

2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

MAJA MILOSAVLJEVIĆ

MAJA MILOSAVLJEVIĆ

KOPER, 2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

POMEN POUČEVANJA ČUSTVENE
INTELIGENTNOSTI V POSLOVNIH ŠOLAH

Maja Milosavljević

Koper, 2018

Mentor: izr. prof. dr. Klemen Širok

POVZETEK

V magistrski nalogi raziskujemo čustveno inteligentnost in pomen poučevanja čustvene inteligentnosti v poslovnih šolah v Sloveniji ter tujini. Poučevanje čustvene inteligentnosti v poslovnih šolah bi pozitivno vplivalo na naše izobraževanje, ki je trenutno osredotočeno na posredovanje strokovnega znanja in zapostavlja sistematičen razvoj čustvene inteligentnosti. Predstavitvi osrednjih teoretičnih konceptov sledi pregled raziskav o vlogi čustvene inteligentnosti v akademski sferi in poklicnem življenju. Predstavimo tudi načine, kako so se lotili poučevanja čustvene inteligentnosti v tujini. S študijo izvedljivosti ugotavljamo, ali bi lahko njihove načine poučevanja uvedli tudi v slovenskih poslovnih šolah. Na podlagi analize zaključimo, da bi bila uvedba poučevanja čustvene inteligentnosti v Sloveniji tako smiselna kot izvedljiva.

Ključne besede: čustvena inteligentnost, poslovne šole, poučevanje, univerza, študija izvedljivosti.

SUMMARY

In the master's thesis we explore emotional intelligence and the importance of teaching emotional intelligence in business schools in Slovenia and abroad. Teaching emotional intelligence in business schools would have positive impact on our education, which is currently focused on the transfer of professional knowledge and neglects the systematic development of emotional intelligence. The presentation of core theoretical concepts is followed by an overview of the research on the role of emotional intelligence in the academic sphere and professional life. We also present different ways how emotional intelligence is being taught abroad. With feasibility study, we determine whether their teaching methods could be transferred, adapted and implemented in Slovenia. Based on the analysis, we conclude that the introduction of teaching emotional intelligence in Slovenia would be reasonable and feasible.

Keywords: emotional intelligence, business schools, teaching, university, feasibility study.

UDK: 159.9:378(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Čustvena inteligentnost	7
2.1	Definicija čustvene inteligentnosti	7
2.2	Čustvene inteligentnosti se lahko priučimo	9
2.3	Čustvena inteligentnost na delovnem mestu	9
2.4	Negativna stran čustvene inteligentnosti	12
2.5	Čustvena inteligentnost v poslovnih šolah	13
3	Primeri iz prakse	16
3.1	Socialno in čustveno učenje (SEL)	16
3.1.1	Značilnosti SEL-a	16
3.1.2	Implementacija SEL-a	17
3.1.3	Poučevanje čustvene inteligentnosti v Izraelu	17
3.2	Program CASEL	18
3.2.1	Značilnosti CASEL-a	18
3.2.2	Implementacija CASEL-a	19
3.3	Šolski program SEAL	19
3.3.1	Značilnosti SEAL-a	19
3.3.2	Implementacija SEAL-a	20
3.4	Šolski program RULER	21
3.4.1	Značilnosti RULER-ja	21
3.4.2	Implementacija RULER-ja	21
3.5	Podobnosti in razlike med programi poučevanja čustvene inteligentnosti	22
3.6	Poslovne šole v tujini	23
4	Metodološko poglavje	26
4.1	Študija izvedljivosti v petih korakih	26
4.2	Predpostavke in omejitve	28
5	Sistem poučevanja v slovenskih poslovnih šolah	30
5.1	Kakovost slovenskih poslovnih šol	31
5.2	Razlogi, zakaj šolstvo potrebuje čustveno inteligentnost	32
6	Poučevanje čustvene inteligentnosti v Sloveniji	35
6.1	Študija izvedljivosti poučevanja čustvene inteligentnosti	35
6.1.1	Koristi programa CASEL	37
6.1.2	Prenos programa CASEL je izvedljiv	38
6.1.3	Koristi večji od stroškov izvedbe	39
6.1.4	Tveganje	40
6.1.5	Ostali dejavniki	41
6.2	Priporočila	41
6.2.1	Predlog implementacije programa CASEL	42
6.2.2	Orodja za profesorje pri poučevanju	42

6.2.3 Raziskava o uspešnosti poučevanja	46
7 Sklep.....	47
Literatura in viri.....	53

SLIKE

Slika 1: Študija izvedljivosti	27
Slika 2: Čustveno inteligentno poučevanje	43

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Razlike programov čustvene inteligentnosti	23
---	----

KRAJŠAVE

CASEL	Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning, sodelovanje za akademsko, socialno in čustveno učenje
EI	Emotional Intelligence, čustvena inteligentnost
EQ	Emotional Quotient, čustveni kvocient
ESI	Emotional-Social intelligence, čustveno-socialna inteligentnost
ipd.	in podobno
IQ	intelligenčni kvocient
itd.	in tako dalje
RULER	Recognizing, Understanding, Labeling, Expressing, and Regulating emotion, prepoznavanje, razumevanje, označevanje, izražanje in reguliranje čustev
SEAL	Social and Emotional Aspects of Learning, socialni in čustveni vidiki učenja
SEL	Social emotional learning, čustveno socialno učenje

1 UVOD

Predmet preučevanja oz. osrednja tema raziskave je čustvena inteligentnost študentov, saj pripomore tako k večjemu uspehu pri akademskih dosežkih kakor tudi na delovnem mestu, saj so to sposobnosti,¹ zahtevane v poklicnih sferah. Čustvena inteligentnost določa našo zmogljivost za učenje² praktičnih spretnosti³, ki temeljijo na naslednjih petih prvinah: zavedanje sebe, motivacija, obvladovanje sebe, empatija in spretnost v medosebnih odnosih (Goleman 2001, 38). Kadar govorimo o inteligenci, skoraj vedno mislimo na umske sposobnosti ali IQ (inteligenci kvocient). Ampak prav tako pomembna je tudi čustvena inteligentnost. Najdemo lahko celo vrsto izrazov, ki označujejo različne stopnje inteligence, saj se krajšava EI v angleščini uporablja za izraz Emotional Intelligence (čustvena inteligentnost), EQ pa za Emotional Quotient (čustveni kvocient); ker je okrajšava mednarodna, je na nekaterih mestih ohranjena tudi v slovenskem prevodu (Wood in Tolley 2003, 9–10). Menimo, da je ta tema aktualna, saj je raziskava *Prihodnost delovnih mest*, ki se osredotoča na strategijo zaposlovanja, spretnosti in delovne sile v prihodnosti, pokazala, da bodo v naslednjih letih na delovnem mestu najbolj potrebne veščine, kot so reševanje kompleksnih težav, kritično razmišljanje, ustvarjalnost, upravljanje ljudi, sodelovanje z drugimi, čustvena inteligentnost, presojanje in sprejemanje odločitev, nagnjenost k pomoči drugim ter kognitivna fleksibilnost (Gray 2016).

Strokovnjaki na področju čustvene inteligentnosti si niso enotni, ali je čustvena inteligentnost spretnost, sposobnost, zmožnost ali osebna značilnost. V svojem raziskovanju Mayer idr. (2008, 1) menijo, da je prišlo do zmede in da drugi strokovnjaki čustveno inteligentnost dojemajo preširoko. Namreč avtorji se ne strinjajo, da je čustvena inteligentnost zmes različnih spretnosti, sreče, samospoštovanja, optimizma, karakternih značilnosti, osebnosti ipd. Avtorji razložijo, da je čustvena inteligentnost sposobnost obdelava lastnih in tujih čustev, ki vplivajo na razmišljanje in vedenje. Čeprav obstaja veliko različnih mnenj in nestrinjanja glede pojmovanj čustvene inteligentnosti, se vsi strokovnjaki pri definiciji osredotočajo na čustva, prepoznavanje in obvladovanje svojih čustev. Čustvena inteligentnost je preprosto povedano inteligentna uporaba čustev, meni Weisinger (2001, 17) in Goleman (2001, 39) čustveno inteligentnost poimenuje, kot čustvena spretnosti, ki je priučena sposobnost. Navkljub nestrinjanju o določenih aspektih čustvene inteligentnosti, večina strokovnjakov verjame, da čustvena inteligentnost ni dana ob rojstvu, ampak se je lahko priučimo.

¹Sposobnosti so prirojeni potenciali in predstavljajo zmožnost nekaj narediti, naučiti se ali doseči (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2017).

²Učenje – s posredovanjem znanja usposabljanje za opravljanje določenega dela, dejavnosti (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU 2017a).

³Spretnosti so pridobljene oziroma naučene, izboljšujemo jih na osnovi povratnih informacij, vaje in uporabe različnih učnih strategij (Znanstveno raziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti 2015).

Poslovne šole so danes še vedno in kljub razumevanju pomena vodenja in mehkih veščin usmerjene pretežno na razvoj analitičnih znanj in posledično leve polovice možganov. Ni dovolj trenirati samo leve polovice možganov, t.i. analitično, ampak je pomembno razvijati tudi desno polovico možganov, ki je intuitivna. V poslovnih šolah je poudarek na učenju strokovnega znanja, ki pa je premalo za posameznike, da bi bili uspešni v zasebnem življenju in delovnem okolju. Mladi v delovnem okolju potrebujejo več vodenja in mentoriranja, saj ponavadi nimajo toliko izkušenj v podjetju kot starejši sodelavci. Čustvena inteligentnost je pomembna za vsakega posameznika, za podjetja in tudi za družbo, v kateri živimo. Najprej moramo znati voditi sebe, saj vse izhaja iz našega notranjega sveta. V podjetjih, kjer dajejo poudarek samo na strokovnih znanjih, izpuščajo pomembno znanje. Farrer (Humar 2012), strokovnjak, trener in avtor metode učečega se laboratorija⁴, pravi, da če ne moreš voditi sebe, ne moreš voditi drugih. Najprej se moraš usmeriti vase, se razumeti in znati upravljati. Prav tako meni, da je za mlade vodje težko biti uravnotežen vodja, kajti ko si mlad, se še ne zavedaš toliko samega sebe. Sposobnost odzivanja na spremembe na inteligen način pomeni, da je nekdo v stiku z obema možganskima polovicama – z levo analitično in desno intuitivno, kar pomeni, da velik del konvencionalnega izobraževanja temelji na levi polovici. V nevroznanosti je že nekaj časa desna polovica možganov poznana kot skrivnostna, kajti intuicije se ne moremo naučiti iz knjig. Farrer (Humar 2012) je mnenja, da poslovne šole razvijajo le izostrene ume, a pri čustveni inteligentnosti niso pomembni le posamezniki. Čustveno inteligentni morajo biti timi in organizacije, navsezadnje pa tudi svet.

Dobro je vedeti, da lahko čustveno inteligentnost negujemo in razvijamo, saj je spretnost, ki je pridobljena oz. naučena, da ni lastnost, ki nam je dana ali pa ne. Prav tako obstaja veliko različnih skupin dejavnikov, ki vplivajo na čustveno inteligentnost in učenje le-te. Salovey in Mayer (Kaurin 2017, 7) sta leta 1990 prvič uporabila izraz čustvena inteligentnost in se pri tem naslanjala na vsa predhodna dognanja o nekognitivnih vidikih inteligentnosti. Čustveno inteligentnost sta opredelila kot sposobnost razumevanja čustev in znanje o čustvih, hkrati pa tudi zmožnost reguliranja čustev v smeri promocije čustvene in intelektualne rasti; kot zmožnost natančnega zaznavanja, ocenitve in izražanja čustev; sposobnost dostopa do čustev in/ali njihovega zbiranja, ko le ta pospešujejo naše misli. V magistrski nalogi izhajamo iz predpostavke, da se čustvene inteligentnosti lahko naučimo in ni lastnost, s katero se oseba rodi. Vsekakor obstajajo sposobnosti, ki so prirojene potenciali, ampak čustvena inteligentnost je spretnost, ki se jo lahko vsak priuči ali vsaj izboljša. Obstaja veliko različnih družbenih skupin, ki vplivajo na čustveno inteligentnost in učenje le-te. Posamezne družbene skupine, ki lahko vplivajo pri strategiji in čustvenemu učenju (SEL) so oblikovalci politik, izobraževalci

⁴Učni laboratorij poteka v šoli, v učilnici ali knjižnici, kjer učenci lahko dobijo dodatno akademsko (učno) podporo. Učni laboratorij poteka med poukom ali po pouku in je odprt za vse, ki želijo dodatno pomoč pri določenih predmetih. Za učence, ki imajo težave pri učenju določenih predmetov, npr. matematiki, je prisotnost obvezna. Učni laboratorij ima ekipo učiteljev in strokovnjakov, ki so usposobljeni za to delo. V nekaterih šolah je učni laboratorij integriran v šolski akademski program, nekje pa je samo možnost, ki jo lahko šole prostovoljno uvedejo (Glossary of education reform 2013).

oz. učitelji, starši, raziskovalci, podjetja, tehnološki razvijalci, vlagatelji oz. investitorji (World economic forum 2016, 25–26). Iz zapisa je razvidno, da na višino čustvene inteligentnosti vplivajo tudi druge družbene skupine in ne samo (poslovne) šole oz. izobraževalci. A to pomeni predvsem, da bi se morale poslovne šole bolj zavedati pomena učenja čustvene inteligentnosti in biti spodbujevalec študentov, staršev ter profesorjev, ki bi izobraževali mlade. Tako mladim omogočimo celovito izobraževanje, kjer jim omogočimo najboljše, da lahko učinkovito začnejo svojo poklicno pot.

Čustvena inteligentnost je ključna za uspeh na poklicni poti, zato bi morali učenje vključiti v različne predmete v poslovnih šolah. Weisinger (2001, 27) meni, da čustveno inteligentnost razvijamo tako, da se naučimo uporabljati sposobnosti čustvene inteligentnosti in jih izpopolnjujemo. Mednje sodijo samozavedanje, obvladovanje čustev in samomotivacija. Menimo, da bi sprememba v vsebinah in načinih poučevanja na poslovnih šolah pripomogla k večji čustveni inteligentnosti študentov, saj so programi ekonomskih in poslovnih šol zastavljeni predvsem na poučevanju⁵ strokovnih tem. Da bi bili študentje uspešni v 21. stoletju, namreč potrebujejo več kot samo tradicionalno akademsko učenje. Predvsem morajo razvijati veščine⁶, kot so sodelovanje, komuniciranje in reševanje problemov, ki so razvite skozi socialno in čustveno učenje. Skupaj z akademskimi tradicionalnim znanjem, bo socialna in čustvena usposobljenost koristila študentom v hitro razvijajočem se digitalnem gospodarstvu (World economic forum 2016, 4). O učinkovitosti učenja čustvene inteligentnosti pričajo številne dobro utemeljene raziskave, opravljene v Ameriki, predvsem v poslovnem svetu. Čustvene inteligentnosti se lahko priučimo, saj deluje in veliko pripomore k premagovanju stresa in dobremu počutju. Slaski (Wharam 2012, 28–29) je opravil študijo v veliki trgovski verigi, kjer so 60 menedžerjev štiri tedne zapored po štiri ure na teden učili čustvene inteligentnosti. Program izobraževanja je bil zastavljen tako, da je vodilnim uslužbencem pomagal razumeti lastne čustvene odzive in vpliv le-teh na njihovo mišljenje in vedenje. Udeleženci naj bi tudi spoznali, kako pri upravljanju s čustvi ocenjujejo sebe in kako ocenjujejo svoje upravljanje s čustvi drugih. Šest mesecev po zaključku izobraževanja so udeležence ponovno ocenili in testirali. Rezultati so pokazali, da so menedžerji, ki so se udeležili izobraževanja, krepko presegli tiste, ki se izobraževanja niso udeležili, in znatno izboljšali EQ – čustveni kvocient (število točk), splošno zdravstveno stanje, moralo, kakovost življenja na delovnem mestu, storilnost, znatno zmanjšali stres in preobremenitev.

Iz opravljene raziskave lahko razberemo, da obstajajo tehnike poučevanja oz. usposabljanja, ki pripomorejo k razvoju čustvene inteligentnosti. Menimo, da bi lahko zgoraj navedene strategije poučevanja vključili v akademski svet in poučevali študente, da se bodo sami bolje znašli v poklicnem svetu. Program izobraževanja mora biti zastavljen tako, da študentom pomaga razumeti lastne čustvene odzive in vpliv le-teh na njihovo mišljenje in vedenje.

⁵ Poučevanje – poklicno se ukvarjati s podajanjem učne snovi v šoli (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU 2017b).

⁶Veščine so znanja, ki so pridobljena z neformalno izobrazbo (Buh 2010).

Študenti tako lahko spoznajo, kako pri upravljanju s čustvi ocenjujejo sebe in kako ocenjujejo svoje upravljanje s čustvi drugih.

V magistrski nalogi se torej osredotočamo na čustveno inteligentnost študentov poslovnih šol in tematiko čustvene inteligentnosti pri akademskih dosežkih ter uspešnosti na delovnem mestu. Čeprav se veliko piše o pozitivnih učinkih čustvene inteligentnosti na delovnem mestu, pa v naših poslovnih šolah ni velikega poudarka za poučevanje teh spretnosti študentov. V Sloveniji poznamo Šolo čustvene inteligence, ki med drugim organizira predavanja o medsebojnih odnosih in komunikaciji, čustveni inteligentnosti in o tem, kako ravnati s čustvi. Tečaj je namenjen učenju obvladovanja stresa, razvijanju čustvenih in socialnih spretnosti, povečanju samozavesti, izboljšanju samopodobe, medsebojnih odnosov in komunikacije. Novih znanj in uporabnih veščin se je mogoče naučiti na predavanjih, obogatenih z življenjskimi primeri, ter z vajami in pogovori. Srečanja potekajo enkrat na teden po tri pedagoške ure, program pa štiri semestre (Ivandič in Krapež 2013). Torej je pomen čustvene inteligentnosti v Sloveniji že dokaj poznan, a ga v poslovnih šolah še niso (uspešno) integrirali v učne programe.

Standardno akademsko izobraževanje⁷ in poučevanje čustvene inteligentnosti sta si zelo različna in zahtevata drugačen pristop. V poslovnih šolah je celoten sistem izobraževanja zgrajen na spoznavnih sposobnostih. Za učenje čustvenih spretnosti pa je ta sistem pomanjkljiv. Zmožnosti, kot sta empatija ali prožnost, se bistveno razlikujejo od spoznavnih zmogljivosti, saj se tudi opirajo na druge predele v možganih (Goleman 2001, 264). *Empatija* pomeni, da se lahko vživiš v drugo osebo in razumeš, kaj želi povedati oz. kaj čuti. Tako se izognemo nesporazumom, ki lahko nastanejo pri delu v skupini, in se izogneš morebitnih šumov v komunikaciji. *Prožnost* pomeni sposobnost v obvladovanju sprememb, ki je vsekakor pomembna lastnost v današnjih časih. V magistrski nalogi predstavimo, kako se poučevanja čustvene inteligentnosti lotevajo v različnih tujih šolskih programih, v poslovnih šolah v tujini in pri nas ter nato predstavimo razliko. Pregled predmetnikov v slovenskih poslovnih šolah (Psihološki vidiki organizacijskega vedenja, Čustvena inteligenca in osebnostni razvoj, Čustveni in socialni vidiki učenja in poučevanja, Inteligentnost, nadarjenost, ustvarjalnost, Osnove kadrovskega managementa) nam prikaže učenje teorije čustvene inteligentnosti, ki pa ni zadosti za uspešno učenje oz. povečanje čustvene inteligentnosti. Čustvena inteligentnost je širši pojem, katere poučevanje mora vključevati poglobljeno izobraževanje o sami teoriji in praktičnem delu, kjer morajo študentje aktivno delati na čustveni osebni rasti.

Namen magistrske naloge je najti odgovor na naslednje raziskovalno vprašanje: Na kakšen način je mogoče uvesti poučevanje čustvene inteligentnosti na poslovnih šolah v Sloveniji? Predvsem nas bo zanimalo, kakšne so dobre prakse poučevanja čustvene inteligentnosti

⁷Formalno izobraževanje je izobraževanje, ki razvija učenčeve telesne in duševne, zlasti miselne sposobnosti (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU 2017c).

študentov v tujini in kako bi lahko njihove prakse integrirali v slovenske študijske programe poslovnih šol. Zato raziskujemo, s kakšnimi orodji lahko vplivamo na povečanje čustvene inteligentnosti, kot so dodatni predmeti na poslovni šoli, različne tehnike poučevanja in možnosti samoučenja študentov. To storimo tudi s preučevanjem dobrih praks v tujini in jih predstavimo v magistrske naloge.

Cilj magistrske naloge je preučevanje razpoložljivih virov na področju čustvene inteligentnosti v šolah in poslovnih šolah, na delovnem mestu ter čustvena inteligentnost mladih z namenom odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje. Zbiramo podatke, v katerih državah so že uspešno uvedli poučevanje čustvene inteligentnosti, in nato raziskujemo, na kakšen način bi lahko to uvedli v naših poslovnih šolah. V magistrski nalogi predstavimo, da se s čustvenimi spretnostmi ne rodimo, ampak se lahko priučimo. Naš zgled so šole v tujini, ki se zavedajo pomena čustvene inteligentnosti in poučujejo otroke oz. mladino, nekje tudi že v osnovnih šolah. Pri pisanju magistrske naloge se osredotočamo na identifikacijo, sistematičen popis in analizo praks poučevanja čustvene inteligentnosti, ki delujejo in prinašajo uspeh na tem področju, ter na tiste, ki niso uspešne. Pri tem se opiramo na metodologijo študij izvedljivosti (angl. Feasibility study), saj preverjamo, katero izmed znanih rešitev bi bilo moč prenesti iz drugega okolja v naše. Študija izvedljivosti, razlaga Mukund (2018), se uporablja za ugotavljanje ustreznosti (projektne oz. programske) ideje in zagotovitve, da je projekt (program) pravno in tehnično izvedljiv ter ekonomsko upravičen. Pove nam, ali je projekt (program) vreden naložbe in ali je sploh izvedljiv. Naše raziskovanje ne vključuje analize ekonomske upravičenosti, saj nam ti podatki niso dostopni. Predvsem se osredotočamo na dolgoročne koristi, ki jih ima poučevanje čustvene inteligentnosti na študente. Predvidevamo namreč, da bi lahko način poučevanja iz tujine uspešno prenesli v naše okolje. Zanima nas, kakšne so prednosti poučevanja čustvene inteligentnosti v poslovnih šolah in ali obstajajo tveganja. Preverjamo tudi nasprotna stališča, da bi bilo poučevanje čustvene inteligentnosti časovno in stroškovno prevelik zalogaj za poslovne šole in profesorje. Spremembe na področju strategije poučevanja bi zajele predvsem poslovne šole, profesorje in študente, a verjamemo, da bi vplivalo pozitivno na vse vpletene. Poučevanje čustvene inteligentnosti v poslovnih šolah bi imelo dolgoročne prednosti, ki bi bile večje od kratkoročnih stroškov. Na koncu kritično podamo predloge, kako bi lahko njihov način poučevanja čustvene inteligentnosti integrirali v poslovne slovenske šole.

Besedilo magistrske naloge strukturiramo na način, opisan v nadaljevanju. Naslednje poglavje namenjamo spoznavanju čustvene inteligentnosti, njeni definiciji in predstavitvi, kako se lahko čustvene inteligentnosti priučimo. Spoznavamo pomen čustvene inteligentnosti na delovnem mestu in v poslovnih šolah. Predstavljamo tudi povezavo med čustveno inteligentnostjo in uspešnostjo posameznika na delovnem mestu. V tretjem poglavju predstavimo primere iz praks, kjer so uspešno uvedli poučevanje čustvene inteligentnosti v tujini, ter obravnavamo podobnosti in razlike med programi poučevanja čustvene inteligentnosti. Na koncu poglavja spoznamo različne predmete, kjer poslovne šole v tujini

poučujejo čustveno inteligentnost. Naslednji vsebinski sklop je namenjen metodološkemu poglavju, in sicer študiji izvedljivosti. V magistrski nalogi sledimo pristopu študije izvedljivosti (angl. Feasibility study), saj preverjamo, katero izmed znanih rešitev bi lahko pod kakšnimi pogoji prenesli iz drugega okolja v naše. V petem poglavju preučujemo sistem poučevanja v slovenskih poslovnih šolah, kakovost slovenskih šol in razloge, zakaj šolstvo potrebuje čustveno inteligentnost. Nato v šestem poglavju naredimo študijo izvedljivosti v petih korakih po Stare (2011) in na koncu podamo priporočila, kako poučevati čustveno inteligentnost v slovenskih poslovnih šolah.

2 ČUSTVENA INTELIGENTNOST

V tem poglavju na podlagi pregleda razpoložljivih teoretičnih in empiričnih spoznanj spoznamo, kaj je čustvena inteligentnost, kako se jo lahko priučimo in njeno vlogo na delovnem mestu in v poslovnih šolah. Pri čustveni inteligentnosti igrajo pomembno vlogo čustva. Velik pomen imata tudi empatija in prožnost, ki omogočata vživljanje v tuja čustva in prilagajanje na spremembe. Prav tako predstavljamo povezavo med visoko čustveno inteligentnostjo in uspešnostjo na delovnem mestu ter višino plače. Nato obravnavamo negativno stran in možne negativne posledice čustvene inteligentnosti. Na koncu predstavimo, zakaj se poučevanje čustvene inteligentnosti razlikuje od strokovnega izobraževanja ter kako spremembe in tehnološki napredek vplivajo na naš izobraževalni sistem.

Strokovnjaki na področju čustvene inteligentnosti podajajo različne definicije, kaj točno je čustvena inteligentnost. Predvsem je natančna definicija pomembna, meni Lansley (2017), ko skušamo meriti čustveno inteligentnost in ko se odločamo, na katere spretnosti ali sposobnosti se osredotočimo. Obstaja veliko različnih modelov čustvene inteligentnosti, ki vsebujejo lastnosti, osebnosti in spretnosti, kateri imajo veliko skupnih značilnosti in prav tako veliko razlik. Najpogostejša orodja za merjenje čustvene inteligentnosti so orodja sposobnosti, orodja spretnosti in mešana orodja. Pri orodju za sposobnost obstaja argument, da čeprav nekdo ve, kako naj se obnaša v čustveni situaciji, ne bo mogel spremeniti obnašanja. Orodja za lastnosti so samo ocenjevalna in potem takem ne dovolj zanesljiva, ali je nekdo res tako čustveno inteligenen kot sam zase misli. Mešani model združuje več orodij in zajema več vrst čustvene inteligentnosti. Primeri mešanih orodij so znanje in razumevanje (čustveni sprožilci), spretnosti (empatija), kompetence (branje izrazov obraza), lastnosti (optimističen), odnos (drža) in druge lastnosti (navdihujoče). Kritika mešanega modela je, da so vsa vedenja zajeta kot inteligenca (Lansley 2017). Čustvena inteligentnost je širok pojem in v magistrski nalogi predstavimo različne definicije različnih strokovnjakov na tem področju. Predvsem se osredotočamo na možnost učenja in poučevanja čustvene inteligentnosti ter raziskave, ki opisujejo možne načine, kako izboljšati čustveno inteligentnost.

2.1 Definicija čustvene inteligentnosti

Obstaja veliko različnih definicij čustvene inteligentnosti, a vsi avtorji poudarjajo pomen čustev ter prepoznavanje in obvladovanje svojih čustev.

Čustvena inteligentnost pomeni prepoznavanje čustev, lastnih in tujih, ter da se temu primerno tudi znamo odzvati v odnosih. Čustvena inteligentnost je preprosto povedano inteligentna uporaba čustev. Svoja čustva namerno uporabljamo tako, da nam pomagajo k takšnemu vedenju in mišljenju, ki nam je v korist (Weisinger 2001, 17). Čustvena inteligentnost, meni Panju (2010, 20–21), je zmožnost prepoznavanja, razumevanja in obvladovanja čustev, ki se dogajajo v nas in drugih. Lahko bi rekli, da čustvena inteligentnost

pomeni vedeti, kdaj se počutimo dobro, kdaj slabo in kako priti od slabega k dobremu. Čustvena inteligentnost je zmožnost, da se zavedamo čustev, ki vplivajo na nas in na druge, in jih obvladamo. Gre za drugačen način, kako biti pameten; vključuje načine, ki niso bili izmerjeni z inteligenčnim količnikom. Medosebne sposobnosti, pravi Goleman (2006, 188–189), se gradijo na osnovi čustvene inteligentnosti. Ljudje, ki v družbi naredijo odličen vtis, so na primer izkušeni v nadziranju izražanja svojih čustev in se zelo občuteno prilagajajo načinom odzivanja drugih. Zato znajo neprestano uglaševati svoj nastop v družbi in ga prirediti tako, da zanesljivo dosežejo zaželen učinek. Čustveno inteligentnost lahko opišemo kot sposobnost ustreznega ravnanja s svojimi čustvi in čustvi drugih; empatično vživljanje v občutke ali stališča drugih ljudi; odprta, pravilna komunikacija in sposobnost reševanja konfliktov; ustrezna samopodoba in občutek lastne vrednosti; čustvena samostojnost in osebna celovitost; odgovorno sprejemanje odločitev; veselje do življenja; poglobljanje odnosa s samim seboj (Novak Škarja idr. 2004, 10).

Čustvena inteligentnost nam omogoča, da smo bolj zadovoljni, učinkoviti in uspešni. Čustvena inteligentnost je sposobnost, da uporabljamo lastna čustva tako, da nam pomagajo pri reševanju težav in nas privedejo do večje učinkovitosti v življenju. Zavedanje lastnih čustev nam je v pomoč, saj jih lahko uporabljamo za to, da v življenju sprejemamo prave odločitve. To je odločilnega pomena za uspeh pri vseh vrstah interakcij doma in v šoli. Čustvena inteligentnost je pomembna, ker nam omogoča, da dosežemo največ, kar moremo, in s tem prispevamo k boljši družbi (Panju 2010, 20–21). Prav tako raziskave (Brackett in Katulak 2007, 1) kažejo, da so socialne in čustvene veščine povezane z uspehom na mnogih področjih življenja, vključno z učinkovitim poučevanjem, kakovostne medosebne odnose in akademsko uspešnost. Osebe z visoko razvitimi čustvenimi spretnostmi so običajno bolj zadovoljne z življenjem in tudi učinkovitejše, saj obvladujejo svoje miselne navade, s katerimi spodbujajo plodnost razmišljanja; ljudje, ki ne znajo nadzorovati svojega čustvenega življenja, se v sebi neprestano bojujejo in rušijo zbranost pri delu ter jasnost misli (Goleman 2006, 63). Visoko razvita čustvena inteligentnost skriva v sebi sposobnosti, ki nam nudijo možnost, da svoje življenje kreativno soustvarjamo, spoznavamo radost izpolnjujočih odnosov, dojemamo preizkušnje v življenju kot pot učenja in rasti ter znamo oblikovati svojo samostojno osebnost in smo v stiku s seboj in svojimi resničnimi hotenji (Novak Škarja idr. 2004, 11).

Čustveno inteligentnost lahko opišemo kot štiri temeljne elemente, pri čemer vsak temelj predstavlja sposobnost, ki se hierarhično nadgrajujejo z izkušnjami. Čustvena inteligentnost izvira iz štirih temeljnih elementov, ki jih nadgrajujemo z izkušnjami in nam pomagajo razviti posebne spretnosti ter sposobnosti, ki so temelj čustvene inteligentnosti. Te štiri temelje sta prva odkrila psihologa John Mayer z univerze New Hampshire in Peter Salovey z Yala, ki sta leta 1990 tudi skovala izraz čustvena inteligentnost (Weisinger 2017). Vsak izmed temeljev predstavlja sposobnosti, ki skupaj tvorijo čustveno inteligentnost. Vsaka raven vključuje sposobnosti vseh prejšnjih ravni in jih hierarhično nadgrajuje. Ti štirje temelji so sposobnost

natančno zaznavati, oceniti in izraziti čustva; zavestno občutenje ali vzbujanje čustev, da boste boljše razumeli sebe in druge; sposobnost razumeti čustva in spoznanja, ki jih čustva prinašajo; in sposobnost uravnavati čustva tako, da spodbujajo čustveno in intelektualno rast (Weisinger 2017).

2.2 Čustvene inteligentnosti se lahko priučimo

Dobro je vedeti, da čustveno inteligentnost lahko negujemo, razvijamo ter povečujemo, da torej ni lastnost, ki nam je dana ali pa ne. Weisinger (2001, 27) meni, da čustveno inteligentnost razvijamo tako, da se naučimo uporabljati sposobnosti čustvene inteligentnosti in jih izpopolnjevamo. Mednje sodijo samozavedanje, obvladovanje čustev in samomotivacija. Učinkovitost čustvene inteligentnosti povečamo z razvijanjem dobrih komunikacijskih sposobnosti, sposobnosti za medosebne odnose in mentorstvom. Pomembno je razmisliti, kako se ocenjujemo, ali smo v stiku s svojimi zaznavami in čustvi, ali se zavedamo, kaj želimo, in ali smo pozorni na svoja dejanja (Weisinger 2001, 30–32). Tisto, kar je pri razvoju čustvene inteligentnosti najpomembnejše, ni izmerjen količnik, temveč dejstvo, da se sposobnosti naše čustvene inteligentnosti razvijajo celo življenje. Torej za njen razvoj ni nikoli prepozno. Zdaj, ta trenutek se lahko odločimo, da se bomo nečesa na tem področju naučili, nekaj razvili, spremenili ali opustili (Novak Škarja idr. 2004, 11). Pri samomotivaciji je pomembno, kakšen odnos do dela imamo sami, saj vsak posameznik po svoje uporablja vire motivacije in se spoprijema z ovirami, vendar so temelji motivacije vsem skupni. Gre za zaupanje, optimizem, vztrajnost in navdušenje. Štiri vire motivacij, iz katerih lahko črpamo motivacijo, smo mi sami, razumevajoči prijatelji, družina ter sodelavci, čustveni mentor in okolje (Weisinger 2001, 96).

Čustveno inteligentnost nekateri strokovnjaki imenujejo čustvena spretnost. Čustvena spretnost, meni Goleman (2001, 39) je priučena sposobnost, ki temelji na čustveni inteligentnosti in pogojuje izjemno delovno storilnost. Torej se lahko čustvene spretnosti priučimo in hkrati izboljšamo svoj položaj na delovnem mestu.

Sedaj, ko smo predstavili, da se čustvene inteligentnosti lahko učimo, v naslednjem poglavju obravnavamo, kakšno vlogo ima čustvena inteligentnost na delovnem mestu.

2.3 Čustvena inteligentnost na delovnem mestu

V tem poglavju predstavimo, kako je čustvena inteligentnost povezana z uspehom na delovnem mestu, kako nam višja čustvena inteligentnost pomaga pri delu z ljudmi, kot so sodelavci, podrejeni, nadrejeni in stranke. Prav tako spoznamo, kako je čustvena inteligentnost povezana z višino plače posameznika. Na koncu opredelimo, zakaj so organizacije, ki postavljajo v ospredje čustveno inteligentnost, poslovno uspešnejše.

V prihodnosti se bodo delovna mesta spremenila in zahtevala drugačne sposobnosti zaposlenih, predvsem dobro razvito čustveno inteligentnost. Raziskava *Prihodnost delovnih mest*, ki se osredotoča na strategijo zaposlovanja, spretnosti in delovne sile v prihodnosti, je pokazala, da bodo v naslednjih letih na delovnem mestu najbolj potrebne veščine, kot so reševanje kompleksnih težav, kritično razmišljanje, ustvarjalnost, upravljanje ljudi, sodelovanje z drugimi, čustvena inteligentnost, presojanje in sprejemanje odločitev, nagnjenost k pomoči drugim ter kognitivna fleksibilnost (Gray 2016). Spremenjene vsebine dela in načini opravljanja dela, vse bolj zapleten delovni proces, ki zahteva več sodelovanja z ljudmi, pomenijo, da postavljajo čustveno inteligentne vodje na mesta ključnega dejavnika zagotavljanja kakovostnih odnosov v podjetju in uspešnosti podjetja. Čustvena inteligentnost namreč postane opazna v vseh dejavnostih vodenja. Pomeni umetnost prepričevanja ljudi, naj delajo za skupni cilj. Čustvena inteligentnost loči tudi nadpovprečnega zaposlenega od povprečnega, pomembna nista le tehnično znanje in količnik inteligentnosti (Pavlin 2010).

Uspeh posameznika na delovnem mestu je povezan z višino čustvene inteligentnosti. V raziskavi so Lopes idr. (2006, 132–133) preučevali povezavo med čustveno inteligentnostjo, uspešnostjo in pozitivnimi rezultati dela. Preučevali so 44 analitikov in pisarniških uslužbencev iz finančnega oddelka zavarovalniškega podjetja, umeščena v Fortune 500. Hipoteza je bila postavljena na podlagi teorije in raziskave, da je čustvena inteligentnost povezana s kazalniki uspešnosti pri delu (plača, odstotek zaslužka, rang podjetja), prav tako tudi ocene medosebnih spretnosti (medosebne občutljivosti, družabnost, pozitivna interakcija, negativna interakcija, prispevek k pozitivnemu delovnemu okolju in všečnost) in stališč do dela (zadovoljstvo pri delu, razpoloženje in toleranca na stres). Navkljub nekaterim omejitvam, kot so majhen vzorec, težavno merjenje delovne uspešnosti in čustvena inteligentnost, avtorji verjamejo, da so njihovi rezultati dokaz, da je višina čustvene inteligentnosti povezana s pozitivnimi rezultati dela (Lopes idr. 2006, 137). V raziskavi so uporabili Mayerjev-Salovey-Carusov čustveno inteligentni test in ugotovili, da so čustveno inteligentni posamezniki zaslužili več in so imeli višji položaj kot njihovi vrstniki. Prejeli so tudi boljše ocene nadrejenih v medosebnih odnosih in strpnosti do stresa kot njihovi vrstniki (Lopes idr. 2006, 133). Schutte in Loi (2014, 134) so v raziskavi 319 zaposlenih iz ZDA in Avstralije ugotovili, da je čustvena inteligentnost povezana z uspehom na delovnem mestu. Višja čustvena inteligentnost je povezana z boljšim duševnim zdravjem, večjo angažiranostjo pri delu, večjim zadovoljstvom s socialno podporo na delovnem mestu in večjo močjo na delovnem mestu. Travis Bradberry, predsednik podjetja TalentSmart, ki se ukvarja s testiranjem čustvene inteligentnosti in usposabljanji, je z desetletjem raziskovanj prikazal, da čustvena inteligentnost pomemben dejavnik pri uspehu posameznika. V TalentSmartu so testirali čustveno inteligentnost skupaj s 33 drugimi pomembnimi veščinami na delovnem mestu in ugotovili, da je čustvena inteligentnost najmočnejši napovedovalec uspešnosti posameznika. 90 odstotkov najboljših delavcev je imelo tudi visoko stopnjo čustvene inteligentnosti. Na drugi strani imamo samo 20 odstotkov najslabših delavcev, ki imajo visoko razvito čustveno inteligentnost. To pomeni, da je posameznik z nizko stopnjo čustvene

inteligentnosti sicer lahko uspešen, vendar je verjetnost, da se to zgodi, nizka (Bradberry 2017). Čustvena inteligentnost je povezana tudi s plačo, saj naj bi višja inteligentnost vodila k višji plači. Ljudje z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti zaslužijo več denarja, in sicer letno povprečno 29 tisoč dolarjev več od tistih z nizko stopnjo čustvene inteligentnosti. Povezava med zaslužkom in čustveno inteligentnostjo je tako neposredna, da povišanje stopnje čustvene inteligentnosti za eno točko doda 1300 dolarjev k letnemu zaslužku. Predstavljene ugotovitve veljajo za vse zaposlene v vseh industrijah, na vseh ravneh in v vseh regijah sveta (Bradberry 2017).

Čeprav obstaja več različnih dejavnikov, ki vplivajo na uspeh na delovnem mestu, je čustvena inteligentnost najpomembnejši dejavnik. Od čustvene inteligentnosti je v dobršni meri odvisno, kako uspešni bomo v odnosih do drugih in na delovnem mestu. Lastnosti, kot so odgovornost, obzirnost in družabnost, krepijo odnose, medtem ko sebičnost, negativna miselna naravnost in sovražnost slabijo vsak odnos. Lahko smo zelo inteligentni, imamo dobro formalno izobrazbo, dolgoletne delovne izkušnje, veselje do dela, in vendar bomo v službi doživeli neuspeh, če čustvena inteligentnost ne bo ustrezala delovnemu mestu. Čustvena inteligentnost je sicer najpomembnejši posamičen dejavnik pri napovedovanju uspešnosti v odnosih in poklicu, vendar ne smemo prezreti tudi drugih dejavnikov, kot so: tehnične spretnosti, strokovno znanje, umske sposobnosti, telesna pripravljenost, zunanji videz, zanimanje za določeno delo, poklicne želje in cilji, življenjske razmere, ki delovno uspešnost spodbujajo ali otežujejo (Simmons in Simmons 2000, 20).

Reuven Bar-On je razvil teoretično podlago za čustveni koeficient ter razkril povezavo med čustveno inteligentnostjo in poklicno uspešnostjo. Reuven Bar-On (2006, 12) je objavil veliko različnih študij in ugotovil, da lahko na podlagi čustvenega kvocienta predvidevamo uspeh v družbenih interakcijah v šolah, na delovnem mestu, vpliv na fizično in psihično zdravje ter subjektivno počutje. Čustveni kvocient meri čustveno in socialno vedenje in z njim izmerimo čustveno inteligentnost. Bar-On-ov model določa spretnosti in veščine, ki izkazujejo, kako učinkovito se razumemo in izražamo, razumemo druge in se povezujemo z drugimi ter se spopadamo z dnevnimi zahtevami (Bar-On 2006, 2–3). Čustveni kvocient je izoblikovan na podlagi 133 vprašanj, na katera posameznik odgovarja in mu ponuja pet stopenjsko lestvico odgovorov »zelo pogosto« ali »zelo redko«. Primeren je za posameznike, stare 17 let ali več, in traja približno 40 minut (Bar-On 2006, 4). Študija (Bar-On 2006, 12) je s pomočjo modela Bar-On pokazala, da skoraj 30 % variance poklicne uspešnosti temelji na čustveni inteligentnosti. Poročilo o uspešnosti posameznika na delovnem mestu kaže, da čustveni kvocient petkrat bolj natančno napove uspešnost kot IQ.

Zaposleni z uporabo čustvene inteligentnosti pomagajo graditi čustveno inteligentno organizacijo, v kateri vsakdo prevzema odgovornost za rast lastne čustvene inteligentnosti in njeno uporabo v odnosih z drugimi ter v prid organizacije kot celote. Čustvena inteligentnost je nepogrešljiva pri reševanju neprijetnih težav s sodelavcem, sklepanju pogodbe s težavno

stranko, kritiziranju šefa, konstruktivno kritiko podrejenih, vztrajanju pri nalogi, dokler ni opravljena, in številnih drugih izzivih na poti k uspehu. Čustveno inteligentnost uporabljamo tako na osebni ravni (ko pomagamo sami sebi) kot na medosebni (ko pomagamo drugim). Weisinger (2001, 17–19) je prepričan, da pomanjkanje čustvene inteligentnosti onemogoča rast tako posameznika kot podjetja, in nasprotno, kako je mogoče s pomočjo čustvene inteligentnosti doseči dobre rezultate tako na osebni kot na organizacijski ravni. Zaposleni z uporabo čustvene inteligentnosti pomagajo graditi čustveno inteligentno organizacijo, v kateri vsakdo prevzema odgovornost za rast lastne čustvene inteligentnosti in njeno uporabo v odnosih z drugimi ter v prid organizacije kot celote.

Sposobnost, da pametno uporabimo čustva, naredi bistveno spremembo med uspehom in neuspehom doma, v šoli in službi. Zato vedno več strokovnjakov prepoznava formalno izobraževanje v družbenih in čustvenih veščinah, ki so predpogoj za osebno, družbeno in akademsko rast (Brackett in Patti 2016, 19).

2.4 Negativna stran čustvene inteligentnosti

Strokovnjaki opozarjajo na negativno stran čustvene inteligentnosti in možnost manipuliranja drugih ljudi. Težava, meni Cummins (2014), je v tem, da se čustveno inteligentnost lahko uporablja za pomoč, zaščito in spodbujanje sebe in drugih ali pa se lahko uporablja za spodbujanje lastnih interesov na račun drugih. V ekstremni negativni obliki je čustvena inteligentnost umetnost družbenega manipuliranja z drugimi, da bi dosegli lastne sebične cilje. Na nevarnosti čustvene inteligentnosti opozarja tudi Bariso (2018) in poudarja, da je to orodje, ki je lahko uporabljeno v dobre ali slabe namene ter predstavi tri različne študije, ki so jo opravili različni strokovnjaki, in podpira teorijo, da se čustvena inteligentnost lahko uporabi v negativne namene. Back, Schmukle in Egloff (2010) so ugotovili, da so posamezniki, ki so pokazali določene narcistične lastnosti, izboljšali prvi vtis pri svojih vrstnikih s humorjem in očarljivimi obraznimi izrazi. To pomeni, da so ljudje z lastnimi interesi bolj nadarjeni pri pridobivanju podpore drugih na začetku spoznavanja. Študija Côté idr. (2011) je pokazala, da so ljudje, ki kažejo nagnjenost k manipulaciji z drugimi za osebno dobrobit in so visoko ocenili emocionalno regulacijo, bolj verjetno sodelovali v deviantnih dejanjih, kot je javno ponižanje sodelavca na delovnem mestu. Študija Konrath idr. (2013) je pokazala, da so tisti, ki so še naprej izkoriščali druge za osebno korist, tudi dobro brali čustva drugih ljudi, še posebej negativna čustva.

Navkljub možnim negativnim posledicam čustvene inteligentnosti verjamemo, da je pozitivnih dejavnikov več in da bi poslovne šole morale poučevati čustveno inteligentnost. Tako bi lahko poučevali tudi morebitne negativne strani in pripravili študente na to možnost. V nadaljevanju raziskujemo čustveno inteligentnost poučevanja v šolah, kako to nekje že počnejo in na kakšen način.

2.5 Čustvena inteligentnost v poslovnih šolah

V prejšnjih poglavjih smo opisali definicijo čustvene inteligentnosti in ugotovili, da to ni lastnost, s katero se rodimo, saj se je lahko priučimo. Spoznali smo povezavo čustvene inteligentnosti z uspešnostjo na delovnem mestu in predstavili negativno stran čustvene inteligentnosti ter možnost manipuliranja drugih ljudi. V nadaljevanju preučujemo, zakaj se poučevanje čustvene inteligentnosti razlikuje od strokovnega izobraževanja, kako spremembe in tehnološki napredek vplivajo na naš izobraževalni sistem. Opisujemo tudi pozitivni učinek na študente in profesorje ter kako bi se lahko čustvene inteligentnosti učili v poslovnih šolah, saj to v nekaterih šolah že počnejo.

Poučevanje čustvene inteligentnosti mora biti drugačno od strokovnega izobraževanja, saj procesi učenja v ozadju čustvene inteligentnosti potekajo v različnih predelih možganov. Strokovno izobraževanje je standardno in uveljavljeno, saj je celoten sistem izobraževanja zgrajen na spoznavnih sposobnostih. Za učenje čustvenih spretnosti pa je ta sistem hudo pomanjkljiv. Zmožnosti, kot sta empatija ali prožnost, se bistveno razlikujejo od spoznavnih sposobnosti, saj se tudi opirajo na druge predele v možganih (Goleman 2001, 264). Pri razumevanju razmerja med čustvi in razumom, pojasnjujejo Novak Škarja idr. (2004, 62), sta pomembni dve možganski področji: amigdala in neokorteks. V razvojnem smislu je starejša amigdala, ki jo imenujejo tudi čustveni možgani in je odgovorna za vse naše impulzivne reakcije. Tudi za tiste, ki nam lahko rešijo življenje. Neokorteks (možganska skorja), ki ga imenujejo tudi racionalni možgani, se je razvil kasneje v evoluciji človeka. Med drugim nam omogoča, da razmišljamo o čustvih, ki jih občutimo. To pa je že sposobnost, ki vodi h globljemu razumevanju lastnega duševnega doživljanja, njegove interpretacije in izražanja. Prav zaradi neokorteksa se lahko spustimo v logiko čustev ter se iz njih učimo (Novak Škarja idr. 2004, 62). Sposobnosti, ki so izključno spoznavne ali kognitivne narave, imajo svoj sedež v neokorteksu, v miselnem umu. Z osebnimi in družbenimi spretnostmi pa pridejo do veljave še dodatni predeli v možganih, predvsem mrežja (networks), ki potekajo iz središč za čustvovanje, še zlasti iz amigdale. Ta leži globoko v samem središču možganov, blizu čelnih režnjev, ki imajo v možganih vlogo izvršilnega organa. Z učenjem čustvenih spretnosti se to mrežje (networks) povsem na novo uglaši. Ker se razumsko učenje v osnovi razlikuje od vedenjskega spreminjanja, so tudi ustrezajoči modeli izobraževanja bistveno različni. Za učenje razumskih spretnosti je učilnica primerno okolje in preprosto branje ali poslušanje predavanja o pojmih največkrat zadostuje, da jih osvojimo. Prav nasprotno pa je za spremembo v vedenju primerna učilnica življenje samo, in to učenje zahteva veliko vaje skozi daljše časovno obdobje. Učenje v šolah je v bistvu le vlivanje novih podatkov in novega razumevanja v neokorteksovo spominsko banko. Neokorteks se uči z vstavljanjem podatkov in pogledov v okviru miselnih povezav in razumevanj ter s širjenjem in utrjevanjem ustreznih živčnih mrežij (Goleman 2001, 264). Učiteljica in avtorica Panju (2010, 7) meni, da se vsi, ki poučujejo, zavedajo, da za celostni razvoj učencev na vseh razvojnih stopnjah (od prvošolcev do študentov) pri poučevanju nikakor ni dovolj poudarjati zgolj predmetnega znanja in uriti

učence v ustreznih miselnih strategijah ter v reševanju različnih problemov.

Hitre spremembe v okolju zahtevajo drugačen pristop k izobraževanju, saj je čustvena inteligentnost ključna za uspeh na poklicni poti. Ena izmed temeljnih značilnosti našega šolskega sistema naj bi bila ta, da odraža svet okoli nas. V naši družbi in gospodarstvu, meni Panju (2010, 11), se odvijajo hitre spremembe, katerih gonilna sila je neprestani tehnološki napredek. Naša delovna mesta postajajo vedno bolj specializirana. Vendar pa morajo skupine ljudi pri svojem delu med seboj dobro sodelovati, komunicirati in reševati težave. Ena izmed najpomembnejših stvari, ki jih šola lahko prispeva k pripravi učencev na življenje v takšnem svetu, je obravnavanje čustvene inteligentnosti v razredu. Učitelji lahko vplivajo na učence z dajanjem zgleda in s poučevanjem učencev o tem, kako naj nadzorujejo svojo jezo, spoštujejo čustva drugih ljudi, razrešujejo konflikte ter motivirajo sami sebe in druge. Zato mora idealno učno okolje v današnjem času združevati »visoko tehnologijo« in »mehke veščine« (človeške sposobnosti na eni strani in akademska dejstva na drugi). Učenca je treba obravnavati celostno – učenje mora preplaviti tako učenčevo srce kot tudi možgane (Panju 2010, 11). Kot smo opisali v prejšnjem odstavku, učenje čustvene spretnosti vključuje več, saj zahteva, da izkoristimo še čustveno mrežje (emotional networks), ki shranjuje naše družbene in čustvene navade. Spreminjanje navad, na primer učenje, kako se prijazno pridružiti ljudem, namesto da se jih izogibamo, kako jim bolj prisluhni in spretno postreči s povratno informacijo, je večji izziv kot preprosto dodajanje novih dejstev k starim. Čustveno učenje zahteva na nevrološki ravni temeljitejšo spremembo, tako v ugašanju stare navade kot njenem nadomeščanju z novo, boljšo. Razumevanje teh razlik tudi v osnovnem delovanju možganov je bistveno za snovanje načinov poučevanja čustvenih spretnosti. A to še ni vse: spreminjanje navade, osnovane na čustveni inteligentnosti, zahteva povsem drugačno učno strategijo. Nekatere šole, večje družbe in celo vladni uradi počasi vendarle spoznavajo različnost (Goleman 2001, 264–265). Da bi študentje uspevali v enaindvajsetem stoletju, torej potrebujejo več kot samo tradicionalno akademsko učenje. World economic forum (2016, 4) je leto 2015 izdal poročilo New Vision for Education (Nova vizija za šolstvo): Odklepanje potenciala tehnologije. V poročilu so opredelili 16 ključnih zmožnosti za izobraževanje v 21. stoletju. Te spretnosti vključujejo šest »temeljnih pismenosti«, kot so pismenost, matematika in znanstvena pismenost, ter 10 znanj, ki so jih označili kot kompetence ali značilne lastnosti. Prav tako vključujejo študentovo sodelovanje, komunikacijo, kritično razmišljanje in reševanje problemov. Karakterne lastnosti so načini, kako študenti pristopijo k spreminjanju okolja; vključujejo radovednost, prilagodljivost, družabnost in kulturno ozaveščenost. Omenjene karakterne lastnosti imajo čustveno inteligentni ljudje, saj so to socialne veščine, ki se lahko naučimo. Vse našete spretnosti bi lahko študentje krepili med izobraževanjem in to s pomočjo čustvene inteligentnosti.

Čustveno inteligentnost bi se lahko učili v poslovnih šolah, saj to nekje že izvajajo in so pri tem uspešni. Uspešne šole vključujejo čustveno inteligentnost v svoje učne načrte, pravi avtorica Panju (2010, 34), ter poudari, da je mogoče vplivati na učenčeve spretnosti na

področju čustvene inteligentnosti. Poleg tega lahko postanejo tudi socialno spretnější in sposobni učinkovitega reševanja težav in konfliktov ter se odlikujejo pri delu v skupini. Pomembno je izobraževati učitelje, da bi lahko poučevali čustveno inteligentnost. Dolev in Leshem (2016, 75) sta preučevala vpliv čustvene inteligentnosti učiteljev v Izraelu in vpliv čustvene inteligentnosti na uspešnost njihovega poučevanje. Ugotovitve so pokazale, da so udeleženci oz. učitelji izboljšali svoje kompetence čustvene inteligentnosti, kot je opredeljeno v modelu Bar-On. Večina udeležencev je te kompetence vključila v svoje osebne, strokovne in skupinske identitete in spremenila svoje vedenje v zvezi s čustveno inteligentnostjo (Dolev in Leshem 2016, 75). Organizacija Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning - CASEL (Sodelovanje za akademsko, socialno in čustveno učenje) ponuja dva programa, kjer je eden namenjen učiteljem in drugi dijakom srednje šole: Čustveno inteligentni učitelj (Emotionally Intelligent Teacher, EIT) in Čustvena pismenost v srednji šoli (Emotional Literacy in the Middle School, ELMS). Čustveno inteligentnost so vključili v večletni učni program, ki je danes razširjen po vseh ZDA in v tujini (Brackett in Katulak 2007, 2). Prav tako obstaja program RULER, po katerem je učenja čustvene inteligentnosti razdeljeno na tri faze, vsaka faza poteka eno leto in pri tem uporabljajo moč čustev, da bi ustvarili učinkovitejšo in bolj sočutno družbo (Yale Center for Emotional Intelligence 2013). Več o študiji v Izraelu, programu RULER in CASEL ter poslovnih šolah v tujini opisujemo v tretjem poglavju.

Našteli smo, preučili in se podrobno seznanili s čustveno inteligentnostjo ter njenimi definicijami. Veliko zagovornikov meni, da se čustvene inteligentnosti lahko priučimo, saj je to priučena spretnost. Pri tem je izjemno pomembna empatija, zaznavanje čustev drugih. Predstavili smo podlago, da bi se lahko čustvene inteligentnosti učili v poslovnih šolah, saj to nekje že izvajajo. Prav tako hitre spremembe zahtevajo drugačno izobraževanje. V naslednjem poglavju obravnavamo primere iz praks, kjer poučujejo čustveno inteligentnost, in na kakšen način jim to uspeva.

3 PRIMERI IZ PRAKSE

V tretjem poglavju predstavimo primere iz praks, kje so uspešno uvedli poučevanje čustvene inteligentnosti in opisali, kako jim je to uspelo. Prav tako nas zanima, ali se lotevajo problematike poučevanja tudi na kakšen drug način, mogoče z zakonodajo, kot npr. v Veliki Britaniji, ali kakšnimi drugimi pravnimi sredstvi.

Strategija poučevanja čustvene inteligentnosti se razlikuje med državami, a vse strategije v osnovi temeljijo na teoriji čustvene inteligentnosti. Najprej predstavimo socialno in čustveno učenje (SEL), ki je zelo razširjen proces in osnova pri učenju čustvene inteligentnosti. Spoznamo študijo v Izraelu, ki so jo izvedli na šoli in se je osredotočila na poučevanje učiteljev o čustveni inteligentnosti. Nato opišemo program CASEL, ki ponuja dva programa, in sicer Čustveno inteligentni učitelj in Čustvena pismenost v srednji šoli. V nadaljevanju predstavimo vladni šolski program za socialne in čustvene vidike učenja, ki so ga sprejeli v Veliki Britaniji (SEAL). Nadalje opišemo značilnosti in implementacijo šolski program RULER. Nato obravnavamo podobnosti in razlike med programi poučevanja čustvene inteligentnosti. Na koncu preučimo poslovne šole v tujini, ki poučujejo čustveno inteligentnost in ponujajo predmete, kjer uporabljajo različna orodja za uspešno učenje.

3.1 Socialno in čustveno učenje (SEL)

Šole čustveno inteligentnost učijo s pomočjo SEL-a, procesa socialnega in čustvenega učenja. Uspešni SEL ni samostojni program ali dodatek, ampak je proces, s katerim otroci in odrasli pridobivajo ter učinkovito uporabljajo znanje, stališča in veščine potrebne za razumevanje in upravljanje čustev, postavljanje in doseganje pozitivnih ciljev, občutek in empatijo za druge, vzpostavitev in ohranjanje pozitivnih odnosov in sprejemanje odgovornih odločitev (CASEL 2018a). Podobno kot se učenci učijo akademskih spretnosti, se učijo, izvajajo in uporabljajo SEL-spretnosti z vključevanjem v pozitivne dejavnosti v in izven učilnice (Zins in Elias 2006, 1).

Veliko programov poučevanja čustvene inteligentnosti izhaja iz socialnega in čustvenega učenja (SEL) ali pa vsebuje bistvene podobnosti s tem programom, saj je SEL osnova pri učenju čustvene inteligentnosti.

3.1.1 Značilnosti SEL-a

SEL se ne osredotoča samo na učenje učencev, ampak na vključevanje vseh interesnih skupin oz. celotne družbe. Najbolj učinkovito družbeno in čustveno učenje zahteva strateški, sistemski pristop, ki vključuje vse, od okrožnih in šolskih voditeljev do partnerskih skupnosti do družinskih članov, ki skupaj sodelujejo, da bi učenci dobili podporo, ki jo potrebujejo. Osredotoča se na to, kako šole, skupnosti in družine cenijo in podpirajo socialni, čustveni in

akademski razvoj svojih otrok (CASEL 2018a).

3.1.2 Implementacija SEL-a

Obstaja veliko možnosti, kako se SEL uspešno vključi v šolo. Šole izberejo tiste, ki se jim zdijo najboljše za njihove učence. Lahko se sprejme posebni program in se osredotočimo na eno temo (npr. razreševanje konfliktov). Dejavnosti SEL-a se lahko vnesejo v redne učne programe, saj se tako razvijajo spodbudna in skrbna učna okolja (predvsem se izboljša šolska klima). Spretnosti SEL-a lahko krepimo kot del neformalnega učnega načrta in se lotimo spreminjanje učnih procesov. Pomembno je spodbujanje partnerstva med šolo, družino in družbo. Lahko se odločimo in aktivno vključimo učence v izkušnje v učni proces (npr. storitveno učenje). Metode SEL-a se lahko vključijo v dodatne dejavnosti (npr. šport). Pomembno je preveriti rezultate SEL-a in disciplinirati sprejete prakse in politike (Zins in Elias 2006, 8–9).

V nadaljevanju predstavimo primer iz prakse, kako so se lotili poučevanje čustvene inteligentnosti v Izraelu s pomočjo SEL-a.

3.1.3 Poučevanje čustvene inteligentnosti v Izraelu

Raziskava v Izraelu se je osredotočila na pomen usposabljanja učiteljev o socialni in čustveni inteligentnosti (SEL) ter učinkovitosti šole. Učiteljeve osebne kompetence oz. natančneje čustvena inteligentnost, menita Dolev in Leshem (2016, 75), so pomembne za učinkovitost poučevanja v učilnici. Študija o čustveni inteligentnosti je trajala dve leti v šoli, kjer so preučevali vpliv čustvene inteligentnosti na poučevanje učiteljev, pri čemer so bili učitelji predhodno vključeni v skupinske delavnice in v osebno usposabljanje o čustveni inteligentnosti.

Čustveno inteligentno usposabljanje je bilo vodeno s strani zunanje ekipe strokovnjakov in je trajalo dve šolski leti. Usposabljanje socialne čustvene kompetence (SEL) je vključevala prvo skupino učiteljev z namenom, da bi kasneje vključili vse učitelje v usposabljanje. Udeležba je bila prostovoljna in odprta za vse, vendar so najprej pristopili do učiteljev v vodstvenih vlogah in sestavili manjšo skupino učiteljev, saj so želeli preveriti uspešnost takšnega načina usposabljanja. V 3 do 4 tednih so imeli 12 delavnic, katera je ena delavnica trajala od nekaj ur do celega dneva. Osebno usposabljanje se je začelo po izvedbi številnih delavnic, po zaključku pouka v obsegu 10 ur na teden individualnih treningov za vsakega učitelja posebej, ki so potekale v prostem času učiteljev in so trajale po 2 do 3 tedne. Skupinske delavnice so bile osredotočene na teoretične in empirične osnove čustvene inteligentnosti. Vsebina na delavnicah je bila raznolika in je vsebovala teme o samozavedanju, regulacijo čustev, proaktivno vedenje, empatijo, medosebne odnose in komunikacijo, negovanje pozitivnih čustev, optimizem, samozavest in samospoštovanje. Individualno čustveno usposabljanje je

bilo osredotočeno na razvijanje kompetenc vsakega učitelja posamezno in doseganje osebnih ter poklicnih ciljev. Na koncu so dobili ocene o čustveni inteligentnosti, ki so jih nato uporabili za raziskavo in razvoj (Dolev in Leshem 2016, 79–80).

Raziskava je razkrila pozitivne učinke usposabljanja čustvene inteligentnosti. Ugotovitve so pokazale, da so udeleženci izboljšali svoje kompetence čustvene inteligentnosti in da je večina udeležencev te kompetence vključila v svoje osebne, strokovne in skupinske identitete ter spremenila svoje vedenje (Dolev in Leshem 2016, 75). Prav tako so ugotovili, da je usposabljanje čustvene inteligentnosti vplivalo na njihov pogled na učence in na njihovo vlogo učiteljev ter vplivalo na njihovo delovanje kot ekipa in na šolo kot celoto (Dolev in Leshem 2016, 86). Čustveno inteligentnost so sprejeli vsi udeleženci in je bila vključena v njihovo poklicno prakso kot del šolskega programa. Poleg tega so udeleženci prepričani, da bi bilo pomembno postaviti izobraževanje SEL (socialno in čustveno učenje) kot usposabljanje za učitelje in mnogi priporočajo, da postane sestavni del stalnega profesionalnega razvoja učiteljev (Dolev in Leshem 2016, 88).

3.2 Program CASEL

CASEL je organizacija, ki spodbuja poučevanje akademskih, socialnih in čustvenih veščin. Za seboj imajo že več kot dve desetletji raziskav in praks, kako čustveno inteligentnost vključiti v šolske učilnice s pomočjo SEL-a (Responsive classroom 2018). Združili so najpomembnejše strategije in orodja za učitelje pri poučevanju, kako učinkovito prenesti poučevanje čustvene inteligentnosti v šole. Pri vsaki dejavnosti je opisano, kaj se bodo učenci naučili pri predmetu čustvene inteligentnosti, kako lahko učitelji pristopijo k poučevanju čustveni inteligentnosti in kaj lahko naredijo med večletnim praktičnim poučevanjem. Te dejavnosti so samozavedanje, samoobvladovanje, socialna zavest, spretnosti v odnosih in odgovorno odločanje (CASEL 2017, 1).

3.2.1 Značilnosti CASEL-a

Program CASEL ponuja dva izobraževalna programa poučevanja čustvene inteligentnosti, in sicer za učitelje in dijake, namenjena krepitvi družbene in čustvene spretnosti učiteljev in dijakov. Organizacija Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning – CASEL (sodelovanje za akademsko, socialno in čustveno učenje) zagotavlja podporo za raziskovalce, učitelje in oblikovalce politik za znanstveno napredovanje in prakso šolskih programov socialnega in čustvenega učenja (Brackett in Katulak 2007, 1). Ponujajo dva programa, ki izpolnjujeta zahteve CASEL, kjer je eden namenjen učiteljem in drugi dijakom: Čustveno inteligentni učitelj (Emotionally Intelligent Teacher, EIT) in Čustvena pismenost v srednji šoli (Emotional Literacy in the Middle School, ELMS). Oba programa so sprejele številne izobraževalne organizacije tako v ZDA kot v tujini. Program vključuje izobraževanje, ki

temelji na teoriji čustvene inteligentnosti in vsebuje štiri temeljne čustvene sposobnosti: zaznavanje in izražanje čustev; uporaba čustev za učinkovito razmišljanje; razumevanje čustev; obvladovanje čustev v sebi in drugih. To so štiri spretnosti, ki spodbujajo kakovostnejše odnose, izboljšajo čustveno zdravje in akademsko ter delovno uspešnost (Brackett in Katulak 2007, 2).

3.2.2 Implementacija CASEL-a

Implementiranje programov poteka na dva različna načina, in sicer je za učitelje namenjena enodnevna delavnica, medtem ko je program za dijake namenjen daljšemu obdobju in je integriran v izobraževalni program. Učenje čustvene inteligentnosti učiteljev poteka na delavnici, ki traja cel dan. Delavnica nudi učiteljem inovativne strategije, orodje in tehnike za povečanje njihovega zavedanja pomembnosti čustvene inteligentnosti in povečati njihovo sposobnost čustvene inteligentnosti v njihovih profesionalnih in osebnih odnosih. Čustvena pismenost v srednji šoli (ELMS) je večletni program, namenjen dijakom, ki združuje tedenske socialne in čustvene učne lekcije integrirane v obstoječe učne načrte (Brackett in Katulak 2007, 2). V dokumentu CASEL (2017) je opisanih veliko koristnih napotkov, kako lahko učitelji poučujejo čustveno inteligentnost v razredu, in sicer s pomočjo scenarijev in igranjem vlog, prebiranjem in razčlenjevanjem o literaturi, pisanje esejev, risanje slik, snemanje videov ipd. To so strategije, orodja za učitelje pri poučevanju, kako učinkovito prenesti poučevanje čustvene inteligentnosti v šole.

3.3 Šolski program SEAL

V Veliki Britaniji se zavedajo pomena čustvene inteligentnosti in temu primerno spreminjajo šolske programe. Šolska zakonodaja na področju izobraževanja priznava, da so »mehke veščine« pomembne za doseg boljših šolskih rezultatov otrok. Vladni šolski program za socialne in čustvene vidike učenja (SEAL), ki se v Veliki Britaniji izvaja na osnovnih šolah in od leta 2007 tudi na srednjih šolah, poudarja nujnost obravnavanja socialnih in čustvenih spretnosti, ki so pomembne za uspešno učenje (Panju 2010, 11). Že od leta 2004, ko se je program SEAL začel v osnovnih šolah, so šolam v pomoč ponudili različna učna gradiva, kako otroke poučevati čustveno inteligentnost. Za poučevanje v srednjih šolah so vključili tudi veliko spletnega učnega gradiva (SEAL community 2018).

3.3.1 Značilnosti SEAL-a

SEAL je hkrati izobraževalni program in tudi pristop celotne šole k spodbujanju družbenih in čustvenih veščin, saj podpira učinkovito učenje, pozitivno vedenje, redno udeležbo, učinkovitost zaposlenih ter čustveno zdravje in dobro počutje vseh, ki se učijo in delajo v šolah. Program SEAL je namenjen spodbujanju razvoja in uporabe učenja o družbenih in

čustvenih spretnostih, ki so bile razvrščene v pet področij Golemanovega modela čustvene inteligentnosti. To so samozavedanje, samoregulacija (upravljanje čustev), motivacija, empatija in socialne veščine (Humphrey, Lendrum in Wigelsworth 2010, 1).

3.3.2 Implementacija SEAL-a

Program SEAL deluje v šolah preko vključevanja v učne načrte, ki naj bi se izvajal na vseh področjih in bil implementiran čez celoten šolski dan. Vsebuje šest šolskih tem in dodatni material za nenasilje (anti-bullying). Celotna šola je vključena v izobraževanje čustvene inteligentnosti in pri tem dobijo tudi vsebinske teme, knjižnico za usposabljanje osebja, družinske aktivnosti in ideje za delo z majhnimi skupinami. Prav tako ponujajo različne materiale, kot so plakati, fotografije in protokoli (npr. za reševanje konfliktov in reševanje problemov), ki so namenjeni celotni šolski skupnosti. Vsakemu polletnemu terminu sledi sestanek, kjer zabeležijo uspeh in rezultate programa SEAL. Na sestanku šolsko osebje predstavi svoje tematske in učne vsebine. To je program, ki ponavadi poteka v razredih, a so nekatere aktivnosti tudi poslane družinam na njihov dom. Prav tako ponujajo sredstva za majhne delovne skupine, ki se lahko zgodijo na kakšni drugi lokaciji (SEAL community 2018).

Način implementacije SEAL-a je odvisna od same šole, saj ni nekega določenega modela, ki bi se ga šole morale držati. Šole se aktivno spodbujajo k raziskovanju različnih pristopov, ki bi bile najboljše za njih in njihove okoliščine ter potrebe. V raziskavi so Humphrey, Lendrum in Wigelsworth (2010) ugotovili, da je to lahko problem, saj je zelo pomembno na kakšen način se šole lotevajo implementacijo programa SEAL-a in ali bodo imeli rezultati pozitivni učinek. Da bi SEAL uspešno implementirali, opisuje SEAL community (2018), je treba vzpostaviti dejavnike uspeha, in sicer je pomembno informiranje šolskega osebja, vključevanje vseh udeležencev in določitev koordinatorja SEAL-a. Značilnosti SEAL-a morajo biti vključene in zapisane v šolski načrt ali biti del plana za razvoj. Treba je vzpostaviti celoten šolski pristop, kjer so vsi zaposleni vključeni v implementacijo SEAL-a, kar pomeni, da se informira vse šolsko osebje in se aktivno vključi vodstvo oz. glavne učitelje. Določi se SEAL-koordinatorja, ki ima določen položaj znotraj šole in potrebno znanje za to funkcijo. Pri tem je priporočljivo, da ima koordinator pregled nad drugimi področji šole in tudi svojo ekipo SEAL. Koordinatorju ali skupini SEAL je treba zagotoviti čas in proračun, ki je nato na voljo vsem zaposlenim v šolah. Vse osebje se mora zavedati, zakaj šola implementira program SEAL, kakšen je program, kako deluje in kakšne so morebitne koristi za učenje učencem. Prav tako je treba starše in družine informirati o programu SEAL in jim ponuditi možnost, da se vključijo na različnih ravneh. Pomembno je, da je SEAL opisan že v načrtih šole, poročilih in opisov delovnih nalog šolskega osebja. Predvsem je to zaželeno v primeru, če bi koordinator SEAL-a zapustil šolo, program SEAL pa bi se v šoli lahko nadaljeval (SEAL community 2018).

3.4 Šolski program RULER

Yale center za čustveno inteligentnost ponuja možnost učenja čustvene inteligentnosti s šolskim programom RULER. Poučevanje je razdeljeno na tri faze. Vsaka faza poteka eno leto in pri tem uporabljajo moč čustev, da bi ustvarili učinkovitejšo ter bolj sočutno družbo. RULER je okrajšava za prepoznavanje, razumevanje, označevanje, izražanje in reguliranje čustev. Pri tem se učenci učijo prepoznavanje čustev v sebi in drugih, razumevanje razlogov in posledic čustev, učijo se natančnega prepoznavanja čustev, primernega izražanja in učinkovitega reguliranja čustev. Za zagotavljanje trajnega uspeha dobivajo učenci povratne informacije učiteljev, napredno usposabljanje, spletno skupnost, kjer udeleženci iz vsega sveta primerjajo beležke, sodelujejo pa tudi v spletnih seminarjih in dobivajo najnovejše programske izboljšave (Yale Center for Emotional Intelligence 2013). Večletni program RULER se uporablja v več kot 1.000 šolah v ZDA in v tujini (Rubenstein 2017).

3.4.1 Značilnosti RULER-ja

Osrednja ideja programa RULER je, da je pomembno najprej izobraževati učitelje, ki nato čustveno inteligentnost prenesejo v prakso šole. Izobraževanje o čustveni inteligentnosti se začne s čustveno inteligentnimi učitelji, ki nato izobražujejo mladino, kako učinkovito ravnati s svojimi čustvi (Yale Center for Emotional Intelligence 2013). Glavni cilj usposabljanja čustvene inteligentnosti učiteljev je okrepiti komunikacijo in sodelovanje med nadrejenimi in ravnatelji. Učenje čustvene inteligentnosti ponuja priložnosti za samorefleksijo posameznikovih vodstvenih spretnosti, reševanju problemov, postavljanje ciljev, izboljševanje znanj in pripravlja na prihodnje izvajanje čustvene inteligentnosti (Brackett in Patti 2016, 22).

3.4.2 Implementacija RULER-ja

Program RULER poteka v šolah v treh zaporednih fazah, ki se medsebojno dopolnjujejo. V prvi fazi se najprej ekipa iz šole udeleži delavnice, ponavadi je to majhna ekipa iz šole, ki želi integrirati RULER. Delavnica traja dva dni, kjer pridobijo osnovne informacije o čustveni inteligentnosti in kako poučevati čustveno inteligentnost v svojih šolah. Yale ponujajo tudi regionalno usposabljanje, če zanimanje izkaže 25 ali več šol iz okrožja ali regije. V živo potekajo izobraževanja na univerzi Yale skozi celo leto. V drugi fazi se nato dodatno izobražujejo na daljavo, preko interneta. To pomeni, da poteka izobraževanje RULER-ja na daljavo z ekipo skrbnikov in vzgojiteljev tistih, ki so se udeležili usposabljanja čustvene inteligentnosti. Tretja faza je možnost učenja preko spletnih virov, kjer ponujajo dostop do spletnih virov, videoposnetkov, tečajev osebja, učnih ur ipd. (Yale Center for Emotional Intelligence 2013).

3.5 Podobnosti in razlike med programi poučevanja čustvene inteligentnosti

V nadaljevanju obravnavamo, katere so podobnosti in razlike med programi poučevanja čustvene inteligentnosti, ki smo jih opisali v predhodnem besedilu.

Iz preglednice je razvidno, da čeprav obstaja nekaj razlik med programi poučevanja čustvene inteligentnosti, obstajata tudi dve skupni točki: vsi programi temeljijo na teoriji čustvene inteligentnosti in so namenjene poučevanju tako učencev kot učiteljev. Za uspešno izvedbo programov je pomembna vključitev vseh partnerjev in ne samo šole, npr. družina, družba, delodajalci. Programi poučevanja so prostovoljni, razen SEAL-a, ki je vladni šolski program in zatorej obvezen. RULER ponuja svojo ekipo in SEAL priporoča šolsko posebno ekipo, katera naloga je voditi in nadzorovati poučevanje čustvene inteligentnosti; medtem ko se SEL in CASEL implementirata v šolo brez določene skupine ljudi, ki bi skrbela za nadzor nad poučevanjem čustvene inteligentnosti. V učni načrt šole sta integrirana programa CASEL in SEAL, medtem ko za programa SEL in RULER način izvajanja ni predpisan. Za SEL priporočajo različne načine implementacije v šolo, lahko je vključen v učni načrt ali kot dodaten predmet.

Preglednica 1: Razlike programov čustvene inteligentnosti

	Obveznost programa	Vključenost v program	Implementiranje programa
Socialno in čustveno učenje (SEL)	Prostovoljen program	Namenjeno otrokom in odraslim; vključuje učitelje, učence, partnerje in družino	Več možnosti poučevanja, lahko vključijo v učni načrt ali kot dodaten predmet; najprej zunanji strokovnjaki usposobijo učitelje – čas poučevanja dve šolski leti, skupinsko in posamezno
Program CASEL	Ponujajo dva programa, prostovoljno: Čustveno inteligentni učitelj in Čustvena pismenost v srednji šoli	Vključuje učitelje, učence in študente	Dva različna načina; za učitelje enodnevna delavnica, za učence daljše obdobje, integriran v učni program
Vladni šolski program za socialne in čustvene vidike učenja (SEAL)	Določa šolska zakonodaja	Celotna šola je vključena v izobraževanje čustvene inteligentnosti; vključuje učitelje, učence, partnerje in družino	Vsebuje 6 šolskih tem in je integriran v učni program; koordinator in skupina SEAL preverjata izvedbo čustvene inteligentnosti v šoli; poučevanje v razredih in drugih lokacijah
Šolski program RULER	Prostovoljen program	Vključuje učitelje, učence, partnerje in družino	Poučevanje ima tri faze: 1. delavnica za osebje oz. učitelje šole traja dva dni; 2. dodatno izobražujejo na daljavo z ekipo; 3. možnost dodatnega učenja preko spletnih virov, videoposnetkov, tečajev osebja, učnih ur

3.6 Poslovne šole v tujini

Poslovne šole v tujinah se tudi lotevajo poučevanja čustvene inteligentnosti in ponujajo predavanja o čustveni inteligentnosti. Predavanja čustvene inteligentnosti so si podobne kot opisani programi zgoraj, skupna značilnost poučevanja je v tem, da poučujejo teorijo čustvene inteligentnosti in hkrati ponujajo različne orodje ter aktivno delo v učilnici. Pomemben je praktični del, kjer študentje aktivno delajo na izboljšanju svoje čustvene inteligentnosti. Edina razlika med zgoraj predstavljenimi programi in predmeti v poslovnih šolah je v tem, da so zgoraj opisani programi namenjeni za mlajše učence.

V nadaljevanju natančneje spoznamo, kako se lotevajo poučevanja čustvene inteligentnosti v

Stanfordovi poslovni šoli, in sicer s predmetom Medosebna dinamika in na Univerzi Quinnipiac, kjer ponujajo predmet Samokontrola (Self management). Na koncu poglavja predstavimo različne predmete poslovnih šolah, kjer prav tako aktivno poučujejo čustveno inteligentnost.

Izbirni predmet Medosebna dinamika (Interpersonal Dynamics) se izvaja že 45 let na Stanfordovi poslovni šoli in je izjemno priljubljen pri študentih, ki so ga imenovali »Touchy Feely«, saj se učijo o čustvih in medosebnih odnosih. Večina učenja se dogaja v oblikah T-skupine (T-group) po tri ure na teden, v katerih se majhne skupine 12 študentov učijo o sebi, čustvih in niansah medosebne dinamike. Na podlagi izkušenj, ki temeljijo na dejavnostih, študentje na koncu izboljšajo svoje sposobnosti, da se avtentično angažirajo, vplivajo in komunicirajo (Stanford graduate school of business 2018). Delo v majhnih skupinah omogoča, da lahko vsak študent izboljša svojo čustveno inteligentnost in poglobljeno spozna svoja čustva. Poučevanje v razredu se osredotoča na izgradnji odnosov, komunikaciji, samozavedanju ter dajanje in prejemanje povratnih informacij. V razredu spodbujajo študente v poglobljeno osebno in čustveno raziskovanje, iskrene povratne informacije in kako biti iskren drug z drugim. V razredu imajo več zaščitnih ukrepov, ki zagotavljajo, da je proces poučevanja čustvene inteligentnosti varen in pod nadzorom. V skupini dvanajstih študentov sta dva moderatorja, ki sta specializirana za skupinsko dinamiko in medosebno komunikacijo. Vsak študent je zavezan k strogi zaupnosti, saj o razrednih aktivnosti ali imenih drugih študentov ne smejo govoriti zunaj učilnice. Tako lahko študentje med predavanji svobodno govorijo o sebi in drugih. Predavanja so po navadi čustvena, napolnjena z nelagodno tišino, ogreti argumenti, neudobna soočenja in solzne izjave (Cheng-Tozun 2016). Program treninga medosebne dinamike (The Interpersonal Dynamics Facilitator Training Program) pripravlja posameznike, da postanejo usposobljeni moderatorji oz. trenerji za izbirni predmet Medosebna dinamika. Od moderatorjev se pričakuje, da berejo in so na tekočem z novejšimi gradivi tečaja, ki jih uporabljajo študentje v desetih tednih razreda. Pogosto sodelujejo v razrednih dejavnosti in učinkovito sodelujejo pri branju in domačih nalogah. Moderatorji in študentje morajo na koncu predmeta napisati kratek prispevek o tem, kaj so se naučili, kaj bi se želeli naučiti in zapisati učne cilje za prihodnost (Stanford graduate school of business 2018). Poučevanje čustvene inteligentnosti zahteva čustveno in naporno delo študentov, a kot je omenjeno, so le-ti navdušeni nad predmetom, ki jim omogoča varno izmenjevanje informacij o čustvih in jim pomaga pri zvišanju čustvene inteligentnosti.

Profesor Bellizzi (2008) na Univerzi Quinnipiac v Hamdnu poučuje predmet Samokontrola (Self management), ki omogoča študentom, da raziskujejo lastno in medosebno zavest ter spoznajo korake, ki jim pomagajo preoblikovati vedenjske spremembe, kot tudi njihova prepričanja in občutke. V skladu s teorijo čustvene inteligentnosti predmet študentom omogoči, da preučijo svoje izkušnje od zgodnjega otroštva, da bi videli vplive teh izkušenj na njihov individualni razvoj. Poučevanje je usmerjeno na bolj praktičnem delu, saj se tako lahko bolj spoznajo in naučijo preko izkušenj (Bellizzi 2008). Na začetku predmeta študentje

oblikujejo majhne podporne skupine, ki se sestanejo v petih tednih od 9.00 do 17.00. Tako imajo študentje možnost celodnevnega izobraževanja, kjer obstaja možnost bolj intimnih pogovorov. Študentje beležijo svoje izkušnje v osebem dnevniku, v katerem podrobno opisujejo, kaj so se naučili o sebi in svojih odnosih z drugimi. Pri predmetu se študentje vključijo na različne načine, in sicer verbalno, neverbalno in fizično, kateri model učenja vključuje umetnost, glasbo, slike, meditacije in igranje vlog. Poleg tega tečaj uporablja veliko telesnih dejavnosti, ki omogočajo študentom, da v celoti sprejmejo izkušnje na različnih ravneh (Bellizzi 2008). Predmet Samokontrola je osredotočen na spoznavanju študentovih čustev in kako imeti pod nadzorom lastna čustva. Tudi pri tem predmetu je opazno, kot že pri drugih programih in predmetih, da je učenje čustvene inteligentnosti aktivno delo in poglobljanje v lastni čustveni svet.

Obstaja veliko poslovnih šol v tujini, ki ponujajo različne predmete, kjer poučujejo čustveno inteligentnost. Poslovna šola Schulich v Kanadi ponuja Vodenje s čustveno inteligentnostjo, kjer se priučijo uporabljati orodja in tehnike čustvene inteligentnosti v organizaciji (Schulich school of Business 2018). Prav tako iz Kanade je Univerza Manitobi, ki ponuja program Čustvene inteligentnosti in vodenja za managerje oz. vodje. Program je interaktivni in informativna izkušnja, kjer poučujejo z uporabo dinamičnih kombinacij moderiranih diskusij, študij primerov, simulacij in vodenja v majhnih skupinah (University of Manitoba 2018). Poslovna šola Goizueta iz Amerike ponuja poučevanje Čustvene inteligentnosti in razvija posameznikove vodilne veščine, ki imajo poudarek na kognitivnih, čustvenih in vedenjskih sposobnostih (Goizueta Business School 2018). Indijska poslovna šola (ISB) ponuja predavanja iz Čustvene inteligentnosti na delovnem mestu, kako učinkovito delati v skupinah, vzpostavljati odnose, voditi ipd. (Indian school of business 2018). Vsi navedeni programi povezujejo čustveno inteligentnost in vodenje. Kot je opazno iz navedenih poslovnih šol, je poučevanje čustvene inteligentnosti sestavljeno iz različnih vaj in orodij, ki študentom pomagajo zvišati čustveno inteligentnost. Teorija čustvena inteligentnosti je samo osnova predmeta, ampak bistvo je sestavljeno iz aktivnega dela študentov.

Seznani smo se, kako poučujejo čustveno inteligentnost v tujini in na kakšen način jim to uspeva. V naslednjem poglavju raziskujemo, kako bi lahko uvedli poučevanje čustvene inteligentnosti pri nas.

4 METODOLOŠKO POGLAVJE

Cilj magistrske naloge je preučevanje teoretičnih razpoložljivih virov na področju čustvene inteligentnosti v šolah in poslovnih šolah, na delovnem mestu ter čustvene inteligentnost mladih z namenom odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje, ali bi lahko uvedli poučevanje čustvene inteligentnosti v slovenske poslovne šole, kakor so naredili v tujini z upoštevanjem teorije o čustveni inteligentnosti in s poučevanjem učiteljev. V prejšnjem poglavju smo pregledali, v katerih državah, šolah in poslovnih šolah so že uspešno uvedli poučevanje čustvene inteligentnosti in na kakšen način so to storili. V nadaljevanju najprej predstavljamo študijo izvedljivosti in v petih korakih razložimo koristnosti in možnost izvedbe projekta, katerega nato uporabimo v našem priporočilu, kako bi lahko poučevali čustveno inteligentnost v naših poslovnih šolah.

V magistrski nalogi sledimo pristopu študije izvedljivosti (angl. Feasibility study), saj preverjamo, katero izmed znanih rešitev bi lahko pod kakšnimi pogoji prenesli iz drugega okolja v naše. Glavni namen študije izvedljivosti je določiti, katere koristi bi imeli s poučevanjem čustvene inteligentnosti, ali so predlagane spremembe tehnično izvedljive, ter prikazati načine, kako bi se slovenske poslovne šole lahko lotile poučevanja čustvene inteligentnosti. Rezultat študije izvedljivosti je poročilo, ki podrobno opisuje uporabljeno metodologijo, merila za ocenjevanje, ugotovitve študije in priporočila (Berrie 2008). Študija izvedljivosti, razlaga Mukund (2018), se uporablja za ugotavljanje ustreznosti (projektne oz. programske) ideje in zagotovitve, da je projekt (program) pravno in tehnično izvedljiv ter ekonomsko upravičen. Pove nam, ali je projekt (program) vreden naložbe in ali je sploh izvedljiv. Naše raziskovanje ne vključuje analize ekonomske upravičenosti, saj nam ti podatki niso poznani. Predvsem se osredotočamo na dolgoročne koristi, ki jih ima poučevanje čustvene inteligentnosti na študente.

4.1 Študija izvedljivosti v petih korakih

Študijo izvedljivosti običajno izvedemo v petih korakih. Treba se je preudarno odločiti, če in kateri projekt bi bilo smiselno (smotrno) izvesti. Pri tem primerjamo stroške izvedbe, ki so mišljeni zelo široko in ne samo v finančnem smislu, s pričakovanimi koristmi. Ker je idej lahko veliko, je dostikrat treba izbrati najboljše – načeloma izberemo tiste projekte, ki bodo čim prej prinesli največ koristi. A obstaja še kar nekaj dejavnikov, katerih vplive stroka vključuje v študijo izvedljivosti. Odločitev o izvedbi projekta mora biti najbolj optimalna in prvo je potrebno oceniti koristi projekta. Čeprav naj bi pobuda projekta vsebovala okvirno oceno koristi projekta, je treba preveriti, če pobudnik mogoče ni bil preveč optimističen ali pa je mogoče je zanemaril določene dejavnike. Razmisliti je tudi treba, ali predlagani projekt dejansko najbolj optimalno rešuje poslovni problem (oz. izkorišča priložnost). Ali mogoče obstajajo druge alternative in kakšne koristi prinašajo? Drugi del vsebuje oceno zmožnosti izvedbe projekta. Tudi tu je treba razmisliti o več alternativah – bodo izvajali zaposleni v

organizaciji ali tisti izven nje? Pri tem je seveda treba upoštevati zmožnosti zaposlenih (znanje, izkušnje, razpoložljivost), razmisliti je treba o potrebnih delovnih sredstvih. Je res, da so zaposleni cenejši od zunanjih, glede na trajanje aktivnosti in kakovost izvedbe? V kakšnem času smo sploh sposobni izvesti projekt? Lahko si pomagajo z oceno svetovalcev, ki so v preteklosti delali na podobnih projektih, ne gre pa zanemariti poklicnih kolegov iz drugih (nekonkurenčnih) združb, sošolcev ipd. in drugih znancev z izkušnjami s primerljivih projektov. Mogoče se trud ne bo izkazal po pričakovanjih, mogoče poučevanje ne bo uspešno ali prinašalo pozitivnih rezultatov. Ta vprašanja lahko vključimo v področje ocene »poslovnih tveganj«, upoštevajo pa se pri pesimističnih ocenah pričakovanih koristi, ki se tudi upoštevajo pri izračunu prej navedenih kazalnikov projekta (Stare 2011). Da bi ugotovili, ali bi lahko prenesli poučevanje čustvene inteligentnosti tudi v slovenske poslovne šole, uporabimo metodo študije izvedljivosti, pri čemer pri izvedbi sledimo korakom, kot jih opisuje Stare (2011).

<p>Projekt bi prinesel koristi? V kakšni meri bo predlagana rešitev rešila problem?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neposredne in posredno (finančno nemerljive) koristi. • Neto učinki (upoštevajo se tekoče stroške obratovanja, proizvodnje ipd). <p>Je projekt izvedljiv? V kolikšnem času?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tehnično izvedljiv, ali imamo ljudi, znanje, opremo ipd. • Kakšni so lahko problemi pri izvedbi (tehnična, organizacijska tveganja). <p>Bodo koristi večje od stroškov izvedbe?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ocena stroškov izvedbe. • Primerjava s koristmi. <p>Tveganja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ali in zakaj vračanje vloženih sredstev ne bi šlo po pričakovanjih (pesimistična ocena pričakovanih koristi)? <p>Ostali dejavniki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kakšni so vplivi na okolje? Obstajajo kakšni zakonski zadržki?
<p>VHODNE INFORMACIJE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Predhodni projekti • Študije podobnih rešitev (šol) v tujini • Študije (čustvene inteligentnih) programov

Slika 1: Študija izvedljivosti

Vir: Povzeto po Stare (2011).

Pri analizi uporabimo različne podatke, kot so samostojna logična ocena, rezultati raziskav poučevanja čustvene inteligentnosti, stališča udeležencev in sekundarni podatki o čustveni inteligentnosti.

4.2 Predpostavke in omejitve

Pri magistrski nalogi izhajamo iz predpostavke, da bi lahko s spremembami smernic poučevanja in drugačnimi pedagoškimi pristopi izboljšali čustveno inteligentnost študentov. Naš zgled so države v tujini, ki so uvedla poučevanje čustvene inteligentnosti v učilnice in bi jih lahko na podoben način uvedli v naše poslovne šole. To bi predvsem lahko naredili s spremembo predavanj in večjem poudarku študija oz. predmetov na to temo. Menimo, da čeprav se študentje zavedajo pomena čustvene inteligentnosti, ker imajo izkušnje z delom v skupinah na poslovnih šolah in prve službe že za seboj, je še veliko prostora za izboljšave. Vsekakor bi bili študentje lahko bolj pripravljeni za začetek poklicne kariere, kjer bi bili bolj zmožni pokazati vsa svoja znanja, s pravilnimi orodji. Zaradi naglega spreminjanja na trgu dela zahtevajo podjetja najboljše zaposlene, ki so se zmožni hitro in učinkovito prilagajati. Poučevanje o tem že med študijem bi pomagalo vsem vpletenim, zaposlenim in podjetjem, saj bi bili študentje ob vstopu na trg dela bolj kompetentni.

Raziskovalne omejitve pri obravnavanju problema so predvsem v tem, da kljub analizi težko v celoti zaobjemajo vse dejavnike, ki morajo biti prisotni, da bi uspešna strategija poučevanja v tujini imele enake pozitivne učinke tudi pri nas v Sloveniji. Sistem poučevanja v tujini je drugačen kot pri nas in posledično bi bili lahko rezultati drugačni. Prav tako je težko objektivno ocenjevati čustveno inteligentnost in njene možne pozitivne učinke, ki bi jih lahko imele v poslovnih šolah v Sloveniji. Omejitev je tudi podatkovna, ker smo študijo izvedljivosti opravili v petih korakih po Staretu (2011).

Cilj študije izvedljivosti so opisi praks poučevanja čustvene inteligentnosti v šolah, kjer želimo objektivno odkriti prednosti in pomanjkljivosti poslovnih šol ter priložnosti in nevarnosti, ki so prisotne v okolju. Spoznati želimo potrebna sredstva za izvajanje, in končne možnosti za poučevanja čustvene inteligentnosti v slovenskih poslovnih šolah (Young 1970). Pri tem analiziramo tudi stališča tistih, ki menijo, da bi bilo poučevanje čustvene inteligentnosti časovno in stroškovno prevelik zalogaj za poslovne šole in profesorje. Omejitev je tudi v tem, da ne moremo natančno opredeliti finančnih stroškov, ki bi pri spremembah poučevanja nastali, saj nimamo dostopa do podatkov, ki bi omogočali ocene finančnih učinkov. Nastanejo lahko oportunitetni stroški, saj se je ob zasičenih izobraževalnih programih na račun uvedbe novega obveznega predmeta pogosto (z vidika notranje politike na nivoju poslovne šole) težko, a vendarle treba odreči drugemu (obstoječemu) obveznemu predmetu. Tako obstaja tveganje, da bi morali ukiniti kateri drugi predmet, ki bi bil tudi pomemben za študente, a bi nato profesorji ostali brez zagotovljenega dela. Spremembe na področju strategije poučevanja bi zajele predvsem poslovne šole, profesorje in študente, a verjamemo, da bi vplivalo pozitivno na vse vpletene. Prikazujemo, da bi poučevanje čustvene inteligentnosti v poslovnih šolah, imelo dolgoročne prednosti in ugodnosti za študente, ki bi imeli bolj široko paleto znanja. Pri tem predvidevamo, da bi lahko način poučevanja iz tujine uspešno prenesli v naše okolje.

Sedaj smo spoznali metodologijo in kako poteka pristop študije izvedljivosti s Staretom (2011). V nadaljevanju predstavimo kakšen sistem poučevanja imamo v Sloveniji, zakaj današnje izobraževanje ni dovolj za vstop na poklicno pot in razlogi, zakaj šolstvo potrebuje čustveno inteligentnost. Na koncu podamo priporočila, kako bi lahko uvedli poučevanje čustveno inteligentnost iz tujine v slovenske poslovne šole.

5 SISTEM POUČEVANJA V SLOVENSКИH POSLOVNIH ŠOLAH

V nadaljevanju preučujemo, kakšen je sistem poučevanja v Sloveniji, zakaj je pomanjkljiv za študente in kakšna je nadaljnja poklicna pot študentov. Kritično podamo predloge, kako bi lahko poučevanje čustvene inteligentnosti pozitivno nadgradilo slovenske poslovne šole. Čeprav je kakovost subjektivna, v nadaljevanju predstavimo, kako bi bilo šolstvo lahko ob uvajanju poučevanja čustvene inteligentnosti boljše tako za profesorje kot za študente.

Univerze skrbijo za izobraževanje študentov in razvijajo njihove telesne in duševne, zlasti pa miselne sposobnosti. Izobraževanje pomeni skrbeti za vzgojo in izobraževanje mladine. Ponuja različne oblike izobraževanja oz. dopolnilno izobraževanje, ki dopolnjuje redni šolski pouk s fakultativnimi predmeti, tečaji in seminarji. Pedagoško formalno izobraževanje razvija učenčeve telesne in duševne, zlasti miselne sposobnosti. Poznamo tudi materialno izobraževanje, ki obsega seznanjanje z dosežki z vseh področij naravoslovnih in družbenih ved ter izobraževanje jezika (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU 2017c). Iz zapisanega je razvidno, da je pri pedagoškem formalnem izobraževanju pomembno poleg telesnih in miselnih sposobnosti razvijati tudi duševne sposobnosti. Čustvo je duševni proces ali stanje, ki je posledica odnosa med človekom in okoljem, kako obvladovati svoja čustva, gojiti materinska, prijateljska in sovražna čustva (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU 2017c). Zatorej na načelni ravni menimo, da bi morale poslovne šole vsebovati predmete v učnem načrtu, kjer bi učile čustveno inteligentnost, tj. kako prepoznati in izražati svoja čustva.

Poslovne šole pri nas imajo predmete, ki se dotaknejo teme čustvene inteligentnosti, a to ni zadosti za uspešno poučevanje čustvene inteligentnosti. Fakulteta za Managementa (2015) med drugim ponuja predmet Psihološki vidiki organizacijskega vedenja, kjer študentom predstavijo čustveno inteligentnost in Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled (2015) ima predmet Čustvena inteligenca in osebni razvoj. Pregled predmetnikov je pokazal, da čeprav omenjena predmeta ponujata poučevanje teorije čustveno inteligentnost, je poučevanje in treniranje čustvene inteligentnosti širši koncept kot so klasična predavanja.

Obstaja tudi nekaj drugih fakultet v Sloveniji, ki niso poslovne šole in ponujajo poučevanje čustvene inteligentnosti. Fakulteta za humanistiko ponuja izbirni predmet Čustveni in socialni vidiki učenja in poučevanja, kateri osnovni cilj je posredovati poglobljeno strokovno znanje o nespoznavnih (čustvenih in socialnih) vidikih učenja in poučevanja. Predmet se osredotoča na razumevanje osnovnih pojmov s področja čustev in socialnih odnosov, razumevanje vloge učenčevih čustev in socialnih spretnosti pri pridobivanju znanja in učnem uspehu, razvijanje sposobnosti samorefleksije (razumevanje lastnih čustev v zahtevnih učnih situacijah) ipd. (Fakulteta za humanistiko 2018). Na Filozofski fakulteti ponujajo predmet Inteligentnost, nadarjenost, ustvarjalnost, kjer se večinoma osredotočajo na različne inteligentnosti, a znotraj tudi ponujajo izobraževanje o motivaciji, osebnosti, emocionalni inteligentnosti in njeno vzporejanje z inteligentnostjo (Bucik 2018). Evropska pravna fakulteta ima redni predmet

Osnove kadrovskega managementa, kjer se študentje med drugim učijo teorijo o čustveni inteligentnosti in njen vpliv na organizacijsko klimo in kulturo. Sicer je predmet zelo obširen in je čustvena inteligentnost samo ena izmed različnih vsebin kot so kadrovski management, zaposlovanje kadrov, komunikacija, motivacija itd. (Evropska pravna fakulteta 2017). V tretjem poglavju smo spoznali različne programe, ki se jih poslužujejo šole v tujini in kako se lotevajo poučevanja poslovne šole ter ugotovili, da imajo vsi skupno, da je učenje čustvene inteligentnosti poglobljeno izobraževanje učiteljev, možnost ponudb veliko različnih gradiv in kasneje (aktivno) skupinsko delo v razredih. Umestiti poučevanje čustvene inteligentnosti v predmet vodenje, psihološki vidiki organizacijskega vedenja ali management, ni zadostno, saj se tako študentje ne morejo poglobiti v notranji svet čustev in delu na osebnem napredku, ki pa je najpomembnejši pri tem predmetu.

5.1 Kakovost slovenskih poslovnih šol

V dosedanjem preučevanju smo ugotovili odsotnost usposabljanja/poučevanja čustvene inteligentnosti, kar kaže na pomanjkljivost na področju izobraževanja oz. slabšo kakovost – predvsem v primerjavi s tujino, kjer se posvečajo čustveni inteligentnosti več pozornosti. Kakovost sistema slovenskih poslovnih šol je težko oceniti, saj obstaja veliko različnih definicij kakovosti, poleg tega so šole v dokajšnji meri prepuščene same sebi, kako zagotavljati kakovostno izobrazbo. Znanje je javno dobro in visoko šolstvo je javna odgovornost. Temeljni vlogi visokošolskega izobraževanja v družbi sta predvsem krepitev in opolnomočenje državljanov za osebni razvoj, poklicno kariero in aktivno državljanstvo ter za duhovni, socialni, umetniški in kulturni ter ekonomski razvoj skupnosti (Resolucija o Nacionalnem programu visokega šolstva 2011–2020, Ur. l. RS, št. 41/2011). Poslovne šole morajo zagotavljati kakovostno in konkurenčno izobrazbo v primerjavi z drugimi šolami v Sloveniji in tujini. Kot smo preučili v magistrski nalogi, obstaja veliko šol v tujini, ki poučujejo čustveno inteligentnost, vendar je v slovenskih poslovnih šolah opazen manko na tem področju.

Kakovosten šolski sistem je namreč tisti, ki študentom omogoča pridobitev kompetenc, ki jih zahtevajo izzivi novega tisočletja, med katere pa sodi tudi čustvena inteligentnost. Slovenski visokošolski sistem mora biti kakovosten in mednarodno konkurenčen. Kakovost storitev je področje, ki ga je težko enoznačno definirati. Obstaja mnogo definicij kakovosti; pri storitvah se zadeve še dodatno zapletejo, saj so storitve neotipljive, nesnovne, neobstoje, kakovost storitev pa je občutena subjektivno glede na predhodne izkušnje, pričakovanja. Visokošolsko izobraževanje je vedno skrbelo za kakovost svojih programov in zavodov, le da je bilo to vprašanje prepuščeno samim zavodom. Okolje pa je verjelo zagotovilo, ki so bila dana, zaradi strokovnosti in avtoritete akademskih krogov, ki so bili center dogajanja na fakultetah, univerzah ter raziskovalnih institucijah. S podpisom Bolonjske deklaracije (European Association of Institutions in Higher Education 1999) je Slovenija pristopila k oblikovanju enotnega sistema visokega šolstva, ki bo mednarodno konkurenčen, državljanom Evrope pa

omogočil, da si pridobijo kompetence, potrebne za spoprijemanje z izzivi novega tisočletja, mobilnost in zaposljivost (Faganel 2010, 9). Čustvena inteligentnost je pomembna, saj študentje potrebujejo več kot samo tradicionalno akademsko učenje. Predvsem morajo razvijati veščine, kot so sodelovanje, komuniciranje in reševanje problemov, ki se razvijajo skozi socialno in čustveno učenje. Skupaj z akademskim tradicionalnim znanjem bo socialna in čustvena usposobljenost koristila študentom v hitro razvijajočem se digitalnem gospodarstvu (World economic forum 2016, 4).

5.2 Razlogi, zakaj šolstvo potrebuje čustveno inteligentnost

Študijski programi morajo biti tako akademsko utemeljeni kot relevantni glede potreb trga dela, saj je eden izmed glavnih namenom pridobitve izobrazbe zaposljivost študentov. Pa vendar delodajalci pogosto menijo, da današnji študenti nimajo potrebnih veščin. Prvi pogoj je fleksibilnost kurikulumov in obštudijskih tečajev, pa tudi diverzifikacija, ki upošteva različne nadarjenosti in zaposlitvene izgleda. Kurikulumi morajo ustrezati dobro definiranim ciljem. Univerze vidijo zaposlitev diplomantov kot pomemben cilj in nujnost. To pa zahteva večjo programsko fleksibilnost ter razvijanje takih kurikularnih konceptov, ki bodo spodbudili vseživljenjsko zaposljivost in prilagodljivost študentov. Nadalje to pomeni tudi različno in mnogoterost v načinih pridobivanja in izkazovanja učnih izkušenj. Zaposljivost v univerzitetnem kontekstu pomeni dobro razvit ustvarjalni duh, zmožnost lotiti se in sistematično reševati probleme z metodično uporabo temeljnih znanj, zmožnost vodenja socialnih procesov. Celotna struktura univerzitetnih programov in vsak njihov element mora biti usmerjen v razvoj navedenih osebnih veščin, upoštevajoč vso različnost kurikularnih pristopov in konkurenčnost v razvoju tečajev (Faganel 2010, 40–41). Vse našteje veščine bi študentje lahko pridobili z učenjem o čustveni inteligentnosti. Na kakovosti poučevanja in učenja je treba posvetiti več pozornosti, saj so delodajalci pogosto nezadovoljni s kompetencami na novo zaposlenih diplomantov. Eurobarometrova raziskava delodajalcev v Sloveniji ugotavlja, da je le 8 odstotkov anketiranih podjetij, ki se močno strinjajo, da imajo diplomanti, ki so jih zaposlili v zadnjih treh do petih letih, zahtevane veščine, kar je veliko manjši delež od evropskega povprečja (27 %). Podoben izsledok najdemo tudi v Eurobarometrovi raziskavi mnenj slovenskih diplomantov, kjer jih več kot 50 odstotkov sicer ocenjuje kakovost visokošolskega študija, v katerega so bili vključeni, kot dobro, vendar je ta odstotek nižji od večine evropskih držav (Marentič Požarnik idr. 2016, 5). Eden izmed glavnih razlogov za visokošolsko izobrazbo je zaposljivost študentov, ko diplomirajo. Če delodajalci niso zadovoljni s kompetencami diplomantov, bi poslovne šole morale to upoštevati in temu primerno prilagoditi oz. popraviti svoje učne načrte.

Čustveno inteligentno osebje na poslovnih šolah predstavlja jedro kakovostnega šolstva in izobraževanja, predvsem z vidika percepcije kakovosti s strani študentov pa je pomembna ravno empatija profesorjev. Raziskava (Faganel 2010, 157) je pokazala, da imajo študentje in profesorji različne poglede na kakovost storitev, študentom so najpomembnejši dejavniki

zanesljivost, odzivnost, zaupanje in empatija. O teh dejavnikih smo pisali v magistrski nalogi in spoznali, da je empatija pomemben del čustvene inteligentnosti. Rezultati omenjene raziskave kažejo, da študentje zaznavajo kakovost storitev kot celoto – vse obstoječe relacije razumejo kot kakovost, vsaka trditev je del njihovega razumevanja kakovosti. Študentsko razumevanje kakovosti storitev lahko opišemo z dvema dejavnikoma, ki jih sestavlja več trditev. Prvi dejavnik vključuje štiri izmed petih dimenzij: zanesljivost, odzivnost, zaupanje in empatijo. Drugi – manj pomemben dejavnik predstavlja eno dimenzijo kakovosti – t. i. otipljivost. Opremljenost fakultete, privlačnost študijskih materialov in drugih materialov, povezanih s storitvijo, ustreznost ur poslovanja (fakulteta, knjižnica, referati) so manj pomembni vidiki kakovosti storitev v visokem šolstvu. Akademsko osebje – profesorji in asistenti – razumejo kakovost storitev drugače kot študentje. Prepoznajo pet različnih dimenzij kakovosti. Zanje je pozornost do študentov najpomembnejša determinanta kakovosti. Druga najpomembnejša dimenzija sestoji iz rednega in pravočasnega informiranja študentov o storitvah. Kot tretjo dimenzijo zaznane kakovosti so označili uresničevanje načrtovanih storitev in študentskih predlogov. Četrty dejavnik poudarja atraktivnost študijskih materialov in drugih materialov, povezanih s storitvijo, primernost odpiralnih ur (fakulteta, knjižnica), medtem ko peti dejavnik sestoji iz pravočasne izvedbe storitev.

Če želi biti šolstvo konkurenčno in primerljivo, je smiselno, glede na to, da drugje že bistveno bolj poudarjajo čustveno inteligentnost, da to vpeljemo tudi v slovenske poslovne šole. Menimo, da čeprav se poslovne šole trudijo z različnimi predmeti in vsebinami ponujati najboljšo izobrazbo, z odsotnostjo poučevanja čustvene inteligentnosti izpuščajo velik del relevantnih vsebin. Leta 2011 (Marentič Požarnik idr. 2016, 5) je bila sprejeta Resolucija o Nacionalnem programu visokega šolstva 2011–2020, ki načrtuje izboljšave v izobraževalnem procesu. Resolucija opozarja, da morajo študenti razvijati tako predmetno-specifične kot tudi splošne kompetence, ki bodo izboljšale njihove možnosti za zaposljivost in uspešnost na delovnem mestu ter aktivno državljanstvo in osebno rast; da bo kurikulum vključeval praktično usposabljanje in da se bo poglobilo sodelovanje med visokošolskimi zavodi ter gospodarstvom in negospodarstvom. Vendar se na tem področju ne izvajajo ukrepi, ki bi sistematično na nacionalni ravni, torej na vseh visokošolskih zavodih omogočali uresničevanje teh ciljev. Osnovni cilji Resolucije o Nacionalnem programu slovenskega visokošolskega prostora v letu 2020 so kakovost in odličnost, raznovrstnost ter dostopnost s podpornimi instrumenti internacionalizacije, diverzifikacije, študijske strukture in financiranja visokega šolstva. Kakovost bo vsem omogočala mednarodno primerljivo in priznано visokošolsko izobrazbo, zaposljivost in mobilnost v evropskem prostoru ter širše. Socialna razsežnost bo omogočala pravičen dostop do visokega šolstva in neovirano dokončanje študija. Raznovrstnost prinaša raznolikost vrst in poslanstev institucij ter študijskih programov za doseganje vseh osnovnih ciljev visokega šolstva. Cilj je do leta 2020 vzpostaviti kakovosten, raznolik in odziven visokošolski prostor. Za izpolnjevanje te vizije in vseh temeljnih vlog visokega šolstva v družbi, je treba v središče visokega šolstva postaviti človeka in družbo (Pravno-informacijski sistem Republike Slovenije 2011). Da bi bilo

slovensko šolstvo konkurenčno tujim šolam, bi moralo ponujati izobrazbo in vsebine kot jih ponujajo v tujih državah. Kot smo preučili in spoznali v magistrski nalogi, je v tujini veliko šol, ki poučujejo čustveno inteligentnost. Za bolj kakovosten, raznolik in odziven slovenski visokošolski prostor potrebujemo bolj čustveno inteligentne profesorje in študente.

V naslednjem poglavju naredimo študijo izvedljivosti v petih korakih po Staretu (2011) in na koncu podamo priporočila, kako uvesti poučevanje čustvene inteligentnosti pri nas.

6 POUČEVANJE ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI V SLOVENIJI

V šestem poglavju naredimo študijo izvedljivosti v petih korakih po Stare (2011) in na koncu podamo priporočila, kako poučevati čustveno inteligentnost v slovenskih poslovnih šolah. Do sedaj smo spoznali, da je čustvena inteligentnost pomembna in da je v slovenskem šolstvu na tem področju pomanjkanje. Verjamemo, da bi v slovenske poslovne šole lahko uspešno vpeljali usposabljanje čustvene inteligentnosti, kot so to naredili tudi v tujini. V tretjem poglavju smo spoznali in opisali različne programe, ki prikazujejo, kako se šole lotijo poučevanje čustvene inteligentnosti, to so SEL, CASEL, SEAL in RULER. Ugotovili smo, da SEL vsebuje splošne podatke o poučevanju čustvene inteligentnosti, uspešnost SEL-a pa je odvisno od ekipe in nadzora in dejstva, da je RULER namenjen predvsem učencem osnovne in srednje šole. Da bi v Slovenijo uspešno uvedli čustveno inteligentnost, smo izbrali program CASEL, saj vsebuje vse potrebne pripomočke za uspešno poučevanje čustvene inteligentnosti. CASEL je tudi bolj primeren za poslovne šole, saj vsebuje dejavnosti za mlajše in starejše dijake srednje šole, ki bi se lahko prilagodile potrebam za poučevanje študentov. Poslovne šole v tujini nam ne ponujajo dovolj gradiv in primerov, kako bi lahko uspešno uvedli poučevanje, saj ne predstavijo gradiva ali vaje za učenje čustvene inteligentnosti. Menimo, da program CASEL zajema vse potrebne korake in orodja, ki jih poslovne šole potrebujejo za uspešno integracijo v slovenske poslovne šole. S CASEL-om profesorji pridobijo različne načine poučevanja, vaj in gradiv ter se lahko sami odločijo, kateri se jim zdijo najbolj primerni študentom. CASEL vsebuje različne načine vključevanje študentov, da aktivno sodelujejo pri predmetu, npr. branje literature, pisanje dnevnika, razmišljanje o svojih občutkih in drugih občutkih ipd. Da bi študentje uspešno osvojili znanje čustvene inteligentnosti ni dovolj samo poslušati o teoriji in se je na koncu naučiti za izpit, saj zahteva drugačen pristop pri predajanju znanj. S pomočjo programa CASEL lahko profesorji naučijo študente, kako v svoja življenja vnesejo orodja, ki jim pomagajo pri povišanju čustvene inteligentnosti. Če je program CASEL pravilno izveden, predvidevamo, da se lahko uspešno implementira tudi v našem okolju, kot je uspešen v tujini.

Preden podamo priporočila, kako uvesti poučevanje čustvene inteligentnosti v Slovenijo, v nadaljevanju naredimo študijo izvedljivosti.

6.1 Študija izvedljivosti poučevanja čustvene inteligentnosti

Študija izvedljivosti v petih korakov (Stare 2011) zajema zelene koristi, rešitev problema našega šolstva, ali je poučevanje pri nas izvedljivo, katera so poslovna tveganja in ostali dejavniki ter katere so vhodne informacije, kakšni so vplivi na okolje in zakonski zadržki. Analiza, predstavljena v nadaljevanju, je pokazala, da CASEL prinaša naslednje koristi, in sicer pozitivno vpliva na večji (akademski) uspeh študentov, uspešnost na poklicni poti, boljšo kakovost našega izobraževanja, boljša zaposljivost študentov, boljši medosebni odnosi v zasebnem življenju in navsezadnje na čustveno inteligentne organizacije. Uvedli bi ga lahko

v roku enega leta preko manjših sprememb študijskih programov, kjer bi ponudili dodatni obvezni predmet čustvene inteligentnosti. Najprej se na enodnevni delavnici izobražuje profesorje, ki nato predmet izvedejo. Pri izvedbi študije izvedljivosti upoštevamo projekte oz. šole v tujini, kjer so že uspešno uvedli načine poučevanja čustvene inteligentnosti.

Od vseh predstavljenih programov usposabljanja čustvene inteligentnosti je najbolj smiselno v slovensko šolstvo uvesti program CASEL. V tretjem poglavju smo se podrobno seznanili s štirimi programi, in sicer smo poleg CASEL-a spoznali tudi programe SEL, SEAL in RULER. Ugotovili smo, da program CASEL vsebuje vse potrebno, da bi poslovne šole čustveno inteligentnost uspešno implementirale v učno okolje. CASEL je najbolj primeren, saj ponuja razumljive napotke in gradiva za poučevanje čustvene inteligentnosti tako za profesorje kot tudi za študente. CASEL ponuja vse potrebne informacije SEL-a, a je bolj podroben in natančen, kar je izjemno pomembno za uspešno implementiranje programa v učilnice. Uspešnost implementacije SEAL-a je odvisno od ekipe in nadzora, zato je CASEL bolj primeren, saj ima večje možnosti za uspeh. RULER je prilagojen za mlajše učence, osnovno in srednjo šolo, medtem ko je CASEL namenjen srednješolcem in tudi študentom, je bolj napreden in se ga lažje prilagodi študentom poslovnih šol. Pomembno je, da je poučevanje čustvene inteligentnosti integrirano v učni program, tako da morajo poslovne šole pravilno izvesti program CASEL. CASEL je že uveden v srednjih šolah in bi se ga lahko izvedlo tudi za potrebe študentov, saj vsebuje vse potrebno za uspešno integriranje v poslovne šole.

Pomembne vhodne informacije⁸ so predvsem predhodni projekti, študije podobnih rešitev (šol) v tujini in študije (čustvene inteligentnih) programov, predvsem CASEL, ki smo jih opisali v tretjem poglavju. Staretov model najprej zahteva opredelitev vhodnih informacij, saj je pomembno razumeti, kaj je bilo uspešno v šolah v tujini in kateri so bili problemi, s katerimi so se soočali. To smo z raziskavo že zbrali, in sicer poznamo poleg CASEL-a tudi SEAL, SEL in RULER ter tuje poslovne šole. Predstavili smo tudi veliko raziskav opravljenih v tujini, ki opisujejo, kateri programi so se uspešno uvedli in kako oz. zakaj jim je to uspelo. Poučevanje čustvene inteligentnosti zna biti kompleksno in težavno, a nam predhodne študije lahko pri tem zelo pomagajo. Predvsem nas zanima CASEL, ki bi ga lahko prenesli v slovenske poslovne šole in s pomočjo raznih študijih ter raziskav na spletni strani www.casel.org, kjer ponujajo pomoč šolam pri implementaciji. Med drugim je nadvse priročen dokument CASEL (2017), kjer so opisane različne dejavnosti kako lahko profesorji prenesejo čustveno inteligentnost v svoje razrede.

⁸Vhodne informacije so študije in raziskave o čustveni inteligentnosti, ki smo jih preučili do sedaj. Predvsem so pomembne šole v tujini, ki poučujejo čustveno inteligentnost in pri tem uporabljajo programe, kot so CASEL, SEL, RULER in SEAL.

6.1.1 Koristi programa CASEL

Prenos CASEL-a v Slovenijo bi prinesel neposredne in posredne koristi za študente (akademski in poklicni uspeh, zasebno zadovoljstvo, boljšo zaposljivost študentov) in profesorje (bolj učinkovito poučevanje, boljši medosebni odnosi s študenti in akademskim osebjem) ter izboljšal kakovost poslovnega šolstva. Poučevanje čustvene inteligentnosti bi predvsem pozitivno vplivalo na študente – na njihov akademski uspeh in večjo uspešnost na poklicni poti. Raziskave (Brackett in Katulak 2007, 1) kažejo, da so socialne in čustvene veščine povezane z uspehom na mnogih področjih življenja, vključno z učinkovitim poučevanjem profesorjev, kakovostne medosebne odnose in akademsko uspešnost študentov. Čustveno inteligentni posamezniki imajo večje zasluge in višji položaj na delovnem mestu kot njihovi vrstniki oz. sošolci. Prejeli so tudi boljše ocene nadrejenih v medosebnih odnosih in strpnosti do stresa kot njihovi vrstniki (Lopes idr. 2006, 133). S tem ko bi izboljšali šolski sistem, bi pripomogli k boljši kakovosti našega izobraževanja in zagotovili boljšo zaposljivost študentov, ki jo delodajalci pričakujejo po končanem šolanju. World economic forum (2016, 4) je leta 2015 izdal poročilo *New Vision for Education* (Nova vizija za šolstvo), kjer so predvidevali, da bodo v prihodnosti potrebne različne kompetence, kot so prilagodljivost, družabnost, kulturno ozaveščanje, komunikacija, kritično razmišljanje, reševanje problemov idr., katere se lahko študentje naučijo s čustveno inteligentnostjo. Neposredne koristi so predvsem pridobljeno znanje o čustveni inteligentnosti in boljše razumevanje ter obvladovanje čustev. Čustvena inteligentnost je sposobnost, da uporabljamo lastna čustva tako, da nam pomagajo pri reševanju težav in nas privedejo do večje učinkovitosti v posameznikovem življenju nasploh (Panju 2010, 20–21). Posredno finančno nemerljive koristi bi bile dolgoročne koristi, saj poznavanje čustvene inteligentnosti študentom pomaga tudi v zasebnem življenju, kako učinkovito delovati v družini ali prijateljskih odnosih. Medosebne sposobnosti, pravi Goleman (2006, 188–189), se gradijo na osnovi čustvene inteligentnosti. Ljudje, ki v družbi naredijo odličen vtis, so na primer izkušeni v nadziranju izražanja svojih čustev in se zelo občuteno prilagajajo načinom odzivanja drugih. Razumevanje čustev torej ni samo korist za posameznika oz. študenta, ampak tudi za vse ljudi s katerimi prihajamo v interakcijo. Čustvena inteligentnost je pomembna, meni Panju (2010, 20–21), ker nam omogoča, da dosežemo največ, kar moremo, in s tem prispevamo k boljši družbi. Neto učinki poučevanje čustvene inteligentnosti bi bili vsekakor pozitivni za vse vpletene, šolsko osebje, študente, socialno družbo in poklicno pot študentov po končanem šolanju. Vse šolsko osebje bi s poučevanjem čustvene inteligentnosti pridobilo, saj bi se vsi zavedali pomena čustev in na kakšen način jih izražati. S tem, ko bi študenti poznali čustveno inteligentnost, bi nato tudi pripomogli k čustveno inteligentni organizaciji, kjer bi živeli v sožitju z vsemi vpletenimi, zaposlenimi, nadrejenimi in v skupnosti. Čustveno inteligentnost uporabljamo tako na osebni (ko pomagamo sami sebi) kot na medosebni ravni (ko pomagamo drugim). Weisinger (2001, 17–19) je prepričan, da pomanjkanje čustvene inteligentnosti onemogoča rast tako posameznika kot podjetja, in nasprotno, kako je mogoče s pomočjo čustvene inteligentnosti doseči dobre rezultate tako na osebni kot na organizacijski ravni.

6.1.2 Prenos programa CASEL je izvedljiv

Prenos programa CASEL je izvedljiv, če (preprosto) sledimo uveljavljenim postopkom uvajanja programa. Verjamemo, da če je vpeljeno uspešno poučevanje v tujini, bi bilo lahko izvedljivo tudi pri nas in v slovenskih poslovnih šolah. Tehnično je izvedljivo, saj lahko storimo spremembo z novim učnim načrtom, ki vključuje tudi predmet z ustreznimi vsebinami čustvene inteligentnosti. Menimo, da imamo izvajalcev dosti, saj bi bili lahko profesorji, ki so odprti za poučevanje čustvene inteligentnosti, izobrazili na to temo. Lahko se najame zunanje izvajalce, ki bi podali konkretne napotke ali pa bi poslovne šole določile profesorje, ki imajo znanje oz. ga lahko pridobijo, kot na primer profesorji s področja psihologije. Najprej bi se izvedla enodnevna delavnica za profesorje, ki pridobijo potrebno znanje o čustveni inteligentnosti. CASEL na svoji spletni strani www.casel.org ponuja možnost, da se poslovne šole prijavijo v njihov program in jim nato tudi pošljejo napotke, kako se lotiti poučevanja čustvene inteligentnosti. Za poučevanje študentov v učilnicah lahko profesorji sledijo programu CASEL (2017, 2), ki ponuja različne dejavnosti za podporo družbenega in čustvenega razvoja študentov, ki so organizirani okoli pet ključnih kompetenc CASEL-a, ki so samozavedanje, samoobvladovanje, socialna zavest, spretnosti v odnosih in odgovorno odločanje. Temeljne kompetence se pridobivajo na dva načina, in sicer skozi samostojno učno dejavnost in preko stalnih učnih praks, ki optimizirajo študentov družbeni in čustveni razvoj. Pri vsaki dejavnosti je opisano, kaj se bodo študenti naučili pri poučevanju čustvene inteligentnosti, kako lahko profesorji pristopijo k poučevanju čustvene inteligentnosti in kaj lahko naredijo med večletnim praktičnim poučevanjem. Vse dejavnosti in njihove opise najdemo v dokumentu CASEL (2017), ki so ga napisali s pomočjo večletnih študij, kjer so ugotovili, katere dejavnosti se lahko uspešno prenesejo v šolske učilnice. Prav tako v tem dokumentu najdemo različna gradiva, kako poučevati čustveno inteligentnost zunaj učilnice, kot so npr. pisanje dnevnika o čustvih. Veliko je koristnih napotkov, kako lahko profesorji poučujejo čustveno inteligentnost v razredu, in sicer s pomočjo scenarijev in igranjem vlog, prebiranjem in razčlenjevanjem o literaturi, pisanjem esejev, risanjem slik, snemanjem videov ipd. Tako vidimo, da obstaja veliko zanimivih dejavnosti, ki jih lahko prenesemo v učilnice, kjer študente poučimo o čustveni inteligentnosti. Pri implementiranju programa CASEL ne smemo pozabiti, da program vsebuje informacije SEL-a, a je bolj specifičen glede napotkov, kako SEL prenesti v učilnice. Predvsem je pomembno, da so čustveno inteligentni profesorji in akademsko osebje, ki nato prenesejo čustveno inteligentnost na študente. CASEL podrobno opiše, kako načrtovati, izvesti in vključiti SEL na vse tri ravni delovanja šole: kurikulum in pouk, šolske prakse in pravila, družinska in družbena partnerstva. To pomeni, da je treba najprej zapisati čustveno inteligentnost v učni načrt in prilagoditi predmetnik. S tem se lahko spremenijo prakse in pravila, saj je učenje čustvene inteligentnosti pomembno izvajati tudi izven predavanja, npr. pisanje dnevnika, domača naloga, prebiranje literature ipd. Pomembno je vključiti tudi družino in skupnost, npr. družinsko sodelovanje, pomoč v skupnosti, predavanja pomembnih članov skupnosti ipd. Odrasli služijo kot zgled skozi obdobja šolanja SEL, in sicer vsi vodijo šolo na način, ki

spodbuja SEL (npr. kako se sestanki vodijo in kako se odločajo). Šola redno komunicira z družinami o SEL-u, družinski člani aktivno sodelujejo v praksi šole in podpirajo študentsko SEL (npr. se pridružijo ali vodijo SEL, sodelujejo pri dogodkih SEL-a itd.) (CASEL 2018b). V procesu uvajanja CASEL bi morali nasloviti tudi sledeča tveganja, ki bi se lahko pojavila. Nastanejo lahko problemi, če ni dovolj nadzora oz. pregleda nad rezultati poučevanja čustvene inteligentnosti. Da ne bi prišlo do tega problema, je pomembno, da poslovne šole določijo, kako želijo izboljšati svoje poučevanje, na kakšen način to doseči in koliko izboljšati znanje svojih študentov. Vse to je treba zapisati v učne načrte in redno preverjati, ali so bili predvideni rezultati uspešni. Tveganje obstaja tudi v pomanjkanju interesa za uvajanje poučevanja čustvene inteligentnosti na nivoju države ali v šolah.

6.1.3 Koristi večji od stroškov izvedbe

Koristi so večji od stroškov izvedbe, in sicer se poveča konkurenčnost študentov na trgu dela, zaposljivost študentov, zadovoljstvo in višji uspeh v zasebnem življenju in na poklicni poti, učinkovitejše reševanje konfliktov, bolj čustveno inteligentne organizacije; medtem, ko bi se strošek lahko povečal pri plačah profesorjev in možni ekipi pri uvajanju čustvene inteligentnosti. Nimamo podatkov, ki bi omogočali izračun finančnih koristi, lahko pa koristi na splošno ocenimo glede na raziskave v teoretičnem poglavju. Analiza pokaže na pet različnih koristi, ki bi jih poučevanje čustvene inteligentnosti prineslo študentom poslovnih šol v Sloveniji. Prvo korist vidimo v dvigu konkurenčnosti študentov na trgu dela, saj je to eden izmed pomembnih namenov visokega šolstva, da je konkurenčno z vsemi šolami pri nas in tudi v tujini. Menimo, da dokler naše šolstvo zapostavlja čustva oz. poučevanje čustvene inteligentnosti, ne more biti uspešno v primerjavi s šolami v tujini, saj zanemarja pomemben vidik izobrazbe. Druga prednost je večja zaposljivost študentov, saj se danes zahtevajo drugačne kompetence in temu primerno bi se morala prilagajati visokošolska izobrazba. Raziskava *Prihodnost delovnih mest* je pokazala, da bodo v naslednjih letih na delovnem mestu najbolj potrebne veščine, kot so reševanje kompleksnih težav, kritično razmišljanje, ustvarjalnost, upravljanje ljudi, sodelovanje z drugimi, čustvena inteligentnost, presojanje in sprejemanje odločitev, nagnjenost k pomoči drugim ter kognitivna fleksibilnost (Gray 2016). Tretja prednost je zadovoljstvo in višji uspeh v zasebnem življenju in na poklicni poti. Schutte in Loi (2014, 134) so v raziskavi 319 zaposlenih iz ZDA in Avstraliji ugotovili, da je čustvena inteligentnost povezana z uspehom na delovnem mestu. Višja čustvena inteligentnost je povezana z boljšim duševnim zdravjem, večjo angažiranostjo pri delu, večjem zadovoljstvu s socialno podporo na delovnem mestu in večjo močjo na delovnem mestu. Četrta prednost čustvene inteligentnosti je učinkovitejše reševanje konfliktov. Pri pregledu teorije smo spoznali, da s čustveno inteligentnostjo poznamo svoja in tuja čustva ter se tako lahko izognemo nepotrebnim nesporazumov ter pridobimo vsa potrebna orodja za učinkovito reševanje konfliktov. Čustvena inteligentnost, meni Weisinger (2001, 18–19), je nepogrešljiva pri reševanju neprijetnih težav s sodelavcem, sklepanju pogodbe s težavno

stranko, kritiziranju šefa in konstruktivno kritiko podrejenih. Peto prednost predstavljata vzpostavitev bolj čustveno inteligentnih organizacij in družba, kjer so ljudje empatični in složno delujejo v skupinah. Zaposleni z uporabo čustvene inteligentnosti pomagajo graditi čustveno inteligentno organizacijo, v kateri vsakdo prevzema odgovornost za rast lastne čustvene inteligentnosti in njeno uporabo v odnosih z drugimi ter v prid organizacije kot celote (Weisinger 2001, 17–19). Stroški bi nastali predvsem pri višjih plačah profesorjev, saj bi morali izvajati dodaten obvezni predmet. Prav tako je možen strošek plača za ekipo, ki bi pomagala ter nadzirala napredek oz. rezultat poučevanja, če bi se poslovne šole za to odločile. Sicer je stroške relativno enostavno določiti, pri čemer pa je koristi zelo težko kvantificirati. Kar lahko predstavlja težavo pri argumentiranju finančne smiselnosti uvajanja programa. Primerjava s koristmi bi bila predvsem v tem, da so študentje bolj seznanjeni in imajo več znanja ter možnosti za uspeh v življenju. Glavni cilj poslovnih šol je ponuditi najboljšo možno izobrazbo; da bi to lahko dosegla, bi se morala spreminjati in dodajati nove predmete, ki so relevantni v današnjem času. Pri tem je pomembno, da je izobrazba primerna temu, kar delodajalci iščejo oz. potrebujejo od nove delovne sile po končanem šolanju.

6.1.4 Tveganje

Tveganje vidimo v tem, da bi imeli profesorji ali študentje občutek, da izgubljajo čas za nekoristne predmete. Posledično obstaja možnost, da ne bi vložili dovolj truda v poučevanje in učenje čustvene inteligentnosti, ki pa temelji na tem, da mora biti delo poleg teorije predvsem v praktičnem izvajanju in stalnem delu na sebi ter čustev posameznika. CASEL ponuja naloge, kot so branje literature, pisanje dnevnika in igranje scenarijev, ampak brez motivacije študentov in volje do izvajanja vaj, profesor ne bi mogel uspešno izvesti predmeta. Pomanjkanje motivacije pri študentih pomeni, da bi bili rezultati lahko negativni, saj ne bi pridobili novega znanja od teh predmetov. Pri samomotivaciji je pomembno, kakšen odnos do dela imamo sami, saj vsak posameznik po svoje uporablja vire motivacije in se spoprijema z ovirami, vendar so temelji motivacije vsem skupni. Gre za zaupanje, optimizem, vztrajnost in navdušenje (Weisinger 2001, 96). Kritike študentov bi lahko bile, da ne bi želeli spreminjati svojega čustvenega zaznavanja in bi raje imeli akademsko izobrazbo, kot je danes, in sicer na poudarku strokovnih vsebin in kompetenc, ki nimajo povezave z notranjim svetom posameznika. Tako bi bil njihov trud minimalen, v želji, da bi predmet opravili z uspešno oceno in posledično ne bi imelo pozitivnega učinka. Tisto, kar je pri razvoju čustvene inteligentnosti najpomembnejše, ni izmerjen količnik, temveč dejstvo, da se sposobnosti naše čustvene inteligentnosti razvijajo celo življenje. Torej za njen razvoj ni nikoli prepozno (Novak Škarja idr. 2004, 11). Čeprav smo v magistrski nalogi preučili, da se spretnosti lahko priučimo, nekateri posamezniki ne verjamejo, da se lahko spremenijo in menijo, da nima smisla spreminjati svojega čustvenega zaznavanja ali delovanja. Tveganje obstaja tudi v tem, da bi lahko poučevanje čustvene inteligentnosti postavilo v ospredje negativno stran, ki smo jo že opisali v magistrski nalogi, in bi poslovne šole ustvarile množico ljudi, ki bi lahko

manipulirala z drugimi. Študija Konrath idr. (2013) je pokazala, da so bili tisti, ki so še naprej izkoriščali druge za osebno korist, tudi dobro brali čustva drugih ljudi, še posebej negativna čustva. Čeprav je to zelo negativna ocena, obstaja možnost, da bi nekateri študentje sledili svojim sebičnim željam in v akademskem ali poklicnem svetu izkoriščali druge ljudi.

6.1.5 Ostali dejavniki

Poučevanje čustvene inteligentnosti v poslovnih šolah ne bi imelo širših negativnih vplivov. Posredni vpliv poučevanja čustvene inteligentnosti pa bo pozitiven, saj se bo kakovost poslovnega šolstva izboljšala, prav tako tudi akademski uspeh in poklicna pot študentov. Vplivi na okolje bi bili predvsem v tem, da bi imeli nove delavce, ki bi se bolj zavedali pomena čustvene inteligentnosti, ki bi nato tudi pripomogli k čustveno inteligentni organizaciji. Čustveno inteligentne organizacije se bolj zavedajo okolja, v katerem delujejo in skrbijo za družbo ter čim manjše onesnaževanje naravnega okolja, v katerem delujejo. Zadržki bi bili predvsem v tem, da so poslovne šole zelo tradicionalne in sledijo smernicam, ki so že zastarele. Poučevanje na poslovnih šolah je podobno, kot je bilo že stoletja: študentje sedijo in profesorji predavajo ter po določenem obdobju študenti pišejo test. A v današnjih časih, ko se pričakuje od zaposlenih, da imajo vedno nove ideje, so odprti in kreativni – ta sistem ne krepi posameznikovega inovativnega razmišljanja.

V nadaljevanju podamo priporočila, kako bi se lahko lotili poučevanja čustvene inteligentnosti v naših poslovnih šolah.

6.2 Priporočila

Naše priporočilo je, da bi v Sloveniji uvedli poučevanje čustvene inteligentnosti s programom CASEL, saj vsebuje vse potrebne dejavnike za uspešno implementiranje čustvene inteligentnosti v poslovne šole. Podajamo naslednja priporočila, in sicer se najprej izvede enodnevna delavnica za profesorje, kjer se podrobneje poučijo o čustveni inteligentnosti in o tem, kako uvesti poučevanje v poslovne šole. V učni načrt naj se vključi poučevanje čustvene inteligentnosti in se določi, kakšni so predvideni oz. želeni rezultati. Prav tako se določi, kako bodo merili rezultate, ki jih poučevanje prinese, npr. z anketami študentov. Nato se s pomočjo različnih dejavnosti, ki jih ponuja program CASEL, uvede poučevanje na poslovni šoli. Program CASEL je uspešno integriralo veliko šol v tujini, naredili so veliko raziskav, kako najbolj uspešno uporabiti program, in ponujajo veliko različnega gradiva za učenje v šolah. V nadaljevanju predstavimo, kako bi s programom CASEL lahko uvedli poučevanje čustvene inteligentnosti in opisali dejavnosti za profesorje, ki nato lahko prenesejo poučevanje med predavanja.

6.2.1 *Predlog implementacije programa CASEL*

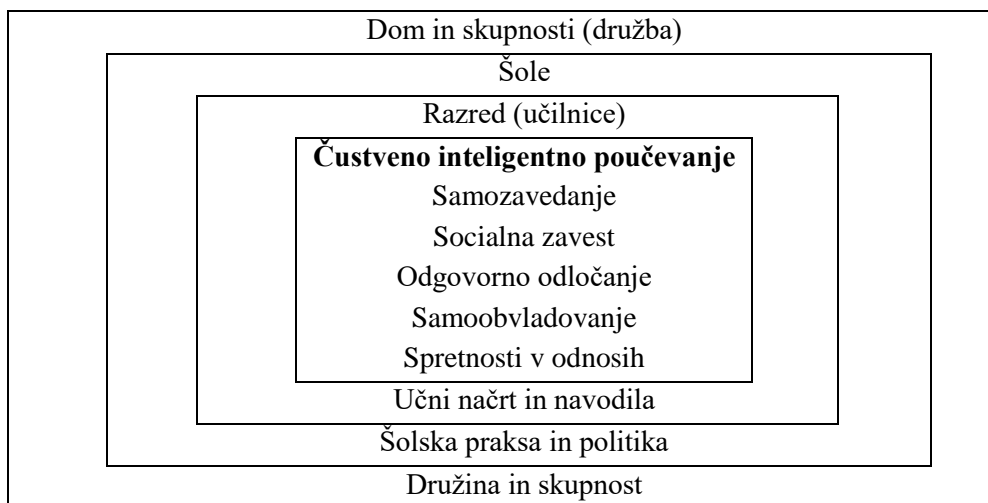
Program CASEL ponuja dva programa, ki bi lahko zelo pomagal implementaciji v poslovne šole, in sicer je eden namenjen profesorjem in drugim študentom šole. Najprej priporočamo enodnevno delavnico za profesorje, ki nato čustveno inteligentnost prenesejo v poslovne šole. Nato se v učni načrt za dodiplomski program vnese predmetnik o čustveni inteligentnosti, ki temelji na teoriji čustvene inteligentnosti. CASEL vsebuje veliko gradiva, kako poučevati študente; tako lahko poslovne šole same določijo, katere bi bile za njih najboljše in bi prinesle najboljše rezultate. Na spletni strani www.casel.org se poslovne šole lahko prijavijo in preučijo možnosti, ki jih organizacija ponuja. Verjamemo, da imajo poslovne šole strokovne kadre, ki bi lahko poučevali čustveno inteligentnost, npr. profesorji psihologije. S svojim znanjem in izkušnjami bi profesorji lahko pomagali k pisanju učnega načrta oz. predmeta čustvene inteligentnosti. Če poslovne šole nimajo potrebnega strokovnega kadra, se lahko zaposli profesorja, ki ima zahtevano izobrazbo oz. kompetence. Čustvena inteligentnost je večletni proces in zahteva neprestano izobraževanje, tako profesorjev kot študentov. Zato je pomembno, da se rezultati poučevanja čustvene inteligentnosti beležijo in se tudi naredijo dodatne raziskave v našem okolju. Predvsem bo potrebno spremljanje, ali se bodo pričakovani rezultati izkazali za uspešne in pričakovane. Ko se poslovne šole odločijo za poučevanje čustvene inteligentnosti in to zapišejo v učne načrte, je treba določiti orodja oz. načine, kako poučevati študente.

V nadaljevanju predstavimo načine, kako lahko poslovne šole in profesorji vnesejo poučevanje čustvene inteligentnosti na način, da se to vpiše v učni načrt.

6.2.2 *Orodja za profesorje pri poučevanju*

Na podlagi večletnega raziskovanja in različnih študij so v dokumentu CASEL (2017, 1) združili najpomembnejše strategije, orodja za profesorje pri poučevanju, kako učinkovito prenesti poučevanje čustvene inteligentnosti v šole. Pri vsaki dejavnosti je opisano, kaj se bodo študenti naučili pri predmetu čustvene inteligentnosti, kako lahko profesorji pristopijo k poučevanju čustveni inteligentnosti in kaj lahko naredijo med večletnim praktičnim poučevanjem. Te dejavnosti so samozavedanje, samoobvladovanje, socialna zavest, spretnosti v odnosih in odgovorno odločanje. Ker nas zanima, kako bi lahko prenesli poučevanje CASEL-a v slovenske poslovne šole, se osredotočimo, kako profesorji prenesejo učenje čustvene inteligentnosti v poslovne šole.

Orodja so pripomoček profesorjem, ki jim pomagajo s predlogi, kako spremeniti učne ure in kako napisati predmet čustvene inteligentnosti.



Slika 2: Čustveno inteligentno poučevanje

Vir: Povzeto po CASEL 2017, 2.

CASEL (2017, 2) je pripravil dokument na podlagi SEL-a in večletnega raziskovanja, kako se uspešno lotiti čustveno inteligentnega poučevanja v šolah. Dokument zajema različne načine poučevanja za profesorje, ki vplivajo na šole, družbo, družino in skupnost. To so različne dejavnosti, ki jih profesor uvede v učne ure, vaje za študente v skupini in domače naloge.

Pri čustveni inteligentnosti je pomembno poučevati o samozavedanju.

Pri natančnem prepoznavanju lastnih občutkov in misli ter njihovem vplivu na vedenje lahko profesor ponudi različne besede za različna čustva in vpraša študente, kako so reagirali, ko so se nazadnje počutili jezno ali razočarano. Sošolci naredijo majhno skupino, kjer se lahko pogovarjajo o čustvih in vplivih na vedenje. Študentom se ponudi različne literature, kjer se lahko podrobneje poučijo, kako so glavni junaki izražali svoja čustva, kako je to vplivalo na druge like, na potek zgodbe in njen konec. Študentje lahko igrajo različne scenarije, pišejo dnevnik in se pogovarjajo s partnerjem v razredu o svojih čustvih (CASEL 2017, 3–4).

Pri samozavedanju je treba poučevati o natančnem ocenjevanju lastnih interesov, prednostih in omejitvah ter imeti dobro utemeljen občutek samoučinkovitosti in optimizma. Profesorji pomagajo študentom prepoznavati lastne prednosti in slabosti, s pomočjo risanje slik, pisanje esejev ali posnetkov videa. Prav tako obstajajo vaje igranje vlog in odgovornosti za posameznikove prednosti ter področja za izboljšanje osebnih in skupinskih ciljev. Tudi na tem področju je pomembno, da profesorji poučujejo z vzorom in povedo, zakaj radi učijo ter kaj jih veseli v osebem življenju (CASEL 2017, 5).

Študente je treba naučiti o samoobvladovanju.

Pri obvladovanju lastnih čustev, spoznanj in vedenja je pomembno učenje, da študentje naredijo pavzo preden reagirajo, npr. v jezi, in da premislijo, preden pošljejo sovražno sporočilo na socialno omrežje. Profesorji lahko spodbujajo in pohvalijo študente predvsem

takrat, ko pokažejo primerno vedenje. Prikazati je treba pozitivne primere, kako izražati čustva, npr. prelititi čustva na papir, narisati sliko ali se izraziti s plesom. Obstajajo različni načini učenja učinkovite tehnike samoobvladovanja, kot so dihanje v trebuhu, joga, štetje do desetih, sprostivne vaje ipd. (CASEL 2017, 6–7).

Pri določanju in doseganju osebnih in izobraževalnih ciljev naj v nekaj tednih študenti delajo na posameznih projektih s cilji, ki si jih postavijo sami zase; študentje naj sami spremljajo in dokumentirajo napredek ciljev. Pomembno je učiti o motivaciji in vztrajanju, dokler naloga oz. cilj ni dokončan. Profesor naj med predavanji govori o svojih motivacijah in ciljih ter v razredu določi nalogo, ki jo nato skupaj dokončajo (CASEL 2017, 7–8).

Pri učenju, kako obdržati vztrajnost pri reševanju izzivov, je treba imeti pogovor, kjer profesor postavlja vprašanja in spodbuja študente k razmisleku o problemih in ovirah, s katerimi se soočajo ter kako naj jih premagajo. Z vprašanji se pomaga študentom, kje bi lahko našli pomoč oz. na koga se lahko obrnejo, da bi učinkovito rešili problem. Profesor naj vodi razpravo in pri tem uporabi biografijo o ljudeh, ki so vztrajali v težkih časih, ter pove, kako so si spremenili življenje ali dosegli cilj. Predvsem naj vse poteka po pogovoru in profesorji, naj ponudijo pomoč študentom, ki se soočajo s težavami (CASEL 2017, 8–9).

Pomembna tema čustvene inteligentnosti je socialna zavest.

Za perspektivo in sočutje z drugimi naj profesor pokaže sliko in nato naj študenti prebirajo obrazno mimiko in telesno govorico ter poskušajo ugotoviti, kako se drugi počuti. Profesorji naj se osredotočijo na empatijo in sočutje in razredu razložijo, kaj to pomeni. V razredu se lahko pogovorijo o pričakovanjih in zahtevah v različnih situacijah, na primer o tem, kako se oblečemo in obnašamo v šoli, cerkvah, med druženjem s prijatelji ipd. V razredu naj bo odprt dialog, kako se počutijo in kako drugi vidijo drugačno perspektivo. S prebiranjem različne literature se vodi pogovor, kako so se počutili glavni junaki in kaj je avtor želel sporočiti z zgodbo (CASEL 2017, 10).

Za učenje, kako ceniti raznolikost, obstajajo različne dejavnosti, a je najpomembneje imeti odprt dialog, kako smo si različni v razmišljanju in vedenju ter da smo spoštljivi do raznolikosti. Študente se lahko spodbuja za pisanje dnevnika in razmislek o tem kakšni so negativni učinki stereotipov. Študenti naj berejo literature različnih pisateljev iz različnih narodov in kultur. Spodbujanje sprejetja različnosti v vrednotah in kulturah (CASEL 2017, 11–12).

Pri tematiki spoštovanja lahko poučujemo o samem konceptu spoštovanja in o slavni junakih, ki so pokazali spoštovanje do različnih kultur ali narodov. Vodi naj se pogovor s študenti o spoštljivih literarnih junakih in osebah, ki so služile ter se žrtvovale za druge. Študenti naj napišejo v dnevnike in v dvoje razpravljajo s partnerji, kako pomagajo v družini ali v družbi. Profesor naj pomaga študentom organizirati pomoč v lokalni skupnosti (CASEL

2017, 12–13).

Pri poučevanju o vztrajnosti pri reševanju izzivov se je treba pogovarjati, zakaj imamo pravila in strukture. Študenti naj naredijo kampanjo (medijo kampanjo ali video), ki promovira, da ne delamo drugim tistega, česar nočemo, da drugi delajo nam. Starejši študentje naj delajo z mlajšimi in se odkrito pogovarjajo o spoštovanju (CASEL 2017, 13).

Pri poznavanju lokalnih (družbenih) sredstev je treba spomniti študente, katere so možnosti za formalna in neformalna sredstva ter na koga se lahko obrnejo, ko potrebujejo pomoč. Ljudje, ki pomagajo skupnosti, naj pridejo v razred in predstavijo svoje delo. Profesorji lahko delajo z administratorji, da razvijejo odgovornost med mladimi v šoli, ki nato lahko pomagajo študentom (CASEL 2017, 13–14).

Velik pomen pri čustveni inteligentnosti je spretnost v odnosih.

Vzpostavljanje ter ohranjanje zdravih in nagrajevalnih odnosov je učenje o socialnih spretnostih, npr. kako spoznavati druge ljudi, učenje o socialnih mejah in kako mirno zaključiti s prepirom. Pomembno se je učiti, kako dati in prejeti konstruktivno kritiko. Profesorji naj poučujejo o pomembnosti odpuščanja, branje literature o glavnih junakih, ki so se naučili odpuščati. Prav tako je treba učiti študente, kako ponuditi pomoč na sočuten in pravilen način (CASEL 2017, 15–16).

Jasno komuniciranje pomeni učenje o učinkovitem komuniciranju, govorjenju in poslušanju (gledanje v oči, ton glasu). Študente se pouči o tem, kako dati povratne informacije v okoliščinah, ki bodo študentom pomagale izboljšati njihove komunikacijske spretnosti. Pomembno je tudi sporočanje v JAZ obliki, ko sporočamo svoja čustva. Študente se uči, kako učinkovito podati pohvalo in kako jo sprejeti (CASEL 2017, 16–17).

Odpornost do neprimerne socialnega pritiska je učenje, kako pravilno odreagirati na neagresiven način. Poučiti je treba študente o različnih strategijah za preprečevanje nezaželenih situacij ali pritiskov, kot sta predlog alternativnih dejavnosti ali uporaba taktike zavlačevanja. Zaželeno je pohvala študentov, ko delujejo oz. reagirajo na pravilen način (CASEL 2017, 17).

Konstruktivno reševanje sporov pomeni učenje o tem, kako učinkovito reševati konflikte, igranje vlog o tem in kako se pogajati. Študenti naredijo skupine zato, da bi povečali sodelovanje in promovirali skupno reševanje problemov ter doseganje ciljev. Profesorji dajo študentom verodostojne povratne informacije za mirno reševanje konfliktov in pomoč, če jo potrebujejo pri reševanju konfliktov (CASEL 2017, 18).

Profesorji naj iščejo in ponujajo pomoč študentom, kadar je to potrebno, in spodbujajo, da študenti poiščejo pomoč, ko jo potrebujejo. Profesorji lahko pomagajo študentom organizirati pomoč v družbi (skupnosti). Prav tako je pomembno spodbujati študente, da skupaj rešujejo

probleme (CASEL 2017, 18–19).

Zelo pomembna tema čustvene inteligentnosti je odgovorno odločanje in konstruktivne odločitve.

Pri poučevanju konstruktivne odločitve je treba ponuditi različne načine, kako priti do dobre odločitve (npr. narediti odmor, se pomiriti, določiti problem, razmisliti o alternativah, odločiti se, preizkusiti, preveriti rezultate). Študentom se poda scenarij problema, kjer identificirajo korake k rešitvi problema. Poučevati o odgovornem odločanju, kako razčleniti odgovornost in pri tem biti etičen, varen ter iskren. Študentje lahko berejo literature, preučijo probleme in moralne situacije iz literature ter preučijo druge alternative (CASEL 2017, 20).

Vse opisane dejavnosti in vaje profesorjev so že uspešno izvedli v tujinah in verjamemo, da bi se jih lahko uporabili tudi v slovenskih poslovnih šolah. Ker se v slovenskih šolah ne učimo o čustveni inteligentnosti, pomeni, da se študentje prvič podrobneje seznanjajo s tem, zato je treba začeti z začetnimi vajami, ki bi še vedno bile zanimive za študente. Vsekakor je pomembno izbrati najbolj praktične dejavnosti oz. takšne, ki najbolj uspešno približajo temo čustvene inteligentnosti študentom. Profesorji lahko na prvem predavanju izvedejo test, npr. z Bar-on modelom, kjer študentje izvedo, koliko so čustveno inteligentni. Nato se profesor in študentje pogovorijo o rezultatih testa, o pričakovanjih pri predmetu in o prepričanju, ki ga imajo o čustveni inteligentnosti. Na podlagi testa profesorji sestavijo bodisi zahtevnejše bodisi lažje predavanje, ki je prilagojeno študentom.

Po koncu predavanja o čustveni inteligentnosti je pomembno ugotoviti, koliko so se študentje naučili med šolskim letom, in spremljati napredek študentov.

6.2.3 Raziskava o uspešnosti poučevanja

Ko poslovne šole uvedejo predmet čustvena inteligentnost, je treba raziskati, ali je bilo poučevanje v slovenskih poslovnih šolah uspešno. V Sloveniji nam tovrstnih raziskav primanjkuje. Tako nimamo vpogleda v čustveno inteligentnost profesorjev in študentov v poslovnih šolah. Za pregled uspešnosti poučevanja čustvene inteligentnosti bi poslovne šole lahko določile ekipo, ki bi po določenem času (npr. treh letih) naredila študijo o uspešnosti predmeta. Vsako leto se na Fakulteti za management sicer med študenti izvedejo ankete, ki podajo povratno informacijo o izvedenem predmetu; isto bi lahko naredili tudi s predmetom čustvene inteligentnosti. S pomočjo raziskav bi tudi ugotovili, ali je naš način poučevanja čustvene inteligentnosti uspešen in kaj bi v prihodnosti lahko spremenili, saj so naši predlogi podani predvsem iz šol v tujini.

7 SKLEP

Za uspeh pri akademskih dosežkih in tudi na delovnem mestu danes ni dovolj samo inteligenca, ampak tudi čustvena inteligentnost. Čustvena inteligentnost določa našo zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti, ki temeljijo na naslednjih petih prvinah: zavedanje sebe, motivacija, obvladovanje sebe, empatija in spretnost v medosebnih odnosih. Čustvena inteligentnost je preprosto povedano inteligentna poraba čustev, oz. je zmožnost, da se zavedamo čustev, ki vplivajo na nas in na druge, in jih obvladamo. Višja čustvena inteligentnost prinaša veliko prednosti, saj raziskave kažejo, da so čustveno inteligentni ljudje bolj uspešni na delovnem mestu, imajo višjo plačo, so bolj učinkoviti pri delu z ljudmi, kot so sodelavci, podrejeni, nadrejeni in stranke. Čustvena inteligentnost je pomembna, saj nam omogoča, da smo bolj zadovoljni, učinkoviti in uspešni v zasebnem in poklicnem življenju. Prednosti čustvene inteligentnosti niso samo za posameznika, ampak tudi za organizacije, ki so poslovno bolj uspešne tako v odnosih med sodelavci, kot celotne skupnosti, v kateri delujejo. Čustvena inteligentnost nam omogoča, da dosežemo največ, kar moremo, in s tem prispevamo k boljši družbi. Poleg prednosti obstaja tudi negativna stran čustvene inteligentnosti, in sicer možnost manipuliranja drugih ljudi za lastne, sebične namene. Navkljub tej možni negativni plati menimo, da je veliko več prednosti, ki jo čustvena inteligentnost doprinaša posamezniku.

Čustveno inteligentnost lahko negujemo in razvijamo, kar pomeni, da bi se jo lahko učili v šoli, saj hitre spremembe v okolju zahtevajo drugačen pristop k izobraževanju. Raziskave kažejo, da bodo v prihodnosti vedno bolj pomembne veščine čustvene inteligentnosti v poklicni sferi, a so slovenske poslovne šole še vedno usmerjene na podajanje strokovnega znanja, kar pomeni, da šole zanemarjajo pomemben del znanja. Poučevanje čustvene inteligentnosti mora biti drugačno od strokovnega izobraževanja, saj procesi učenja v ozadju čustvene inteligentnosti potekajo v različnih predelih možganov. Pri razumevanju razmerja med čustvi in razumom sta pomembni dve možganski področji: amigdala in neokorteks. Strokovno izobraževanje je standardno in uveljavljeno, saj je celoten sistem izobraževanja zgrajen na spoznavnih sposobnostih. Za učenje čustvenih spretnosti pa je ta sistem hudo pomanjkljiv. Zmožnosti, kot sta empatija ali prožnost, se bistveno razlikujejo od spoznavnih sposobnostih, saj se tudi opirajo na druge predele v možganih. Naša delovna mesta postajajo vedno bolj specializirana, zato mora idealno učno okolje v današnjem času združevati »visoko tehnologijo« in »mehke veščine« (človeške sposobnosti na eni strani in akademska dejstva na drugi). Čustveno inteligentnost bi se lahko učili v poslovnih šolah, saj to nekje že izvajajo, vključujejo čustveno inteligentnost v svoje učne načrte in so pri tem uspešni. Pri tem je pomembno najprej izobraževati profesorje, da bi lahko uspešno poučevali čustveno inteligentnost.

Primeri iz praks so pokazali, da v tujini šole že več let uspešno izvajajo poučevanje čustvene inteligentnosti. Strategija poučevanja čustvene inteligentnosti se razlikuje med državami, a

vse strategije temeljijo na teoriji čustvene inteligentnosti in vključujejo učitelje, učence, družino in skupnost. Spoznali smo štiri različne programe poučevanja čustvene inteligentnosti, in sicer SEL, CASEL, SEAL in RULER. Socialno in čustveno učenje (SEL) je zelo razširjen proces in osnova pri učenju čustvene inteligentnosti. CASEL je organizacija, ki spodbuja poučevanje akademskih, socialnih in čustvenih veščin. Program CASEL vsebuje vse informacije SEL-a, a se osredotoča na poučevanje v šolski učilnici in ponuja dva programa in sicer Čustveno inteligentni učitelj in Čustvena pismenost v srednji šoli. Vladni šolski program za socialne in čustvene vidike učenja, ki so ga sprejeli v Veliki Britaniji (SEAL). SEAL je hkrati izobraževalni program in tudi pristop celotne šole k spodbujanju družbenih in čustvenih veščin, saj podpira učinkovito učenje, pozitivno vedenje, redno udeležbo, učinkovitost zaposlenih ter čustveno zdravje in dobro počutje vseh, ki se učijo in delajo v šolah. Yale center za čustveno inteligentnost ponuja možnost učenja čustvene inteligentnosti s šolskim programom RULER. Pri preučevanju programov, smo ugotovili dve skupni točki, in sicer vsi programi temeljijo na teoriji čustvene inteligentnosti in so namenjene poučevanju tako učencev kot učiteljev. Programi poučevanja so prostovoljni, razen SEAL-a, ki je vladni šolski program in zatorej obvezen. RULER ponuja svojo ekipo in SEAL priporoča šolsko posebno ekipo, katera naloga je voditi in nadzorovati poučevanje čustvene inteligentnosti; medtem ko se SEL in CASEL implementirata v šolo brez določene skupine ljudi, ki bi skrbeli za nadzor nad poučevanjem čustvene inteligentnosti. V učni načrt šole sta integrirana programa CASEL in SEAL, medtem ko za programa SEL in RULER način izvajanja ni predpisan. Prav tako smo spoznali nekaj predmetov v tujih poslovnih šolah, kjer poučujejo čustveno inteligentnost.

Univerze skrbijo za izobraževanje študentov in razvijajo njihove telesne in duševne, zlasti pa miselne sposobnosti. Odsotnost usposabljanja/poučevanja čustvene inteligentnosti v dosedanjem preučevanju in predstavljanju, kaže na pomanjkljivo izobrazbo oz. slabšo kakovost – predvsem v primerjavi s tujino, kjer se posvečajo čustveni inteligentnosti bolj aktivno. V slovenskih poslovnih šolah je nekaj predmetov, ki zajema teorijo čustvene inteligentnosti, a to ni dovolj za uspešno poučevanje, ki zahteva bolj aktivno delo študentov. Kakovosten šolski sistem je tisti, ki študentom omogoča, da pridobijo kompetence, ki jih zahtevajo izzivi novega tisočletja in med katere sodi tudi čustvena inteligentnost. Zatorej na načelni ravni menimo, da bi morale poslovne šole vsebovati predmete v učnem načrtu, kjer bi učile čustveno inteligentnost, tj. kako prepoznati in izražati svoja čustva. Poslovni šolski sistem mora biti kakovosten in mednarodno konkurenčen, ki zagotavlja transparentnost izobraževalnih programov. Čustveno inteligentno osebje na fakulteti predstavlja jedro kakovostnega šolstva, predvsem z vidika percepcije kakovosti s strani študentov je pomembna empatija profesorjev. Študijski programi morajo biti tako akademsko utemeljeni kot relevantni za trg dela, saj je eden izmed glavnih namenov pridobitve izobrazbe zaposljivost študentov, a delodajalci pogosto menijo, da današnji študenti nimajo potrebnih veščin. Prvi pogoj je fleksibilnost kurikuluma in obštudijskih tečajev, pa tudi diverzifikacija, ki upošteva različne nadarjenosti in zaposlitvene izglede.

Da bi v slovenske poslovne šole uspešno uvedli čustveno inteligentnost, predlagamo program CASEL, saj vsebuje vse potrebne pripomočke za uspešno poučevanje. Ugotovili smo, da program CASEL zajema vse potrebne korake, ki jih poslovne šole potrebujejo za uspešno integracijo v Sloveniji. Če je program CASEL pravilno izveden, predvidevamo, da se lahko uspešno implementira tudi v našem okolju, tako kot je uspešen v tujini. V magistrski nalogi smo ugotovili, da bi lahko s spremembami smernic poučevanja in drugačnimi pedagoškimi pristopi izboljšali čustveno inteligentnost študentov. Da bi ugotovili, ali bi lahko prenesli poučevanje čustvene inteligentnosti tudi v slovenske poslovne šole, smo uporabili metodo študije izvedljivosti, pri čemer smo pri izvedbi sledili korakom, kot jih opisuje Stare (2011). Menimo, da čeprav se študentje zavedajo pomena čustvene inteligentnosti, ker imajo izkušnje z delom v skupinah na poslovnih šolah in prve službe že za seboj, je še veliko prostora za izboljšave. Prenos CASEL v Slovenijo bi prinesel neposredne in posredne koristi za študente (akademski in poklicni uspeh, zasebno zadovoljstvo, boljšo zaposljivost študentov) in profesorje (bolj učinkovito poučevanje, boljši medosebni odnosi s študenti in akademskim osebjem) ter izboljšal kakovost visokega šolstva. Prenos programa CASEL je izvedljiv, če (preprosto) sledimo uveljavljenim postopkom uvajanja programa, in sicer najprej enodnevna delavnica za profesorje in nato daljše poučevanje čustvene inteligentnosti v poslovnih šolah. Veliko je koristnih napotkov, kako lahko profesorji poučujejo čustveno inteligentnost v razredu, in sicer s pomočjo scenarijev in igranjem vlog, prebiranjem in razčlenjevanjem o literaturi, pisanjem esejev, risanje slik, snemanje videov ipd. Nimamo podatkov, ki bi omogočali izračun koristi, lahko pa na splošno ocenimo glede na raziskave v teoretičnem poglavju izpostavljene empirične študije, da bi usposabljanje na področju čustvene inteligentnosti prineslo koristi. Analiza pokaže na pet različnih koristi, ki bi jih poučevanje čustvene inteligentnosti prineslo študentom poslovnih šol v Sloveniji. Prvo korist vidimo v dvigu konkurenčnosti študentov na trgu dela, saj je eden izmed glavnih namenov visokega šolstva, da je konkurenčno z vsemi šolami pri nas in tudi v tujini. Druga prednost je večja zaposljivost študentov, saj se danes zahtevajo drugačne kompetence in temu primerno bi se morala prilagajati visokošolska izobrazba. Tretja prednost je zadovoljstvo in višji uspeh v zasebnem življenju in na poklicni poti. Četrta prednost čustvene inteligentnosti je učinkovitejše reševanje konfliktov. Peta prednost so bolj inteligentne organizacije in družba, kjer so ljudje empatični in složno delujejo v skupinah. Tveganje bi lahko bilo v tem, da bi imeli profesorji ali študentje občutek, da izgubljajo čas za nekoristne predmete. Posledično obstaja možnost, da ne bi vložili dovolj truda v poučevanje in učenje čustvene inteligentnosti, ki pa temelji na tem, da mora biti delo poleg teorije predvsem v praktičnem izvajanju in stalnem delu na sebi ter čustev posameznika. Poučevanje čustvene inteligentnosti v poslovnih šolah ne bo imelo negativnih vplivov na okolje. Posredni vpliv poučevanja čustvene inteligentnosti pa bo pozitiven, saj se bo kakovost šolstva izboljšala, akademski uspeh in poklicna pot študentov pa izboljšala.

Program CASEL ponuja dva programa, ki bi lahko zelo pomagala implementaciji v Sloveniji, in sicer je eden namenjen profesorjem in drugi študentom šole. Najprej priporočamo

enodnevno delavnico za profesorje, ki nato čustveno inteligentnost prenesejo v poslovne šole. Nato se v učni načrt za dodiplomski program vnese predmetnik o čustveni inteligentnosti, ki temelji na teoriji čustvene inteligentnosti. Na podlagi večletnega raziskovanja in različnih študij so v dokumentu CASEL (2017, 1) združili najpomembnejše strategije, kako učinkovito prenesti poučevanje čustvene inteligentnosti v šole. V dokumentu so pri predlogih upoštevali teorijo čustvene inteligentnosti ter družbeno in čustveno učenje (SEL) ter kako to konkretno prenesti v šolo. Pri vsaki dejavnosti je opisano, kaj se bodo študenti naučili pri poučevanju čustvene inteligentnosti, kako lahko profesorji pristopijo k poučevanju čustvene inteligentnosti in kaj lahko naredijo med večletnim praktičnim poučevanjem. Te dejavnosti so samozavedanje, samoobvladovanje, socialna zavest, spretnosti v odnosih in odgovorno odločanje.

Raziskovalne omejitve pri obravnavanju problema so predvsem v tem, da kljub analizi težko v celoti zaobjemajo vse dejavnike, ki morajo biti prisotni, da bi uspešna strategija poučevanja v tujini imele enake pozitivne učinke tudi pri nas v Sloveniji. Prav tako je težko objektivno ocenjevati čustveno inteligentnost in njene možne pozitivne učinke, ki bi jih lahko imele v poslovnih šolah v Sloveniji. Ko poslovne šole uvedejo predmet čustvena inteligentnost, je treba narediti raziskave, ali je bilo poučevanje v slovenskih poslovnih šolah uspešno. V Sloveniji primanjkujejo raziskave, ki bi bile narejene v šolah o poučevanju čustvene inteligentnosti. Za nadaljnje poznavanje stanje v Sloveniji, je treba narediti več raziskav v našem okolju in hkrati tudi vpeljati konkretne spremembe. Le tako bomo namreč študentom lahko ponudili najboljše izobraževanje, ki bo celostno in kvalitetno.

Čustvena inteligentnost je tema, ki je v tujini zelo raziskana, odmevna in hkrati tudi vpeljana v šole od osnovne šole naprej. V Sloveniji zaostajamo za drugimi šolami, kar pomeni nazadovanje za študente in celotno družbo. Poslovne šole pri nas si ne morejo privoščiti neaktivnosti na tem področju, saj se bodo v prihodnosti poznale negativne posledice pomanjkanja znanja čustvene inteligentnosti. Namreč, čeprav so danes moderne teme, kot so joga, meditacija, reševanje konfliktov, čustva, pozitivnost, zdrava prehrana, skrb za čisto okolje ipd., pa tovrstna tematika (še) ni dosegla slovenske poslovne šole. Tako je poučevanje o vsem tem prepuščeno posameznikom in ni nekega sistematičnega poučevanja, kjer bi nam v šolah predstavili vse omenjene teme, ki bi se jih lahko poučili pri predmetu čustvena inteligentnost. Predvsem se odpira vprašanje, kakšno družbo in v kakšnem svetu si želimo živeti. S poučevanjem čustvene inteligentnosti dosežemo pozitivno spremembo ne samo za študente, ampak za celotno družbo, ki postane bolj čustveno inteligentna in sočutna.

Vedno več se govori in piše o spremembah, tehnološkem napredku, umetni inteligenci in robotizaciji na delovnih mestih. Pri tem se pojavljajo dileme, kaj to pomeni za ljudi in ali bo na trgu dela še vedno potrebna človeška delovna sila. Če v prihodnosti človek ne bo več potreben za dvigovanje težkih predmetov in ne bo nepotrebne človeškega ponavljanja standardnih del v proizvodnji, kje potem nastane potreba po človeškem faktorju in kako

dosežemo, da človeka ne nadomesti robotizacija? Da bi tehnološki napredek izenačili, bi bilo treba spremeniti in izboljšati naše unikatne spretnosti na delovnih mestih, ki so edinstveni človeku. Takrat pridejo v ospredje medosebni odnosi, čustva, sočutje in empatija. Tako postane človeški faktor nepogrešljiv in konkurenčen z vsemi tehnološkimi spremembami. Tehnološke spremembe in človeški napredek bi morali potekati vzporedno, ki bi družbi omogočile, da bi vsi prebivalci zadovoljnejše, uspešnejše in bolje živeli. Pri tem je pomembno, da človeški faktor prispeva k pozitivnim spremembam, kreativnosti in unikatnosti, kar pomeni, da se spremembe med seboj ne rabijo izključevati, ampak se lahko med seboj dopolnjujejo. Tako imamo na eni strani različne tehnološke spremembe, ki ljudem olajšajo vsakodnevno življenje in delo, ter na drugi strani poglobljeno človeško naravo, ki je usmerjena v čustveni svet. Oboje skupaj pripelje k boljši družbi, kjer prevladujejo solidarnost, medsebojno sodelovanje in sočutje, skrb za ohranjanje naravnega okolja ter enakopravnost.

LITERATURA IN VIRI

- Back, M. D., S. C. Schmukle in B. Egloff. 2010. *Why are narcissists so charming at first sight? Decoding the narcissism-popularity link at zero acquaintance*.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20053038> (18. 7. 2018).
- Bariso, J. 2018. *There's a Dark Side to Emotional Intelligence. Here's How to Protect Yourself*. <http://time.com/5300642/dark-side-emotional-intelligence/> (18. 7. 2018).
- Bar-On, R. 2006. *The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)*.
https://www.researchgate.net/publication/6509274_The_Bar-On_Model_of_Emotional-Social_Intelligence (13. 4. 2018).
- Bellizzi, F. 2008. *Teaching Emotional Intelligence In The Business School Curriculum*.
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUK EwiltKXDzoHfAhULqYsKHc2UCwcQFjAAegQICBAC&url=https%3A%2F%2Ffiles.eric.ed.gov%2Ffulltext%2FEJ1052548.pdf&usg=AOvVaw2m7_GOKCQM6ZOkAIU9ve-3 (30. 11. 2018).
- Berrie, M. 2008. *Initiating Phase – Feasibility Study Request and Report*.
<https://pmhut.com/initiating-phase-feasibility-study-request-and-report> (2. 8. 2017).
- Brackett, A. M. in J. A. Patti. 2016. *Creating emotionally intelligent schools. Training in social and emotional learning skills begins with educators*.
<http://my.aasa.org/AASA/Resources/SAMag/Apr16/Brackett.aspx> (13. 4. 2018).
- Brackett, A. M. In N. A. Katulak, A. 2007. *Emotional intelligence in the classroom: skill-based training for teachers and students*.
<https://pdfs.semanticscholar.org/39c6/ca945679ceb8f6dbab8b1eee4127360e73b.pdf> (22. 3. 2017).
- Bradberry, T. 2017. *Why you need emotional intelligence*.
<https://www.linkedin.com/pulse/why-you-need-emotional-intelligence-dr-travis-bradberry> (3. 3. 2018).
- Bucik, V. 2018. *Inteligentnost, nadarjenost, ustvarjalnost*. http://psy.ff.uni-lj.si/slo/predmet/Inteligentnost,_nadarjenost,_ustvarjalnost (30. 11. 2018).
- Buh, M. 2010. *Znanja, veščine in kompetence*. <http://www.student.si/preberisi/aktualno/znanja-vescine-in-kompetence.html> (5. 8. 2017).
- CASEL (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning). 2017. *Sample Teaching Activities to Support Core Competencies of Social and Emotional Learning*.
<http://www.casel.org/wp-content/uploads/2017/08/Sample-Teaching-Activities-to-Support-Core-Competencies-8-20-17.pdf> (2. 9. 2018).
- CASEL (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning). 2018a. *Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL)*. <https://casel.org/> (20. 8. 2018).
- CASEL (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning). 2018b. *SEL Integration in Schools*. <https://casel.org/integration/> (1. 9. 2018).
- Cheng-Tozun, D. 2016. *Why the Most Popular Class at Stanford's Business School Is About Relationships*. <https://www.inc.com/dorcas-cheng-tozun/why-this-little-known-course-is-stanford-business-schools-most-popular-class.html> (26. 11. 2018).
- Côté, S, K. A. Decelles, J. M., McCarthy, G. A., Van Kleef in I. Hideg. 2011. *The Jekyll and Hyde of emotional intelligence: emotion-regulation knowledge facilitates both prosocial*

- and interpersonall ydeviant behavior. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21775654> (18. 7. 2018).
- Cummins, D. 2014. *The Dark Side of Emotional Intelligence. People with high emotional intelligence can use it to unfair advantage.* <https://www.psychologytoday.com/us/blog/good-thinking/201408/the-dark-side-emotional-intelligence> (18. 7. 2018).
- Dolev, N. in S. Leshem. 2016. *Teachers' emotional intelligence: The impact of training.* <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1098793.pdf> (13. 4. 2018).
- Emory University's Goizueta Business School. 2018. *Emotional Intelligence: Finding Your Purpose as a Leader.* https://goizueta.emory.edu/executiveprograms/open_enrollment_programs/courses/EmotionalIntelligence.html (30.11.2018).
- European Association of Institutions in Higher Education. 1999. *The Bologna Declaration of 19 June 1999.* https://www.eurashe.eu/library/modernising-phe/Bologna_1999_Bologna-Declaration.pdf (5. 8. 2017).
- Evropska pravna fakulteta. 2017. *Osnove kadrovskega managementa.* <https://www.evropf.si/predmetnik/osnove-kadrovskega-managementa-pmin1/> (30. 11. 2018).
- Faganel, A. 2010. *Zaznavanje kakovosti visokošolskih storitev.* Koper: Fakulteta za management.
- Fakulteta za humanistiko. 2018. *Čustveni in socialni vidiki učenja in poučevanja.* <http://www.ung.si/sl/studij/fakulteta-za-humanistiko/studij/2SP/predmet/256166/custveni-in-socialni-vidiki-ucenja-in-poucevanja/> (30. 11. 2018).
- Fakulteta za management. 2015. *Psihološki vidiki organizacijskega vedenja.* http://www.fm-kp.si/izobrazevanje/predmeti/psiholoski_vidiki_organizacijskega_vedenja/952 (30. 11. 2018).
- Glossary of education reform. 2013. *Learning Lab.* <https://www.edglossary.org/learning-lab/> (18. 7. 2018).
- Goleman, D. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu.* Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Goleman, D. 2006. *Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ.* Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Gray, A. 2016. *The 10 skills you need to thrive in the fourth industrial revolution.* <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/> (22. 3. 2017).
- Humar, B. 2012. *Največji izziv managerjev je voditi sebe.* <https://manager.finance.si/336332/Najvecji-izziv-managerjev-je-voditi-sebe> (22. 3. 2017).
- Humphrey, N., A. Lendrum in M. Wigelsworth. 2010. *Social and emotional aspects of learning (SEAL) programme in secondary schools: national evaluation.* https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/197925/DFE-RB049.pdf (2. 6. 2018).
- Indian school of business (ISB). 2018. *Leadership and Emotional Intelligence.* <https://www.isb.edu/btm/courses/leadership-and-emotional-intelligence> (30. 11. 2018).

- Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. 2015. *Spretnosti*. [Http://isjfr.zrc-sazu.si/sl/terminologisce/svetovanje/spretnosti#v](http://isjfr.zrc-sazu.si/sl/terminologisce/svetovanje/spretnosti#v) (5. 8. 2017).
- Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. 2017a. *Učiti*. [Http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.exe?name=ssbsj&tch=14&expression=zs%3D81350](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.exe?name=ssbsj&tch=14&expression=zs%3D81350) (5. 8. 2017).
- Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. 2017b. *Poučevati*. [Http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=pou%C4%8Devati](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=pou%C4%8Devati) (5. 8. 2017).
- Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. 2017c. *Izobraževanje*. [Http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=izobra%C5%BEevanje](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=izobra%C5%BEevanje) (5. 8. 2017).
- Ivandič, L. in B. Krapež. 2013. *Šola čustvene inteligence. Brez komunikacije ne gre!* [Http://www.custvena-inteligenca.org/daljsi-programi/sci](http://www.custvena-inteligenca.org/daljsi-programi/sci) (6. 4. 2017).
- Kaurin, Š. 2017. *5 korakov do mojstrstva čustvene inteligentnosti*. [Http://superti.si/wp-content/uploads/2014/06/5-korakov-do-mojstrstva-%C4%8Dustvene-inteligence11.pdf](http://superti.si/wp-content/uploads/2014/06/5-korakov-do-mojstrstva-%C4%8Dustvene-inteligence11.pdf) (6. 4. 2017).
- Konrath, S., O. Corneille, B. J. Bushman in O. Luminet. 2013. *The Relationship Between Narcissistic Exploitativeness, Dispositional Empathy, and Emotion Recognition Abilities*. [Https://link.springer.com/article/10.1007/s10919-013-0164-y](https://link.springer.com/article/10.1007/s10919-013-0164-y) (18. 7. 2018).
- Lansley, C. A. 2017. *Emotional intelligence – ability, trait or mixed?* [Https://www.eiagroup.com/2017/07/10/emotional-intelligence-ability-trait-mixed/](https://www.eiagroup.com/2017/07/10/emotional-intelligence-ability-trait-mixed/) (30. 11. 2018).
- Lopes, P. N., D. Grewal, J. Kadis, M. Gall in P. Salovey. 2006. *Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work*. [Http://www.eiconsortium.org/pdf/Lopes.Grewal.Kadis.Gall.Salovey.Psichothema.2006.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/Lopes.Grewal.Kadis.Gall.Salovey.Psichothema.2006.pdf) (10. 4. 2018).
- Mayer, J. D., P. Salovey, P. in D. R. Caruso. 2008. *Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits?* [Https://www.psychologytoday.com/sites/default/files/attachments/1575/rp2008-mayersaloveycarusob.pdf](https://www.psychologytoday.com/sites/default/files/attachments/1575/rp2008-mayersaloveycarusob.pdf) (30. 11. 2018).
- Marentič Požarnik, B., S. Cvetek, B. Zdravković, M. Munda, T. Prunk, V. Kralj-Iglič, M. Pajnič, J. L. Krek, K. Aškerc, A. Braček Lalić in J. Cosier. 2016. *Izboljševanje univerzitetnega poučevanja. Improving university teaching. študentje, partnerji v novostih. Students as partners in innovation*. [Https://www.cmepius.si/wp-content/uploads/2014/02/IUT-zbornik_koncna_net.pdf](https://www.cmepius.si/wp-content/uploads/2014/02/IUT-zbornik_koncna_net.pdf) (13. 4. 2018).
- Mukund. 2018. *Why a Feasibility Study is Important in Project Management*. [Https://www.simplilearn.com/feasibility-study-article](https://www.simplilearn.com/feasibility-study-article) (7. 9. 2018).
- Novak Škarja, B., B. Trtnik, B. Krapež, D. Orehovec, L. Ivandič, N. Leskovar, R. Bokan, R. Grdina, S. Rebolj in V. Periček Krapež. 2004. *Od čustvene inteligence do modrosti srca*. Ljubljana: CDK, Zavod za izobraževanje, vzgojo, razvoj in kulturo.
- Panju, M. 2010. *Strategije za spodbujanje čustvene inteligentnosti v razredu*. Ljubljana: Modrijan.
- Pavlin, B. 2010. *Spodbujati razvoj čustvene inteligentnosti zaposlenih*. [Http://www.delo.si/gospodarstvo/spodbujati-razvoj-custvene-inteligentnosti-zaposlenih.html](http://www.delo.si/gospodarstvo/spodbujati-razvoj-custvene-inteligentnosti-zaposlenih.html) (6. 4.2017).

- Pravno-informacijski sistem Republike Slovenije. 2011. *Resolucija o Nacionalnem programu visokega šolstva 2011–2020 (ReNPVŠ11-20)*.
[Http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=RESO71](http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=RESO71) (27. 8. 2018).
- Resolucija o Nacionalnem programu visokega šolstva 2011–2020. Uradni list RS, št. 41/2011.
- Responsive classroom. 2018. *CASEL SElect Program*.
[Https://www.responsiveclassroom.org/about/casel-select-program/](https://www.responsiveclassroom.org/about/casel-select-program/) (22. 7. 2018).
- Rubenstein, G. 2017. *Should emotions be taught in school*.
[Https://blog.ed.ted.com/2017/02/24/should-emotions-be-taught-in-schools/](https://blog.ed.ted.com/2017/02/24/should-emotions-be-taught-in-schools/) (3. 3. 2018).
- Schulich school of Business. 2018. *Leading With Emotional Intelligence (EQ)*.
[Http://seec.schulich.yorku.ca/program/leading-with-emotional-intelligence-eq/details/](http://seec.schulich.yorku.ca/program/leading-with-emotional-intelligence-eq/details/)
 (30. 11. 2018).
- Schutte, S. N in N. M. Loi. 2014. *Connections between emotional intelligence and workplace flourishing*. [Https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886914001998](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886914001998) (13. 4. 2018).
- SEAL Community. 2018. *About SEAL*. [Http://www.sealcommunity.org/node/356](http://www.sealcommunity.org/node/356) (17. 6. 2018).
- Simmons, S. in J. C. Simmons. 2000. *Merjenje čustvene inteligence*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Stanford graduate school of business. 2018. *Interpersonal Dynamics*.
[Https://www.gsb.stanford.edu/experience/learning/leadership/interpersonal-dynamics](https://www.gsb.stanford.edu/experience/learning/leadership/interpersonal-dynamics)
 (26. 11. 2018).
- Stanford graduate school of business. 2018. *Interpersonal Dynamics Facilitation Training Program*. [Https://www.gsb.stanford.edu/experience/learning/leadership/interpersonal-dynamics/facilitation-training-program](https://www.gsb.stanford.edu/experience/learning/leadership/interpersonal-dynamics/facilitation-training-program) (26. 11. 2018).
- Stanford graduate school of business. 2018. *2018-19 Program*.
[Https://www.gsb.stanford.edu/experience/learning/leadership/interpersonal-dynamics/facilitation-training-program/2018-19](https://www.gsb.stanford.edu/experience/learning/leadership/interpersonal-dynamics/facilitation-training-program/2018-19) (26. 11. 2018).
- Stare, A. 2011. *Študija izvedljivosti, analiza stroškov in koristi, poslovna tveganja*.
[Https://projektni-management.si/2011/01/22/studija-izvedljivosti-analiza-stroskov-in-koristi-poslovna-tveganja/](https://projektni-management.si/2011/01/22/studija-izvedljivosti-analiza-stroskov-in-koristi-poslovna-tveganja/) (5. 7. 2018).
- University of Manitoba. 2018. *Emotional Intelligence & Coaching*.
[Http://umanitoba.ca/faculties/management/exec_programs/emotional-intelligence-coaching.html](http://umanitoba.ca/faculties/management/exec_programs/emotional-intelligence-coaching.html) (30. 11. 2018).
- University of Manitoba. 2018. *Executive Education, It's For Your Future*.
http://umanitoba.ca/faculties/management/exec_programs/about.html (30. 11. 2018).
- Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled. 2015. *Čustvena inteligenca in osebnostni razvoj (ČIR)*. [Http://www.vgs-bled.si/index.php/program-velnes/predmetnik](http://www.vgs-bled.si/index.php/program-velnes/predmetnik) (30. 11. 2018).
- Weisinger, H. 2001. *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana: Tangram.
- Weisinger, H. 2017. *Definicija čustvene inteligentnosti*. [Http://www.kresnik.eu/definicija-in-temelji-custvene-inteligence_clanek_590.html](http://www.kresnik.eu/definicija-in-temelji-custvene-inteligence_clanek_590.html) (3. 3. 2018).

- Wharam, J. 2012. *Čustvena inteligenca. Potovanje v središče samega sebe*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Wood, R. in H. Tolley. 2003. *Ocenite svojo čustveno inteligenco: kako določiti in povečati svojo čustveno inteligenco?* Ljubljana: Lisac in Lisac.
- World economic forum. 2016. *New vision for education: Fostering social and emotional learning through technology*.
[Http://www3.weforum.org/docs/WEF_New_Vision_for_Education.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_New_Vision_for_Education.pdf) (22. 3. 2017).
- Yale Center for Emotional Intelligence. 2013. *What is RULER?* [Http://ei.yale.edu/ruler/ruler-overview/](http://ei.yale.edu/ruler/ruler-overview/) (13. 4. 2018).
- Young, G. I. M. 1970. Feasibility studies. *Appraisal Journal* 38 (3): 376–383.
- Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2017. *Sposobnosti*.
[Https://esvetovanje.ess.gov.si/KaksenSem/Sposobnosti/#sthash.13uBFGdU.dpuf](https://esvetovanje.ess.gov.si/KaksenSem/Sposobnosti/#sthash.13uBFGdU.dpuf) (5. 8. 2017).
- Zins, E. J. in M. J. Elias. 2006. *Social and Emotional Learning*.
[Https://static1.squarespace.com/static/5622d9f6e4b0501d4068d092/t/58597c0cbebafe1334eb638/1482259468882/Elias_%26_Zins%2B2006.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5622d9f6e4b0501d4068d092/t/58597c0cbebafe1334eb638/1482259468882/Elias_%26_Zins%2B2006.pdf) (12. 8. 2018).