

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Polona Gorše

Pomen čustvene inteligence za reševanje konfliktov

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Polona Gorše

Mentorica: red. prof. dr. Zinka Kolarič

Somentor: doc. dr. Andrej Kohont

Pomen čustvene inteligence za reševanje konfliktov

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvaljujem se
mentorici red. prof. dr. Zinki Kolarič, da ste me vzeli pod svoje okrilje,
somentorju, doc. dr. Andreju Kohontu,
za vse vzpodbudne besede in napotke, ki ste mi jih nudili v času pisanja.

Partnerju Srđanu za izkazano podporo in ljubezen v času pisanja
ter svojima sinovoma Tijanu in Maju – pogled na vaju je nenehna motivacija,
da si želim doseči še več in še bolje.

Svojim domačim, mami, očetu, sestri Lidiji in bratu Bojanu.

Brez vas danes ne bi bila to, kar sem.

In nenazadnje vsem mojim prijateljem,
ki ste me spremljali skozi celoten proces pisanja naloge.

Skupaj smo močnejši.

Pomen čustvene inteligence za reševanje konfliktov

V diplomskem delu obravnavam pojem čustvene inteligence v delovnem okolju, natančneje pri vodenju in upravljanju s konflikti. Najprej opredelim pojem inteligence v klasičnem smislu, to je kognitivna inteligenca, nadaljujem s teorijo večplastne inteligence in pišem o tem kaj čustva sploh so in kako oziroma kje nastanejo. Sledi opredelitev koncepta čustvene inteligence. Orišem nastanek tega pojma in ključne avtorje ter njihove modele. V drugi polovici teoretičnega dela opredelim vrste konfliktov, vzroke za njihov nastanek in predstavim različne stile reševanja konfliktov. V empiričnem delu na primeru obstoječega podjetja s pomočjo vprašalnika ugotavljam razvitost čustvene inteligence oddelčnih vodij, prek intervjujev z zaposlenimi pa povezavo med čustveno inteligenco vodij in izbiro konstruktivnega stila reševanja konfliktov. Ugotovim, da vodje z višje razvito čustveno inteligenco konstruktivno rešujejo konflikte.

Ključne besede: čustvena inteligenca, čustva, konflikt, reševanje konfliktov, vodenje.

Significance of emotional intelligence in conflict resolution

In my thesis I deal with the concept of emotional intelligence in the workplace, specifically in managing conflicts. First, the meaning of the intelligence in classical sense is defined, i.e., a cognitive intelligence, and then I continue with the theory of multiple intelligences and for better understanding of the emotional intelligence I write about emotions in the general sense - how, and where they arise. I continue with the concept of emotional intelligence. I outline the emergence of this concept, introducing key authors and their models. In the second half of the theoretical work I define the types of conflict, reasons for their occurrence and present various styles of conflict resolving. In the empirical part, I am establishing, based on the example of the existing company, by means of the questionnaire, the stage of the development of emotional intelligence of division managers, and by applying the interviews of the employees I establish the relationship between the emotional intelligence of managers and the selection of the constructive style of conflict resolving. I find out that the managers, who have a higher developed emotional intelligence, resolve conflicts in a constructive manner.

Key words: emotional intelligence, emotions, conflict, resolving conflict, management.

KAZALO

1 UVOD	9
2 OPREDELITEV POJMA ČUSTVENA INTELIGENCA	10
2.1 Inteligenca	10
2.2 Teorija večplastne inteligence	11
3 KAJ SO ČUSTVA?	12
3.1 Kognitivna teorija čustev	14
3.2 Fiziološko-nevrološka teorija čustev.....	16
3.2.1 Centralni in avtonomni živčni sistem in čustva.....	16
4 MODELI ČUSTVENE INTELIGENCE	19
4.1 Salovey-Mayerjev model čustvene inteligence	20
4.2 Golemanov model čustvene inteligence	21
4.2.1 Samozavedanje	23
4.2.2 Samoobvladovanje.....	24
4.2.3 Motivacija.....	26
4.2.4 Družbeno zavedanje	27
4.2.5 Uravnavanje odnosov	28
4.3 Bar-Onov model čustvene inteligence	29
4.4 Model čustvene inteligence Hendrieja Weisingerja.....	31
4.4.1 Intrapersonalna/osebna raven uporabe čustvene inteligence	31
4.4.2 Interpersonalna/medosebna raven uporabe čustvene inteligence	31
5 KONFLIKT	32
5.1 Opredelitev konflikta	33
5.2 Pogledi na konflikt	34
5.3 Vrste konfliktov.....	35
5.3.1 Notranji (intrapersonalni) konflikt	35

5.3.2 Medosebni (interpersonalni) konflikt	36
5.3.3 Skupinski konflikt	36
5.3.4 Medskupinski konflikt	37
5.4 Organizacijski konflikt	38
5.4.1 Funkcionalni in disfunkcionalni konflikt.....	38
5.4.2 Dinamika konflikta	39
5.4.3 Vzroki za konflikt	41
5.5 Ravnanje ob konfliktih	41
5.5.1 Stili reševanja konfliktov	42
5.5.1.1 Model dveh stilov upravljanja s konfliktom.....	42
5.5.1.2 Model treh stilov upravljanja s konfliktom.....	42
6 ČUSTVENA INTELIGENCA, VODENJE IN UPRAVLJANJE S KONFLIKTI	45
6.1 Strategija vodij za razreševanje konflikta	47
7 EMPIRIČNI DEL.....	49
7.1 Cilji raziskovanja.....	49
7.2 Raziskovalna vprašanja	49
7.3 Metodologija	49
7.3.1. Predstavitev obravnavanega podjetja	49
7.3.2 Intervju z zaposlenimi	50
7.3.3 Test čustvene inteligence za vodje	50
7.4 Vzorec	50
7.5 Obdelava podatkov.....	50
7.6 Analiza ugotovitev	51
7.6.1 Interpretacija rezultatov testa čustvene inteligence.....	51
7.6.2 Sposobnost samozavedanja.....	51
7.6.3 Sposobnost obvladovanja čustev.....	52

7.6.4 Sposobnost motivacije	53
7.6.5 Sposobnost dobrega sporazumevanja	54
7.6.6 Sposobnost čustvenega mentorstva.....	55
7.6.7 Interpretacija rezultatov, pridobljenih s pomočjo intervjujev.....	55
7.6.7 Sklepne ugotovitve.....	61
8 ZAKLJUČEK	63
9 LITERATURA	68
PRILOGA A: TEST ČUSTVENE INTELIGENCE	73
PRILOGA B: INTERVJU 1 – se nanaša na VODJO 1	75
PRILOGA C: INTERVJU 2 – se nanaša na VODJO 1	76
PRILOGA Č: INTERVJU 3 – se nanaša na VODJO 2	77
PRILOGA D: INTERVJU 4 – se nanaša na VODJO 2.....	78
PRILOGA E: INTERVJU 5 – se nanaša na VODJO 3	79
PRILOGA F: INTERVJU 6 – se nanaša na VODJO 3	81
PRILOGA G: INTERVJU 7 – se nanaša na VODJO 4.....	82
PRILOGA H: INTERVJU 8 – se nanaša na VODJO 4.....	83
PRILOGA I: INTERVJU 9 – se nanaša na VODJO 5	84
PRILOGA J: INTERVJU 10 – se nanaša na VODJO 5	85
KAZALO SLIK	
SLIKA 3.1: Model krožne čustvene reakcije.....	15
SLIKA 3.2: Položaj amigdale v možganih.....	17
SLIKA 3.3: Potek signala	18
SLIKA 5.1: Načini reševanja konfliktov.....	44
KAZALO TABEL	
TABELA 7.1: Prikaz ocen, ki so jih podali vodje za sposobnost samozavedanja	51

TABELA 7.2: Prikaz ocen, ki so jih podali vodje za sposobnost obvladovanja čustev	52
TABELA 7.3: Prikaz ocen, ki so jih podali vodje za sposobnost motivacije.....	53
TABELA 7.4: Prikaz ocen, ki so jih podali vodje za sposobnost dobrega sporazumevanja.....	54
TABELA 7.5: Prikaz ocen, ki so jih podali vodje za sposobnost čustvenega mentorstva	55
TABELA 7.6: Intervjuvanci glede samozavedanja njihovih vodij.....	56
TABELA 7.7: Intervjuvanci glede obvladovanja čustev njihovih vodij	57
TABELA 7.8: Intervjuvanci glede sposobnosti motivacije za njihove vodje	58
TABELA 7.9: Intervjuvanci glede sposobnosti dobrega sporazumevanja njihovih vodilnih	58
TABELA 7.10: Intervjuvanci glede čustvenega mentorstva	60

KAZALO GRAFOV

GRAF 7.1: Pregled skupnih ocen sposobnosti vodij po sklopih	61
---	----

ČI – čustvena inteligenca

1 UVOD

V današnjem času sta dinamika sprememb in razvoj v organizacijah vse hitrejša, nemalokrat sta posledici hitrega tempa stres in izčrpanost zaposlenih, ki vodita v konflikte. Niso pa vsi konflikti slabi, če znamo z njimi ustrezno upravljati, vodijo v rojevanje novih idej in razmišljanj zunaj začrtanih okvirov, kar lahko prinese številne inovacije in izboljšave delovnih procesov.

Vse je torej odvisno od dojetanja konfliktov in načinov soočanja z njimi. Bolj ko se zavedamo svojih čustev in čustev ljudi okrog sebe, boljše ko zaznavamo njihova razpoloženja in smo se sposobni vživeti v njihov položaj, večje imamo možnosti, da bomo konflikte uspešno reševali ali jih celo uporabili kot orodje napredka. Hkrati je zelo pomembno, da se zavedamo svojih slabosti, jih znamo priznati in prositi za pomoč tiste, ki imajo več izkušenj ali znanja, zlasti, če smo na vodilnih položajih. Za to je potrebna čustvena zrelost. Prav vsak lahko razvija čustveno inteligentnost z željami, da postane boljši vodja, partner ali preprosto boljši človek.

Čustveno inteligenten vodja zna sestaviti in voditi kolektiv, kjer vladajo dobri medosebni odnosi, poteka odprta komunikacija in kjer zaposleni znajo prisluhniti in si priskočiti na pomoč. Tako uspešneje rešujejo naloge in vsakodnevne izzive, v organizaciji pa vlada prijetno delovno vzdušje. Taka je čustveno inteligentna organizacija.

Cilj naloge je raziskati področje čustvene inteligence in preveriti, ali ta pripomore h konstruktivnemu reševanju konfliktov.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov. V teoretičnem delu na podlagi obstoječe literature in drugih virov opredelim pojem čustvene inteligence, pišem o nastanku in pomenu čustev, opredelim konflikt in predstavim različne stile reševanja konfliktov. V drugem delu sledi študija primera obstoječega podjetja X, kjer sem s pomočjo vprašalnika in strukturiranih intervjujev raziskovala, kako čustveno inteligentni so vodje posameznih oddelkov in kako to vpliva na reševanje konfliktov na osebni in medosebni ravni.

2 OPREDELITEV POJMA ČUSTVENA INTELIGENCA

2.1 Inteligenca

Musek (2010, 191) opredeli inteligenco kot zmožnost učinkovitega mišljenja, učenja in reševanja problemov. Še zlasti se kaže kot uspešnost in iznajdljivost v novih položajih, kjer si z naučenim znanjem ne moremo veliko pomagati. Vendar nam inteligentnost pomaga tudi pri znanju: čim večja je, tem bolje bomo znali svoje znanje uspešno izkoristiti.

Homo sapiens ali misleči človek je osvojil svet z obdelovanjem informacij. Inteligentnost je sposobnost živih bitij, da obdelujejo informacije na način, ki je zanje nov (Pogačnik 1995, 1).

Prvi je izraz *intelligentia* uporabil Cicero, v psihologijo ga je uvedel Herbert Spencer (Spencer v Pogačnik 1995, 3), ki je inteligentnost opredelil »kot moč kombiniranja številnih vtisov«.

Splošna inteligentnost je interpretirana kot »sposobnost spoznavnih (kognitivnih) procesov povezovanja in kontrole, ki jih človek uporablja, da bi organiziral adaptivne postopke za reševanje novih problemov« (Thorndike in drugi v Pogačnik 1995, 229).

Inteligentnost je torej sposobnost, je dispozicija, pogoj za učenje, in ne nekaj, kar je samo naučeno (Musek 2010, 191). Inteligentnost je v veliki meri prirojena, vendar nam okolje določa, ali bomo svoje intelektualne potenciale razvili do konca. Cattell (v Musek 2010, 208) razlikuje med *fluidno* in *kristalizirano* inteligentnostjo. **Fluidna inteligentnost** vpliva na sposobnost logičnega mišljenja in presojanja, razumevanje likovnih odnosov in na spomin ter je neodvisna od izkušenj, učenja in kulturnega okolja. Lahko bi rekli, da je prirojena. Razvija se do 14. leta, potem ne narašča več. Nasprotno; po nekajletnem stagniranju začne pri približno 18. letu padati. Iz tega razloga se metode izračunavanja IQ pri otrocih in odraslih razlikujejo (Carter 2008, 16). **Kristalizirana inteligentnost** prav tako vpliva na logično mišljenje, povezana je zlasti z besednim razumevanjem in razumevanjem mehanskih odnosov in računsko uspešnostjo. Ta se razvija z izkušnjami, učenjem in vplivi kulturnega okolja in z leti narašča.

Pomanjkljivost tradicionalnega pojmovanja inteligentnosti je, da se omejuje predvsem na jezikovne, logične, matematične in prostorske sposobnosti, zanemarja pa številne druge, med drugimi sposobnost motivacije in usmerjenost k doseganju ciljev.

2.2 Teorija večplastne inteligence

Goleman (1997, 54–55) navaja, da je bil prvi, ki se je začel ukvarjati z idejo, da je tradicionalna oblika merjenja IQ premalo, da bi zajela vse posameznikove talente oz. sposobnosti, Howard Gardner, psiholog za pedagogiko na Harvardu. Gardner je začel uvajati program *Spectrum*, ki je zasnovan tako, da poleg bralno-matematičnih sposobnosti upošteva tudi ostale posameznikove talente, kot so na primer družbene zaznave. Izdaja Gardnerjeve (1995) knjige *Razsežnosti uma* leta 1983 je zametek konstrukta čustvene inteligence, saj opredeljuje več vrst inteligence:

- **Matematično-logična inteligentnost** je sposobnost abstraktnega mišljenja in logičnega razmišljanja ter sklepanja. Uporabljamo jo pri reševanju abstraktnih matematičnih problemov, pri deduktivnem in induktivnem mišljenju in pri znanstvenem raziskovanju.
- **Jezikovna nadarjenost** je sposobnost učinkovitega besednega izražanja in razumevanja kompleksnih besednih sporočil. Jezikovna inteligentnost vsebuje občutljivost za pomen besed in za različne funkcije jezika (prepričevanje – povezano z retoriko, razlaganje ipd.). Uporabljamo jo na primer pri branju, tvorjenju in razumevanju besedil.
- **Prostorska inteligentnost** temelji na tvorbi vidnih predstav o poteku ali videzu stvari (barva, oblika, postavitve). Obsega tudi dobro orientacijo oziroma sposobnost znajti se v prostoru in presoditi razmerja med predmeti v prostoru.
- **Glasbena inteligentnost** je sposobnost ustvarjanja in poustvarjanja glasbe, prepoznavanja melodij in sledenja ritmu. Ljudje, ki so izjemno glasbeno nadarjeni, so zelo občutljivi na barvo, ritem, trajanje in glasnost zvokov, hkrati pa imajo tudi neverjeten občutek za vibracijo. Glasbena inteligentnost se izraža pri igranju instrumentov, petju, skladanju.
- **Telesno-gibalna inteligentnost** temelji na spretni uporabi telesa, nadzorovanju in koordinaciji telesnih gibov (šport, ples, ročne spretnosti).
- **Medosebna inteligentnost** je sposobnosti razumevanja drugih ljudi in uravnavanja medčloveških odnosov. Odraža se v spretnosti pri navezovanju stikov in komunikaciji z drugimi ljudmi, kot sposobnost razumevanja njihovih težav, motivov in čustev ter v učinkovitem odzivanju na vedenje drugih.

Prvine so: vodenje skupine, reševanje s pogajanjem, navezovanje osebnih stikov in analiziranje družbe.

- **Znotrajosebna (avtorefleksivna) inteligentnost** je sposobnost zavedanja in razumevanja lastnega doživljanja in vedenja. Ljudje, ki imajo visoko izraženo avtorefleksivno inteligentnost, razumejo vzroke in posledice lastnega doživljanja (na primer čustvovanja in vedenja) in imajo dobro razvito samokontrolo. Take osebe poznajo svoje močne in šibke točke.

Gardner je razvrstitev kasneje nadgradil na 20 skupin, inteligentnost v medosebnih odnosih je na primer razširil na: vodenje, sposobnost ohranjanja medsebojnih vezi in prijateljstva, sposobnost reševanja sporov in sposobnost razčlenjevanja družbenih vezi (Gardner 1995). Kot je razvidno iz njegovih delitev inteligence, je mednje uvrstil tudi znotrajosebno in medosebno inteligentnost, ki sta temelj konstrukta čustvene inteligence. V grobem lahko opredelimo čustveno inteligentnost kot sposobnost zaznavanja in razumevanja lastnih čustev in čustev drugih ljudi ter uporabo teh zaznav pri osebem vedenju in izgradnji medosebnih odnosov. V nadaljevanju bom skušala jasneje opredeliti kaj so čustva in kakšno vlogo so ta imela v družbi skozi čas.

3 KAJ SO ČUSTVA?

Robert C. Solomon (v Lewis in drugi 2010, 3) navaja, da je bil prvi, ki si je zastavil vprašanje, kaj so čustva, pred več kot 100 leti William James, ki je leta 1884 objavil članek z naslovom *Um*. Raziskovanje čustev sega še dlje v zgodovino, vse do prvih filozofov, kot je Sokrat. In vendar strokovnjaki še danes niso enotni glede definicije čustev.

»Čustva se konstruirajo na podlagi interakcije štirih podsistemov: organizma, osebnosti, kulture in družbene strukture« (Šadl 1999, 149) in jih lahko proučujemo na več nivojih: fiziološko (na ravni organizma), psihološko (na ravni osebnosti) in sociološko (na ravni kulture in družbene strukture). Iz tega izhaja, da je teorije čustev mogoče razdeliti na fiziološko-nevrološke, funkcionalne, kognitivne ter socialne (Smrtnik Vitulić 2007, 9).

Primarno so se čustva razvila kot mehanizem preživetja (Shapiro 1999, 10). Strah nam je pomagal, da smo se izognili nevarnosti, jeza pri preseganju ovir, radosti in sreča, pa nam je omogočala iskanje partnerja in s tem preživetje vrste. In vendar zahodna civilizacija že dve tisočletji bije boj za prevlado razuma nad čustvi (Šadl 1999, 243).

V času stare Grčije so bila čustva razumljena kot iracionalna in nekoristna, kot sila, ki si za vsako ceno podredi našo voljo in bi jih bilo kot take potrebno brzdati. Čustva so si razlagali kot nekaj primitivnega, živalskega, skratka inferiornega. Ali kot je rekel Aristotel: »Vsakdo se lahko ujezi – to res ni težko. Toda težko se je ujeziti na pravo osebo, ravno prav, v pravem trenutku, iz pravega razloga na pravi način« (v Goleman 1995, 7). Inteligenca je predstavljala znak duševne moči, nadvlade nad strastmi, ki delajo človeka šibkega in brezumnega. Razsvetljenstvo in razvoj naravoslovno – tehnične znanosti je v civilizaciji Zahoda dokončno ustoličil nadvlado razuma na emotivnim. »Razum pridobi attribute človečnosti, kreativnosti, aktivnosti, moralnosti, prostovoljnosti, avtonomnosti, medtem ko so čustva degradirana na raven materialnega, amoralnega, mehničnega in pasivnega« (Šadl 1999, 45).

Ta trend se je nadaljeval tudi z razvojem industrializacije in uvedbo Webrove birokratske organizacije, za katero je značilna racionalnost, jasno določena pravila in postopki, ter odsotnost emotivnega, to pa vodi k delovni uspešnosti tj. ustvarjanju dobička.

Z razvojem visoko moderne družbe, se je spremenil tudi pogled na čustva, tako je ukvarjanje s čustvi postal trend novodobne družbe, kjer posameznikom niso pomembna le lastna občutenja, ampak jih zanima tudi kako čutijo drugi, od drugih pa vzajemno pričakujejo zanimanje za njihova čustva. Če je v tradicionalni družbi veljal stereotip, da so ženske bolj čustvene od moških, pa se danes ta ločnica vse bolj briše - tako smo v sodobni družbi priča vse večji androginizaciji moških in žensk (Illouz 2010). Z naraščajočim ukvarjanjem z jazom, so čustva stopila tudi v središče medijskega, ekspertnega in znanstvenega zanimanja (Šadl 1999). Nenehno javno razpravljanje o čustvih ima za posledico porast raznih svetovalnih terapij in priročnikov, ki nas vzpodbujajo k samorealizaciji z izražanjem čustev in nam ponujajo številne nasvete in napotke o tem kaj, kdaj in kako čustvovati. Podobno je z raznimi pogovornimi oddajami, časopisnimi rubrikami in spletnimi portali, kjer se nenehno analizira čustva in so predstavljene različne tehnike upravljanja s čustvi, vse to pa vodi v racionalizacijo in poblagovljenje čustev (Illouz 2010).

Šadlova govori o tem, da so čustva izrazito intencionalna stanja, saj so zmeraj usmerjena na nekaj, kar presega subjekt. Prav zato čustva niso zgolj notranja subjektivna stanja, temveč so neločljivo povezana z zunanjim svetom. »Drugače povedano, čustva so proizvod vključenosti akterjev v družbeno življenje in mreže vsakdanjih interakcij ter odnosov« (1999, 178).

Če so včasih avtorji delili čustva na negativna in pozitivna, pri čemer so obravnavali kot pozitivna tista, ki omogočajo posamezniku doseganje zanj pomembnih ciljev (Lazarus 1991) ali se kot tista, ki se sprožajo, ko je dogajanje zanj pomembno (Oatley in Jenkins v Smrtnik Vitulić 2007, 11), jih danes delimo na prijetne in neprijetne. Čustva nas namreč silijo v akcijo in so kot taka vedno koristna – pozitivna. Funkcija prijetnih čustev je v približevanju k določenemu dogajanju, ki je v nas spodbudilo posamezno čustvo, funkcija neprijetnih čustev, pa je v izogibanju neželenemu dogajanju.

Po Golemanu (1997, 339) »čustva vključujejo občutek in zanj značilne misli, duševna in biološka stanja ter pripravljenost na dejanje«. Nema lokrat so čustva bolj povezana z našimi interpretacijami dogodkov kot z dogodki samimi. Poznamo veliko različnih čustev, ki se med seboj tudi mešajo in tvorijo nove in nove podvrste. Kot primer vzemimo ljubosumnost, ki je mešanica ljubezni (zanjo sta značilna veselje in žalost) in strahu (pred izgubo ljubljene osebe).

3.1 Kognitivna teorija čustev

Avtorji kognitivnih teorij čustev poudarjajo pomen posameznikovega ovrednotenja aktualnega dogajanja, ki je, ko je za osebo pomembno in v skladu z življenjskimi cilji, pogoj za sprožanje individualnih čustev.

»Čustva so procesi, ki vzpostavljajo, vzdržujejo, spreminjajo in končujejo odnos med osebo in okoljem pri zadevah, ki so za to osebo pomembne« (Saarni, Mumme in Capos, v Smrtnik Vitulić 2007, 10).

Oatley in Jenkins (2002) opredelita čustva kot zapletene procese, ki vključujejo kognitivne procese, značilne fiziološke spremembe, telesne izraze in dejavnost ali potrebo po delovanju.

Lazarus (1991) pravi, da so čustva posameznikov psihofiziološki odziv na zanj pomembne dražljaje, ki omogoča učinkovito prilagoditev na zaznane spremembe.

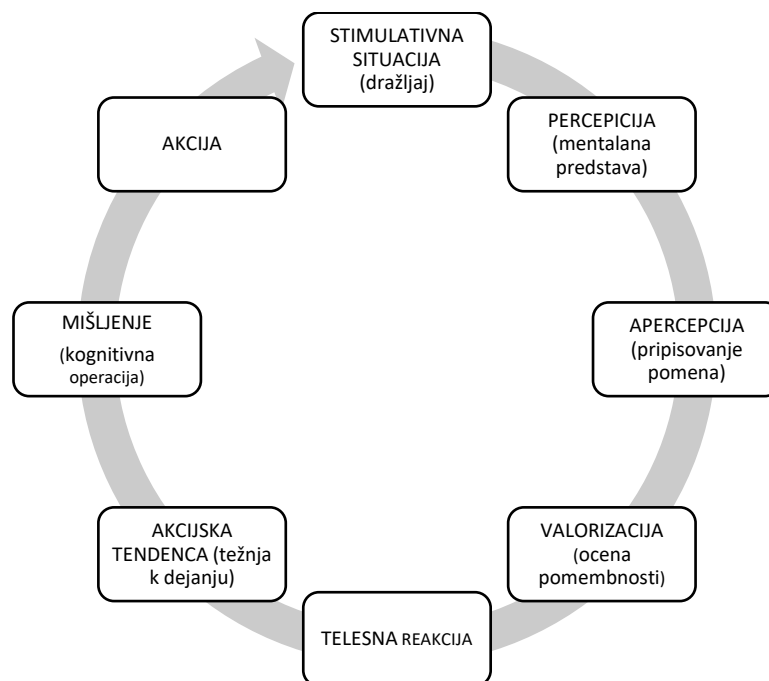
»Čustvo je reakcija subjekta na stimulans, ki ga ocenjuje za pomembnega in ki visceralno, motorično, motivacijsko in mentalno pripravlja subjekt na adaptivno aktivnost« (Milivojević 1993, 20–42). Čustvo je vedno reakcija na neko dogajanje, zato se bomo ukvarjali s pojmom *čustvena reakcija*, kjer se združuje percepcija nekega dogajanja s percepcijo lastne reakcije na to dogajanje.

Najlažje to dogajanje opišemo z **modelom krožne čustvene reakcije** (glej sliko 3.1). Čustva torej niso odgovor na katerekoli stimuluse, temveč samo na tiste, ki jih ima subjekt za pomembne.

Proces poteka takole: posameznik sprejme stimulans, ki ga mora zaznati oziroma registrirati (percepcija), mu pripisati pomen (apercepcija) in kategorizirati po pomembnosti (valorizacija). Posameznik ne reagira na stimulans sam po sebi, temveč na pomen, ki ga pripiše mentalni reprezentaciji stimulansa. Ta miselni proces se imenuje »primarna kognicija«, odvija pa se zelo hitro, včasih celo avtomatsko in podzavestno. Občutek še ni čustvo, čustvo se pojavi, ko pripišemo občutku pomembnost v svojem vrednotnem sistemu (ga kategoriziramo) in mu pripišemo pomen (apercepcija). Občutek je nenehno prisoten, saj drži telo v pripravljenosti, potrebni za osnovne življenjske funkcije.

Primer: občutek daje informacijo, da je nekaj narobe z enim od organov (sproži živce za bolečino), to lahko posameznik oceni kot znak bolezni, zaradi česar se pojavi čustvo (strah pred boleznijo).

Slika 3.1: Model krožne čustvene reakcije



Vir: povzeto po Milivojević (1993, 38).

3.2 Fiziološko-nevrološka teorija čustev

Avtorji fiziološke in nevrološke teorije čustev so ugotavljali, kateri fiziološki procesi in možganske strukture so odločilni pri nastanku čustev. Za razumevanje čustvovanja je smotrno poznati sestavo možganov in delovanje centrov za čustvovanje.

3.2.1 Centralni in avtonomni živčni sistem in čustva

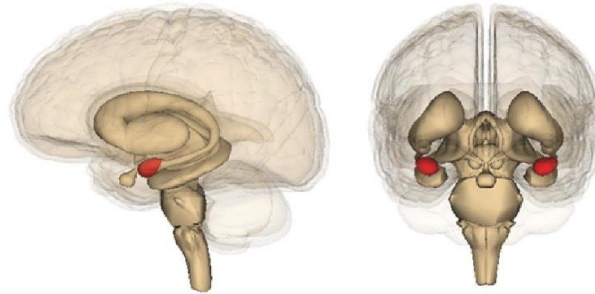
Avtonomni živčni sistem delimo na simpatični in parasimpatični živčni sistem, sestavljajo pa ga živci zunaj centralnega živčnega sistema. Centralni živčni sistem sestavljajo veliki, srednji in mali možgani ter hrbtenjača. Mali možgani imajo poleg koordinacije gibov veliko vlogo pri kognitivnih funkcijah, kot je učenje. **Talamus** sodeluje pri učenju novih (zlasti besednih) informacij. Ima nalogo prejetja čutnih signalov iz različnih predelov možganov, ta potujejo po nevronih iz talamusa v možgansko skorjo. Najpomembnejša predela možganov za čustvovanje sta hipotalamus in limbični sistem. **Hipotalamus** je najstarejši del možganov, vsa področja, ki so povezana s hipotalamusom, so odgovorna za doživljanje in izražanje čustev (povzeto po Smrtnik Vitulić 2007, 15–21). **Limbični sistem** je nad talamusom. Nadzoroval naj bi delovanje avtonomnega živčnega sistema (znojenje in delovanje srca) in preko hipofize, ki je njegov podaljšek, tudi hormonsko sestavo telesa.

Ljudje s poškodbami v limbičnem sistemu ne doživljajo več čustev in se tudi ne spominjajo dogodkov iz preteklosti, ki so bili povezani z različnimi čustvi (Oatley in Jenkins v Smrtnik Vitulić 2007, 16). LeDoux (Goleman 1997, 32–36; Smrtnik Vitulić 2007, 16) je ugotovil, da del limbičnega sistema sestavlja **amigdala** (gr. αμυγδαλή v pomenu mandelj), ki naj bi bila center čustvovanja v možganih. Amigdali sta pravzaprav dve, ležita nad možganskim deblom¹ v bližini limbičnega obroča (glej sliko 3.2) in imata nalogo sodelovanja z neokorteksom pri zaznavanju in predelavi čutnih informacij ter ustreznih odzivov nanje. Sta center za prepoznavanje nevarnega položaja (nadzira razpoloženje agresije, jeze in strahu) in ko jo zaznata, nas preplavi občutek tesnobe, telo se pripravlja na odziv nanjo (beg/boj). **Hipokampus** ima nalogo beleženja in ugotavljanja smisla zaznanih vzorcev pri čustvenem odzivanju ter jih nalagati v dolgoročni spomin (npr. razlika med medvedom v živalskem vrtu ali prostoživečim v naravi). Pretvarja kratkoročni spomin v trajni, dolgoročni spomin.

¹ Možgansko deblo je podaljšek hrbtne mozga, ki uravnava temeljne življenjske funkcije, kot so dihanje, presnavljanje organov in nadzor gibanja.

Omogoča primerjavo trenutnega nevarnega položaja s preteklimi izkušnjami in posledično izbere rešitev, ki bo najbolj zagotovila preživetje. Njegova naloga je, da organizira informacije in glede na okoliščine uravnava nekontrolirane reakcije amigdal.

Slika 3.2: Položaj amigdal v možganih



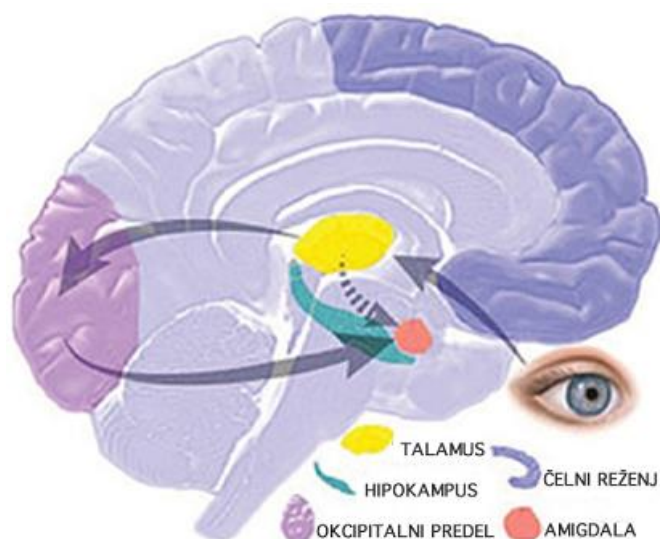
Vir: Gyrus (2015, 35).

Možganska skorja ali **korteks** je del velikih možganov in center za zavestno mišljenje (kognicijo), ki oplemeniti občutek z ustrezno mislijo. Vsebuje največ nevronov (živčnih celic), ki prenašajo in shranjujejo informacije. Nevroni v korteksu imajo tri funkcije: sprejemajo signale iz čutnih organov (vidni in slušni signali), nadzorujejo hotne gibe in oblikujejo povezave.

Potek signala (za nevarnost) v normalnih okoliščinah poteka prek vidnega, vohalnega ali slušnega središča najprej v talamus, ki signal pošlje v korteks in ta do amigdale (glej sliko 3.3). Joseph LeDoux je prvi spoznal, kako pomembna je amigdala v čustvenem umu, in da obstaja tudi neposredna povezava iz talamusa v amigdalno, ki v stresnih položajih prehiti korteks in razpošlje signal za nevarnost v vse pomembnejše dele možganov, ki izločajo hormone, ki spodbujajo srce, ožilje in mobilizirajo središča za gibanje (povzeto po Goleman 1997, 32–36). Amigdala reagira, preden ima korteks čas predelati informacijo in prilagoditi misel. Stanju, ko čustveni um prevzame miselnega, pravimo *čustvena ugrabitev*² (Goleman 1997, 35).

² Tudi nekontrolirani čustveni izbruhi (Goleman 1997, 35).

Slika 3.3: Potek signala prek vidnega živca do talamusa, od tu vzporedno v amigdalo in neokorteks



Vir: Gyrus (2015, 38).

Zveza med amigdalo in korteksom je odgovorna za nesporazume med mislijo in občutkom, med srcem in razumom. Goleman opisuje, da je (1997, 43–45) Antonio Damasio preučeval obnašanje pacientov, čigar krogotok med čelnim režnjem in amigdalo je bil prekinjen zaradi poškodbe. Ugotovil je, da njihove kognitivne sposobnosti (IQ) niso bile zmanjšane, so pa imeli težave pri odločanju o najbolj vsakdanjih zadevah.

Razlog vidi Damasio v tem, da zaradi poškodbe niso imeli več dostopa do učenja s čustvi. S številnimi primeri je dokazal, da so »čustva sestavni del procesov mišljenja in hkrati podporni sistem, brez katerega razum ne more ustrezno delovati« (du Plessis in Brown v Novak 2012, 11). Od tod izhaja, da imamo dve vrsti inteligentnosti, ena je razumska in druga čustvena. Če so včasih postavljali v ospredje razumsko (IQ), danes velja, da je za uspešno delovanje posameznika potrebno usklajeno delovanje obeh.

4 MODELI ČUSTVENE INTELIGENCE

Kot ugotavljata Spector in Johnson (v Murphy 2006, 325), je čustvena inteligenca (v nadaljevanju ČI) eden najbolj spornih konstruktov družbenih znanosti v zadnjih letih. Sporno je že samo pojmovanje, saj je ČI konstrukt dveh pojmov, ki sta bila v tradicionalni znanosti izključujoča, saj so avtorji pojmovali »čustva in inteligentnost kot nasprotna procesa« (Schutte in Malouff v Avsec in Pečjak 2003a, 58). Primer tradicionalnega pogleda je naslednja trditev: »Ko so emocije neposredno vključene v akcijo, imajo tendenco, da miselne procese prevladajo, ne pa jih dopolnjujejo« (Elster v Avsec in Pečjak 2003a, 58).

Sodobnejše teorije čustev govorijo o tem, da čustva usmerjajo kognitivne sposobnosti in motivirajo ciljno usmerjeno vedenje (Strongman v Avsec in Pečjak 2003a, 58). Posamezniku so lahko čustva pomemben vir koristnih informacij, ki jih lahko uporablja za učinkovitejše prilagajanje, motiviranje, načrtovanje in doseganje določenih življenjskih ciljev (Schwartz v Avsec in Pečjak 2003a, 58).

Kljub številnim kritikam je danes že jasno, da je koncept ČI zanimiv in vseprisoten, kar kažejo tudi naraščajoče število raziskav, redefinicij in paradoksalno izboljševanje ključnih točk kritikov. Te točke lahko strnemo v:

- vprašanje same definicije pojma (kaj točno zajema in predstavlja),
- vprašanje merljivosti,
- vprašanje avtentičnosti (Ali je izraz ČI zgolj novo ime za že obstoječe psihološke konstrukte, kot sta osebnost in sposobnost?),
- vprašanje pomembnosti in relevantnosti ČI – kritika Golemanove trditve, da je v nekaterih položajih za uspeh posameznika ČI celo pomembnejša od IQ (Goleman 1997, 60).

Med posameznimi avtorji, ki se ukvarjajo s čustveno inteligenco, so razlike predvsem v opredelitvah, ali je čustvena inteligenca posameznikova sposobnost (kognitivni modeli), osebnostna lastnost (nekognitivni modeli) ali mešanica obojega. Ta delitev ima za posledico različne pristope k merjenju tega konstrukta – od klasičnih testov, ki merijo človekove sposobnosti (podobno kot testi inteligence) do samoocenitvenih vprašalnikov. Pomanjkljivost slednjih je subjektivnost in s tem zmanjšana veljavnost modelov.

Ljudje imamo tendenco, da se navzven kažemo drugačni kot smo v resnici (Simmons in Simmons 2002, 22).

Pogosto samih sebe ne poznamo in imamo o sebi zmotne predstave, ki so lahko posledica obrambnega mehanizma ali napačnih povratnih informacij s strani okolice.

Raziskovalci, ki pojmujejo ČI kot sposobnost, so se osredotočili na določanje katere te sposobnosti so in iskali ustrezne metode in instrumente za njihovo merjenje. Sem sodi Salovey-Mayerjev model, ki ga podrobneje obravnavam spodaj.

4.1 Salovey-Mayerjev model čustvene inteligence

Salovey in Mayer (1990) sta bila prva, ki sta izraz ČI konceptualizirala, in sicer v članku z naslovom *Čustvena inteligenca* iz leta 1990. Sposobnost obdelave informacij, povezanih s čustvi, pojmuteta kot mentalno sposobnost v konvencionalnem smislu (Avsec in Pečjak 2003b). ČI sta najprej opredelila kot del **socialne inteligence**,³ ki vključuje »sposobnost zaznavanja lastnih čustev in čustev drugih, razlikovanja med njimi ter uporabe teh informacij za usmerjanje misli in akcij« (Salovey in Mayer 1990, 189).

Kasneje sta s Carusom to definicijo nadgradila v štirivejni model, ki opredeljuje ČI (Mayer, Caruso in Salovey 1999) kot sposobnost:

- prepoznavanja, ocenjevanja in izražanja čustev,
- vključevanja teh čustev v razmišljanje,
- razumevanja čustev in posedovanja uporabnega znanja o čustvih ter
- upravljanja z njimi na način, da omogočajo čustveno in intelektualno rast.

Rezultat tega sodelovanja sta dva testa ČI in sicer *The Multifactor Emotional Intelligence Scale - MEIS* (Mayer in drugi 1997), ki so ga kasneje nadgradili v izboljšano različico *Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test MSCEIT* (Mayer in drugi 2002).

³ Avtorici Avsec in Pečjak (2003a, 42) povzameta, da je socialno inteligenco Thorndike (1920) definiral kot sposobnost razumevanja in ravnanja z drugimi ljudmi ter vključevanja v primerne socialne interakcije, Cantor in Kihlstrom (1987) pa kot posameznikovo znanje o socialnem svetu.

Test je uporaben, saj zagotavlja bolj ali manj pravilne in napačne odgovore, kar ustreza standardom klasičnih testov inteligence. Težava na katero opozarjajo kritiki je identifikacija pravih odgovorov. Mayer in sodelavci so kot glavi kriterij pravilnosti odgovora upoštevali skupinski konsenz (Mayer in drugi, v Avsec in Pečjak 2003b, 40). Če so se vsi v skupini strinjali, da je nek obraz srečen, so avtorji definirali to kot pravi odgovor.

Najbolj osnovna veščina je nebesedno zaznavanje in izražanje čustev. Ena ključnih razvojnih prednosti, ki jih imamo pred živalmi, je oblika socialne komunikacije. Vanjo vključujemo držo telesa in izraze na obrazu, ki so univerzalno prepoznavni, ti so: sreča, žalost, jeza in strah. Percepcija čustev je ključna za njihovo razumevanje.

Avtorja pišeta o tem, kako določena razpoloženja vplivajo na razvoj kreativnih misli. Za posameznika so lahko čustva pomemben vir koristnih informacij, ki jih lahko uporablja za učinkovitejše prilagajanje, motiviranje, načrtovanje in doseganje določenih življenjskih ciljev. Ko enkrat razumemo, kakšne odzive in reakcije čustva izzovejo v nas, jih lahko uporabimo pri razvijanju veščin in načrtovanju.

Sreča nas navdaja s pozitivnimi občutki, z željo po druženju z ljudmi, žalost ravno nasprotno, jeza pa se kaže v več možnih reakcijah oziroma odzivih: v napadu, želji po maščevanju ali želji po pomiritvi. In končno, ko razumemo čustva in svoje odzive nanje, lahko to znanje uporabimo pri upravljanju s čustvi. To ne pomeni, da se čustvenim stanjem, ki jih imamo za negativne, v celoti izogibamo in se osredotočamo samo na pozitivne. Pomembno je vzpostaviti in ohranjati ravnovesje med enimi in drugimi ter jih uporabiti pri doseganju lastnih in socialnih ciljev (kreativno razmišljamo, se izognemo neprijetnim položajem, načrtujemo). Eden od načinov odziva pri jezi je, da štejemo do 10, preden reagiramo (Salovey in drugi 2004).

4.2 Golemanov model čustvene inteligence

Leta 1995 je Goleman (1997) izdal knjigo z naslovom *Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ*, ki je postala svetovna uspešnica in s tem popularizirala konstrukt ČI. V njej povzema elemente Salovey-Mayerjevega modela (1990), jih razširi na področje medosebnih odnosov in natančneje opredeli. Golemanov model sestoji iz dveh dimenzij. Ena je **usmerjena navznoter**, kjer posameznik pozna oziroma se zaveda svojih čustev, jih zna primerno prilagoditi, jih obvladuje in se zna motivirati.

Obvladovanje čustev ni zanikanje negativnih čustev, temveč soočenje z njimi in njihova predelava, umiritev ter izogibanje malodušju. Drug del je **usmerjen navzven** k ljudem in odnosom, ki jih ima posameznik z drugimi. Gre za prepoznavanje in razumevanje čustev drugih (empatija) in temu primerna izgradnja odnosov (Goleman 1997, 61).

Trdi, da »čustva določajo zgornje meje naših sposobnosti za izkoriščanje prirojenih miselnih zmogljivosti in tako določajo, kako uspešni bomo v življenju« (Goleman 1997, 102). Zaradi tovrstnih trditvev je eden najbolj kritiziranih avtorjev, ki se ukvarjajo s ČI, saj mu očitajo populizem in premalo strokovnega empiričnega dela, trditve naj bi postavljale precej pavšalno, vprašljiva je tudi merljivost tega koncepta.

Kasneje je Goleman s kolegi (Boyatzis in Rhee 2000) dodelal konstrukt ČI in se bolj kot na določanje lastnosti osredotočil na področje dela in osebnih kompetenc, potrebnih za uspeh. Te kompetence poimenuje »čustvene kompetence« in jih definira kot »naučene spretnosti, ki izvirajo iz ČI in so ključne za delovno uspešnost posameznika« (2001, 29–38). Izraz spretnost po tradiciji označuje osebnostno lastnost ali splet navad, ki izhajajo iz ČI in s katerimi dosežemo večjo učinkovitost ali storilnost na delovnem mestu.

Model predpostavlja, da je ČI nabor osebnostnih značilnosti, kot so: »poznavanje čustev, uravnavanje čustev, samomotiviranje, prepoznavanje čustev pri drugih in ravnanje v medosebni odnosih« (2001, 338). »V nadaljevanju je Goleman večkrat redefiniral koncept, pri čemer je vključil vanj vedno nekoliko drugačen set osebnostnih značilnosti. Posledica teh širokih, le delno prekrivajočih se opredelitev je, da je avtor z njimi zajel skoraj celotno osebnost« (Avsec in Pečjak 2003a, 58).

Kot merski instrument uporablja samoocenitveni test ČI, ki se imenuje *ECI - Emotional Competence Inventory* (Boyatzis, Goleman in Rhee 2000). Ta vključuje metodo 360°, kjer posameznika ocenjuje on sam, kolegi na delovnem mestu, njegov nadrejeni oz. njegov podrejeni. Kritiki opozarjajo, da so avtorji zaradi lastniških razlogov omejili možnosti evalvacije tega testa drugim raziskovalcem in ga kot takega zavračajo, saj ni zadostnih empiričnih raziskav neodvisnih raziskovalcev, ki bi potrdile veljavnost tega instrumenta (Conte 2005, 434).

V nadaljevanju bom predstavila glavne točke Golemanovega modela ČI, ki so samozavedanje, samoobvladanje, motivacija, družbeno zavedanje in uravnavanje odnosov ter jih kritično ovrednotila.

4.2.1 Samozavedanje

Samozavedanje je v notranjost usmerjena pozornost brez odzivanja in presoje. Zavedanje samega sebe in svojih čustev je temelj, na katerem gradimo ČI. Če ne prepoznavamo svojih čustev, jih ne moremo obvladovati in uporabiti kot orodje za doseganje zastavljenih ciljev, enako velja za ljudi, ki jih vodimo. Sodobna družba je prežeta s koncepti kot so poimenovanje, poznavanje in izražanje čustev. Vse od Freuda in njegovih idej psihoanalize, se pojavlja razmah novega ti. terapevtskega čustvenega sloga, katerega namen je preoblikovanje čustvenega življenja. (Illouz 2010). Če je prej veljalo, da je »jaz« nekaj kar je človeku dano zgolj z njegovim obstojem, danes predstavlja nek cilj, do katerega mora vsak posameznik še priti. Da bi ta cilj dosegel, se mora izpraševati o tem kaj čuti, čustva mora najprej imenovati, jih nato analizirati in kategorizirati. Predvsem v ameriški popularni kulturi je razvidno, da je ta nov čustveni slog postal vseprisoten, mogoče ga je zaznavati v filmih in svetovalni literaturi, ki nam ponuja recepte in nasvete s katerimi pridemo do ti. samorealizacije. Težava tovrstnih nasvetov je, da ljudje izgublamo svobodo samoodločanja o našem čustvenem življenju.

Goleman v svojem modelu loči ljudi z visoko stopnjo čustvene zavesti – ki so neodvisni, imajo jasen vpogled v čustvovanje, zaupajo v omejitve, ki si jih sami postavljajo in so pozitivno naravnani – in popustljive ljudi – ki se počutijo nemočne, čustva jih hitro prevzamejo in navadno ne storijo ničesar, da bi se znebili slabega razpoloženja – ter dovezetne ljudi, ki se svojih čustev sicer zavedajo, so pa dovezetni za nihanje razpoloženj, ker jim preprosto ni dovolj mar, da bi razpoloženje spremenili. Ta delitev je precej posplošena in ne predvideva drugih dejavnikov, ki vplivajo na posameznika. V težkih situacijah kot so bolezen, izguba zaposlitve, revščina in podobne stiske, je pozitivno naravnost težje doseči kot v stanjih, ko teh težav nimamo. Vprašljiva je tudi predpostavka, da so eni ljudje bolj dovezetni za nihanje razpoloženj kot drugi. »Čustvo samo po sebi ni delovanje, ampak je notranja energija, ki nas požene v dejanje, je to, kar da dejanju posebno razpoloženje ali obarvanost«. (Illouz 2010, 13).

Če upoštevamo, da smo vsakodnevno podvrženi različnim signalom iz okolice, ki v nas sprožajo različne odzive in da se razpoloženje od čustev razlikuje po intenziteti in trajanju, je nihanje razpoloženja pričakovana posledica zunanjih vplivov.

Samozavedanje po Golemanu (2001, 70–88) vključuje sledeče čustvene kompetence:

- **Čustvena zavest:** zaznavanje notranjih intuitivnih občutkov in njihovo vključevanje v sprejemanje odločitev, poznavanje svojih čustev in njihovega vpliva na našo storilnost.
- **Natančno ocenjevanje sebe:** ljudje s to kompetenco imajo jasno podobo o sebi, nepristranski občutek za lastne zmogljivosti, sposobnost učenja iz izkušenj, priznavajo napake in pomanjkljivosti, sprejemajo povratne informacije in so dojemljivi za konstruktivno kritiko ter pripravljeni na neprestano učenje.
- **Zaupanje vase:** ta kompetenca je značilna za ljudi, ki so odločni, zaupajo vase in se znajo preudarno odločati kljub negotovostim in pritiskom, saj imajo postavljene jasne cilje in so prepričani o svojih sposobnostih.

4.2.2 Samoobvladovanje

Samoobvladovanje je ključ do uspešnega reševanja konfliktov. Če smo jezni ali razočarani in smo ta čustva sposobni ozavestiti ter jih preusmeriti v izgradnjo pozitivnega vedenja, lahko dosežemo nepredstavljljive rezultate. Primer: zaradi preobremenjenosti z delom smo nagnjeni k jeznim izbruhom, usmerjenim na sodelavce. Ko se začnemo zavedati svojih dejanj in najdemo prave vzroke za jezo (ki ni povezana s sodelavci, ampak s preobremenjenostjo), smo na poti k samoobvladovanju. To pomeni, da si bomo delo drugače organizirali, se s tem razbremenili in zmanjšali možnosti za nove izbruhe. Tudi že samo zavedanje, da s svojim obnašanjem delamo sodelavcu krivico, bo botrovalo k temu, da bomo globoko zadihali, se umirili in z njim spregovorili o svojih težavah. Iz napisanega sledi, da samih čustev ne moremo obvladovati, lahko pa poskušamo omiliti odzive nanje.

Nenehne spremembe so postale stalnica današnjih organizacij, način, kako vodilni sprejema novosti in se spoprijema s stresom, določa njegovo uspešnost. Dober vodja je pozitivno naravnan, nenehno išče nove izzive in si določa visoke, vendar uresničljive cilje, nenehno išče nove ideje in v vsaki težavi vidi priložnost. V svojem kolektivu ustvarja sproščeno ozračje in se ne vdaja slabemu razpoloženju, od sebe in od zaposlenih pričakuje najboljše, je do njih

pošten, zaradi česar mu zaupajo in so mu pripravljene slediti pri uresničevanju zastavljenih ciljev.

Samoobvladovanje sestavljajo naslednje kompetence (Goleman 2010, 98–120):

- **Nadzorovanje samega sebe:** Ljudje s tako kompetenco lažje obvladujejo razrvana čustva in vzgibe, ostanejo zbrani, pozitivno razpoloženi in ne podležejo skušnjavam. Kljub pritiskom so sposobni ohranjati mirno kri in jasne misli.
- **Zanesljivost:** Ljudje s tovrstno kompetenco so izredno načelni, za ta načela se zavzemajo tudi, če niso priljubljena, vedno delajo v skladu s pravili, so verodostojni in zanesljivi.
- **Vestnost:** taki ljudje so urejeni in natančni, držijo obljube in izpolnjujejo obveznosti.
- **Dovzetnost za novosti in prilagodljivost:** Ljudje, ki so odprti za novosti, vedno iščejo sveže ideje, kreativne rešitve za problem in jih ni strah delovanja z neraziskanimi strategijami. So prožni pri obvladovanju sprememb in izzivov. Prilagodljivi ljudje znajo dobro opazovati različne položaje in prilagoditi svoje obnašanje in taktike, da so primerni za različne položaje.

Z spremembami v gospodarstvu zlasti s porastom storitvenih dejavnosti in velikih korporacij, kjer je na delu številčnost, se je namesto blaga in proizvodov v ospredje začelo postavljati čustva ljudi in odnose med njimi. Čustva v storitvenih dejavnostih postanejo temelj delovanja organizacij in igrajo pomembno vlogo v doseganju ekonomske uspešnosti. V tržnem gospodarstvu, kjer vlada močna konkurenca, je merilo uspešnosti postala kakovost storitve. Zlasti za dejavnosti, kjer imajo zaposleni nenehne stike z javnostjo, le-ti v veliki meri pripomorejo k sami kvaliteti storitve, oziroma predstavljajo del te kvalitete kar oni sami. S svojim obnašanjem, izgledom in pristopom predstavljajo podjetje in vplivajo na potrošnikovo dožemanje storitve. Poleg strokovnega znanja jim pri prepričevanju uporabnikov storitve pomagajo tudi njihove komunikacijske spretnosti. Storitveni delavci so tako ključni pri ponudbi storitev, saj morajo znati prepoznati potrebe in želje kupcev, pri tem pa jim pomaga sposobnost empatije. Kompetence, ki jih navaja Goleman sovpadajo s potrebami novodobnih podjetij in služijo kot neke vrste priročnik z navodili, kako uporabimo čustva zaposlenih v zasledovanju večje delovne učinkovitosti. Kot kritično pripomni Hein: »Vse kaže, da je čustveno inteligentni človek tisti, ki je ubogljiv in konformen – idealen služabnik« (2006, 1).

4.2.3 Motivacija

Ljudje s spretnostjo urejanja čustev, da ta služijo namenu, npr. večji zbranosti, spodbujanju in obvladovanju sebe ter ustvarjalnosti, so učinkovitejši in produktivnejši. Odlaganje zadovoljitve in zadušitev vzgibov sta osnova za doseganje ciljev. Ljudi motivirajo različne stvari, vendar velja pravilo, da večje kot je zadovoljstvo, večja je tudi motiviranost za opravljanje nekega dela.

Viri motivacije so za vsakega drugačni, nekaterim je najpomembnejši ustvarjalni izziv, drugim je v ponos, da so delo dobro opravili, spet tretje motivirajo dobri odnosi in sklepanje prijateljstev, nenazadnje je lahko motivator tudi zaslužek in status v družbi. Največjo storilnost pa še vedno dosegajo ljudje, ki opravljajo delo, ki ga imajo radi.

Motivacija po mnenju Golemana sestoji iz naštetih kompetenc (2001, 121–145):

- **Težnja k izpolnitvi cilja:** Ljudje s to kompetenco so usmerjeni k ciljem in močno zagnani za njihovo izpolnitev ali doseganje ustreznih meril. Zastavljajo si visoke, a hkrati še vedno dosegljive cilje. Zbirajo podatke in delajo analize, da omejijo negotovost in optimizirajo poslovne procese, ki jim bodo omogočili boljšo storilnost.
- **Zavezanost:** Ljudje s to kompetenco so pripravljeni žrtvovati svoj čas in energijo za doseganje ciljev tudi zunaj uradnega delovnega časa, najdejo smisel v ciljnih obsežnejšega poslanstva, se pri odločanju opirajo na temeljne vrednote v skupini in iščejo načine, da izpolnijo poslanstvo organizacije.
- **Pobuda in optimizem:** Ljudje s to kompetenco pogosto naredijo več, kot se od njih zahteva, in nemalokrat celo prekoračijo pooblastila v želji, da dosežejo svoj cilj. So izredno zagnani in zgrabijo vsako priložnost, ki se jim ponuja, in znajo privabiti k poslu še druge. Hkrati so izredno ciljno usmerjeni in v ovirah vidijo izzive namesto težav. Odlikuje jih vztrajnost. Delajo v upanju na uspeh in iz strahu pred polomom.

Trditev, da je motivacija zbir kompetenc je neprimerna. Motivacija je namreč proces spodbujanja človekovih aktivnosti za doseganje željenih ciljev. Je neka notranja sila, zaradi katere posameznik deluje in je kot take ne moremo uvrstiti med kompetence.

4.2.4 Družbeno zavedanje

Avtor družbeno zavedanje enači s pojmom empatije, ki je sposobnost vživljanja v doživljajski in čustveni svet drugega, kar je z vidika znanstvenega pristopa h konceptu ČI neprimerno. S pojmom družbeno zavedanje sama označujem sposobnost spremljanja družbe, ne pa empatije kot take. Ljudje, ki so nagnjeni k empatiji, imajo več posluha za pritažene znake o potrebah in zahtevah drugega. Vodje, ki znajo sočustvovati s člani svoje ekipe in se vživljati v njihov položaj, imajo več posluha za njihove težave, se uspešneje ogibajo konfliktom oziroma jih lažje konstruktivno rešujejo. Če vodja dobro pozna svoje zaposlene, je sposoben opaziti najmanjše spremembe njihovega razpoloženja, bo znal pristopiti do zaposlenih in se odprto pogovoriti o morebitnih težavah.

Za družbeno zavedanje so značilne naslednje kompetence (Goleman 2001, 150–177):

- **Empatija:** ljudje s tako kompetenco zaznavajo čustvene signale in začutijo neizrečena čustva, poslušajo in dojemajo stališča drugega, razumejo tudi ljudi iz drugačnih okolij in kultur.
- **Razvojna rast drugih:** ljudje s to kompetenco priznavajo in nagrajujejo dosežke drugih, se odzovejo z ustrezno povratno informacijo, sodelavce vodijo, jim svetujejo in pomagajo pri razvoju osebnih spretnosti.
- **Ustrežljivost:** ljudje s takšno spretnostjo razumejo potrebe stranke in jih usklajujejo z možnimi uslugami in razpoložljivimi proizvodi, si prizadevajo za večje zadovoljstvo strank, jim z veseljem priskočijo na pomoč in se trudijo, da stranke ohranijo na daljši rok. Znajo prisluhniti stališčem strank in se postaviti v vlogo zaupnika.
- **Organizacijska zavest:** ljudje s to kompetenco prepoznavajo različne vezi, ki se ustvarjajo med ljudmi, prepoznavajo pa tudi nenapisana pravila in vrednote, ki vladajo med ljudmi. Širše gledano, spremljajo tudi trende pri oblikovanju želja in potreb strank, spremljajo tekmece in potrošniško kulturo.

4.2.5 Uravnavanje odnosov

Ustvarjanje in ohranjanje medosebnih odnosov je pravzaprav spretnost uravnavanja čustev pri drugih.

Sem prišteva slednje kompetence: (Goleman 2001, 187–216):

- **Vplivnost:** za to kompetenco je značilno uporabljanje učinkovitih tehnik prepričevanja, pogosto z uporabo neposrednega vpliva za pridobitev podpore. Ljudje s to kompetenco so sposobni pritegniti ljudi k sodelovanju.
- **Sporazumevanje:** ljudje s to kompetenco spodbujajo odkrito komunikacijo ne glede na to, ali so novice dobre ali slabe, so dobri poslušalci in odobravajo izmenjavo podatkov.
- **Obvladovanje sporov:** ljudje s to kompetenco obvladajo težavne ljudi in napete okoliščine s pomočjo diplomatske taktike, spodbujajo razprave in odkrite pogovore, v sporih iščejo kompromisne rešitve, javno razkrijejo nesoglasja in pomagajo pri njihovi razrešitvi.
- **Vodenje:** ključno je navdihujoče vodenje, kjer se vodi z zgledom, in ne z ukazi.
- **Spodbujanje sprememb:** ljudje s to spretnostjo prepoznajo potrebo po spremembi in se ne vdajajo statusu quo, spremembe skrbno načrtujejo in nato pridobijo še druge, da skupaj načrt sprememb tudi izpeljejo.

Opisane kompetence so značilne za novodobnega vodja, od katerega se pričakuje, da bo poleg strokovnih znanj in veščin, imel tudi znanje na področju čustev. Za uspešno izgradnjo odnosov na delovnem mestu je potrebna veščina sporazumevanja, ta nam omogoča učinkovito delegiranje delovnih nalog, pomaga pri usklajevanju pričakovanj in je ključ pri reševanju sporov. Zlasti v storitvenih dejavnostih, kjer so kapital postali ljudje, so nam tovrstne kompetence v pomoč pri doseganju delovne učinkovitosti. *Čustveni kapitalizem*, kot ga poimenuje Eva Illouz v svoji knjigi *Hladne intimnosti »je kultura, v kateri čustveni in ekonomski diskurzi ter prakse drug drugega vzajemno oblikujejo in na ta način ustvarijo, obsežno temeljito gibanje, v katerem afekt postane bistven vidik ekonomskega obnašanja in v katerem čustveno življenje, zlasti srednjih razredov – sledi logiki ekonomskih odnosov in menjave«* (2010, 16). Pri ideji upravljanja s čustvi, obstaja bojazen, da lahko hitro prerase v manipuliranje – tako čustvovanje ljudi postane orodje za doseganje ciljev tistih družbenih skupin, ki so imajo tovrstna znanja in moč, da jih uporabljajo in »zlorabljajo«.

Kot je razvidno Goleman (2001) navaja kar 25 različnih čustvenih spretnosti, ki naj bi tvorile konstrukt ČI, med drugim npr. razvojno rast drugih, ustrežljivost, organizacijsko zavest, vplivnost, obvladovanje sporov, navezovanje stikov ipd. zato so številni avtorji mnenja, da njegovega modela ČI ne bi smeli obravnavati kot znanstvenega (Avsec in Pečjak, 2003a). V mnogih pogledih čustvene kompetence pokrivajo s štirimi od petih v psihologiji že uveljavljenih konstruktov osebnosti, te so: vestnost, prijetnost, ekstravertnost in odprtost za nove izkušnje (izločen je le nevroticizem) in drugih psiholoških konstruktov v motivacijski in vodstveni literaturi (Matthews in drugi, Van Rooney in Viswesvaran v Conte, 2005, 434).

4.3 Bar-Onov model čustvene inteligence

Bar-Onov model sodi med mešane modele in predpostavlja, da je ČI mešanica posameznikovih lastnosti kot sposobnosti. Bar-On (2006, 3) **pojmuje ČI kot čustveno-socialno inteligenco**, ki je »niz medsebojno povezanih čustvenih in socialnih kompetenc, veščin in vedenj, ki določajo, kako dobro razumemo in izražamo svoja čustva, se poistovetimo in razumemo druge ter se soočamo z dnevnimi nalogami, pritiski in izzivi«. Če se zavedamo lastnih čustev, poznamo svoje prednosti in slabosti, smo sposobni izražati čustva na pozitiven način, hkrati pa upoštevati čustva in potrebe drugih ter z njimi gojiti konstruktivne in kooperativne odnose, smo na dobri poti k uspešnemu premagovanju življenjskih izzivov. Čustveno in socialno razvit človek je sposoben učinkovito obvladovati spremembe v okolju, reagira odločno in hitro pri iskanju pravih rešitev in odgovorov. Za to sposobnost mora uporabiti čustva v svojo korist, biti optimistično in pozitivno naravnano ter visoko motiviran.

Leta 1985 je Bar-On skoval izraz EQ (Emotional Quotient) ali čustveni koeficient. Ta služi kot instrument pri merjenju čustvene in socialne kompetence posameznika. Vprašalnik za merjenje (EQi) je samoocenjevalni test čustveno-socialnega obnašanja posameznika, ki vključuje 133 trditev v obliki kratkih stavkov, za katere se pri možnih odgovorih uporablja lestvico od 1 do 5 (1 = zelo redko in 5 = zelo pogosto oz. za posameznika neka trditev drži, ali ne drži). Test je primeren za posameznike od 17. leta naprej in traja 40 minut. Povprečne vrednosti točk pomenijo, da posameznik uspešno premaguje vsakdanje izzive in naloge in je čustveno in socialno funkcionalen. Nižje točke nakazujejo na morebitne čustvene in socialne težave posameznika, zaradi katerih je stopnja uspešnosti nižja.

Kot zanimivost navajam ugotovitve Bar-Onove raziskave iz leta 1996 na vzorcu 3831 oseb iz Kanade in Severne Amerike. Vzorec je vseboval 49 % moških in 51 % žensk, starih od 16 do 100 let, povprečna starost je bila 34,3 leta. Od tega je bilo 79 % belcev, 8 % azijskih Američanov, 7 % črncev, 3 % Hispanov (Američanov s področij Južne Amerike) in 1 % Indijancev. Približno 2 % je bilo takih, ki se niso želeli etnično opredeliti (Bar-On 1997b).

Ključne ugotovitve raziskave:

- Višja kot je bila starost posameznikov, več točk so imeli pri ocenjevanju EQi. Največ točk so zbrali tisti, ki so dosegali starost 40 let in več, kar nakazuje na dejstvo, da se EQ z leti spreminja in razvija (Bar-On in Parker v Bar-On 2006, 7).
- Pri skupnem seštevku po spolu ni bilo bistvenih razlik. So bile pa variacije pri podskupinah, npr. ženske so imele višjo stopnjo točk pri interpersonalnih sposobnostih, medtem ko so imeli moški več točk pri intrapersonalnih sposobnostih, bolje so upravljali svoja čustva in bili bolj prilagodljivi kot ženske. Ženske so dobivale več točk pri zavedanju svojih čustev, pokazale več empatije in bile bolj socialno odgovorne kot moški.
Moški so imeli več samozavesti, samozaupanja, bili so bolj prilagodljivi in se bolje spoprijemali s stresom. Bolje so reševali probleme in izzive in bili na splošno bolj optimistično naravnani kot ženske (Bar-On, Bar-On in Parker v Bar-On 2006, 7).
- Preučevan vzorec ni pokazal bistvenih razlik v točkovanju skupin različnih etničnih pripadnosti (Bar-On, Bar-On in Parker v Bar-On 2006, 7).

Zanesljivost modela je avtor podkrepil s številnimi ugotovitvami raziskovalcev v zadnjih nekaj desetletjih. Glede na vzorec Severne Amerike ima Bar-Onov model (Bar-On 2006) notranji koeficient zanesljivosti 0.97, kar pomeni, da je model konsistenten, stabilen in zanesljiv. Vprašljiva je sama metoda, gre namreč za samoocenjevanje z vprašalniki, kjer so rezultati v veliki meri subjektivni. Avtor sam poudarja, da je njegov test bolj kot merjenje stopnje čustvene inteligence namenjen ugotavljanju posameznikove lastne ocene čustvene in socialne kompetentnosti. Kljub opozorilu samega avtorja, da je bil ta instrumentarij razvit za merjenje teh dveh značilnosti, ne pa osebnostnih značilnosti ali mentalnih kapacitet, je v nazivu instrumenta ohranil izraz čustvena inteligenca. Predvidevamo lahko, da iz komercialnih razlogov – saj je pojem čustvene inteligence postal izredno razširjen in je

predmet večjega zanimanja kot npr. raziskovanje čustvene kompetentnosti (Avsec in Pečjak, 2003a).

4.4 Model čustvene inteligence Hendrieja Weisingerja

Weisigner (2001, 17) opredeli ČI kot »inteligentno uporabo čustev«, tj. ko svoja čustva namerno uporabljamo pri oblikovanju vedenja in razmišljanja na način, da so nam v korist. Pri svojem delu se je osredotočil na uporabo ČI na delovnem mestu in ločil osebno in organizacijsko raven uporabe ČI.

4.4.1 Intrapersonalna/osebna raven uporabe čustvene inteligence

ČI na osebni ravni se kaže v naštetih sposobnostih v nadaljevanju.

- **Razvijanje visoke stopnje samozavedanja** nam omogoča, da si prisluhnemo in prepoznamo svoje občutke in čustva. Le tako lahko razvijamo ČI.
- **Obvladovanje čustev:** prvi pogoj za obvladovanje čustev je poznavanje vzrokov za njihov nastanek. Z nadzorovanjem misli, telesnih odzivov in vedenja lahko brzdamo svoja čustva, s tem pa učinkoviteje rešujemo probleme.
- **Samomotivacija** je sposobnost dokončanja zastavljene naloge, pri čemer nam pomagajo različni viri motivacije. Ta vir smo lahko mi sami – naša notranja motivacija je želja po uspehu, dokazovanju, pohvali ali preprosto dobro opravljenem delu. Drugi vir so ljudje, ki nas obdajajo (sodelavci, družina, prijatelji, čustveni mentor) in nas s prigovarjanjem spodbujajo, da vztrajamo, nam dvigujejo nivo samozavesti in samozaupanja, so nas sposobni prepričati, da zmoremo, in nas dvigniti v času kriznega položaja. Tretji vir motivacije je okolje (lepo urejen delovni kotiček, svetloba, glasba, ozračje ali pozitivna sporočila), ki spodbuja našo kreativnost in nas navdihuje pri doseganju zastavljenih ciljev.

4.4.2 Interpersonalna/medosebna raven uporabe čustvene inteligence

ČI na medosebni ravni se kaže na naštetih področjih v nadaljevanju.

- **Razvijanje komunikacijskih sposobnosti:** komunikacija je temelj vsakega odnosa, z njeno pomočjo se med posamezniki spletejo vezi in je prvi pogoj za razumevanje drug drugega. Na delovnem mestu je komunikacija izrednega pomena, saj napačno izbrane besede ali ton pripeljejo do nezaželenih odzivov, ti pa lahko vodijo v konflikt.

Nasprotno z izbiro pravih besed bistveno izboljšamo delovno vnemo in s tem produktivnost svoje ekipe.

Za organizacijo sta izrednega pomena načina, kako smo sposobni predati in prejeti kritiko. Čustveno inteligenten človek poda konstruktivno kritiko na umirjen in spoštljiv način, s katero kritizira delo, in ne posameznika.

Poznamo pet načinov, s katerimi v komunikaciji z drugimi dosežemo maksimalen uspeh: samorazkrivanje, odločnost, dinamično poslušanje, kritika in skupinska komunikacija.

- **Čustveno mentorstvo in razvijanje medosebnih odnosov:** organizacija je celovit sistem, pri katerem ni dovolj, da posameznik opravlja svoje delo in se ne zmeni za druge. Nasprotno; za kakovostno izgradnjo medosebnih odnosov in učinkovito sodelovanje si morajo posamezniki v organizaciji znati izmenjevati informacije, razreševati težave in konflikte ter se spodbujati, da postanejo in ostanejo motivirani. Eden od načinov, kako to dosežemo je, da se naučimo pomiriti človeka, ki je izgubil nadzor nad sabo, mu naklonjeno prisluhnemo in pomagamo načrtovati ter dosegati cilje. Taka je čustveno inteligentna organizacija, kjer se posamezniki počutijo razumljene in izpolnjene, na delo hodijo z veseljem, in ne s težavo.

Weisinger je edini od avtorjev, ki je v svoji knjigi objavil test ČI s priloženim točkovnikom, potrebnim za interpretacijo, ki ga bom uporabila tudi v svoji raziskavi. Želim namreč raziskati ČI na delovnem mestu, natančneje pri vodjih in poiskati povezavo med razvitostjo njihove ČI in konstruktivnim pristopom k reševanju konfliktov.

5 KONFLIKT

Konflikt je neizbežen pojav povsod, kjer sta v odnosu dve osebi ali več. Vsakdo ima svoje poglede na svet, svoje občutke v danem položaju in sledi lastnim interesom v želji, da si izboljša življenjski položaj. Zanimiv pojav je konflikt v organizaciji, kjer se posamezniki združujejo v skupine, da bi sledili načeloma istim ciljem, pri tem pa so podvrženi različnim vplivom, kot so razlike v osebnostnih lastnostih, odnosi s sodelavci in nadrejenimi, status, položaj in vloga v skupini, strukturni in vsebinski dejavniki ter nenazadnje samo vzdušje v delovni organizaciji. Vse to lahko botruje k razvoju konfliktov. Za menedžment organizacij je upravljanje s konflikti izrednega pomena. Prava mera konflikta nam prinaša boljše

razumevanje sebe in sodelavcev, kar vodi v izgradnjo močnejših vezi in izboljšanje odnosov, kar še dodatno povezuje ekipo in ji omogoča boljše sodelovanje.

Vse to je v veliki meri odvisno od tega, kako spreten je vodja pri prepoznavanju razlik med sodelavci, skritih ali odkritih vzrokov za spore in nenazadnje, kako spreten je pri upravljanju konfliktov. Če zna vodja preusmeriti konflikt v nekaj pozitivnega, kot je skupno iskanje rešitev, lahko korenito izboljša delovni proces in zadovoljstvo svojih zaposlenih.

V nadaljevanju bom predstavila, kaj je konflikt, kakšne vrste konfliktov poznamo, vzroke za njihov nastanek in stile upravljanja z njimi.

5.1 Opredelitev konflikta

Na konflikt je mogoče gledati iz več zornih kotov. Kadar gledamo na konflikt s perspektive posameznika in njegovih osebnostnih lastnosti, govorimo o psihološkem vidiku. Kadar preučujemo skupine in odnose znotraj teh skupin (glede na položaj in vloge posameznikov), govorimo o sociološkem vidiku. Kadar preučujemo organizacijsko vedenje, govorimo o organizacijskem konfliktu. Seveda je konflikt večdimenzionalen pojav, sestavljen iz več elementov, ki se nemalokrat prekrivajo, da ni povsem jasne ločnice med njimi.

Coser (1967, 232) opredeli socialni konflikt kot proces socialne interakcije, kjer se udeleženci borijo za dobrine, status, moč in omejene resurse, pri čemer se socialne skupine ne oblikujejo zgolj z namenom pridobitve želenih dobrin, temveč tudi za namene poškodovanja ali uničenja nasprotnikov.

Thomas Gordon (v Iršič 2004, 65) opredeljuje konflikt kot »situacijo, ko vedenje enega ovira izpolnjevanje potreb drugega« ali ko so »neusklajene vrednote dveh posameznikov«.

Po Robbinsu (1993, 445) je konflikt proces, ki se začne, ko ena stran zazna, da je druga stran negativno vplivala ali še bo negativno vplivala na nekaj, kar je prvi strani pomembno.

Thompson (v Rahim 2001, 1) definira konflikt preprosto kot dojemanje različnih interesov med ljudmi.

Morton in Deutsch (v Brajša 1994, 251) ga opredeljujeta takole: »Konflikt je spopad nezdržljivih teženj in učinkov v posamezniku, skupini in narodu ter med posamezniki, skupinami in narodi v konkurenčnih ali kooperacijskih položajih«.

Pri pregledu navedenih opredelitev je opaziti, da se med seboj precej razlikujejo, vse pa imajo skupni imenovalac. Na kratko lahko povzamem, da je konflikt neskladje interesov in ciljev posameznikov ali skupin ter oviranje drugih pri njihovem doseganju le-teh. Za svoje raziskovanje se bom osredotočila predvsem na organizacijski konflikt, ki ga je mogoče deliti na medosebni konflikt, konflikt znotraj skupine in konflikt med skupinami (Rahim 2002, 207).

5.2 Pogledi na konflikt

Pogled na konflikte se je v zgodovini spreminjal. Robbins (1993, 446) loči tri poglede na konflikt, in sicer tradicionalen pogled in pogleda teorije medčloveških odnosov in teorije interakcije.

Tradicionalen pogled: konflikt se ima za nekaj negativnega, je prisposoba za nasilje, uničevalnost, iracionalnost in se ga je treba izogibati. V organizacijskem smislu je konflikt dojeman kot nefunkcionalen in naj bi bil posledica slabe komunikacije, nezaupanja med ljudmi, odgovorni zanj naj bi bili menedžerji, ki se neprimerno odzivajo na potrebe in pričakovanja zaposlenih. Za reševanje konfliktov se je treba osredotočiti na vzroke konfliktov in jih odpraviti.

Pogled teorije medčloveških odnosov predpostavlja, da je konflikt naravno prisoten v vseh skupinah in organizacijah. Ker je neizogiben, ga je treba sprejemati. Pri tem pogledu se že zavedamo, da obstajajo položaji, v katerih konflikt celo koristi storilnosti skupine.

Teorija interakcije je novodoben pogled na konflikte, kjer poleg sprejemanja konfliktov le-te celo umetno ustvarjamo z namenom spodbujanja sprememb in novosti. Pri tem pogledu se zavedamo, da je mirna, statična in v celoti kooperativna skupina podvržena stagniranju.

Menedžerji naj bi nenehno ohranjali minimalno stopnjo konflikta, ki ekipi prinaša samokritičnost, živost in kreativnost. Teorija interakcije sovпада s pluralistično teorijo, ki gleda na konflikt kot na sredstvo za doseganje dogovorov in usklajenih pogojev sodelovanja. Občasni konfliktni položaji so nujni, da prikažejo voljo in sposobnost akcije (Nightingale v Rahim 2001, 12). Ta pogled je ostal aktualen vse do danes, nakazuje pa na pozitivne učinke konflikta.

5.3 Vrste konfliktov

Glede na udeležence v konfliktih ločimo notranje konflikte, ki se bijejo v posamezniku samem, možnih pa je več vzrokov, medosebne konflikte, za katere je značilno, da potekajo med dvema ali več osebami, in konflikte v skupini (delovni, politični, interesni, športni ipd.).

5.3.1 Notranji (intrapersonalni) konflikt

Pečjak (v Iršič 2004, 75) loči *konflikt dvojnega približevanja* ali »mučni izbor« (ko nas privlačita dve vsebini, ki se med seboj izključujeta), *konflikt dvojnega izogibanja* ali »past« (ko smo ujeti med dve vsebini, ki nas odbijata) in *konflikt približevanja in izogibanja* ali »dve plati medalje« (ko nas neka vsebina privlači in odbija hkrati).

Rahim (2001, 23) notranji konflikt opredeljuje kot konflikt posameznika, ki nastane, ko ta prejme določene naloge ali vloge, ki se ne ujemajo z njegovim znanjem, interesi, cilji ali vrednotami (Rahim 2001, 23).

V skupino intrapersonalnih konfliktov uvrščamo tudi **konflikt vlog**, kjer je organizacija obravnavana kot zbirka različnih vlog, pri čemer eden določa vlogo drugemu (imamo sporočevalca vloge in prejemnika vloge). V splošnem vloga določa obnašanje posameznika glede na pričakovanja drugih, kakšno naj bo njegovo vedenje. Do konflikta pride, ko se od posameznika zahteva, da sprejme dve nasprotujoči ali nezdružljivi vlogi, ki se med seboj nemalokrat izključujeta.

Kahn in drugi (1964, 19) definirajo konflikt vlog kot hkratno pojavljanje dveh ali več tovrstnih setov pritiskov, pri čemer bi upoštevanje enega izključevalo upoštevanje drugega. Ločijo:

- **Konflikt med vlogami različnih sporočevalcev:** ko se od prejemnika pričakuje, da bo opravil neko vlogo, ki se ne ujema z vlogo drugega sporočevalca.
- **Konflikt med vlogami istega sporočevalca:** kadar sporočevalec pričakuje od prejemnika, da opravlja naloge, ki so protislovne in neskladne (ko sporočevalec želi od prejemnika, da opravi nekaj, pri čemer krši pravilo, ki ga je predhodno postavil isti sporočevalec).
- **Konflikt med vlogami:** ko posameznik opravlja dve med seboj izključujoči vlogi (npr. ko se od posameznika pričakuje, da bo hodil po družabnih dogodkih kot predstavnik podjetja, ta pa ima doma družino, ki od njega pričakuje, da ji nameni čas).

- **Konflikt med osebo in vlogo:** ko se od posameznika pričakuje da bo opravljal vlogo, ki se ne sklada z osebnimi prepričanji, vrednotami in profesionalnim vedenjem (npr. ko sodeluje pri nepoštenih poslih, ki niso v skladu z njegovimi etičnimi načeli).

Posameznik se v organizaciji poleg naštetih težav lahko sooča tudi s poplavo različnih vlog, ki mu jih določa več sporočevalcev in vodijo v preobremenjenost in izčrpanost, pogosto pa se ga polasti tudi občutek nesposobnosti. Temu se je vsaj delno mogoče izogniti z določanjem prioritet glede na roke, v praksi pa vse več ljudi v tovrstnih položajih dela nadure.

Še ena problematika je **nejasnost vlog**. Da bi posameznik uspešno opravljal svoje delo, mora biti informiran, kakšna so pričakovanja pri izpolnjevanju njegove vloge, katera sredstva so mu pri tem na razpolago in kakšne so posledice opravljanja le-teh. Posledice konflikta vlog so (Behrman in drugi v Rahim 2001, 103) v povečanem nezadovoljstvu posameznika in vse manjši samozavesti pri opravljanju dela, kar se kaže v tihem umikanju vase, povečani napetosti in frustraciji, ki (če ni razrešena) vodi v zapustitev delovnega mesta oz. organizacije.

5.3.2 Medosebni (interpersonalni) konflikt

Medosebni konflikt nastane med dvema ali več člani organizacije istega ali različnega položaja na hierarhični lestvici. Če gre za osebe istega položaja, se imenuje *horizontalen konflikt*, če gre za osebe različnih položajev, *vertikalen konflikt*.

Po Brajši (1994, 254) imamo pri tem konfliktu dve ali več oseb z neuglašeni željami in aktivnostmi. Latentni, skriti in nezavedni konflikti nastajajo, ko se posamezniki ne zavedajo svojega neujemanja. Neposredno konfrontacijo lahko sprejmejo ali se je ogibajo.

O medosebnem konfliktu obstaja veliko študij, ki govorijo predvsem o dinamiki samega konflikta. Več o sami dinamiki konflikta bom govorila v ločenem poglavju v nadaljevanju.

5.3.3 Skupinski konflikt

Skupinski konflikt se pojavlja znotraj posameznih oddelkov. Nastane lahko med člani iste skupine, med člani različnih oddelkov kot posledica različnih ciljev, nalog ali postopkov. Še ena oblika tovrstnega konflikta je med določenimi ali vsemi člani neke skupine in njihovega nadrejenega. Jarboe in Witteman (1996, 316) pravita, da do problema znotraj skupine pride, kadar član skupine zaznava, da je trenutno stanje med njim in ostalimi člani skupine drugačno, kot bi si želel.

Konflikt nastaja zaradi neusklajenosti dveh avtonomnih strani, kjer gre za prikrito ali odkrito omejevanje avtonomnosti, saj se eno ali obojestransko vrši pritisk, ki spodbuja ali ovira spremembe (Iršič 2004, 75). Čeprav sta obe strani avtonomni, se njuni interesi v neki točki križajo, sicer ne bi prišlo do konflikta. Ta oblika je značilna za timsko delo v organizaciji, kjer se posamezniki za lažje doseganje ciljev združujejo v skupine, te pa opravljajo določene naloge in se naprej povezujejo z drugimi skupinami (oddelki). Cilj je lahko skupen vsem – znotraj skupine in med skupinami, ki pa si zastavijo različne poti do njegove uresničitve, zato lahko hitro pride do trenj in konfliktov, razrešitev pa je odvisna od samih članov, še bolj pa od njihovega vodje.

5.3.4 Medskupinski konflikt

Medskupinski konflikt se nanaša na kolektivno neskladje ali nesoglasje med dvema ali več enotami, oddelki ali podsistemi v povezavi z nalogami, resursi, informacijami ipd. Čeprav sama oblika tega konflikta določa, da je to konflikt med člani ene in druge skupine, so nesoglasja večinoma zastopana na ravni njihovih predstavnikov (Roloff 1987, 501).

Zakon medskupinskega konflikta (Downs v Rahim 2001, 163) določa, da je delni konflikt med skupinami v organizaciji neizogiben. Za večjo učinkovitost se organizacije segmentirajo v oddelke, pri čemer nastajajo homogene skupine (s svojimi normami in pravili obnašanja), ki opravljajo določene naloge za doseganje lastnih ciljev in so sestavni del večje slike ali skupnega cilja organizacije. Ta medsebojna odvisnost za opravljanje nalog, dostopa do resursov in informacij je lahko vir konfliktov. Kadar pride do tovrstnega tekmovanja med skupinami, se vedenje posameznikov spremeni, poveča se kohezivnost skupine, ki tekmuje z drugo skupino.

Posamezniki znotraj skupine za ta čas pozabijo na medsebojna nesoglasja in se bolj povežejo, da združeni nastopijo pred drugo skupino. Možna posledica je pojav **skupinskega mišljenja** (Janis 1973, 20), ki zamegli presojo udeležencev, saj ima skupina občutek nepremagljivosti. Dosežki ene skupine so dojeti kot večvredni kot dosežki druge skupine (Brewer v Rahim 2001, 165).

5.4 Organizacijski konflikt

Organizacijski konflikt je danes sprejet kot neizogiben in celo dobrodošel za učinkovito delovanje organizacije. Vendar je vse odvisno od upravljanja s konflikti, premalo konfliktov vodi v povprečnost, stagnacijo in do pojava skupinskega mišljenja, preveč konfliktov pa v razkroj odnosov. Najti moramo zmerno mejo konstruktivnih konfliktov, ki bodo kot taki povečali učinkovitost organizacije.

Roloff (1987, 496) trdi, da »do organizacijskega konflikta pride, ko se člani vključujejo v dejavnosti, ki so nezdržljive z dejavnostmi kolegov znotraj njihove mreže, članov drugih kolektivov ali nepovezanih članov, ki uporabljajo storitve ali produkte dane organizacije«.

Rahim (2002, 207) definira konflikt kot »interaktivni proces, ki kaže na neusklajenost, nestrinjanje ali disonanco znotraj ali med socialnimi entitetami (kot so posameznik, skupina, organizacija itd.)«.

Smith (1966, 511) obravnava konflikt kot »situacijo, v kateri so pogoji, dejavnosti ali cilji za različne udeležence nezdržljivi«.

5.4.1 Funkcionalni in disfunkcionalni konflikt

Konflikte lahko delimo na različne načine, eden od teh je glede na uspešnost organizacije (Pondy 1967, 520), kjer je merilo uspeha produktivnost, stabilnost in prilagodljivost podjetja. Če konflikti to spodbujajo, jih imamo za **funkcionalne**, če jih zavirajo, pa **disfunkcionalne**. Funkcionalnost konflikta se vidi v tem, da je sam konflikt simptom, vzrok ali posledica določenih težav znotraj podjetja in jih je kot take treba analizirati.

Karen Jehn (2001, 238) deli konflikt v delovnih skupinah na tri tipe, in sicer konflikt odnosov, delovnih nalog in procesov.

Konflikt odnosov (afektivni konflikt): zanj je značilno, da vlada med člani delovne skupine neusklajenost osebnih stališč in pogledov, zaradi česar so pogoste napetosti in trenja med člani, delovna storilnost pa je zaradi tega manjša.

Take konflikte je najtežje reševati, saj so osebni (člani se ne marajo) in imajo korenine v čustvenih odzivih, kot so jeza, frustracije in druga negativna čustva, zaradi katerih je oblikovanje učinkovite skupine oteženo, konflikt pa označen kot nefunkcionalen.

Konflikt delovnih nalog (kognitivni konflikt): zanj je značilno, da imajo člani skupine različne poglede in ideje glede delovnih nalog. Med njimi sicer potekajo burne debate, ki pa niso osebne narave, zaradi česar ne prihaja do zamer in skupina lahko uspešno deluje. Tak konflikt imamo za funkcionalen.

Konflikt procesov: gre za konflikt glede načina, **kako** uspešno opraviti delovno nalogo. Natančneje; kdo jo izvaja in koliko odgovornosti nosi. Primer: ko se člani delovne skupine ne strinjajo s tem, kdo naj bi bil odgovoren za dokončanje neke specifične naloge, oziroma ko se ne ve natančno, čigavo je katero delo.

Ključno za razumevanje konfliktov in posledično ukvarjanje z njimi je razumevanje vseh njegovih elementov, in sicer odnosov med sodelavci, njihovega vedenja v preteklosti in trenutnega vedenja, glavnega problema, zaradi katerega se je razvil konflikt, in same dinamike konflikta (Deutsch v Brajša 1994, 254). Šele po tovrstni analizi lahko sprejmemo konkretne strategije premagovanja konflikta.

5.4.2 Dinamika konflikta

O dinamiki razvojnih stopenj konflikta je veliko pisal Louis R. Pondy (1967, 516–518), ki obravnava konflikt kot proces, za katerega so značilne faze: pogoji za nastanek konfliktnega vedenja (npr. omejeni resursi ali razlike v pravilih), čustvena stanja – afektivnost udeležencev (stres, napetost, sovražna naravnost ipd.), dožemanje konfliktnih položajev (na kognitivnem nivoju) in konfliktno vedenje. Te se ne odvijajo v zaporedju in niso odvisne druga od druge, puščajo pa posledice, ki vplivajo na nadaljnje procese.

Latentni konflikt je v osnovi prikrit, delimo ga na:

- tekmovanje za omejene resurse,
- željo po avtonomnosti,
- raznolikost ciljev med skupinami ali oddelki (kadar morata dve strani sodelovati pri skupni aktivnosti, a se ne morejo zediniti glede cilja aktivnosti).

Do **zazanega konflikta** lahko pride tudi, kadar ni pogojev za nastanek latentnega konflikta, gre za t. i. semantični model, ki temelji na napačnem razumevanju stališč ali mnenj drugega. Pri tem konfliktu obe strani zaznavata prisotnost konflikta, reševati ga je mogoče z izboljševanjem komunikacije.

Prvi pogoj je seveda, da je v resnici prišlo do nesporazuma, v nasprotnem primeru taka oblika reševanja vodi v zaostrovanje konflikta. Reševanje tovrstnih konfliktov krepi odnose med zaposlenimi znotraj skupine in zunaj nje.

Pri **občutenem konfliktu** moramo vedeti, da obstaja velika razlika med zaznavanjem konflikta in občutenjem konflikta. Oseba A se lahko popolnoma zaveda drugačnega stališča ali pogleda osebe B, vendar to ne vpliva na njun osebni odnos ali povzroča napetosti pri A in B, dokler se konflikt ne personalizira oziroma postane osebni. To se zgodi, kadar ena oseba »pretopi« svoje občutke tesnobe ali osebnih frustracij in jih prenese na drugo osebo, s katero je v konfliktu. Izvor teh občutkov je velikokrat zunaj samega konflikta. Izraz za tovrstno obliko konflikta je, da »snamemo rokavice« in je eden težje rešljivih, saj se odmika od samega problema in prizadene osebno integriteto drugega.

Pri **manifestnem konfliktu** poznamo več oblik konfliktnega vedenja. Najbolj očitna med njimi je odprta agresija, vendar je ta v organizaciji prepovedana s pravili in normami. Čeprav lahko obstaja želja po tovrstni manifestaciji, se navadno odraža v manj agresivni obliki. Že Dalton (v Pondy 1989, 518) je dokumentiral poskuse sabotaže ali blokade nasprotnikov skozi razne koalicije. Konfliktno vedenje je tisto, ki ga nekdo izvaja z namenom, da drugemu povzroča frustracijo in ga ovira pri doseganju ciljev. Primer: oseba A zavestno ovira osebo B pri doseganju določenega cilja. To samo po sebi še ni konfliktno vedenje. Ko pa oseba B opozori osebo A, da dojema njegovo dejanje kot konfliktno, in oseba A to ignorira in nadaljuje s tem načinom, je velika verjetnost, da se bo sprožil manifestni konflikt.

Rezultat razreševanja konflikta je lahko tak, da so zadovoljni vsi udeleženci, v takem primeru je to dobra podlaga za bolj kooperativne odnose v nadaljevanju. Posledično lahko razrešitev konflikta udeležence motivira k reševanju drugih latentnih konfliktov, s katerimi se prej niso želeli ukvarjati. Če pa se konflikt ne razreši, temveč zatre ali potlači, latentni pogoji pa ostanejo, lahko to stanje vodi v poslabšanje ali celo razpad odnosov. Temu Pondy (1967, 520) reče **posledica konflikta**.

Za moje raziskovanje tematike je pomembna delitev konfliktov (Lay v Brajša 1994, 251) na **destruktivne** (ki podjetju škodijo) in **konstruktivne** (ki lahko prinesejo pozitivne spremembe, rešitve in prispevajo k razvoju). Za destruktivne je značilno, da se širijo (ekspanzija), stopnjujejo (eskalacija) in pogosto postanejo neodvisni od izhodiščnega problema (Iršič 2004,

67). Ravno obratno velja za konstruktivno konfliktno interakcijo, ki se osredotoča na konfliktno problematiko, prisotni so obojestranska uporaba strategij za reševanje problemov, odprtost za stališče drugega in vzajemna podpora. Za tovrstno interakcijo je potrebna čustvena zrelost obeh strani.

5.4.3 Vzroki za konflikt

Konflikti so vseprisotni in se jim ni mogoče v celoti izogniti. Ključno za izbiro prave strategije ravnanja oz. reševanja konflikta je, da poznamo vzroke za njegov nastanek. Ti so največkrat zunaj same vsebine konflikta; v odnosih sodelavcev do vsebine konflikta, v njihovi komunikaciji o konfliktni vsebini in v njih samih, tj. v njihovi osebnosti.

Robbins (1989, 450–451) se pri klasifikaciji vzrokov za nastanek konflikta osredotoča na konflikte organizacij, pri čemer opredeli tri ravni:

- **Komunikacijska raven** se nanaša na neprimerno izmenjavo informacij, razlike v dojemanju informacij (te so povezane z lastnimi predstavami in osebnostnimi lastnostmi, ki so med posamezniki različne). Lay (v Brajša 1994, 257) vidi težave tudi v samem načinu komunikacije (ta je lahko anksiozna) ali napačno izbranem trenutku za komunikacijo.
- **Strukturna raven** se nanaša na neujemanje ciljev, različne stile vodenja, neskladnost vlog, tekmovanja za nagrade, resurse, medskupinsko odvisnost.
- **Osebnostna raven** je povezana z osebnimi prepričanji posameznikov, ti imajo lahko tudi izkrivljen pogled na resničnost, vidijo stvari zgolj iz enega zornega kota. Kot drugi možni vir konfliktnega vedenja je Lay (v Brajša 1994, 257) opredelil nepoznavanje sebe, svojih čustev in pomanjkanje pogleda v lastno vedenje, vse to namreč vodi v neobvladovanje čustvenih reakcij. Posledično se pojavi tesnoba, strah, napetost, predsodki, netolerantnost do različnih stališč, vedenja ali mišljenja.

Iršič (2004, 77–83) kot možne vzroke za konflikt navaja neusklajenost informacij, znanja, ciljev ali interesov in pričakovanj.

5.5 Ravnanje ob konfliktih

Za uspešno premagovanje konflikta je ključno, da pravočasno zaznamo njegove simptome. Težave se pojavljajo predvsem v organizacijah, kjer so poslovni rezultati odvisni od sodelovanja, timskega dela in kreativnosti in ko zaradi ciljne usmerjenosti pozabimo skrbeti

za ljudi in njihove medsebojne odnose. Glede na vrsto konflikta in položaj, v katerem konflikt nastaja, je možnih več stilov, kako z njim upravljamo. Robbins (1978) opozarja na razliko v terminih reševanje konfliktov in upravljanje s konflikti. Pri prvem se konfliktu izogibamo in ga imamo za nekaj negativnega, pri drugem pa se zavedamo, da je določena mera konflikta celo pozitivna, saj nam prinaša nova spoznanja, in jih kot take celo spodbujamo. Ravnanje ob konfliktih določajo različni stili, ti pa se oblikujejo skozi obravnavanje samega konflikta in posledično našega vedenja, ko pride do konfliktnega položaja.

5.5.1 Stili reševanja konfliktov

V nadaljevanju bom predstavila nekaj različnih pristopov reševanja konflikta.

5.5.1.1 Model dveh stilov upravljanja s konfliktom

Primer dvosmernega modela (Deutch 1949 v Rahim 2001, 24; Tjosvold 1990 v Rahim 2001, 24) je odnos **sodelovanje–tekmovanje**. Pri prvem rešujemo težave skupaj, smo pozitivno naravnani in delujemo v smeri rešitve. Pri drugem načinu, metaforično rečeno, eni plavajo, drugi se potapljujejo. Tak način je značilen za hierarhično ureditev odnosov v organizaciji in enosmerno vertikalno komunikacijo. Avtorji tega modela predpostavljajo, da sodelovalni način prinaša funkcionalnejše rešitve konfliktov kot tekmovalni način. Težava opisanega modela je v poenostavljanju možnih rešitev, ki so v resničnosti vse prej kot črno-bele.

5.5.1.2 Model treh stilov upravljanja s konfliktom

Thomas Gordon (v Brajša 1994, 262) opisuje tri metode premagovanja konfliktov:

- **»Jaz dobivam, ti izgubljaš«**: po tej metodi ustreza rešitev problema meni, ne pa tudi soudeležencu. Ta postaja bolj napet in jezen, in ker ne sprejema naše odločitve, bo rešitev sabotiral. Gre za enostransko in avtoritativno odločanje vodje, ki dominira. Pri tej metodi imamo zmagovalca in poraženca.
- **»Ti dobivaš, jaz izgubljam«**: po tej metodi mi omogočimo rešitev, ki ustreza soudeležencu, sami pa ostanemo frustrirani in jezni. Podobno, kot pri predhodno opisani metodi, imamo zmagovalca in poraženca, problem pa ni zadovoljivo rešen. Tak način vodenja je permissiven, saj vodja popušča sodelavcem. Imenujemo ga tudi **»laissez – faire«**.
- **»Vsi dobivajo«**: ta metoda omogoča obojestransko zadovoljstvo z rešitvijo problema. Nimamo poražencev, le zmagovalce. Nihče ni jezen, vsi podpirajo izbrano rešitev.

Pri metodi »zmaga–poraz« se napetosti med sprotima stranema stopnjujejo, s tem se povečuje razdor med njima in zmanjšuje verjetnost kompromisa. Sčasoma udeleženci niso več motivirani za iskanje rešitve, ustvarjajo se nasprotni poli, odločitve pa se sprejemajo pod prisilo. Pod takimi pogoji je onemogočeno vsako ustvarjalno delo in sodelovanje. Vodilni, ki na tak represivni način rešujejo konflikte, izgubljajo veliko časa, so nenehno v stresnih položajih in v celoti odtujeni od sodelavcev. Ti so primorani, bodisi tvoriti skupine bodisi se prilizovati vodilnim in biti konformni. Med sodelavci se pojavlja tekmovalnost in škodoželjnost, spet drugi pa se zaradi tega umikajo vase, postajajo otopeli in neproduktivni. Rezultat takega ravnanja je slabljenje človekovih potencialov v podjetju in nazadnje propad podjetja.

5.5.1.3 Model petih stilov upravljanja s konfliktom

Robert Blake in Jane Mouton (1964) sta med prvimi, ki so pripravili shemo petih stilov upravljanja s konflikti, ti so: vsiljevanje, izogibanje, izglajevanje, kompromis in reševanje problema. Njuna klasifikacija izhaja iz različnih stilov vodenja in posledično tipov vodij glede na odnos, ki ga ti imajo do ljudi in do produkcije.

Shemo je leta 1976 povzel in obnovil Kenneth W. Thomas (v Rahim 1985, 83), po njej se oblikujeta dve dimenziji reševanja konflikta: **skrb zase** in **skrb za soudeleženca** v konfliktu. Prva dimenzija določa stopnjo skrbi (visoka ali nizka), ki jo ima posameznik zase, druga pa določa stopnjo (visoka ali nizka) skrbi, ki jo ima posameznik za soudeleženca. Kombinacija teh dveh tvori pet stilov reševanja konflikta, ki so prikazano na sliki 5.1 in opredeljeni v nadaljevanju.

Slika 5.1: Načini reševanja konfliktov



Vir: povzeto po Rahim (1985, 83).

Izogibanje: kadar sta stopnji skrbi zase in za soudeleženca nizki, se poskušamo konfliktom v celoti izogniti. Poznamo več oblik, vse od prelaganja soočanja s konfliktom na kasnejši, bolj primeren čas, pa do odmika od napetega položaja.

Prevladovanje: kadar je stopnja skrbi zase izrazito visoka, stopnja skrbi za soudeleženca pa izrazito nizka, poskušamo soudeležencu vsiliti svojo rešitev, pri čemer v celoti ignoriramo njegove potrebe in pričakovanja. Pri tem načinu vsiljevalec za doseg lastnih ciljev uporabi svojo moč in status, zaposleni pa se mu morajo v celoti podrediti.

Prilagajanje: v primeru, ko je stopnja zaskrbljenosti zase nizka, za soudeleženca pa visoka, je naš namen miriti položaj in se ne soočati s konfliktom. Soudeleženca skušamo prepričati, da položaj ni tako slab, da je njegova skrb odveč. Pri tem načinu v celoti žrtvujemo svoje interese, bodisi iz velikodušnosti bodisi zaradi svoje podrekljivosti do drugega.

Kompromis: kadar skrbimo zase in za soudeleženca v konfliktu, smo pripravljeni sklepati kompromise in tako začasno pomiriti položaj. Pri tem načinu sta se obe strani pripravljene odreči delu svojih interesov in ubereta srednjo pot k razreševanju konflikta.

Reševanje problemov – integracijska dimenzija: kadar močno skrbimo zase in za udeleženca v konfliktu in gojimo odprto in neposredno komunikacijo za reševanje problemov. Gray (1990, 546) ta stil poimenuje **sodelovanje** in ga opredeli kot proces, pri katerem dve strani, ki imata drugačen pogled na problem, konstruktivno raziskujeta medsebojne razlike in v iskanju rešitev za obravnavani problem presežeta svoje predpostavke o tem, kaj je mogoče in kaj ne. Stil temelji torej na vzajemnem spoštovanju in upoštevanju različnih pristopov k reševanju problema, ki vodijo v inovativne rešitve. Sestavljata ga dve dimenziji (Prein v Rahim 2001, 29): **konfrontacija oz. soočenje**, ki predpostavlja odprto komunikacijo vseh udeležencev, razreševanje nesporazumov in analiziranje vzrokov za konflikt. To je prvi pogoj za **reševanje problema**, ki vključuje samo identifikacijo problema in rešitev za problem, ki zagotavlja zadovoljstvo na obeh straneh.

Nekateri avtorji menijo, da je edini pravi način reševanja konfliktov sodelovanje oziroma integracijski način, spet drugi opozarjajo, da je treba načine prirediti določenemu položaju in pri upravljanju s konflikti delovati strateško, glede na širšo sliko oziroma cilje, ki jih želimo dosežati.

Bolj ko je obravnavan problem kompleksen, bolj prideta v poštev sodelovanje in kompromis, za manj kompleksne probleme in pri taktiziranju pa uporabljamo preostale načine.

6 ČUSTVENA INTELIGENCA, VODENJE IN UPRAVLJANJE S KONFLIKTI

V tem poglavju se bom posvetila uporabi ČI na delovnem mestu, natančneje pri vodenju. V sodobnih delovnih organizacijah, se narava dela spreminja. Uspeh novodobnih podjetij, kjer beležimo porast storitvenih dejavnosti, je v veliki meri odvisen od posameznikov, saj so ti pogosto konkurenčna prednost podjetja. Kot take jih je potrebno obravnavati celostno – upošteva je njihov razum in čustva. Čustva zaposlenih postajajo pomembno sredstvo za rekrutiranje in vrednotenje delovnega učinka, v ospredje pa se vse bolj postavlja koncept ČI, ki naj bi vodilnim pomagal pri vodenju in posledično pri doseganju delovne uspešnosti njihovega kadra.

Vprašanje kaj je tisto kar dela nekega vodjo uspešnega je ključno vprašanje v menedžmentu. Zagotovo dobrega vodjo odražajo neke prirojene lastnosti kot je karizmatičnost in karakter, so pa pomembne tudi druge veščine, ki se jih da priučiti. Vodenje označuje sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja delavcev k doseganju željenih ciljev (Možina 2002, 499).

Načini vodenja so se skozi zgodovino vseskozi spreminjali skladno s spremembami družbe same. V devetnajstem stoletju, katerega je odlikoval tehnološki napredek in masovna proizvodnja, je prevladoval avtokratski stil vodenja. S pojavom teorije medčloveških odnosov v začetku dvajsetega stoletja se razvije bolj demokratičen način vodenja. Danes smo na pragu »duhovne revolucije«, kjer so v osredju čustva in osebni razvoj posameznikov, zato se od vodilnih pričakuje tudi znanje psiholoških znanosti.

Če je vodja nespreten pri medosebnih odnosih so posledice lahko izgubljanje časa in motivacije, spodbujanje sovražnosti in brezbržnosti, slabša zavezanost ekipi, kar skupaj vodi v slabšo storilnost (Goleman 2001). Vodja morda obvlada tehnično in analitično plat poslovanja, ko pa se k njemu zatečejo ljudje s svojimi strahovi ali težavami, je treba ravnati umirjeno in sproščeno, probleme pa reševati celovito. V takih trenutkih se pokaže čustvena zrelost vodje, njegova sposobnost empatije in motivacije zaposlenih.

Vodenje obsega dve temeljni dimenziji (Terpin 1996, 235): *usmerjenost k cilju* in *usmerjenost k pripravi ljudi za doseganje ciljev*. Prva se nanaša na upravljanje skupine in vseh aktivnosti, ki vodijo k doseganju ciljev podjetja. Sem spada opredelitev ciljev, reševanje aktualnih, potencialnih ter razvojnih problemov in nenazadnje nenehno prilagajanje trenutnim situacijam. Druga se nanaša na medosebne odnose, prepoznavanje čustev pri zaposlenih, sposobnost vživljanja v njihov položaj, zanimanje za njihova pričakovanja, upoštevanje zaposlenih pri sprejemanju odločitev, odprta komunikacija in reševanje medosebnih sporov. S temi aktivnostmi skuša vodilni doseči zadovoljstvo zaposlenih in jih motivirati k doseganju dobrih delovnih rezultatov.

Milivojević v Adizes in drugi 1996, 126) glede na to, ali je vodja bolj usmerjen k nalogam ali k odnosom loči dva sloga vodenja – t. i. morski pes in dobri medved. Vodja »**morski pes**« je izrazito ciljno umerjen, pred seboj vidi samo uresničitev zadanih nalog, za kar bo naredil vse, kar je v njegovi moči. Do sodelavcev je brezobziren in ne zanima ga, kako bodo opravili naloge, temveč le, da bodo opravljene. Lojalnost zaposlenega in dolg delovni staž pri istem podjetju zanj nima teže, brez težav ga bo zamenjal, če bo našel operativno boljšega. Vodji »**dobri medved**« več kot doseganje ciljev pomeni zadovoljstvo zaposlenih.

Je empatičen vodja, ki mu je zelo pomembno, da ga podrejeni spoštujejo in da je med njimi priljubljen, četudi na račun dela. Delovno okolje in zaposlene obravnava kot družino, težko določa kazni in graja, radodaren je s pohvalami. V tradicionalnem pogledu je prvi vodja razumski, drugi pa emocionalni. Oba primera sta skrajna in karikirana, v praksi taki ekstremi vodijo organizacijo v neuspeh in nenazadnje celo v propad.

Ključno za vsakega vodjo je vodilo, da mora cilje dosegati z vključevanjem sodelavcev in sodelovanjem z njimi. Za tak način vodenja je potrebno določeno znanje s področja psihologije in čustvena zrelost oziroma ČI vodje. Milivojević (v Adizes in drugi 1996, 126) takemu vodji pravi »integrirani vodja«. Kot je razvidno iz zadnjega sestavka, se je ideja o uporabi čustvene inteligence na delovnem mestu že popolnoma udomačila v menedžmentu. Sama sem mnenja, da upoštevanje čustev zaposlenih za izboljšanje njihovega zadovoljstva prinaša določene prednosti, četudi je v ozadju še vedno interes povečevanja dobička. Delo danes za marsikoga ne predstavlja več zgolj sredstva za zagotavljanje preživetja, temveč ga dojema kot obogatitev samega sebe in mu prinaša določeno stopnjo zadovoljstva. To je mogoče doseči le v okoljih, kjer vlada ugodna delovna klima, dobri odnosi, usklajevanje pričakovanj in upoštevanje zaposlenih.

6.1 Strategija vodij za razreševanje konflikta

Konstruktivno reševanje konflikta je ključno za uspešnost vodilnega kadra in njihove ekipe. Od vodilnega se pričakuje, da bo celostno pristopil k reševanju problema s ciljem razrešitve z vključevanjem vseh vpletenih.

Uporablja različne metode in strategije:

- posluša argumente vseh udeležencev v konfliktu,
- poda konstruktivno kritiko, ki ni usmerjena k osebi, ampak dejanju,
- motivira udeležence za izboljšanje ali iskanje druge rešitve.

Lipičnik (v Možina in drugi 2002, 602) navaja, da bi za uspešno reševanje problemov vsak menedžer moral:

1. opredeliti konfliktni položaj in dobiti čim več informacij o njem,
2. preučiti podatke in ugotoviti vzrok konflikta,
3. navesti predloge in se odločiti,
4. narediti načrt izvedbe glede na zmogljivosti in resurse,
5. izpeljati zastavljeno in ugotoviti dosežke.

Drug pomemben vidik ČI je zaupanje, tako vodilnih do podrejenih kot obratno. Vodilni s slabo razvito ČI navadno nimajo zaupanja v sposobnosti svojih podrejenih. Vodje z razvito ČI pa s svojim zaupanjem do podrejenih ustvarijo konstruktivni odnos znotraj skupine in med skupinami, so odprti za ideje, mnenja in argumente vseh pri sprejemanju odločitev. Še več; enakovredno so vključeni v delo kot vsi ostali člani ekipe, ohranjajo prost pretok informacij in dojemajo nestrinjanje kot konstruktivno, s tem pa povečujejo učinkovitost in produktivnost celotnega projekta.

7 EMPIRIČNI DEL

7.1 Cilji raziskovanja

Cilji raziskovanja so ugotoviti, kako razvita je ČI vodij obstoječega podjetja X, in ali vodje z višjo razvito ČI pogosteje konstruktivno rešujejo konflikte.

7.2 Raziskovalna vprašanja

Na osnovi intervjujev z zaposlenimi in testiranja ČI vodij sem želela dobiti odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

- a. Kako svoje sposobnosti, ki so del čustvene inteligence, ocenjujejo vodje?
- b. Kakšno je mnenje zaposlenih o čustveni inteligenci vodij?
- c. Kako čustvena inteligenca prispeva h konstruktivnemu reševanju konfliktov?

7.3 Metodologija

Tema, ki jo obravnavam, je izrazito psihološke narave, zato sem za raziskavo uporabila kvalitativno metodo, natančneje intervju, s katerim se poglobljeno ukvarjam z odnosi znotraj obstoječega podjetja X. Kot orodji zbiranja podatkov uporabljam strukturirani intervju in test v obliki vprašalnika (kvantitativna metoda). Zaradi občutljive narave in zaupnosti podatkov sem se odločila, da ne navajam imena podjetja.

7.3.1. Predstavitev obravnavanega podjetja

Gre za mlado, hitro rastoče podjetje, ki se ukvarja z nudenjem informacijsko-tehnoloških storitev, natančneje z internetnimi storitvami. Svojim strankam zagotavlja celovito spletno prisotnost, od izdelave spletnih mest, oglaševanja na spletu do pojavljanja na družbenih omrežjih. Zaradi same narave dela, ki vključuje hitro dinamiko sprememb, je za uspešnost podjetja ključno, da ga sestavljajo ljudje, ki so se sposobni nenehno prilagajati, učiti in sodelovati. Podjetje je razdeljeno na pet oddelkov: klicni center, marketing, trženje, produkcija in razvoj, vsak oddelek pa ima svojega vodjo. Zaradi relativne majhnosti ekipe, kjer prevladujejo mladi in kreativni ljudje, je še toliko večjega pomena, da imajo ob sebi vodjo, ki jim zna prisluhniti, sprejemati njihove predloge in ideje ter zagotavljati pozitivno delovno vzdušje, kjer se rojevajo nove in nove ideje.

7.3.2 Intervju z zaposlenimi

V času od 17. 6. 2016 do 24. 6. 2016 sem opravila intervjuje z naključno izbranimi zaposlenimi v podjetju X. Iz vsakega oddelka sem intervjuvala dva, kar zneso skupno 10 intervjujev. Osebe, izbrane za intervju, je določil žreb – s tem sem se izognila morebitni pristranskosti.

Uporabila sem strukturiran intervju, sestavljen iz 14 vprašanj, nekatera omogočajo odgovore tipa da ali ne (zaprti vprašanja), spet druga so zastavljena na način, da omogočajo intervjuvancem razvijati misli in opisati občutke, ki se jim porajajo (odprta vprašanja). S tem sem dobila bolj celosten vpogled na doživljanje udeležencev. Vprašanja so oblikovana tako, da je iz njih mogoče ugotavljati glavne komponente ČI (zavedanje čustev, obvladovanje čustev, sposobnost motivacije, dobre komunikacije, čustvenega mentorstva), hkrati pa z odgovori ugotavljam, kakšen stil reševanja konfliktov (izogibanje, izglajevanje, prevlada, kompromis ali sodelovanje) navadno izbirajo.

7.3.3 Test čustvene inteligence za vodje

Vodjem posameznih oddelkov sem dala v reševanje test ČI v obliki anketnega vprašalnika (glej prilogo A), v katerem so vodje svoje sposobnosti ocenjevali po Likartovi lestvici od 1 do 7. Test je sestavljen iz 45 trditev. Povzela sem ga po knjigi Hendrieja Weisingerja (2001, 264–265) z naslovom *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*.

7.4 Vzorec

V vzorec intervjuvancev v podjetju X je bilo vključenih 10 zaposlenih, od tega 4 ženskega spola in 6 moškega spola, starosti 19–35 let.

V vzorec testiranja ČI je bilo vključenih 5 oddelčnih vodij, ki so izpolnjevali vprašalnik. Vsi vodilni v podjetju X so moškega spola, starosti 30–37 let.

7.5 Obdelava podatkov

Zbrane podatke sem smiselno uredila in jih vnesla v računalnik. Za transkripcijo besedil intervjuja in vprašalnika sem uporabila program Microsoft Word, rezultate testa ČI sem obdelala z Microsoftovim programom Excel in jih prikazala v tabelah in grafih.

7.6 Analiza ugotovitev

7.6.1 Interpretacija rezultatov testa čustvene inteligence

Odgovore sem smiselno razdelila po skupinah, skladno z navodili avtorja (glej prilogo A). Dobljene rezultate sem seštela in dobila povprečno oceno podskupine. Nadalje sem razdelila ocene v tri skupine:

- ocena 1–3: slabo razvita sposobnost,
- ocena 4–5: zmerno razvita sposobnost,
- ocena 6–7: dobro razvita sposobnost.

V tabelah 7. 1 – 7. 5 po sklopih predstavljam ocene testa ČI, ki so jo podali vodje zase.

7.6.2 Sposobnost samozavedanja

Samozavedanje sem ocenila s pomočjo 12 trditev, pri čemer so se testiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 7 (1 = majhna sposobnost, 7 = velika sposobnost).

Tabela 7.1: Prikaz ocen, ki so jih podali vodje za sposobnost samozavedanja

SPOSOBNOST		VODJE				
		1	2	3	4	5
	Samozavedanje					
1	Sposobni ste razumeti lastne telesne spremembe.	5	4	6	3	6
2	Razberete povezavo med različnimi telesnimi odzivi in čustvi.	4	6	6	7	6
3	Veste, kdaj razmišljate negativno.	5	5	7	7	7
4	Veste, kdaj je tisto, kar si dopovedujete, poučno.	5	6	7	6	6
5	Veste, kdaj postajate jezni.	6	6	6	6	7
6	Veste, kako interpretirate dogodke, ki jih doživljate.	5	5	5	6	5
7	Veste, katere čute trenutno uporabljate.	5	5	7	4	6
8	Ugotavljate, katera informacija vpliva na vaše interpretacije.	3	6	6	6	5
9	Ugotovite, kdaj doživljate spremembe razpoloženja.	5	6	7	6	6
10	Veste, kdaj se postavljate v obrambni položaj.	5	4	7	7	5
11	Prepoznate vpliv svojega vedenja na druge.	7	6	6	6	6
12	Zavedate se, kdaj se ne izražate smiselno.	6	5	7	6	6
	Skupaj	62	64	77	70	71
	Skupna ocena sposobnosti samozavedanja vodij	5	5	6	6	6
	Povprečna ocena sposobnosti samozavedanja vodij	5,6				

Rezultati v tabeli 7.1 kažejo, da so vodje svoje sposobnosti samozavedanja ocenili od zmerno do dobro razvite, saj je najnižja ocena znašala 5.

Skupna povprečna ocena za sposobnost samozavedanja znaša 5,6, kar pomeni, da imajo vodje v proučevanem podjetju X **dobro razvito sposobnost samozavedanja**.

7.6.3 Sposobnost obvladovanja čustev

Sposobnost obvladovanja čustev sem ocenila s pomočjo 8 trditev, pri čemer so se testiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 7 (1 = majhna sposobnost, 7 = velika sposobnost).

Tabela 7.2: Prikaz ocen, ki so jih podali vodje za sposobnost obvladovanja čustev

SPOSOBNOST		VODJE				
Obvladovanje čustev		1	2	3	4	5
1	Sposobni ste razumeti lastne telesne spremembe.	5	4	6	3	6
2	Sposobni ste se sprostiti, kadar ste v stresni situaciji.	4	4	6	3	6
3	Kadar ste jezni, ravnate produktivno.	2	5	3	6	5
4	V situacijah, ki vzbujajo zaskrbljenost, ravnate produktivno.	4	6	6	6	5
5	Hitro ohladite svojo jezo.	4	6	5	6	5
6	Pogovorite se sami s seboj in tako vplivate na čustvena stanja.	4	5	7	5	6
7	Razmišljate o negativnih čustvih, ne da bi vas to vznemirilo.	5	6	6	6	7
8	Ostanete mirni, kadar ste tarča jeze drugih.	5	6	5	6	5
Skupaj		33	42	44	41	45
Skupna ocena sposobnosti obvladovanja čustev vodij		4	5	6	5	6
Povprečna ocena sposobnosti obvladovanja čustev vodij		5,2				

Rezultati v tabeli 7.2 kažejo, da so vodje svoje sposobnosti obvladovanja čustev ocenili od zmerno do dobro razvite, saj je najnižja ocena znašala 4. Skupna povprečna ocena za sposobnost obvladovanja čustev znaša 5.2, kar pomeni, da imajo vodje v proučevanem podjetju X **zmerno razvito sposobnost obvladovanja čustev**.

7.6.4 Sposobnost motivacije

Sposobnost motivacije sem ocenila s pomočjo 7 trditev, pri čemer so se testiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 7 (1 = majhna sposobnost, 7 = velika sposobnost).

Tabela 7.3: Prikaz ocen, ki so jih podali vodje za sposobnost motivacije

SPOSOBNOST Motivacija		VODJE				
		1	2	3	4	5
1	Pogovorite se sami s seboj in tako vplivate na čustvena stanja.	6	5	7	5	6
2	Znate se obvladati.	6	6	4	6	6
3	Kadar naletite na oviro, hitro spremenite taktiko.	6	6	6	7	5
4	Z veliko energije se lotevate nezanimivega dela.	2	3	3	7	4
5	Opuščate ali spreminjate neučinkovite navade.	6	4	5	5	5
6	Razvijate nove ali uspešnejše vzorce vedenja.	6	5	5	5	6
7	Besede spreminjate v dejanja.	7	5	5	6	6
Skupaj		39	34	35	41	38
Skupna ocena sposobnosti motiviranja vodij		6	5	5	6	5
Skupna povprečna ocena za sposobnost motiviranja		5,4				

Rezultati v tabeli 7.3 kažejo, da so vodje svoje sposobnosti motivacije ocenili od zmerno do dobro razvite, saj je najnižja ocena znašala 5. Skupna povprečna ocena za sposobnost motivacije znaša 5.4, kar pomeni, da imajo vodje v proučevanem podjetju X **zmerno razvito sposobnost motiviranja zaposlenih.**

7.6.5 Sposobnost dobrega sporazumevanja

Sposobnost dobrega sporazumevanja sem ocenila s pomočjo 20 trditev, pri čemer so se testiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 7 (1 = majhna sposobnost, 7 = velika sposobnost).

Tabela 7.4: Prikaz ocen, ki so jih podali vodje za sposobnost dobrega sporazumevanja

SPOSOBNOST		VODJE				
Dobro sporazumevanje		1	2	3	4	5
1	Učinkovito uravnavate svoja čustva.	4	5	5	6	6
2	Ostanete mirni, kadar ste tarča jeze drugih.	5	6	5	6	5
3	Natančno sporočate, kaj doživljate.	4	5	5	6	5
4	Veste, kdaj se postavljate v obrambni položaj.	5	4	7	7	5
5	Prepoznate vpliv svojega vedenja na druge.	5	6	7	6	6
6	Produktivno rešujete spore.	7	6	6	6	6
7	Prizadevate si dosegati soglasje.	7	5	7	6	6
8	Posredujete v sporu z drugimi.	7	4	6	7	5
9	Dokazujete učinkovite medosebne komunikacijske sposobnosti.	6	6	5	6	6
10	Znate izraziti misli skupine.	7	6	6	5	6
11	Posredno in neposredno vplivate na druge.	7	6	7	5	6
12	Utrjujete medosebno zaupanje.	7	6	7	7	7
13	Oblikujete skupine s člani, ki si medsebojno pomagajo.	7	6	7	6	4
14	Dosežete, da se drugi dobro počutijo.	7	5	7	6	6
15	Po potrebi svetujete drugim in jih podpirate.	7	6	6	7	6
16	Pravilno razumete čustva drugih in jim te informacije posredujete.	6	6	7	6	6
17	Zmožni ste se vživljati v čustva drugih.	7	6	7	3	5
18	Z drugimi navezujete intimne pogovore.	6	3	5	1	6
19	Skupini pomagate obvladovati čustva.	7	6	6	2	5
20	Pri drugih razločite neskladnost med čustvi in občutji in njihovim vedenjem.	5	6	6	5	5
Skupaj		123	109	124	109	112
Skupna ocena sposobnosti dobrega sporazumevanja vodij		6	5	6	5	6
Povprečna ocena sposobnosti dobrega sporazumevanj vodij		5,6				

Kot kažejo rezultati v tabeli 7.4, so vodje svoje sposobnosti dobrega sporazumevanja ocenili kot dobro razvite, saj je najnižja ocena znašala 6. Skupna povprečna ocena za sposobnost dobrega sporazumevanja znaša 5.6, kar pomeni, da imajo vodje v proučevanem podjetju X **dobro razvito sposobnost dobrega sporazumevanja.**

7.6.6 Sposobnost čustvenega mentorstva

Sposobnost čustvenega mentorstva sem ocenila s pomočjo 13 trditev, pri čemer so se testiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 7 (1 = majhna sposobnost, 7 = velika sposobnost).

Tabela 7.5: Prikaz ocen, ki so jih podali vodje za sposobnost čustvenega mentorstva

SPOSOBNOST		VODJE				
Čustveno mentorstvo		1	2	3	4	5
1	Učinkovito uravnavate svoja čustva.	4	5	5	6	6
2	Ostanete mirni, kadar ste tarča jeze drugih.	5	6	5	6	5
3	Natančno sporočate, kaj doživljate.	4	5	5	4	6
4	Ugotovite, kdaj doživljate spremembe razpoloženja.	5	6	7	6	6
5	Posredno in neposredno vplivate na druge.	7	6	6	6	6
6	Utrjujete medosebno zaupanje.	7	6	7	7	7
7	Dosežete, da se drugi dobro počutijo.	7	5	7	6	6
8	Po potrebi svetujete drugim in jih podpirate.	7	6	6	7	6
9	Pravilno razumete čustva drugih in jim te informacije posredujete.	6	6	7	6	6
10	Ugotovite, kdaj so drugi v stiski.	6	6	6	6	6
11	Drugim pomagata obvladovati čustva.	6	6	6	5	6
12	Skupini pomagata obvladovati čustva.	7	6	6	2	5
13	Pri drugih razločite neskladnost med čustvi in občutji in njihovim vedenjem.	5	6	6	5	5
	Skupaj	76	75	79	72	76
	Skupna ocena sposobnosti čustvenega mentorstva vodje	6	6	6	6	6
	Povprečna ocena sposobnosti čustvenega mentorstva vodje	6				

Rezultati v tabeli 7.5 kažejo, da so vodje svoje sposobnosti dobrega sporazumevanja ocenili kot dobro razvito, saj je najnižja ocena znašala 6. Skupna povprečna ocena za sposobnost čustvenega mentorstva znaša 6, kar pomeni, da imajo vodje v proučevanem podjetju X **dobro razvito sposobnost čustvenega mentorstva.**

7.6.7 Interpretacija rezultatov, pridobljenih s pomočjo intervjujev

Intervjuvancem sem postavila 14 vprašanj, s katerimi so ocenjevali ČI svojih vodilnih. Vprašanja so razdeljena v pet sklopov, v katerih zaposleni ocenjujejo sledeče sposobnosti svojih vodij: samozavedanje, obvladovanje čustev, sposobnost motivacije, dobrega sporazumevanja in čustvenega mentorstva.

Odgovore vseh desetih intervjuvancev sem zaradi boljše preglednosti združila v tabele.

Tabela 7.6: Intervjuvanci glede samozavedanja njihovih vodij

1. Kako vaš nadrejeni prepoznava svoja razpoloženja?	Ne znam oceniti. Dobro. Dobro. Dobro. Dobro. Dobro. Ne znam oceniti. Slabo. Dobro. Ne znam oceniti.	Mnenje intervjuvancev o samozavedanju vodje
2. Vam razloži, zakaj je slabe volje?	Ne. Da. Da. Da. Da. Da. Da. Da. Da. Da.	

Pri vprašanju, kako vaš zaposleni prepoznava svoja razpoloženja, je 6 zaposlenih ocenilo, da dobro, 1 slabo, 3 pa se niso opredelili.

Na vprašanje, ali vam nadrejeni razloži, zakaj je slabe volje, jih je 9 odgovorilo pritrdilno, 1 pa negativno. Mnenja intervjuvancev kažejo, da imajo njihovi vodje pretežno **dobro razvito sposobnost prepoznavanja svojih razpoloženj** in da svojim zaposlenim **večinoma obrazložijo, zakaj so slabe volje.**

Tabela 7.7: Intervjuvanci glede obvladovanja čustev njihovih vodij

3. Se je v kriznih trenutkih sposoben obvladati in mirno pristopiti k reševanju problemov?	Da. Da. Da. Da. Skoraj vedno. Da. Da. Da. Največkrat ne. Da. Da.	Mnenje intervjuvancev o sposobnosti obvladovanja čustev njihovega vodje
4. Zna v kriznih trenutkih spremeniti taktiko reševanja problemov?	Da. Da. Da. Da. Da. Da. Ne. Da. Da.	

Na vprašanje, ali so se njihovi vodje v kriznih trenutkih sposobni obvladati in mirno pristopiti k reševanju problemov, so zaposleni večinoma odgovarjali pritrdilno. Enako velja za vprašanje, ki se nanaša na spremembo taktike reševanja problemov. Glede na te podatke lahko zaključimo, da **po mnenju zaposlenih vodje dobro obvladujejo svoja čustva.**

Tabela 7.8: Intervjuvanci glede sposobnosti motivacije za njihove vodje

5. Je pozitivno naravnan?	Da. Da. Da. Zelo. Da. Da. Da. Da. Da. Delno. Da. Da.	Mnenje intervjuvancev o sposobnosti motivacije njihovega vodje
6. Vas zna motivirati in navdihniti?	Da. Da. Da. Da. Da. Da. Niti ne. Da. Niti ne.	

Na vprašanje, ali je vodja pozitivno naravnan, so vsi zaposleni odgovorili pritrdilno. Pri vprašanju, ali vas vodilni zna motivirati in navdihniti, je od 10 vprašanih 8 zaposlenih odgovorilo pritrdilno, dva pa se nista opredelila. Zaključimo lahko, da **imajo vodje po mnenju zaposlenih dobro razvito sposobnost motivacije.**

Tabela 7.9: Intervjuvanci glede sposobnosti dobrega sporazumevanja njihovih vodilnih

7. Kakšen je vaš nadrejeni v komunikaciji z vami?	Korekten. Korekten. Tudi prijateljski. Prijazen in sproščen. Korekten in prijazen. Korekten, prijazen in odprt. Prijazen, prijateljski. Miren, korekten, prijateljski. Z njim poteka komunikacija enosmerno. On pove svoje in zaključiva. V redu. Miren in korekten.	Mnenje intervjuvancev o sposobnosti dobrega sporazumevanja njihovega vodje
---	---	---

8. Zna podati konstruktivno kritiko na način, da se ne počutite osebno napadeni?	Da. Zna. Zna. Zna. Kakor kdaj. Da. Da. Da. Vedno. Da. Skoraj vedno. Da. V večini primerov da.	Mnenje intervjuvancev o sposobnosti dobrega sporazumevanja njihovega vodje
9. Se vam zdi, da se lahko z njim odprto pogovorite o vsem, kar vam leži na duši?	Da. Da. Da. Da. Da. Jaz osebno nerad/a govorim o sebi. Da. Da. Ne. Da. V večini primerov da.	

Na vprašanje, kakšen je vaš vodilni v komunikaciji z vami, je največ vprašanih (7 od 10) odgovorilo, da je korekten, 2 med njimi sta odgovorila, da je prijazen in 1, da komunikacija poteka enosmerno.

Na vprašanje, ali zna vaš vodja podati konstruktivno kritiko, so vsi odgovorili pritrdilno.

Na vprašanje, ali se vam zdi, da se lahko z vodilnim odprto pogovorite o vsem, kar vam leži na duši, je večina odgovorila pritrdilno.

Če povzamemo; po oceni zaposlenih poteka med njimi in vodilnimi **odprta in sproščena komunikacija, vodilni znajo svojim zaposlenim podajati kritiko na konstruktiven način.**

Tabela 7.10: Intervjuvanci glede čustvenega mentorstva

<p>12. Vas vaš vodja zna pomiriti, kadar »izgubite živce«?</p>	<p>Verjamem, da zna. Zna. Zna. Večinoma. Zna. Verjamem, da zna. Ne vem, se še ni zgodilo. Ne vem, se še ni zgodilo. Zna. Zna. Se še ni zgodilo.</p>	<p style="text-align: center;">Mnenje intervjuvancev o čustvenem mentorstvu</p>
<p>13. Vas zna spodbuditi h konstruktivnemu reševanju problemov?</p>	<p>Da. Zna. Da. Delno. Da. Da. Da. Da. Da. Da.</p>	
<p>14. Vas dobro pozna in imate občutek, da lahko pristopite k njemu, kadar imate težave?</p>	<p>Vedno lahko pristopim, ne vem, kako dobro me pozna. Vedno. Kako dobro me pozna, ne znam oceniti. Vedno, dobro me pozna. Vedno lahko pristopim. Ne znam odgovoriti. Da. Da, dobro me pozna. Vedno lahko pristopim s težavo. Nimam občutka, da lahko pristopim s težavo. Da. Da, lahko pristopim, nisem še dovolj dolgo v podjetju, da bi me dobro poznal.</p>	

Na vprašanje, ali vas vodja zna pomiriti, kadar »izgubite živce«, je večina odgovarjala pritrdilno. Na vprašanje, ali vas vodilni zna spodbuditi h konstruktivnemu reševanju problemov, so vsi odgovorili, da da. Na vprašanje, ali imate občutek, da lahko pristopite k vodji, kadar imate težave, je večina odgovorila z da.

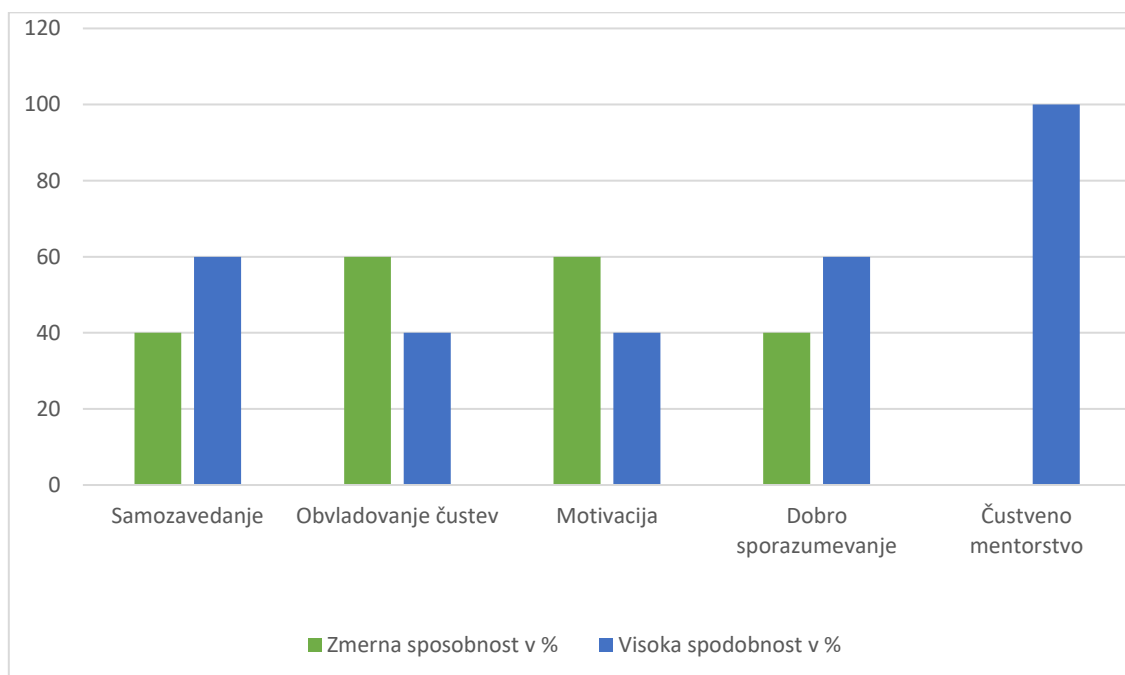
Če povzamemo; zaposleni ocenjujejo, da njihovi **vodilni k reševanju konfliktov pristopajo konstruktivno** in jih v **procesu reševanja problemov vključujejo ter z njimi sodelujejo pri iskanju rešitev.**

7.6.7 Sklepne ugotovitve

a. Kako svoje sposobnosti, ki so del čustvene inteligence, ocenjujejo vodje?

Vodje svoje sposobnosti, ki sestavljajo ČI, ocenjujejo od zmerno do dobro razvite (graf 7.1). Med dobro razvite sposobnosti sodijo samozavedanje, dobro sporazumevanje in čustveno mentorstvo, med zmerno razvite sposobnosti pa obvladovanje čustev in sposobnost motivacije.

Graf 7.1: Pregled skupnih ocen sposobnosti vodij po sklopih



Ko primerjamo odgovore vodij z odgovori zaposlenih, ugotovimo, da se ujemajo, vendar so bili vodilni pri ocenjevanju svojih sposobnosti bolj kritični kot njihovi zaposleni.

b. Kakšno je mnenje zaposlenih o čustveni inteligenci vodij?

Sposobnost samozavedanja: če povzamemo odgovore intervjujev zaposlenih, ugotovimo, da imajo njihovi vodje pretežno dobro razvito sposobnost prepoznavanja svojih razpoloženj in da svojim zaposlenim večinoma obrazložijo, zakaj so slabe volje.

Sposobnost obvladovanja čustev: iz odgovorov zaposlenih glede sposobnosti obvladovanja čustev njihovih vodilnih lahko ugotovimo, da vodje dobro obvladujejo svoja čustva.

Sposobnost motivacije: ocene zaposlenih glede sposobnosti motiviranja s strani njihovih vodij so pozitivne, saj v večini menijo, da jih vodilni znajo motivirati.

Sposobnost dobrega sporazumevanja: zaposleni sposobnosti dobrega komuniciranja svojih vodij ocenjujejo kot dobro razvite, saj med njimi poteka odprta in sproščena komunikacija in izmenjava mnenj. Vodilni znajo po ocenah zaposlenih kritiko podajati na konstruktiven način.

Sposobnost čustvenega mentorstva: odgovori zaposlenih glede čustvenega mentorstva so pozitivni, saj menijo, da jih vodilni znajo poslušati, se z njimi počutijo sproščeni, k njim pa lahko pristopijo s svojimi težavami.

c. Kako čustvena inteligenca prispeva h konstruktivnemu reševanju konfliktov?

Rezultati testa ČI kažejo, da vodje svojo sposobnost ČI ocenjujejo kot dobro razvito. Rezultate vzajemno potrjujejo stališča intervjuvanih zaposlenih, ki pravijo, da z vodilnimi sodelujejo pri reševanju konfliktov, med njimi poteka odprta in sproščena komunikacija, vlada medsebojno zaupanje in dobri odnosi. Kritiko vodilni podajajo konstruktivno in so do čustev svojih zaposlenih uvidevni.

8 ZAKLJUČEK

V analiziranem podjetju je bila najbolje ocenjena **spodobnost čustvenega mentorstva**, kjer je bila povprečna ocena vseh vodij 6 (na lestvici od 1 do 7). Rezultat sovpada z ocenami njihovih zaposlenih, ki v večini menijo, da lahko do svojih vodij vedno pristopijo s problemom službene ali zasebne narave (če to seveda želijo). Pri pogovorih z zaposlenimi se je pokazalo, da imajo vodilni konstruktivni pristop k reševanju problemov ali konfliktov in da v ta proces aktivno vključujejo tudi zaposlene. Takoj, ko se pojavi težava, skličejo sestanek z vsemi akterji, na katerem teče odprta komunikacija, vsak prestavi svoja stališča in argumente, nato pa skupaj najdejo rešitev. V podjetju vlada politika odprte komunikacije in soočanja ne glede na status in vlogo v podjetju. Struktura delovnih procesov je zastavljena tako, da je vsak oddelek avtonomen pri svojih opravilih, a hkrati močno odvisen tudi od drugih. Za uspešen zaključek projekta je potrebno sodelovanje na vseh nivojih.

Pri sposobnostih **samozavedanja in dobre komunikacije vodij** je bila povprečna ocena 5.6, kar že sodi v skupino dobro razvitih sposobnosti. Zaposleni so obe sposobnosti pri svojih vodjih ocenili kot dobro razviti, saj jim le-ti navadno povedo, zakaj so slabe volje in kako se počutijo. Nekateri med njimi to povedo sami od sebe, drugi šele po tem, ko so vprašani. Pri vprašanih o dobrem sporazumevanju so pri zaposlenih prevladovali odgovori, da so vodje v komunikaciji z njimi korektni, prijazni ali prijateljski. Na vprašanje, ali jim vodilni znajo podati konstruktivno kritiko na način, da se ne počutijo napadeni, so večinoma odgovarjali pritrdilno, le eden med njimi je odgovoril/a, da je odvisno od situacije. Weisinger (2001, 15) pravi, da je na delovnem mestu »konstruktivna kritika najpomembnejši del čustvene inteligence«. Drug pomemben del je obvladovanje jeze. Večina se težko znajde v čustveno spremenljivih položajih, zlasti kadar vzbujajo jezo in strah. Če se tej težavi pridruži še nizka sposobnost sporazumevanja, je uspešno reševanje konfliktov praktično nemogoče.

V proučevanem podjetju X vlada odprta komunikacija v vseh smereh in kadar zaposleni naletijo na težave, se lahko obrnejo na svoje sodelavce ali vodje. Za primere z občutljivejšo tematiko (navadno odnos zaposleni – vodilni) imajo v podjetju neformalno določenega mediatorja, h kateremu lahko zaposleni pristopijo in mu zaupajo svoje težave, ta pa ustrezno postopa naprej. Intervjuvanci so povedali, da se je ta proces zgodil organsko in nenačrtovano, da pa to počnejo redko, saj večinoma ni potrebe po mediaciji.

Komunikacija je temelj vsakega odnosa, saj ustvarja povezanost, ki je podlaga odnosa. Če razvijamo z izboljševanjem komunikacijskih spretnosti, sposobnosti za medosebne odnose in mentorstvom. Shamoradi in drugi (2014, 393) pravijo, da je ključ do uspeha odprta komunikacija vseh udeležencev v konfliktu, tako posameznikov kot skupin. Ob tem je pomembno poznavanje medosebnih odnosov in skupinske dinamike. Delo v majhnem podjetju je izrazito ekipno usmerjeno, kohezivnost skupine pa je izrednega pomena. Če imajo vsi posamezniki znotraj skupine možnost prostega izražanja svojih občutkov ali mnenj, to blagodejno vpliva na zmanjševanje napetosti in posledično stabilizira odnose. Vse to sodi med pozitivne posledice konfliktov, ki jih kot take uporabljamo kot sredstvo za izboljševanje odnosov v organizaciji in doseganje ciljev. Brez čustvenih kompetenc vodij, ki omogočajo tovrstno sporazumevanje, bi bilo to nemogoče. Za uspešno premagovanje konfliktov so potrebni medsebojno aktivno poslušanje, obojestransko pripravljenost sprejemanja novih informacij, dajanje in sprejemanje iskrenih sporočil, medsebojno zaupanje in spoštovanje udeležencev ter nenazadnje obojestransko pripravljenost za reševanje problemov. To so hkrati prvine ČI.

V primeru podjetja X so nekoliko slabši rezultati, ki ocenjujejo **sposobnost obvladovanja čustev vodij**, saj je povprečna ocena 5.2, kar sodi v skupino zmerno razvitih sposobnosti. V tej točki so bili vodilni bolj samokritični, kot so bili kritični njihovi zaposleni, pri katerih prevladuje mnenje, da se njihovi vodje v kritičnih trenutkih znajo obvladati in mirno pristopiti k reševanju problemov. Le eden od desetih vprašanih je menil, da se njegov vodja ne zna obvladati. Sposobnost zavedanja in obvladovanja čustev je tisto, ki spodbuja funkcionalno reševanje konflikta in prispeva k boljši učinkovitosti tima (Jordan in Troth 2004, 196).

Z oceno zmerne razvitosti so vodilni ocenjevali svoje **sposobnosti motivacije**, kjer je bila povprečna ocena 5.4. Po pogovoru z zaposlenimi se je tukaj najbolj jasno pokazala ločnica med različnimi vodji. Sposobnost motivacije je zrcalo pozitivne naravnosti posameznika, najbolj pa se pokaže pri neuspehu ali težavah. V takih primerih je zlasti pomembno, da znamo optimistično gledati v prihodnost in zbrati dovolj volje in energije, da s projekti nadaljujemo. Glavno sredstvo motivacije je zgled. Vodja, ki je pozitivno naravn in ga neuspeh ne stre, temveč motivira, da se izboljša in optimizira delovni proces, bo znal učinkoviteje k temu pripraviti tudi svoje zaposlene.

Glede na velikost preučevane organizacije – gre za majhno podjetje, so rezultati pričakovani. Značilnosti malih podjetij na področju upravljanja s človeškimi viri so: močan poudarek timskega duha, neformalen proces dela in lastnikova koordinacija podjetja (Koch in Kok 1999). Pri majhnih podjetjih se zaposleni večinoma bolj zavedajo lastne odgovornosti za uspeh podjetja, delovne naloge so manj specializirane, vsak pa opravlja več funkcij hkrati. Odnosi znotraj majhne ekipe tako dobijo še večjo težo, saj zadovoljstvo zaposlenih veča njihovo produktivnost, njihov doprinos pa je ključen za rast in razvoj podjetja. Še posebej to velja za storitvene dejavnosti, kjer konkurenčno prednost predstavlja zagotavljanje kakovosti storitve. Kakovost storitve sestavljajo učinkovita uporaba informacij in tehnologije, primerno vodstvo in sam pristop, izgled in obnašanje storitvenega delavca, ki na ta način predstavlja podjetje in vpliva na potrošnikovo dožemanje storitve. Povedano drugače - glavna konkurenčna prednost storitvenega podjetja so ljudje z določenim znanjem in čustvenimi spretnostmi, ti pa so težje nadomestljivi.

Način vodenja in motiviranja delavcev je v majhnih storitvenih podjetjih izrednega pomena in bolj ko je njihov vodja čustveno spreten, lažje se spopada z izzivi in boljšo ekipo je sposoben zgraditi. Čl omogoča vodilnim regulirati njihova čustva, da učinkovito obvladujejo stresne položaje in se prilagajajo organizacijskim spremembam (Lopes in drugi v Schlaerth in drugi 2012, 126). Zlasti pomemben del vodenja je upravljanje s konflikti, ki vključuje poslušanje drugačnega mnenja in dialog, in ne boja za prevlado. Če se posameznik zaveda, da je konflikt lahko izziv namesto težava, je sposoben samozavedanja (se zaveda svojih čustev in odzivov nanje) in obvladuje svoja čustva, bo lažje umirjeno poslušal argumente drugega – pogovor bo tekel v smeri konstruktivnega reševanja konflikta.

Od vodilnih se danes poleg strokovnih znanj pričakuje, da bodo podkovani v znanju čustvovanja. Poleg pritiska, ki ga ta pričakovanja prinašajo vodilnim, se pojavlja tudi nevarnost manipulacije z zaposlenimi. In obratno. Rešitev za pridobivanje znanja o čustvih in njihove uporabe v namene izboljševanja delovne uspešnosti nudijo številni programi in delavnice, je pa vprašljivo koliko imajo vodilni v majhnih podjetjih sploh časa in sredstev, da bi jih namenjali tovrstnemu izobraževanju.

Področje ČI sem raziskovala tudi v svoji študiji primera, v kateri se je pokazalo, da imajo vodilni v podjetju X po mnenju Weisingerja zmerno do visoko razvite sposobnosti, ki so temelj ČI. Raziskovala sem področja samozavedanja, obvladovanja čustev, sposobnost motivacije, dobrega sporazumevanja in čustvenega mentorstva. Opravljena raziskava ima kar nekaj omejitev. Prva je samoocenitveni test, s pomočjo katerega sem merila ČI vodilnih. Pridobitev testa mi je povzročala največ težav, saj so testi ČI v teoretičnem delu predstavljenih avtorjev (MCEIT, EQi ipd.) avtorsko delo in so kot taki plačljivi. Na spletu je mogoče najti številne teste, ki so namenjeni širši javnosti, vendar niso primerni za znanstveno raziskovanje.

V raziskavi zato uporabljam test avtorja Weisingerja, ki je bil objavljen v njegovi knjigi. Test je samoocenitven, kar je problematično zaradi subjektivnosti ocene testirancev (ljudje smo nagnjeni k lepševanju in dajanju čim boljšega vtisa o sebi). To pomanjkljivost sem želela odpraviti z ocenami njihovih zaposlenih, pridobljenih s pomočjo intervjuja. Glede na odgovore podane s strani intervjuvancev, ni mogoče popolnoma izključiti, da so bili ti pristranski ali vsaj omiljeni. Eden od razlogov je onemogočena popolna anonimnost, saj sem tudi sama (v tem primeru izpraševalka) zaposlena v analiziranem podjetju. Obstaja verjetnost, da so bili izprašani zaposleni iz strahu pred zamero vodilnih ali izgubo delovnega mesta manj iskreni, kot bi bili ob zagotovitvi popolne anonimnosti. Problematika ostaja tudi v primeru, da bi intervjuje opravila zunanja oseba, saj so oddelki po številu zaposlenih majhni, zaposleni pa se med seboj precej dobro poznajo. Naslednji faktor, ki pomembno vpliva na odgovore intervjuvancev je trenutno stanje odnosov med njimi in vodilnimi. Pričakovati je, da se odgovori podani v stanju, ko med akterji ni konfliktov razlikujejo od odgovorov podanih sredi konfliktne situacije. Kot zadnjo omejitev raziskave navajam, da dobljeni rezultati odražajo stanje analiziranega podjetja in jih kot take ni moč prenašati v druga okolja.

Pri pisanju diplomskega dela sem prišla do spoznanja, da je ideja o čustveno inteligentni organizaciji, kjer se med zaposlenimi tvorijo pristni, poglobljeni odnosi in kjer se upoštevajo čustvena stanja posameznikov za izboljšanje počutja na delovnem mestu mamljiva, prinaša pa tudi nevarnosti. Predvsem velja to za velike korporacije, kjer postajajo tovrstni testi (osebnostni testi, testi ČI, itd.) orodje za selekcijo in kategorizacijo človeških virov, meja med javnim in zasebnim pa se vztrajno briše.

Moderne oblike dela so pustile pečat pri vodenju kadrov, kjer se v zasledovanju delovne učinkovitosti, vse večkrat poslužujemo profiliranja kadrov na podlagi psiholoških znanj.

9 LITERATURA

1. Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Trepin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Pantha Rhei – Sinteza.
2. Avsec, Andreja in Sonja Pečjak. 2003a. Konstrukt emocionalne inteligentnosti. *Psihološka obzorja* 12 (1): 55–66.
3. --- 2003b. Emocionalna inteligentnost kot kognitivno-emocionalna sposobnost. *Psihološka obzorja* 12 (2): 35–48.
4. Bar-On, Reuven. 1997. *The Emotional Quotient Inventory (EQi): Technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems, Inc.
5. --- 2006. The Bar-On model od emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema* 18 (Suppl.): 13–25.
6. Blake, Robert in Jane S. Mouton. 1964. *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
7. Boyatzis, E. Richard, Daniel Goleman in Kenneth S. Rhee. 2000. *Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)*. Cleveland: Case Western Reserve University.
8. Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija: Komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Carter, Philip. 2008. *Intelligenčni testi*. Tržič: Učila International.
10. Conte, M. Jeffrey. 2005. A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal Of Organizational Behavior* (26) 433-440. Wiley InterScience.
11. Coser, A. Lewis. 1967. *Continuities in the Study of Social Conflict*. New York. Free Press.
11. Deutch, Morton. 1949. *A theory of cooperation and competition*. Human Relations 2. Dostopno prek: Google books.
12. Gardner, Howard. 1995. *Razsežnosti uma: teorija o več inteligencah*. Ljubljana: Tangram.
13. Goleman, Daniel. 1997. *Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
14. --- 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

15. Gray, Barbara. 1990. Collaborating: Finding common ground for multiparty problems. *The Academy of Management Review* 15 (3): 545–547.
16. Harris, L. Paul. 1996. *Children and Emotion: The Development of Psychological Understanding*. Oxford: Blackwell Publishers.
17. Hein, Steve. 2006. *Critical Review of Daniel Goleman*. Dostopno prek: <http://eqi.org/gole.htm> (10. avgust 2016).
18. Iršič, Marko. 2004. *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Rakmo.
19. Janis, L. Irving. 1973. Groupthink and group dynamics: a social psychological analysis of defective policy decisions. *Policy Studies Journal* 2 (1): 19–25.
20. Jarboe, C. Susan in Hal R. Witteman. 1996. Intragroup Conflict Management in Task–Oriented Groups. *Small Group Research* 27: 316–338.
21. Jehn, A. Karen in Elizabeth A. Mannix. 2001. The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal* 44 (2): 238–251.
22. Jordan, J. Peter in Ashlea C. Troth. 2004. Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution. *Human Performance* 17(2): 195–218.
23. Kahn, L. Robert, Donald M. Wolfe, Robert P. Quinn, Diedrick J. Snoek in Robert A. Rosenthal. 1964. *Organization stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
24. Koch, Scharlotte in Jan Kok. 1999. *A human-resource-based theory of small firm*. Dostopno prek: <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h199906.pdf> (24. avgust 2016).
25. Lamovec, Tanja. 1992. Pravila čustvovanja. *Anthropos* 24 (3–4): 138–148.
26. Lazarus, S. Richard. 1991. *Emotion and Adaptation. Handbook of Personality: Theory and research*. Dostopno prek: <http://people.ict.usc.edu/~gratch/CSCI534/Readings/Smith&Lazarus90.pdf> (29. maj 2016).
27. Leavitt J. Harold, ur. , Louis R. Pondy, ur. in David M. Boje, ur. 1989. *Readings in managerial psychology*. Fourth Edition. Dostopno prek: https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=dwTvE44DOgQC&oi=fnd&pg=PA224&dq=pondy+1989&ots=sRtMn_6

QGh&sig=PeUFc6SuhVKGn_NIJnkTS9hbpX0&redir_esc=y#v=onepage&q=pondy%201989&f=false (1. junij 2016).

28. Mayer, D. John, Peter Salovey in David R. Caruso. 1999: Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence* 27(4): 267–298.
29. Milivojević, Zoran. 1993. *Emocije: Psihoterapija i razumevanje emocija*. Treće izdanje. Novi Sad: Psiholopolis Institut.
30. Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica. Didakta.
31. Murphy, R. Kevin, 2006. *A critique of emotional intelligence: What are the problems and how can they be fixed?* New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
32. Musek, Janek. 2010. *Psihologija življenja*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
33. Novak, Nika. 2012. *Emocije v oglaševanju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Oatley, Keith in Jennifer M. Jenkins. 2002. *Razumijevanje emocija*. Zagreb: Naklada Slap.
35. Pogačnik, Vid. 1995. *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta.
36. Pondy, R. Louis. 1967. Organizational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly* 12 (2): 296–320.
37. Rahim, M. Afzalur. 1985. A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations* 38 (1): 81–89.
38. --- 2001. *Managing conflict in organizations*. Third edition. Westport, Connecticut: Quorum Books.
39. --- 2002. Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal Of Conflict Management* 13 (3): 206–235.
40. Robbins, P. Steven. 1993. *Organizational behavior: concepts, controversies, and applications*, 6th edition. New Jersey: Prentice Hall. , Inc.

41. Robbins, P. Steven in Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson.
42. Roloff, E. Michael. 1987. Communication and conflict. V *Handbook of communication science*, ur. C. R. Berger in ur. S. H. Chaffee, 484–534. Newbury Park. CA: Sage.
43. Salovey, Peter in John D. Mayer. 1990. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality* 9 (3): 185– 211.
44. Salovey, Peter, John D. Mayer in David R. Caruso 2004. Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications. *Psychological Inquiry* 15 (3): 197–215.
45. Schlaerth, Andrea, Nurcan Ensari in Julie Christian. 2013. A meta–analytical review of the relationship between emotinal intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations* 16 (1): 126–136.
46. Schultz W. Theodore. 1961. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 51 (1): 1–17.
47. Shamoradi, Seyeh Niloufar. 2014. Studying the effect of emotional intelligence on conflict managment styles. *Kuwait chapter of Arabian Journal of Business and Managment Review* 4 (1): 390–400.
48. Shapiro, E. Lawrence.. 1999. Čustvena inteligenca otrok. Ljubljana. Mladinska knjiga.
49. Simmons Steve in John C. Simmons, ml. 2000. *Merjenje čustvene inteligence*. Ljubljana. Mladinska knjiga.
50. Smith, G. Clagett. 1966. A comparative analysis of some conditions and consequences of interorganizational conflict. *Administrative Science Quarterly* 10 (4): 504–529.
51. Smrtnik – Vitulić, Helena. 2007. *Čustva in razvoj čustev*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
52. Solomon, C. Robert. 2008. The Philosophy of emotions. V *Handbook of Emotions*, ur. Lewis, Michael, ur. Jeannette M. Haviland – Jones in ur. Lisa Feldman Barrett, 3. New York: The Guilford Press.
53. Šadl, Zdenka. 1999. *Usoda čustev v zahodni civilizaciji*. Ljubljana. Znanstveno in publicistično središče.

54. --- 2002. We are out to make a smile: Emocionalno delo v storitvenih organizacijah. *Teorija in praksa* 39 (1): 49–80.

55. Turkalj, Luka. 2015. Amigdala i strah. Dostopno prek: http://gyrus.hiim.hr/images/gyrus7/Gyrus%20hq_Part9.pdf (10. april 2016).

56. Weisinger, Hendrie. 2001. *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana: Tangram.

PRILOGA A: TEST ČUSTVENE INTELIGENCE

Pred vami je test čustvene inteligence. Ocenite svoje sposobnosti, opisane pod posamezno točko. Preden odgovorite, si poskusite priklicati v spomin situacije, ko je bilo treba to sposobnost dejansko uporabiti. Prosim, označite odgovore.

1 = majhna sposobnost 7 = velika sposobnost

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Sposobni ste razumeti lastne telesne spremembe.							
2.	Sposobni ste se sprostiti, kadar ste v stresni situaciji.							
3.	Kadar ste jezni, ravnate produktivno.							
4.	V situacijah, ki vzbujajo zaskrbljenost, ravnate produktivno.							
5.	Hitro ohladite svojo jezo.							
6.	Razberete povezavo med različnimi telesnimi odzivi in čustvi.							
7.	Pogovorite se sami s seboj in tako vplivate na čustvena stanja.							
8.	Učinkovito uravnavate svoja čustva.							
9.	Razmišljate o negativnih čustvih, ne da bi vas to vznemirilo.							
10.	Ostanete mirni, kadar ste tarča jeze drugih.							
11.	Veste, kdaj razmišljate negativno.							
12.	Veste, kdaj je tisto, kar si dopovedujete, poučno.							
13.	Veste, kdaj postajate jezni.							
14.	Veste, kako interpretirate dogodke, ki jih doživljate.							
15.	Veste, katere čute trenutno uporabljate.							
16.	Natančno sporočate, kaj doživljate.							
17.	Ugotavljate, katera informacija vpliva na vaše interpretacije.							
18.	Ugotovite, kdaj doživljate spremembe razpoloženja.							
19.	Veste, kdaj se postavljate v obrambni položaj.							
20.	Prepoznate vpliv svojega vedenja na druge.							
21.	Zavedate se, kdaj se ne izražate smiselno.							
22.	Znate se obvladati.							
23.	Kadar naletite na oviro, hitro spremenite taktiko.							
24.	Dolgoročne naloge izpolnjujete v predvidenem roku.							
25.	Z veliko energije se lotevate nezanimivega dela.							

		1	2	3	4	5	6	7
26.	Opuščate ali spreminjate neučinkovite navade.							
27.	Razvijate nove ali uspešnejše vzorce vedenja.							
28.	Besede spreminjate v dejanja.							
29.	Produktivno rešujete spore.							
30.	Prizadevati si dosegati soglasje.							
31.	Posredujete v sporu z drugimi.							
32.	Dokazujete učinkovite medosebne komunikacijske sposobnosti.							
33.	Znate izraziti misli skupine.							
34.	Posredno in neposredno vplivate na druge.							
35.	Utrjujete medosebno zaupanje.							
36.	Oblikujete skupine s člani, ki si medsebojno pomagajo.							
37.	Dosežete, da se drugi dobro počutijo.							
38.	Po potrebi svetujete drugim in jih podpirate.							
39.	Pravilno razumete čustva drugih in jim te informacije posredujete.							
40.	Ugotovite, kdaj so drugi v stiski.							
41.	Drugim pomagata obvladovati čustva.							
42.	Zmožni ste se vživljati v čustva drugih.							
43.	Z drugimi navezujete intimne pogovore.							
44.	Skupini pomagata obvladovati čustva.							
45.	Pri drugih razločite neskladnost med čustvi in občutki in njihovim vedenjem.							

1 = majhna sposobnost 7 = velika sposobnost

Avtor Hendrie Weisinger (2010, 264–267) navaja: »Odgovore seštejemo in razdelimo po sklopih, kot je prikazano spodaj. Nato jih razvrstimo v skupini: 4 točke ali manj in 5 točk ali manj«.

OSEBNE SPOSOBNOSTI		MEDOSEBNE SPOSOBNOSTI	
Samozavedanje	1, 6, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21	Dobro sporazumevanje	8, 10, 16, 19, 20, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 43, 44, 45
Obvladovanje čustev	1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 13, 27	Čustveno mentorstvo	8, 10, 16, 18, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 45
Samomotivacija	7, 22, 23, 25, 26, 27, 28		

Ko proučimo svoj vzorec, ugotovimo, katere sposobnosti si želimo izboljšati.

PRILOGA B: INTERVJU 1 – se nanaša na VODJO 1

1. Kako vaš nadrejeni prepoznava svoja razpoloženja?

Ne znam oceniti.

2. Vam razloži, zakaj je slabe volje?

Ne. Ker se po navadi o tem ne pogovarjamo.

3. Se je v kriznih trenutkih sposoben obvladati in mirno pristopiti k reševanju problemov?

Je človek, ki se v kriznih trenutkih odlično znajde, in po moji oceni so to trenutki, ko najbolj zasije. Zna potegniti prave poteze ob pravem času. Mogoče zna narediti malo efekta – »Ja, kako bomo pa sedaj?« – ampak konec dneva ima vedno rešitev v rokavu. Včasih ga zanese temperament in zna v tistem afektu odreagirati preveč agresivno, v smislu kake ostre neprimerne besede, ki ni ravno na mestu.

4. Zna v kriznih trenutkih spremeniti taktiko reševanja problemov?

Ne samo, da zna spremeniti taktiko reševanja, ampak je človek, ki se zna stvari pogledati iz drugih perspektiv in jih vztrajno in premišljeno reševati.

5. Je pozitivno naravnan?

Če ne bi bil, potem to podjetje danes ne bi bilo to, kar je. Je človek s karizmo, ki zna za sabo potegniti ljudi okoli sebe.

6. Vas zna motivirati in navdihniti?

Je človek, ki s svojo prisotnostjo zna motivirati in za sabo vleči ljudi. Seveda pa ni dobro biti v njegovi bližini, če ima slab dan.

7. Kakšen je vaš nadrejeni v komunikaciji z vami?

Vedno korekten.

8. Zna podati konstruktivno kritiko na način, da se ne počutite osebno napadeni?

Če ti želi nekaj povedati, ti to pove direktno, brez nekih pretiranih filtrov. Do sedaj se še nisem počutil osebno napadenega, saj teh stvari ne jemljem osebno.

9. Se vam zdi, da se lahko z njim odprto pogovorite o vsem, kar vam leži na duši?

Načeloma je človek, s katerim lahko načenjaš vse vrste debat. Zna prisluhniti, dati nasvet in tudi pomagati, če je to potrebno.

10. Ali pri reševanju problema posluša vaše argumente in sprejema vaše predloge?

Načeloma mislim, da zna vedno prisluhniti dobrim argumentom in sprejemati predloge, ki so dobro argumentirani.

11. Z vami sodeluje pri reševanju problemov ali vam vsili svoje rešitve?

Po navadi predstavi problem, ki ga je potrebno rešiti, in nato na naše predloge podaja konstruktivne kritike in komentarje.

12. Vas vaš vodja zna pomiriti, kadar »izgubite živce«?

Se še ni zgodilo, ampak verjamem, da zna zelo dobro obvladovati tovrstne situacije.

13. Vas zna spodbuditi h konstruktivnemu reševanju problemov?

Da.

14. Vas dobro pozna in imate občutek, da lahko pristopite k njemu, kadar imate težave?

V primeru težav lahko brez težav pristopiš do njega in vedno poskuša pomagati, kolikor je v njegovi moči. Kako dobro me pozna pa, iskreno povedano, ne vem.

PRILOGA C: INTERVJU 2 – se nanaša na VODJO 1

1. Kako vaš nadrejeni prepoznava svoja razpoloženja?

Težko ocenim, ne spomnim se primera, kjer bi to vplivalo na delo, sicer pa bi rekel/a, da dobro.

2. Vam razloži, zakaj je slabe volje?

Običajno ja, sicer na kratko in jedrnato (npr. »Utrujen sem«).

3. Se je v kriznih trenutkih sposoben obvladati in mirno pristopiti k reševanju problemov?

Absolutno zna.

4. Zna v kriznih trenutkih spremeniti taktiko reševanja problemov?

Na področju mojega dela se ne spomnim primera, kjer bi to bilo potrebno, ampak ne dvomim v to, da zna.

5. Je pozitivno naravnan?

Da.

6. Vas zna motivirati in navdihniti?

Običajno ja, sicer pa se najde kakšen primer, kjer je njegovo navdušenje večje od mojega.

7. Kakšen je vaš nadrejeni v komunikaciji z vami?

Korekten. Ko je potrebno, je profesionalen, hkrati pa tudi prijateljski.

8. Zna podati konstruktivno kritiko na način, da se ne počutite osebno napadeni?

Zna, sicer pa nisem še imel takšnega primera.

9. Se vam zdi, da se lahko z njim odprto pogovorite o vsem, kar vam leži na duši?

Lahko bi rekel, da ja, sicer pa ima vsak posameznik nekaj stvari, ki jih ohranja zase in za najbližje.

10. Ali pri reševanju problema posluša vaše argumente in sprejema vaše predloge?

Da.

11. Z vami sodeluje pri reševanju problemov ali vam vsili svoje rešitve?

Odvisno od primera do primera, v večini primerov sodeluje pri iskanju rešitve. Velikokrat tudi prepusti pot do rešitve in specificira samo zelen rezultat. Četudi ima svoje rešitve, je pripravljen slišati predloge drugih.

12. Vas vaš vodja zna pomiriti, kadar »izgubite živce«?

Zna, sicer pa je to redko potrebno.

13. Vas zna spodbuditi h konstruktivnemu reševanju problemov?

Zna.

14. Vas dobro pozna in imate občutek, da lahko pristopite k njemu, kadar imate težave?

Pozna me toliko, kolikor me je imel možnost spoznati. Če govorimo o pristopu zaradi službenih težav, lahko vedno pristopim k njemu, kar se osebnih stvari tiče, pa bi verjetno prej pristopil h komu drugemu.

PRILOGA Č: INTERVJU 3 – se nanaša na VODJO 2

1. Kako vaš nadrejeni prepoznava svoja razpoloženja?

Dobro voljo vedno pokaže z nasmehom, energijo in motiviranjem, slabo voljo pa poskuša skriti, a se opazi kot razlika v energičnosti ob dobri volji.

2. Vam razloži, zakaj je slabe volje?

Odkvisno. V kolikor je vezano poslovno in se me to tiče, potem da, v kolikor so privatne zadeve, ne.

3. Se je v kriznih trenutkih sposoben obvladati in mirno pristopiti k reševanju problemov?

Da, sposoben se je obvladati in ima miren pristop, a k reševanju problemov pristopi z nekakšno negotovostjo. Samozavesten in suveren je šele po tem, ko se izkaže rešitev za pravilno in uspešno (vsaj jaz tako zaznavam).

4. Zna v kriznih trenutkih spremeniti taktiko reševanja problemov?

Zna. In tudi jo, takoj ko vidi, da se ne obnese.

5. Je pozitivno naravnan?

Zelo.

6. Vas zna motivirati in navdihniti?

Da.

7. Kakšen je vaš nadrejeni v komunikaciji z vami?

Prijazen in sproščen, ne glede na situacijo. Kratko, jedrnato in jasno pove želeno, predvsem pa me pozorno posluša in mi vedno pušča prostor za izražanje svojih misli. Včasih ne razume, kaj mu želim povedati, je pa pripravljen poslušati in vztrajati, dokler se ne sporazumeva.

8. Zna podati konstruktivno kritiko na način, da se ne počutite osebno napadeni?

Da. Mislim celo, da včasih še preveč posplošuje in olepšuje.

9. Se vam zdi, da se lahko z njim odprto pogovorite o vsem, kar vam leži na duši?

Lahko in tudi se, a le, kar se tiče dela, torej o vsem, kar vpliva na nemoteno delo.

Je pa, ne glede na tematiko, vedno pripravljen poslušati.

10. Ali pri reševanju problema poslušate vaše argumente in sprejete vaše predloge?

Da. Vedno vsaj poslušam, razlog vidim v tem, da so mi bili moji predlogi velikokrat v pomoč (upam).

11. Z vami sodeluje pri reševanju problemov ali vam vsilijo svoje rešitve?

Po navadi vedno sodeluje pri reševanju problema, predstavi svojo rešitev in potem poslušam in upoštevam predloge. Se pa je že zgodilo, da je kaj vsilil, kar se je na koncu izkazalo za nepremišljeno napako, ki je terjala svoj davek.

12. Vas vaš vodja zna pomiriti, kadar »izgubite živce«?

Odkvisno. S humorjem pomiri živce ali pa prilije olje na ogenj, ko je sam razlog »za živce«.

13. Vas zna spodbuditi h konstruktivnemu reševanju problemov?

Da.

14. Vas dobro pozna in imate občutek, da lahko pristopite k njemu, kadar imate težave?

Me dobro pozna. Mislim, da bi lahko pristopil/a k njemu ne glede na težave, a tega ne počnem, v kolikor ni neka splošna tema pogovora.

PRILOGA D: INTERVJU 4 – se nanaša na VODJO 2

1. Kako vaš nadrejeni prepoznava svoja razpoloženja?

Mislim, da je kar stabilna oseba in zna prepoznati svoja razpoloženja. Zna tudi zelo dobro prepoznati razpoloženja drugih.

2. Vam razloži, zakaj je slabe volje?

Nikoli ne prinese slabe volje s seboj na delo in tudi od nas pričakuje, da stvari puščamo doma in pridemo v pisarno pozitivno naravnani. Če pa je že slabe volje in ga vprašamo, zakaj, nam razloži.

3. Se je v kriznih trenutkih sposoben obvladati in mirno pristopiti k reševanju problemov?

Načeloma ja, se mu pa včasih zgodi, da ga odnese in zasleduje le svoj cilj.

4. Zna v kriznih trenutkih spremeniti taktiko reševanja problemov?

Ja, če vidi, da je šel pri nekom predaleč, zna ustaviti »konje« in spremeniti način. Je pa njegova dobra lastnost ta, da zna delati z različnimi tipi ljudi, kar pomeni, da zna za vsakega izbrati taktiko, ki je zanj najbolj primerna in pade na plodna tla.

5. Je pozitivno naravnani?

Ja, je.

6. Vas zna motivirati in navdihniti?

Ja, zna. Razloge vidim v tem, da zna prepoznati naše razpoloženje, da mu je jasno, koga ima na drugi strani, in da zna ob pravem trenutku izbrati prave besede, da te motivira. Ena boljših lastnosti. Po drugi strani pa zna s svojim pristopom v tebi vzbuditi občutek, da delaš stvari popolnoma narobe.

7. Kakšen je vaš nadrejeni v komunikaciji z vami?

Načeloma me pusti do besede, je pa res, da se v zadnjem času to spreminja, saj v meni večkrat vzbudi občutek, da moje mnenje ni pomembno, in da bo na koncu tako, kot bo rekel on. Kar me v bistvu moti, saj želim razmišljati s svojo glavo, in sem mnenja, da je to za delo, ki ga opravljam, zelo pomembno. Zdi se mi, da se je ta pritisk pojavil v zadnjem času s spremembo naše strategije poslovanja. Sicer pa je vedno korekten in prijazen.

8. Zna podati konstruktivno kritiko na način, da se ne počutite osebno napadeni?

Včasih je bilo res tako, sedaj pa je tega vedno manj. To povezujem s tem, da je tudi on pod ogromnim pritiskom in se tudi od njega pričakujejo rezultati, zato je postal tudi do mene tak. Prej namreč ni bil. V zadnjem času pa sem večkrat dobil/a občutek, da je to, kar delam popolnoma narobe, in da je pot do uspeha samo ena, in sicer njegova.

9. Se vam zdi, da se lahko z njim odprto pogovorite o vsem, kar vam leži na duši?

Ja, to pa vedno. Lahko mu zaupam tako osebne kot službene stvari, vedno je pripravljen poslušati in prav vedno si vzame čas. Kar je pa še najbolj pozitivno pri vsem tem, je pa to, da vedno poskuša najti rešitev in jo načeloma tudi najde. V tem kontekstu mu popolnoma zaupam in mi je super, da se lahko zanesem nanj.

10. Ali pri reševanju problema poslušá vaše argumente in sprejema vaše predloge?

To pa se je v zadnjem času spremenilo. Ni več tako odprt za to, da mu tudi jaz kaj povem, ampak vztraja pri svojem.

11. Z vami sodeluje pri reševanju problemov ali vam vsili svoje rešitve?

Vedno bolj vsiljuje svoje rešitve.

12. Vas vaš vodja zna pomiriti, kadar »izgubite živce«?

Ja, zna.

13. Vas zna spodbuditi h konstruktivnemu reševanju problemov?

Če bi mi pustil malce več prostora, bi bilo vse skupaj še boljše.

14. Vas dobro pozna in imate občutek, da lahko pristopite k njemu, kadar imate težave?

Ja, absolutno. Vedno se bo tudi potrudil, da jih bo pomagal rešiti.

PRILOGA E: INTERVJU 5 – se nanaša na VODJO 3

1. Kako vaš nadrejeni prepoznava svoja razpoloženja?

Po navadi se zna kar dobro obvladati. Ima pa tudi svoje trenutke, ko zna prestopiti mejo, ampak nekako smo že vsi tega vajeni. Je pač oseba, ki nekako mora biti v centru dogajanja. Posledično pa je lahko kdaj tudi naporen.

2. Vam razloži, zakaj je slabe volje?

Načeloma ni tako pogosto slabe volje. Ko pa je, pa imam občutek, da potrebuje prostor zase, in je boljše, da se ga pusti pri miru. Tako lahko sam pri sebi premelje stvari, ki ga mučijo. In po navadi se o tem ne pogovarjamo veliko, razen če gre za stvari, ki se tičejo dela oziroma vseh nas.

3. Se je v kriznih trenutkih sposoben obvladati in mirno pristopiti k reševanju problemov?

Sprva zna nekoliko izgubiti glavo, postane nejevoljen, morda celo paničen, vendar po tej »uvodni« fazi vedno najde pravo ravnotežje, da se stvari postavijo na svoje mesto.

4. Zna v kriznih trenutkih spremeniti taktiko reševanja problemov?

Kot že rečeno v tretji točki, se sprva mogoče stvari loti malo zaletavo, vendar se vedno zna zbrati po uvodnem »šoku« in zelo konstruktivno pristopiti k problemu.

5. Je pozitivno naravnan?

Je človek, ki vedno poskrbi, da je v njegovi bližini pozitivna energija in sproščeno okolje za delo.

6. Vas zna motivirati in navdihniti?

Če je to potrebno, vedno zna najti način za spodbudo.

7. Kakšen je vaš nadrejeni v komunikaciji z vami?

Komunikacija je vedno odprta, sproščena in korektna. Seveda pa imamo v našem oddelku svojevrstno komunikacijo med sabo, ki se mogoče drugim zdi »malo čez rob«, ampak se mi zdi, da ravno to v naš tim vnese tisto potrebno sproščenost in popestritev delovnega okolja.

8. Zna podati konstruktivno kritiko na način, da se ne počutite osebno napadeni?

Načeloma vedno poskusi kritiko podati na način, da ti da občutek, da gre za usmeritev, na kaj moraš biti pozoren in kaj lahko izboljšaš pri svojem delu.

9. Se vam zdi, da se lahko z njim odprto pogovorite o vsem, kar vam leži na duši?

Ne, ker sam nisem taka oseba, da bi to naredil. Drugače pa je človek, ki zna tudi prisluhniti. Edino malo vprašljivo je, ali bi uspel povedano zadržati zase. Tu mu zna kaj ulti.

10. Ali pri reševanju problema posluša vaše argumente in sprejema vaše predloge?

Ko pride do skupinskega reševanja česarkoli ali načrtovanja, zna sprejeti vse predloge in kritike, ki jih poda druga stran.

11. Z vami sodeluje pri reševanju problemov ali vam vsili svoje rešitve?

Pri reševanju imamo vedno konstruktivne debate, kjer vsak lahko predstavi svoja stališča in svoje poglede ter nato na podlagi vseh dejstev pridemo do najboljše možne skupne rešitve. Zna pa tudi prevzeti pobudo, če je to potrebno.

12. Vas vaš vodja zna pomiriti, kadar »izgubite živce«?

Se še ni zgodilo, ampak verjamem, da bi znal.

13. Vas zna spodbuditi h konstruktivnemu reševanju problemov?

Da.

14. Vas dobro pozna in imate občutek, da lahko pristopite k njemu, kadar imate težave?

Dobro pozna . . . Pozna me tako dobro, kot mu to dopuščam, tako da je to lahko zelo relativno, in ne vem, kako naj odgovorim na to vprašanje. Ampak recimo, da kot sodelavca/ko me pozna dobro. Ve, kako se obnašam v danih situacijah, kaj lahko od mene pričakuje.

PRILOGA F: INTERVJU 6 – se nanaša na VODJO 3

1. Kako vaš nadrejeni prepoznava svoja razpoloženja?

Dobro.

2. Vam razloži, zakaj je slabe volje?

Da.

3. Se je v kriznih trenutkih sposoben obvladati in mirno pristopiti k reševanju problemov?

Da.

4. Zna v kriznih trenutkih spremeniti taktiko reševanja problemov?

Da.

5. Je pozitivno naravnan?

Da.

6. Vas zna motivirati in navdihniti?

Da.

7. Kakšen je vaš nadrejeni v komunikaciji z vami?

Prijazen, prijateljski.

8. Zna podati konstruktivno kritiko na način, da se ne počutite osebno napadeni?

Da.

9. Se vam zdi, da se lahko z njim odprto pogovorite o vsem, kar vam leži na duši?

Da.

10. Ali pri reševanju problema posluša vaše argumente in sprejema vaše predloge?

Da.

11. Z vami sodeluje pri reševanju problemov ali vam vsili svoje rešitve?

Oboje, odvisno od projekta.

12. Vas vaš vodja zna pomiriti, kadar »izgubite živce«?

Ne vem, jih še nisem izgubil.

13. Vas zna spodbuditi h konstruktivnemu reševanju problemov?

Da.

14. Vas dobro pozna in imate občutek, da lahko pristopite k njemu, kadar imate težave?

Da.

PRILOGA G: INTERVJU 7 – se nanaša na VODJO 4

1. Kako vaš nadrejeni prepoznava svoja razpoloženja?

Opažam pogosta nihanja razpoloženj, kar pripisujem prezaposlenosti svojega vodje. Sem mnenja, da jih slabše prepoznava, pogosto namreč komunicira s »povzdignjenim« glasom. To mi je postalo povsem normalno in ne jemljem tega kot nekaj negativnega.

2. Vam razloži, zakaj je slabe volje?

Da. Nekako vemo, kateri projekt je na tapeti in kje se kaj zalomi. Sicer pa ne razpreda o težavah, ki jih ima s projekti ali strankami.

3. Se je v kriznih trenutkih sposoben obvladati in mirno pristopiti k reševanju problemov?

K vsakemu problemu pristopi konstruktivno in korektno ter ga po moji oceni rešuje na pravi način. Svojo jezo jasno pokaže predvsem takrat, ko mu kdo pokvari načrte. Na primer, kadar se stranka ali kdo od naših ne drži dogovorov, sam pa v ta projekt vloži 110 % svojega truda. Teh jeznih izpadov vseeno ne jemljem kot nekaj negativnega, vsaj ne do te mere, da bi na ta račun ocenil/a, da »ne zna mirno pristopiti k problemu«. Izzive rešuje korektno.

4. Zna v kriznih trenutkih spremeniti taktiko reševanja problemov?

Da. Vedno išče nove rešitve, nove možnosti, razmišlja o spremembah. Kot odgovarjam že v prejšnjem vprašanju: izzive rešuje korektno.

5. Je pozitivno naravnan?

Glede na to, da išče rešitve, da si želi sprememb in ne obupava, sem mnenja, da je pozitivno naravnan. Nikoli ne gleda črnogledo, ampak se obnaša pozitivno.

6. Vas zna motivirati in navdihniti?

Da. Velikokrat me spodbudi, pove osebno zgodbo, izkušnjo in jo naveže na moj primer. Me pohvali in daje smernice za naprej. Težko govorim za druge, zame absolutno velja, da me zna izjemno motivirati.

7. Kakšen je vaš nadrejeni v komunikaciji z vami?

Zame najpomembnejša opazka je, da si zame vedno vzame čas, posluša o mojih težavah, vprašanih in mi vedno pomaga. Tudi kadar naredim kaj narobe, do mene nikoli ne pristopi s povzdignjenim glasom, je miren in pogovor poteka korektno. V našem podjetju tudi na splošno poteka sproščena in prijateljska komunikacija.

8. Zna podati konstruktivno kritiko na način, da se ne počutite osebno napadeni?

Vedno. Kritiko zna »zamaskirati« na način, da ga vedno poslušam do konca, skozi pogovor mi daje napotke za izboljšave in imam občutek, da je vse ok. Po pogovoru pa pri sebi razmislim in pogosto ugotovim, da določenih zadev nisem izpeljal/a dobro, pa čeprav mi tega on direktno ni rekel.

9. Se vam zdi, da se lahko z njim odprto pogovorite o vsem, kar vam leži na duši?

Da. Kadar greva skupaj na malico ali ostane po tem, ko vsi gredo, sva se pogovarjala tudi o kakih osebnih zadevah. Razumljivo pa si v času delovnika in ob obilici dela, ki ga ima, ne more jemati časa za tovrstne debate.

10. Ali pri reševanju problema poslušate vaše argumente in sprejete vaše predloge?

Da. Sicer redko podam kako mnenje ali predloge, saj na tem področju še nimam dovolj izkušenj. On pa je resnično strokovnjak na svojem področju.

11. Z vami sodeluje pri reševanju problemov ali vam vsili svoje rešitve?

Načeloma nikoli ne vsili rešitve. Včasih so nam določeni prijemi samo dani in ne sodelujemo pri njihovi pripravi, pa saj pri vseh spremembah tako ali tako ne moremo biti prisotni.

12. Vas vaš vodja zna pomiriti, kadar »izgubite živce«?

Se še ni zgodilo, da bi izgubil živce.

13. Vas zna spodbuditi h konstruktivnemu reševanju problemov?

Da. Predlaga rešitve, pove, na koga se lahko obrnem oziroma kaj naj storim. Ravno zaradi tega nikoli nisem prepuščen/a sam/a sebi.

14. Vas dobro pozna in imate občutek, da lahko pristopite k njemu, kadar imate težave?

Zdi se mi, da me dobro pozna. Kot rečeno, sva nekajkrat debatirala tudi na osebni ravni. Z njim se lahko vedno pogovorim in imam občutek, da mi je pripravljen pomagati.

PRILOGA H: INTERVJU 8 – se nanaša na VODJO 4

1. Kako vaš nadrejeni prepoznava svoja razpoloženja?

Zdi se mi, kot da bodisi ne prepozna svojega razpoloženja in tega, da s svojo slabo voljo slabo vpliva tudi na okolico, bodisi pa se enostavno ne more distancirati od teh občutkov in stanj.

2. Vam razloži, zakaj je slabe volje?

Kadar se razjezi postane zelo glasen. V tej jezi načeloma tudi pove, zakaj je jezen. Kadar je samo slabe volje, brez jeznih izpadov, pa ne komunicira, zakaj je slabe volje.

3. Se je v kriznih trenutkih sposoben obvladati in mirno pristopiti k reševanju problemov?

Včasih ja, največkrat pa ne.

4. Zna v kriznih trenutkih spremeniti taktiko reševanja problemov?

Rekel/a bi, da ne.

5. Je pozitivno naravnan?

Načeloma ja. Res pa je, da ga stvari, ki gredo narobe, hitro spravijo s tira. Ni pa med najbolj pozitivno naravnanimi v pisarni.

6. Vas zna motivirati in navdihniti?

Motivirati na trenutke, navdihniti ravno ni prava beseda. Super je, da ker je vedno pripravljen pomagati (kar se tiče stvari, ki so povezane s službo), si vedno vzame čas, in ima za določene stvari največ znanja.

7. Kakšen je vaš nadrejeni v komunikaciji z vami?

V njegovem primeru gre bolj za enosmerno komunikacijo, večkrat je tako, da on pove, kako stvari gredo, in pusti bolj malo maneverskega prostora za moje mnenje. Čeprav je to zelo, zelo odvisno od tega, kakšne je volje. Zato je pametno izbrati pravi trenutek.

8. Zna podati konstruktivno kritiko na način, da se ne počutite osebno napadeni?

Res je, da ni tako zelo »grob«, vsaj v odnosu do mene ne. Če pa že pride do tega, mu pa povem, da mi tak način pogovora ni ok.

9. Se vam zdi, da se lahko z njim odprto pogovorite o vsem, kar vam leži na duši?

Nikoli nisva imela takih debat, zato v njem nikoli nisem videl/a nekega zaupnika. Zdi se mi, da midva nimava te kemije, hkrati pa se mi zdi, da ima on bolj malo občutka za sočloveka.

10. Ali pri reševanju problema poslušate vaše argumente in sprejema vaše predloge?

Odvisno od tega, kakšne volje je.

11. Z vami sodeluje pri reševanju problemov ali vam vsili svoje rešitve?

Načeloma kar sodeluje, večkrat se zgodi, da on pač pove svoje. Občasno se zna zgoditi, da gre komunikacija tudi dvosmerno.

12. Vas vaš vodja zna pomiriti, kadar »izgubite živce«?

Ja.

13. Vas zna spodbuditi h konstruktivnemu reševanju problemov?

Ja.

14. Vas dobro pozna in imate občutek, da lahko pristopite k njemu, kadar imate težave?

Težko rečem, da me dobro pozna, lahko rečem, da me pozna. Nimam pa občutka, da bi lahko k njemu pristopil/a s težavami in bi mi jih pomagal rešiti. Se mi zdi, kot da mu manjka tega občutka za človeka, da poslušata in sliši.

PRILOGA I: INTERVJU 9 – se nanaša na VODJO 5

1. Kako vaš nadrejeni prepozna svoja razpoloženja?

Ne vem. V redu.

2. Vam razloži, zakaj je slabe volje?

Ja, če je slabe volje ali se kdaj razjezi name, se potem hitro opraviči in pove, zakaj je prišlo do tega.

3. Se je v kriznih trenutkih sposoben obvladati in mirno pristopiti k reševanju problemov?

Ja. Kadar je pod pritiskom in v stresu zna »pasti ven«, vendar ga razumem. Se zna potem tudi hitro pomiriti.

4. Zna v kriznih trenutkih spremeniti taktiko reševanja problemov?

Seveda.

5. Je pozitivno naravnani?

Ja.

6. Vas zna motivirati in navdihniti?

Ja. Mogoče se je kdaj zgodilo, ko sem ga vprašal/a nekaj, ker sem vedel/a, da on to ve, da me je „nadrl“ v smislu, da naj si sam/a to preberem oziroma naučim. Osebnostno bi se mi v določenih trenutkih zdelo, da mi on pove, če ve, kot da sam/a pol ure iščem odgovor. Pri tem ne gre za to, da bi mi bil problem poiskati informacijo, gre za to, da bi bilo mnogo hitreje, če bi mi odgovoril. K sreči se mi je to zgodilo le nekajkrat.

7. Kakšen je vaš nadrejeni v komunikaciji z vami?

V redu. Nikoli se ne počutim, da se obnaša, kot da je nekaj več. Vedno se spusti na mojo raven in razume moja čustva.

8. Zna podati konstruktivno kritiko na način, da se ne počutite osebno napadeni?

Ja.

9. Se vam zdi, da se lahko z njim odprto pogovorite o vsem, kar vam leži na duši?

Ja.

10. Ali pri reševanju problema poslušate vaše argumente in sprejema vaše predloge?

Ja.

11. Z vami sodeluje pri reševanju problemov ali vam vsili svoje rešitve?

Ja sodeluje, poslušata in pove, zakaj še mu nekaj ne zdi ok ali me pohvali, kadar naredim kaj zares dobro.

12. Vas vaš vodja zna pomiriti, kadar »izgubite živce«?

Ja. Najprej me pomiri, me poslušata in skupaj najdeva rešitev.

13. Vas zna spodbuditi h konstruktivnemu reševanju problemov?

Ja.

14. Vas dobro pozna in imate občutek, da lahko pristopite k njemu, kadar imate težave?

Ja.

PRILOGA J: INTERVJU 10 – se nanaša na VODJO 5

1. Kako vaš nadrejeni prepozna svoja razpoloženja?

Ne bi znal/a oceniti.

2. Vam razloži, zakaj je slabe volje?

V večini primerov ni slabe volje, kadar je, pa tega niti ne sprašujem.

3. Se je v kriznih trenutkih sposoben obvladati in mirno pristopiti k reševanju problemov?

Je zelo miren in umirjen človek in tudi v kriznih trenutkih tako odreagira.

4. Zna v kriznih trenutkih spremeniti taktiko reševanja problemov?

Mislím, da zna spremeniti taktiko in se prilagoditi situaciji.

5. Je pozitivno naravnan?

Je zelo pozitivno naravnan.

6. Vas zna motivirati in navdihniti?

Če sem iskren/a, kot posameznik in kot ekipa včasih pogrešamo malce motivacije in inspiracije.

7. Kakšen je vaš nadrejeni v komunikaciji z vami?

Vselej miren in korekten.

8. Zna podati konstruktivno kritiko na način, da se ne počutite osebno napadeni?

V večini primerov da.

9. Se vam zdi, da se lahko z njim odprto pogovorite o vsem, kar vam leži na duši?

Včasih da, včasih pa ne.

10. Ali pri reševanju problema posluša vaše argumente in sprejema vaše predloge?

Vselej posluša moje argumente, doda še kakšnega svojega in na koncu težavo rešimo najboljše možno.

11. Z vami sodeluje pri reševanju problemov ali vam vsili svoje rešitve?

Vselej sodeluje oziroma celo pričakuje rešitve in argumente z moje strani.

12. Vas vaš vodja zna pomiriti, kadar »izgubite živce«?

To se še ni zgodilo, zato ne vem, ali bi me znal popolnoma pomiriti ali ne.

13. Vas zna spodbuditi h konstruktivnemu reševanju problemov?

Da, probleme rešujemo vselej skupaj, s skupnim mnenji in argumenti.

14. Vas dobro pozna in imate občutek, da lahko pristopite k njemu, kadar imate težave?

Glede na to, da sem tu relativno kratek čas, me verjetno še ne pozna čisto dobro. V primeru težav lahko v večini primerov pristopim in povprašam oziroma prosim za pomoč.