

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede

Mateja Longar

VLOGA ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI PRI
VODENJU TIMOV V PODJETJU NOVOLES D.D.
STRAŽA

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede

Mateja Longar

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

VLOGA ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI PRI
VODENJU TIMOV V PODJETJU NOVOLES D.D.
STRAŽA

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

ZAHVALA

Najprej bi se zahvalila mami in očiju za vso moralno in materialno podporo. Hvala vama, ker sta mi stala ob strani pri vseh mojih odločitvah in, ker sta verjela vame.

Prav tako se zahvaljujem moji sestri Mojci, ki mi zna vliti nove moči, takrat ko je to potrebno.

Mojček, hvala ti.

Za strokovno pomoč in nasvete pri nastajanju diplomskega dela se iskreno zahvaljujem mentorju doc. dr. Branku Iliču.

Nenazadnje se zahvaljujem vsem, ki ste mi na moji dosedanji, veselja in sreče polni, življenjski poti kakorkoli pomagali, stali ob strani, me marsikaj novega naučili, pa se tega morda sploh ne zavedate.

VLOGA ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI PRI VODENJU TIMOV V NOVOLES D.D. STRAŽA

Možnosti uporabe čustvene inteligentnosti so neomejene. Njeno bistvo je v prepoznavanju svojih čustev in čustev drugih ter v sposobnosti ovrednotenja le-teh. Najbolj čustvena inteligentnost pride do izraza pri timskem delu, kjer je potrebno zgraditi dobre odnose, da zagotovimo sodelovanje med člani tima in tako uresničimo zastavljeni cilj. Za uspešno vodenje tima je potrebno nenehno prilagajanje in razvijanje v skladu s človeškimi viri, s katerimi razpolagamo, skrbeti za njegovo nenehno izobraževanje in usposabljanje ter pri tem upoštevati cilje in kulturo organizacije. Člani tima si skupno in samostojno zastavljajo cilje, ki jih skušajo doseči. Ob nastalih problemih se posvetujejo med seboj in z vodjo. Zaradi tega sprejmejo cilje za svoje in se optimalno potrudijo za njihovo uresničitev. Samozavedanje vodi k večji uspešnosti. Ljudje, ki znajo »upravljati« s svojimi čustvi in so zanesljivi, so usmerjeni k temu, da bodo bolj uspešni. Družbene in vodstvene spretnosti, komunikacijske sposobnosti, dobra predispozicija za timsko delo in sodelovanje so zaželene lastnosti, še posebej za vodjo. Le-te so zaželene v poslovnem svetu in menim, da bodo vedno bolj predstavljale konkurenčno prednost podjetij.

Ključne besede: čustvena inteligentnost, vodja tima, timsko delo, uspešnost, komunikacija.

THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN TEAM LEADERSHIP IN COMPANY NOVOLES D.D. STRAŽA

The possibilities of use of emotional intelligence are unlimited. Its essence is to be aware of one's own feelings and those of others and to be able to evaluate them. It is within the frames of team work where the importance of emotional intelligence really expresses itself. Good relations between the members of a team are necessary to assure a proper mutual cooperation and to achieve the selected goal. For successful leadership of the team it is necessary that team is constantly adapted and developed in accordance with available human resources, whose constant education and training must be provided for and to bear in mind the goals and culture of organization. Team members set the goals to be achieved independently and collectively. Problems are discussed amongst them and with the leader. Therefore they accept goals as their own and make the best efforts to realize them. Self awareness leads to a greater success. Those who know how to handle their feelings, tend to be more successful. Especially for a leader, the desired qualities are social and managerial skills, good communication, team work and cooperation. All these qualities are essential in the modern business world and my opinion is that they profoundly enhance the competitive advantage of a company.

Key words: emotional intelligence, team leader, team work, effectiveness, communication.

KAZALO

1. UVOD	9
1.1 VSEBINA.....	9
1.2 NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA	11
1.3 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA	12
2. ČUSTVENA INTELIGENTNOST.....	13
2.1 INTELIGENTNOST	13
2.2 ČUSTVOVANJE	15
2.3 RAZLIKA MED ČUSTVI IN ČUSTVENO INTELIGENTNOSTJO	16
2.4 POJEM ČUSTVENA INTELIGENTNOST.....	16
2.5 ČUSTVENA INTELIGENTNOST IN NJENA VLOGA PRI UPRAVLJANJU ČLOVEŠKIH VIROV	17
2.6 TEORIJE ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI.....	20
2.6.1 Saloveyeva in Mayerjeva teorija čustvene inteligentnosti	20
2.6.2 Golemanova teorija čustvene inteligentnosti	22
2.6.3 Cooperjeva in Sawafova teorija čustvene inteligentnosti	24
2.6.4 Weisingerjeva teorija čustvene inteligentnosti.....	26
2.6.5 Heinova teorija čustvene inteligentnosti	27
2.6.6 Chernissova in Adlerjeva teorija čustvene inteligentnosti	28
2.6.7 Rybackova teorija čustvene inteligentnosti.....	28
2.6.8 Simmonsova teorija čustvene inteligentnosti.....	29
2.6.9 Epsteinova teorija čustvene inteligentnosti	30
2.6.10 Witzova teorija čustvene inteligentnosti	31
3. MERJENJE ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI.....	33
4. TIMSKO DELO	36
4.1 DEFINICIJE TIMSKEGA DELA	36
4.2 RAZLIKA MED TIMOM IN SKUPINO	37
4.3 VZROK ODLOČITVE ZA TIMSKO DELO	38
4.4 »TEAM BUILDING«.....	40

4.5 VLOGA POSAMEZNIH ČLANOV TIMA	41
4.6 ČUSTVENA INTELIGENTNOST V POVEZAVI S TIMSKIM DELOM	43
5. VODJA TIMA	44
5.1 MODELI VODENJA	45
5.2 POMEN VODJE V TIMU	47
5.3 STILI VODENJA	49
5.4 VLOGA VODJE.....	50
5.5 ČUSTVENO INTELIGENTEN VODJA TIMA	52
5.6 VODENJE TIMA IN MEDSEBOJNA PRIČAKOVANJA	54
5.7 KOMUNIKACIJA V TIMU.....	55
5.8 KLIMA V TIMU	56
5.9 KONFLIKTI V TIMU	57
5.10 MOTIVIRANJE ČLANOV TIMA.....	60
5.10.1 Nagrade za delo.....	61
5.10.2 Nagrade za delo v timu.....	63
5.11 USPEŠNOST TIMA.....	64
5.12 VZPODBUJANJE USTVARJALNOSTI	67
6. VLOGA IN ZVEZA MED ČUSTVENO INTELIGENTNOSTJO VODJE IN ČLANOV TIMA PRI USPEŠNOSTI	69
6.1 OPIS PROUČEVANEGA PODJETJA	69
6.2 NAMEN ŠTUDIJE PRIMERA IN METODOLOGIJA	74
6.2.1 Namen	74
6.2.2 Metodologija	74
6.3 KVANTITATIVNA ANALIZA	75
6.3.1 Vzorec	75
6.3.2 Golemanov vprašalnik.....	75
6.3.3 Rezultati vprašalnika	75
6.4 KVALITATIVNA ANALIZA	79
6.4.1 Pregled organizacijskih dokumentov	79
6.4.2 Prodaja v letu 2005.....	80

6.5 SKLEP	84
6.5.1 Priporočila vodstvu	85
7. ZAKLJUČEK.....	88
8. LITERATURA	90
9. PRILOGE	96

PRILOGE:

Priloga A: Čustvene spretnosti po Golemanu (2001).....	87
Priloga B: Belbinovih (1996) devet vlog v timu.....	89
Priloga C: Stili vodenja (povzeto po Lipičnik 1996).....	90
Priloga D: Vprašalnik.....	91
Priloga E: Točkovanje in rezultati vprašalnika (povzeto po Šprah.Branc 2003: 55).....	96

KAZALO SLIK:

Slika: 2.1.1: Definicije inteligentnosti.....	8
Slika 2.6.1.1: Model čustvene inteligentnosti po Saloveyu in Mayerju.....	15
Slika: 5.2.1: Hersey-Blanchardov model situacijskega vodenja.....	40
Slika 5.10.1.1: Dejavniki motivacije.....	54
Slika 5.11.1: Čustvene spretnosti po Golemanu.....	58
Slika 6.1.1: Skupina Novoles v letu 2006.....	62
Slika 6.1.2: Čisti prihodki od prodaje na domačem in tujem trgu v letu 2005.....	63
Slika 6.2.2.2.1: Delež prodaje polproizvodov PC Vežan les in PC Ploskovni elementi za leto 2005.....	74

KAZALO TABEL:

Tabela 2.5.1: Pojmovanje čustev na delovnem mestu.....	12
Tabela 4.1.1.: Razlika med skupino in timom.....	31
Tabela 5.1.1: Glavni modeli na področju vodenja.....	38
Tabela 5.3.1: Štiri osnovni tipi vodenja po Likertu.....	42
Tabela: 6.2.2.1.3.1: Rezultati vprašalnika o čustveni inteligentnosti v PC Vežan les in PC Ploskovni elementi.....	68

KAZALO GRAFOV:

Graf 6.2.2.2.1: Rast prihodkov od prodaje v obdobju od leta 2000 do leta 2005 PC Vežan les.....	72
Graf 6.2.2.2.2: Rast prihodkov od prodaje v obdobju od leta 2000 do leta 2005 v PC Ploskovni elementi.....	73

1. UVOD

1.1 VSEBINA

Že v grški kulturi je bila spočeta ideja po racionalnem obvladovanju čustev. Ta ideologija se je v veliki meri ohranila vse do druge polovice 20. stoletja, ko so si čustva pridobila vidno mesto v družbenem svetu. Začel se je poudarjati njihov pomen za individualno oziroma za poslovno uspešnost. Na pogoje ustvarjanja tega novega odnosa do čustev so vplivale družbene in kulturne spremembe.

Sedaj nas ocenjujejo po novih merilih, ne le po bistrosti, izobrazbi in izkušnjah, temveč tudi po tem, kako obvladamo sebe in svoje odnose z drugimi. Nova merila postajajo vedno bolj vplivna pri odločitvah, koga sprejeti na delovno mesto, odpustiti in zadržati, ohraniti na istem delovnem mestu in povišati (glej Goleman 2001: 15).

S šolanjem pridobljene sposobnosti v okviru novih standardov niso več tako v ospredju. Ustrezna intelektualna sposobnost in strokovno obvladovanje posla sta sama po sebi umevna. Novo merilo se bolj posveča osebnim kakovostim, kot so pobuda in empatija, prilagodljivost in prepričljivost.

Ljudje smo kot ključni dejavnik vsakega poslovnega sistema, delujemo s svojim tehničnim znanjem, po drugi strani pa v sebi nosimo čustveni kapital kot prvino človeškega kapitala. Ghosal (v Dearlove 2003: 18) podrobneje analizira človeški del intelektualnega kapitala in trdi, da poleg kapitala v obliki čistih strokovnih znanj zaposlenih obstajata še socialni kapital v obliki sposobnosti gradnje dolgoročnih odnosov in zaupanja s partnerji ter čustveni kapital, ki pomeni sposobnost ukrepanja. Pri utemeljitvi slednjega avtor navaja dejstvo, da mnogo ljudi sicer ve, kaj bi bilo potrebno narediti, a tega vseeno ne izvede. Čustveni kapital označuje sposobnost, da nekdo zbere zadosti osebne energije za ukrepanje, ko je to potrebno (Ghosal v Dearlove 2003: 18).

Bontis (2002) pravi, da človeški kapital predstavlja človeški faktor v organizaciji: kombinacija inteligentnosti, sposobnosti in izkušenj dajejo organizaciji njen karakter. Človeški elementi organizacije so tisti, ki so sposobni učenja, spreminjanja in zagotavljajo kreativno zaupanje, če so ustrezno motivirani, lahko zagotovijo preživetje organizacije na dolgi rok.

Stewart (1999: 84) pa meni, da je »človeški kapital tisti del intelektualnega kapitala, v katerem se ustvarjajo ideje in od koder se napaja celoten preostali del intelektualnega kapitala. Zaradi tega je potrebno zagotoviti možnosti, da privatno mnenje postane javno oziroma tiho znanje postane eksplicitno«.

»Čustveni kapital je niz sposobnosti, ki jih premore posameznik za svoj kognitivni, osebni in družbeni razvoj« (glej Gendron 2004: <http://ideas.repec.org/p/mse/wpsorb/r04113.html>). Čustveni kapital je več kot le dodatek; če so družbeni, kulturni in človeški kapital komplementarni, ima čustveni kapital določeno mesto med njimi (glej Gendron 2004: <http://ideas.repec.org/p/mse/wpsorb/r04113.html>).

Čustveno inteligentni ljudje so pomemben del kapitala, ki ga premore podjetje, ker se zavedajo sami sebe, razumejo svoje razpoloženje in obnašanje, poznajo svoja čustva in vzvode ter učinke svojega delovanja na druge ljudi.

Predvsem pa je za podjetje pomembno, da znajo karseda realno oceniti svoje sposobnosti. Zelo redko prevzemajo naloge, ki jim ne bi bili kos, s tem pa zavarujejo sebe in podjetje pred morebitnimi neuspehi. Poleg tega so sposobni nadzorovati impulzivne izbruhe in so generatorji zaupanja ter poštenosti v delovnem okolju. To pa sta dve ključni vrednoti, ki povečujeta produktivnost in lojalnost zaposlenih. Ljudje, ki znajo svoja čustva nadzorovati, naj bi se lažje prilagodili tudi tehnološkim in drugim spremembam v podjetju ter tako vzdrževali in izboljševali njegovo konkurenčnost. Njihova integriteta naj bi vplivala na verodostojnost celotnega podjetja.

Čustvena inteligentnost pride do izraza predvsem, ko delamo z ljudmi v timu. Glede na to, da naj bi tim deloval usklajeno, da morajo biti člani samoiniciativni, ustvarjalni, imeti skupen cilj, deliti čustva in občutja, da bi bil le-ta uspešen, je čustvena inteligentnost članov bistvenega pomena.

Do izraza pride prav v reševanju medsebojnih problemov in konfliktov, pri sodelovanju, komuniciranju in pri gradnji medsebojnih odnosov. Prav zaradi tega prispeva k bolj produktivnemu in uspešnejšemu timske delu. Kreativno mišljenje, kot del čustvene

inteligentnosti članov tima, nam omogoča pogled na probleme iz različnih vidikov in nam hkrati omogoča, da nastanejo izvirne in nove ideje, rešitve.

Kar danes povezuje timske delavce, so socialne sposobnosti, zmožnost vplivanja drug na drugega, sodelovanje in integracija. Timski delavci, in še posebej vodja tima, naj bi spretnosti čustvene inteligentnosti z razvojem čim bolj izboljševali in se jih priučili. Te spretnosti, v kombinaciji z voljo članov do nadaljnjega razvoja, so ključnega pomena za uspeh in produktivnost tima.

V diplomskem delu se bom ukvarjala s pojmom čustvene inteligentnosti v povezavi s timskim delom tako v teoretičnem smislu kot tudi na praktičnem pomenu. Izbrano temo sem analizirala še posebej zato, da bi poudarila pomen čustvene inteligentnosti pri delu z ljudmi, še posebej pa pri delu v timu.

1.2 NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA

Namen diplomskega dela je ugotoviti, ali imajo čustvene spretnosti čedalje večji pomen tako pri tistih, ki bi bili radi uspešni v timu, kot tudi pri vodjih timov, saj te spretnosti pomenijo pomemben dejavnik konkurenčnosti podjetij.

Cilj diplomskega dela je osvetlitev pojma čustvena inteligentnost, njegove povezanosti s timskim delom; preučiti, kako negovati odnose v skupini in obvladati konflikte. Cilj je tudi ugotoviti, katere čustvene spretnosti naj ima vodja tima, da zgradi in upravlja učinkovit tim, ter opredeliti te spretnosti. Končni cilj je ugotoviti, ali čustvene spretnosti timskih delavcev in vodje tima pomembno vplivajo na uspešnost tima na praktičnem primeru.

V diplomskem delu bom poskušala sprejeti ali ovreči naslednjo postavljeno hipotezo:

Visoka čustvena inteligentnost vodje tima in članov tima vpliva na delovno učinkovitost tima in uspešnost na delovnem mestu.

V teoretičnem delu diplomske naloge bom uporabila komparativno metodo (primerjanje timskega dela in dejavnikov čustvene inteligentnosti), metodo kompilacije (definicije, stališča in spoznanja o timskem delu in čustveni inteligentnosti) ter metodo abstrakcije. V empiričnem delu diplomske naloge bom uporabila analitični pristop. Za merjenje čustvene inteligentnosti bom uporabila vprašalnik, podatke bom obdelala s tabelami in grafičnimi prikazi, ki jih bom analizirala ter interpretirala.

1.3 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

Diplomsko delo je sestavljeno iz sedmih poglavij. Uvodu sledi poglavje, v katerem pojasnujem čustva oz. čustvovanje in inteligentnost ter podrobneje pojem čustvene inteligentnosti z vidika različnih avtorjev. Pojasnujem tudi vlogo čustvene inteligentnosti pri upravljanju s človeškimi viri. V tretjem poglavju opisujem merjenje čustvene inteligentnosti. Četrto poglavje namenjam opredelitvi definicij timskega dela, vlog posameznih članov tima in povezanost timskega dela s čustveno inteligentnostjo. Peto poglavje je namenjeno pomenu in vlogi vodje v timu, opredeljujem čustveno inteligentnega vodjo tima in podajam stališča o tem, kakšne naj bi bile komunikacija, klima in motivacija za uspešno delovanje tima. Šesto poglavje diplomske naloge je namenjeno empiričnemu delu naloge; v tem poglavju opisujem študijo primera, podajam namen raziskave in metodologijo, poglavje zaključujem z rezultati raziskave in priporočili vodstvu.

2. ČUSTVENA INTELIGENTNOST

2.1 INTELIGENTNOST

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika najdemo besedo inteligenca v pomenu nadarjenosti za umske dejavnosti, a tudi za označevanje družbenega sloja razumnikov. Isti slovar opredeljuje tudi inteligentnost kot lastnost inteligentnega človeka. V slovenski psihološki literaturi (glej Pogačnik 1995, Musek 1993) se je uveljavil slednji izraz, zato tudi o IQ raje govorimo kot o količniku inteligentnosti in ne o inteligenčnem količniku. Da omenjeni umski razsežnosti druga druge ne moreta nadomestiti, ugotovimo že iz njunih definicij.

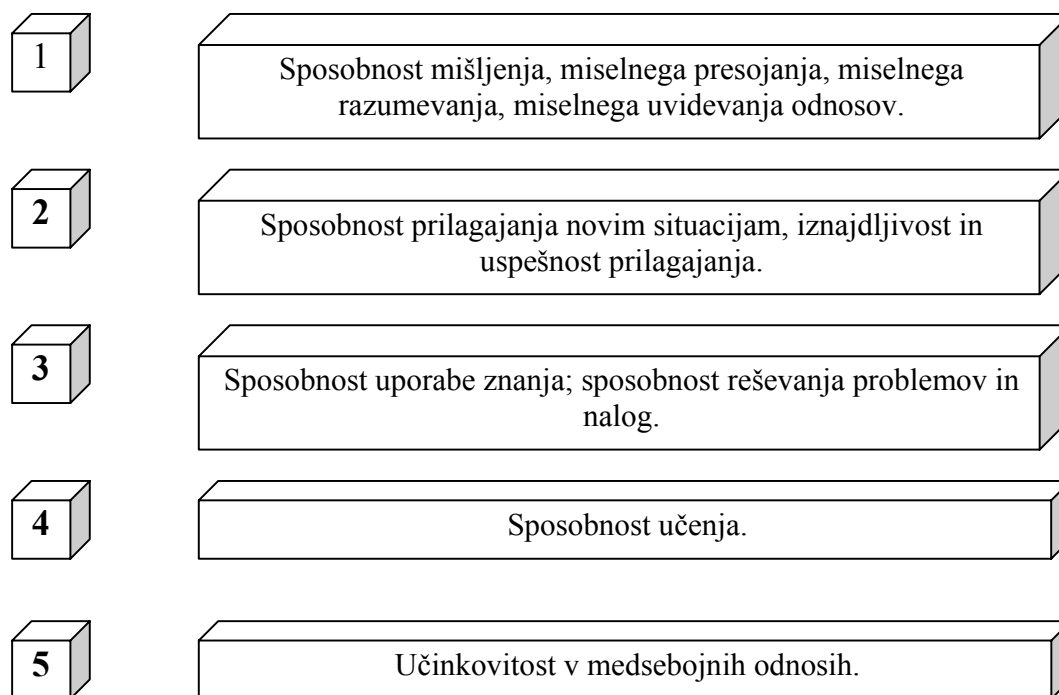
V strokovnem jeziku se je uveljavila razlika med izrazoma inteligentnost in inteligenca: beseda inteligentnost naj bi se uporabljala takrat, ko imamo v mislih sposobnost, medtem ko naj bi beseda inteligenca pomenila izobraženstvo oz. družbeni sloj (glej Pogačnik 1995: 11). V skladu s tem bom v nadaljevanju uporabljala izraz inteligentnost.

Pogačnik je inteligentnost opredelil kot »sposobnost živih bitij, da obdelujejo informacije na način, ki je zanje nov« (Pogačnik 1995: 11). Pogačnik (prav tam) je to definicijo razčlenil na posamezne dele. Meni, da so sposobnosti tiste biološke poteze, ki določajo učinkovitost subjekta v situacijah, ko je cilj jasen, pri tem pa ga ovirajo emocionalne blokade in nezadostna motiviranost. Pravi tudi, da je informacija vsaka tista sprememba, ki jo živo bitje razlikuje in da je potrebno zavestno bitje, ki to informacijo prejme; ker dogodek ni nikoli sam zase, vedno je za nekoga. Po njegovem mnenju je inteligentnost sposobnost obdelovanja in ne le prevajanja informacij, to pomeni, da brezpogojni refleksi, ki poteka na ustaljen način, ne pomeni inteligentnosti. Inteligentnost se namreč kaže na učinkovitosti v situacijah, ki so nove in v katerih informacij ni mogoče obdelati stereotipno.

Po Binetu (glej Musek 1993: 185) je inteligentnost sposobnost umskega delovanja na višji in zelo splošni ravni. Iz Binetovih lestvic je razvidno, da je bistvo inteligentnosti povezal s sposobnostmi miselnega presojanja, predstavljalivosti in domišljije. Tako se je utrla pot pojmovanja inteligentnosti kot splošne umske sposobnosti. Posamezni avtorji so v definicijah inteligentnosti

poudarjali različne vidike splošnega umskega delovanja, kar je razvidno iz slike 2.1.1.

Slika: 2.1.1: Definicije inteligentnosti.



Vir: Musek (1993: 186).

Slika 2.1.1 prikazuje, kako bi lahko »generalne« definicije inteligentnosti razvrstili v pet skupin. V prvi skupini so namreč definicije, ki pojmujejo inteligentnost predvsem kot sposobnost mišljenja oziroma miselnega presojanja. V drugo skupino lahko štejemo definicije, ki poudarjajo vidik prilagajanja: zanje je inteligentnost v osnovi sposobnost duševnega in umskega prilagajanja. Tretja in četrta skupina definicij prestavlja poudarek, tako da vidi v inteligentnosti predvsem potencial za reševanje problemov ter učenje in osvajanje znanja. V peti skupini definicij pa je inteligentnost sposobnost za uspešno obnašanje v socialnih situacijah in v medsebojnih odnosih.

2.2 ČUSTVOVANJE

Čustveno življenje je področje, ki ga je mogoče, ravno tako kot matematiko, obvladati z več ali manj spretnostmi, vendar zato zahteva posebno zrelost. Čustvenost je večplastna zmožnost, ki določa, kako dobro bomo znali uporabiti druge spretnosti, tudi sam racionalni um (glej Goleman 1997: 52). Sam izraz čustvo ali emocija¹ pomeni »gibati se navzven«, »navzven usmerjeno gibanje«. Čustva spodbujajo k dejanjem in so trenutni načrti za ravnanje. So najgloblji občutki, strasti in hrepenenja, ki so vedno pripravljena na ustrezno delovanje (glej Goleman 1997: 20).

Čustvovanje pa je duševni proces doživljanja odnosa do predmetov, pojavov, oseb in samega sebe. Doživljanju dodaja vrednostno, aktivnostno in jakostno komponento. Čustva usmerjajo vedenje in sprožajo motive. Izogibamo se tistemu, kar zbuja negativna čustva (strah, žalost, sovraštvo, gnus), usmerjamo pa v tisto, kar povzroča pozitivna (simpatija, ljubezen, pogum, lepota). Inteligentnost in čustvovanje sta torej popolnoma različna umska procesa, za katera je značilno nenehno medsebojno sovplivanje. Prav v tem je težava: njuna tesna povezanost in prepletenost dajeta vtis enovitosti, čeprav potekata v medsebojnem dopolnjevanju (komplementarnosti). Čustva dajejo »hladnemu« razumu vrednost, barvitost in žlahtnost doživljanja, mišljenja in izražanja, inteligentnost pa čustvom logični pomen in obvladljivost. Torej imata vzajemno prilagoditveno funkcijo (glej Mayer 2001: 19).

¹ »Motere« pomeni »gibati se«, predpona »e« pa vključuje pomen »gibati se na stran«.

2.3 RAZLIKA MED ČUSTVI IN ČUSTVENO INTELIGENTNOSTJO

Čustva so duševni procesi, s katerimi doživljamo poseben odnos do pojavov, predmetov, oseb, njihovo privlačnost ali pa neprivlačnost, njihovo svojevrstno doživljajsko vrednost in barvitost. Čustvovanje daje našemu življenju polnost, smisel in lepoto (glej Musek 1993: 136). Brez njih bi spominjali na brezčutne robote. Čustva nas tudi usmerjajo in motivirajo. Po pravilu pa se izognemo tistim objektom in dejavnostim, ki sprožajo v nas negativna čustva in se usmerjamo k čustvom, ki v nas vzpodbujajo pozitivno čustvovanje.

Čustvena inteligentnost pa je sposobnost prepoznavanja, obvladovanja in izražanja svojih čustev ter spretnosti ravnanja z ljudmi. Razvijamo jo vse življenje, ko se učimo razumeti, upoštevati in izražati lastna čustva ter sodelovati z drugimi ljudmi (glej Goleman 1997: 338). Za človeka z visoko stopnjo inteligentnosti je značilno, da je sposoben hitro zaznati razpoloženje soljudi, zna se vživeti v doživljajski svet drugih in se temu primerno tudi odzivati. Čustvena inteligentnost je pravzaprav posebna socialna spretnost, ki je temelj dobrega sodelovanja in je potem tudi temelj učinkovitosti organizacij.

Po mojem mnenju je v današnjem času vse več poti, ki vodijo do uspeha, in hkrati tudi področij, ki nagrajujejo tudi druge oblike inteligentnosti. Ljudje, ki prepoznajo svoja čustva in so jih hkrati sposobni uravnavati in ravnati z njimi, imajo velikokrat prednost na različnih življenjskih področjih. Osebe, ki poznajo svoja čustva, so ponavadi zadovoljne s svojim življenjem, saj znajo svoja občutja in počutja izražati. Toda še višja stopnja od doživljanja čustev je, da jih prepoznamo in se znamo po potrebi vživeti tudi v čustva posameznika. Te spretnosti se učimo vse življenje; menim, da je to bistvena razlika med čustvi in izražanjem (ekspresijo).

2.4 POJEM ČUSTVENA INTELIGENTNOST

Čustvena inteligentnost se nanaša na ustvarjalnost avtomatskega, podzavestnega mišljenja, ki je osnova za čustva.

Osnovna predpostavka čustvene inteligentnosti je, da delujemo z dvema umoma, izkustvenim in racionalnim (glej Goleman 1997: 342–347):

- Izkustveni um: Uči se neposredno iz izkušenj, je podzavesten, deluje avtomatično in je povezan s čustvi. Inteligentnost izkustvenega uma vsebuje praktično, družbeno in čustveno inteligentnost.
- Racionalni um: Vodi ga logično sklepanje, je zavesten, preudaren in brez čustev. Inteligentnost racionalnega uma je to, kar merijo IQ testi. Njegova bistvena sposobnost je reševanje abstraktnih problemov.

Gre za dve vrsti možganov, dva tipa mišljenja in dve različni vrsti inteligentnosti. V osnovi gre za različni veji spoznavanja, za kateri je značilno nenehno prepletanje in sovplivanje. Vsako vedenje je določeno s kombiniranim vplivom teh dveh umov.

Ker izkustveni in racionalni um določata različne načine reševanja problemov, ima vsak od njiju svojo vrsto inteligentnosti. Lahko rečemo, da ima vsak um svojo inteligentnost, oba sta kognitivna sistema in oba se uporabljata za reševanje problemov (prav tam).

Menim, da čustvena inteligentnost ne izhaja iz razmišljujočega intelekta, pač pa iz delovanja srčnosti. Uči nas razumeti in ceniti vrednost čustev v nas in v ljudeh okoli nas, tako da se pravilno odzivamo na druge in učinkovito vlagamo informacije ter energijo čustev tako v naše vsakdanje življenje kot tudi na delovnem mestu. Hkrati pa je čustvena inteligentnost tista, ki nas motivira, da razvijamo svoje edinstvene potencialne in namene ter uresničimo svoje najbolj skrite vrednote in prizadevanja, ki postanejo iz stvari, o katerih razmišljamo, stvari, ki jih živimo.

2.5 ČUSTVENA INTELIGENTNOST IN NJENA VLOGA PRI UPRAVLJANJU ČLOVEŠKIH VIROV

Čustvena inteligentnost so sposobnosti, veščine in spretnosti, ki izvirajo iz človeka, so poleg tehničnega znanja pomembne za uspešno delo in razvoj kariere posameznika. Ne le tehnično znanje in ne količnik inteligentnosti, ampak čustvena inteligentnost loči povprečnega zaposlenega od nadpovprečnega (Mayer in Salovey 1993).

Čustvena inteligentnost je pojem, ki se v slovenski praksi ravnanja s človeškimi viri uporablja šele v zadnjih letih. Ljudje kot ključni dejavnik vsakega poslovnega sistema delujemo s svojim

tehničnim znanjem, po drugi strani pa v sebi nosimo t. i. čustveni kapital. Tehnično znanje se da naučiti in tudi preveriti, kdo ga ima.

Spretnosti, veščine in sposobnosti pa so tisti skupek človekovih značilnosti, ki ga čutimo in opazimo, vendar jih tudi težje opredelimo. Ta izraz se je v strokovni literaturi prvič pojavil na začetku devetdesetih (Mayer in Salovey 1993).

Do sedaj so znanstveniki pri proučevanju socialne oziroma osebne inteligentnosti čustva zanemarjali. Prevladovalo je mnenje, da so za uspeh v poslovnem svetu pomembnejši izobrazba, količnik inteligentnosti, primerne delovne izkušnje in strokovnost. V začetku devetdesetih pa so ugotovili, da so čustva pomemben vir informacij, ki jih posamezniki znajo obdelati in uporabiti.

V večini poklicev so potrebni vsakodnevni stiki z ljudmi, ki vključujejo delo v neformalnih skupinah in od posameznika zahtevajo empatijo in razumevanje drugega. Čustvena inteligentnost prispeva k bolj produktivnemu timskemu delu. Kreativno mišljenje kot del čustvene inteligentnosti članov tima omogoča pogled na probleme iz različnih perspektiv, omogoča nastanek novih in izvirnih idej, omogoča videti nove rešitve in podobno (glej Potočnik 2000: 19). Čustva na delovnem mestu imajo lahko v različnih okoljih delovanja popolnoma različen pomen. V konvencionalnem okolju niso dobrodošla in se skladajo s pojmovanjem čustev do zdaj, ko so jih zanemarjali. Toda v nadpovprečnem okolju, ki se vedno bolj uveljavlja, imajo čustva velik pomen. Razliko med pojmovanjem čustev na delovnem mestu v teh dveh okoljih predstavlja tabela 2.5.1.

Tabela 2.5.1: Pojmovanje čustev na delovnem mestu.

KONVECIONALNO OKOLJE	NADPOVPREČNO OKOLJE
Čustva so znak šibkosti.	Čustva so izraz moči.
Čustva v poslovnem svetu nimajo prostora.	Čustva so v poslovnem svetu bistvena.
Čustvom se je potrebno izogibati.	Čustva spodbujajo učenje.
Čustva povzročajo zmedenost.	Čustva spodbujajo jasnost.
Čustvenim ljudem se je potrebno izogibati.	Čustveni ljudje so iskreni.
Treba je prisluhniti predvsem mislim.	Treba je znati prisluhniti čustvom.
Uporaba racionalnih besed.	Dobro je uporabljati čustvene besede.
Čustva nas odvrtačajo od problemov.	Čustva nas motivirajo.
Čustva so znak občutljivosti.	Čustva nas delajo resnične in žive.
Čustva upočasnijo razmišljanje.	Čustva spodbujajo ustvarjalno mišljenje.
Čustva preprečujejo učinkovit nadzor.	Čustva gradijo zaupanje in povezanost.
Slabijo obstoječa stališča.	Aktivirajo moralne vrednote.
Čustva motijo načrtovanje.	Čustva podžigajo ustvarjalnost in inovativnost.
Čustva onemogočajo pretok objektivnih informacij.	Čustva zagotavljajo življenjsko pomembne povratne informacije.
Čustva zmanjšujejo avtoriteto.	Čustva omogočajo vpliv brez avtoritete.

Vir: Brečko (2003: 11).

Kot lahko vidimo iz tabele, so v nadpovprečnem okolju čustva zelo poudarjena oz. so pretežno v ospredju. Če v delo premišljeno vnesemo čustva, kar pomeni, da jih znamo pravilno nadzorovati, so lahko delovni rezultati zelo ugodni. V nadpovprečnem okolju naj bi bili dobro izurjeni v osnovnih čustvenih spretnostih, usklajeni s čustvovanjem sodelavcev, sposobni uravnavati nesporazume in imeti razvito zmožnost vključevanja v dogajanje, medtem ko opravljamo delovne naloge. Razvitost vseh teh sposobnosti pomeni, da imamo zelo razvito čustveno inteligentnost, kar pa nadalje vpliva na visoko delovno uspešnost in učinkovitost na delovnem mestu.

2.6 TEORIJE ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI

Namen tega razdelka je opisati teorije čustvene inteligentnosti po posameznih avtorjih in hkrati najti vzporednice in razlike med določenimi teorijami. Avtorji, ki jih obravnavam v nadaljevanju, preučujejo čustveno inteligentnost na delovnem mestu. Poudarjam, da predvsem obširna zasnova² pojma čustvena inteligentnost predstavlja glavni razlog kritik koncepta čustvene inteligentnosti; vendar ocenjujem, da kljub upravičenosti kritik ne smemo zanemariti dejstva, da prav sestavine pojma čustvena inteligentnost vplivajo na kakovostne odnose med sodelavci.

2.6.1 Saloveyeva in Mayerjeva teorija čustvene inteligentnosti

Leta 1990 sta Peter Salovey in John D. Mayer prvič uradno objavila definicijo in model čustvene inteligentnosti. Čustvena inteligentnost predstavlja vrsto sposobnosti, ki pripomorejo k natančni določitvi (oceni), izražanju in učinkovitemu uravnavanju čustev, tako v nas samih kot pri drugih, ter uporabi občutkov za motivacijo in doseganje zelenih ciljev (glej Salovey, Mayer 1990: <http://www.emotionaliq.com/>).

Čustveno inteligentnost razvrščata v pet osnovnih sposobnosti (glej Goleman 1997: 61):

1. samozavedanje, poznavanje svojih čustev: opazovanje samega sebe in prepoznavanje občutkov, ki se v resnici porajajo;
2. obvladovanje čustev: prilagajanje občutkov, da ustrezajo okoliščinam, iskanje poti za premagovanje strahov, zaskrbljenosti, jeze in žalosti;
3. spodbujanje sebe: sposobnost urjenja čustev, da služijo namenu, kamor spadajo samokontrola, odlog nagrajevanja in obvladovanje impulzov;
4. prepoznavanje čustev drugih, empatija: poslušanje za pritajene znake iz družbenega okolja, občutljivost za to, kakšne občutke, potrebe ali zahteve imajo drugi;
5. uravnavanje odnosov: umetnost ustvarjanja in ohranjanja medosebnih odnosov, spretnost uravnavanja čustev drugih.

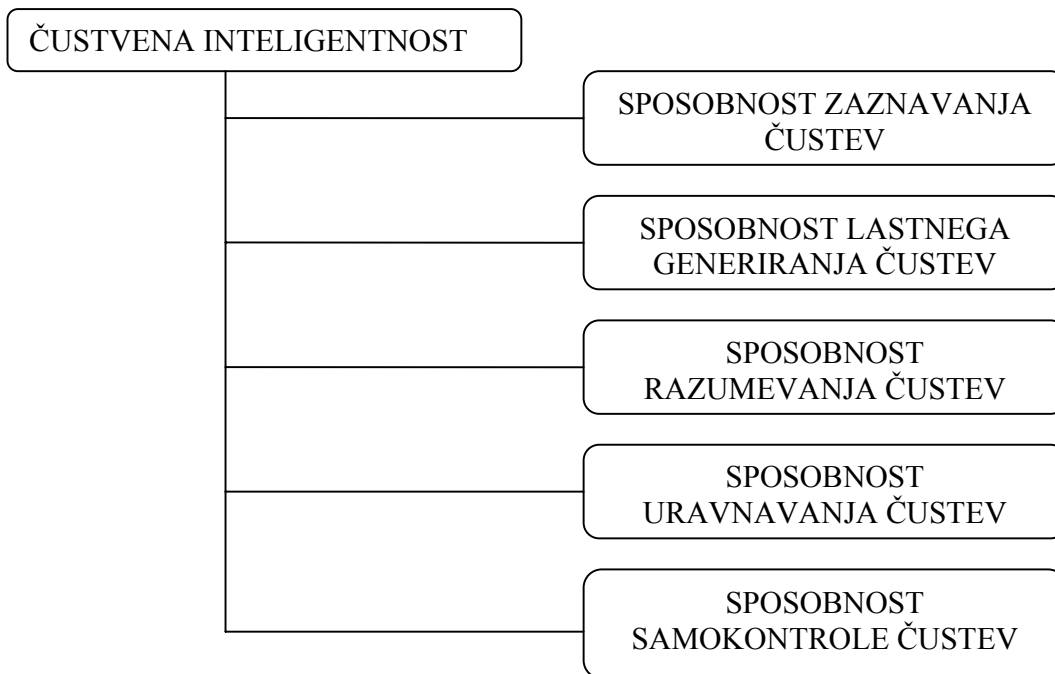
² Avtorji v zasnovo omenjenega pojma vključujejo različne čustvene dejavnike, kot so zaupanje, empatija, pristna komunikacija ipd.

Do leta 1999 sta svojo definicijo razširila in dodala »sposobnost pomena emocij v medosebnem odnosu, ki predstavlja osnovo za razumno reševanje problemov« (Mayer 2001: 9). Sestavila sta tudi štiristopenjsko lestvico, kjer sta predstavila sposobnosti, ki sestavljajo njun model čustvene inteligentnosti (glej Mayer 2001: 10). Omenjeni model sem upodobila na sliki 2.6.1.1.

Njun model čustvene inteligentnosti vsebuje naslednje sestavine: prva sestavina je sposobnost natančnega zaznavanja, ocenjevanja in izražanja čustev, ki se nanaša na sposobnost prepoznavanja emocij pri sebi in drugih. Pomeni pravilno zaznavanje čustvenih signalov, izrazov na obrazu in tona glasu. Osnova za zaznavanje sebe in pravilno ocenjevanje čustev pri drugih je razumevanje lastnih emocij. Poleg zavedanja sebe in svojih čustev pomembno vpliva na uspešno izvrševanje delovnih nalog. Druga sestavina je sposobnost lastnega generiranja čustev, ko ta izboljšajo mišljenje, saj je potrebno pri reševanju težav vključiti čustva in razum. Čustva pripomorejo k hitrejšemu in učinkovitejšemu reševanju problemov. Vodje s svojo dovzetnostjo za čustva in odprtim pristopom za sprejemanje odločitev spodbudijo zaposlene h kreativnejšemu in bolj odprtemu načinu razmišljanja. Tretja sestavina, ki sestavlja njun model čustvene inteligentnosti, je sposobnost razumevanja čustev in »čustvenega znanja«, pomeni razumeti kompleksnost in raznolikost čustev, spreminjanje stanja čustev, vzroke pojava čustev in povezave med različnimi čustvi. To je ena od sposobnosti, ki pomaga vodji razumeti drugačne poglede na iste situacije. Četrta sposobnost pa je sposobnost uravnavanja čustev za čustveno in intelektualno raven,³ ki vključuje zavedanje lastnih čustev in prepoznavanje čustev pri drugih, odločitve v tem ali so čustva jasna in prava v določenih situaciji, sposobnost ravnanja s svojimi čustvi in čustvi drugih ter sposobnost izražanja čustev. Poleg teh sposobnosti **bi dodala še sposobnost samokontrole čustev**. Menim, da je ta sposobnost tudi pomembna, saj moramo v določenih situacijah obvladati svoja čustva in se v konfliktnih situacijah zavedati, ali so naša čustva prava ali smo le v stanju efekta. V tem primeru moramo imeti samokontrolo nad čustvi, jih umiriti in šele nato sprejeti racionalno odločitev.

³ Ravnanje, regulacija nad lastnimi čustvi in čustvi drugih, se v tem primeru ne nanaša na organizacijski nadzor ali emocionalno delo.

Slika 2.6.1.1: Model čustvene inteligentnosti po Saloveyu in Mayerju.



Čustvena inteligentnost se po zgoraj omenjenih avtorjih nanaša na intelektualno razumevanje emocij, po drugi strani pa gre za vključevanje čustev v intelektualne dejavnosti, ki kažejo rezultate v kreativnih mislih in idejah.

2.6.2 Golemanova teorija čustvene inteligentnosti

O čustveni inteligentnosti ni bilo veliko splošno znanega, dokler ni Daniel Goleman leta 1995 napisal knjigo Čustvena inteligenca⁴. V njej je predstavil nekatere poteze čustvene inteligentnosti in opozoril, kako številne znanstvene raziskave dokazujejo, da so čustveno zdravje ter uspešnost v odnosih in na delovnem mestu pomembnejše od količnika inteligentnosti. Pokazal je tudi, da je čustvena inteligentnost, podobno kot umska inteligentnost, možganska funkcija.

Golemanovo delo in delo psihologov pred njim je z izdajo te knjige vedno bolj odmevalo v poslovnih krogih. Že pred tem se je namreč pojavila potreba po bolj humanem delu in odnosih v družbi. Navedeno delo je nastalo ravno v času, ko so se številna podjetja začela lotevati

⁴ Knjiga je postala svetovna uspešnica, saj je z njo spremenil pojmovanje osebne odličnosti, odnos do dela in uspeha.

zniževanja stroškov in preoblikovanja hierarhičnih struktur iz navpičnih v vodoravne. Iskala so nove managerje, ki bi bili sposobni celovitejšega načina vodenja, takšne, ki bi bili sposobni združiti različne podjetniške kulture in delovno silo (Urbanija 2001).

Kljub temu je zaradi poljudnega in ne znanstvenega pristopa v tej knjigi naletel na veliko kritik. Kot odgovor vsem je izdal svojo drugo knjigo, z naslovom Čustvena inteligenca na delovnem mestu, kjer se je zadeve lotil z znanstvenega stališča. V drugi knjigi je Goleman podrobno predstavil, kako naj bi se spretnosti čustvene inteligentnosti uporabljale na delovnem mestu in katere spretnosti so pomembne za posamezno delovno mesto. Model prikazuje čustveno inteligentnost, ki se deli na »osebne in družbene spretnosti, ki ju sestavlja pet elementov čustvene inteligentnosti, in petindvajset elementov čustvene spretnosti« (Goleman 2001: 39)⁵. V teh zvrsteh ni nihče od nas popoln, vsak posameznik ima določene zmogljivosti in omejitve, vendar je za odlično opravljeno delo potrebno ponavadi šest naštetih zmogljivosti, ki so enakomerno porazdeljene med vseh pet elementov čustvene inteligentnosti. Povedano drugače: več poti vodi k odličnosti (Goleman 2001).

Čustveno inteligentnost opredeljuje takole: »Čustvena inteligenca se nanaša na sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi« (Goleman 2001: 338). Po Golemanu čustvena inteligenca ne pomeni, da pustimo čustvom prosto pot, temveč da ravnamo z njimi tako, da nam pomagajo doseči želeni cilj. Če bomo namreč prepoznali lastna čustva in jih bili sposobni obvladovati, bomo uspešni in učinkoviti na delovnem mestu. Hkrati pa bomo prišli do želenega cilja. Menim, da lahko v primeru samozavedanja in zaupanja vase s samomotivacijo in učinkovitim delom pridemo do želenega cilja. Sposobni bi bili premagati marsikatero oviro, ki nam bo stala na poti do cilja. Pri premagovanju ovir je namreč najbolj učinkovito to, da se prilagodimo trenutnim razmeram in da s pomočjo čustev poskušamo najti najustreznejšo rešitev.

Čustveno inteligentni so tisti ljudje, ki ne samo da znajo čustva obvladati, temveč tudi ne dovolijo, da bi strah onemogočil njihovo sposobnost mišljenja. Poleg vsega tega so sposobni same sebe motivirati, vztrajati kljub oviram, uravnavati svoje razpoloženje, se vživljati v čustva

⁵ Razdelitev in opis čustvenih spretnosti se nahaja v prilogi A.

drugih in upati. Čustveno inteligentna oseba je optimistična in obvladana odrasla osebnost. V primerjavi z IQ, ki ostane vse življenje enak, se čustvena inteligentnost razvija in se z izkušnjami izpopolnjuje vse življenje (Urbanija 2001).

Zmožnosti čustvene inteligentnosti so naslednje (glej Goleman 2001: 39–40):

1. Neodvisnost: Vsak posameznik s svojo neodvisnostjo prispeva k storilnosti.
2. Medosebna odvisnost: Vsak posameznik se do določene stopnje opira na druge in spodbuja veliko medsebojnih povezav.
3. Hierarhija: Zmožnosti čustvene inteligentnosti se nadgrajujejo.
4. Nujnost, vendar samo ta ne zadostuje: Če smo osvojili osnovne sposobnosti čustvene inteligentnosti, si s tem še nismo zagotovili nadaljnjega razvijanja in razkrivanja vseh njenih spretnosti. Tudi drugi dejavniki, kot so vzdušje v podjetju ali osebni interes za delo, odločajo o tem, ali spretnosti izpolnjujejo svoje poslanstvo ali ne.
5. Splošnost: Splošen seznam je uporaben za vsako delovno mesto. Vendar delovna mesta zaradi svoje različnosti zahtevajo tudi različne spretnosti.

2.6.3 Cooperjeva in Sawafova teorija čustvene inteligentnosti

Čustveno inteligentnost pojmujeta kot »sposobnost občutenja, razumevanja in učinkovite uporabe moči ter bistrine čustev kot vira človeške energije, informacij, povezav in vpliva« (Cooper in Sawaf 1997).

Cooper in Sawaf (1997) sta spretnosti čustvene inteligentnosti razdelila na štiri osnovne spretnosti, ki jih delita naprej na 16 različnih elementov čustvene inteligentnosti. Veliko pozornost posvečata razvijanju intuicije in občutka »iz drobovja⁶«.

Cooper-Sawafova teorija čustvene inteligentnosti temelji na modelu, ki ga sestavlja (glej Cooper in Sawaf 1997: 293):

1. Čustvena pismenost je pismenost, ki prihaja iz srca in ne iz intelekta. Pomeni spoznavanje,

⁶ Možgani shranjujejo različne vidike izkušenj v različnih predelih. Amigdala je tisti predel možganov, kjer so shranjeni priklici za čustva in izkušnje. Ker je amigdala shramba vsega, kar občutimo ob izkušnji, nam stalno pošilja ustrezne podatke. Prek amigdalinoga mrežja, še zlasti živčnih poti, ki vodijo v notranje organe, se odzivamo somatsko na možnost izbiranja – gre za globoki notranji občutek »iz drobovja« (Goleman 2001).

spoštovanje in vrednotenje prirojenega čustvenega uma. Eden od znakov čustvene pismenosti je sposobnost preskočiti impulzivnost in se primerno odzvati na čustva⁷.

2. Čustvena sposobnost povečuje ustrezne kvalitete srca. Usposobi nas za uporabo čustvene pismenosti v praksi, razvijanje verodostojnosti in zaupanja. S temi sposobnostmi imamo možnost razširiti »območje zaupanja«, ki pozitivno korelira z dobičkonosnostjo in uspehom. Skozi čustveno sposobnost smo bolj prilagodljivi in hitreje odpuščamo tako sebi kot drugim, ko se pojavljajo napake. Čustvena sposobnost, ki podpira zanos, prožnost in konstruktivno žilavost pri soočanju z izzivi in spremembami, prispeva k prožnosti, čustveni in mentalni prilagodljivosti pri soočanju s pritiski in problemi na bolj zdrav, bolj odprt in pristen način⁸.

3. Čustvena globina se nanaša na raziskovanje naše notranjosti – kaj smo in kaj lahko postanemo. Skozi čustveno globino začnemo raziskovati in zaupati edinstvenemu potencialu, ki se upira naši usodi in nas vodi k večji izpolnitvi v življenju. Ko živimo z globino srca, smo pazljivi, kaj nam pravi vest in brez omahovanja zavzamemo stališče. Naš notranji glas postane resničen in slišen. Tretji temelj je posvečen potovanju pod površjem⁹.

4. Čustvena alkimija, ki se nanaša na občutenje, prilagajanje in razvrščanje različnih čustvenih vibracij ali odzivov, ki jih čutimo v nas in v drugih. Zaradi povečanja zavedanja in intuitivne uporabe čustvene inteligentnosti postanemo neke vrste kemiki. Naučimo se, kako občutiti, prilagajati in razvrščati različne vrste čustvenih vibracij ali odzivov, ki jih čutimo sami ali drugi. Naučimo se uporabljati naš občutek v »drobovju«, srčne težnje, navdušenje, nezadovoljstvo in druge čustvene energije kot katalizatorje za spremembo in rast, ali kot »protistrup« za okorelost in stagnacijo organizacije. Začenjamo občutiti enega od rezultatov čustvene kemije, ki je spajanje različnih intuicij in talentov, ciljev in tekmovalnosti ljudi in sposobnosti v eno celoto.

Zadnja veja čustvene inteligentnosti dobi pomen v nadaljevanju raziskovanja našega življenja in dela. Omogoča nam učinkovito spoprijemanje z izzivi, preoblikovanje težavnih situacij, zaznavanje priložnosti, raziskovanje neznanih področij, spreminjanje pravil in kreiranje

⁷ V kategorijo čustvene pismenosti spadajo: čustvena iskrenost, čustvena energija, čustveni odziv in uporabna intuicija.

⁸ Med čustvene sposobnosti se štejejo: pristnost, območje zaupanja, »plodno« nezadovoljstvo (potrebno je za napredovanje v organizaciji. Nezadovoljstvo lahko postane vir kreativnih idej in priložnosti za izgradnjo globokega zaupanja.) ter prožnost in ponovni začetki (v tem smislu, kako se najdemo v spremenjenih okoliščinah, s spremenjenimi pravili in potrebami in kako hitro se prilagodimo, da neko stvar začnemo ustvarjati na novo).

⁹ Čustveno globino sestavljajo štiri komponente: edinstveni potencial in namen, predanost, uporabna integriteta in vpliv brez izvajanja avtoritete.

prihodnosti¹⁰.

2.6.4 Weisingerjeva teorija čustvene inteligentnosti

Weisinger (2001: 17) trdi, da čustvena inteligentnost pomeni inteligentno ravnanje s čustvi. Svoja čustva namreč namerno uporabljamo tako, da nam delujejo v korist in nam pomagajo pri našem mišljenju in vedenju.

Weisinger (2001) deli čustveno inteligentnost na pet področij, ki jih uvršča med osebne in socialne sposobnosti. Osebne sposobnosti so naslednje:

- zavedanje samega sebe: pomeni zavedanje lastnih občutkov, vedenja in okolice;
- ravnanje s čustvi: pomeni učinkovito ravnanje s čustvi;
- samomotivacija: pomeni uporabo čustvenega sistema pri motiviranju samega sebe.

Socialne sposobnosti pa so sledeče:

- sporazumevanje: nanaša se na pogovor, pisanje, govorico telesa;
- čustveno mentorstvo: nanaša se na pomoč ostalim, da učinkovito ravnajo s svojimi čustvi, rešujejo konflikte in ostanejo motivirani.

Model čustvene inteligentnosti po Weisingerju sestavlja pet ključnih področij, ki jih prav tako kot Goleman uvršča med osebne in socialne spretnosti. Weisingerjev model je v veliki meri pri osebnih spretnostih podoben Golemanovi razporeditvi osebnih spretnosti s tem, da je po moji oceni Goleman podal večji poudarek na poznavanje samega sebe oz. se je bolj poglobil v »notranjost« človeka. Večji poudarek pri Golemanu opazim na poznavanju in prepoznavanju, česar pri Weisingerju ne opazim. Pri razdelitvi Weisingerjevih socialnih spretnosti opazim podobnost med sporazumevanjem in spretnostjo čustvene sposobnosti v Cooper-Sawafovi teoriji čustvene inteligentnosti v tem, da oba poudarjata pomen komunikacije, saj moramo biti pri pogovoru resnični, dojemljivi tudi za govorico telesa, ki nam pove, kako se posameznik počuti v določeni situaciji.

¹⁰ Čustveno alkimijo sestavljajo štiri temeljne komponente: intuitivni tok, odsevni premik časa (temelji na dejstvu, da vsak od nas občuti učinek časa. To je sposobnost čustvene inteligentnosti, s katero zavestno usmerjamo naše občutke od preteklih izkušenj v prihodnje. Na ta način lahko menjamo vidike in se ob zavedanju preteklih izkušenj in iz njih naučenega, usmerjamo na nove izkušnje ali pa smo popolnoma pozorni na sedanje. Odsevni premik časa omogoča, da se soočimo z enakimi stvarmi kot ostali z ostrejšim instinktom, kreativnejšim zanosom in vpletenostjo. Na ta način dosežemo drugačno, modrejše in inovativnejše odzivanje.), zaznavanje priložnosti in kreiranje prihodnosti.

Menim, da je povezava med čustvenim mentorstvom v Weisingerjevi teoriji in čustveno alkimijo v Cooper-Sawafovi teoriji v tem, da obe spretnosti prepoznavata, kako občutiti, se prilagajati in razvrščati različne vrste čustvenih odzivov v nas samih in tudi v drugih. Prav tako bi lahko identificirali paralelo med čustvenim mentorstvom in sposobnostjo uravnavanja čustev v Saloveyevi in Mayerjevi teoriji čustvene inteligentnosti. Tako ena kot druga sposobnost vključuje prepoznavanje čustev pri drugih, da učinkovito delujejo v določeni situaciji, in sposobnost, da v stresni oz. konfliktni situaciji posamezniki prepoznajo realnost svojih čustev, da niso le posledica efekta.

2.6.5 Heinova teorija čustvene inteligentnosti

Hein (2001) pravi, da čustvena inteligentnost pomeni zavedanje čustev, občutljivost za občutke drugih in spretnost upravljanja z njimi. To nam omogoča, da dosežemo naše cilje.

Hein deli čustveno inteligentnost na pet različnih sposobnosti (glej Hein 2001: <http://www.eqi.org/eqm.htm>): na sposobnost prepoznavanja občutkov v nas samih in pri drugih, sposobnost učinkovitega čustvenega sporazumevanja, sočustvovanje in motiviranje drugih oseb, na uravnoteženo odločanje s čustvi in razumom in na posobnost prevzemanja odgovornosti za lastna čustva.

Hein (2001) meni, da je čustvena inteligentnost pomembna zato, ker so vodje in zaposleni, ki so čustveno inteligentni, bolj uspešni, saj so bolj kooperativni, vredni zaupanja, fleksibilni, bolje notranje motivirani in imajo posledično tako bolj optimističen pogled na svet. Poleg vseh teh sposobnosti pa imajo sposobnost izogibanja konfliktov oz. so jih zmožni reševati, če pride do njih.

2.6.6 Chernissova in Adlerjeva teorija čustvene inteligentnosti

Cherniss in Adler delita čustveno inteligentnost na »sposobnost natančnega identificiranja in razumevanja čustvenih reakcij v nas samih in pri drugih ter na sposobnost vodenja (upravljanja) čustev na način, da nam slednja omogočajo sprejemati dobre odločitve in učinkovito delovanje« (Cherniss in Adler 2000: 186).

Sposobnosti, ki so navedene v definiciji, predstavljajo osnovo za realno samozavest, osebno integriteto, prav tako predstavljajo osnovo za prepoznavanje osebnih prednosti in slabosti, za prožnost v času sprememb ali neprijetnih situacij, motiviranje samega sebe, vztrajnost in osnovo za dobre odnose z drugimi ljudmi.

2.6.7 Rybackova teorija čustvene inteligentnosti

Po Rybacku se čustvena inteligentnost odraža v lastnostih, ki se glede na ostale avtorje čustvene inteligentnosti v največji meri nanašajo na delovanje vodij v organizaciji (Ryback 1998).

Ryback čustveno inteligentnost pojmuje kot »sposobnost uporabe zavesti in čustvenosti za prepoznavanje občutkov in dovtetno, verodostojno ter iskreno delovanje z namenom izogibanja skušnjavi hitrega in nepremišljenega reagiranja« (prav tam: 53).

Kot sem že omenila, se po Rybacku (1998: 108–119) čustvena inteligentnost odraža v desetih lastnostih:

- *ne-razsodniški pristop* – odkritje najboljših lastnosti pri ostalih ljudeh: pomeni sočutno, vljudno in spoštljivo sprejemanje posameznika;
- *dojemljivost* – pomoč ostalim, da razumejo sami sebe: pomeni postaviti se v položaj druge osebe in jo s tem skuša razumeti;
- *iskrenost* – vzgajanje resnične poštenosti (odkritosrčnosti): pomeni biti iskren o svojih občutkih in namerah;
- *pristnost* – sprejemanje osebne odgovornosti: pomeni vključitev v reševanje problemov ter sprejemanje odgovornosti za prijetne in neprijetne vidike problemov ter njihove rešitve;
- *bistvenost* – podpiranje resnice: pomeni osredotočenost na bistvene stvari;

- *izrazitost* – ustvarjanje gladke komunikacije: pomeni odprtost in odkritosrčnost;
- *podpornost* – vzgajanje lojalnosti in občutka pripadnosti: pomeni delovanje na tak način, da se zaposleni počutijo primerno obravnavani in imajo občutek, da prispevajo k pomembni stvari ter so del nečesa velikega;
- *pogumnost* – zgodnje reševanje konfliktov: pomeni, da h konfliktom pristopamo s srcem in občutkom;
- *vnema* – biti vzor za učinkovito vodenje: pomeni biti ostalim v podjetju zgled učinkovitega vodenja;
- *samozavestnost* – spodbujanje drugih k večjemu dosežku in sprejemanju tveganja: pomeni omogočiti drugim sproščenost in jih spodbuditi, da vidijo pomembnost svoje vloge v podjetju.

Menim, da je vseh deset navedenih lastnosti ključnega pomena za vodenje tima. Vodja tima naj bi pri svojih članih odkril najboljše lastnosti, saj bo le tako posameznik prispeval najboljše zamisli; prav tako je potrebna pomoč posamezniku, da razume samega same: kadar pride do konflikta med člani, je vodja tisti, ki naj bi »prerezal« napetost oz. vzdušje v timu. Vodja tima naj bi člane tudi naučil oz. jih vodil tako, da je dialog v timu odkritosrčen in odprt za kritike, da vsak zase sprejema odgovornosti in da se že tekom pogovora rešuje konflikt, če seveda čuti, da bo prišlo do njega. Prav tako pa je v timu pomembna lojalnost in občutek pripadnosti, ki je tudi ena od desetih lastnosti, ki jih omenja Ryback. Če bo posameznik imel občutek, da prispeva nekaj k pomembni stvari ter da je del nečesa, bo njegova pripadnost timu še bolj narasla in s tem posledično tudi delovna učinkovitost in uspešnost.

2.6.8 Simmonsova teorija čustvene inteligentnosti

Simmonsova (glej Simmons in Simmons 2000: 13–14) delita čustveno inteligentnost na 13 osnovnih področij ter 26 osnovnih tipov ljudi. Ta področja in tipi se nanašajo na človeški značaj. Zato avtorja trdita, da je značaj drugo ime za čustveno inteligentnost.

Naš čustveni in osebni razvoj je posledica prepletanja delovanja treh dejavnikov, ki so dednost, učenje in vzgoja ter fizične in kemične spremembe (glej Simmons in Simmons 2000: 25–26). Z genetsko zasnovo vsak od nas podeduje določene lastnosti in nagnjena naših bioloških staršev.

Na svet pridemo s podedovanimi lastnostmi, nagnjenji ter temeljnimi človeškimi potrebami, na drugi strani so naša prepričanja, kako zadostiti tem potrebam, tista, ki oblikujejo življenjske izkušnje. V tretji sklop dejavnikov, ki vplivajo na naše delovanje, spadajo fizične okvare ter kemične spremembe v telesu zaradi jemanja določenih stimulov (glej Simmons in Simmons 2000: 27).

Osnovna področja čustvene inteligentnosti so najprej čustvena energija: to je energija, ki jo potrebuje človek, da se spopade s stresom¹¹. Naslednje področje je čustvena napetost, ki nam pove, koliko človeka pestijo nelagodni občutki; je skupek vseh dejavnikov, ki v določenem trenutku mučijo ali vznemirjajo človeka. Ostala področja so še optimizem, samospoštovanje, predanost delu, natančnost, želja po spremembi¹², samouveljavljanje, pogum, odločnost, strpnost, obzirnost¹³, družabnost (Simmons in Simmons 2000).

2.6.9 Epsteinova teorija čustvene inteligentnosti

Po Epsteinu (1998: 14) ključ do »povečanja čustvene inteligentnosti leži v konstruktivnem mišljenju, medtem ko jo nekonstruktivno mišljenje zmanjšuje«. Epstein definira konstruktivno mišljenje (mišljenje, ki se pojavi brez zavestnega premišljevanja) s stopnjo, do katere avtomatsko mišljenje olajša reševanje problemov v vsakdanjem življenju. Konstruktivno mišljenje po njegovem mnenju vključuje obvladovanje emocij; to so sposobnosti izogibanja negativnim, samouničujočim mišljenjem in emocijam, kar pomeni miren um in nizko stopnjo stresa; vključuje tudi obvladovanje vedenja, pri katerem gre za akcijsko usmerjeno mišljenje oz. za mišljenje usmerjeno k dejanjem (glej Epstein 1998: 42–43).

Nekonstruktivno mišljenje pa vključuje kategorično mišljenje, pri katerem posamezniki s takim načinom razmišljanja vidijo stvari kot črne in bele. Prepričani so namreč, da obstaja le ena rešitev problemov, le njihova. Nekonstruktivno mišljenje vključuje tudi naivni optimizem; zanj je značilno, da se bodo stvari vedno iztekale tako, kot si želimo.

¹¹ Če imamo te energije veliko, smo lahko zelo dejavni in premagujemo različne strese, poleg tega pa se lahko »razdajamo« na številnih področjih poslovnega in zasebnega življenja.

¹² »Z merjenjem želje po spremembi ugotovimo, koliko si človek želi sprememb okolja, prepričan ali vedenja« (Simmons in Simmons 2000: 100).

¹³ Z ugotavljanjem obzirnosti do drugih ugotovimo, kako je kdo razumevajoč, pozoren, pošten, odgovoren in pripravljen pomagati.

»Čustvena inteligentnost se ne nanaša na inteligentnost ali neinteligentnost čustev, temveč na ustvarjalnost avtomatskega podzavestnega mišljenja, ki predstavlja osnovo za čustva« (Epstein 1998: 8).

Epstein nadalje pravi, da ljudje delujemo z dvema umoma, racionalnim in izkustvenim, ter da imamo zaradi tega tudi dve vrsti inteligentnosti:

- inteligentnost racionalnega uma, ki jo merijo IQ testi,
- inteligentnost izkustvenega uma, kamor spadata praktična in čustvena inteligentnost (prav tam: 79).

Podobno kot Goleman tudi Epstein omenja dve vrsti inteligentnosti. Oba menita, da se inteligentnosti izkustvenega uma učimo neposredno iz izkušenj ter da inteligentnost racionalnega uma usmerja logično sklepanje, preudarnosti in nikakršno vpletanje čustev. Iz vsega prebranega lahko povzamem, da je izkustveni um veliko hitrejši in bolj impulziven kot racionalni um, ki deluje preudarno in razčlenjevalno. Dejanja, ki jih sproži izkustveni um, so hitra, nepričakovana, medtem ko bi, če bi uporabili racionalni um, ki se ne »zbudi« tako hitro kot izkustveni um, potrebovali kar nekaj časa, da bi določeno situacijo preučili in nato naredili odločilno potezo. Epstein pravi, da razumni um skrbi za logične povezave med vzrokom in posledico, čustveni um na drugi strani pa je nekritičen in povezuje dogodke med seboj le na podlagi osupljivosti (Goleman 1997).

2.6.10 Witzova teorija čustvene inteligentnosti

Witz podobno kot Goleman in Epstein pravi, da ljudje delujemo z dvema različnima umoma, čustvenim in razumnim (racionalnim). Za čustveno inteligentnost pa pravi, da »pomeni razmišljanje in inteligentno ravnanje s čustvi ali z drugimi besedami, pomeni sposobnost delovanja čustvenega in racionalnega uma v harmoniji na podzavestnem nivoju« (Witz v Babarović 2002: 25).

Ljudje smo najbolj učinkoviti takrat, ko čustveni in racionalni možgani delujejo v harmoniji. To pomeni, da se za dejanja, ki jih sproži čustveni um v hipu, po umiritvi situacije lotimo razmišljanja, zakaj smo to stvar naredili oz. izrekli besede na tak način. A če ne bi uporabljali

razumnega uma in bi se odzivali samo s čustvenim umom, bi bili lahko vtisi in hitre ocene napačni ali celo zgrešene. V tem primeru se izkaže, da je najbolje, da dejansko oba uma delujeta skladno v harmoniji.

V tem razdelku sem skušala razjasniti koncept čustvene inteligentnosti s stališča popularnega in znanstvenega pristopa. Ob tem pojmu še vedno ostaja veliko nedorečenega, saj se lahko vprašamo ali in koliko je ta izraz primeren. Velikokrat namreč avtorji zaradi popularizacije in neustreznega pristopa čustva predstavljajo kot produkt, ki se ga lahko prodaja v korporativnem svetu; zato je bil ta koncept deležen veliko kritik. Pozitivna kritika teorij čustvene inteligentnosti je ta, da se nanašajo na sposobnost ravnanj s čustvi, saj se osredotočajo na ravnanje, ki ljudem omogoča izkoristiti njihov potencial kot tudi potencial drugih ljudi na najbolj optimalen način. Raziskovanje čustvene inteligentnosti bi z drugačnim pristopom lahko premaknili iz poljudne na znanstveno raven. Ravnanje s čustvi, kot ga predstavljajo teorije, bi lahko poimenovali tudi kot kakovostno ravnanje s čustvi ali bi uporabili izraz »emocionalna kompetenca« (glej Derksen in drugi 2002: 37–48, Saarni v Charbonneau in Nicol 2002: 1101).

Kramer predlaga širšo kategorijo sposobnosti in čustvenih kompetenc, kamor bi poleg kognitivnih kompetenc vključili tudi koncept socialnih in emocionalnih kompetenc (glej Derksen in drugi 2000: 37–48).

Nekateri definicije čustvene inteligentnosti ne sprejemajo (Sternberg 2001), drugi jo pa povzdigujejo (Goleman 1997, Simmons in Simmons 2000). Če pogledamo bolj podrobno, elementi, ki gradijo koncept čustvene inteligentnosti, pomembno vplivajo na delovanje in uspešnost posameznika v družbi, na delovnem mestu in v družabnem okolju. Po pregledanih teorijah lahko sklepam, da se avtorji predvsem posvečajo čustveni inteligentnosti vodij na delovnem mestu, saj so le podjetja oz. organizacije tiste, kjer so bila čustva v preteklosti najbolj zanemarjena. Poudarek je tukaj tudi na vodjih, saj so tisti, ki imajo moč in lahko v večji meri vplivajo na humane odnose, kjer čustva ne bodo le postranska stvar.

3. MERJENJE ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI

Z merjenjem posameznih komponent človekovega uma ne moremo napovedati uspeha pri delu in vodenju, saj so različni dejavniki zelo različni in kompleksni. Človek v delovnem procesu vedno deluje celostno, čeprav hkrati vključuje različne deleže posameznih razsežnosti uma, to je odvisno od narave vsakokratnega stanja in situacije. Načini merjenja čustev niso tako strogi kot pri ugotavljanju razumskih spretnosti posameznika s pomočjo količnika inteligentnosti, saj lahko strokovnjak v prvem primeru poda le subjektivno oceno osebnostnega razvoja zaposlenega. Težko je namreč natančno izmeriti vse lastnosti, ki jih posameznik izžareva navzven, za kar je nujen velik časovni razpon in različne delovne naloge.

Simmons in Simmons (2000) govorita o merjenju čustvene inteligentnosti na podlagi čustvene energije, čustvene napetosti, optimizma, samospoštovanja, predanosti delu, natančnosti, želje po spremembi, poguma, odločnosti, samouveljavljanja, strpnosti, obzirnosti in družabnosti. Visoka stopnja za razliko od nižje vrednosti teh dejavnikov pri posamezniku kaže na bolj pozitivnega in čustveno inteligentnega človeka.

O merjenju čustvene inteligentnosti se je začelo bolj intenzivno govoriti, ko je Gardner (1995) pokazal, da ljudje, ki imajo visok inteligenčni kvocient (IQ), niso najbolj uspešni v življenju in da je EQ (emotional quality oz. čustvena kakovost) lahko zelo v pomoč pri uspehu v življenju, vendar so pomembni tudi drugi faktorji. Tako je v zadnjem času postal EQ široko sprejet za merilo čustvene inteligentnosti in tako tudi ekvivalenten IQ.

Čeprav je v dosedanjem obdobju prevladal IQ ter je bil poudarek na matematičnih modelih, kjer so se skoraj vse stvari, kot so razumske spretnosti, spomin, številčne in prostorske spretnosti, obravnavale kot nežive in analitične, se po moji oceni kažejo znaki, da bo potrebno v prihodnosti uporabljati modele, ki bodo veliko bolj temeljili na EQ in bioloških sistemih (Cooper in Sawaf 1997).

Opažam, da vse več ljudi ugotavlja, da inteligenčni kvocient (IQ) ne odloča niti o poklicnem uspehu niti o zadovoljstvu v življenju posameznika: mnogi ljudje, ki niso nikakršni geniji,

preprosto »očarajo« s svojo spretnostjo v navezovanju stikov ali s svojo prikupnostjo in toplino, ki ju izžarevajo. In obratno: geniji so pogosto čustveno hladni, »plehki«, odbijajoči itd.

Visok IQ ne pove ničesar o uspehu, saj osebe z zelo visokim inteligenčnim kvocientom, ki so sodelovale v raziskavah, v povprečju niso bile uspešnejše kot osebe z nižjim inteligenčnim kvocientom niti v zasebnem niti v poklicnem življenju. Uspešen manager, ki živi stresno in je osamljen, razstreseni profesor, nespreten pri obvladovanju vsakdanjih opravil, genialni umetnik, ki se komajda preživlja ali zelo nadarjen otrok, ki ne zna navezati stikov s svojimi vrstniki – vse to so primeri inteligentnih oseb, ki jim »uspeha« res ne bi mogli zavidati (glej Weisbach, Dachs 1999: 8).

Inteligentnost racionalnega uma merijo IQ testi, ki izpolnjujejo naslednje stroge zahteve ekzaktnega merjenja (glej Mayer 2001: 19):

- veljavnost: zares merijo inteligentnost;
- zanesljivost: ob vnovični meritvi dajo enak rezultat;
- objektivnost: na rezultat ne vpliva morebitna pristranskost ocenjevalca;
- normiranost (umerjenost): vsebujejo kakovostne primerjalne standarde.

Logike merjenja inteligentnosti racionalnega uma pa ne moremo mehansko prenesti na področje čustvovanja. Predmet merjenja (racionalni: izkustveni um) se namreč bistveno razlikuje po raznolikosti, kompleksnosti in nenehni spremenljivosti. Testi, ki naj bi merili čustveno inteligentnost, imajo tako lahko le lastnosti, ki jih imajo ocenjevalni ali samoocenjevalni (anketni) vprašalniki. Gre za samooceno, kar pomeni, da je rezultat subjektiven in nam pokaže le to, kaj sami mislimo o sebi. Deloma ta problem lahko rešimo tako, da uporabimo 360-stopinjsko metodo. Oseba se tako oceni sama, hkrati pa jo ocenijo tudi tisti, ki jo poznajo (Mayer 2001).

Izražanje čustev je močno odvisno tudi od kulturnega okolja. Tako v vsaki kulturi posebej veljajo drugačna pravila razkrivanja, ki so definirana kot družbeni dogovor o tem, ob katerih priložnostih je primerno razkriti čustva in katera, določajo pa tudi, kako naj s čustvi vplivamo na druge.

IQ testi so sestavljeni tako, da značilnosti ljudi zaradi specifičnih kulturnih značilnosti ne vplivajo, kar omogoča univerzalno primerljivost rezultatov. Inteligentnost racionalnega uma

lahko tako neposredno merimo, medtem ko lahko čustvovanje ocenjujemo le posredno, po spominu (glej Mayer 2001: 19).

Obstaja pa tudi hitri test čustvene inteligentnosti. Izvede se tako, da v treh minutah zapišemo čim več besed, ki izražajo čustva. Pri tem izhajamo iz predpostavke, da imajo čustveno inteligentni na področju izražanja čustev bogat besedni zaklad in bi bili sposobni v treh minutah zapisati vsaj 30 besed. Tistim, ki jim uspe zapisati med 20 in 30, so sposobni precej natančnega izražanja čustev, vendar bi potrebovali še nekaj vaje. Rezultat med 10 in 20 besed pove, da posameznik potrebuje veliko vaje, pod 10 pa je meja, ki bi nas uvrstila med čustveno manj inteligentne (Vuković 2001).

Mislim, da se je pomembno zavedati, da testi za merjenje IQ ugotavljajo eno vrsto spretnosti, ki je pomembna v določenih vrstah delovanja. Druge spretnosti in lastnosti, ki so enako ali še bolj pomembne v mnogih situacijah, so praktična inteligentnost ali »zdrava pamet«, družbena spretnost, čustvena prilagodljivost, osebni faktor in kreativnost. V sodobnem svetu, kjer vsi nekam hitijo in si želijo velikega uspeha, se pogosto ne zavedamo, kako je pomembna bližina in posluš za bližnjega, ki ti lahko pomaga v neštetihih kriznih situacijah in po »zdravi pameti«. Vendar se medosebne komunikacije, prilagodljivosti, kreativnosti in ustvarjalnosti ne moremo naučiti iz knjig. Vse to se učimo skozi življenje in zato je tudi tako težko pravilno oceniti, koliko je nekdo čustveno inteligenten.

Čustvene inteligentnosti ne moremo meriti enako kakor merimo količnik inteligentnosti, saj EQ (čustvena inteligentnost) ni genetsko pogojena in se ne razvije le v zgodnjem otroštvu. V nasprotju z IQ, ki se po najstniških letih skoraj ne spreminja, se čustvene inteligentnosti učimo in jo razvijamo skozi vse življenje ter jo bogatimo z izkušnjami (glej Goleman 2001: 19).

Čustvene inteligentnosti se naučimo predvsem iz izkušenj v vsakdanjem življenju, porast čustvene inteligentnosti pa si pridobimo predvsem s spretnostjo v obvladovanju svojih čustev in dražljajev, s spodbujanjem sebe ter z izboljšanjem posluš za empatijo. Menim, da je čustvena inteligentnost ključnega pomena za razvijanje znanja o medosebnih odnosih, komunikacijskih spretnosti, samozavesti, empatije. Vendar tega posamezniku ne moremo »vbiti v glavo«; vsak se mora sam naučiti iz izkušenj, ki jih je imel v preteklosti, zato jo je tudi težje realno izmeriti, ker je med drugim odvisna od posameznikovega počutja, izkušenj in pogleda na svet.

4. TIMSKO DELO¹⁴

Namen tega poglavja je na kratko podati definicije timskega dela ter iz njih razbrati skupne komponente. Obenem nameravam navesti vloge članov tima ter opisati razliko med skupino in timom ter povezanost čustvene inteligentnosti s timskim delom.

4.1 DEFINICIJE TIMSKEGA DELA

Ljudje se že od samega začetka povezujejo v skupine, ki so temelj človeškega družinskega življenja, zaščite, bojevanja, vladanja, rekreacije in dela. Obnašanje skupin je lahko popolnoma kaotično, lahko pa ga z organiziranjem povzdignemo do popolne urejenosti, ki zagotavlja uspeh. Vse bolj postaja jasno, da so skupine najuspešnejše, če jih uspemo preoblikovati v učinkovitejše enote, ki jih imenujemo timi (glej Maddux 1992: 10).

Vsakdo v timu ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Nihče ni nikomur podrejen, vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga. Značilno je vzpostavljanje horizontalnih odnosov, ki temeljijo na jasni osebni in strokovni identiteti vsakega člana, a hkrati tudi na zmožnosti razumevanja drugačnosti vseh ostalih (glej Mayer 2001: 28).

Večina avtorjev (glej npr. Lipičnik 1998, Lipovec 1987, Everad in Morris 1996) tim opredeljuje kot skupino ljudi različnih strokovnih področij, ki želijo doseči svoj skupno zastavljen cilj na timski način. Timski način pomeni, da člani med seboj sodelujejo, se podpirajo, pri delu združujejo svoje moči, med seboj izmenjujejo informacije, znanja in izkušnje, sodelujejo pri odločitvah, so pri svojem delu ustvarjalni in delijo skupno odgovornost za opravljeno delo. Po vsem tem pa lahko sklepam, da je timsko delo povezano s čustveno inteligentnostjo.

¹⁴ Slovar slovenskega knjižnega jezika (2001: 1397) pozna in enači obe obliki zapisa tim in team. Odločila sem se, da bom v nadaljevanju uporabljala zapis tim, ker slovenski jezik teži k slovenjenju prevzetih besed.

4.2 RAZLIKA MED TIMOM IN SKUPINO

Omenila sem že, da je tim skupina ljudi. Vendar je na tem mestu potrebno poudariti, da skupine in tima ne smemo enačiti. Po Lipovcu (1987: 26) je skupina hotena zveza ljudi ali združba ljudi, ki na določen način smotrno deluje, saj je bila ustanovljena prav zaradi tega skupnega delovanja za uresničitev skupnih ciljev. Za tim pa Lipovec (1987: 174) pravi, da je to »skupina delavcev, često iz različnih strokovnih področij, ki zelo enakopravno sodelujejo v izvajanju raziskovalne naloge. Enakopravno sodelovanje je pri takih nalogah nujno, ker je le tako možno doseči, da vsi sodelujoči delajo ustvarjalno, kar pa je pogoj za izvedbo naloge«.

Skupina je določljiva, strukturirana, razmeroma trajna integriranost ljudi, ki igrajo recipročne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev. Osebe, ki so občutile, da v skupini ne morejo zadovoljevati svojih potreb, se izolirajo. Vsaka skupina nastane zato, da opravlja specifično funkcijo. Človek pa združuje v sebi več funkcij, zato pripada več skupinam naenkrat. Čim bolj podpirajo člani svojo skupino in vodjo skupine, tem težje si nasprotno skupine podrede njene člane ali razbijejo njeno kohezivnost. Največjo stabilnost skupine zagotavljajo racionalni elementi: cilji skupine, delovne operacije, struktura vlog ipd. (glej Možina 1994: 40). Razlike med timom in skupino lahko vidimo iz tabele 4.1.1.

Tabela 4.1.1.: Razlika med skupino in timom.

SKUPINA	TIM
Vodja je jasno določen	Člani si delijo vodstveno vlogo
Odgovornost je individualna	Odgovornost je individualna in skupinska
Namen je enak poslanstvu širše organizacije	Ima točno določen namen, ki ga postavi tim
Ustvarja individualne rezultate dela	Ustvarja skupne rezultate dela
Vodja usmerja, zahteva učinkovite rezultate	Spodbuja odprte razprave, sestanki so namenjeni aktivnemu reševanju problemov
Vodja razpravlja, odloča in delegira	Razpravlja, odloča in skupno deluje

Vir: Gatewood et al. (1995: 427).

Najpomembnejša razlika med skupino in timom je v načinu njihovega dela. Skupina se vedno oblikuje okoli ene osebe, ki je tudi vodja skupine. V timu so pa lahko vsi člani vodje. Odgovornost v timu je individualna in skupinska, timi pa stremijo k skupnemu cilju. Rezultat dela v skupini temelji na delu posameznika, medtem ko rezultat dela v timu temelji na skupnem delu. Člani tima morajo dobro sodelovati med seboj, uporabljati morajo dopolnjujoče sposobnosti in so med seboj soodvisni. Njihovo delo se ocenjuje po končnih rezultatih in skupnih naporih. Brez skupnega cilja in dogovorjenega načina dela tim ne more uspešno delovati ne glede na to, kako so uspešni člani tima kot posamezniki. Medtem ko v skupini vodja usmerja ljudi k učinkovitim rezultatom in tudi on odloča in delegira odgovornosti in naloge, v timu spodbuja odprte razprave, organizira sestanke, ki so namenjeni konstruktivnemu reševanju problemov. Skratka, razpravlja in odloča se skupno.

Izvajanje določene naloge s pomočjo skupine se imenuje timsko delo, ki pa ga je potrebno razlikovati od skupinskega. Pri skupinskem delu naloge razdelimo na delne naloge in vsak član skupine samostojno rešuje svojo delno nalogo. Pri timskem delu pa vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri končni, skupni izdelavi naloge (glej Rozman, Kovač, Koletnik 1993: 419).

4.3 VZROK ODLOČITVE ZA TIMSKO DELO

Organizacije/podjetja se za timsko delo odločijo predvsem za to, da bodo izboljšale kvaliteto, produktivnost in zadovoljstvo. Toda ob tem se mi poraja vprašanje ali se timsko delo izplača? Nekateri raziskovalci namreč navajajo, da ni dokazov o tem, da oblikovanje timov delo izboljšuje (Salas in ostali 1999).

Večina organizacijskih teorij pa trdi (glej npr. Wisner, Feist 2001: 62), da je tim učinkovit mehanizem, ki povezuje organizacijske cilje, prav tako so v znanih poslovnih revijah (npr. Forbes) in drugi literaturi pogoste trditve, da pomeni uvajanje timskega dela za organizacijo vrednoto.^{15 16}

Smisel združevanja v tim ponazarja že sama angleška beseda za tim – team (Together Ever Achieve More), oziroma »skupaj dosežemo več kot vsakdo sam« (Brečko 2003: 4). Tim namreč bolj napreduje kot posameznik, saj imajo njegovi člani imajo komplementarna znanja, s katerimi lahko hitro rešujejo probleme.

Zupan (2001: 76) pravi, da opaža, da je razširjenost timskega dela občutno večja. Podjetja spoznavajo, da tako posamezniki kot timi potrebujejo večjo moč samostojnega odločanja, da se lahko hitro odzovejo na zahteve kupcev in spremembe v poslovnem svetu.

Timsko delo spodbuja učinkovitejše učne vzorce, s katerimi omogoča podjetju oz. organizaciji hitrejše reagiranje in večjo fleksibilnost v sodobnem konkurenčnem okolju. Timska oblika dela se opisuje kot »win-win« situacija za organizacije in posameznike, saj je učinkovitejša delovna metoda za podjetje oz. organizacijo in povečuje zadovoljstvo pri delu zaposlenih. Tim se tudi obravnava kot ključ k izboljšanju kakovosti, ki kreira okolje, kjer se učenje in dobri zgledi med člani tima prenašajo z rutino, spodbuja sodelovanje zaposlenih, kar pa pomeni, da so zaposleni vključeni v sprejemanje odločitev pri delu, so bolj zadovoljni in pripadni organizaciji.

Za učinkovito timsko delo je zelo pomemben proces nastajanja tima, v katerem se med člani tima utrdijo vezi, porazdelijo neformalne vloge, obenem se oblikuje pripadnost timu (glej Zupan 2001: 77).

Če se podjetje oz. organizacija odloči za timsko obliko dela, se mora po mojem mnenju zavedati, da je potrebno v tem turbulentnem poslovnem svetu na čelo tima postaviti čustveno

¹⁵ Dodana vrednost, blaginja, bogastvo organizacije in države se čedalje bolj ustvarjajo z uporabo znanja v timu in sistemu posameznikov, ki s skupinskim delom dosežejo bistveno več, kot bi drugače bil seštevek individualnih rezultatov (glej Benčina 2003: 38).

¹⁶ V zadnjih dveh desetletjih se je pokazalo, da so mnoga podjetja/ustanove, ki imajo zasnovano svojo organiziranost na načelu timskega dela, nadpovprečno uspešna. Razlog je v tem, da timsko zasnovana organiziranost podjetja/ustanove omogoča največjo aktivno sodelovanje zaposlenih pri znižanju stroškov, doseganju boljše kakovosti izdelkov in storitev, pri izvajanju stalnih izboljšav in doseganju večjega zadovoljstva kupcev (Kovač et al. 1999).

inteligentnega vodjo, ki uspe v timu vzpostaviti zaupanje, medsebojno sodelovanje in spodbujanje. Poleg tega mora biti klima v timu sproščena. To pomeni, da si lahko člani tima svobodno izmenjavajo mnenja, tako pohvale in kritike, in seveda tudi predloge, kar jim daje možnosti, da najhitreje in najučinkoviteje pridejo do doseženega cilja.

Timsko delo je danes nekaj, kar si prizadevajo uvesti in vzdrževati vsi, ki želijo preživeti na vedno zahtevnejšem trgu. Gre za proces, skozi katerega se ustvarja okolje, kjer zaposleni ne uporabljajo samo svoje roke ali samo glave, temveč proces, ki ustvarja takšno okolje, kjer bodo zaposleni izkoristili vse svoje potenciale. Timsko delo je vsebinsko tako bistveno več od tehničnega sodelovanja, saj skozi sinergične učinke in v krajšem času ter z manj stresnimi situacijami prinese veliko boljše rezultate. To se odraža v dobičku kot v motivaciji zaposlenih (glej http://www.komunikeweb.net/products/timsko_delo.html,2004).

4.4 »TEAM BUILDING«

»Team-building« programi so v Sloveniji ustaljena praksa šele nekaj let, čeprav je tak način učenja v timih v tujini že ustaljena praksa petdeset let. Vendar Babnik in Teran (2007) podata kritiko, da slovenska podjetja in organizacije razumejo in uporabljajo »team building« kot zabaven, neformalen način druženja zaposlenih v organizaciji, ob tem pa ostaja potencial »team building« programov, kot enem najbolj učinkovitih načinov učenja, v veliki meri neizkoriščen.

Osnovni namen »team building« programov je pomagati novo oblikovanim timom pri oblikovanju temeljnih pravil in procesov delovanja, obstoječim timom pa pomagati pri oceni kakovosti in učinkovitosti pri ustaljenih načinih dela in medsebojnih odnosih. Namen je tudi pomoč pri vpeljavi ustreznih sprememb v medosebnih odnosih (glej Babnik, Teran 2007: http://www.acs.si/novicke/2007/ACS-Novicke_2007-04.pdf).

Tim ne deluje s polno učinkovitostjo, dokler proces nastajanja tima ni končan. Smiselno je nato njegovo nastajanje spodbuditi z različnimi dejavnostmi, kot sta usposabljanje in druženje. V tujini deluje mnogo svetovalnih podjetij, ki so specializirana za nastajanje tima s pomočjo različnih skupnih dejavnosti, kot so npr. tedenski ali krajši programi preživetja v naravi, posebni

treningi in skupno reševanje problemov, ki s ciljem delovanja tima v podjetju nimajo neposredne zveze (glej Zupan 2001: 77–78).

»Team building« programi se večinoma izvajajo v naravnem okolju, s pomočjo izkustvenih metod učenja. Temeljijo na teoriji izkustvenega učenja, ki v središče učnega procesa postavlja posameznika in njegovo osebno izkušnjo. Če želimo doseči dejansko spremembo vedenja in dolgoročneje učinke, naj bi namreč posameznik osvojil večšino, ne le znanje. Tako učenje posamezniku omogoča, da novo pridobljeno znanje preizkusi v praksi in dobi povratno informacijo na samem mestu izobraževanja, poleg tega dobi tudi informacijo, ali sta njegovo vedenje in delovanje učinkovita in kako bi jih izboljšala.

Glede na vsebino so programi usmerjeni v razvijanje osebnih in medosebnih veščin, vodenje in menedžment, oblikovanje tima, premoščanje medkulturnih razlik, spreminjanje ali utrjevanje organizacijske kulture. Ključni element, ki jo razlikuje od drugih, bolj konvencionalnih oblik učenja je, da poteka v naravnem okolju. Prednost takega načina izobraževanja je višja stopnja udeležnosti, sodelovanja in navdušenja med udeleženci. Učenje poteka hitreje in dosega globlje učinke, to pa pomeni, da bodo spremembe vedenja, strategij in nove rešitve relevantne ter prenosljive v delovno okolje.

Končni rezultat teh dejavnikov je višja stopnja motivacije udeležencev programa. To pa je dobra podlaga za vpeljevanje in uresničevanje zelenih sprememb v delovno okolje. Sodelovanje in takojšnja povratna informacija omogočata realnejšo samooceno o obvladovanju določene veščine (glej Babnik, Teran 2007: http://www.acs.si/novicke/2007/ACS-Novicke_2007-04.pdf).

4.5 VLOGA POSAMEZNIH ČLANOV TIMA

Belbin (1996) je v svojih raziskavah ugotavljal, da so za uspeh tima pomembna strokovna znanja, izkušnje ter osebne lastnosti posameznih članov. Precej časa je veljalo zmotno prepričanje, da je najbolj učinkovit tim tisti, v katerem so združeni najpametnejši in najbolj izobraženi. Po mnenju Belbina je to formula za neuspeh.

V mnogih primerih v timu uspešneje delujejo manj odlični zastopniki stroke. Kadar združimo

izjemno bistre, trpijo zaradi "paralize analize". Vsako idejo kolegi namreč presekajo in nobenega napredka se ne da doseči (glej Everard in Morris 1996: 195). Če pa imamo v timu preveč ljudi, ki enako razmišljajo, sicer ustvarjajo prijetno vzdušje, vendar ne učinkovito. Tim, ki je sestavljen iz podobnih ljudi se bo le s težavo razvijal.

Učinkovit tim je po Belbinu (1996) sestavljen tako, da so v njem zastopane vse ključne vloge, ki se imenujejo: iskalec virov, dovrševalec, timski delavec, opazovalec, inovator, izzivalec, usklajevalec, garač. V zadnjem času se je izkazalo, da je v nekaterih primerih nujna še deveta, ki jo Belbin poimenuje »strokovnjak« (priloga B). Vsaka vloga v timu je dragocena in za uravnotežen tim tudi potrebna. Sestava tima naj zagotavlja, da bodo z medsebojnimi odnosi nosilci vlog v timu krepili svoje vrline ter zadrževali pomanjkljivosti. Zaupanje v tim se namreč povečuje, ko člani tima razumejo vrline in pomanjkljivosti drugih, pa tudi svoje.

Belbin (1996) meni, da če v timu neka vloga ni dobro zastopana, ni zaželeno, da nekdo iz tima spremeni svoje naravno obnašanje in prevzame manjkajočo vlogo, ker jo bo verjetno izvrševal neustrezno in v škodo tima. Za zapolnitev vrzeli v timu je potrebno najti nekoga, ki mu je določena vloga v timu vrlina in mu omogoča pokazati svoje prednosti, ne da bi se pri tem pokazale tudi njegove pomanjkljivosti.

Dopustne slabosti lahko razumemo kot ceno za neko vrlino, vendar le v primeru, ko tim pazljivo sodeluje in slabosti sproti izboljšuje, da ne postanejo opazne. Člane tima je potrebno spodbujati, da bodo obvladovali svoje slabosti, ne pa jih skušali odpravljati. Za uspešen tim so pomembne vse vloge, najbolj pa vloga usklajevalca in inovatorja, ki se morata med seboj zelo dobro ujemati, drugače inovatorjeve ideje ne bodo nikoli obrodile sadov (glej Everard in Morris 1996: 197–198).

Lipičnik je mnenja, da vloge posameznim članom tima praviloma ne razdeljujemo vnaprej, razen dveh osnovnih vlog: koordiniranja dela in zapisnika. Koordinator je tisti član tima, ki vodi pogovore (moderator), postavlja vprašanja, opozarja na skupne in različne poglede, zmeraj misli na cilj in načrt postopka ter spodbuja člane (glej Lipičnik 1998: 278).

Polak (1999) pa meni, da o različnih vlogah članov tima lahko govorimo na ravni naloge, ki si jo je zadal tim, ali na ravni podpornih dejavnosti, ki tim povezujejo, omogočajo dobre odnose in

notranjo skladnost v njem (spodbujanje članov h komunikaciji, sklepanje kompromisov in ustvarjanju harmonije). Po Balesu (v Polak 1999: 31) lahko govorimo o k cilju naravnanih vlogah in o vlogah, ki so usmerjene v socialno-emocionalno področje.

Za tim je po mojem mnenju najbolje, da ima vse vloge, ki so navedene v prilogi B kot "zasedene". Vsaka manjkajoča vloga pomeni težje in manj učinkovito delo. Velikokrat se vloge (še posebej tiste na ravni podpornih dejavnosti) oblikujejo spontano glede na osebne značilnosti posameznega člana tima, včasih pa je potrebno poskrbeti za formalni postopek.

4.6 ČUSTVENA INTELIGENTNOST V POVEZAVI S TIMSKIM DELOM

Dolgo so bili vodilni delavci in zaposleni nasploh prepričani, da čustva na delovnem mestu nimajo kaj iskati. Da je bolje "delati z glavo", saj ukvarjanje s čustvi sodelavec vzame preveč časa. Plaz zanimanja in navdušenja pa je na tem področju sprožil ameriški psiholog Daniel Goleman, ki dokazuje, da so človekove zmožnosti, kot so samozavedanje, samodisciplina, vztrajnost in sposobnost vživljanja v čustva drugih, za življenje pomembnejše kot inteligentnost (glej Toure 1999: 49).

Zahodna kultura v resnici temelji na pretiranem poudarjanju zavestne, logične, razumske plati človekovega uma in pri tem ne zanemarija le vloge čustvovanja, marveč tudi pomen potreb in motivov, nezavednega mišljenja, etično-moralnega, estetskega ipd. Torej bi morali biti v resnici navdušeni nad prebujanjem zavedanja o pomenu čustvovanja za uspeh v življenju in pri delu (glej Mayer 2001: 19).

Andrejčič in drugi (1994) menijo, da tako kot čustvena inteligentnost vedno bolj pridobiva na pomenu tako tudi timsko delo. Vedno bolj se uveljavlja predvsem zaradi:

- Globalizacije trga: obdobje obstoja večjih in manjših zaprtih trgov je končano. Vse bolj se srečujemo s svetovno konkurenco.
- Povečanja negotovosti zaradi hitrih sprememb, ki zahtevajo od podjetij, da se nanje prilagodijo.
- Povečanje konkurenčnosti: konkurenca na svetovnem trgu se povečuje in zaostre. Zato so vse bolj iskana sredstva, ki bi povečala konkurenčno sposobnost.

Timska oblika organiziranja dela in spoznanje o čustveni inteligentnosti na delovnem mestu sta eni od možnih poti za doseganje konkurenčne prednosti in s tem tudi uspešnosti podjetja (glej Andrejčič in drugi 1994: 151).

Vsaka oseba v timu ima individualne cilje, specifično stopnjo usposobljenosti in svoje stališče o nalogi, ki jo je potrebno opraviti. Ker ljudje razmišljajo, čutijo in reagirajo skladno s svojo individualnostjo, včasih ne uvidijo prednosti, ki jih pri delu prinaša zavzemanje za sodelovanje z drugimi, da bi lažje dosegli skupni cilj (glej Maddux 1998: 7).

Čustvena inteligentnost med drugim pomeni tudi sposobnost sodelovanja. Ko se s sodelavci trudimo doseči enake cilje, se razvije prijateljsko ozračje. Zadnja in najpomembnejša skrivnost pri doseganju uspeha na delovnem mestu pa je gradnja soglasja. Umetnost je sodelavce pripraviti do soglasja pri odzivanju na različne okoliščine, ne da bi odločitev za to moral sprejeti nadrejeni. Pri doseganju soglasja se kažejo tudi spretnosti motiviranja, empatije, oblikovanja odnosa in sodelovanja. Soglasje ne pomeni, da se z rešitvijo vsi strinjajo, lahko pa so z njo vsi zadovoljni (glej Vukovič 1999: 16).

5. VODJA TIMA

Najhitrejši način za doseg sprememb, ki bodo podjetju prinesle kar največji uspeh, je zamenjava na vrhu. Zamenjava glavnega managerja je tako postala »recept« za vse tiste, ki prevzemajo druga podjetja.

Iz tega sledi, da je vodenje pri določanju uspešnosti tima bistveni dejavnik. Tako kakor je pomembno vodenje podjetja, je pomembno tudi vodenje tima. Vodenje namreč ni enkratno dejanje, ampak je izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Razlikuje se od ravnanja, ki se usmerja na usklajevanje v podjetju in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje, vodenje in kontroliranje.

Dober vodja ne pomeni vedno biti dober manager. V okviru vodenja poskušamo vplivati na ljudi, jih usmerjati, motivirati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi svoje delo najbolje opravili.

5.1 MODELI VODENJA

Modeli vodenja so se razvijali skozi čas. Predvsem se pri vodenju lahko vprašamo, kako naj vodja ravna, da bo uspešno vodil tim, in kako naj se vodje obnašajo. Skozi zgodovino lahko zasledimo štiri pomembnejše modele vodenja, in sicer model osebnostnih značilnosti, vedenjski model in kontingenčni model. Po letu 1980 pa so se pojavili t.i. novi modeli vodenja. V tabeli 5.1.1 prikazujem glavne modele na področju vodenja.

Tabela 5.1.1: Glavni modeli na področju vodenja.

Obdobje	Modeli	Značilnosti modelov
Do leta 1940	osebnostne značilnosti	Potrebne sposobnosti za vodenje so prirojene; vodje se rodijo
1940-1960	stil	Učinkovitost vodenja je odvisna od vedenja vodij (stila vodenja)
1960-1980	kontigenca	Na učinkovitost vodenja vplivajo različni situacijski dejavniki
Od 1980 dalje	novo vodenje (transformacijsko vodenje)	Vodja potrebuje vizijo ki spodbuja zvestobo in emocionalno povezanost

Vir: Byrman (v Den Hartog in Koopman 2002: 168).

V tabeli je prikazan le kratek opis posameznega modela v določenem obdobju. Vsak model določene značilnosti prenaša v drugega, tako da lahko rečemo, da se uporabljajo tudi v naslednjem modelu, kajti novo obdobje ter nov model še ne pomenita popolnega opuščanja prejšnjega modela.

Model osebnostnih značilnosti temelji na ideji, da osebnostne, telesne in socialne značilnosti

lahko razložijo, zakaj so nekateri vodje učinkoviti, drugi pa ne, ker naj bi vsak vodja imel določene karakteristike, ki ga ločijo od drugih. Ta model zagovarja, da so ključne značilnosti prirojene in da se jih ne da naučiti (Den Hartog in Koopman 2002). Byrman ključne značilnosti za identifikacijo uspešnih vodij deli v tri skupine: telesne značilnosti (višina, izgled, starost ipd.), sposobnosti (inteligentnost, znanje, spretnost govora) in osebnostne značilnosti (izražanje, dominantnost, introvertiranost-ekstravertiranost) (Byrman v Den Hartog in Koopman 2002: 167). Drugi model, ki se je razvil po neuspehu modela osebnostnih značilnosti,¹⁷ je model vedenja vodij. Ta model preučuje predvsem, kaj vodja dela na svojem položaju in kako njegovo vedenje vpliva na učinkovitost vodenja (Den Hartog in Koopman 2002). Handy (1976: 90) pravi, da model temelji na predpostavki, da bodo zaposleni bolje delali z vodjo z določenim vedenjem. Naslednji model je kontingenčni model, ki za učinkovito vodenje povezuje vodjo in situacijo. Ti modeli hočejo dokazati, da vodenje temelji na odnosu med situacijskimi dejavniki¹⁸ in karakteristikami vodje (osebnostnih in vedenjskih) ter da določeno vedenje v eni situaciji ni nujno pričakovati kot učinkovito v drugi situaciji. Obstaja več situacijskih teorij, ki se med seboj razlikujejo, vendar imajo vse nekaj skupnega: vse poudarjajo, da je vodenje funkcija članov skupine, vodje in situacije (glej Možina 2002: 501–502).

Transformacijski model pa gradi na zaupanju vodje v zaposlene, na spodbujanju in usmerjanju zaposlenih k idealom in skuša doseči, da zaposleni svoje interese prilagodijo interesom celotne organizacije. Lahko rečemo, da o transformacijskem vodenju govorimo takrat, »kadar je ena ali več oseb medsebojno povezana, da se vodje in vodeni obojestransko dvigujejo k višjim nivojem motiviranosti in morale« (Burns v Lang in Müller 2000: 203).

Vodenje tima je usmerjanje delovanje članov tima k doseganju postavljenega cilja. S tega vidika govorimo o vodenju tima v ožjem smislu, saj vodja tima skrbi za motivacijo, usmerja komuniciranje ter sproža akcije tima, in ne o ravnanju tima, saj imamo v mislih tim kot skupino ljudi, ki sam planira, se organizira in kontrolira rezultate svojega dela. Običajno ima tim vodjo, razen če gre za tim, ki ga vodijo vsi člani skupaj (glej Rozman, Kovač, Koletnik 1993: 212).

¹⁷ Handy (1976: 89) delno pripiše neuspeh modela osebnostnih značilnosti razvoju demokratične kulture.

¹⁸ Gre za osebnostne značilnosti vodij, zrelost in potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnose med sodelavci in vodjo, vir moči vodje in zapletenost dela.

5.2 POMEN VODJE V TIMU

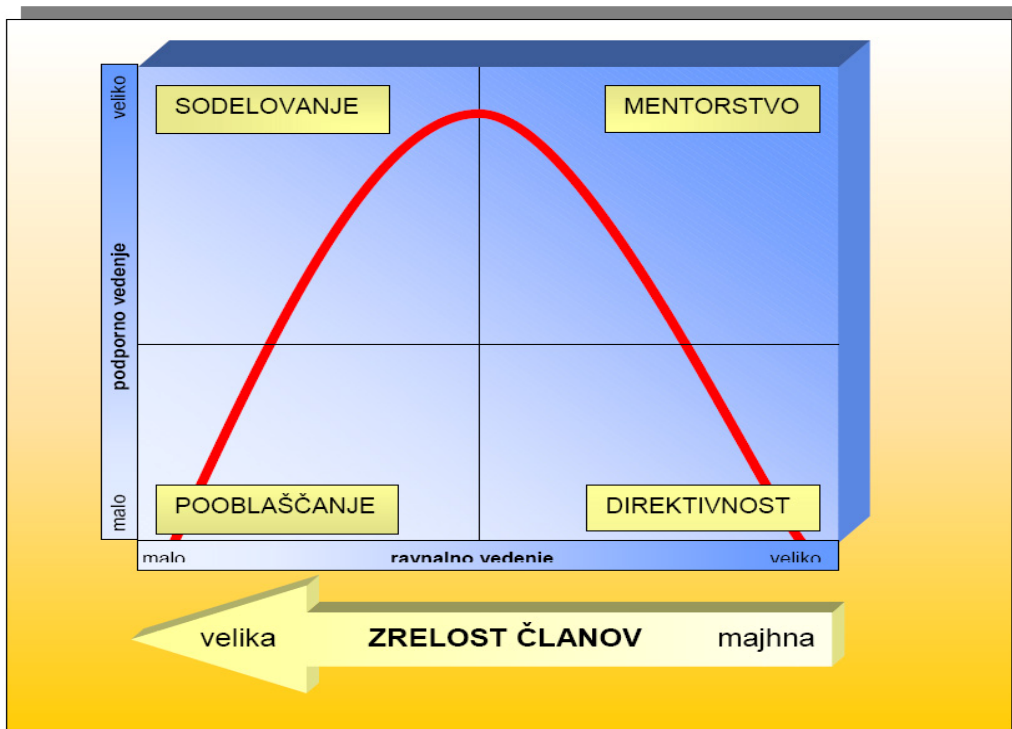
Okolje spodbuja nove oblike vodenja. Vodja ni več vseveden avtokrat ali šef. Znanje je v veliki meri porazdeljeno in odločitve se oblikujejo v timih, zato naj bi vodje nudili podporo timu (glej Gatewood 1995: 445–446). Prav tako naj bi pomagali premagovati notranje ovire ali težave in tako doseči zastavljeni cilj tima. Naloga vodje je tudi, da se osredotoči na določanje in doseganje ciljev, spodbujati tim k čim boljši komunikaciji, oblikovati klimo, ki spodbuja vključenost vseh članov, in predvideti težave, ki zahtevajo takojšnje posredovanje.

Vloga vodje je omejena na podporo in pospeševanje ter olajšanje dela tima. Prav tako se vodja trudi za neposreden stik z ljudmi. Nima toliko formalne moči, ki bi izvirala iz njegovega položaja, zato njegova moč izvira predvsem iz njegove notranjosti. Dober vodja tima je namreč vedno dober koordinator človeških virov¹⁹.

Z vidika kombinacije osebnosti, znanja ter izkušenj posameznikov lahko vodenje tima ponazorimo s pomočjo Hersey-Blanchardovega situacijskega modela vodenja (glej Adizes et al. 1996: 98-99), ki je ponazorjen na sliki 5.2.1. Ta model predpostavlja, da je vodenje odvisno od ravnalnega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov tima (glej Možina 1994: 100).

¹⁹ Dober vodja tima ima naslednje osebnostne lastnosti (glej Bizjak in drugi 1996: 140), ki ga delajo odličnega: pazljivo posluša, kaj mu drugi govorijo, daje pri delu zgled drugim ljudem, vedno drži dano besedo, daje jasna navodila, zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo, rad sprejema predloge, pravilno ukrepa, ko želi izvršitev dela, razloži zakaj, preučuje možnosti boljših delovnih metod, zna oceniti sposobnosti svojih ljudi in zna načrtovati delo. Skratka v vodji naj bi bile združene osebnostne lastnosti, ki nakazujejo njegovo karizmatičnost.

Slika: 5.2.1: Hersey-Blanchardov model situacijskega vodenja.



Vir: Možina (1996: 100).

V primeru direktivnega načina lahko govorimo o vodenju, kjer vodja zaradi pomanjkanja izkušenj posameznikov le-te usmerja z enosmernimi komunikacijami. Mentorstvo že nakazuje obliko timskega dela, a je vloga vodje še vedno močno poudarjena, saj mora precej pomagati in svetovati pri delu. Sodelovanje označuje stopnjo delovne samostojnosti članov tima, kjer vodja prestopi v vlogo svetovalca ter sodeluje s člani, da le-ti kar najbolje uporabijo svoje znanje in sposobnosti. Pooblaščenje pa bi lahko prenesli na samoravnalni tim, saj člani tima dosežejo tako samostojnost pri delu, da jim je lahko prepuščena izvršitev ter tudi odgovornost določene naloge v celoti. Glede na različne situacije vodja ugotavlja najbolj primerne kombinacije podpornega in ravnalnega načina vodenja. S primernim načinom pomaga pri rasti usposobljenosti članov, hkrati pa se sam razvija in spreminja svoj način dela (Adizes 1996).

5.3 STILI VODENJA

Najprej poudarjam, da stila vodenja ne smemo enačiti z modelom vodenja. Stil vodenja se namreč nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga vodja uporablja, ko dela z ljudmi. Model vodenja pa prikazuje, kašen stil vodenja izbrati v določenih situacijah, da bi bilo vodenje optimalno.

Na splošno lahko stil vodenja opredelimo kot relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega postavljanja ciljev. Tako ravnanje predstavlja zbir za posameznega vodjo specifičnih ravnanj in vodstvenega obnašanja. Pri tem vodja uporablja različne vzode in instrumente ter s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja. Stil vodenja sodelavci doživljajo oz. zaznavajo celostno in subjektivno ter s tem o njem svojo osebno vrednostno sodbo (Kovač v Kovač in drugi 2004: 22).

Likert (v Možina 1994: 25) govori o štirih osnovnih stilih vodenja, ki so prikazani v tabeli 5.3.1.

Tabela 5.3.1: Štiri osnovni tipi vodenja po Likertu.

SKRAJNO AVTOKRATSKI SISTEM	DOBROVOLJNO AVTORITATIVEN SISTEM	POSVETOVALNI SISTEM	DEMOKRATIČEN
<ul style="list-style-type: none">• Vodja je avtoritativen• Naloge je treba natančno izvršiti• Kazni, grožnje• Malo zaupanja v podrejene	<ul style="list-style-type: none">• Podrejeni lahko ukaze komentirajo• Svoboda izvajanja nalog v skrbno določenih mejah• Možnost nagrad in pohval	<ul style="list-style-type: none">• Vodja daje naloge po posvetovanju s podrejenimi• Podrejeni odličajo o tem, kako bodo delali	<ul style="list-style-type: none">• Cilje postavljajo podrejeni• Skupinsko odločanje je pravilno• Odnos vodilnih in podrejenih je prijateljski

Vir: Možina (1994: 25).

Skrajno avtorski in demokratičen stil sta skrajnosti, ki se v praksi skorajda ne pojavljata, saj je stil vodenja vedno nekje vmes. Prav zato je Likert v svoj sistem vključil še avtoritativni in posvetovalni sistem, ki sta bližje realnosti in tako tudi bolj uporabna. Poznamo še kar nekaj uspešnih in neuspešnih stilov vodenja, najpogostejše pa navajam v prilogi C (glej Lipičnik 1996: 120).

Iz stilov vodenja v prilogi C lahko povzamemo, da so med uspešnejšimi vodstveni stili tisti, ki na prvo mesto postavljajo zaposlenega in tisti, ki so usmerjeni v doseganje rezultatov; pri vodenju pa si pomagajo tudi z določanjem ciljev. Če zaposlenemu pomagamo, mu damo več svobode, zanj ne skrbimo preveč »starševsko«, postane ustvarjalen. Manj uspešni stili vodenja vodijo k doseganju slabših rezultatov in k nezadovoljstvu zaposlenih na dolgi rok zaradi neprimerne ravnanja vodij.

5.4 VLOGA VODJE

Tu se mi poraja naslednje vprašanje: Ali je najboljši vodja tisti, ki je sprejemljiv za skupino ljudi, s katerimi dela, ali tisti, ki bi npr. omogočil timu doseči cilje? Tu gre predvsem za razliko med izbranimi, tj. izvoljenimi in učinkoviti vodji. Vendar zaradi demokracije izvoljeni vodje niso vedno tudi najbolj učinkoviti. Z vidika managementa pa bi moral biti izbran učinkovit vodja.

Vodja tima ima tri najpomembnejše vloge (glej Adizes et al. 1996: 107–108):

- Ravnanje ob nesoglasjih pomeni, da vodja ustvari situacije v katerih prihaja do razhajanja mnenj članov tima. Tako prihaja do nesoglasij, ki pa so lahko ustvarjalna, če zna vodja vzdrževati ustrezno vzdušje. To ustvari tako, da dopušča različna mnenja, loči med dajanjem in postopkom ocenjevanja idej, da ne hiti s končnimi sklepi.
- Ravnanje s časom pomeni, da naj bi vodja poskrbel za dobro izkoriščenost časa. Vodja vzdržuje primerno ravnovesje med dopuščanjem svobodnega načina izražanja in omejevanjem časa.
- Ravnanje ob spremembah. Predlogi članov so v različnih situacijah različni, zato je pomembno, da vodja tima podpre idejo, ki je dober, čeprav je le-ta v manjšini. Kadar

manjšina ali kak član pri svojem podajanju ni jasen ali se izraža pomanjkljivo, je naloga vodje, da ga dopolni in spodbudi k natančnejšemu podajanju mnenja. Vloga vodje pri uglaševanju sprememb je pomembna, saj tudi sam neprestano spreminja vloge od informacijske, nadzorne in pogajalske.

Vendar lahko opazimo, da se v praksi velikokrat pojavi, da člani tima ne sodelujejo med seboj, včasih si celo nasprotujejo. V takem primeru je pomembna vloga vsakega člana, a ključna vloga pripada vodji, ki išče načine, da bodo čim bolj uspešno sodelovali. Vodja je lahko ključni akter tima, je tisti, ki lahko pomeni razliko med uspehom in neuspehom.

Kouzes in Posner ugotavljata, da je vodenje tima dvojni proces. Eno stran predstavlja dejavnost vodje, njegovo praktično obnašanje, drugo stran pa pričakovanja vodenih. Opredelila sta tudi pojmovanje in vlogo vodje v timu (glej Florjančič et al. 1994: 169–175):

- Uspešni vodja se srečuje z neprestanimi spremembami v organizaciji in jih tudi sam izzove;
- Vodja ne priteguje tistih, ki mu sledijo, z namernim izzivanjem, ampak s spoštovanjem njihovih pričakovanj;
- Učinkoviti vodje imajo dolgoročno vizijo in občutek za smer, kar pa ne pomeni nikakršnih izjemnih psiholoških sposobnosti;
- Vodje niso brez čustev, nasprotno, zbujaajo navdušenje, so vzneseni, intenzivni, izzivalni, skrbni;
- Pojmovanje vodij kot karizmatičnih osebnosti ni zelo škodljivo. Huje je, če povzroči kult osebnosti, čaščenja herojev itd. Vodja je energičen in entuziastičen ter posledično spoštovan, toda ne zaradi kakih posebnih lastnosti, ampak zaradi trdnega prepričanja o smislu svojega dela;
- Vodenje ni kontrola, ampak usposabljanje drugih za akcijo; čim bolj so delavci kontrolirani, tem manj verjetno je, da se bodo odlikovali pri delu;
- Uspešni vodje ne delajo osamljeno, ampak so v tesnih stikih s sodelavci in skrbijo za druge;
- Pomembnejša od besed so dejanja – prepričljivost dejanj je edina posamična pomembna determinanta tega, ali bodo drugi sledili vodji ali ne;

- Vodenje ni položaj, ampak proces.

Glede na moje izkušnje in videnje vodenja menim, da vodje v Sloveniji preveč svojega časa in pozornosti posvečajo delovnim nalogam oziroma proizvodnim ter poslovnim vprašanjem, a premalo časa vodenju zaposlenih. Posledica vsega tega je njihova preobremenjenost, podrejeni pa so slabo motivirani in nezadovoljni, ker ne dobijo usposobljenosti ustreznih nalog. Premalo pozornosti s strani vodje pri njih ustvarja občutek, da jim vodje pri reševanju zahtevnih problemov ne stojijo ob strani in da za dobro opravljene naloge ne dobijo ustreznega priznanja oz. pohvale.

Vodje imajo pogosto občutek, da morajo sami neposredno reševati delovne probleme, ker sicer delo ne bi bilo dobro opravljeno in bi z delegiranjem odgovornosti na zaposlene izgubljali moč.

Vendar je problem v tem, da v slovenskih podjetjih prevladuje še nekaj miselnosti, ki se je uporabljala pred reorganizacijo gospodarstva, a sčasoma naj bi vsa podjetja delovala v duhu čustvene inteligentnosti, saj bodo morali vodje uvideti, da so zaposleni temeljni dejavnik uspeha in konkurenčnosti podjetja.

Bistvo vodenja je namreč prav v usposabljanju zaposlenih za čim bolj samostojnejše delo in njihovo opolnomočenje. Vodje naj bi torej težili k ravnovesju med ukvarjanju med zaposlenimi in nalogami. S tem bi dosegli boljše delovne rezultate, karierni razvoj in izrabo sposobnosti zaposlenih. Kakor ni funkcionalna usmerjenost v naloge, tako tudi ni funkcionalna izključna usmerjenost v zaposlene. Samo z dobrimi odnosi in sproščenim vzdušjem ni mogoče pričakovati rezultatov tima, to je le potrební pogoj.

5.5 ČUSTVENO INTELIGENTEN VODJA TIMA

Čustvena inteligentnost pride do izraza v vseh aktivnostih vodenja. Vodja namreč preko čustvenega odnosa do sebe, lastnega dela, do sodelavcev in do strank odločilno vpliva na rezultate dela svojega tima. Aktivnosti vodenja, kjer prihaja do izraza čustvena inteligentnost, so (glej Brečko 2003:13): vsakodnevno odločanje, razgovor s sodelavci, dajanje navodil in določanje ciljev, sprejemanje povratnih informacij, usklajevanje mnenj, motiviranje sodelavcev,

modeliranje timskega dela, vodenje sestankov in obvladovanje konfliktnih situacij, pogajanja in ustvarjanje pozitivne klime. Menim, da čustveno inteligen ten vodja ne vodi z močjo, temveč na podlagi umetnosti obvladovanja odnosov, edine veščine, ki v spremenljivem poslovnem okolju postaja nepogrešljiva. Odnose vodja obvladuje predvsem tako, da opravlja razgovore s sodelavci, jih motivira, hkrati pa sprejema povratne informacije in usklajuje mnenja med člani tima. Vodenje dobiva novo definicijo v medčloveškem smislu, ker podjetja ukinjajo nekatere vodstvene ravni, korporacije se združujejo čez državne meje, odjemalci in dobavitelji pa tkejo drugačne mreže stikov.

Čustveno inteligentni vodje vedo, kdaj je treba sodelovati, kdaj prisluhniti in kdaj ukazovati. Imajo dar za to, da se povežejo s svojimi občutki glede tega, kaj se zdi pomembno, potem pa izoblikujejo poslanstvo, ki je v sozvočju z vrednotami ljudmi, ki jih vodijo. Takšni vodje negujejo odnose, osvetlujejo zadeve, ki vrejo pod površjem in ustvarjajo človeške sinergije v ubranih skupinah. Zaposleni so jim zvesti, ker niso brezbrizni do njihovih karier, in v ljudeh zbuja jo najboljše, ker jim ponujajo poslanstvo, ki izraža skupne vrednote (Goleman 2001).

Vse to vodje počnejo ob pravem trenutku, na pravi način in s pravimi ljudmi. Takšno vodenje ustvarja ozračje navdušenja in prožnosti, kjer so ljudje spontano inventivni in od sebe dajo najboljše²⁰. Takšno delovno okolje v današnji poslovni stvarnosti ustvarja dodano vrednost, ker upošteva človeške dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko storilnost (glej Goleman, Boyatzis, McKee 2002: 258).

Menim, da postaja vse bolj pomembno, da so vodje večči obvladovanja čustveno inteligentnostnih prvin. Vodje se povsod po svetu srečujejo s čedalje večjimi pritiski globalizacije, v kateri se dogajajo globoke socialne, politične, ekonomske in tehnološke spremembe. Naš svet v celoti se je znašel sredi velikih sprememb, ki zahtevajo nove²¹ oblike vodenja. V podjetjih imamo čedalje več računalnikov, širi se elektronsko trgovanje, delovna sila je čedalje bolj diferencirana, gospodarstvo postaja vse bolj globalno, poslovni in inovacijski tempo pa se nenehno pospešuje.

²⁰ Pod najboljše razumem to, da posameznik, da od sebe njegove najboljše zamisli, da delajo v skladu s svojimi vrednotami, se poistovetijo s cilji in poslanstvom organizacije ipd.

²¹ Transformacijsko vodenje, ki je razloženo v poglavju 5.

Ali bo podjetje dovolj prilagodljivo, da bo preživelo jutrišnje izzive, je v veliki meri odvisno od tega, ali bodo njegovi vodje sposobni obvladovati svoja čustva v času korenitih sprememb. Ko se tržni delež manjša ali dobiček pada, lahko vodje zajame panika in zaradi strahu začnejo zanikati očitna dejstva. Pretvarjajo se, da je vse v redu, kar seveda težav ne reši, ali pa se zatekajo k slabo premišljenim hitrim rešitvam.

Čustveno inteligentni vodje vedo, kako obvladovati svoja nemirna čustva, tako da lahko ostanejo zbrani in tudi pod pritiski jasno mislijo. Ne čakajo na krizo, da bi sprožila potrebne spremembe, temveč ostanejo prožni in se prilagajajo novi stvarnosti, namesto da bi se samo odzivali na trenutne težave. Celotno sredi največjih sprememb vidijo alternativno pot in vodijo druge.

Nekoč je za nekatera podjetja zadoščalo, da so bila med najboljšimi v majhni tržni niši, zdaj pa konkurenca prihaja z vsega sveta. Medtem ko se čedalje več podjetij bojuje za svoj položaj na globalnem trgu, se merila vodstvene storilnosti spreminjajo. Včasih je zadostovalo, da je bilo podjetje najboljšo v svoji panogi, regiji ali državi (t. i. nacionalni šampion), danes pa je zaradi globalne narave sveta za vstop med najboljšo potrebna svetovno primerljiva produktivnost. Te zahteve porajajo potrebo po spodbujanju trajnih izboljšav ne le pri vodji, temveč v celotni organizaciji (glej Goleman, Boyatzis, McKee 2002: 256–257).

5.6 VODENJE TIMA IN MEDSEBOJNA PRIČAKOVANJA

Vodenje tima je nedvomno kritični dejavnik uspešnosti tima. Po definiciji je vodenje proces vplivanja na aktivnosti posameznika in skupine za prizadevanje za doseg cilja v dani situaciji (glej Kavčič 1991: 209). »Vodenje ne pomeni prevladovanja, temveč umetnost prepričevanja ljudi, naj delajo za skupni cilj« (Goleman 2001: 181).

Vodja naj bi obvladoval nekatere veščine in imel nekatere sposobnosti, da lahko iz svojih sodelavcev "izvleče" najboljše, kar zmorejo, saj vodja cilje dosega prek svojih sodelavcev. Mora znati motivirati, z njimi komunicirati, jih nagraditi, zaznati njihove skrite sposobnosti. Dobro je, da zna tudi sebe dobro upravljati, zato ima pod nadzorom svoj čas, svoja čustva, nenazadnje tudi svojo kariero. Nekaj teh sposobnosti ima lahko že po naravi, nekaj pa si jih pridobi z dodatnim

izobraževanjem.

Realnost na področju izobraževanja vodij je trenutno taka: v srednji in vzhodni Evropi podjetja v prehodnem obdobju dajejo poudarek predvsem strogo funkcionalnem znanjem, torej financam, računovodstvu, načrtovanju, postavljanju strategij ipd. Najverjetneje zato, ker v takem obdobju omenjeno znanje zagotavlja obstoj. Ko gre za preživetje, je pozornost skoncentrirana na kapital in tehnologijo. Ko se podjetja nekoliko oddaljijo od boja za preživetje, se začnejo ukvarjati tudi z ljudmi in njihovim izobraževanjem. Izobraževanje se preusmeri na druga področja, kot so vodenje, motiviranje, komuniciranje (glej Vukovič 2001: 17).

5.7 KOMUNIKACIJA V TIMU

Osnovni pogoj za delovanje tima je medsebojno komuniciranje vseh članov. Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. Posameznikom omogoča, da uporabijo izkušnje drugih v timu in tako spoznajo tudi tisto, česar tudi sami ne bi mogli. S komunikacijo tim analizira probleme, prenaša odločitve in usklajuje delo posameznikov znotraj tima na poti do skupnega cilja. Poleg tega komunikacija tudi omogoča, da tim spozna in reši svoje notranje težave. Če je komunikacija zaradi formalistične organizacijske strukture ali birokratsko avtoritarnega vodenja pretrgana ali ovirana, sta ogrožena tako produktivnost kot obstoj tima. Da bi tim lahko ustrezno in ob zmerni porabi energije dosegel skupni cilj, potrebuje odprto, spontano komunikacijo (glej Lipičnik 1991: 59).

Poleg prenašanja informacij je funkcija komunikacije torej tudi to, da ustvarja ustrezno klimo in zaupanje med člani tima. Zaradi prenašanja informacij je pomembno, da je komunikacija redna, natančna in dosledna, za ustvarjanje zaupanja in občutka sprejetosti pa sta pomembni iskrenost in dvosmernost.

Odprto komuniciranje in dostopnost informacij sta dva nujna predpogoja, ki sta potrebna za vzpostavitev odnosa, za pristnost motivacije zaposlenih in za občutek odgovornosti (glej Šarman 1999: 1652). Z odprtim in odkritim načinom komuniciranja lahko vzpostavimo pristnejše medosebne odnose, kjer brez negativnih posledic pridejo na dan razlike v posameznikovihih stališčih, motivih in potrebah. Rezultat tega se kaže v večji kreativnosti, spontanosti in motiviranosti (glej Možina et al. 1996: 114)

Razlikovati je potrebno med zavedanjem o pomembnosti medosebnih odnosov na razumski ravni, s prisotnostjo aktivnega poslušanja, in med razvojem širokega spektra medosebnih kompetenc kot so potrpežljivost, odprtost empatija in razumevanje (glej Vrčko 2004: 50).

Ryback (1998: 28–29) poleg zgoraj navedenih medosebnih kompetenc, značilnih za kvalitetni odnos, navaja še dva nepogrešljiva elementa vodenja, in sicer imeti posluh za zaposlene in iskrenost vodje, ko je ta v interakciji s svojimi zaposlenimi. »Imeti posluh za zaposlene pomeni predvsem spoštovati ljudi« (Krueger v Davis 2001).

Menim, da mora zaposleni, medtem ko komunicira z vodjo, začutiti, da ga vodja resnično posluša. Hkrati naj bi mu vračal povratno informacijo o tem, da ga razume. Robbins in Finley (2000: 142) pravita, da je »dobra in trajna povratna informacija kot gorivo za tim, ki je pripravljen na delovanje, in pameten timski vodja stalno polni svoj tim«. Uspešna komunikacija je vedno pomembna pri vseh dejavnostih, ki jih ljudje opravljamo. Odnosi v timu naj bi temeljili na iskreni medosebni komunikaciji. Vodja tima naj bi dobro vedel, kako komunikacija v timu poteka, prav tako je tudi dobro, da ve, katere so ovire pri komuniciranju in kateri so načini za uspešnejše komuniciranje v timu.

5.8 KLIMA V TIMU

Omenila sem že, da je za uspešno delovanje tima pomembno ozračje v timu in posledično tudi v podjetju. Klima naj bi bila kooperativna in to je mogoče razumeti kot »timski duh«, se pravi kot lojalnost in predanost timu. Vsega tega pa brez čustvenih spretnosti ni mogoče ustvariti. Temelj za ustvarjanje spodbudne, kooperativne klime v timu je ustrezno opredeljena delovna naloga, in sicer opredeljena s ciljem ali s cilji, ki jih je tim sprejel kot dobre (glej Andrejčič et al. 1994: 163–166).

Eden od ključnih elementov klime je tudi visoka stopnja medsebojnega zaupanja med člani tima. Zaupanje je mogoče opredeliti kot posledico štirih dejavnikov:

- poštenost
- odprtost vsakega posameznika (sprejemljivost za informacije, percepcije in ideje drugih članov tima, pripravljenost na delitev informacij in stališč)

- konsistentnost v vedenju (to omogoča predvidljivost obnašanja in reagiranja), in
- spoštovanja drugih (poštenega obravnavanja vseh članov) (glej Andrejčič et al. 1994: 163–166).

Visoka stopnja medsebojnega zaupanja članov tima jim omogoča, da ostanejo osredotočeni na problem oz. delovno nalogo, ki jo tim opravlja. Svojo energijo usmerjajo na delo in na delovne cilje. Če ni zaupanja, se odnosi v timu politizirajo, komunikacija se uniči in člani se ne počutijo več varni. Članom postanejo osebni cilji prednost in če je tim večji, pride znotraj tima do oblikovanja neformalnih skupin. Pride do sumničenj in na podlagi tega do konfliktov.

Zaupanje spodbuja bolj učinkovito komuniciranje. Ljudje namreč verjamejo informacijam, ki jih pridobijo od vodje in od drugih članov tima, saj se jim zdi nepotrebno preverjati informacije in iskati potrditev iz drugih virov.

Poleg tega zaupanje vodi tudi v medsebojno kompenzacijo. Če je namreč član tima ne more opraviti vsega dela oz. če je odsoten, mu drugi lahko pomagajo. Zaupanje gradi in pospešuje nadaljnje zaupanje, tako se tim dvigne na novo raven produktivnosti.

Če povzamem, zaupanje izboljšuje kakovost rezultatov sodelovanja, medsebojno obveščanje je kakovostno in hitrejše, posebej kadar gre za »negativne« informacije; člani tima sprejmejo tveganje, saj vedo, da brez tveganja ni inovacij.

5.9 KONFLIKTI V TIMU

Pri vsakem delu prihaja do situacij, ko je treba uskladiti nasprotujoča si mnenja. Timski način dela je najbolj primeren za razreševanje konfliktov. Pri timskem delu so konflikti celo zaželeni, kajti vodja kot tudi ostali člani tima jih sprejemajo kot priložnost za reševanje spornih vprašanj. Razrešujejo ga v odkritem pogovoru, še preden postane nevaren za tim.

Najslabša možnost, ki se je pojavljala v hierarhiji, je bilo izogibanje konfliktom ali pa njihovo preprečevanje, kar je sicer vodilo v navidezno harmonijo, ki je imela veliko negativnih učinkov. Osnovno vodilo vsakega vodje je, da se je treba naučiti ravnati s konflikti. Člane tima je treba

naučiti razumevati konflikte in jih znati ugodno razreševati, s tem pa vodijo tim k uspehu. Konflikt je produktiven, kadar povzroči, da nasprotne strani raziskujejo nove zamisli, preizkušajo svoje koncepte in mnenja in širijo prostor svoji ustvarjalni domišljiji. Če ga obravnavamo konstruktivno, lahko spodbudimo ljudi k večji kreativnosti, kar pripelje do širokega nabora možnih rešitev in do boljših rezultatov (glej Maddux 1992: 57).

Osebe, ki znajo reševati spore in odganjati težave, so nekakšni mirovniki in so vsaki organizaciji nepogrešljivi. Reševanje ne zahteva le razumevanja stališč, temveč tudi nasprotnikovih potreb in bojazni. S tem, ko se najprej umirimo ter prisluhnemo samemu sebi in svojim čustvom, jih izrazimo in pokažemo, da lahko sporne zadeve rešujemo s pogovorom, ne pa napadalnostjo. Na tak način tudi pozitivno vplivamo na sogovornika in skupaj tekom pogovora poiščeta rešitev, ki je za obe strani sprejemljiva (glej Goleman 2001: 199–201).

Vendar se konfliktov v timu ne da vedno ustrezno usmeriti ali ga obvladovati. Če pride do izogibanja, lahko povzroči nasprotovanja, prekinejo se komunikacije, zmanjša se zaupanje in medsebojna podpora. Storilnost v timu se lahko zmanjša ali povsem preneha, pri tem pa lahko nastane velika škoda. Treba je presoditi, kdaj konflikt vodi v ugoden razplet in kdaj je neproduktiven. To presodimo tako, da prepoznamo težavo, ko je še latentna in takrat vodja tima lahko še pomiri člane tima.

V takih trenutkih je odločilnega pomena umetnost poslušanja in empatija. Hkrati pa mora vodja biti vešč tudi v taktiziranju. Neprijetne situacije mora prikazati na način, s katerim ne bo ustvarjal sovražnosti, članom tima pa dati možnost, da povedo tudi svoje mnenje in tako ohranijo dostojanstvo (glej Goleman 2001: 197–199).

Ko v timu izbruhne konflikt, moramo najti pravo pot za rešitev nastale situacije. Šest situacij, ki nas pripeljejo do tega, je sledečih:

- spoznanje, da konflikt obstaja;
- identificiranje pravega konflikta;
- prisluhniti je potrebno vsem stranem, ki so udeležene v konfliktu;
- skupaj je potrebno poiskati načine za rešitev konflikta;
- priti do sporazuma in do odgovornosti za rešitve;
- sestanek o pregledu rešitve.

Če takoj ne ugotovimo konfliktno situacijo, se ta samo pogloblja in postane ovira za doseg cilja tima. Spoznanje konflikta in s tem hitrejša pobuda za njegovo rešitev omogočata, da konflikt preoblikujemo v priložnost ali izziv.

Ustrezno identificiranje konflikta je najtežja faza. V timu se pojavljata dve vrsti konfliktov: ločimo konflikte, ki izvirajo iz čustev, ter konflikte, ki izvirajo iz samega načina dela. Ponavadi je konflikt, ki izhaja iz dela, neka osnova, čustva pa dodatno zapletejo za konflikt. Za rešitev konflikta je potrebno najprej rešiti konflikt, ki izvira iz dela (Maddux 1992)²².

Prisluhniti je potrebno vsem stranem, ki so udeležene v konfliktu. Spodbuditi je potrebno člane, ki so nezadovoljni, da povedo svoje mnenje. Izogibati se je treba razpravam o tem, kdo ima prav in kdo ne. Osredotočiti se je treba na dejstva in vedenja članov tima in ne na njihova čustva. Da bi preprečili medsebojno obtoževanje med člani tima, je potrebno iskati njihove podobnosti in področja skupnega zanimanja (glej Andrejčič in drugi 1994: 163–166).

Člani tima skupaj iščejo načine za reševanje konflikta. V tej fazi so pomembne komunikacije, saj lahko odprta razprava rezultira v več informacijah in alternativah, ki vodijo k rešitvam konflikta. To tudi gradi zaupanje in boljše odnose med člani.

Prav tako člani tima skupaj dosežejo sporazum in prevzamejo odgovornost za rešitve. Z doseženo rešitvijo morajo biti vsi člani tima čim bolj zadovoljni. Sporazuma se ne da izsiliti. Vsi skupaj sodelujejo, nihče ne sme drugemu vsiljevati ideje za rešitev problema (glej Rozman, Kovač, Koletnik 1993: 220).

²² Primeri konfliktov, ki imajo izvor v delu, so: nestrinjanje o uporabljeni metodi dela, postopkih, odgovornostih, nestrinjanje glede ciljev, vrednost ipd. Primeri konfliktov, ki izvirajo iz čustev, pa so: boj za premoč in kontrolo.

5.10 MOTIVIRANJE ČLANOV TIMA

Medčloveški odnosi, ki temeljijo na čustveni inteligentnosti posameznikov v skupini, so pomemben motivacijski dejavnik v organizaciji in vplivajo na posameznikovo produktivnost ter kvaliteto dela. Če so odnosi kooperativni in delujejo neposredni sodelavci med seboj kot tim, če med seboj zdravo tekmujejo, bo vse to vplivalo na večjo produktivnost celotnega podjetja; vpliv se bo poznal tudi pri zmanjšanju odsotnosti z dela in zmanjšala se bo fluktuacija iz organizacije. Prihodnost uspešne organizacije je v zaposlenih, ker predstavljajo njen vitalen del in ob pravih motivacijskih vzvodih, bo le-to zagotovilo uspeha podjetja (glej Ložar 1999: 55).

Uspešnost in zavzetost posameznika v delu, ki ga opravlja, je v veliki meri povezana s stopnjo motiviranosti. Lahko namreč domnevam, da je vsaka naloga, ki je podana posamezniku, spodbujena s strani enega ali več motivov, ki usmerjajo aktivnosti k želenemu cilju.

Lipičnik (1994: 492–504) je ugotovil, da so ljudje že od nekdaj hoteli pojasniti dogajanje v zvezi z motivacijo. Rodile so se različne teorije, ki jim je skupno, da skušajo odgovoriti čemu ljudje delajo. Med temi teorijami so najpomembnejše: motivacijska teorija Maslowa (1954), v kateri se človekove potrebe pojavljajo v določenem redu od fizioloških do potreb samopotrjevanja; Laevittova motivacijska teorija (motivacija je ciklični proces, ki poteka od dražljaja, potrebe, napetosti, aktivnosti do cilja in nazaj preko redukcije potrebe in relaksacije); Herzbergova dvofaktorska teorija (loči direktne motivatorje in higienike kot posredne motivatorje). Fromm (v Trstenjak 1981) pravi, da ljudje delajo, da bi nekaj imeli oz. zato, ker bi radi nekaj bili. Vendar se pojma »biti« in »imeti« ne izkjučujeta. Tiste, ki se nagibajo k temu, da bi radi nekaj bili, lažje motiviramo z nematerialnimi orodji. Ta teorija je za vodjo pomembna predvsem za to, da zna izbrati motivacijsko orodje za vsakega sodelavca posebej, tako da tiste, ki bi radi nekaj bili, nagradi z napredovanjem, tiste, ki bi radi nekaj imeli, pa materialno.

Če izpostavim delo, je tu najpomembnejša potreba po zadovoljevanju osebnega razvoja. Vendar so te tako pri nas kot tudi drugod po svetu najmanj zadovoljene, ker nimajo meje zadovoljitve, saj je vsaka osebnost edinstvena in vsak ima različno mejo svojih potreb.

5.10.1 Nagrade za delo

Nagrada za delo je tesno povezana z ostalimi kot so osebni razvoj, ugled, odgovornost itd.. Če dosežemo cilje v teh potrebah, tako lahko zadovoljimo tudi materialne potrebe.

Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v obliki filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (glej Lipičnik 1998: 191).

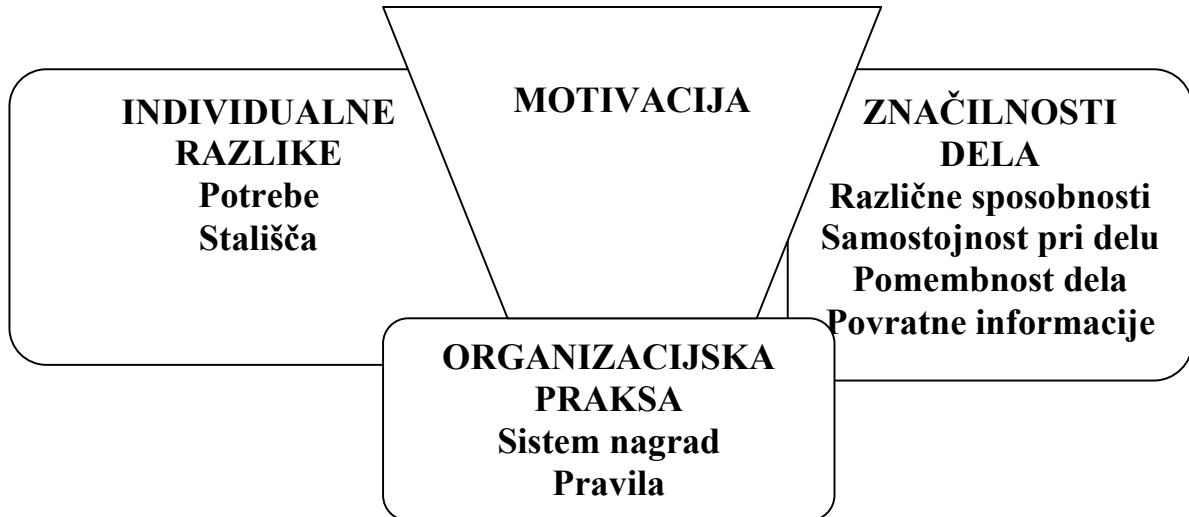
Sistem nagrajevanja zaposlenih je tudi pomemben dejavnik motiviranja in ohranjanja zaposlenih v delovnem razmerju. Z ustreznimi nagrajevalnimi strategijami lahko v podjetju dosežemo večjo produktivnost in tudi motiviramo zaposlene za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti (glej Treven 1998: 219).

Sistem nagrajevanja vključuje finančne in nefinančne nagrade, lahko pa tudi sistem nagrajevanja uspešnosti. Med finančne nagrade štejemo osnovno (fiksno) in variabilno plačo, ugodnosti, ki jih uživajo delavci in druga razna nadomestila. Med nefinančne nagrade uvrščamo razna priznanja, pohvale, dosežke osebni razvoj, katerih vrsta in obseg uporabe so odvisni predvsem od kulture in vrednot organizacije (glej Lipičnik 1998: 191–192).

Osnovnega pomena za večjo zavzetost in uspešnost pri delu je ustvarjanje možnosti za zadovoljevanje različnih potreb. Motiviranost delavcev je vedno povezana z rezultati dela, torej kako dosegamo osebne delovne cilje, ki smo si jih postavili v okviru delovne skupine in organizacije (glej Možina 1991: 6).

Ker vemo, da denar in materialne nagrade niso zadosten motivator za zaposlene, ki naj bi v podjetju ostali in izboljšali svoje delo in poslovanje podjetja, je proces motiviranja bolj kompleksen. Dejavnike motivacije prikazuje slika 5.10.1.1.

Slika 5.10.1.1: Dejavniki motivacije.



Vir: Lipičnik (1998: 162).

Individualne razlike lahko utemeljimo s tem, da je vsak človek edinstven. S tem pa vsak posameznik na delovno mesto prinese individualne značilnosti, kot so vrednote, stališča, interese in osebne potrebe. Ker se te lastnosti razlikujejo od posameznika do posameznika, lahko motiviramo posameznike na različne načine. Nekatere motivira denar in delajo dlje, da bi dobili višjo plačo. Druge motivira varnost in sprejemajo tudi manj plačano delo, da bi se izognili tveganju, da bodo nezaposleni. Drugi spet sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti itd (glej Lipičnik 1998: 163).

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke itd.), z nagradami pa definiramo npr. bonitete in/ali provizije, kar lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti (glej Lipičnik 1998: 163).

Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Značilnosti oz. zahteve dela, ki omogočajo ustrezno motivacijo, so:

- Raznolikost sposobnosti – čim več znanja, talenta in veščin terja določeno delo, tem večji je občutek pomembnosti dela za posameznika.
- Istovetenje z delom – ljudje bolj skrbno in kvalitetno opravljajo delo, če se poistovetijo z delom.
- Pomembnost dela – občutek pomembnosti se poveča, če delavci vedo, da bo dobro opravljeno delo imelo bistven vpliv na boljše fizično in psihično počutje drugih ljudi.
- Samostojnost pri delu – posledica povečevanja samostojnosti pri delu se kaže v povečani odgovornosti za uspeh.
- Povratna informacija – vsak delavec mora biti neposredno in jasno obveščen o rezultatih svojega dela (glej Černetič 1997: 82).

Denarne spodbude so močni, vendar zelo kratkotrajni spodbujevalci vedenja posameznikov. Dolgoročno zaposlenih ni možno motivirati od zunaj. Pri zaposlenih naj bi dosegli stanje notranje motiviranosti, ko sami začutijo željo in potrebo po izvajanju določenih dejavnosti za doseganje skupnih ciljev. Ljudje so delavni in odgovorni in se delovnim nalogam in izzivom ne izogibajo, če je njihovo delo cenjeno in delovno okolje prijetno ter jim omogoča zadovoljevanje višjih potreb. Zavzetost bo večja, če bodo zaposleni sodelovali pri oblikovanju ciljev in vizije podjetja ter bodo potem samostojno odločali o tem kako jih bodo dosegli (glej Zupan 2001: 60).

5.10.2 Nagrade za delo v timu

Robbins in Finley (2000: 145) pravita, da je »delo investicija, ki jo delajo ljudje. In za to investicijo zahtevajo povračilo. Če jim ne plačaš, ne bodo delali«. Tu ne gre za to, ali plačati ali ne, temveč »kako in komu« (Robbins in Finley 2000: 145). Vprašamo se lahko, ali nagraditi cel tim ali le posameznike. Avtorja podata tezo, da je tu treba upoštevati pravilo »80/20 – 20 odstotkov članov tima je zaslužnih za 80 odstotkov uspeha tima«; to pravilo teži k temu, da od tima potegnemo najboljše, kar je možno (prav tam: 146).

Po mojem mnenju pri nagrajevanju za delo v timu ne bi smeli upoštevati nobenih pravil, saj tim uspešneje deluje, če so nagrajeni vsi, ne pa le nekateri posamezniki.

Nagrade, ki jih tim in člani tima cenijo, niso enega tipa, ki bi ustrezal vsem organizacijam, ampak so odvisne od vseh dejavnikov, ki družijo organizacijo. Za nekatere je najboljša nagrada samo delo, izziv za trdo delo, interakcija z drugimi izkušenimi člani tima ali celo duševno zadovoljstvo lotiti se in reševati zapletene probleme. Ideja nagrajevanja je nagraditi tim, ki se je dobro izkazal (glej Robbins in Finley 2000: 148).

Sinergija, do katere pride spričo večje akumulacije znanj pri timskem delu, je inovativen rezultat skupine raziskovalcev večji od vsote zasebnih rezultatov posameznih inovatorjev. Po drugi strani z vidika nagrajevanja v primeru inoviranja v timu lahko prihaja do pojava zastojkarstva, ko nek član tima ne prispeva v polnosti k ustrezni delovni izvedbi ali rezultatu dela skupine, vendar je vseeno udeležen v delitvi skupinske nagrade, kljub vložitvi manjših delovnih naporov glede na ostale člane. V tem primeru nagrada propada vsem članom glede na skupinski rezultat in ne glede na količino vloženega posameznega napora. Če drugi člani skupine zaznajo zastojkarstvo, bo to lahko vodilo v zmanjševanje spodbude (glej Ilič 2001: 169–170).

Vsak vodja tima bi se po mojem mnenju moral zavedati, da treba v današnjem času dati velik poudarek na individualno motiviranost, saj ima vsak posameznik svoje potrebe in motive, ki ji skuša zadovoljiti; hkrati pa bi moral dati poudarek tudi na celotno motiviranost članov tima.

5.11 USPEŠNOST TIMA

Mnogi avtorji (npr. Scholl 2001, Hoegl et al. 2000) naštevajo značilnosti učinkovitega tima. Menim, da je izraz "učinkovit" prezek. Učinkovitost je po Turku namreč lastnost, značilnost, izvirajoča iz pretvorbe vložka v poslovanju v izloček iz njega; razmerje med količino in kakovostjo ter porabo oziroma stroški vložka. Je lastnost poslovanja, da se cilji uresničujejo hitro in z utemeljenimi stroški (Turk v Rejc 2002: 64). Vsebina predhodnih poglavij nas opozarja, da za obstoj tima ni dovolj le ugodno razmerje med vložki in izločki; ni dovolj, da je le učinkovit.

Tim, ki naj bi hkrati dobro opravljal naloge, skrbel za dobre medosebne odnose, gojil zaupanje in ustvarjalni zagon, naj bi bil uspešen. V pomoč pri opredeljevanju uspešnosti na ravni tima nam je lahko opredelitev uspešnosti na ravni podjetja. Sodobno pojmovanje uspešnosti poslovanja

podjetja izhaja iz poslanstva podjetja, se veže na strateške cilje in preko njih na strategijo podjetja. Uspešno posluje tisto podjetje, ki zadovoljuje potrebe vseh pomembnih udeležencev v poslovanju podjetja, to je lastnikov, posojilodajalcev, kupcev, zaposlenih, dobaviteljev, države in različnih javnosti in na ta način upravičuje smisel svojega obstoja. Zaradi raznolikosti potreb, pričakovanj in pogosto nasprotujočih si mnenj in interesov različnih skupin udeležencev sodobno razumevanje uspešnosti vključuje tako strateške dejavnike kot dosežene rezultate poslovanja, obe pa pravi presojamo v luči strategije in poslanstva podjetja (glej Rejc 2002: 68).

Prašnikar in Debeljak (1998: 13) menita, »da je uspešnost podjetja opredeljena s cilji poslovanja podjetja«. Kavčič pa meni (glej Kramberger, Ilič, Kohont 2004: 80), da naj bi bila uspešnost organizacije usmerjena na celovite, kompleksne cilje organizacije, v katere se vključujejo poleg ekonomskih tudi socialni cilji, odnosi v organizaciji in odnosi organizacije z okoljem; pomenila naj bi stopnjo, do katere organizacija realizira postavljene cilje, ali »delanje pravih stvari«.

Uspešen tim torej sledi svojemu poslanstvu in s tem poslanstvu podjetja ter samostojno ali v sodelovanju z drugimi deli podjetja zadovoljuje potrebe svojih članov in vseh, ki so odvisni od delovanja tima.

Za uspešnost tima je potreben pravilen izbor članov tima, ter seveda usposabljanje, ki se nanaša na to, kako naj člani sodelujejo in učinkovito delajo v okviru nalog, ki so jim dodeljene. Želijo čim boljše izkoristiti svoja znanja in sposobnosti pri opravljanju določene naloge, praksa pa pokaže kako uspešni so pri tem.

Najbolj značilne čustvene spretnosti, ki zagotavljajo uspešnost tima, so naslednje:

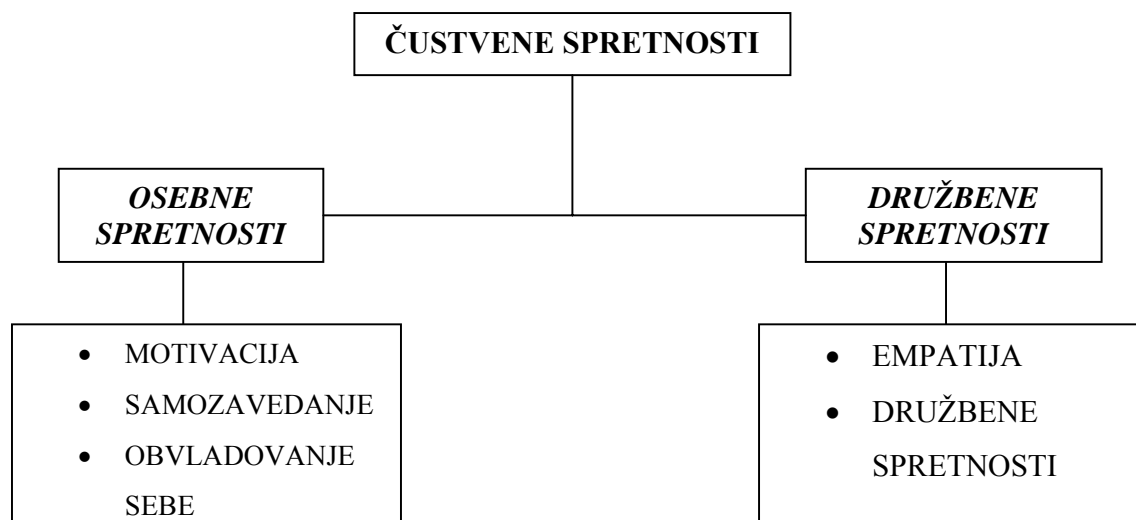
- Empatija in medsebojno razumevanje; poslušanje in spoštovanje vseh mnenj; prizadevajo si za odprto in pošteno komunikacijo, trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.
- Sodelovanje in enotna prizadevanja; člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da se osebne in timske cilje dosega najuspešnejše z vzajemno pomočjo, sprejemajo delo za svojo last in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
- Želja po napredovanju tako, da tim spremlja odzivnost na svojo storilnost in išče načine,

kako bi se naučil bolje delati; člane spodbujajo, da razvijejo svojo usposobljenost in da to, kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu in jih tim pri tem popolnoma podpira.

- Zavedanje sebe v mejah zmogljivosti in slabosti svojega tima; gre za spodbujanje k reševanju problemov in zavzemanje dejavnega stališča v njihovem reševanju. Sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim; razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost s šefom.
- Zaupanje v svoj tim.
- Prožnost v načinu izvrševanja skupinskih nalog.
- Vzpostavljanje vezi z drugimi timi.
- Vzdušje: zadovoljstvo in veselje, kooperativan klima; delujejo v ozračju zaupanja; drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge ali nesoglasja; vprašanja so dobrodošla (glej Maddux 1988: 11).

Na sliki 5.11.1.1 so prikazane čustvene spretnosti po Golemanu (2001). Natančnejša pojasnitev čustvenih spretnosti se nahaja v prilogi A.

Slika 5.11.1: Čustvene spretnosti po Golemanu.



Vir: Potočnik (2000: 19).

Čustveno ranljivi ljudje imajo izredno nizek prag vznemirjenja, zato se pogosteje razburijo zaradi mnogih stvari. V stanju razburjenja tudi v dobronamernih dejanjih vidijo sovražnost in se pogostokrat postavijo v obrambni položaj. Obvladujejo jih črnoglede misli, njihovo vedenje pa vpliva negativno na druge sodelavce v timu: postajajo vse bolj nevoljni, niso več pripravljeni sodelovati s takšnim sodelavcem in vse to povzroči rušenje timske atmosfere. Čustveno manj inteligentni ljudje se bojijo; da bodo doživeli kritiko, zato se radi izogibajo sestankov. Nagnjeni pa so k samokritiki, nenehnemu opravičevanju in izmikanju. Skupina takšnega posameznika obtožuje, nezadovoljna je z njegovim vedenjem in ga neformalno kmalu izloči. In obratno: v timih, v katerih člani se ponašajo z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti, prevladuje optimizem, sproščajo se pozitivna čustva, člani skupine iščejo rešitve, drug drugega znajo vzpodbujati in se veselijo uspehov, ki jih dosegajo (glej Brečko 2003: 12–13).

5.12 VZPODBUJANJE USTVARJALNOSTI

Ustvarjalnost je danes pogosto ključnega pomena za preživetje ne samo tima, ampak tudi celotnega podjetja. Nove ideje, novi pogledi na proizvodnjo, izdelke, način dela prinašajo podjetjem možnosti za uspešnejše konkuriranje. Vsak tim lahko sam zase razvije ustvarjalne postopke, ki mu pomagajo izboljšati učinkovitost in bolje reševati naloge.

Vodja tima naj bi imel posluš za ustvarjalne potrebe zaposlenih, znal naj bi ustreči potrebam tima in hkrati doseči poglobitve cilje podjetja. Kadar so ti elementi povezani, je možen tako osebni kot skupinski uspeh. Vodja ima sposobnost spoznavati zaposlene kot ustvarjalne posameznike in jim zagotoviti možnost ustreznega treninga za utrjevanje temeljev ustvarjalnosti. Vodja tima naj bi ustvarjalnost usmerjal in spodbujal, ustvarjalne prispevke pa odkrival in nagrajeval. Njegova sposobnost naj bi tudi bila prepričati zaposlene, da je vsak zmožen in dolžan prispevati ustvarjalne ideje in tolerirati neuspehe kot pričakovani sestavni del ustvarjalnega posotopka. Ne sme se bati tveganja, poleg tega pa članom tima pomagati odpravljati strah pred spremembami. Z razumevanjem, sočutjem in humorjem mora prispevati k zniževanju ravni stresa. Nazorno prikazati ustroj, pomen in usmeritev podjetja ter pokazati, kako je njegova uspešnost odvisna od delovanja sestavnih delov. Problematično situacijo zaznati in hoteti prikazati kot izziv za

ustvarjalno misleče ljudi in pritegniti k ustvarjalnemu sodelovanju vse, ki so vključeni v delo (glej Kinsey Goman 1992: 67).

Bistveni sestavni del vodenja timov je pospeševanje njihovih lastnih ustvarjalnih procesov. To pomeni, da vodja pomaga članom tima razumeti njihov lastni notranji svet, da zaupajo vase in v svoj uvid. Tako spoznajo svojo miselno naravnost in se od nje umaknejo, zavedati pa se pričnejo tudi svojih skritih motivacij. Če hočemo vsi prispevati k razvoju, je najpomembnejše od vsega, da smo v tesnem stiku s svojim srcem, ki občuti, kaj je prioriteta.

Menim, da se ustvarjalnosti ne da izsiliti. Postati ustvarjalnejši pomeni, da notranje rastemo, da se bolj zavedamo samih sebe in svojih notranjih procesov. Ko posameznik, ki naj bi bil vodja, to osvoji, lahko članom tima pomaga, da bodo le ti znali izkoristiti svojo notranjo moč. To naredi z vplivanjem moči članom tima. Občutek moči prihaja iz vsakega člana tima iz njegove lastne notranjosti. Vodja tima z vplivom le ustvari okolje, kjer člani tima sami občutijo moč - ustvari spodbudno okolje. To pa lahko ustvari s tem, ko spoštuje dostojanstvo in celovitost vsakega posameznika; poudarja, da je potrebno izražati svoje lastne občutke in sporočiti lastno resnico; vzeti si čas in se pogovarjati z ljudmi; priznavati, da imajo tudi drugi svoje lastne potrebe; zaupati vase in se zavedati, da si v glavnem vsi želimo isto. »Voditelji prihodnosti bodo torej tisti, ki bodo znali ustvariti okolje, v katerem bodo imeli ljudje voljo do dela« (Evans, Russell 1992: 161–169). Ustvarjalno timsko delo se nekoliko razlikuje od skupinskega. Pri ustvarjalnem timskem delu ne gre za izražaneje mnenj, ampak za produciranje idej, rešitev. Pri tem ni bistveno, kdo se s kom ne strinja in kdo koga ne mara, ampak je pomembno, da vsi udeleženci drug drugemu asociativno spodbujajo ideje in s tem pomagajo do rešitve (glej Lipičnik 1991: 79).

Pogoji timske ustvarjalnosti so odprt odnos do okolja, prenašanje nasprotij, dovzetnost za težave, prilagodljivost in izvirnost, želja po uspehu, pripravljen biti drugačen, določena mera introvertiranosti, pripravljenost za reševanje novih problemov in zapletov, vztrajnost pri iskanju rešitev, sposobnost prilagajanja in pripravljenost na tveganje. Pogoj uspešnega dela je pripravljenost članov tima, da se odpovejo »sanjarjenju« o lastni vsemogočnosti, sprejemanje drugačnih stališč ter medsebojno pojasnjevanje vseh vidikov problema (glej Brajša 1996: 127).

Za uspešno vodenje in izvajanje ustvarjalnega sodelovanja so bistvena tudi znanja o strukturi osebnosti in njenih lastnosti, saj predstavljajo nujni pogoj, brez katerega ni mogoče vzpostaviti medosebnih odnosov, ki bodo sprožali in vzdrževali ustvarjalno klimo v timu. Ni metode ali tehnike za izvajanje ustvarjalnega sodelovanja, ki se je ne bi dalo enostavno naučiti, umetnost pa je v tem, kako pripraviti in navdušiti ljudi, da jo bodo pri svojem delu uporabljali. Poznavanje človekove osebnosti je edini ključ, ki odpira njegovo intimno ustvarjalno misel tima, ki dela na ustvarjalnem reševanju strokovnega problema (glej Mayer 1991: 137).

6. VLOGA IN ZVEZA MED ČUSTVENO INTELIGENTNOSTJO VODJE IN ČLANOV TIMA PRI USPEŠNOSTI

6.1 OPIS PROUČEVANEGA PODJETJA

Zametki današnjega podjetja Novoles segajo v 16. stoletje, ko so v kraje ob Krki prišle najstarejše žage, imenovane venecijanke. Nekaj stoletij kasneje, leta 1865, je bil postavljen v Soteski prvi pol industrijski žagarski obrat. Leta 1922 pa je nastal žagarski obrat v Straži, ki ga je poganjala para. Leta 1945 je bilo prelomno, saj so oba žagarska obrata začeli posodabljati za potrebe ponovnega obratovanja. Pričelo se je postopno združevanje žagarskega obrata v Soteski z žagarskim obratom in parketarnico v Straži ter tovarno lesne galanterije. Oblikovati so se začeli prvi obrisi podjetja Novoles. Skozi zgodovino so se v podjetju odvijale številne organizacijske in razvojne spremembe (glej <http://www.novoles.si/default.cfm?Jezik=Si&Kat=0201>).

Velik del njihove produkcije še vedno predstavlja proizvodnja lesenih polproizvodov. V zadnjih letih so naredili velik napredek na področju ponudbe končnih proizvodov – pohištva. Tako lahko danes na trgu ponudijo pohištvo za opremo vseh bivalnih prostorov. Te izdelke tržijo pod blagovno znamko Novoles. Zelo prepoznavno je tudi vrtno pohištvo iz akcije blagovne znamke Novogarden. V okviru blagovne znamke Servus pa na trg lansirajo servisne vozičke in drobno kuhinjsko galanterijo.

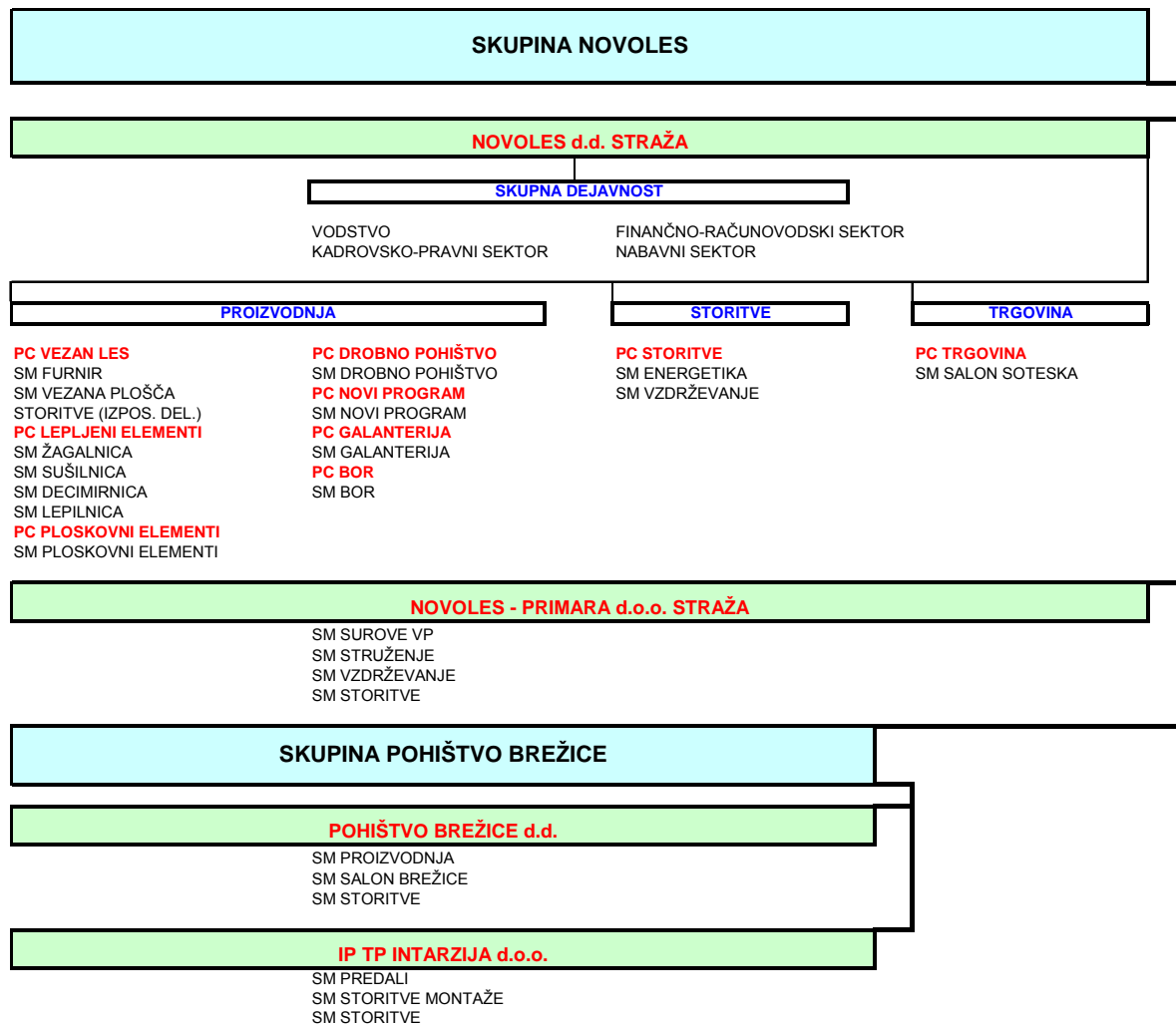
Kot sem že omenila, je Skupina Novoles enovito podjetje, znotraj katerega delujejo profitni centri. Le-ti so organizirani glede na posamezne vrste programov, ki se proizvajajo v njih. Skupni

imenovalec proizvodnega programa je predelava lesa in lesnih tvoriv v polproizvode in končne proizvode (glej Poslovni načrt za leto 2006).

Delniško družbo zastopa enočlanska uprava, ki je odgovorna za usklajeno delovanje podjetja kot celote, ki sledi zastavljeni politiki poslovanja ter viziji v prihodnost. Skupina Novoles ima sedaj svoje profitne centre na štirih lokacijah: v Straži, Račjem selu pri Trebnjem, Krškem in Brežicah. Posamezne družbe oziroma profitni centri so specializirani na določeno vrsto proizvodnje, obenem so komunikacijsko in organizacijsko povezani v celovit poslovni in organizacijski sistem. Skupne službe so organizirane v oddelkih, ki jih sestavljajo: nabavna, prodajna, finančno-računovodska, kadrovsko-pravna služba in služba informatike. Skupne službe opravljajo naloge, ki zagotavljajo nemoteno delovanje celotnega poslovanja. Izvajajo podporo vsem delom podjetja, skrbijo za njegov razvoj in se prilagajajo organizacijskim potrebam, ki jih zahteva podjetje.

Družbo Novoles sestavljajo profitni centri in družbe, ki jih ima v lasti, razvidni so iz naslednjega organigrama na sliki 6.1.1.

Slika 6.1.1: Skupina Novoles v letu 2006.



Vir: Poslovni načrt za leto 2006 Novoles d.d.

Po oceni za leto 2005 je Skupina Novoles ustvarila 7.117.997.000 SIT čistih prihodkov iz prodaje, kar je za 6 % več kot v letu 2004. Tudi poslovni izid je bistveno boljši kot leta 2004, vendar še vedno pod načrtovanim (glej Poslovni načrt za leto 2006).

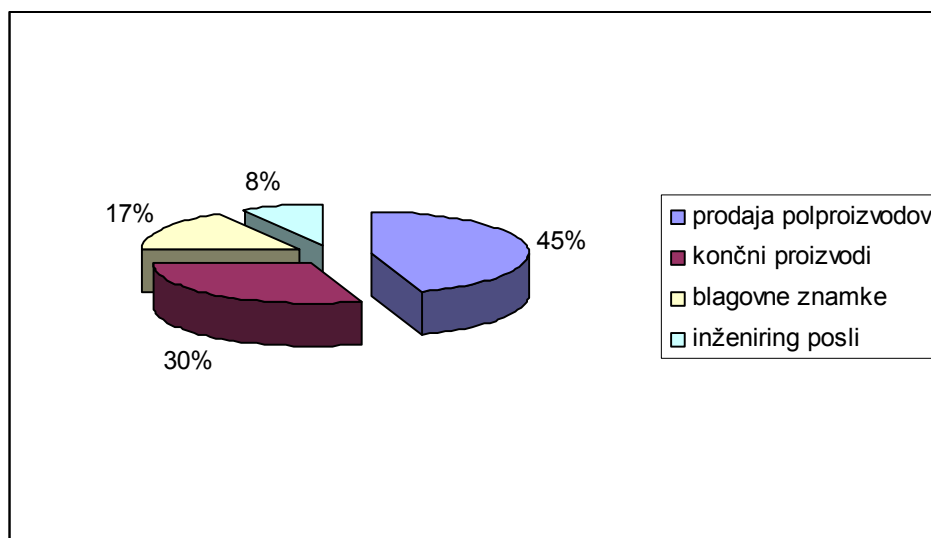
Po mnenju g. Novine²³ so izpad prodaje beležili predvsem na izvoznem trgu, kjer so glede na načrt ustvarili 13 % manj prihodka, kljub temu, da je le-ta za 5 % višji kot preteklo leto.

Pomembnejši razlog za izpad prihodkov je nižja prodaja na angleškem trgu, kjer jim v začetku leta 2005 ni v celoti uspela zahteva po dvigu cen nedohodkovnih programov. Delno jim je to uspelo na ameriškem trgu, kjer so kupci lažje sprejeli vpliv valutnih nihanj.

G. Novina pravi, da so tudi v letu 2005 nadaljevali z aktivnostmi na področju programa prestrukturiranja Skupine Novoles d.d. Straža. Produktno-trženjska usmeritev je bila povečati delež končnih proizvodov s poudarkom na lastnih blagovnih znamkah in kakovostnih inženiring poslih, ter zmanjšanje deleža polproizvodov v prihodkih od prodaje (glej Poslovni načrt za leto 2006).

Iz slike 6.1.2 je razvidno, da so v letu 2005 v Skupini Novoles s prodajo končnih proizvodov ustvarili 30 % čistih prihodkov iz prodaje, s prodajo polproizvodov 45 %, s prodajo blagovnih znamk 17 % ter 8 % z inženiring posli.

Slika 6.1.2: Čisti prihodki od prodaje na domačem in tujem trgu v letu 2005.



Vir: Povzeto po Poslovnem načrtu za leto 2006 Novoles d.d.

²³ G. Novina je z mesta generalnega direktorja Novoles d.d. Straža zaradi osebnih razlogov odstopil v drugi polovici leta 2006. Ker v svojem diplomskem delu preučujem podatke iz leta 2005, ko je še bil na mestu generalnega direktorja, še vedno navajam njegovo mnenje.

Na tem mestu poudarjam, da bom v nadaljevanju podala le opis poslovanja preučevanih profitnih centrov Skupine Novoles: to sta Profitni center (v nadaljevanju PC) Vezan les in PC Ploskovni elementi.

PC Vezan les, znotraj katerega deluje tudi invalidsko podjetje Novoles Primara d.o.o., ima tradicionalen proizvodni program, ki temelji na maloserijski proizvodnji, saj proizvodnje poteka izključno za znanega kupca, s poudarkom na kakovosti izdelkov in kratki odzivnosti naročil. V PC Vezan les je osnovni program proizvodnje furnirja, vezanih plošč in slojastega lesa, vse bolj pa se razvija dodatni program, ki je sestavljen iz predelave proizvodov osnovnega programa v polizdelke, kot so surove ali oplaščene letve za posteljni program, sestavljena posteljna dna, razne komponente pohištvenih izdelkov, notranjega interiera, transportnih sredstev, gradbeništv ipd.

Po mnenju g. Novine je »proizvodni program tradicionalen, potrebno pa ga je nadgraditi in dopolniti z novimi izdelki v kombinaciji z drugimi drevesnimi vrstami oz. različnimi kompozitnimi materiali, ki povečujejo stopnjo dodane vrednosti« (glej Poslovni načrt za leto 2006).

Proizvodnje poteka redno v dveh, na sušenju, spajanju furnirja in občasno na stiskalnicah pa v treh izmenah, ki ga opravlja 155 zaposlenih. Konkurenčna prednost podjetja je predvsem v proizvodnji majhnih količin v različnih formatih ter obdelanih polizdelkih, vse izključno za znanega kupca. Dolgoročni cilj je zagotovitev polne zasedenosti lastnih proizvodnih kapacitet s ponudbo vezanega lesa tako v osnovnem formatu kot tudi obdelanega v polproizvod, izdelanega iz različnih domačih drevesnih vrst, ter usmeritev ponudbe oz. prodaje izdelkov iz kooperacijske proizvodnje v vzhodnih državah.

Drugi preučevani profitni center je PC Ploskovni elementi, t.j. podjetje, ki je specializirano za proizvodnjo surovih furniranih plošč (mizne plošče, sestavni deli za razne omare, furnirane vezane plošče). V oddelku furnirnice se izvaja krojenje in spajanje furnirja na nitko in na topi spoj do debeline furnirja 1,0 mm. V strojnem oddelku se vršijo naslednje faze obdelave: razrez surovih plošč (ivernih plošč, MDF plošč), grobo brušenje oz. kalibriranje plošč, furniranje in zapiranje robov plošč z robno folijo, z robnim furnirjem oz. z nalepki (ravni iz masivnega lesa, krivljeni iz laminata). Prav tako se vrši tudi rezkanje oz. profiliranje robov ter vrtanje. Zasedenost

strojev v proizvodnji niha glede na različne tipe. Kaže se trend zmanjševanja števila kosov v seriji določenega izdelka. Po mnenju vodje proizvodnje, g. Breznikarja, je »produktivnost proizvodnje v veliki meri pogojena z velikostjo serije in s predpripravo proizvodnje (vhodna kontrola surovin in materialov ter enostavna, lahko razumljiva in nedvoumna tehnološka dokumentacija)«.

6.2 NAMEN ŠTUDIJE PRIMERA IN METODOLOGIJA

6.2.1 Namen

Namen raziskave je ugotoviti, ali ima čustvena inteligentnost vlogo pri vodenju tima ter kakšen je njen vpliv na uspešnost tima. Na osnovni stališč o stanju in problemih v timu lahko previdavamo, da v vsakem obstaja določena povezanost in motiviranost članov, ki je v veliki meri odvisna od vodje tima, saj je vodja gonilna sila tima. Prav njegove čustvene spretnosti in seveda tudi čustvene spretnosti članov tima naj bi ustvarile uspešno delovanje tima.

Menim, da čustvene spretnosti predstavljajo pomemben dejavnik konkurenčnosti podjetij, vendar je malo podjetij, ki se tega zavedajo. Ni jih namreč veliko, ki dajejo velik poudarek na čustveno inteligentnost zaposlenih v organizaciji.

Namen empiričnega dela je ugotoviti obstoj čustvene inteligentnosti pri timih, saj po mojem mnenju obstaja pri vsakem, ker brez nje ne bi mogel obstajati. Zanima me, na kakšni ravni obstaja čustvena inteligentnost in kakšen vpliv ima na prodajno uspešnost preučevanih profitnih centrih Skupine Novoles (PC Vezan les in PC Ploskovni elementi).

V raziskavi bom primerjala uspešnost prodaje preučevanih timov, ker menim, da bom tako dobila realne razlage za rezultate prodajne uspešnosti, in jih povezala z vlogo čustvene inteligentnosti pri vodenju timov.

6.2.2 Metodologija

Podatke sem zbirala s pomočjo kvantitativnih in kvalitativnih metod. Kvalitativni del (pregled poslovnega poročila, brošur, internih aktov podjetja ter pogovori z zaposlenimi) sem izvedla pred kvantitativnim, da sem dobila bolj jasno predstavo o podjetju. Pri kvantitativni metodi sem se po

predhodni pripravi na študijo primera in po pogovorih z zaposlenimi odločila za vprašalnik, ki ga je oblikoval Goleman (2001). Za ugotovitev uspešnosti tima na podlagi prodaje pa sem uporabila interne podatke podjetja, saj bom za primerjavo uporabila prodajo v letu 2005.

6.3 KVANTITATIVNA ANALIZA

6.3.1 Vzorec

Za vzorec sta bila vzeta tima, ki ju sestavljajo direktor profitnega centra, se pravi vodja tima, nabavnik, prodajnik, tehnolog, tehnolog vzdrževanja, vodja proizvodnje in vodja tehnološke priprave dela. Vsi člani tima so zaposleni znotraj podjetja in vsak ima specifično znanje in sposobnosti, kar pomeni, da morajo združiti svoja znanja in delovati kot tim, da uspešno delujejo. Raziskava je bila opravljena v profitnih centrih Vežan les in Ploskovni elementi maja 2007.

6.3.2 Golemanov vprašalnik

Golemanov vprašalnik o čustveni inteligentnosti je sestavljen iz dveh delov (glej prilogo D). V prvem delu je 10 vprašanj zaprtega tipa – vprašani se mora odločiti za eno izmed štirih možnosti glede na svojo reakcijo v določeni situaciji. Drugi del vprašalnika je sestavljen iz 12 trditev, pri čemer morajo respondenti vsako trditev rangirati glede štirih dimenzij (kako delujejo v dani situaciji). Za omenjeni vprašalnik sem se odločila zato, ker lahko na preprost in hiter način ugotovim čustveno inteligentnost člana tima.

Vprašalnik je samoocenjevalen, kar pomeni, da se je član tima ocenil sam. Ocenil si je svoje značilnosti: lastno mnenje in svoje delovanje v določeni situaciji.

6.3.3 Rezultati vprašalnika

Na osnovi rezultatov bom skušala ugotoviti čustveno ineligentnost posameznega člana v timu in timov na splošno.

Glede na to bom primerjala čustveno inteligentnost med njima in hkrati iz podatkov o prodaji preučevanih PC Novoles d.d. Straža²⁴ izluščila, kako čustvena inteligentnost timov vpliva na

²⁴ Podatke o prodaji sem dobila v Poslovnem načrtu za leto 2006 podjetja Novoles.

prodajno uspešnost, čemur bo sledila analiza.

Za oceno čustvene inteligentnosti sem vzela povprečno vrednost²⁵, ki je rezultat ugotavljanja stopnje čustvene inteligentnosti vsakega posameznega člana tima (točkovanje in rezultati testa so v prilogi E).

Rezultati vprašalnika, ki so predstavljeni v tabeli 6.2.2.1.3.1, kažejo na dejstvo, da lahko na podlagi skupnega zbranega števila točk pri posameznem timu ugotovim, da je tim A prav dobro čustveno inteligen²⁶, tim B pa je dobro oziroma povprečno čustveno inteligen.

Pri podrobnejšem pregledu rezultatov lahko ugotovim, da je vodja tima A prav dobro čustveno inteligen oseba, to pomeni, da se zaveda svojih čustev in je motiviran, nima težav v odnosih z ljudmi in je optimistično razpoložena oseba. Vodja tima B je dobro, povprečno čustveno inteligen oseba, ki se sicer zaveda svojih čustev, vendar ne v tako veliki meri kot vodja tima A. Je motiviran za delo, a ne v zadostni meri, da bi visoko motiviral člane svojega tima.

Iz tega lahko sklepam, da člani tima A lažje komunicirajo med seboj, so se zelo sposobni angažirati za delo in se znajo dogovoriti, vodja jih zna dobro motivirati, hkrati pa dobro sodelujejo med seboj in so zavezani k skupnemu cilju.

Višja čustvena inteligentnost tima A pomeni, da so njegovi člani tima sposobni uspešno reševati konfliktna situacija, med seboj si pomagajo in iščejo skupne rešitve. V primerjavi z ostalimi je med drugim razvidna prav dobra (le tehnolog je povprečno čustveno inteligen) čustvena

²⁵ Indeks prisotnosti stopnje čustvene inteligentnosti sem izračunala kot povprečje 10 vprašanj in 12 trditev. Povprečje sem izračunala s formulo za aritmetično sredino: $\mu = (\sum_{i=1}^N X_i) / N$ (glej Ferligoj 1995: 36). Indeks nam pokaže, koliko je posamezen tim čustveno inteligen.

²⁶ Kriterij za določanje čustvene inteligentnosti na podlagi zbranih točk v vprašalniku je sledeč:

0-49: Zelo slaba, zelo nizka čustvena inteligentnost. Prag vznemirjenja je nizek in se pogosto razburjate zaradi mnogih stvari. Tudi v dobornamernih dejanjih vidite sovražnost in se postavite v obrambni položaj. Obvladujejo vas črnoglede misli, vaše vedenje pa vpliva negativno na druge sodelavce v timu (sodelavci v timu postajajo nejevoljni, niso več pripravljeni sodelovati s takšnim sodelavcem in vse to ruši timsko atmosfero. Boji se kritike in ste nagnjeni k samokritiki, nenehnemu opravičevanju in izmikanju.

50-99: Slaba, nizka čustvena inteligentnost. Ob spodbudi lahko napredujete.

100-149: Dobro, povprečno čustveno inteligen oseba.

150-199: Prav dobro čustveno inteligen oseba, ki ima velike možnosti, da ob osebnem razvoju postane zelo visoko čustveno inteligen oseba. Zaveda se svojih čustev, je motivirana in se noramlnno razume z ljudmi. V bistvu je optimistično razpoložena oseba.

200-248: Odlično- zelo visoko čustveno inteligen oseba. Odkrito govorite o svojih čustvih, se znate odzvati na kritiko in ne zanikate svojih neuspehov. Znate se motivirati, vzdržite tudi najresnejše preizkušnje in optimistično zrete v prihodnost. Zelo ugodno vplivate na svoje sodelavce in delo v timu.

inteligentnost tima A, člani tima B so pa vsi dobro oz. povprečno čustveno inteligentni. Že tu se kažejo nekoliko slabše razvite osebne in družbene spretnosti članov tima B. Očitno niso dovolj motivirani, med njimi ni ustrezne horizontalne komunikacije, hkrati pa ne znajo prisluhniti drug drugemu, se dogovarjati ter uspešno reševati medsebojne konflikte.

Menim, da so pri članih tima B razvite spretnosti čustvene inteligentnosti, vendar v ne dovolj veliki meri za zelo uspešno poslovanje. Da bi bilo njihovo poslovanje zelo uspešno predlagam, da naj člani tima B začnejo intenzivneje komunicirati med seboj, tako bodo tudi bolj uspešno reševali konfliktne situacije. Člani tima B naj dajo več poudarka na medsebojno razumevanje, saj se bodo tako v veliki meri začeli zavedati čustev in potreb drugih. Poleg tega pa naj postanejo čimbolj »odprti« za uvajanje sprememb na delovnem mestu in v delovnem okolju, kar lahko vodi v ustvarjanje usklajenega delovanja med člani tima in s tem močnejše povezanosti med njimi. Ali jim bom vse to uspelo, je v veliki meri odvisno od vodje tima. Na njem je, da jih dobro motivira, saj če bodo zelo dobro motivirani, bodo uspešneje reševali probleme na poti k prodajni uspešnosti in učinkovitosti.

Vodji tima B bi predlagala, naj se priuči čustvenih spretnosti, kot je samozavedanje in obvladovanje sebe. Če bo vodja tima B obvladoval samega sebe in poleg tega tudi svoje notranje doživljanje, bodo s tem nenazadnje dosegali tudi uspešnejšo komunikacijo, sinergijo in sodelovanje med člani tima ter uspešnejše poslovanje profitnega centra.

Tabela: 6.2.2.1.3.1: Rezultati vprašalnika o čustveni inteligentnosti v PC Vežan les in PC Ploskovni elementi²⁷.

	TIM A	TIM B
Direktor profitnega centra	198	148
Nabavnik	176	135
Prodajnik	183	127
Vodja proizvodnje	170	142
Tehnolog	145	103
Vodja tehnološke priprave dela	168	137
Kontrolor	158	118
Skupaj	1198	910
Povprečna čustvena inteligentnost tima	171	130

Vir: Vprašalnik (glej prilogo E).

Ljudje vedno bolj težimo k odličnosti, tudi članom tima A, ki so prav dobro čustveno inteligentni tim (rezultate sem dobila glede na vprašalnik) bi podala nekaj predlogov, da bi v bodoče postali odlično oz. zelo visoko čustveno inteligentni tim. Za nastanek odlično čustveno inteligentnega tima bi bilo idealno, da bi imeli vsi člani tima A razvite vse čustvene spretnosti. Dobro bi bilo, da bi se člani tima še bolj naučili prepoznavati svoja čustva in da bi veliko govorili o njih, hkrati pa naj bi imeli še več samozaupanja in zaupanja v delovanje tima. S tem bi si razvili čut za lastne vrednote in sposobnosti. Vse to bi po mojem mnenju vplivalo tudi na samozavest posameznega člana tima in tima kot celote. Člani tima A naj bi se še bolj naučili odzivati na kritiko in prevzemanja odgovornosti za svoja morebitna neuspela dejanja. Da bi tim A postal zelo čustveno inteligentni, bi bilo dobro, da bi bili člani še bolj, dojemljivi za novosti, kar pomeni, da bi pokazali zadovoljstvo ob novih zamislih in spoznanjih ostalih članov tima in na podlagi sinergije pripomogli k skupnemu cilju oz. uresničitvi zamisli. Člani tima A naj bi se poleg tega, da naj bi jih bistveno motiviral vodja tima A, bili sposobni tudi sami zelo motivirati, si prizadevati za

²⁷ V nadaljevanju navajam tim A za PC Vežan les in tim B za PC Ploskovni elementi.

čimkrajšo dosego zastavljenega cilja in bili pripravljeni se hitro odzivati na različne ovire ter kljub oviram vztrajati na poti k cilju. Da bi tim A postal odlično čustveno inteligen ten tim, bi bilo zelo priporočljivo, da imajo vsi člani tima razvito spretnost za razumevanje drug drugega in da so ustrežljivi drug do drugega, hkrati pa naj bi vsi tolerirali raznolikost oseb oz. osebnostnih lastnosti, ki so v timu. Predlagala bi še, da naj bi bila klima v timu A še bolj sproščena, hkrati pa naj bi člani tima krepili pozitiven medsebojni vpliv.

6.4 KVALITATIVNA ANALIZA

Kvalitativni pristop imenujemo tudi antropološki pristop (glej Beach 1993: 35) k analiziranju in interpretaciji rezultatov študije primera. Vključuje vodenje intervjujev s ključnimi posamezniki, neformalne razgovore z zaposlenimi, prisotnost v organizaciji in neposredno opazovanje fizičnega izgleda podjetja, njene opreme, lokacije, poteka dela, odnosov med zaposlenimi ter pregled organizacijskih dokumentov. Na podlagi tega sem si lahko ustvarila sliko profitnih centrov in delovanja posameznega tima Skupine Novoles.

Poudarjam, da sem kvalitativni pristop uporabila kot dopolnilo in pripomoček h kvantitativni analizi, saj sem ponekod kvalitativno metodo uporabila za primerjavo s kvantitativnimi izsledki.

6.4.1 Pregled organizacijskih dokumentov

Organizacijski dokumenti ²⁸so (kon)tekstualne paradigme, ki predstavljajo integralni del drugih sistemov in struktur v organizaciji. Definirajo razumevanje partikularnih problemov, predpisujejo primerna vedenja in različne načine opravljanja dela v organizacijah (glej Forster 1994: 149).

Dokumenti so lahko formalni in neformalni, namenjeni večjemu ali manjšemu krogu ljudi. Organizacijski elementi so proizvod interakcij in komunikacij posameznikov ter skupin na vseh ravneh organizacije in omogočajo vpogled v različne interpretacije organizacijskega življenja (prav tam: 148).

²⁸ Med organizacijske elemente spadajo: organizacijska letna poročila, izjave o poslanstvu in viziji organizacije, reklamne brošure, poročila o finančnem stanju organizacije, poročila o marketinški strategiji, neformalni dopisi med osebjem itd. (glej Forster 1994: 148).

Organizacijske dokumente sem dobila v kadrovske službi že na samem začetku, da sem si lažje ustvarila splošno predstavo o podjetju. Spoznala sem zgodovinski razvoj podjetja, njegovo strukturo in pravila organizacije. Interni viri v podjetju predstavljajo zgodovino podjetja, poslovno karto²⁹, reklamni material, podatke o zaposlenih, model vrednotenja dela, pravilnik o disciplinski in odškodninski odgovornosti ter organizacijsko strukturo.

6.4.2 Prodaja v letu 2005

Po pregledu organizacijskih dokumentov sem se odločila, da bom primerjala vlogo čustvene inteligentnosti oziroma njen vpliv na prodajno uspešnost proučevanih timov za leto 2005³⁰.

V nadaljevanju navajam kratek opis prodajne uspešnosti obeh (preučevanih) profitnih centrov, kot je navedan v Poslovnem načrtu za leto 2006. Podatki o prodajni uspešnosti mi služijo za primerjavo s stopnjo čustvene inteligentnosti, obenem me zanima vpliv omenjenih podatkov na uspešnost PC.

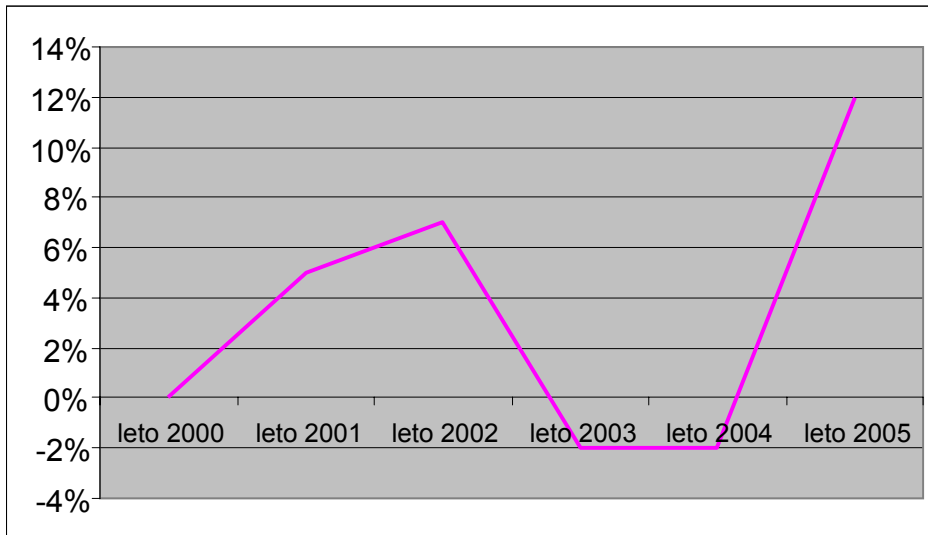
Program vezana plošča iz PC Vezan les izkazuje v letu 2005 za 8% višje prodajne prihodke od načrtovanih in za 14 % višje kot preteklo leto, kot je razvidno iz grafa 6.2.2.2.1. Povpraševanje po izdelkih vezanega lesa se je v letu 2005 bistveno povečalo, kar je delno posledica podražitve transportnih storitev, težave s surovinsko oskrbo ter spremembe lastništva konkurentov na eni strani in intenzivne obdelave novih kupcev na drugi strani. V letu 2005 je ustavilo proizvodnjo več italijanskih proizvajalcev topolovih vezanih plošč, v naši bližini, na Hrvaškem, pa je v stečaju tovarna bukovih plošč Česma v Bjelovarju. Poudariti je potrebno, da sta se predvsem obseg in struktura naročil bistveno spremenila.

Zaslediti je mogoče znatno zmanjševanje naročenih količin po posameznem naročilu, odprema je kombinirana za več destinacij, obenem vse več kupcev posega po proizvodih, ki terjajo dodatne faze obdelave.

²⁹ Organizacijski dokument, v katerem so opredeljeni vizija in strategije organizacije, ki jih določi vodstvo organizacije (npr. temeljni cilj, prednosti, slabosti, tveganja itd.).

³⁰ Povzeto po Poslovnem načrtu za leto 2006.

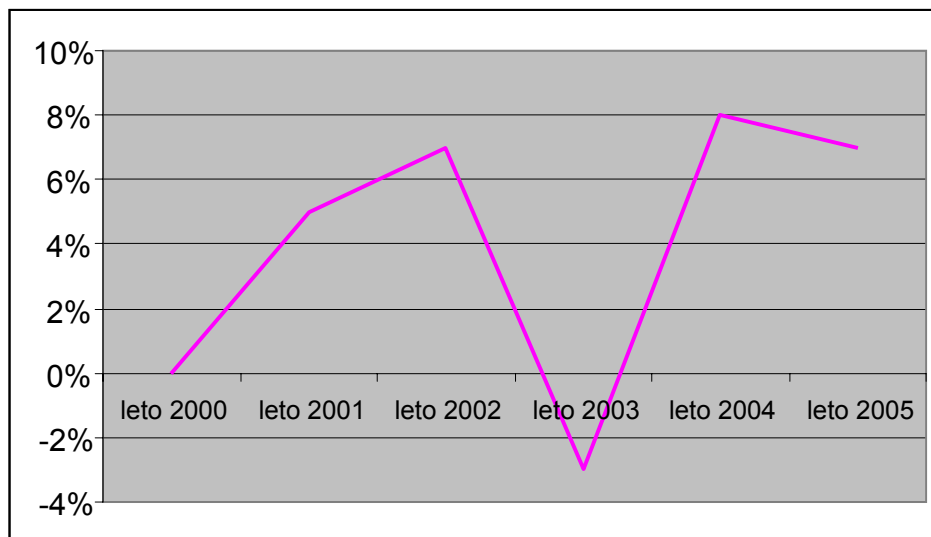
Graf 6.2.2.2.2.1: Rast prihodkov od prodaje v obdobju od leta 2000 do leta 2005 PC Vežan les.



Vir: Povzeto po Poslovnem načrtu za leto 2006 Novoles d.d.

Kot je razvidno iz grafa 6.2.2.2.2.2, so v PC Ploskovni elementi v letu 2005 ustvarili prihodke v višini načrtovanih in v enakem obsegu kot preteklo leto. Na trg so plasirali nove lakirane proizvode in proizvode iz masivnega lesa, ki so oplemeniteni s furnirjem. Kar 55 % prihodkov je bilo ustvarjenih s prodajo na tuji trg. Najpomembnejši trg v letu 2005 je bil trg Italije, kjer so kljub močni konkurenci s kratkimi dobavnimi roki in kvaliteto ohranili njihov tržni položaj. Glede na vlaganja v tehnologijo v preteklih letih so lahko zagotavljali precejšnjo fleksibilnost in širino prodajnega programa, kar je bila njihova bistvena prednost. Velik poudarek so v letu 2005 namenili kontroli vhodnih materialov, predvsem iverici in furnirjem, katerih cene so na trgu skokovito porasle.

Graf 6.2.2.2.2: Rast prihodkov od prodaje v obdobju od leta 2000 do leta 2005 v PC Ploskovni elementi.

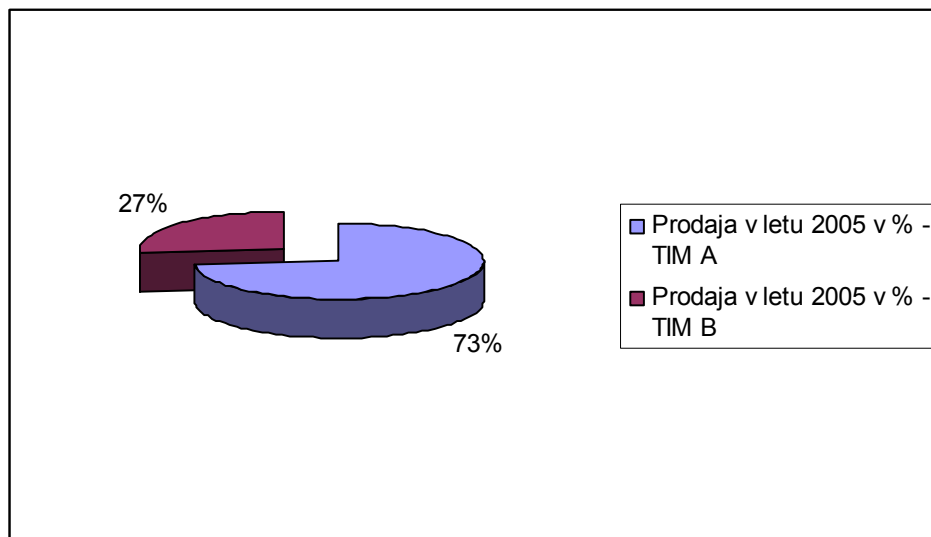


Vir: Povzeto po Poslovnem načrtu za leto 2006 Novoles d.d.

Prodajno uspešnost obeh profitnih centrov, ki je prikazana na grafoma 6.2.2.2.1 in 6.2.2.2.2 glede na rast prihodkov v obdobju od leta 2000 do leta 2005 bi po mnenju prodajnika tima A lahko ocenili kot za normalno oz. kot normalno poslovanje. Pri obeh profitnih centrih je v obdobju od leta 2000 do leta 2002 prodaja postopoma naraščala. Leta 2003 pa je pri obeh profitnih centrih zaznati močno upadanje prodaje, kar je po besedah prodajnika tima A posledica zmanjšanja naročil.³¹ Ta »kriza« je pri PC Vezan les trajala slabi dve leti, medtem ko je PC Ploskovni elementi že v letu 2004 zabeležil pozitivno rast prihodkov od prodaje. Ta naj bi bila posledica zvišanja povpraševanja po njihovih polproizvodih ter nakupa dodatne strojne opreme, kar je povišalo prodajno uspešnost. PC Vezan les pa je zabeležil pozitivno rast prihodkov od prodaje leta 2005. Na kratko lahko strnem, da sta bila oba PC do leta 2005 nekako enako prodajno uspešna. Leta 2005 pa je prodaja v PC Vezan les zelo narasla v primerjavi na prejšnja leta in z PC Ploskovnimi elementi. Na sliki 6.2.2.2.1 je prikazan delež prodaje polproizvodov obeh PC-ov v letu 2005.

³¹ V obeh profitnih centrih so delali t.i. »uslugo del« za ostala lesna podjetja v Sloveniji. Lesna podjetja so priskrbela ustrezen material, v obeh PC pa so polproizvod naredili zastoj oziroma za minimalno plačilo.

Slika 6.2.2.2.1: Delež prodaje polproizvodov PC Vezan les in PC Ploskovni elementi za leto 2005.



Vir: Povzeto po Poslovnem načrtu za leto 2006 Novoles d.d.

Na sliki 6.2.2.2.1 lahko vidimo delež prodaje polproizvodov v letu 2005; prodaja se nanaša na domači in tuji trg. Iz grafa vidimo, da je bil tim A prodajno bolj uspešen kot tim B, saj je znašal njegov delež prodaje polproizvodov skoraj tri četrtine vse prodaje polproizvodov. To ugotovitev lahko primerjamo z ugotovitvijo, da je tim A na podlagi rezultatov vprašalnika o čustveni inteligentnosti bolj čustveno inteligenten kot tim B.

Toda še preden bom sprejela oz. ovrgla izhodiščno hipotezo, bom poleg čustvene inteligentnosti na kratko identificirala tudi morebitne dodatne pojasnjevalne faktorje večje uspešnosti tima A. Kot je razvidno iz Poslovnega načrta za leto 2006 Novolesa d.d., je stopnja formalne izobrazbe zelo podobna v obeh timih,³² oba tima sta po formalni izobrazbeni strukturi nekje na »isti ravni«. Skozi neformalne pogovore s prodajnikom tima A in nabavnikom tima B sem nadalje ugotovila, da vodstvo v enaki meri posveča pozornost raznovrstnim delovnim usposabljanjem za vse člane tima. Nato sem pomislila, da bi mogoče do razlik v uspešnosti prihajalo zaradi višjih nagrad

³² V timu A imata dva člana univerzitetno izobrazbo, trije visokošolsko ter dva srednješolsko izobrazbo. V timu B pa ima en član univerzitetno izobrazbo, štirje visokošolsko in dva člana srednješolsko izobrazbo (glej Poslovni načrt za leto 2006 Novoles d.d.).

članov tima A, vendar se je izkazalo, da je v podjetju sistem nagrajevanja za vse enak. Iz tega lahko sklepam, da je edino, kar lahko razlikuje tima po uspešnosti, da imajo člani timov različno razvite čustvene spretnosti, kompetence in tacitna znanja, ki so se jih priučili skozi določene izkušnje v življenju. Menim, da sta oba tima v približno enakem izhodiščnem položaju, tako da lahko sprejem na začetku postavljeno hipotezo po primerjavi rezultatov vprašalnika in po kratki identifikaciji dodatnih pojasnjevalnih faktorjev ter grafa št. 6.2.2.2.1.

Dodajam, da verjetno vsi naštetih faktorji delujejo v kombinaciji s čustveno inteligentnostjo, saj le tako lahko vsi člani tima uspešno sodelujejo med seboj in hkrati oni oz. njihove kompetence pripomorejo k večji uspešnosti tima.

Menim, da je tim A prodajno bolj uspešen tudi zaradi tega, ker je vzdušje pri njih tako, da se vsi zavedajo pomena lastnega prispevka za uspešnost tima oziroma celotnega profitnega centra. Medosebni odnosi v timu A temeljijo na medsebojnem zaupanju tako med člani tima kot med člani in vodjo. Vodja tima A zaupa svojim podrejenim, ceni njihovo delo in jih spoštuje hkrati pa z njimi sproščeno in iskreno komunicira. Vse to sem opazila, medtem ko sem kar nekaj časa »prebela« v timu A, tako mnenje pa sem si ustvarila potem, ko sem opravljala neformalne razgovore s člani tima. Razlika med timoma sem opazila kmalu na začetku. Klima je v timu B rahko napeta, med drugim pa sem dobila občutek, da člani tima med seboj ne komunicirajo svobodno oz. si ne zaupajo v tolikšni meri kot člani tima A. Mogoče je bila moja prisotnost vzrok za njihovo formalno obnašanje, in posledična nesproščenost, saj je zelo verjetno, da so imeli občutek, kot da jih nenehno ocenjujem, kar seveda vodi v obrambno nesproščenost.

6.5 SKLEP

Čustvene spretnosti pridejo do izraza, ko sodelujemo z drugimi ljudmi in ko se moramo prilagajati in sklepati različne kompromise. Tu pridejo do izraza osebnostne spretnosti, kot so samozavedanje, obvladovanje sebe in motivacija. V stiku z drugimi ljudmi pa pridejo do izraza empatija in družbene spretnosti. Vse to skupaj tvori čustveno inteligentnost.

V svoji diplomski nalogi sem preučevala vlogo čustvene inteligentnosti pri vodenju timov. Če želimo, da se tim razvija ter nadgrajuje svoje čustvene spretnosti, naj bi bil najprej vodja sam

čustveno inteligenčen. Le tak vodja zna primerno motivirati vsakega posameznika, usmerjati in spodbujati ustvarjalne prispevke, odkrivati in ustrezno nagrajevati. Na vodji je namreč velika odgovornost, da si bodo člani tima medsebojno zaupali, imeli vzpostavljeno odkrito komunikacijo, bili lojalni timu ter sodelovali in bili usmerjeni v skupen cilj.

Smiselno je namreč, da vodja nauči člane, kako reševati konflikte, vršiti komunikacijo, kako dosegati sinergijo in se medsebojno spodbujati. Iz tega sledi, da naj bi imeli vsi člani tima razvite čustvene spretnosti ali pa so se jih pripravljene priučiti. Vodja naj bi bil pozitivno naravnana osebnost z visoko samopodobo in samozaupanjem, kajti le vodja, ki je samokritičen, zadovoljen sam s sabo in usmerjen k ustvarjalnosti in napredkom, lahko uspešno vodi druge.

Tudi Barsadejeva (2000) je raziskovala vpliv čustev med člani tima na delovno uspešnost timov in ugotovila, da višja stopnja pozitivnih emocij med člani tima vpliva na njihovo zadovoljstvo in posledično na njihovo delovno uspešnost. V začetku devetdesetih pa sta Williams in Shiaw (v Mesner Andolšek 2002: 22) analizirala vpliv emocij na povečano delovno učinkovitost in ugotovila pozitivno povezanost.

S tem lahko tudi sprejem izhodiščno hipotezo, da visoka čustvena inteligentnost vodje tima in njegovih članov vpliva na delovno učinkovitost ter delovno uspešnost. To prikazuje empirični del diplomske naloge, kjer sem primerjala dva tima z različnimi stopnjami čustvene inteligentnosti in njuno uspešnost pri letni prodaji polproizvodov v podjetju. Pri tem sem ugotovila (oziroma se je izkazalo), da je tim, ki je prav dobro čustveno inteligenčen, vključno z vodjo tima, tudi zelo uspešen pri prodajnih rezultatih.

Poudarjam, da je lastnost, ki razlikuje time med seboj, močno povezana s čustveno zrelostjo timov. Timska oblika organiziranja dela in pa spoznanja o čustveni inteligentnosti na delovnem mestu sta lahko ena od možnih poti za doseganje konkurenčne prednosti in s tem tudi uspešnosti podjetja.

6.5.1 Priporočila vodstvu

Med obdelovanjem podatkov in interpretaciji so se mi »utrnili« predlogi, ki bi jih rada priporočila vodstvu za še boljše poslovanje in medsebojne odnose na delovnem mestu. Oba preučevana tima

imata (prav)dobro čustveno inteligentnost, posebno glede na to, da v podjetju po besedah direktorice kadrovske službe doslej niso dajali poudarka čustveni inteligentnosti oziroma čustvenim spretnostim.

Vodstvu podjetja bi zato rada priporočila, da v svoje letne plane izobraževanj vključi tudi izobraževanje o razvijanju čustvenih spretnosti. Na trgu je kar nekaj ponudnikov (npr. Dialogos, Planet GV, O.K. Consulting) tovrstnih izobraževanj; priporočam jim, da se obrnejo na enega izmed njih. Kot je razvidno iz študije primera, so čustvene spretnosti konkurenčne prednosti podjetja in hkrati posameznika oz. člana tima, saj so samozavedanje, visoka stopnja motivacije, samoobvladanje in komunikacijske spretnosti pomemben faktor pri uspešnosti podjetja.

Drugi predlog, ki bi ga podala vodstvu za uspešnejše delovanje timov, je, da za oba tima organizira nekajdnevne seminarje »teambuildinga«. V Sloveniji je v zadnjem času tudi kar nekaj ponudnikov (Postojnska jama turizem d.d., Športni center TOP Extreme (www.top.si), CREATOOR d.o.o. (www.creatoor.ocm/), PAC Sports (www.pac-sports.com)), ki so na trgu izobraževanj za podjetja lansirali to vrsto storitve. Na tem izobraževanju se bodo člani tima naučili oz. se seznanili, kako izboljšati reševanje konfliktov, naučili se bodo veščin komuniciranja, kako odpraviti stres na delovnem mestu, kako voditi sestanke in se seznanili z osnovami dobrega vodenja. Menim, da bo ta vrsta izobraževanja ravno tako prispevala k boljši medsebojni povezanosti med člani tima in s tem hkrati k uspešnosti poslovanja.

Prav tako bi vodstvu podjetja svetovala, da organizirajo tudi različne vrste neformalnih izobraževanj in delovnih usposabljanj s področja prodaje. Tako bi lahko organizirali oz. poiskali ponudnika za delovno usposabljanje za prodajo. Delovna usposabljanja so namreč praktično naravnana, potekajo v obliki delavnic opazovanja, diskusije in igre vlog. Te vrste usposabljanj so večinoma namenjena timom in tako bi se jih udeležila tudi preučevana tima.

Poleg tega bi rada opomnila vodstvo, da bi več pozornosti namenilo motiviranju in nagrajevanju timov. Kakor sem opazila skozi neformalne pogovore s člani tima, vodstvo temu ne posveča velike pozornosti in se včasih ne počutijo dovolj motivirani za delo.

Vodjem tima bi svetovala, naj na vsake pol leta z uporabo »360-stopinjske metode³³« oceni motiviranost, komunikacijo in ustvarjalnost v timu. S tem bo namreč dobil povratno informacijo o tem, kako člani njegovega tima zaznavajo in kaj pričakujejo od njegovega vodenja. S to metodo bo lahko tudi pridobil povratno informacijo o tem, kaj bi se dalo v timu še izboljšati.

Nenazadnje bi predlagala še eno radikalno spremembo. Pogosto se vsi ne ujamemo z vsemi sodelavci na delovnem mestu, zato bi predlagala, naj vodstvo zamenja nekatere člane timov med seboj vključno z vodjo tima, saj bo mogoče s tem prispevalo k boljšim odnosom na delovnem mestu in posledično boljšemu poslovanju posameznega profitnega centra ali pa kroženje med delovnimi mesti v in iz tima, da se »najde« optimalna kombinacija zasedbe. Zavedam se, da se s tem predlogom nekateri ne bi strinjali, že zaradi tega, ker imajo zaposlitev v bližini svojega doma in se niso pripravljeni voziti v drugi kraj na delovno mesto. A če pogledamo z druge strani, ima lahko to kar nekaj pozitivnih lastnosti za posameznika in hkrati za podjetje. Morda bo v drugem timu oz. v malo drugačnem delovnem okolju klima med sodelavci bolj prijazna, komunikacija bolj sproščena in se bo posameznik v tem timu bolj vživel, posledično pa bodo boljši tudi delovni rezultati.

³³ Je metoda ocenjevanja delovne uspešnosti, pri kateri posameznika ocenjujejo vsi, ki z njim sodelujejo. Cilj te metode je, da posameznik dobi povratno informacijo; primerja samooceno z oceno drugih in dobi pravo sliko o sebi. Posamezniku na dovolj objektivni način pokaže, kako dobro/slabo opravlja svoje delo (glej Možina, Jamšek 2002: 275).

7. ZAKLJUČEK

V globalnem, konkurenčnem in hitro spreminjajočem se poslovnem svetu nenehno iščemo vire konkurenčnosti podjetja. Viri, kot so materialni, finančni in informacijski, so sicer pomembni pri poslovanju podjetja. A vse bolj ključni vir konkurenčnosti podjetja postajajo ljudje, njihova znanja, motiviranost in njihove sposobnosti, tudi čustveni kapital ali čustvena inteligentnost.

Tako teorija kot praksa dokazujeta, da je uspešen tisti vodja, ki motivira svoje sodelavce za nemoten potek delovnega procesa, hkrati pa obravnava sodelavce z razumske in emocionalne plati. Organizacija uspešno posluje ne le na podlagi inteligentnega kvocienta zaposlenih, ampak tudi na podlagi čustvenih sposobnosti oziroma čustvene inteligentnosti.

Čustvena inteligentnost, kot smo spoznali v teoretičnem delu, ne zajema le sposobnosti lastnega zavedanja in obvladovanja lastnih čustev in čustev drugih, temveč zajema tudi vodstvene sposobnosti. Kadar se vodje zavedajo pomembnosti čustvene inteligentnosti in s tem izražanja čustev na delovnem mestu, obstaja velika verjetnost, da bodo na delovnem mestu vzpostavljeni medsebojno zaupanje, predanost delu, ustvarjalnost in medsebojna komunikacija. Navedeno bo hkrati povečalo motivacijo za delo, pripadnost podjetju in željo po prevzemanju odgovornosti; to pa so tudi dejavniki uspešnega podjetja.

Sodobna načela vodenja poudarjajo tako pomembnost čustev vodij kot tudi sodelavcev. Pomemben del čustvene inteligentnosti predstavlja prepoznavanje in zavedanje lastnih čustev. S tem, ko se zavedamo lastnih čustev in poznamo njihov vpliv na naše delovanje, tudi lažje razumemo delovanje drugih ljudi.

Organizacije prihodnosti se morajo zavedati, da so ravno emocije tisti nujno potreben element organizacijskega dogajanja, ki se ga ne sme zatirati. Razlog lahko najdemo v dejstvu, da želi biti posameznik na delovnem mestu razumljen in obravnavan kot celota, z vsem kar nosi s seboj (tudi in predvsem s čustvi).

V diplomski nalogi sem se osredotočila na vodenje timov in prišla do naslednjega spoznanja: bistvo uspešnega tima je osredotočenje na dosego zastavljenih ciljev in odličnosti, pripadnost

timu, sprejemanje odgovornosti celotnega tima (in posameznikov) ter pripravljenost na nove izzive.

Skozi teoretični in empirični del diplomskega dela sem prikazala, da ima čustvena inteligentnost veliko vlogo pri vodenju tima in posledično pri uspešnosti podjetja. Po moji oceni so čustva pomemben del informacij, ki jih vsak posameznik sprejema in obdeluje na svoj način. Kako jih sprejme in obdela, pa je odvisno od stopnje njegove čustvene inteligentnosti.

8. LITERATURA

1. Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin (1996): *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei-Sineza.
2. Radovan, Andrejčič, Jože Florjančič, Janez Jereb, Jože Jesenko, Bogdan Kavčič, Nace Pavlin, Franc Ekar, Jakob Kokalj, Slavica Ritonja, Miro Štrajhar in Ivan Voršnik (1994): *Globalni in kadrovske management*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Babarović, Peter (2002): *Kakovostno ravnanje s čustvi v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Babnik, Barbara in Jošt Teran (2007): »Team-building« kot način učenja. Dostopno na http://www.acs.si/novicke/2007/ACS-Novicke_2007-04.pdf (20. maj 2007).
5. Barsade, Sigal.G. (2000): *To Your Heart's Content: A Model of Affective Diversity in Top Management Teams*, *Administrative Science Quarterly*. Dostopno na <http://www.findarticles.com> (14. april 2007).
6. Beach, Lee Roy (1993): *Making the Right Decision: Organizational Culture, Vision and Planning*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
7. Belbin, Meredith (1996): *The Coming Shape of Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
8. Benčina, Janez (2003): *Zakaj so eni boljši od drugih?* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Bizjak, Franc in Tea Petrin (1996): *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Bontis, Nick (2002): Managing Organizational knowledge by Diagnosing Intellectual Capital Framing and Advancing the State of the Field. V Nick Bontis in Chun Wei Choo: *The strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford, New York: Oxford University Press, Inc.
11. Brajša, Pavao (1996): *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Brečko, Daniela (2003): *Vedenjske kompetence in čustvena inteligentnost pri vodenju*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
13. Charbonneau, Danielle in Nicol A.M. Adelheid (2002): EI and leadership in Adolescents. *Personality and Individual Differences* 33 (nov.), 7.
14. Cherniss, Cary in Mitchel Adler (2000): *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: make training in emotional intelligence effective*. Alexandria, VA: American Society for Training

and Development.

15. Cooper, Robert K. in Ayman Sawaf (1997): *Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Barkley Publishing Group.
16. Černetič, Metod (1997): *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Davis, Carl L. (2001): *Leaders opinion of elements in establishing a high-performing, people-centered culture*. Master of Science Degree. University of Wisconsin-Stout.
18. Dearlove Des (2003): Vzpon prostovoljnega vlagatelja. *Finance* 4.september. Dostopno na <http://www.finance.si/index.php?MOD=show&id=56031> (15. april 2007).
19. Den Hartog, Deanne N. in Paul L. Koopman (2002): Leadership in Organizations. V Neil Anderson, Denis Z. Ones, Kepir Sinangil in Chockalingen Viswesvarah (ur.): *Industrial Work and Organizational Psychology*. Sage Publications. London: Thousand Oaks. New Delhi.
20. Derksen, Jan, Ingrid Kramer in Michael Katzko (2000): Does a self-report measure for emotional intelligence assess something different than general intelligence. *Personal and Individual Differences* 32, (1), 37-48.
21. Epstein, Stephen (1998): *Constructive Thinking. The Key to Emotional Intelligence*. London: Westport. Praeger Publishers.
22. Evans, Roger in Peter Russel (1992): *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
23. Everad, Bertie in Geoffrey Morris (1996): *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
24. Ferligoj, Anuška (1995): *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: Samozaložba.
25. Florjančič, Jože et al. (1994): *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
26. Forster, Nick (1994): »The Analysis of Company Documentation«. V Catherine Cassell in Gillian Symon: *Qualitative Methods in Organizational Research*, 228-244. London: Sage Publications.
27. Gatewood, Robert D., Robert Taylor in O.C. Ferrell (1995): *Management; Comprehension, Analysis and Application*. Chicago: Richard D. Irwin & Austen Press.
28. Gardner, Howard (1995): *Razsežnosti uma: teorija o več inteligencah*. Ljubljana: Tangram.
29. Gendron, Benedicte (2004): *Why Emotional Capital Matters in Education and in Labour? Toward an Optimal Exploitation of Human Capital and Knowledge Management*. Dostopno na <http://ideas.repec.org/p/mse/wpsorb/r04113.html> (20. maj 2007).

30. Goleman, Daniel (1997): *Čustvena inteligenca: Zakaj je pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
31. Goleman, Daniel (2001): *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
32. Goleman, Daniel, Richard Boyatzis in Annie McKee (2002): *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
33. Handy, Charles (1976): *Understanding organizations*. Anglija: Great Britain Penguin Books Ltd.
34. Hein, Steve (2001): *How Goleman misled the public*. Dostopno na <http://www.eqi.org/eqm.htm> (14. maj 2007).
35. Hoegl, Gemuenden (2000): *Management von Teams: Determinanten und Wirkungen der Teamarbeit in innovativen Projekten*. Gabler, Wiesbaden: Gabler
36. Ilič, Branko (2001): *Socioekonomski dejavniki spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Kavčič, Bogdan (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
38. Kinsey Goman, Carol (1992): *Ustvarjalnost in poslovna uspešnost*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
39. Komunike (2004): *Tim in timsko delo – kako do sinergije v timu ali delovni ekipi*. Dostopno na: http://www.komunikeweb.net/products/timsko_delo.html (14. april 2007).
40. Kovač Jure, Metod Černetič, Marko Ferjan, Jože Florjančič, Miro Jeraj, Eva Jereb, Janez Jereb, Jože Jesenko, Tomaž Kern, Miroljub Kljajić, Robert Leskovar, Tone Ljubič, Janez Marolt, Drago Mežnar, Peter Mikeln, Nina Milač, Jože Ovsenik, Marija Ovsenik, Vladislav Rajkovič, Matjaž Roblek, Antun Vila in Drago Vuk (1999): *Sodobne oblike in pristopi k organiziranju*. Kranj: Moderna organizacija.
41. Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko (2004): *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
42. Kramberger, Anton, Branko Ilič in Andrej Kohont (2004): *S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije*. V Ivan Svetlik, Branko Ilič, Nevenka Černigoj-Sadar: *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.
43. Lang, Rainhart in Sven Müller (2000): *Transformacijsko vodenje v vzhodnonemškem procesu transformacije*. V Rainhart Lang, Jure Kovač in Mojca Bernik (ur.): *Management v*

tranzicijskih procesih. Kranj: Moderna organizacija.

44. Lipičnik, Bogdan (1991): *Vsak človek ima probleme-le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
45. Lipičnik, Bogdan (1996): *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Copis.
46. Lipičnik, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
47. Lipovec, Filip (1987): *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
48. Ložar, Borut (1999): *Motivacija: »to zmoresš«*. *Manager*, 2 55-56.
49. Maddux, Robert B. (1992): *Oblikovanje teama*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
50. Maddux, Robert, B. (1988): *Team Building: An Exercise in Leadership*. London: Cris Publications Ltd.
51. Maslow, Abraham H. (1954): *Motivation and Control*. New York: Harper & Brothers Publishers.
52. Mayer, Janez (1991): *Ustvarjalno mišljenje in delo*. Kranj: Moderna organizacija.
53. Mayer, John D. in Peter Salovey (1993): *The Intelligence of Emotional Intelligence*. New York: Intelligence
54. Mayer, Janez (2001): »Čustvena inteligenca« – nova moda z zahoda. *Finance* 29.maj. Dostopno na <http://www.finance.si/index.php?MOD=show&id=6250> (15. april 2007).
55. Mayer, John D. (2001): Afield Guide to Emotional Intelligence. V Mayer, John, Joseph Ciarrochi in Joseph P. Forgas (ur.): *Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry*. Philadelphia: PA, US. Psychology Press.
56. Mesner Andolšek, Dana (2002): »*Make me Whole again-Čustva v organizaciji*«. *Teorija in praksa* 39.(1), 10-29.
57. Možina, Stane (1972): *Delovni cilji in uspešnost podjetja*. Maribor: Založba obzorja.
58. Možina, Stane (1991): *Vedenjski vidiki poslovanja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
59. Možina, Stane (1994): *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Možina, Stane (1996): *Teamsko vodenje podjetja*. V Adizes et al. (ur.): *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei-Sineza.
61. Možina, Stane, Franc Jamšek, Ivan Svetlik, Nada Zupan in Zvone Vodovnik (2002): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: knjižna zbirka Profesija, FDV.
62. Možina, Stane (2002): *Vodja in vodenje*. V Stane Možina (ur.): *Management: nova znanja za*

uspeh. Radovljica: Didaktika.

63. Musek, Janek (1993): *Osebnost pod drobnogledom*. Maribor: Obzorja.

64. Novoles (2006): *Poslovni načrt za leto 2006*. Novoles d.d. Straža. Interno gradivo.

65. Novoles (2005): *O podjetju*. Dostopno na

<http://www.novoles.si/default.cfm?Jezik=Si&Kat=0201> (27. april 2007).

66. Pogačnik, Vid (1995): *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didaktika.

67. Polak, Alenka (1999): *Aktivnosti za spodbujanje in razvijanje timskega dela*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.

68. Potočnik, Anja (2000): Pomen čustvene inteligence za ravnanje z ljudmi pri delu. *Finance* 135, 19.

69. Prašnikar, Janez in Žiga Debeljak (1998): *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

70. Rejc, Adriana (2002): *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja-teorija in empirilna preverba*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

71. Robbins, Harvey in Michael Finley (2000): *Why Teams Don't Work: What Went Wrong and How to Make It Right*. London: Texere.

72. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik (1993): *Managment*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

73. Ryback, David (1998): *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ*. Woburn: Butterworth-Heinemann.

74. Salas, Eduardo, Drew Rozell, Brian Mullen in James E. Driskell (1999): *The Effect of Team Building Performance*. Small Group Research, Jun. Vol. 30 Issue 3.

75. Salovey, Peter in John Mayer (1990): *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality*. Dostopno na <http://www.emotionaliq.com/> (24. april 2007).

76. Scholl, William (2001): *Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen Erzeugt*. Verlauf fuer Angewandte Psychologie

77. Simmons, Steve in John C. Simmons (2000): *Merjenje čustvene inteligence*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

78. Slovar slovenskega knjižnjega jezika (2001). Ljubljana: Državna založba Slovenije.

79. Sternberg, J. Robert (2001): Measuring the Intelligence of an Idea: How Intelligent is the Idea of Emotional Intelligence. V Mayer, John, Joseph Ciarrochi in Joseph P. Forgas(ur.): *Emotional*

- Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry*. Philadelphia: PA, US, Psychology Press, 187-195.
80. Stewart, Thomas A. (1999): *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. London: Nicholas Brealy.
81. Šarman, Zvonka (1999): *Podjetniška kultura gospodarskih družb*. Podjetje in delo: Revija za gospodarsko, delovno in socialno pravo, 8, XXV.
82. Šprah-Brank, Aleksandra (2003): *Čustvena inteligenca kot dejavnik učinkovitega komuniciranja v organizaciji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
83. Toure, Karidia (1999): *Moč čustvene inteligence: S srcem do uspeha*. Gospodarski vestnik 35: 49.
84. Treven, Sonja (1998): *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
85. Trstenjak, Anton (1981): *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica.
86. Urbanija, Anamarija (2001): *Umetnost inteligentne uporabe čustev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
87. Vrčko, Matjaž (2004): Organizacijska kultura pri uvajanju delovnih skupin v Alcan Tomosu. Poročilo o raziskavi. V Miklavčič Šumanski, Martina: *Timsko delo in ugotavljanje skupinskih struktur po sociometrični metodi v proizvodnem podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
88. Vuković, Vesna (1999): Čustvena inteligenca je kapital podjetja. *Finance* 35, 49.
89. Vuković, Vesna (2001): Menedžerji naj bodo strokovnjaki in čustveno inteligentni. *Finance* 2.september. Dostopno na <http://www.finance.si/index.php?MOD=show&id=10002> (14. april 2007).
90. Wisner, Pricilla S. in Hollace A. Feist (2001): *Does Teaming pay off?* Ljubljana: Strategic finance.
91. Weisbach, Christian in Ursula Dachs (1999): *Kako razvijamo čustveno inteligenco*. Ljubljana: DZS.
92. Weisinger, Hendrie (2001): *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Tangram.
93. Zupan, Nada (2001): *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

9. PRILOGE

Priloga A: Čustvene spretnosti po Golemanu (2001)

OSEBNE SPRETNOSTI

Osebnostne spretnosti odločajo, kako dobro obvladujemo sebe.

SAMOZAVEDANJE

Poznavanje svojega notranjega doživljanja, večje naklonjenosti, notranjih virov in notranje zaznave.

- ✿ *Čustvena zavest: Prepoznavanje svojih čustev in njihovega učinkovanja.*
- ✿ *Natančno ocenjevanje sebe: Poznavanje svojih zmogljivosti in omejitev.*
- ✿ *Zaupanje vase: Močno razvit čut za lastne vrednote in sposobnosti.*

OBVLADOVANJE SEBE

Obvladovanje svojega notranjega doživljanja, vzgibov in virov.

- ✿ *Nadzorovanje sebe: Brzdanje razrvanih čustev in vzgibov.*
- ✿ *Zanesljivost: Ohranjanje meril za odkritost in poštenost.*
- ✿ *Vestnost: Odgovornost za osebno storilnost.*
- ✿ *Prilagodljivost: Prožnost pri obvladovanju sprememb.*
- ✿ *Dojemljivost za novosti: Zadovoljstvo ob novih zamislih, pristopih in spoznanjih.*

MOTIVACIJA

Čustvena nagnjenja, ki vodijo k uresničitvi cilja ali ga pomagajo doseči.

- ✿ *Težnja k izpolnitvi cilja: Prizadevanja za doseganje ali izpolnjevanje meril odličnosti.*
- ✿ *Zavezanost: Usklajenost s ciljem skupine ali organizacije.*
- ✿ *Pobuda: Pripravljenost za odziv na vsako priložnost.*
- ✿ *Optimizem: Vztrajnost pri izpolnjevanju ciljev kljub oviram in zadržkom.*

DRUŽBENE SPRETNOSTI

Družbene spretnosti določajo, kako obvladujemo medosebne odnose.

EMPATIJA

Zavedanje čustev, potreb in skrbi drugih.

- ⊗ *Razumevanje drugih: Prepoznavanje občutkov in pogledov drugih in izkazovanje zanimanja za njihove zadrege.*
- ⊗ *Razvojna rast drugih: Prepoznavanje potreb drugih po napredovanju in prepričevanje o njihovih sposobnosti.*
- ⊗ *Ustrežljivost: Predvidevanje, prepoznavanje in izpolnjevanje potreb drugih.*
- ⊗ *Zavzemanje za različnosti: Ustvarjanje priložnosti za sodelovanje različnih ljudi.*
- ⊗ *Poslovodna zavest: Prepoznavanje skupinskih čustvenih tokov in odnosov glede na vplivnost.*

DRUŽBENE SPRETNOSTI

Spretnost v vzbujanju zaželenega odzivanja drugih.

- ⊗ *Vplivnost: Obvladovanje učinkovitih taktik prepričevanja.*
- ⊗ *Sporazumevanje: Pozorno poslušanje in prepričljivost v oddajanju sporočil.*
- ⊗ *Obvladovanje sporov: Pogajanje in reševanje nesporazumov.*
- ⊗ *Vodenje: Navdihovanje in usmerjanje posameznikov in skupin.*
- ⊗ *Spodbujanje sprememb: Uvajanje in obvladovanje sprememb.*
- ⊗ *Navezovanje stikov: Gojenje koristnih odnosov.*
- ⊗ *Pridruženost in sodelovanje: Usklajenost v dejavnosti z drugimi in usmerjenost k skupnim ciljem.*
- ⊗ *Timske sposobnosti: Ustvarjanje usklajenega dopolnjevanja med člani skupine ali sinergije pri izpolnjevanju skupnih ciljev.*

Priloga B : Belbinovih (1996) devet vlog v timu

1. KOORDINATOR (CHAIRMAN) je dominanten, ekstrovertiran, miren, zaupa vase in se obvlada. Njegove pozitivne lastnosti so predvsem objektivnost ter da brez predsodkov obravnava vse, ki bi lahko kaj prispevali. Ne izstopanje po inteligentnosti ali ustvarjalnosti so slabosti, ki se mu jih lahko odpušča.

2. ISKALEC ZAMISLI (RESOURCE INVESTIGATOR) Njegove značilnosti so predvsem ekstrovertiranost, zanesenjaštvo, komunikativnost in radovednost. Med pozitivne lastnosti pri njem štejemo, da rad navezuje stike z ljudmi, iskanje virov izven skupine, rad se sooča z izzivi, privlači ga raziskovanje novosti. Dopustna slabost, ki se rada zgodi, je da mine navdušenje, ko je prvi čar mimo.

3. SNOVALEC (PLANT)

Je inteligen, introvertiran, nekonvencionalen, poln dobrih idej. Njegove pozitivne lastnosti so nadarjenost, domišljija, znanje in inteligentnost. Dopustne slabosti pri njem so zlasti, da praktične podrobnosti in protokol spregleda, preveč časa porabi za ideje, ki se mu zdijo dobre, a se ne ujemajo s cilji tima.

4. OBLIKOVALEC (SHAPER)

Značilnosti, ki mu jih pripisujemo, so občutljivost, dominantnost, ekstrovertiranost in dinamičnost. Življenjska energija, rad se spopade z nedelavnostjo, neučinkovitostjo, opredeli osnovne timske aktivnosti, so le nekatere pozitivne lastnosti. Sprejemljive slabosti pa so zlasti negnjenost k izzivanju, razburjanju, nepotrpežljivosti in žaljivosti.

5. OPAZOVALEC, OCENJEVALEC (MONITOR, EVALUATOR)

Njegove značilnosti so resnost, preudarnost, stabilnost ter introvertiranost. Med pozitivne lastnosti pri njem štejemo ocenjevanje ter analiziranje velikega obsega pisnega gradiva, zaupnost in preudarno razsojanje. Slabosti, ki mu jih lahko pripišemo sta pomanjkanje navdiha in težave pri motiviranju drugih.

6. TIMSKI DELAVEC (TEAM WORKER)

Je ekstrovertiran, nedominanten, družaben ter občutljiv. Bistvene pozitivne lastnosti so gojenje timskega duha, priljubljenost in nevsiljivost, zna se odzivati ljudem in situaciji ter je najbolj aktiven interni komunikator tima. Zanj velja, da je v kriznih trenutkih neodločen.

7. IZVAJALEC (COMPANY WORKER, IMPLEMENTER)

Opišemo ga lahko kot konzervativnega, stabilnega, vestnega, zanesljivega, predvidljivega in kot garača. Med njegove pozitivne lastnosti štejemo organizacijske sposobnosti, praktično razmišljanje, samodiscipliniranost ter da ne zanemarja neprijetnih nalog. Dopustne slabosti pa so pomanjkanje fleksibilnosti, slabo se znajde v novih situacijah, je nedovzeten za preizkušene zamisli.

8. DOVRŠEVALEC (COMPLETER, FINISHER)

Je prizadeven, urejen, natančen, zaskrbljen. Stvari izpelje do konca, je perfekcionista in vedno pravočasen, kar razumemo kot pozitivne lastnosti. Njegova slabost, je preobremenjenost z majhnimi stvarmi.

9. STROKOVNJAK (EXPERT, SPECIALIST)

Njegova značilnost je, da je profesionalen, daje pobudo, predan svojemu delu ter specializacija znanja. Med pozitivne lastnosti prištevamo posredovanje dragocenega znanja ali tehničnih sposobnosti. Njegova dopustna slabost je ozko specializirano področje.

Priloga C: Stili vodenja (povzeto po Lipičnik 1996)

Birokratski stil vodenja

Vodja od zaposlenih zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in postopkov za opravljanje nalog, vse v okviru formalne organizacije. Vodja je zanesljiv, trden, upošteva pravila in postopke, je racionalen in natančen. Vodja mora biti vzor svojim zaposlenim.

Razvijalski stil vodenja

Je zvrst socialno usmerjenega stila vodenja. Gre za stil, pri katerem vodja poskuša v svojih sodelavcih vzpodbuditi samostojnost pri delu. Značilnost vodje, ki uporablja ta stil vodenja so: sodelavce vzpodbuja, zna poslušati, razume druge in jih podpira, vzdržuje široke komunikacije, predvsem pa je značilno obojestransko zaupanje.

Dobrohotni avtokratski stil vodenja

Gre za stil vodenja, ki je usmerjen predvsem k nalogam, ni pa pretirano strog. Vodja je odločen, delaven, izpolnjuje svoje obveznosti, delo zna končati, zna vzpodbujati in je usmerjen k doseganju visokih proizvodnih rezultatov.

Izvrševalski stil vodenja

Je združevalni stil vodenja. Vodja uporablja skupinsko delo pri vodenju in poskuša izrabiti vse skupinske človeške zmožnosti. Ljudje prepričuje, naj se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev. Spodbuja sodelavce k večji učinkovitosti in usklajuje delo drugih.

Dezerterski stil vodenja

Je manj uspešen stil vodenja zadržanega vodstvenega sloga. Vodja dosega minimalne rezultate, zadovolji se samo s tem, da upošteva predpise, nima želje po boljših rezultatih, izogiba se odgovornosti in sodelovanju, ni komunikativen, je ozkosrčen in ovira svoje sodelavce pri ustvarjanju.

Kompromisarski stil vodenja

Je manj uspešen stil vodenja. Vodja je omahljiv in mehak, sprejema nedoločene kompromisne odločitve, odločitvam se tudi izogiba, poudarja odnose in delavne razmere v nepravih razmerah, je dvoličen. Pogosto pri ljudeh ne vzbuja zaupanja.

Misijonarski stil vodenja

Je manj ugodno socialno usmerjen stil vodenja. Značilno za vodjo je, da nastopa kot misijonar, izogiba se konfliktom, je prijazen, rad ugaja drugim in je od njih tudi odvisen, ne daje navodil za delo, izogiba se spodbujanju, je pasiven in delovni rezultati ga ne zanimajo.

Priloga D: Vprašalnik

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anketarka: Mateja Longar

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

VPRAŠALNIK

(za diplomsko delo o vlogi čustvene inteligentnosti pri vodenju timov)

Sem Mateja Longar, študentka Fakultete za družbene vede in pod mentorstvom doc. dr. Branka Iliča opravljam diplomsko nalogo z naslovom Vloga čustvene inteligentnosti pri vodenju timov v podjetju Novoles d.d. Straža. Teoretični del naloge bi rada nadgradila z empiričnimi podatki, le-te pa bi rada pridobila z vašo pomočjo v obliki izpolnitve vprašalnika.

Prosim, da vprašalnik rešite iskreno, saj boste s tem pripomogli k večji točnosti in uporabnosti podatkov za vnaprejšnjo obdelavo.

Vsi podatki so tajni in jih bom uporabljala izključno pri statistični analizi v mojem diplomskem delu.

1. Ste v letalu, ki se je nenadoma znašlo v turbulenci. Začne ga močno premetavati z ene strani na drugo. Kaj storite?

- A. Nadaljujete z branjem knjig, revije ali gledate film in se za turbulenco prav malo menite.
- B. Postanete živčni in pričakujete izredno stanje, pozorno sledite stevardesam in prebirate navodila za ravnanje v sili.
- C. Malo A, malo B.
- D. Ne vem, kaj takega nikoli ne opazim.

2. Skupino 4-letnih otrok ste peljali v park. Ena izmed deklic začne jokati, ker se nihče noče igrati z njo. Kaj storite?

- A. Ne vmešavate se - naj se otroci sami odločijo.
- B. Pogovorite se z njo in skušate skupaj najti način, kako pridobiti druge otroke, da bi se igrali z njo.
- C. Prijazno ji rečete, naj ne joče.
- D. Jokajočo deklico skušate potolažiti ter ji pokažete kaj drugega, kar bi se lahko igrala.

3. Ste študent, ki je upal, da bo dosegel v enem izmed predmetov oceno 10. Pravkar pa ste izvedeli, da ste dobili oceno 6. Kaj storite?

- A. Naredite natančen načrt, kako boste oceno izboljšali in ste odločeni, da načrt izpeljete.
- B. Odločite se, da boste v prihodnje delali bolje.
- C. Rečete si, da je pravzaprav vseeno, kako ste uspešni in se namesto tega posvetite drugim predmetom, kjer ste uspešnejši.
- D. Greste k profesorju in ga skušate prepričati, da zaslužite boljšo oceno.

4. Ste zavarovalni agent in kličete bodoče stranke. Petnajst ljudi je telefon odložilo, zato izgubite samozavest. Kaj storite?

- A. Končate za danes in upate na več sreče jutri.

- B. Ocenite tiste lastnosti v sebi, ki morda kvarijo vašo sposobnost, da bi sklenili posel.
- C. Ne odnehate-ponovno pokličete in poskusite nov pristop.
- D. Razmišljate o kakšnem drugem delu.

5. Ste upravnik v organizaciji, ki spodbuja rasno in etično raznolikost. Slišali ste rasistično šalo. Kaj storite?

- A. Ignorirate jo - saj je bila samo šala.
- B. Osebo pokličete v svojo pisarno in jo grajate.
- C. Na licu mesta poveste, da so takšne šale neprimerne in jih v svoji organizaciji ne boste tolerirali.
- D. Predlagate, da gre oseba, ki je šalo povedala, na usposabljanje za rasno in etično raznolikost.

6. Skušate pomiriti prijatelja, ki se je pošteno razburil nad voznikom avtomobila, ki vas je nevarno prehitel. Kaj storite?

- A. Rečete mu, naj pozabi - saj je vse v redu, in naj se ne razburja preveč.
- B. Zavrtite mu najljubšo kaseto in ga skušate raztresti.
- C. Skupaj s prijateljem zabavljate nad voznikom in mu tako pokažete, da se z njim strinjate.
- D. Pripovedujete mu, kako se je nekaj podobnega zgodilo vam in kako ste bili enako besni, vendar ste naknadno ugotovili, da je bil voznik na poti na urgenco.

7. S partnerjem ste se sprli in prepir je prešel v glasno zmerjanje. Oba sta vznemirjena in v jezi rečete nekaj zelo osebnega, česar pravzaprav ne mislite resno. Kaj je v tem primeru najbolje storiti?

- A. Naredite dvajsetminutni odmor in nato nadaljujete s pogovorom.
- B. Prepir prekiniti - popolnoma umolkniti, ne glede na to, kaj reče partner.
- C. Opravičiti se in prositi partnerja, naj stori enako.
- D. Za trenutek prekiniti, zbrati misli in nato svojo stran argumenta, kar se da natančno

predstaviti.

8. Vodite ekipo, ki išče ustvarjalno rešitev za zoprn problem pri delu. Kaj je najbolje storiti?

- A. Naredite seznam, določite čas za vsako točko, da ga boste najbolje izkoristili.
- B. Vzeti si čas, da se bolje spoznate med seboj.
- C. Začeti tako, da prosite, naj vsak pove svojo zamisel, kako bi problem rešili, dokler je le-ta svež.
- D. Začeti z zbiranjem idej in vzpodbujati člane, naj vsak pove, kar koli mu pade na pamet, pa če je še tako noro.

9. Vaš tri letni sin je izredno plašen in občutljiv ter se od rojstva dalje boji novih krajev in ljudi. Kaj storite?

- A. Sprejmete njegov plašni značaj in razmišljate o načinih, kako bi ga zavarovali pred situacijami, ki so ga prizadele.
- B. Po pomoč se zatečete k otroškemu psihiatru.
- C. Namenoma ga izpostavite novim ljudem in krajem, da bi tako premagal svoj strah.
- D. Organizirate vrsto izkušenj, ki so otroku v izziv, vendar jih lahko prenese in mu bodo pomagale, da se nauči obvladati nove kraje in ljudi.

10. Že leta dolgo si želite ponovno igrati na inštrument, katerega ste se učili v otroštvu. Zdaj ste iz čistega veselja ponovno začeli. Kaj storite?

- A. Vsak dan resno vadite.
- B. Izberete skladbe, ki rahlo širijo vašo sposobnost igranja.
- C. Vadite le takrat, ko ste razpoloženi.
- D. Izberete skladbe, daleč nad svojo sposobnostjo, a se jih lahko z veliko truda naučite.

	Trditve.	Vedno	Običajno	Včasih	Redko	Nikoli
1.	Zavedam se svojih občutkov, tudi najznatnejših.					
2.	Svojim občutkom prisluhnem, da me vodijo pri sprejemanju pomembnih življenjskih odločitvah.					
3.	Da bi dosegel svoj cilj, sem sposoben počakati in ne dopustiti trenutnemu vzgibu, da prevlada.					
4.	Ob soočenju s porazi in razočaranji ohranim upanje in optimizem ter se ne predam.					
5.	Ni potrebno, da mi ljudje povedo, kaj občutijo, saj to začutim.					
6.	Moja sposobnost prepoznavati čustva drugih ljudi mi omogoča sočustvovati z njimi.					
7.	Sposoben sem obvladati neprijetna čustva, da me ne bi ovirala pri stvareh, ki jih moram storiti.					
8.	Sposoben sem obvladati neprijetna čustva, da me ne bi ovirala pri stvareh, ki jih moram storiti.					
9.	Slabo razpoloženje me v celoti prevzame.					
10.	Ko sem jezen, se zelo razburim ali pa tiho trpim.					
11.	Ko sem pred izzivom (npr. testom ali javnim nastopom) im me prevzame tesnoba, se ne morem dobro pripraviti.					
12.	V svojih odnosih z drugimi imam težave pri obvladovanju konfliktov in čutnih izpadov.					

PRILOGA E: Točkovanje in rezultati vprašalnika (povzeto po Šprah-Brank 2003: 55)

Zap. št. vprašanja	A	B	C	D
1	20	20	20	0
2	0	20	0	0
3	20	0	0	0
4	0	0	20	0
5	0	0	20	0
6	0	5	5	0
7	20	0	0	0
8	0	20	0	0
9	0	5	0	20
10	0	20	0	0

Zap. št. vprašanja	Vedno	Običajno	Včasih	Redko	Nikoli
1	4	3	2	1	0
2	4	3	2	1	0
3	4	3	2	1	0
4	4	3	2	1	0
5	4	3	2	1	0
6	4	3	2	1	0
7	4	3	2	1	0
8	4	3	2	1	0
9	0	1	2	3	4
10	0	1	2	3	4
11	0	1	2	3	4
12	0	1	2	3	4