UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA FUNKCIJE VODENJA IN ČUSTVENE INTELIGENCE NA PRIMERU VZAJEMNE ZDRAVSTVENE ZAVAROVALNICE

Ljubljana, januar 2014 JELICA LAZAREVIČ LAJOVIC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Jelica Lazarević Lajovic, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom *Analiza funkcije vodenja in čustvene inteligence na primeru Vzajemne zdravstvene zavarovalnice*, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Sandro Penger.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
    - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
    - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____ Podpis avtorice:_____

KAZALO

UVOD ... 1
1 FUNKCIJA VODENJA ... **2**
1.1 Opredelitev funkcije vodenja ... 2
1.1.1 Management in njegove temeljne funkcije ... 2
1.1.2 Funkcija vodenja in razlikovanje z managementom ... 4
1.2 Pregled teorij vodenja ... 8
1.2.1 Transformacijsko vodenje ... 8
1.2.2 Karizmatično vodenje ... 9
1.2.3 Transakcijsko vodenje ... 10
1.2.4 Avtentično vodenje ... 11
1.2.5 Etično vodenje ... 13
1.2.6 Služnostno vodenje ... 14
1.3 Razvoj vodenja ... 15
1.3.1 Opredelitev razvoja vodenja ... 15
1.3.2 Različni pristopi k razvoju vodenja ... 18
1.4 Kompetence vodij v kontekstu uspešnosti vodenja ... 27
2 ČUSTVENA INTELIGENCA ... **29**
2.1 Opredelitev čustvene inteligence in modelov čustvene inteligence ... 29
2.2 Razlikovanje čustvene inteligence, inteligence, čustev in občutkov ... 32
2.3 Merjenje čustvene inteligence in konstrukt veljavnosti meritev ... 33
2.4 Čustvena inteligenca vodij ... 36
2.4.1 Kompetence čustveno inteligentnih vodij ... 37
2.4.2 Tehnike za razvoj kompetenc čustveno inteligentnih vodij ... 38
2.5 Čustvena inteligenca v kontekstu vodenja ... 43
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU VZAJEMNE ZDRAVSTVENE ZAVAROVALNICE ... **47**
3.1 Predstavitev Vzajemne zdravstvene zavarovalnice ... 47
3.2 Zasnova raziskave in metodologija ... 50
3.3 Oblikovanje anketnega vprašalnika in opomnika za polstrukturirani globinski intervju ... 52
3.4 Omejitve ... 53
3.5 Analiza in interpretacija pridobljenih podatkov ... 54
3.5.1 Predstavitev vzorca ... 55
3.5.2 Predstavitev rezultatov raziskave ... 55
3.6 Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu Vzajemne zdravstvene zavarovalnice 66
SKLEP ... **72**
LITERATURA IN VIRI ... **74**

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces managementa: štiri temeljne managerske funkcije 3
Slika 2: Pet vidikov v odnosu management-vodenje 5
Slika 3: Sodobni pristopi h globalnemu vodenju 7
Slika 4: Model razvoja vodenja..... 17
Slika 5: Proces razvoja vodenja skozi kompetence vodij in managerjev..... 19
Slika 6: Samousmerjen razvoj vodenja 25
Slika 7: Značilnosti in vplivi destruktivnega vodenja..... 28
Slika 8: Elementi Bar-On modela čustvene inteligence in povzetek ključnih dejavnikov ter komponent, ki jih meri EQ-I 35
Slika 9: Model štirih stebrov, ki predstavlja bistvene značilnosti čustveno inteligentne vodje 38
Slika 10: Tehnike za razvoj kompetenc čustvene inteligence..... 40
Slika 11: Čustvena inteligenca v modelu procesa vodenja 43
Slika 12: Vizija, poslanstvo in ključni strateški cilji Vzajemne v obdobju 2012–2014..... 48
Slika 13: Vrednote Vzajemne 49
Slika 14: Zasnova kvalitativne raziskave na primeru Vzajemne 51
Slika 15: Prikaz teze in raziskovalnih vprašanj za namen raziskave ter uporabljenih metod raziskovanja..... 52
Slika 16: Stili vodenja v Vzajemni – samoocena vodij in sledilcev (v %) 56
Slika 17: Vloga čustvene inteligence vodje pri izbranem stilu vodenja (v %) 57
Slika 18: Čustvena inteligenca vodij 58
Slika 19: Vpliv čustvene inteligenca vodje na zadovoljstvo, uspešnost in rezultate sledilcev 60
Slika 20: Vpliv čustvene inteligence vodje na uspešnost vodje – ocena sledilcev 61
Slika 21: Model razvoja vodenja, samorazvoj in prenos veščin vodenja na naslednike z vidika vodij (v %)..... 64
Slika 22: Pomembnost razvoja vodenja ter prenosa veščin vodenja na naslednike z vidika sledilcev (v %)..... 65
Slika 23: Proces razvoja vodenja skozi kompetence vodij in managerjev v Vzajemni – predlog organizaciji..... 71

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med vodjo in managerjem..... 6
Tabela 2: Lastnosti transformacije in značilnosti transformacijskega vodenja..... 8
Tabela 3: Komponente avtentičnega vodenja 12

Tabela 4: Dimenzije služnostnega vodenja 14
Tabela 5: Koristi za mentorja in mentoriranca v mentorskem procesu 22
Tabela 6: Opredelitve čustvene inteligence 30
Tabela 7: Kultura vodenja in model vodenja v Sony Europa 36
Tabela 8: Prikaz povezav med vsebinami razvoja vodenja in razvojem kompetenc čustvene inteligence ter ustreznosti posameznih tehnik za razvoj posameznih kompetenc čustvene inteligence 41
Tabela 9: Elementi uspešnega vodenja in vloga čustvene inteligence 44
Tabela 10: Pregled študij, ki so potrdile pozitivne odnose med čustveno inteligenco, transformacijskim vodenjem in določenimi rezultati vodenja 45
Tabela 11: Osebna izkaznica Vzajemne 47
Tabela 12: Kompetence vodij v Vzajemni 50
Tabela 13: Podatki o spolu, starosti in vodstvenih delovnih izkušnjah vodij ter delovnih izkušnjah sledilcev 55
Tabela 14: Pregled najbolj pogosto navedenih kompetenc uspešnih vodij 62
Tabela 15: Pregled najbolj pogosto navedenih vodstvenih kompetenc, ki jih želijo razvijati vodje v prihodnje in za katere sledilci menijo, da bi jih vodje morale razvijati 63

UVOD

Ekonomsko-politične težave in številni etično korupcijski škandali kličejo po drugačnem vodenju in ustrezni razvitosti kompetenc vodij za uspešno opravljanje funkcije vodenja. Vodje se vse bolj soočajo z dnevno zahtevnimi izzivi, opravljajo vse bolj kompleksne naloge, stres na delovnem mestu narašča in vodi do izgorelosti vodij in sledilcev. Inteligenca, izobrazba in izkušnje vodij niso več dovolj za soočanje z izzivi konkurenčnega okolja in za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti organizacij. Slednje se vse bolj zavedajo pomembnosti drugačnega vodenja, kot smo mu bili priča doslej, zato namenjajo več pozornosti razvoju želenega vodenja, pri čemer še vedno ostaja dilema glede učinkovitosti posameznih modelov razvoja vodenja. Vodenje vključuje vpliv na druge, zato je vse bolj pomembna sposobnost uspešnega povezovanja z drugimi in s tem tudi čustvena inteligenca vodij.

V magistrskem delu uporabljam besedno zvezo čustvena inteligenca, saj prevod v slovenskem jeziku še ni poenoten in zato deli mnenja strokovne javnosti, obenem je namen magistrskega dela razširiti in sistematično povezati znanje o funkciji vodenja in čustveni inteligenci ter, na osnovi izvedene kvalitativne raziskave, vodstvu Vzajemne zdravstvene zavarovalnice podati ustrezna priporočila, in ne analiziranje ustreznosti slovenskega izraza.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti in prikazati pomen analize funkcije vodenja in čustvene inteligence na primeru Vzajemne zdravstvene zavarovalnice. S teoretičnega vidika je cilj magistrskega dela, na podlagi deduktivnega pristopa, s pomočjo teoretičnih izhodišč domače in predvsem tuje znanstvene literature povzeti najnovejša teoretična spoznanja na področju vodenja in čustvene inteligence. Teoretični del magistrske naloge je podlaga za praktični del, v katerem analiziram funkcijo vodenja v povezavi s čustveno inteligenco vodij, s pomočjo podatkov, pridobljenih z metodo anketiranja vodij in sledilcev ter intervjuvanja managerjev v Vzajemni zdravstveni zavarovalnici.

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da je načrten razvoj funkcije vodenja, ki vključuje in temelji na elementih čustvene inteligence, pomemben za doseganje uspešnosti vodenja v kontekstu nefinančnih rezultatov organizacije. Vključena raziskovalna vprašanja so: Ali organizacija izvaja načrten razvoj vodenja? Ali organizacija uporablja različne tehnike za razvoj veščin vodenja? Ali čustvena inteligenca vodje vpliva na stil vodenja? Ali čustvena inteligenca vodje vpliva na zadovoljstvo, uspešnost in vedenja sledilcev? Ali sledilci, ki svoje vodje prepoznavajo kot uspešne, slednje pripisujejo tudi njihovi čustveni inteligenci? Ali zaposleni (managerji, vodje, sledilci) v Vzajemni prepoznavajo čustveno inteligenco kot eno izmed ključnih kompetenc vodij?

V prvem poglavju se osredotočam na funkcijo vodenja, ki jo sprva analiziram skozi opredelitev razlikovanj med vodenjem in managementom, nadalje skozi opredelitev različnih teorij vodenja, razvoj vodenja in kompetence vodij v kontekstu uspešnosti

vodenja. Med vodenjem in managementom obstajajo razlike in obenem prepletanja, pri čemer se oba konstrukta pojavljata predvsem v kontekstu uspešnosti poslovanja organizacij. Toor (2011, str. 318–319) skozi raziskavo ugotovi, da vodenje sledi spremembam, uporablja osebno moč in vpliv odnosov za doseganje avtoritete ter opolnomoči ljudi, medtem ko management stremi po doseganju reda, se zanaša na moč pozicije in hierarhije za doseganje reda ter uveljavlja avtoriteto. Bass (v Schafer, 2010, str. 645) združi številne definicije vodenja in izpostavi, da vodenje vključuje vpliv na skupino ali posameznika skozi karizmo, moč, prepričanje in druga vedenja vodje z namenom, da se dosežejo zastavljeni cilji. Različne teorije vodenja kažejo ključne lastnosti posameznih stilov vodenja in njihove vplive na sledilce, pri čemer je ustreznost posameznega stila vodenja odvisna predvsem od kulture in potreb okolja, v katerem organizacija deluje. Organizacije se zavedajo pomembnosti vloge vodij, zato se vse bolj osredotočajo na razvoj njihovih veščin in iskanje ustreznega modela razvoja vodenja.

V drugem poglavju preučujem čustveno inteligenco in različne modele ter različne meritve čustvene inteligence. Slednja je opredeljena kot lastnost ali kot sposobnost, zato govorimo o mešanih modelih čustvene inteligence, v katerih ta zajema sposobnosti in osebnostne lastnosti, ter o modelih sposobnosti, v katerih je čustvena inteligenca opredeljena kot standardna inteligenca. Ne glede na opredeljene različnosti med modeli je na čustveno inteligenco treba gledati kot na večstranski konstrukt, ki ga je treba analizirati z več perspektiv in upoštevati prednosti ter slabosti obeh modelov (Chang, Sy, & Choi, 2012, str. 77). Čustvena inteligenca je v magistrskem delu obravnavana kot nabor sposobnosti, ki jih je možno identificirati, meriti in razvijati. Čeprav je konstrukt čustvene inteligence še vedno deležen kritičnih pogledov in dvomov, obstajajo številna empirična spoznanja, da je povezan z vodenjem in da sta njuna medsebojni odnos in razvoj pomembna tudi za uspešnost vodenja, predvsem v kontekstu nefinančnih rezultatov.

V tretjem poglavju predstavim Vzajemno zdravstveno zavarovalnico, zasnovo raziskave in metodologijo, omejitve, rezultate kvalitativne raziskave ter s pomočjo številne preučevane literature in izvedene raziskave o funkciji vodenja in čustveni inteligenci tudi priporočila za vodstvo Vzajemne zdravstvene zavarovalnice, s čimer magistrsko delo prispeva k znanosti.

1 FUNKCIJA VODENJA

1.1 Opredelitev funkcije vodenja

1.1.1 Management in njegove temeljne funkcije

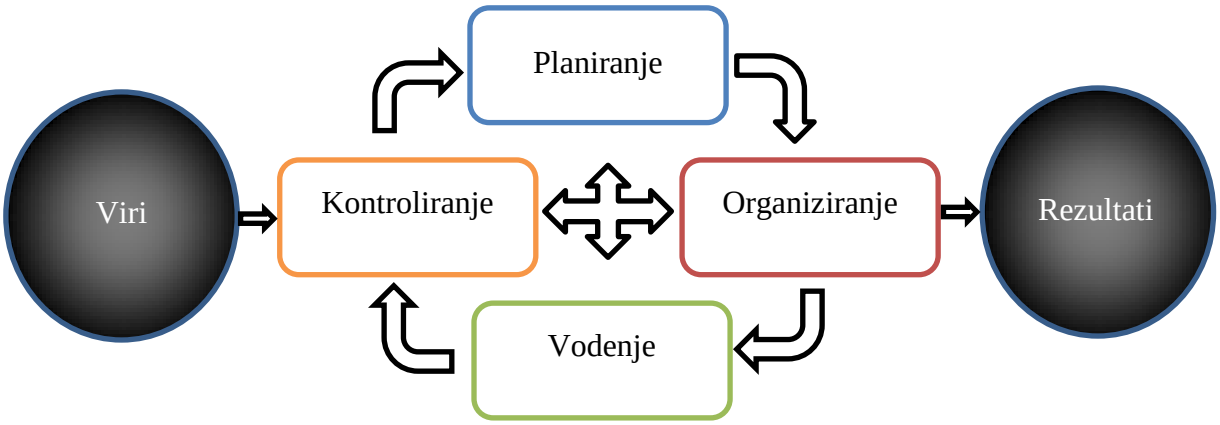
V vsaki organizaciji je prisoten management, katerega delovanje se odraža v organizacijski kulturi, spopadanju z izzivi in spremembami ter je ključnega pomena za uspešnost poslovanja organizacije. V magistrskem delu uporabljam angleško besedo management,

saj v razpoložljivi slovenski literaturi nisem zasledila prevoda, ki bi odražal celosten pomen tega konstrukta.

Možina (2002, str. 15) opredeli management kot usklajevanje nalog in dejavnosti za dosego postavljenih ciljev oziroma kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo pri planiranju, organiziranju, vodenju in pregledovanju razpoložljivih virov pri doseganju zastavljenih ciljev. Daft (2012, str. 6) definira management kot doseganje ciljev organizacije na učinkovit in uspešen način, skozi procese planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov organizacije. Učinkovitost razume kot količino virov, uporabljenih za doseganje organizacijskih ciljev, in uspešnost kot stopnjo, do katere organizacija dosega zastavljene cilje (Daft, 2003, str. 9).

Proces managementa kot sestav štirih temeljnih funkcij in kot proces, kako managerji uporabljajo vire za doseganje organizacijskih ciljev, je prikazan na Sliki 1.

Slika 1: Proces managementa: štiri temeljne managerske funkcije



Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, Sodobni management, 2005, str. 4.

Planiranje kot funkcija managementa se ukvarja z določanjem ciljev in načini za njihovo doseganje, kam organizacija hoče priti in kako priti tja; funkcija organiziranja z določanjem odgovornosti za izpolnitev nalog, kako želi organizacija uresničiti postavljene plane; funkcija vodenja z uporabo vpliva za motivacijo zaposlenih in ustvarjanje skupne organizacijske kulture, komuniciranje ciljev ter funkcija kontroliranja z nadzorom aktivnosti in izvajanjem korekcij, kar pomeni zavestno pregledovanje dosežkov in izvajanje ustreznih ukrepov. Managerji uporabljajo številne veščine za izvajanje teh funkcij. Ključnega pomena v procesu managementa je odločanje (Daft, 2003; Dimovski et al., 2005).

V organizaciji je več ravni managementa, pri čemer je na posamezni ravni različno razmerje med opravljanjem izvedbenega in managerskega dela; management prve ravni

(delovodje in podobno), srednja raven managementa (managerji poslovnih funkcij, managerji poslovnih enot in večjih projektov) in vrhovni ali najvišji management (managerji podjetij). Višja je raven managementa, več je managerskega in manj izvedbenega dela, in bolj je management poklic ter obratno, nižja je raven managementa, več je izvedbenega dela in bolj je management ena od funkcij ali nalog (Rozman, 2002, str. 54–55).

1.1.2 Funkcija vodenja in razlikovanje z managementom

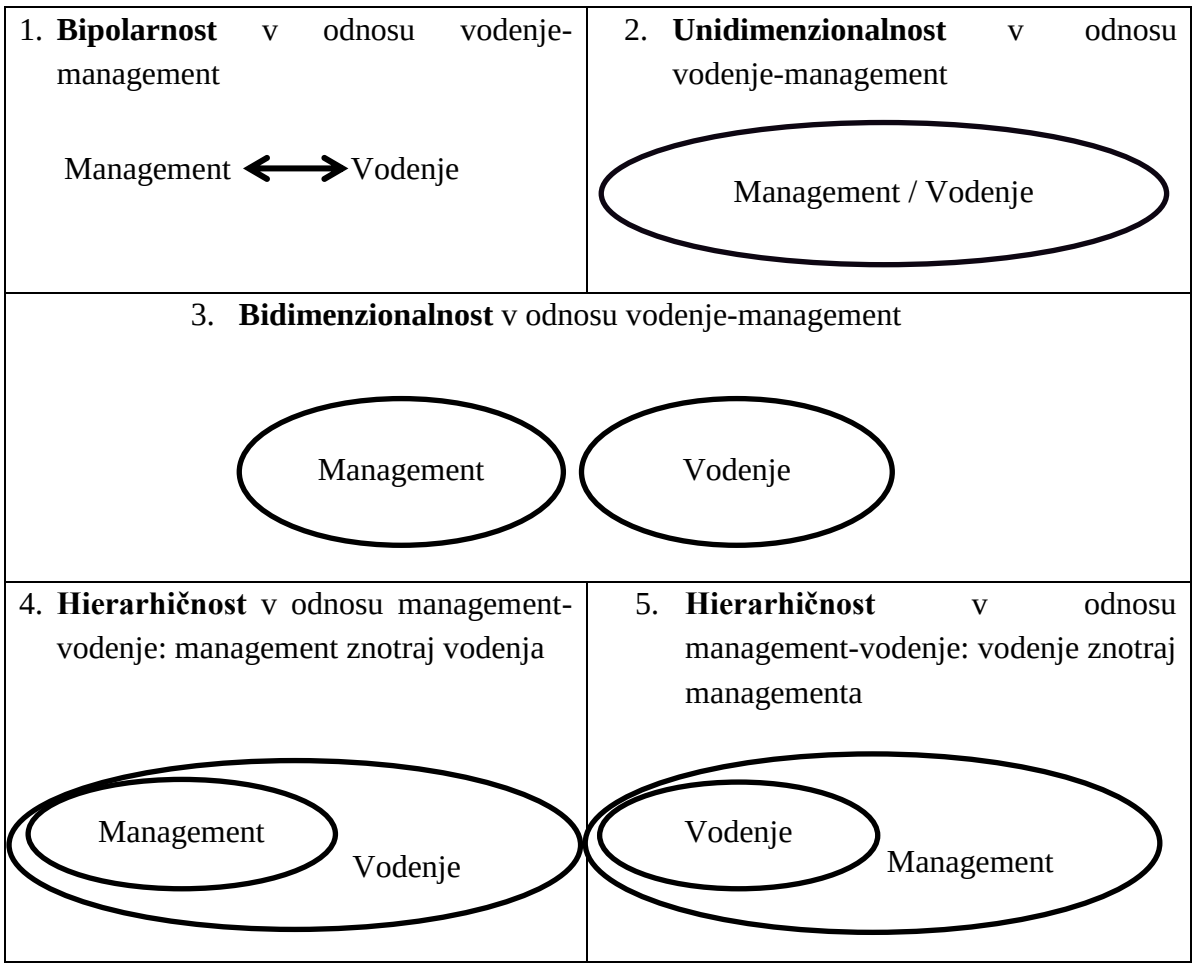
Vodenje je v organizacijski znanosti eno od najbolj preučevanih tem in predstavlja ključen element za spremembe in uspešnost organizacij. Najpogosteje zasledimo opredelitev vodenja kot eno izmed funkcij managementa. Gemill in Oakley (v Karp, 2013, str. 3–4) pravita, da vodenje ni samo funkcija pozicije, temveč predvsem proces. Skupno najbolj pogosto uporabljenim definicijam vodenja so elementi, ki jih navaja Bass (v Stentz, Plano Clark, & Matkin, 2012, str. 1176), in sicer: vodja kot oseba, vedenje vodje, učinki vodje, proces interakcij med vodjo in sledilci. Ključnega pomena pri vodenju so torej interakcije in vpliv, zato lahko povzamemo, da vodenje predstavlja proces socialnih interakcij, v katerem vodje poskušajo vplivati na vedenja svojih sledilcev z namenom doseganja želenih ciljev. Tudi Barker (2001, str. 491) pravi, da je vodenje proces, proces prilagoditev in razvoja, proces energij, in ne strukture, ne predstavlja samo funkcije posameznika, ampak tudi funkcijo individualnih hotenj in potreb, ki se skozi dinamiko oblikujejo v kolektivno voljo, in šele ta omogoča zadovoljitev različnih potreb. Slednje skozi svojo študijo potrdi tudi Karp (2013, str. 18) in poudari, da se vodje ne morejo zanašati samo na svoj naziv, pozicijo, temveč si morajo vodenje zaslužiti in se soočati z odpori in nasprotovanji, ko prevzamejo vodenje, saj se skozi ta proces preizkuša njihova psihološka moč oziroma moč volje.

Vodenje v praksi poteka skozi odnose, pomembni so vedenja vodij in sledilcev ter njihov medsebojni vpliv. Izzivi današnjega časa zahtevajo od vodij mnogo več kot zgolj usmerjenost na naloge in realizacijo teh skozi moč posameznika oziroma njegovo avtoriteto. Vodja mora vzpostaviti zaupanje, biti zgled, obvladovati spremembe in opolnomočiti svoje zaposlene. Vodenje je sestav številnih procesov, ki potekajo skozi odnose med vodjo in sledilci.

Debata o razlikovanju med managementom in vodenjem poteka v akademskih krogih že več kot 30 let, odprl jo je Zaleznik leta 1977 z objavo članka »Managerji in vodje: Ali se razlikujejo?« (Toor, 2011, str. 311). V razpravah o vodenju in managementu najdemo tako zagovornike, ki ločujejo omenjena konstrukta, kot tudi tiste, ki govorijo o medsebojnem prepletanju in komplementarnosti. Simonet in Tett (2012, str. 200–202) sta naredila primerjavo med vodenjem in managementom, in sicer s pomočjo kompetenčnega modela 63 vodstvenih in managerskih kompetenc (gre za mešanico modelov, ki so bili uporabljeni v več kot 50-letnem raziskovanju managerskih in vodstvenih vedenj) ter opredelila in

preučila pet vidikov v odnosu management-vodenje, kar prikazuje Slika 2. S to raziskavo avtorja uvajata novo terminologijo, poudarita pomen integracije med vodenjem in managementom ter opredelita hibrid vidikov v odnosu vodenje-management.

Slika 2: Pet vidikov v odnosu management-vodenje



Vir: D. V. Simonet & R. P. Tett, Five Perspectives on the Leadership – Management Relationship: A Competency-Based Evaluation and Integration, 2012, str. 291.

Prvi vidik iz Slike 2 je opredeljen kot bipolaren, saj sta vodenje in management opisana kot dve krajišči iste daljice. Vodje in managerji se pri tem vidiku medsebojno razlikujejo. Številne razlike med vodjo in managerjem so prikazane v Tabeli 1. Ena izmed ključnih razlik med vodjo in managerjem je v viru moči, ki predstavlja potencialno sposobnost za vplivanje na vedenja drugih. Managerjeva moč izhaja iz organizacijske strukture in spodbuja stabilnost, red in reševanje težav znotraj strukture, medtem ko moč vodje izhaja iz osebnih virov, npr. osebni interesi, cilji in vrednote, ter spodbuja vizijo, kreativnost in spremembe v organizaciji (Daft, 2003, str. 515).

Tabela 1: Razlike med vodjo in managerjem

Vodja	Manager
Je izvirnik.	Je dvojnik.
V iskanju sprememb.	V iskanju stabilnosti.
Ima sledilce.	Ima podrejene.
Vidi dolgoročno sliko.	Vidi kratkoročno sliko.
Zavezan viziji.	Zavezan ciljem.
Ima karizmo.	Ima avtoriteto.
Je proaktiven.	Je reaktiven.
Prepričuje.	Govori.
Se bori.	Predstavlja.
Razvija.	Dosega.
Sledi novim smerem.	Sledi obstoječim potem.
Daje zasluge.	Jemlje zasluge.
Sprejema očitke, kritike nad sabo.	Kritizira, obsoja druge.
Ima formalno moč.	Ima neformalno moč.
Ustvarja.	Uporablja.
Spodbuja zaupanje.	Spodbuja kontrolo.
Zastavlja vprašanja, kaj in zakaj.	Zastavlja vprašanja, kako in kdaj.

Vir: S. Iuscu, C. Neagu & L. Neagu, Emotional intelligence essential component of leadership, 2012, str. 215.

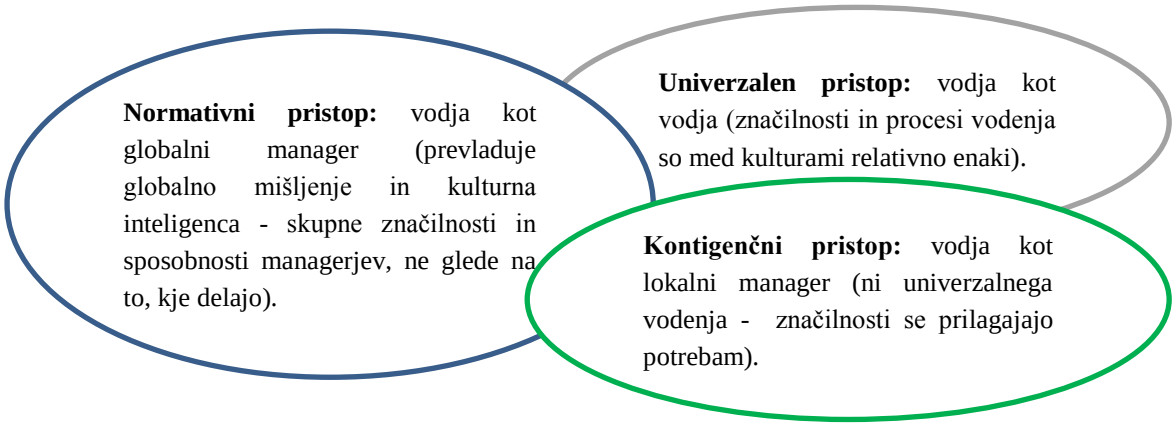
Drugi vidik v odnosu management-vodenje avtorja opisujeta kot unidimenzionalen, ker sta vodenje in management prikazana kot zamenljiva oziroma vodja je enako manager. Vodenje je enako managementu v obliki, procesu in funkciji. Tako vodja kot manager imata cilj doseči uspešnost poslovanja in sta odgovorna za motivacijo posameznikov ter določata smer. **Tretji vidik** je vidik bidimenzionalnosti, ki opisuje management in vodenje kot neodvisna, čeprav potencialno prepletena procesa. Ta vidik poudari potrebo po uvedbi in uporabi novega izraza, in sicer »vodjament« (angl. *leaderment*). **Četrti vidik** postavlja management znotraj širšega področja vodenja in ga najdemo v številnih teorijah ter pristopih vodenja, katerim je skupno, da morajo vodje biti sposobne izvršiti vizije za namen doseganja učinkovitosti. V **petem vidiku** je vodenje je opredeljeno znotraj managementa, kot podskupina širšega koncepta managementa. Manager je odgovoren tako za managerske kot tudi vodstvene aktivnosti. Raziskava managerskih in vodstvenih kompetenc je pokazala, da se kompetence vodje večinoma prepletajo s kompetencami managerja, kar podpira vidik unidimenzionalnosti v odnosu vodenje-management, pri

čemer avtorja predlagata, da se termin unidimenzionalnost nadomesti s terminom kodimenzionalnost.

Toor (2011, str. 318–319) v svoji raziskavi ugotovi in opredeli ključne razlike med managementom (zagovarjanje stabilnosti, uporaba pozicije moči, uveljavljanje avtoritete) in vodenjem (sledenje spremembam, uporaba osebne moči, opolnomočenje ljudi), pri čemer poudari, da zanašanje samo na vodenje ali samo na management še ne more zagotoviti doseganja organizacijskih ciljev in učinkovitosti timskega dela, zato organizacije potrebujejo vodje z managerskimi kompetencami in managerje s kvalitetami vodenja. Obenem avtor izpostavi, da je, predvsem z vidika razvoja vodenja, pomembno, da se ohranijo nadaljnja prizadevanja za raziskovanje razlik med vodenjem in managementom, saj se s poznavanjem razlik lahko pripravijo učinkovitejši programi razvoja vodenja.

Izziv preučevanja vodenja in managementa v prihodnje je v globalnem kontekstu in upoštevanju raznovrstnosti kultur. Steers, Sanchez-Runde in Nardon (2012, str. 480–481) opredelijo tri sodobne pristope h globalnemu vodenju (Slika 3) in ugotavljajo, da je vodenje kulturni konstrukt, saj ima v različnih kulturah različne konotacije, npr. pozitivno v anglosaksonskih državah, medtem ko npr. v Mehiki in Romuniji prevladuje nezaupanje in/ali strah pred močjo, obenem so tudi pričakovanja glede ustreznosti vedenj vodij med kulturami različna.

Slika 3: Sodobni pristopi h globalnemu vodenju



Vir: Povzeto po R. M. Steers et al., Leadership in global context: New directions in research and theory development, 2012, str. 480.

Če želi vodja uspešno delovati, predvsem vzpostaviti zaupanje in odprto komunikacijo v organizacijskem okolju, mora upoštevati kulturo podjetja in specifike okolja, v katerem deluje. S poznavanjem in upoštevanjem kulturnega konteksta se pri vodjih lažje izpopolnijo manjkajoče sposobnosti in s tem zagotovi večja uspešnost vodenja.

1.2 Pregled teorij vodenja

Funkcija vodenja je v podjetju vedno zahtevnejša, izzivi internega in eksternega okolja zahtevajo uspešne in učinkovite modele vodenja. V nadaljevanju preučujem različne teorije vodenja z namenom nadaljnjega identificiranja uspešnosti vodenja in možnosti njegovega razvoja v organizacijskem okolju. Obstajajo številni modeli, pri čemer se osredotočam predvsem na tiste, ki so skozi znanstveno raziskovanje bili deležni največ pozornosti in zato najbolj pojasnjujejo konstrukt vodenja ter njegov vpliv v organizaciji. Pri vsaki teoriji sprva opredeljujem izvor ali pomen besede, ki določa poimenovanje teorije, nato opredelim ključne elemente posameznega vodenja ter ključne podobnosti in razlike med posameznimi teorijami.

1.2.1 Transformacijsko vodenje

Transformacija predstavlja več kot spremembo, je preobrazba, kar pomeni, da gre za korenite spremembe obstoječega. Poutiatine (2009, str. 192) opredeli devet lastnosti transformacije z namenom razumevanja povezave med transformacijo in vodenjem. Ključne lastnosti transformacijskega vodenja, skozi katere transformacijski vodja razvija potenciale sledilcev, opredelijo Jackson, Meyer in Wang (2013, str. 85) in so, skupaj z lastnostmi transformacije, prikazane v Tabeli 2.

Tabela 2: Lastnosti transformacije in značilnosti transformacijskega vodenja

Lastnosti transformacije	Značilnosti transformacijskega vodenja
1. Transformacija ni sinonim za spremembo. Transformacijska sprememba predstavlja opustitev oziroma prekinitev nečesa.	**Idealiziran vpliv** odraža zaupanje in zaznavanje moči vodje s strani sledilcev; vedenje vodje se izraža skozi vrednote in etično delovanje.
2. Transformacija zahteva privolitev posameznika v spremembe.	**Inspiracijska motivacija** vključuje spodbujanje sledilcev, da se soočajo s težavnimi cilji, ki jih z izraženim zaupanjem s strani vodje lahko dosežejo.
3. Transformacija vedno predstavlja dramatične spremembe v obstoječem delovanju ali glede na preteklo delovanje.	**Intelektualna stimulacija** vključuje »pritisk« na sledilce, da poiščejo kreativne rešitve za probleme.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Lastnosti transformacije	Značilnosti transformacijskega vodenja
4. Transformacija vedno vključuje vse vidike posameznikovega ali organizacijskega življenja.	**Upoštevanje posameznikov** pomeni obravnavanje sledilcev na enak način glede na njihove individualne potrebe.
5. Transformacijska sprememba je trajna.	
6. Transformacijska sprememba predstavlja opustitev kontrole.	
7. Transformacijska sprememba vedno vključuje določeno tveganje, strah in izgubo.	
8. Transformacijska sprememba vedno vključuje širši pogled na svet (sposobnost širjenja meja).	
9. Transformacijska sprememba je vedno premik k večji integriteti identitete in predstavlja rast in samouresničitev.	

Vir: Povzeto po M. I. Poutiatine, What is transformation?: Nine Principles Toward an Understanding of the Transformational Process for Transformational Leadership, 2009, str. 192; T.A. Jackson et al., Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis, 2013, str. 85.

Transformacijske vodje so pogosto tisti, ki so primerni za vodenje zaposlenih skozi spremembe, pri čemer je uspešnost slednjega odvisna od jasno definirane vizije, mobilizirane zavzetosti, opolnomočenosti zaposlenih in institucionalizacije kulture sprememb (Dimovski et al., 2005, str. 265–266). Transformacijski vodja je vodja, ki spodbuja razvoj, poudarja vizijo, vrednote, zagovarja integriteto, navdušuje sledilce in je zgled. Sposoben je transformirati druge in organizacijo, predvsem skozi moč vizije in motivacijske vzvode, pri čemer upošteva sledilce in njihove potrebe.

1.2.2 Karizmatično vodenje

Weber (v Antonakis, Fenley, & Liechti, 2011, str. 375) opredeli karizmo kot darilo telesa in duha, ki ni dosegljivo vsem. Antonakis et al. (2011, str. 375–376) poudarijo dva pristopa k razumevanju karizme: psihološki – karizma izhaja iz čustvenih odnosov, ki jih imajo vodje s sledilci, močan vpliv na sledilce izhaja iz osebnostnih sposobnosti vodij; ter sociološki – karizmatične vodje so močno vplivne vodje, pri čemer je karizma odvisna od deljenja ideoloških vrednot med vodjo in sledilci ter temelji na uporabi simbolične moči vodje. Nadalje poudarijo, da karizmatične vodje za vplivanje uporabljajo verbalne načine,

metafore, anekdote, predstavljajo moralna prepričanja in komunicirajo zaupanje za namen doseganja ciljev in neverbalne načine, živahen glas, telesne kretnje in obrazno mimiko.

Rowold in Laukamp (2009, str. 605–606) povzemata Conger-Kanungo model karizmatičnega vodenja, za katerega je značilnih naslednjih pet dejavnikov:

1. **razumevanje okolja**, ki predstavlja prepoznavanje sposobnosti in veščin članov v organizaciji in iskanje možnosti za izboljšanje procesov organizacije;
2. **razumevanje potreb sledilcev** pomeni vplivanje na druge skozi razvijanje vzajemne naklonjenosti in spoštovanja;
3. **strateška vizija** ali zagotavljanje navdihujočih strateških in organizacijskih ciljev, ki so zaželeni, temeljijo na skupnih vrednotah in so težko dosegljivi;
4. **osebno tveganje** pomeni prevzemanje osebnih tveganj zaradi organizacije in s tem motiviranje sledilcev skozi osebni zgled;
5. **nekonvencionalno vedenje** pomeni uporabo netradicionalnih metod za doseganje organizacijskih ciljev. Posledica nekonvencionalnega vedenja vodje in osebnega tveganja je, da sledilci sprejmejo vizijo vodje, razvijejo zaupanje in povečujejo motivacijo za doseganje ciljev.

Tudi karizmatično vodenje, tako kot transformacijsko, vključuje komponento vpliva (karizmo) in navdihovanja. Sledilci vodje zaznavajo kot karizmatične in se z njimi poskušajo močno identificirati. Karizmatične vodje so vedenjski zgled, odraz zaupanja in vizije, s katero poskušajo sledilce motivirati k uresničevanju ciljev. V znanstveni literaturi pogosto najdemo podobnosti oziroma skupne komponente med transformacijskim in karizmatičnim vodenjem, pri čemer je prvo širše in pri katerem gre predvsem za racionalen vpliv vodje na sledilce in okolje. Karizmo morajo sledilci zaznavati in je vidna le v odnosu do sledilcev, pri transformaciji gre za širši kontekst.

1.2.3 Transakcijsko vodenje

Če izhajamo iz ekonomskega razumevanja transakcije, predstavlja slednja poslovni odnos, pri katerem vsaka stran dobi določeno vrednost. Transakcija v transakcijskem vodenju vključuje izmenjave virov med vodjo in sledilci ter kontrolo, ki izhaja iz interesov vodje za doseganje rezultatov. Basham (2012, str. 18) pravi, da transakcijske vodje priskrbijo sledilcem nekaj, kar te potrebujejo, in sicer v zameno za nekaj, kar vodja išče, ter izpostavi dve ključni dimenziji transakcijskega vodenja:

1. **nagrajevanje**: izmenjave med vodjo in sledilci, kjer je vloženi napor sledilcev zamenjan z določenimi nagradami; plačami, ugodnostmi, bonusi in drugimi spodbudami;

2. **management izjem**: vodje kontrolirajo in ukrepajo, so aktivni ali pasivni glede na rezultate transakcij med njimi in sledilci. Pasivne vodje čakajo oziroma ne ukrepajo dokler vedenja ne sprožijo resnih težav, medtem ko aktivne sprejemajo izboljšave, še preden vedenja sprožijo resne težave. Transakcijske vodje zagotavljajo jasne cilje, ki so kratkoročni in nimajo interesa za spreminjanje kulture ali okolja, dokler se ne pojavijo težave.

Dimovski et al. (2005, str. 265) pravijo: »Tradicionalna managerska funkcija vodenja je bila imenovana tudi transakcijsko vodenje. Transakcijski vodje pojasnijo vlogo zaposlenih in kaj se zahteva od njih, skrbijo za nagrade, poskušajo upoštevati in zadovoljevati družbene potrebe nadrejenih, kar lahko izboljša produktivnost.«

Tako v teoretičnem kot tudi empirično podprtem kontekstu najpogosteje najdemo primerjave med transformacijskim in transakcijskim vodenjem, pri čemer se prvo večkrat povezuje z večjo učinkovitostjo in uspešnostjo. Transakcijski vodja se večinoma osredotoča na naloge in/ali delo, medtem ko se transformacijski vodja uravnoteženo osredotoča na naloge in/ali delo ter tudi osebe (Fulwiler, 2013, str. 26). Judge in Piccolo (2004, str. 755) povzemata Bassa, ki pravi, da transformacijsko in transakcijsko vodenje predstavljata različna konstrukta, pri čemer so najboljše vodje oboje. Podobno izpostavi tudi Možina (2002, str. 532), ki pravi, da so organizacije, ki delujejo v stabilnem okolju, lahko uspešne tudi s transakcijskim vodenjem, medtem ko organizacije, ki delujejo v nestabilnem okolju, potrebujejo za svojo uspešnost transformacijsko vodenje, saj so pri tem stilu vodenja zaposleni bolj pripravljeni na spremembe.

1.2.4 Avtentično vodenje

Konstrukt avtentičnosti ima korenine v grški filozofiji, »poznati sebe«. Etimologi poudarjajo izvor avtentičnosti v grški besedi »authento«, ki pomeni »imeti polno moč« (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011, str. 1121). Avtentičnost ali biti resničen do sebe pomeni, da se avtentični vodja zaveda svojega razmišljanja in delovanja, pri čemer je tudi zaznava drugih, da se zaveda svojih in drugih vrednot, znanj, prednosti ter obenem konteksta, v katerem deluje (Brown & Trevino, 2006, str. 599). Številne definicije avtentičnega vodenja zamenjujejo avtentičnost s pristnostjo oziroma iskrenostjo. Lionel Trilling v delu angl. *Sincerity and Authenticity* pristnost oziroma iskrenost definira kot skladnost med priznanim in dejanskim občutkom, kar pomeni, da se pristnost navezuje na stopnjo, do katere se zunanje izraženi občutki in misli skladajo z dejanskimi občutki osebe (Avolio & Gardner, 2005, str. 320). Avolio in Gardner (2005, 322–328) opredelita devet komponent avtentičnega vodenja, ki jih skupaj z opredelitvami povzemam v Tabeli 3.

Tabela 3: Komponente avtentičnega vodenja

Komponente avtentičnega vodenja	Opredelitev posamezne komponente
Pozitivni psihološki kapital	Osebni resursi avtentičnega vodje so zaupanje, optimizem, upanje in prožnost. V kombinaciji s pozitivnim organizacijskim kontekstom in določenimi sprožilnimi dogodki/izzivi ta pozitivna psihološka stanja krepijo samozavedanje in samoregulacijska vedenja vodje kot del procesa lastnega pozitivnega razvoja.
Pozitivni moralni vidik	Ravnanja avtentičnih vodij temeljijo na moralnih kapacitetah, učinkovitosti, pogumu in prožnosti za doseganje avtentičnih in trajno moralnih dejanj.
Samozavedanje vodje	Osrednja točka za razvoj avtentičnega vodenja, ki predstavlja proces, v katerem oseba razume svoje talente, prednosti, temeljne vrednote, prepričanja in želje.
Samoregulacija vodje	Proces, skozi katerega avtentične vodje usklajujejo svoje vrednote s svojimi namerami in dejanji.
Procesi, vedenja v vodenju	Procesi, vedenja, prek katerih vodje vplivajo na sledilce in njihov razvoj, npr. procesi osebne in socialne identifikacije, v katerih se sledilci identificirajo z avtentičnimi vodji in njihovimi vrednotami.
Samozavedanje, samoregulacija sledilcev	Skozi procese iz prejšnje točke sledilci razvijajo svoje vrednote, identiteto in čustva. Avtentične vodje in sledilci spoznajo in sprejmejo sebe ter obvladujejo svoje vedenje, da dosežejo cilje.
Razvoj sledilcev	Vodje in sledilci se skozi medsebojne avtentične odnose in čas razvijajo. Razvojni proces je relacijski.
Resnična in trajna uspešnost	Vključitev finančnih in nefinančnih elementov, npr. tiho znanje, človeški, sociološki in psihološki kapital.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Komponente avtentičnega vodenja	Opredelitev posamezne komponente
Organizacijski kontekst	Dimenzije organizacijskega konteksta, npr. negotovost, etična in pozitivno usmerjena kultura in klima, moderirajo odnos med avtentičnim vodenjem in uspešnostjo ter tako direktno prispevajo k samozavedanju vodje in sledilcev.

Vir: Povzeto po B. J. Avolio & W. L. Gardner, Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, 2005, str. 322–328.

Osnova avtentičnega vodenja je zaupanje, ki je kot lepilo, ki drži organizacijo skupaj (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 19). Avtentični vodja je optimističen, zaveda se konteksta, v katerem deluje, sledilci mu zaupajo in deluje moralno. Ljudje v organizacijah uspešno vodijo in sledijo, če izražajo edinstvenost identitete in stila vodenja, za kar je potrebna avtentičnost tako na strani vodje kot tudi sledilcev, pri čemer je avtentičnost sledilcev zelo malo raziskana.

Transformacijski vodja mora biti avtentičen, pri čemer ni nujno, da je avtentični vodja transformacijski. Avtentični vodje so lahko aktivno ali proaktivno osredotočeni na razvoj sledilcev v vodje, četudi imajo pozitiven vpliv na njih prek modeliranja vlog. Delovanje avtentičnega vodje v odnosu na sledilce temelji na njegovem značaju, osebnih primerih, identiteti in predanosti, medtem ko delovanje karizmatičnega predvsem na inspiracijskih pozivih in dramatičnih predstavitvah (Avolio & Gardner, 2005, str. 329–330).

1.2.5 Etično vodenje

Etični škandali so danes del številnih organizacij, s čimer pomembnost etičnega vodenja in razprava o etičnem vedenju naraščata. Slovar slovenskega knjižnega jezika etiko (Etika, 2000a) opredeli kot filozofsko disciplino, ki obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo. Je nauk o dobrem in človekovem moralno pravilnem delovanju.

Brown (v Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012, str. 151) opredeli ključne značilnosti etičnega vodenja, in sicer biti etični primer, pošteno obravnavati ljudi in aktivno upravljati moralna načela. Prvi dve značilnosti odražata moralno osebno komponento etičnega vodenja, kjer ima etični vodja želene značilnosti, npr. biti pošten in zaupanja vreden. Zadnja značilnost zajema moralno managersko komponento, kjer etični vodja spodbuja normativna vedenja in preprečuje neetična vedenja tako, da komunicira o etiki in kaznuje neetična vedenja.

Etične vodje predstavljajo načelne posameznike, ki sprejemajo poštene in uravnotežene odločitve ter veljajo za odkrite in skrbne. Etične vodje se s svojimi sledilci pogosto pogovarjajo o etiki, določajo jasne etične standarde in uporabljajo nagrade oziroma kazni za (ne)sledenje postavljenim standardom ter so proaktivni zgled etičnega vedenja (Brown & Trevino, 2006, 597). Etične vodje vplivajo na svoje sledilce skozi zgled, ki nastaja skozi vrednotno delovanje vodje. Slednje sledilci posnemajo in ponotranjijo, pri čemer zgledovanje po vzorih in učenje na tak način poteka tudi pri vodjih.

Tranformacijsko vodenje poudarja vrednote in zaupanje, avtentično vodenje avtentičnost in samozavedanje, medtem ko etično vodenje predvsem etične standarde in moralo vodstva, predvsem s transakcijskega vidika.

1.2.6 Služnostno vodenje

Liden, Wayne, Zhao in Henderson (2008, str. 161–162) pravijo, da služnostno vodenje poudarja osebno integriteto in služenje drugim – zaposlenim, strankam in družbi – ter izpostavijo devet dimenzij služnostnega vodenja (Tabela 4).

Tabela 4: Dimenzije služnostnega vodenja

Dimenzije služnostnega vodenja	Opredelitev posamezne dimenzije
Emocionalna moč	Kazanje občutljivosti, razumnosti za skrbi drugih.
Ustvarjanje vrednosti za skupnost	Zavestna in iskrena skrb za pomoč skupnosti.
Konceptualne veščine	Imeti znanje o organizaciji in nalogah, s katerimi se lahko učinkovito podpirajo drugi, predvsem ožji sledilci.
Opolnomočenje	Spodbujati in navduševati druge, predvsem ožje sledilce pri identificiranju in reševanju problemov, kot tudi določanju, kdaj in kako zaključiti delovne naloge.
Pomagati sodelavcem rasti in uspeti	Kazati iskreno skrb za rast in kariero drugih ter razvoj te z zagotavljanjem podpore in mentorstvom.
Postavljanje sodelavcev v ospredje	Prioritetno izvajanje dejanj, ki zadovoljujejo delovne potrebe sodelavcev.
Etično vedenje	Odprto, odkrito in pošteno delovanje z drugimi.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Dimenzije služnostnega vodenja	Opredelitev posamezne dimenzije
Odnosi	Trud za poznavanje, razumevanje in podpiranje drugih v organizaciji, s poudarkom na gradnji dolgoročnih odnosov z ožjimi sledilci.
Služništvo (angl. *Servanthood*)	Posameznik je s strani drugih označen kot nekdo, ki služi drugim.

Vir: Povzeto po R. C. Liden et al., Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, 2008, str. 162.

Greenleaf (v Liden et al., 2008, str. 163) izpostavi, da služnostne vodje postavljajo potrebe svojih sledilcev pred svoje, center njihovega napora je pomagati sledilcem, da rastejo z namenom doseganja maksimalnega potenciala in optimalnega organizacijskega in osebnega uspeha.

Služnostno vodenje je najbližje transformacijskemu, predvsem kar zadeva idealiziran vpliv in intelektualno stimulacijo. Poudarja namreč razvoj potencialov sledilcev, odkrito delovanje in spodbujanje sledilcev k reševanju problemov.

1.3 Razvoj vodenja

1.3.1 Opredelitev razvoja vodenja

Povečano zanimanje za napredek na področju razvoja vodenja lahko v veliki meri pripišemo krizi vodenja. Kriza zagotavlja odlične pogoje za promocijo in izvedbo potrebnih sprememb v vodenju in njegovem razvoju, saj spremembe močno vplivajo na zahteve po uspešnosti vodenja in s tem potrebne aktivnosti za razvoj vodenja. Kadrovski strokovnjaki se vse bolj ukvarjajo s tem, kako razviti organizacijske vodje, ki bodo sposobni voditi organizacije v izredno kompleksnih in negotovih okoliščinah, in kako pridobljeno znanje prenesti v delovno okolje. Napredek v razvoju vodenja predstavlja odmik od vprašanja, kako lahko nekdo učinkovito razvija vodenje, k vprašanju, kako lahko nekdo prispeva k produktivnosti v celotnem procesu vodenja (Day v Hanson, 2013, str. 109).

V znanstveni literaturi zasledimo razlikovanje med razvojem vodij in razvojem vodenja, pri čemer se poudarja pomembnost medsebojne povezanosti z namenom doseganja učinkovitosti programov razvoja. **Razvoj vodje** se osredotoča na posameznika in njegove osebne kvalitete ter pristope, medtem ko je **razvoj vodenja** bolj relacijski in izvira iz razumevanja, da je vodenje kolektivni fenomen in proces. Razvoj vodij predstavlja investicijo v človeški kapital in je osredotočen na intrapersonalne kompetence v smislu

samozavedanja, samomotivacije in je zato povezan s programi osebnega razvoja. Razvoj vodenja izhaja iz interakcij, socialnih vezi, odnosov in se osredotoča na kolektivno naravo, ki izhaja iz odnosov znotraj organizacije in skupnosti (Parker & Carroll, 2009, str. 263).

Razvoj vodenja mora podpirati in spodbujati najvišje vodstvo. Če vodstvo ni vključeno in zavezano k razvoju vodenja, potem slednjega ni smiselno izvajati. Razvoj vodenja mora podpirati in poganjati posel, zato mora biti ključni del strategije organizacije in skladen z njeno kulturo (Edwards, Elliott, Iszatt-White, & Schedlitzki, 2013, str. 44).

Tradicionalni modeli razvoja vodenja so osredotočeni predvsem na identificiranje in ocenjevanje lastnosti vodje ter pridobivanje tehničnega znanja oziroma veščin, medtem ko so novejši osredotočeni na pridobivanje praktičnega in tihega znanja (Parker & Carroll, 2009, str. 263). Tradicionalni razvoj vodenja spregleda širši kontekst vodenja, vključujoč vlogo sledilcev v procesu vodenja (Schyns, Tymon, Kiefer, & Kerschreiter, 2013, str. 12). Razvoj vodenja je treba usmeriti v razvoj mišljenja oziroma miselnosti, in ne v razvoj veščin. Slednje izhaja iz razumevanja vodenja v širšem, drugačnem kontekstu, predvsem kontekstualnem in odnosnem, kajti v preteklosti so preučevali uspešne vodje skozi njihove zgodbe z namenom, da so lahko ugotovili, zakaj so te uspešne, in tako razvijali želene individualne veščine (Kennedy, Carroll, & Francoeur, 2013, str. 12).

Vodenje je proces, ki se nikoli ne zaključi in poteka med ljudmi, zato je potreben dinamičen razvoj vodenja, ki bo zagotavljal hitro odzivanje na spremembe in bo integriran z razvojem vodje. Hanson (2013, str. 111–113) razvije model vodenja, v katerem poveže posameznika in organizacijo ter vodjo in vodenje. Pravi, da sta razvoj vodij in razvoj vodenja z vidika učenja dva medsebojno povezana konstrukta. Model je nastal s pomočjo številnih kvalitativnih intervjujev z vodji na vseh nivojih znotraj globalnih podjetij in specialistov za razvoj vodenja znotraj in zunaj organizacij ter temeljitega pregleda literature o vodenju in razvoju vodenja. Model razvoja vodenja je skozi štiri medsebojno povezane kvadrante prikazan na Sliki 4 in pomeni, da vodja mora biti pripravljen zazreti se vase in razumeti, kako njegov pogled nase in na svet okoli njega vpliva na način njegovega avtentičnega vodenja (kvadrant I). Vodja mora biti pripravljen vprašati po povratnih informacijah in jih slišati. Slednje morajo imeti pomen, biti osebne in specifične, pridobljene z različnimi metodami, pri čemer jih mora organizacija zagotavljati na konstruktiven način (kvadrant II). Brez opredeljenega konteksta vodenja postane razvoj vodenja splošen, zgolj teoretičen in neuporaben (kvadrant III). Razvoj vodenja zahteva gradnjo veščin in vedenj, ki vodijo do učinkovitega učenja in rezultatov vodenja (kvadrant IV).

Slika 4: Model razvoja vodenja

Posameznik

	I. kvadrant	IV. kvadrant	
	Refleksija vodje in raziskovanje - temeljne vrednote in prepričanja, - osebnost, - osebno počutje, - avtentičnost, karakter in kvalitete, - osebna vizija in cilji.	**Učenje in razvoj vodenja** - treningi kompetenc in veščin (vedenjske in tehnične), - mreženje/skupnost/organizacijske povezave, - formalno in neformalno vseživljenjsko učenje, - timske in hierarhične interakcije.	
Vodja			**Vodenje**
	II. kvadrant	III. kvadrant	
	Večstopenjsko povratno informiranje vodje - formalno ocenjevanje, - 360-stopinjsko povratno informiranje, - zaznave nosilcev interesov, - merjenje sposobnosti, potenciala, - coaching.	**Kontekst vodenja** - pričakovanja glede uspešnosti in učinkovitosti (nagrade in posledice), - učni prostor (možnosti in viri), - načrtovanje nasledstev, - razvojni projekti in položaji, - kultura vodenja.	

Organizacija

Vir: Povzeto po B. Hanson, The Leadership Development Interface: Aligning Leaders and Organizations Toward More Effective Leadership Learning, 2013, str. 111–113.

Povratna informacija je ključnega pomena pri določanju ukrepov za razvoj vodenja. Kontekstualni in okoljski faktorji, kot so medosebni odnosi, kultura znotraj oddelkov, motivacija, pretekle izkušnje, kompetence, vplivajo na kvaliteto povratne informacije (Berman & Grubb v De Villiers, 2013, str. 69). Pričakovati je, da ocenjevane vodje podrejeni ali kolegi ne bodo želeli oceniti slabo zaradi strahu, določenih interesov, prijateljstva, s takimi povratnimi informacijami pa ni mogoče opredeliti učinkovitega konteksta vodenja. De Villiers (2013, str. 69) opredeli sedem lastnosti visokoučinkovite povratne informacije za vodje, in sicer: situacijska, praktična, specifična, smiselna, pravočasna, pomembna in zanesljiva. Upoštevanje omenjenih lastnosti pri izboru raziskav zmanjšuje možnost napak in omogoča bolj uporabne rezultate povratnega informiranja.

Konstrukt vodenja predstavlja nabor predpostavk o vodjih in vodenju, ki jih ima organizacija vgrajene v svojo kulturo, in predstavlja pomemben konstrukt za preoblikovanje razvoja vodenja. Organizacije se morajo osredotočati na nezavedno in

predpostavke kolektiva o vodenju, ki zamejujejo, kako člani organizacije zaznavajo in ocenjujejo vodenje v svoji organizaciji, in ne zgolj na zavedno in individualno perspektivo vodenja. Razvoj vodenja je izboljšan, če je konstrukt vodenja postavljen jasno, saj je s tem ponudba programov za razvoj vodenja bližje želenim praksam vodenja organizacije (Probert & James, 2011, str. 138–147).

1.3.2 Različni pristopi k razvoju vodenja

Do začetka 20. stoletja so številni avtorji, ki so se ukvarjali z vodenjem, verjeli, da se vodje rodijo, in ne naredijo. Postindustrijski čas je prinesel zavedanje, da se sposobnost lahko nauči, in razvoj vodenja je doživelo prvi razmah v 80. in 90. letih prejšnjega stoletja. V zadnjih 25 letih je prišlo do velikega premika od formalnega k neformalnemu razvoju vodenja (Day v Kempster & Iszatt White, 2013, str. 321). S tem premikom je prišlo tudi do premika pri uporabi pristopov za razvoj vodenja, in sicer od klasičnega usposabljanja v učilnicah k pristopom, ki temeljijo na situacijah in odnosih, kot so mentorstvo, coaching in akcijsko učenje. Gre za novejše pristope, ki pomagajo ljudem, da se učijo iz svojega področja dela, in ne več, da se odmaknejo od njega in nato učijo (Day v Kempster & Iszatt White, 2013, str. 322).

Razumevanje vodenja in stili vodenja se torej skozi čas in glede na potrebe okolja spreminjajo, z njimi pa tudi metode razvoja vodenja. V nadaljevanju podajam pregled najbolj uveljavljenih metod razvoja vodenja v organizacijah ter trende v prihodnjem razvoju ter z njimi izzive, s katerimi se bodo morali spoprijeti predvsem strokovnjaki za razvoj kadrov v organizacijah.

1. Kompetenčni model

Poslovne cilje lahko dosegamo le s kompetentnimi kadri, zato ima vse več organizacij kompetence vodij in managerjev določene v t. i. kompetenčnem modelu vodenja. Od 90. let se kompetence širijo na vse skupine zaposlenih v organizaciji in v opredelitvah kompetenc je bolj izražena njihova odvisnost od okolja (Kohont, 2011, str. 63). Kompetence predstavljajo želeno vedenje in ravnanje, sposobnosti ter zmožnosti posameznika, ki se vidno izražajo in so pogoj za uspešno opravljanje del in nalog na posameznem delovnem mestu v določeni organizaciji. Kohont (2011, str. 64) opredeli kompetence in kompetentnost takole: »Kompetence posameznika razumemo kot aktivacijo, uporabo in povezanost celote znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki mu v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, tako v organizaciji kot v družbi nasploh, omogoča uspešno opravljanje vlog, nalog in reševanje problemov. Kompetentnost daje posamezniku možnost, da se s svojim vedenjem uspešno prilagaja okolju.«

V fazi določanja kompetenc je ključno, da ima organizacija jasno opredeljeno strategijo, da so opredeljene zahtevane naloge na posameznih delovnih mestih in veščine, ki jih mora imeti zaposleni za opravljanje zahtevanih nalog. Določiti je treba tudi metode ocenjevanja kompetenc in metode za njihov razvoj. Naquin in Holton III (2006) sta za več kot 70.000 zaposlenih v javnem sektorju izvedla projekt, katerega namen je bil celostno preoblikovanje obstoječega razvoja vodenja, in opredelila štirifazni proces razvoja vodenja, ki temelji na kompetencah vodij in managerjev (Slika 5) ter s tem vzpostavila uporaben proces razvoja vodenja za katerokoli drugo organizacijo.

Slika 5: Proces razvoja vodenja skozi kompetence vodij in managerjev

Vir: Povzeto po S. S. Naquin & E. F. Holton III, Leadership and Managerial Competency Models: A Simplified Process and Resulting Model, 2006, str 148–159.

Proces, prikazan na Sliki 5, ima štiri faze, v njem pa se znotraj faze 1 določijo kompetence vodij in managerjev, ki podpirajo strateške cilje, preveri se njihova ustreznost in na koncu izvede ocenjevanje kompetenc, npr. skozi metodo 360. V drugi fazi se opredelijo potrebe vodij po usposabljanjih. V tretji fazi se razvije učni načrt, ki vsebuje opredeljeno metodologijo in strukturo programov usposabljanj. V tej fazi se izvede posvetovanje z eksperti posameznih vsebin, nato se oblikujeta osnutek učnih ciljev in njihovo vrednotenje. V zadnji, četrti fazi se oblikujejo treningi, vključijo se dobre prakse in delovne izkušnje, pripravijo se testi za preverjanje doseganja znanj in materiali. Izvedeta se pilotno testiranje seminarja, ocenjevanje (učinkovitost in uporabnost seminarja) in vpelje ocenjevalni center za preverjanje učinkovitosti in uspešnosti udeležencev.

Metoda 360 – stopinjske povratne informacije je vir povratnih informacij s strani nadrejenih, podrejenih in kolegov (Marquardt, Skipton, Freedman, & Hill, 2009, str. 11) oziroma vir povratnih informacij oseb, s katerimi ocenjevana oseba dela. Kompetence in metodo 360 lahko uporabljamo v ocenjevalne (sestavni del sistema nagrajevanja) in/ali v razvojne namene (sestavni del razvoja vodenja). Za pridobitev objektivne ocene vodenja je pomembno, da organizacija zagotavlja večstopenjsko povratno informiranje, saj je lahko le en vir povratnega informiranja za identificiranje dejanskega vodenja in njegovega nadaljnjega razvoja neustrezen.

2. Angl. *Coaching*

Marquardt et al. (2009, str. 13) opredelijo angl. *coaching* kot intenzivno, ena na ena razvojno izkušnjo, ki je osredotočena na majhno število ciljev za osebno rast (običajno enega ali dva) in razvoj, in sicer v trajanju od 6 do 12 mesecev. Mednarodno združenje angl. *coachov* (angl. *ICF – International Coach Federation*, v nadaljevanju združenje) na svoji spletni strani (Need Coaching, 2013) opredeli angl. *coaching* kot partnerstvo s klienti v spodbudnem in ustvarjalnem procesu, skozi katerega se navdihuje kliente, da maksimizirajo svoje osebne in profesionalne potenciale, ki so še posebej pomembni v današnjem negotovem in kompleksnem okolju. Združenje opredeli tudi odgovornosti angl. *coacha*, in sicer, da razišče, razčisti in poveže s tistim, kar klient želi doseči, spodbuja klientovo samoraziskovanje, iz klienta izvabi lastne rešitve in strategije ter ohranja klientovno odgovornost.

Za uspešen angl. *coaching* sta pomembna ustvarjanje zavezništva in zaupanje, ki se gradi z iskrenostjo, sočutjem in dobrim stikom. Angl. *coaching* pospeši delovanje, spodbudi klienta k dejanjem. Angl. *coach* mora klientu zastavljati učinkovita vprašanja, ki klienta spodbudijo k razmišljanju in raziskovanju idej, ki dotlej niso prišle na površje. Koristi angl. *coachinga* se kažejo v boljši izrabi klientovih potencialov, sprejemanju boljših odločitev in doseganju višjih ciljev (Sanchez, 2007, str. 8–14).

Gallweyeva preprosta angl. *coaching* formula, ki je na voljo na spletni strani angl. *Mind Tools* (Gallwey´s formula, 2013) je: uspešnost in učinkovitost = potencial – motnje. Formula sporoča, da je cilj vsakega angl. *coacha* pomagati klientu, da vidi in izkoristi svoje potenciale ter zmanjša motnje in tako zagotovi čim večjo uspešnost in učinkovitost klienta. Motnje se nanašajo predvsem na čustvene motnje, strah, skrb, krivdo.

Kempster in Iszatt White (2013) odpirata razpravo, ali so angl. *coachi* procesni eksperti ali eksperti vsebin. Analizirata komplementaren proces procesu angl. *coachinga* za vodje oziroma proces, ki predstavlja želeno in možno alternativo v prihodnje, in sicer t. i. **soustvarjalni coaching** (angl. *co-constructed coaching*). Soustvarjalni coaching predstavlja refleksivno učenje vodenja, v katerem obe stranki imata znanje in razvijata veščine ter sta odgovorni za vodenje procesa – deljena učna pogodba. Vsebina se opredeli skozi poglobljeno raziskovanje vodje, kar pomeni zastavljanje vprašanj, predvsem njegovih izkušenj, in je v pomoč pri nadaljnjem pojasnjevanju kritičnih elementov. Slednje je orodje, ki pomaga razkriti skrito znanje o socialno naučenih izkušnjah vodenja. Tovrsten coaching je obojestranski in izredno usmerjen. V odnosu soustvarjalnega coachinga se iščejo vzajemne koristi, simetričen vpliv ter recipročne izmenjave.

3. Mentorstvo

Mentorstvo predstavlja recipročni učni odnos med dvema ali več posamezniki, ki vzajemno delijo dolžnost in odgovornost pri izvajanju pomoči mentorirancu, da dosega jasne in vzajemno definirane učne cilje. Učenje je temeljni proces, namen in produkt

mentorstva (Zachary, 2005, str. 3). Vodja ima lahko v procesu mentorstva vlogo mentoriranca oziroma vlogo manj izkušenega posameznika, ki želi izboljšati svoje znanje, veščine in napredovati, ali mentorja kot izkušenega posameznika, ki svoj čas in znanje namenja razvoju in pomoči manj izkušenemu posamezniku.

Mentorstvo je proces, ki lahko poteka v formalni ali neformalni obliki. V formalnem procesu mora organizacija rekrutirati in izbrati mentorje, ki se bodo dobro ujeli z mentoriranci. To mentorstvo poteka omejen čas. Neformalno mentorstvo temelji na prostovoljnem delovanju posameznikov in ni časovno omejeno (Weinberg & Lankau, 2011, str. 1528), je spontano in brez pravil. Formalno mentorstvo je načrtovano in strukturirano, zagotovljeni sta stalna komunikacija in pomoč.

Weinberg in Lankau (2011, str. 1531–1554) sta izvedla raziskavo v večji zavarovalnici in v njej analizirala tri podporne funkcije mentorja v mentorskem procesu:

1. Poklicna podpora kot funkcija kariernega razvoja se nanaša na mentorjevo podporo mentorirancu pri opravljanju dela. Gre za proces učenja operativnih funkcij in priprave mentoriranca na karierno napredovanje.
2. Psihosocialna podpora, ki jo mentor zagotavlja mentorirancu, se izvaja na način, da mentorirancu pomaga pri razvoju njegove identitete v organizaciji skozi poudarjanje pomena samozaupanja in učinkovitost delovnih vlog. Mentor mentoriranca spodbuja k odprti komunikaciji in mu zagotavlja prijateljski odnos skozi neformalne interakcije v delovnem okolju.
3. Vzorništvo se pojavi, ko mentoriranec spoštuje znanje in sposobnosti mentorja in ko mentor mentorirancu predstavlja zgled.

Rezultati raziskave so pokazali, da so mentorji, ki so bolj predani organizaciji, pripravljeni vložiti več napora v vzorništvo kot tisti, ki so organizaciji manj predani. Mentorji, ki so predani organizaciji, so bolj motivirani za izvajanje vseh prej omenjenih funkcij svojim mentorirancem, predvsem zaradi občutka psihološkega lastništva in emocionalne predanosti organizaciji. Nadalje sta avtorja raziskave ugotovila, da je zadovoljstvo mentorja s formalnim mentorskim programom povezano z mentorjevo zaznavo vzorništva, njegova učinkovitost je povezana tudi s psihosocialno podporo. Ti rezultati so pokazali, da četudi mentoriranci v procesu mentorstva iščejo poklicno podporo kot ključni rezultat mentorstva, so mentorjeva vedenja, kot so poslušanje, komuniciranje in zagotavljanje možnosti za razvoj identitete mentoriranca, bolj vplivna. Rezultati te študije so pokazali, da je mentorski proces smiselno izvajati vsaj devet mesecev.

Ensher in Murphy (2005, str. 97–99) skozi svoja raziskovanja zbereta in opredelita koristi mentorstva za mentorja in mentoriranca, ki delujeta v mentorskem odnosu. Koristi so v karierni in osebno čustveni podpori ter so prikazane v Tabeli 5. Pri izvajanju mentorstva je pomembno, da se dosegajo maksimalne koristi za vse vključene v mentorskem procesu.

Tabela 5: Koristi za mentorja in mentoriranca v mentorskem procesu

Koristi za mentoriranca		**Koristi za mentorja**	
Karierna podpora	**Osebno čustvena podpora**	**Karierna podpora**	**Osebno čustvena podpora**
Spodbujanje možnosti	Samoučinkovitost pri delu	Priznanje – »razvijalec« drugih	Poživitev
Mobilnost nalog	Interpersonalna rast	Priznanje – vodja	Osebno zadovoljstvo
Višanje plače	Sponzoriranje in zaščita	Uveljavitev dobrega imena	Rast v znanju, empatiji in veščinah v odnosu do različnih skupin
Vključenost v delo	Zagovorništvo	Večanje vpliva in moči	Večja kolegialnost
Karierni in delovni uspeh	Prijateljstvo in socialne interakcije	Večanje mreže	Prijateljstvo
Pripadnost organizaciji	Svetovanje in poslušanje	Karierno zadovoljstvo	Občutek ponosa in osebnega zadovoljstva
Povratno informiranje o delu in karieri	Podpora in potrditev	Karierna in delovna motivacija	Podpora in potrditev
Delovni izzivi	Sprejem	Izboljšanje managerskih in vodstvenih veščin	Spoštovanje in opolnomočenje
Dostop do virov, informacij in ljudi		Izboljšanje delovnih rezultatov	Večje zaupanje
Prepoznavnost in izpostavljenost		Povratne informacije o delu	Razvoj interpersonalnih veščin
		Pomoč pri delu	Zadovoljstvo v vlogi mentorja

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Koristi za mentoriranca		Koristi za mentorja	
Karierna podpora	**Osebno čustvena podpora**	**Karierna podpora**	**Osebno čustvena podpora**
		Vpogled v različne vloge in področja organizacije	Prenašanje znanja, veščin in vrednot
		Izziv in spodbuda	Navdušenje
		Prepoznavnost in izpostavljenost	Večje zavedanje o svojem delu skozi učenje drugih

Vir: E. A. Ensher & S. E. Murphy, Power mentoring. How Successful Mentors and Proteges Get the Most Out of Their Relationships, 2005, str. 97–99.

Mentorstvo je učenje, ki vključuje svetovanje, medtem ko pri angl. *coachingu* angl. *coach* svojemu klientu pomaga priti do rešitve in mu je ne ponudi. Mentorstvo se osredotoča na cilje, ki jih skupno določita mentor in mentoriranec v programu mentorstva, angl. *coaching* pa na cilje, ki jih določi klient.

4. Dejavno ali akcijsko učenje

Dejavno ali akcijsko učenje predstavlja eno izmed metod za razvoj vodenja, ki zagotavlja udeležencem tega procesa možnost za analiziranje in iskanje rešitev pri kompleksnih organizacijskih temah. Akcijsko učenje ni primerno samo za reševanje problemov, ampak tudi za razvoj veščin vodenja, ki jih organizacija potrebuje. Skozi proces akcijskega učenja se člani naučijo veščin, ki jih vodijo do rešitev: kdaj voditi in kdaj slediti, kdaj biti direktiven/usmerjevalen in kdaj spodbujati sodelovanje in konsenz, kako uporabljati različne motivatorje za ohranjanje vključenosti ljudi, kako vključiti želje ljudi po osebnem razvoju in rasti za razvoj navdihujočih vizij in strasti, kako opolnomočiti sodelavce, da uporabljajo in razvijajo svoje sposobnosti za samovodenje, kako razviti miselnost za stalno učenje. Akcijsko učenje spodbuja člane, da razvijejo stil vodenja, ki je prilagojen situaciji, skozi proces zastavljanja vprašanj, refleksije, sprejemanja odločitev in delovanja (Marquardt et al., 2009, str. 7–8).

Proces akcijskega učenja ima dva dopolnjujoča se cilja. Prvi pomeni soočanje zaposlenih z resničnimi delovnimi problemi, nalogami ali projekti v povezavi s specifičnimi metodami

in oblikami učenja (naučiti se učiti) in drugi, učiti se na konkretnem problemu in ga hkrati tudi rešiti (Dimovski et al., 2009, str. 154).

5. Ocenjevalni centri

Ocenjevalni centri so se razvili že pred 50 leti in se uporabljajo za več namenov na področju ravnanja s človeškimi viri, in sicer za selekcijo, diagnosticiranje in razvoj (Thornton & Rupp, v Thornton III & Gibbons, 2009, str. 169).

Z vidika razvoja vodij je uporabnost ocenjevalnih centrov v selekciji internih kandidatov za napredovanja na vodilne položaje in za odkrivanje potencialov za dolgoročno vodenje posameznega področja v organizaciji ali celo organizacije ter iskanje naslednikov. Procesoma selekcije in ocenjevanja sledi proces razvoja vodenja skozi različne pristope.

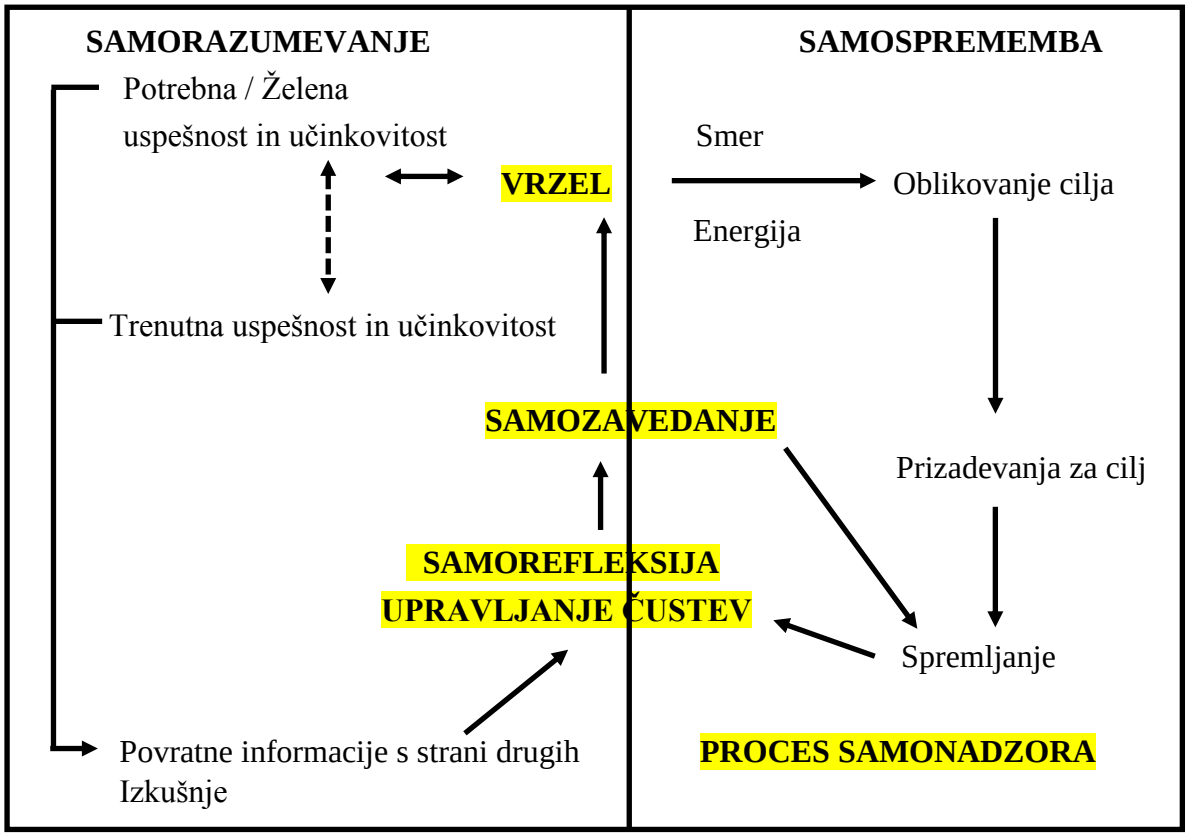
Ocenjevanje izvajajo izurjeni ocenjevalci, ki so lahko operativni managerji, ki prihajajo s področja, na katero se nanaša ciljna pozicija, kadrovski managerji, psihologi in zunanji svetovalci. Ocenjevalci opazujejo vedenja ocenjevanih v kompleksnih organizacijskih situacijah in podajajo ocene dimenzij, ki so pomembne za uspešnost in učinkovitost ciljne pozicije. Te dimenzije se določijo skozi analizo delovnega mesta – analizirajo se naloge in odgovornosti – in/ali skozi kompetenčni model, v katerem se opredelijo kompetence, ki so potrebne za doseganje organizacijsko strateških ciljev. Vsaka dimenzija, ki je lahko določena skozi opazovana vedenja, npr. managerske veščine, ima potencial za ocenjevanje. Ocenjevalni centri uporabljajo tudi druge pridobljene informacije o posamezniku z namenom večje objektivnosti v oceni kandidata, predvsem s pomočjo osebnih testov in metode 360 (Thornton III & Gibbons, 2009, str. 169–170).

6. Samorazvoj

Organizacije vse bolj pričakujejo, da vodje tudi sami prevzemajo odgovornost za »ažurnost« svojega znanja in s tem skrb nad razvojem svojih veščin in znanj ter ne čakajo zgolj na ukrepe in možnosti, ki jih ponujajo organizacije.

Eden izmed pristopov za izvajanja stalnega razvoja vodenja je, da se razvoj človeških virov usmeri v podporo vodjem, da ti prevzamejo večji nadzor nad svojim razvojem oziroma da ti postanejo samousmerjeni učenci. Samousmerjen razvoj vodenja (angl. *self-directed leadership development*) je zaveden in nameren proces učenja s strani vodij znotraj njihovega delovnega okolja. Cilj samousmerjenega razvoja vodenja je, da vodje prevzamejo večji nadzor nad pridobivanjem znanja, diagnosticiranjem izobraževalnih potreb, določanjem učnih ciljev in potrebnih virov za učenje ter ustreznih učnih strategij, kot tudi spremljanjem rezultatov in večanjem učinkovitosti ter uspešnosti (Nesbit, 2012, str. 204–205). Model samousmerjenega razvoja vodenja je prikazan na Sliki 6.

Slika 6: Samousmerjen razvoj vodenja



Vir: P. L. Nesbit, The Role of Self- Reflection, Emotional Management of Feedback, and Self-Regulation Processses in Self-directed Leadership Development, 2012, str. 208.

Samozavedanje razvojnih potreb je povezano s fazo samorazumevanja, ki zahteva od vodij, da vključijo samoreflektivne izkušnje in znotraj managementa katerekoli emocionalne reakcije, ki izhajajo iz tega reflektivnega procesa. Samousmerjen razvoj vodenja mora vključevati samoizdelane in samosprejete akcijske načrte vodje, v katerem so opredeljeni cilji in spremljava, pri čemer se postavitev in implementacija teh načrtov odražata v samospremembi vodje in veščinah vodje za samousmerjanje (Nesbit, 2012, str. 207–209).

7. Risanje – umetnostni pristop

Alternativen in novejši pristop k razvoju vodenja, poleg nekaterih že omenjenih v prejšnjih točkah, poudarja pomen čustev in tihega znanja, ki se iz posameznikov lahko izvabijo skozi umetnost.

Slika pove več kot tisoč besed. Idejo, da je risanje vodje in vodenja lahko orodje za razvoj vodenja in predmet raziskovanja, prikažejo Schyns et al. (2013). Slednji povežejo učenje in razvoj vodenja s slikami vodij in vodenja, ki jih imajo sledilci in vodje v svojih mislih.

Tiho znanje skozi ta pristop postane jasno, vidno. Izpostavijo, da risanje prispeva k samoanaliziranju in olajšuje diskusijo z drugimi vodji, kot tudi sledilci. Risanje spodbudi boljše medsebojno komuniciranje in poslušanje, saj želijo udeleženci razumeti risbe drugih. Risbe predstavljajo začetno refleksijo konteksta vodenja – ogledalo, ki kaže poglede na vodenje. Analiziranje 138 risb v raziskavi je pokazalo, da je večina upodobila vodjo moškega spola, risbe so večinoma vsebovale podobe glav ali možganov, v nasprotju s celotnim telesom, udeleženci so uporabljali pretežno simbole za prikaz ljudi in večina je pri upodobitvi vodje izbrala navadnega, in ne znanega človeka oziroma vodjo. Vidik tihega se je tako razkril; večina je prepričana, da je vodenje za moške, zato je potencial za razvoj na področju premagovanja spolnih stereotipov. Nadalje, da je za vodenje pomembna predvsem inteligenca, kar so izrazili s sliko možganov, zato se pri tem kaže potencial za razvoj socialnih veščin. Z narisanimi znanimi vodji so pokazali, kdo je dober primer vodje in kakšne so njegove lastnosti. Številne metafore so bile uporabne z vidika pridobivanja več informacij. S tem, ko na številnih risbah ni bilo narisanih sledilcev, ali so ti bili narisani v pomanjšani obliki glede na vodjo, se je pokazala vloga sledilcev v odnosu vodja – sledilci. Končne ugotovitve te raziskave so bile, da razvoj vodenja mora vključevati tiho znanje vodij in sledilcev in mora biti postavljeno v kontekst ter da so vaje risanja dober začetek za razvoj vodenja.

8. Poslovne šole

Poleg omenjenih pristopov, ki jih spodbujajo organizacije z namenom razvoja vodenja, imajo pomembno vlogo v razvoju vodenja tudi izobraževalne institucije, predvsem moderne poslovne šole, MBA (angl. *Master of Business Administration*) ter tudi številne univerze globalnih korporacij. Finančna kriza leta 2008 in z njo globalna recesija sta v ospredje postavili vprašanje vloge in odgovornosti poslovnih šol, ki so razvijale vodje, ki se niso znali spopasti s težavami, ki jih je prinesla kriza, ter s tem tudi potrebo po spremembah v njihovih učnih načrtih.

Izobraževanje managementa ima svoje korenine v zasebnih šolah, ki so bile ustanovljene v Združenih državah Amerike leta 1820. Sledil je razmah številnih poslovnih šol po vsem svetu. Organizacije celo najemajo poslovne šole, da za njihove vodje izvedejo programe, ki so prilagojeni potrebam organizacij. Številna velika podjetja v Ameriki imajo celo interne kampuse in najemajo kader iz poslovnih šol, da izvajajo tečaje, ki so podobni programom MBA. Večji izziv poslovnih šol je naučiti študente, da bodo videli celostno sliko, saj je slednje eno izmed ključnih pričakovanj od današnjih vodij. V učne načrte je treba vključiti in opredeliti pomembnost vrednot, etike in mišljenja, spodbujati sposobnost poslušanja in komuniciranja, sprejemanje odločitev in odgovornosti ter sposobnost spreminjanja analiz v učinkovita dejanja (Light, 2011).

1.4 Kompetence vodij v kontekstu uspešnosti vodenja

Uspešnost ugotavljamo s primerjavo rezultata oziroma stanja, ki smo ga dosegli, in cilja oziroma stanja, ki smo ga nameravali doseči. Primerjava ciljev in rezultatov je splošno in preprosto merilo uspešnosti, ki obenem problem merjenja uspešnosti prenese na problem postavljanja ciljev (Lipičnik, 2002a, str. 482–483). Če slednje smiselno prenesem na uspešnost vodenja, potem lahko izpostavim, da je problem organizacij postavljanje ciljev na področju vodenja in opredelitvi želenih vedenj ter veščin vodij.

Uspešnost vodenja pomeni, kako uspešen je posameznik na vodstveni poziciji pri vplivanju, motiviranju in aktiviranju drugih glede na doseganje skupinskega ali organizacijskega uspeha. Vodenje predstavlja proces, uspešnost vodenja pa kaže rezultat. Uspešnost vodenja se večinoma ugotavlja na več nivojih: individualnem (npr. zadovoljstvo zaposlenih, produktivnost), skupinskem (npr. timska uspešnost in učinkovitost) ali na organizacijskem (npr. organizacijska kultura in klima, finančni uspeh) (Kotze & Venter, 2011, str. 403).

Raziskave o uspešnosti vodenja se večinoma osredotočene na iskanje dejavnikov, ki določajo uspešnost vodenja, kar večinoma pomeni iskanje lastnosti in kompetenc vodje, stilov vodenja in vedenj.

Chambers, Drysdale in Hughes (2010, str. 261–263) pravijo, da je krizni čas v ospredje postavil poslovne prioritete, kot so zmanjševanje stroškov, osredotočenost na stranke in inovativnost, in da so za soočanje z njim potrebne naslednje zmožnosti vodenja:

- delati, kar ima smisel, kar je pomembno predvsem z vidika stroškov;
- sodelovati oziroma vzpostavljati odnose znotraj in zunaj organizacije;
- izumljati in iskati nove načine skupnega dela z namenom uresničevanja vizije;
- videnje oziroma zagotavljanje odgovora ljudem na vprašanje »Zakaj to počnem?«.

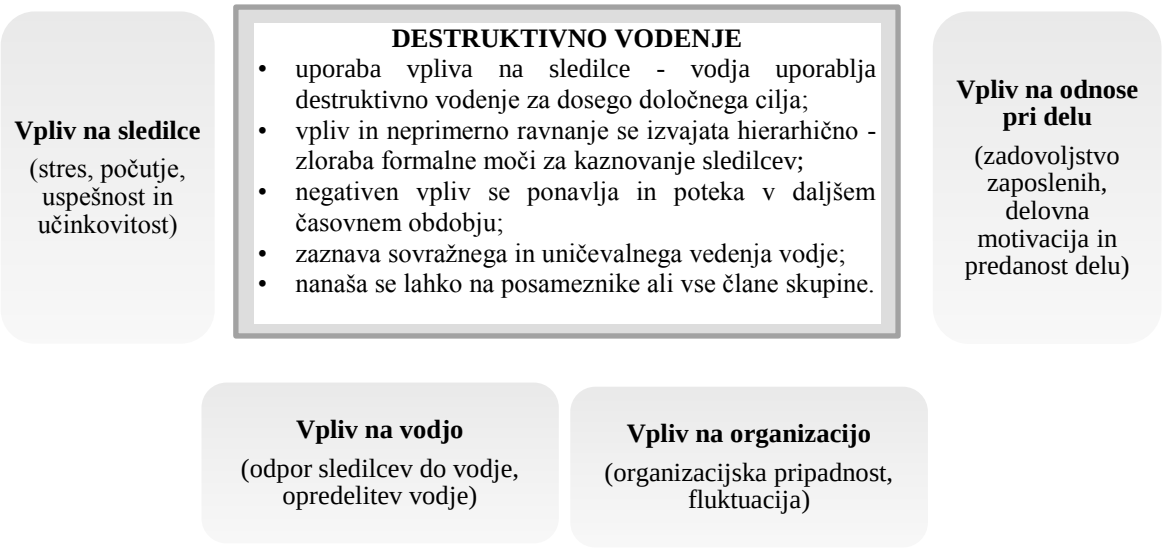
Marquardt et al. (2009, str. 9) se osredotočijo na ključne vodstvene veščine 21. stoletja:

- kognitvne: analitičnost, strateško razmišljanje, kreativnost,
- izvedbene: osredotočenost na stranke, osredotočenost na rezultate, planiranje,
- veščine odnosov: vplivanje, navduševanje, upravljanje talentov, spodbujanje odprtega komuniciranja, gradnja odnosov in
- veščine samovodenja: prilagodljivost, radovednost, želja po učenju, sposobnost vzpostavljanja zaupanja.

Kohont (2011, str. 77) skozi pregled raziskav o identificiranih managerskih kompetencah ugotavlja, da se kompetence managerjev v generičnih profilih razlikujejo od organizacije do organizacije, razen vizije in voditeljstva, ki sta vsebovana pri vseh, in da ti profili kažejo le okvirne kompetence managerja, medtem ko so kompetence posameznega managerja socialno in relacijsko pogojene.

Po mnenju številnih raziskovalcev je vodenje v svoji definiciji pozitivno, kar velja za transformacijski stil vodenja in tudi za etični ter avtentični, saj se osredotočajo na pozitivna vedenja vodij in njihove učinke. Kljub navedenemu se tudi pri nekaterih od teh stilov vodenja lahko izrazijo neprimerna vedenja. Pri karizmatičnem vodenju najdemo npr. politične vodje, ki sicer imajo karizmo, pri čemer je njihovo vedenje lahko destruktivne narave, kar povzroča stroške (Schyns & Schilling, 2013, str. 138, 140), zato je v kontekstu spodbujanja managerjev in kadrovskih strokovnjakov k razmisleku o pomembnosti vodenja in iskanja poti do uspešnega vodenja treba pozornost nameniti tudi destruktivnemu vodenju. Schyns in Schilling (2013) analizirata **destruktivno vodenje** in opredelita njegove vplive znotraj organizacije, ki jih povzemam na Sliki 7.

Slika 7: Značilnosti in vplivi destruktivnega vodenja



Vir: Povzeto po B. Schyns & J. Schilling, How bed are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes, 2013, str. 141–144.

Ugotovitve študije kažejo na potrebo organizacij po spopadanju z destruktivnim vodenjem, saj sta ugotovljeni negativna korelacija s pozitivnimi vedenji in rezultati sledilcev – odnos do vodje, počutje, osebna uspešnost in učinkovitost – ter pozitivna korelacija z negativnimi rezultati – fluktuacija, odpor do vodje, neželeno vedenje na delovnem mestu. Najvišja korelacija je bila med destruktivnim vodenjem in odnosom do vodje.

Nekatere definicije o uspešnosti vodenja so bolj usmerjene v IQ, druge pa bolj v čustveno inteligenco. **Čustveni nadzor**, ki vključuje čustva in njihovo reguliranje, je ključna kompetenca, ki je povezana z uspešnostjo in dobrim vodenjem, ter ima izredno pomembno vlogo pri spopadanju ljudi z negativnimi čustvi z namenom zmanjšanja potencialno škodljivih rezultatov (Boss et al., v Haver, Akerjordet, & Furunes, 2013, str. 287). Vodje, ki uspešno uporabljajo čustveni nadzor, lahko izboljšajo svoj vpliv, kvaliteto svojih odnosov in rezultate organizacij (Brundin et al., v Haver, Akerjordet, & Furunes, 2013, str. 287), pri čemer vodje ne morejo uspešno izvajati čustvenega nadzora, če nimajo čustvene inteligence (Lawrence & Opengart v Haver, Akerjordet, & Furunes, 2013, str. 287).

2 ČUSTVENA INTELIGENCA

Tehnične veščine vodij in zgolj intelektualna inteligenca vodij, ki se izraža z inteligenčnim količnikom (v nadaljevanju IQ), so za spopadanje z dnevno zahtevnimi izzivi in za opravljanje vse bolj kompleksnih nalog danes premalo. Danes govorimo o multiplih inteligencah in konstruktu čustvene inteligence, ki ni nasprotujoča IQ, ampak gre za ločeni sposobnosti (Goleman, 2010, str. 77). Sadri (2012, str. 535) navaja, da je po mnenju zagovornikov čustvene inteligence slednja v določanju uspešnosti vodenja lahko bolj pomembna od IQ. Čustvena inteligenca izhaja iz temeljne teze, da so lastna čustva in čustva drugih pomemben vidik realnosti, zato ima lahko le tisti z dobro predstavo o tem vidiku podlago za ustrezno ravnanje (Milivojević, 2008, str. 245).

2.1 Opredelitev čustvene inteligence in modelov čustvene inteligence

Zametke čustvene inteligence najdemo v letu 1920, in sicer v konceptu socialne inteligence Thorndika, z opredelitvijo, da ta predstavlja sposobnost za razumevanje in vodenje ljudi in premišljeno delovanje v odnosih z ljudmi (Petrides, 2011, str. 656). Dejanski izvor čustvene inteligence je pri Gardnerju. Leta 1983 je izšla njegova knjiga *Razsežnosti uma* (angl. *Frames of Mind*), manifest, v katerem Gardner ovrže pomen IQ in inteligenco opredeli z novega stališča, razsežnosti inteligence. Gardner opredeli spekter različnih vrst inteligenc ali multiple inteligence, med katerimi je še posebej izpostavljena osebna, ki se deli na intrapersonalno ali notranjo osebno inteligenco, ki predstavlja sposobnost dostopa do svojih čustev in razlikovanja med njimi, da lahko vplivamo nanje pri upravljanju svojega vedenja, ter interpersonalno ali medosebno inteligenco, ki predstavlja sposobnost opažanja in primernega odzivanja na razpoloženje, razburljiv značaj, spodbude in želje drugih ljudi. Gardner kot eno izmed razsežnosti osebne inteligence omeni tudi čustva, a slednjih podrobno ne razišče (Goleman, 2010, str. 67–70). Termin, definicijo in prve študije o čustveni inteligenci sta ustvarila Mayer in Salovey leta 1990, znotraj katere poudarita čustva, nato je koncept kasneje populariziral D. Goleman, leta 1995, ko je z izidom svoje uspešnice o čustveni inteligenci ustvaril vidnost in pomembnost tovrstne

inteligence. Opredelitve čustvene inteligence teh avtorjev oziroma najbolj pogosto uporabljenih v znanstveni literaturi so zajete v Tabeli 6.

Modeli čustvene inteligence so združeni v dve skupini in pojmovani kot **mešani modeli** in **modeli sposobnosti**. Zagovorniki mešanih modelov čustvene inteligence poudarjajo čustveno inteligenco kot nabor kompetenc, ki posameznikom lahko pomagajo biti bolj uspešni v odzivanju na svoje okolje, medtem ko so modeli, ki temeljijo na sposobnostih, osredotočeni na niz kognitivnih sposobnosti (mentalne veščine) za procesiranje čustvenih informacij in ustrezno reguliranje čustev (Fambrough & Kaye Hart, 2008, str. 746). Modeli sposobnosti predstavljajo čustveno inteligenco kot obliko inteligence, ki zajema sposobnosti za upravljanje čustev, medtem ko mešani modeli predstavljajo čustveno inteligenco kot širši nabor veščin, vključno s kompetencami in lastnostmi (Fiori, 2009, str. 22). Modeli sposobnosti v definiciji čustvene inteligence združujejo čustva in inteligenco. Fox (2013, str. 1138) pravi, da zagovorniki modela sposobnosti prepoznavajo čustveno inteligenco kot nabor sposobnosti, ki jih je možno identificirati, meriti in razvijati za večanje inteligence. Korenine tega modela so v raziskovanju Saloveya in Mayerja, korenine modela, ki temelji na lastnostih, pa večinoma v raziskovanjih Petridesa, ki zatrjuje, da čustvena inteligenca izhaja iz osebnosti, in jo definira kot konstelacijo čustvenih samozaznav, ki se nahajajo na nižjih nivojih hierarhije osebnosti in se merijo z vprašalniki čustvene inteligence, ki temeljijo na lastnostih.

Tabela 6: Opredelitve čustvene inteligence

Nivoji / dimenzije čustvene inteligence	**Opredelitev**	**Model**
Zaznavanje, identificiranje čustva	Sposobnost identificirati čustva pri sebi in drugih, kot tudi razumeti čustveno dimenzijo pri npr. umetnosti, zgodbah.	Sposobnostni model
Uporabljanje čustva	Sposobnost ustvariti, uporabiti in čutiti čustvo kot nujno za komuniciranje občutkov, ali jih uporabljati v drugih kognitivnih procesih.	
Razumevanje čustva	Sposobnost razumevanja čustvene informacije, kako se čustva združujejo in napredujejo skozi odnose in razumeti čustvene pomene.	
Obvladovanje čustva	Sposobnost biti odprt za občutke, jih uravnavati znotraj sebe in pri drugih z namenom spodbujanja osebnega razumevanja in rasti.	
Čustvena inteligenca je sposobnost zaznati in izraziti čustva, jih razumeti in uporabljati ter jih upravljati za spodbujanje osebne rasti.		

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Nivoji / dimenzije čustvene inteligence	Opredelitev	Model
Samozavedanje (osebna kompetenca)	Sposobnost prepoznati in razumeti svoje razpoloženje, čustva in motivacijo, kot tudi njihov vpliv na druge. Izraženost dimenzije: samozaupanje, realna samoocena.	Mešani model
Samoupravljanje (osebna kompetenca)	Sposobnost nadzora ali preusmeritve motečih impulzov in razpoloženj. Razmisliti pred reagiranjem. Izraženost dimenzije: vreden zaupanja in integriteta, odprtost za spremembe.	
Motivacija (osebna kompetenca)	Strast pri delu je pred denarjem ali statusom. Izraženost dimenzije: močna odločnost, zagon po doseganju, optimizem, organizacijska predanost.	
Empatija (socialna kompetenca)	Sposobnost razumeti čustveno naravo drugih in jih obravnavati glede na njihove čustvene reakcije. Izraženost dimenzije: strokovnost pri razvoju in ohranjanju talenta, medkulturna razumnost, pomoč strankam in kupcem.	
Socialne veščine (socialna kompetenca)	Dobro znanje o upravljanju odnosov in gradnji povezav, omrežij oziroma sposobnost najti skupne točke in graditi odnose. Izraženost dimenzije: uspešnost pri vodenju sprememb, prepričljivost, strokovnost pri gradnji in vodenju timov.	
Čustvena inteligenca zajema zmogljivosti, kot so spodbujanje sebe in kljubovanje frustracijam, nadziranje vzgibov in odlaganje zadovoljitve, obvladovanje razpoloženja in sproščanje stisk, ki zavirajo sposobnost razmišljanja, vživljanja v čustva drugih in upanje.		
Čustvena inteligenca (nekognitivna inteligenca) je presek medsebojno povezanih čustvenih in socialnih kompetenc, veščin, ki določajo, kako učinkovito razumemo in izražamo sebe, razumemo druge, se razumemo z njimi in se srečujemo z dnevnimi zahtevami in pritiski.		

Vir: Povzeto po P. Salovey, J. D. Mayer, D. Caruso & P. N. Lopes, Measuring Emotional Intelligence as a set of Abilities With the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test, 2003, str. 251–252; D. Goleman, What Makes a Leader?, 1998, str. 95.; D. Goleman, Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ, 2010, str. 61; M. Kotze & E. Venter, Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: an empirical study, 2011, str. 401.

Kljub določenim razlikam kažejo vsi glavni modeli čustvene inteligence določene podobnosti. Prvič, vsi modeli imajo tako intrapersonalno kot tudi socialno ali interpersonalno komponento. Drugič, vsi se ukvarjajo s temo biti sposoben zaznavati in razumeti svoja čustva. Tretjič, poudarek pri vseh modelih je na čustvenem samoupravljanju ali upravljanju čustev drugih. Četrtič, večina modelov čustvene inteligence vključuje tudi komponento empatije ali sposobnost za razumevanje občutkov, ki so jih izkusili drugi. Petič, osnovna komponenta številnih opredelitev čustvene inteligence je sposobnost spoprijeti se z osebnimi in medosebnimi problemi ter se spopadati s situacijskimi zahtevami in spremembami. Šestič, komponenta, ki je skupna številnim opisom čustvene inteligence, je sposobnost tvoriti pozitivne učinke oziroma pozitivno vplivati in biti samomotiviran (Kotze & Venter, 2011, str. 401–402).

2.2 Razlikovanje čustvene inteligence, inteligence, čustev in občutkov

Čustvena inteligenca je sestavljena iz dveh besed, čustev in inteligence. V novejših slovenskih izdajah o tem konstruktu se vse bolj uporablja beseda inteligentnost in s tem besedna zveza čustvena inteligentnost. Slovar slovenskega knjižnega jezika (Inteligenca, 2000b) opredeljuje inteligenco kot nadarjenost za umske dejavnosti ali kot sloj inteligentov, medtem ko inteligentnost opredeljuje kot lastnost inteligentnega človeka. V slovenski strokovni literaturi zasledimo tako izraz inteligenca (čustvena inteligenca) kot tudi inteligentnost (čustvena inteligentnost), medtem ko angleški jezik pozna le en termin oziroma besedno zvezo (angl. *Emotional Intelligence*), v zvezi s katero se pojavlja predvsem vprašanje enotnosti definicije in s tem ustreznosti merjenja tega konstrukta. Sadri (2012, str. 539) v svojem delu povzema avtorje, ki so podali kritičen pogled na definicijo čustvene inteligence, in sicer je ta po njihovem mnenju definirana preširoko, koncept definicije se konstantno spreminja, kombinacija s čustvi je protislovna in čustvena inteligenca sama po sebi ni prava vrsta inteligence. Nadalje, kritiki, ki jih navaja, pravijo, da gre za »težko ulovljiv« koncept in koncept, ki presega meje smiselne definicije inteligence. V magistrskem delu uporabljam besedno zvezo čustvena inteligenca, saj prevod v slovenskem jeziku še ni poenoten in zato deli mnenja strokovne javnosti, obenem namen magistrskega dela ni analiziranje ustreznosti slovenskega termina.

Salovey in Mayer (v Cavazotte, Moreno, & Hickmann, 2012, str. 445) pravita, da se **inteligenca** nanaša na sposobnost, ki jo ima posameznik za pridobivanje informacij in znanj ter za uporabo teh v različnih kontekstih, medtem ko je čustvena inteligenca povezana s sposobnostjo zaznavanja in razumevanja čustev ter uporabo teh v situacijah, ki se pojavijo. Številni avtorji ugotavljajo, da je IQ ključnega pomena pri kognitivnih nalogah in čustvena inteligenca pri socialnih situacijah (Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough, 2009, str. 252).

Čustva so za organizacije nekaj novega; v preteklosti so bila pogosto obravnavana kot nekaj negativnega, kot znak slabe samokontrole ali šibkosti, danes imajo novo bistvo,

imenovano čustvena inteligenca (Fambrough & Hart, 2008, str. 745). (Ob)čutimo občutke in čustva, pri čemer gre med tema dva pojmoma za velike razlike. **Čustvo ali emocija,** npr. jeza, strah, žalost, zadovoljstvo, se doživlja občasno in je odziv subjekta na dražljaj, ki ga je ta ocenil za pomembnega in ki visceralno, motorično, motivacijsko in mentalno pripravlja subjekt na prilagoditveno dejavnost. **Občutki** se nenehno čutijo in predstavljajo elementarne zaznave, ki nastajajo z draženjem čutil tako, da določeni dražljaji vzdražijo čutne receptorje, razporejene po koži in v notranjih organih (Milivojević, 2008, str. 20, 27). Čustva so intenzivne in omejene mentalne reakcije na določen dogodek in so usmerjena h konkretnim ciljem (Rajah, Song, & Arvey, 2011, str. 1108). Čustva imajo pomembno vlogo pri preučevanju organizacijskih vedenj in so močno prepletena s procesom vodenja.

2.3 Merjenje čustvene inteligence in konstrukt veljavnosti meritev

Posledica številnih opredelitev čustvene inteligence so številni instrumenti, ki merijo čustveno inteligenco. Čeprav med zagovorniki čustvene inteligence prevladuje poenotenje, da ima čustvena inteligenca pomembno vlogo za ustvarjanje rezultatov v življenju in pri delu, se pojavljajo številne kritike in obenem izziv, kako jo enotno definirati in meriti.

Prvi testi čustvene inteligence so temeljili na uporabi lestvic samoporočanja. Pri tovrstnih testih ljudje ocenjujejo sami sebe glede na številne karakteristike, npr. izražanje potrpežljivosti, imeti dobre odnose, dobro prenašanje stresa, za katere avtorji teh testov verjamejo, da predstavljajo čustveno inteligenco. Takšni testi so sprožili dve vprašanji; prvič, ali se ljudje sami zavedajo svojih čustvenih sposobnosti, da o njih lahko pravilno poročajo, in drugič, ali ljudje na vprašanja odgovarjajo resnično ali podajajo socialno zaželene odgovore. Zaradi tovrstnih vprašanj so se razvili testi sposobnosti, kot je test MSCEIT (Salovey & Grewal, 2005, str. 282), obenem tudi številni drugi, ki temeljijo bodisi na sposobnostih bodisi na lastnostnih, ali kombinaciji teh, pri čemer danes še vedno ni poenotene opredelitve čustvene inteligence in s tem enotnega instrumenta za merjenje tega konstrukta, ki ne bi bil deležen dvomov o veljavnosti.

V nadaljevanju povzemam primere treh različnih načinov za merjenje čustvene inteligence, in sicer test čustvene inteligence, ki temelji na opazovanju drugih (test ECI), test čustvene inteligence, ki temelji na sposobnostih (test MSCEIT) in test čustvene inteligence, ki temelji na samoporočanju/samoocenjevanju osebnostnih lastnosti (test EQ-I).

1. Test ECI

ECI (angl. *Emotional Competence Inventory*) je pristop v merjenju čustvene inteligence, ki je nastal skozi strateško sodelovanje Hay Groupa, Daniela Golemana in Richarda Boyatzisa. ECI je 360-stopinjsko orodje za ocenjevanje čustvenih kompetenc posameznikov v organizaciji in je sestavljeno iz 110 postavk, pri čemer vsaj tri pripadajo

posamezni kompetenci (Watkin, 2000, str. 89–90). Ta instrument temelji na Golemanovi opredelitvi čustvene inteligence in vključuje samooceno in oceno posameznika s strani drugih, s katerimi posameznik dela. Ta pristop je pogosto deležen kritik zaradi širokega zajemanja čustvenih in socialnih kompetenc ter nabora lastnosti čustvene inteligence.

2. Test MSCEIT

MSCEIT (angl. *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*) je Mayer-Salovey-Caruso test čustvene inteligence, ki je najbolj razširjen in uporabljen sposobnostni test za merjenje čustvene inteligence (Petrides, 2011, str. 659), ki ima 141 postavk (Webb et al., 2013, str. 151) in meri štiri dimenzije čustvene inteligence, sposobnost zaznavanja, uporabe, razumevanja in obvladovanja čustev, ter se osredotoča na merjenje sposobnosti oziroma ocenjevanje odzivov udeleženca na posamezne scenarije, podobne tistim, ki se uporabljajo pri inteligenčnih testih (Fambrough & Hart, 2008, str. 746). Salovey et al. (2003, str. 254) navedejo osem sklopov, ki sestavljajo test MSCEIT, pri čemer vsaki dimenziji čustvene inteligence pripadata dva:

- Obrazi in slike za merjenje zaznavanja čustev. Respondenti morajo identificirati čustva, ki so prikazana na različnih obrazih fotografij, in določiti izraženost čustev na posameznih umetniških slikah.
- Senzacije in facilitacija za merjenje uporabe čustev. Respondenti opisujejo čustva z uporabo nečustvenega besedišča in določajo čustva, ki so lahko povezana z uspešnostjo nalog.
- Spremembe in zmesi za merjenje razumevanja čustev. Respondenti opisujejo, kako čustva prehajajo iz enega čustva v drugega in kako so posamezna čustva sestavljena.
- Čustveni in socialni management za merjenje obvladovanja čustev. Respondenti skozi različne scenarije označijo najustreznejše načine za upravljanje svojih čustev in skozi socialne situacije tudi čustva drugih.

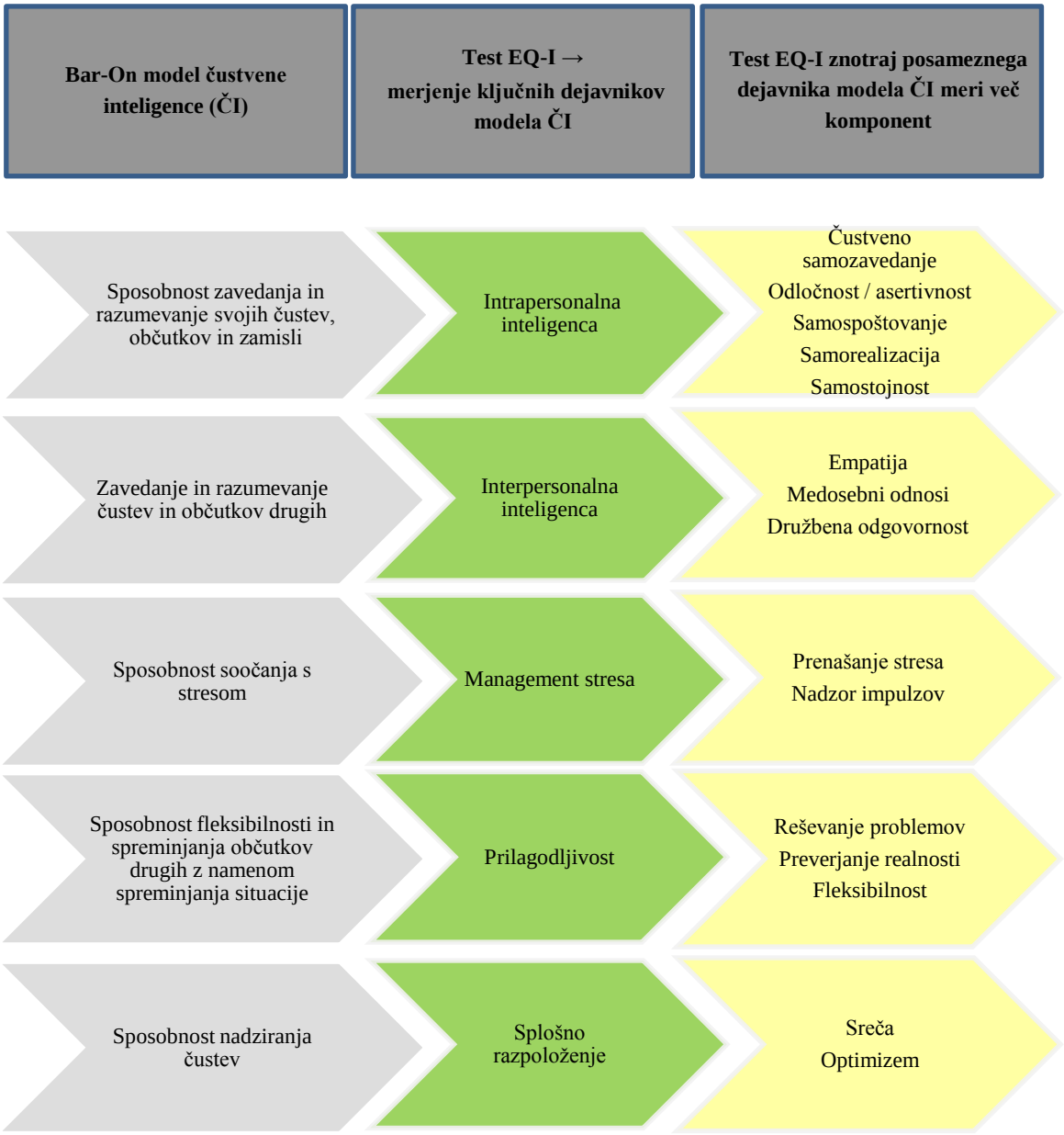
Čeprav avtorji tega instrumenta pravijo, da je to edini instrument, ki ima opraviti z inteligenco, in obstajajo študije, ki so pokazale zanesljive rezultate za merjenje konstrukta čustvene inteligence, Petrides (2011, str. 659) pravi, da je glavni problem tega instrumenta, da ne meri katerekoli razumljive dimenzije psihološkega zanimanja.

3. Test EQ-I

Najbolj razširjen in uporabljen način za merjenje čustvene inteligence, ki temelji na samoporočanju, je Bar-On EQ-I (angl. *Emotional Quotient Inventory*) test (Salovey et al., 2003, str. 259). Test je sestavljen iz 133 postavk, ki predstavljajo posamezne trditve, ki jih respondent na petstopenjski Likartovi lestvici razvrsti od 1 (zelo redko) do 5 (zelo

pogosto), glede na to, koliko te veljajo zanj (Kotze & Venter, 2011, str. 405). Slika 8 kaže Bar-On model čustvene inteligence in merjene dejavnike znotraj tega modela.

Slika 8: Elementi Bar-On modela čustvene inteligence in povzetek ključnih dejavnikov ter komponent, ki jih meri EQ-I



Vir: Povzeto po M. Kotze & I. Venter, Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: an empirical study, 2011, str. 405– 406.

Salovey et al. (2003, str. 260) kritično menijo, da če se čustvena inteligenca meri skozi samoocenjevalne lestvice in ta vključuje številne osebnostne lastnosti, potem je taka meritev zelo podobna standardnim meritvam osebnosti in ne meri oblike inteligence, pri

čemer je Bar-On model opredeljen kot mešani model, ki naj bi se razlikoval od modela sposobnosti.

2.4 Čustvena inteligenca vodij

Čustvena inteligenca je še posebej pomembna za dela, ki zahtevajo visoke stopnje socialnih interakcij, med katera spada tudi delo vodij, ki so odgovorni za vplivanje na druge in za vzpostavitev pozitivnih odnosov v organizaciji (Daft, 2003, str. 493). Da organizacije čustveno inteligenco vodij prepoznavajo kot vse bolj pomembno, se odraža v njihovih modelih vodenja in opredeljeni kulturi vodenja. Primer take organizacije je Sony Europa (Tabela 7).

Tabela 7: Kultura vodenja in model vodenja v Sony Europa

Sprememba kulture vodenja		**Model vodenja**		
Od …	**K …**		**Uspešnost**	**Potencial**
IQ	IQ in čustveni inteligenci	**osebna agilnost**	prožnost, avtentičnost	prilagodljivost, strast in zagon
nadzora	zaupanju			
soodvisnosti (meje)	soodvisnosti (zavezništvo)			
usmerjenosti na strukturo in vire	usmerjenosti na namen in ljudi	**situacijska agilnost**	razvoj drugih, vodenje tima	vplivanje in vtis
izogibanja nevarnostim	inovativnosti			
govorjenja	učenju			
hierarhije	povezovanju	**organizacijska agilnost**	osredotočenost na stranke, dokončati stvari	upravljanje kompleksnosti, spodbujanje sprememb in inovativnosti
šefa	lastnikom			
osredotočenosti na produkt	osredotočenosti na stranko			

Vir: Povzeto po L. Chambers et al., The future of leadership: A practitioner view, 2010, str. 264–265.

V Sony Europe so ugotovili, da imajo vodje ključno vlogo pri spreminjanju kulture vodenje in da je ta ključnega pomena za transformacijo podjetja. Novo kulturo vodenja so opredelili leta 2010 in ta prepoznava tudi pomembnost čustvene inteligence, medtem ko opredeljeni model vodenja temelji na agilnosti in odraža prihodnje poslovne potrebe.

2.4.1 Kompetence čustveno inteligentnih vodij

Porast zanimanja za čustveno inteligenco in čustva v delovnem okolju je pripeljal tudi do zanimanja za razvoj čustvenih kompetenc vodij. Managerji in vodje so pogosto v kontekstu pregledovanja in razvoja vodstvenih kompetenc povedali, da potrebujejo izboljšave svojih interpersonalnih veščin. Omenjeno pogosto pomeni, da imajo posamezniki težave v interpersonalnem vidiku odnosov med njimi in drugimi v delovnem okolju, kar je v posameznih primerih razumeti, da se vodja ne ukvarja dovolj z interpersonalno komunikacijo, da bi dosegel uspešne odnose pri delu, v drugih pa, da ima probleme na čustvenem nivoju. Torej, vodje želijo razviti interpersonalne veščine oziroma v zadnjih letih poudarjajo potrebo po razvoju čustvene inteligence (Riggio & Lee, 2007, str. 418).
Čustvena inteligenca po Golemanu razpoznava osebne in socialne kompetence, ki vključujejo tako vidik zavedanja kot tudi vidik sposobnosti. Izhajajoč iz tega je za vodje zaželeno, da imajo tako kompetenco samozavedanja in socialnega zavedanja kot tudi sposobnost voditi sebe in socialne veščine, ki pomagajo pri upravljanju odnosov. Zaželene managerske kompetence, povzete po Golemanu, Boyatzisu in McKeeju, so: biti sposoben nadzirati svoja čustva, transparentno in zaupanja vredno delovanje, prizadevati si za rezultate, ukrepanje in izraba možnosti, biti fleksibilen do sprememb in obvladati probleme, osredotočati se na pozitivno, navdihujoče vodenje in motiviranje z vizijo, uporabljati številne metode za spreminjanje drugih, razvoj drugih skozi konstruktivne kritike in podporo, spodbujanje in upravljanje sprememb, reševanje konfliktov, mreženje in razvoj tima (Schoo, 2008, str. 41). Številne naštete managerske kompetence so skladne s kompetencami čustvene inteligence.

Wakeman (2006, str. 72) pravi, da sta **čustvena inteligenca** in **čustvena kompetenca** dva neločljivo povezana koncepta, pri čemer sta si različna po svojem značaju. Čustvena kompetenca ne more obstajati brez dejavnikov oziroma dimenzij čustvene inteligence, saj ti zagotavljajo temelj za razvoj čustvenih kompetenc. Za razumevanje tega odnosa avtor navaja dimenzijo čustvene inteligence, ki izhaja iz opredelitve čustvene inteligence Saloveya in Mayerja – sposobnost zaznavanja čustev – in pravi, da bo imel posameznik, ki ima sposobnost zaznati čustva, tudi sposobnost razviti čustveno kompetenco v empatijo ali upravljanje konflikta. Avtor za namen svojega članka in instrumenta za testiranje, merjenje in analiziranje čustvenih dejavnikov v njem domneva, da se nivo čustvene inteligence, ki jo ima posameznik, lahko do neke stopnje meri skozi ugotavljanje, katere čustvene kompetence so pri posamezniku razvite.

Boyatzis (v Emmerling & Boyatzis, 2012, str. 7–8) je opredelil kompetence kot vedenjski pristop k čustveni inteligenci in združil Golemanovo definicijo čustvene kompetence, kot naučene zmožnosti, ki temelji na čustveni inteligenci in pripelje do izjemnih rezultatov pri delu, s tradicionalno definicijo kompetence kot osnovne značilnosti osebe, ki vodi do uspešnih rezultatov ali jih povzroča, ter na podlagi tega definiral **čustveno inteligentno kompetenco** kot sposobnost prepoznati, razumeti in uporabiti čustvene informacije o sebi,

ki vodi do uspešnih rezultatov ali jih povzroča. Nadalje je opredelil še drugi dve kompetenci, ki se pojavljata v povezavi s čustveno inteligenco, in sicer **socialno inteligentno kompetenco**, kot sposobnost prepoznati, razumeti in uporabiti čustvene informacije o drugih, ki vodi do uspešnih rezultatov ali jih povzroča, ter **kognitivno inteligentno kompetenco**, kot sposobnost razmisliti ali analizirati informacije in situacije, ki vodi do uspešnih rezultatov ali jih povzroča.

Goleman (1998, str. 94) poudari, da je za uspešnost vodje pomembna visoka stopnja čustvene inteligence, saj je skozi analizo kompetenčnih modelov številnih velikih podjetij ugotovil, da ima čustvena inteligenca vedno bolj pomembno vlogo na višjih nivojih organizacije, kjer so razlike v tehničnih veščinah zanemarljivega pomena. Zavedanje pomena čustvene inteligence in njenih dimenzij je potrebno za razvoj čustveno inteligentne vodje. Bistvene značilnosti čustveno inteligentne vodje so prikazane na Sliki 9.

Slika 9: Model štirih stebrov, ki predstavlja bistvene značilnosti čustveno inteligentne vodje

Čustvena pismenost

pomeni iskrenost v izražanju čustev, povečana raven energije in zavedanja, sprejemljivost za povratne informacije, intuicija, odgovornost in povezanost z drugimi krepi samozavest in osebno učinkovitost.

Čustvena prilagodljivost

pomeni krepitev medsebojnega zaupanja, sposobnost poslušanja in konstruktivnega reševanja konfliktov, ki pripomorejo k večji pristnosti, verodostojnosti in osebni čvrstosti.

Čustvena alkimija

spodbuja ustvarjalne sile v posamezniku, krepi sposobnost obvladovanja zunanjih pritiskov ter spodbuja sposobnost in pripravljenost, da prepoznamo in uporabimo vrsto skritih rešitev in priložnosti.

Čustvena globina

pomeni usklajevanje življenja in dela z lastnimi potenciali, ki z osebnim poslanstvom spodbuja predanost, integriteto in odgovornost ter s tem krepi avtoriteto in sposobnost vplivanja.

Vir: B. Gruban, Čustvena inteligenca, 2002, str. 4.

Čeprav so v tem poglavju prikazana določena razlikovanja, večina preučevane strokovne literature ne ločuje čustvene inteligence in čustvenih kompetenc, predvsem z vidika, ko je čustvena inteligenca opredeljena kot nabor določenih kompetenc, ali z vidika njenega razvoja, temveč ju prikazuje kot sinonima.

2.4.2 Tehnike za razvoj kompetenc čustveno inteligentnih vodij

Čustvena inteligenca je močno prepoznaven konstrukt, a kljub temu sta njegova vključitev v programe razvoja vodenja in izbira ustreznih tehnik za razvoj čustvene inteligence še vedno novi področji. Za vključitev kompetenc čustvene inteligence v razvoj vodenja so

pomembni razumevanje tega konstrukta in sprejemanje, da ga je mogoče razvijati, ter ob tem resen in osredotočen pristop, kar kaže resno željo po spremembah in vztrajnost.

Sadri (2012, str. 541–544) prikaže, kako se kompetence čustvene inteligence lahko vključijo v razvoj vodenja, in sicer naredi primerjavo med Golemanovim modelom petih kompetenc (samozavedanje, samoupravljanje, motivacija, empatija in socialne veščine) in dvema študijama s področja razvoja vodenja ter obenem uporabi Allenove in Hartmanove tehnike za učenje vodij kot relevantne za razvoj posameznih kompetenc čustvene inteligence vodij. Ugotovi, da se tri kompetence čustvene inteligence vodij – samozavedanje, samoregulacija in socialne veščine – v smislu razvoja prekrivajo s tremi pristopi razvoja vodenja, ki jih povzema po Coogerju – osebna rast, povratno informiranje ter razvoj veščin. Drugo primerjavo naredi med Golemanovimi kompetencami in šestimi temami programa za razvoj vodenja, ki so jih razvili Hartman, Conklin in Smith skozi praktično iskanje definicij uspešnega vodenja in razvoja vodij, ter ugotavlja, da se tri od štirih tem o vodenju – usmerjenost na ljudi, komuniciranje in etika – prekrivajo s tremi od petih Golemanovih kompetenc – socialne veščine, empatija in samozavedanje skupaj z upravljanjem – v smislu razvoja. Slika 10 prikazuje nabor možnih tehnik za razvoj kompetenc čustvene inteligence in Tabela 8 povezave med razvojem vodenja in razvojem kompetenc čustvene inteligence vodij ter ustreznost posameznih tehnik za razvoj posameznih kompetenc čustvene inteligence.

Slika 10: Tehnike za razvoj kompetenc čustvene inteligence

Servisno učenje

Učenje, ki vključuje dogovorjene aktivnosti, ki se nanašajo na potrebe posameznika in skupnosti.

Individualna refleksija

Osredotočenost na cilje posameznika, pretekle izkušnje in osebno poslanstvo skozi, npr. pisanje dnevnika.

Simulacije

Izvajanje enostavnih vaj, s pomočjo svinčnika in papirja (vodje si predstavljajo, da so v neki tipični krizni situaciji, nato pa skozi razpravo odločajo, katere aktivnosti bodo prednostno izvedli) ali zunanjih aktivnosti. Takšne vaje se običajno izvajajo skupaj s skupinsko refleksijo.

Timske dejavnosti (angl. *Team building*)

Posamezniki medsebojno sodelujejo z namenom analiziranja načina dela, kot tudi interpersonalnih procesov v skupini.

Skupinska refleksija

Običajno sledi po timskih dejavnostih, ko udeleženci, skozi diskusijo, iščejo strategije izboljšav.

Načrt osebnega razvoja

Vključevanje posameznika v razvoj in prevzemanje odgovornosti za realizacijo plana osebnega razvoja in usposabljanja.

Instrumenti

Kombinacija samoporočanja in metode 360 je najpogosteje uporabljeno orodje pri razvoju vodenja (potrebno vključiti še meritve čustvene inteligence).

Angl. *Coaching*

Ena na ena odnos med angl. *coachom* in klientom, ki pripomore k izboljšanju vedenj na delovnem mestu.

Razvojne naloge

Strukturirane naloge, ki posameznikom predstavljajo izziv, kot tudi zagotavljajo možnosti za učenje.

Razvojni odnosi

Formalni ali neformalni odnosi so posamezniku v pomoč pri zagotavljanju informacij, podpore in izzivov.

Povezovanje z višjimi vodji

Povezovanje poveča izpostavljenost posameznika in mu daje možnost učenja o organizaciji z druge perspektive.

Klasična izobraževanja v učilnicah

Krajša formalna izobraževanja (večinoma od tri do pet dni), katerih programi vključujejo določene potrebe vodij.

Samoučenje

Branje knjig, ogledovanje ali poslušanje video posnetkov.

Vir: Povzeto po G. Sadri, Emotional Intelligence and Leadership Development, 2012, str. 543–544.

Tabela 8: Prikaz povezav med vsebinami razvoja vodenja in razvojem kompetenc čustvene inteligence ter ustreznosti posameznih tehnik za razvoj posameznih kompetenc čustvene inteligence.

1. Pristopi razvoja vodenja po Congerju	Cilj posameznega pristopa	Golemanove dimenzije oziroma kompetence čustvene inteligence	Povezava med pristopi za uspešen razvoj vodenja in razvojem kompetenc čustvene inteligence vodje	Ustrezne tehnike za razvoj posameznih Golemanovih kompetenc čustvene inteligence
1. Osebna rast	Povezati udeležence s svojimi notranjimi kvalitetami (vrednote, talenti, strast).	**1. Samozavedanje**	Osredotočata se na razvoj večjega samozavedanja o svojih notranjih stanjih.	**1. Individualna refleksija** **2. Skupinska refleksija** **3. Angl. *Coaching*** **4. Instrumenti** **5. Simulacije** **6. Načrti osebnega razvoja**
2. Razumevanje koncepta	Povečati razumevanje koncepta vodenja.	/	/	
3. Povratno informiranje	Pomoč pri določanju prednosti in nevarnosti stila vodenja posameznika.	**2. Samoupravljanje**	Povratne informacije o vedenju vodje vodijo do večjega prepoznavanja sposobnosti, prednosti ter virov in določajo naslednje korake v ravnanju z viri.	**1. Angl. *Coaching*** **2. Razvojne naloge** **3. Simulacije** **4. Načrti osebnega razvoja**
4. Razvoj veščin	Naučiti udeležence ključnih veščin in tehnik vodenja.	**3. Socialne veščine**	Razvoj veščin vodenja prispeva k razvoju socialnih veščin.	**1. Skupinske dejavnosti** **2. Razvojni odnosi** **3. Povezovanje z višjim vodjem**
/	/	**4. Empatija**	/	**1. Servisno učenje**
/	/	**2. Motivacija**	/	**1. Klasična izobraževanja v učilnicah** **2. Samoučenje** **3. Načrti osebnega razvoja**

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

2. Teme razvoja vodenja po Hartmanu, Conklinu in Smithu	Vsebina ali cilj posamezne teme	Golemanove dimenzije čustvene inteligence oziroma kompetence	Povezava med temami za uspešen razvoj vodenja ter razvojem kompetenc čustvene inteligence vodje
1. Močna predanost	Strast in 100-odstotna predanost kot pomembna elementa za uspeh vodenja.	/	/
2. Usmerjenost na ljudi	Pritegniti in dobiti največ od ljudi, s katerimi vodja dela.	**Socialne veščine**	Obe se osredotočata na sposobnost iz drugih pridobiti največ.
3. Izobraževanje	Videti vse stvari kot priložnost za vseživljenjsko učenje.	/	/
4. Težki izzivi	Sprejemanje težkih nalog.	/	/
5. Komuniciranje	Pomembnost poštenega in osebnega stika z zaposlenimi.	**Empatija**	Empatija je povezana z učinkovitimi komunikacijskimi veščinami.
6. Etika	Ostati moralen in pošteno delovati.	**Samozavedanje in samoupravljanje**	Samozavedanje vključuje poznavanje ključnih vrednot vodij. Samoupravljanje kot sposobnost obvladovanja svojih impulzov omogoča vodji, da ostane zvest svojim vrednotam.

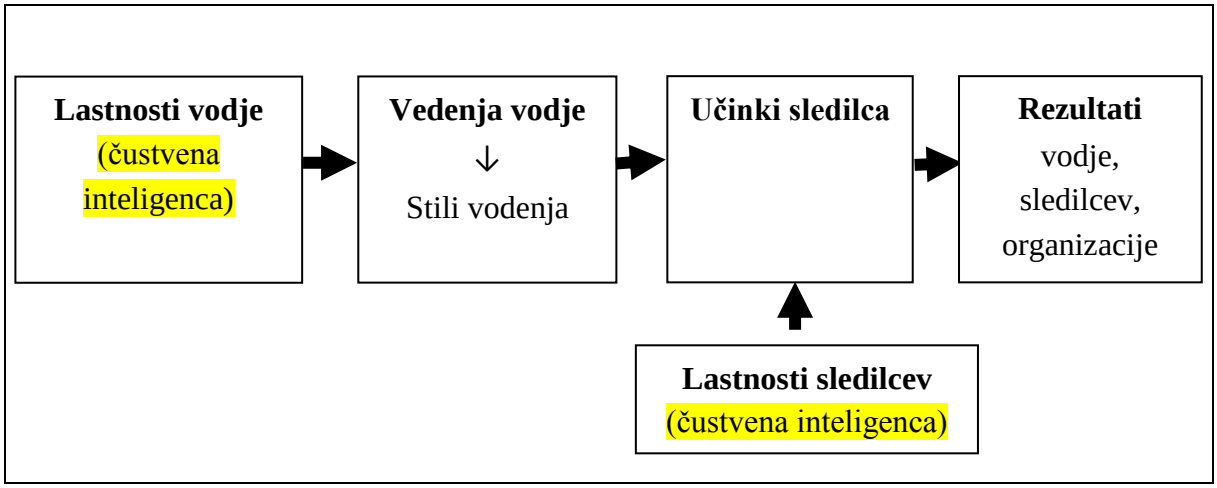
Vir: Povzeto po G. Sadri, Emotional Intelligence and Leadership Development, 2012, str. 541–544.

Številne tehnike za razvoj vodenja so enake in primerne tudi za razvoj kompetenc čustvene inteligence. Nelson, Low in Ellis (2007, str. 30) pravijo, da je za razvoj veščin čustvene inteligence najbolj ustrezno **čustveno mentorstvo**, ki predstavlja proces, v katerem je usmerjenost na posameznika in učenje osebnih sprememb na kognitivnem, afektivnem in vedenjskem nivoju, s pomočjo usposobljene osebe za temeljito spreminjanje problematičnih vedenj. Tudi poslovne šole dajejo vse večji pomen posameznim dimenzijam čustvene inteligence in organizacije jih vse bolj vključujejo v svoje kompetenčne modele.

2.5 Čustvena inteligenca v kontekstu vodenja

Obstajajo empirične raziskave, ki kažejo pomembna dognanja v odnosu vodenja in čustvene inteligence, kar potrjuje pomen čustvene inteligence v procesu vodenja oziroma ta raziskovalcem omogoča boljše razumevanje pojava vodenja, specifičnih vedenj vodij in uspešnosti vodje (Walter, Cole, & Humphrey, 2011, str. 55). Če čustveno inteligenco, ki je opredeljena tudi kot ena izmed lastnosti vodje ali sledilca, umestim v teoretični model procesa vodenja, ki so ga razvili Antonakis, Day in Schyns (2012, str. 647), prikažem povezave in potencialni vpliv čustvene inteligence vodje na vedenja in stile vodenja ter tudi končne rezultate v delovnem okolju (Slika 11).

Slika 11: Čustvena inteligenca v modelu procesa vodenja



Vir: Prilagojeno po J. Antonakis et al., Leadership and individual differences: At the cusp of renaissance, 2012, str. 647.

George (2000) izpostavi povezavo med uspešnim vodenjem in čustveno inteligenco ter opredeli pet ključnih elementov uspešnega vodenja, tako z vidika vodje kot tudi sledilcev, pri čemer vodenje razume kot proces, prežet s čustvi. Slednje je povzeto in prikazano v Tabeli 9. Teoretične predpostavke iz Tabele 9 predstavljajo izhodišča številnim kasnejšim

empiričnim študijam o vplivu posameznih dimenzij čustvene inteligence na rezultate vodje, sledilcev in organizacije.

Tabela 9: Elementi uspešnega vodenja in vloga čustvene inteligence

Elementi uspešnega vodenja	Čustvena inteligenca za doseganje uspešnega vodenja
Razviti kolektivne cilje in aktivnosti za njihovo doseganje.	Vodje, ki so pozitivno razpoloženi, so bolj kreativni, si domislijo bolj privlačne vizije in jih bolj učinkovito komunicirajo skozi organizacijo, na način, da je vizijo treba deliti in da je ta kolektivna. Z znanjem o čustvih imajo vodje zmožnost vplivanja na čustva sledilcev, da ti podprejo cilje vodje ali organizacije ter predlagajo načine za njihovo doseganje.
Vliti znanje in razumevanje o pomembnosti delovnih nalog in vedenj.	Vodje morajo razumeti in vplivati na čustva sledilcev, da se bodo ti zavedali razsežnosti problemov in ključnih izzivov, s katerimi se organizacija srečuje.
Ustvariti in doseči navdušenje, zaupanje, optimizem in sodelovanje znotraj organizacije.	Poznavanje čustev in posedovanje čustvene inteligence omogočata vodjem razpoznati dejansko od umetnega navdušenja sledilcev in konstruktivno reševanje konfliktov. Konstruktivno razmišljanje vodi do kreativnih idej pri reševanju nesporazumov. Skozi klimo, v kateri prevladujeta sodelovanje in zaupanje, vodje razvijajo sposobnost interpersonalnih odnosov s sledilci.
Spodbujati fleksibilnost pri sprejemanju odločitev in spremembah.	Čustvena inteligenca aktivira vodje, da uporabljajo čustva za uspešno sprejemanje odločitev, in obenem, da nadzorujejo čustva, ki povzročajo motnje za uspešno sprejemanje odločitev. Fleksibilno razmišljanje, ki izhaja iz čustvene inteligence, omogoča videnje povezav med različnimi informacijami. Čustvena inteligenca lahko prispeva k sposobnosti vodje, da uspešno implementira spremembe v organizacijo.
Postaviti in ohranjati organizacijsko identiteto.	Skozi organizacijsko kulturo člani razvijajo kolektivno identiteto. Norme in vrednote se prepletajo z občutki in čustvi. S poznavanjem občutkov in čustev, s sposobnostjo njihovega izražanja lahko vodje pri sledilcih vzpostavijo kolektivni smisel za organizacijsko pomembne norme in vrednote.

Vir: Povzeto po J. M. George, Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence, 2000, str. 1039–1046.

Transformacijsko vodenje je v povezavi s čustveno inteligenco pritegnilo zanimanje številnih raziskovalcev oziroma Walter et al. (2011, str. 50) pravijo, da transformacijsko

vedenje vodij prejema levji delež pozornosti v literaturi čustvene inteligence, medtem ko so preostale oblike vedenj vodij deležne omejene obravnave. Transformacijske vodje svoje napore usmerjajo v dolgoročne cilje, poudarjajo vizijo in spodbujajo sledilce, da se maksimalno potrudijo za doseganje skupinskih ciljev (Wang & Huang, 2009). Hur, Van den Berg in Wildwerom (2011, str. 592) pravijo, da empatija, motivacija, samozavedanje, zaupanje in čustvena stabilnost predstavljajo lastnosti transformacijske vodje, pri čemer navedeno opisuje tudi dimenzije čustvene inteligence. V Tabeli 10 je zbranih in povzetih nekaj študij, ki so preučevale odnos med čustveno inteligenco in izbranimi stili vodenja, s prevladujočim transformacijskim, ter odnos med čustveno inteligenco in izbranimi rezultati vodenja.

Tabela 10: Pregled študij, ki so potrdile pozitivne odnose med čustveno inteligenco, transformacijskim vodenjem in določenimi rezultati vodenja

Odnos med čustveno inteligenco in transformacijskim vodenjem ter rezultati vodenja			
Avtorji raziskave	**Vzorec raziskave in meritve**	**Predmet raziskovanja**	**Ugotovitve**
Gardner in Stough, 2002	110 managerjev. Merjenje čustvene inteligence in vodenja je temeljilo na samoporočanju.	Vloga čustvene inteligence pri različnih stilih vodenja in povezava z izbranimi rezultati vodenja: - večji napori ali sposobnost od drugih dobiti več, kot so sami pričakovali, več truda in želje po uspehu; - uspešnost, ki pomeni, da so delovne potrebe izpolnjene in da posameznik uspešno vodi skupino; - zadovoljstvo, ki se vzpostavi, ko posameznik dela z drugimi člani tima na ustrezen, zadovoljiv način.	Čustvena inteligenca je povezana s komponentami transformacijskega vodenja. Rezultati vodenja, večji napori, uspešnost in zadovoljstvo so povezani z vsemi komponentami čustvene inteligence. Uspešen vodja je transformacijski.
Barbuto in Burbach, 2006	80 izvoljenih javnih uradnikov. Merjenje čustvene inteligence je temeljilo na samoporočanju, merjenje vodenja na vključitvi sodelavcev (388).	Povezava med elementi transformacijskega vodenja in elementi čustvene inteligence.	Povezave so pozitivne. Primer: vodje, ki kažejo več empatije, izražajo tudi večjo stopnjo intelektualne stimulacije in upoštevanja posameznikov.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Odnos med čustveno inteligenco in transformacijskim vodenjem ter rezultati vodenja			
Avtorji raziskave	**Vzorec raziskave in meritve**	**Predmet raziskovanja**	**Ugotovitve**
Hur, Van den Berg in Wilderom, 2011	55 timov in njihovih vodij. V povprečju je bilo znotraj tima 32 članov. Merjenje vseh preučevanih elementov je temeljilo na samoporočanju.	1. Odnos med transformacijskim vodenjem in čustveno inteligenco. 2. Odnos med transformacijskim vodenjem in uspešnostjo vodje, uspešnostjo tima in klimo servisa. Slednja pomeni zaznavo »vzdušja« zaposlenih v odnosu izvajanja servisa strankam in kvalitete tega servisa. 3. Odnos med čustveno inteligenco in uspešnostjo vodje, uspešnostjo tima in klimo servisa, pri čemer znotraj tega odnosa posreduje transformacijsko vodenje.	Transformacijsko vodenje je povezano s čustveno inteligenco, z uspešnostjo vodje in klimo servisa, in ne tudi z uspešnostjo tima. Čustvena inteligenca je direktno povezana z uspešnostjo vodje, klimo servisa, in ne tudi z uspešnostjo tima. Tranformacijsko vodenje kot mediator med čustveno inteligenco in rezultati tima.
Shahhosseini, Silong in Ismaill, 2013	192 bančnih managerjev. Merjenje vseh preučevanih elementov je temeljilo na samoporočanju.	Odnos med čustveno inteligenco, transformacijskim vodenjem, transakcijskim vodenjem ter delovno uspešnostjo in učinkovitostjo.	Čustvena inteligenca je pozitivno povezana s čustvi ter delovno uspešnostjo in učinkovitostjo. Transformacijsko vodenje je povezano z delovno uspešnostjo in učinkovitostjo. Delovna uspešnost in učinkovitost managerjev se lahko pomembno večata z izboljšavami veščin čustvene inteligence in transformacijskim vodenjem.

Vir: Povzeto po L. Gardner & C. Stough, Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers, 2002; J. E. Barbuto & M. E. Burbach, The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials, 2006; Y. Hur et al., Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes, 2011; M. Shahhosseini, A. D. Silong & I. A. Ismaill, Relationship between transactional, transformational leadership styles, emotional intelligence and job performance, 2013.

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU VZAJEMNE ZDRAVSTVENE ZAVAROVALNICE

3.1 Predstavitev Vzajemne zdravstvene zavarovalnice

Vzajemna zdravstvena zavarovalnica (v nadaljevanju Vzajemna) je največja specializirana zavarovalnica za prostovoljna zdravstvena zavarovanja v Sloveniji. Organizirana je kot družba za vzajemno zavarovanje, torej kot pravna oseba, ki opravlja zavarovalne posle po načelu vzajemnosti, kar pomeni, da vsi člani zavarovalnice solidarno zagotavljajo varnost vsakega posameznika. Na dan 31. 12. 2012 je imela Vzajemna 854.225 članov, pri čemer je bilo 845.151 članov iz naslova dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja. Oseba postane član družbe s sklenitvijo dalj časa trajajoče zavarovalne pogodbe z Vzajemno. Izjema so dalj časa trajajoče zavarovalne pogodbe dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja. Pri slednjih zavarovalec, ki ni hkrati zavarovanec, ne pridobi položaja člana družbe, marveč postane član družbe zavarovanec. Če pa gre za tovrstno pogodbo, po kateri je zavarovanih več zavarovancev, postanejo člani družbe vsi zavarovanci. Organi Vzajemne so uprava, nadzorni svet in skupščina. Vsi organi vodenja in upravljanja Vzajemne delujejo skladno z zakoni in drugimi predpisi, statutom Vzajemne in poslovniki (Vzajemna d.v.z., 2013a). Osebna izkaznica Vzajemne je prikazana v Tabeli 11.

Tabela 11: Osebna izkaznica Vzajemne

Ime organizacije	Vzajemna zdravstvena zavarovalnica, d.v.z.
Skrajšano ime organizacije	Vzajemna, d.v.z.
Pravno-formalna oblika	družba za vzajemno zavarovanje (d.v.z.)
Začetek poslovanja	1.11.1999
Spletna stran	www.vzajemna.si
Uprava na dan 1. 11. 2013	Aleš Mikeln, MBA, predsednik uprave
	mag. Neven Cvitanović, član uprave
	mag. Katja Jelerčič, članica uprave
Število zaposlenih na dan 31. 12. 2012 (vključno z najetimi delavci)	282

Vir: Povzeto po Vzajemna d.v.z., Letno poročilo zavarovalnice Vzajemna d.v.z. za leto 2012, 2013a; Osebna izkaznica, 2013.

Vzajemna trži zavarovanja iz dveh zavarovalnih vrst, in sicer zdravstvena in nezgodna zavarovanja. Kot vodilna na področju zdravstvenih zavarovanj ponuja vse štiri tipe prostovoljnih zdravstvenih zavarovanj: dopolnilno, nadomestno, dodatno in vzporedno zdravstveno zavarovanje (Vzajemna d.v.z., 2013a). Produkti in storitve Vzajemne so

predstavljene v Prilogi 1. Tržni delež glede na pobrano bruto zavarovalno premijo v letu 2012 je predstavljal 13,3 %. Obračunane kosmate bruto zavarovalne premije so v letu 2012 znašale 270 milijonov evrov. Kosmate premije dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja imajo 97,6 % v kosmatih zavarovalnih premijah. V letu 2012 so obračunane kosmate škode znašale 245 milijonov evrov. Med obračunanimi kosmatimi škodami 99,7 % predstavljajo obračunane kosmate škode dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja (Vzajemna d.v.z., 2013a).

Vzajemna bo do konca leta 2013 sprejela nov strateško razvojni program za naslednje petletno obdobje, trenutno pa je še v veljavi strateško razvojni program za obdobje 2012–2014. Slika 12 prikazuje vizijo, poslanstvo in ključne strateške cilje Vzajemne.

Slika 12: Vizija, poslanstvo in ključni strateški cilji Vzajemne v obdobju 2012–2014

VIZIJA leta 2020

Smo vodilni ponudnik zavarovanj, ki z lastnimi zmogljivostmi ter z mrežo pogodbenih izvajalcev nudi celovito alternativo javnemu sistemu zdravstvene in socialne oskrbe.

POSLANSTVO

Zagotavljati zdravstveno in socialno varnost članov po načelu vzajemnosti.

KLJUČNI STRATEŠKI CILJI:

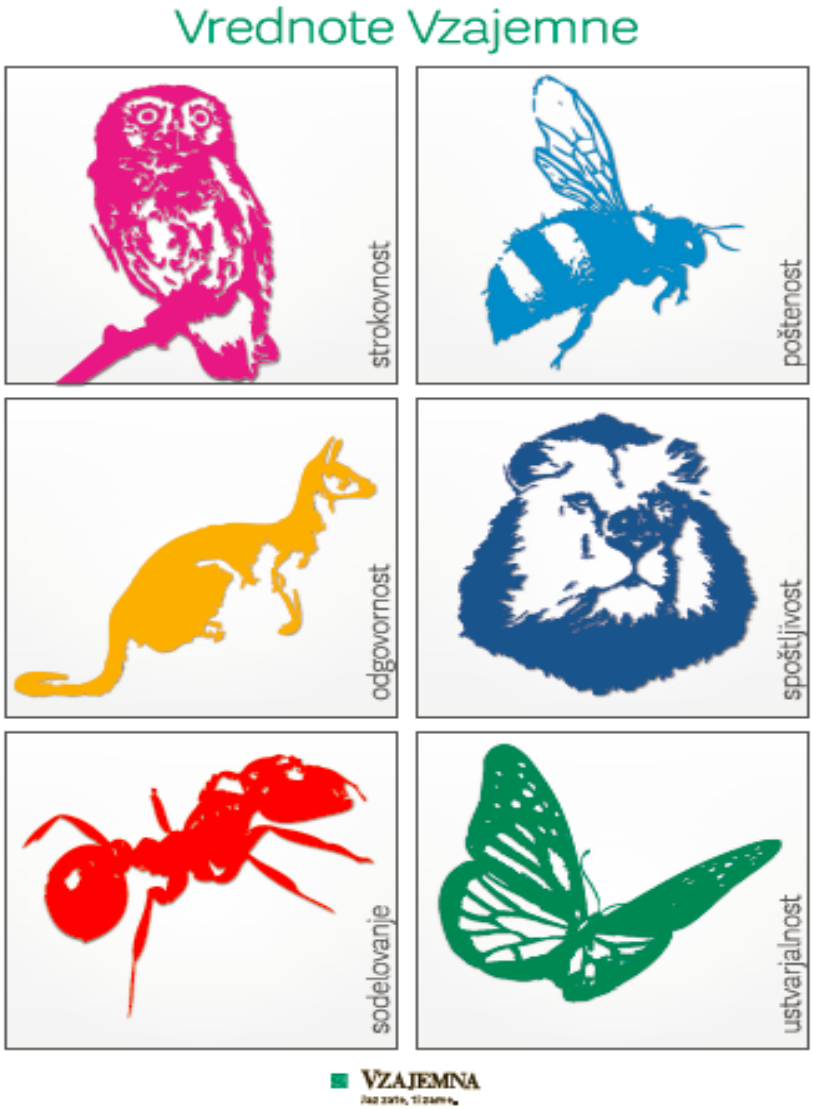
- obvladovanje škodnega rezultata;
- ohranitev portfelja zavarovancev;
- razvoj prodajnih poti in učinkovitost prodajnega osebja;
- lansiranje novih produktov;
- obvladovanje kosmatih obratovalnih stroškov;
- aktivno sodelovanje pri pripravi zakonodaje s področja zavarovalništva ter zdravstvenega zavarovanja.

Vir: Povzeto po Vzajemna d.v.z., Strateški razvojni program Vzajemne zdravstvene zavarovalnice d.v.z., za obdobje 2012–2014, 2012.

Vzajemna v zadnjih letih svojega delovanja veliko pozornosti namenja organizacijski kulturi. Zadnje merjenje iz leta 2011 je pokazalo, da je kultura organizacije v tranziciji, kar

pomeni, da je ta med tradicionalno in moderno. Cilj Vzajemne je razviti in imeti moderno organizacijsko kulturo, za katero je značilno, da so med zaposlenimi vzpostavljeni medsebojno zaupanje, sodelovanje in spoštovanje. V ospredju so samouresničevanje pri delu, sposobnost razvijati zdrave medsebojne odnose, uspešno sodelovanje z drugimi, učinkovito opravljanje nalog, doseganje ciljev in družabnost. Delovno vzdušje je sproščeno, zaposleni si delijo informacije ter skupaj napredujejo proti zastavljenim ciljem (Vzajemna d.v.z., 2011). Poleg spremljanja razvitosti organizacijske kulture in izvajanja aktivnosti za dosego želene ima organizacija postavljen tudi etični kodeks in vrednote, ki so prikazane na Sliki 13.

Slika 13: Vrednote Vzajemne



Vir: Vzajemna, Vrednote Vzajemne, 2013c.

Vsaka izmed šestih temeljnih vrednot organizacije ima svojo podobo, podobo živali, ki najbolj ponazarja posamezno vrednoto in opredeljuje želena vedenja zaposlenih. Ključnega

pomena pri razvoju želene organizacijske kulture imajo vodje. Vzajemna je organizirana funkcijsko, kar kaže organigram v Prilogi 2. Vzpostavljeno ima večnivojsko vodenje, in sicer najvišji nivo predstavlja uprava, sledijo direktorji sektorjev in služb ter nato vodje oddelkov. Organizacija ima postavljen kompetenčni model, ki ga uporablja le v razvojne namene, in sicer kompetence ocenjuje nadrejeni in določa aktivnosti za njihov razvoj skozi letne razvojne pogovore. Ključne kompetence vodij v Vzajemni so prikazane v Tabeli 12.

Tabela 12: Kompetence vodij v Vzajemni

Direktorji sektorjev in služb ter vodje oddelkov	**Direktorji poslovnih enot in vodje**	**Tip kompetence**
1. Ciljna usmerjenost	1. Ciljna usmerjenost	Skupna kompetenca
2. Komuniciranje in informiranje	2. Dvosmerno komuniciranje	Delovno specifične kompetence
3. Razvoj potencialov	3. Samorazvoj	
4. Sprejemanje odločitev	4. Skrb za razvoj sodelavcev	

Vir: Vzajemna, Katalog kompetenčnih profilov, 2009.

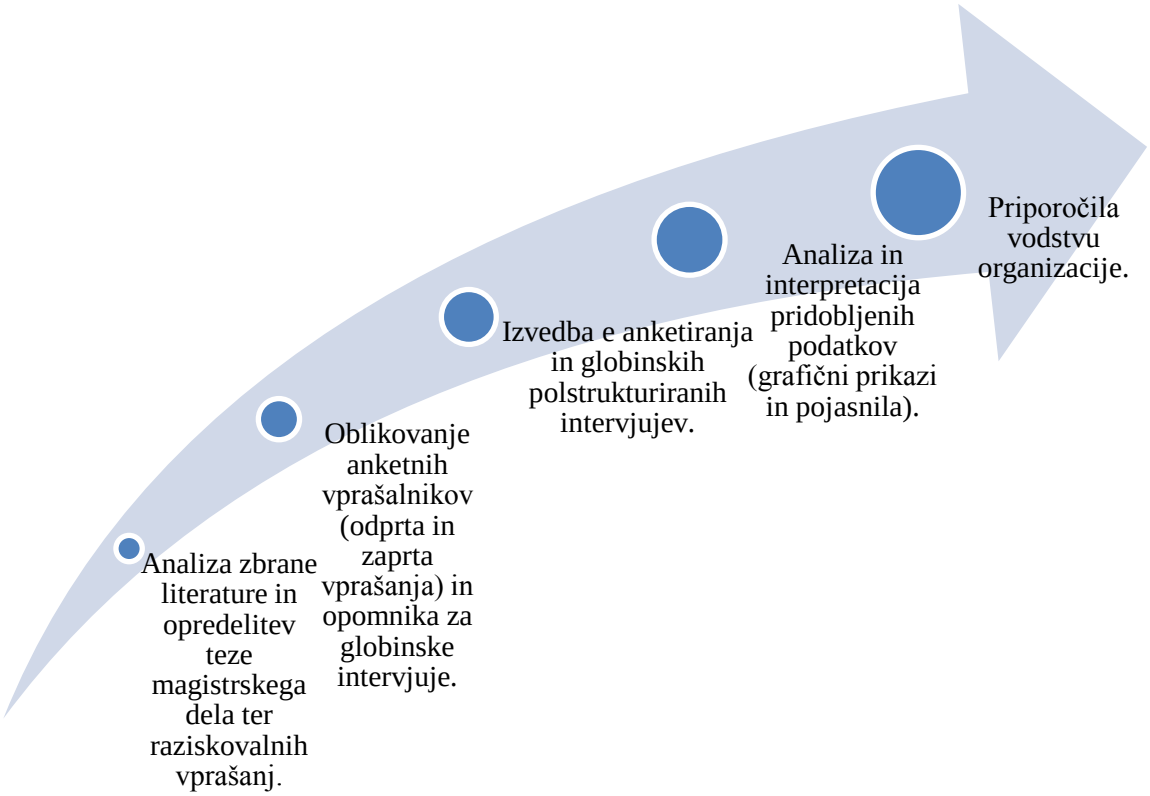
V Vzajemni je bilo na dan 31. 12. 2012 zaposlenih 79,4 % žensk in 20,6 % moških. Več kot polovica zaposlenih je imela VII. ali višjo stopnjo izobrazbe, nekoliko manj kot 50 % pa VI. ali nižjo (Vzajemna d.v.z., 2013a).

3.2 Zasnova raziskave in metodologija

Prvi del magistrskega dela predstavlja teoretično podlago za drugi del oziroma za kvalitativno raziskavo. Cilj raziskave je preučiti in prikazati pomen analize funkcije vodenja in čustvene inteligence na primeru Vzajemne ter za vodstvo organizacije pripraviti ustrezna priporočila.

Na Sliki 14 je prikazan potek kvalitativne raziskave o funkciji vodenja in čustveni inteligenci na primeru Vzajemne in s tem glavne faze raziskave, ki so podrobneje opisane in prikazane v nadaljevanju.

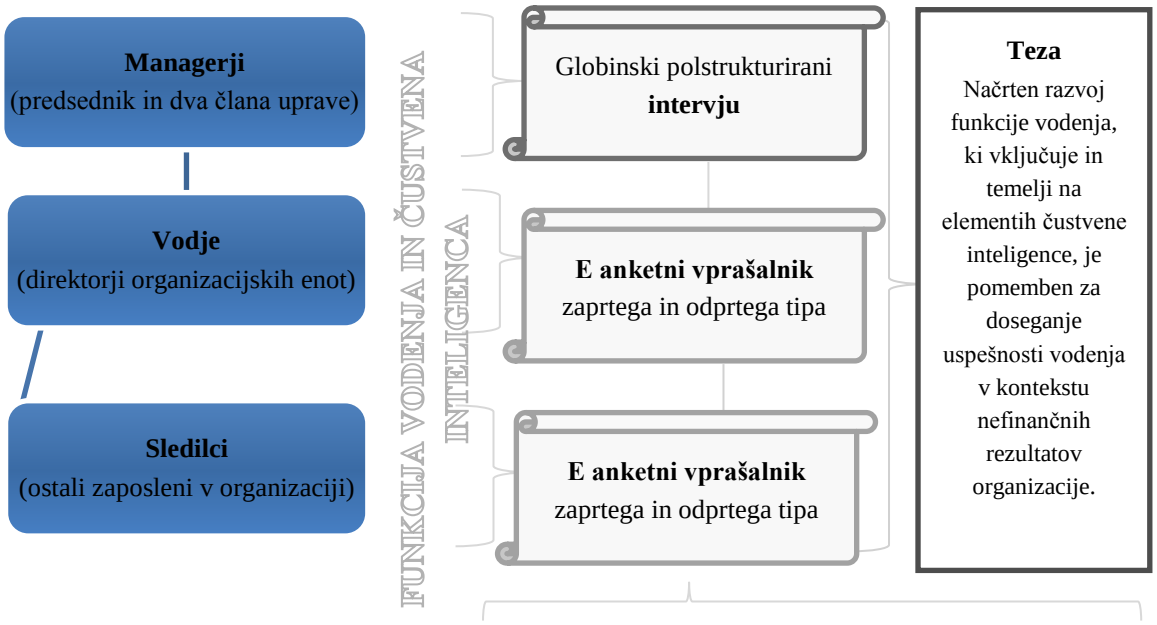
Slika 14: Zasnova kvalitativne raziskave na primeru Vzajemne



S pomočjo zbranih virov in literature in preučitve te sem postavila tezo in oblikovala raziskovalna vprašanja, nato pa pripravila anketna vprašalnika za vodje in sledilce ter opomnik za polstrukturirani globinski intervju za managerje (Slika 15). Teoretični del magistrskega dela temelji predvsem na sekundarnih virih podatkov in predstavlja podlago za izvedeno raziskavo. Fazi izvedbe anketiranja in intervjuvanja sta mi omogočili zbrati podatke iz primarnih virov.

Z namenom čim večje uporabnosti in veljavnosti pridobljenih podatkov je raziskava zasnovana na zastavljenih enakih ali podobnih vprašanjih vsem, vključenim v raziskavo, s čimer sem pridobila poglede na funkcijo vodenja in čustveno inteligenco z več perspektiv. Raziskava namreč vključuje managerje (tričlansko upravo), vodje in sledilce. Slednji so podali svoja mnenja o funkciji vodenja in zaznavanju, uporabljanju, razumevanju ter obvladovanju čustev ter pomenu čustvene inteligence vodij v kontekstu razvoja in uspešnosti vodenja. S tem načinom zagotavljam vodjem povratne informacije o izvajanju funkcije vodenja in njihovi čustveni inteligenci, vodstvu organizacije pa celotno sliko o prevladujočem stilu vodenja v organizaciji, čustveni inteligenci vodij, želenem razvoju vodenja in pomembnosti čustvene inteligence v kontekstu vodenja in razvoja. Primerjava vseh odgovorov je podlaga za priporočila vodstvu.

Slika 15: Prikaz teze in raziskovalnih vprašanj za namen raziskave ter uporabljenih metod raziskovanja



Raziskovalna vprašanja (v nadaljevanju RV):

RV 1: Ali organizacija izvaja načrten razvoj vodenja?

RV 2: Ali organizacija uporablja različne tehnike za razvoj veščin vodenja?

RV 3: Ali čustvena inteligenca vodje vpliva na stil vodenja?

RV 4: Ali čustvena inteligenca vodje vpliva na zadovoljstvo, uspešnost in vedenja sledilcev?

RV 5: Ali sledilci, ki svoje vodje prepoznavajo kot uspešne, slednje pripisujejo tudi njihovi čustveni inteligenci?

RV 6: Ali zaposleni (managerji, vodje, sledilci) v Vzajemni prepoznavajo čustveno inteligenco kot eno izmed ključnih kompetenc vodij?

3.3 Oblikovanje anketnega vprašalnika in opomnika za polstrukturirani globinski intervju

Vzorec raziskave zajema zaposlene iz različnih organizacijskih enot, saj je bil anketni vprašalnik posredovan vsem zaposlenim prek e-pošte. Raziskovanje temelji na anketiranju in izvedbi globinskih intervjujev, ki vključujejo opredeljena raziskovalna vprašanja in sledijo postavljeni tezi. Anketna vprašalnika za vodje in sledilce sta bila oblikovana prek spletne strani surveymonkey.com, povezava do vprašalnikov, skupaj s povabilom k sodelovanju v raziskavi, pa je bila posredovana prek osebne elektronske pošte. Globinska intervjuja z dvema članoma uprave Vzajemne sta bila opravljena osebno, s tretjim članom uprave pa prek telefona. Cilj anketiranja je bil predvsem pridobiti informacije o trenutnem vodenju in čustveni inteligenci vodij z vidika vodij in sledilcev, medtem ko je bil cilj polstrukturiranega globinskega intervjuja pridobiti pogled na želeno vodenje in pomembnost čustvene inteligence v kontekstu vodenja ter opredeliti razlike med managerskimi in vodstvenimi kompetencami z namenom priprave ustreznih priporočil vodstvu na področju razvoja vodenja. Primerjava odgovorov med anketiranci in

intervjuvanci predstavlja osnovo za analiziranje stanja v organizaciji in oblikovanje predlogov na področju funkcije vodenja in čustvene inteligence, pri čemer se osredotočam na nadgradnjo obstoječih dobrih praks in iskanje novih priložnosti za večanje razvitosti veščin vodij v kontekstu uspešnosti organizacije.

Anketni vprašalnik za vodje zajema sedem vsebinskih sklopov vprašanj (Priloga 3), ki so osredotočeni na stil vodenja, povezavo med čustveno inteligenco in stilom vodenja, čustveno inteligenco vodje, vpliv čustvene inteligence na nefinančne rezultate organizacije, ključne kompetence uspešnih vodij, potrebo po razvoju vodstvenih kompetenc ter razvoj vodenja. V anketni vprašalnik so zajeti tudi demografski podatki; spol, starost in vodstvene delovne izkušnje. Anketni vprašalnik za vodje so izpolnjevali samo direktorji organizacijskih enot, ki so neposredno odgovorni upravi, in ne tudi vodje oddelkov, ki so neposredno odgovorni direktorjem organizacijskih enot. Za izražanje strinjanj s posameznimi trditvami je v anketnem vprašalniku uporabljena petstopenjska lestvica (od 5 = popolnoma se strinjam do 1 = sploh se ne strinjam).

Anketni vprašalnik za sledilce zajema sedem vsebinskih sklopov vprašanj, zadnji pa se nanaša na opredelitev delovnih izkušenj (Priloga 4). Sledilci so ocenjevali stil vodenja njihovih vodij, pomembnost čustvene inteligence pri vladajočem stilu vodenja, čustveno inteligenco vodje, vpliv čustvene inteligence vodje na nefinančne rezultate organizacije, ključne kompetence uspešnih vodij, potrebo po razvoju vodstvenih kompetenc ter razvoj vodenja. Za izražanje strinjanj s posameznimi trditvami je v anketnem vprašalniku uporabljena petstopenjska lestvica (od 5 = popolnoma se strinjam do 1 = sploh se ne strinjam).

Polstrukturirani globinski intervjuji z managerji temeljijo na opomniku, ki vsebuje večino vnaprej pripravljenih vprašanj, kot izhaja iz Priloge 5. Glede na to, da je intervjuvanje bilo namenjeno vsem članom uprave, je bil opomnik pomemben vodič pri zastavljanju enakih vprašanj vsem intervjuvancem, pri čemer so imeli slednji še vedno možnost izraziti dodatna mnenja in stališča. Polstrukturirani globinski intervju temelji na petih odprtih vprašanjih in je omogočil poseg v globino mnenj, stališč in izkušenj posameznih članov uprave o managerskih in vodstvenih kompetencah, želenem stilu vodenja, ključnih kompetencah vodstvenega kadra in čustveni inteligenci v kontekstu vodenja in razvoja.

3.4 Omejitve

Pri raziskavi sem se srečevala z vsebinskimi, časovnimi in metodološkimi omejitvami.

1. Vsebinske omejitve

Vodenje je v svoji osnovi pozitivno, zato so bili vsi opisi stilov vodenja v anketnih vprašalnikih kot taki tudi opisani in s tega vidika medsebojno »podobni«, zato so si anketiranci morali vzeti čas in dobro razmisliti, katerega izbrati. Včasih zaposleni pri svojih vodjih iščejo predvsem negativne lastnosti ali dejansko zaznavajo vodenje svoje organizacijske enote kot destruktivno, in ker takih opisov anketni vprašalnik ni vseboval, se je morda zato sedem sledilcev odločilo, da ne izberejo nobenega izmed opredeljenih stilov vodenja. Kot že večkrat omenjeno v teoretičnem delu magistrske naloge, se je tudi v praktičnem izkazalo, da je težava pri opredelitvi pojma čustvene inteligence. Slednjo sem v uvodnem nagovoru vprašalnikov sicer opredelila in pri tem uporabila definicijo Mayerja in Saloveya, a kljub temu je iz odgovorov anketirancev, predvsem pri odprtem tipu vprašanj, zaznati raznolikost razumevanja tega konstrukta.

2. Časovna omejitev

Raziskavo sem časovno omejila, in sicer je ta potekala v obdobju od 29. 10. 2013 do 5. 11. 2013. Ker je omenjeno obdobje predstavljalo čas jesenskih počitnic, je bilo zelo veliko zaposlenih odsotnih, kar je vplivalo na odzivnost na anketo.

3. Metodološke omejitve

Dvom o anonimnosti anketiranja je pogosto prisoten pri vsakem anketiranju. Slednjega sem poskušala v svoji raziskavi omejiti z izjavo v uvodnem nagovoru, da je ta zagotovljena, in s tem, da je anketiranje potekalo prek povezave do spletne strani surveymonkey.com. Zaposleni so prek elektronske pošte prejeli povezavo do anketnega vprašalnika, zato z nikomer nisem imela osebnega stika in nikomur osebno ni bilo treba pošiljati izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Z namenom zagotavljanja anonimnosti v anketnih vprašalnikih nisem zahtevala navedbe naziva organizacijske enote, v kateri je sledilec ali vodja zaposlen, in se tako osredotočila le na skupne podatke na nivoju organizacije. Na ta način sem vlila dodatno zaupanje v anketna vprašalnika. Ker raziskava temelji na samoporočanju vključenih v raziskavo, je lahko prisotno subjektivno zaznavanje.

3.5 Analiza in interpretacija pridobljenih podatkov

Anketni vprašalniki so bili posredovani zaposlenim po elektronski pošti dne 29. 10. 2013. Prvi polstrukturirani globinski intervju sem opravila osebno dne 6. 11. 2013, drugega prav tako osebno dne 8. 11. 2013 in tretjega prek telefona dne 11. 11. 2013.

3.5.1 Predstavitev vzorca

Skupaj sem zbrala 13 anketnih vprašalnikov s strani vodij in 92 anketnih vprašalnikov s strani sledilcev. Glede na to, da je anketiranje potekalo med prazniki oziroma jesenskimi počitnicami, ko je bilo veliko zaposlenih odsotnih, saj so v Vzajemni pretežno zaposleni mladi, ženske oziroma starši šoloobveznih otrok, ocenjujem, da je odzivnost zelo visoka. Opravljeni so bili trije polstrukturirani globinski intervjuji, kar predstavlja 100-odstotno odzivnost. S pomočjo anketnih vprašalnikov sem prejela tudi podatke o spolu, starosti in vodstvenih delovnih izkušnjah vodij ter delovnih izkušnjah sledilcev. Slednje je prikazano v Tabeli 13.

Tabela 13: Podatki o spolu, starosti in vodstvenih delovnih izkušnjah vodij ter delovnih izkušnjah sledilcev

VODJE					
SPOL (v %)		**STAROST (v letih in %)**		**VODSTVENE DELOVNE IZKUŠNJE (v letih in %)**	
M	**76,9**	20–30	0,0	**0–5**	**53,8**
Ž	23,1	**31–40**	**53,8**	6–10	23,1
		41–50	38,5	11–20	15,4
		51–60	7,7	21–30	7,7
		nad 61	0,0	nad 30	0,0
SLEDILCI – DELOVNE IZKUŠNJE (v letih in %)					
0–5			10,0		
6–10			31,2		
11–20			**36,2**		
21–30			16,3		
nad 30			6,3		

Vodje, ki so odgovarjali na anketni vprašalnik, so pretežno moškega spola, 76,9 %. Največji delež, 53,8 %, predstavljajo mlajši vodje, in sicer stari med 31 in 40 let, ter vodje z najmanj vodstvenih delovnih izkušenj, med 0 in 5 let, kar glede na delovne izkušnje preostalih vodij predstavlja 53,8 %. Največ delovnih izkušenj, med 11 in 20 let, ima 36,2 % sledilcev, ki so odgovorili na to vprašanje. Glede na to, da je v Vzajemni pretežno mlad kader, saj je povprečna starost 39 let, podatki o starosti in delovnih izkušnjah vodij ne presenečajo.

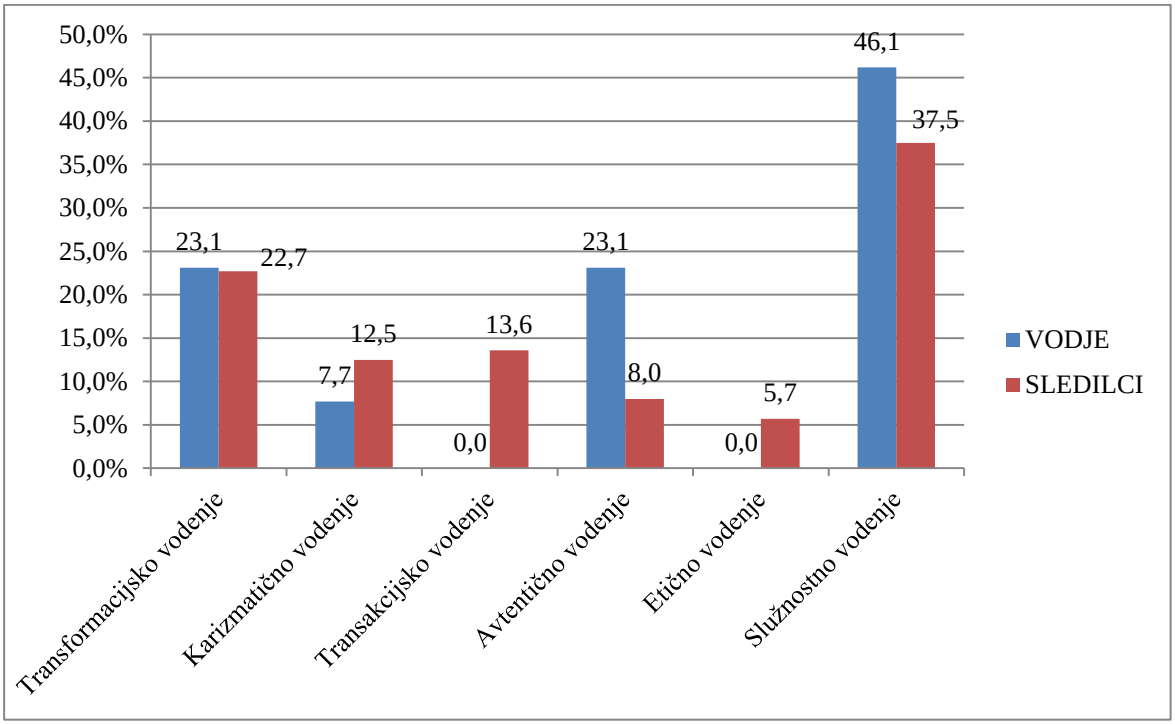
3.5.2 Predstavitev rezultatov raziskave

Sprva sem v raziskavi ugotavljala **prevladujoči in želeni stil vodenja**. V Vzajemni so tako vodje (46,1 %) kot tudi sledilci (37,5 %) ocenili, da v organizaciji prevladuje pretežno služnostno vodenje, za katero je značilno osredotočanje na interese sledilcev. 23,1 % vodij

je ocenilo, da imajo transformacijski stil vodenja, temu pa je pritrdilo 22,7 % sledilcev. Noben vodja ni izbral transakcijskega ali etičnega vodenja, preostali stili vodenja pa so tako pri vodjih kot tudi sledilcih izbrani v manjšem obsegu, kot prikazuje Slika 16. Člani uprave Vzajemne v intervjujih povedo, da si želijo, da bi v organizaciji prevladovalo transformacijsko vodenje, saj je organizacija pred velikimi izzivi, postavlja novo strategijo, ki zahteva proaktivne vodje, vodje, ki se bodo sposobni uspešno spopadati s problemi in bodo sledilcem zgled. Ključnega pomena je torej uresničevanje strateških ciljev organizacije, pri čemer intervjuvanci obenem poudarijo pomembnost nadaljnjih prizadevanj za uspešno delo z ljudmi. Povzetek intervjujev s člani uprave Vzajemne je v Prilogi 8.

Yoshida, Sendjaya, Hirst in Cooper (2013) opredelijo služnostno vodenje kot holistični pristop k vodenju, ki vključuje racionalno, odnosno, čustveno, moralno in spiritualno dimenzijo v odnosu vodja-sledilec, tako da lahko sledilci povečajo svoje zmožnosti in vrednost. Pravijo, da služnostno vodenje deli nekatere podobnosti s transformacijskim, pri čemer med njima obstajajo kvalitativne in empirične razlike; predvsem bo transformacijski vodja navdušil in navdihnil svoje sledilce, da izpolnijo pričakovanja, pri čemer so ta vedenja spodbujena prej z organizacijskimi cilji kot z razvojem sledilcev.

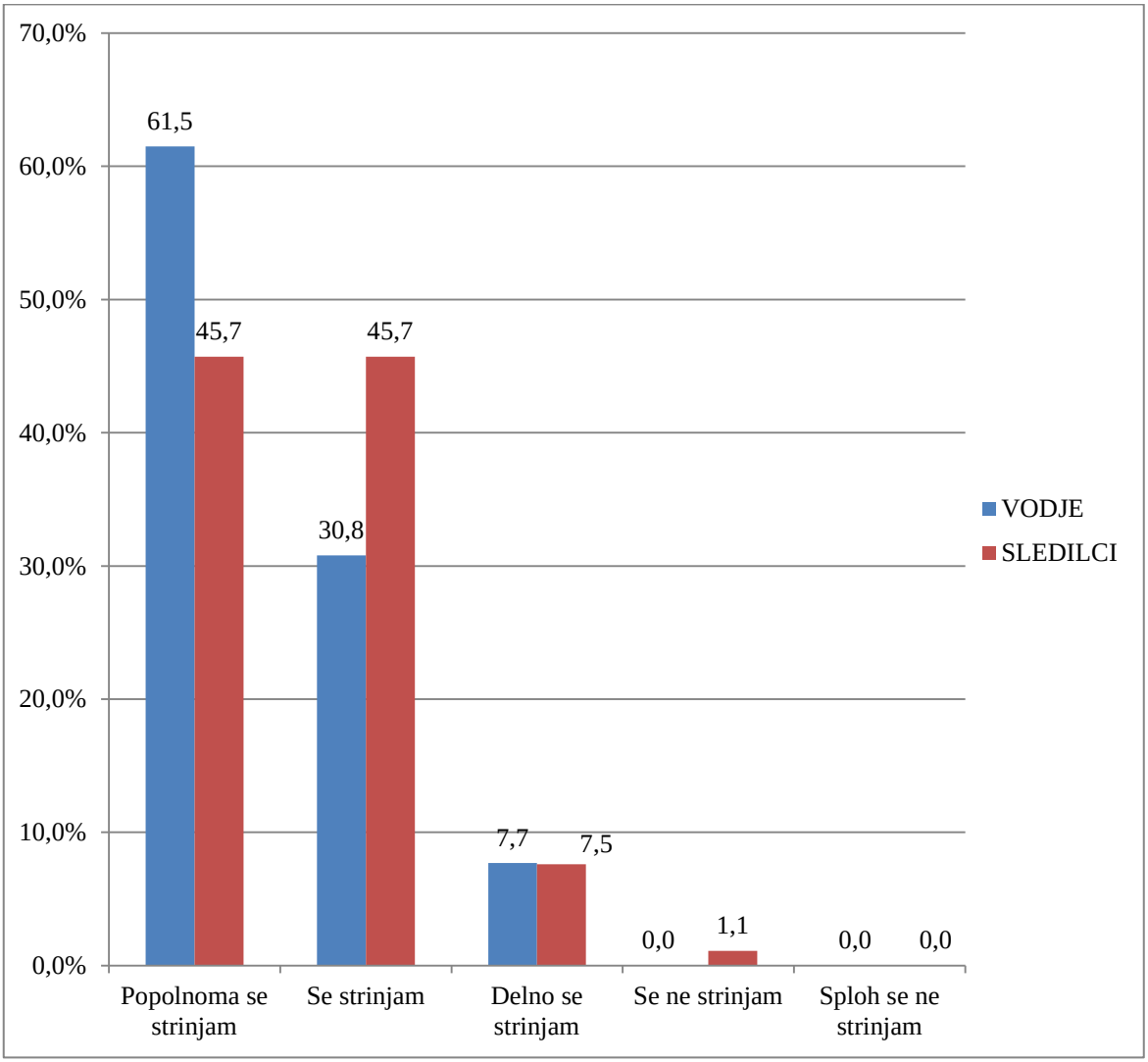
Slika 16: Stili vodenja v Vzajemni – samoocena vodij in sledilcev (v %)



Vodje, kot tudi sledilci, se večinoma strinjajo, da ima **čustvena inteligenca vodje pomembno vlogo pri skoraj vseh izbranih stilih vodenja** (Slika 17). Največ odgovorov pri tem vprašanju se je nanašalo na »popolnoma se strinjam« (61,5 % vodij in 45,7 %

sledilcev), nato »se strinjam« (30,8 % vodij in 45,7 % sledilcev). Odgovor »delno se strinjam« je izbralo 7,7 % vodij in 7,5 % sledilcev. 1,1 % sledilcev je izbralo odgovor »se ne strinjam«. Vodje se v primerjavi s sledilci v večji meri strinjajo, da ima njihova čustvena inteligenca vlogo pri izbranem stilu vodenja.

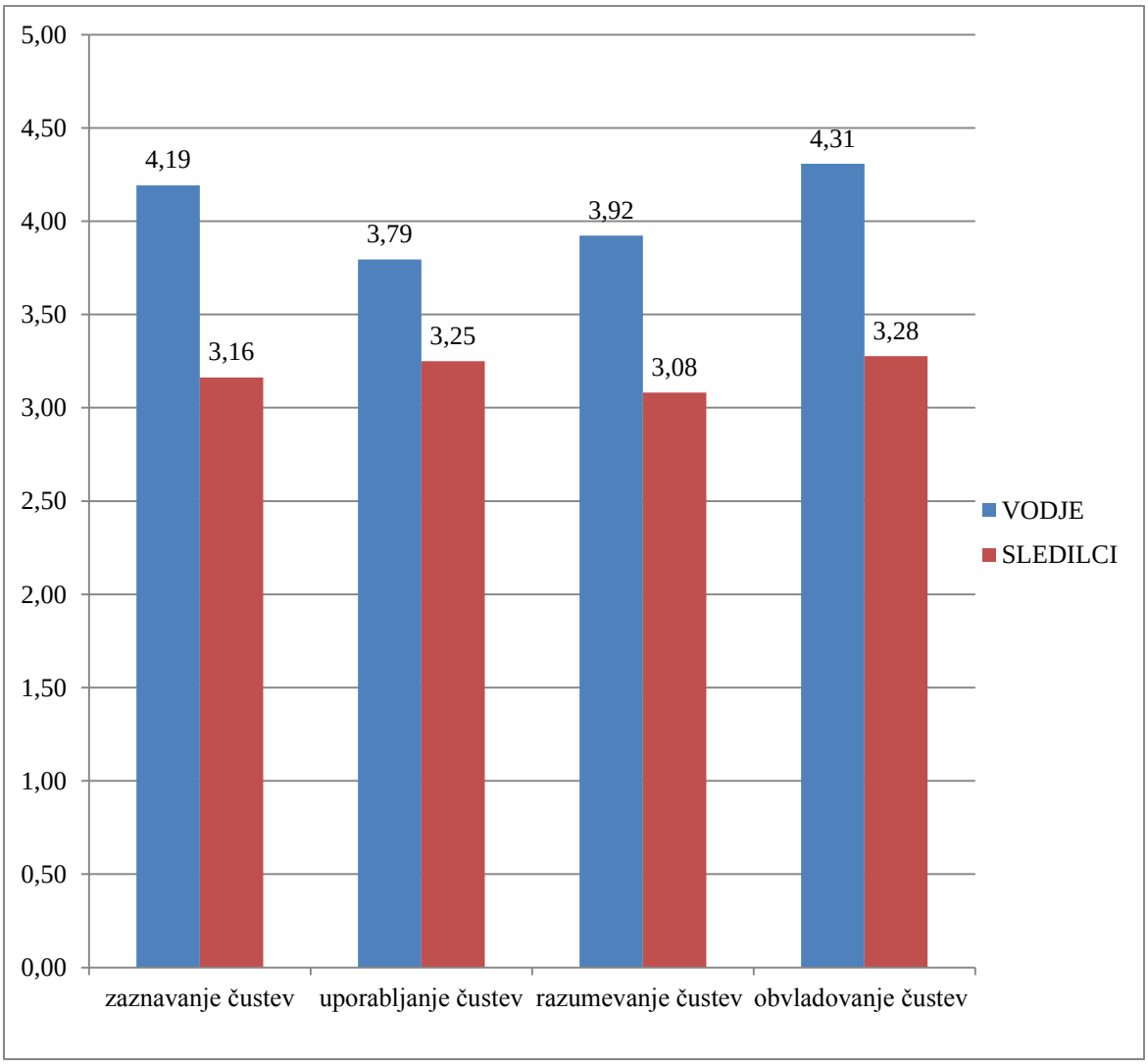
Slika 17: Vloga čustvene inteligence vodje pri izbranem stilu vodenja (v %)



Vodje so nadalje samoocenjevali sposobnost zaznavanja, uporabljanja, razumevanja in obvladovanja svojih čustev in čustev drugih. Rezultati kažejo visoko **stopnjo »razvitosti« čustvene inteligence** (Slika 18). Najvišje so vodje ocenile sposobnost obvladovanja čustev (4,31), najnižje pa sposobnost uporabljanja čustev (3,79). Tudi sledilci so svojim vodjem pripisali dokaj visoko stopnjo »razvitosti« čustvene inteligence, saj so pri vseh štirih dimenzijah podali ocene nad 3, najvišjo pri obvladovanju čustev (3,28) in najnižjo pri razumevanju čustev (3,08). Kot že večkrat poudarjeno v magistrskem delu, merjenje čustvene inteligence še vedno predstavlja veliko nejasnosti. V raziskavi sem se osredotočila na samooceno vodij in zaznavo sledilcev z namenom ugotavljanja pomembnosti posameznih elementov čustvene inteligence in z namenom pomembnosti te v

kontekstu razvoja vodenja in nefinančnih rezultatov organizacije, in ne na ugotavljanje dejanske stopnje razvitosti čustvene inteligence vodij.

Slika 18: Čustvena inteligenca vodij



Znotraj dimenzije **zaznavanje čustev** so vse **vodje** na trditev »Dnevno lahko identificiram čustva, ki jih čutim« izbrali odgovor »popolnoma se strinjam ali se strinjam«. Nekoliko nižjo stopnjo strinjanja so izrazili pri trditvi »Večinoma si lahko predstavljam, kaj druga oseba čuti«, saj se jih s tem 15,4 % delno strinja, vsi ostali odgovori pri tej trditvi pa so bili »popolnoma se strinjam ali se strinjam«. Znotraj dimenzije **uporabljanje čustev** je največ vodij izrazilo strinjanje s trditvijo »Pri delovnih projektih pogosto uporabljam lastno navdušenje za povečanje naporov drugih, ki so vključeni v projekt«, nekoliko nižjo stopnjo strinjanja s trditvijo »Delovnim nalogam postavljam prioritete glede na to, kako močno čutim, da je posamezna naloga pomembna« in najnižjo s trditvijo »Pri sprejemanju odločitev vedno upoštevam, kako bi se ob tem počutili drugi«. Znotraj dimenzije **razumevanje čustev** je največ vodij izrazilo strinjanje s trditvijo »Skozi opazovanje

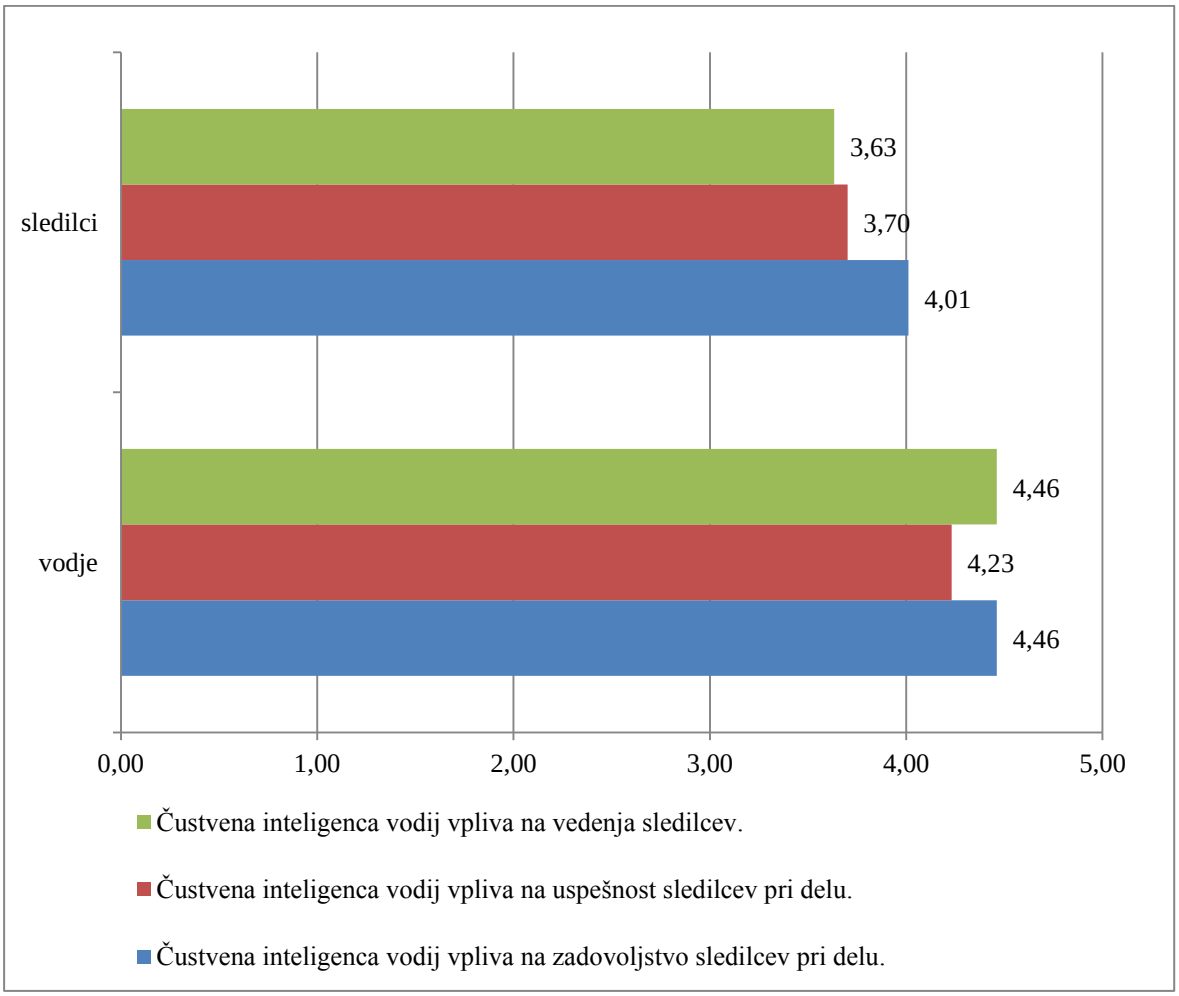
interakcij med drugimi lahko prepoznam njihove medsebojne občutke«, nekoliko nižjo stopnjo strinjanja s trditvijo »Običajno lahko ugotovim spremembe v čustvih svojih sledilcev« in najnižjo s trditvijo »Če sledilec slabše dela pri določenem projektu, običajno prepoznam, kako se zato počuti (npr. krivega, jeznega ...)«. Znotraj dimenzije **obvladovanje čustev** je največ vodij izrazilo strinjanje s trditvijo »Sposoben sem pomiriti nekoga, ki jezno deluje v delovnem okolju«, nekoliko nižjo stopnjo strinjanja s trditvijo »Ko je sledilec razočaran nad svojo uspešnostjo pri delu, se potrudim in ga s spodbudnimi besedami podprem« in najnižjo stopnjo strinjanja s trditvijo »Običajno sem sposoben prenesti občutek entuziazma nad delovnim projektom na druge«.

Znotraj dimenzije **zaznavanje čustev** je največ **sledilcev**, 41,86 %, odgovorilo, da se delno strinja, da si vodja predstavlja, kaj čutijo, 31,39 % se jih je s trditvijo strinjalo, 19,77 % se ni strinjalo, 4,65 % se je popolnoma strinjalo in 2,33 % se sploh ni strinjalo. Znotraj dimenzije **uporabljanja čustev** se sledilci bolj strinjajo s trditvijo, da vodja pogosto pri delovnih projektih uporablja lastno navdušenje za povečanje naporov sledilcev, ki so vključeni v projekt, kot s trditvijo »Vodja pri sprejemanju odločitev vedno upošteva, kako bi se ob tem počutili mi, sledilci«. Znotraj dimenzije **razumevanje čustev** se sledilci bolj strinjajo s trditvijo, da če slabše delajo pri določenem projektu, vodja običajno to prepozna, kot s trditvijo »Običajno vodja ugotovi spremembe pri mojih čustvih«. Znotraj dimenzije **obvladovanje čustev** je največ vodij izrazilo strinjanja s trditvijo »Vodja je sposoben pomiriti nekoga, ki jezno deluje v delovnem okolju«, nekoliko nižjo stopnjo strinjanja s trditvijo »Vodja je običajno sposoben prenesti občutek entuziazma nad delovnim projektom na nas« in najnižjo s trditvijo »Ko sem razočaran/-a nad svojo uspešnostjo pri delu, se vodja potrudi in me s spodbudnimi besedami podpre«. Omenjeno kaže, da so dimenzije čustvene inteligence vodje do drugih manj »razvite« kot do njih samih.

V raziskavi je sodelovalo 53,8 % vodij, starih med 31 in 40 let, 38,5 % med 41 in 50 let ter 7,7 % med 51 in 60 let. Goleman (1998, str. 97) pravi, da čustvena inteligenca narašča z leti. Če upoštevamo, da je večina vodij v Vzajemni mlajših in da so ocene zaznave razvitosti čustvene inteligence pri vodjih zelo visoke, so vodje s tega vidika primerne, pri čemer slednje še ne pomeni, da ne potrebujejo treningov za nadaljnji razvoj veščin vodenja. Fisher (v Schaubroeck & Shao, 2012, str. 28) pravi, da so moški in ženske ocenjeni bolj pozitivno, če je izražanje njihovih čustev skladno z njihovo spolno identiteto.

V nadaljevanju prikazujem **vpliv čustvene inteligence vodje na zadovoljstvo, uspešnost in rezultate sledilcev** (Slika 19). Rezultati kažejo, da vodje ocenjujejo višji vpliv njihove čustvene inteligence na opredeljene rezultate kot sledilci.

Slika 19: Vpliv čustvene inteligence vodje na zadovoljstvo, uspešnost in rezultate sledilcev

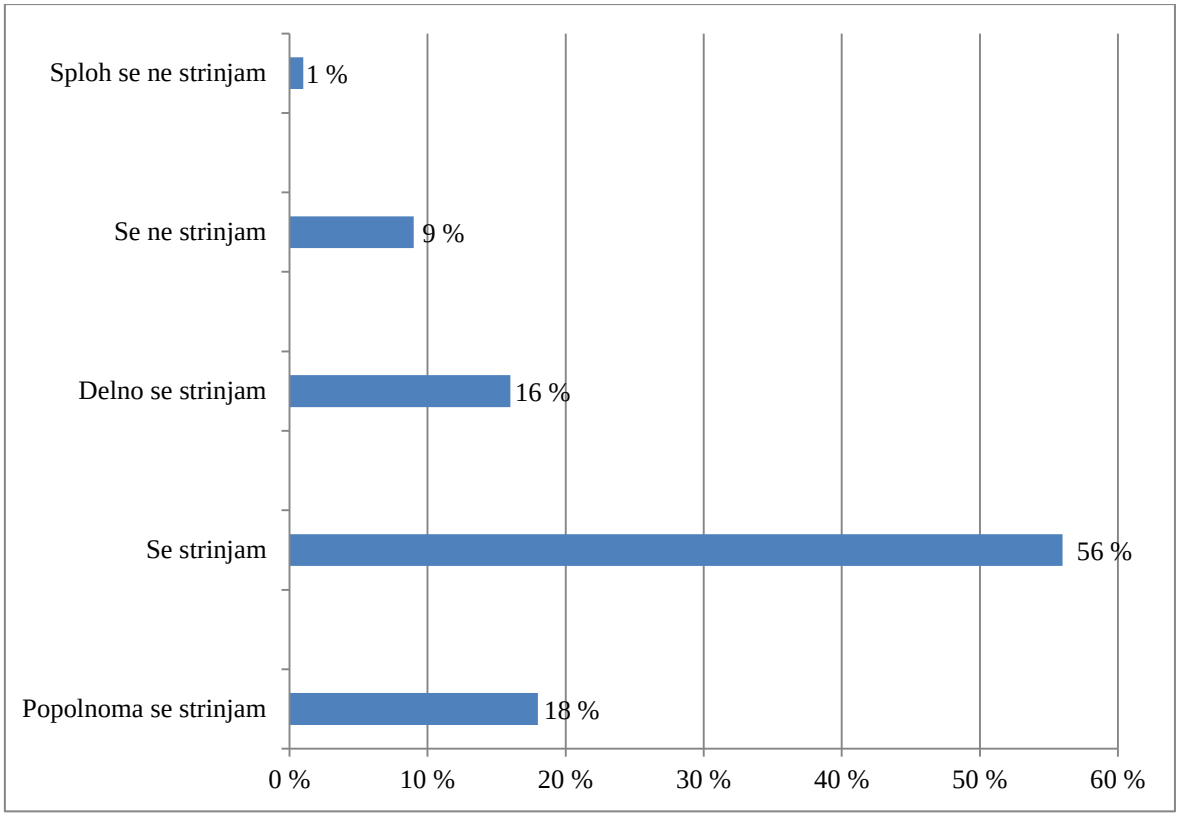


Vodje pripisujejo najnižji vpliv svoje čustvene inteligence na uspešnost sledilcev pri delu (4,23), nekoliko višji vpliv na vedenja sledilcev (4,46) in obenem na zadovoljstvo sledilcev pri delu (4,46). Tudi sledilci so ocenili najvišji vpliv čustvene inteligence vodij na svoje zadovoljstvo pri delu (4,01), nižji na svojo uspešnost pri delu (3,70) in najnižji na svoja vedenja (3,63).

Tudi managerji so prepričani, da čustvena inteligenca vpliva na nefinančne rezultate organizacije, predvsem na zadovoljstvo sledilcev, pri čemer en član uprave izpostavi tudi vpliv čustvene inteligence na prodajne rezultate. Prodajniki so izpostavljeni dnevnim stresom, predvsem v odnosu dela s strankami, in če vodja s svojo čustveno inteligenco prepoznava čustva sledilcev in s svojim pozitivnim delovanjem vpliva na njih, je pričakovati manjši stres in boljše prodajne rezultate. Managerji skozi intervjuje izpostavijo vpliv čustvene inteligence tudi na gradnjo zaupanja pri sledilcih, motivacijo in sposobnost vodenja tima.

Sledilci so ocenjevali tudi **vpliv čustvene inteligence vodje na uspešnost vodje** (Slika 20). Sledilci menijo, da čustvena inteligenca vodje vpliva na uspešnost vodje pri delu, saj je večina anketiranih sledilcev, 74 %, izbrala odgovor »popolnoma se strinjam ali se strinjam«, 16 % »delno se strinjam«, 9 % »se ne strinjam« in 1 % »sploh se ne strinjam«.

Slika 20: Vpliv čustvene inteligence vodje na uspešnost vodje – ocena sledilcev



Vodje so v anketnem vprašalniku navedli **ključne kompetence uspešnih vodij** (Priloga 6). Med najbolj pogoste kompetence uspešnih vodij se uvrščajo ciljna usmerjenost, čustvena inteligenca, komuniciranje, sprejemanje odločitev, strokovnost, prevzemanje odgovornosi in poštenost ter etičnost. Glede na obstoječe kompetence vodij, ki jih ima organizacija že opredeljene v svojem kompetenčnem modelu, se skozi raziskavo izpostavijo zelo podobne, pri čemer se na novo izpostavita čustvena inteligenca in strokovnost. Vprašanje o kompetencah uspešnih vodij je bilo postavljeno tudi sledilcem. Vse navedene kompetence sledilcev so zbrane in prikazane v Prilogi 7. Kot najpogostejše so slednji izpostavili strokovnost in znanje, poštenost, moralo in etiko, motivacijo sledilcev in njihovo navduševanje, čustveno inteligenco s poudarkom na empatiji, komuniciranje in informiranje, ciljno usmerjenost, razumevanje sledilcev in posluh za njih. Skozi intervjuje s člani uprave Vzajemne sem preverila, katere vodstvene kompetence iščejo na trgu in pričakujejo od posameznikov, ki prevzemajo vodilno funkcijo v organizaciji. Prikaz in primerjave najbolj pogosto navedenih kompetenc uspešnih vodij s strani managerjev, vodij in sledilcev so v Tabeli 14.

Tabela 14: Pregled najbolj pogosto navedenih kompetenc uspešnih vodij

Managerji (člani uprave)	**Vodje**	**Sledilci**
Delo z ljudmi (3)	Ciljna usmerjenost (5)	Strokovnost, znanje (30)
Proaktivnost (3)	Čustvena inteligenca (5)	Poštenost, morala, etika (25)
Prevzemanje odgovornosti (3)	Komuniciranje (dvosmerna, odprta in stalna komunikacija, informiranje) (4)	Motivacija sledilcev in navduševanje (14)
Etičnost (1)	Sprejemanje odločitev (4)	Čustvena inteligenca s poudarkom na empatiji (13)
Strokovnost in razvoj (1)	Strokovnost (3)	Komuniciranje in informiranje (13)
Komuniciranje (1)	Prevzemanje odgovornosti (2)	Ciljna usmerjenost (10)
Motivacija sledilcev (1)	Poštenost, etičnost (2)	Razumevanje sledilcev in posluh za njih (10)

Vrstni red kompetenc odraža pogostost navedb posamezne kompetence s strani posamezne skupine. Vse tri skupine so vsaj enkrat navedle naslednje tri vodstvene kompetence:

- etičnost;
- strokovnost;
- komuniciranje.

Vsi trije managerji so enotno navedli pomembnost naslednjih treh kompetenc: delo z ljudmi, proaktivnost in prevzemanje odgovornosti, pri čemer teh kompetenc pri sledilcih in vodjih ni med prvimi tremi najbolj pogosto navedenimi. Kljub navedenemu, oziroma če ne upoštevam vrstnega reda kompetenc, se pojavljajo pri vseh treh skupinah podobne kompetence.

Lipičnik (2002b, str. 445) ravnanje z ljudmi pri delu opredeli kot: »Sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi ali ostalimi viri dosegli postavljene cilje.« Ob pregledu zbranih kompetenc iz Tabele 14 ugotavljam, da je delo z ljudmi, ki so ga kot eno izmed kompetenc uspešnih vodij navedli managerji v Vzajemni, prepleteno s številnimi kompetencami, ki so jih navedli anketiranci, in sicer ciljna usmerjenost, proaktivnost, strokovnost, komuniciranje in informiranje, etičnost, odgovornost, odločanje, čustvena inteligenca in motivacija.

Nadalje me je zanimalo, **katere vodstvene kompetence bi vodje želeli pri sebi izpopolniti in katere bi, po mnenju sledilcev, morali izpopolniti.** Tako vodje kot tudi

sledilci navajajo, da bi morali razviti sposobnost komuniciranja, čustvene inteligence, sposobnost odločanja in strokovnost. V Tabeli 15 so povzete najpogosteje navedene vodstvene kompetence, ki jih vodje želijo v prihodnje razvijati in za katere sledilci menijo, da bi jih njihove vodje morali razvijati.

Tabela 15: Pregled najbolj pogosto navedenih vodstvenih kompetenc, ki jih želijo razvijati vodje v prihodnje in za katere sledilci menijo, da bi jih vodje morali razvijati

Vodje	Sledilci
Komuniciranje	**Strokovnost, znanje**
Čustvena inteligenca	**Komuniciranje**
Strokovnost	Timsko delo in povezovanje
Sprejemanje odločitev	Razumevanje zaposlenih
Obvladovanje sprememb	Biti motivator, motivacija
Navduševanje sledilcev za doseganje skupnih ciljev	**Čustvena inteligenca, empatija**
Ciljna usmerjenost	**Sposobnost odločanja**

Skozi intervjuje s člani uprave sem pridobila podatke o **obstoječem razvoju veščin vodij v organizaciji.** Slednji temelji pretežno na klasičnih izobraževanjih v učilnicah, pri čemer poudarijo, da bo nov strateško razvojni program za obdobje 2014–2018 vključeval model razvoja vodenja in da je treba tudi čustveno inteligenco vključiti v programe razvoja vodenja, saj vodje z razvitimi želenimi kompetencami predstavljajo konkurenčno prednost organizacije in lažje obvladujejo spremembe.

V nadaljevanju je pregled odgovorov vodij na trditve, ki se nanašajo na (**model) razvoj vodenja, samorazvoj vodij in prenašanje veščin vodenja na njihove naslednike** (Slika 20).

Več kot polovica vodij, 53,9 %, je izbrala odgovor »popolnoma se strinjam ali se strinjam«, da **organizacija izvaja načrten razvoj vodenja**. 38,5 % odgovorov se nanaša na delno strinjanje, 7,7 % pa se jih ne strinja.

Vse vodje so (popolnoma) prepričani, da **poznajo svoje vrednote, osebnost, kvalitete in cilje**, kar predstavlja prvi pomemben korak v modelu razvoja vodenja po Hansonu (2013).

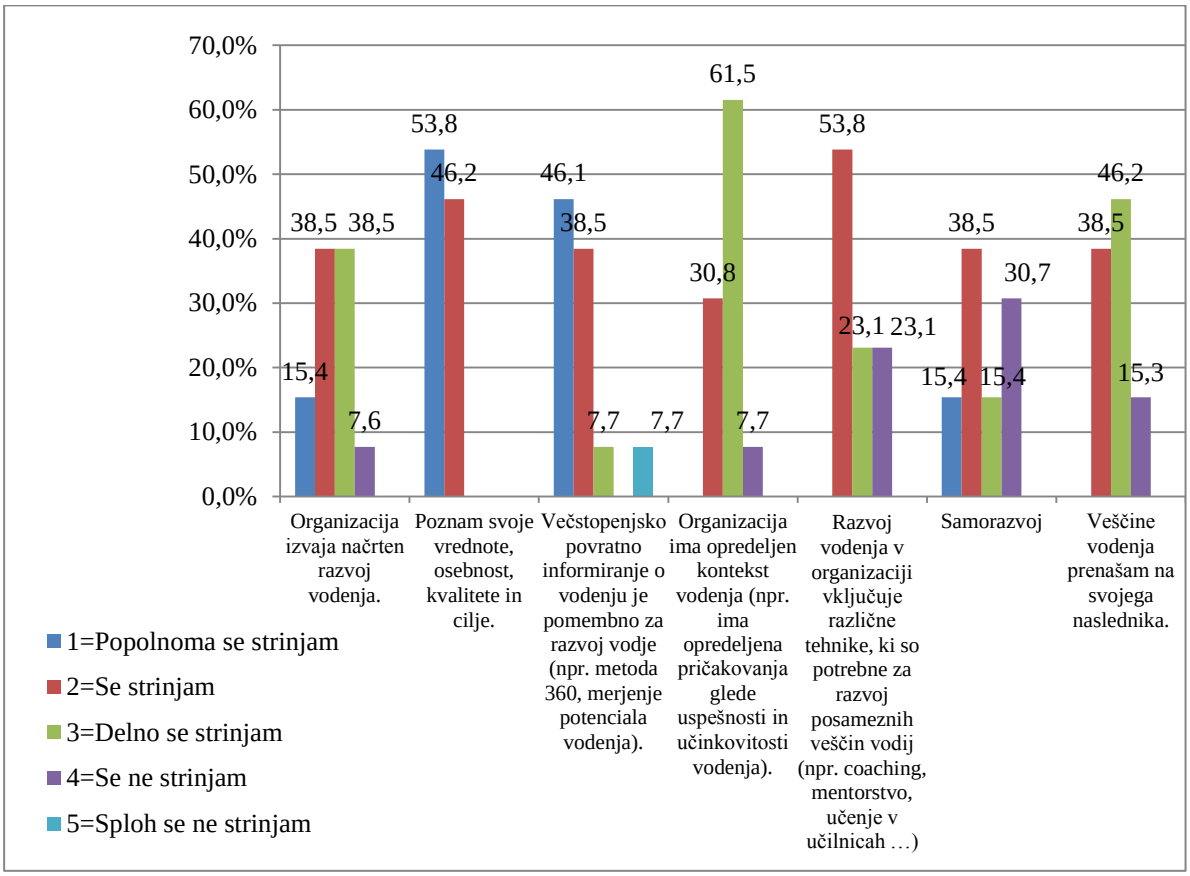
Večstopenjsko povratno informiranja kot drugi pomemben korak v modelu razvoja vodenja po Hansonu (2013) zagovarja 84,6 % vodij, saj so izbrali odgovor »popolnoma se strinjam ali se strinjam«, medtem ko se jih 7,7 % delno strinja, prav toliko, 7,7 %, pa se jih sploh ne strinja.

Da ima **organizacija opredeljen kontekst vodenja**, se strinja 30,8 % vodij, delno se strinja 61,5 % in 7,6 % se jih ne strinja.

Vodje so na trditev o **vključitvi različnosti tehnik v model razvoja vodenja** za namen razvoja posameznih veščin vodij najbolj pogosto izbrali odgovor »se strinjam«, 53,8 %, nato odgovora »delno se strinjam«, 23,1 %, in »se ne strinjam«, 23,1%.

Rezultati raziskave kažejo, da organizacija izvaja določene aktivnosti, ki so pomembne za celostni razvoj vodenja, čeprav strateško razvojni program za obdobje 2012–2014 modela razvoja vodenja nima opredeljenega. Prevladujoči stil vodenja je v organizaciji drugačen od želenega s strani managerjev, kar je, glede na rezultate, verjetno posledica ne dovolj jasno opredeljenega konteksta vodenja in načrtnega razvoja vodenja.

Slika 21: Model razvoja vodenja, samorazvoj in prenos veščin vodenja na naslednike z vidika vodij (v %)

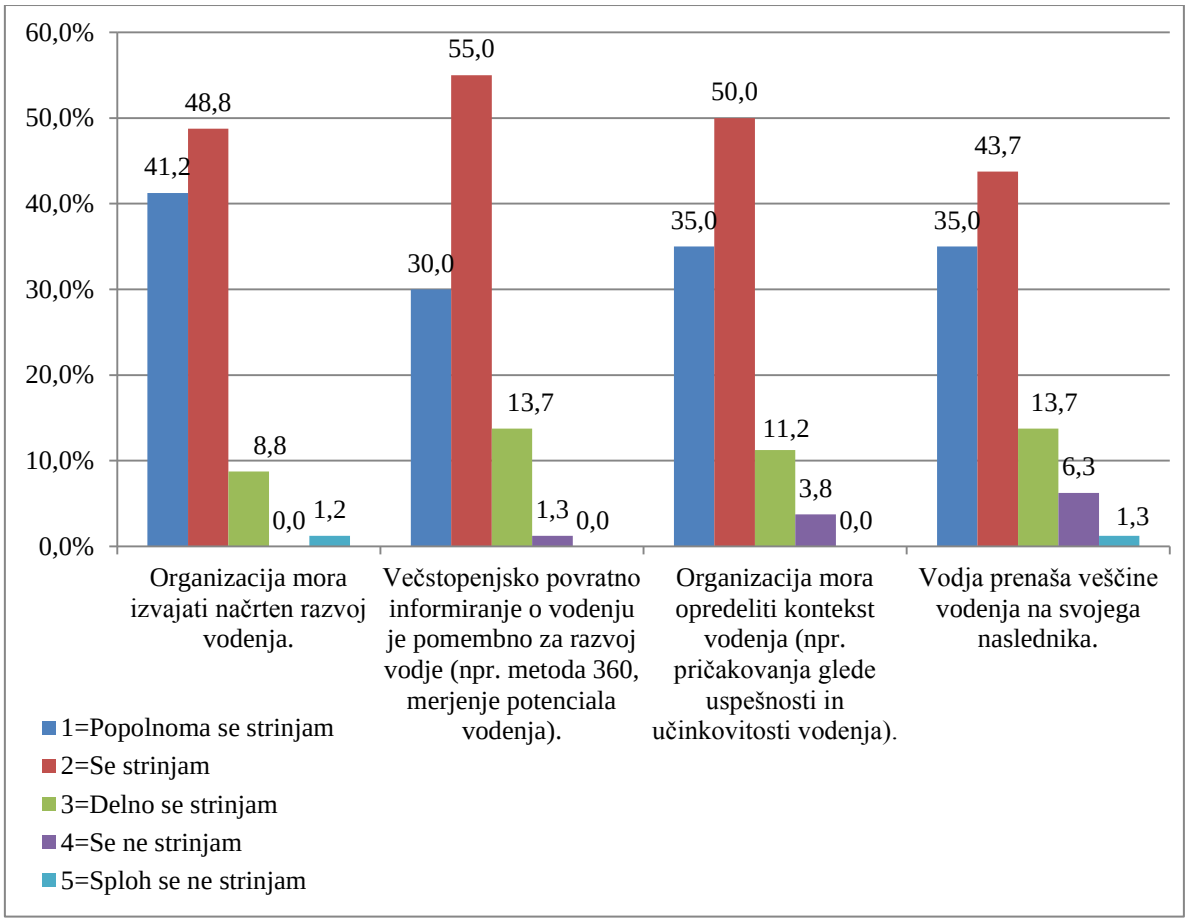


Organizacija ima še nekaj priložnosti tudi na področju spodbujanja **samorazvoja vodij**, saj rezultati kažejo, da se 38,5 % vodij strinja, da sami prevzemajo nadzor nad pridobivanjem znanja, diagnosticiranjem izobraževalnih potreb, določanjem učnih ciljev in potrebnih virov za učenje ter ustreznih učnih strategij, kot tudi spremljanjem rezultatov in večanjem

učinkovitosti ter uspešnosti. Nekoliko manjši delež, 30,7 %, se s tem ne strinja. Ostali so izbrali odgovor »se popolnoma strinjam«, 15,4 %, in prav tako se jih 15,4 % delno strinja. 46,2 % vodij se delno strinja, da **veščine vodenja prenašajo na svoje naslednike**, 38,5 % se jih strinja in 15,3 % se jih ne strinja. Organizacija nima opredeljenega sistema nasledstev, a kljub temu, glede na rezultate, nekateri vodje neformalno prenašajo svoje veščine navzdol.

Tudi pri sledilcih sem raziskovala in tako pridobila njihova mnenja o določenih elementih **(modela) razvoja vodenja, samorazvoju vodij in prenašanju veščin vodenja na sledilce oziroma naslednike.** Rezultati ugotovitev so prikazani na Sliki 22, v nadaljevanju pa pojasnila glede na posamezne trditve.

Slika 22: Pomembnost razvoja vodenja ter prenosa veščin vodenja na naslednike z vidika sledilcev (v %)



85 % sledilcev se popolnoma strinja ali se strinja, da je **večstopenjsko povratno informiranje vodij** o njihovem vodenju pomembno, 13,7 % se jih s tem delno strinja in 1,3 % se jih ne strinja.

Pri trditvi, da organizacija mora opredeliti **kontekst vodenja,** se je 35 % sledilcev odločilo za odgovor »popolnoma se strinjam«, 50 % »se strinjam«, 11,2 % »delno se strinjam« in 3,8 % »se ne strinjam«.

Pri trditvi, da mora **organizacija izvajati načrten razvoj vodenja** je 90 % sledilcev izbralo odgovor »popolnoma se strinjam ali se strinjam«, 8,8 % se jih s tem delno strinja in 1,2 % se jih sploh ne strinja.

Zanimivo je, da sledilci v večji meri, kot menijo vodje, zaznavajo **prenos vodstvenih veščin na naslednike**. 78,7 % odgovorov sledilcev na to trditev je bilo »popolnoma se strinjam ali se strinjam«, 13,7 % »delno se strinjam«, 6,3 % »se ne strinjam« in 1,3 % »sploh se ne strinjam«.

V prvem delu magistrskega dela sem preučevala tudi **razlikovanje med funkcijo vodenja in managementom**, zato me je zanimalo razumevanje obeh tudi v Vzajemni, in sicer z vidika njihovih managerjev in v kontekstu priprave priporočil na področju razvoja vodenja. Vsi trije managerji so opredelili določene razlike med vlogami vodij in managerjev, pri čemer se posamezne opredeljene vloge medsebojno prepletajo, kar kaže na to, da kar pričakujejo od sebe, pričakujejo tudi od svojih vodij, in sicer uspešno vodenje ljudi, proaktivnost, odgovornost. Vsi trije so bili enotni, da je ključna vloga managementa postavitev strateških ciljev organizacije, uresničevanje te, skupaj s sodelavci pa je to tudi naloga in odgovornost njihovih vodij. Več o navedenih vlogah managerjev in vodij iz intervjujev je prikazano v Prilogi 8. Nienaber (2010, str. 670) poudari, da v literaturi zasledimo razlikovanja med konceptoma management in vodenje, pri čemer osnova za to razlikovanje ni jasna, saj je tako vloga managementa kot tudi vodenja imeti skupen cilj in skrbeti za celotno uspešnost poslovanja.

3.6 Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu Vzajemne zdravstvene zavarovalnice

Rezultati raziskave kažejo, da Vzajemna razvoju vodenja že pripisuje velik pomen in za to izvaja določene aktivnosti, zato se v nadaljevanju osredotočam predvsem na izboljšave in integracijo obstoječih pristopov na področju razvoja vodenja v Vzajemni ter opredelim nove priložnosti in s tem predloge za nadaljnje pridobivanje ter prenos praktičnega, ne pa zgolj tehničnega znanja o vodenju. Priporočila izhajajo iz razumevanja, da sta razvoj vodij in razvoj vodenja z vidika učenja dva medsebojno povezana konstrukta. Ker Vzajemna pripravlja nov strateško razvojni program za obdobje 2014–2018, sem novembra 2013 vodstvu organizacije že posredovala izsledke raziskave, skupaj s priporočili iz nadaljevanja, z namenom, da jih lahko smiselno vključi v nov strateški dokument, ki bo sprejet do konca leta 2013. Zaključne ugotovitve in priporočila temeljijo na odgovorih na raziskovalna vprašanja.

RV1: Ali organizacija izvaja načrten razvoj vodenja?

Predlagam, da organizacija opredeli model razvoja vodenja in v njem jasno določi kontekst vodenja ter tehnike za učenje vodenja, saj sta se ti dve področji skozi raziskavo izkazali kot ne dovolj definirani (delno izvajanje načrtnega razvoja vodenja, neskladje med dejanskim in želenim stilom vodenja, neraznovrstnost tehnik za razvoj vodenja). Pri postavitvi modela lahko organizacija sledi modelu razvoja vodenja s Slike 4 ter ugotovitvam iz izvedene raziskave. Model razvoja vodenja bo vodstvu in kadrovskim strokovnjakom v organizaciji predstavljal sistematičen okvir oziroma mapo povezav med aktivnostmi, ki so potrebne za doseganje želenih rezultatov vodenja. Pomembno je, da so aktivnosti v modelu medsebojno povezane in da se ne izvajajo kot ločeni in enkratni dogodki, saj je razvoj vodenja povezan s spreminjanjem vedenj in odnosov vodij. Omenjeno pomeni, da mora organizacija pridobljene informacije o vodenju posameznika skozi metode povratnega informiranja vgraditi v kontekst vodenja in šele nato preiti na razvoj vodenja.

Z namenom doseganja želenih rezultatov vodenja je pomembno, da razvoj vodenja vključuje tudi spreminjanje miselnosti, in ne zgolj veščin vodij. Vodenje je kontinuiran proces, v katerem imajo pomembno vlogo tudi sledilci, zato naj pristopi razvoja vodenja vključujejo tudi odnosne in čustvene elemente. Ključnega pomena pri razvoju vodenja sta podpora in vključitev najvišjega vodstva organizacije.

Povratno informiranje je v kontekstu razvoja vodenja pomembno, kar so pritrdili tudi rezultati raziskave, pri čemer organizaciji priporočam, da se pri tem usmeri še na razvoj sposobnosti vodij za obvladovanje čustvenih reakcij ob prejemu in sprejemanju povratnih informacij ter pri izboru metode povratnega informiranja sledi lastnostim visokoučinkovite povratne informacije (situacijska, praktična, specifična, smiselna, pravočasna, pomembna in zanesljiva).

Glede na to, da so managerji skozi intervjuje opredelili določene razlike med svojimi vlogami in vlogami vodij v organizaciji, je te treba upoštevati tudi v kontekstu razvoja vodenja in v programe razvoja vključiti potrebe vseh, managerjev in vodij.

Hitrost sprememb in vse bolj kompleksne naloge ter pritiski iz okolja zahtevajo vseživljenjsko učenje in samorazvoj vodij. Organizacija mora spodbujati samousmerjen razvoj vodenja in pri vodjih spremeniti morebitno miselnost, da je za njihov razvoj odgovorna izključno organizacija, in ne oni sami. Od vodij se pričakuje, da so proaktivni in da si prizadevajo iskati nova in učinkovita znanja, ki bodo predstavljala konkurenčno prednost. Organizacija naj spodbuja načrtovanje osebnega razvoja, s katerim bo posamezni vodja prevzel nadzor in odgovornost, ob tem pa naj organizacija vodji zagotavlja podporo, npr. odobritev dostopov do znanstvenih člankov, nakup knjig, vzpostavitev in uporabo interne knjižnice. Slednje izpostavljam zato, ker je raziskava pokazala nižjo stopnjo izvajanja samousmerjenega razvoja vodenja.

Vzajemna nima formalno vzpostavljenega sistema nasledstev, čeprav je raziskava pokazala, da vodje prenašajo svoje veščine na naslednike, kar verjetno pomeni, da imajo vodje neformalno že postavljene naslednike, a je njihov razvoj prepuščen zgolj vodjem. Z vidika konteksta vodenja je sistem nasledstev zelo pomemben, zato priporočam formalno vzpostavitev sistema in vključitev nasledstev v kontekst vodenja znotraj modela razvoja vodenja. Vzajemna lahko, skozi ocenjevalne centre ali druge metode, znotraj organizacije, prepozna potenciale sledilcev, vzpostavi Akademijo vodenja in tako vključi naslednike vodij v dolgoročne programe pridobivanja vodstvenih veščin.

RV2: Ali organizacija uporablja različne tehnike za razvoj veščin vodenja?

Vodje so skozi raziskavo izkazali zadovoljstvo z obstoječimi tehnikami za razvoj veščin vodenja, pri čemer organizacija pretežno izvaja učenje v učilnicah in učinkovitost teh ne spremlja, zato se organizaciji predlaga vključitev še drugih tehnik, predvsem akcijsko učenje, coaching, kot tudi alternativne, npr. umetnostno risanje ali metoda, s katero se udeležencem zagotovi dostop do občutkov, zgodb, izkušenj, aktivnega poslušanja, empatije (Taylor & Ladkin v Edwards et al., 2013, str. 5).

Vzajemna ima veliko mladih vodij, zato je smiselno manj izkušene vodje oziroma tiste, ki interno prehajajo iz nižje, predvsem strokovne na vodilno pozicijo, vključiti v sistem mentorstva, v katerem bodo lahko sodelovali z bolj izkušenimi. Slednje je pomembno z vidika vzpostavitve želenega stila vodenja in prenosa praktičnega znanja. Vzajemna ima sicer vzpostavljen sistem mentorstva, a se formalna mentorstva za nove vodje ne izvajajo. Obenem je z vidika starostne strukture vodij v proces selekcije in razvoja vodij smiselno vpeljati ocenjevalne centre.

RV 3: Ali čustvena inteligenca vodje vpliva na stil vodenja?

Managerji Vzajemne si želijo transformacijskega vodenja, pri čemer je skozi izvedeno kvalitativno raziskavo ugotovljeno, da v organizaciji prevladuje služnostno vodenje, takoj za njim pa transformacijsko, pri čemer so vsi anketiranci izpostavili povezavo med izbranim stilom vodenja in čustveno inteligenco. Sosik in Megarian (v Harms & Crede, 2010, str. 7) izpostavita nekaj dimenzij čustvene inteligence, ki so povezane z lastnostmi transformacijskega vodenja, zato lahko pomembno spodbudijo njegov razvoj, in sicer:

- empatija je za transformacijske vodje nujna, če želijo izražati skrb za svoje sledilce;
- management čustev lahko pri sledilcih spodbudi pozitivne učinke in zaupanje ter s tem večje izražanje in generiranje novih idej;
- vodje, ki imajo sposobnost samozavedanja, imajo lahko več kot le povprečen smisel za namene in pomembnosti v organizaciji;

- vodje, ki so vešči managementa čustev, lahko postavijo potrebe drugih pred svoje osebne.

Glede na navedeno je smiselno, da organizacija razvija čustveno inteligenco vodij in posledično tudi tako vzpostavlja želeno vodenje.

RV 4: Ali čustvena inteligenca vodje vpliva na zadovoljstvo, uspešnost in vedenja sledilcev?

Rezultati izvedene raziskave so potrdili pomembno vlogo čustvene inteligence v funkciji vodenja in povezanost te z rezultati vodenja; zadovoljstvom, vedenjem in uspešnostjo sledilcev.

RV 5: Ali sledilci, ki svoje vodje prepoznavajo kot uspešne, slednje pripisujejo tudi njihovi čustveni inteligenci?

Sledilci uspešnost svojih vodij pripisujejo tudi njihovi čustveni inteligenci.

Glede na navedene ugotovitve oziroma odgovore na RV4 in RV5, vodstvu Vzajemne priporočam, da se še posebej posveti razvoju kompetenc čustvene inteligence vodij in pri tem uporabi primerne tehnike za njihov razvoj, katerih nabor je prikazan na Sliki 10 tega magistrskega dela. Zaradi ugotovljenega vpliva čustvene inteligence na nefinančne rezultate organizacije je smiselno razmisliti tudi o vključitvi čustvene inteligence v selekcijske izbore vodij. Ker se Vzajemna vse bolj tržno usmerja in deluje v vse bolj konkurenčnem okolju, je razvoj čustvene inteligence pomemben tudi z vidika prodaje. Slednjega v raziskavi sicer nisem preučevala, a kot v svoji raziskavi ugotavljajo Boyatzis, Good in Massa (2012, str. 198), kompetenci prilagodljivost in vplivanje določata uspešnost ter učinkovitost prodajnega vodstva, zato predlagajo, da treningi, ki so namenjeni prodajnim vodjem, vključujejo čustvene vidike vodenja, saj se s temi lahko dosežejo vplivi na sledilce za spodbujanje organizacijskih ciljev.

RV 6: Ali zaposleni (managerji, vodje, sledilci) v Vzajemni prepoznavajo čustveno inteligenco kot eno izmed ključnih kompetenc vodij?

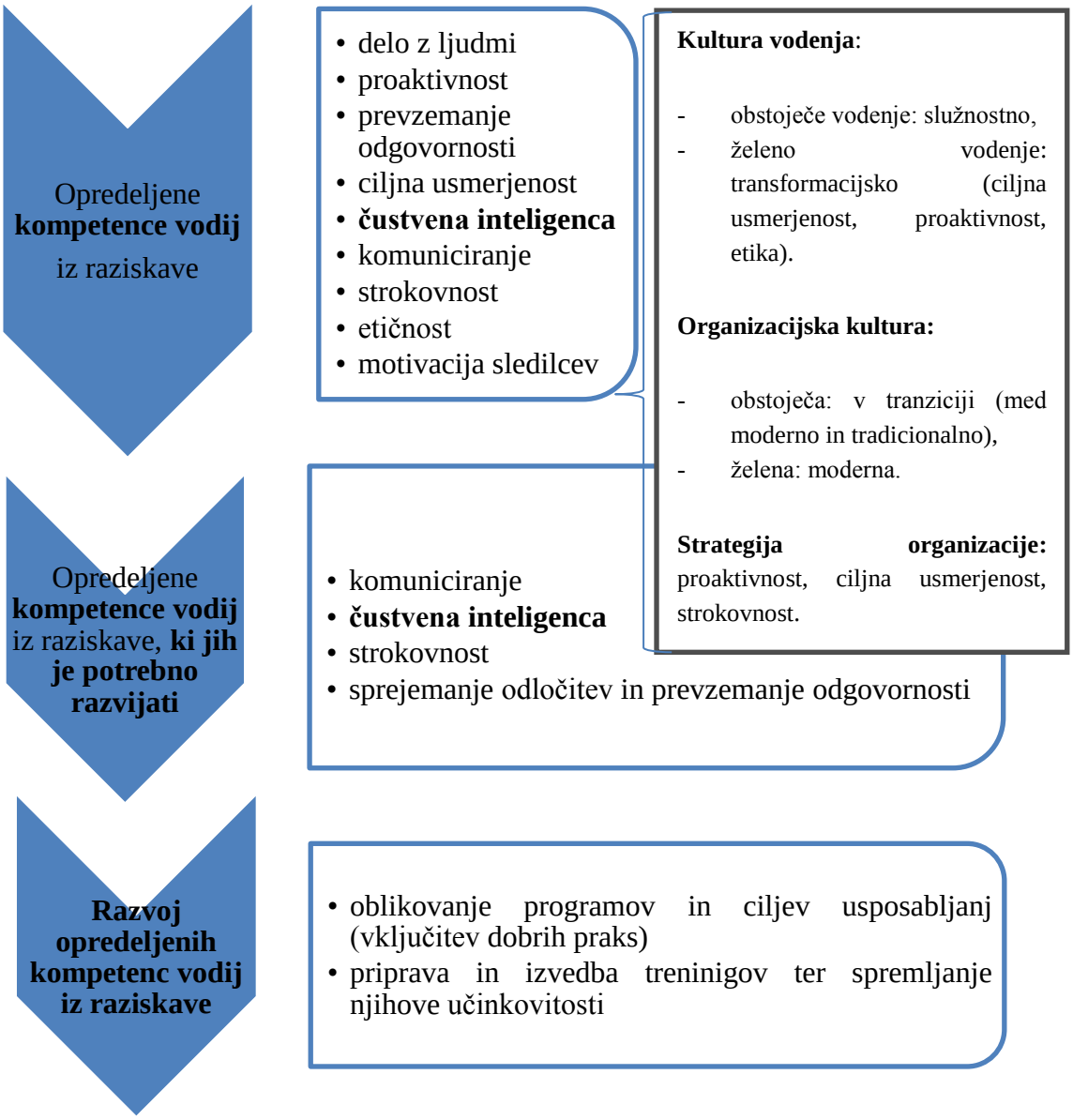
Razvoj in integracija kompetenc v organizaciji je proces, ki zahteva sistemski razmislek in strateško načrtovanje (Naquin & Holton III, 2006, str. 148). Vzajemna je leta 2009 vzpostavila kompetenčni model, s katerim je opredelila kompetence za posamezne skupine delovnih mest, zadnji strateško razvojni program organizacije pa je bil sprejet leta 2012. Predlagam, da se kompetenčni model v prihodnje spreminja skladno s spremembami v strateških usmeritvah organizacije.

Ker se v magistrskem delu osredotočam le na vodje, predlagam, da organizacija revidira obstoječi kompetenčni model in določi vodstvene kompetence, ki podpirajo strateške cilje organizacije, veščine, ki jih mora imeti vodja za opravljanje del in nalog na delovnem mestu vodje, ter želeno kulturo organizacije. Skozi raziskavo sem zbrala kompetence uspešnih vodij, na podlagi razpoložljivih internih dokumentov organizacije pa tudi pričakovanja do vodij ter na osnovi tega za organizacijo pripravila predlog procesa razvoja vodenja skozi kompetence njihovih vodij in managerjev, kot izhaja iz Slike 23. Predlagani kompetenčni model zajema kompetence, ki temeljijo na mnenjih predstavnikov vseh zaposlenih v organizaciji (skupaj devet vodstvenih kompetenc) in podpirajo strateške cilje organizacije, želeno moderno organizacijsko kulturo in kulturo vodenja ter se skladajo z zahtevanimi vodstvenimi veščinami za opravljanje del in nalog vodij, ki so navedene v sistemizaciji delovnih mest organizacije; komuniciranje, odgovornost, spodbujanje sledilcev za doseganje ciljev (Vzajemna d.v.z., 2013e). Predlog temelji na:

1. opredeljenih kompetencah uspešnih vodij, ki so jih v raziskavi navedli vsi, managerji, vodje in sledilci. V model sem vključila tri najbolj pogosto navedene kompetence vsake posamezne skupine, pri čemer so vse tri navedle komponente čustvene inteligence,
2. opredeljenih potrebah po razvoju posameznih vodstvenih kompetenc. V prikazanem modelu zajemam le tiste kompetence, ki so jih v raziskavi izpostavili tako vodje kot tudi sledilci,
3. predlagani tehniki za razvoj kompetenc (izvedba ustreznih treningov, katerih učinkovitost oziroma doseganje razvitosti vodstvenih komptenc se lahko preverja s pomočjo metode 360).

Ocenjevanje kompetenc vodij naj poteka pred izvedbo letnih razvojnih pogovorov, pri čemer obenem predlagam, da se v ocenjevanje kompetenc vodij vključijo tudi sledilci in drugi, ki sodelujejo z ocenjevanim vodjo (npr. metoda 360), saj trenutno ocenjevanje kompetenc vodij poteka le s strani vodji nadrejenega v okviru letnih razvojnih pogovorov. Razvoj vodstvenih kompetenc naj bo pripravljen na nivoju organizacije, in ne le na osnovi ocenjene potrebe med vodjo in njemu nadrejenim. Razmisliti je treba tudi o vključitvi kompetenc v sistem nagrajevanja oziroma povezavi funkcije vodenja s sistemom nagrajevanja vodij.

Slika 23: Proces razvoja vodenja skozi kompetence vodij in managerjev v Vzajemni – predlog organizaciji



Po vsakem usposabljanju je smiselno izvesti testiranje pridobljenih znanj oziroma preveriti doseganje zastavljenih ciljev, ki se postavijo pred izvedbo posameznih usposabljanj.

Ob koncu predlagam, da se izsledki raziskave iz magistrskega dela predstavijo zaposlenim v internem časopisu Vzajemne. Po vsaki izvedeni raziskavi je smiselno vse sodelujoče informirati o rezultatih in nadaljnjih ukrepih glede na ugotovitve, ker s tem pokažemo spoštovanje do sodelujočih v raziskavi in sledilcem sporočamo, da so tudi njihova mnenja zelo pomembna v kontekstu iskanja izboljšav na področju razvoja vodenja, ker predstavljajo pomemben člen v procesu vodenja.

SKLEP

Ekonomsko-politična kriza je prispevala k večji pozornosti in pomembnosti vodenja ter s tem drugačnim pričakovanjem od vodij. Iščejo se vodje, ki so se sposobni spopadati z vsemi izzivi, ki jih narekuje nepredvidljivo okolje. Inteligenca vodij in njihova strokovnost pri delu sta pomembni, a hkrati sta postali samoumevni oziroma predstavljata osnovna pogoja za opravljanje dela. Uspešen vodja mora razviti multiple kompetence in inteligence, med katerimi je vse pomembnejša in vidnejša čustvena inteligenca. Konstrukt čustvene inteligence je deležen kritičnih pogledov in dvomov, a če ga umestimo v kontekst vodenja kot pozitivni konstrukt, ki združuje pozitivne lastnosti in spoznanja, ter ga kot takega obravnavamo, potem so določene kritike in dvomi odveč. Vsaki organizaciji je namreč cilj uresničiti zastavljene cilje, za kar je treba navdušiti zaposlene, vzpostaviti zaupanje in pozitivno naravnanost ter ob tem usmerjati želena vedenja, za vsem tem pa se skrivajo komponente čustvene inteligence, zato je upravičen poudarek na njihovem razvoju.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil preučiti in prikazati pomen analize funkcije vodenja in čustvene inteligence na primeru Vzajemne. V prvem poglavju sem raziskovala funkcijo vodenja, ki predstavlja predmet preučevanja številnih avtorjev in ni nov proces v organizacijskem kontekstu. Preučevanje stilov vodenja in kompetenc uspešnih vodij, predvsem v kontekstu uspešnosti organizacij, nam omogoča vpogled v elemente, ki razlikujejo bolj od manj uspešnih stilov vodenja in vodij, a enostavnih postopkov za razvoj uspešnega vodenja ni, saj je veliko odvisno od kulture, strateških usmeritev in konteksta vodenja ter proaktivnosti in podpore odgovornih za razvoj vodenja. Vsako vodenje temelji na čustvenih odnosih, zato je v povezavi z vodenjem vse bolj predmet preučevanja tudi čustvena inteligenca, ki sem jo preučevala v drugem poglavju. Pri poizvedovanju besedne zveze »čustvena inteligenca« na spletu (Čustvena inteligenca, 2013) mi predloži 207.000 zadetkov, pri besedni zvezi »čustvena inteligentnost« pa 4.880 zadetkov, kar je veliko manj, a obenem zadetki pri obeh besednih zvezah kažejo na prisotnost in uporabo obeh v slovenskem prostoru. V magistrskem delu sem se osredotočila na vsebino in razumevanje čustvene inteligence, in ne na primernost pojmovanja. Čustveno inteligenco uporabljamo v odnosu do sebe in v odnosih z drugimi ter se odraža v naših delovanjih. Ljudje se razlikujemo v sposobnostih zaznavanja, uporabe, razumevanja in obvladovanja čustev, posledično pa v sposobnosti vzpostavljanja kvalitetnih medsebojnih odnosov, ki so temelj v procesu vodenja. Pozitivna čustva v delovnem okolju združujejo in vzpostavljajo medsebojno zaupanje, negativna obratno. Čustvena inteligenca vodje nam omogoča boljše poznavanje sledilcev in razumevanje sebe, kar pomembno prispeva k uspešnosti vodenja. Zadnje, tretje poglavje je bilo namenjeno kvalitativni raziskavi s priporočili vodstvu na primeru Vzajemne. Obstajajo številne opredelitve čustvene inteligence, pri čemer sem v raziskavi uporabila sposobnostni model Mayerja in Saloveya, saj je slednji zelo razumljiv in v raziskani literaturi največkrat uporabljen kot osnova za merjenje čustvene inteligence. Rezultati raziskave so zelo spodbudni, saj kažejo, da organizacija spada med tiste, ki se zelo zavedejo pomena funkcije vodenja in čustvene inteligence, obenem sta pomembnost

dela z ljudmi in zadovoljstvo zavarovancev poudarjena na najvišji ravni organizacije, zato so pripravljeni investirati čas in denar za razvoj obeh preučevanih konstruktov.

S povezavo teoretičnega dela magistrske naloge, kvalitativne raziskave in analize sekundarnih virov sem prišla do odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja. Skozi raziskavo, kot tudi prikazane tuje študije, se potrjujejo povezave med čustveno inteligenco, stilom vodenja in določenimi rezultati organizacij. Raziskava potrdi povezanost med čustveno inteligenco vodje in zadovoljstvom, uspešnostjo in vedenjem sledilcev. Vsi zaposleni (managerji, vodje, sledilci) v Vzajemni prepoznavajo elemente čustvene inteligence kot eno izmed ključnih kompetenc vodij, obenem pa sledilci, ki svoje vodje prepoznavajo kot uspešne, slednje pripisujejo tudi njihovi čustveni inteligenci. S pomočjo pridobljenih rezultatov sem lahko za vodstvo organizacije pripravila priporočila, ki ji bodo v pomoč pri nadaljnjem razvoju vodenja. Izziva Vzajemne sta lahko predvsem vključitev čustvene inteligence v kompetenčni model organizacije ter njen razvoj v odnosu do želenega stila vodenja (transformacijsko vodenje), pri katerem ima čustvena inteligenca velik pomen, in postavitev modela razvoja vodenja, ki vključuje jasen kontekst vodenja in različne tehnike za razvoj veščin vodenja.

V magistrskem delu sem izpolnila osnovni cilj in zastavljene pomožne cilje. Potrdila sem temeljno tezo magistrskega dela, ki pravi, da je načrten razvoj funkcije vodenja, ki vključuje in temelji na elementih čustvene inteligence, pomemben za doseganje uspešnosti vodenja v kontekstu nefinančnih rezultatov organizacije.

V splošnem se pomena funkcije vodenja in čustvene inteligence vsi zavedamo, medtem ko se z njima organizacije večinoma načrtno ne ukvarjajo in ju ne razvijajo, kar je lahko posledica tudi tega, da integracija teh dveh konstruktov v programe razvoja vodenja predstavlja še vedno relativno novo področje. Razvoj vodenja ni samo razvijanje veščin vodij, ampak predstavlja širši pomen, saj je vodenje proces, ki temelji na odnosih, zato morajo biti v razvoj vodenja vključeni tudi sledilci. Razvijati je treba tiho znanje in model razvoja vodenja vključiti v razvojno strategijo organizacije ter tega dosledno upoštevati. Vodje morajo razviti samozavedanje in samorefleksijo ter imeti pozitiven odnos do sprememb in posledično do učenje. Kompetence vodij so pomembne v kontekstu uspešnosti vodenja, zato je potreben njihov sistematičen razvoj, ki obenem sledi strateškim potrebam organizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly, 20*(2), 247–261.
2. Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can Charsima Be Taught? Tests of Two Interventions. *Academy of Management Learning & Education, 10*(3), 374–396.
3. Antonakis, J., Day, D. D., & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly, 23*, 643–650.
4. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338.
5. Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. *The Journal of Social Psychology, 146*(1), 51–64.
6. Barker, R. A. (2001). The Nature of Leadership. *Human Relations, 54*(4), 469–494.
7. Basham, L. M. (2012). Transformational and Transactional Leaders in Higer Education. *SAM Advanced Management Journal, 77*(2), 15–37.
8. Boyatzis, R. E., Good, D., & Massa, R. (2012). Emotional, social and cognitve intelligence and personality as predictors of sales leadership performance). *Journal of Leadership & Organizational Studies, 19*(2), 191–201.
9. Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595–616.
10. Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 443–455.
11. Chambers, L., Drysdale, J., & Hughes, J. (2010). The future of leadership: A practitioner view. *European Management Journal, 4*(28), 260–268.
12. Chang, J. W., Sy, T., & Choi, J. N. (2012). Team Emotional intelligence and Performance: Interactive Dynamics between Leaders and Members. *Small Group Research, 43*(1), 75–104.
13. *Čustvena inteligenca*. Najdeno 11. novembra 2013 na spletnem naslovu https://www.google.si/?gws_rd=cr&ei=7UWkUuySGIiHtAb2jIGwCQ#q=%C4%8Dustvena+inteligenca
14. Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). Mason: South –Western.
15. Daft, R. L. (2012). *Management* (10th ed.). Najdeno 28. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.gobookee.net/get_book.php?u=aHR0cDovLzJyYS53ZWVibHkuY29tL3VwbG9hZHMvMi81LzkvMC8yNTkwNjgxL21hbmFnZW1lbnRfMTB0aF9lZGl0aW9uLnBkZgpNYW5hZ2VtZW50LCAxMHRoIEVkLg.
16. De Villiers, R. (2013). 7 Principles of highly effective managerial feedback: Theory and practice in managerial development interventions. *The International Journal of Management Education, 11*(2), 69–72.

17. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji.* Ljubljana: Planet GV.
19. Edwards, G., Elliott, C., Iszatt-White, M., & Schedlitzki, D. (2013), Critical and alternative approaches to leadership learning and development. *Management Learning, 44*(1), 3–10.
20. Emmerling, R. J., & Boyatzis, R. E. (2012), Emotional and social intelligence competencies: cross cultural implications. *Cross Cultural Management: An International Journal, 19*(1), 4–18.
21. Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (2005). *Power mentoring. How Successful Mentors and Proteges Get the Most Out of Their Relationships*. San Francisco: Jossey-Bass.
22. Etika (2000a). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 18. avgusta 2013 na spletni strani http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=etika&hs=1
23. Fambrough, M. J., & Kaye Hart, R. (2008). Emotions in Leadership Development: A Critique of Emotional Intelligence. *Advances in Developing Human Resources, (5)*10, 740–758.
24. Fiori, M. (2009). A New Look at Emotional Intelligence. A Dual – Process Framework. *Personality and Social Psychology Review, 13*(1), 21–44.
25. Fox, M. (2013). Putting Emotional Intelligence to Work. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics, 113*(9), 1138–1143.
26. Fulwiler, R. D. (2013). Transforming leaders drive exellence. *Industrial Safety & Hygiene News, 47*(6), 1–26.
27. *Gallwey's formula*. Najdeno 30. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.mindtools.com/pages/searchresults/?words=Gallwey%27s+formula
28. Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal, 23*(2), 68–78.
29. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1125–1145.
30. George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations, 53*(8), 1027–1055.
31. Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review.* Najdeno 13. julija 2013 na spletnem naslovu http://castle.eiu.edu/~woodley/TEC5213/readings/What%20makes%20a%20leader.pdf
32. Goleman, D. (2010). *Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ.* Ljubljana: Mladinska knjiga Založba, d.d.

33. Groves, K.S., & McEnrue, M. P. (2006). Developing and measuring the emotional intelligence of leaders. *Journal of Management Development, 7*(2), 225-250.
34. Gruban, B. (2002). Čustvena inteligenca. Najdeno 14. oktobra 2013 na spletnem naslovu www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/gradiva/acrobat/eq.pdf.
35. Hanson, B. (2013). The Leadership Development Interface: Aligning Leaders and Organizations Toward More Effective Leadership Learning. *Advances in Developing Human Resources, (1)*15, 106–120.
36. Harms, P.D., & Crede, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 17*(1), 5-17.
37. Haver, A., Akerjordet, K., & Furunes, T. (2013). Emotion Regulation and Its Implications for Leadership: An Integrative Review and Future Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 20*(3), 287–303.
38. Hur, Y., Van den Berg, P. T., & Wilderom, C.P.M. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly, 22*(4), 591–603.
39. Inteligenca (2000b). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika.* Najdeno 18. avgusta 2013 na spletni strani http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=inteligenca&hs=1
40. Iuscu, S., Neagu C., & Neagu L. (2012). Emotional intelligence essential component of leadership. *Global Conference on Business and Finance Proceedings, 7*(2), 213–216.
41. Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X. (2013). Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 20*(1), 84–106.
42. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768.
43. Karp, T. (2013). Studying subtle acts of leadership. *Leadership, 9*(1), 3–22.
44. Kempster, S., & Iszatt-White, M. (2013). Towards co-constructed coaching: Exploring the integration of coaching and co-constructed autoethnography in leadership development. *Management learning, 44*(4), 319–336.
45. Kennedy, F., Carroll, B., & Francoeur, J. (2013). Mindset Not skill Set: Evaluating in New Paradigms of Leadership Development. *Advances in Developing Human Resources, (1)*15, 10–26.
46. Kohont, A. (2011). *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
47. Kotze, M., & Venter, I. (2011). Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: an empirical study. *International Review of Administrative Sciences, 77*(2), 397–427.

48. Liden, R. C, Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly, 19*(2), 161–177.
49. Light, J. O. (2011). Business Schools and the Demands of Business Leadership. V J. Canals (ur.), *The Future of Leadership Development* (str. 97–108). London: Palgrave Macmillan.
50. Lipičnik, B. (2002a). Krmiljenje človekovih aktivnosti. V R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski, B. Kovač & S. Možina (ur.), *Management nova znanja za uspeh* (str. 472–497). Radovljica: Didakta.
51. Lipičnik, B. (2002b). Ravnanje z ljudmi pri delu. V R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski, B. Kovač & S. Možina (ur.), *Management nova znanja za uspeh* (str. 444–470). Radovljica: Didakta.
52. Marquardt, M., Skipton, L., Freedman, A., & Hill, C. (2009). Leadership and Organizational Change in the 21st Century. V *Action learning for developing leaders and organizations: Principles, strategies, and cases* (str. 3-20). Washington, DC, US: American Psychological Association.
53. Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal, 55*(1), 151–171.
54. Milivojević, Z. (2008). *Emocije: Razumevanje čustev v psihoterapiji.* Novi Sad: Psihopolis institut.
55. Možina, S. (2002). Učeča se organizacija – učeči se management. V R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski, B. Kovač & S. Možina (ur.), *Management nova znanja za uspeh* (str. 12–45). Radovljica: Didakta.
56. Naquin, S. S., & Holton III, E. F. (2006). Leadership and Managerial Competency Models: A Simplified Process and Resulting Model. *Advances in Developing Human Resources, 8*(2), 144–165.
57. *Need Coaching*. Najdeno 30. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567.
58. Nelson, D. B., Low, G. R., & Ellis, R. (2007), Emotional Intelligence: A Transformative Theory and Applied Model of Positive Personal Change. *Annals of the American Psychotherapy Association, 10*(4), 30–35.
59. Nesbit, P. L. (2012). The Role of Self- Reflection, Emotional Management of Feedback, and Self-Regulation Processses in Self-directed Leadership Development, *Human Resource Development Review, 11*(2), 203–226.
60. Nienaber, H. (2010). Conceptualisation of management and leadership. *Management and leadership, 48*(5), 661–675.

61. *Osebna izkaznica.* Najdeno 7. novembra 2013 na spletnem naslovu http://www.vzajemna.si/o-vzajemni/osebna-izkaznica/
62. Parker, P., & Carroll, B. (2009). Leadership development: Insights from a Careers Perspective. *Leadership, 5*(2), 261–283.
63. Petrides, K. V. (2011). Ability and Trait Emotional Intelligence. V. T. Chamorro-Premuzic, S. von Stumm & A. Furnham (ur.), *The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences* (str. 656 – 678). Blackwell Publishing Ltd: Chichester.
64. Poutiatine, M. I. (2009). What is transformation?: Nine Principles Toward an Understanding of the Transformational Process for Transformational Leadership. *Journal of Transformative Education, 7*(3), 189–208.
65. Probert, J., & James, K. (2011). Leadership development: Crisis, opportunities and the leadership concept. *Leadership, 7*(2), 137–150.
66. Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R.D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1107–1119.
67. Riggio, R. E., & Lee, J. (2007), Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management Review, 17*, 418–426.
68. Rowold, J., & Laukamp, L. (2009). Charismatic Leadership and Objective Performance Indicators. *Applied Psychology, 58*(4), 602–621.
69. Rozman, R. (2002). Pojmovanje in razvoj mangementa. V M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski, B. Kovač & S. Možina (ur.), *Management nova znanja za uspeh* (str. 46–95). Radovljica: Didakta.
70. Sadri, G. (2012). Emotional Intelligence and Leadership Development. *Public Personnel Management, 41*(3), 534–548.
71. Salovey, P., Mayer, J. D., Caruso, D., & Lopes, P. N. (2003). Measuring Emotional Intelligence as a set of Abilities With the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test. V S. J. Lopez & C. R. Snyder (ur.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (str. 251–265). Washington: American Psychological Association.
72. Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The Science of Emotional Intelligence. *Current Directions in Psycgological Science, 14*(6), 281–285.
73. Sanchez, K. E. (2007). *Coaching – interno seminarsko gradivo za Vzajemno zdravstveno zavarovalnico.* Ljubljana: Glotta Nova.
74. Schafer, J. A. (2010). Effective leaders and leadership in policing: traits, assessment, development, and expansion. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 33*(4), 644–663.
75. Schaubroeck, J. M., & Shao, P. (2012). The role of attribution in how followers respond to the emotional expression of male and female leaders. *The Leadership Quarterly, 23*(1), 27–42.

76. Schoo, A. (2008). Leaders and their Teams: Learning to Improve Performance with Emotional Intelligence and Using Choice Theory. *International Journal of Reality Therapy, XXVII*(2), 40–45.
77. Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bed are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 138–158.
78. Schyns, B., Tymon, A., Kiefer, T., & Kerschreiter, R. (2013). New ways to leadership development: a picture paints a thousand words. *Management Learning, 44*(1), 11–24.
79. Shahhosseini, M., Silong, A. D., & Ismaill, I. A. (2013). Relationship between transactional, transformational leafdership styles, emotional intelligence and job performance. *Journal of Arts, Sciences & Commerce, IV*(1), 15–22.
80. Simonet, D. V., & Tett, R. P. (2012). Five Perspectives on the Leadership – Management Relationship: A Competency-Based Evaluation and Integration. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 20*(2), 199–213.
81. Steers, R. M., Sanchez-Runde, C., & Nardon, L. (2012). Leadership in a global context: New directions in research and theory development. *Journal of World Business, 47*(4), 479–482.
82. Stentz, J. E., Plano Clark, V. L., & Matkin, G. S. (2012). Applying mixed methods to leadership research: A review of current practices. *The Leadership Quarterly, 23*(6), 1173–1183.
83. Thornton III, G. C., & Gibbons, A. M. (2009). Validity of assessment centers for personnel selection. *Human Resource Management Review, 19*(3), 169–187.
84. Toor, S. (2011). Differentiating Leadership from Management: An Empirical Investigation of Leaders and Managers. *Leadership & Management in Engineering, 4*(11), 310–320.
85. Vzajemna d.v.z. (2009). *Katalog kompetenčnih profilov* (interno gradivo). Ljubljana: Vzajemna d.v.z.
86. Vzajemna d.v.z. (2011). *Poročilo raziskave: merjenje organizacijske kulture v Vzajemni* (interno gradivo). Ljubljana: Vzajemna d.v.z.
87. Vzajemna, d.v.z. (2012). *Strateški razvojni program Vzajemne zdravstvene zavarovalnice, d.v.z. za obdobje 2012–2014* (interno gradivo). Ljubljana: Vzajemna, d.v.z
88. Vzajemna d.v.z. (2013a). Letno poročilo zavarovalnice Vzajemna d.v.z. za leto 2012. Najdeno 7. novembra 2013 na spletnem naslovu http://www.vzajemna.si/o-vzajemni/letna-porocila/
89. Vzajemna d.v.z. (2013b). *Produktne kartice* (interno gradivo). Ljubljana: Vzajemna d.v.z.
90. Vzajemna d.v.z. (2013c). *Vrednote Vzajemne* (interno gradivo). Ljubljana: Vzajemna d.v.z.
91. Vzajemna d.v.z. (2013d). *Pravilnik o notranji organizaciji Vzajemne d.v.z.* (interno gradivo). Ljubljana: Vzajemna d.v.z.

92. Vzajemna d.v.z. (2013e). *Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest Vzajemne d.v.z.* (interno gradivo). Ljubljana: Vzajemna d.v.z.
93. Wakeman, C. (2006). Emotional intelligence. Testing, measurement and analysis. *Research in Education, 75*, 71–93.
94. Walter, F., Cole, M. S., & Humphrey, R. H. (2011, 1. februar). Emotional Intelligence: Sine Qua Non of Leadership or Folderol? *Academy of Management Perspectives.* Najdeno 13. julija 2013 na spletnem naslovu http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=6cabf6fc-dd99-4ad3-8dfa-c5243e9c6864%40sessionmgr104&hid=110.
95. Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2009). The relation of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social behaviour and personality, 37*(3), 379–392.
96. Watkin, C. (2000). Developing Emotional Intelligence. *International Journal of Selection and Assessment, 8*(2), 89–92.
97. Webb, C. A., Schwab, Z. J., Weber, M., DelDonno, S., Kipman, M., Weiner, M. R., & Killgore, W. D. S. (2013). Convergent and divergent validity of integrative versus mixed model measures of emotional intelligence. *Intelligence, 41*, 149–156.
98. Weinberg, F. J., & Lankau, M. J. (2011). Formal Mentoring Programs: A Mentor – Centric and Longitudinal Analysis. *Journal of Management, 37*(6), 1527–1557.
99. Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (izide v letu 2013). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*.
100. Zachary, L. J. (2005). *Creating a Mentoring Culture.* San Francisco: Jossey-Bass.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Produkti in storitve Vzajemne 1
Priloga 2: Organigram Vzajemne 2
Priloga 3: Anketni vprašalnik za vodje (direktorji sektorjev, direktorji služb in poslovnih enot) 3
Priloga 4: Anketni vprašalnik za sledilce (vsi zaposleni v organizaciji, brez članov uprave in direktorjev organizacijskih enot) 11
Priloga 5: Opomnik za globinski intervju z managerji v Vzajemni (člani uprave) 17
Priloga 6: Pregled kompetenc uspešnih vodij po mnenju vodij v Vzajemni 18
Priloga 7: Pregled kompetenc uspešnih vodij po mnenju sledilcev v Vzajemni 19
Priloga 8: Povzetek intervjujev s člani uprave 21
Priloga 9: Potrdilo o opravljeni lekturi 23

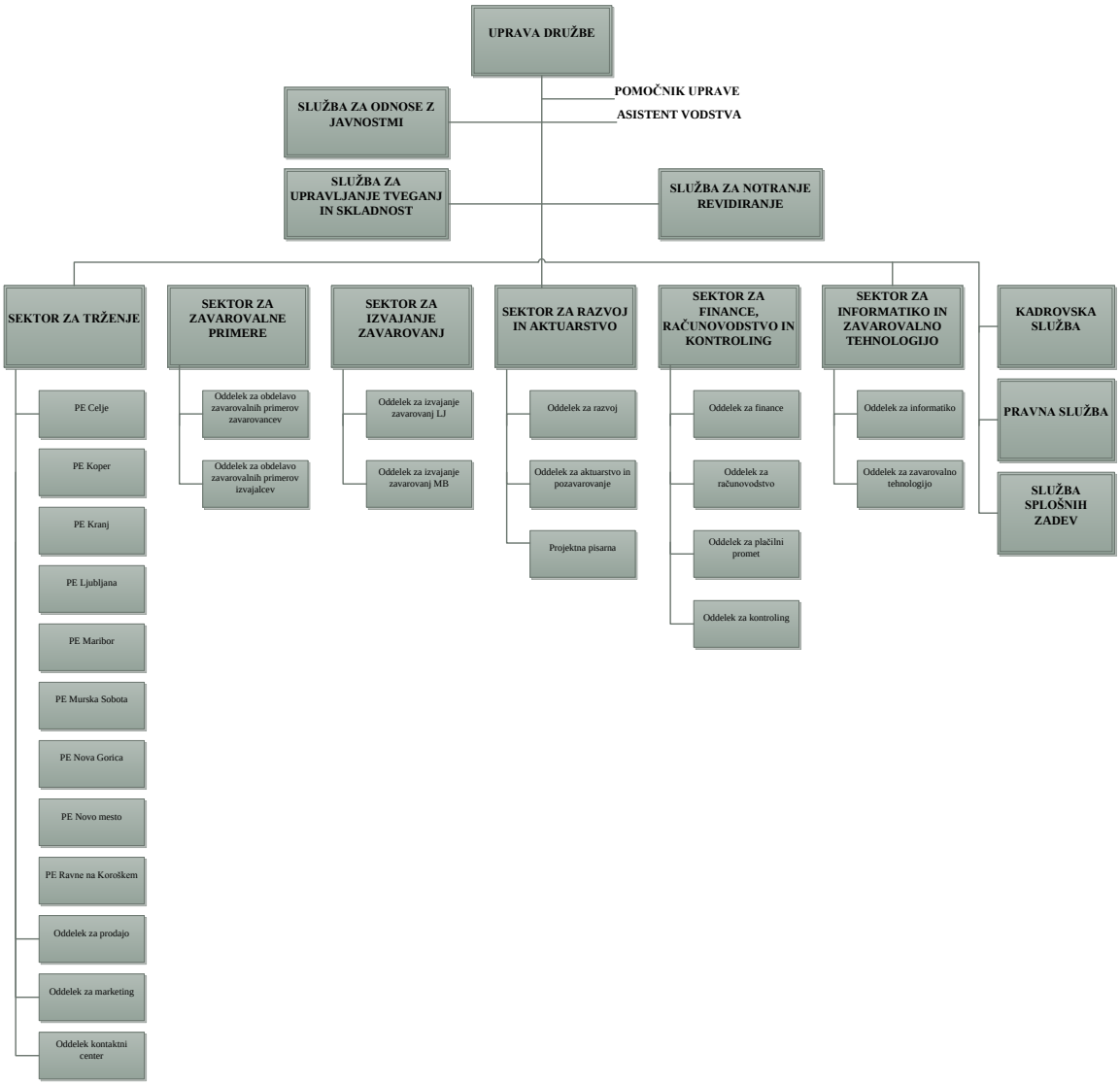
Priloga 1: Produkti in storitve Vzajemne

Slika 1: Produkti in storitve Vzajemne

Vir: Vzajemna d.v.z., Produktne kartice, 2013b.

Priloga 2: Organigram Vzajemne

Slika 2: Organigram Vzajemne



Vir: Vzajemna d.v.z., Pravilnik o notranji organizaciji Vzajemne, 2013d.

Priloga 3: Anketni vprašalnik za vodje (direktorji sektorjev, direktorji služb in poslovnih enot)

Spoštovani!

Prosim vas za pomoč pri raziskovanju konstrukta vodenja in čustvene inteligence, in sicer v okviru mojega magistrskega dela z naslovom *Analiza funkcije vodenja in čustvene inteligence na primeru Vzajemne zdravstvene zavarovalnice*. Pred vami je anonimna anketa, ki vam ne bo vzela več kot 20 minut vašega časa.

V magistrskem delu preučujem odnos med funkcijo vodenja in čustveno inteligenco. Vodenje je ena izmed temeljnih funkcij managementa in je pomembna predvsem z vidika ustvarjanja skupne organizacijske kulture, komuniciranja ciljev in motiviranja. Čustvena inteligenca v raziskavi predstavlja nabor sposobnosti, ki jih je možno identificirati, meriti in razvijati ter predstavlja sposobnost zaznati in izraziti čustva, jih razumeti in uporabljati ter jih upravljati za spodbujanje osebne rasti.

Z reševanjem tega anketnega vprašalnika boste pomembno prispevali k nadaljnjemu razvoju funkcije vodenja in s tem zagotavljanju večje uspešnosti organizacije v prihodnosti. Prosim vas, da na vprašanja odgovarjate čim bolj natančno in iskreno (odgovarjajte izključno o sebi) z namenom pridobitve podatkov, ki bodo odražali dejansko stanje v organizaciji.

Pri odgovorih podajte vašo stopnjo strinjanja, tako da ustrezno označite izbrano trditev, pri čemer posamezne stopnje pomenijo naslednje: 1 = popolnoma se strinjam, 2 = se strinjam, 3 = delno se strinjam, 4 = se ne strinjam 5 = sploh se ne strinjam. Uporabljeni termin sledilci se nanaša na vaše sodelavce, ki jih vodite.

Hvala za pomoč in sodelovanje.

S spoštovanjem,

Jelica Lazarević Lajovic

1. Kakšen je vaš stil vodenja?

V nadaljevanju je opredeljenih šest različnih stilov vodenja (od A do F). Prosim izberite tistega, ki v največji meri odraža vaš stil vodenja oziroma tistega, ki zajema največ lastnosti vašega stila vodenja glede na navedene opise v tabeli iz nadaljevanja. **Moj stil vodenja je opisan v točki_____ (izberete le enega).**

Ključne lastnosti posameznega stila vodenja
A: Moje vodenja odraža pri sledilcih zaupanje. Skozi vrednote in etično delovanje izražam svoje vedenje. Spodbujam sledilce, da se soočajo s težavnimi cilji in nad njimi vršim »pritisk«, da poiščejo kreativne rešitve za probleme. Sledilce glede na njihove individualne potrebe obravnavam na enak način.
B: Razumem okolje in potrebe sledilcev. Zagotavljam navdihujoče strateške in organizacijske cilje, ki so zaželeni, temeljijo na skupnih vrednotah in so težko dosegljivi. Prevzemam osebno tveganje zaradi organizacije in tako skozi osebni zgled sledilce motiviram. Uporabljam netradicionalne metode za doseganje organizacijskih ciljev.
C: Vloženi napor sledilcev zamenjam z določenimi nagradami; plačami, ugodnostmi, bonusi in drugimi spodbudami. Kontroliram in ukrepam glede na rezultate transakcij med mano in sledilci.
D: Moji osebni resursi so zaupanje, optimizem, upanje in fleksibilnost. Moja ravnanja temeljijo na moralnih kapacitetah, učinkovitosti, pogumu za doseganje avtentičnih in trajno moralnih dejanj. Vem, kateri so moji talenti in prednosti ter prepričanja. Svoje vrednote usklajujem s svojimi namerami in dejanji. Vplivam na sledilce in njihov razvoj. Moji sledilci sprejemajo sebe in obvladujejo svoja vedenja, da dosežejo cilje. Negotovost, etična in pozitivno usmerjena kultura in klima moderirajo odnos med mojim vodenjem in uspešnostjo.
E: Sem etični primer in pošteno obravnavam ljudi. Spodbujam normativna vedenja in preprečujem neetična vedenja tako, da komuniciram o etiki in kaznujem neetična vedenja.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Ključne lastnosti posameznega stila vodenja
F: Kažem občutljivost in razumnost za skrbi drugih. Zavestno in iskreno skrbim za pomoč skupnosti. Imam znanje o organizaciji in nalogah, s katerimi učinkovito podpiram predvsem ožje sledilce. Spodbujam in navdušujem sledilce pri identificiranju in reševanju problemov, kot tudi določanju, kdaj in kako zaključiti delovne naloge. Pomagam sodelavcem rasti in uspeti. Prioritetno izvajam dejanja, ki zadovoljujejo delovne potrebe sledilcev. Odprto, odkrito in pošteno delujem z drugimi. Trudim se poznati, razumeti in podpirati druge v organizaciji, s poudarkom na gradnji dolgoročnih odnosov z ožjimi sledilci.

Vir: Povzeto po T.A. Jackson et al., Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis, 2013, str. 85; J. Rowold & L. Laukamp, Charismatic Leadership and Objective Performance Indicators, 2009, str. 605–606; L. M. Basham, Transformational and Transactional Leaders in Higer Education, 2012, str. 18; B. J. Avolio & W. L. Gardner, Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, 2005, str. 322–328; D. M. Mayer et al., Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership, 2012, str. 151; R. C. Liden et al., Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, 2008, str. 162.

2.

Moja čustvena inteligenca ima pomembno vlogo pri izbranem stilu vodenja.	**Popolnoma se strinjam**	**Se strinjam**	**Delno se strinjam**	**Se ne strinjam**	**Sploh se ne strinjam**

3. Kako bi opredelili vašo sposobnost zaznavanja, uporabljanja, razumevanja in obvladovanja čustev? Prosim, da pri vsaki trditvi ustrezno označite stopnjo (ne)strinjanja.

Zase lahko trdim …	**Popolnoma se strinjam**	**Se strinjam**	**Delno se strinjam**	**Se ne strinjam**	**Sploh se ne strinjam**
Dnevno lahko identificiram čustva, ki jih čutim.	5	4	3	2	1

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Zase lahko trdim …	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Delno se strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Večinoma si lahko predstavljam, kaj druga oseba čuti.	5	4	3	2	1
Delovnim nalogam postavljam prioritete glede na to, kako močno čutim, da je posamezna naloga pomembna.	5	4	3	2	1
Pri delovnih projektih pogosto uporabljam lastno navdušenje za povečanje naporov drugih, ki so vključeni v projekt.	5	4	3	2	1
Pri sprejemanju odločitev vedno upoštevam, kako bi se ob tem počutili drugi.	5	4	3	2	1
Če sledilec slabše dela pri določenem projektu, običajno prepoznam, kako se zato počuti (npr. krivega, jeznega ...).	5	4	3	2	1
Običajno lahko ugotovim spremembe v čustvih svojih sledilcev.	5	4	3	2	1
Skozi opazovanje interakcij med drugimi lahko prepoznam njihove medsebojne občutke.	5	4	3	2	1
Običajno sem sposoben prenesti občutek entuziazma nad delovnim projektom na druge.	5	4	3	2	1

» se nadaljuje«

» nadaljevanje«

Zase lahko trdim …	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Delno se strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Sposoben sem pomiriti nekoga, ki jezno deluje v delovnem okolju.	5	4	3	2	1
Ko je sledilec razočaran nad svojo uspešnostjo pri delu, se potrudim in ga s spodbudnimi besedami podprem.	5	4	3	2	1

Vir: Povzeto po K. S. Groves & M. P. McEnrue, Developing and measuring the emotional intelligence of leaders, 2006, str. 246–247.

4. Vpliv čustvene inteligence vodje na nefinančne rezultate organizacije

	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Delno se strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Moja čustvena inteligenca vpliva na **zadovoljstvo sledilcev pri delu**.	5	4	3	2	1
Moja čustvena inteligenca vpliva na **uspešnost sledilcev pri delu.**	5	4	3	2	1
Moja čustvena inteligenca vpliva na **vedenja sledilcev.**	5	4	3	2	1

Če menite, da vaša čustvena inteligenca vpliva na druge rezultate, jih prosim navedite.

5. Katere so ključne kompetence uspešnih vodij? Naštejte vsaj tri.

_____
_____
_____

6. **Katere vodstvene kompetence bi pri sebi želeli izpopolniti oziroma nadalje razvijati?**

7. **Razvoj vodenja**

	Popolnoma se strinjam	**Se strinjam**	**Delno se strinjam**	**Se ne strinjam**	**Sploh se ne strinjam**
Organizacija izvaja načrten razvoj vodenja.					
Poznam svoje vrednote, osebnost, kvalitete in cilje.					
Večstopenjsko povratno informiranje o vodenju je pomembno za razvoj vodje (npr. metoda 360, merjenje potenciala vodenja).					
Organizacija ima opredeljen kontekst vodenja (npr. ima opredeljena pričakovanja glede uspešnosti in učinkovitosti vodenja).					

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Popolnoma se strinjam	**Se strinjam**	**Delno se strinjam**	**Se ne strinjam**	**Sploh se ne strinjam**
Razvoj vodenja v organizaciji vključuje različne tehnike, ki so potrebne za razvoj posameznih veščin vodij (npr. coaching, mentorstvo, učenje v učilnicah …)					
Sam prevzemam nadzor nad pridobivanjem znanja, diagnosticiranjem izobraževalnih potreb, določanjem učnih ciljev in potrebnih virov za učenje ter ustreznih učnih strategij, kot tudi spremljanjem rezultatov in večanjem učinkovitosti ter uspešnosti.**					
Veščine vodenja prenašam na svojega naslednika.					

Vir: Povzeto po B. Hanson, The Leadership Development Interface: Aligning Leaders and Organizations Toward More Effective Leadership Learning, 2013, str. 111–113; P. L. Nesbit, The Role of Self-Reflection, Emotional Management of feedback, and self-Regulation Processes in Self-Directed Leadership Development, 2012, str. 204.

8. Prosim, ustrezno označite:

a.) **Spol:** M Ž

b.) Starost:

20–30
31–40
41–50
51–60
nad 61

c.) Vodstvene delovne izkušnje:

0–5 let
6–10 let
11–20 let
21–30 let
nad 30 let

Priloga 4: Anketni vprašalnik za sledilce (vsi zaposleni v organizaciji, brez članov uprave in direktorjev organizacijskih enot)

Spoštovani!

Prosim vas za pomoč pri raziskovanju konstrukta vodenja in čustvene inteligence, in sicer v okviru mojega magistrskega dela z naslovom *Analiza funkcije vodenja in čustvene inteligence na primeru Vzajemne zdravstvene zavarovalnice*. Pred vami je anonimna anketa, ki vam ne bo vzela več kot 15 minut vašega časa.

Vodenje predstavlja proces socialnih interakcij, v katerem vodje poskušajo vplivati na vedenja svojih sledilcev z namenom doseganja želenih ciljev. Vodje se vse bolj soočajo z dnevno zahtevnimi izzivi, zato je ustrezna razvitosti njihovih kompetenc ključnega pomena za uspešno opravljanje funkcije vodenja in s tem tudi za rezultate organizacije. Čustvena inteligenca v raziskavi predstavlja nabor sposobnosti, ki jih je možno identificirati, meriti in razvijati ter predstavlja sposobnost zaznati in izraziti čustva, jih razumeti in uporabljati ter jih upravljati za spodbujanje osebne rasti.

S pomočjo vaših odgovorov želim prikazati trenutno stanje vodenja v organizaciji in vodstvu organizacije podati morebitne predloge za razvoj funkcije vodenja, zato vas prosim, da na vprašanja odgovarjate čim bolj natančno in iskreno. Anonimnost anketirancev je zagotovljena.

Pri odgovorih se osredotočite na direktorja svoje organizacijske enote (direktor sektorja, direktor službe ali poslovne enote, in ne na vodje oddelkov) ter pri odgovorih izhajajte iz sebe. Pri odgovorih podajte vašo stopnjo strinjanja, tako da ustrezno označite izbrano trditev, pri čemer posamezne stopnje pomenijo naslednje: 5 = popolnoma se strinjam, 4 = se strinjam, 3 = delno se strinjam, 2 = se ne strinjam 1 = sploh se ne strinjam. Uporabljeni termin sledilci se nanaša na vas.

Hvala za pomoč in sodelovanje.

S spoštovanjem,

Jelica Lazarević Lajovic

1. Stil vodenja

V nadaljevanju je opredeljenih šest različnih stilov vodenja (od A do F). Prosim, izberite tistega, ki v največji meri odraža stil vodenja vaše organizacijske enote, oziroma tistega, ki zajema največ lastnosti vašega vodje pri vodenju glede na navedene opise v tabeli iz nadaljevanja**. Stil vodenja v naši organizacijski enoti je opisan v točki_____ (izberete le enega).**

Ključne lastnosti posameznega stila vodenja
A: Vodenje naše organizacijske enote odraža pri meni zaupanje. Vodja skozi vrednote in etično delovanje izraža svoje vedenje. Spodbuja me, da se soočam s težavnimi cilji in nad mano vrši »pritisk«, da poiščem kreativne rešitve za probleme. Vodja sledilce obravnava na enak način glede na naše individualne potrebe.
B: Vodja razume okolje in potrebe sledilcev. Zagotavlja navdihujoče strateške in organizacijske cilje, ki so zaželeni, temeljijo na skupnih vrednotah in so težko dosegljivi. Prevzema osebno tveganje zaradi organizacije in tako nas skozi osebni zgled motivira. Uporablja netradicionalne metode za doseganje organizacijskih ciljev.
C: Moj vloženi napor vodja zamenja z določenimi nagradami; plačami, ugodnostmi, bonusi in drugimi spodbudami. Kontrolira in ukrepa glede na rezultate transakcij med mano in njim.
D: Osebni resursi vodje so zaupanje, optimizem, upanje in fleksibilnost. Njegova ravnanja temeljijo na moralnih kapacitetah, učinkovitosti, pogumu za doseganje avtentičnih in trajno moralnih dejanj. Zaveda se svojih talentov in prednosti ter prepričanj. Svoje vrednote usklajuje s svojimi namerami in dejanji. Vpliva na nas in naš razvoj. Negotovost, etična in pozitivno usmerjena kultura in klima moderirajo odnos med vodenjem in uspešnostjo vodje.
E: Vodja je etični primer in pošteno obravnava ljudi. Spodbuja normativna vedenja in preprečuje neetična vedenja tako, da komunicira o etiki in kaznuje neetična vedenja.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Ključne lastnosti posameznega stila vodenja
F: Vodja kaže občutljivost in razumnost za skrbi sledilcev. Zavestno in iskreno skrbi za pomoč skupnosti. Ima znanje o organizaciji in nalogah, s katerimi učinkovito podpira predvsem ožje sledilce. Spodbuja in navdušuje sledilce pri identificiranju in reševanju problemov, kot tudi določanju, kdaj in kako zaključiti delovne naloge. Pomaga sledilcem rasti in uspeti. Prioritetno izvaja dejanja, ki zadovoljujejo delovne potrebe sledilcev. Odprto, odkrito in pošteno deluje z drugimi. Trudi se poznati, razumeti in podpirati druge v organizaciji, s poudarkom na gradnji dolgoročnih odnosov z ožjimi sledilci.

Vir: Povzeto po T.A. Jackson et al., Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis, 2013, str. 85; J. Rowold & L. Laukamp, Charismatic Leadership and Objective Performance Indicators, 2009, str. 605–606; L. M. Basham, Transformational and Transactional Leaders in Higer Education, 2012, str. 18; B. J. Avolio & W. L. Gardner, Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, 2005, str. 322–328; D. M. Mayer et al., Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership, 2012, str. 151; R. C. Liden et al., Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, 2008, str. 162.

2.

Čustvena inteligenca vodje ima pomembno vlogo pri izbranem stilu vodenja.	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Delno se strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam

3. Čustvena inteligenca vodje

Kako bi opredelili sposobnost zaznavanja, uporabljanja, razumevanja in obvladovanja čustev vaše vodje? Prosim, da pri vsaki trditvi ustrezno označite stopnjo (ne)strinjanja.

	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Delno se strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Vodja si predstavlja, kaj čutim.	5	4	3	2	1
Vodja pogosto pri delovnih projektih uporablja lastno navdušenje za povečanje naporov sledilcev, ki so vključeni v projekt.	5	4	3	2	1
Vodja pri sprejemanju odločitev vedno upošteva, kako bi se ob tem počutili mi, sledilci.	5	4	3	2	1
Če slabše delam pri določenem projektu, vodja običajno to prepozna (zazna moj občutek krivde, jeze ...).	5	4	3	2	1
Običajno vodja ugotovi spremembe pri mojih čustvih.	5	4	3	2	1
Vodja je običajno sposoben prenesti občutek entuziazma nad delovnim projektom na nas.	5	4	3	2	1
Vodja je sposoben pomiriti nekoga, ki jezno deluje v delovnem okolju.	5	4	3	2	1
Ko sem razočaran/-a nad svojo uspešnostjo pri delu, se vodja potrudi in me s spodbudnimi besedami podpre.	5	4	3	2	1

Vir: Povzeto po K. S. Groves & M. P. McEnrue, Developing and measuring the emotional intelligence of leaders, 2006, str. 246–247.

4. Vpliv čustvene inteligence vodje na nefinančne rezultate organizacije

	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Delno se strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Čustvena inteligenca vodje vpliva na moje **zadovoljstvo pri delu**.	5	4	3	2	1
Čustvena inteligenca vodje vpliva na mojo **uspešnost pri delu.**	5	4	3	2	1
Čustvena inteligenca vodje vpliva na moja **vedenja.**	5	4	3	2	1
Uspešnost mojega vodje pripisujem tudi njeni/njegovi čustveni inteligenci.	5	4	3	2	1

Če menite, da čustvena inteligenca vodje vpliva na druge rezultate, jih prosim navedite.

5. **Katere so ključne kompetence uspešnih vodij? Naštejte vsaj tri.**

   _____

   _____

   _____

6. **Katere vodstvene kompetence bi moral vodja izpopolniti oziroma nadalje razvijati?**

7. **Razvoj vodenja**

	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Delno se strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Organizacija mora izvajati načrten razvoj vodenja.					
Večstopenjsko povratno informiranje o vodenju je pomembno za razvoj vodje (npr. metoda 360, merjenje potenciala vodenja).					
Organizacija mora opredeliti kontekst vodenja (npr. pričakovanja glede uspešnosti in učinkovitosti vodenja).					
Vodja prenaša veščine vodenja na svojega naslednika.					

Vir: Povzeto po B. Hanson, The Leadership Development Interface: Aligning Leaders and Organizations Toward More Effective Leadership Learning, 2013, str. 111– 113.

8. Prosim, ustrezno označite vaše delovne izkušnje:

0–5 let
6–10 let
11–20 let
21–30 let
nad 30 let

Priloga 5: Opomnik za globinski intervju z managerji v Vzajemni (člani uprave)

1. **Katere so vaše ključne managerske naloge v organizaciji in kaj pričakujete od vaših vodij (direktorjev sektorjev, služb in poslovnih enot)?**

2. **Kateri stil vodenja bi želeli, da v vaši organizaciji prevladuje, in zakaj (osredotočenost na šest opredeljenih stilov vodenja)?**

3. **Katere vodstvene kompetence mora imeti posameznik, da napreduje na vodstveno funkcijo (interna prerazporeditev oziroma napredovanje), oziroma katere zahtevate, ko kadrujete nove vodilne delavce?**

4. **Pomembnost čustvene inteligence v kontekstu vodenja?**
   - Pomembnost čustev v delovnem okolju?
   - Potreba po čustveni inteligenci vodij?
   - Vpliv čustvene inteligence na nefinančne rezultate organizacije? Pojasnilo.

5. **Razvoj vodenja in čustvene inteligence?**

   - Kako skrbite za razvoj vodenja v vaši organizaciji?
   - Imate postavljen sistem nasledstev za vodje?
   - Ali ima vaša strategija razvoja organizacije opredeljen razvoj vodenja?
   - Je čustveno inteligenco vodij treba razvijati in vključiti v program razvoja vodenja?
   - Ali vodje z razvitimi kompetencami vodenja predstavljajo konkurenčno prednost organizacije?
   - Koliko časa in denarja je organizacija pripravljena investirati v razvoj vodenja?

Priloga 6: Pregled kompetenc uspešnih vodij po mnenju vodij v Vzajemni

Kompetence uspešnih vodij	Število navedb
Ciljna usmerjenost	5
Čustvena inteligenca	5
Komuniciranje (dvosmerna, odprta in stalna komunikacija, informiranje)	4
Sprejemanje odločitev	4
Strokovnost, znanje	4
Prevzemanje odgovornosti	2
Poštenost, etičnost	2
Timsko delo/timska naravnanost	2
Inovativnost	1
Karizma	1
Motivacija	1
Obvladovanje sprememb	1
Organizacijske sposobnosti	1
Pozitivna naravnanost	1
Sposobnost navduševati za cilje	1
Zgled	1
Skupaj	36

Priloga 7: Pregled kompetenc uspešnih vodij po mnenju sledilcev v Vzajemni

Kompetence uspešnih vodij	Število navedb
Strokovnost, znanje	30
Poštenost, morala, etika	25
Motivacija sledilcev in navduševanje	14
Čustvena inteligenca s poudarkom na empatiji	13
Komuniciranje in informiranje	13
Ciljna usmerjenost	10
Razumevanje sledilcev in posluh za njih	10
Organiziranost	9
Odgovornost	9
Timsko delo in sodelovanje	8
Odločanje	8
Spoštljivost	8
Korektnost, objektivnost in pravičnost	6
Vzor, zgled	5
Pozitivna, optimistična naravnanost	5
Zaupanje	5
Lasten razvoj in razvoj sledilcev	5
Vestnost in doslednost	4
Vztrajnost	3
Fleksibilnost	3
Kreativnost	3
Iskrenost	2
Lojalnost	2
Avtoriteta	2
Karizma	2
Vizionarstvo	2
Obvladovanje tveganj	2
Učinkovitost in uspešnost	2
Reševanje problemov	2
Suverenost	1
Delegiranje	1
Prenos znanj	1

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Kompetence uspešnih vodij	**Število navedb**
Samostojnost sledilcev	1
Enaka obravnava vseh	1
Razpoložljivost	1
Družinske vrednote	1
Umirjenost	1
Prijaznost	1
Obvladovanje odnosov	1
Racionalnost	1
Delitev moči	1
Prepoznavanje različnosti pri ljudeh	1
Prepoznavanje izzivov	1
Načrtovanje	1
Pozitiven odnos do sprememb	1
Podjetniška naravnanost	1
Podajanje jasnih navodil	1
Skupaj	230

Priloga 8: Povzetek intervjujev s člani uprave

	1. Opredelitev vlog		2. Želeni stil vodenja	3. Zahtevane vodstvene kompetence	4. Čustvena inteligenca v kontekstu vodenja in rezultatov	5. Razvoj vodenja
	Manager	**Vodja**				
član uprave 1	Zavezanost k viziji, imeti dolgoročen pogled, razvoj, kreativnost, odločanje, zaupanje, zgled.	Kreativnost, zavezanost k uresničevanju vizije, razvojna naravnanost, karizma.	Transformacijsko vodenje, ker je potrebno učinkovito reševanje problemov in kreativnost.	1. Občutek za delo z ljudmi; 2. strokovnost; 3. etična načela; 4. proaktivnost; 5. prevzemanje odgovornosti.	Čustvena inteligenca je poleg IQ zelo pomembna. S čustveno inteligenco se pri sledilcih zbuja zaupanje, kar je v delovnem okolju zelo pomembno, saj vpliva na nefinančne rezultate organizacije, predvsem zadovoljstvo sledilcev. Pomembno je razumevanje čustvene inteligence, kar pa ne pomeni, da je treba socialno delovati v vseh okoliščinah.	Za razvoj vodenja organizacija najema pretežno zunanje izvajalce in se prilagaja potrebam (pretežno klasična izobraževanja v učilnicah). Organizacija nima vzpostavljenega sistema nasledstev za vodje. Strategija za obdobje 2014–2018 bo imela opredeljen model razvoja vodenja. Čustveno inteligenco je treba razvijati in jo vključiti v programe razvoja vodenja.
član uprave 2	Postavitev ciljev organizacije na strateškem nivoju, kadrovanje uspešnih vodij.	Samostojno izvajanje nalog, skupaj s sodelavci izvajanje aktivnosti za dosego strateških ciljev (vodje slednjim postavljajo cilje in jih motivirajo).	Transformacijsko vodenje, ker je potrebna kreativnost.	1. Komuniciranje; 2. sposobnost prepoznati potenciale zaposlenih (imeti »prave« ljudi) in jih usmerjati; 3. proaktiven razvoj področja, ki ga vodi; 4. strokoven in osebnostni razvoj	Čustvena inteligenca prispeva k motivaciji zaposlenih (več pozornosti, skrbnosti …), pri čemer sta primarno pomembna strokovnost in uspešno delovanje vodje v organizaciji. Čustvena inteligenca vpliva na nefinančne rezultate organizacije, predvsem zadovoljstvo sledilcev.	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	6. Opredelitev vlog		7. Želeni stil vodenja	8. Zahtevane vodstvene kompetence	9. Čustvena inteligenca v kontekstu vodenja in rezultatov	10. Razvoj vodenja
	Manager	**Vodja**				
član uprave 3	Ključna razlika med managerjem in vodjo je v širini področja. Manager predstavlja celotno organizacijo, ima strateški pogled in večje odgovornosti.	Vodja vodi svoje poslovno področje in ljudi. Njegove ključne naloge so delo z ljudmi (vodenje pred strokovnostjo), reševanje problemov, samostojno sprejemanje odločitev ter odgovornosti, in ne prenašanje teh na managerje. Vodja mora biti proaktiven in iskati izboljšave.	Transformacijsko vodenje, ker sta pomembna doseganje organizacijskih ciljev in uspešno delo z ljudmi.	1. Sposobnost dela z ljudmi (poslušanje, zaupanje, sledenje, sledilci so zavezniki); 2. odgovornost; 3. motivacija sledilcev; 4. proaktivnost z vidika rasti organizacije.	Vodja je pri sledilcih sprejet predvsem zaradi svoje čustvene inteligence, saj z razvitostjo slednje zna prisluhniti in voditi svoj tim. Čustvena inteligenca vpliva tudi na prodajne rezultate, saj vodja z razumevanjem čustev prodajnikov vpliva na njihovo motivacijo in zniževanje stresa, s katerim se soočajo pri svojem delu.	Vodje z razvitimi kompetencami vodenja predstavljajo konkurenčno prednost organizacije in lažje obvladujejo spremembe. Pripravljenost na investiranje v razvoj vodenja glede na potrebe, predvsem pa sistematično in kontinuirano.

Priloga 9: Potrdilo o opravljeni lekturi

Julija
slovenska prevajalska agencija
Vaša muza v svetu medkulturnega sporazumevanja.
MODRA ŠTEVILKA 080 999 999
www.julija.si

Prevajalska agencija Julija d.o.o.
Kotnikova 35
1000 Ljubljana

POTRDILO O OPRAVLJENI LEKTURI

Potrjujemo, da smo v podjetju Prevajalska agencija Julija d.o.o. opravili lekturo magistrskega dela z naslovom ANALIZA FUNKCIJE VODENJA IN ČUSTVENE INTELIGENCE NA PRIMERU VZAJEMNE ZDRAVSTVENE ZAVAROVALNICE avtorice Jelice Lazarević Lajovic.

S spoštovanjem,

Prevajalska agencija Julija d.o.o.

Julija
slovenska prevajalska agencija
Prevajalska agencija Julija d.o.o. www.julija.si

Kotnikova 35 ■ 1000 Ljubljana ■ Tel.: 01/425-50-11 ■ Faks: 01/425-50-12 ■ E-naslov: info@julija.si