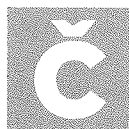


# ČUSTVENA INTELIGENTNOST KOT ZMAGOVALNA PRAKSA PRI DELU Z LJUDMI

Inovativne, agilne in sodelovalne organizacije so uspešne. Sposobne so hitre prilagoditve spremenjenim zunanjim ali notranjim okoliščinam. Kaj pa uspešen vodja? Visok inteligenčni kvocient ni več ultimativno merilo uspešnosti, čeprav je marsikje pogoj za vstop v visoko storilnostno naravnano okolje. Prav tako ne zagotavlja inteligentnega obnašanja in modrih odločitev. Za uspeh v pogojih medsebojne soodvisnosti, brez pripravljenosti na timsko sodelovanje ne gre. Sposobnost upravljanja odnosov je najvišja stopnja čustvene inteligentnosti.

**MAG. FRANKA  
BERTONCELJ,**  
samostojna svetovalka  
za izbiro, razvoj ter  
izobraževanje  
zaposlenih



Čustveno inteligentni imajo uvid vase in v druge, samokontrolo, znajo upravljati energijo lastnih čustev in energijo čustev drugih. Imajo moč vplivanja, navdihovanja, spodbujanja sprememb, reševanja in sodelovanja.

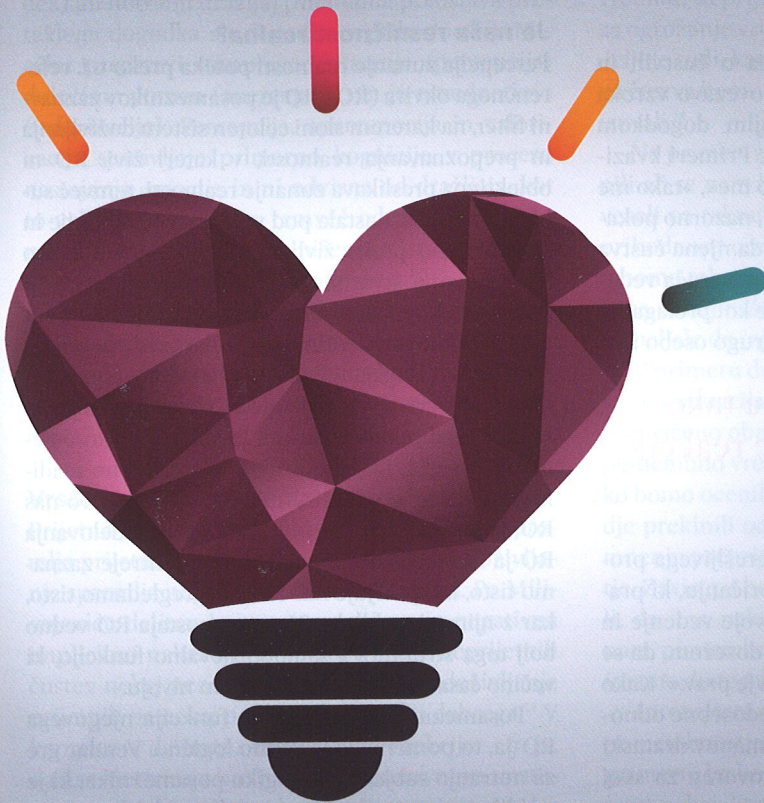
## IQ, EQ, SQ in še kakšen Q

Intelligenčni količnik (Intelligence quotient ali IQ) kot pokazatelj inteligentnosti ne zaobjema vseh sposobnosti in tako ne napoveduje posameznikove prilagojenosti na vse praktične vidike življenja. Gardner je koncept ene inteligentnosti razširil na koncept raznoterih inteligentnosti in razlikuje logično – matematično, jezikovno, prostorsko, glasbeno, telesno gibalno, znotrajosebno, medosebno in naravoslovno inteligentnost.<sup>5</sup> Čustveno inteligentnost (Emotional quotient ali EQ) sta prva koncipirala Salovey in Mayer, ko sta EQ definirala kot sposobnost spremljanja lastnih čustev in čustev drugih, jih razlikovati med sabo in uporabiti informacije za usmerjanje mišljenja in dejanj.<sup>22</sup> Poudarila sta pomen čustvene inteligentnosti v primerjavi z intelektualnimi sposobnostmi. Goleman je zaslužen za širjenje zavedanja o pomembnosti čustev in vpliva, ki ga imajo čustva na posameznikovo življenje in poslovno uspešnost.<sup>8</sup>

Čustveno inteligentnost definira kot sposobnost za učenje praktičnih spretnosti, ki temeljijo na petih prvinah: zavedanje sebe, obvladovanje sebe, motivacija, sočutje in spretnost v medsebojnih odnosih. Nadaljuje z raziskovanjem socialne inteligentnosti (SQ), kjer medosebne odnose postavi v družbeni kontekst nevroznanosti in hitro spreminjajoče se družbe.<sup>11</sup> Človekovih inteligentnosti je še več. Poleg IQ, EQ, SQ, govorimo o finančni, ekološki, duhovni, erotični in kontroverzni – politični inteligentnosti.

## Kaj so čustva?

V strokovni literaturi ni enotne konceptualizacije o tem, kaj pravzaprav čustva so. Različni pristopi jo pojmujejo različno – za nekatere je čustvo vrsta zavesti, vedenje ali pa nevrofiziološki proces. Goleman čustvo definira kot občutek in vse zanj značilne misli, duševna in biološka stanja ter pripravljenost za dejanje ter govori o mnogoterih enostavnih in sestavljenih različicah, preoblikovanih in odtenkih čustev, za katere niti ni vseh poimenovanj.<sup>8</sup> Veliko bolj precizen v opredelitvi čustva, procesov nastajanja ter klasifikacije čustev je Milivojević v svoji teoriji emocij, ki jo poimenuje Model krožne emocionalne reakcije ali KER model.<sup>18</sup>



### Ratio vs. emotio ali zablode o čustvih

Ljudje nase in na druge še vedno gledamo kot na »racionalna« in »emocionalna« bitja. Ločujemo med razumom in čustvi, kot da gre za dve popolnoma ločeni realnosti. Večina ljudi razmišlja o sebi kot o nečem, kar je razcepljeno na dva dela: del, ki misli in je racionalen, razumski, logičen in del, ki čustvuje in ki je iracionalen, nelogičen. Predsodki o čustvih so tako razširjeni, da jih po mnenju Milivojevića lahko imenujemo civilizacijski miti.<sup>16</sup> Ker bi naj bila čustva nekaj neracionalnega, človekov boj proti lastni emocionalnosti ne preseneča. Splošno sprejeta napačna prepričanja ali zablode o čustvih so, da so čustva iracionalna, da vladajo ljudem, da o njih ni treba govoriti, da so nevarna, da jim človek ne sme podleči itd. Odmikanje od čustvovanja in izkrivljen odnos do čustev se lahko kaže kot:<sup>18</sup>

#### 1. Popredmetenje čustev

Čustva so funkcija živega bitja in sama po sebi ne obstajajo, obstajajo pa ljudje, ki doživljajo čustva. V realnosti ni strahu, temveč samo človek, ki ga je strah, ne obstaja jeza, temveč človek, ki se jezi. Ustrezna semantika v odnosu do lastnega čustvovanja je glagolska oblika (bati se, jezi ti se – bojim se, razjezil sem se). Velika razlika je, če si nekdo

svoje doživljanje strahu interpretira, kot »strah me je preplaval« ali »strah me je zagrabil«, kjer čustvo strahu doživi kot konstrukt zunaj sebe, nad katerim nima kontrole. V primeru, ko pa nekdo o svojem doživljanju strahu poroča v kontekstu »prestrašil sem se«, taka interpretacija vključuje osebo kot akterja dogajanja, ki prevzame odgovornost za to, kar doživlja.

#### 2. Pasivizacija

Za pasivizacijo gre, ko oseba, ki v določeni situaciji trpi, pripisuje vzrok svojega trpljenja situaciji in ne sebi. Na tak način postavi sebe v odnosu do lastnih čustev v pasiven položaj. Prepričanje, da se ljudem čustva dogajajo oz. zgodijo, je eno izmed večjih zablod. Pasiven odnos do čustvovanja, kot splošno sprejet družbeni fenomen, izpostavlja tudi teorije izbire, ko napačna prepričanja o odnosu posameznika z okoljem poimenuje »tradicionalna« prepričanja zunanjega nadzora, po katerih posameznik verjame, da je njegovo vedenje posledica zunanjih okoliščin. Pri čemer je vedenje sklop vedenjske, miselne, fiziološke in čustvene komponente celostnega vedenja posameznika. V luči avtonomije, aktivne vloge in možnosti izbire je Glasserjev pristop še bolj radikalen s tem, ko za opisovanje čustev in počutij vpelje glagolniško rabo (namesto boli me glava -

akcija (Slika 1.) je odgovor na stimulusno situacijo, ki je lahko sprememba v zunanjem svetu (dogodek) ali notranji dražljaj (mentalna predstava preteklega dogodka ali dogodka v prihodnosti). Miselni predstavi stimulusne situacije (percepcija) določimo pomen (apercepcija) in jo ovrednotimo (valorizacija). Percepcija, aparcepcija in valorizacija sestavljajo primarno kognicijo v procesu nastajanja emocije in ni odvisna od dražljaja, kot to velikokrat mislimo, temveč od pomena in pomembnosti, ki mu ga pripišemo. Gre za notranji proces dekodiranja na osnovi našega RO-ja. Ljudje nikoli ne reagiramo neposredno na zunanje okoliščine, ampak na pomen, ki jim jih pripišemo. Tako ima lahko enaka stvar za različne ljudi različen pomen in pomembnost ali pa pomembnosti sploh nima.

### Vrste in intenzitete čustev

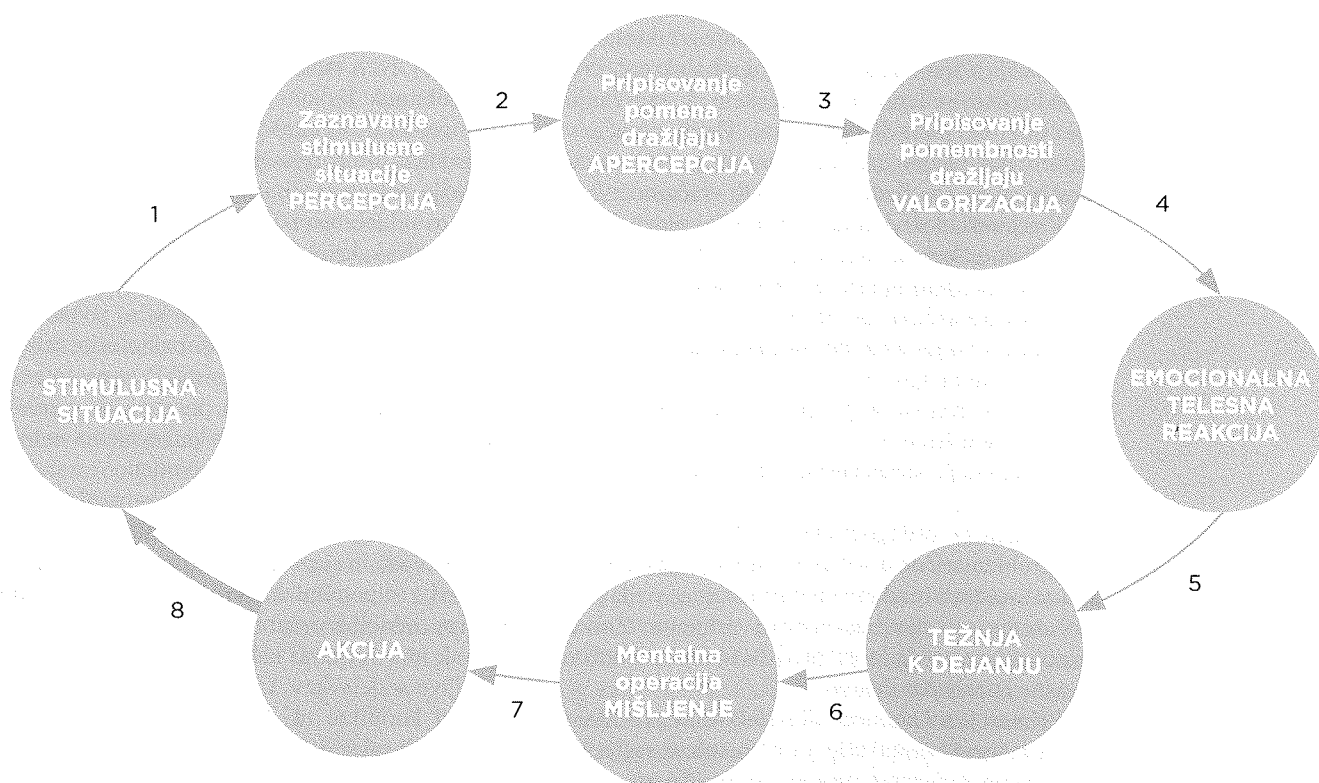
Prijetna čustva so tista, katerih doživljanje spremlja prijetna, neprijetna pa tista, katerih doživljanje spremlja neprijetna telesna senzacija. Po Milivojeviću delitev čustev na pozitivna in negativna implicitno nakazuje, da je doživljanje neprijetnih čustev nekaj nezaželenega in slabega, doživljanje prijetnih pa nekaj pozitivnega in tako dobrega.<sup>18</sup> V kontekstu, da imajo čustva svojo funkcijo – to je, da nas motivirajo k vzpostavitvi ponovnega ravnovesja – so tako prijetna kot neprijetna čustva v določenih situacijah lahko ustrezna in tako za človeka nekaj pozitivnega.

Prijetna čustva doživljamo v situacijah, v katerih ocenimo, da stimulus potrjuje eno izmed naših vrednot, neprijetna pa takrat, ko menimo, da gre za ogrožanje vrednote. Milivojević natančno opredeljuje tudi, katero vrsto prijetnega in neprijetnega čustva bomo ob določeni interpretaciji situacije izžvali.<sup>18</sup>

Na primer: zadovoljni bomo, ko si bomo izpolnili ali se nam bo izpolnila ena izmed naših želja, veseli pa takrat, ko bomo ocenili, da se nam bo v prihodnosti uresničila ena izmed naših želja. Upali bomo takrat, ko bomo ocenili, da se bodo stvari, ki so zunaj našega nadzora odvijale tako, da bodo pripeljale do izpolnitve ene nam pomembne želje.

V primeru doživljanja neprijetnih emocij bomo jezni v situacijah, ko se bo po naši oceni nekdo neupravičeno obnašal na način, ki ogroža neko našo pomembno vrednoto. Zavrjnene se bomo počutili, ko bomo ocenili, da so za nas pomembni drugi ljudje prekinili odnos z nami zato, ker so po našem mnenju prepričani, da nismo dovolj vredni kot bitje. Zavist pa bomo občutili takrat, ko bomo menili, da ima nekdo drug nezasluženo nekaj, kar je nam pomembno, hkrati pa bomo prepričani, da imamo do tega sami večjo pravico kot on.

Intenziteta doživljanja emocije je sorazmerna pomembnostjo vrednote. To pomeni, da bomo v primeru, ko bomo ocenili, da je ogroženo ali potrjeno nekaj, kar nam je malo pomembno, doživeli prijetno ali neprijetno čustva nizke intenzitete. In obratno. Ob naši oceni želene ali neželene spre-



Slika 1: Model krožne emocionalne reakcije.<sup>19</sup>

glavobolim, imam bolečine - bolečinim, sem v depresiji - depresiram,).<sup>7</sup>

### 3. Kvazikavzalnost

Je naslednja izkrivljena predstava o čustvih in predpostavlja napačno linearno povezavo vzroka in posledice med nekim zunanjim dogodkom (vzrokom) in čustvom (posledico). Primeri kvazikavzalnih izjav, kot so »prizadeli so me«, »tako me je razjezila, da ...«, ali »ranil me je«, nazorno pokažejo, da oseba, ki jih izreče, meni, da njena čustva niso odvisna od nje, temveč da jih povzroča vedenje drugih. Kvazikavzalnost se kaže kot prelaganje odgovornosti za lastna čustva na drugo osebo in v

## Za nas pomembna mentalna predstava je tako osnova za nastanek emocionalne telesne reakcije torej za doživljanje čustva.

obratnem odnosu kot reševanje nerešljivega problema, kaže v tradicionalnem prepričanju, ki pravi: »Moje vedenje je odgovor na tvoje vedenje in obratno, s svojim vedenjem lahko dosežem, da se boš obnašal, kot želim in mislim, da je prav.«<sup>7</sup> Kako uničujoča je kvazikavzalnost za medosebne odnose, nazorno kaže dobro znani Karpmanov dramski trikotnik.<sup>12</sup> Ko je posameznik odgovoren za svoj položaj, pa to odgovornost zanika oziroma se je ne zaveda, gre za psihološko vlogo Žrtve.

Vendar odnos med dogodkom in emocionalno reakcijo ni vzročno posledičen. Vedenje drugih ljudi lahko povzročimo le z uporabo sile. Verbalna in neverbalna sporočila, nimajo moči, da bi pri drugi osebi povzročila neko vedenje. Tudi če gre za poskuse vplivanja, kot na primer nagovarjanja, žalitve ali provokacije, je od posameznika odvisno, kako se bo odzval. Da je res tako, lahko vemo, ko opazimo, da se lahko različni ljudje na isto sporočilo različno odzovejo. In prav v možnosti osebne izbire na zunanje okoliščine se kaže človekova svoboda. Vsakdo lahko pri sebi zavestno in hote izzove ali izbriše določeno čustvo, če se usmeri na nadzor procesov, ki sodelujejo pri nastajanju določenega emocionalnega doživetja.<sup>18</sup>

### 4. Branje misli

Pri branju misli gre za to, da na podlagi neverbalnih znakov drugih ljudi sklepamo na njihova notranja stanja. Branje misli je lahko pravilno, ko dejansko uganemo, kako se drugi počuti in kako razmišlja, ali pa napačno, ko nam to ne uspe. Naj smo še tako večji v ocenjevanju neverbalnih sporočil drugih ljudi, je naše znanje o njihovem notranjem stanju le na ravni hipoteze. Branje misli je problematično taktar, ko oseba trdi, da ve, kaj drugi ljudje mislijo, čutijo ali si želijo, čeprav ji tega niso potrdili. Oseba, ki je prepričana, da ima določen neverbalni signal točno določen pomen, ne išče potrdil za svoje sklepe, niti ne alternativnih razlag, svoje domneve je-

mlje kot absolutno resnico in na podlagi takšne »resničnosti« gradimo odnose z drugimi.<sup>18</sup>

### Je naša resničnost realna?

Percepcija zunanje realnosti poteka preko t. i. referenčnega okvira (RO). RO je posameznikov zaznavni filter, na katerem sloni celoten sistem doživljanja in prepoznavanja realnosti, v kateri živi. RO ni objektivna preslikava zunanje realnosti, temveč subjektivna slika, nastala pod vplivom socializacije in samoaktivno preko življenjskih izkušenj. Razliko med zunanjo stvarnostjo (objektivna realnost) in posameznikovo sliko te stvarnosti (subjektivna realnost) lahko ponazorimo z razliko med ozemljem (objektivno dogajanje) in zemljevidom tega ozemlja (subjektivno doživljanje). Čeprav gre za jasno razliko med realnim svetom in subjektivnim dojetjem sveta, ljudje običajno te razlike ne uvidimo, za nas je to edina resničnost, skozi katero nas RO vodi kot avtomatski pilot.<sup>18</sup> Zaradi delovanja RO-ja smo selektivni v zaznavanju. Hitreje zaznamo tisto, kar potrjuje naš RO, in spregledamo tisto, kar z njim ni v skladu. Sčasoma postaja RO vedno bolj toga struktura s samopotrjevalno funkcijo, ki večino časa deluje na nezavednem nivoju.

Posameznikovo vedenje je funkcija njegovega RO-ja, to pomeni, da je vedno logično. Vendar gre za notranjo subjektivno logiko posameznika, ki je z vidika zunanje objektivne realnosti lahko iracionalna. Zakaj se neka oseba obnaša tako, kot se obnaša, bomo razumeli, ko bomo razumeli logiko njenega RO-ja.

### Zakaj čutimo to, kar čutimo?

Človek vedno teži k temu, da vzpostavi skladnost med zunanjim in notranjim svetom oziroma, da se spremembam prilagodi. S tega vidika imajo naša prizadevanja vedno pozitiven namen. Načini, s katerimi bomo poskušali skladnost doseči, so odvisni od njegovega znanja, izkušenosti in pripravljenosti na učenje novega.

Čustvena reakcija je avtomatičen odziv v situacijah, v katerih ocenimo, da se je odnos med nami in svetom pomembno spremenil. Funkcija čustev je, da človeka pripravijo na določeno vrsto obnašanja z namenom prilagoditve oz. vzpostavitve ponovnega ravnovesja. To, kar so refleksi za telo, so za psiho emocije. Za razliko od občutkov, ki so elementarne zaznave (senzacije), ki nastanejo z draženjem čutil in jih občutimo ves čas zavestnega stanja, čustev ne doživljamo vedno, ampak samo ob tistih dogodkih, ki jih ocenimo kot pomembne. »Čustvo je odziv subjekta na dražljaj, ki ga je le-ta ocenil za pomembnega in ki visceralno, motorično, motivacijsko in mentalno pripravlja subjekt na prilagoditveno dejavnost.«<sup>18</sup>

### Čustvo oz. emocionalna reakcija

Čustvo je celosten kognitivno-fiziološki-vedenjski odziv človeka v odnosu do sveta. Emocionalna re-

membe, bomo doživeli prijetno ali neprijetno čustvo visoke intenzitete.<sup>18</sup>

### **Emocionalna telesna reakcija in akcijska tendenca kot čustvena energija**

Težnja k odzivu je priprava telesa na akcijo. Aktivira se biološki program, ki ga občutimo kot čustvo in program vedenja, ki ga občutimo kot notranjo spodbudo za akcijo. Emocije dvigajo energetske raven telesa in mobilizirajo organizem. Tako na primer strah spremlja povišan srčni utrip, pospešeno dihanje in izločanje stresnih hormonov z namenom hitrejšega odziva.

### **Mišljenje**

Telesni pripravljenosti sledi mišljenje. V fazi mišljenja izbiramo najboljši možni način prilagoditve. Preiščemo sebe, druge in svet, da bi našli in uporabili najboljšo možno akcijo.

Prepričanje, da emocije zavirajo mišljenje, je napačno. Čustva dejansko spodbujajo mentalne procese v smislu intenzivnega osredotočanja na določeno prioriteto oz. močne koncentracije na najpomembnejše. Tako je možno istočasno misliti in čustvovati. Strah pred izgubo nadzora ob doživljanju intenzivnih čustev je eden temeljnih razlogov, zaradi katerih ljudje poskušajo svoja čustva dušiti.<sup>18</sup>

### **Akcija – je bilo naše vedenje prilagoditveno?**

V primeru doživljanja prijetnih čustev, ki jih doživljamo, ker ocenimo, da je sprememba v okolju skladna z našimi željami (potrjevanje vrednote), je adaptacija v tem, da se ta sprememba okrepi. Prilagoditveno vedenje je usmerjeno k zadržanju okoliščin oz. ponavljanju dejanj. Tistih situacij, v katerih doživljamo prijetne emocije, ne želimo zapustiti ali pa nas vleče, da se v njih vračamo.

V primeru doživljanja neprijetnih emocij, ki jih doživljamo, ker ocenimo, da je nekaj nam pomembnega ogroženo (ogrožanje vrednote), je prilagoditveno vedenje umerjeno k:

- a. spreminjanju situacije (prilagajanje sveta nam – aloadaptacija)
- b. sprejemanju situacije (prilagajanje sebe svetu – avtoadaptacija)
- c. umikanju iz situacije (adaptacija je v izogibanju)

Vedenje bo prilagoditveno, če bo pri razreševanju problematične dražljajske situacije učinkovito. Takrat nastopi readaptacija in razlog za nadaljnje občutenje neprijetnega čustva preneha. Znova vzpostavljena skladnost med RO-jem in svetom ugasne neprijetno čustvo.

Primer: jezni smo zaradi sodelavkega odnosa do nas. Njeno zamujanje (stimulusna situacija) si razlagamo kot izraz nespoštovanja (percepcija, apersepcija). Ker nam je odnos drugih do nas pomemben (valorizacija), občutimo jezo (emocija).

Smo napeti, nemirni (telesna senzacija) in najraje bi takoj nekaj naredili (akcijska tendenca iz jeze). Razmišljamo o sodelavki in njenem vedenju in hočemo, da se to preneha. Odločimo se (mišljenje), da bomo o tem z njo spregovorili (akcija).

Če sodelavka naše sporočilo sprejme in spremeni svoje vedenje, nimamo več razloga, da bi se jezili (readaptacija). Če pa izbrano prilagoditveno vedenje (poskus spreminjanja sodelavke) ne pripelje do spremembe (sodelavka nadaljuje z zamujanjem) sta možna dva vzroka:

1. izbrali smo napačno akcijo (naše vedenje je bilo neučinkovito, ker smo na primer povedali sodelavki, »kar ji gre«, na zanjo nesprejemljiv način) ali pa
2. je dražljajska situacija nespremenljiva (sodelavki se njeno vedenje ne zdi sporno, ker pri tako kratkih časovnih rokih drugače ne gre in meni, da smo preobčutljivi).

Ker stimulusna situacija še vedno obstaja, še vedno čutimo jezo. Funkcija nadaljnje jeze je iskanje novega vedenja, ki bi pripeljalo do adaptacije. Za vzpostavitev ravnovesja moramo torej spremeniti izbor akcije. Lahko ponovno poskušamo s spreminjanjem situacije (prilagajanjem zunanjih okoliščin sebi), vendar tokrat na drugačen način. Lahko izberemo, da se bomo s sodelavko pogovorili v drugem tonu ali pa se obrnemo po pomoč k osebam, ki imajo nanjo vpliv. Morda nam zunanje okoliščine, naše socialne in druge veščine dopuščajo še kakšne možnosti, s katerimi lahko poskušamo spremeniti sodelavkino vedenje. Če tudi novi poskusi vplivanja ne razrešijo situacije, bo neravnovesje poravnano le, če bomo izbrali eno od preostalih dveh možnosti prilagoditve: avtoadaptacijo ali umik. Kako?

Če vemo, da smo akter v odnosu do življenja, potem naša interpretacija ni kontaminirana s pasivizacijo, kvazivzročnostjo in psihološkimi igrami. Zato ne iščemo odgovora na vprašanje, »kdo me jezi« ali »kako je lahko taka, da mi je to naredila ...«, in ne vztrajamo z neučinkovitimi poskusi. Avtoadaptacija ali spreminjanje sebe pomeni rekonstruirati svoj RO. Notranji psihološki zemljevid moramo uskladiti z novonastalo nespremenljivo stvarnostjo. To v praksi pomeni, da moramo spremeniti način, kako doživljamo njeno vedenje in situaciji pripisati drugačen pomen.

Lahko pa nismo pripravljeni spremeniti pomena stimulusni situaciji. V tem primeru imamo še eno možnost, in sicer umik iz situacije. V primeru sodelavke to pomeni zamenjava delovnega okolja (pisarne, oddelka, organizacije).

Vsak ima verjetno kakšno svojo različico »nespoštljive sodelavke«. Univerzalne formule, kako reševati konflikte ni. Malo verjetno je tudi, da bomo našli takšno »novo pisarno, oddelek ali organizacijo«, ki nam ne bi ponujala nobenega povoda za frustracijo. Delovno okolje medsebojne soodvisnosti ljudi z različnimi delovnimi stili, na-

vadami, interesi in vrednotami je vedno potencialno konfliktno polje. Konflikti aktivirajo delovno skupino k iskanju novih rešitev in tako priložnost za razvoj. Vztrajanje na neučinkovitih poskusih adaptacije je reševanje nerešljivega. Nerazrešena stimulusna situacija prolongira emocijo v kronično, ki bo konstantno signalizirala, da je »nekaj pomembnega narobe«. Neprijetne telesne občutke, ki spremljajo kronično jezo, lahko skušamo odpraviti z neadaptabilnimi oblikami vedenja (šport, meditacija, resignacija ...), vendar dokler bo v naši predstavi obstajala razlika med »kaj je« in »kaj bi«, bo neprijetna emocija vztrajala.

### Polja vpliva in kontrole

Pravilno razlikovanje področij, kjer imamo popolni nadzor (kaj lahko upravljamo, manageriramo) od področij, kjer imamo delni nadzor (na kaj lahko vplivamo, ne moremo pa kontrolirati), in področij, kjer nimamo nobenega nadzora (zunaj naše kontrole), nam prihrani nepotrebno izgubljanje časa in energije zaradi neučinkovitih angažiranj na nepačnem področju.<sup>2</sup> To pomeni, da razumemo in sprejmemo, da lahko neposredno upravljamo le sebe (izjema: uporaba sile, od nas odvisni), da imamo na druge ljudi in situacije le vpliv, tisto, kar pa je zunaj naše kontrole, pa lahko le sprejmemo (naravni in družbeni pojavi, dogodki in situacije višje sile ...).

### Čustvena inteligentnost – v teoriji in praksi

Pet vidikov čustvene inteligentnosti:<sup>17, 18; 22, 15; 8, 9, 10</sup>

#### 1. Prepoznavanje lastnih čustev

Je sposobnost samozavedanja oz. poznavanje lastnega notranjega doživljanja. Gre za posameznikovo sposobnost razumevanja samega sebe in je pogoj za razumevanje drugih. Čustveno inteligentna oseba ima v situacijah emocionalnega odziva jasno zavedanje, kaj čuti in zakaj, kaj se je zgodilo, kaj to zanjo pomeni, koliko in zakaj ji je pomembno, kakšen je njen motiv. Ima dobro introspekcijo oz. zavest o tem, kako ocenjuje zunanjo in notranjo stvarnost, kakšne so njene misli, predstave in pričakovanja v zvezi s sabo, drugimi in svetom ter kakšen vpliv ima to na njeno notranje doživljanje.

Primarna kognicija poteka hitro in skoraj vedno prizavedno, zato se najprej zavedamo telesnega občutka. Občutenje emocije preko telesnega občutka je tako prvi signal, ki prebudi našo pozornost. Zavest o zaznanem občutku ali t. i. tercialna kognicija je predpogoj za naslednji nivo samoregulacije.

#### 2. Ravnanje z lastnimi čustvi

Je sposobnost vplivanja na izražanje ter doživljanje lastnih čustev. Ker gre za posameznikovo sposobnost, da se zavestno odloči, kako bo čustvo, ki ga doživlja, izrazil, lahko govorimo tudi o upra-



Slika 2. Območja kontrole in udeležnosti (povzeto po Covey, 1992).

vljanju lastnih čustev. Ljudje z nižjo sposobnostjo samokontrole ne ločijo razlike med doživljanjem in izražanjem čustev. Njihov odziv ob doživljanju lastnega čustva je avtomatiziran. Prisila avtomatizma je v posameznikovem enačenju določene emocije z določenim vedenjem kot npr. avtomatičen agresivni izbruh, s katerim se oseba odzove ob vsakem doživljanju jeze. Čustveno inteligentna oseba se zaveda, da lahko s pomočjo mišljenja izbere način izražanja svojega čustva. Ker ima nad sabo in svojim izražanjem čustev zavestno kontrolo, se odloči za tisto obliko, ki je glede na socialni kontekst situacije najprimernejša, z vidika posameznikove adaptacije pa najučinkovitejša.

Upravljanje lastnih čustev vključuje tudi sposobnost vplivanja na doživljanje čustva. Še posebej v situacijah, ki zahtevajo avtoadaptacijo, je čustveno inteligentna oseba sposobna hitreje rekonstruirati svoj RO in prilagoditi svoja pričakovanja zunanji realnosti. Ker gre za ozaveščen proces z jasnim namenom in razlogom, samokontrola ni potlačitev.

#### 3. Samomotivacija

Gre za uporabo čustev pri motiviranju samega sebe. Pomeni zavestno usmerjanje energije čustev v določeno obliko obnašanja z namenom realizacije zastavljenega cilja. V tem kontekstu so čustva naši motivatorji, ki nas mentalno in telesno pripravijo na akcijo. K menjavi zaposlitve nas lahko motivira želja po novem delovnem mestu ali nezadovoljstvo s trenutnim. V obeh primerih je cilj enak, vendar motiv drug. Sposobnost samomoti-

vacije je z vidika delovne uspešnosti pomembna zato, da se dela lotimo in pri njem tudi vztrajamo, pri čemer je naša gonilna sila energija emocije, ki jo občutimo kot telesni občutek vznemirjenja. V stanju ravnodušnosti ni telesne akcijske tendence, ki bi služila kot poriv k delovanju. Ravnodušnost je odsotnost čustvovanja. Gre za stanje, ko nimamo niti želje, niti potrebe, ki bi ju želeli zadovoljiti, niti vrednot, ki bi jih želeli potrditi ali ubraniti. Je nevtralnno stanje brez občutij. Čustveno inteligentna oseba se je sposobna motivirati s postavljanjem ciljev, ki jo motivirajo in pripravijo k delovanju.

#### 4. Prepoznavanje čustev drugih

Gre za posameznikovo sposobnost razumevanja psihološkega dogajanja pri drugih. Čustveno inteligentna oseba nima uvida samo vase, temveč tudi v druge. V komunikaciji z drugimi na verbalnem in neverbalnem nivoju pravilno dekodira čustvene signale in prepozna kaj druga oseba doživlja. Poleg prepoznavanja čustev drugih se ukvarja tudi z ugotavljanjem možnih vzrokov. Torej, zakaj druga oseba doživlja to, kar doživlja. Kaj je v kontekstu situacije druga oseba zaznala kot spremembo ravnovesja, kako si je to razložila in koliko ji je to pomembno.

Prepoznavanje čustev drugih nam omogoča dober kontakt in je temelj za gradnjo odnosov. Empatija, kot sposobnost vživljanja v drugega, ni mogoča brez razumevanja njegove notranje logike. Veliko ljudi je napačno prepričanih, da so empatični takrat, ko sebe postavijo v situacijo druge osebe. Ker interpretira zunanjo stvarnost skladno s svojim RO-jem, ne bo razumel druge osebe, temveč bo bolje spoznal sebe in svoje reakcije v hipotetični situaciji. Postaviti se »v škornje drugega«, ne da zamenjamo tudi »očala«, je t. i. naivna empatija. Prava empatija je sposobnost predstavljanja, kako druga oseba doživlja določeno situacijo skozi njen dekodek, ne naš.

#### 5. Urejanje odnosov

Zadnja sposobnost čustvene inteligentnosti, vključuje vse predhodne in se nanaša na spretnosti vzbujanja želenega odzivanja drugih. Da smo lahko v medosebnih odnosih uspešni, moramo imeti uvid vase in druge ter samokontrolo. Urejanje odnosov je sposobnost, da se ustrezno odzivamo in vplivamo na čustva drugih. Spretnosti urejanja odnosov so socialne spretnosti: vplivnost, sposobnost sporazumevanja, reševanja konfliktov, spodbujanja sprememb, navezovanja stikov, pridruženost, sodelovanje in timske sposobnosti. Prepoznavanje čustev drugih in urejanje odnosov vključujeta socialni kontekst čustvene inteligentnosti posameznika.

Sposobnost prepoznavanja notranjega dogajanja drugih, samokontrola in socialne spretnosti omogočajo dober kontakt in gradnjo medosebnih

odnosov. Trdnost oz. trajnost odnosov pa je v povezavi s konstruktivnostjo namena odnosa.

#### Profesionalnost kot izraz čustvene inteligentnosti

Profesionalna je tista oseba, ki je visoko strokovno usposobljena, hkrati pa ima z ljudmi, s katerimi sodeluje, takšne odnose, ki ji doseganje poslovnih ciljev olajšujejo in ne otežujejo. V tem kontekstu je profesionalnost tesno povezana z ustreznim odnosom do sebe in drugih, ki je vedno rezultat osebnostne zrelosti posameznika.<sup>1</sup> V poslovnem okolju biti čustveno inteligenten v principu pomeni biti profesionalen.

#### Vpliv čustvene inteligentnosti na uspešnost pri delu

Čustveno inteligentne osebe so poslovno uspešnejše. Izjema so tiste, pri katerih je doseganje poslovnih ciljev odvisno samo od njih, torej, ko ne vključuje drugih. Zakaj? V skoraj vsaki poslovni situaciji smo v takšnem ali drugačnem odnosu z drugimi ljudmi. Tako je naša uspešnost pri delu zaradi povezanosti z drugimi, odvisna od kakovosti odnosov.<sup>1</sup> Uspeh na delovnem mestu je po močno pod vplivom sposobnosti samokontrole in sposobnosti komunikacije Goleman.<sup>1, 10</sup>

Čustvena inteligentnost vpliva na uspešnost pri delu v kontekstu odnosov in motivacije. Čustva so pomembni izvor človeške motivacije. V poslovnem okolju dolgo niso bila zaželeni, z razumevanjem koncepta zavzetosti pa je postala jasna povezanost med produktivnostjo in čustveno angažiranostjo posameznika ter delovnih skupin.<sup>4</sup>

Ozračje v organizaciji ima lahko 20- do 30-odstotni vpliv na skupni poslovni rezultat. Organizacijska klima, torej, kako se zaposleni pri delu počutijo, naj bi bila v 50 do 70 odstotkih odvisna od vodje.<sup>4</sup>

#### Vpliv čustvene inteligentnosti na uspešnost vodenja

Veliko raziskav potrjuje vpliv čustvene inteligentnosti na učinkovitost vodenja.<sup>10</sup> Sposobnost zaznavanja emocij najbolj napoveduje učinkovitost vodenja. Stopnja čustvene inteligentnosti vodij sovпада z oceno učinkovitosti vodje s strani sodelavcev. Riggio in Reichard v svoji raziskavi potrjujejo povezanost emocionalnih in socialnih veščin z učinkovitostjo vodij ter poudarjata, da jih je s pomočjo treninga možno izboljšati. Kot skupno lastnost učinkovitih vodij Goleman izpostavlja visoko motivacijo, ki se kaže kot strast do dela, iskranje izzivov, pripravljenost na učenje in ponos na dobro opravljeno delo.<sup>20, 14, 21, 9</sup>

#### Čustveno inteligentno vodenje

Čustva predstavljajo pomemben vidik v motivaciji posameznika in delovnega tima. Ljudje imamo lastno notranjo motivacijo, ki je vezana na naš vre-

dnotni sistem. Motivirani smo k doseganju in uresničevanju nam pomembnih vrednot. Vodenje s čustvi v tem kontekstu pomeni, da vodja kreira delovne pogoje, ki bodo spodbujali aktivacijo čustvene energije v smeri uresničevanja ciljev organizacije. Tako je idealna motivacija v tem, da zaposleni doživlja močno željo, da doseže cilj.

Želja je prijetna čustvena reakcija, ki jo doživimo takrat, ko naš cilj ocenimo kot pomemben. Gre za občutenje težnje, da nekaj imamo, dosežemo ali uresničimo.<sup>18</sup> Kadar v emocionalnem vzdušju organizacije ali tima prevlada želja, je stopnja motiviranosti in vzpodbude za delo visoka.<sup>16</sup> Čutiti je strast, zavzetost in navdušenje. Strast pomeni popolno posvečanje določeni želji ali vrednoti, posledica pa je zelo intenzivno prijetno čustvo, če se želja uresniči, oziroma zelo neprijetno, če se ne uresniči.<sup>18</sup>

Postavljanje ciljev v okvirih zelenega, naj bi tako bila formula uspeha za motiviranje sodelavcev. Motivirani smo, ko opravljamo delo, ki ga radi delamo, si ga želimo opravljati in nam je izziv, ker ob tem uresničujemo nam pomembno. Posameznikove želje v okviru poslovnega dela so želje po znanju, razvoju, potrditvi, samopotrditvi, dosežku, moči, neodvisnosti, svobodi, statusu, priznanju, sprejetosti, spoštovanju itd.

Zanos je stanje največjega zadovoljstva posameznika pri opravljanju določene aktivnosti in hkrati največje motiviranosti in učinkovitosti. Je stanje popolnega osredotočanja in usmerjene pozornosti, ki ga spremljajo prijetni občutki. V stanju zanosu posameznik v celoti izkorišča svoj potencial, je notranje motiviran, zmanjša se njegova stopnja samozavedanja in občutek za čas. Do stanja zanosu lahko pride, ko je zahtevnost naloge usklajena s posameznikovo percepcijo lastne kompetentnosti.<sup>3</sup> Najvišja stopnja usklajenega delovanja tima in s tem povezane učinkovitosti, je stanje zanosu v skupini, t. i. skupinski zanos.<sup>23</sup>

Pri pozitivnem motiviranju gre za dosegajočo, pri negativnem pa za izogibajočo motivacijo, kjer zaposlene aktivirata strah ali zaskrbljenost. Negativna motivacija hromi proaktivno storilnostno motivacijo. Prestrašeni in zaskrbljeni zaposleni nimajo pozitivne emocionalne angažiranosti. Njihova prizadevanja bodo usmerjena v zaščito, izogibanje. Ker vodja sodelavcem delegira naloge, preverja kakovost izvedbe in ocenjuje dosežene rezultate, je realno, da se ob tem sreča z neskladjem pričakovanj in ocen, ki so povod za nezadovoljstvo in jezo na eni ali drugi strani. Usklajevanje, jasna komunikacija in povratna informacija je pomembno orodje vodje. Čustveno inteligenten vodja ustvarja pravila in soustvarja vzdušje odprte komunikacije, v katerem velja negativna povratna informacija kot nekaj konstruktivnega, kjer se sme izraziti drugačno mnenje, izpostaviti konflikt in jezo. Jeza je čustvo, ki je usmerjeno v spremembo vedenja pri drugi osebi, zato ničesar bistveno

ne spremeni spoštovanja v medosebnih odnosih.<sup>16</sup> Konflikti, nesoglasja in jeza spodbujajo razvoj. Pojav jeze v emocionalnem vzdušju tima pomeni, da odprto komuniciramo.

Sodelovanje zahteva odnos simpatije. Empatični oz. prijateljski odnos ali odnos simpatije oz. odnos, v katerem upoštevamo čustva drugega. Obratno velja odnos antipatije ali sovražen oz. neprijateljski odnos. Odnos simpatije se kaže z željo, da bi bilo drugemu prijetno, dobro, nasprotno pa se odnos antipatije kaže v brezbriznosti do drugega ali celo v želji, da se mu slabo godi.<sup>18</sup> V odnosih antipatije je visoka sposobnost prepoznavanja notranjega doživljanja drugega lahko orodje lahko za manipuliranje in rušenje odnosov.

Temeljni čustvi za gradnjo in ohranjanje partnerskih odnosov sodelovanja v poslovnih okoljih sta spoštovanje in zaupanje. Čustveno ozračje prezira ali sovraštva je za medosebne odnose destruktivno.<sup>16</sup>

**Čustveno inteligentni vodja se zaveda velikega pomena, ki ga imajo emocije na posameznikovo delovno učinkovitost. Je čustveno stabilna oseba, ki razume sebe in obvlada svoja čustva, hkrati pa ima dovolj empatične kapacitete, da zmore prepoznati in razumeti čustva svojih sodelavcev.**

S sposobnostjo vzpostavljanja visoko kakovostnih medosebnih odnosov z zaposlenimi lahko čustveno inteligentni vodje v organizaciji vzbudijo čustveno klimo navdušenja, vznemirjenja, optimizma, sodelovanja in zaupanja.<sup>6</sup>

Izražanje čustev s strani vodje zaposlene prebudi, jih motivira in gradi močne čustvene vezi. Riggio in Reichard potrjujeta raziskave, ki kažejo, da lahko zaposleni čustveno ekspresivnega vodjo doživijo celo kot karizmatičnega.<sup>16</sup>

Pomembna sposobnost čustveno inteligentnega vodje je razumevanje notranje logike sodelavcev. Razume, da so posamezniki različni, po sposobnostih, znanjih in motivaciji in temu prilagodi vodenje. Uporablja različne stile vodenja v različnih situacijah in različnih skupinah oz. posameznikih. Upošteva individualne želje in postavlja realne cilje, v okvirih možnega. Kaj je in kaj ni mogoče, določajo pravila organizacije. Poznavanje socialnih odnosov, razumevanje emocionalnega vzdušja organizacije ter dobre socialne veščine vodji pomagajo prepričljivo promovirati predloge navzgor, navzdol in horizontalno. Zona udobja ga ne uspava, postavlja pod vprašaj obstoječe stanje, hitro prepozna potrebe po spremembi in jih spodbuja.

Vodenje samega sebe je pogoj za vodenje ljudi. Od napačnih predpostavk nekontaminiran RO omogoča vodji natančno sliko o sebi, sodelavcih in delovni situaciji. Ima vpogled v lastna čustva, ra-



zume in dojame njihovo funkcijo in razlikuje ustrezna od neustreznih. Stik z realnostjo vzdržuje tako, da preverja pravilnost svojih predstav, išče povratne informacije in redno revidira svoj notranji psihološki zemljevid. Ve, kaj in koliko zmore. Svoja čustva izrazi na način, ki je glede na situacijo najprimernejši. Samokontrola mu omogoča, da ima nadzor nad lastno impulzivnost, s samomotivacijo pa poskrbi za lasten energetski potencial. Ima visoko frustracijsko toleranco, zato lahko vztraja tudi v območju neprijetnega. Kot poriv k delovanju mu služi energija želje, smer pa mu določa cilj. Z lastno energijo, samokontrolo, vztrajnostjo in realnostjo je dober zgled za druge.

### Za to, da aktivira energetski potencial čustev in s tem motivacijo, čustveno inteligentni vodja ustvarja delovne okoliščine, ki to omogočajo.

Čustveno inteligentni vodja prepozna čustva svojih sodelavcev, razume njihovo notranjo logiko in socialno funkcijo. Opazi tudi majhne spremembe razpoloženja. Sposobnost prepoznavanja notranjega dogajanja sodelavcev in organizacije mu omogočajo, da hitro opazi in ukrepa, neprijetnih presenečenj je tako manj. Čustva sodelavcev mu dajejo informacije o njih in njihovih vrednotah. Razume, da se lahko različni sodelavci na isto situacijo različno emocionalno odzovejo. Tako lažje vodi individualizirano – posamezniku prilagajeno. Ne vodi po sebi. Čustveno inteligentni vodja je oseba, ki mu uspeva izstopiti iz lastnega RO-ja in uvideti, zakaj se nekdo obnaša tako, kot se obnaša in kaj v resnici potrebuje. Sliši tudi tisto, kar je izza besed. Ker dobro loči med razumevanjem in odobravanjem, lahko ostane v okvirih pravičnega in profesionalnega. Hitro sodelavcem pomaga in spodbuja njihov razvoj. Je naravni coach, ki se zaveda pomena pozitivne povratne informacije. Proslavlja uspehe posameznika in skupine, se zahvali za prispevke in tako redno vlaga v čustveno banko tima.

Čustveno inteligentni vodja motivira sodelovalne in suportivne odnose med člani. S karizmatičnim spodbujanjem timske identitete in ponosa, vzpostavlja atmosfero nujnosti razvijanja ljudi in procesov za skupno dobro.<sup>19</sup>

Čustveno inteligentni vodja se zaveda velikega pomena, ki ga imajo emocije na posameznikovo delovno učinkovitost. Je čustveno stabilna oseba, ki razume sebe in obvlada svoja čustva, hkrati pa ima dovolj empatične kapacitete, da zmore prepoznati in razumeti čustva svojih sodelavcev. Njegovo odzivanje na čustva in potrebe sodelavcev pa je vedno v smeri pozitivnih, sodelovalnih in partnerskih odnosov. Je oseba, ki sliši tudi tisto, kar je izza besed.

Za razliko od splošne inteligentnosti, čustvena inteligentnost ni prirojena. Učimo se je v zgodnji

socializaciji in pridobivamo skozi življenje. Z leti naj bi rastla. Večina ljudi izkoristi življenjske izkušnje kot učne lekcije in pridobi. Tako je za mnoge modrost le drug izraz za čustveno inteligentnost.

#### Literatura in viri

1. Bertonec, F. (2011). Profesionalnost = strokovnost + ustrezen odnos do sebe in drugih, *Revija HRM*, 9, 43, str. 37–41
2. Covey, S. R. (2004). *7 Habits of Highly Effective People*. UK: Pocket Books.
3. Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. NY: Harper Perennial. Pridobljeno iz spleta: <http://www.bates.edu/purposeful-work/files/2015/03/Csikszentmihalyi-1990.pdf>
4. Galup (2013). *State of Global Workplace Report 2013. Employee Engagement Insights for U.B. Business Leaders*. Pridobljeno iz spleta: <http://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2013/06/Gallup-2013-State-of-the-American-Workplace-Report.pdf>
5. Gardner, H. (1983). Pridobljeno iz spleta: [https://sl.wikipedia.org/wiki/Teorija\\_raznoterih\\_inteligenosti](https://sl.wikipedia.org/wiki/Teorija_raznoterih_inteligenosti)
6. George, J. M. (2000). *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*. *Human Relations*, 53, str. 1027–1055. Pridobljeno iz spleta: <http://www.be.wvu.edu/divmim/mgmt/blakely/Homepage/BADM543Leadership/Summer07/Readings/EQ%20and%20Leadership.pdf>
7. Glasser, W. (2007). *Kako vzpostaviti učinkovit nadzor nad svojim življenjem. Teorija nadzora*. Ljubljana: Samozaložba Aleksander Zupančič.
8. Goleman, D. (1997). *Čustvena inteligenca. Zakaj je lahko pomembnejši od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
9. Goleman, D. (1998). *What makes a leader: Best of Harvard Business Review 1998, 82-91*. Pridobljeno iz spleta: [http://www.undp.org/content/dam/samoa/docs/UNDP\\_WS\\_TLDP2\\_Whatmakesaleader.pdf](http://www.undp.org/content/dam/samoa/docs/UNDP_WS_TLDP2_Whatmakesaleader.pdf)
10. Goleman, D., Boyatzis, R. in McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje. Spoznajmo moč čustvene inteligenca*. Ljubljana: GV Založba.
11. Goleman, D. (2010). *Socialna inteligenca. Nova veda o odnosih med ljudmi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
12. Karpman, S. (1968). *Fairy tales and script drama analysis*. *Transactional Analysis Bulletin*. 26 (7), 39–43 Pridobljeno iz spleta: <https://www.karpman-dramatriangle.com/pdf/DramaTriangle.pdf>
13. Karpman, S. (2008). *Živeti bez igara. Dramski triugao u međžuljudskim odnosima*. Novi sad: Psihopolis Institut.
14. Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. in Boyle, E. (2006). *Emotional intelligence and leadership effectiveness*. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265–279. Pridobljeno iz spleta: <http://manajemenrumahsakit.net/wp-content/uplo>

- ads/2012/09/EI-leadership-effectiveness.pdf
15. Mayer, J.D. in Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? *Emotional Development and Emotional Intelligence* (str. 4-31). New York: Basic Books. Pridobljeno iz spleta: [http://unh.edu/emotional\\_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1997MSWhatIsEI.pdf](http://unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1997MSWhatIsEI.pdf)
  16. Milivojević Z. (1996). Čustveno vodenje podjetja. Adizes, I.: Ljudem prijazno in uspešno vodenje, Ljubljana: Panta Rhei – Sinteza, str. 127–129.
  17. Milivojević, Z. (2004). Materiali za edukacijo iz *Transakcione analize 2*. Novi Sad: TA Centar.
  18. Milivojević, Z. (2008). *Emocije. Razumevanje čustev v psihoterapiji*. Novi Sad: Psihopolis Institut.
  19. Prati, L. M., in C. Douglas, et al. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21–40. Pridobljeno iz spleta: <https://www.standrews.ac.uk/business/undergraduate/cm/emotional%20intelligence.pdf>
  20. Rosete, D. in Ciarrochi, (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388–399. Pridobljeno iz spleta: [https://www.researchgate.net/profile/Joseph\\_Ciarrochi/publication/45173142\\_Emoional\\_intelligence\\_and\\_its\\_relationship\\_to\\_workplace\\_performance\\_of\\_leadership\\_effectiveness/links/5539e2650cf2239f4e7daeee.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Joseph_Ciarrochi/publication/45173142_Emoional_intelligence_and_its_relationship_to_workplace_performance_of_leadership_effectiveness/links/5539e2650cf2239f4e7daeee.pdf)
  21. Riggio, R., in Reichard, R. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 169–185. Pridobljeno iz spleta: <http://www.integraorg.com/wp-content/docs/Las%20inteligencias%20emocionales%20y%20sociales%20de%20un%20liderazgo%20eficaz.pdf>
  22. Salovey, P. in Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185–211. Pridobljeno iz spleta: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.385.4383&rep=rep1&type=pdf>
  23. Saweyer, K. (2015). Group Flow and Group Genius. *The NAMTA Journal*, 40(3), 29–52. Pridobljeno iz spleta: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1077079.pdf>
  24. Slika 2. <http://justcoachit.com/surviving-friendly-fire/>

# ZAHVALA

## za sodelovanje Nacionalni raziskavi organizacijska energija 2016

Vsem naštetim organizacijam in podjetjem se iskreno zahvaljujemo za odločitev, da sodelujete v projektu Nacionalno merjenje Organizacijske energije 2016. Pomembno prispevate k raziskovanju in razvoju energijskega naboja slovenskih organizacij ter utiranju poti novim načinom razmišljanja na področju ravnanja z ljudmi pri delu.

Razvojni partnerji projekta Nacionalno merjenje organizacijske energije  
*Alenka, Danijela, Martina, Matic, Saša B.M., Saša M. in Simona*

Adriatic Slovenica, d.d.  
 Agito, d.o.o.  
 Akron d.o.o.  
 Anton Blaj d.o.o.  
 Aplast d.o.o.  
 Aquasystems d.o.o.  
 Aum, d.o.o.  
 Automatic servis d.o.o.  
 AV Studio, d.o.o.  
 Basti - Reduktor d.o.o.  
 Bayer d.o.o.  
 British Council Slovenia  
 Center za socialno delo Ravne na Koroškem  
 Contall d.o.o.  
 Detektivsko varnostna agencija d.o.o.  
 DOBA Fakulteta Maribor

Elpa d.o.o.  
 Elastomeri d.o.o.  
 FBS Elektronik d.o.o.  
 Futura DDB d.o.o.  
 GEP Štalekar d.o.o.  
 Gora d.o.o., Ljubljana  
 Holding slovenske elektrarne d.o.o.  
 I. H. S. d.o.o.  
 Instrumentation Technologies, d.d.  
 Izobraževalni center Štore d.o.o.  
 Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije  
 Javno podjetje Komunala Brežice  
 JAZMP - Javna agencija za zdravila in medicinske pripomočke  
 JZ Mestne lekarne  
 Kadrovske storitve d.o.o.

Kemijski inštitut  
 Kovinar Kočevje, d.o.o.  
 Kovis-Livarna d.o.o.  
 Lineal d.o.o.  
 Marg  
 Marg - 4th office  
 Občina Litija  
 Osnovna šola Trbovlje  
 Patrol d.d.  
 Plastika Skaza  
 Proficio PS d.o.o.  
 Prva osebna zavarovalnica, d.d.  
 Razvojni center Novo mesto d.o.o.  
 RLS Merilna tehnika d.o.o.  
 SID - Prva kreditna zavarovalnica d.d.  
 Snaga Maribor, družba za ravnanje z odpadki in druge komunalne

storitve, d.o.o.  
 Snaga, javno podjetje, d.o.o.  
 Splošna bolnišnica Jesenice  
 Sportina  
 Sputnik d.o.o.  
 Statistični urad Republike Slovenije  
 Tajfun Planina d.o.o.  
 Thomy, F.E., d.o.o.  
 Treves d.o.o.  
 Trgotur d.o.o.  
 Vimoso d.o.o.  
 Zagožen d.o.o.  
 Zavarovalnica Triglav d.d.  
 Zavod RS za zaposlovanje  
 Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije  
 Zdravstveni dom Šentjur