

# Učinkovitost odločanja in čustvena inteligentnost: primerjalna analiza med študenti managementa, prava in ekonomije

*Danijela Brečko*

---

## POVZETEK

Vsi se odločamo dejansko vsak dan. Odločitve sprejemamo kot posamezniki, odločamo se v skupinah ali timih, v zasebnem in delovnem okolju. Postopek odločanja je vrsta korakov, ki jih posameznik sprejme, da bi določil najboljšo možnost ali smer ukrepanja za rešitev problema ali zadovoljitev svojih potreb. V poslovnem kontekstu je proces odločanja vrsta korakov, ki jih sprejmejo menedžerji v podjetju z namenom načrtovanja poslovanja oz. sprožitve določenih ukrepov. V idealnem primeru odločitve temeljijo na analizi objektivnih dejstev, pri čemer si pomagamo z uporabo analitičnih orodij. Pregled dozdašnjih raziskav o učinkovitosti procesov odločanja kaže, da nanjo ne vplivajo le kognitivni dejavniki (inteligentnost, raven znanja idr.), ampak tudi konativni dejavniki, ki vključujejo posameznikove osebnostne značilnosti pa tudi njegovo zrelost. Znotraj konativnih dejavnikov še posebej izstopajo čustvene kompetence. Čustvena inteligentnost kot vrsta čustvenih kompetenc je že več kot desetletje uveljavljen in priznan koncept, ki opisuje, kako čustva usmerjajo naše misli in dejanja.

Z namenom ugotavljanja vpliva čustvenih kompetenc na učinkovitost procesa odločanja smo oblikovali raziskavo, v kateri sodelovalo 329 študentov s sedmih različnih fakultet in smeri ekonomije, managementa, prava, psihologije in izbranih tehničnih ved. Naše ugotovitve kažejo, da stopnja razvitosti čustvenih kompetenc vpliva na učinkovitost procesa odločanja, največji faktor vpliva pa smo zaznali pri empatiji. Prav tako smo ugotovili, da stopnja razvitosti čustvene inteligentnosti narašča s starostjo in številom let

delovnih izkušenj. V prispevku prikazujemo še primerjalno analizo razvitosti čustvenih kompetenc in primerjalno analizo učinkovitosti odločanja med študenti managementa, prava in ekonomije ter analizo med študenti družboslovnih in tehničnih ved.

**Ključne besede:** odločanje, čustvena inteligentnost, samozavedanje, socialne spretnosti, empatija

## **ABSTRACT**

### ***Decision-making effectiveness and emotional intelligence: Comparative analysis between students of management, law, and economics***

*We all make decisions every day. We make decisions as individuals and we make decisions in groups or teams and in private and work environments. A decision-making process is a series of steps an individual takes to determine the best option or course of action to solve a problem or satisfy his needs. In a business context, the decision-making process is a series of steps taken by managers in a company to plan operations or initiation of certain measures. Ideally, decisions are based on an analysis of objective facts assisted by the use of analytical tools. An overview of previous research on the effectiveness of decision-making processes shows that it is influenced not only by cognitive factors (intelligence, level of knowledge, etc.) but also by conative factors, which include the individual's personality characteristics as well as his maturity. Among the conative factors, emotional competencies stand out in particular. Emotional intelligence as a set of emotional competencies has been established and recognized for more than a decade as a concept that describes how emotions guide our thoughts and actions.*

*To determine the impact of emotional competencies on the effectiveness of the decision-making process, we designed a survey in which 329 students from seven different faculties – study programs of economics, management, law, psychology, and selected technical sciences participated. Our findings show that the level of development of emotional competencies affects the efficiency of the decision-making process. We detected the biggest influencing factor in empathy. We also found that emotional intelligence increases with age and the number of years of work experience. In the paper, we also present a comparative analysis of the development of emotional competencies and a comparative analysis of decision-making efficiency among students of management,*

*law, and economics, as well as an analysis among students of social and technical sciences.*

**Keywords:** *decision-making, emotional intelligence, self-awareness, social skills, empathy.*

## UVOD

Sprejemanje odločitev je eden temeljnih kognitivnih procesov, ki ga v praksi vsi ljudje uporabljamo vsak dan. Odločanje je mentalni proces, ki se zavedno ali nezavedno zgodi vsakih nekaj sekund. V tem procesu ljudje navedno izbiramo med mogočimi prepričanji, pogledi ali dejavnostmi, kar nas pripelje do končne izbire oz. rešitve, ki naj bi ji sledila tudi akcija oz. implementacija odločitve. Dandanes je odločanje težje zaradi poplave informacij, ki nam dajejo različne možnosti izbire. Zahtevnost procesa odločanja torej naraste, kadar imamo na voljo več možnosti oz. izbir, zato proces odločanja zahteva tudi postavitev jasnih meril. Avtorji, ki zagovarjajo prepričanje, da je človek svobodno in racionalno bitje (Schacter idr., 2011), zatrjujejo, da se bodo ljudje tudi v procesu odločanja vedli racionalno oz. skladno s teorijo racionalnega odločanja, ki določa, da ljudje sprejemajo odločitve z določanjem verjetnosti in vrednosti potencialnega izida.

Proces odločanja kot vrsta korakov, ki jih posameznik sprejme, da bi določil najboljšo možnost ali smer ukrepanja, lahko razumemo tudi kot aktivnost reševanja problemov, ki se sklene z rešitvijo, ki prinaša posamezniku zadovoljstvo. V tej luči lahko razumemo proces odločanja kot miselni ali čustveni proces, ki je lahko racionalen ali neracionalen.

Medtem ko se ekonomske vede osredinjajo na idealiziran proces racionalnega odločanja, pa spoznanja psihologije kažejo, da na sprejemanje odločitev ne vplivajo le kognitivni dejavniki (inteligentnost, raven znanja itn.), ampak tudi konativni dejavniki, ki vključujejo posameznikove osebne značilnosti pa tudi njegovo zrelost. Znotraj konativnih dejavnikov še posebej izstopajo čustva. Loewenstein in drugi (2001) zatrjujejo, da so odzivi na tvegane situacije, vključno s sprejemanjem odločitev, rezultat čustvenih vplivov. Če razumemo čustva kot miselne procese oziroma stanja, ki odražajo človekov vrednostni odnos do zunanjega sveta in sebe (Macuh, 2021), ta vsekakor vplivajo na naše vedenje. Čustva se namreč sprožijo v situacijah, ki se nam zdijo pomembne. Zlasti v zahtevnih situacijah, kar odločanje vsekakor je, je

pomembno, da znamo svoja čustva orazumiti, da se jih torej zavemo, da ji imamo pod nadzorom oziroma da se na svoja lastna čustva odzovemo pre-mišljeno in da se znamo motivirati za izvedbo aktivnosti, ki sledijo odločitvi.

Vpliv čustev na odločanje smo tako postavili v središče naše raziskave, pri čemer nas je zanimal skupek čustvenih kompetenc, ki jih večina avtorjev uvršča v področje čustvene inteligentnosti; to so: samozavedanje, samonad-zor, samomotivacija, socialne spretnosti in empatija (Goleman, 2001; Di-movski idr., 2014; Starc, 2019; Macuh, 2021).

Čustvena inteligentnost kot vrsta čustvenih kompetenc je že več kot desetletje uveljavljen in priznan koncept, ki opisuje, kako čustva usmerjajo naše misli in dejanja ter kako jih lahko usmerjamo tako, da nam koristijo pri doseganju ciljev.

Z namenom ugotavljanja vpliva čustvenih kompetenc na učinkovitost procesa odločanja smo oblikovali raziskavo med študentsko populacijo, ka-tere cilj je bil pridobiti odgovore na vprašanja, kakšna je učinkovitost odlo-čanja študentov različnih študijskih smeri in ali med različnimi smermi obstajajo razlike. Glavni namen raziskave pa je bil ugotoviti, ali boljša razvi-tost čustvene inteligentnosti vodi tudi v učinkovitejši proces odločanja in ka-tere čustvene kompetence na učinkovitost odločanja najbolj vplivajo.

## ODLOČANJE

Odločanje je proces sprejemanja odločitev med alternativnimi načini delovanja oz. iskanje najboljše rešitve vzdolž različnih alternativ, da bi do-segli želeni rezultat. Odločitev je tudi končni rezultat procesa reševanja pro-blema, ki ga definiramo kot proces iskanja odgovorov na preprosta in kom-pleksna vprašanja, največkrat s poizkušanjem različnih možnosti. Sestavni del procesa odločanja je tudi presojanje, ki pa ga definiramo kot proces oce-njevanja situacije, presojanja informacij in izražanje mnenja, sodbe o čem, zlasti glede kakovosti (Corbinorbin idr., 2015; Priest, 1988). Proces odločanja vključuje tri ključne elemente. Prvi predstavlja sprejemanje odločitev iz na-bora večjega števila možnosti, ki jih mora posameznik ali skupina znati ustvariti. Drugi ključni element predstavlja sprejetje predpostavke, da je od-ločanje proces, ki obsega več aktivnosti kot le končno izbiro med alternati-vami. Tretji ključni element pa je nujnost, da želeni rezultat, ki je sestavni del definicije odločanja, vključuje tudi namen ali cilj. Ta mora izhajati iz du-

ševne aktivnosti posameznika kot nosilca odločanja, ki si prizadeva, da doseže končno odločitev (Lunenburger, 2010).

## **Modeli odločanja**

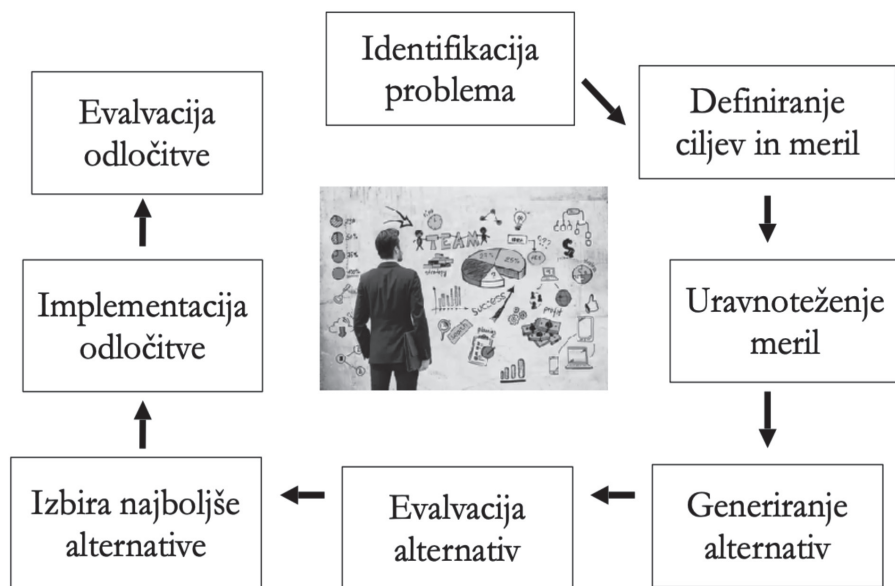
Modeli odločanja se uporabljajo v različnih kontekstih in disciplinah, kot so: ekonomija, pravo, poslovno upravljanje, računalniške znanosti, psihologija ... Iz literature izhaja, da se je z leti razvilo več modelov odločanja (Adair, 2019; Bazerman, 2021; Južnik Rotar, 2017; Simon, 1957). Najpogostejše omenjeni model je racionalni model, ki predpostavlja, da odločevalci zbirajo informacije, ocenjujejo vse možnosti, ocenjujejo posledice vsake možnosti in izberejo tisto z najvišjo pričakovano koristjo. Njegova skrajšana različica je model omejene racionalnosti, pri katerem namesto najboljše izbire in maksimiziranja potencialnega rezultata prihranimo čas in trud s sprejetjem prve možnosti, ki ustreza našemu minimalnemu pragu oz. merilu. Pri tem modelu gre torej za zavesten nabor obvladljivega števila alternativ. Ljudje lahko odločitve sprejemamo tudi brez zavestnega razmišljanja. Temu ustreza intuitivni model odločanja, ki temelji predvsem na preteklih izkušnjah in vzorcih. Pri tem modelu ne predvidimo nabora alternativ, ampak si zamislimo najboljšo mogočo rešitev. Pogoj za uporabo intuitivnega modela odločanja je dovolj velika akumulacija znanja in izkušenj. Med pogosto uporabljanimi modeli odločanja je tudi kreativni model, ki temelji na predpostavki poglobljanja v problem, inkubaciji, ko posameznik ne razmišlja o problemu, možgani pa dejansko nezavedno delajo na problemu in iluminaciji, ko se nam utrne rešitev problema.

Teorija torej ponuja različne modele, še vedno pa se pri odločanju prvenstveno poudarjata strogo racionalen pristop ter pomen instrumentalnega razuma in sposobnosti izračuna najboljše izbire. Temu najbolj ustreza racionalno-analitičen model odločanja, ki je prikazan na sliki 1.

Racionalni model odločanja je teoretični koncept, ki predpostavlja, da posamezniki sprejemajo odločitve na način, ki maksimizira korist ali dobiček, ob upoštevanju razpoložljivih informacij, ciljev in omejitev. Ta model temelji na ideji, da so odločevalci racionalni in da izberejo tisto možnost, ki ima najvišjo pričakovano vrednost glede na njihove cilje (Božič Žagar, 2018).

Prvi in najpomembnejši korak predstavlja prepoznavanje problema in njegove pomembnosti oz. tudi prepoznavanje tega, kaj problem ni. Drugi ko-

Slika 1: Racionalno-analitični model odločanja



Vir: Lasten, 2023

rak predstavlja definiranje ciljev in meril za doseg cilja. V tretjem koraku merila za doseg cilja uravnotežimo oz. razvrstimo po pomembnosti. Najpomembnejši korak racionalnega modela odločanja je ustvarjanje alternativ. To je omejeno s pomembnostjo odločitve, stroškov in koristi dodatnih informacij, ki so potrebne za ocenjevanje alternativ. Pomembnejša kot je odločitev, več pozornosti se namenja ustvarjanju alternativ. Peti korak je ocenjevanje alternativ s pomočjo uravnoteženih meril. V šestem koraku izberemo najboljšo in za nas izvedljivo alternativo, ki jo nato v sedmem koraku izvedemo. Zadnji korak predstavlja ocenjevanje učinkovitosti odločitve, s čimer določimo, ali je treba kak korak ali celoten proces odločanja ponoviti (Lunenberga, 2010).

Racionalnost pri odločanju pomeni iskanje maksimalnega zadovoljstva skozi preišljen izračun koristi in stroškov. Ločimo tri vrste racionalnosti: instrumentalno, postopkovno in ekspresivno. Instrumentalna racionalnost vključuje izbiro najučinkovitejših načinov za doseganje danega cilja. Od odločevalca zahteva, da naredi izračun morebitnih koristi in izgub. Postopkovna racionalnost predstavlja skrb za dosledno sledenje procesu, ki

je pred rezultatom. Ekspresivna racionalnost odraža željo odločevalcev, da čutijo svet. V ekspresivni racionalnosti se čustvo šteje za racionalno, če izraža posameznikove želje in avtonomijo pri odločanju in pričakovanjih (Li, Ashkanasy in Ahlstrom, 2014).

## ČUSTVENA INTELIGENTNOST

Odločanje je od Platona naprej veljalo za razumski proces, čeprav tudi vpliv čustev ni bil popolnoma zavržen. Vloga čustev je bila poudarjena zlasti pri postavljanju ciljev in motivaciji, pri sprejemanju praktičnih odločitev pa so si bili razum in čustva najpogosteje v nasprotju. Obdobje razsvetljenstva in racionalizma je še bolj poudarjalo razum, čustva pa so počasi izginila iz resnih razprav. Markič (2009) zapiše, da se dolgoletno zanikanje vloge čustev pri odločanju najpogosteje manifestira v precenjevanju samonadzora in zavedanja situacije.

Čustva znova pridobijo večjo pozornost znanstvene javnosti z uveljavitvijo koncepta čustvene inteligentnosti, katerega zametki segajo že v leto 1920, ko se je oblikoval Thorndikov koncept inteligentnosti, ki ga je avtor opredelil kot sposobnost za vodenje in razumevanje ljudi ter premišljeno delovanje v odnosu z njimi (Petrides, 2011). Čustvena inteligentnost sodi med konativne dejavnike človekove osebnosti ter na splošno predstavlja sposobnost ravnanja v medosebnih odnosih in različnih situacijah, ne le to, kako ravnamo v odnosu z drugimi, ampak tudi, kako ravnamo sami s seboj. Salovey in Mayer (1993) razumeta čustveno inteligentnost kot sposobnost obvladovanja in upravljanja s svojimi čustvi in čustvi drugih ter sposobnost prisluhniti občutkom, ki vodijo naše mišljenje in dejanja. Goleman (2001) podaja zelo podobno definicijo in zapiše, da je čustvena inteligentnost sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih ter sposobnost samomotiviranja in obvladovanja lastnih čustev ter v odnosih z drugimi. O'Boyle in drugi (2010) pa poudarjajo, da je čustvenega inteligentnost v psihologiji že dolgo priznan in uveljavljen koncept, ki opisuje, kako ljudje obvladujejo svoja čustva, kako jih dojemajo, kako se uživljajo v čustva drugih in kako uporabljajo informacije o svojih čustvih in čustvih drugih, da usmerjajo svoje misli, dejanja in odločanje.

Čustveno inteligentnost sestavlja več med seboj povezanih kompetenc, kot so: ravnanje s seboj, samozavedanje, družbene veščine in socialna zavest. Žunec (2021) ugotavlja, da razum in znanje služita za presojo in učin-

kovito delo, čustva pa so temelji odnosov, zaupanja in občutka lastne vrednosti. Čustvena inteligentnost je v veliki meri odvisna od tega, katere vzorce čustvovanja smo razvili v mladosti ali otroštvu. Ti vzorci nas definirajo; nekateri nam pri odločanju koristijo, drugi pa nas ovirajo (Brečko, 2003).

Čustvene kompetence lahko razdelimo v dve skupini, in sicer na skupino osebnih spretnosti, ki odločajo o tem, kako dobro obvladujemo sebe, in na skupino družbenih spretnosti, ki odločajo o tem, kako obvladujemo medsebojne odnose. Osebnih spretnosti so: (samo)motivacija, samozavedanje in samonadzor, medtem ko med družbene spretnosti uvrščamo: empatijo in družbene veščine (Starc, 2019). Hess in Bacigalupo (2013) navajata, da čustvene kompetence predstavljajo ključni element ocene vpliva in posledice odločitve, ki izboljšajo proces odločanja, hkrati pa tudi samo kakovost.

### **Osnovne čustvene kompetence**

V literaturi je mogoče zaznati, da obstaja precej velik konsenz o obstoju petih osnovnih čustvenih kompetenc, ki tvorijo posameznikovo čustveno inteligentnost (Dimovski idr., 2014):

- *samozavedanje* (sposobnost prepoznavanja svojega razpoloženja in čustev ter njihovega učinka nanje);
- *samoregulacija* (sposobnost samokontrole pred prehitrim odzivanjem, razpoloženjem ali nenadnimi motečimi impulzi);
- *(samo)motivacija* (doseganje ciljev z energijo in s konsistenco, brez razlogov, ki bi bili povezani z denarjem ali s položajem);
- *empatija* (sposobnost vživljanja v čustva drugih);
- *socialne spretnosti* (gradnja vezi med skupinami in ljudmi).

V nadaljevanju podrobneje predstavljam osnovne čustvene kompetence z namenom poglobljenega raziskovanja njihovega vpliva na proces odločanja.

*Samozavedanje* oziroma zavedanje predstavlja čustva, ki nastanejo in jih ne potlačimo, čeprav so neprijetna. Pri samozavedanju gre za poznavanje naklonjenosti in notranjih zaznav, notranjega doživljanja in notranjih virov (Goleman, 2001). Samozavedanje je usmerjena pozornost brez odzivanja in



presoje. Nekateri avtorji (npr. Avsec, 2005) samozavedanje delijo na dve vrsti: javno samozavedanje, ki se nanaša na psihično stanje, ko se posameznik zaveda vidikov sebe, ki jih opazijo drugi, in zasebno samozavedanje, ki se nanaša na psihično stanje, subjektivne občutke, razmišljanja, vrednote in na cilje.

*Samoregulacija ali samonadzor* se manifestira kot odprtost do sprememb, naklonjenost k presoji in skrbnosti ter sposobnost zavračanja impulznih odzivov. Samonadzor je še zlasti pomemben za vodje, saj jim daje integriteto, omogoča transparentnost, poslušanje in slišanje tistega, kar jim zaposleni zares govorijo, zato probleme rešujejo diplomatsko in taktično. Starc (2019) samonadzor povezuje z različnimi dejavniki: nadzorovanje sebe, prilagodljivost, vestnost, zanesljivost in dojemljivost za novosti, Keenan (1995) pa dodaja, da se moč našega vedenja odraža v našem vsakdanjem življenju, ko z drugimi ne ravnamo tako, kot bi ravnali sami s seboj, čeprav se nam na deklarativni ravni zdi samo po sebi umevno in preprosto. Takšno vedenje lahko pripelje do nešteti povratnih odzivov, če se jih ne zavedamo. S samonadzorom ne postanemo ujetniki lastnih čustev, ker obvladujemo samega sebe.

*(Samo)motivacija.* Pogoj za motivacijo je določena stopnja samozavedanja, ki posameznika žene k zastavljenemu cilju. Med glavne samomotive tako štejemo izzive oz. cilje, optimizem in predanost, trud, visoko stopnjo zbranosti. Visokomotivirana oseba na ovire ne gleda negativno, sprejme morebitne zavrnitve, neuspeha ne dojema kot osebno šibkost (Škrgić, 2006; Starc, 2019). Med glavne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, avtorja uvrščata zavezanost, težnjo k izpolnitvi cilja, pobudo in optimizem.

*Empatija.* Veliko avtorjev jo poudarja kot najpomembnejšo čustveno kompetenco. Bučevac (2013) empatijo označuje kot nebesedna čustvena sporočila, ki se izražajo s tonom govora, z mimiko in gestami ter je temelj občutka za pravičnost in spoštovanje družbenih norm ter moralnega presojanja in delovanja, medtem ko Goleman (2001) empatijo označuje kot sposobnost prepoznavanja in razumevanja čustev drugih, ki temelji na zavesti o sebi. Wharam (2012) empatijo opredeljuje kot nadgradnjo simpatije, saj smo se z njo sposobni odzvati na nebesedna čustvena sporočila in jih občutiti.

*Socialne sposobnosti* ali – kot jih poimenuje Možina (2002) – družbene spretnosti so zmožnosti ravnanja z občutki drugih, sposobnost prepričevanja in vodenja ter usklajevanja. Družbena spretnost predstavlja posameznikovo sposobnost vplivanja na druge; ljudje z dobrimi socialnimi spretnostmi

imajo navadno veliko znancev, sposobni so navezati in ohranjati številne odnose, ki jih uporabijo, ko je to potrebno (Starc, 2019).

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). Možnosti uporabe čustvene inteligentnosti so tako skoraj neomejene. Čustvena inteligentnost je nepogrešljiva pri reševanju številnih situacij, zlasti pri odločanju in reševanju problemov, ki sta – procesno gledano – precej podobna procesa.

## VPLIV ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI NA ODLOČANJE

Na odločitve gledamo kot na kanal, skozi katerega čustva vodijo vsakodnevne poskuse, da bi se izognili negativnim občutkom in povečali pozitivne občutke, čeprav podzavestno (Lerner, Li, Valdesolo in Kassam, 2015). Posamezniki se ne razlikujemo samo po tem, kako doživljamo čustva, ampak tudi po tem, do kolikšne mere informacije, ki jih dobimo prek čustev, vključimo v svojo presojo, odločitve in v vedenje. Ravno od teh procesov je odvisno, ali bodo čustva pri odločanju funkcionalna ali disfunkcionalna. Raven, do katere posamezniki doživljajo čustva v procesu odločanja, in raven, do katere uravnavajo pristranske vplive čustev, prispevata k ugodnejšim procesom odločanja. Odločitve so videne tudi kot kanal, skozi katerega čustva vodijo vsakodnevne poskuse, da bi se izognili negativnim občutkom in povečali pozitivne občutke. Velja tudi nasprotno – lahko služijo tudi kot kanal za povečanje negativnih čustev in zmanjšanje pozitivnih (Lerner, Li, Valdesolo in Kassam, 2015).

Zimmerman (2014) navaja pozitivne in negativne vplive čustev na odločanje, pri čemer med pozitivne vplive uvršča možnost boljših in učinkovitejših odločitev, katerih vzrok sta zavedanje in uravnavanje lastnih čustev. Ob doživetju intenzivnih čustev namreč posameznik v proces odločanja vloži tudi več truda in energije, prav tako pa se pod vplivom intenzivnih čustev poveča pozornost. Tako naj bi boljše odločitve sprejemali ljudje z višjo sposobnostjo uravnavanja čustvenega vpliva in posamezniki z višjo stopnjo samozavedanja, ki pri sebi prepoznajo/poimenujejo več čustev.

Goleman (2010) poudari, da nam čustva pomagajo pri odločanju v nejasnih situacijah, kar podkrepi s primerom Elliotove nezmožnost doživljanja čustev zaradi poškodbe možganov oz. pretrgane vezi med levo in desno mo-

žgansko hemisfero, ki je posledično vodila v vrsto življenjskih neuspehov, kot so: izguba službe, ločitev ... Čustva nam torej koristijo pri odločanju osebne in socialne narave, saj nam sporočajo, katere situacije so za nas ugodne in katere neugodne. Zimmerman (2014) k temu dodaja še, da nam prav čustveni alarmni sistemi pomagajo pri odločanju.

Isen (2001) pa navaja, da se pod vplivom čustev odločamo hitreje, učinkoviteje in temeljiteje, saj pozitivna čustva spodbujajo učinkovitejše (sistematično in previdno) odločanje, še zlasti, če je situacija pomembna ali zanimiva za nas. Pozitivna čustva spodbujajo tudi hitrejšo integracijo informacij in manj zmede zaradi količine informacij; avtor navaja primer študentov medicine z induciranimi pozitivnimi čustvi, ki so bili uspešnejši pri oceni verjetnosti za razvoj pljučnega raka od kolegov z induciranimi negativnimi čustvi.

Med negativne vplive čustev na proces odločanja pa avtorji (Božič Žagar, 2015; Goleman, 2010; Isen, 2001; Zimmerman, 2014) navajajo, da se pod vplivom čustev lahko odločamo preveč impulzivno, saj želje, hrepenenja in druge težnje temeljijo na čustvenih, impulzivnih in na afektivnih vzorcih. Primeri nakupov pasjih mladičev velikokrat temeljijo na afektivnih vzorcih hipne všečnosti in ne na racionalni odločitvi, prav tako kot tudi fizična bližina zelenega objekta lahko vodi v impulzivni nakup. Negativna čustva, kot sta strah in žalost, tudi ožijo človekovo pozornost in delujejo demotivacijsko na proces odločanja, lahko vodijo v neukrepanje ali zapoznelo ukrepanje.

Zimmerman (2014) posebej opozarja na dejstvo, da nam okrnjeno čustvovanje lahko zelo zamegli pozornost, in navaja primere tveganega investiranja, pri katerih nam prav okrnjeno čustvovanje manjša nenaklonjenost izgubi. Goleman (2001) pa pri posameznikih z nizko ravno čustvene inteligentnosti opozori na okrnjeno povezavo med čustvi in preteklimi izidi. Isen (2001) opozori še na to, da ljudje nezanesljivo projiciramo trenutna ali domnevna čustva v prihodnost in posledično na podlagi trenutnih čustev pričakujemo dogodke v prihodnosti, kar vpliva na kakovost odločitve. Nagnjeni smo tudi k temu, da precenjujemo intenzivnosti in trajanje negativnih čustev ob izgubi pa tudi k podcenjevanje koristnih čustvenih alarmov.

Vloga čustev pri odločevanju je izjemno kompleksna ter podkrepljuje negativne in tudi pozitivne izide odločanja. Posamezniki, ki čutijo pozitivna čustva, lažje razmišljajo in vidijo širšo, dolgoročno sliko kot posamezniki z negativnimi čustvi, ki razmišljajo kratkoročneje in ožje. Leblanc, McConnel in Monteiro (2014) ugotavljajo, da negativna čustva spodbujajo bolj analiti-

čen proces odločanja, medtem ko pozitivna čustva spodbujajo bolj intuitivno odločanje.

Vast, Young in Thomas (2010) pa ugotavljajo, da negativna čustva zmanjšujejo sposobnost zaznavanja in odziva na periferne dražljaje. Obdelava informacij tako postane obsežna, počasnejša, manj učinkovita in preha-ja v premlevanje. Pozornost je pogosto usmerjena tudi v smeri misli, občutkov in osebnih skrbi.

## **METODA**

Z namenom preučitve vpliva čustvene inteligentnosti na učinkovitost odločanja smo oblikovali raziskavo med študenti prava, ekonomije in managementa. Cilji so bili ugotoviti stopnjo razvitosti čustvene inteligentnosti med študenti omenjenih smeri pa tudi to, kakšna je njihova učinkovitost odločanja, pri čemer smo v središče raziskave postavili racionalni model odločanja. Prav tako smo želeli ugotoviti, kak vpliv imata starost in stopnja študija na razvitost čustvene inteligentnosti ter učinkovitost odločanja in kate-re kompetence čustvene inteligentnosti najbolj vplivajo na učinkovitost odločanja.

### **Raziskovalna vprašanja**

V raziskavi smo si postavili pet raziskovalnih vprašanj:

RV 1: Ali obstaja statistično pomembna razlika med prevladujočim področjem študija in učinkovitostjo procesa odločanja?

RV 2: Ali obstaja statistično pomembna razlika med prevladujočim področjem študija in stopnjo razvitosti čustvene inteligentnosti ter stopnjo razvitosti posameznih čustvenih kompetenc (samozavedanje, samonadzor, samomotivacija, socialne veščine in empatija)?

RV 3: Ali obstaja statistično pomembna razlika med starostjo, stopnjo študija, učinkovitostjo odločanja in čustveno inteligentnostjo?

RV 4: Ali obstaja statistično pomembna razlika med razvitostjo čustvene inteligentnosti in učinkovitostjo odločanja?

RV 5: Katere kompetence čustvene inteligentnosti (samozavedanje, samonadzor, samomotivacija, socialne veščine in empatija) najbolj vplivajo na učinkovitost procesa odločanja?

### **Raziskovalni vprašalnik**

Raziskovalni vprašalnik smo oblikovali na temelju preučitve novejše literature o odločanju in čustveni inteligentnosti. Z njim smo v prvem delu merili učinkovitost procesa odločanja, v drugem delu pa razvitost čustvene inteligentnosti. Prvi del raziskovalnega vprašalnika je vseboval 20 vprašanj o učinkovitosti odločanja. Pri tem smo oblikovali deset pozitivnih in deset nasprotnih trditev, ki ponazarjajo učinkovitost procesa racionalnega modela odločanja. V drugem delu vprašalnika pa smo uporabili mersko lestvico o razvitosti čustvenih kompetenc, ki jo razvila A. Veiga; vsebovala je 30 trditev, polovico pozitivnih in polovico nasprotnih, pri čemer smo vsako posamično kompetenco EQ – samozavedanje, samoregulacija, samomotivacija, socialne veščine in empatija – merili s šestimi trditvami. V obeh delih vprašalnika smo uporabljali mersko lestvico od 1 – nikoli do 7 – vedno. Tretji del vprašalnika je vseboval demografska vprašanja o smeri in stopnji študija, starosti in letih delovnih izkušenj. Zavestno pa smo se odločili, da ne bomo zbirali podatkov o spolu, ker je bila naša raziskava osredinjena na preučevanje razlik oz. podobnosti med študenti različnih študijskih smeri in ne spola.

Raziskovalni vprašalnik smo predtestirali v fokusni skupini, v kateri je sodelovalo devet študentov: trije študentje iz študijske smeri management, trije študentje iz študijske smeri pravo in trije študentje iz študijske smeri ekonomija. Ugotovitve in predloge fokusne skupine, ki so se nanašali na manjše popravke pri jasnejšem artikuliranju trditev, smo vnesli v končni vprašalnik. Tega smo objavili na platformi SurveyMonkey, raziskava pa je bila odprta od 25. marca do 15. aprila 2023. Podatke smo analizirali s pomočjo programa SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

### **Vzorec raziskave**

Povabilo k sodelovanju v raziskavi smo poslali sedmim različnim fakultetam, ki izvajajo študijske smeri, ki smo jih želeli preučiti. Izbrani koordinatorji s fakultet so vprašalnik posredovali študentom. Osnovna populaci-

ja je tako štela 2.083 študentov na dodiplomski in magistrski ravni. Na raziskovalni vprašalnik je odgovorilo 326 oseb, kar predstavlja 15,7 % osnovne populacije. Od tega je bilo dodiplomskih študentov 211 (67 %) in podiplomskih študentov 105 (33 %). Študente smo razvrstili v dve starostni skupini; 175 (54 %) študentov je bilo starih od 18 do 36 let, 151 (46 %) pa od 36 do 50 let ali več.

V raziskavi je sodelovalo skupaj 241 oz. 74 % študentov ekonomije, prava in managementa, torej naše fokalne populacije. Od tega je bilo 24 (7,4 %) študentov ekonomije, 150 (46 %) študentov iz študijske smeri poslovne vede in management ter 67 (24,6 %) študentov prava. V raziskavi je so sodelovali še predstavniki drugih ved, ki jih ni mogoče uvrstiti neposredno v fokalna področja; tako je sodelovalo še 17 oz. 5 % predstavnikov inženirskih ved, predstavnikov drugih družbenih ved je bilo 58 oz. 18 %, predstavnikov drugih tehničnih in naravoslovnih ved pa je bilo 10 oz. 3 %.

## REZULTATI

Najprej smo preverili distribucijo rezultatov, pridobljenih v prvem delu vprašalnika, tj. učinkovitost procesa odločanja, in ugotovili, da so rezultati razporejeni normalno ( $AS = 4,26$ ;  $SO = 0,453$ ). Tudi v drugem delu vprašalnika, ki je meril raven čustvene inteligentnosti, smo ugotovili, da so podatki razporejeni normalno ( $AS = 4,89$ ;  $SO = 0,548$ ), zato smo v nadaljevanju pri analizi uporabili parametrične teste.

Povprečna vrednost odgovorov na merski lestvici od 1 do 7 je pri učinkovitosti procesa odločanja znašala 4,38, pri ravni čustvene inteligentnosti pa 4,89, kar pomeni, da so respondenti splošno raven čustvene inteligentnosti samoocenili nekoliko bolje kot učinkovitost procesa odločanja.

### **RV 1: Ali obstaja statistično pomembna razlika med prevladujočim področjem študija in učinkovitostjo procesa odločanja?**

Znotraj prvega raziskovalnega vprašanja smo oblikovali dve hipotezi:

*H 1: Študentje poslovnih ved in managementa izkazujejo učinkovitejši proces odločanja kot študentje prava (preglednica 1).*

Preglednica 1: Preverjanje hipoteze 1 z Levenovim testom ekvivalentnosti varianc

Levenov test	Prevladujoča smer študija	N	AS	SD	SD/AS
Odločanje	Poslovne vede in management	150	4,3357	,42499	,03470
	Pravo	67	4,1948	,43555	,05321
Ekvivalentnost varianc		F	Sig.	t	One-S.p.
Odločanje	Ekvivalentnost	0,001	0,974	2,239	0,013

Vir: Lastna raziskava, 2023

Preglednica 2: Preverjanje hipoteze 2 z Levenovim testom ekvivalentnosti varianc

Levenov test	Prevladujoča smer študija	N	AS	SD	SD/AS
Odločanje	Ekonomija	24	4,1958	,39533	,08070
	Pravo	67	4,1948	,43555	,05321
Ekvivalentnosti varianc		F	Sig.	t	One-S.p.
Odločanje	Ekvivalentnost	0,616	0,435	0,010	0,049

## **H 2: Študentje prava izkazujejo učinkovitejši proces odločanja kot študentje ekonomije (preglednica 2).**

Obe hipotezi smo preverjali s pomočjo osnovnih statistik in levenovega testa ekvivalentnosti varianc. Pri obeh hipotezah smo oblikovali ničelno hipotezo, ki smo jo preizkusili pri statistični pomembnosti  $p = 0,05$ .

Hipotezo 1 na podlagi Levenovega testa zavrnamo in sprejmemo ničelno hipotezo. Ugotovili smo, da med študenti poslovnih ved in managementa ter študenti prava ni zaznati statistično pomembnih razlik v učinkovitosti procesa odločanja, saj vrednost Levenovega testa znaša  $One-S.p. = 0,013$ , kar je manj kot 5 %.

Tudi med študenti ekonomije in prava nismo zaznali statistično pomembnih razlik v učinkovitosti procesa odločanja; vrednost Levenovega testa znaša  $One-S.p. = 0,049$ , kar je manj kot 5 %, zato tudi tukaj sprejmemo ničelno hipotezo, alternativno pa zavrnamo.

Statistično pomembnih razlik med prevladujočim področjem študija in učinkovitostjo procesa odločanja, pri čemer smo analizirali rezultate vzdolž študijskih smeri poslovne vede in management, pravo in ekonomija, nismo potrdili. Razlike so izjemno majhne, skoraj ničelne. To nas je nekoliko presenetilo, saj smo pričakovali, da bodo študentje managementa in poslovnih ved izkazali večjo učinkovitost v procesu odločanja od preostalih dveh področij. Razlogi za neobstoj razlik so lahko različni. Najprej želimo izpostaviti domnevo, da študentje na vseh treh preučevanih področjih med študijem razvijajo približno enako kakovostno znanje in spretnosti o procesu odločanja. Ne nazadnje to nakazuje tudi na pomembnost razvitosti kompetence odločanja na preučevanih področjih, saj so študentje vseh smeri učinkovitost v procesu odločanja ocenili dobro. Drugi razlog gre iskati v sorazmerno lahki dostopnosti do znanja o procesih odločanja ter samopreverjanju odločitev s pomočjo različnih orodij, kot so: spletni vprašalniki, aplikacije in igrifikacije. Tretji razlog, s katerim želimo utemeljiti neobstoj razlike, pa lahko z veliko stopnjo pripišemo tudi vse večji interdisciplinarnosti študijskih področij. Prav tako pa je na fokalnih študijskih področjih odločanje tudi ena izmed ključnih kompetenc, ki jo morajo študentje usvojiti.



**RV 2: Ali obstaja statistično pomembna razlika med prevladujočim področjem študija in stopnjo razvitosti čustvene inteligentnosti ter stopnjo razvitosti posameznih čustvenih kompetenc (samozavedanje, samonadzor, samomotivacija, socialne veščine in empatija)?**

Statistično pomembnost razlik v razvitosti čustvene inteligence med študijskimi smermi poslovne vede in management, prava in ekonomija smo preverili s pomočjo oblikovanja hipotez 3 in 4:

***H 3: Študentje poslovanja in managementa kažejo višjo stopnjo razvoja čustvene inteligentnosti kot študentje prava.***

***H 4: Študentje prava izkazujejo višjo stopnjo razvoja čustvene inteligentnosti kot študentje ekonomije.***

V sklopu preverjanja H 3 in H 4 smo najprej smo s pomočjo testa ANOVE pri vrednosti  $p = 0,05$  testirali statistično pomembnost razlik pri samooceni čustvenih kompetenc med skupinami na celotnem vzorcu raziskave. Ugotovili smo, da med študenti različnih študijskih smeri obstajajo statistično pomembne razlike, in sicer pri kompetencah samozavedanje, samomotivacija, socialne spretnosti in empatija, medtem ko statistično pomembnih razlik nismo ugotovili pri samonadzoru (preglednica 3).

S pomočjo izračuna aritmetične sredine na lestvici 1–7 ugotovimo, da študentje preučevanih smeri, torej managementa in poslovnih ved, prava in ekonomije pri sebi najboljše ocenjujejo empatijo (AS = 5,30; 5,31; 5,35), najslabše pa samomotivacijo (AS = 4,62; 4,61; 4,26), čeprav smo med posameznimi čustvenimi kompetencaami opazili razlike, kar je prikazano na sliki 2. Največje razlike so ugotovljene pri samomotivaciji, ki so jo študentje vseh smeri sicer ocenili kot najslabše razvito.

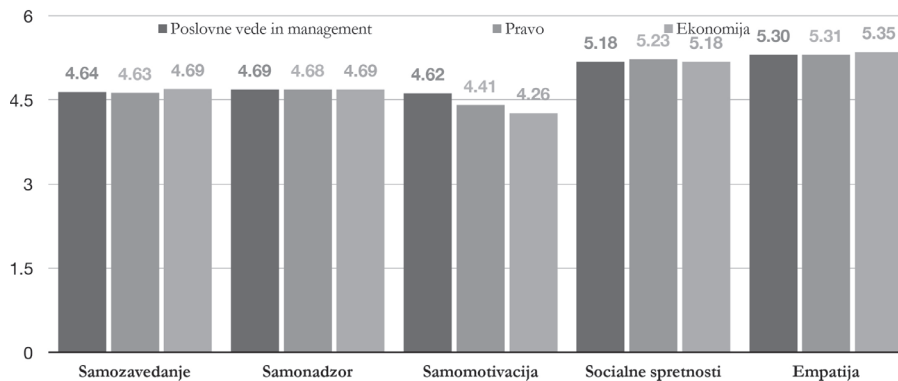
V nadaljevanju pa smo s pomočjo Levenovega testa ekvivalentnosti varianc pri statistični pomembnosti  $p = 0,05$  preverjali hipotezo 3: ***Študentje poslovanja in managementa kažejo višjo stopnjo razvoja čustvene inteligentnosti kot študentje prava*** (preglednica 4).

Rezultat Levenovega testa ekvivalentnosti (One-S.p. = 0,325) potrjuje dejstvo, da med študenti poslovnih ved in prava ni statistično pomembnih razlik oz. je verjetnost razlike manjša kot 5 %, zato hipotezo 3 zavrnamo. Med študenti poslovnih ved in managementa ter študenti prava torej nismo našli razlik v razvitosti čustvene inteligentnosti.

Preglednica 3: Test ANOVE za testiranje razlik v samooceni razvitosti čustvenih kompetenc

ANOVA		Vsota kv.	df	Povprečje kv.	F	Sig.
<b>Samozavedanje</b>	Med skupinami	5,258	5	1,052	2,334	0,042
	Znotraj skupin	144,212	320	,451		
	Skupaj	149,470	325			
Samonadzor	Med skupinami	5,601	5	1,120	1,634	0,151
	Znotraj skupin	219,387	320	,686		
	Skupaj	224,988	325			
<b>Samomotivacija</b>	Med skupinami	12,805	5	2,561	3,602	0,003
	Znotraj skupin	227,493	320	,711		
	Skupaj	240,298	325			
<b>Socialne spretnosti</b>	Med skupinami	5,856	5	1,171	2,584	0,026
	Znotraj skupin	145,050	320	,453		
	Skupaj	150,905	325			
<b>Empatija</b>	Med skupinami	17,147	5	3,429	6,395	<,001
	Znotraj skupin	171,602	320	,536		
	Skupaj	188,749	325			

**Slika 2: Prikaz razvitosti čustvenih kompetenc med študenti poslovni ved in managementa, prava in ekonomije**



Vir: Lastna raziskava, 2023

Na enak način smo preverili še hipotezo 4: **Študentje prava izkazujejo višjo stopnjo razvoja čustvene inteligentnosti kot študentje ekonomije** (preglednica 5).

Na podlagi Levenovega testa ekvivalentnosti, ki pokaže vrednost One-S.p. = 0,452, zavrnamo tudi hipotezo 4. Med študenti ekonomije in prava prav tako nismo zaznali statistično pomembnih razlik.

Respondenti v raziskavi so na splošno precej dobro samoocenili razvitost čustvene inteligentnosti. Vrednost samoocene vseh respondentov se umešča v zgornjo polovico sedemstopenjske merske lestvice in znaša 4,86. Ugotovili smo tudi, da med študenti različnih študijskih smeri na celotnem vzorcu pri samooceni čustvenih kompetenc obstajajo statistično pomembne razlike, in sicer pri kompetencah samozavedanje, samomotivacija, socialne spretnosti in empatija, medtem ko statistično pomembnih razlike nismo ugotovili pri samonadzoru. Ljudje smo unikatna bitja, ki se med seboj razlikujemo po načinu razmišljanja, čustvovanja, osebnostnih lastnostih, po stopnji zrelosti ..., zato je bila ta ugotovitev pričakovana. Samonadzor kot spretnost obvladovanja svojih čustev pa od tega odstopa, za kar gre razlog po našem mnenju iskati v tradicionalnem in družbeno pogojenem ter velikokrat tudi stereotipnem pogledu na izražanje in izkazovanje čustev kot nekaj, kar ni najbolj zaželeno.

Preglednica 4: Preverjanje hipoteze 3 z Levenovim testom ekvivalentnosti varianc

Levenov test	Prevladujoča smer študija	N	AS	SD	SD/AS
Čustvena inteligentnost	Poslovne vede in management	150	4,8862	,54166	,04423
	Pravo	67	4,8507	,51146	,06249
<b>Ekvivalentnost varianc</b>		F	Sig.	t	One-S.p.
Čustvena inteligentnost	Ekvivalenca	<b>,018</b>	,894	,453	<b>0,325</b>

Vir: Lastna raziskava, 2023

Preglednica 5: Preverjanje hipoteze 4 z Levenovim testom ekvivalentnosti varianc

Levenov test	Prevladujoča smer študija	N	AS	SD	SD/AS
Čustvena inteligentnost	Ekonomija	24	4,8361	,51984	,10611
	Pravo	67	4,8507	,51146	,06249
<b>Ekvivalentnost varianc</b>		F	Sig.	t	One-Sided p
Čustvena inteligentnost	Ekvivalenca	<b>0,000</b>	0,988	-0,120	<b>0,452</b>

Vir: Lastna raziskava, 2023

Ko smo testirali razvitost čustvene inteligentnosti glede na področje preučevanih smeri študija (poslovne vede in management, pravo in ekonomija), pa med njimi nismo ugotovili statistično pomembnih razlik. Študentje vseh treh področij so najbolj ocenili empatijo, najslabše pa samomotivacijo, pri kateri prihaja tudi do največjih razlik med študenti omenjenih študijskih smeri, vendar te ne izkazujejo statistične pomembnosti. Rezultati so nas prijetno presenetili, saj smo pričakovali določene razlike; menili smo, da bodo študentje poslovnih ved in managementa izkazali višjo raven čustvene inteligentnosti glede na to, da se v zadnjem času vse bolj poudarja pomen čustvene inteligentnosti pri vodenju. Razlog za neobstoj razlik med študenti preučevanih smeri lahko iščemo tudi v vse večji priljubljenosti čustvene inteligentnosti, ki spodbuja tudi njen samorazvoj, prav tako pa čustveno inteligentnost vse pogosteje najdemo med (izbirnimi) vsebinami preučevanih študijskih smeri.

### **RV 3: Ali obstaja statistično pomembna razlika med starostjo, stopnjo študija, učinkovitostjo odločanja in čustveno inteligentnostjo?**

V naši raziskavi nas je zanimalo tudi, ali obstajajo statistično pomembne razlike med starostjo, učinkovitostjo procesa odločanja in ravno čustvene inteligentnosti. V povezavi s tem vprašanjem smo oblikovali hipoteze 5, 6, 7 in 8:

*H 5: Udeleženci v starostni skupini nad 36 let kažejo višjo raven čustvene inteligentnosti.*

*H 6: Udeleženci v starostni skupini nad 36 let izkazujejo učinkovitejši proces odločanja.*

*H 7: Podiplomski študentje izkazujejo večjo učinkovitost v procesu odločanja kot dodiplomski študentje.*

*H 8: Študentje z več delovnimi izkušnjami izkazujejo učinkovitejši proces odločanja in višjo stopnjo čustvene inteligentnosti.*

Hipotezo 5, torej ali starejši udeleženci izkazujejo višjo raven čustvene inteligentnosti, smo preizkušali z Levenovim testom ekvivalentnosti varianc. Rezultati so prikazani v preglednici 6.

Preglednica 6: Preverjanje hipoteze 5 z Levenovim testom ekvivalentnosti varianc

Levenov test	Starost	N	Povp. vrednost	Std. odklon	Std. napaka
Čustvena inteligentnost	18–35 let	175	4,7636	,54374	,04110
	36 let ali več	151	5,0307	,51925	,04226
<b>Ekvivalentnost varianc</b>		F	Sig.	t	One-S.p.
Čustvena inteligentnost	Ekvivalen-ca	<b>0,248</b>	0,619	-3,4515	< ,001

Vir: Lastna raziskava, 2023

Preglednica 7: Preverjanje hipoteze 6 z Levenovim testom ekvivalentnosti varianc

Levenov test	Starost	N	Povp. vrednost	Std. odklon	Std. napaka
Odločanje	18–35 let	175	4,2220	,40534	,03064
	36 let ali več	151	4,3142	,49935	,04064
<b>Ekvivalentnost varianc</b>		F	Sig.	t	One-S.p.
<b>Odločanje</b>	<b>Ekvivalenca</b>	<b>5,449</b>	0,20	-1,840	<b>0,035</b>

Vir: Lastna raziskava, 2023

Statistično pomembno razliko smo v sklopu ničelne hipoteze testirali na ravni 5 % ( $p = 0,05$ ). Ugotovimo, da je vrednost Levenovega testa na ravni manj kot 1 % (One-S.p. = 0,001). S tem smo potrdili, da udeleženci v starostni skupini 36 let ali več kažejo višjo raven čustvene inteligentnosti kot udeleženci v starostni skupini 18–35 let. Hipotezo 5 tako potrdimo.

Na enak način smo preverjali tudi hipotezo 6, torej ali starejši udeleženci raziskave izkazujejo tudi učinkovitejši proces odločanja. Rezultati testiranja so prikazani v preglednici 7.

Ugotovimo, da je vrednost Levenovega testa na ravni 3,5 %, kar pomeni, da udeleženci v starostni skupini nad 36 let tudi v procesu odločanja izkazujejo večjo učinkovitost kot udeleženci v starostni skupini od 18 do 35 let. Hipotezo 6 prav tako potrdimo.

V sklopu tretjega raziskovalnega vprašanja nas je zanimalo še, **ali podiplomski študentje izkazujejo večjo učinkovitost v procesu odločanja v primerjavi z dodiplomskimi študenti** (H 7). Hipotezo smo znova preverjali z Levenovim testom ekvivalentnosti varianc, pri čemer smo ničelno hipotezo testirali na ravni 5 % ( $P = 0,05$ ). Rezultat je prikazan v preglednici 8.

Rezultat Levenovega testa je na ravni 1,6 % (One-Sided  $p = 0,016$ ), kar pomeni, da hipotezo 7 potrdimo. Ugotovili smo, da podiplomski študentje v procesu odločanja izkazujejo večjo učinkovitost v primerjavi z dodiplomskimi študenti.

V nadaljevanju smo preučevali še vpliv delovnih izkušenj na raven čustvene inteligentnosti pa tudi na učinkovitost procesa odločanja (H 8). Najprej smo s pomočjo deskriptivne statistike preučili povprečne vrednosti obeh spremenljivk glede na dolžino let delovnih izkušenj, pri čemer smo med delovne izkušnje šteli tudi izkušnje, pridobljene s študentskim delom. Udeležence smo za ta namen razdelili v šest skupin, in sicer: brez delovnih izkušenj, do 1 leta, do 3 let, do 5 let, do 10 let in več kot 10 let delovnih izkušenj. Rezultati so prikazani v preglednici 9

Iz opisne statistike ugotovimo, da sicer povprečna vrednost samoocene razvitosti čustvene inteligentnosti pa tudi učinkovitosti procesa odločanja z leti delovnih izkušenj na splošno narašča. Ali naša predpostavka oz. hipoteza **Študentje z več delovnimi izkušnjami izkazujejo učinkovitejši proces odločanja in višjo stopnjo čustvene inteligentnosti** drži, pa smo preverjali s testom ANOVE (v preglednici 10

Hipotezo 8 smo preverjali pri vrednosti  $p = 0,05$ . Ugotovimo, da študentje z več let delovnih izkušenj izkazujejo višjo raven čustvene inteligentnosti ( $p = 0,001$ ), medtem ko glede učinkovitosti odločanja statistično pomembne razlike nismo mogli potrditi, saj je vrednost ANOVE na ravni  $p = 0,327$ . Hipotezo 8 tako le delno potrdimo. Študentje z več let delovnih izkušenj izkazujejo višjo raven čustvene inteligentnosti, ne pa tudi učinkovitejši proces odločanja.

V naši raziskavi smo nedvoumno potrdili, da obstaja statistično pomembna razlika med stopnjo razvitosti čustvene inteligentnosti in starostjo. To pomeni, da lahko čustveno inteligentnost razvijamo vse življenje in da ta dobiva vedno večji pomen tudi pri osebnem in profesionalnem razvoju posameznika. Tudi učinkovitost procesa odločanja se glede na naše rezultate z leti povečuje, kar lahko razložimo z akumulacijo življenjskih izkušenj in s sprejemanjem več ter pomembnejših odločitev, kot so na primer odločitve o poroki in starševstvu, odločitve, povezane z vzgojo in izobraževanjem otrok, odločitve o selitvi, poslovne odločitve ... Prav tako smo ugotovili, da podiplomski študentje izkazujejo večjo učinkovitost v procesu odločanja kot njihovi dodiplomski kolegi, kar lahko verjetno prav tako obrazložimo z naraščanjem življenjskih izkušenj, predvsem pa s poglobljanjem znanja na tem področju.

Tudi dolžina let delovnih izkušenj pozitivno vpliva na razvitost čustvene inteligentnosti, saj smo ugotovili, da so posamezniki z več let delovnih izkušenj izkazali višjo stopnjo čustvene inteligentnosti, kar nas v raziskavi ni ravno presenetilo, saj je ravno delovno okolje, v katerem sodelujemo z zelo različnimi ljudmi, odličen poligon za krepitev čustvenih kompetenc. Presenetilo pa nas je, da nismo našli statistično pomembnih razlik med številom let delovne dobe in učinkovitostjo procesa odločanja, čeprav smo to pričakovali. Pojasnitev tega rezultata gre mogoče iskati v smeri možnosti, da ljudje z več let delovnih izkušenj sprejemajo odločitve drugače, bolj na intuitivni bazi, medtem ko smo bili v naši raziskavi osredinjeni na racionalno-analitični model odločanja. Drugi mogoči vzrok pa gre iskati tudi v kognitivnih pristranostih in prevzetih hevristikah, ki jih ljudje v življenju razvijemo na podlagi svojih izkušenj ter nam lahko zmanjšujejo racionalnost pri presojanju in odločanju.



Preglednica 8: Preverjanje hipoteze 7 z Levenovim testom ekvivalentnosti varianc

Levenov test	Stopnja študija	N	Povp. vrednost	Std. odklon	Std. napaka
Odločanje	Dodiplomski študentje	211	4,2235	,44746	,03080
	Podiplomski študentje	104	4,3394	,45457	,04457
<b>Ekvivalentnost varianc</b>		F	Sig.	t	One-Sided p
Odločanje	Ekvivalenca	<b>0,242</b>	0,623	-2,152	<b>0,016</b>

Vir: Lastna raziskava, 2023

Preglednica 9: Učinkovitost odločanja in raven čustvene inteligentnosti glede na dolžino let delovnih izkušenj

Del. izkušnje v letih	N	Povp. vrednost	SO	SN	Nižja vrednost	Višja vrednost	Min.	Maks.
Brez delov. izkušenj	2	4,2667	,32998	,23333	4,3019	4,2314	4,03	4,50
do 1 leta	34	4,5510	,48543	,08325	4,3816	4,7204	3,67	5,80
do 3 let	41	4,8374	,62036	,09688	4,6416	5,0332	3,27	5,83
do 5 let	42	4,7476	,47181	,07280	4,6006	4,8946	3,53	5,67
do 10 let	54	4,8735	,52182	,07101	4,7310	5,0159	3,43	5,83
več kot 10 let	153	5,0268	,52756	,04265	4,9425	5,1111	3,73	6,23
Skupaj	326	4,8873	,54819	,03036	4,8276	4,9471	3,27	6,23

Odločanje		2	4,1750	,67175	,47500	-1,8604	10,2104	3,70	4,65
Brez delov. izkušenj									
do 1 leta		34	4,1941	,36072	,06186	4,0683	4,3200	3,55	5,10
do 3 let		41	4,2000	,43818	,06843	4,0617	4,3383	3,00	5,10
do 5 let		42	4,1810	,42684	,06586	4,0479	4,3140	3,35	5,05
do 10 let		54	4,2731	,44241	,06020	4,1524	4,3939	3,15	5,50
več kot 10 let		153	4,3190	,48194	,03896	4,2420	4,3959	2,50	5,30
Total		326	4,2647	,45295	,02509	4,2154	4,3141	2,50	5,50

Vir: Lastna raziskava, 2023

Preglednica 10: Preizkušanje hipoteze 8 s testom ANOVE

ANOVA		Vsota kv.	df	Povprečje kv.	F	Sig.
Čustvena inteligentnost	Med skupinami	8,525	5	1,705	6,121	< ,001
	Znotraj skupin	89,142	320	,279		
	Skupaj	97,668	325			
Odločanje	Med skupinami	1,106	5	,221	1,079	0,372
	Znotraj skupin	65,573	320	,205		
	Skupaj	66,679	325			

Vir: Lastna raziskava, 2023

#### **RV 4: Ali obstaja statistično pomembna razlika med razvitostjo čustvene inteligentnosti in učinkovitostjo odločanja?**

Naše osrednje raziskovalno zanimanje pa vsekakor predstavlja preučevanje povezave med ravno razvitosti čustvene inteligentnosti in učinkovitostjo procesa odločanja, pri čemer smo odgovor iskali s pomočjo oblikovanja hipoteze 9:

***H 9: Študentje z višjo ravno čustvene inteligentnosti izkazujejo učinkovitejši proces odločanja kot študentje z nižjo ravno čustvene inteligentnosti.***

Dano hipotezo smo preverjali s pomočjo izračuna Pearsonovega korelacijskega koeficienta in testa ANOVE. Rezultati kažejo (glejte pregledico 11), da študentje z višje razvito čustveno inteligentnostjo izkazujejo tudi večjo učinkovitost pri procesu odločanja kot njihovi kolegi z nižje razvito čustveno inteligentnostjo. Hipotezo smo preverjali na ravni verjetnosti 5 % ( $p = 0,05$ ), s testom ANOVE pa z manj kot 1 % verjetnosti napake trdimo, da obstaja statistično pomembna razlika v učinkovitosti odločanja glede na stopnjo razvitosti čustvene inteligentnosti (preglednica 12). Hipotezo 9 zato sprejmemo; študentje z višjo ravno čustvene inteligentnosti izkazujejo učinkovitejši proces odločanja kot študentje z nižjo ravno čustvene inteligentnosti.

S tem smo dokazali, da posamezniki z višjo ravno čustvene inteligentnosti izkazujejo večjo učinkovitost procesa odločanja v primerjavi s tistimi z manj razvito čustveno inteligentnostjo. To, kar smo pričakovali, se je torej potrdilo. Predvidevamo, da je to najpomembnejši rezultat naše raziskave, ki potrjuje, da lahko z načrtnim razvojem čustvene inteligentnosti načrtno vplivamo na večjo učinkovitost procesa odločanja. Proces odločanja je v veliki meri povezan s presojanjem, pri čemer pa čustvene kompetence igrajo ključno vlogo, še zlasti samonadzor nad čustvi in impulzivnimi dejanji, prav tako pa je potrebna tudi velika mera (samo)motivacije za sprejetje odločitve in izvedbo aktivnosti za njeno udejanjanje.

**Preglednica 11: Povezanost med razvitostjo čustvene inteligentnosti in učinkovitostjo procesa odločanja**

		Odločanje	Čustvena inteligentnost
Odločanje	Pearsonov korelacijski koeficient	1	,381**
	Sig. (2- vrstna)		< ,001
	N	326	326
Čustvena inteligentnost	Pearsonov korelacijski koeficient	,381**	1
	Sig. (2- vrstna)	< ,001	
	N	326	326

\*\*Povezanost je statistično značilna na stopnji 0,01.

Vir: Lastna raziskava, 2023

**Preglednica 12: Preverjanje povezanosti med razvitostjo čustvene inteligentnosti in učinkovitostjo procesa odločanja s testom ANOVE**

ANOVA	Vsota kv.	df	Povprečje kv.	F	Sig.
1	9,675	1	9,675	54,988	< ,001 <sup>b</sup>
	57,005	324	,176		
	66,679	325			

a) Odvisna spremenljivka: odločanje; b) napovedovalec (konstanta): čustvena inteligentnost

Vir: Lastna raziskava, 2023

## **RV 5: Katere kompetence čustvene inteligentnosti (samozavedanje, samonadzor, samomotivacija, socialne veščine in empatija) najbolj vplivajo na učinkovitost procesa odločanja?**

Ne nazadnje pa nas je zanimalo še, katere čustvene kompetence imajo največji vpliv na učinkovitost procesa odločanja. Pri iskanju odgovora na to raziskovalno vprašanje smo naredili test ANOVE, da ugotovimo, ali imajo čustvene kompetence (samozavedanje, samonadzor, samomotivacija, socialne veščine in empatija) vpliv na odločanje (preglednica 12), in nato z betatestom še posebej izračunali vpliv posamezne čustvene kompetence na učinkovitost procesa odločanja (preglednica 13).

Z verjetnostjo napake manj kot 1 % (sig. =  $< ,001^b$ ;  $r = ,402^a$ ;  $p = 0,01$ ) ugotovimo, da imajo posamezne čustvene kompetence vpliv na učinkovitost procesa odločanja. Vpliv posameznih kompetenc na proces odločanja torej potrdimo. V nadaljevanju pa smo želeli ugotoviti, kak je vpliv posameznih kompetenc oz. katere čustvene kompetence imajo največji vpliv na učinkovitost procesa odločanja, kar smo preverjali z betatestom, katerega rezultati so prikazani v preglednici 14.

Izmed preučevanih čustvenih kompetenc, ki jih večina avtorjev umešča v področje čustvene inteligentnosti, ima na učinkovitost procesa odločanja največji vpliv razvitost empatije ( $B = 0,129$ ), sledi ji moč oz. razvitost samonadzora ( $B = 0,109$ ). Samomotivacija se uvršča na sredino ( $B = 0,030$ ), manjši vpliv na učinkovitost procesa odločanja ima razvitost samozavedanja ( $B = 0,017$ ), najmanjši vpliv pa je bil ugotovljen pri čustveni kompetenci socialnih spretnosti ( $B = 0,009$ ).

Tako lahko sklenemo, da je empatija najpomembnejša čustvena kompetenca v procesu odločanja, ki v največji meri vpliva na učinkovitost presojanja in odločanja. Nekoliko pa nas je presenetil sorazmerno nizek vpliv socialnih spretnosti na odločanje. To lahko mogoče razložimo z dejstvom, da je proces odločanja zelo individualen proces, ki poteka v notranjosti posameznika, pri čemer se posameznik le v manjši meri ali pa sploh ne poslužuje socialnih spretnosti oz. mu te pri odločanju ne služijo.

Preglednica 13: ANOVA za testiranje vpliva čustvenih kompetenc na učinkovitost procesa odločanja

ANOVA*	Vsota kvadratov	Razlika	Povprečje kvadratov	F	Sig.
Regresija	10,783	5	2,157	12,346	<,001 <sup>b</sup>
Ostane	55,896	320	,175		
Skupaj	66,679	325			
<b>Model</b>	R	R kv.	Prilagojen R kv.	Stand. napaka	
1	,402 <sup>a</sup>	,162	,149	,41794	

a) Odvisna spremenljivka: odločanje; b) napovedovalci (konstante): empatija, samomotivacija, samonadzor, samozavednje, socialne spretnosti

Vir: Lastna raziskava, 2023

Preglednica 14: Vrednost vpliva posameznih čustvenih kompetenc na učinkovitost procesa odločanja

Koeficienti	B	Std. napaka	Beta	t	Sig.
(Konstante)	2,802	,216		12,943	<,001
Samozavedanje	0,017	,041	,026	,419	,676
Samonadzor	0,109	,033	,200	3,313	,001
Samomotivacija	0,030	,031	,057	,951	,342
Socialne spretnosti	0,009	,042	,014	,221	,825
Empatija	0,129	,041	,217	3,178	,002

a) Odvisna spremenljivka: odločanje

Vir: Lastna raziskava, 2023

## DISKUSIJA

Odločanje kot vrsta korakov, pri čemer iščemo najboljšo rešitev, je bil dolga leta viden le kot racionalen proces. Ekonomske vede še danes večinoma preučujejo odločanje kot povsem racionalen proces. Dolgoletno nepreučevanje vpliva konativnih dejavnikov na odločanje se tako manifestira tudi v pomanjkanju raziskav o vplivu čustvene inteligentnosti na proces odločanja. S pojavom koncepta čustvene inteligentnosti posamezni avtorji (Lowenstein in drugi, 2001; Goleman, 2001; Wilks, 2007; Macuh, 2021) začnejo opozarjati, da so v proces odločanja vpletena tudi čustva. Ta imajo vpliv na miselne procese, ti pa odražajo človekov vrednostni odnos do zunanjega sveta in sebe (Macuh, 2021); v tem pogledu je pomembno, da imamo čustva pod nadzorom. Čeprav Macuh (2021) posredno poudari vpliv čustvene kompetence samonadzora in nanj opozori, pa vidimo našo raziskavo vpliva čustvene inteligentnosti kot vrsto petih ločenih, toda nedvomno med seboj povezanih čustvenih kompetenc, tj. samozavedanje, samonadzor, samomotivacija, socialne spretnosti in empatija, na proces odločanja kot unikatno v slovenskem prostoru.

V raziskavi smo potrdili, da ima višja raven čustvene inteligentnosti pozitivni učinek na učinkovitost racionalnega odločanja, kar je potrdil tudi Khalisah (2023) v svoji najnovejši raziskavi o vplivu čustvene inteligentnosti na uspešnost managerjev pri odločanju, kadar ti uporabljajo racionalni model odločanja. Ta ugotovitev ima lahko zelo velik in daljnosežen vpliv na uspešnost posameznika pa tudi organizacij, saj narekuje, da lahko z načrtnim razvojem čustvene inteligentnosti izboljšamo tudi uspešnost svojih odločitev.

Naša raziskava potrjuje tudi teoretične predpostavke, da lahko čustveno inteligentnost razvijamo vse življenje, s tem ko vstopamo v medsebojne odnose z drugimi (Goleman, 2001; Wilks, 2007; Brečko, 2003; Macuh, 2021), in da ta dobiva vedno večji pomen tudi pri osebnem ter profesionalnem razvoju posameznika. Potrdili smo, da starost pa tudi dolžina let delovnih izkušenj pozitivno vplivata na razvitost čustvene inteligentnosti, kar pomeni, da starejši posamezniki in tisti z več let delovnih izkušenj izkazujejo višjo stopnjo čustvene inteligentnosti.

Izmed preučevanih čustvenih kompetenc ima po naših ugotovitvah na učinkovitost procesa odločanja največji vpliv empatija. V preučevani literaturi nismo našli podrobnih raziskav o vplivu empatije na odločanje, da bi lahko naša spoznanja primerjali s teoretičnimi izhodišči. Lahko pa jih pove-

žemo z ugotovitvami nekaterih avtorjev, ki empatijo uvrščajo med najpomembnejše čustvene kompetence. Tako Bučevac (2013) opredeli empatijo kot temelj občutka za pravičnost in spoštovanje družbenih norm ter moralnega presojanja in delovanja.

Opozoriti moramo še na morebitne omejitve raziskave. Prvo omejitev vidimo v tem, da je bilo sodelovanje v raziskavi prostovoljno in da je po našem mnenju pritegnilo več študentov, ki jih zanima področje odločanja ter še zlasti čustvene inteligentnosti. Drugo, raziskava je bila sicer anonimna, vendar vedno obstaja tveganje, da so anketiranci podajali osebno všečne in družbeno sprejemljive odgovore, še posebej zaradi priljubljenosti tematike čustvene inteligentnosti. Opozoriti gre tudi na dejstvo, da je bila anketa izvedena samo v slovenskem jeziku, zato v raziskavi nismo zajeli tujih študentov, ki sicer študirajo na fakultetah, ki smo jih zajeli v vzorec. Ne nazadnje pa moramo omeniti, da so v raziskavi sodelovale manjše javne in zasebne fakultete, na katerih so navadno študentje bolje povezani med seboj pa tudi z učitelji ter mentorji, zato naših rezultatov ne moremo aplicirati na celotno populacijo študentov v Sloveniji.

## ZAKLJUČEK

Odločanje kot mentalni proces, v katerega smo vpleteni zavedno ali nezavedno, je lastno vsem ljudem. Proces odločanja poteka dejansko vsakih nekaj sekund, nanj pa poleg kognitivnih faktorjev, kot so raven znanja, inteligentnosti itn., vplivajo tudi konativni dejavniki, kot so npr.: način razmišljanja, osebne lastnosti, stopnja zrelosti in še zlasti čustva. V prispevku tako na začetku podrobneje predstavimo proces odločanja, v katerem smo se osredinili na racionalni model odločanja kot vrsto korakov, pri katerih posameznik izbira med alternativami s ciljem čim večjih koristi in čim manjših izgub. Podrobneje predstavimo tudi koncept čustvene inteligentnosti, še zlasti njene osnovne elemente, okrog katerih vlada precej velik konsenz v znanstveni in strokovni literaturi. Ti so: samozavedanje, samonadzor, samomotivacija, socialne spretnosti in empatija. Na podlagi študija literature smo raziskali še vpliv čustev na odločanje, pri čemer navajamo pozitivne in negativne vplive.

Osrednji del prispevka pa predstavljajo izsledki naše raziskave, v kateri sodelovalo 329 študentov s sedmih različnih fakultet iz študijskih smeri ekonomije, managementa, prava in izbranih tehničnih ved. Glavne ugotovitve kažejo, da stopnja razvitosti čustvenih kompetenc vpliva na učinkovi-



tost procesa odločanja; največji faktor vpliva smo zaznali pri empatiji, najnižjega pa pri socialnih spretnostih. Študentje z višje razvito stopnjo čustvene inteligentnosti so izkazali večjo učinkovitost v procesu odločanja. Prav tako smo ugotovili, da stopnja razvitosti čustvene inteligentnosti narašča s starostjo in številom let delovnih izkušenj. Tudi učinkovitost procesa odločanja narašča s starostjo, ne pa tudi z leti delovnih izkušenj, kar nas je v raziskavi nekoliko presenetilo.

V naši študiji smo jasno prepoznali vpliv čustvene inteligentnosti na učinkovitost procesa odločanja. Prepričani smo, da ima čustvena inteligentnost pozitiven vpliv tudi na druga področja, kot so: obvladovanje stresa in preprečevanje izgorelosti, krepitev dobrega počutja na delovnem mestu (ang. well-being), na sodelovanje v timu pa tudi na učinkovitost in uspešnost vodenja. Vsa omenjena področja predstavljajo tudi našo nadaljnjo ambicijo raziskovanja. Prav tako upamo, da bodo spoznanja te študije opogumila tudi druge raziskovalce k poglobljanju tematike vpliva konativnih dejavnikov na proces odločanja.

Glede na ugotovitve študije smo oblikovali še nekaj priporočil za akademska in delovna okolja ter izobraževalce odraslih:

- Razvitost čustvene inteligentnosti ima pomemben vpliv na najdenje v zahtevnejših situacijah, pri učinkovitosti v procesu odločanja pa smo njen vpliv tudi dokazali, zato predlagamo, da se področje čustvene inteligentnosti vnese med redne učne vsebine ne le na fakultetah, ampak že na ravni osnovnega šolanja, torej po celotni vertikali izobraževanja in usposabljanja.
- Glede na vpliv, ki ga ima razvitost čustvene inteligentnosti na učinkovitost procesa odločanja, tudi delodajalcem priporočamo, da postane razvoj čustvenih kompetenc del njihovega stalnega notranjega kurikulumu.
- Ugotovitev, da čustveno inteligentnost razvijamo vse življenje, ki smo jo potrdili tudi v naši raziskavi, je močan apel tudi vsem izobraževalcem odraslih, da vnesejo te vsebine v svoje kurikulume, še zlasti pri delu s težje zaposljivimi osebami oz. odraslimi iz marginalnih skupin.
- Ne nazadnje pa priporočamo fakultetam tudi nadaljnji razvoj študijskih vsebin, pri katerih bodo študentje lahko krepili in razvijali spretnosti odločanja v praktičnih situacijah in s tem krepili tudi čustvene kompetence.

## LITERATURA

1. Adair, J. (2019, 4. izdaja). *Decision Making and Problem Solving*. Kogan Page.
2. Avsec, A. (2005). Korelati samozavedanja oziroma zakaj je bolje manj razmišljati o sebi. *Anthropos*, 37(1/4), 287–297. <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-GDIZT6KB/e466102d-b01d-47e8-9163-8fd9c7db4c79/PDF>
3. Bar - On, R. (2006). The Bar - On model of emotional – social intelligence. *Psicothema*, 18, 13–25.
4. Bazerman, M. H. (2021). *Judgment in managerial decision making*, 5<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley. Poglavlja 1–9 (str. 5–117).
5. Božič Žagar, Ž. (2021). *Čustva in odločanje: analiza izbranih primerov v vrnskem športu in poslovnem svetu* (magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
6. Brečko, D. (1998). Kako se odrasli spreminjamo. *Didakta*. Poglavlje 3: Človek kot socialni konstrukt (str. 35–42).
7. Brečko, D. (2003). *Vedenske kompetence in čustvena inteligentnost pri vodenju*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
8. Brečko, D. (2003b). Čustvena inteligentnost določa slog vodenja. <https://www.finance.si/43035/Custvena-inteligentnost-doloca-slog-vodenja>
9. Brečko, D. (2017). Vodijo nas vrednote, *ADMA*, 20–23. Dostopno na <https://sofos.si/wp-content/uploads/2017/09/Vodijo-nas-vrednote.pdf>
10. Brečko, D. (2021). *Premagajmo stres – 20 načinov, kako obvladati stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Priročnik Sofos.
11. Brečko, D. (2022). Ravnanje s problemi – razkošje preprostosti. <https://sofos.si/ravnanje-s-problemi/>
12. Bučevac, V. (2013). *Vzgoja osebnosti gasilca*. Ljubljana: Gasilska zveza Slovenija.
13. Corbin, J. C., Reyna, V. F., Weldon, R. B., Brainerd, C. J. (2015). How Reasoning, Judgment, and Decision Making are Colored by Gist-based Intuition: A Fuzzy-Trace Theory Approach. *J Appl Res Mem Cogn*. 1; 4(4), 344–355. Doi:10.1016/j.jarmac.2015.09.001.
14. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K., Grošelj, M. (2014). *Temelji menedžmenta in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Goleman, D. (1997). *Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
16. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
17. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV.
18. Goleman, D. (2010). *Ecological Intelligence: The Hidden Impacts of What We Buy*. Brodway Books. New York.

19. Hansson, S. O. (2005). *Decision Theory: A brief Introduction*. Stockholm: Royal Institute of Technology.
20. Hess, J. D., Bacigalupo, A. C. (2013). Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership Decision Making. *Non-Profit Organizations. Administrative Science*, 3(4), 202–220.
21. Isen, A. M. (2001). An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations: Theoretical Issues with Practical Implications. *Journal of Consumer Psychology*, 11, 75–85.
22. Južnik Rotar, L. (2017). *Modeli za odločanje*. Novo mesto: Visokošolsko središče.
23. Khalisah, N. (2023). The Role of Emotional Intelligence in Effective Decision-Making. *Journal of Management and Administration Provision*, 3(1), 17–21.
24. Keenan, K. (1995). *Kako upravljamo sami sebe*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
25. Konstantine, P., Pita, R., Kokkinaki, F. (2007). The location of Trait Emotional Intelligence in Personality Factor Space. *British Journal of Psychology*, 98.
26. LeBlanc, R. V., McConnell, M. M., Monteiro, D. S. (2014). Predictable chaos: a review of the effects of emotions on attention, memory and decision making. *Advances in Health Sciences Education*, 20(1), 265–282.
27. Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., Kassam, K. S. (2015). Émotion et décision Fabrication. *Revue annuelle de psychologie*, 66, 799–823.
28. Li, Y., Ashkanasy, M. N., Ahlstrom, D. (2014). The rationality of emotions: A Hybrid process model of decision-making under uncertainty. *Asia Pac J Manag*, 31, 293–308.
29. Loewenstein, G. F., Webber, E. U., Welch, N., Hsee, C. K. (2001). Risk as feelings. *Psychological bulletin*, 127(2), 267–286.
30. Lunenburg, F. C. (2010). Le Processus De Fabrication De Desicion. *Forum national de l'administration et de la supervision de l'éducation*, 27(4), 1–10.
31. Macuh, B. (2021). *Čustvena inteligenca: kako lažje nad tegobe sodobnega življenja*. Maribor: Kulturni center.
32. Markič, O. (2009). Rationality and emotions in desicion making. Srce. <https://hrcak.srce.hr/file/114038>
33. Musek, J. (2005). *Psihološke in kognitivne študije osebnosti*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofke fakultete.
34. Salovey, P., Mayer, J. D. (1995). Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings. *Applied & Preventive Psychology*, 4(3), 197–208.
35. Schacter, D. L., Gilbert, D. T., Nock, M. K., Wegner, D. M. (2011). *Psychology*. Worth.
36. Priest, S. (1988). The Role of Judgement, Desicion making, and Problem Solving for Outdoor Leaders. *Journal of Experiential Education*, 11(3), 19–26. Pridobljeno 3. 3. 2023 na <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/105382598801100306?journalCode=jeea>
37. Simon, H. (1957). *Models of Man*. New York: Wiley.

39. Vast, R. L., Young, R. L., Thomas, P. R. (2010). Emotions in sport: Perceived effects on attention, concentration and performance. *Australian Psychologist*, 45(2), 132–140.
40. Starc, J. (2019). *Temelji menedžmenta* (učbenik). Novo mesto: Univerza v Novem mestu,
41. Fakulteta za ekonomijo in informatiko.
42. Škrgić, M. (2006). *Motivacija djelatnika, menadžera i vlasnika čini rad podnošljivim, a proizvodnju uspješnijom*. Bihać: Grafičar.
43. Watzlawick, P., Weakland, J., Fisch, R. (2016). *Na drugačen način*. Ljubljana: Umco.
44. Wharam, J. (2012). *Čustvena inteligenca: potovanje v središče samega sebe*. Ljubljana: Anu Elara.
45. Wilks, F. (2007). *Inteligentna čustva*. Kranj: Ganeš.
46. Zimmerman, H. J. (2014). *Fuzzy Set Theory and its Application*. Nizozemska: Springer.