EQ so vsekakor v prednosti. Če ga zlorabijo, se lahko povzpnejo zelo visoko, če pa ga uporabijo za pozitivne namene, lahko postanejo dobri voditelji z odličnimi rezultati (Hočevar et al., 2003).

Razvoj čustvene inteligence je pomemben za uspešnost posameznikov in organizacije. Pomembnost čustvene inteligentnosti je v njenem delovanju, saj lahko deluje kot nadomestilo za ostale sposobnosti in lastnosti, ki jih posamezniki nimajo. Tisti, ki vstopajo na trg delovne sile brez potrebne izobrazbe ali z določenimi pomanjkljivostmi, te lažje nadomestijo, če imajo visoko razvito čustveno inteligenco (Wikipedija, 2016).

2.4 Vpliv čustvene inteligentnosti na uspešnost organizacije

Če želimo izvedeti, kako čustvena inteligentnost vpliva na delovno uspešnost, se moramo najprej vprašati, kako se posamezniki spoprijemajo z različnimi informacijami in tehnološko prihodnostjo ter kako nanje reagirajo. Goleman (2001) meni, da čustvena inteligenca pripomore k boljšemu počutju in čustveni stabilnosti posameznika, posledično pa k boljši delovni uspešnosti, zato je ena najpomembnejših lastnosti na delovnem mestu. Čustvena inteligentnost vpliva na organizacijsko učinkovitost na številnih področjih, in sicer pri selekciji zaposlenih, pri timskem delu, predanosti in zdravju zaposlenih, pri inovacijah, pri kvaliteti storitev, lojalnosti strank, pri produktivnosti in učinkovitosti itd. (Wikipedija, 2016).

Na drugi strani pa pomanjkanje čustvene inteligence onemogoča rast in uspeh posameznika ter podjetja in obratno. Zaposleni z uporabo čustvene inteligence pomagajo graditi čustveno inteligentno organizacijo, v kateri vsak posameznik prevzema odgo-

vornost za rast lastne čustvene inteligentnosti in njeno uporabo v odnosu z drugimi ter v prid organizacije (Weisinger, 2001).

Čustvena inteligentnost prinaša prednost organizaciji kot celoti. Izboljšane sposobnosti številnih zaposlenih pomenijo večje možnosti za uspeh organizacije, pomembne pa so tudi za uspešno vodenje. Bistveno je, da se v organizaciji ustvarja pozitivna energija, ki se širi med zaposlene in ustvari kulturo, ki ljudem zagotavlja uspeh. Kot že omenjeno, višja raven čustvene inteligence pomeni, da so ljudje bolj uspešni, da imajo dobre medosebne odnose in da so na delovnem mestu zadovoljni. Le tako se lahko ustvari okolje, v katerem so vsi v organizaciji zmagovalci (Bradberry in Greaves, 2008).

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je s pomočjo kvantitativne empirične raziskave preučiti stanje čustvene inteligentnosti med zaposlenimi in ugotoviti poznavanje in razvitost le-te v praksi. Cilj raziskave je odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako so anketirani seznanjeni s pojmom čustvena inteligentnost?
2. Kakšno mnenje imajo anketirani glede vpliva čustvene inteligence na uspešnost posameznika in organizacije?
3. Katere spretnosti, potrebne za razvoj čustvene inteligence, so pri anketiranih najbolj razvite?
4. Katere spretnosti, potrebne za razvoj čustvene inteligence, so pri anketiranih najmanj razvite?

3.2 Metode in tehnike zbiranja podatkov

V raziskavi je uporabljena deskriptivna metoda, s katero smo opisovali in interpretirali najpomembnejše pojme in dognanja različnih avtorjev s preučevanega področja, metoda kompilacije, s katero so povzemali mnenja, sklepe in spoznanja različnih domačih in tujih avtorjev ter metoda analize in sinteze, s katerima smo primerjali dognanja različnih avtorjev ter v empiričnem delu analizirali in razčlenjevali odgovore in podatke iz ankete ter povezovali in združevali preučene prvine v smiselno celoto.

Tehnika zbiranja podatkov je bila anketiranje (kvantitativna tehnika zbiranja podatkov). Primarni podatki so zbrani z anketnim vprašalnikom, v katerem so bila vprašanja zaprtega tipa, sekundarni podatki pa iz literature o preučevanem področju.

3.3 Opis instrumenta

Za merski instrument je uporabljen anketni vprašalnik H. Weisinger (2001), ki je ustrezno razširjen glede na potrebe raziskave. Vprašalnik je zajemal 14 vprašanj in bil razdeljen na tri dele. V prvem delu so bile navedene demografske karakteristike, v drugem so anketirani odgovorili na splošna vprašanja o čustveni inteligentnosti, tretji del vprašalnika pa se je nanašal na spretnosti čustvene inteligentnosti. V okviru

spretnosti so bile navedene trditve, anketirani pa so svoje strinjanje oz. nestrinjanje s trditvami izrazili s petstopenjsko Likertovo lestvico, kjer je pomenilo: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – ne morem se odločiti, 4 – delno se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

3.4 Opis vzorca

V raziskavi je sodelovalo 149 naključno izbranih zaposlenih, med katerimi je bilo 100 (67 %) žensk in 43 (29 %) moških. 6 vprašanih se glede spola ni opredelilo. Največ anketiranih (53 %) je bilo starih od 31 do 40 let, 22 % anketiranih od 21 do 30 let, 16 % od 41 do 50 let, 6 % je starih 51 let ali več, 1 % vprašanih (2 osebi) pa je starih do 20 let. Gre torej za generacijo srednjih let.

Po izobrazbeni strukturi je prevladovala srednja šola (52 % vprašanih) ter višja ali visoka šola (32 %). 11 % jih je imelo univerzitetno izobrazbo, 3 % magisterij ali doktorat, 1 % oz. 2 vprašana pa osnovnošolsko izobrazbo.

Večina anketiranih dela na delovnem mestu, kjer opravljajo proizvodno in fizično delo (32 %) ter pisarniška dela (36 %). 19 % jih dela v storitvenem sektorju, 12 % pa na vodilnem delovnem mestu. Po velikosti organizacije, kjer anketirani delajo, jih je po 39 % zaposlenih v majhni in veliki organizaciji ter 23 % v srednje veliki organizaciji.

4 Rezultati in razprava

Na začetku raziskave nas je najprej zanimalo, kako so anketirani seznanjeni s pojmom čustvena inteligentnost.

Tabela 1: Poznavanje pojma čustvena inteligenca

	<i>f</i>	<i>f</i> %
<i>Da, vem.</i>	92	63
<i>Ne, ne vem.</i>	12	8
<i>Približno se mi dozdeva.</i>	43	29
SKUPAJ	147	100

Vir: Anketni vprašalnik, 2016

Na vprašanje je odgovorilo 147 vprašanih, 2 na vprašanje nista odgovorila. Kot lahko razberemo iz tabele, večina pozna pojem čustvene inteligence, saj je tako odgovorilo kar 92 vprašanih (63 %), ali pa se jim vsaj približno dozdeva, kaj pomeni (43; 29 %). Le 8 % vprašanih ne ve, kaj pojem pomeni. Iz tega izhaja, da je čustvena inteligentnost med anketiranimi dobro poznana.

V nadaljevanju nas je zanimalo, kakšno mnenje imajo anketirani glede vpliva čustvene inteligence na uspešnost posameznika in organizacije.

Večina anketiranih (79 %) se zaveda, da čustvena inteligentnost močno vpliva na uspešnost posameznika in organizacije, 14 % jih meni, da vpliva malo, 6 % jih ne ve,

kakšen vpliv ima, in le 1% vprašanih meni, da čustvena inteligentnost ne vpliva na uspešnost posameznika in organizacije.

Tabela 2: Mnenje o vplivu čustvene inteligence na uspešnost posameznika in organizacije

	<i>f</i>	<i>f</i> %
<i>Da, mislim da ima velik vpliv.</i>	116	79 %
<i>Ne, mislim da ne vpliva.</i>	1	1 %
<i>Menim, da malo vpliva na uspešnost.</i>	20	14 %
<i>Ne vem.</i>	9	6 %
<i>SKUPAJ</i>	146	100 %

Vir: Anketni vprašalnik, 2016

V tretjem sklopu anketnega vprašalnika smo želeli izvedeti, katere spretnosti, potrebne za razvoj čustvene inteligence, so pri anketiranih najbolj in katere so najmanj razvite.

Tabela 3: Sposobnost prepoznavanja lastnih čustev

<i>Trditve</i>	<i>Sploh se ne strinjam</i>	<i>Delno se ne strinjam</i>	<i>Ne morem se odločiti</i>	<i>Delno se strinjam</i>	<i>Popolnoma se strinjam</i>	<i>Skupaj</i>	<i>PV</i>	<i>Std. odklon</i>
<i>Zavedam se, kdaj razmišljam negativno.</i>	4 3 %	10 8 %	9 8 %	47 40 %	48 41 %	118 100 %	4,1	1,06
<i>Svojih čustev nikoli ne potlačim v sebi.</i>	13 11 %	34 29 %	13 11 %	47 41 %	9 8 %	116 100 %	3	1,21
<i>Zavedam se, kdaj doživljam spremembe razpoloženja.</i>	3 3 %	8 7 %	12 11 %	46 41 %	44 39 %	113 100 %	4,1	1,01
<i>Znam razbrati povezovalno med svojimi čustvi in telesnimi odzivi.</i>	3 3 %	9 8 %	21 18 %	54 47 %	28 24 %	115 100 %	3,8	0,98
<i>Zavedam se, kdaj postanem jezen/a.</i>	1 1 %	4 3 %	7 6 %	33 28 %	72 62 %	117 100 %	4,5	0,83

Vir: Anketni vprašalnik, 2016

Anketirani so sposobnost prepoznavanja lastnih čustev ocenili s povprečno oceno 3,9. Večina, 90 % vprašanih se dobro zaveda, kdaj postanejo jezni ($\bar{x} = 4,5$), ravno tako se jih večina (81 %) zaveda, kdaj razmišljajo negativno ($\bar{x} = 4,1$), in 80 %, kdaj doživljajo spremembe razpoloženja ($\bar{x} = 4,1$). Sposobnost prepoznavanja čustev je med anketiranimi dobro razvita.

Tabela 4: Sposobnost obvladovanja lastnih čustev

Trditve	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Ne morem se odločiti	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj	PV	Std. odklon
V stresnih situaciji se obvladam in se hitro sprostim.	7 6 %	28 24 %	22 18 %	48 40 %	14 12 %	119 100 %	3,3	1,13
Svojo jezo hitro ohladim.	4 3 %	23 19 %	17 14 %	57 48 %	17 14 %	118 100 %	3,5	1,07
Kadar sem tarča jeze drugih, brez težav ostanem miren/a.	4 3 %	36 31 %	17 15 %	43 37 %	16 14 %	116 100 %	3,3	1,14
Brez težav se otremem zaskrbljenosti.	27 23 %	30 26 %	19 16 %	32 28 %	8 7 %	116 100 %	2,7	1,29
Znam se izogniti razočaranju.	15 13 %	30 26 %	21 18 %	43 37 %	6 5 %	115 100 %	3	1,17
Znam razmišljati o negativnih čustvih, ne da bi me to vznemirilo.	10 9 %	28 25 %	23 20 %	41 36 %	11 10 %	113 100 %	3,1	1,16

Vir: Anketni vprašalnik, 2016

S spretnostjo obvladovanja lastnih čustev imajo anketirani največ težav, saj je bila ta spretnost najnižje ocenjena ($\bar{x} = 3,2$). Največ težav imajo z zaskrbljenostjo, saj se kar 49 % vprašanih težko otrese zaskrbljenosti, z razočaranjem, ki se mu 39 % vprašanih ne zna izogniti ter z negativnimi čustvi, saj 34 % vprašanih ne zna razmišljati o negativnih čustvih, ne da bi jih to vznemirilo. Najvišje ocenjena trditev je bila, da vprašani svojo jezo hitro ohladijo ($\bar{x} = 3,5$), z oceno 3,3 pa trditvi, da vprašani brez težav ostanejo mirni, kadar so tarča jeze drugih ter da se v stresnih situacijah obvladajo in hitro sprostijo.

Sposobnost motiviranja samega sebe je bila dokaj visoko ocenjena ($\bar{x} = 3,7$). Kar 75 % anketiranih meni, da znajo sami sebe najbolj motivirati ($\bar{x} = 3,9$), isto oceno ($\bar{x} = 3,9$) je dobila tudi trditev, da se anketirani pogosto pogovorijo sami s seboj in tako vplivajo na svoja čustva. Kadar naletijo na oviro, jo hitro premagajo ($\bar{x} = 3,8$), po razočaranju pa se hitro poberejo ($\bar{x} = 3,6$). Najslabše ocenjena trditev je bila, da se vprašani tudi nezanimivega dela lotijo z veliko energije ($\bar{x} = 3,3$). Kot lahko razberemo iz tabele, je sposobnost samomotiviranja med anketiranimi dokaj dobro razvita.

Tabela 5: Sposobnost motiviranja samega sebe

Trditve	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Ne morem se odločiti	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj	PV	Std. odklon
Kadar naletim na oviro, jo znam hitro premagati.	2 2 %	9 8 %	20 17 %	68 57 %	20 17 %	119 100 %	3,8	0,87
Pogosto se pogovorim sam/a s seboj in tako vplivam na svoja čustvena stanja.	4 3 %	15 13 %	12 10 %	47 41 %	37 32 %	115 100 %	3,9	1,12
Sam/a sebe znam najbolj motivirati.	1 1 %	13 11 %	15 13 %	49 43 %	37 32 %	115 100 %	3,9	0,99
Tudi nezanimivega dela se lotim z veliko energije.	7 6 %	25 22 %	20 18 %	51 45 %	11 10 %	114 100 %	3,3	1,1
Svoje neučinkovite navade spreminjam in opuščam.	6 5 %	17 15 %	29 25 %	47 41 %	16 14 %	115 100 %	3,4	1,07
Po razočaranju se hitro poberem.	1 1 %	18 16 %	26 23 %	55 48 %	14 12 %	114 100 %	3,6	0,93

Vir: Anketni vprašalnik, 2016

Tabela 6: Sposobnost empatije (prepoznavanje čustev drugih)

Trditve	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Ne morem se odločiti	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj	PV	Std. odklon
Čustva drugih hitro prepoznam.	1 1 %	8 7 %	11 10 %	62 54 %	33 29 %	115 100 %	4	0,86
Znam izraziti misli skupine (tima).	4 4 %	12 11 %	16 14 %	55 49 %	26 23 %	113 100 %	3,8	1,04
Pri drugih dobro razločim neskladnost med čustvi (občutji) in njihovim vedenjem.	1 1 %	13 11 %	23 20 %	53 46 %	25 22 %	115 100 %	3,8	0,95
Znam prepoznati želje in zahteve drugih, čeprav jih ne izrazijo.	3 3 %	10 9 %	14 12 %	70 61 %	17 15 %	114 100 %	3,8	0,9
Z drugimi navezujem intimne pogovore.	10 9 %	17 15 %	18 16 %	54 47 %	15 13 %	114 100 %	3,4	1,16
Zmožen/na sem se vživeti v čustva drugih.	1 1 %	12 11 %	14 12 %	54 47 %	33 29 %	114 100 %	3,9	0,96

Vir: Anketni vprašalnik, 2016

Anketirani imajo tudi sposobnost empatije presenetljivo dobro razvito, saj je bila ta sposobnost dobro ocenjena ($\bar{x} = 3,8$). 83 % anketiranih čustva drugih hitro prepoznajo ($\bar{x} = 4$), 76 % se jih je zmožno vživeti v čustva drugih ($\bar{x} = 3,9$), 76 % jih zna prepoznati želje in zahteve drugih, čeprav jih ti ne izrazijo ($\bar{x} = 3,8$), 72 % jih zna izraziti misli skupine oz. tima ($\bar{x} = 3,8$) ter 68 % zna dobro razločiti neskladje med čustvi in

vedenjem drugih ($\bar{x} = 3,8$). Najnižjo oceno ($\bar{x} = 3,4$) v tem sklopu je dobila trditev, da anketirani z drugimi navezujejo intimne pogovore.

Tabela 7: Družbene spretnosti (spodobnost odnosov)

Trditve	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Ne morem se odločiti	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj	PV	Std. odklon
Posredno ali neposredno znam vplivati na druge.	5 4 %	12 10 %	27 23 %	60 50 %	16 13 %	120 100 %	3,6	0,98
Redno utrjujem medsebojno zaupanje z drugimi.	1 1 %	9 8 %	17 15 %	57 49 %	33 28 %	117 100 %	4	0,9
Znam doseči, da se drugi dobro počutijo.	0 0 %	8 7 %	15 13 %	59 51 %	33 29 %	115 100 %	4	0,84
Drugim pomagam obvladovati čustva.	0 0 %	13 11 %	24 21 %	58 50 %	21 18 %	116 100 %	3,8	0,88
Po potrebi svetujem drugim in jih podpiram.	0 0 %	3 3 %	9 8 %	56 47 %	50 42 %	118 100 %	4,3	0,72
Dobro znam zgladiti spore in sodelovati.	0 0 %	6 5 %	19 17 %	56 49 %	34 30 %	115 100 %	4	0,82

Vir: Anketni vprašalnik, 2016

Najbolj razvita spretnost čustvene inteligence med anketiranimi je družbena spretnost, saj so bile trditve družbene spretnosti najvišje ocenjene ($\bar{x} = 4$). Kar 89 % vprašanih po potrebi svetuje drugim in jim pomaga ($\bar{x} = 4,3$), visoko oceno ($\bar{x} = 4$) pa so dobile tudi trditve, da vprašani znajo doseči, da se drugi dobro počutijo, da znajo dobro gladiti spore in sodelovati z drugimi ter da redno utrjujejo medsebojno zaupanje z drugimi. Med družbenimi spretnostmi imajo anketirani najslabše razvito zmožnost, da znajo posredno ali neposredno vplivati na druge ($\bar{x} = 3,6$).

Druga najmanj razvita spretnost med anketiranimi je spretnost preoblikovanja čustev, saj je ta spretnost dobila drugo najnižjo povprečno oceno trditev ($\bar{x} = 3,6$). Anketirani so v okviru te spretnosti najvišje ($\bar{x} = 4$) ocenili trditev, da »če je nekdo uspešnejši od mene, nisem zavisten/zavistna, pač pa to vpliva na mojo ustvarjalnost in kreativnost, da se dokažem tudi jaz.« 72 % vprašanih je sposobnih občutek krivde hitro spremeniti v motivacijo in možnost, da se ponovno dokažejo, če naredijo napako ($\bar{x} = 3,7$), 68 % se jih zna povezati z drugimi, če se počutijo osamljene ($\bar{x} = 3,6$), 64 % pa jih zna obup hitro spremeniti v upanje ($\bar{x} = 3,6$). Najslabše ocenjeni trditvi sta bili trditvi: »kadar sem jezen/jezna, jezo spremenim v večjo produktivnost,« z oceno 3,3 in z oceno 3,2 trditev »strahu pred neuspehom skoraj ne poznam; namesto strahu občutim pogum in vzburjenje.«

Tabela 8: Spretnost preoblikovanja čustev

Trditve	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Ne morem se odločiti	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj	PV	Std. odklon
Kadar sem jezen/a, jezo spremenim v večjo produktivnost.	8 7 %	27 23 %	27 23 %	41 34 %	16 13 %	119 100 %	3,3	1,15
Kadar sem obupan/a, znam obup spremeniti v upanje.	1 1 %	18 15 %	24 21 %	57 49 %	17 15 %	117 100 %	3,6	0,95
Če sem osamljen/a, se znam povezati z drugimi.	5 4 %	15 13 %	18 16 %	61 53 %	17 15 %	116 100 %	3,6	1,03
Strahu pred neuspehom skoraj ne poznam; namesto strahu občutim pogum in vzburjenje.	10 9 %	23 20 %	28 24 %	45 39 %	10 9 %	116 100 %	3,2	1,12
Če naredim napako, občutek krivde hitro zamenjam z motivacijo in možnostjo, da se ponovno dokazem.	3 3 %	11 9 %	19 16 %	65 55 %	20 17 %	118 100 %	3,7	0,94
Če je nekdo uspešnejši od mene, nisem zavisten/na, pač pa to vpliva na mojo ustvarjalnost in kreativnost, da se dokazem tudi jaz.	2 2 %	10 9 %	14 13 %	43 38 %	43 38 %	112 100 %	4	1,02

Vir: Anketni vprašalnik, 2016

5 Zaključek

Pri čustveni inteligentnosti gre za prepoznavanje in obvladovanje lastnih in tujih čustev, z namenom, da se v določenih trenutkih primerno odzovemo, da čustva na naše delovanje ne vplivajo negativno, da smo pri delu učinkovitejši ter da z drugimi gradimo primerne in zdrave odnose. Visoko čustveno inteligentne osebe so v veliki prednosti, saj se lažje spoprijemajo z različnimi stresnimi situacijami na delovnem mestu, zato so tudi učinkovitejše in uspešnejše. Ker je čustvena inteligenca pomembna za uspeh posameznikov in organizacij, smo jo želeli raziskati tudi v praksi.

Rezultati raziskave so pokazali, da večina vprašanih pozna pojem čustvene inteligentnosti in da se večina zaveda, da čustvena inteligenca močno vpliva na posameznikovo uspešnost na delovnem mestu. Anketirani imajo najbolj razvite družbene spretnosti oz. sposobnost odnosov in sposobnost prepoznavanja lastnih čustev, presenetljivo dobro ocenjena je bila tudi spretnost empatije. Izvedena raziskava je tudi pokazala, da ima večina anketiranih dobro razvite spretnosti čustvene inteligence.

Glede na rezultate bi morale biti v našem prostoru več uspešnih organizacij in več zadovoljnih zaposlenih. Kljub rezultatom pa še vedno premalo pozornosti posvečamo razvoju teh spretnosti; še posebej tistih, ki najbolj negativno vplivajo na zaposlene in njihovo učinkovitost pri delu. Da to drži, lahko razberemo tudi iz raziskave, saj imajo anketirani največ težav pri spretnosti preoblikovanja čustev, ko negativna čustva težko spremenijo v pozitivna in pri obvladovanju lastnih čustev, ko se težko otresejo zaskrbljenosti in izognejo razočaranju, večina vprašanih pa tudi ne zna razmišljati o negativnih čustvih, ne da bi jih to vznemirilo.

Organizacije bi morale več pozornosti namenjati razvoju spretnostim na področju čustvene inteligence pri zaposlenih, saj bi tako razpolagale z zaposlenimi, ki bi organizacijo pripeljali do večje učinkovitosti in uspešnosti.

Irena Mervar

Emotional Intelligence of Employees in Organisations

The term emotional intelligence has been defined by a variety of authors. Hočevar et al. (2003, p. 170) state that emotional intelligence incorporates the ability to be aware of one's own emotions and the emotions of others as well as the ability to regulate all kinds of emotions. Weisinger (2001) perceives emotional intelligence as the intelligent employment of one's emotions, while Goleman (2001, p. 338) defines this type of intelligence as the ability to recognise one's own emotions and the emotions of others as well as the ability of self-motivation and the ability to manage the emotions within oneself as well as the ones occurring in one's interpersonal relationships.

The development of our emotional intelligence begins during our childhood. It is greatly influenced by parents whose method of upbringing provides the child with comprehension of the outside world, while parents with more highly-developed social skills can transfer their positive experience onto their children through their own emotions. However, emotional intelligence may also be acquired in the later periods of our existence, since our knowledge and experience are acquired by a variety of activities, situations, and emotional responses, so emotional intelligence is gradually developing throughout our lives (Zorko, 2012).

Individuals with a high degree of emotional intelligence possess highly-developed components of emotional intelligence. Goleman (2011) designed a model of five fundamental emotional and social skills that need to be continuously employed within the working environment:

1. Self-awareness or the ability to recognise one's own emotions. One needs to acknowledge their positive emotions (such as self-trust) as well as the negative ones (such as anger and envy). However, our emotions, especially negative ones, should not be suppressed since they endanger our health.

2. *Self-control or the ability to manage one's own emotions so that they do not hinder one's work but promote more effective task completion. One's job performance can be more effective if they manage to remain calm by avoiding any anxiety, irritability and disappointment, and by quickly recovering from any emotional distress.*

3. *Self-encouragement or self-motivation. Since one can be either motivated or hindered by their emotions, they need to exercise emotional self-control to increase their productivity and efficiency. One can, for example, motivate oneself to accomplish the set goals, to gain the desired promotion, to reach their full potential, or to overcome any emotional hurdle.*

4. *Empathy or the ability to recognize the emotions of others. This component incorporates the ability to recognise the emotions of others and understand their own points of view, which enables successful relationships despite our mutual differences. Empathy incorporates the ability to understand the emotions of others, to sympathise with others, to identify oneself with others, and the ability to recognize the wishes, desires, and requests of others.*

5. *Social skills or the ability to establish relationships. This component incorporates the ability to manage one's emotions in one's interpersonal relationships, the ability to recognise various social circumstances, the ability of mutual cooperation, good persuasion, management and negotiation skills, and the capability of effective dispute resolution, which promotes effective cooperation with others and teamwork. The art of establishing and maintaining successful relationships with others actually incorporates the ability to regulate the emotions of others.*

As one of the experts on emotional intelligence F. Wilks (2007) has introduced the sixth component of emotional intelligence: "the ability to transform one's emotions, which represents a specific type of personal transformation that may change one's life if they appropriately interpret their emotions. Each emotion is opposed by a particular counter-emotion, so one needs to comprehend the meaning of a particular emotion and the meaning of its counterpart. Thus, for example, depression may be transformed into positive anger; despair may be changed to hope, and loneliness may be transformed into cooperation with the others".

Emotional intelligence strongly influences job performance since each employee occasionally feels angry, depressed, worried, happy, or excited. In the past, the business world merely emphasised the importance of reason (IQ), while recent research has shown that emotional intelligence guarantees 80% of an individual's career success (Ćurić, 2016). Since a high degree of emotional intelligence increases one's job performance, efficiency and success, individuals with a high degree of intelligence act as more effective negotiators, they tend to be better at conflict and dispute resolution, more competent at motivating themselves and others, deal more successfully with stress, and are far more persuasive in telephone conversations. A high degree of emotional intelligence may compensate for certain underdeveloped skills and personality traits. Thus, for example, uneducated individuals who enter the job market without any formal education, or those who suffer from a severe disability, may compensate for the lack of their skills or abilities if they possess a high degree of emotional intelligence.

A high degree of emotional intelligence is an extremely important personality trait of leaders and superiors who need to trigger, identify and manage various emotional states in their inferiors, since positive emotions promote a positive emotional atmosphere within the company. Emotional intelligence training is an investment imperative since it may increase the productivity and efficiency of the company (Wikipedia, 2016).

In order to determine the influence of emotional intelligence on the job performance, one needs to explore how individuals process various kinds of information and technological advances, and how they respond to the phenomena under consideration. Goleman (2001) states that emotional intelligence promotes the well-being and emotional stability of each individual and encourages job performance, so emotional intelligence should be perceived as one of the most important personality traits in the workplace.

By employing the individual components of their emotional intelligence, employees can co-create an emotionally-intelligent organisation whose employees take responsibility for the development of their own emotional intelligence and its application in establishing successful interpersonal relationships as well as in promoting the more effective and creative working environment within the organisation (Weisinger, 2001). The beneficial effects of emotional intelligence can be perceived in the organisation as a whole, because employees with an increased degree of emotional intelligence promote a more effective working environment, and a more effective management of the former. The organisation needs to promote positive emotions which would spread among the employees and to create the success-driven corporate culture. This is the only effective method of creating the working environment where all the employees can act as winners (Bradberry and Greaves, 2008).

The aim of the survey was to suitably answer the questions that arose during the review of the literature on emotional intelligence. The survey was conducted via a questionnaire that was completed by 149 employees, comprising 67% of females, the majority of whom were between 20 and 50 years old.

The first question tried to determine the level of familiarity with the term emotional intelligence. The findings revealed that the majority (92%) of the respondents are familiar with the term, while 43% of them are only vaguely familiar with it. Just 8% of the respondents are unfamiliar with the researched intelligence, which indicates that the respondents are generally well-familiar with the term in question.

The second question tried to determine the influence of emotional intelligence on the efficiency of each employee and the efficiency of the organisation. The majority (79%) of the respondents are aware that emotional intelligence promotes the efficiency of the individual and the organization, 14% of the employees believe that emotional intelligence does not strongly affect the efficiency under consideration while 6% of the respondents cannot determine the relationship between emotional intelligence and efficiency. Just 1 respondent believes that emotional intelligence does not promote the efficiency under consideration.

The third question tried to identify the most highly-developed skills enabling the development of emotional intelligence. The majority of the respondents possess a high degree of social skills, since the given statements were rated with the average score of 4, implying that 89% of the respondents know how to effectively advise and help others, 80% of the employees are able to encourage well-being in others, 79% are effective in dispute resolution resolve and cooperation with others while 77% of the employees regularly develop their capability of mutual trust. The respondents possess a high-degree of self-awareness since they are able to correctly interpret their own emotions. The given statements were rated with the average score of 3.9, indicating that 81% of the respondents are aware of their negative thoughts, 80% are able to recognise their mood swings, and 90% are aware of their anger outbursts. The respondents also possess a high degree of empathy, since the given statements were rated with the average score of 3.9, indicating that 83% of the employees quickly recognise the emotions of others, 76% can identify themselves with the emotions of others well, 76% are able to recognise the wishes, desires, and requests of others, even if not directly stated, 72% are able to express the views of the entire group or team, while 69% of the employees believe that they are able to perceive the incompatibility between the emotions and the behaviour of others.

The fourth question tried to determine the least developed skills enabling the development of one's emotional intelligence. The least developed skill is the skill of managing one's own emotions, and it was rated with the lowest average score of 3.2, indicating that 49% of the respondents are not highly able to release the feelings of anxiety, 39% of them are not highly capable of avoiding disappointment, while 34% are unable to reflect about their negative emotions without experiencing a certain amount of emotional distress. The second least developed skill is the ability to transform one's emotions. The given statements were scored with the average score of 3.6, indicating that 76% of those who are envious of another person's success are able to transform this envy into creativity, while 72% of the respondents are capable of transforming their guilt into self-motivation. 68% of the employees are able to establish contacts with others in times of loneliness, while 64% are quickly able to transform the feeling of despair into hope.

The findings were a bit surprising since the given statements were extremely highly-rated despite the fact that emotional intelligence is not well-integrated into Slovene organisations. It is extremely surprising that the majority of the respondents are well-familiar with the term emotional intelligence, and that the majority of them are aware that emotional intelligence strongly influences job performance. The survey has shown that the most highly-developed components of emotional intelligence are social skills or the ability to establish relationships, and the ability to recognise one's own emotions, including empathy, which was also extremely highly-rated. The respondents lack a higher degree of the ability to transform their own emotions, since they are not suitably equipped for the transformation of their negative emotions into their positive yields, and they are also not highly capable of managing their own emotions because they are not highly able to release the feelings of anxiety and disappointment.

Additionally, the majority of the respondents are unable to reflect on their own negative emotions without experiencing a certain amount of emotional distress.

Although the survey has shown that the majority of the respondents possess highly-developed components of emotional intelligence, it is surprising that there are so few successful organisations and satisfied employees in our country. Despite such promising findings, our organisations obviously do not pay enough attention to the development of the key components of emotional intelligence within the workplace, especially those that strongly hinder the employees and their job performance, which has been clearly confirmed by the findings. By promoting the development of emotional intelligence more thoroughly, organisations could acquire large numbers of effective workers who could co-create more efficient and successful organisations.

LITERATURA

1. Bradberry, T., Greaves, J. (2008). Čustvena inteligenca: kratek vodnik. Ljubljana: Tuma
2. Čurič, Ž. (2016). Čustvena inteligenca (EQ) v poslovnem svetu. Doba Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije Maribor: Pridobljeno dne 23. 12. 2016 s svetovnega spleta: <http://www.fakulteta.doba.si/si/dogodki/2016/custvena-inteligenca-eq-v-poslovnem-svetu/>
3. Goleman, D. (1997). Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ. Ljubljana: Mladinska knjiga.
4. Goleman, D. (2001). Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana: Mladinska knjiga.
5. Hočevar et al. (2003). Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana: GV Založba
6. Kuhar Pucko, M. (2014). Kako se razvijata empatija in čustvena inteligenca. Aktivni.si. Pridobljeno dne 16. 12. 2016 s svetovnega spleta: <http://www.aktivni.si/psihologija/empatija-in-custvena-inteligenca/>
7. Musek, J. (1993). Osebnost pod drobnogledom. Maribor: Obzorja
8. Weisinger, H. (2001). Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha. Ljubljana: Tangram
9. Wikipedija. (2016). Vpliv čustvene inteligentnosti na uspešnost na delovnem mestu. Pridobljeno dne 17. 12. 2016 s svetovnega spleta: https://sl.wikipedia.org/wiki/Vpliv_čustvene_inteligenosti_na_uspešnost_na_delovnem_mestu
10. Wilks, F. (2007). Inteligentna čustva. Kranj: Ganeš
11. Zorko, L. (2012). Čustvena inteligentnost. Društvo študentov psihologije Slovenije Pridobljeno dne 17. 12. 2016 s svetovnega spleta: <http://kakosi.si/wp-content/uploads/2012/10/Čustvena-inteligenost-brosura.pdf>