



UNIVERZA V MARIBORU
FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

Diplomsko delo univerzitetnega študija
Smer: Organizacija in management informacijskih
sistemov

**POVEZANOST ČUSTVENE
INTELIGENTNOSTI IN NAČINA
REŠEVANJA KONFLIKTOV**

Mentor: red. prof. dr. Milan Pagon

Kandidat: Aleksander Baretić

Kranj, september 2008

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju red. prof. dr. Milanu Pagonu za pomoč ter vodenje skozi proces nastajanja diplomske naloge.

Posebej bi se rad zahvalil staršem, babici in sestri za spodbudo, ki me je še dodatno motivirala za pisanje diplomskega dela, pa čeprav sem včasih njihovo priganjanje razumel kot »teženje«.

Iz srca se zahvaljujem tudi Nini za podporo ob zaključevanju tega besedila.

In nenazadnje, hvala tudi Roku, Mateju in ostalim kolegom, s katerimi sem prehodil čudovito in nepozabno študentsko pot.

Aleksander Baretić

POVZETEK

V diplomski nalogi smo poskušali raziskati povezanost čustvene inteligentnosti in načina reševanja konfliktov. Čustvena inteligentnost se kot pojem pojavlja od devetdesetih let prejšnjega stoletja, ko so jo popularizirali različni avtorji. Predstavlja skupek sposobnosti, ki nam pomagajo prepoznavati naša čustva in čustva drugih ter uporabo teh spoznanj v vsakdanjem življenju. Pogosto pa smo v interakciji z drugimi osebami ali skupinami, kjer se srečujemo z nezdružljivostjo naših ciljev z interesi drugih, kar predstavlja konflikt.

Med študenti drugega letnika Fakultete za organizacijske vede, Kranj, in Fakultete za varnostne vede, Ljubljana, smo izvedli raziskavo s pomočjo vprašalnika, sestavljenega iz dveh sklopov. H. Weisinger deli čustveno inteligentnost na osebne sposobnosti (*samozavedanje, obvladovanje čustev, samomotivacija*) in medosebne sposobnosti (*komunikacijske sposobnosti, razvijanje medosebnih odnosov, čustveno mentorstvo*). Na osnovi njegovega modela je bil oblikovan vprašalnik za merjenje čustvene inteligentnosti. Za ugotavljanje priljubljenosti posameznih načinov reševanja pa smo se naslanjali na model K.W. Thomasa. Izdelali smo vprašalnik sestavljen iz trditev, ki določajo različne načine reševanja konfliktov.

Odgovore smo nato obdelali z različnimi statističnimi orodji in postopki. Ugotovili smo, da sta raziskovani področji medsebojno močno povezani. Izkazalo se je tudi, da posamezniki z višjo stopnjo čustvene inteligentnosti tudi v večji meri uporabljajo bolj kolaborativne stile reševanja konfliktov.

KLJUČNE BESEDE

čustvena inteligentnost, konflikt, reševanje konfliktov

SUMMARY

In this thesis we were trying to look into connection of emotional intelligence and styles of conflict resolution. Emotional intelligence has existed as a concept since 1990s, when it was popularized by different authors. It is a conglomerate of abilities that help us recognize our emotions and emotions of others and use these insights in everyday life. We are in interaction with other people or groups often, where we meet with incompatibility of our goals with interests of others, which represents a conflict.

We did research with the help of a questionnaire, composed of two parts, on a sample of students of the Faculty of Organizational Sciences, Kranj, and the Faculty of Criminal Justice and Security, Ljubljana. H. Weisinger divides emotional intelligence into personal abilities (self-awareness, managing emotions, self-motivation) and interpersonal abilities (communication skills, developing interpersonal expertise, emotional tutorship). The questionnaire measuring EI was based on his model. The second part of the questionnaire, measuring conflict resolution styles, was based on the K.W. Thomas' model.

We analyzed the answers with different statistical tools and procedures. We found out that the investigated concepts were strongly interrelated. It also turned out that individuals with a higher level of emotional intelligence are more prone to using a collaborative style for conflict resolution.

KEYWORDS

Emotional intelligence, conflict, resolving conflict

KAZALO

1	UVOD	1
2	ČUSTVENA INTELIGENTNOST	2
2.1	KAJ SO ČUSTVA?	2
2.2	MODELI ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI	4
2.2.1	<i>John D. Mayer in Peter Salovey</i>	4
2.2.2	<i>Daniel Goleman</i>	5
2.2.3	<i>Steve Hein</i>	6
2.2.4	<i>Hendrie Weisinger</i>	7
3	KONFLIKT	8
3.1	REŠEVANJE KONFLIKTOV	10
4	RAZISKAVA IN METODA DELA	14
4.1	CILJI IN NAMENI RAZISKAVE:	14
4.2	HIPOTEZE	14
4.2.1	<i>Glavna hipoteza</i>	14
4.2.2	<i>Pomožne hipoteze</i>	14
4.3	VZOREC	17
4.4	METODA ZBIRANJA PODATKOV	19
4.4.1	<i>Opis vprašalnika</i>	19
4.5	POSTOPEK.....	20
5	REZULTATI RAZISKAVE	21
5.1	NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV.....	21
5.2	ČUSTVENA INTELIGENTNOST	23
5.3	POVEZANOST SPOLA S POSAMEZNIMI STILI REŠEVANJA KONFLIKTOV IN PRVINAMI ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI	26
5.4	POVEZANOST STAROSTI S POSAMEZNIMI STILI REŠEVANJA KONFLIKTOV TER PRVINAMI ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI	26
5.5	POVEZANOST MED POSAMEZNIMI NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV	27
5.6	POVEZANOST MED POSAMEZNIMI PRVINAMI ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI.....	28

5.7	POVEZANOST MED POSAMEZNIMI NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV IN PRVINAMI ČUSTVENE INTELIGENTNOST	29
6	RAZPRAVA	31
6.1	PREDLOGI ZA PRAKSO	32
6.2	OMEJITVE RAZISKAVE	33
6.3	PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKAVE	33
7	SKLEP	34
	LITERATURA IN VIRI	35
	KAZALO PRILOG	36
	KAZALO SLIK.....	36
	KAZALO TABEL.....	36

1 UVOD

Človek se tako na poslovnem kot tudi zasebnem področju vsakodnevno srečuje z množico ljudi. Povsod v skupinah, kjer se pojavljata vsaj dve osebi, pa nastajajo različni konflikti. Niti dva človeka si namreč nista popolnoma enaka in nimata popolnoma enakih interesov, stališč. Konfliktu se torej ni mogoče izogniti. Dolgo časa je veljal tudi za precej nezaželenega, vendar pa je zgodovina pokazala, da je konflikt prav tako velik spodbujevalec napredka. Pojavilo se je torej vprašanje, na kakšen način ravnati, da konflikt postane konstruktiven, saj le kot tak lahko pripomore k razvoju in napredku.

Na človekovo ravnanje pa v veliki meri vplivajo čustva. Wilkie čustva ali emocije definira kot "stanje občutkov, ki jih posameznik doživlja kot reakcijo na nek zunanji vpliv." Za emocije je značilno, da jih posameznik najprej občuti in da lahko osebo pripravijo do določene aktivnosti, akcije (Pagon, 2004). Goleman (2001, str. 29) opisuje čustveno ugrabitev, ki je opravljena v hipu in sproži akcijo v odločilnih trenutkih. Po njegovem mnenju gre za prevlado čustvenega uma nad miselnim umom – do čustvene ugrabitve pride v trenutkih, ko za odločanje, ali je ukrep pravilen ali ne, zmanjka časa. Na zunaj se čustvena ugrabitev odraža tako, da se oseba po njem ne zaveda, kaj jo je popadlo.

Tako se je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja začelo govoriti o čustveni inteligentnosti in prva, ki sta ta pojem v svojih znanstvenih besedilih omenila, sta bila Peter Salovey in John D. Mayer. Avtorja sta emocionalno inteligentnost opredelila kot (po Pečjak, Avsec, 2003, str. 56) zbir sposobnosti, ki naj bi posamezniku pomagale točneje oceniti in izražati lastne emocije kot tudi emocije drugih ter jih uporabljati pri motiviranju, načrtovanju in doseganju življenjskih ciljev. Možina (2002, str. 510) opredeljuje čustveno inteligentnost kot zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja svojih ter čustev drugih in se na njih uspešno odzivati.

Zaradi vse bolj pogostega srečevanja s konflikti v vsakdanjem življenju ter vpliva čustev na posameznikovo ravnanje, želimo raziskati povezanost čustvene inteligentnosti in načina reševanja konfliktov pri posamezniku. Obe temi sta pomembni za delovanje in razvoj vsakega posameznika, zato želimo razširiti znanje o teh dveh temah ter njuni medsebojni prepletenosti.

2 ČUSTVENA INTELIGENTNOST

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja se je začel množično pojavljati izraz čustvena inteligentnost. Prvi ga je leta 1985 v svoji doktorski disertaciji v naslovu omenil Wayne Payne. Leta 1990 sta univerzitetna profesorja John D. Mayer (University of New Hampshire) in Peter Salovey (Yale) objavila prvo znanstveno besedilo v katerem sta podrobneje definirala pojem čustvene inteligentnosti. Za pravi bum na področju čustvene inteligentnosti pa je leta 1995 poskrbel Daniel Goleman s knjigo *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Knjiga se je pojavljala na naslovnica časnikov in se skoraj leto dni držala na lestvici best sellerjev časnika *New York Times*, avtor pa je gostoval v popularnih televizijskih oddajah. Področje čustvene inteligentnosti je tako predstavil in približal širši množici, hkrati pa sprožil dodatne znanstvene razprave na tem področju. Med njegovimi najbolj zavzetimi kritiki najdemo Steva Heina, pojavili pa so se še drugi modeli čustvene inteligentnosti. Nekaj pomembnejših bomo predstavili v nadaljevanju.

2.1 KAJ SO ČUSTVA?

Temelj, okoli katerega so zgrajeni različni koncepti čustvene inteligentnosti, so čustva.

Musek (1997) čustva definira kot duševne procese, s katerimi doživljamo poseben odnos do pojavov, predmetov, oseb, njihovo privlačnost ali pa neprivlačnost, njihovo svojevrstno doživljajsko vrednost in barvitost. Velik pomen pripisuje vplivu čustev na motivacijo, kar se odraža v vedenju posameznika; izogibamo se tistim objektom in dejavnostim, ki povzročajo negativna čustva (npr. jezo, strah, gnus), medtem ko se nagibamo k onim, ki zbujajo pozitivna čustva (npr. veselje, ljubezen, ugodje).

Mayer, Salovey in Jordan (2000) so prav tako poudarili vpliv čustev na motivacijo, hkrati pa izpostavili tudi povezanost med čustvi in spoznavnimi procesi. Čustva definirajo kot eno od treh oz. štirih temeljnih razredov miselnih operacij. Te razrede delimo na motivacijo, čustva, spoznavanje in (manj pogosto) zavest. Znotraj trojice motivacije, čustev in spoznavanja nastanejo osnovne spodbude kot odgovor na notranja fizična stanja in vključujejo težnje kot npr. lakota, žeja, potreba po druženju, spolna hrepenenja.

- *Motivacija skrbi za usmerjanje organizma pri izvajanju enostavnih nalog za zadovoljevanje potreb preživetja in reprodukcije. V osnovi se motivacija izvaja po relativno določenih časovnih postopkih (npr. žeja narašča, dokler ni potešena), zanjo pa je značilno, da potrebe zadovoljimo z nekim specifičnim vedenjem (npr. žejo potešimo s pitjem).*
- *Čustva tvorijo drugi razred triade. Čustva so se pri sesalcih razvila za signaliziranje sprememb v odnosih med posameznikom in okoljem (kar vključuje tudi posameznikovo dožemanje svoje pozicije znotraj okolice) in odzivanje na le-te. Na primer, jeza nastane kot odgovor na grožnjo ali nepravilnost, strah nastane kot odgovor na nevarnost. Čustvovanje se, za razliko od motivacije, ne drži togih časovnih postopkov, temveč se odziva na zunanje spremembe v odnosih (ali notranje dožemanje le teh). Poleg tega pa vsako čustvo organizira nekaj osnovnih vedenjskih odzivov na odnose: na primer, strah organizira odziv spopadanje ali beg (“fight or flee”). Čustvovanje je tako bolj elastično kot motivacija, vseeno pa manj kot spoznavanje.*
- *Spoznavanje (cognition; spoznavati (SSKJ) - prihajati do poznavanja pravih, resničnih lastnosti koga, česa na osnovi dejstev, izkušenj), tretji razred trojice, pa organizmu omogoča učenje iz okolja in reševanje problemov v novih situacijah. Pogosto služi spodbujanju motiviranosti ali vzdrževanju pozitivnega čustvenega stanja. Spoznavanje sestavljajo učenje, spomin in reševanje problemov (problem solving). Poteka neprestano in vključuje elastično, namensko obdelovanje informacij, temelječ na učenju in spominu.*

RAVEN PODSISTEMA		<i>ZADOVOLJEVANJE NOTRANJIH POTREB</i>	NAMEN PODSISTEMA	<i>ODZIVANJE NA OKOLICO, ZUNANJI SVET</i>
	VISOKA: <i>Priučeni modeli</i>	OSEBNE LASTNOSTI <i>Primer: razumevanje samega sebe</i>		MEDOSEBNE LASTNOSTI <i>Primer: sposobnost družiti se z okolico</i>
	SREDNJA: <i>Medsebojne funkcije</i>	INTERAKCIJA MED MOTIVACIJO IN ČUSTVI <i>Primer: zatiranje motivov privede do jeze</i>		INTERAKCIJA MED ČUSTVI IN SPOZNAVANJEM <i>Primer: razumevanje čustev</i>
	NIZKA: <i>Mehanizmi, povezani z biološkimi dejavniki</i>	MOTIVACIJSKA USMERJANJA <i>Primer: potrebovati hrano</i>	ČUSTVENE LASTNOSTI <i>Primer: izražati čustva</i>	SPOZNAVNE SPOSOBNOSTI <i>Primer: zmožnost prepoznavanja vzorcev</i>

Slika 1: Osebnost in glavni podsistemi (vir: Mayer, Salovey, Jordan, 2000)

Ti trije osnovni razredi osebnostnih komponent so predstavljeni v spodnjem delu slike 1.

Nivo višje se nahajata interakciji med motivacijo in čustvi ter čustvi in spoznavanjem. Motivacija vpliva na čustva npr. v primeru, ko zatiranje potreb vodi v povečanje jeze

in agresije. Interakcijo čustev in spoznavanja pa zasledimo v primeru, ko dobro počutje posameznika vodi v njegovo pozitivno mišljenje. Nekateri domnevajo, da interakcija med čustvi in spoznavanjem vodi v povečanje čustvene inteligentnosti.

2.2 MODELI ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI

Najprej je potrebno definirati razlikovanje v terminih inteligenca in inteligentnost. Beseda inteligentnost naj bi se v strokovnem svetu uporabljala takrat, kadar govorimo o sposobnostih, veščinah, kompetencah posameznika, medtem ko besedo inteligenca uporabljamo takrat, ko govorimo o izobraženstvu oz. določenem družbenem sloju. (Pogačnik, 1995, str. 11)

2.2.1 JOHN D. MAYER IN PETER SALOVEY

Psihologa Mayer in Salovey sta področje čustvene inteligentnosti leta 1990 prvič predstavila akademski javnosti in veljata za prva, ki sta to področje začela proučevati iz znanstvenega vidika. Njuna definicija iz leta 1990 se glasi: "Čustvena inteligentnost je del socialne inteligentnosti, ki vključuje sposobnost zaznavanja lastnih občutenj in čustev, kot tudi čustev in občutenj drugih, ter sposobnost razlikovanja med njimi in uporaba teh informacij pri usmerjanju misli in sprožanju akcij." (Salovey, Mayer, 1990, str. 189) Socialna inteligentnost je definirana kot sposobnost razumevanja in vodenja ljudi. Leta 1997 sta definicijo dopolnila z ugotovitvijo, da je čustvena inteligentnost skupek sposobnosti, ki razlagajo, kako čustveno dojemanje in razumevanje variirata v njuni natančnosti.

Iz te definicije izhaja tudi njun model štirih vej čustvene inteligentnosti (Mayer, Salovey, Caruso, 2000, str. 401):

- Zaznavanje in izražanje čustev:
 - identificiranje in izražanje čustev v posameznikovem fizičnem počutju, občutkih in mislih,
 - identificiranje in izražanje čustev pri drugih ljudeh, v umetnosti, jeziku, itd.
- Vključevanje čustev v miselno okolje:
 - uporaba čustev za produktivno podporo miselnim procesom,
 - generiranje čustev kot podporo pri razsoji in pomnjenju.
- Razumevanje in analiziranje čustev:

- sposobnost označevanja čustev, vključujoč kompleksna čustva in simultane občutke,
- sposobnost razumevanja odnosov, povezanih s spremembami čustev.
- Odzivno uravnavanje čustev:
 - sposobnost ostati dovzeten do čustev,
 - sposobnost opazovanja in reflektivne regulacije čustev z namenom čustvene in intelektualne rasti.

Štiri veje v njunem modelu so razporejene od osnovnih do bolj zapletenih, sestavljenih psiholoških procesov. Prva veja tako zadeva relativno preproste sposobnosti zaznavanja in izražanja čustev, medtem ko četrta veja zadeva zavestno, odzivno regulacijo čustev.

Model Mayerja in Saloveyja spada med ti. »sposobnostne modele«, ker čustveno inteligentnost omejuje kot mentalno sposobnost in jo ločuje od karakternih sestavin, kot so prisrčnost, družabnost in podobne zaželene vrline. S to ločitvijo je po njunem mnenju mogoče analizirati stopnjo, do katere ločeno prispevata k posameznikovemu vedenju in splošnim življenjskim kompetencam.

2.2.2 DANIEL GOLEMAN

Psiholog in dolga leta novinar pri The New York Times, Daniel Goleman, je leta 1995 izdal knjižno uspešnico z naslovom *Emotional intelligence: Why It Can Matter More than IQ*, ki je svoj prevod v slovenščino dočakala leta 1997, po svetu pa je bilo prodanih več kot 5 milijonov izvodov knjige. Leta 1998 je izšlo njegovo drugo delo, s katerim je poskušal pokazati vpliv in uporabo čustvene inteligentnosti na delovnem mestu z naslovom *Working with Emotional Intelligence*. Njegova teorija temelji na dognanjih avtorjev Saloveya in Mayerja, model pa je prilagodil tako, da je širšim množicam na bolj razumljiv način približal vpliv in pomen tovrstnih sposobnosti. Njegova definicija se glasi: »Čustvena inteligentnost je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi.« (Goleman, 2001b) Golemanov model obsega pet temeljnih čustvenih in družbenih spretnosti:

- *Zavedanje sebe*: poznavanje svojih trenutnih občutkov in sposobnost, da večjo osebno naklonjenost upoštevamo pri odločitvah; stvarno ocenjevanje svojih sposobnosti in temeljito razvit čut za zaupanje vase.
- *Obvladovanje sebe*: uravnavanje svojih čustev, tako da nas pri opravljanju dela ne motijo, temveč si z njimi lahko pomagamo, vestnost in odlašanje z nagrado do izpolnitve cilja; hitro okrevanje po čustvenem stresu.
- *Spodbujanje sebe*: izkoriščanje vseh svojih nagnjenosti pri zasledovanju svojih ciljev, pri zastavljanju pobud in želji po napredovanju ter premagovanju ovir in razočaranj zaradi frustriranosti;
- *Empatija*: prepoznavanje čustev drugih, sposobnost razumevanja njihovih stališč, ohranjanje odnosov in uglasenost z ljudmi kljub njihovi različnosti;
- *Družbene spretnosti*: uravnavanje čustev v odnosih z drugimi in natančno prepoznavanje družbenih okoliščin in povezav; tekoče vzajemno delovanje; sposobnost uporabiti vse naštetе spretnosti v prepričevanju in vodenju, pogajanju in glajenju sporov za boljše sodelovanje in timsko delo.

Goleman (Goleman, 2001, str. 50) v svojem delu navaja, da IQ v najboljših primerih prispeva komaj 20% dejavnikov, ki odločajo o uspehu v življenju, medtem ko je ostanek prepuščen ostalim dejavnikom. Trdi tudi, da inteligenčnega kvocienta z izkušnjami in izobrazbo ni mogoče bistveno spremeniti, medtem ko se temeljnih spretnosti v čustvovanju lahko naučimo in jih izboljšamo. Poudarja torej pomen čustvenih dejavnikov, za katere pravi, da so vsaj tako pomembni, če ne celo pomembnejši kot spoznavni.

Hein (2006c) v svojih kritikah označuje te izjave za zavajajoče, saj si laiki njegove navedbe lahko razlagajo kot "rezultat znanstvenih raziskav, ki kažejo, da čustvena inteligentnost prispeva 80% k uspehu v službi, šoli in odnosih". Resnica pa je takšna, da raziskave, ki bi potrjevala to tezo, sploh niso izvedli.

2.2.3 STEVE HEIN

Hein je znanstvenik, ki ga je k raziskovanju področja čustvene inteligentnosti pritegnila popularizacija področja, za katero je bil zaslužen predvsem Goleman. Vendar pa je slednjega začel kmalu kritizirati, saj se je po njegovem mnenju raziskovanja lotil iz komercialnih teženj in ne zaradi želje po odkrivanju novih znanstveno dokazanih dejstev na tem področju. Po njegovem mnenju sta tako

nastali dve smeri razvoja področja čustvene inteligentnosti: prva je popularna, katere glavna zastopnika sta Goleman in Bar-On, ter druga, znanstvena, ki jo predstavljajo Mayer, Salovey, Caruso in ostali.

Njegova definicija iz leta 2005 se glasi: "Čustvena inteligentnost je prirojen potencial občutenja, uporabe, komunikacije, prepoznavanja, pomnjenja, učenja iz, upravljanja in razumevanja čustev." (Hein, 2006a)

Ta definicija temelji na delu Saloveya in Mayerja, vendar Hein poskuša poudariti nekatera dejstva, ki njegovo definicijo razlikujejo od definicije prvih dveh. Poudariti želi, da je čustvena inteligentnost *prirojen potencial*, ki temelji na zmožnosti občutenja čustev in vključuje zmožnost pomnjenja občutkov. Prepričan je, da je vsak človek rojen z določenim, enkratnim potencialom čustvene občutljivosti, čustvenega spomina, čustvenega procesiranja in čustvenega učenja.

Hein torej razlikuje med *čustveno inteligentnostjo*, torej prirojenim potencialom, in *EQ*, dejansko razvitim sposobnostim, ki predstavljajo "relativno mero posameznikovega zdravega ali nezdravega razvoja njegovega prirojenega potenciala čustvene inteligentnosti".(Hein, 2006a) Po njegovem mnenju tako lahko potencial z življenjskimi izkušnjami do določene mere razvijemo ali pa ga zatremo.

2.2.4 HENDRIE WEISINGER

Weisinger (1997) izhaja iz štirih temeljev, ki sta jih postavila Mayer in Salovey, s svojim delom Čustvena inteligenca na delovnem mestu pa je želel področje čustvene inteligentnosti približati ljudem, ki želijo spoznanja o čustveni inteligentnosti uporabiti v delovnem okolju. Čustveno inteligentnost preprosto definira kot inteligentno uporabo čustev. Spodaj so opisani sklopi, ki po njegovem mnenju sestavljajo čustveno inteligentnost. Uporabo čustvene inteligentnosti je razdelil na osebno in medosebno raven. Prvi trije sklopi spadajo v prvo kategorijo, drugi trije pa v drugo:

- *Samozavedanje* je temelj čustvene inteligentnosti, ki vključuje prepoznavanje čustev pri sebi.
- *Obvladovanje čustev* pojmuje kot razumevanje čustev in uporabo spoznanj o lastnih čustvih za učinkovito ravnanje v posameznih situacijah.
- *Samomotivacija* temelji na črpanju motivacije iz virov, ki nam pomagajo, da postanemo in ostanemo motivirani za doseg zastavljenih ciljev

- *Komunikacijske sposobnosti* vplivajo na uspešno vzpostavljanje stikov z drugimi. Te sposobnosti so samorazkrivanje, odločnost, dinamično poslušanje, kritika in skupinska komunikacija.
- *Razvijanje medosebnih odnosov*: sposobnost analizirati odnos na način, da ga lahko tvorno usmerjamo ter sposobnost komunicirati na primerni ravni.
- *Čustveno mentorstvo* je sposobnost pomagati drugim obvladovati čustva in se učinkovito sporazumevati, razreševati težave in jim pomagati postati in ostati motiviran.

3 KONFLIKT

Posameznik se vsak dan srečuje s konflikti. Konflikt je vsakdanji pojav v skupinskem okolju in kot tak ni niti dober niti slab. Zato se moramo reševanja konfliktov lotiti čim bolj sistematično, hkrati pa moramo konflikt razrešiti v čim krajšem času.

Beseda konflikt se pogosto uporablja za označevanje raznih situacij, kot so tekmovanje, nasprotovanje, nezdržljivost, nesoglasje, trk, prepir, nasprotje.

Fritz Fischalek (1977, po Brajša, 1994) definira konflikte kot medsebojno nasprotovanje različnih potreb, želja, interesov, čustev in ravnanja.

Pagon (2004) opredeljuje konflikt kot interakcijo soodvisnih posameznikov ali skupin, ki doživljajo nezdržljivost svojih ciljev oziroma oviranje pri doseganju ciljev. Ti posamezniki cilje dojemajo kot nezdržljive oziroma aktivnosti drugih kot oviranje, ne glede na to, ali so te zaznave točne ali ne. Pagon (2004) loči štiri nivoje konflikta:

- *Intrapersonalni konflikti* se dogajajo v posamezniku, delijo pa se nato na konflikte *privlačenje-privlačenje*, med dvema enako privlačnima ciljema; *privlačenje-izogibanje*, bolj ko je cilj oddaljen, bolj nas privlači, bliže ko je njegova uresničitev, bolj nas odbija, za takšne cilje pravimo, da so bivalentni; *izogibanje-izogibanje*, med dvema neprivlačnima ciljema.
- *Interpersonalni konflikti* so konflikti med posamezniki, ki se delijo na *vsebinske* in *čustvene*. Vsebinski konflikti se dotikajo problematike dela, do njih prihaja ob nestrinjanju glede porazdelitve nalog, načinov opravljanja nalog, ipd., medtem ko do čustvenih konfliktov prihaja zaradi občutkov kot so jeza, razočaranje, strah, ipd. Lahko pride tudi do ti. "trka osebnosti", pri katerem sta osebnosti dveh posameznikov v interakciji tako različni, da se nikakor ne moreta ujeti in tako tudi

ne opravljati skupnih nalog. Na podoben način je interpersonalne konflikte razdelil Novak (2000), ki jih deli na stvarne in osebne konflikte in jih definira na sledeč način; Če se sodelavci razlikujejo v idejah, odločitvah ali dejanjih, govorimo o *stvarnih konfliktih*. Ti so ponavadi konstruktivni, saj so podlaga za kreativne rešitve, pri katerih nasprotujoči si strani pridobita več kot sta imeli na začetku. Ko pa pride do konflikta zaradi medsebojne osebne nenaklonjenosti, govorimo o *osebnostnem konfliktu*. Takšni konflikti so pogosto destruktivni, saj izvirajo iz negativnih čustev do sodelavcev in so zato težje rešljivi kot stvarni konflikti. Udeleženci v osebostnem konfliktu niso motivirani za iskanje rešitve, čeprav morda na videz sodelujejo v tem procesu. Rešitve so redkokdaj učinkovite, saj sodelavci, ki se "ne marajo", kmalu spet najdejo nove prave ali namišljene probleme. Interpersonalni konflikti so v organizacijah najpogostejši.

- *Medskupinski konflikti* so konflikti med dvema ali več skupinami. Znotraj organizacije obstaja večje število skupin tako na formalni kot tudi na neformalni ravni. Daft (po Brajša, 1994, str. 252) opisuje osnovne lastnosti medskupinskega konflikta. V njem prevladujejo 'MI' in 'ONI', močna kohezija v nasprotujočih si skupinah, poudarjena fronta proti sovražni skupini, precenjevanje svoje in podcenjevanje nasprotnikove skupine, negativno konotirana komunikacija s sovražnikom, neprestano iskanje 'krivcev' in 'žrtev', prehajanje konfliktov v skupinski fenomen, ogibanje, ohlajanje, brzdavanje in konfrontacija.
- *Medorganizacijski konflikti* so konflikti, do katerih pride med različnimi organizacijami.

Brajša (1994) opisuje stopnje konfliktnega procesa. Prva stopnja je *frustracija* ene strani zaradi vedenja druge. Sledi *konceptualizacija* narave konflikta, ki vpliva na nadaljnje akcije. Tretja stopnja je *vedenje* med ravnanjem s konfliktom. Tukaj mislimo na sodelovanje ali nesodelovanje, asertivnost ali neasertivnost. Sledi *interakcija*; eskalacija ali deeskalacija konflikta ter stopnja medsebojnega zaupanja. Sem sodijo še kompetenca, predsodki, medsebojna odprtost ali zaprtost in občutljivost. *Posledice* so zadnja stopnja konfliktnega procesa in pokažejo, v kolikšni meri je bil konflikt rešen uspešno.

3.1 REŠEVANJE KONFLIKTOV

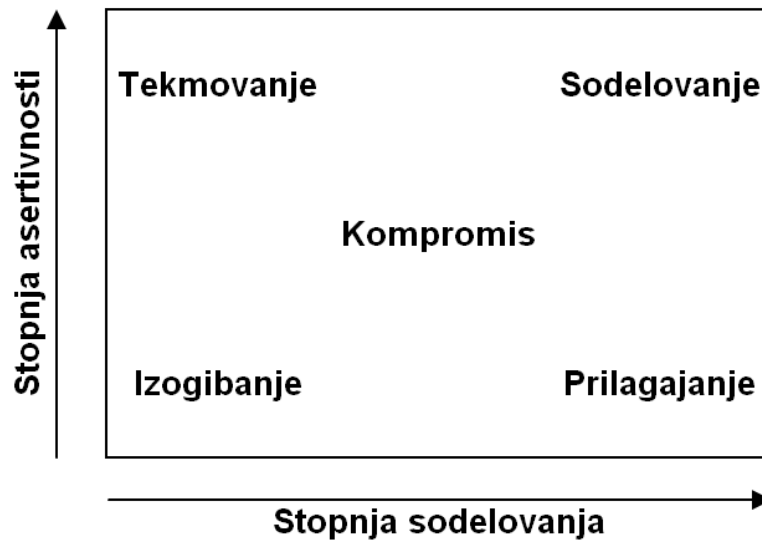
Upravljanje konfliktov delimo v tri skupine (po Pagon, 2004). **Poraz-poraz** je metoda, kjer se obe strani v večji ali manjši meri odpovesta zadovoljevanju svojih potreb ali ciljev. V to skupino spadajo naslednji načini upravljanja konfliktov: izogibanje, kjer se obe strani umakmeta, se ne želita opredeljevati, izglajevanje in kompromis, pri katerem se obe strani odpovesta delu svojih prvotnih zahtev, kar do določene mere omogoči zadovoljitev prvotnega interesa in premik k ostalim zadevam. Ker pa ne zadovolji interesa obeh strani v celoti, postaja vedno manj priljubljen in priporočan način upravljanja konfliktov. **Zmaga-poraz** je metoda, ki se kaže s tekmovanjem ali avtoritarno odločitvijo. Pri tekmovanju gre za boj za prevlado dveh po položaju enakovrednih posameznikov, medtem ko pri avtoritarni odločitvi odloči tisti, ki ima večjo avtoriteto in z njo moč. **Zmaga-zmaga** je izid, kjer so upoštovani interesi obeh strani. Do tega izida pripelje proces reševanja problemov. Proces reševanja problemov ima naslednjih šest stopenj (Pagon, 2004):

1. Identificiranje in definiranje problema – tej stopnji pogosto rečemo tudi diagnosticiranje problema, predstavlja pa primerjavo ugotovljenega stanja z nekim standardom oz. želenim stanjem ter pojasnjevanje vzrokov za ugotovljena odstopanja.
2. Iskanje in razvijanje alternativ – z ustvarjalnostjo in domišljijo poskušamo poiskati čim več različnih načinov za rešitev problema.
3. Ocenjevanje in primerjanje alternativ – za vsako od opredeljenih alternativ poskušamo ugotoviti vse prednosti in slabosti.
4. Izbira alternative – izmed vseh alternativ izberemo tisto, ki se nam glede na trenutno stanje zdi najbolj primerna.
5. Uporaba izbrane alternative - storimo vse, kar ta alternativa predvideva.
6. Opazovanje, spremljanje in ocenjevanje posledic uporabljene alternative – z objektivnim spremljanjem stanja in sprememb poskušamo oceniti uspešnost rešitve. Če ugotovimo odstopanja, izvedemo korektivne ukrepe.

Po Novaku (2000) strategijo reševanja konfliktov določa stopnja pomembnosti, ki jo določena stran pripisuje osebnim ciljem in odnosu z drugimi:

- *Umik (želva)* – ko se ena stran izogne sporni temi, se izogne tudi ljudem, s katerimi je v konfliktu. Zaradi prepričanja, da je vsak poskus reševanja konflikta že vnaprej obsojen na propad, se je pripravljen odpovedati tako svojim ciljem kot tudi odnosom z drugimi. Takšne osebe se obnašajo podobno želvi; ko jim grozi nevarnost, se umaknejo v svojo lupino.
- *Prevlada (morski pes)* – osebam, ki želijo nadvladati nasprotnika, so najpomembnejši osebni cilji, medtem ko se jim zdijo odnosi z drugimi nepomembni. Takšne osebe se obnašajo podobno kot morski pes: nasprotnika poskušajo obvladati s silo.
- *Zglajevanje (medvedek)* – osebe, ki odnosom pripisujejo temeljni pomen, bi lahko primerjali z medvedki. Takšnim osebam so pomembni predvsem odnosi z drugimi in so se zavoljo njih pripravljeni odpovedati osebnim ciljem, da bi jih le ljudje imeli radi in da bi bili odnosi čim manj konfliktni.
- *Kompromis (lisica)* – tisti, ki so srednje zainteresirani tako za svoj cilj kot tudi za odnos, so pripravljeni sklepati kompromise in se delno odpovedati cilju. Za skupno korist žrtvujejo del svojega cilja in tudi nekatere vidike odnosa.
- *Soočenje (sova)* – posameznike, ki cenijo svoje cilje in odnose, lahko poimenujemo sove. Konflikt je zanje le problem, ki potrebuje rešitev, katera bo omogočila uresničitev njihovih lastnih ciljev, a tudi ciljev drugega. V konfliktu vidijo možnost za izboljšanje odnosa, edina rešitev pa je tista, ki zadovolji obe strani. Za soočenje je v nasprotju s kompromisom potrebnega več časa.
- *Selektivno ignoriranje (prašič)* – Ljudje, ki jim odnosi s posamezniki pomenijo veliko, za nekatere ljudi pa se sploh ne zmenijo, lahko primerjamo s prašiči. Za njih je značilno, da je njihov cilj tem bolj pomemben, čim manj spoštujejo drugo stran. Kjer je stopnja spoštovanja nizka, poskušajo svoj cilj doseči s prevlado (morski pes), medtem ko v obratni situaciji zaradi egoističnih in koristoljubnih nagibov na svoje cilje pozabijo in dovolijo, da drugi prevladajo nad njimi.

Podobno je Kenneth W. Thomas prikazal na svojem diagramu petih izhodišč, ki jih posamezna stran zavzame v konfliktu (Hampton, 1986, str. 544-546). Navpična in vodoravna os določata stopnjo upoštevanja in uveljavljanja svojih interesov in interesov drugih.



Slika 2: Načini reševanja konfliktov po Thomasu (vir: Hampton, 1986)

Navpična os prikazuje, v kolikšni meri je neka stran ukazovalna, medtem ko vodoravna os prikazuje, v kolikšni meri je neka stran pripravljena sodelovati z drugo.

- Kadar imata obe strani ubogljiv in individualističen pristop, to vodi v izogibanje ali izglajevanje.
- Če je ena stran ukazovalna in individualistična, druga pa kooperativna in ubogljiva, to vodi v tekmovalno ali avtoritarno odločitev, kjer prva stran prevlada, druga pa se temu prilagodi, ukloni.
- Kadar se obe strani nahajata na sredini navpične in vodoravne osi, to načeloma vodi v kompromis, kar pomeni, da obe strani lahko uresničita del svojih interesov, vendar nobena v celoti.
- Kadar pa je sta na obeh straneh prisotni hkrati močna volja po uveljavljanju svojih interesov in želja po sodelovanju, to vodi v sodelovanje, proces reševanja problemov.

Model Kennetha W. Thomasa prikazuje dve dimenziji, in sicer *delitveno* in *dopolnjevalno*, znotraj katerih lahko najdemo pet načinov reševanja konfliktov in pet možnih izidov konflikta. Delitvena dimenzija poteka od tekmovalnosti (dominance) proti prilagajanju, dopolnjevalna dimenzija pa prikazuje stopnjo zadovoljstva na obeh straneh. Ob rešitvi, ki izhaja iz procesa reševanja problemov, je zadovoljstvo na obeh straneh na najvišji možni ravni, v primeru, da se strani problemu izmikata, pa

je njuno zadovoljstvo na nizki ali nični ravni. Delitvena dimenzija prikazuje razporeditev zadovoljstva med obe strani, če konflikt rešujeta s prevladovanjem, kompromisom ali prilagoditvijo.

Po Možini (2002, str. 592) je način reševanja problema kombinacija usmerjenosti bodisi k zadovoljevanju lastnih potreb bodisi k sodelovanju potreb sodelavcev. **Izogibanje** je način, katerega se poslužujejo tisti, pri katerih je usmerjenost k zadovoljevanju svojih potreb in potreb sodelavcev majhna. Običajno so to "prenašalci sporočil nadrejenim, podrejenim ali sodelavcem," in se v nastali situaciji ne želijo opredeljevati. **Prilagajanje** je način, ki močno zanemarja zadovoljevanje svojih potreb in želja, hkrati pa poudarja zadovoljevanje skupnih potreb, interesov in ciljev. Poslužujejo se ga tisti, ki ne želijo zaostrovati situacije in jim je pomembno, da delo teče naprej. Če ta način zadovoljuje zgolj čustvene potrebe zaposlenih, je neučinkovit, ker zanemarja izvirne vzroke konflikta. Na ta način pa problema ne rešimo, temveč samo pomirimo čustva vpletenih, kar slej ko prej pripelje do ponovitve konflikta. **Prevladovanje** je uporaba moči v namene obvladovanja položaja in prisile drugih v privolitev ponujene rešitve. Ta način zadovoljuje samo eno stran, ki je udeležena v konfliktu. Način obvladovanja vključuje ti. konfliktno situacijo dobiti-izgubiti. Nepopustljivo vztrajanje ene ali obeh strani pa ustvarja stresno ozračje. **Kompromis** nastane, ko se obe strani odločita, da žrtvujeta nekaj interesov in tako dosežeta dogovor. Veliko ljudi meni, da je to najbolj primerna oblika ravnanja v konfliktnih situacijah, vendar pa prehitro pristajanje na kompromise lahko prinese rešitev, ki včasih niti približno ne zadovoljuje obeh strani in tako problema ne reši v celoti. Tako pridemo do **dogovarjanja**, katerega označuje težnja k ugotavljanju vzrokov nasprotij, k posredovanju informacij in skupnemu iskanju ustreznih rešitev. Pomembno je medsebojno sodelovanje z željo, da bi vsakdo čim bolj uresničil svoje cilje. Z dogovarjanjem vse strani predstavijo svoje mnenje, stališča in poskušajo najti rešitev, ki bi kar najbolj ustrezala vsem vpletenim v konfliktu.

4 RAZISKAVA IN METODA DELA

Z raziskavo želimo proučevati povezanost elementov čustvene inteligentnosti in stila reševanja konfliktov.

4.1 CILJI IN NAMENI RAZISKAVE:

1. Ugotoviti povezanost čustvene inteligentnosti in načinov reševanja konfliktov ter stopnjo povezanosti.
2. Ugotoviti povezanost med posameznimi elementi čustvene inteligentnosti in posameznimi načini reševanja konfliktov ter stopnjo povezanosti.
3. Ugotoviti povezanost med spolom in razvitostjo čustvene inteligentnosti.
4. Ugotoviti povezanost med starostjo in razvitostjo čustvene inteligentnosti.

4.2 HIPOTEZE

4.2.1 GLAVNA HIPOTEZA

Med stili reševanja konfliktov in prvinami čustvene inteligentnosti obstaja povezanost. Osebe z različnimi stopnjami razvitosti posameznih prvin čustvene inteligentnosti uporabljajo različne stile reševanja konfliktov.

4.2.2 POMOŽNE HIPOTEZE

1. Med sodelovanjem kot stilom reševanja konfliktov in samozavedanjem obstaja pozitivna povezanost. Osebe z višjim nivojem samozavedanja v večji meri uporabljajo sodelovanje za reševanje konfliktov.
2. Med tekmovanjem kot stilom reševanja konfliktov in samozavedanjem obstaja pozitivna povezanost. Osebe z višjim nivojem samozavedanja v večji meri uporabljajo tekmovanje za reševanje konfliktov.
3. Med kompromisom kot stilom reševanja konfliktov in samozavedanjem obstaja pozitivna povezanost. Osebe z višjim nivojem samozavedanja v manjši meri uporabljajo kompromis za reševanje konfliktov.
4. Med prilagajanjem kot stilom reševanja konfliktov in samozavedanjem obstaja negativna povezanost. Osebe z višjim nivojem samozavedanja v manjši meri uporabljajo prilagajanje za reševanje konfliktov.

5. Med izogibanjem kot stilom reševanja konfliktov in samozavedanjem obstaja negativna povezanost. Osebe z višjim nivojem samozavedanja v manjši meri uporabljajo izogibanje za reševanje konfliktov.
6. Med sodelovanjem kot stilom reševanja konfliktov in obvladovanjem čustev obstaja pozitivna povezanost. Osebe z višjim nivojem obvladovanja čustev v večji meri uporabljajo sodelovanje za reševanje konfliktov.
7. Med tekmovanjem kot stilom reševanja konfliktov in obvladovanjem čustev obstaja pozitivna povezanost. Osebe z višjim nivojem obvladovanja čustev v večji meri uporabljajo tekmovanje za reševanje konfliktov.
8. Med kompromisom kot stilom reševanja konfliktov in obvladovanjem čustev obstaja pozitivna povezanost. Osebe z višjim nivojem obvladovanja čustev v večji meri uporabljajo kompromis za reševanje konfliktov.
9. Med prilagajanjem kot stilom reševanja konfliktov in obvladovanjem čustev obstaja negativna povezanost. Osebe z višjim nivojem obvladovanja čustev v manjši meri uporabljajo prilagajanje za reševanje konfliktov.
10. Med izogibanjem kot stilom reševanja konfliktov in obvladovanjem čustev obstaja negativna povezanost. Osebe z višjim nivojem obvladovanja čustev v manjši meri uporabljajo izogibanje za reševanje konfliktov.
11. Med sodelovanjem kot stilom reševanja konfliktov in samomotivacijo obstaja pozitivna povezanost. Osebe z višjim nivojem samomotivacije v večji meri uporabljajo sodelovanje za reševanje konfliktov.
12. Med tekmovanjem kot stilom reševanja konfliktov in samomotivacijo obstaja pozitivna povezanost. Osebe z višjim nivojem samomotivacije v večji meri uporabljajo tekmovanje za reševanje konfliktov.
13. Med kompromisom kot stilom reševanja konfliktov in samomotivacijo obstaja negativna povezanost. Osebe z višjim nivojem samomotivacije v manjši meri uporabljajo kompromis za reševanje konfliktov.
14. Med prilagajanjem kot stilom reševanja konfliktov in samomotivacijo obstaja negativna povezanost. Osebe z višjim nivojem samomotivacije v manjši meri uporabljajo prilagajanje za reševanje konfliktov.
15. Med izogibanjem kot stilom reševanja konfliktov in samomotivacijo obstaja negativna povezanost. Osebe z višjim nivojem samomotivacije v manjši meri uporabljajo izogibanje za reševanje konfliktov.

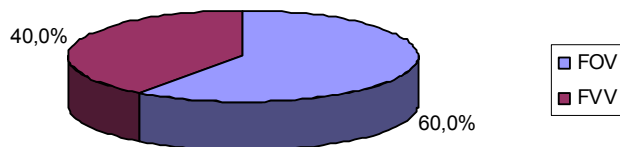
16. Med sodelovanjem kot stilom reševanja konfliktov in komunikacijskimi sposobnostmi obstaja pozitivna povezanost. Osebe z višjim nivojem komunikacijskih sposobnosti v večji meri uporabljajo sodelovanje za reševanje konfliktov.
17. Med tekmovanjem kot stilom reševanja konfliktov in komunikacijskimi sposobnostmi obstaja negativna povezanost. Osebe z višjim nivojem komunikacijskih sposobnosti v manjši meri uporabljajo tekmovanje za reševanje konfliktov.
18. Med kompromisom kot stilom reševanja konfliktov in komunikacijskimi sposobnostmi obstaja pozitivna povezanost. Osebe z višjim nivojem komunikacijskih sposobnosti v večji meri uporabljajo kompromis za reševanje konfliktov.
19. Med prilagajanjem kot stilom reševanja konfliktov in komunikacijskimi sposobnostmi obstaja negativna povezanost. Osebe z višjim nivojem komunikacijskih sposobnosti v manjši meri uporabljajo prilagajanje za reševanje konfliktov.
20. Med izogibanjem kot stilom reševanja konfliktov in komunikacijskimi sposobnostmi obstaja negativna povezanost. Osebe z višjim nivojem komunikacijskih sposobnosti v manjši meri uporabljajo izogibanje za reševanje konfliktov.
21. Med sodelovanjem kot stilom reševanja konfliktov in razvijanjem medosebnih odnosov obstaja pozitivna povezanost. Osebe z višjim nivojem razvijanja medosebnih sposobnosti v večji meri uporabljajo sodelovanje za reševanje konfliktov.
22. Med tekmovanjem kot stilom reševanja konfliktov in razvijanjem medosebnih odnosov obstaja negativna povezanost. Osebe z višjim nivojem razvijanja medosebnih sposobnosti v manjši meri uporabljajo tekmovanje za reševanje konfliktov.
23. Med kompromisom kot stilom reševanja konfliktov in razvijanjem medosebnih odnosov obstaja pozitivna povezanost. Osebe z višjim nivojem razvijanja medosebnih sposobnosti v večji meri uporabljajo kompromis za reševanje konfliktov.
24. Med prilagajanjem kot stilom reševanja konfliktov in razvijanjem medosebnih odnosov obstaja pozitivna povezanost. Osebe z višjim nivojem razvijanja

- medosebnih sposobnosti v večji meri uporabljajo prilagajanje za reševanje konfliktov.
25. Med izogibanjem kot stilom reševanja konfliktov in razvijanjem medosebnih odnosov obstaja negativna povezanost. Osebe z višjim nivojem razvijanja medosebnih sposobnosti v manjši meri uporabljajo izogibanje za reševanje konfliktov.
 26. Med sodelovanjem kot stilom reševanja konfliktov in čustvenim mentorstvom obstaja pozitivna povezanost. Osebe z višjim nivojem čustvenega mentorstva v večji meri uporabljajo sodelovanje za reševanje konfliktov.
 27. Med tekmovanjem kot stilom reševanja konfliktov in čustvenim mentorstvom obstaja negativna povezanost. Osebe z višjim nivojem čustvenega mentorstva v manjši meri uporabljajo tekmovanje za reševanje konfliktov.
 28. Med kompromisom kot stilom reševanja konfliktov in čustvenim mentorstvom obstaja pozitivna povezanost. Osebe z višjim nivojem čustvenega mentorstva v večji meri uporabljajo kompromis za reševanje konfliktov.
 29. Med prilagajanjem kot stilom reševanja konfliktov in čustvenim mentorstvom obstaja pozitivna povezanost. Osebe z višjim nivojem čustvenega mentorstva v večji meri uporabljajo prilagajanje za reševanje konfliktov.
 30. Med izogibanjem kot stilom reševanja konfliktov in čustvenim mentorstvom obstaja negativna povezanost. Osebe z višjim nivojem čustvenega mentorstva v manjši meri uporabljajo izogibanje za reševanje konfliktov.

4.3 VZOREC

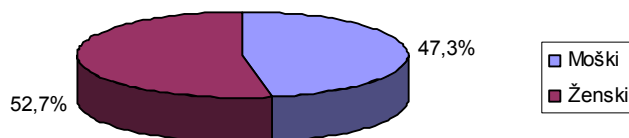
Raziskavo smo izvedli na Fakulteti za organizacijske vede (v nadaljevanju FOV) in Fakulteti za varnostne vede (v nadaljevanju FVV) med študenti drugega letnika v času rednih predavanj. Skupaj smo pridobili 130 pravilno izpolnjenih vprašalnikov.

Graf 1 prikazuje razmerje anketirancev glede na fakulteti, na katerih smo izvedli raziskavo. Med skupno zbranimi 130 izpolnjenimi vprašalniki jih je bilo 78 s FOV, kar predstavlja 60% vzorca, in 52 s FVV, kar predstavlja 40% vzorca.



Graf 1: razmerje anketirancev glede na fakulteto

Graf 2 prikazuje razmerje anketirancev glede na spol. Med skupno 129 zbranimi odgovori je bilo 61 moških, kar predstavlja 47,3% vzorca, in 68 žensk, kar predstavlja 52,7% vzorca.

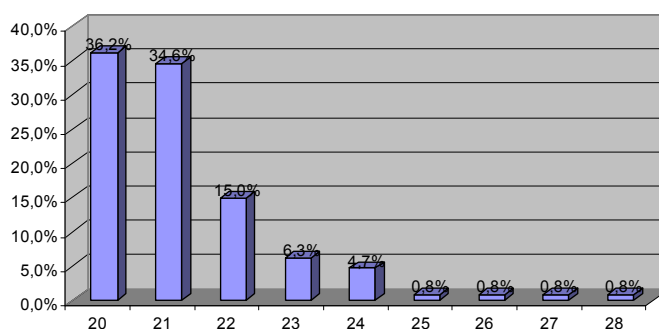


Graf 2: Razmerje anketirancev glede na spol

Graf 3 prikazuje starostno strukturo vprašanih. Povprečna starost vprašanih je 21,2 let, standardni odklon 1,46. Starostna struktura vzorca je podrobno opisana v Tabeli 1.

Starost	20	21	22	23	24	25	26	27	28
%	36,2%	34,6%	15,0%	6,3%	4,7%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%
Število	46	44	19	8	6	1	1	1	1

Tabela 1: Starostna struktura vzorca - podrobno



Graf 3: Starostna struktura vzorca

4.4 METODA ZBIRANJA PODATKOV

Kot metodo raziskovanja smo uporabili terensko študijo med študenti drugih letnikov FOV in FVV. Za tehniko zbiranja podatkov in merjenja smo oblikovali vprašalnik, ki pri večini vprašanj vsebuje lestvice Likertovega tipa.

4.4.1 OPIS VPRAŠALNIKA

Vprašalnik je sestavljen iz dveh sklopov. V prvem sklopu je 16 trditvev, ki merijo, v kolikšni meri osebe uporabljajo določen način reševanja konfliktov. Model stilov reševanja konfliktov smo povzeli po Thomasu, ki glede na stopnjo asertivnosti in stopnjo kooperativnosti določa pet načinov reševanja konfliktov. Anketiranci so na 6-stopenjski lestvici Likertovega tipa (1 – nikakor se ne strinjam; 6 – popolnoma se strinjam) označili, v kolikšni meri se strinjajo s trditvijo.

- *Izogibanje* smo merili s tremi trditvami (primer: Na razne pripombe drugih se ne oziram, ker se običajno zaradi njih ni vredno pripraviti.).
- *Prilagajanje* smo prav tako merili s tremi trditvami (primer: Ne želim oteževati stvari, zato sodelujem z ostalimi in sprejemam njihove predloge.)
- *Tekmovanje* smo merili s tremi trditvami (primer: Ko enkrat sprejem odločitev, močno stojim za njo.).
- *Kompromis* smo merili s tremi trditvami (primer: Kadar so stališča in cilji obeh strani zelo različni, predlagam vmesno rešitev.).
- *Sodelovanje* smo merili s štirimi trditvami (primer: Ko pride do konflikta, predstavim svoje mnenje in povabim ostale, da storijo enako.).

V drugem sklopu je 42 trditvev, ki merijo stopnjo čustvene inteligentnosti. Trditve iz drugega sklopa smo z dovoljenjem avtorja povzeli iz magistrske naloge Čustvena inteligentnost kot dejavnik učinkovitosti in uspešnosti v organizaciji (Tomažević, 2004). Vprašalnik temelji na modelu H. Weisingerja, ki čustveno inteligentnost deli na osebne sposobnosti in medosebne sposobnosti. Anketiranci so na 5-stopenjski lestvici Likertovega tipa (1 – nikoli; 5 – v zelo veliki meri) označili, v kolikšni meri za njih osebno velja opisana lastnost.

- *Samozavedanje* smo merili z desetimi trditvami (primer: prepoznavanje doživljanja lastnih sprememb razpoloženja).

- *Obvladovanje čustev* smo merili s šestimi trditvami (primer: prepoznavanje lastnih vedenjskih vzorcev (dejanja, ki jih v določenih situacijah vedno znova ponavljamo, npr. če smo jezni, povzdignemo glas) in obvladovanje lastnega vedenja).
- *Samomotivacijo* smo merili s šestimi trditvami (primer: sposobnost dviga lastne vznemirjenosti, lastne energije in zavzetosti za delo (npr. s telesno aktivnostjo, počitkom,...) za ohranjanje in dvig osebne motivacije).
- *Komunikacijske sposobnosti* smo merili z enajstimi trditvami (primer: zaznavanje tistega, kar drugi zares govori, dinamično poslušanje - zavedanje osebnih filtrov, ki vplivajo na to, kakšnih in katerih informacij se zavedamo, čustven podtekst - izjava "Sistem je nepošten" - oseba je razočarana, jezna, ker...).
- *Razvijanje medosebnih odnosov* smo merili s šestimi trditvami (primer: vzdrževanje odnosov z razumevanjem vzroka in posledice (medsebojni vpliv dveh v odnosu) pri izmenjavi informacij (iz izkušenj, kdaj in kako izražati čustva, misli in ideje), predvidevanje svojih misli, občutij ter sposobnost usmeriti odnos v pozitivno smer (tudi z mislimi in čustvi, ki nimajo zveze z delom, npr. o nedavni tekmi)).
- *Čustveno mentorstvo* smo merili s tremi trditvami (primer: pomoč drugim, da bolje razumejo težavno situacijo, zaupajo v lastne sposobnosti in se počutijo cenjene; to pomeni sprejeti tisto, kar pravi sogovornik, in mu pomagati, da pojasni svoje misli, čustva in ideje).

4.5 POSTOPEK

Raziskavo smo izvedli v drugem semestru študijskega leta 2006/2007 med študenti drugih letnikov FOV in FVV v okviru rednih predavanj pri predmetih Osnove managementa in organizacijskega vedenja ter Management in organizacijsko vedenje. Vprašalnike smo razdelili med vse prisotne študente. Študentje so vprašalnike izpolnjevali anonimno. Povprečen čas izpolnjevanja vprašalnika je bil približno 25 minut.

Po pridobitvi izpolnjenih vprašalnikov smo podatke iz pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov najprej vnesli v tabelo Microsoft Excel, nato pa jih prenesli v bazo programa za statistično obdelavo podatkov SAS.

5 REZULTATI RAZISKAVE

5.1 NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV

V Tabeli 2 je prikazan povzetek odgovorov na posamezna vprašanja iz prvega sklopa, ki se navezuje na načine reševanja konfliktov.

V kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo:	1 - nikakor se ne strinjam		2 - ne strinjam se		3 - delno se ne strinjam		4 - delno se strinjam		5 - strinjam se		6 - popolnoma se strinjam		Povpr.	SO
	št.	%	št.	%	št.	%	št.	%	št.	%	št.	%		
Trditvev														
Menim, da je enotnost skupine pomembnejša od uveljavitve mojega mnenja.	3	2,3%	9	6,9%	26	20,0%	40	30,8%	41	31,5%	11	8,5%	4,08	1,16
Na razne pripombe drugih se ne oziram, ker se običajno zaradi njih ni vredno prepirati.	3	2,3%	18	13,8%	23	17,7%	43	33,1%	37	28,5%	6	4,6%	3,85	1,18
Razlike v mnenjih niso vedno ključne pri rešitvi problema, zato mnenja drugih večinoma ne upoštevam.	21	16,4%	65	50,8%	32	25,0%	10	7,8%	0	0,0%	0	0,0%	2,24	0,82
Če me ljudje ne spoštujejo, svoje mnenje raje zadržim zase.	11	8,5%	30	23,3%	29	22,5%	29	22,5%	27	20,9%	3	2,3%	3,31	1,33
Želim poznati pomisleke drugih in poskušam poiskati načine za sodelovanje.	0	0,0%	1	0,8%	10	7,8%	28	21,7%	75	58,1%	15	11,6%	4,72	0,80
Vedno sem pripravljen poslušati mnenja drugih, vendar želim izraziti tudi svoje.	0	0,0%	1	0,8%	3	2,3%	5	3,8%	65	50,0%	56	43,1%	5,32	0,72
Med konflikti morata obe strani malo popustiti.	0	0,0%	2	1,6%	3	2,3%	25	19,4%	53	41,1%	46	35,7%	5,07	0,88
Ne želim oteževati stvari, zato sodelujem z ostalimi in sprejemam njihove predloge.	3	2,3%	21	16,4%	24	18,8%	43	33,6%	29	22,7%	8	6,3%	3,77	1,22
Ko enkrat sprejemam odločitve, močno stojim za njo.	1	0,8%	3	2,3%	10	7,7%	43	33,1%	49	37,7%	24	18,5%	4,60	1,00
Kadar so stališča in cilji obeh strani zelo različni, predlagam vmesno rešitev.	0	0,0%	4	3,1%	15	11,5%	45	34,6%	53	40,8%	13	10,0%	4,43	0,93
Kadar se pojavi konflikt, se poskušam umakniti in početi nekaj drugega.	16	12,3%	63	48,5%	31	23,8%	16	12,3%	3	2,3%	1	0,8%	2,46	0,99
Med konflikti se trudim izveliči na plano mnenja vseh vpletenih.	1	0,8%	6	4,6%	9	6,9%	39	30,0%	62	47,7%	13	10,0%	4,50	0,98
Kadar nastanejo konflikti, se opiram na svoja stališča.	0	0,0%	2	1,5%	13	10,0%	42	32,3%	64	49,2%	9	6,9%	4,50	0,83
Kadar drugi menijo, da imajo dobre ideje, se jim pridružim in jim pomagam.	0	0,0%	0	0,0%	10	7,7%	33	25,4%	64	49,2%	23	17,7%	4,77	0,83
Ko pride do konflikta, predstavim svoje mnenje in povabim ostale, da storijo enako.	0	0,0%	5	3,8%	10	7,7%	43	33,1%	53	40,8%	19	14,6%	4,55	0,97
Med konflikti poskušam poiskati compromise.	0	0,0%	0	0,0%	4	3,1%	24	18,5%	65	50,0%	37	28,5%	5,04	0,77

Tabela 2: Pregled odgovorov na posamezna vprašanja iz sklopa reševanja konfliktov

Iz zgornjih rezultatov je razvidno, da se anketiranci v največji meri strinjajo s trditvijo »Vedno sem pripravljen poslušati mnenja drugih, vendar želim izraziti tudi svoje mnenje.«, ki predstavlja sodelovanje kot stil reševanja konfliktov ($M = 5,32$). Hkrati je pri odgovorih na to trditvev standardni odklon najnižji ($SD = 0,72$). Na drugi strani pa se v najmanjši meri strinjajo s trditvijo »Razlike v mnenju niso vedno ključne pri rešitvi problema, zato mnenja drugih večinoma ne upoštevam,« ki predstavlja tekmovanje kot način sodelovanja konfliktov ($M = 2,24$). Največje razhajanje v odgovorih študentov pa se je pokazalo pri trditvi »Če me ljudje ne spoštevajo, svoje mnenje raje zadržim zase.«, ki spada v izogibanje, kjer je bil standardni odklon največji ($SD = 1,33$).

V Tabeli 3 so prikazane povprečne vrednosti, standardni odkloni, minimumi in maksimumi izvedenih spremenljivk za različne načine reševanja konfliktov.

	M	SD	Min.	Max
Izogibanje	3,21	0,69	1,33	4,67
Prilagajanje	4,21	0,65	2,67	5,57
Tekmovanje	3,78	0,57	2,33	5,33
Kompromis	4,84	0,64	3,00	6,00
Sodelovanje	4,77	0,58	2,75	6,00

Tabela 3: Pregled izvedenih spremenljivk - načini reševanja konfliktov

Najbolj priljubljen stil reševanja konfliktov med študenti FOV in FVV je kompromis, ki pomeni hitro rešitev, a hkrati delno odpovedovanje svojim interesom ($M = 4,84$; $SD = 0,64$). Sledi mu sodelovanje ($M = 4,77$; $SD = 0,58$), ki je najbolj učinkovit stil reševanja konfliktov in zadovolji vse interese obeh strani, a je hkrati najbolj dolgotrajen. Na tretjem mestu je nato prilagajanje ($M = 4,21$; $SD = 0,65$), kjer se posameznik odpove svojim interesom, da bi zadovoljil potrebe druge strani oz. skupine. Na predzadnjem mestu po priljubljenosti je tekmovanje ($M = 3,78$; $SD = 0,57$), ki pomeni težnjo po uveljavljanju svojih interesov za vsako ceno. Najmanj priljubljen način reševanja konfliktov pa je izogibanje ($M = 3,21$; $SD = 0,69$), ki pomeni distanciranje od problema.

Iz zbranih rezultatov lahko sklepamo, da so študenti FOV in FVV v povprečju bolj nagnjeni k načinom reševanja konfliktov, ki zadovoljujejo potrebe drugih oz. skupine, v manjši meri pa se odločajo za asertivne stile, kjer bi uveljavljali predvsem svoje interese.

5.2 ČUSTVENA INTELIGENTNOST

V Tabeli 4 je prikazan povzetek odgovorov na vprašanja drugega sklopa, ki se navezuje na stopnjo čustvene inteligentnosti.

V kolikšni meri veljajo za vas osebno posamezne trditve:	1 - nikoli		2 - v majhni meri		3 - v zmerni meri		4 - v veliki meri		5 - v zelo veliki meri		Povpr.	SD
	št.	%	št.	%	št.	%	št.	%	št.	%		
Trditve												
spoštovanje odločnosti pri drugih ljudeh (postaviti se za svoje pravice, mnenja, ideje, prepričanja in želje)	1	0,8%	3	2,3%	32	24,8%	72	55,8%	21	16,3%	3,84	0,74
lastna odločnost (razlaga in obramba svojih pavic, mnenj,...z besedami, telesno govorico) in kritičnost (dober namen, nadzor čustev) v skupinah, ko je to potrebno	0	0,0%	2	1,6%	45	34,9%	59	45,7%	23	17,8%	3,8	0,74
prepoznavanje potreb drugih (kaj drugi potrebuje, npr. lahko se nekoga naravnost vpraša ali preizkusi, kako se odziva, če...) in odzivanje nanje (npr. pohvala po dobro opravljenem delu, če nekomu veliko pomeni); pomembno pi doseganju soglasij in reševanju	0	0,0%	3	2,3%	38	29,5%	60	46,5%	28	21,7%	3,88	0,77
pomoč drugim, da bolje razumejo težavno situacijo, zaupajo v lastne sposobnosti in se počutijo cenjene; to pomeni sprejeti tisto, kar pravi sogovornik, in mu pomagati, da pojasni svoje misli, čustva in ideje	1	0,8%	6	4,7%	24	18,6%	58	45,0%	40	31,0%	4,01	0,87
pomoč drugim pri načrtovanju in doseganju njihovih ciljev (npr. z igranjem vlog pred pogovorom za novo službo, s spodbujanjem, pohvalo, ...)	0	0,0%	7	5,5%	37	28,9%	57	44,5%	27	21,1%	3,81	0,83
lastna odločnost do posameznikov pri obrambi lastnih pravic, mnenj, idej, prepričan in potreb z besedami in telesno govorico in obojestransko korist	0	0,0%	3	2,3%	46	35,7%	62	48,1%	18	14,0%	3,74	0,72
uporaba produktivnih dejanj (npr. razstavljanje naloge na več delov, ...) in vedenja (npr. opazovanje svojega vedenja in popravljanje ali prenehanje neučinkovitega vedenja, ...) za ohranjanje in dvig osebne motivacije	0	0,0%	17	13,2%	48	37,2%	50	38,8%	14	10,9%	3,47	0,86
zmanjšanje lastne vznemirljivosti - sposobnost sprostitve, ko se prepozna lastna telesna vznemirljivost oz. stresna situacija (npr. zaradi javnega nastopa se pospeši srčni utrip, dihanje in znojenje)	2	1,6%	29	22,5%	39	30,2%	46	35,7%	13	10,1%	3,3	0,98
sprejemanje sprememb in problemov kot normalnega dela življenja in posedovanje sposobnosti reševanja problemov	0	0,0%	8	6,3%	50	39,1%	53	41,4%	17	13,3%	3,62	0,79
pozornost na vsa lastna dejanja in opazovanje samega sebe (ne samo, npr. sedimo na stolu, ampak predvsem malenkosti: sedimo sključeno; prekinitve govornika; ton glasu, govorica telesa; to, kar se sporoča drugim nebesedno)	3	2,3%	19	14,7%	42	32,6%	49	38,0%	16	12,4%	3,43	0,97
imeti sposobnost pomiriti razburjeno osebo	0	0,0%	10	7,8%	42	32,6%	51	39,5%	26	20,2%	3,72	0,87
prepoznavanje ter priznavanje samemu sebi doživljanja trenutnih čustev (jeze, žalosti, zamere,...)	0	0,0%	3	2,3%	33	25,8%	64	50,0%	28	21,9%	3,91	0,75
posredovanje v sporu med drugimi ljudmi	2	1,6%	32	24,8%	46	35,7%	38	29,5%	11	8,5%	3,19	0,96
zavedanje lastnih ocen (vtisov, razlag, pričakovanj o sebi, drugih ljudeh in situacijah) v obliki pozitivnih in negativnih misli ali notranjega dialoga	0	0,0%	11	8,5%	52	40,3%	51	39,5%	15	11,6%	3,54	0,81
uporabljanje humorja, odmorov, opravljanja preprostih nalog,... Kot načinov sprostitve v mučnih situacijah (npr. zaskrbljenost zaradi trenutne situacije, jeza na druge ljudi ali pa sami tarča jeze drugih)	0	0,0%	13	10,0%	29	22,3%	48	36,9%	40	30,8%	3,88	0,96
učinkovito izražanje kritike, lastnih mnenj in občutkov o idejah oz. dejanjih drugega (z dobrim namenom za oba, s spoštovanjem, s skrbjo do kritiziranega, s predlaganjem izboljšav, z nadzorom svojih čustev)	0	0,0%	9	6,9%	65	50,0%	45	34,6%	11	8,5%	3,45	0,75
vzdrževanje odnosov z razumevanjem vzroka in posledice (mdsebojni vpliv dveh v odnosu) pri izmenjavi informacij (iz izkušenj, kdaj in kako izražati čustva, misli in ideje), predvidevanje svojih misli, občutij ter sposobnost usmeriti odnos v pozitivno smer (tudi z mislimi in čustvi, ki nimajo zveze z delom, npr. o nedavni tekmi)	0	0,0%	12	9,3%	54	41,9%	52	40,3%	11	8,5%	3,48	0,78
pri posameznikih in v skupinah spodbujanje reševanja problemov (pogoj je lastno izvajanje)	0	0,0%	19	14,7%	44	34,1%	58	45,0%	8	6,2%	3,43	0,82
sposobnost komuniciranja na primerni ravni (več ravni: raven, kjer se zavedamo navzočnosti druge osebe, samo pozdrava; raven izmenjave informacij, dejstev, imajo tudi čustveni del; raven misli in idej, povezano s samospoštovanjem, z zaupanjem in virom ustvarjalnosti; raven čustev, zelo ranljiv), da se odnos učinkovito razvija	1	0,8%	10	7,7%	41	31,5%	59	45,4%	19	14,6%	3,65	0,85
razumevanje lastnega čustvenega konteksta: kakšna je bila vzgoja, v kaj se verjame, pridobljene izkušnje (npr. lastno pasivno delovanje in tlačenje jeze je lahko posledica vzgoje v otroštvu, da je potrebno biti prijazen in se ne sme nikoli izzvati,...)	0	0,0%	10	7,7%	42	32,3%	65	50,0%	13	10,0%	3,62	0,77
prepoznavanje lastnih vedenjskih vzorcev (dejanja, ki jih v določenih situacijah vedno znova ponavljamo, npr. če smo jezni, povzdignemo glas) in obvladovanje lastnega vedenja	1	0,8%	9	6,9%	48	36,9%	68	52,3%	4	3,1%	3,5	0,71
razvijanje novih ali uspešnejših navad, vzorcev vedenja	2	1,5%	22	16,9%	58	44,6%	43	33,1%	5	3,8%	3,21	0,82
sposobnost dviga lastne vznemirljivosti, lastne energije in zavzetosti za delo (npr. s telesno aktivnostjo, počitkom,...) za ohranjanje in dvig osebne motivacije	1	0,8%	10	7,7%	52	40,0%	56	43,1%	11	8,5%	3,51	0,79
zavedanje tistega (o samem sebi, drugih ljudeh in situacijah) kar lastni čuti (vid, sluh, voh, okus in tip) zaznavajo	1	0,8%	8	6,2%	45	34,9%	61	47,3%	14	10,9%	3,61	0,79
sposobnost analize odnosa (ugotavljanje mej odnosa; kaj kdo pričakuje od odnosa; kako zaznavamo dolgo osebo, kako druga oseba zaznava nas; nepristranska analiza posameznih srečanj) in obvladovanje odnosa (z anmenom usmerjanja svojih dejanj, da se odnos razvija v skladu z željami)	0	0,0%	11	8,5%	53	41,1%	50	38,8%	15	11,6%	3,53	0,81
prepoznavanje doživljanja lastnih sprememb razpoloženja	0	0,0%	8	6,2%	46	35,4%	66	50,8%	10	7,7%	3,6	0,72
razpoznavanje povezav med lastnimi telesnimi odzivi in čustvi (prepoznavanje lastnih čustev, ko se pokažejo, npr. trkanje s prsti po mizi verjetno pomeni, da smo živčni,...)	3	2,3%	16	12,4%	41	31,8%	56	43,4%	13	10,1%	3,47	0,92
pri posameznikih in v skupinah spodbujanje jasnega izražanja (z besedami, kretnjami,...) misli, občutkov in želja, obveščanje o preteklih in prihodnjih dejanjih,... (pogoj je lastno izvajanje)	1	0,8%	12	9,2%	61	46,9%	41	31,5%	15	11,5%	3,44	0,84
uporaba tankočutnosti - posvečanje velike pozornosti in sposobnost prepoznavanja, kakšno je vplivanje na čustva, misli, želja, pripravljen in vedenje drugih ter temu primerno prilagajanje lastne komunikacije, da je sporazumevanje čim bolj uspešno	1	0,8%	12	9,3%	50	38,8%	56	43,4%	10	7,8%	3,48	0,80

Tabela se nadaljuje na naslednji strani.

V kolikšni meri veljajo za vas osebno posamezne trditve:	1 - nikoli		2 - v majhni meri		3 - v zmerni meri		4 - v veliki meri		5 - v zelo veliki meri		Povpr.	SD
	št.	%	št.	%	št.	%	št.	%	št.	%		
Trditve												
razumevanje, da je porajanje lastnih čustev posledica lastnih misli, telesnih reakcij in vedenja, ne pa dejanj druge osebe ali zunanjih dogodkov ter sprejemanje odgovornosti za porajanje lastnih čustev	1	0,8%	13	10,1%	56	43,4%	50	38,8%	9	7,0%	3,41	0,80
ugotavljanje lastnih pravih namenov (želje, kaj bi radi naredili danes, v določeni situaciji, dolgoročno pričakovanja) delovanja (npr. pravi namen, da želimo napredovati, ni naša želja po večjem zaslužku, ampak mogoče, da želimo narediti vtis na starše, ki so mislili, da ne bo nič iz nas,...)	0	0,0%	15	11,6%	54	41,9%	54	41,9%	6	4,7%	3,4	0,75
samorazkrivanje - jasno izražanje (z besedami, kretnjami,...) lastnih misli, čustev, prepričan, namenov in želja drugim; obveščanje o svojih preteklih in prihodnjih dejanjih... Vse to z upoštevanjem tankočutnosti	1	0,8%	22	17,1%	52	40,3%	46	35,7%	8	6,2%	3,29	0,85
vplivanje na lastna čustvena stanja (jeza, pretirano navdušenje,...) s pomočjo pogovora s samim seboj (izogibanje lastnim posploševanjem, uničujočim oznakam: "vedno počasi dojemam", "neumen sem"; izogibenj branju tujih misli in postavljanju pravil, kako morajo drugi ravnati, napihovanja pomena dogodka: z vprašanji samemu sebi)	3	2,3%	25	19,4%	45	34,9%	45	34,9%	11	8,5%	3,28	0,95
iskanje pomoči za dvig lastne motivacije ali reševanje kriz po potrebi tudi pri sodelavcih, prijateljih, družini (značilnosti takih odnosov so zaupanje, ustreznost in dosegljivost)	6	4,7%	32	24,8%	36	27,9%	44	34,1%	11	8,5%	3,17	1,04
razlikovanje med lastnimi ocenami (vtisov, pričakovanj o sebi, drugih ljudeh in situacijah; v obliki pozitivnih in negativnih misli ali notranjega dialoga) in tem (o samem sebi, drugih ljudeh in situacijah), kar lastni čuti (vid, sluh, voh, okus in tip)	1	0,8%	12	9,4%	78	60,9%	32	25,0%	5	3,9%	3,22	0,70
zaznavanje tistega, kar drugi zares govori, dinamično poslušanje - zavedanje osebnih filtrov, ki vplivajo na to, kakšnih in katerih informacij se zavedamo, čustven podtekst - izjava "Sistem je nepošten" - oseba je razočarana, jezna, ker...	1	0,8%	9	7,0%	55	42,6%	52	40,3%	12	9,3%	3,5	0,79
učinkovito sprejemanje kritike (s spoznanjem, da nas kritika lahko česa nauči; prevzemom odgovornosti za svoja dejanja; obvladovanjem čustev; odločnostjo, če česa ne moremo početi,...)	2	1,6%	21	16,4%	43	33,6%	47	36,7%	15	11,7%	3,41	0,95
prepoznavanje in vživljanje v lastne notranje napetosti, negotovosti, spremembe vznemirjenja, ki se odražajo v lastnih telesnih spremembah (npr. govor na sestanku; povečanje srčnega utripa in dihanja, znojenje)	0	0,0%	10	7,8%	59	45,7%	47	36,4%	13	10,1%	3,49	0,78
ohranjanje čustvene razdalje do drugega (se ne nalezemo njegove jeze, ali zapademo v njegovo depresijo,...) z namenom jasneje razumeti, kaj drugi doživlja (poskus predvidevanja čustvenega stanja drugega, jeze, žalosti; vživljanje v njegovo vedenje; izrekanje pozitivnih trditve samemu sebi; sprostitve,...)	1	0,8%	16	12,4%	35	27,1%	70	54,3%	7	5,4%	3,51	0,81
urejanje lastnega okolja, da je motivirajoče (svež zrak, razsvetljava, bave, zvoki, predmeti,...)	2	1,6%	17	13,2%	24	18,6%	48	37,2%	38	29,5%	3,8	1,06
sposobnost in uporaba pozitivnega razmišljanja, misli (uporaba produktivne samokritike, postavljanje smiselnih ciljev, dopovedovanje samemu sebi, kar motivira,...) za ohranjanje in dvig osebne motivacije	0	0,0%	13	10,1%	38	29,5%	56	43,4%	22	17,1%	3,67	0,88
pri posameznikih in v skupinah spodbujanje dinamičnega poslušanja - zaznavanje tistega, kar drugi zares govori - zavedanje osebnih filtrov, ki vplivajo na to, kakšnih in katerih informacij se zavedamo, čustven podtekst - izjava "Sistem je nepošten" - oseba	0	0,0%	10	7,8%	65	50,4%	43	33,3%	11	8,5%	3,43	0,76

Tabela 4: Odgovori na posamezna vprašanja iz sklopa čustvene inteligentnosti

Iz zgornjih rezultatov je razvidno, da se anketiranci v največji meri poistovetijo s trditvijo »pomoč drugim, da bolje razumejo težavno situacijo, zaupajo v lastne sposobnosti in se počutijo cenjene; to pomeni sprejeti tisto, kar pravi sogovornik, in mu pomagati, da pojasni svoje misli, čustva in ideje.«, ki predstavlja čustveno mentorstvo ($M = 4,01$). Za anketirance pa v najmanjši meri velja trditev »iskanje pomoči za dvig lastne motivacije ali reševanje kriz po potrebi tudi pri sodelavcih, prijateljih, družini (značilnosti takih odnosov so zaupanje, ustreznost in dosegljivost)«, ki predstavlja samomotiviranje ($M = 3,17$). Odgovori so bili najmanj razpršeni pri trditvi »razlikovanje med lastnimi ocenami (vtisov, pričakovanj o sebi, drugih ljudeh in situacijah; v obliki pozitivnih in negativnih misli ali notranjega dialoga) in tem (o samem sebi, drugih ljudeh in situacijah), kar lastni čuti (vid, sluh, voh, okus in tip)«, ki predstavlja samozavedanje ($SO = 0,70$). Največjo razpršenost pa smo zaznali pri odgovorih na trditev »urejanje lastnega okolja, da je motivirajoče

(svež zrak, razsvetljava, bave, zvoki, predmeti,...),« ki predstavlja samomotivacijo (SO = 1,06).

V Tabeli 5 so prikazane povprečne vrednosti, standardni odkloni, minimumi in maksimumi izvedenih spremenljivk za posamezne prvine čustvene inteligentnosti.

	M	SD	Min.	Max
Samozavedanje	3,51	0,40	2,30	4,70
Obvladovanje čustev	3,40	0,47	2,17	5,00
Samomotivacija	3,67	0,55	2,40	4,80
Komunikacijske sposobnosti	3,50	0,42	2,36	4,64
Razvijanje medsebojnih odnosov	3,57	0,45	2,50	4,83
Čustveno mentorstvo	3,40	0,47	2,17	5,00

Tabela 5: Pregled izvedenih spremenljivk – prvine čustvene inteligentnosti

Med študenti FOV in FVV je najbolj razvita prvina čustvene inteligentnosti *samomotivacija* s povprečno samooceno 3,67 (SD = 0,55). Sledi ji *razvijanje medsebojnih odnosov* (M = 3,57; SD = 0,45), nato *samozavedanje* (M = 3,51; SD = 0,40) in *komunikacijske sposobnosti* (M = 3,50; SD = 0,42). Najmanj razviti prvini sta *obvladovanje čustev* (M = 3,40; SD = 0,47) in *čustveno mentorstvo* (M = 3,40; SD = 0,47).

Iz zgornjih rezultatov lahko sklepamo, da imajo anketiranci v povprečju v največji meri razvito sposobnost črpanja iz različnih virov za ohranjanje in večanje motiviranosti ter sposobnost analiziranja in nadgradnje medsebojnih odnosov. To kaže na usmerjenost k ciljem, vendar s težnjo po izboljšanju medsebojnih odnosov in komunikacije. Na drugi strani sta v najnižji meri razviti sposobnosti obvladovanja lastnih čustev ter pomoči pri obvladovanju in usmerjanju čustev drugim osebam, kar kaže na medsebojno povezanost teh dveh sposobnosti.

5.3 POVEZANOST SPOLA S POSAMEZNIMI STILI REŠEVANJA KONFLIKTOV IN PRVINAMI ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI

Z analizo variance smo preverili statistične razlike med spoloma glede na posamezne izvedene spremenljivke. Rezultati so prikazani v Tabeli 6.

Spremenljivka	Moški	Ženske	F	p
Samozavedanje	3,48	3,56	1,13	0,29
Obvladovanje čustev	3,42	3,37	0,40	0,53
Samomotivacija	3,66	3,68	0,03	0,86
Komunikacijske sposobnosti	3,49	3,51	0,08	0,77
Razvijanje medsebojnih odnosov	3,55	3,60	0,35	0,55
Čustveno mentorstvo	3,78	3,91	1,41	0,23
Izogibanje	3,26	3,16	0,72	0,40
Prilagajanje	4,21	4,20	0,00	0,96
Tekmovanje	3,75	3,81	0,29	0,59
Kompromis	4,87	4,81	0,31	0,58
Sodelovanje	4,70	4,83	1,62	0,21

Tabela 6: Statistične razlike med spoloma

Na osnovi rezultatov iz Tabele 6 lahko sklepamo, da med moškimi in ženskami ni bilo statistično pomembnih razlik.

5.4 POVEZANOST STAROSTI S POSAMEZNIMI STILI REŠEVANJA KONFLIKTOV TER PRVINAMI ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI

S pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije pa smo preverili, če obstaja povezanost med starostjo in posameznimi izvedenimi spremenljivkami. Rezultati so prikazani v Tabeli 7.

Spremenljivka	r	p
Samozavedanje	-0,01	0,92
Obvladovanje čustev	0,05	0,55
Samomotivacija	-0,05	0,55
Komunikacijske sposobnosti	0,07	0,44
Razvijanje medsebojnih odnosov	0,01	0,90
Čustveno mentorstvo	0,00	0,97
Izogibanje	-0,08	0,36
Prilagajanje	0,07	0,44
Tekmovanje	-0,02	0,85
Kompromis	0,09	0,31
Sodelovanje	0,04	0,61

Tabela 7: Povezanost starosti s posameznimi izvedenimi spremenljivkami

Na osnovi rezultatov iz Tabele 9 lahko sklepamo, da med starostjo in posameznimi izvedenimi spremenljivkami ne obstaja statistično pomembna povezanost.

5.5 POVEZANOST MED POSAMEZNI NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV

S pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije smo preverili, če obstaja povezanost med posameznimi načini reševanja konfliktov. Rezultati so prikazani v Tabeli 8.

Načini reševanja konfliktov	Izogibanje	Prilagajanje	Tekmovanje	Kompromis	Sodelovanje
Izogibanje	-				
Prilagajanje	0,07	-			
Tekmovanje	0,08	-0,16*	-		
Kompromis	0,10	0,26**	-0,01	-	
Sodelovanje	-0,01	0,22*	0,02	0,21**	-

* $p < 0,1$

** $p < 0,05$

Tabela 8: Povezanost med posameznimi načini reševanja konfliktov

Iz zgornjih rezultatov je razvidno, da obstaja statistično pomembna korelacija med prilagajanjem in kompromisom kot načinoma reševanja konfliktov ($r = 0,26$; $p =$

0,0028). Korelacijo lahko pojasnimo z značilnostjo obeh stilov, da se mora posameznik v večji ali manjši meri odpovedati svojim interesom.

Prav tako je statistično pomembna korelacija med kompromisom in sodelovanjem ($r = 0,21$; $p = 0,0186$). Korelacijo lahko pojasnimo z značilnostjo obeh stilov, da želi posameznik v večji ali manjši meri razrešiti konflikt.

Statistično mejno pomembna korelacija glede na zgornje rezultate obstaja med prilagajanjem in sodelovanjem ($r = 0,22$; $p = 0,0150$). Korelacijo lahko pojasnimo z značilnostjo obeh stilov, da ima posameznik visoko težnjo po kooperativnosti.

Prav tako je statistično mejno pomembna negativna korelacija med prilagajanjem in tekmovanjem ($r = -0,16$; $p = 0,0829$). Negativno korelacijo lahko pojasnimo z nasprotjem teh dveh načinov. Medtem ko je pri tekmovanju prisotna visoka stopnja asertivnosti in hkrati nizka stopnja kooperativnosti, je pri prilagajanju ravno obratno. Posameznik ima veliko težnjo po kooperativnosti in nizko težnjo po uveljavljanju svojih načel.

Ostale korelacije med posameznimi načini reševanja konfliktov so glede na rezultate raziskave statistično nepomembne.

5.6 POVEZANOST MED POSAMEZNIMI PRVINAMI ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI

S pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije smo preverili, če obstaja povezanost med posameznimi prvinami čustvene inteligentnosti. Rezultati so prikazani v Tabeli 9.

Čustvena inteligentnost	Samozavedanje	Obvladovanje čustev	Samomotivacija	Komunikacijske sposobnosti	Razvijanje medsebojnih odnosov	Čustveno mentorstvo
Samozavedanje	-					
Obvladovanje čustev	0,45*	-				
Samomotivacija	0,49*	0,59*	-			
Komunikacijske sposobnosti	0,53*	0,47*	0,52*	-		
Razvijanje medsebojnih odnosov	0,51*	0,44*	0,50*	0,68*	-	
Čustveno mentorstvo	0,41*	0,28*	0,30*	0,53*	0,53*	-

* $p < 0,05$

Tabela 9: Povezanost med posameznimi prvinami čustvene inteligentnosti

Iz rezultatov v zgornji tabeli je razvidno, da so vse korelacije med posameznimi prvinami čustvene inteligentnosti statistično pomembne.

Najvišjo stopnjo korelacije je zaznati med komunikacijskimi sposobnostmi in razvijanjem medosebnih odnosov ($r = 0,68$; $p < 0,0001$). Obe prvini spadata med medosebne sposobnosti. Prav tako je raziskava pokazala visoko stopnjo korelacije med ostalimi medosebnimi sposobnostmi. Tako je koeficient korelacije med komunikacijskimi sposobnostmi in čustvenim mentorstvom $0,53$ ($p < 0,001$), prav toliko pa je koeficient korelacije med razvijanjem medosebnih odnosov in čustvenim mentorstvom ($p < 0,001$).

Najnižji stopnji korelacije sta med samomotivacijo in čustvenim mentorstvom ($r = 0,30$; $p = 0,0005$) ter med obvladovanjem čustev in čustvenim mentorstvom ($r = 0,28$; $p = 0,0013$).

Zgornji rezultati kažejo na veliko medsebojno povezanost prvin čustvene inteligentnosti.

5.7 POVEZANOST MED POSAMEZNI MI NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV IN PRVINAMI ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI

S pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije smo preverili povezanost med posameznimi načini reševanja konfliktov in prvinami čustvene inteligentnosti. Rezultati so prikazani v Tabeli 10.

	Samozavedanje	Obvladovanje čustev	Samomotivacija	Komunikacijske sposobnosti	Razvijanje medsebojnih odnosov	Čustveno mentorstvo
Izogibanje	0,04	0,14	0,04	-0,12	-0,02	-0,04
Prilagajanje	0,12	-0,011	0,05	0,15*	0,13	0,19**
Tekmovanje	0,20**	0,28**	0,16*	0,18**	0,28**	0,15*
Kompromis	0,24**	0,13	0,28**	0,25**	0,26**	0,39**
Sodelovanje	0,22**	0,20**	0,32**	0,34**	0,35**	0,27**

* $p < 0,1$
 ** $p < 0,05$

Tabela 10: Povezanost med načini reševanja konfliktov in prvinami čustvene inteligentnosti

Na podlagi rezultatov iz gornje tabele smo preverjali postavljene hipoteze in ugotovili:

Med posameznimi prvinami čustvene inteligentnosti in načini reševanja konfliktov obstajajo statistično pomembne povezanosti. Glavno hipotezo, ki se je glasila »Med stili reševanja konfliktov in prvinami čustvene inteligentnosti obstaja povezanost. Osebe z različnimi stopnjami razvitosti posameznih prvin čustvene inteligentnosti

uporabljajo različne stile reševanja konfliktov,« lahko sprejmemo, saj je od 30 povezav kar 19 statistično pomembnih.

Na podlagi rezultatov sprejmemo naslednje pomožne hipoteze:

- Sodelovanje kot stil reševanja konfliktov in samozavedanje sta statistično pomembno pozitivno povezana ($r = 0,22$; $p = 0,0149$).
- Kompromis kot stil reševanja konfliktov in samozavedanje sta statistično pomembno pozitivno povezana ($r = 0,24$; $p = 0,0072$).
- Tekmovanje kot stil reševanja konfliktov in samozavedanje sta statistično pomembno pozitivno povezana ($r = 0,20$; $p = 0,0255$).
- Sodelovanje kot stil reševanja konfliktov in obvladovanje čustev sta statistično pomembno pozitivno povezana ($r = 0,20$; $p = 0,0025$).
- Tekmovanje kot stil reševanja konfliktov in obvladovanje čustev sta statistično pomembno pozitivno povezana ($r = 0,28$; $p = 0,0016$).
- Sodelovanje kot stil reševanja konfliktov in samomotivacija sta statistično pomembno pozitivno povezana ($r = 0,32$; $p = 0,0002$).
- Kompromis kot stil reševanja konfliktov in samomotivacija sta statistično pomembno pozitivno povezana ($r = 0,28$; $p = 0,0014$).
- Tekmovanje kot stil reševanja konfliktov in samomotivacija sta statistično mejno pomembno pozitivno povezana ($r = 0,16$; $p = 0,0671$).
- Sodelovanje kot stil reševanja konfliktov in komunikacijske sposobnosti kot prvina čustvene inteligentnosti sta statistično pomembno pozitivno povezana ($r = 0,34$; $p < 0,0001$).
- Kompromis kot stil reševanja konfliktov in komunikacijske sposobnosti kot prvina čustvene inteligentnosti sta statistično pomembno pozitivno povezana ($r = 0,25$; $p = 0,0055$).
- Sodelovanje kot stil reševanja konfliktov in razvijanje medosebnih odnosov sta statistično pomembno pozitivno povezana ($r = 0,35$; $p < 0,0001$).
- Kompromis kot stil reševanja konfliktov in razvijanje medosebnih odnosov sta statistično pomembno pozitivno povezana ($r = 0,26$; $p = 0,0030$).

- Sodelovanje kot stil reševanja konfliktov in čustveno mentorstvo sta statistično pomembno pozitivno povezana ($r = 0,27$; $p = 0,0021$).
- Kompromis kot stil reševanja konfliktov in čustveno mentorstvo sta statistično pomembno pozitivno povezana ($r = 0,39$; $p < 0,0001$).
- Prilagajanje kot stil reševanja konfliktov in čustveno mentorstvo sta statistično pomembno pozitivno povezana ($r = 0,19$; $p = 0,0305$).

6 RAZPRAVA

Rezultati raziskave so pokazali močno povezanost čustvene inteligentnosti in načina reševanja konfliktov.

Najmočnejšo povezanost smo zasledili pri povezanosti kompromisa s čustvenim mentorstvom ($r = 0,39$; $p < 0,0001$). Čustveno mentorstvo, kot sposobnost pomoči drugim pri obvladovanju čustev in učinkovitem sporazumevanju, močno poudarja medosebne odnose, kar je prav tako značilno za kompromis, saj obe strani zavoljo hitre rešitve in s tem omogočenju normalnega delovanja neke skupine popustita v svojih zahtevah.

Prav tako se je pokazala pozitivna povezanost sodelovanja kot najbolj učinkovitega načina reševanja konfliktov z vsemi prvinami čustvene inteligentnosti, medtem ko pozitivne povezanosti med kompromisom in čustveno inteligentnostjo nismo zaznali le pri obvladovanju čustev. Iz slednjega lahko zaključimo, da posamezniki z višjo stopnjo čustvene inteligentnosti v večji meri uporabljajo bolj kolaborativne oblike reševanja konfliktov. Oba stila reševanja konfliktov pripeljeta do izida, ki popolnoma (sodelovanje) ali deloma (kompromis) zadovolji cilje obeh strani, iz česar lahko zaključimo, da posameznikom z višjo stopnjo čustvene inteligentnosti veliko pomenijo odnosi z okolico, prav tako pa tudi izpolnitev njihovih lastnih ciljev.

Slednja ugotovitev se ujema z rezultati raziskave (Jordan, Troth, 2002), ki je pokazala močno povezanost med osebnimi in medosebnimi veščinami čustvene inteligentnosti ter sodelovanjem, kot načinom reševanja konfliktov.

Nepričakovano se je pokazala pozitivna povezanost med medosebnimi sposobnostmi (komunikacijske sposobnosti, razvijanje medosebnih odnosov, čustveno mentorstvo) kot prvinami čustvene inteligentnosti in tekmovanjem kot

stilom reševanja konfliktov. Izhajali smo namreč iz predpostavke, da posamezniki z visoko stopnjo razvitosti medosebnih sposobnosti razumevajo okolico in odnosom z le-to pripisujejo velik pomen, zaradi tega naj bi v manjši meri uporabljali tekmovanje za reševanje konfliktov. Za tekmovanje je značilna visoka stopnja asertivnosti, kar pomeni, da posameznik stremi k izpolnitvi svojih ciljev, ne ozirajoč se na interese druge strani. Razlog za nepričakovan rezultat bi lahko našli v trditvah v vprašalniku, ki so določale ta način reševanja konfliktov. Trditev »Razlike v mnenjih niso vedno ključne pri rešitvi problema, zato mnenja drugih večinoma ne upoštevam.« jasno prikazuje posameznikov odnos do okolice in je bil rezultat razmeroma nizek ($M = 2,24$), medtem ko trditvi »Ko enkrat sprejem odločitev, močno stojim za njo.« in »Kadar nastanejo konflikti, se opiram na svoja stališča.« ne prikazujeta posledic takšnega delovanja za medosebne odnose, zato je bil rezultat pri obeh trditvah opazno višji ($M = 4,60$; $M = 4,50$). V primeru dodatka posledic za medosebne odnose v ti dve trditvi (npr. »Ko enkrat sprejem odločitev, močno stojim za njo in mnenja ostalih ne upoštevam.«) sklepamo, da bi bila rezultata pri obeh trditvah nižja.

Kot so pokazali rezultati raziskave, sta čustvena inteligentnost in način reševanja konfliktov tesno povezana. Visoka stopnja čustvene inteligentnosti je tako lahko prediktor bolj učinkovitega načina soočanja s problemi.

6.1 PREDLOGI ZA PRAKSO

Z učenjem prvin čustvene inteligentnosti bi se moral posameznik ukvarjati celo življenje, saj bi tako lažje razumel svoje ravnanje in ravnanje drugih. Znanju o čustvih bi morali dati več poudarka že v vrtcu in osnovni šoli, prav tako pa bi podjetja morala bolj poudarjati pomen čustvene inteligentnosti v vsakdanjem poslovanju.

Podjetniško okolje postaja vse bolj dinamično, spremembe so vse bolj pogoste in del vsake spremembe so tudi konflikti. Za podjetja je pomembno, da konflikte rešujejo učinkovito, zato pa je potrebna tudi višja stopnja čustvene inteligentnosti zaposlenih. Podjetja bi tako morala v interne izobraževalne procese vključiti predavanja na temo čustvene inteligentnosti v smislu podajanja znanja o tem področju svojim zaposlenim. Nadalje bi podjetja lahko organizirala delavnice, kjer bi zaposleni na osnovi realnih situacij spoznavali prednosti čustvenih veščin in njihove uporabe v praksi. Še bolj celovit pa bi bil pristop podjetij, ki bi čustvena znanja in

veščine na prej omenjena načina prenašala na svoje zaposlene kontinuirano, hkrati pa jim omogočala meritve, prepoznavanje lastnih in skupinskih čustvenih kompetenc ter jih usmerjala pri izboljševanju le-teh.

Za posameznika je pomembno, da prepozna čustva pri sebi in drugih, jih pravilno izraža in uporablja za lažje komuniciranje ter izboljšanje medosebnih odnosov, za podjetje pa vsekakor koristno, da ima čustveno inteligentne zaposlene, saj so le-ti pri vsakdanjem reševanju problemov bolj učinkoviti.

6.2 OMEJITVE RAZISKAVE

Zavedamo se, da je vsako raziskavo potrebno jemati z določeno mero zadržanosti. Vzorec, obdelan v naši raziskavi, obsega le 130 anketirancev, v raziskavo pa smo vključili samo študente drugega letnika. Obseg raziskave je zadosten, če želimo ugotoviti povezanost čustvene inteligentnosti in načina reševanja konfliktov, rezultatov pa ne moremo razširiti na širšo slovensko populacijo, saj se vzorec razlikuje od povprečja slovenske populacije.

6.3 PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKAVE

Glede na rezultate, pridobljene z našo raziskavo, predlagamo nadaljnje raziskave na tem področju. Za razširitev veljavnosti raziskave bi vzorec morali izbrati strukturirano, tako da bi predstavljal širšo populacijo. Prav tako bi bilo zanimivo izvesti raziskavo na drugih skupinah, ki so vsakodnevno še bolj izpostavljene konfliktom, npr. zaposlenih v storitvenih dejavnostih, vodstvenih kadrih, ipd.

Pomembno je, da v bodočnosti razširimo znanje o čustveni inteligentnosti in njeni povezanosti z ravnanjem posameznika v različnih situacijah. Tako bi lahko raziskali povezanost čustvene inteligentnosti z drugimi značilnostmi posameznika kot so stil vodenja, obnašanje v timu, način odločanja, ipd. S tem bi razširili znanje o čustveni inteligentnosti in ji dali dodatno težo.

7 SKLEP

V diplomski nalogi smo raziskali povezanost čustvene inteligentnosti in načina reševanja konfliktov. Obe področji smo merili z vprašalnikom, sestavljenim iz dveh sklopov. Želeli smo ugotoviti, če sta ti dve področji medsebojno povezani, zanimalo pa nas je tudi, na kakšen način. Glavne ugotovitve raziskave so:

- Povezanost med čustveno inteligentnostjo in stilom reševanja konfliktov obstaja. S pomočjo ocene čustvene inteligentnosti lahko predvidimo, na kakšne načine se bo posameznik odzval v konfliktnih situacijah.
- Posamezniki z višjo stopnjo razvitosti čustvene inteligentnosti v večji meri rešujejo konflikte na kolaborativne načine. Razvijanje čustvene inteligentnosti tako pripelje do bolj učinkovitega reševanja problemov z okolico, kar je pomembno tako v zasebnem življenju, kot tudi v poslovnem okolju.

Ocenjujemo, da smo zadane cilje dosegli, saj smo temo raziskali do želene mere. Čustvena inteligentnost postaja vse bolj aktualna in popularna, vendar pa je razmeroma malo strokovnih raziskav, ki bi obravnavali njen širši vpliv na ravnanje posameznika. Zato je v prihodnosti potrebnih več raziskav, ki bi bolj pojasnile pomen čustvene inteligentnosti za posameznika in skupnost. Na ta način bi pojem lažje približali širši množici, hkrati pa bi področje dobilo dodatno težo in veljavnost.

LITERATURA IN VIRI

- Brajša, P. (1994) Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Goleman, D. (2001a) Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ, Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Goleman, D. (2001b) Čustvena inteligenca na delovnem mestu, Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Hampton, David R. (1986) Management, McGraw-Hill Book Co., Singapore.
- Hein, S. (2006a) Definition of Emotional Intelligence, <http://www.eqi.org/eidefs.htm> , pridobljeno 27.6.2006.
- Hein, S. (2006b) Introduction to Emotional Intelligence, <http://www.eqi.org/history.htm>, pridobljeno 28.6.2006.
- Hein, S. (2006c) Critical review of Daniel Goleman, <http://eqi.org/gole.htm>, pridobljeno 28.6.2006.
- Jordan, P.J., Troth, A.C. (2002) Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development, Advances in Developing Human Resources, 2002 (4), str. 62 – 79.
- Lobnikar, B., Pagon, M. (1997) Emocije na delovnem mestu : pomen čustev za organizacijsko uspešnost in učinkovitost, Quo vadis management / XVI. posvetovanje organizatorjev dela, Portorož, 2. - 4. april 1997. Moderna organizacija, Kranj, str. 539 - 548.
- Mayer, J.D. Salovey, P., Caruso, D. (2000) Models of Emotional Intelligence, Handbook of Intelligence, (Sternberg, R., Editor), str. 396 – 416, Cambridge University Press, Cambridge.
- Mayer, J.D., Salovey, P. (1997) What is emotional intelligence? Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators: Selected topics (Salovey, P., Sluyter, D., Editors) str. 3 – 31, Basic Books, New York.
- Možina, S. (ur.) (2002) MANAGEMENT. Didakta, Radovljica.
- Musek, J., (1997) Znanstvena podoba osebnosti, Educy, Ljubljana.
- Novak, B. s sodelavci (2000) Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: Priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Pagon, M. (2004) Organizacijsko vedenje: Poglavlja iz organizacijske psihologije. Gradivo za predmet Osnove managementa in organizacijskega vedenja. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Pogačnik, V. (1995) Pojmovanje inteligentnosti, Didakta, Ljubljana.
- Pečjak, S., Avsec, A. (2003) Konstrukt emocionalne inteligentnosti, Psihološka obzorja, letnik 12 (1), str. 55-66.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990), Emotional intelligence, Imagination, Cognition, and Personality, 1989-1990 (3), str. 185-211.

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....37

KAZALO SLIK

Slika 1: Osebnost in glavni podsistemi (vir: Mayer, Salovey, Jordan, 2000).....3

Slika 2: Načini reševanja konfliktov po Thomasu (vir: Hampton, 1986)12

KAZALO TABEL

Tabela 1: Starostna struktura vzorca - podrobno18

Tabela 2: Pregled odgovorov na posamezna vprašanja iz sklopa reševanja konfliktov21

Tabela 3: Pregled izvedenih spremenljivk - načini reševanja konfliktov22

Tabela 4: Odgovori na posamezna vprašanja iz sklopa čustvene inteligentnosti24

Tabela 5: Pregled izvedenih spremenljivk – prvine čustvene inteligentnosti.....25

Tabela 6: Statistične razlike med spoloma.....26

Tabela 7: Povezanost starosti s posameznimi izvedenimi spremenljivkami27

Tabela 8: Povezanost med posameznimi načini reševanja konfliktov27

Tabela 9: Povezanost med posameznimi prvinami čustvene inteligentnosti28

Tabela 10: Povezanost med načini reševanja konfliktov in prvinami čustvene inteligentnosti29

Priloga 1: Vprašalnik

Spoštovani,

Moje ime je Aleksander Baretič, sem absolvent Fakultete za organizacijske vede in pod mentorstvom dr. Pagona pripravljam diplomsko delo o povezanosti čustvene inteligentnosti in načina reševanja konfliktov. Pred vami je vprašalnik, ki ga uporabljamo za raziskavo zgoraj navedenega problema. Sodelovanje v anketi je anonimno, z vašimi iskrenimi in preišljenimi odgovori pa boste bistveno pripomogli h kvaliteti diplomskega dela, zato se vam za sodelovanje že vnaprej zahvaljujem.

Spol (ustrezno obkrožite): 1 - moški
2 - ženski

Starost: _____

Trditve:	V kolikšni meri se strinjate s posameznimi trditvami:					
	1 - nikakor se ne strinjam	2 - ne strinjam se	3 - delno se ne strinjam	4 - delno se strinjam	5 - strinjam se	6 - popolnoma se strinjam
Menim, da je enotnost skupine pomembnejša od uveljavitve mojega mnenja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na razne pripombe drugih se ne oziram, ker se običajno zaradi njih ni vredno pripraviti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razlike v mnenjih niso vedno ključne pri rešitvi problema, zato mnenja drugih večinoma ne upoštevam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Če me ljudje ne spoštujejo, svoje mnenje raje zadržim zase.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Želim poznati pomisleke drugih in poskušam poiskati načine za sodelovanje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedno sem pripravljen poslušati mnenja drugih, vendar želim izraziti tudi svoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Med konflikti morata obe strani malo popustiti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ne želim oteževati stvari, zato sodelujem z ostalimi in sprejemam njihove predloge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ko enkrat sprejem odločitev, močno stojim za njo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kadar so stališča in cilji obeh strani zelo različni, predlagam vmesno rešitev.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kadar se pojavi konflikt, se poskušam umakniti in početi nekaj drugega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Med konflikti se trudim izvleči na plano mnenja vseh vpletenih.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kadar nastanejo konflikti, se opiram na svoja stališča.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kadar drugi menijo, da imajo dobre ideje, se jim pridružim in jim pomagam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ko pride do konflikta, predstavim svoje mnenje in povabim ostale, da storijo enako.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Med konflikti poskušam poiskati kompromise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Trditve:	V kolikšni meri veljajo za vas osebno posamezne trditve:				
	1- nikoli	2 - v majhni meri	3 - v zmerni meri	4 - v veliki meri	5 - v zelo veliki meri
spoštovanje odločnosti pri drugih ljudeh (postaviti se za svoje pravice, mnenja, ideje, prepričanja in želje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lastna odločnost (razlaga in obramba svojih pavic, mnenj,...z besedami, telesno govorico) in kritičnost (dober namen, nadzor čustev) v skupinah , ko je to potrebno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prepoznavanje potreb drugih (kaj drugi potrebuje, npr. lahko se nekoga naravnost vpraša ali preizkusi, kako se odziva, če...) in odzivanje nanje (npr. pohvala po dobro opravljenem delu, če nekemu veliko pomeni); pomembno pi doseganju soglasij in reševanju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pomoč drugim, da bolje razumejo težavno situacijo, zaupajo v lastne sposobnosti in se počutijo cenjene; to pomeni sprejeti tisto, kar pravi sogovornik, in mu pomagati, da pojasni svoje misli, čustva in ideje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pomoč drugim pri načrtovanju in doseganju njihovih ciljev (npr. z iganjem vlog pred pogovorom za novo službo, s spodbujanjem, pohvalo, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lastna odločnost do posameznikov pri obrambi lastnih pravic, mnenj, idej, prepričanj in potreb z besedami in telesno govorico v obojestransko korist uporaba produktivnih dejanj (npr. razstavljanje naloge na več delov, ...) in vedenja (npr. opazovanje svojega vedenja in popravljanje ali prenehanje neučinkovitega vedenja, ...) za ohranjanje in dvig osebne motivacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zmanjšanje lastne vznemirjenosti - sposobnost sprostitve, ko se prepozna lastna telesna vznemirjenost oz. stresna situacija (npr. zaradi javnega nastopa se pospeši srčni utrip, dihanje in znojenje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sprejemanje sprememb in problemov kot normalnega dela življenja in posedovanje sposobnosti reševanja problemov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pozornost na vsa lastna dejanja in opazovanje samega sebe (ne samo, npr. sedimo na stolu, ampak predvsem malenkosti: sedimo sključeno; prekinjanje govornika; ton glasu, govorica telesa; to, kar se sporoča drugim nebesedno)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
imeti sposobnost pomiriti razburjeno osebo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prepoznavanje ter priznavanje samemu sebi doživljanja trenutnih čustev (jeze, žalosti, zamere,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
posredovanje v sporu med drugimi ljudmi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zavedanje lastnih ocen (vtisov, razlag, pričakovanj o sebi, drugih ljudeh in situacijah) v obliki pozitivnih in negativnih misli ali notranjega dialoga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
uporabljanje humorja, odmorov, opravljanja preprostih nalog,... Kot načinov sprostitve v mučnih situacijah (npr. zaskrbljenost zaradi trenutne situacije, jeza na druge ljudi ali pa sami tarča jeze drugih)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
učinkovito izražanje kritike, lastnih mnenj in občutkov o idejah oz. dejanjih drugega (z dobrim namenom za oba, s spoštovanjem, s skrbjo do kritiziranega, s predlaganjem izboljšav, z nadzorom svojih čustev)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vzdrževanje odnosov z razumevanjem vzroka in posledice (mdsebojni vpliv dveh v odnosu) pri izmenjavi informacij (iz izkušenj, kdaj in kako izražati čustva, misli in ideje), predvidevanje svojih misli, občutij ter sposobnost usmeriti odnos v pozitivno smer (tudi z mislimi in čustvi, ki nimajo zveze z delom, npr. o nedavni tekmi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pri posameznikih in v skupinah spodbujanje reševanja problemov (pogoj je lastno izvajanje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sposobnost komuniciranja na primerni ravni (več ravni: raven, kjer se zavedamo navzočnosti druge osebe, samo pozdrava; raven izmenjave informacij, dejstev, imajo tudi čustveni del; raven misli in idej, povezano s samospoštovanjem, z zaupanjem in virom ustvarjalnosti; raven čustev, zelo ranljivi), da se odnos učinkovito razvija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
razumevanje lastnega čustvenega konteksta; kakšna je bila vzgoja, v kaj se verjame, pridobljene izkušnje (npr. lastno pasivno delovanje in tlačenje jeze je lahko posledica vzgoje v otroštvu, da je potrebno biti prijazen in se ne sme nikoli izzivati,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prepoznavanje lastnih vedenjskih vzorcev (dejanja, ki jih v določenih situacijah vedno znova ponavljamo, npr. če smo jezni, povzdignemo glas) in obvladovanje lastnega vedenja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Trditve:	V kolikšni meri veljajo za vas osebno posamezne trditve:				
	1 - nikoli	2 - v majhni meri	3 - v zmerni meri	4 - v veliki meri	5 - v zelo veliki meri
razvijanje novih ali uspešnejših navad, vzorcev vedenja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sposobnost dviga lastne vzenmirjenosti, lastne energije in zavzetosti za delo (npr. s telesno aktivnostjo, počitkom,...) za ohranjanje in dvig osebne motivacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zavedanje tistega (o samem sebi, drugih ljudeh in situacijah) kar lastni čuti (vid, sluh, voh, okus in tip) zaznavajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sposobnost analize odnosa (ugotavljanje mej odnosa; kaj kdo pričakuje od odnosa; kako zaznavamo dolgo osebo, kako druga oseba zaznava nas; nepristranska analiza posameznih srečanj) in obvladovanje odnosa (z anmenom usmerjanja svojih dejanj, da se odnos razvija v skladu z željami)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prepoznavanje doživljanja lastnih sprememb razpoloženja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
razpoznavanje povezav med lastnimi telesnimi odzivi in čustvi (prepoznavanje lastnih čustev, ko se pokažejo, npr. trkanje s prsti po mizi verjetno pomeni, da smo živčni,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pri posameznikih in v skupinah spodbujanje jasnega izražanja (z besedami, kretnjami,...) misli, občutkov in želja, obveščanje o preteklih in prihodnjih dejanjih,... (pogoj je lastno izvajanje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
uporaba tankočutnosti - posvečanje velike pozornosti in sposobnost prepoznave, kakšno je vplivanje na čustva, misli, želja, prpičanj in vedenje drugih ter temu primerno prilagajanje lastne komunikacije , da je sporazumevanje čim bolj uspešno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
razumevanje, da je porajanje lastnih čustev posledica lastnih misli, telesnih reakcij in vedenja, ne pa dejanj druge osebe ali zunanjih dogodkov ter sprejemanje odgovornosti za porajanje lastnih čustev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ugotavljanje lastnih pravih namenov (želje, kaj bi radi naredili danes, v določeni situaciji, dolgoročna pričakovanja) delovanja (npr. pravi namen, da želimo napredovati, ni naša želja po večjem zaslužku, ampak mogoče, da želimo narediti vtis na starše, ki so mislili, da ne bo nič iz nas,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
samorazkrivanje - jasno izražanje (z besedami, kretnjami,...) lastnih misli , čustev, prepričanj, namenov in želja drugim; obveščanje o svojih preteklih in prihodnjih dejanjih ,... Vse to z upoštevanjem tankočutnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vplivanje na lastna čustvena stanja (jeza, pretirano navdušenje,...) s pomočjo pogovora s samim seboj (izogibanje lastnim posploševanjem, uničujočim oznakam: "vedno počasi dojemam", "neumen sem"; izogibenj branju tujih misli in postavljanju pravil, kako morajo drugi ravnati, napihovanja pomena dogodka; z vprašanji samemu sebi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
iskanje pomoči za dvig lastne motivacije ali reševanje kriz po potrebi tudi pri sodelavcih, prijateljih, družini (značilnosti takih odnosov so zaupanje, ustreznost in dosegljivost)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
razlikovanje med lastnimi ocenami (vtisov, pričakovanj o sebi, drugih ljudeh in situacijah; v obliki pozitivnih in negativnih misli ali notranjega dialoga) in tem (o samem sebi, drugih ljudeh in situacijah), kar lastni čuti (vid, sluh, voh, okus in tip)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zaznavanje tistega, kar drugi zares govori, dinamično poslušanje - zavedanje osebnih filtrov , ki vplivajo na to, kakšnih in katerih informacij se zavedamo, čustven podtekst - izjava "Sistem je nepošten" - oseba je razočarana, jezna, ker...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
učinkovito sprejemanje kritike (s spoznanjem, da nas kritika lahko česa nauči; prevzemom odgovornosti za svoja dejanja; obvladovanjem čustev; odločnostjo, če česa ne moremo početi,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prepoznavanje in vživljanje v lastne notranje napetosti, negotovosti, spremembe vznemirjenja , ki se odražajo v lastnih telesnih spremembah (npr. govor na sestanku; povečanje srčnega utripa in dihanja, znojenje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ohranjanje čustvene razdalje do drugega (se ne nalezemo njegove jeze, ali zapademo v njegovo depresijo,...) z namenom jasneje razumeti , kaj drugi doživlja (poskus predvidevanja čustvenega stanja drugega, jeze, žalosti; vživljanje v njegovo vedenje; izrekanje pozitivnih trditev samemu sebi; prostitev,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Trditve:	V kolikšni meri veljajo za vas osebno posamezne trditve:				
	1- nikoli	2 - v majhni meri	3 - v zmerni meri	4 - v veliki meri	5 - v zelo veliki meri
urejanje lastnega okolja, da je motivirajoče (svež zrak, razsvetljava, bave, zvoki, predmeti,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sposobnost in uporaba pozitivnega razmišljanja, misli (uporaba produktivne samokritike, postavljanje smiselnih ciljev, dopovedovanje samemu sebi, kar motivira,...) za ohranjanje in dvig osebne motivacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pri posameznikih in v skupinah spodbujanje dinamičnega poslušanja - zaznavanje tistega, kar drugi zares govori - zavedanje osebnih filtrov, ki vplivajo na to, kakšnih in katerih informacij se zavedamo, čustven podtekst - izjava "Sistem je nepošten" - oseb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>