

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN  
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

ZAKLJUČNA NALOGA  
ČUSTVENA INTELIGENTNOST VODJE IN  
USPEŠNOST PODJETJA

NEVA KUMER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN  
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Zaključna naloga

**Čustvena inteligentnost vodje in uspešnost podjetja**

(Emotional intelligence of leader and company's success)

Ime in priimek: Neva Kumer

Študijski program: Biopsihologija

Mentor: doc.dr. Aleksander Zadel

Koper, september 2016

## **Ključna dokumentacijska informacija**

Ime in PRIIMEK: Neva KUMER

Naslov zaključne naloge: Čustvena inteligentnost vodje in uspešnost podjetja

Kraj: Koper

Leto: 2016

Število listov: 30

Število referenc: 68

Mentor: doc.dr. Aleksander Zadel

Ključne besede: čustvena inteligentnost, čustvene spretnosti, vodenje, uspešnost podjetja

Izvleček: V delu je predstavljen pojem čustvene inteligentnosti kot ene izmed vsaj dveh ločenih, a hkrati med seboj prepletajočih se vrst inteligentnosti. Opisana je tudi razlika med kognitivno in čustveno inteligentnostjo. Čustvena inteligentnost zajema empatijo, samozavedanje, samoupravljanje, (samo)motivacijo in prikladnost v odnosih. Čustvena inteligentnost je tudi spretnost, ki se pri delu povezuje z načini vodenja, torej s sposobnostmi, ki jih ima čustveno inteligenten vodja. Poleg tega sta predstavljena pojma zadovoljstvo na delovnem mestu in organizacijska klima, ki sta del kazateljev uspešnosti podjetja. Čustveno inteligentni vodje so v poslovnem svetu bolj učinkoviti in zato tudi bolj zaželeni. Za podjetja je torej poznavanje čustvene inteligentnosti zelo pomembno, saj jim pomaga pri izbiri primernih vodij. Z izbiro primernih vodij pa se povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu, ustvarja se prijetnejša organizacijska klima in večja uspešnost podjetja.

### **Key words documentation**

Name and SURNAME: Neva KUMER

Title of the final project paper: Emotional intelligence of leader and company's success

Place: Koper

Year: 2016

Number of pages: 30

Number of references: 68

Mentor: Assist. Prof. Aleksander Zadel, PhD

Keywords: Emotional intelligence, emotional skills, leadership, company's success

Abstract: This work presents the concept of emotional intelligence, as one of at least two separate, yet mutually intertwining types of intelligence. The difference between cognitive and emotional intelligence is also described. Emotional intelligence includes empathy, self-awareness, self-regulation, (self)-motivation and social skill. Emotional intelligence is furthermore a skill that is associated with different methods of leadership in work environment, i.e. competences of an emotionally intelligent leader. The concepts of job satisfaction and organizational climate are also presented in this work, as a part of companies' performance indicator. Emotionally intelligent leaders are more efficient in the business world and consequently more in demand. The knowledge of emotional intelligence is therefore very important for companies, as it helps them choose the most suitable leaders. Choosing suitable leaders improves job satisfaction, creates a pleasant organizational climate and increases the overall performance of the company.

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se vsem, ki so mi ob pisanju zaključne naloge stali ob strani in mi pomagali.

Najprej se posebno zahvaljujem svojemu mentorju, doc. dr. Aleksandru Zadelu, ki me je korektno usmerjal pri pisanju zaključnega dela.

Zahvaljujem se svoji družini, ki me je čez vsa študijska leta podpirala in motivirala na vse možne načine.

Zahvaljujem se svoji izbrani družbi prijateljev, ki so me ves čas sprejemali in podpirali, ter mi s tem lajšali življenje ob študiju.

**HVALA!**

## KAZALO VSEBINE

1 UVOD.....	1
1.1 Opredelitev uma .....	2
2 OPREDELITEV POJMOV ČUSTVA IN ČUSTVENA INTELIGENTNOST .....	5
2.1 Čustva .....	5
2.2 Izražanje in zaznavanje čustev .....	5
2.3 Opredelitev pojma čustvene inteligentnosti .....	6
2.4 Razlika med čustvi in čustveno inteligentnostjo .....	8
3 MODEL ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI.....	9
3.1 Golemanov model čustvene inteligentnosti.....	9
4 ČUSTVENE SPRETNOSTI NA DELOVNEM MESTU.....	11
4.1 Prednosti za vodilno mesto.....	11
5 ČUSTVENA INTELIGENTNOST IN VODENJE.....	13
5.1. Načini vodenja.....	13
5.2. Kompetence čustvene inteligentnosti pri vodji .....	16
6 OPREDELITEV POJMA ZADOVOLJSTVA NA DELOVNEM MESTU.....	18
6.1 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu.....	18
6.2 Opredelitev pojma organizacijska klima .....	19
6.3 Opredelitev pojma organizacijska uspešnost.....	20
6.4 Vpliv organizacijske klime na uspešnost podjetja.....	20
7 ČUSTVENA INTELIGENTNOST V USPEŠNIH PODJETJIH.....	22
8 SKLEPI.....	24
9 LITERATURA IN VIRI.....	26

## 1 UVOD

Ali lahko govorimo o lastnostih uspešnega vodje kot o kategoriji sposobnosti, ki so vsesplošno veljavne? Ali te lastnosti postavijo vodje na tisto vodstveno delovno mesto, kjer je vodenje uspešno ne glede na organizacijo, v kateri so, ali glede na skupine, ki jih vodijo? Dolgo je inteligenčni kvocient veljal za univerzalni kazatelj uspešnih vodij oz. je bila uspešnost vodenja s kvocientom dolgo tudi pogojena. Ali obstaja povezava med značilnostmi uspešnega delovnega procesa organizacije, dobre organizacijske kulture in prijetnega vzdušja ter značilnostmi vodje: njegovimi sposobnostmi, interesi, osebnostnimi lastnostmi in znanji?

V poslovnem svetu so verjeli v moč razuma in v moč intelekta (Čurič, 2007). Po Musku (2005) je IQ – inteligenčni kvocient mera psihometrične inteligentnosti. Le-ta pa je bil v središču pozornosti in verjeli so, da je visok rezultat na IQ testu pogoj uspešnosti na delovnem mestu (Čurič, 2007). Znanstveniki so opredelili več vrst inteligentnosti. Mnenja o tem, kaj inteligentnost je in kaj zajema, so zelo deljena. Posameznik, ki ima visoko razvite umske sposobnosti kompleksnega mišljenja, logičnega sklepanja in pomnjenja, ima visok inteligenčni kvocient. Oseba z visokimi umskimi sposobnostmi te vrste naj bi bila dober primer uspešnega vodje, sposobnost prepoznavanja svojih občutkov in občutkov svoje okolice, torej čustvena inteligentnost, pa je bila v pojmovanju uspešne vodje dolgo zanemarjena (Goleman, 2006).

Inteligenčni kvocient (IQ) odseva količino sposobnosti, ki so del razumnega uma. Posameznik ima nanj manj vpliva in ga zato skozi življenje težje spreminja, medtem ko se čustvena inteligentnost razvija celo življenje in se z izkušnjami izpopolnjuje (Book, 2004). Čustvena inteligentnost obsega sposobnosti, ki se razlikujejo od kognitivnih sposobnosti, akademske inteligentnosti, merljivih z inteligenčnim kvocientom (Zebrowitz idr., 2002). Čustvena inteligentnost vpliva na celoten uspeh posameznika, kot osebnosti, kar vključuje tudi srečo in zadovoljstvo v uspešnem partnerskem odnosu, medtem ko naj bi inteligenčni kvocient kazal na možnost uspeha v poslovnem svetu.

V zadnjem času pa so se pravila o delu začela spreminjati in organizacijam je postalo vse bolj pomembno, kaj zaposleni čutijo. Čustva zaposlenih in njihove vzorce vedenja so začeli vse bolj doživljati kot dragoceni kapital ter ključno prednost (Čurič, 2007).

Tako se je tudi v poslovnem svetu poleg inteligenčnega kvocienta pojavil pojem čustvene inteligentnosti. Cary Cherniss (2001) pravi, da so kompetence, povezane s čustveno inteligentnostjo, ključne za uspeh pri večini poklicev. Samozavest, dobri odnosi, empatija in fleksibilnost so odločilne lastnosti uspeha. Čustvena inteligentnost – prepozna lastnih

čustev in čustev drugih – je torej prav tako pomembna, saj vedno več časa preživimo na delovnih mestih, kjer se sklepajo vezi in je prisotna velika mera komunikacije. Pristni, topli in spoštljivi odnosi zagotovo pripomorejo k večji učinkovitosti v poslovnem svetu (Rijavec, 2006).

Namen mojega zaključnega dela je predstaviti konstrukt čustvene inteligentnosti, ki se kot pojem vedno več pojavlja tudi v poslovnem svetu. Namen je tudi predstaviti povezavo med čustveno inteligentnostjo, inteligenčnim kvocientom in sposobnostjo vodenja. Ker je vodenje kompleksen in zahteven proces, je tudi izbira vodje lahko zahtevna. Namen je pokazati, da lahko s poznavanjem in merjenjem čustvene inteligentnosti izbiramo vodje bolj učinkovito, saj so vodje temelj podjetij. Z izbiro primernih vodij pa povečujemo zadovoljstvo zaposlenih, izboljšamo organizacijsko klimo v podjetjih, kar vodi v večjo uspešnost podjetja.

## 1.1 Opredelitev uma

Avtorji, kot je Howard Gardner, so že pred časom ovrgli pomen inteligenčnega kvocienta kot odločilnega faktorja uspešnosti. Leta 1983 je izšla Gardnerjeva knjiga z naslovom *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*,<sup>1</sup> v kateri je definiran večji spekter različnih vrst inteligentnosti. S tem je avtor želel tudi pokazati, da testi in razna pojmovanja o inteligenotnosti, ki ne preraščajo meje IQ, po obsegu ne upoštevajo prave razsežnosti inteligentnosti za določitev človeških spretnosti (kot del človeških lastnosti) in sposobnosti. Spretnosti in sposobnosti pa niso samo umsko delovanje, ampak so odvisne od človeškega delovanja v socialnem okolju, kjer je pomembno vodenje, primerno odzivanje na razpoloženje, razreševanje sporov ter sposobnost opazovanja (Goleman, 2012).

V zadnjem desetletju se je število znanstvenih raziskav o čustvih povečalo. Z napredkom medicine in znanosti smo danes sposobni opazovati delovanje možganov. Z raznimi računalniškimi metodami, kot so magnetna resonanca, fMRI, EEG in rentgeni, smo lahko prvič v zgodovini pogledali v možgane in opazovali njihovo skrivnostno delovanje. Pogled v zamotano maso celic nam je omogočil, da smo lahko spremljali dogajanja, kot so razmišljanje, čustvovanje, predstavljanje in sanjanje. Z nevrobiološkimi podatki smo lahko opredelili možganska področja za čustvovanje in področja, ki so aktivna pri logičnem sklepanju in razmišljanju (Goleman, 2012).

Znanstveniki danes trdijo, da obstajata vsaj dve vrsti uma. Um je definiran kot sposobnost mišljenja oziroma sposobnost spoznavanja. Dve definirani vrsti pa sta zgolj začetek razumevanja, da lahko svet spoznavamo in doživljamo tako razumsko kot čustveno.

---

<sup>1</sup> v slovenščini izšla pod naslovom *Razsežnosti uma: teorija o več inteligencah* leta 1995



Razumni del uma, znan tudi kot kognitivna inteligentnost, se izraža z inteligenčnim kvocientom. Je oblika razumevanja, ki se ga praviloma zavedamo in ki zavzema intelektualne sposobnosti. Zato ima v našem zavedanju izrazitejšo vlogo in je nagnjen k razmišljanju in sposoben preudarjati in se odzivati. Poleg razumnega dela uma pa lahko ločimo še eno vrsto razmišljanja, ki je spontano in silovito, včasih celo nelogično, in jo imenujemo čustveni um oziroma um, ki ima sposobnost izkustva (Goleman, 2012).

V osnovi se ti zelo različni veji spoznavanja še vedno med seboj prepletata in tako oblikujeta naše miselno življenje. Dolgo so zatrjevali, da je IQ odvisen od genetskih dejavnikov in da zaradi tega nanj težje vplivamo ter da je usoda človeka na ta način zapečaten. Ena od nerešenih težav psihologije pa je zavedanje, da z rezultati testov IQ ne moremo zanesljivo napovedati, kdo bo v življenju uspešen. Goleman (2012) navaja raziskave, ki so vključevale študente, katerih IQ so preverjali v njihovih srednjih letih in v letih študija. Spremljali so jih do njihovih srednjih let ter ugotavljali, kako uspešni so kasneje v svojih življenjih. Ugotovili so, da osebe, ki so v času študija dosegali najboljše rezultate na testih sposobnosti, pri svojih osebnih dohodkih, storilnosti in družbenem položaju niso bili bistveno uspešnejši kot osebe, ki so imele slabše rezultate. Karen Arnold, profesorica na Univerzi v Bostonu, pravi, da nam podatek o tem, da je neka oseba odličnjak, pove le to, da je uspešen pri doseganju dobrih rezultatov, ne pove pa nam ničesar o njegovih odzivih in vzgibih ter pripravljenosti na življenjske ovire (Goleman, 2012).

Na zvezo med testnimi rezultati in uspehi v življenju pa vpliva cela vrsta drugih lastnosti, ki jih človek prinese s seboj na svet. In prav to je v resnici problem: čeprav visok IQ ne zagotavlja blagostanja, ugleda ali sreče, sta šolstvo in kultura osredotočena prav nanj. V resnici je pomembno tudi, kako deluje naš čustveni um, saj so naše sposobnosti odvisne od njegovega delovanja, pri čemer je čustvenost večplastna zmožnost, ki določa, kako dobro bomo znali uporabiti druge spretnosti, pa tudi sam intelekt (Goleman, 2012).

Torej lahko rečemo, da si razumni um in čustvena inteligentnost oziroma čustveni um nista nasprotujoči, temveč sta ločeni sposobnosti. Pogosto se prepletata, a sta še vedno jasno ločeni samostojni enoti (Goleman, 2012). Razumni um se kaže skozi kognitivno oziroma razumsko inteligentnost, ta pa ponazarja predvsem verbalno-lingvistični in logično-matematični del človekovih sposobnosti. Označuje spretnost govora, branja, logike, sklepanja, kritičnosti in mišljenja (Trojnar, 2002). Inteligentnost kot sam pojem pa je sposobnost učinkovitega mišljenja, učenja in reševanja problemov (Musek in Pečjak, 2001). Pogačnik (1995) opredeljuje inteligentnost kot človekovo sposobnost obdelave informacij na način, ki je zanj nov.

Med inteligentnostjo in čustvovanjem pa le obstaja nekaj razlik. Klinični psiholog Seymour Epstein je s kolegi iz laboratorija za raziskovanje človeških odnosov na Univerzi v Kaliforniji ugotovil, da je čustveni um veliko hitrejši kot razumni in da včasih vskoči v dogajanja brez premisleka, kaj pravzaprav počne. Za dejanja, ki jih sproži čustveni um, je značilna močna zanesljivost, in ta dejanja so stranski proizvod usmerjenega pogleda na stvari, ki so za razumni um lahko osupljive. Stvari dojema hipoma, torej se kdaj odziva brez postanka za premišljeno razčlenjevanje (Goleman, 2012).

## **2 OPREDELITEV POJMOV ČUSTVA IN ČUSTVENA INTELIGENTNOST**

### **2.1 Čustva**

Lamovec (1991, v Kompare idr., 2001, str. 187) navaja : "Čustva so duševni procesi in stanja, ki izražajo človekov vrednostni odnos do zunanjega sveta ali do samega sebe."

Kompare (2001) pravi, da čustva doživljamo v situacijah, ki jih zavestno ali pa nezavedno ocenimo za pomembne. Večina čustev ima prilagoditveno evolucijsko funkcijo, ki nam omogoča uspešnejše soočanje s situacijami. Čustva nas tudi motivirajo in usmerjajo ter uravnavajo socialne odnose (Kompare, 2001). Čustveni stiki so v posameznikovem razvoju zelo pomembni, saj če so pomanjkljivi ali neustrezni, lahko vodijo do nastanka motnje ali nepravilnosti v čustvovanju (npr. do neprimernih čustvenih odzivov). Čustveni odzivi na vsakodnevne situacije pa se delno oblikujejo pod vplivom učenja in izkušenj (Musek in Pečjak, 1996).

Kljub znani prisposobi, da čustva izhajajo iz srca, pa je čustvena inteligentnost tako psihična kot fiziološka funkcija. Čustveni odzivi (npr. kaj čutimo in kako vrednotimo stvari) so prirojeni in priučeni. Zavestne odločitve o tem, kaj je prav in kaj ni, kaj moramo in česa ne smemo storiti, so shranjene v možganskem neokorteksu. Čeprav bi sedež čustvene inteligentnosti lahko postavili v možganske predele, le-ta zajema celega človeka – njegov umski, telesni, čustveni in vedenjski del (Simmons in Simmons, 2000).

Vsako čustvo povzroča spremembe v naši fiziologiji ter v našem doživljanju in vedenju. Kakšen bo naš odziv, pa je odvisno od tega, za katero čustvo gre, kako intenzivno je in kako smo se naučili ravnati z njim (Krapež, 2006).

### **2.2 Izražanje in zaznavanje čustev**

Kompare (2001) pravi, da je najpomembnejši del nebesedne komunikacije prepoznavanje in izražanje čustev. Sposobnost ustreznega izražanja čustev in občutljivost za čustveno doživljanje drugega sta pomembni socialni spretnosti, s katerima vstopa človek v socialne situacije. Z njima se v njih tudi lažje znajde in je posledično uspešnejši.

V medosebnih odnosih so čustva zelo pomembna. Če ne bomo vedeli, v kakšnem čustvenem stanju je nekdo, se lahko zgodi, da bomo ravnali neustrezno. Sama ustreznost pa je del našega medsebojnega sporazumevanja, zlasti pri nebesedni komunikaciji. Svoja čustva moramo torej ne samo poznati, ampak jih ustrezno prepoznati in izraziti. Osebe, ki čustev ne znajo izražati na primeren način, se lahko kaj kmalu znajdejo v okolju nerazumevanja (Musek in Pečjak, 2001).

Poleg pomena nebesedne in besedne komunikacije pa imajo čustva tudi ostale funkcije. *Prilagoditvena* funkcija nam omogoča, da se učinkovito prilagajamo spremembam v odnosu med posameznikom in zunanjim svetom, *vrednostna* funkcija nam pomaga ovrednotiti doživljanje sveta, *usmerjevalna* funkcija nam pomaga pri usmerjanju proti objektom ali stran od njih (npr. objekti ali osebe, ki nam vzbuja pozitivna čustva, nas privlačijo), *obrambna funkcija* pa nastopi v situacijah, v katerih smo lahko ogroženi, in z njeno pomočjo se lahko predhodno zaščitimo (Babšek, 2009).

### 2.3 Opredelitev pojma čustvene inteligentnosti

Razumevanje pojma čustvene inteligentnosti zahteva pojasnitev dveh komponent, in sicer pojma čustev in pojma inteligentnosti. Tradicionalno razumevanje teh dveh pojmov je bilo izključujoče, saj so čustva in inteligentnost dojemali kot nasprotna si procesa (prim. Schutte in Malouff, 1999). Elster (1985) navaja, da ko so čustva neposredno vključena v akcijo, imajo tendenco, da miselne procese nadvladajo, ne pa jih dopolnjujejo. Schwarz (1990) navaja, da so lahko čustva posameznikom pomemben vir koristnih informacij in da jih lahko zato uporablja kot orodje za učinkovitejše prilagajanje, motiviranje, načrtovanje in doseganje življenjskih ciljev.

Mayer (1990) razlaga, da je konstrukt čustvene inteligentnosti produkt dveh svetov. Iz enega sveta izhaja laična kultura s popularnimi knjigami, časopisi in revijami, ki so trenutno v svetu tudi najbolj prodajani, na drugi strani pa je svet znanstvenih časopisov in knjig s tega področja. Razlog za tolikšno populistično zanimanje za konstrukt čustvene inteligentnosti je morda ta, da so čustva pomembna in prisotna pri reševanju vsakodnevnih problemov ljudi. Salovey in Mayer (1990) sta z uvedbo pojma čustvene inteligentnosti dosegla spodbuditev raziskovanja novega konstrukta. Poudarila sta, da ta koncept predstavlja samo nek referenčni okvir, ki naj bi predvsem spodbujal raziskovanje le-tega.

Korenine termina čustvene inteligentnosti lahko najdemo v konceptu socialne inteligentnosti, torej pojmu, ki ga je že leta 1920 proučeval E. L. Thorndike in ga opredelil kot sposobnost razumevanja in obvladovanja človeških oziroma medosebnih odnosov. Posamezniki, ki so socialni inteligentni, so čustveno in razumno uravnovešeni, torej se zanimajo za socialne odnose z drugimi in se pravilno samoocenjujejo (Towler, 2001).

Čustvena inteligentnost predstavlja prirojene zmožnosti, ki jih šele z učenjem in izkušnjami razvijemo v naslednje čustvene sposobnosti: (1) samozavedanje, (2) samoupravljanje, (3) motivacija, (4) empatija in (5) socialne spretnosti (Goleman, 1996).

**Samozavedanje** je opazovanje samega sebe in prepoznavanje lastnih občutkov. Pomeni, da se lahko posameznik globoko zaveda svojih čustev, potreb in ciljev. Samozavedanje pripomore k realističnem ocenjevanju in primerni kritiki samih sebe (Goleman, 2012). Opredeljeno je tudi kot poznavanje svojega notranjega doživljanja (Goleman, 2001).

**Samoupravljanje** ali obvladovanje sebe pomeni obvladovanje čustev oziroma nadziranje impulzov, obvladovanje strahu ter usmerjanje izražanja jeze. To posamezniku omogoča, da ostane zbran, pozitivno razpoložen in da tudi pod pritiskom ohranja jasne misli. Je kot ponavljajoči se notranji samogovor, ki nas osvobaja lastnih čustev in občutkov (Goleman, 1998). Gre za sposobnost, kjer lahko posameznik upravlja s čustvenimi odzivi in posledično občutki in jih prilagodi tako, da bodo primerne situacijam in okoliščinam. S tem lahko razume svoja čustva in se zaveda, kakšen vpliv lahko imajo na druge ljudi (Možina, 2002).

**Motivacija** je usmeritev na neko aktivnost, določa ji trajanje in jakost. Je tisto, kar nas spodbudi, da uporabimo svoje sposobnosti in aktiviramo svoje znanje (Lipičnik, 1998). V okviru čustvene inteligentnosti motivacija predstavlja največjo gonilno silo vseh naših dejanj in procesov. Ker ljudje delamo iz različnih vzgibov, je motivacija odvisna od vsakega posameznika. Gre za zaupanje, optimizem ter vztrajnost (Denny, 1993). Motivacije nikoli ne moremo izsiliti, ampak jo morajo ljudje začutiti sami. Motivacija je pogoj za dobro opravljeno delo ter posledično za občutek neizmerne zadovoljstva ob lastnih rezultatih (Carnegie, Levine in Crom, 1993). Na področju delovne oziroma storilnostne motivacije so številne študije pokazale, da na motivacijo vedno vpliva več dejavnikov. Te dejavnike je treba odkriti in prepoznati, da lahko pri posameznikih sprožamo zanj ugodne odzive in s tem povečamo storilnost (Lipičnik, 1998).

**Empatija** oziroma sočutje je prepoznavanje občutkov drugih ljudi in sposobnost vživetja v druge ljudi. Je zaznavanje in razumevanje čustev, potreb ali zahtev drugih (Goleman, 1997). Pomeni doumeti položaj drugega in ga v tistem trenutku razumeti. Vživljanje v druge ljudi pomeni imeti občutek za stališča in občutke drugih ter tudi samo zanimanje za njih. S tem ko smo se sposobni vživeti, pa smo zmožni ceniti razliko v načinu čustvovanja ljudi glede na različne okoliščine (Možina, 2002).

**Socialne spretnosti** pa so zmožnosti vzpostavljanja dobrih medsebojnih odnosov ter učinkovitega obvladovanja in uravnavanja čustev v medsebojnih razmerjih (Goleman, 1997). Družbene spretnosti pomenijo znati razumeti druge, se z njimi uspešno sporazumevati ter biti z njimi v toplih in spoštljivih odnosih (Možina, 2002).

Čustveno inteligentne osebe so sposobne upravljati svoja čustva, razvijati svoje potenciale in uspešno upravljati odnose pri delu, doma in v širši družbi. Oseba z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti je sposobna asimilirati čustveno izkušnjo v celovito intelektualno zmogljivost. Take osebe čustva uporabljajo za povečanje intelektualne iznajdljivosti. V bistvu je čustvena inteligentnost povezava med čustvi in miselnim procesom, to je

"občutek o razmišljanju" in "razmišljanje o občutku" (Parvesh in Gopal, 2010). Čustvena inteligentnost je torej sposobnost zares občutiti, razumevati in uspešno prenašati moč ter razsežnost čustev kot izvor človeške energije, sporočila in vpliva. Ne izhaja iz razumnega uma oziroma tako imenovanega razmišljujočega intelekta, pač pa iz delovanja srčnosti. Uči nas razumeti in ceniti vrednost čustev v nas in v ljudeh, ki nas obkrožajo. Uči nas, kako se pravilno odzivati na ostale in kako učinkovito vlagati informacije in čustva v naše vsakdanje življenje (Parvesh in Gopal, 2010).

## 2.4 Razlika med čustvi in čustveno inteligentnostjo

Čustva so duševni procesi, s katerimi doživljamo poseben odnos do pojavov, oseb, njihovo doživljajsko vrednost in barvitost. Čustva nas usmerjajo in motivirajo. Po pravilih se človek izogiba tistim objektom ali dejavnostim, ki v nas sprožajo negativni čustveni odziv (npr. nelagodje, strah, žalost, gnus ...), usmerja pa se k tistim čustvom, ki nas spodbujajo k pozitivnim čustvovanjem (npr. ugodje, veselje, simpatijo ...) (Musek, 1993).

Medtem ko so čustva procesi, je čustvena inteligentnost sposobnost prepoznavanja, obvladovanja in izražanja svojih čustev ter spretnost ravnanja z ljudmi. Čustva so trajnostni procesi, ki ostajajo celo življenje, medtem ko čustveno inteligentnost skozi življenje razvijamo. S tem se lahko spreminja tudi naše čustvovanje in izražanje čustev, ki pa sta sestavna dela sposobnosti, ki jih čustvena inteligentnost opredeljuje. Z razvijanjem čustvene inteligentnosti se učimo razumeti, upoštevati in izražati lastna čustva ter sodelovati z drugimi. Za človeka z visoko izraženo čustveno inteligentnostjo je značilno, da se zna vživeti, da hitro zaznava razpoloženja soljudi in da ima posebne socialne spretnosti, ki pa so med drugimi tudi temelj dobrega sodelovanja in temelj učinkovitih organizacij (Brečko, 2003).

### 3 MODEL ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI

Med številnimi raziskovalci, ki pojmujejo čustveno inteligentnost kot osebnostno značilnost, bom podrobneje predstavila model, ki je med najbolj znanimi modeli čustvene inteligentnosti: Golemanov model (1995).

#### 3.1 Golemanov model čustvene inteligentnosti

Daniel Goleman svoj model čustvene inteligentnosti prvič predstavi leta 1995. Trdi, da je čustvena inteligentnost naučena spretnost, ki se izraža tudi skozi nadpovprečne in izjemne rezultate na delovnem mestu (Goleman, 2001). Čustvena inteligentnost determinira posameznikovo dojemljivost za učenje tudi ostalih sposobnosti, ki ga določeno delovno mesto zahteva. Goleman (1995) opredeljuje čustveno inteligentnost tudi kot konstrukt, ki naj bi ga sestavljalo 5 komponent oziroma kompetenc. To so poznavanje čustev, uravnavanje čustev, samomotiviranje, prepoznavanje čustev pri drugih in ravnanje v medosebnih odnosih. Tako je avtor poskusil zajeti celo človeško osebnost, saj vključuje motivacijske značilnosti, čustva in tudi vedenjske značilnosti (npr. spretnosti v medosebnih odnosih).

*Samozavedanje* je prva kompetenca konstrukta čustvene inteligentnosti. Sem spada sposobnost prepoznavanja in razumevanja lastnih čustev, prepoznavanje osebnostnih potreb ter njihov vpliv na druge. Posamezniki, ki dobro prepoznavajo svoja čustvena stanja in jih znajo povezati z vzroki in posledicami svojega vedenja, imajo v okolju manj težav. Spremembe dojemajo kot izzive. Posameznik se pogosto znajde v okoliščinah, kjer so realna ocena svojih potencialov in sposobnosti drugih prvi korak na poti kakovostnega in učinkovitega vedenja. (Goleman, 1995).

Druga kompetenca je *samoobvladovanje*. Samoobvladovanje je sposobnost presojanja in razmisleka o prihodnosti, pred katero izbiramo primerna vedenja. Je nekakšna notranja komunikacija, ki nam pomaga, da nismo ujetniki lastnih čustev. To pomeni, da lahko samoobvladovanje razumemo kot sredstvo, s katerim vplivamo na svojo aktivnost in mišljenje ter posledično vplivamo tudi na kakovost čustev in jih tudi znamo uravnavati. S tem pa jih usmerjamo v konstruktivnost (Goleman, 1995).

Tretja kompetenca je *motivacija*, ki pa igra zelo pomembno vlogo pri čustveni inteligentnosti. Motivacija opisuje notranjo potrebo človeka, da bi kar se da aktivno dosegal vsa področja, ki so zanj interesantna in pomembna. Ker del izvira iz človeške notranjosti, posamezniku omogoča, da kot dobiček zaznava dobro počutje in ne samo denar, če na primer govorimo o motivaciji na delovnem mestu. S tem se razvija tudi

občutek lastne vrednosti in pozitivne samopodobe. Visoko motivirani posamezniki kažejo večjo voljo do dela in se radi učijo. Imajo več energije, ki jih žene in zato stvari boljše opravijo. Ne zmanjka jim optimizma tudi takrat, ko stvari niso pozitivne. Znajo si postaviti nove cilje in izbrati njim primerna učinkovita vedenja (Goleman, 1995).

Četrta kompetenca je *empatija*. Empatija je sposobnost razumevanja čustev pri drugih. Ljudje, ki so sposobni prej zaznati čustvena stanja pri drugih, sploh pri skupini ljudi, in se nanje tudi primerno odzvati, so pri prilagajanju bolj učinkoviti. Če znamo ta čustva primerno odčitati in celo predvideti, lahko naše vedenje bolj učinkovito in primerno ga lahko prilagajamo svojim ciljem, željam, potrebam in ne nazadnje tudi interesom (Goleman, 1995).

Peta, zadnja kompetenca pa so *socialne spretnosti*, ki se nanaša na posameznikovo sposobnost vplivanja na druge ljudi. Ljudje, ki imajo dobre socialne spretnosti, lažje najdejo smisel v tem, kako povezati širok krog ljudi. Sposobni so ustvarjati in vzdrževati veliko odnosov. Take spretnosti so neke vrste povezovalni dejavnik ostalih kompetenc čustvene inteligentnosti. Po navadi so to taki ljudje, ki imajo že dobro razvito razumevanje lastnih čustev in znajo z njimi tudi upravljati (Goleman, 1995).



## 4 ČUSTVENE SPRETNOSTI NA DELOVNEM MESTU

Čustvena inteligentnost so čustvene spretnosti (lastnosti), veščine in sposobnosti, ki izvirajo iz človeka. Poleg tehničnega znanja so zelo pomembne za uspešno delo in razvoj kariere. So skupek človeških značilnosti, ki ga opazimo in čutimo, ampak težje jasno opredelimo (Brečko, 2003).

Čustvena spretnost je priučena sposobnost, ki temelji na čustveni inteligentnosti in pogojuje izjemno delovno storilnost. Določa našo zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti, ki temeljijo na prvinah že omenjenega modela. Združujejo se tudi v skupine, katerih so osnove zelo pomembne za osvajanje spretnosti, ki zagotavljajo uspeh na delovnem mestu. Zmožnosti čustvene inteligentnosti so neodvisnost, medosebna odvisnost in hierarhija (npr. samozavedanje je nujno za obvladovanje sebe) (Goleman, 2001).

Čustvene spretnosti lahko razdelimo med osebne in družabne. Med osebne spadajo motivacija, samozavedanje in samoobvladovanje, medtem ko med družabne spadata empatija in družbene spretnosti (npr. navezovanje stikov) (Potočnik, 2000). Za delovno storilnost na delovnem mestu je najpomembnejša motivacija oz. samomotivacija. Na delovnem mestu se moramo naučiti vznemiriti sebe in to vznemirjenje pretvoriti v energijo (Weisinger, 2001).

Goleman (2001) poudarja tri motivacijske spretnosti: težnja k izpolnitvi cilja, zavezanost ter pobuda in optimizem. Cilje ali spodbude iz notranjega in zunanjega okolja lahko imenujemo motivacijski faktorji, ki zadovoljujejo potrebe, zavirajo, pospešujejo in usmerjajo aktivnost ljudi (Jezernik, 1977).

Vsi ljudje smo motivirani, a razlikujemo se po tem, kaj nas motivira. Čustveno inteligentni ljudje vedo, kaj jih motivira in kako tak motiv uskladiti s svojo vizijo ali cilji ter cilji svojega podjetja (Brečko, 2003).

### 4.1 Prednosti za vodilno mesto

Čustvene spretnosti so še posebej pomembne pri vodenju, torej v vlogi, ki od vodje zahteva, da pri svojih podrejenih doseže večjo učinkovitost. Če je npr. vodja nespreten v medosebnih odnosih, potem zmanjšuje storilnost v svoji skupini (Goleman, 2001).

Markič in Verle (2012) zatrjujeta, da naj bi voditelji usmerjali zaposlene v pravo smer ter jih motivirali za doseganje skupno postavljenih smotrov in ciljev (Markič in Verle, 2012). Vodenje pa zajema veliko sposobnosti in spretnosti, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje nalog s pomočjo zaposlenih za doseganje organizacijskih ciljev (Možina, 1994). Vodja mora imeti torej tudi sposobnost prepoznavati določene situacije ter znati najti vzroke zanje, zato da lahko reagira s kombinacijo primernega vedenja (Wilson, 2010).

Obvladovanje čustveno nasičenega stanja zahteva veliko spretnosti v premagovanju težav: sposobnost vzbujanja zaupanja, pozornega poslušanja in prepričevanja ter uspešnega uveljavljanja. Vodja torej potrebuje spretnosti, kot so samozavedanje, sposobnost oblikovanja lastnega mnenja, nenehna vpletenost, zato da lahko za pogovorno mizo predstavlja osebo, na katero se lahko zanese vsak (Goleman, 2001).

Spretnosti se tudi združujejo v skupine. Oseba z visoko storilnostjo mora obvladati eno ali več spretnosti. David McClelland (v Goleman, 2001) je ugotovil, da zvezdniki (npr. ugledni vodje, direktorji ...) niso nadarjeni le za eno spretnost, ampak da so nasploh močni in obvladajo spretnosti iz vseh petih razsežnosti čustvene inteligentnosti: samozavedanje, samoobvladovanje, motivacija, empatija in družbene spretnosti.

Medtem ko odlični vodje obvladajo spretnosti, so z raziskavami ugotovili, da se pri neuspešnih vodjeh ali zaposlenih na vodilnih položajih pojavljata dve najobičajnejši lastnosti. To sta okorelost in slabi medosebni odnosi. Okorelost nam pove, da človek ne zna podrediti svojega življenjskega sloga spremembam v službenem okolju ali organizacijah in ni zmožen dojeti povratne informacije od ostalih. Slabi medosebni odnosi pa prikazujejo brezčutnost ali zahtevnost osebe, od katere se sodelavci pogosto odtujijo, kar pa pomeni, da lahko tak vodja izgubi ugled, avtoriteto in spoštovanje (Goleman, 2001). Ugodno ozračje v organizaciji se začne pri sprejemanju odločitev vodje ter v tem sposobnosti pretehtati tudi čustva svojih sodelavcev. Velik vpliv v organizaciji imajo vodje, ki znajo prepričati in uspešno motivirati sodelavce v skupini in hitro navezovati stike (Možina, 2001).

Razumevanje čustev vodje je zelo pomembno, saj so čustva neločljiva od različnih življenjskih področij in prav tako neločljiva od dela. Znanje, ki ga lahko ima vodja o čustvih, mu pomaga izpopolniti njegove socialne spretnosti na tem področju. Ker je on tisti, ki sodelavcem daje naloge, preverja njihovo izvrševanje ter ocenjuje dosežene uspehe, se pri tem sreča z osebami, ki so si različne v mišljenju, ravnanju in tudi čustvovanju (Možina, 2001).

Že vodenje samih sebe pogoj za to, da lahko vodimo druge. Najprej imamo torej opravka z lastnimi čustvi. Pri vodenju sodelavcev pa se čustveni odnos do sebe sreča s čustvenim odnosom sodelavca do sebe. Tako so čustva ena izmed odločilnih razsežnosti, ki zajemajo celotno organizacijo, v kateri se ustvarja in skrbi za določeno čustveno počutje, ki pa je bistveno za delovanje organizacije (Možina, 2001).

## 5 ČUSTVENA INTELIGENTNOST IN VODENJE

Vodenje je ekstremno kompleksen socialni proces. To pomeni, da ima naše vedenje tako pozitiven kot negativen vpliv na ostale in se ga ne šteje kot eno dejanje, ampak dolgotrajno dejanje z dolgoročnimi posledicami (Tan, 2007). Študije so pokazale, da je večina direktorjev, ki so bili visoko čustveno inteligentni, imela boljše finančne rezultate in prav tako so bili pri svojem delu bolj uspešni (Williams, 1994).

V podjetju Johnson & Johnson so naredili raziskavo, s katero so želeli ugotoviti, ali obstajajo določene vodstvene značilnosti, ki bi ločile posameznike z visoko razvito čustveno inteligentnostjo in tiste, pri katerih je ta inteligentnost nižja. Raziskava je bila narejena na podlagi vprašalnika, ki obsega 183 vprašanj in je sestavljen iz Johnson & Johnson modela vodstvenih kompetenc, standardov vodenja in zbirnika čustvenih kompetenc (Cavallo in Brienza, 2001).

Raziskava je pokazala, da obstaja povezava med visokimi rezultati na vprašalniku vodstvenih kompetenc in čustveno inteligentnostjo, torej je le-ta pomemben dejavnik, ki vpliva na posameznike oziroma na njihovo delo (Cavallo in Brienza, 2001). Strokovnjaki so želeli z raziskavo ugotoviti tudi povezavo med čustveno inteligentnostjo posameznikov na vodstvenih mestih in njihovo uspešnostjo, in tudi povezavo zadovoljstva zaposlenih z njihovim vodenjem (Langhorn, 2004). Z oblikovanjem hipotez na podlagi izpolnjenih vprašalnikov o zadovoljstvu zaposlenih ter ustvarjenega dobička so na koncu raziskave prišli do sklepa, da čustvena inteligentnost predstavlja kar 21 odstotkov uspešnosti pri delu. Raziskava je pokazala, da je tudi delo posameznikov v veliki meri povezano s sposobnostmi samozavedanja, razumevanja lastnih čustev, z dobrimi človeškimi odnosi in s sposobnostjo poistovetenja z delovnim mestom in zaposlenimi. Slednje pa so dimenzije čustvene inteligentnosti, ki jih avtorji vključujejo kot skupek sposobnosti, ki se med seboj dopolnjujejo in jo opisujejo (Langhorn, 2004).

Če sedaj pogledamo na vodenje z vidika čustvene inteligentnosti vodje, lahko načine vodenja klasificiramo glede na sposobnosti ravnanja s čustvi.

### 5.1. Načini vodenja

Identificiramo lahko več načinov vodenja. Prvi je **vodenje s prisilo**. Takšno vodenje zahteva takojšnjo privolitev v dane delovne naloge. Naloge so podane na način: "Naredi, kar ti rečem.". Vse odločitve so torej v rokah vodje in posledično ideje kreativcev niso zaželeno. Tak način vodenja slabo oziroma negativno vpliva na ozračje v skupini in morda se niti ne obnese v kriznih obdobjih oziroma pri ostrih prehodih na nove načine delovanja (Možina, 2001).

Drugi način je **avtoritativni način vodenja**, kjer vodja vodi ljudi v smeri zastavljene vizije. Vodenje je podano na način: "Sledi mi in skupaj bomo uresničili našo skupno vizijo." Tak vodja je vizionar, ki bo motiviral skupino z jasno predstavo svoje vizije, ki pa zato postane skupna vizija. Sicer ima zadnjo besedo, ampak ljudem okoli sebe dopušča dovolj svobode, da so lahko inovativni in pripravljeni tudi tvegati. Pri temu stilu vodenja je pomembno opaziti odlikovana dva elementa čustvene inteligentnosti, in sicer samozaupanje in empatijo, ter sposobnost življenja v čustva drugih. Ta način vodenja se najbolj obrestuje, kadar novo vizijo zahtevajo spremembe. Na ta način je tudi ozračje v skupini skoraj vedno pozitivno in blagodejno (Možina, 2001).

Tretji način je **očetovski način vodenja**. Zanj je značilno, da so za vodjo bolj pomembna čustva in počutje ljudi, s katerimi dela, kot pa naloge in cilji. Tak vodja s svojimi sodelavci zgradi močne čustvene vezi, zato lahko sklepamo, da ima močno razvite čustvene sposobnosti, kot so empatija, graditev medosebnih odnosov ter komunikacija. Očetovski način vodenja je posebej uspešen takrat, kadar je organizacija v stresnem obdobju in je treba nastala nasprotja v organizaciji pomiriti in ljudi motivirati za delo v stresnih okoliščinah (Možina, 2001).

Četrty je **sodelovalni način vodenja**. Ta spodbuja sodelovanje in skupne odločitve, na način, da imajo ljudje možnost svobode govora. Torej na način: "Kaj pa ti misliš o tem?" Tak vodja spodbuja fleksibilnost in prevzemanje odgovornosti in je najbolj uspešen takrat, ko ni ravno prepričan o prihodnji usmeritvi organizacije, oziroma takrat, ko prihaja v dvome glede svojih odločitev in potrebuje pomoč pri idejah. Opazni sta čustveni odliki, kot sta sposobnost sodelovanja in komuniciranja. Ozračje v skupini pa je ob takem stilu vodenja zelo pozitivno (Možina, 2001).

Peti je **perfekcionistični način vodenja**. Ta način poudarja zelo visoke standarde za uspešno izvedbo delovnih nalog, in sicer na način: "Naredi, kakor naredim jaz, in to takoj!" Take vodje so obsedene z mislijo, da znajo bolje in hitreje opraviti določeno stvar ali nalogo kot pa njihovi sodelavci. Pri tem stilu prevladujejo vidiki, kot so samozavedanje, želja po doseganju ciljev in iniciativnost. Tak način vodenja bi bil primeren, kadar imamo opraviti z visoko motiviranim in strokovno usposobljenim delovnim teamom, ki mora hitro doseči določene rezultate. Vzdušje v taki skupini ni prijetno, je negativno, saj vse zahteve po odličnosti in razkazovanje vodje s svojo "odličnostjo" znižujejo delovno moralo (Možina, 2001).

Zadnji pa je **mentorski način vodenja**. Ta podpira ljudi in jih osebno ter strokovno razvija za prihodnost. Na način: "Poskusi to!" Taki vodje skušajo pomagati svojim zaposlenim pri razvoju kariere, na način, da prepoznavajo njihove prednosti. Vodje pri tem načinu odlikujejo samozavedanje, življenje in razvijanje drugih. Tak način vodenja je zelo uspešen takrat, ko je treba povečati učinkovitost zaposlenih in doseči dolgoročen napredek pri ljudeh. Vzdušje v skupini je izredno pozitivno in ima tudi pozitiven vpliv na celotno vzdušje v organizaciji (Možina, 2001).

Številne študije, s katerimi so skušali odkriti ključne lastnosti uspešnih vodij, so pokazale nizko skladnost rezultatov. To pomeni, da je vodenje res zelo kompleksen proces, v katerem se spreminjajo deleži in intenziteta posameznih lastnosti konkretne osebe (Janez Mayer, 2003).

Mayer (2003) je v raziskavi, s katero je meril umski potencial (IQ) preko 800 univerzitetno izobraženih ljudi, ki jih je delovno okolje izbralo kot ključne za organizacijo, ugotovil, da obstajajo določene lastnosti, ki so skupne vsem uspešnim vodjem. Pokazalo se je, da visoka kognitivna inteligentnost ni ravno zaželena pri uspešnih vodjih. Visoko inteligentni ljudje imajo bolj razvit logični um, ki pa jih pogosto obrača v dialog s samim seboj. Zato so pogosto zazrti preveč vase in manj odprti do drugih. Znano je, da takšnim misli letijo hitreje in posledično je hitrejši tudi njihov govor. To povzroča nerazumljivo komunikacijo (Janez Mayer, 2003).

V osebnost vodje še vedno spada karakтерна lastnost, kot je gospodovalnost oziroma tako imenovana dominantnost. To je težnja po moči in vplivu na druge in deluje kot nekakšen gonilnik ali pa spodbujevalnik. Le izjemoma je lahko nedominantna oseba uspešna kot vodja, ki predvsem koordinira, manj pa bi se ukvarjala z ljudmi (Janez Mayer, 2003).

Odprtost, čustvena stabilnost, pozitivna samopodoba, empatija, ki so del čustvene inteligentnosti, so lastnosti uspešnega vodje. Mayer (2003) navaja, da je pomembnost čustvovanja pred umsko inteligentnostjo povzročila veliko škode, saj sta se kategoriji začeli enakovredno vrednotiti. Zato pravi, da čustva v splošnem niso pomembnejša od inteligentnosti in obratno, da pa sta obe v nenehni interakciji zaradi situacij, v katerih se človek znajde. Vloga vodje na primer zahteva večjo mero čustvovanja, a kot v vlogi eksperta pa terja večjo mero hladne razsodnosti in logične doslednosti (Janez Mayer, 2003).

Čustveno inteligenten vodja ne vodi z avtoriteto, temveč na podlagi umetnosti obvladovanja odnosov in čustev, ki v zahtevnem ter spreminjajočem se svetu postaja nepogrešljiva in vedno bolj cenjena. Čustvena inteligentnost vodje je izrazita predvsem pri ustvarjanju pozitivne klime, dajanju navodil, vodenju sestankov in pogajanju (Brečko, 2003).

## 5.2. Kompetence čustvene inteligentnosti pri vodji

Vodja mora znati sprejeti svoja čustva in jih izražati na način, ki ga pri delu ne ovira. Najprej mora razumeti svoje motive delovanja, zato da lahko z njihovo nadgradnjo dosega večji uspeh. Visoka stopnja takega **samozavedanja** pa vodji omogoča dober posluh in natančno opazovanje (Goleman, 1998).

Vodje, ki se znajo obvladati, torej zmorejo obvladovati svoja čustva in impulze, so razumevajoči in zmožni ustvariti okolje, ki je polno poštenosti in zaupanja. S **samoobvladovanjem** krepijo svojo odzivnost in pozornost ter integriteto (Goleman, 1998).

Ena izmed pomembnejših značilnosti najbolj uspešnih vodij je **motivacija**. S spodbujanjem k doseganju ciljev in pričakovani motivirajo sebe in druge, da delajo iz višjih razlogov, kot je samo denar. Glavna razlika med uspešnimi in neuspešnimi vodji je ravno v motivaciji. Uspešnim je motivacija želja po napredku in doseganju svojih ciljev, medtem ko so neuspešni motivirani zgolj zaradi zunanje nagrade v obliki plače in statusa. Med njimi pa je opaziti tudi veliko razliko v strasti do dela. Pomembna značilnost uspešnih vodij je tudi ta, da so njihovi cilji v veliki meri postavljeni na ravni dobičkonosnosti in tržnega deleža in niso samo del osebnih ciljev (Goleman, 1998).

Vodenje skupine ljudi kompleksen proces, saj je med vsemi ljudmi treba najti neko soglasje. Zato mora biti vodja sposoben začutiti in razumeti poglede, čustva in razmišljanja svojih članov skupine. Pri delu in odločitvah posluša ostale in skuša občutke ostalih upoštevati – temu pravimo vodenje z **empatijo**. Ker na delovnih mestih sklepamo razne odnose, so **socialne spretnosti** vodje višek drugih dimenzij čustvene inteligentnosti. Z učinkovitostjo pri vzdrževanju zvez lahko lažje razumejo čustva in vedenja drugih in si s tem pridobijo spoštovanje in ugled (Goleman, 1998).

Tudi čustva so pomemben del kapitala organizacije. Ljudje, ki so čustveni razviti, se zavedajo samih sebe, razumejo svoje razpoloženje ter poznajo svoja čustva. Poznajo tudi svoje motivacijske vzvode ter učinke svojega delovanja na druge ljudi. Ker znajo svoje sposobnosti realno oceniti, bodo le redko prevzeli naloge, ki jim ne bi bili kos. Ker je prevzemanje nalog velika odgovornost vodij v organizaciji, na ta način zavarujejo sebe in skupino pred morebitnimi neuspehi. Sposobni so nadzorovati svoja čustva, ki so kdaj tudi impulzivne narave. Znajo spodbujati zaupanje in poštenost v delovnem okolju. Slednji pa sta ključni vrednoti, ki povečujeta produktivnost in lojalnost zaposlenih v organizaciji (Možina, 2001).

Poleg vseh vplivov, ki jih ima vodja s svojim vodenjem, ne smemo pozabiti, da so vodja in njegovi sodelavci del celotne organizacijske klime in da dobra klima vpliva na zadovoljstvo posameznikov. Skupek zadovoljstva vseh zaposlenih vodi v večjo organizacijsko učinkovitost, torej je to tudi eden od kazalnikov uspešnosti organizacije ali podjetja.

## 6 OPREDELITEV POJMA ZADOVOLJSTVA NA DELOVNEM MESTU

Zadovoljstvo vsakega posameznika na profesionalnem področju je osnova in gonilna sila, ki posameznike motivira in spodbuja k aktivnem delovanju v smeri realizacije zastavljenih ciljev. Če prihaja do nezadovoljstva, je to lahko blokada, ki otežuje ali pa v določenih primerih celo onemogoča doseganje pričakovanih delovnih dosežkov.

Zadovoljstvo pri delu lahko opredelimo kot zaželeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je človekov osebni občutek o različnih vidikih dela. Je rezultat posameznikove ocene dela, doživljanja ali izkušenj pri delu, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve pričakovanj, povezanih z delom na delovnem mestu. Zadovoljstvo z delom vključuje kognitivne in afektivne odzive na delo in delovno situacijo (Fister, 2003).

Pomembna vloga managementa je ugotavljanje stopnje zadovoljstva svojih zaposlenih na ključnih vsebinskih področjih. Tako lahko zaznavamo in identificiramo ključne dejavnike zadovoljstva, sploh tiste, ki jih zaposleni zaznavajo kot manj spodbudne ali celo moteče pri doseganju zastavljenih profesionalnih ciljev. Dobro lahko delajo le tisti zaposleni, ki svoje delovno okolje in pogoje zaznavajo kot ustrezne in spodbujajoče (Jakopec, 2007).

Ko govorimo o pojmu delovnega zadovoljstva, ne smemo pozabiti, da lahko nanj vplivamo, kar potrjujejo tudi teorije motivacije (Erčulj, 1998).

Stockova (2001) pravi, da je pomembnost zadovoljstva zaposlenih za organizacijo velika in da ima lahko neposreden vpliv na zadovoljstvo odjemalcev. Empatija zaposlenih ima pozitiven moderiran učinek in kolikor večja je, večja je odvisnost med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom odjemalcev. Zadovoljstvo zaposlenih pa ima vsekakor posledični vpliv na tržni in ekonomski uspeh podjetja (Stock, 2001).

### 6.1 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu

V teoriji se s pojmom zadovoljstva zaposlenih pogosto opisuje predvsem zadovoljstvo pri delu (angl. *job satisfaction*), ki je prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela in je le del zadovoljstva zaposlenih (Zupan, 2001). Zadovoljstvo zaposlenih je individualni odgovor na delovno okolje in nanj vpliva večje število osebnih dejavnikov, predvsem pa je odvisno od tega, kako posameznik zaznava trenutne delovne razmere in kako jih primerja s svojimi vrednotami (Kos Knez idr., 2009).

Na zadovoljstvo zaposlenih lahko torej vplivajo različni dejavniki, ki variirajo od posameznika do posameznika. Danes je poudarek na aspektu zadovoljstva pri delu ne le v zvezi z osnovnim zadovoljevanjem človeških potreb, ampak tudi na eksistencialnih potrebah posameznikov (Skočir, 2001). Dejavnike podrobneje predstavim v nadaljevanju,



samo zadovoljstvo zaposlenih pa je povezano tudi z motivacijo, vrednotami in zmožnostmi posameznikov (Skočir, 2001).

Možina (1998) je dejavnike zadovoljstva na delovnem mestu razdelil v šest skupin. Prva skupina so vsebine dela, kjer se lahko učimo, uporabljamo znanje in pri tem strokovno rastemo. Dejavniki so tudi samostojnost pri delu, kjer je pomembna možnost odločanja in prilagodljiv delovni čas. Tretja skupina dejavnikov so plača, dodatki in nagrade. Pomembno je pravično ocenjevanje ter socialna in zdravstvena varnost. Na zadovoljstvo vpliva tudi vodenje in organizacija podjetja, torej to, kakšen nadzor ima podjetje in ali so vodje usmerjene k zaposlenim. Poleg tega je zelo pomemben tudi odnos do dela, kjer ima veliko težo dobro delovno vzdušje, timski duh in sproščena komunikacija. V zadnjo skupino dejavnikov pa spadajo delovne razmere, ki so povezane z okoljem, v katerem opravljamo svoje delo (npr. varnost pred poškodbami, manj fizičnega napora itd.) (Možina, 1998).

George in Jones (1996) navajata štiri skupine dejavnikov. V prvo skupino uvrščata osebnostne značilnosti, ki vplivajo na posameznikovo občutenje zadovoljstva. Druga skupina je skupina vrednot, ki vplivajo na posameznika na ta način, da predstavljajo odsev njegovih prepričanj, vrednot in pogledov. Bolj je narava delovnega mesta povezana z našimi vrednotami, bolj smo na delovnem mestu zadovoljni. Tretja skupina so razmere na delu oziroma narava dela. Ta skupina predstavlja vse naloge, ki jih mora zaposleni opraviti, in delovne okoliščine, pri kakršnih jih opravlja. Zadnja skupina pa je socialni ali tako imenovani družbeni vpliv. Je vpliv posameznika ali pa skupine na delavca. Sem spadajo sodelavci ali skupina, ki ji delavec pripada, in tudi kultura, v kateri je posameznik vzgojen in živi (George in Jones, 1996).

## 6.2 Opredelitev pojma organizacijska klima

Organizacijska klima je skupno ime za način vedenja in zaznavanja medosebnih odnosov v organizaciji in izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in posledično na samo uspešnost podjetja. Predstavlja trenutno stanje v organizaciji in lahko jo preučujemo z vprašalniki. (Kristjan Musek, 2006)

Neal, West in Petterson (2000) pa opisujejo organizacijsko klimo glede na percepcijo ali zaznavo o tem, kako zaposleni dojemajo lastno organizacijo in kako dojemajo svoje zmožnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti družbe v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje. Pri tem se pojavi izraz "psihološka klima", ki je del posameznikove percepcije. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi, govorimo o organizacijski klimi (Neal, West in Petterson, 2000).

Možina (v Možina idr., 1994) je definiral organizacijsko klimo kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, ki vplivajo na motivacijo in vedenje zaposlenih in ki jih neposredno ali posredno zaznajo tisti ljudje, ki živijo in delajo v tem okolju. Lipičnik (1999) opredeljuje pojem klime kot vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti.

### **6.3 Opredelitev pojma organizacijska uspešnost**

Uspešna podjetja so lahko samo tista, ki poslovne cilje in svoje rezultate poslovanja dosežejo v okviru splošno veljavnih ekonomskih načel in v sklopu meril ekonomske racionalnosti. Zato govorimo o uspešnosti organizacije takrat, kadar organizacija svoj rezultat doseže ali z najmanjšimi sredstvi v danih razmerah ali pa doseže največji možen rezultat s sredstvi, ki so na razpolago (Šček, 1987).

Uspešnost poslovanja je odvisna od zadovoljnih zaposlenih in zadovoljnih kupcev oziroma strank. Uspešnost podjetja pa ni le posledica dobrega dela, ampak tudi usklajevanja dejavnosti v organizacijskih enotah (Kotler, 2004). Glavno vlogo pri tem igrata pravilno organiziranje in vodenje dela, zato so osebe s ključnimi kompetencami za vodilna mesta glavni dejavnik uspešnosti organizacij (Markič in Verle, 2012) in zato je treba paziti, da delovne naloge ali opravila dobijo prave osebe s pravimi sposobnostmi. Na uspešnost podjetja imajo namreč veliko vpliva prav uspešni ljudje – dobri vodje, ki pa so v organizaciji redkost. Današnje vodje ali managerji bi morali biti sposobni uspešnega timskega dela, prilagajanja in ravnanja z ljudmi (Mihalič, 2008). Če bi managerji primerno usmerjali prizadevanja zaposlenih za ustvarjanje blagostanja ter njihove delovne naloge razporediti in organizirati bolj vsebinsko primerno in premišljeno – tako kot to počnejo s kapitalom, bi to neposredno prispevalo k večji uspešnosti podjetja (Drucker, 1998).

### **6.4 Vpliv organizacijske klime na uspešnost podjetja**

Dolgo glavni in najpomembnejši merili uspešnosti poslovanja sta bili dobiček in donosnost. Pri uspešnosti gre za to, da počnemo prave stvari, ki jih potrebujemo, pri učinkovitosti pa za to, da počnemo stvari pravilno. V mnogih podjetjih so zaradi teh dejavnikov sprejeli model uravnoteženih kazalnikov uspešnosti, ki poleg finančnih rezultatov kažejo uspešnost tudi z drugih vidikov (Zupan, 2001, v Kaplan in Norton, 1996).

V svojih študijah sta Kangis in Williams (2000) primerjala visoko in nizko produktivna podjetja glede na njihovo obstoječo in prevladujočo organizacijsko klimo. Ugotovila sta, da so učinkovitejša in uspešnejša podjetja dosegala višje rezultate na testih, s katerimi sta preverjala organizacijsko klimo, kot pa tista, ki so bila manj uspešna. Razlike so se izkazale za statistično pomembne, kar potrjuje ugotovitev, da je organizacijska klima močno povezana z učinkovitostjo posameznika in podjetja (Kangis, Gordon in Williams, 2000). Ker človek preživi velik del življenja na delovnem mestu v določeni organizaciji, je od klime odvisna njegova motiviranost in zavzetost za delo. Dobra klima tako ustvarja ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki pa je privlačna za dobre delavce in se pozitivno izraža v odnosu med zaposlenimi ali pa med strankami podjetja (Lipovec, 1987).

Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih imata neposredne in posredne vplive na uspešnost organizacije. Povezanost med klimo in zadovoljstvom je tako močna, da je v praksi skoraj nemogoče zaslediti, da bi bili spremenljivki obratno sorazmerni. Vse organizacije so uspešne le toliko časa, dokler imajo ustrezno klimo in zadovoljne zaposlene (Kristjan Musek, 2006).

Klima in zadovoljstvo zaposlenih imata tudi pomembno vlogo pri podpori, strategiji in ciljih organizacije, kot tudi pri procesu vodenja in nadziranja. Zato je pomembno, da vemo, če so zaposleni na delovnem mestu zadovoljni, saj s tem pridobimo dragocene informacije o stanju v organizaciji (Kristjan Musek, 2006)

Če primerjamo pojma, ugotovimo, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami klime. Vse klime pa niso vedno povezane z zadovoljstvom. Ciljna usmerjenost podjetja lahko po eni strani zmanjšuje nejasnosti, vendar pa lahko zniža samostojnost zaposlenih in s tem povzroči nezadovoljstvo (Schneider, 1990).

## 7 ČUSTVENA INTELIGENTNOST V USPEŠNIH PODJETJIH

Vsako podjetje predstavlja sistem delovanja ljudi, ki mislijo in čutijo. V podjetjih, kjer je prisotno poznavanje čustvene inteligentnosti, se to kaže v pozitivnih dialogih, sproščeni komunikaciji, podpiranju reševanja konfliktov, ustvarjalnem reševanju sporov, močni viziji in visoki meri zaupanja in spoštovanja (Childre in Cryer, 2000).

Daniel Goleman in Cary Cherniss sta s pomočjo različne literature in raziskav razvila smernice, ki bi jih morala upoštevati podjetja ali organizacije pri uveljavljanju čustvene inteligentnosti. Celoten proces vnašanja čustvene inteligentnosti je razdeljen na fazo pripravljanja, fazo treniranja, fazo prenosa in vzdrževanja ter fazo ocenjevanja (Cherniss in drugi, 1998a).

June Donaldson iz podjetja Donaldson & Associates Inc. meni, da merjenje čustvene inteligentnosti veliko prispeva pri kadrovanju, saj lahko dobro prikaže, kakšno bo delo posameznikov v prihodnosti, kako se bodo vedli in da se lahko tudi tisti s slabšimi rezultati na testih sposobnosti izkažejo za odlične zaposlene, saj so čustveno inteligentni (Humber, 2002).

Z vidika organizacije je poznavanje čustvene inteligentnosti pomembno zato, da lahko posameznikom ponudi prave cilje in v njih vzbudi pravo motivacijo za doseganje le-teh. Pomembno je, da poznamo odnose med sodelavci in nadrejenimi, da ponujamo možnost zanimivega delovnega mesta, izpopolnjevanja in napredovanja, da lahko s tem višamo tudi samo motivacijo do opravljanja nekega dela (Lipovec, 1987).

Vsekakor pa pri upoštevanju čustvene inteligentnosti v podjetjih ostaja še veliko odprtih problemov, na primer slabo poznavanje in pa zanašanje na merljive lastnosti zaposlenih – torej predvsem na merjenje kognitivne inteligentnosti. Veliko podjetij še vedno trdi, da se pojavov oz. pojmov, ki smo jih obravnavali v nalogi, ne da izmeriti, kaj šele realno oceniti. Šele ko je Gardner pokazal, da ljudje z visokim IQ-jem niso najbolj uspešni oziroma da je povezanost med pojmom relativna, se je merjenje čustvene inteligentnosti začelo poudarjati.

Pred tem je bil poudarek merjenja na matematičnih modelih, ki opredeljujejo razumske spretnosti, spomin, prostorsko in analitično obravnavo, ne pa na izražanju oziroma merjenju čustev (Cooper in Sawaf, 1997). Logike merjenja inteligentnosti racionalnega uma pa ne moremo mehansko prenesti na merjenje čustvovanja. Izkustveni (čustveni) um se bistveno razlikuje od racionalnega že samo po svoji kompleksnosti in spremenljivosti. Večina modelov, ki preučuje čustvovanje, pa temelji na samooceni, kar je velikokrat preveč subjektivno. Kasneje je Mayer (2001) s kolegi ta problem rešil tako, da je poleg

samoocene uporabil še metodo 360°, ki vključuje oceno drugih, ki nas poznajo in ocenijo (John D. Mayer, 2001).

Zato je podjetjem težko sprejeti nove načine učenja – tudi v zvezi s čustveno inteligentnostjo, sploh pri tistih, ki so po svoji metodi učenja in delovanja že uspešni (Humber, 2002).

## 8 SKLEPI

Pojem čustvene inteligentnosti je bil dolgo premalo cenjen, sploh ko govorimo o časih, ko je prevladoval pomen inteligenčnega kvocienta. Razvoj znanosti v zadnjem času pa nas je pripeljal do dejstev in dokazov, preko katerih lahko razumemo, zakaj so čustva pomemben del človeškega življenja, kateri možganski centri so s čustvi povezani in da brez njih ne moremo funkcionirati. Čustva moramo znati prepoznavati in z njimi ravnati. Skozi čas se je način dela v organizacijah začel spreminjati, zato so tudi vodilni morali začeti spreminjati svoj pristop k delu. Treba je bilo prepoznati in upoštevati gonilno silo posameznikov, ki se je kazala v motivaciji. Potrebno je bilo bolj poglobljeno razumevanje delovanja posameznikov ter njihovih motivov delovanja.

V poslovnem svetu se je zato pojem čustvene inteligentnosti kmalu uveljavil. Že Cary Cherniss (2001) je trdila, da so kompetence, povezane s čustveno inteligentnostjo, ključne za uspeh pri večini poklicev. Samozavest, dobri odnosi, fleksibilnost so odločilne lastnosti uspeha. Pomembna je prepoznavna lastnih čustev in čustev drugih, saj smo veliko časa v službah, kjer se na delovnih mestih sklepajo socialne vezi. Pristni in spoštljivi odnosi zagotovo pripomorejo k večji učinkovitosti podjetja (Cherniss, 2001).

Z raziskavami so ugotovili, kakšni vodje naj bi bili čustveno inteligentni in kaj bi s temi lastnostmi oziroma spretnosti prispevali k večji uspešnosti samih organizacij. Definirali so več načinov vodenja, ki so jih povezali s čustvenim vidikom umskega delovanja. Že Možina (2001) je trdil, da se ugodno ozračje v organizaciji začne pri sposobnosti vodij, da pri sprejemanju odločitev pretehtajo tudi čustva svojih sodelavcev. Znati morajo prepričati in uspešno motivirati sodelavce v skupini in hitro navezovati stike (Možina, 2001).

Ljudje z višjo čustveno inteligentnostjo se zavedajo samih sebe, razumejo svoje razpoloženje ter poznajo svoja čustva in zato poznajo tudi svoje motivacijske vzvode ter učnike svojega delovanja na druge ljudi. Ker znajo svoje sposobnosti realno oceniti, bodo le redko prevzeli naloge, ki jih ne bi uspešno opravili. Učinkovito prevzemanje realnih nalog je velika odgovornost vodij – s tem zavarujejo sebe in skupino pred morebitnimi neuspehi. Sposobni so nadzorovati svoja čustva, znajo pa tudi spodbujati zaupanje in poštenost v delovnem okolju. Slednji sta ključni vrednoti, ki povečujeta produktivnost in lojalnost zaposlenih v organizaciji (Možina, 2001).

S tem ko pri vodenju upoštevamo čustveno inteligentnost, vplivamo na uspešnost podjetja, saj so vodje s svojim delovanjem stebri organizacij. S tem ko pa vplivamo na uspešnost podjetja, pa vplivamo tudi na samo dobičkonosnost. Sicer inteligenčni kvocient zaposlenih že dolgo ne velja več za edinega dejavnika uspešnosti, ampak je še vedno prisoten pri razlagah uspešnosti podjetij, ki mogoče niso tako inovativna in ne rastejo skupaj z znanostjo, ki pa je ta zatrdjevanja že ovrгла. Že leta 1983 je Gardner definiral več vrst

inteligentnosti ter s tem že takrat pokazal, da obstaja več vrst inteligentnosti in da inteligenčni kvocient ni edini indikator uspešnosti, kaj šele, da bi uspešnost slonela le na njem. A ker je čustvena inteligentnost težko merljiva, sploh v smislu papir-pisalo-rezultati, jo kot konstrukt še danes določene organizacije ne odobravajo kot smiselno pojmovanje človekovih sposobnosti, ki so ključne za vodilna mesta ali pa uspešnost organizacij (Goleman, 2012).

Vsekakor pa je poznavanje čustvene inteligentnosti lahko velik prispevek za podjetja, saj jim pomaga najbolje uporabiti njihove notranje in zunanje vire. Gre za to, kako usmeriti energijo, napor, disciplino in vztrajnost zaposlenih ter kako med njimi oblikovati družbene vezi, učinkovito komunikacijo in empatijo. Človeške sposobnosti postajajo vedno bolj konkurenčen dejavnik in s poznavanjem čustvene inteligentnosti imamo lahko veliko prednost.

Izbira zaposlenih ter gradnja odnosov sta zelo pomembni pri ohranjanju dobre klime, kar skupaj z ostalim vodi do večje uspešnosti podjetja. Prav lastnosti, ki izhajajo iz čustvene inteligentnosti so največkrat razlog, da z nekaterimi raje delamo, saj nas kot posamezniki oz. sodelavci lažje razumejo in spoštujejo.. Vodje so torej v podjetjih zelo pomembni. Če je vodja čustveno inteligenčen, bomo vsekakor raje prihajali v službo, saj se bomo v delovnem okolju počutili bolj sprejete in razumljene ter bo zato naše delo tudi bolj učinkovito. Vodje so tudi referenčne osebe, od katerih dobivamo povratne informacije o našem delu. S tem lahko potrdijo njihova pričakovanja ali pričakovanja ostalih zaposlenih. Ker si želi biti vsak posameznik obravnavan kot celota, je pomembno, da s strani vodje dobi celostni odziv tako glede svojega dela kot svoje osebnosti. Ko je zaposleni bolj zadovoljen s svojim delom in ima na delovnem mestu občutek, da je (samo)uresničen, lažje stremi tudi k uresničitvam ciljev podjetja.

## 9 LITERATURA IN VIRI

- Babšek, B. (2009). *Osnove psihologije. Skrivnost sveta v nas*. Celje: Društvo Mohorjeva družba in Celjska Mohorjeva družba.
- Book, H. (2004). Inside the mind of the Leader – Leading by feel. *Harvard Business Review (posebna izdaja)*, 28–37.
- Brečko, D. (2003). *Vedenjske kompetence in čustvena inteligentnost pri vodenju*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Carnegie, D., Levine, S., Crom, M. (1993). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Cavallo, K. in Brienza, D. (2001). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: the emotional intelligence and leadership study. *Consortium for research on emotional intelligence in organizations* (pridobljeno decembra 2015 [http://www.eiconsortium.org/reports/jj\\_ei\\_study.htm](http://www.eiconsortium.org/reports/jj_ei_study.htm)).
- Cherniss, C., Goleman, D., Emmerling, R., Cowan, K. in Adler, M. (1998a). Guidelines for best practice. *Consortium for research on emotional intelligence in organizations*.
- Cherniss, C. (2001). Emotional Intelligence and Organizational Effectiveness. V Cary Cherniss in Daniel Goleman (ur.): *The Emotionally Intelligent Workplace*, 3–12. San Francisco: Jossey-Bass.
- Childre, D. in Cryer, B. (2000). *From Chaos to Coherence: The Power to Change Performance*. Boulder Creek: Planetary
- Cooper, R.K. in Sawaf, A. (1997). *Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Barkley Publishing Group
- Čurič, Ž. (2007). *Upravljanje energije čustev*. HRM 16(5), 42–44.
- Denny R. (1993). *Motivate to Win – Tested Techniques for Greater Achievement*. London: Kogan Pafe.
- Drucker, P. F. (1998). *The information executives truly need*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Elster, J. (1985). *The multiple self*. New York: Cambridge University Press
- Erčulj, J. (1998). *Delovno zadovoljstvo učiteljev, kaj lahko stori ravnatelj?* Neprofitni management, 1 (2/3), 21–24.



- Fister, K. (2003). Osebni cilji pri delu in zadovoljstvo z delom. *Psihološka obzorja*, 12 (4), 33–48.
- George, J. M. in Jones, G. R. (1996). *Understanding and Managing Ogranizational Behaviour*. Reading.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Goleman, D. (1995). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga
- Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence*. New Yourk: Bantam.
- Goleman, D. (1998). *What makes a Leader?* Harvard Business Review: Boston
- Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Goleman, D. (2012). *Čustvena inteligenca. Zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga .
- Humber, T. (2002). Emotional Intelligence. *Canadian HR Reporter*, 15 (16), G1–G2.
- Jakopec, F. (2007). *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta
- Jezernik, M. (1997). *Hierarhija motivacijskih faktorjev v industriji*. Ljubljana: Inštitut za sociologijo in filozofijo.
- Kangis Peter, Gordon D., in Williams S.: Organizatioanl climate and corporate performance: an empirical investigation. *Managment Desicion* 38(8): URL (Pridobljeno maja 2016 na <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM000000005371>).
- Kaplan, S. R., Norton, P. D. (1996). *Using the Balanced Scorecard as Strategic managment System*. Boston: Harvard Busienss Review
- Kompare, A., Stražišar, M., Vec, T., Dogša, I. in Jaušovec, N. (2001). *Psihologija: Spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS
- Kos Knez, S., Kašnik S. in Deutsch T. (2009). *Nekateri vidiki organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na Zavodu RS za šolstvo v letu 2009*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Krapež, B. (2006): Čustva – kako jih reguliramo. *Soutripanje* (44), 8–9
- Langhorn, S. (2004). How emotional intelligence can improve managment performance. *International journal of contemporary hospitality managment*, 16 (4), 220–230.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
- Markič, M. in Verle, K. (2012). *Kompetence vršnih managerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Mayer, J. D. (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*. Philadelphia: Psychology Press. 3–25.
- Mayer, J. (2003). Lastnosti uspešnih vodij. *Organizacija*, 36 (6) , 368–375.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Rus, V., Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S. (2001). Vodenje in čustva. *Industrijska demokracija*, 5 (9).
- Musek, J. (1993): *Osebnost pod drobnogledom*. Maribor: Obzorja.
- Musek, J. in Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Musek, J. (2005). *Psihološke in kognitivne študije osebnosti*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Musek, K. (2006). Kaj je organizacijska klima? (pridobljeno decembra 2015 na <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/menu-podjetje-klima.html>)
- Musek, K. (2006). Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih (pridobljeno decembra 2015 na <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/menu-podjetje-klima.html>)
- Neal, A., West, M., Patterson, M. (2000). An Examination of Interactions Between Organizational Climate and Human Resources Managment Practices in Manufacturing Organization. Aston Business School Research Paper (pridobljeno maja 2016 na <http://research.abs.aston.ac.uk/wpaper/003.pdf>).
- Parvesh, K. C., in Gopal, K. K., (2010). Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and managment excellence. *Total Quality managment & Business Excellence*, 21 (19), 971–1004.
- Pogačnik, V. (1995). *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta
- Potočnik, A. (2000). Pomen čustvene inteligentnosti za ravnanje z ljudmi pri delu. *Finance* 135:19

- Rijavec Klobučar, N. (2006). Med zamero in profesionalnostjo. *HRM*, 4 (13), 30–34.
- Salovey, P. in Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211.
- Schneider, B. (1990). *Organisational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass
- Schutte, N. S. in Malouff, J. M. (1999). *Measuring emotionnal intelligence and related constructs*. Lewinston-Queenstone-Lampeter: The Edwin Mellen Press.
- Schwarz, N.(1990). Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states. V E.T. Higgins in R.M. Sorrentino (ur.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*. New York: Guilford Press.
- Simmons, S., Simmons, J. C., (2000): *Merjenje čustvene inteligence*: Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Skočir, N. (2001). Zadovoljstvo zaposlenih. V Vukovič, G (ur.): *Managment in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo/20. Znanstveno posvetovanje razvoja organizacijskih ved*, Portorož, 28.–30. marec 2001, 1097–1104. Kranj: Moderna organizacija.
- Stock, R. (2001). *Der Zusammenhang Zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Šček, Janez (1987): Pot do učinkovite delovne organizacije: ČGP Delo – TOZD Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tan, K.H. (2007). *Comparing games and case methods in enhacing student learning*. International Journal of Innovation and Learning 2007, 4 (3), 224–236.
- Towler, J. (2001). Can you, should you, use EI as a tool? *Canadian HR reporter*, Toronto, 14 (3), 11–12.
- Trojnar, F. (2002). *Moč osebne rasti*. Maribor: Trojnar Franjo.
- Urbanija, A. (2001). *Umetnost inteligentne uporabe čustev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Tangram.
- Williams, D. (1994). *Leadership for the 21st Century: Life Insurance Leadership Study*. Boston: Haygroup.
- Wilson, F.M. (2010). *Organizational Behaviour and Work*. New York: Oxford University Press.

Zebrowitz, A. L., Hall, J. A., Murphy, N.A., in Rhodes, G. (2002): Looking Smart and Looking good: Facial Cues to Intelligence and their Origins. *Personality and Social Psychology Bulletin* 28, 238–249.

Zupan, N.(2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.