

UNIVERZAV LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PSIHOLOŠKO PROFILIRANJE PODJETNIKOV IN PODJETNIŠKIH
TIMOV**

Ljubljana, september 2016

NINA PIRC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Pirc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Psihološko profiliranje podjetnikov in podjetniških timov, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alenko Slavec.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela 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 oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PSIHOLOGIJA OSEBNOSTI.....	2
1.1 Definicija osebnosti	3
1.2 Osebnostne lastnosti in dimenzije osebnosti	4
1.2.1 Cattellova razdelitev lastnosti.....	4
1.2.2 Eysenckova razdelitev lastnosti.....	5
1.2.3 Model Velikih pet.....	5
1.3 Področja osebnosti	6
1.3.1 Konstitucija in biološki dejavniki.....	7
1.3.2 Temperament	7
1.3.3 Značaj	8
1.3.4 Sposobnosti.....	9
1.3.4.1 Umska inteligentnost	9
1.3.4.2 Ustvarjalnost	10
1.3.4.3 Socialna in čustvena inteligenca	11
2 PSIHOLOGIJA PODJETNIKOV.....	12
2.1 Značilnosti podjetnikov	14
2.1.1 Samoučinkovitost	14
2.1.2 Potreba po dosežkih.....	15
2.1.3 Lokus kontrole	15
2.1.4 Potreba po neodvisnosti.....	16
2.1.5 Nagnjenost k tveganju	16
2.1.6 Ostale podjetniške lastnosti	17
2.2 Zaželene lastnosti za uspeh.....	17
2.3 Potencialne negativne lastnosti	18
3 PODJETNIŠKI TIM.....	20
3.1 Definicija podjetniškega tima	20
3.2 Sestava tima	21
3.3 Vloge v timu	22
3.4 Komponente družbene interakcije v timu	22
3.5 Konflikti v timu	23
3.6 Zadovoljstvo v timu	24
4 PSIOMETRIJA IN MERJENJE PSIHOLOŠKIH ZNAČILNOSTI.....	25
4.1 Definicija psihometrije in psihometričnih testov	25
4.2 Psihodiagnostika in psihološko profiliranje.....	26
4.3 Alternativne metode profiliranja.....	27
4.3.1 Grafologija.....	27
4.3.2 Astrologija	28
4.4 Primeri testov za profiliranje	28
4.4.1 Vprašalnik 16ih osebnostnih faktorjev	28
4.4.2 Karierna sidra	29

4.4.3	Myers-Briggs test osebnosti	30
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA PODJETNIKOV IN PODJETNIŠKIH TIMOV	30
5.1	Opredelitev problema, namena in cilja raziskave.....	30
5.2	Metodologija in opis psihometričnih testov	31
5.2.1	Značilnosti psihometričnih testov	32
5.2.2	Omejitve raziskave.....	33
5.3	Rezultati raziskave.....	33
5.3.1	Značilnosti testirancev.....	33
5.3.2	Podjetje A.....	34
5.3.2.1	Podjetnik 1A	35
5.3.2.2	Podjetnik 2A	37
5.3.2.3	Podjetnik 3A	39
5.3.2.4	Podjetnik 4A	41
5.3.2.5	Podjetnica 5A	42
5.3.2.6	Psihološka slika podjetja A.....	44
5.3.3	Podjetje B	46
5.3.3.1	Podjetnik 1B	46
5.3.3.2	Podjetnik 2B	48
5.3.3.3	Psihološka slika Podjetja B.....	50
5.3.4	Podjetje C	51
5.3.5	Podjetje D.....	54
5.3.5.1	Podjetnica 1D	54
5.3.5.2	Podjetnica 2D	56
5.3.5.3	Psihološka slika podjetja D.....	57
5.4	Splošne ugotovitve	59
5.5	Predlogi in priporočila	61
	SKLEP.....	62
	VIRI IN LITERATURA.....	64
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Podatki izbranih podjetij	32
Tabela 2:	Osnovni podatki analiziranih podjetnikov	33
Tabela 3:	Struktura podjetnikov po starosti	34
Tabela 4:	Psihološki profil Podjetnika 1A	35
Tabela 5:	Psihološki profil Podjetnika 2A	37
Tabela 6:	Psihološki profil Podjetnika 3A	39
Tabela 7:	Psihološki profil Podjetnika 4A	41
Tabela 8:	Psihološki profil Podjetnice 5A.....	42
Tabela 9:	Zadovoljstvo v Podjetju A.....	45
Tabela 10:	Številčni skupni rezultati Podjetja A.....	45

Tabela 11: Psihološki profil Podjetnika 1B.....	46
Tabela 12: Psihološki profil Podjetnika 2B.....	48
Tabela 13: Zadovoljstvo v Podjetju B.....	50
Tabela 14: Številčni skupni rezultati Podjetja B.....	50
Tabela 15: Psihološki profil Podjetnika 1C.....	52
Tabela 16: Psihološki profil Podjetnice 1D.....	54
Tabela 17: Psihološki profil Podjetnice 2D.....	56
Tabela 18: Zadovoljstvo v podjetju D.....	58
Tabela 19: Številčni skupni rezultati Podjetja D.....	58
Tabela 20: Homogenost timov	59
Tabela 21: Prisotnost značilnih podjetniških lastnosti	60

UVOD

V poslovnem svetu igra podjetništvo pomembno vlogo, saj vpliva na gospodarsko rast, razvoj industrije in povečanje zaposlovanja. Podjetniki so tako po mnenju ekonomistov mehanizem za transformacijo in izboljševanje gospodarstva. Posledično je vse več poudarka na spodbujanju podjetništva in ugotavljanju potencialno primernih kandidatov za podjetništvo (Ahmad, 2010).

Dosedanje raziskave preučujejo podjetnike iz dveh vidikov: psihološkega in sociološkega. Njihov cilj je ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na posameznikovo odločitev za podjetniško pot in na podjetniški uspeh. Sociološki vidik se osredotoča na vpliv okolja na podjetnika, psihološki pa na psihološke in osebne značilnosti podjetnika (Ruzzier, Antončič, Bratkovič, & Hisrich, 2007). V magistrskem delu se bom osredotočila na zadnji, psihološki vidik.

Podjetnik se pri svojem delovanju sooča z množico izzivov, na katere mora biti psihično in fizično pripravljen. Vsak posameznik se v stresnih situacijah drugače odziva in ravno v podjetništvu je izrednega pomena, da podjetnik ne popusti pod pritiskom. Poleg tega so za delovanje v poslovnem svetu ključnega pomena medosebni odnosi. Mehkim dejavnikom, kot je osebnost podjetnika, tako pripisujemo vse večjo vlogo pri uspešnosti podjetja in navsezadnje gospodarstva.

Raziskave potrjujejo, da podjetnikova osebnost vpliva na uspešnost podjetja, vendar le posredno. Največji vpliv ima namreč na medsebojne odnose (Jong, Song & Song, 2011). Ustanavljanje podjetja je v večini primerov skupinski projekt, zato so medosebni procesi v timu kritičnega pomena. Podjetniški tim zajema skupino posameznikov, ki sodelujejo pri ustanavljanju in upravljanju novega podjetja. Pojavljajo se v vlogi lastnikov, investitorjev, svetovalcev in drugih, aktivno udeleženih v tem procesu (Ruef, 2010).

Tim je po definiciji sestavljen iz posameznikov, od katerih je vsak živ organizem s svojo edinstveno identiteto (Kozlowski, 2012). Zaradi tega posamezniki v timu zavzemajo različne vloge. Belbin (v Batenburg, Walbeek, & Maur, 2013) je v svojih raziskavah ugotovil, da je razlika med uspešnimi in neuspešnimi timi odvisna ravno od vedenja in ne od dejavnikov, kot so intelekt in izkušnje. Zaradi tega je pomembno ugotoviti, kakšne psihološke značilnosti ima vsak izmed članov tima.

Namen magistrskega dela je raziskati psihološke lastnosti podjetnikov, na podlagi teh značilnosti izdelati psihološke profile oz. analize podjetnikov iz štirih podjetniških timov in ugotoviti povezavo med psihološkimi značilnostmi posameznikov in zadovoljstvom v timu. S tem namenom bom preučila dimenzije osebnosti in lastnosti posameznika; od vzorcev obnašanja, čustvene inteligence, motivacijskih dejavnikov, sposobnosti kognicije in načina

razmišljanja, pa do osebnostnih značilnosti. Poleg tega bom primerjala rezultate svoje raziskave s splošno znanimi psihološkimi značilnostmi podjetnikov, kot so samoučinkovitost, notranji lokus kontrole, želja po dosežkih, potreba po neodvisnosti in nagnjenost k tveganju. Bistvo raziskave bo poglobljena psihološka analiza podjetnikov, ki bo zajemala različne vidike osebnosti.

Cilj magistrskega dela je odgovoriti na sledeča raziskovalna vprašanja:

1. Kakšen je psihološki profil podjetnikov?
2. Kakšna je sestava podjetniških timov (homogenost ali heterogenost) glede na psihološke značilnosti?
3. Ali je sestava podjetniškega tima z vidika psiholoških značilnosti pomembna pri zadovoljstvu v timu?
4. Katere psihološke in osebnostne značilnosti se pojavljajo pri podjetnikih? Ali se ugotovitve ujemajo z znanimi značilnostmi, kot so samoučinkovitost, notranji lokus kontrole, potreba po neodvisnosti in nagnjenost k tveganju?

Metodologija, uporabljena v magistrskem delu, je razdeljena na dva dela: teoretičnega in raziskovalnega. Pri razlagi teoretičnih konstruktov bom uporabila opisno in komparativno metodo raziskovanja, saj bom vsakega podrobneje opisala in nato tudi primerjala ugotovitve ter teorije različnih avtorjev. Pri sestavljanju celotnega besedila bom uporabila metodo kompilacije iz različnih virov. Zaradi narave tematike magistrskega dela bom uporabila metodo analize, za katero je značilno razčlenjevanje celote na posamezne dele. Za poglobljeno razumevanje psihologije osebe oz. v tem primeru podjetnika je pomembno določiti ključne dimenzije, ki vplivajo na celoto. Na koncu pa bom s sintezo vse dele vključila v smiselno celoto. V raziskovalnem delu bom izvedla kvantitativno raziskavo s pomočjo psihometričnih testov.

Struktura zaključnega dela je vsebinsko razdeljena na pet poglavij. V prvem poglavju se bom dotaknila področja osebnosti in njenih dimenzij za poglobljeno razumevanje vsakega posameznika. V drugem poglavju se bom osredotočila na bolj specifično skupino – na podjetnike, kjer bom raziskala in opisala tipične podjetniške lastnosti. V tretjem poglavju bom opisala podjetniški tim in njegovo sestavo, vloge v timu in druge značilnosti timskega dela. V četrtem poglavju bom razložila, kaj sta psihometrija in psihološko profiliranje. V petem poglavju pa bom pisala o metodologiji in namenu empirične kvantitativne raziskave ter o rezultatih z vključenimi psihološkimi analizami.

1 PSIHOLOGIJA OSEBNOSTI

Psihologija je veda, ki preučuje obnašanje, izkušnje in miselne procese v vseh živih bitjih (Dodge, 2008). Izraz je sestavljen iz dveh grških besed *psyche*, ki pomeni duša, in *logia*, ki

pomeni raziskovanje ali študij. Psihologija je torej veda, ki raziskuje dušo in duševne procese. Od leta 1748 se namesto duše uporablja tudi beseda um (t.j. *mind*) (Online Etymology Dictionary, b.l.). Duševni in miselni procesi, ki jih psihologija preučuje, so pri posamezniku organizirani v celoto, ki jo imenujemo osebnost. Področje psihologije, ki se ukvarja s preučevanjem in opisovanjem osebnosti, imenujemo psihologija osebnosti (Lipičnik & Možina, 1993).

1.1 Definicija osebnosti

Musek (2015, str. 5) definira osebnost kot »celostni sistem naših relativno trajnih duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti«. Je pomemben vzrok našega vedenja in doživljanja sveta. Osebnost je sestavljena iz besede oseba, ki izvira iz latinskega izraza *persona*, etruščanskega *phersu* ali grškega *prosōpa*. Pomen izraza je v vseh jezikih **maska** (Merriam Webster Dictionary, b.l.). Iz tega bi lahko sklepali, da je osebnost maska, ki jo uporabljamo za delovanje in izražanje. Temeljni koren besede oseba je lahko izpeljan tudi iz indoevropskega izraza *su*, ki pomeni svoje ali sebe. Izraz osebnost tako pomeni »to, kar je svoje« in izraža notranje bistvo človeka. Na prvi pogled bi lahko sklepali, da sta si oba pomena osebnosti nasprotujoča, saj se *persona* nanaša na zunanje vidike osebnosti, *su* pa na notranje. Vendar oba izraza odražata le dva vidika osebnosti, ki združuje oba in je celostna (Musek, 1977). Osebnost je torej dinamična organizacija psihofizičnih sistemov posameznika, ki določajo njegovo značilno vedenje in razmišljanje (Allport, 1961).

Po osebnosti se ločimo od drugih ljudi, hkrati pa je za vse značilno, da smo osebnostna bitja. Vsak ima svojo in neponovljivo osebnost. Vsi smo si enaki in podobni v tem, da se pri vsakemu pojavijo določene lastnosti, ki so povezane v celoto. Vendar se osebnost razlikuje od posameznika do posameznika. Osnovne karakteristike osebnosti so enkratnost, individualnost, trajnost in kompleksnost (Musek, 1993).

Izraz osebnost pomeni povezovalno načelo, ki združuje biološke, socialne in psihološke procese, kvalitete in stanja v eno celoto. Je dosledna, stabilna in ločena enota v povezavi z ostalim svetom in ljudmi. Osebnost je družbeno, zgodovinsko in naravno pogojeno ter individualno izraženo bitje. Ko govorimo o osebnosti, imamo v mislih njene družbene, moralne, psihološke in estetske lastnosti, ki so skristalizirane v intelektualnem svetu posameznika (Spirkin, 1984).

V psihologiji obstaja mnogo definicij osebnosti in njenih klasifikacij, ki se med sabo občutno razlikujejo. Musek (1977) je določil šest vsebinskih razsežnosti pojma osebnosti:

1. Notranje bistvo človeka, ki se nanaša na njegovo substanco in temeljne zmožnosti.
2. Individualnost človeka, v katero se uvrščajo tudi posebnost, enkratnost in specifičnost.
3. Struktura osebnosti, ki obsega notranjo sestavljenost.

4. Celovitost osebnosti.
5. Razvoj osebnosti, ki poudarja dinamičnost, razvojnost in procesualnost.
6. Povezanost osebnosti z zunanjim okoljem in njena odvisnost.

Pri osebnosti lahko govorimo tudi o treh temeljnih razsežnostih: telesni, socialni in duhovni. **Telesna razsežnost** zajema naravno, biološko in telesno dogajanje v posamezniku. Biološke potrebe, kot so instinkti in nagoni, predstavljajo prvo gibalno osebnosti. Biološke in nagnonske potrebe vplivajo na biološko delovanje človeškega organizma. **Socialni vidik** predstavlja posameznikovo družbeno integriranost in interpersonalnost. Pri tej razsežnosti gre za značilnosti, motive in ravnanja, ki regulirajo posameznikove odnose z drugimi. Socialni motivi so velikokrat pomembnejši od naše telesne narave. **Duhovna razsežnost** pa zajema posameznikovo duhovno delovanje, um, intuicijo, zavest, motive, vrednote in duhovne ideale (Musek, 2002).

1.2 Osebnostne lastnosti in dimenzije osebnosti

Nekateri psihologi, med katere spadajo Gordon Allport, Raymond Bernard Cattell in Hans Eysenck, trdijo, da je osebnost skupek osebnostnih lastnosti (Ryckman, 2008). Osebnostne lastnosti se združujejo v osebnostne poteze in poteze v temeljne osebnostne dimenzije. Med seboj se ločijo po kompleksnosti. Osebnostne lastnosti so razmeroma trajne in značilne enote; so način odzivanja in vedenja, po katerem se ljudje razlikujemo med sabo ali smo si podobni. Lastnosti zaradi številčnosti razvrstimo po lestvici specifičnosti, torej od najbolj specifičnih, katerih je veliko, do najbolj splošnih, katerih je malo (Musek, 1977). Lastnosti so torej ključne strukture znotraj jaza, ki vzbudijo in usmerjajo človekovo vedenje na edinstven način. »Jaz« pri tem deluje kot povezovalna sila, ki stremi k usklajenosti različnih značilnosti in sposobnosti človeka (Ryckman, 2008).

Osebnost je sestavljena iz množice osebnostnih lastnosti, ki se med sabo razlikujejo po vsebini in obsegu. Množico med seboj podobnih lastnosti imenujemo dimenzija osebnosti. Dimenzije osebnosti spadajo na najvišjo raven hierarhičnega modela osebnostnih lastnosti in priskrbijo največ informacij o osebnosti in medosebnih razlikah. Zato so se na tem področju oblikovali mnogi modeli strukture osebnosti, med katerimi so najpomembnejši Cattellov model, Eysenckov model in model Velikih pet (Musek, 2010).

1.2.1 Cattellova razdelitev lastnosti

Po Cattellu so lastnosti relativno trajne in obširne reakcijske težnje, ki služijo kot zidaki pri gradnji osebnosti. Razlikuje med tremi področji oz. dimenzijami osebnosti:

- **Prirojene in okoljsko oblikovane lastnosti:** Nekatere lastnosti so biološko določene (prirojene), druge pa so pridobljene z izkušnjami in interakcijo z okoljem (okoljske) (Ryckman, 2008).
- Lastnosti, ki so povezane s **sposobnostmi, temperamentom in dinamičnimi lastnostmi:** Sposobnosti se nanašajo na človekove spretnosti pri obvladovanju zapletenih situacij. Inteligenca, na primer, spada med sposobnosti. Temperamentne lastnosti se nanašajo na stilistična nagnjena (npr. kronična razdražljivost, navdušenje, muhavost, umirjenost ali pogumnost). Dinamične lastnosti pa se nanašajo na posameznikovo motivacijo in zanimanja (npr. ambicioznost, športno usmerjenost, željo po moči ipd.) (Cattell, 1965).
- **Površinske in bistvene lastnosti:** Površinske lastnosti so skupek posameznih lastnosti, ki spadajo skupaj in so prisotne pri več različnih ljudeh in situacijah. Površinske lastnosti so očitne in jih drugi ljudje zlahka identificirajo (Cattell, 1950). Bistvene lastnosti pa so ključni dejavniki, ki nadzorujejo skupek površinskih lastnosti. Na zunaj niso vidne in so osnova za različne vidike vedenja. Pri opisovanju osebnosti so pomembnejše kot površinske lastnosti (Ryckman, 2008).

1.2.2 Eysenckova razdelitev lastnosti

Trenutno najbolj poznano razdelitev osebnostnih lastnosti je zasnoval nemški psiholog Hans Eysenck. Njegova razdelitev vključuje tri temeljne dimenzije:

- **Ekstravertnost / introvertnost:** Ekstravertni ljudje so družabni in impulzivni, imajo radi razburljivo življenje in so usmerjeni v zunanost. Introvertni ljudje pa so po navadi tihi in mirni. Usmerjeni so v notranje dogajanje in imajo radi urejeno življenje (Ryckman, 2008).
- **Nevroticizem:** Nevrotični ljudje so po Eysencku čustveno nestabilni ljudje. Nekateri imajo nerazumne strahove glede določenih stvari, krajev, oseb, živali, odprtih prostorov ipd. Drugi imajo razne obsesije ali impulzivne simptome. Večina nevrotikov ima nivo tesnobe nesorazmeren z realnostjo, nekateri pa strahu sploh ne občutijo. Veliko psihopatov se najde med nevrotiki (Eysenck, 1965).
- **Psihoticizem:** Dimenzija se nanaša na hujše oblike psihičnih motenj, kot sta na primer psihopatologija in shizofrenija. Za takšne ljudi so značilne neobčutljivost, sovražnost, krutost in nečloveškost (Ryckman, 2008).

1.2.3 Model Velikih pet

Model velikih pet je sistem, ki osebnost deli na pet dimenzij: nevroticizem, ekstravertnost, prijetnost, vestnost in odprtost. Vsaka dimenzija opisuje širšo domeno psihološkega delovanja, ki je sestavljena iz bolj podrobnih in specifičnih lastnosti (Priloga 1) (Costa & McCrae, 1988).

Nevroticizem predstavlja razlike v prilagajanju in čustveni stabilnosti. Posamezniki z visokim nevroticizmom so nagnjeni k temu, da doživljajo številna negativna čustva, vključno s tesnobo, sovražnostjo, depresijo, nesamozavestnostjo, impulzivnostjo in ranljivostjo. Posamezniki z nizko stopnjo nevroticizma so samozavestni, mirni in sproščeni (Costa & McCrae, 1992).

Ekstravertnost opisuje, v kolikšni meri so ljudje odločni, dominantni, energični, aktivni, zgovorni in navdušeni (Costa & McCrae, 1992). Ljudje z visoko stopnjo ekstravertnosti so veseli, optimistični, družabni in odprti za razburljiva dogajanja. Ljudje z nizko stopnjo ekstravertnosti so usmerjeni navznoter in čas raje preživljajo sami. So zadržani, tihi in neodvisni (Zhao & Seibert, 2006).

Odrprtost je osebnostna dimenzija, ki označuje posameznika kot intelektualno radovednega, iščočega novih izkušenj in raziskovalca novih idej. Oseba z visoko odrprtostjo je kreativna, inovativna, refleksivna, netradicionalna in ima veliko domišljije. Po drugi strani pa je oseba z nizko odrprtostjo bolj konvencionalna, neanalitična in nima širokega nabora interesov (McCrae v Zhao & Seibert, 2006).

Dimenzija prijetnosti je povezana z medosebnimi odnosi in doživljanjem drugih. Posamezniki z visoko stopnjo prijetnosti so zaupljivi, odpuščajoči, skrbni, altruistični in lahkoverni. Osebe z nizko stopnjo prijetnosti pa so manipulativne, sumničave in krute (Zhao & Seibert, 2006). Po Costa, McCrae in Dye (1991) ima prijetnost sledeče glavne sestavine: zaupanje, odkritost, altruizem, prilagojenost, skromnost in blagost.

Vestnost nakazuje na posameznikovo stopnjo organiziranosti, vztrajnosti, pripravljenosti na trdo delo in motivacije pri doseganju cilja (Zhao & Seibert, 2006). Je dimenzija, ki po eni strani določa naš odnos do vrednot, moralnih norm, dolžnosti in odgovornosti, po drugi strani pa red, urejenost, samokontrolo, odločnost, premišljenost in storilnost. Je tisti vidik osebnosti, ki določa naše delovne navade in napoveduje učno in delovno uspešnost (Musek, 2010).

1.3 Področja osebnosti

Osebnost lahko razdelimo tudi na štiri glavna področja: **konstitucijo, temperament, značaj** in **sposobnosti** (Musek, 1977). Konstitucija je telesna zgradba in nevroendokrino doživljanje; temperament je sistem čustvenega vedenja; značaj določa posameznikov bolj ali manj stabilen in trajen sistem vedenja, ki je povezan z voljo, moralno in vrednotami; sposobnosti pa spadajo pod kognitivno vedenje (Eysenck, 1970).

1.3.1 Konstitucija in biološki dejavniki

Ljudje se na zunaj razlikujemo po telesni zgradbi oz. konstituciji. Gre za razmeroma prirojene in trajne telesne značilnosti. Najbolj opazne razlike med različnimi tipi konstitucij so v debelosti, širini in višini telesa. Razlike pa obstajajo tudi znotraj telesa in se nanašajo na debelino in dolžino kosti, količino tolšče, razvitost mišic ipd. Poznamo tri tipe konstitucije: pikničnega oz. endomorfnega, leptosomnega oz. ektomorfnega in atletskega oz. mezomorfnega. Piknični tip je široke rasti z mnogo tolšče, velikega trupa in ožjih ramen. Za leptosomni tip so značilni ozka rast, suh in podolgovat trup, ozka ramena ter »jajčasta« oblika glave. Pri atletskega tipu, ki je srednje rasti, je značilna rast mišic in skeleta s širokimi rameni in podolgovato glavo (Musek, 1977).

Vsak tip konstitucije naj bi bil povezan z osebnostnimi značilnostmi. Piknični tip telesa naj bi izražal usmerjenost k ljudem, priljubljenost, tolerantnost, ekstravertiranost ter željo po potrditvi. Zanj naj bi bili značilni razpoloženska nihanja, praktičnost in realizem. Leptosomni tip naj bi imel hitre reakcije, nagnjenost k zasebnosti, zadržanost emocij, občutljivost, utrujenost, načelnost in idealizem. Atletski tip pa naj bi bil nagnjen k telesnemu dogajanju, k nadvladi in potrebi po moči, drznosti, tekmovalnosti in usmerjenosti k ciljem. Zanj so značilne umirjenost z občasnimi izbruhi, vztrajnost, zvestoba in zanesljivost (Musek, 1977).

Poleg konstitucije človeka pa znanost preiskuje tudi vpliv ostalih bioloških dejavnikov. Vejo znanosti, ki se ukvarja z biološkimi temelji vedenja ter povezavo med psihološkimi procesi in osnovnimi fiziološkimi pojavi, imenujemo biološka psihologija, vedenjska nevroznanost oz. bioznanost. Osredotoča se predvsem na delovanje možganov in preostalega živčnega sistema pri aktivnostih, kot so na primer mišljenje, učenje, čutenje, čustvovanje in dožemanje. Poleg tega upošteva tudi dejavnike, ki neposredno vplivajo na delovanje živčnega sistema, med katere spadajo dednost, metabolizem, hormoni, bolezni, dieta in uživanje drog. Biološki psihologi torej trdijo, da biološki pojavi vplivajo na nekatere psihološke značilnosti posameznika (Encyclopaedia Britannica, b.l.).

1.3.2 Temperament

Temperament je značilna pojavnost posameznikove čustvene narave, ki vključuje njegovo dovzetnost za čustveno stimulacijo, običajno moč in odzivnost, kvaliteto prevladujočega razpoloženja in druge posebnosti v nihanju in intenzivnosti razpoloženja (Allport, 1961). Temperament je po Allportu deden, a se lahko skozi interakcijo z okoljem in odraščanjem razvije in spremeni (Ryckman, 2008).

Temperament so temeljne individualne razlike v odzivnosti in samoregulaciji, na katere vplivajo geni, odraščanje in izkušnje. Temeljne individualne razlike se nanašajo na biološke

osnove temperamenta. Odzivnost se nanaša na nagnjenost k čustvenim, motoričnim in orientacijskim reakcijam. Samoregulacija pa so procesi, ki usmerjajo našo reaktivnost. Dispozicija samoregulacije vključuje naša motivacijska nagnjenja k pristopu oziroma odmiku od stimulacije, usmerjanje naše pozornosti stran od nje ali k njej, in kontroliran trud za regulacijo misli in čustev (Rothbart, 2012).

Koncept temperamenta so poznali že v antičnih časih v Grčiji. Hipokrat in Galen sta definirala temperament kot človekovo razpoloženje in vedenje, ki sta posledica ravnovesja štirih tekočin v telesu: krvi, črnega in rumenega žolča, ter sluzi. V tistem času so temperament dojemali kot biološke in čustvene procese, ki sovpadajo s pojmovanjem temperamenta v današnjih časih (Clark & Watson, 2008; Zuckerman, 1995).

Hipokrat-Galenova tipologija navaja štiri tipe temperamentov s pripadajočimi lastnostmi (Musek, 1977):

- kolerik: silovitost, naglost, razdražljivost, aktivnost, prepirljivost;
- sangvinik: naglost, odzivnost, živahnost, spremenljivost razpoloženja, vedrina;
- flegmatik: neodzivnost, mirnost, počasnost, stabilnost;
- melanholik: počasnost, globoke in trajne reakcije.

1.3.3 Značaj

Značaj ali karakter določajo lastnosti, ki so povezane s posameznikovo voljo, moralo, etiko in vrednotno usmerjenostjo. Značajske poteze se nanašajo na introvertiranost in ekstravertiranost, na pesimizem in optimizem, poštenost in nepoštenost. Na značaj najbolj vplivajo naše vrednote (Musek, 2002).

Vrednote so tisto, kar je za posameznika pomembno v življenju (npr. varnost, neodvisnost, ljubezen, prijaznost, uspeh itd.). Vrednote so zaželeni cilji posameznika, ki služijo kot vodilna načela. Vsak izmed nas ima številne vrednote, ki se razlikujejo po pomembnosti. Po Schwartzu (2012) so vrednote:

- prepričanja, ki so povezana s čustvi;
- motivacijski konstrukti, ki se nanašajo na zaželenne cilje;
- abstraktni cilji, ki presegajo dejanja in situacije;
- kriteriji oz. standardi, ki usmerjajo izbiro in oceno dejanj, politike, ljudi in dogodkov;
- razvrščene po pomembnosti in tvorijo urejen sistem vrednotnih prioritet, ki vsakega zaznamujejo kot posameznika.

Schwartz (2012) je razdelil vrednote na deset motivacijsko različnih in osnovnih vrednotnih skupin, ki izhajajo iz treh univerzalnih potreb človeka: potrebe posameznika kot biološkega

organizma, potrebe po družbeni interakciji in preživetju ter potrebe po dobrobiti drugih. Vrednotne skupine, kot jih navaja Schwartz, so:

1. Usmerjenost k sebi: neodvisne misli ter raziskovanje, ustvarjanje in aktivno delovanje.
2. Stimulacija: razburljivost, novost, izziv v življenju.
3. Moč: socialni status in prestiž, nadzor nad ljudmi in predmeti.
4. Dosežek: osebni uspeh v skladu z družbenimi standardi.
5. Hedonizem: zadovoljstvo in čutna hvaležnost zase.
6. Tradicionalizem: spoštovanje, predanost in sprejemanje navad in idej, ki ohranjajo tradicionalno kulturo ali vero.
7. Konformnost: nagnjenost k impulzivnim dejanjem, ki ovirajo ali škodijo drugim ter kršijo družbene norme in pričakovanja.
8. Varnost: harmonija in stabilnost družbe, odnosov in samega sebe.
9. Univerzalizem: razumevanje, spoštovanje, toleranca ter zaščita za dobrobit vseh ljudi in narave.
10. Dobronamernost: ohranjanje in izboljšanje počutja ljudi, s katerimi ima posameznik pogost osebni stik.

1.3.4 Sposobnosti

Sposobnosti so tisti element osebnosti, od katerega so odvisni naši dosežki pri reševanju miselnih in življenjskih problemov. So notranje dispozicije in zmogljivosti naše duševne in organske strukture. Pod sposobnosti spadajo tudi talenti, spretnosti in veščine. Večinoma so genetsko določene. Razdelimo jih lahko na (Museum, 2002):

- umsko inteligentnost,
- ustvarjalnost,
- čustveno, socialno in moralno inteligentnost.

1.3.4.1 Umska inteligentnost

Izraz inteligenca izvira iz latinske besede *intellego*, ki pomeni »razumem«. Inteligenca (IQ) predstavlja sposobnost abstraktnega razmišljanja in sposobnost učenja ter prilagajanja okolju (Sternberg & Detterman, 1986). Inteligenca je pomembna pri odločanju, reševanju problemov in hitrosti procesiranja informacij. Gre za kognitivno in vedenjsko učinkovitost. IQ je pomemben, saj skoraj vse aktivnosti v življenju zahtevajo neko obliko sklepanja, razmišljanja in odločanja. Visok IQ ima pozitiven vpliv na uspešnost na področjih, kot so izobrazba, služba in družba (Furnham, 2008).

Pri umski inteligenci igrajo pomembno vlogo misli. Mišljenje je duševni proces, ki temelji na miselnih podobah, predstavah in pojmi. Je povezovanje in presojanje izkušenj, ki smo jih doživeli s čutili (Musek, 1977).

IQ lahko razdelimo na sedem faktorjev (Musek, 1977):

1. besedno razumevanje in obravnavanje besednega gradiva;
2. besednost, ki se kaže v tekoči uporabi in bogastvu besedišča;
3. številčni faktor, ki zajema hitrost in učinkovitost računanja;
4. prostorski faktor, ki zajema sposobnost dojemanja prostorskih odnosov;
5. zaznavni faktor, ki zajema sposobnost vizualnega razlikovanja in primerjanja;
6. spominski faktor, ki se nanaša na zmožnost spominjanja;
7. rezoniranje, ki predstavlja zmožnost reševanja miselnih izzivov.

1.3.4.2 Ustvarjalnost

Beseda ustvarjalnost izhaja iz latinske besede *creatus*, ki pomeni »narediti, prinesiti, izdelati, dati življenje« (Online Etymology Dictionary, b.l.). Ustvarjalnost oziroma kreativnost je nastajanje ideje ali izida, ki je nov in primeren za določen cilj (Amabile, 2012). Ustvarjalnost se nanaša na posameznikovo domišljijo in sposobnost spomniti se nečesa izvirnega. Ko govorimo o ustvarjalnosti, je potrebno omeniti tudi inovativnost. Inovativnost je sposobnost uporabljanja kreativnih sposobnosti za ustvarjanje konkretnih stvari in za implementacijo novih idej (Zeelie et al., 1998).

Pri procesu kreativnosti so pomembne štiri komponente (Amabile, 2012):

- ustrezne veščine, kot so znanje, strokovnost, tehnično znanje, inteligenca in talent na določenem področju;
- kreativni proces, ki vključuje kognitivno in osebnostno naklonjenost novemu načinu razmišljanja;
- notranja motivacija za opravljanje določenega dela;
- družbeno okolje, v katerem posameznik dela.

Robert R. Godfrey (v Zeelie et al., 1998) je razdelil značilnosti kreativnega posameznika v tri skupine glede na **znanje**, **kognitivne veščine** in **osebnost**. Kreativno razmišljanje zahteva dobro splošno znanje in široko ozadje glede informacij in izkušenj, povezanih s specifično temo. Znanje lahko primerjamo s shrambo polno zidakov, ki se uporabljajo za ustvarjanje novih idej. Kognitivne veščine so intelektualne sposobnosti in dinamika posameznika, ki vključujejo sposobnost kreativnega razmišljanja, kreativnega reševanja problemov, prepoznavanja priložnosti, abstraktnega razmišljanja in sposobnost uporabe znanja. Kreativni ljudje so prej pozorni kot izjemni. Sposobni so ustvariti več dobrih alternativnih

rešitev v relativno kratkem času. Pod osebnost pa spadata čustvena in neintelektualna stran posameznika, ki se pri kreativnih posameznikih kažeta v naslednjih lastnostih: imajo pozitiven pogled na življenje; lahko živijo v osami med iskanjem novih idej; so nonkonformisti in se z ostalimi ne strinjajo vedno; sposobni so vztrajati pri implementaciji svojih idej.

Primeri kreativnega in inovativnega izražanja so (Zeelie et al., 1998):

- sposobnost upoštevanja novih idej in širšega pogleda na stvari;
- prevzemanje iniciative pri reševanju problemov na edinstven način;
- uspešna povezava med časom in denarjem in ostalimi viri;
- iskanje načinov za opravljanje dela na drugačen način;
- izkoriščanje priložnosti;
- razlikovanje od konkurence;
- sposobnost prepoznavanja in ustvarjanja priložnosti;
- ustvarjanje posla.

1.3.4.3 Socialna in čustvena inteligenca

Preden je čustvena inteligenca postala splošno znana, so psihologi govorili predvsem o socialni inteligenci. Socialna inteligenca je sposobnost razumevanja in upravljanja z ljudmi, ki vključuje tudi poznavanje in upravljanje samega sebe. Teorija čustvene inteligence pa je nastala s pomočjo raziskave o inteligenci dveh znanstvenikov: Petra Saloveya and Johna D. Mayerja (Khatoon, 2013). Čustvena inteligenca se nanaša na sposobnost prepoznavanja, razumevanja in upravljanja čustev pri samem sebi in drugih (Rivers, Brackett, & Salovey, 2008).

Pri čustveni inteligenci torej govorimo predvsem o čustvih in njihovem obvladovanju, zato je pomembno razumeti, kaj čustva so. V slovarju slovenskega knjižnega jezika (2014) je čustvo »duševni proces ali stanje, ki je posledica odnosa med človekom in okoljem«. Gre za medsebojno povezane odzive na zunanje ali notranje dražljaje (Scherer, 2005). Čustva so trenutna psihološka stanja posameznika, ki imajo določeno kvaliteto (pozitivno ali negativno), intenzivnost (močno ali šibko) in trajanje (dolga ali kratka časa), govorimo pa lahko tudi o izkustvenem in vedenjskem aspektu. To pomeni, da čustva posameznik izkusi, hkrati pa predstavljajo psihološke spremembe, ki so povezane z določenim vedenjem (Michl, Wlpe, Sporrle, & Picot, 2009).

Posamezniki z razvito čustveno inteligenco se zavedajo lastnih čustev in čustev drugih. So odprti za pozitivne in negativne aspekte notranjih izkušenj, so jih zmožni poimenovati ter izraziti na pravilen način. Takšno zavedanje vodi k učinkovitemu upravljanju čustvenega dogajanja pri sebi in drugih ter s tem pripomore k dobremu počutju. Čustveno inteligentni

posamezniki pravilno dojemajo lastna čustva in uporabljajo integrirane in prefinjene pristope k upravljanju čustev za doseg pomembnih ciljev (Salovey & Mayer, 1990).

Čustvena inteligenca vključuje štiri polja sposobnosti (Salovey & Mayer, 1990):

- sposobnost prepoznavanja čustev,
- uporabo čustev za pomoč pri mišljenju,
- razumevanje čustev in
- upravljanje s čustvi.

Podrobna razlaga vsake dimenzije se nahaja v Prilogi 2.

2 PSIHOLOGIJA PODJETNIKOV

Schumpeter (2003) je definiral podjetnika kot inovatorja, ki išče nove kombinacije. Funkcija podjetnikov je reformirati in revolucionirati način izvedbe z invencijo, ustvarjati nove dobrine ali narediti staro dobrino na nov način. To lahko naredijo s tem, da odprejo nov vir oskrbe z materiali, ustvarijo nov izdelek, reorganizirajo industrijo ipd. Podjetnik je agent za spremembe, ki z novostmi prinaša turbulenco v ekonomijo in posledično ruši ravnovesje.

Podjetniki so torej tisti posamezniki (lastniki podjetja), ki želijo ustvariti ekonomsko in socialno vrednost skozi kreiranje ali širjenje ekonomske aktivnosti, tako da identificirajo in izkoriščajo nove produkte, procese ali trge in izpopolnjujejo izjemne socialne in okolijske potrebe (Blundel & Lockett, 2011).

Izraz podjetnik zajema dva različna tipa posameznikov (Blundel & Lockett, 2011):

- podjetnike kot lastnike majhnih podjetij (angl. *small business owners*);
- podjetnike, ki so izjemno uspešni, inovativni, prevzemajo tveganje in neprestano ustanavljajo nova podjetja. Takšni podjetniki so lahko serijski podjetniki, ki ustanavljajo eno podjetje za drugim, portfeljski, ki imajo več podjetij hkrati, ali običajni podjetniki, ki imajo samo eno podjetje.

Pri opisovanju psiholoških značilnosti podjetnikov se bom osredotočila na tip podjetnika, ki je inovativen in želi rasti. Manjši podjetniki, ki ustanovijo podjetje z namenom opravljanja lastne obrti, kot sta na primer frizerstvo in slikarstvo, ne spadajo nujno v tipični psihološki profil podjetnika.

Obstaja več različnih pristopov k opisovanju psiholoških značilnosti podjetnikov. Osredotočajo se lahko na osebnostne značilnosti, motivacijske dejavnike, človeški kapital ali tipologijo. Pri tem moramo razlikovati med značilnostmi podjetnika, ki vplivajo na odločitev za vstop v podjetništvo, in značilnostmi, ki so potrebne za podjetniški uspeh. Na

podlagi dosedanjih raziskav so lahko potrdili, da ima osebnost značilen vpliv pri odločitvi za podjetništvo, medtem ko pri uspehu ta povezava ni tako očitna (Rauch & Frese, 2000). Kljub temu so raziskovalci odkrili, da določene osebnostne značilnosti, kot so čuječnost, strast, kreativnost, čustvena inteligenca in kognicija, pozitivno vplivajo na inovativnost podjetja, kar nadalje vpliva na uspešnost podjetja (Baron & Tang, 2011; Tang, Kacmar, & Busenitz, 2012; Karimi, Klothani, & Bakhshizadeh, 2012; Ngah & Salleh, 2015)

V psihologiji so opravili različne študije v povezavi s podjetništvom, ki preučujejo spremenljivke, kot so kognicija, čustva, percepcije, vedenje in motivacija. Študije lahko razdelimo v tri skupine:

- Študije, ki so iskale povezavo med podjetništvom in **osebnostnimi značilnostmi**. Dokazale so, da so posamezniki s podjetniškimi lastnostmi samonadzorovani, samozavestni in tekmovalni ljudje, ki imajo močno domišljijo in se ne izogibajo tveganju (Kalkan & Kaygusuz, 2012).
- Študije, ki so preučevale **motivacijske dejavnike** za podjetništvo. Ugotovile so, da so podjetniški posamezniki motivirani z dosežki, močjo, neodvisnostjo in da so pripravljeni sprejemati tveganje (Kalkan & Kaygusuz, 2012).
- V zadnjem času pa so na področju raziskovanja osebnosti podjetnikov poudarjena tudi **čustva in kognicije**. Ugotovili so, da podjetniki razmišljajo in procesirajo informacije drugače od ostale populacije. Zanje je značilno tudi, da so strastni pri svojem delu in življenju (Cardon, Drnovšek, & Murnieks, 2009; Gregoire, Corbett, & McMullen, 2010; Sanchez, 2012).

V raziskovalnem delu se bom osredotočila predvsem na osebnostne značilnosti.

Razlika med osebnostnimi značilnostmi in motivacijo je v tem, da motiv kot konstrukt razloži, katere cilje želi doseči posameznik, medtem ko lastnosti razložijo, na kakšen način jih bo dosegel. Motiv je torej odgovor na vprašanje »kaj?«, lastnost pa na vprašanje »kako?« (Winter, Stewart, John, Klohnen, & Duncan, 1998).

Pri določanju podjetniških osebnostnih lastnosti moramo biti pozorni na naslednje trditve (Rauch & Frese, 2008):

1. Lastnosti so bolj dispozicije kot determinante vedenja. To pomeni, da lahko razložijo podjetnikovo vedenje, ne morejo pa določiti podjetnika.
2. Lastnosti ne morejo napovedati določenega vedenja, ampak le širše definirano obnašanje.
3. Če želimo razumeti, kako lastnosti vplivajo na vedenje, moramo upoštevati tudi druge, manj stabilne oblike vedenja.

2.1 Značilnosti podjetnikov

Na področju raziskovanja osebnostnih značilnosti podjetnikov so bili med prvimi avtorji McClelland, Rotter in Brockhaus (v Ruzzier et al., 2007), ki so na podlagi svojih raziskav prišli do spoznanj, da se podjetniki razlikujejo od ostale populacije po petih značilnostih oz. motivih: **potrebi po neodvisnosti, samoučinkovitosti, nagnjenosti k tveganju, notranjem lokusu kontrole in potrebi po dosežkih.**

2.1.1 Samoučinkovitost

Termin samoučinkovitost prihaja iz socialno kognitivne teorije in se nanaša na prepričanje posameznika o tem, v kolikšni meri je sposoben uspešno opraviti določeno delo (Bandura, 1977). Gre za posameznikovo prepričanje, da je sposoben aktivirati motivacijo, kognitivne vire in začeti s potrebnimi aktivnostmi za dosego določenih zahtev. To vpliva na izbiro aktivnosti, ki jih bo opravljal, kvaliteto dela in vztrajnost pri težavnih opravilih (Bandura, 1986).

Na prepričanje o lastni samoučinkovitosti vplivajo štiri vzvodi: dosežki, posredne izkušnje, besedno prepričevanje ter fiziološke in čustvene situacije. Pretekli dosežki so najbolj realistični indikatorji, ki nakazujejo na sposobnost opravljanja določene kompleksne naloge. Ko smo določeno nalogo večkrat uspešno opravili, se nam percepcija samoučinkovitosti poveča. Ponavljajoči se neuspehi pa jo lahko zmanjšajo. Posredne izkušnje vplivajo na samoučinkovitost s pomočjo modelov. Opazovanje nam podobnih posameznikov, ki opravljajo določeno delo na določen način, lahko poviša percepcijo samoučinkovitosti. Posredne izkušnje so učinkovite v primerih, ko nismo imeli lastnih izkušenj. Med besedno prepričevanje spadajo spodbude, predlogi in nasveti, ki jih dobimo od drugih. Besedno prepričevanje je uspešno le takrat, ko obstajajo tudi drugi vzvodi za samoučinkovitost. Na percepcijo samoučinkovitosti vpliva tudi naše fizično in čustveno stanje. Ljudje radi interpretiramo napetost in stres kot razlog za slabšo učinkovitost, zato je potrebno negativna čustvena stanja zmanjšati (Kalkan & Kaygusuz, 2012).

Samoučinkovitost je pomemben dejavnik pri določanju podjetniškega vedenja. Razvija se skozi čas in nanjo vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki, med katere spadajo finančna situacija, osebnost in vrednote (Cox, Mueller, & Moss, 2002). Samoučinkovitost je najmočnejši pokazatelj izbire poklica (Bandura, 1986). Podjetniška samoučinkovitost določa podjetnikovo prepričanje o tem, ali je sposoben uspešno opraviti naloge ali ne (Mueller & Dato-On, 2008).

2.1.2 Potreba po dosežkih

Podjetniki imajo visoko potrebo po dosežkih, kar pomeni, da izbirajo relativno težke naloge. Te jim predstavljajo izziv, ki so ga še vedno sposobni opraviti, s čimer presežejo same sebe. Potreba po dosežkih je torej nagnjenje, da dosežeš nekaj težkega na hiter in neodvisen način (Murray, 1938). McClelland (1961) je ugotovil, da imajo podjetniki z visoko potrebo po dosežkih tudi naslednje osebne značilnosti: osebna odgovornost za reševanje problemov, določanje in doseganje svojih lastnih ciljev, zmerno sprejemanje tveganj in poznavanje rezultatov svojih dosežkov.

Potreba po dosežkih je povezana s podjetništvom, saj morajo podjetniki dobro opraviti težke naloge, iskati povratne informacije o uspešnosti, prevzeti odgovornost in neprestano iskati nove, kreativne načine za dokončanje naloge. Pri svojem delu planirajo in organizirajo ter si znajo razporediti delovni čas. Pri doseganju svojih ciljev so vztrajni in odločni (Rauch & Frese, 2008; Zeelie et al., 1998). Raziskave so potrdile, da obstaja pozitivna povezava med potrebo po dosežkih in uspešnostjo podjetja. Pri podjetnikih z visoko potrebo po dosežkih je večja verjetnost, da bodo premagali ovire, uporabili vse možne vire za pomoč, tekmovali in izboljševali svoje sposobnosti (Rauch & Frese, 2008; Collins, Hanges & Locke, 2004).

2.1.3 Lokus kontrole

Lokus kontrole je prepričanje posameznika, da so rezultati delovanja posledica lastnih odločitev, kar je značilno za notranji lokus, oziroma da so rezultati odvisni od zunanjih dejavnikov, kar je značilno za zunanji lokus (Rotter, 1966). Ljudje z močnim notranjim lokusom verjamejo, da lahko s svojimi sposobnostmi kontrolirajo rezultate svojih naporov in gradijo svojo lastno usodo. Priznajo svoje napore in z njimi povezane rezultate. So realni in po navadi ne pripisujejo svoja uspeha ali neuspeha dejavnikom, ki so izven njihovega nadzora. Imajo večji nadzor nad lastnim vedenjem in so uspešnejši pri prepričevanju drugih ljudi, vendar njih samih ni lahko prepričati. Aktivno iščejo strateške informacije in znanja, ki so pomembna za njihovo trenutno situacijo. Dobro se znajdejo v situacijah, kjer je potrebno pokazati lastne sposobnosti, in so učinkovitejši pri procesiranju informacij (Zeelie et al., 1998).

Ljudje z močnim zunanjim lokusom kontrole zaznavajo izide dogodkov kot nekaj, kar ni pod njihovim nadzorom. Ne verjamejo, da bodo njihovi napor prispevali k uspešnosti. So nagnjeni k fatalizmu in vidijo uspeh kot posledico sreče ali slučajja, ki ni povezan z inteligenco, trdim delom in vloženim trudom. Običajno so bolj tesnobni in čustveni. Raje delajo v bolj strukturiranem in direktivnem delovnem okolju (Zeelie et al., 1998).

Raziskave so potrdile, da imajo uspešni podjetniki večji notranji lokus kontrole od ostale populacije (Brockhaus, 1982). Ker imajo večji notranji lokus kontrole, hitreje prepoznajo

priložnosti za doseg svojih lastnih ciljev in hkrati aktivno izboljšujejo okolje. Zaradi tega vložijo tudi več truda, ki je potreben za uspeh, in so bolj nagnjeni k temu, da neprestano izboljšujejo svoje sposobnosti (Rotter, 1966).

2.1.4 Potreba po neodvisnosti

Potreba po neodvisnosti je ena najpogostejših značilnosti, ki vplivajo na odločitev za podjetniško pot. Posamezniki ustanovijo svoje podjetje, da bi bili neodvisni. V mnogih primerih je tako uspeh podjetja ključnega pomena za doseg njihovega cilja. Kljub temu da je pomen neodvisnosti empirično dokazan, je raziskav na to temo v podjetništvu relativno malo. Samoumevno je, da želijo biti podjetniki neodvisni in avtonomni (Gelderen, Jansen, & Jonges, 2003). Potreba po neodvisnosti je motiv, ki zajema dva tipa ciljev (Gelderen, Jansen, & Jonges, 2003):

- kratkoročne, med katere spadajo značilnosti dela (na primer svoboda pri odločanju, delovnem času in načinu dela), in
- dolgoročne cilje, ki imajo posreden vpliv na vedenje in uspešnost (na primer izogibanje šefom ali omejitvam, samostojno delovanje, vodenje in odločanje).

Murray (1938) je definiral neodvisnost v kontekstu uporništva. Zanj je neodvisnost ena izmed mnogih psiholoških potreb, povezanih z močjo. Osebe s to značilnostjo delujejo po svojih pravilih, na svoj način, ne priznavajo avtoritete in želijo imeti kontrolo nad lastnim delom in življenjem (Kets de Vries, 1977). Osebe z močno potrebo po neodvisnosti so samozavestne, sebične, rade imajo drugačnost in si postavljajo svoja pravila (Ruzzier et al., 2007).

2.1.5 Nagnjenost k tveganju

Podjetništvo je pot, ki jo večina dojema kot manj varno, iz česar izhaja sklep, da so podjetniki nagnjeni k tveganju. Oseba, nagnjena k tveganju, vztraja pri podjetniški ideji, čeprav je verjetnost uspeha nizka (Chell, Haworth, & Brearley, 1991). Podjetniki prevzemajo finančna, družbena in psihološka tveganja (Ruzzier et al., 2007).

Čeprav je splošno znano, da so podjetniki nagnjeni k prevzemanju tveganja, je veliko raziskav ugotovilo, da je visoka nagnjenost k tveganju negativno povezana z uspešnostjo podjetja. Tveganje prispeva k uspešnosti le do neke točke, po tej točki pa se tveganje sprevrže v negativen dejavnik. Ocena tveganja je subjektivne narave, zato lahko nekdo oceni določeno situacijo kot tvegano, medtem ko je podjetnik ne vidi kot tvegano. Gre za stvar percepcije in pridobljenih informacij (Rauch & Frese, 2000). Podjetniki niso nujno nagnjeni k tveganju, ki ga ne morejo obvladati, vendar jih lahko pretirana samozavest, zaupanje vase in v svoje sposobnosti pripelje do tveganih situacij (Wu & Knott, 2005).

2.1.6 Ostale podjetniške lastnosti

Schumpeter (2003) je opisal podjetnika kot kreativnega uničevalca, zato sta **kreativnost in inovativnost** eni izmed pomembnejših lastnosti v podjetništvu. Domišljija, sledenje svojim sanjam in preizkušanje novih idej so pomembne lastnosti podjetnikov. Vidijo priložnosti tam, kjer drugi vidijo ovire, in jih spremenijo v poslovne ideje. Uživajo v razvijanju novih idej, pri vpeljavi radikalnih sprememb in v delu v okolju, ki ni strukturirano in regulirano (Kalkan & Kaygusuz, 2012).

Samozavest in optimizem sta pogosti značilnosti uspešnih podjetnikov. Verjamejo, da lahko premagajo težave, ki jih srečujejo na poti. Samozavest pospeši razvoj pozitivnih občutkov in notranjega miru. Zato so bolj odprti za učenje in kritiko (Kalkan & Kaygusuz, 2012).

Zhao in Seibert (2006) sta izvedla primerjalno raziskavo podjetnikov in managerjev po modelu Velikih pet. Ugotovila sta, da imajo podjetniki nižjo stopnjo nevroticizma in prijetnosti ter znatno višjo stopnjo odprtosti in vestnosti. Le pri dimenziji ekstravertnosti nista uspela najti nobene razlike med podjetniki in managerji.

Proaktivnost je lastnost posameznika, definirana kot aktivnost pri vplivanju na okolje. Proaktivna oseba je relativno neomejena z zunanjimi situacijskimi vplivi in povzroča spremembe v okolju. Takšni posamezniki prepoznavajo priložnosti in jih tudi uporabijo, so iniciativni, aktivni in vztrajajo, dokler ne dosežejo želene spremembe. Proaktivnost je torej nagnjenost k iniciativi in vzdrževanju aktivnosti, ki neposredno spreminjajo okolje. Proaktivnost je pozitivno povezana s podjetniško usmerjenostjo (Crant, 1996).

2.2 Zaželeni lastnosti za uspeh

Večina naštetih značilnosti je pomembnih predvsem pri odločitvi za vstop v podjetništvo, vendar ne zagotavljajo uspešnosti podjetja. **Potreba po dosežkih in notranji lokus kontrole** sta pomembna tako pri odločitvi za vstop kot za uspeh podjetja. Podjetniki se pri svojem delu ne prestano srečujejo z novimi in negotovimi situacijami, kar lahko povzroča stres. Da bi se lahko soočali s stresnimi situacijami, morajo biti podjetniki **čustveno stabilni** (Rauch & Frese, 2000).

Pri poslovanju podjetja potrebuje podjetnik določene socialne zmožnosti, kot so pogajanja, pridobivanje in organiziranje virov, prepoznavanje novih priložnosti na trgu, upravljanje s stresom, pridobivanje novih strank in zadrževanje obstoječih ter navsezadnje vodenje svojih zaposlenih. Vse te zmožnosti posredno temeljijo na psiholoških značilnostih, med katere spada predvsem **čustvena inteligenca** (Ngah & Salleh, 2015).

Čustvena inteligenca je pri profesionalnem uspehu štirikrat pomembnejša od inteligenčnega kvocienta (Sternberg, 2005). Pozitivna čustvena inteligenca lahko povečuje inovativnost, ta pa je pozitivno povezana z uspehom (Ngah & Salleh, 2015). Posamezniki z visoko čustveno inteligenco učinkoviteje rešujejo probleme in kontrolirajo svoja čustva (Bahadori, 2012).

2.3 Potencialne negativne lastnosti

Ko govorimo o psiholoških značilnostih, moramo pogledati tudi negativne lastnosti, ki imajo lahko vpliv na delovanje posameznika, skupine in navsezadnje na uspeh podjetja. Ker se podjetniki pogosto znajdejo v izredno nepredvidljivih, nevarnih in hitro spreminjajočih se situacijah, se morajo velikokrat zanesti na svoj občutek. Pri tem igrajo čustva pomembno vlogo, saj vplivajo na proces odločanja in presojanja. V kolikor podjetnik ni sposoben kontrolirati svojih čustev in se v stresnih situacijah objektivno odločati, lahko to negativno vpliva na uspeh podjetja. Negativna čustva, ki se lahko pogosteje pojavijo pri podjetnikih, so tesnoba, strah, sram, jeza itd. Takšna čustva lahko vplivajo na odnose ali na pomembne odločitve za podjetje (Michl, Welp, Spörle, & Picot, 2009).

Tudi pozitivne lastnosti podjetnikov, kot so samozavest, vitalnost, samoučinkovitost, potreba po neodvisnosti in moči, so dvolične. Energija, strast in optimizem se lahko spremenijo v **pretirano samozavest**, še posebno v primerih uspeha, prestiža in moči. Samoučinkovitost se lahko razvije v pretiran **ponos in narcisizem**. Potreba po dosežkih in moči se v ekstremnih primerih spremeni v **agresivno in kruto obnašanje**. Želja po nadzoru in dominanci se v določenih primerih spremeni v **obsesivno željo po kontroliranju** vsega v podjetju. Hkrati s to željo pa se lahko pojavijo tudi **nezaupanje in sumničavost** do partnerjev, zaposlenih in konkurence (Miller, 2014). Nekateri podjetniki so protislovni, ko gre za problem kontrole. Polni so občutkov veličastnosti, vpliva, moči in avtoritete, a hkrati občutkov nemoči. Videti je, da se bojijo, da bodo njihove velike želje ušle izpod kontrole in da bodo pristali v nemilosti drugih (Kets de Vries, 1985). Potreba po neodvisnosti in avtonomiji se v najslabšem primeru kaže kot **odklanjanje v družbi in indiferentnost do drugih** (Miller, 2014). Čeprav želijo biti neodvisni, si želijo priznanja s strani drugih (Kets de Vries, 1985).

Podjetniki se pogostokrat znajdejo v vlogi vodilnih, kar lahko povzroči razvoj **narcisizma**. Na zunaj dajejo narcistični ljudje vtis, da so izredno samozavestni in karizmatični. Pretvarjajo se, da so samozadostni, a so znotraj prazni in polni strahu. Vlada jim občutek, da se lahko zanesejo samo nase. Kompenzacijo za negativne občutke iščejo v vzpostavljanju moči, statusa in avtoritete nad drugimi, hkrati pa pričakujejo, da bodo drugi sprejeli njihov visok položaj in zadovoljevali njihove potrebe. Za narcisiste je značilno, da izkoriščajo druge, saj živijo v iluziji, da jim morajo drugi služiti. Njihove lastne potrebe imajo vedno prednost pred drugimi. Menijo, da si zaslužijo posebno pozornost v življenju. Vendar je potrebno poudariti, da se te lastnosti izražajo v različnih stopnjah intenzivnosti. Določena

mera narcisizma je celo potrebna, da lahko učinkovito delujemo (Kets de Vries & Miller, 1985). Wales, Patel in Lumpkin (2013) so v svoji raziskavi ugotovili, da imajo vodilni, ki so podjetniško usmerjeni, veliko večje narcistično nagnjenje od ostalih vodilnih. Takšni posamezniki tudi dosežejo večje uspehe, a po drugi strani trpijo večje izgube.

V ekstremnih primerih se lahko narcisizem razvije v **psihopatstvo**. Nekateri avtorji teoretizirajo, da so določene lastnosti (pomanjkanje empatije, manipulacija in neobčutljivost), ki so značilne za psihopate, zaželeni ali celo potrebni za podjetniški uspeh. Spet drugi trdijo, da te lastnosti prinesejo le kratkoročni uspeh in da imajo lahko dolgoročno katastrofalne posledice na uspešnost in počutje ostalih. Za osebe s povišanim psihopatskim nagnjenjem so značilni zavajajoč medosebni stil, pomanjkanje čustvenega doživljanja in neodgovorno vedenje. Čeprav imajo negativen sloves, so to posamezniki, ki v vsakdanjem življenju delujejo povsem normalno in celo zavzemajo visok družben status. Nekatere psihopatske lastnosti so namreč v družbi visoko cenjene, na primer inteligentnost, očarljivost, iznajdljivost in zabavnost (Akhtar, Ahmetoglu, & Chamorro-Primuzic, 2012).

Hare in Neumann (2006) sta razdelila psihopatijo na štiri vidike: medsebojni odnosi (manipuliranje drugih, narcisizem, površnost), plitvo čustvovanje (hladnost, nezmožnost sprejemanja odgovornosti, pomanjkanje empatije in občutkov krivde), življenjski stil (impulzivnost, iskanje stimulacije in parazitska odvisnost od drugih) in antisocialna nagnjenja (kriminalnost, mladostniško prestopništvo in povečana verjetnost za ponovitev kriminalnih dejanj). Obstajata dve vrsti psihopatije: primarna (izražena vidika medsebojni odnosi in plitvo čustvovanje) in sekundarna (izražena vidika življenjski stil in antisocialna nagnjenja).

Zaenkrat še ni konkretnih dokazov, ki bi povezovali podjetništvo in psihopatske lastnosti, vendar obstaja nekaj raziskav, ki nakazujejo na to povezavo. Babiak, Neumann in Hare (2010) so izvedli raziskavo na temo psihopatije pri vodilnih osebah in ugotovili, da imajo vodilni v podjetjih višje rezultate pri psihopatskih značilnostih. Akhtar, Ahmetoglu in Chamorro-Primuzic (2012) pa so izvedli raziskavo na temo povezave med podjetništvom in klinično psihopatijo in ugotovili, da obstaja pozitivna povezava med primarno psihopatijo in podjetništvom, kar nakazuje, da psihopatske lastnosti spadajo v domeno podjetniških osebnostnih lastnosti.

Večina naštetih lastnosti, tako pozitivnih kot negativnih, spodbuja posameznika pri vstopu v podjetništvo, vendar lahko ekstremno izražene lastnosti vodijo v neuspeh. Govorimo o intenziteti izraženosti določene lastnosti. Posamezniki, ki imajo te lastnosti šibko izražene, ne bodo nikoli postali podjetniki. Nasprotno bodo posamezniki z močno izraženimi lastnostmi postali podjetniki, vendar obstaja velika verjetnost za propad. Zato je pomembno, da ima posameznik optimalno izražene podjetniške lastnosti, ki ga bodo vodile v podjetništvo in hkrati omogočile uspeh (DeNisi, 2015).

3 PODJETNIŠKI TIM

3.1 Definicija podjetniškega tima

Veliko podjetij je ustanovljenih s strani tima in ne posameznika (Lechler, 2001). V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2014) je tim definiran kot skupina ljudi, ki opravlja skupno delo. Vendar ta definicija ne zaobjame celotnega pomena. Tim je manjše število ljudi s komplementarnimi sposobnostmi, ki sledijo skupnemu namenu, ciljem in imajo skupen pristop, za katerega so medsebojno odgovorni (Katzenbach & Smith, 2005).

Tim, ki vodi nova podjetja, je v literaturi poimenovan z različnimi imeni, kot so ustanovitveni tim, podjetniški tim (ang. *entrepreneurial / new venture team*) ali zagonski tim (ang. *start-up team*). Novo podjetje je podjetje, ki je v začetnih fazah razvoja in rasti. Je v procesu predstavitve svojega produkta ali storitve na trgu, nima baze strank in šele vzpostavlja organizacijske procese in pravila (Klotz, Hmieleski, Bradley, & Busenitz, 2014).

Podjetniški tim zajema skupino posameznikov, ki sodelujejo pri ustanavljanju in upravljanju novega podjetja. Lahko se pojavijo kot lastniki, investitorji, svetovalci in ostali aktivni udeleženci v tem procesu (Ruef, 2010). Harper (2008) definira podjetniški tim kot skupino podjetnikov s skupnim ciljem, katerega se lahko doseže le s primerno kombinacijo posameznih podjetniških aktivnosti. Nekateri avtorji pa definirajo podjetniški tim v kontekstu lastništva, kjer vsak član prevzema finančno tveganje (Harper, 2008).

Člani podjetniškega tima so odgovorni za sprejemanje strateških odločitev in vsakodnevnih operacij, aktivno sodelujejo pri razvoju in implementaciji razvijajočih strategij, kot so na primer določanje vizije in poslanstva, pridobivanje virov in rekrutiranje zaposlenih. Podjetniški tim mora voditi zagonsko podjetje skozi različne stopnje podjetniškega procesa. Podjetja na začetku še nimajo ustaljenih norm in ustaljenih postopkov, zato ima podjetništvo značilnosti šibkih družbenih situacij. Podjetniški tim torej ustvarja začetna pravila in postopke podjetja, zaposluje nove zaposlene in oblikuje organizacijsko kulturo. Ker imajo njihove odločitve širši vpliv na podjetje kot ostale oblike timov, ima njihovo vedenje pomemben vpliv na to, kako se organizacija razvija in raste skozi čas. Odločitve, ki so sprejete s strani podjetniškega tima, imajo dolgotrajne posledice (Klotz et al., 2014).

Podjetniški timi so pogosto uspešnejši od posameznih podjetnikov, saj ima tim različna znanja, izkušnje, mišljenje in večji socialni kapital (tj. več poznanstev). Tim je lahko uspešnejši, ker se fizično in čustveno delo porazdeli med več ljudmi in se tako lahko vsak član specializira za točno določeno področje. V kolikor so znanja in sposobnosti vseh v timu komplementarna, je tim močnejši zaradi širine znanja, potenciala za višjo stopnjo kohezije in podpore (Cardon, Drnovšek, & Murnieks, 2009). Podjetniški timi se razlikujejo po

velikosti, organiziranosti, sestavi (npr. hierarhičnost, homogenost, ipd.) in komunikacijskih poteh - kdo komu kaj sporoča (Harper, 2008).

3.2 Sestava tima

Tim je sestavljen iz članov tima in vsak član ima svoje značilnosti. Dobro sestavljen tim ima raznolika znanja, sposobnosti in izkušnje, ki so potrebni za doseg cilja (Hackman & Wageman, 2005). Tim je lahko glede na raznolikost med člani tima homogen ali heterogen. Homogen tim je sestavljen iz članov, ki so si med sabo podobni v značilnostih, heterogen tim pa ima člane z različnimi znanji, značilnostmi in izkušnjami. Zhou in Rosini (2014) sta razdelila raznolikost tima na tri področja:

- **Demografsko področje**, ki zajema starost, spol, raso in lastništvo. Starostna raznolikost v timu nima vpliva na uspešnost, čeprav si člani podobnih starosti med sabo hitreje zaupajo in delijo izkušnja in znanja. Prav tako spolna in rasna raznolikost oz. podobnost nimata vpliva na uspešnost. Večinoma so člani podjetniškega tima tudi lastniki v podjetju, zaradi česar bi lahko razpršenost lastništva negativno vplivala na učinkovitost, vendar zaenkrat še ne obstajajo dokazi, ki bi to podpirali. Glede na dosedanje raziskave demografske značilnosti nimajo vpliva na uspešnost tima.
- **Informacijsko področje**, pod katero spada raznolikost v stopnji in smeri izobrazbe, funkcionalnem znanju, izkušnjah in sposobnostih. Študije, ki so raziskovale informacijsko oz. kognitivno raznolikost, so se osredotočale predvsem na vpliv procesiranja informacij in odločanja, vendar tudi na tem področju niso uspeli dokazati vpliva informacijske raznolikosti na uspešnost tima.
- **Področje osebnosti**, ki ga lahko razdelimo po dimenzijah modela Velikih pet. Raziskave so ugotovile, da raznolikost pri odprtosti in vestnosti negativno vpliva na uspešnost tima, medtem ko imata prijetnost in nevrotičnost (čustvena stabilnost) pozitiven vpliv.

Glede na izsledke raziskav lahko zaključimo, da ima raznolikost opazen vpliv na uspešnost tima samo na področju osebnosti. To področje pa je še premalo raziskano in tako dopušča prostor za nadaljnje raziskave (Bell, 2007).

Raznoliki oz. heterogeni timi so boljši v reševanju kompleksnih nalog in se bolje znajdejo v okolju z visoko nestabilnostjo. Raznolikost sproži kognitivne konflikte oz. konflikte pri delovnih nalogah in v odnosih. Ti konflikti pozitivno vplivajo na delovanje tima, saj lahko tim pridobi več različnih perspektiv in rešitev in se tako lahko izogne nevarnim odločitvam, hkrati pa promovira inovativnost. Konflikti glede delovnih nalog so pomembni predvsem pri neustaljenih opravilih, kot je ustvarjanje novega podjetja. Nasprotno pa homogenost v timu promovira harmonijo med člani, izboljšuje komunikacijo, zmanjšuje čustvene spore in konflikte v odnosih ter vodi v večjo družbeno integracijo, kohezivnost in skupinski proces. Uspešnost raznolikega tima je torej odvisna od sposobnosti sintetiziranja vseh informacij.

Čeprav heterogenost lahko sproži konflikte med člani tima, se to pojavlja le na začetku in se izboljša čez čas. Nasprotno pa ima konflikt glede delovnih nalog dolgoročne pozitivne posledice. Tako lahko sklepamo, da ima homogen tim boljše kratkoročne rezultate, heterogen tim pa dolgoročne (Steffens, Terjesen, & Davidsson, 2012).

3.3 Vloge v timu

Tim je po definiciji sestavljen iz posameznikov in vsak posameznik je živ organizem s svojo edinstveno identiteto (Hollenbeck & Spitzmuller, 2012). Zaradi tega posamezniki zavzemajo različne vloge v timu. Timska vloga je nagnjenost k temu, da se obnašamo, prispevamo in sodelujemo z ostalimi na točno določen način (Belbin, b.l.). Belbin je v svojih raziskavah ugotovil, da je razlika med uspešnimi in neuspešnimi timi odvisna ravno od vedenja in ne od faktorjev, kot sta intelekt in izkušnje (v Butenburg, Walbeek, & Maur, 2013). Zaradi tega je pomembno, da v timu ugotovimo, kakšne psihološke značilnosti in vloge zavzema vsak član tima.

Pri podjetniškem timu lahko za razdelitev vlog v timu uporabimo teorije vlog pri običajnih managerskih timih. Raziskave nakazujejo, da se lahko uspešnost tima izboljša, če je tim uravnotežen glede prisotnosti vlog v timu. V manjših timih, kot je podjetniški tim, pa mora ena sama oseba prevzemati več vlog (Blundel & Lockett, 2011).

Belbin je glede na psihološke in vedenjske značilnosti oblikoval devet vlog: iskalec sredstev, timski delavec, koordinator, snovalec, opazovalec oz. ocenjevalec, izvajalec, dovrševalec, oblikovalec in specialist (Belbin, b.l.). V Prilogi 3 so našteje psihološke značilnosti in naloge, ki so značilne za vsako vlogo.

Da lahko tim učinkovito deluje, mora opraviti določene komunikacijske naloge. Vsaka vloga določa različna opravila, zato je pomembno, da se člani med sabo razumejo in uskladijo (Blundel & Lockett, 2011). Pri vlogah v timih pa je pomembno upoštevati dve smernici:

- Tim mora biti v določeni meri uravnotežen: posamezniki morajo drug drugega dopolnjevati in uravnovešati, saj se tako zmanjšujejo posamezne slabosti (Belbin, 2010);
- Tim bi moral prakticirati *team-building* in se tako izboljševati in rasti (Bellbin, 1993).

3.4 Komponente družbene interakcije v timu

Tim je družbena enota, zato je interakcija med člani pomembna za kvalitetno delovanje tima. Po Hoeglu (v Lechler, 2001) obstaja šest komponent družbene interakcije v timu:

- **Komunikacija** v timu je orodje za izmenjavo informacij med člani tima. Kvaliteta komunikacije je odvisna od frekvence, formalizacije, strukture in odprtosti izmenjave

informacij. Frekvenca se nanaša na pogostost in obsežnost komunikacije v timu. Formalizacija je povezana s tem, koliko priprave je potrebne pred komunikacijo. Struktura komunikacije je odvisna od tega, ali je mogoča direktna komunikacija ali pa se izmenjava informacij zgodi preko mediatorja (npr. vodje tima). Odprtost pa pomeni, v kolikšni meri se lahko člani med sabo pogovarjajo odprto in iskreno (Lechler, 2001).

- **Kohezija** skupine opisuje stopnjo želje članov tima, da ostanejo v timu. Obstajajo trije ključni aspekti kohezije: medsebojna privlačnost med člani, zavezanost k timu in timski ponos oz. timski duh (Mullen & Copper, 1994). Številni avtorji se strinjajo, da je težko doseči visoko timsko učinkovitost brez zadostne stopnje timske kohezije (Mullen & Copper, 1994; Guzzo & Shea, 1992).
- **Delovne norme** oz. pričakovanja so definirane kot skupna pričakovanja znotraj tima glede vedenja članov tima. Norma glede vloženega truda vseh članov je še posebej pomembna za uspešnost timskega dela (Lechler, 2001).
- **Vzajemna podpora** se smatra za bistveno v timske delu. Tim je lahko uspešen le, če sodeluje in ne tekmuje (Lechler, 2001).
- **Koordinacija** opravi in članov tima. Znotraj tima si člani razdelijo različne aktivnosti, na katerih delajo paralelno hkrati. Vsi ti prispevki morajo biti harmonizirani in sinhronizirani z določanjem časovnih rokov, upoštevanjem proračuna, hkrati pa morajo prinesiti končne rezultate. Način kontroliranja teh procesov vpliva na kvaliteto družbene interakcije v timu (Lechler, 2001).
- **Način reševanja konfliktov** je pomemben za dojemanje družbene interakcije med člani. Konflikti, situacije z visokimi pritiski in dinamično okolje, v katerem delujejo podjetniki, so neizbežni. Zato je ključno, na kakšen način se tim loti reševanja konfliktnih situacij, preden uničujoče vplivajo na učinkovitost (Lechler, 2001).

3.5 Konflikti v timu

Pri skupinskem procesu se pojavijo tudi konflikti, ki so kritični in pogosti v medosebnih procesih, saj vloge in delovne naloge še niso jasno definirane. Poleg tega kolektivne norme, način skupnega dela in sprejemanja skupnih strateških odločitev še niso vzpostavljene. Konflikti imajo lahko pozitivne ali negativne posledice. Glede na to da novo podjetje še nima vzpostavljenih struktur in da člani tima pogosto delujejo v dinamičnem okolju, lahko vsak konflikt deluje rušilno. Po drugi strani pa lahko konflikt pozitivno vpliva na generiranje novih idej, prispeva k debatam o tem, kako nadaljevati v prihodnosti, in oblikuje učinkovite oblike aktivnosti (Jong, Song, & Song, 2013).

Člani vplivajo na tim preko odnosov ali dela, zato se konflikti pojavijo na teh dveh področjih: pri delovnih nalogah ali odnosih. Primeri konfliktov v odnosih se pojavijo zaradi različnih okusov, političnih preferenc, vrednot in medosebnega stila. Konflikti na področju delovnih nalog se pojavijo zaradi razporejanja virov, postopkov in pravil, sodb in interpretacij dejstev (De Dreu & Weingart, 2003).

Konflikti naj bi vplivali na učinkovitost tima in zmanjševali zadovoljstvo, saj povzročajo napetost, sovraštvo in motijo člane pri opravljanju njihovega dela. Vendar pa je manjša stopnja konflikta koristna. Ljudje se v konfliktu soočajo s perečimi problemi, se učijo sprejemati različne poglede in postanejo kreativni. Če se konflikti ne pojavijo, tim morda nikoli ne bo ugotovil, da obstajajo nepravilnosti med njimi. Čeprav so konflikti lahko koristni za tim, pa se to spremeni v negativno posledico takoj, ko se konflikt poostri. Člani so torej v blažji obliki konflikta bolj fleksibilni in kreativni pri iskanju rešitev. Ko pa se konflikt spremeni v tekmovalnost in sovražnost, se kognitivna fleksibilnost in kreativnost občutno zmanjšata. Manjši konflikti stimulirajo procesiranje informacij, z okrepitvijo konflikta pa se kognitivni sistem zaustavi, procesiranje informacij je ovirano in posledično trpi uspešnost tima (De Dreu & Weingart, 2003).

Blažja oblika konflikta je koristna pri neustaljenih opravilih, kjer standardne rešitve ne obstajajo in zato zahtevajo taka opravila večjo pozornost tima. Konflikti pri delovnih nalogah spodbudijo člane k temeljitemu preučevanju težav pri opravilih in spodbudijo k globokemu in zavestnemu procesiranju informacij povezanih z njimi. To spodbuja učenje in razvoj novih in včasih izjemno kreativnih uvidov, ki vodijo tim, da postane učinkovitejši in bolj inovativen. V nasprotju pa imajo rutinske naloge že razvite in učinkovite delujoče postopke dela. V teh primerih konflikti niso zaželeni, saj zmotijo proces dela, namesto da bi ga izboljševali (De Dreu & Weingart, 2003).

Konflikti v medosebnih odnosih omejujejo sposobnost procesiranja informacij v skupini, saj se tako člani ukvarjajo in usmerjajo svojo energijo drug na drugega, namesto da bi se ukvarjali z delovnimi nalogami (De Dreu & Weingart, 2003). Simons in Peterson (2000) trdita, da se lahko timi, v katerih so člani med sabo povezani in sodelujejo med sabo, spustijo v debato glede delovnih nalog, ne da bi sprožili konflikt v odnosih. Podjetniški timi bi morali biti trdne družbene entitete, v katerih se člani med sabo dobro poznajo, imajo močne vezi, si zaupajo in delijo znanje glede čustvenih izražanj in izkušenj. Posledica tega naj bi bila, da so člani bolj dovzetni za nove ideje in predloge in jih ne interpretirajo kot osebno kritiko.

Iz tega lahko sklepamo, da na neuspešnost podjetja najbolj vpliva pogostost konfliktov v odnosih med člani tima. Konflikti na področju delovnih nalog pa so lahko koristni, a le v blažji obliki (Jong, Song, & Song, 2013).

3.6 Zadovoljstvo v timu

Zadovoljstvo je pozitiven in odobravajoč odnos do koga ali česa (Slovar slovenskega knjižnega jezika, b.l.). Judge, Hulin in Dalal (2009) definirajo zadovoljstvo kot

večdimenzionalne psihološke odzive pri delu v timu. Ti odzivi imajo kognitivne (ocenjevalne) in čustvene komponente, ki se izražajo z zunanjimi (besednimi) ali notranjimi (se občutijo) čustvenimi odzivi. Lahko so dobri ali slabi, pozitivni ali negativni.

Na kvaliteto in posledično zadovoljstvo v timu vpliva družbeno vedenje, ki zajema aktivnosti, interakcije oz. komunikacijo in občutja. Aktivnosti so tista dejanja posameznikov, ki jih lahko opazujemo in jih izmerimo s količino (npr. število narejenih izdelkov) ali ocenimo kvaliteto opravljenega dela (npr. učinkovitost). Interakcija se nanaša na povezanost članov tima, pri kateri merimo pogostost in intenzivnost interakcije. Občutja pa se nanašajo na čustva, motivacije ali stališča glede določene teme (Hoegl & Gemuenden, 2001).

Po Hoegl & Gemuenden (2001) ima kvalitetno timsko delo šest konstruktov: komunikacijo, ki se nanaša na pogostost, formalnost, direktnost in odprtost komunikacije; koordinacijo, ki govori o strukturiranosti in sinhroniziranosti dela med člani tima; ravnovesje med prispevki članov tima, ki kaže v kolikšni meri člani prispevajo s svojim delom in znanjem; medsebojno podporo med člani tima; vloženi trud s strani vsakega člana tima; kohezija, ki se nanaša na motiviranost tima.

Zadovoljstvo v timu se kaže tudi v organizacijski klimi in kulturi. Organizacijska klima zajema lastnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Klima je »ozračje« v organizaciji, ki je povezano s psihološkimi strukturami, kot so stališča in vedenje ljudi, zadovoljstvo z delovnim mestom, odnos individualnih osebnosti in delovnih zahtev ter medsebojnimi odnosi v organizaciji. Organizacijska klima naj bi bila odsev organizacijske kulture. Organizacijska kultura je sestavljena iz nazorov, vrednot, pravil, vedenj, norm, simbolov in podobnih elementov določene organizacije. Kaže se predvsem v načinu in vrsti dela, v odnosu do sebe in okolja (Lipičnik, 1998).

4 PSIHOMETRIJA IN MERJENJE PSIHOLOŠKIH ZNAČILNOSTI

4.1 Definicija psihometrije in psihometričnih testov

Psihometrija je znanost, ki se ukvarja z merjenjem psiholoških značilnosti pri človeku. Je področje v psihologiji, čeprav ima veliko širši vpliv. Znanstveni principi, ki so značilni za psihometrijo, se uporabljajo tako za ocenjevanje v izobraževalne namene kot v klinične in zaposlitvene namene. Merjenje in ocenjevanje poteka v različnih oblikah: z intervjuji, izpiti, testi z več izbirami, diagnostičnimi in praktičnimi testi ipd. (Rust & Golombok, 2009).

Čeprav lahko ocenjevanje poteka v različnih oblikah, so vsem testom skupne temeljne značilnosti (Rust & Golombok, 2009; West, b.l.):

- **zanesljivost:** test mora prinesiti dosledne rezultate, na katere ne vplivajo zunanji faktorji;
- **veljavnost:** test mora meriti tisto, kar naj bi meril, in ne konstrukte, ki so konstruktu podobni ali so le povezani z njim;
- **standardizacija:** test mora biti opravljen na reprezentativnem vzorcu populacije in mora biti vsakič opravljen na isti način;
- **nepristranskost:** testiranje mora potekati objektivno in nepristransko.

Psihometrični testi vključujejo osebnostne profile, logične teste, motivacijske vprašalnike in ocenjevanje sposobnosti. Ti testi zagotovijo objektivne podatke za drugače subjektivna merjenja. Psihometrični testi merijo **zanimanja**, kot sta motivacija in vrednote, **osebnostne značilnosti** in **sposobnosti** (West, b.l.).

Na začetku so psihometrične teste uporabljali predvsem za merjenje inteligence. Eden prvih modernih znanstvenikov na tem področju je bil Galton (v Rust & Golombok, 2009). Galton je pri svojem delu antropometrije meril razlike med posamezniki iz različnih okolij. Ustanovil je svoj laboratorij, kjer je za denar testiral fizično konstitucijo in sposobnosti. Da je lahko analiziral rezultate, je razvil standardni odklon ter druga statistična merila za ugotavljanje razlik med osebami. Njegove trditve se še danes uporabljajo v psihometriji. (Rust & Golombok, 2009).

Psihometrija se pogosto uporablja v izobraževanju za merjenje sposobnosti. Glavni moderni pristopi uporabe testov na tem področju so Klasična testna teorija, Teorija odgovora na postavko (angl. *Item response theory*) in Raschov model merjenja. Ti pristopi omogočajo, da lahko zanesljivo in točno izmerijo posamezne konstrukte. Zadnje čase pa je dosti poudarka tudi na merjenju osebnosti in vedenja. Najbolj znani testi so Minnesotski večfazni osebnostni vprašalnik, Myers-Briggs test in model Velikih pet. V testih se večinoma uporablja Likertova petstopenjska lestvica (Assessment Psychology Online, b.l.).

4.2 Psihodiagnostika in psihološko profiliranje

Psihodiagnostika je veja psihologije, ki se ukvarja z uporabo testov in ocenjevanjem osebnosti ter določanjem dejavnikov, ki so temelj človeškega obnašanja (Merriam-Webster, b.l.). Je postopek, pri katerem klinični psiholog uporablja psihometrična sredstva za ugotavljanje stanja duševnosti. Uporablja se kot pomoč v fazi diagnosticiranja posameznika in služi kot podlaga za nadaljnje terapije (Psihoterapevtski in psihodiagnostični center Maribor, b.l.).

Psihodiagnostika se uporablja predvsem v klinični psihologiji, zato se pri odkrivanju osebnostnih lastnosti za uporabo na drugih področjih uporablja podobne načine in metode, vendar z drugačnim poimenovanjem. Za namene magistrskega dela bom uporabila poimenovanje »psihološko profiliranje«.

Psihološko profiliranje se pogosto uporablja v forenzični psihologiji, v kateri ugotavljajo psihološke značilnosti kriminalcev. Psihološko profiliranje je tehnika za določanje glavnih osebnostnih in vedenjskih značilnosti posameznika (Areh, 2007). Gre torej za ugotavljanje psiholoških značilnosti, dimenzij osebnosti, temperamenta, motivacijskih dejavnikov, značaja posameznika in sposobnosti.

4.3 Alternativne metode profiliranja

Na področju psihološkega profiliranja obstajajo tudi alternativne metode, ki so v uporabi že stoletja, a jih eksaktna znanost ne priznava oz. jim ne pripisuje kredibilnosti. Primera alternativnih metod sta grafologija in astrologija.

4.3.1 Grafologija

Grafologija je študij pisave za namene analiziranja značaja (Merriam-Webster, b.l.). Grafologija naj bi bila uporabna pri razumevanju problemov z zdravjem, moralnosti, preteklih izkušenj, skritih talentov, osebnosti, sposobnosti in načina razmišljanja. Danes lahko najdemo dve šoli grafologije: prva se imenuje posnemovalna šola, ki se osredotoča na identificiranje posameznikovega značaja glede na holistične značilnosti pisave, kot so višina, širina, naklon in pravilnost. Druga šola je simbolična in temelji predvsem na interpretaciji simbolov. Pri tej šoli proučujejo red, razmerja, dimenzije, pritisk, konsistentnost, oblike, značilne poteze in presledke med besedami in črkami (Oliviera, Justino, Freitas, & Sabourin, 2015).

Grafologija se lahko uporablja za psihološko analizo za različne namene (British Graphology, b.l.):

- zaposlovanje: za odkrivanje najprimernejših kandidatov,
- izbor managementa: uporablja se skupaj s psihometričnimi testi,
- trening v podjetjih: za odkrivanje prednosti in slabosti pri zaposlenih,
- varnostno preverjanje iskrenosti in integritete,
- kot karierno vodilo pri iskanju zaposlitve,
- ocenitev kompatibilnosti za poslovne in osebne odnose,
- osebnostno profiliranje za posameznike,
- zgodovinsko profiliranje: za ugotavljanje značilnosti zgodovinskih oseb,
- pregled dokumentov in forenzično analizo.

Pisava je sestavljena iz potez, ki so kretnje naše roke. Vsaka kretnja pa naj bi bila izraz celotnega človeka, od telesne moči, teže, psihičnega stanja, misli in čustev. Velikokrat lahko že samo z eno kretnjo prepoznamo, kakšne volje je oseba in kakšen je njen temperament. Pri

pisanju pa sta telesna in psihološka kretnja združeni v eno dejanje. Pisalne znake lahko razdelimo v tri skupine (Trstenjak, 1986):

- gibalne, kamor spadajo velikost, širina, hitrost, vezanost, lahnost, ostrina, prožnost pisave, saj izvirajo iz gibanja in so tako dinamične narave;
- oblikovne, kamor spadajo oblike vezanja črt v obliki arkad, kotov ali lokov, ki so statične narave;
- prostorske, ki govorijo o tem, kako pisec uporablja pisalno površino: smer vrstic, poševnost pisave, dolžinske razlike, razdalje med črkami.

4.3.2 Astrologija

Astrologija je študij položaja in premikanja zvezd ter planetov in njihovega vpliva na dogodke in vedenje ljudi (Merriam-Webster, b.l.). Astrologija za določanje osebnostnih značilnosti posameznika uporablja horoskop oz. bolj pravilno, natalno karto. Natalna karta je temeljno orodje astrologa. Tehnično predstavlja le astronomsko sliko neba v času in kraju posameznikovega rojstva. Vendar so to le simboli, ki imajo globlji pomen. Pomen in interpretacija teh simbolov sta kompleksna in na videz nepovezana z dogodki ter sta zgolj na ravni verjetnosti, zato astrologije znanost ne priznava kot relevantne. Astrološke analize pri natalni astrologiji lahko razdelimo v tri skupine:

- Splošno astrološko ocenjevanje, ki vključuje splošne značilnosti osebnosti in usode;
- Situacijsko astrološko ocenjevanje, ki se osredotoča na predvidevanje dogodkov,
- Partnersko oz. odnosno ocenjevanje (Žagar, 2014).

Pri natalni astrologiji se uporablja 12 zodiakalnih znamenj (oven, bik, dvojčka, rak, lev, devica, tehtnica, škorpion, strelec, kozorog, vodnar, ribi), nebesna telesa (Mars, Venera, Merkur, luna, sonce, Merkur, Pluton, Jupiter, Saturn, Uran, Neptun), elemente (zemlja, voda, zrak, ogenj) in 12 hiš. Kombinacija vseh teh komponent in njihovih pomenov glede na čas in kraj rojstva definirajo natalno karto posameznika (Žagar, 2014).

4.4 Primeri testov za profiliranje

4.4.1 Vprašalnik 16ih osebnostnih faktorjev

Cattell je bil prvi, ki je začel razvijati Vprašalnik 16ih osebnostnih faktorjev (krajše 16PF). 16PF je večstopenjsko ocenjevanje osebnosti, ki temelji na faktorski analizi. Teorija pravi, da je osebnost sestavljena iz treh nivojev: primarnega, sekundarnega in terciarnega. Primarni nivo je skupek šestnajstih temeljnih osebnostnih značilnosti, po katerih je vprašalnik dobil svoje ime (Priloga 4).

V želji po raziskovanju osebnosti na višjem nivoju, so znanstveniki odkrili, da obstaja pet širših oz. globalnih dimenzij osebnosti: ekstravertnost/introvertnost, visoka/nizka tesnoba, sprejemljivost/hladnost, neodvisnost/prilagajanje in samokontrola/pomanjkanje kontrole. Te dimenzije so sekundarni nivo osebnosti. Na še višjem, abstraktnem nivoju, pa obstajata tudi dva terciarna faktorja: prvi faktor, ki vključuje aktivnosti usmerjene navzven, drugi faktor pa vključuje notranje tipe procesov in dogodkov. Nobeden od faktorjev ne predstavlja osebnostnih lastnosti v običajnem pomenu, vendar oba pomagata pri globljem razumevanju človekove osebnosti (Cattell & Mead, 2008).

4.4.2 Karierna sidra

Koncept kariernih sider izhaja iz desetletja raziskav, ki so zajele osnovne komponente, s katerimi definirajo posameznike v kontekstu dela. Posameznikovo karierno sidro je razvijajoč se koncept, ki nakazuje na to, kako dober je posameznik pri nečem, kaj so njegove potrebe in motivi ter katere vrednote prevladujejo pri izbiri dela. Karierno sidro se ne razvije, vse dokler ni oseba delala vsaj nekaj let in dobila povratne informacije iz praktičnih izkušenj. Ko pa se karierno sidro docela oblikuje, postane stabilna sila v osebnosti, ki vodi in omejuje prihodnje izbire na področju kariere (Shein, 1990).

Znanstveniki so identificirali osem kariernih sider, ki odražajo nekatere osnovne probleme osebnosti, s katerimi se vsi ljudje srečujejo, ter nekatere družbene vrednote v povezavi z delom (Schein, 1990). Osem kariernih sider je Schein (1990) opisal kot:

- **Varnost/stabilnost:** pri delu je pomembna varnost zaposlitve, dobra plača, dodatki, ipd. To sidro se lahko odraža v težnji po finančni varnosti, varnosti zaposlitve ali v geografski stabilnosti.
- **Avtonomija/neodvisnost:** pri tem sidru je pomembno, da je posameznik neodvisen in ima kontrolo nad življenjem. Upira se organizacijski rutini, pravilom, uniformam, urnikom ipd.
- **Tehnična/strokovna kompetentnost:** pri ljudeh s tem kariernim sidrom je v ospredju delo na specifičnem področju, kjer lahko uporabijo svoje talente in sposobnosti
- **Splošna managerska sposobnost:** pomeni, da si posameznik želi voditi organizacijo na višjih položajih in biti odgovoren za delovanje organizacije.
- **Podjetniška ustvarjalnost:** se pojavi pri osebah, ki želijo ustvariti svoj lasten produkt ali storitev s svojo kreativnostjo; želijo imeti lastno podjetje.
- **Predanost/poslanstvo:** bistvo tega kariernega sidra se vrti okoli določene temeljne vrednote. Te vrednote so lahko izboljševanje sveta, pomaganje drugim, reševanje živali ipd.
- **Čisti izziv:** posamezniki s tem sidrom imajo radi delo, ki jim predstavlja izziv, delo, kjer lahko premagujejo dozdevno nemogoče ovire, premagujejo težke nasprotnike ipd.

- **Življenjski stil:** osebam s tem sidrom je pomembno, da lahko usklajujejo profesionalno in osebno življenje. Gre za usklajevanje in združevanje osebnih potreb, družinskih potreb in zahtev dela.

4.4.3 Myers-Briggs test osebnosti

Myers-Briggs test osebnosti (angl. *Myers-Briggs Type Indicator – MBTI*) je krajši vprašalnik, ki je namenjen merjenju in opisovanju posameznikovih preferenc glede fokusa koncentracije, pridobivanja informacij, načina odločanja in izbire načina življenja. Vprašalnik sta ustvarili Katherine Briggs in Isabel Myers na podlagi Jungove teorije psiholoških tipov. Test meri osem osebnostnih preferenc, ki so organizirane v štiri dihotomne preference (Priloga 5). Myers-Briggs vprašalnik je trenutno eden najpogostejše uporabljenih testov na področju merjenja psiholoških značilnosti pri posameznikih. Iz kombinacije štirih dimenzij izhaja 16 osebnostnih tipov (Psychometrics, b.l.).

Prva dihotomna preferenca po Myers-Briggs je zaznavanje. Ljudje imamo dva različna načina zaznavanja sveta okoli sebe in pridobivanja informacij. Prvi način zaznave je čutenje, pri katerem se zavedamo stvari neposredno preko naših petih čutov. Drugi način je intuicija, ki je posredna zaznava in izhaja iz naše nezavedne notranjosti. Intuicija se lahko pojavi kot slutnja, ženska intuicija ali kot inovativna znanstvena dognanja. Vsak posameznik lahko zaznava svet na oba načina, vendar si vsak že v otroštvu izbere enega, ki mu bolj odgovarja in se na podlagi tega tudi obnaša skozi celotno življenje. Drugo področje, ki ga meri test, je način presojanja. Govori o tem, na kakšen način pridemo do zaključkov in sprejemamo odločitve. Prvi način uporablja razmišljanje s pomočjo logičnega procesa in je usmerjen v objektivne zaključke. Drugi način pa uporablja občutke in gleda na stvari osebno ter subjektivno. Naslednje področje govori o središču pozornosti, ki je lahko usmerjeno navznoter (introvertnost) ali navzven (ekstravertnost). Zadnje področje je življenjski stil, ki se nanaša na način vedenja, ki je lahko sprejemljiv ali presojevalen. Vsak posameznik se v različnih situacijah vede različno, saj je enkrat bolj sprejemljiv, drugič pa bolj presojevalen. Zaradi tega lahko posameznik večkrat spremeni svoj življenjski stil, čeprav se en način pogosteje uporablja (Briggs Myers & Myers, 1995).

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA PODJETNIKOV IN PODJETNIŠKIH TIMOV

5.1 Opredelitev problema, namena in cilja raziskave

Namen magistrskega dela je raziskati psihološke in osebnostne lastnosti podjetnikov ter na podlagi teh značilnosti narediti psihološki profil članov štirih podjetniških timov in ugotoviti povezavo med psihološkimi značilnostmi članov tima ter zadovoljstvom v timu. V teoretičnem delu magistrskega dela sem preučila dimenzije in lastnosti posameznika; od

vzorcev obnašanja, čustvene inteligence, inteligenčnega kvocienta, motivacijskih dejavnikov do osebnostnih značilnosti.

V empiričnem delu pa je namen raziskati značilnosti podjetnikov v podjetniških timih in narediti poglobljeno analizo vsakega ter ugotoviti, kakšna je povezava med psihološkimi značilnostmi posameznikov in zadovoljstvom v timu, in odkriti, kateri profili najbolj delujejo skupaj. Poleg tega bom primerjala rezultate moje raziskave s splošno znanimi psihološkimi značilnostmi podjetnikov, katere sem opisovala v teoretičnem delu. Te značilnosti so samoučinkovitost, notranji lokus kontrole, potreba po neodvisnosti in naklonjenost k tveganju. Bistvo raziskave je poglobljena psihološka analiza podjetnikov, ki zajema različne vidike osebnosti.

Glavni cilj magistrske naloge je na podlagi teoretičnih definicij psihologije osebnosti ugotoviti psihološki profil podjetnika z izvedbo kvantitativne raziskave v podjetniških timih. Z raziskavo želim odgovoriti na sledeča raziskovalna vprašanja:

1. Kakšen je psihološki profil podjetnikov?
2. Kakšna je sestava podjetniških timov (homogenost ali heterogenost) glede na psihološke značilnosti?
3. Ali je sestava podjetniškega tima z vidika psiholoških značilnosti pomembna pri zadovoljstvu v timu?
4. Katere psihološke in osebne značilnosti se pojavljajo pri podjetnikih? Ali se ugotovitve ujemajo z znanimi značilnostmi, kot so samoučinkovitost, notranji lokus kontrole, potreba po neodvisnosti in nagnjenost k tveganju?

5.2 Metodologija in opis psihometričnih testov

V teoretičnem delu magistrske naloge sem uporabila sekundarne vire, saj sem raziskala ozadje problematike psihološkega profiliranja podjetnikov v že obstoječi domači in tuji literaturi (strokovne knjige, znanstveni članki iz revij, raziskave na tem področju in besedila, objavljena na internetnih straneh).

V empiričnem delu magistrskega dela pa sem izvedla kvantitativno raziskavo na štirih podjetniških timih, ki so ustanovili podjetje v zadnjih treh letih ali so v zagonski fazi, v kateri še nimajo prave oblike. Raziskavo sem naredila s pomočjo desetih psihometričnih testov »TeamScanner« podjetja PsyChain Ltd., katerih soavtorica sem tudi sama.

Psihometrične teste so člani podjetniških timov reševali elektronsko preko aplikacije TeamScanner med 9. avgustom 2016 in 20. avgustom 2016. Za izpolnitev vseh testov potrebuje ena oseba približno eno uro, zato je testiranje obsežno. Izbran vzorec testirancev je majhen in ni naključno izbran, saj sem prosila za sodelovanje v raziskavi podjetnike, katere poznam in so bili pripravljeni sodelovati v tako obsežnem testiranju. Zaradi tega

vzorec ni popolnoma reprezentativen, da bi lahko rezultate raziskave splošili na vse podjetnike.

Zaradi občutljivosti podatkov, zbranih s pomočjo psihometričnih testov, so podjetniki ter njihova podjetja zaupni in sem jih poimenovala s številkami in črkami (npr. Podjetje A, Podjetnik 1). Izbrala sem štiri podjetja, ki delujejo na različnih področjih in v različnih državah. V Tabeli 1 so podani osnovni podatki izbranih podjetij.

Tabela 1: Podatki izbranih podjetij

Podjetje	Število članov v timu	Področje delovanja	Država delovanja
Podjetje A	5	Finančne in informacijske storitve	Anglija, Slovenija, Srbija
Podjetje B	2	Družbeno omrežje za trgovanje z delnicami	Anglija
Podjetje C	1	Fitnes, borilne veščine	Mehika
Podjetje D	2	Program za zaposlovanje	Slovenija

5.2.1 Značilnosti psihometričnih testov

Opravila sem deset testov, in sicer: čustvena inteligenca, ego in samozavest, vloge v timu, mentalni procesorji, karierna sidra, vrednote, nezavedni dejavniki strahu, lokus kontrole in samoučinkovitost, zadovoljstvo v timu in škatla ogledal oz. metoda 360 stopinj (vsi opisi testov in celotni testi s kriteriji se nahajajo v Prilogah 7–16).

Testi v večini uporabljajo zaprti tip vprašanj, med njimi dihotomne tipe vprašanj, vprašanja z več možnimi odgovori ali samo enim, razvrstitev po pomembnosti ter najpogosteje uporabljena Likertova lestvica, ki meri strinjanje oz. nestrinjanje s posameznimi izjavami, ki spadajo pod določene dimenzije. Pri testu čustvene inteligence so tudi vprašanja odprtega tipa, kjer testiranec sam podaja odgovore in vprašanja polodprtega tipa, kjer lahko izbere eno od možnosti ali pa napiše svojo.

Vsak test meri spremenljivko, ki je razdeljena na več dimenzij (npr. pri kariernih sidrih je osem dimenzij, saj obstaja osem kariernih sider). Vsaka dimenzija ima svoje značilnosti, ki se razlikujejo od značilnosti drugih dimenzij. Na podlagi teh značilnosti se oblikujejo vprašanja oz. trditve. Pri trditvah, ki uporabljajo Likertovo lestvico, lahko doseže posameznik največ 3 točke. Če izbere oceno 1 ali 2 (pomeni ocen se nahajajo v legendah pri vsakem testu), dobi 0 točk. Ocena 3 je vredna 1 točko oz. 0 točk, ocena 4 je vredna 2 točki oz. 1 točko in ocena 5 je vredna 3 točke oz. 2 točki. Koliko je dejansko vredna vsaka ocena je odvisno od testa. Pri vprašanjih z izbiro dobi točko (1 oz. 2 točki) samo, če izbere tisto trditev, ki je značilna za dimenzijo, ki jo vprašanje meri. Na koncu se sešteje vse točke pri vsaki dimenziji in izračuna dosežen odstotek. Na primer, pri dimenziji čustvenega

samozavedanja pri čustveni inteligenci je vseh možnih točk 4, posameznik pa doseže 2 točki pri tej dimenziji. Posameznik ima tako 50 % čustveno samozavedanje. Pri testih, kjer se meri intenziteta prisotnosti (npr. kako močan je ego, koliko je visoka čustvena inteligenca, samoučinkovitost in lokus kontrole), je kriterij narejen na podlagi izvedenih raziskav in se nahajajo na koncu vsakega testa v prilogah. Podrobnega načina ocenjevanja in kriterijev pa ne morem opisati, saj spada pod intelektualno lastnino podjetja PsyChain Ltd.

5.2.2 Omejitve raziskave

Problemi pri analiziranju rezultatov so se pojavili predvsem zaradi pomanjkljivih ali nerešenih odgovorov. Posledica tega je lahko manj zanesljiva interpretacija rezultatov. Vendar je takih primerov malo, saj je večina vprašanj zaprtega tipa z izbiro odgovorov, kjer pa sistem ne dopušča možnosti, da je kakšno polje neizpolnjeno. Zaradi tega je vpliv na končno interpretacijo majhen. V nekaterih primerih se je zgodilo tudi to, da me je podjetnik poklical in dodal svoje komentarje, ki sem jih tudi upoštevala pri interpretaciji.

Poleg tega je potrebno upoštevati tudi to, da obstaja možnost, da nekateri testiranci niso odgovarjali popolnoma iskreno, saj so se želeli prikazati v najboljši luči. Pri reševanju osebnostnih testov obstaja tudi pomanjkljivost samoocene, saj se nekateri ne znajo objektivno oceniti in to lahko vpliva na realnost rezultatov.

Največji problem pa se je pojavil pri izpolnjevanju testa Škatla ogledal, kjer bi morali napisati značilnosti svojih sodelavcev. Nekateri podjetniki niso želeli izpolniti tega testa, zato sem upoštevala njihovo željo.

5.3 Rezultati raziskave

5.3.1 Značilnosti testirancev

Osnovni podatki izbranih podjetnikov, med katere spadajo spol, starost, področje izobrazbe in delovno mesto, se nahajajo v Tabeli 2.

Tabela 2: Osnovni podatki analiziranih podjetnikov

Podjetje	Podjetnik	Spol	Starost	Izobrazba (področje)	Delovno mesto
Podjetje A	Podjetnik 1	Moški	38 let	Ekonomija	Vodja
	Podjetnik 2	Moški	41 let	Inženir gradbeništva	Koordinator

se nadaljuje

Tabela 2: Osnovni podatki analiziranih podjetnikov (nad.)

Podjetje	Podjetnik	Spol	Starost	Izobrazba (področje)	Delovno mesto
Podjetje A	Podjetnik 3	Moški	32 let	Računalništvo, informatika	Programer
	Podjetnik 4	Moški	31 let	Računalništvo, informatika	Programer
	Podjetnica 5	Ženski	44 let	Novinarstvo	Vodja enote UK
Podjetje B	Podjetnik 1	Moški	31 let	Ekonomija	Vodja
	Podjetnik 2	Moški	35 let	MBA	Vodja
Podjetje C	Podjetnik 1	Moški	38 let	Ekonomija	Vodja
Podjetje D	Podjetnica 1	Ženski	29 let	Komunikologija	Vodja
	Podjetnica 2	Ženski	27 let	Ekonomija	Vodja

V raziskavi je sodelovalo 10 podjetnikov, od tega 3 (30 %) ženske in 7 (70 %) moških. V podjetju A so tako moški kot ženske, vendar prevladujejo moški. V podjetjih B in C so samo moški, medtem ko sta v podjetju D obe ženski (Tabela 2).

Tabela 3: Struktura podjetnikov po starosti

Starost	N	Delež (v %)
Do 19 let	0	0
Od 20 do 29 let	2	20
Od 30 do 39 let	6	60
Od 40 do 49 let	2	20
Nad 50 let	0	0

Starost podjetnikov se giblje med 27 in 44 let. Najmlajši tim po starosti podjetnikov je Podjetje E, najstarejši pa je tim Podjetja C (Tabela 2). 16,7 % vseh podjetnikov je starih od 20 do 29 let, 58,3 % jih spada v starostno skupino od 30 do 39 let in 25 % od 40 do 49 let. V starostni skupini do 19 let in nad 50 let ni bil nobenega podjetnika. Največ podjetnikov se torej nahaja v starostni skupini od 30 do 39 let (Tabela 3).

V izobrazbeni strukturi izbranih podjetnikov prevladuje področje ekonomije, sledi računalništvo in po en predstavnik inženirstva gradbeništva, novinarstva ter komunikologije. Pri Podjetju A, ki je po številu članov največje, imajo člani tima že jasno določene vloge. Pri ostalih podjetjih zavzemajo vsi člani vlogo vodje oz. opravljajo vsa dela sami (Tabela 2).

5.3.2 Podjetje A

Podjetje A ima sedež v Londonu, vendar posluje tudi v Sloveniji in Srbiji. Glavna dejavnost podjetja so finančne storitve, ki temeljijo na informacijski tehnologiji in poslovnih procesih. Poleg finančnih storitev, imajo še vrsto produktov, namenjenih organizaciji (poslovni

procesu, kolaboracijski sistem) in psihologiji v podjetju (*mind-set* seminarji in nasveti za poslovneže). Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2016 in je v tem času ustvarilo 13 produktov.

V podjetju trenutno dela 9 oseb, vendar je le 5 takih, ki imajo tudi odločevalno funkcijo glede vizije in poslanstva podjetja. Ker je tim relativno velik, ima vsak član tima svojo funkcijo, ki jo opravlja. Podjetnik 1 je glavni podjetnik, saj je tudi edini lastnik. V svoji preteklosti je ustanovil že kar nekaj podjetij, zato je po definiciji serijski podjetnik. Nekateri ostali člani podjetniškega tima so bili z njim tudi v prejšnjih podjetjih, zato je tim že ustaljen.

Podjetje A je virtualen tim, saj večinoma delajo od doma in se pogovarjajo preko kolaboracijskega sistema ali imajo sestanke preko Skype-a. Zaradi tega se člani tima med seboj ne poznajo tako dobro, kot bi se lahko, če bi delali tudi fizično skupaj. Posledično tudi psihološke značilnosti posameznikov ne vplivajo toliko na delo v timu.

5.3.2.1 Podjetnik 1A

Podjetnik 1 je serijski podjetnik, ki ima veliko karizme, optimizma in je morda celo nenavadna oseba. Zaradi tega sem imela pri interpretaciji rezultatov velik izziv, saj ni odgovarjal po navodilih in je dodajal svoje komentarje.

Tabela 4: Psihološki profil Podjetnika 1A

Podjetje A: Podjetnik 1			
Test	Posamezne dimenzije	Rezultati (v %)	
Čustvena inteligenca	Skupaj	78,3	
	Pozitivno poudarjene dimenzije	Samozavest	100,0
		Želja po rasti in izboljšavah	100,0
		Motivacijsko vodenje in vpeljava sprememb	100,0
	Šibke dimenzije	Upravljanje s konflikti	50,0
Mentalni procesorji	Emocio	76,9	
	Racio	54,0	
	Instinkt	30,7	
Vrednote	1.mesto	Univerzalizem	100,0
Ego & samozavest	Ego	65,4	
	Samozavest	0,0	
Ego in samozavest	Poudarjene dimenzije	Upravičenost	100,0
		Ekshibicionizem	100,0
		Izkoriščevalskost	75,0
		Samozadostnost	67,0

se nadaljuje

Tabela 4: Psihološki profil Podjetnika 1A (nad.)

Test	Posamezne dimenzije	Rezultati (v %)	
Karierna sidra	1. mesto	Podjetniška ustvarjalnost	100,0
		Poslanstvo, predanost	100,0
	2. mesto	Čisti izziv	92,0
		Tehnična specifika	
		Avtonomija	
Vloge v skupini	1. mesto	Vodja	74,1
	2. mesto	Kreativec	60,3
	3. mesto	Izvrševalec	53,5
Lokus kontrole in samoučinkovitost	Lokus	100,0	
	Samoučinkovitost	91,7	
Supermoči	1. izbira	Nobena	

Podjetnik 1A ima visoko čustveno inteligenco (78,3 %). Največ točk je dosegel pri dimenzijah samozavest, želja po rasti in izboljšavah, motivacijsko vodenje in vpeljava sprememb (pri vseh 100 %). To pomeni, da ima podjetnik visok občutek za lastno vrednost in samozavest. Pri svojem delu se neprestano izboljšuje in ima željo po izboljševanju lastnih pomanjkljivosti. Je izredno dober motivator in vizionar. Ljudi zlahka navduši in uvaja spremembe, ne da bi se mu drugi upirali. Pazljiv mora biti le na področju upravljanja s konflikti (50 %), saj lahko v konfliktnih situacijah povzroči nezadovoljstvo, frustracijo ali celo sovraštvo s strani drugih oseb.

Zanj je značilno, da rad tvega, obožuje spremembe in neprestano išče nove izkušnje. Je velik optimist, saj verjame, da dobro prevlada nad slabim. Je zaupljiv, družaben in včasih celo brezbrizen in lahkoživ. V okolju prepoznava osebe, ki so na določenem področju boljše in se od njih uči. To so lastnosti, ki prihajajo iz mentalnega procesorja emocio (76,9 %). Ker ima prisoten tudi procesor racio (54 %), je zelo dober s številkami in procesnim načinom razmišljanja.

Podjetnik 1A trdi, da je njegova edina vrednota enost vsega življenja, ki hkrati vključuje vse vrednote in nobene. Enost sicer spada v skupino vrednot Univerzalizem (100 %), za katero veljajo lastnosti širokomiselnost, enakost, modrost, mir, razumevanje in preseganje samega sebe.

Ima nekoliko poudarjen ego (65,4 %), čeprav visoka čustvena inteligenca omili vpliv ega. Ego se kaže predvsem na področju upravičenosti in ekshibicionizma (100 %), izkoriščanja (75 %) in samozadostnosti (67 %). Podjetnik 1A čuti, da mu določene stvari pripadajo, zato mora paziti, da ne bo izkoriščal drugih ljudi. Zanaša se predvsem sam nase in uživa v pozornosti s strani drugih ljudi. Ker ima pri tem testu nizko samozavest (0 %), to pomeni, da bo v kriznih situacijah prevladal ego oz. strah.

Ima močan notranji lokus kontrole (100 %). To pomeni, da se zaveda, da je za vse dogodke in lastna občutja odgovoren sam. Hkrati to pomeni, da bo vse napore usmeril v uspeh in ne bo dopustil, da na to vplivajo zunanji dogodki. Poleg tega ima visoko stopnjo samoučinkovitosti (91,7 %), kar nakazuje močno zaupanje v lastne sposobnosti. Zaveda se, da bo dosegel svoje cilje, če bo vložil dovolj truda v to.

Na poslovnem področju išče predvsem priložnosti za ustanavljanje lastnega podjetja (podjetniška ustvarjalnost: 100 %) in izbira predvsem področja, ki mu omogočajo, da sledi svojemu poslanstvu in s tem pomaga drugim ljudem (poslanstvo/predanost: 100 %). Poleg tega rad izbira dela, ki mu predstavljajo izziv (92 %) in pri katerih je lahko neodvisen in avtonomen (92 %). Rad da dela na področju, za katerega se je specializiral (92 %). V skupini se najpogosteje znajde v vlogi vodje. Je izredno kreativen in poln idej, zato ima tudi vlogo kreativca. Svoje ideje zna tudi spraviti v prakso, saj je delaven in učinkovit.

5.3.2.2 Podjetnik 2A

Tabela 5: Psihološki profil Podjetnika 2A

Podjetje A: Podjetnik 2			
Test	Posamezne dimenzije	Rezultat (v %)	
Čustvena inteligenca	Skupaj	41,3	
	Pozitivno poudarjene dimenzije	Odkritost	100,0
		Realna samoocena	75,0
		Optimizem	75,0
	Šibke dimenzije	Samozavest	0,0
		Želja po rasti in izboljšavah	0,0
		Motivacijsko vodenje	0,0
Mentalni procesorji	Emocio	15,4	
	Racio	69,2	
	Instinkt	38,5	
Vrednote	1.	Dobronamernost	52,4
	2.	Varnost	47,4
	3.	Univerzalizem	42,9
Ego & samozavest	Ego	27,0	
	Samozavest	50,0	
	Poudarjene dimenzije	Samozadostnost	67,0
Karierna sidra	1. Mesto	Avtonomija	83,3
		Življenjski stil	
	2. Mesto	Splošni management	75,0
		Predanost/poslanstvo	
Vloge v skupini	1. Mesto	Spodbujevalec	65,5
	2. Mesto	Izvrševalec	60,3

se nadaljuje

Tabela 5: Psihološki profil Podjetnika 2A (nad.)

Test	Posamezne dimenzije	Rezultat (v %)	
Vloge v skupini		Vodja	60,3
Supermoči	1. Izbira	Telepatija	
	2. Izbira	Jasnovidnost	
	3. Izbira	Zdravljenje z dotikom	
Lokus kontrole in samoučinkovitost	Lokus	100,0	
	Samoučinkovitost	50,0	

Podjetnik 2A ima v primerjavi s podjetnikom 1A nekoliko nižjo čustveno inteligenco (41,3 %). Ima izredno dobro izraženo dimenzijo odkritosti (100 %), kar nakazuje na integriranost osebe, visoko stopnjo iskrenosti in odgovornosti. Svoje sposobnosti in omejitve zna realno oceniti (75 %). Je vztrajen in optimističen človek (75 %), kar pomeni, da ne bo obupal ob prvi oviri. Paziti mora le, da ne bo podcenjeval svoje vrednosti (samozavest: 0 %). Čeprav se svojih omejitev zaveda, ga bodo lahko ovirale na poti do uspeha, če jih ne bo začel izboljševati (želja po rasti in izboljšavah: 0 %). Pri delu v skupini mu izziv predstavlja motivacijsko vodenje (0 %), ki govori o sposobnosti motiviranja podrejenih.

Je razumen in analitičen človek (racio: 69,2 %), zato ga ljudje dojemajo kot zrelega in odraslega. Ker ima prisoten tudi instinkt (38,5 %), zna predvideti vse možne scenarije in zaznati nevarnosti v okolju. Je delaven, organiziran in natančen, vendar redko komu res zaupa. Zaradi tega dobro dopolnjuje Podjetnika 1, da ga v določenih situacijah ustavi, ko gre prehitro in prepreči možne nevarnosti.

Njegove vrednote spadajo pod dimenzije dobronamernost (52,4 %), varnost (47,4 %) in univerzalizem (42,9 %). Pod dobronamernost spadajo vrednote kot so ljubezen, odpuščanje, pomoč in iskrenost. Sledijo vrednote družina, zdravje in pripadnost (varnost), ter vrednote modrost, iskrenost, mir (univerzalizem).

Ego (27 %) mu ne dela prevelikega problema, vendar mora paziti, da ne bo popustil pri ljudeh, ki imajo večji ego od njega. Nekoliko poudarjeno ima dimenzijo samozadostnosti (67 %), kar pomeni le to, da se večinoma zanaša samo nase in ne zaupa, da bodo drugi dobro opravili določena dela. Ima zdravo samozavest (50 %), kar pomeni, da ni preveč občutljiv in se bo v kriznih situacijah primerno odzval.

Ima močan notranji lokus kontrole (100 %), saj se zaveda, da je sam odgovoren za situacije, v katerih se nahaja. Področje, katerega bi lahko izboljšal, je zaupanje v lastne sposobnosti, saj ima pri samoučinkovitosti le 50 %. To potrjuje tudi test supermoči, saj nakazuje, da ne zaupa sebi (jasnovidnost) in drugim ljudem (telepatija), hkrati pa je prisoten strah pred izgubo bližnjih oseb (zdravljenje z dotikom).

Na poslovnem področju izbira poklice, kjer ima veliko neodvisnosti pri izvajanju nalog (83,3 %), in poklice, ki ne posegajo v njegovo zasebno življenje (83,3 %). Ravnovesje med službo in privatnim življenjem mu veliko pomeni. Poleg tega išče dela, kjer je lahko na vodilnem položaju v organizaciji (75,5 %), in dela, kjer lahko izpolnjuje svoje poslanstvo ter hkrati pomagati drugim (75,5 %). V skupini se najpogosteje znajde v vlogi spodbujevalca (65,5 %), saj s svojimi uvidi v situacije predvidi možne zaplete in spodbuja druge, da se izboljšujejo glede delovnih nalog. Poleg tega lahko zaseda tudi vloge izvrševalca (60,3 %) in vodje (60,3 %).

5.3.2.3 Podjetnik 3A

Tabela 6: Psihološki profil Podjetnika 3A

Podjetje A: Podjetnik 3			
Test	Posamezne dimenzije	Rezultat (v %)	
Čustvena inteligenca	Skupaj	31,0	
	Pozitivno poudarjene dimenzije	Želja po rasti in izboljšavah	67,0
		Realna samoocena	50,0
		Naravnost na pomoč drugim	50,0
	Šibke dimenzije	Čustveni samonadzor	0,0
		Odkritost	0,0
		Motivacijsko vodenje	0,0
Mentalni procesorji	Emocio	38,5	
	Racio	61,5	
	Instinkt	53,8	
Vrednote	1.	Usmerjenost k sebi	66,7
	2.	Univerzalizem	42,9
	3.	Dobronamernost	38,1
Ego & samozavest	Ego	23,0	
	Samozavest	33,3	
	Poudarjene dimenzije	Večvrednost	75,0
Karierna sidra	1. Mesto	Avtonomija	100,0
		Čisti izziv	
		Tehnična specifika	
	2. Mesto	Podjetniška ustvarjalnost	75,0
Vloge v skupini	1. Mesto	Spodbujevalec	68,9
	2. Mesto	Izvrševalec	60,3
	3. Mesto	Kreativec	58,6
Lokus kontrole in samoučinkovitost	Lokus	62,5	
	Samoučinkovitost	79,2	
Supermoči	1. Izbira	Levitacija	
	2. Izbira	Telekineza	
	3. Izbira	Zdravljenje	

Tako kot Podjetnik 2A ima tudi Podjetnik 3A nekoliko nižjo čustveno inteligenco kot Podjetnik 1A, vendar pri njegovem delu čustvena inteligenca ne igra velike vloge, saj nima pogostih stikov z drugimi osebami. Najmočnejše ima poudarjeno dimenzijo Želja po rasti in izboljšavah (67 %), kar pomeni, da bo svoje pomanjkljivosti izboljševal in rasel kot oseba. Osnova izboljševanja samega sebe je realna samoocena (50 %), saj se lahko izboljšaš le, če poznaš samega sebe. Poleg tega rad pomaga drugim (50 %), če le lahko. Področja, ki bi jih lahko izboljšal, so čustveni samonadzor (0 %), odkritost (0 %) in motivacijsko vodenje (0 %).

Kot je značilno za programerje, je Podjetnik 3A razumen (racio: 61,5 %), analitičen in dober pri delu s številkami. Je natančen, dosleden in sistematičen. Na svet gleda predvsem na podlagi logike in razuma. Poleg racia ima prisoten tudi mentalni procesor instinkt (53,8 %), kar pomeni, da je v bistvu čustven in ljudje so radi v njegovi družbi. Je delaven, skrben in izredno učinkovit. Temelj njegovega sveta so strahovi, vendar jih lahko zaradi razuma potlači ali ne upošteva. Njegovi strahovi so predvsem pred izgubo bližnjih oseb (zdravljenje z dotikom), občutek ujetosti in hkrati močna želja po svobodi (levitacija).

Njegove vrednote spadajo predvsem v skupino Usmerjenost k sebi (66,7 %), ki spada pod odprtost za spremembe. Vrednote v tej skupini so kreativnost, raziskovanje in svoboda. Sledita še dimenziji Univerzalizem (42,9 %), za katero je značilna enakost, modrost in iskrenost, ter dobronamernost (38,1 %), kjer so vrednote ljubezen, prijateljstvo in sočutnost.

Podjetnik 3A nima poudarjenega ega, zato mu to ne predstavlja problema. Pozoren mora biti samo v primeru, da se ne obnaša kot da je boljši od drugih. To bi lahko bila le zunanja kompenzacija za nižjo samozavest (33,3 %), ki v bistvu govori o zaupanju v samega sebe in občutljivosti v kriznih situacijah.

Njegov lokus kontrole je notranji, čeprav ni tako močno izražen (62,5 %). To lahko pomeni, da za določene stvari krivi okolico. Njegova samoučinkovitost je relativno visoka (79,2 %), kar pomeni, da zaupa v svoje sposobnosti, da bo dosegel svoj cilj in zadane naloge.

Na poslovnem področju izbira poklice, kjer lahko opravlja dela, na katerem se je specializiral (100 %), in ki mu dopuščajo svobodo in neodvisnost (100 %), ter mu predstavljajo izziv (100 %), katerega mora rešiti. Poleg tega mu je pomembno tudi to, da lahko ustvarja nove stvari ali ustanovi svoje lastno podjetje (75 %). V skupini se največkrat znajde v vlogi spodbujevalca (68,9 %), izvrševalca (60,3 %) ter kreativca (58,6 %). To pomeni, da bo pri delu znal realno oceniti kaj je možno narediti in kaj ne, s svojimi uvidi bo spodbujal, da bo delo dobro opravljeno, svoje delo pa bo opravil hitro in učinkovito ter bo pri tem uporabil kreativnost.

5.3.2.4 Podjetnik 4A

Tabela 7: Psihološki profil Podjetnika 4A

Podjetje A: Podjetnik 4			
Test	Posamezne dimenzije	Rezultat (v %)	
Čustvena inteligenca	Skupaj	41,3	
	Pozitivno poudarjene dimenzije	Čustveni samonadzor	100,0
		Želja po rasti in izboljšavah	67,0
	Šibke dimenzije	Čustveno samozavedanje	0,0
		Samozavest	20,0
Mentalni procesorji	Emocio	53,8	
	Racio	53,8	
	Instinkt	53,8	
Vrednote	1.	Varnost	52,6
	2.	Stimulacija	42,9
	3.	Dosežek	36,8
Ego & samozavest	Ego	26,9	
	Samozavest	50,0	
	Poudarjene dimenzije	Samozadostnost	67,0
Karierna sidra	1. Mesto	Avtonomija	83,3
		Tehnična specifika	
	2. Mesto	Čisti izziv	75,0
		Življenjski stil	
Vloge v skupini	1. Mesto	Kreativec	62,1
		Izvrševalec	
	2. Mesto	Spodbujevalec	55,2
		Timski delavec	
Lokus kontrole in samoučinkovitost	Lokus	62,5	
	Samoučinkovitost	66,7	
Supermoči	1. Izbira	Telepatija	
	2. Izbira	Telekineza	
	3. Izbira	Nesmrtnost	
		Nevidnost	

Podjetnik 4A ima približno enako visoko čustveno inteligenco (41,3 %) kot podjetnika 2A in 3A in ravno tako le-ta pri njegovem delu ne igra pomembne vloge. Ima izreden samonadzor nad čustvi (100 %), kar pomeni, da ne dopušča negativnim čustvom, da vplivajo na njegovo delovanje in pomembne odločitve. Poleg tega ima željo po rasti in izboljšavah (67 %), zato bo svoje pomanjkljivosti odpravljal in se spreminjal na boljše. Čeprav ima čustva pod strogim nadzorom, mu primanjkuje zavedanja svojega počutja in prevladujočih čustev (čustveno samozavedanje: 0 %). Problem bi mu lahko predstavljala nizka samozavest (20 %), ki pomeni, da nima močnega občutka za lastno vrednost.

Podjetnik 4A je zanimiva oseba, saj ima pri mentalnih procesorjih enako prisotne vse tri: emocio, racio in instinkt (53,8 %). To lahko pomeni, da ima prisotne lastnosti vseh treh procesorjev, vendar je težko predvideti katere. Po vsej verjetnosti je odvisno od situacije, v kateri se nahaja.

Ego mu ne predstavlja hudega problema, saj je relativno nizek (26,9 %). Poudarjeno ima le dimenzijo Samozadostnost (67 %), kar pomeni, da je samostojen in se zanaša predvsem sam nase. Pri tem testu ima zdravo samozavest (50 %), kar nakazuje, da ga zunanje okoliščine ne prizadenejo.

Njegove vrednote temeljijo predvsem na varnosti (52,6 %), kar pomeni, da ceni družino, zdravje, pripadnost in harmonijo. Ceni tudi pogum, energičnost in izziv v življenju (stimulacija: 42,9 %), ter uspešnost in ambicioznost (dosežek: 36,8 %).

Njegov lokus kontrole je notranji, čeprav ni močno izražen (62,5 %). To pomeni, da se pri večini situacij zaveda, da je on sam odgovoren. Njegova samoučinkovitost je srednje močno izražena (66,7 %), kar pomeni, da v svoje sposobnosti ne zaupa povsem. Pri tem ga lahko ovirajo lastni strahovi, ki temeljijo predvsem na nezaupanju v druge (telepatija), občutku manjvrednosti oz. nemoči (telekineza), strahu pred smrtjo (nesmrtnost) in strahu pred obsojanjem s strani drugih ljudi (nevidnost).

Na poslovnem področju izbira poklice, kjer lahko opravlja delo, na katerem se je specializiral (83,3 %), ter poklice, ki mu omogočajo avtonomijo pri delu (83,3 %). Poleg tega mu je pri delu pomembno, da ne posega v njegovo osebno življenje ter lahko uskladi službo in družino (75 %). Uživa tudi v delu, kjer lahko rešuje probleme in mu predstavljajo določen izziv (75 %). V skupini se največkrat znajde v vlogi kreativca (62,1 %) in izvrševalca (62,1 %). Prisotni sta tudi vlogi spodbujevalec (55,2 %) in timski delavec (55,2%), kar pomeni, da bo pri skupinskem delu spodbujal ljudi, vendar na zelo prijazen način, ter hkrati skrbel za harmonijo dela.

5.3.2.5 Podjetnica 5A

Tabela 8: Psihološki profil Podjetnice 5A

Podjetje A: Podjetnica 5			
Test	Posamezne dimenzije	Rezultat (v %)	
Čustvena inteligenca	Skupaj	56,5	
	Pozitivno poudarjene dimenzije	Optimizem	80,0
		Empatija	80,0

se nadaljuje

Tabela 8: Psihološki profil Podjetnice 5A (nad.)

Test	Posamezne dimenzije	Rezultat (v %)	
Čustvena inteligenca	Pozitivno poudarjene dimenzije	Naravnost na pomoč drugim	75,0
		Motivacijsko vodenje in vpeljava sprememb	75,0
		Upravljanje s konflikti	75,0
	Šibke dimenzije	Realna samoocena	25,0
		Čustveni samonadzor	25,0
		Odkritost	25,0
Mentalni procesorji	Emocio	53,8	
	Racio	23,1	
	Instinkt	23,1	
Vrednote	1.	Hedonizem	63,2
	2.	Usmerjenost k sebi	52,4
	3.	Dobronamernost	47,6
Ego & samozavest	Ego	50,0	
	Samozavest	66,7	
	Poudarjene dimenzije	Avtoriteta	75,0
		Izkoriščevalskost	75,0
		Nečimrnost	67,0
Karierna sidra	1. Mesto	Avtonomija	100,0
	2. Mesto	Življenjski stil	91,7
	3. Mesto	Poslanstvo/predanost	75,0
Vloge v skupini	1. Mesto	Kreativec	74,1
	2. Mesto	Vodja	53,4
		Timski delavec	
Lokus kontrole in samoučinkovitost	Lokus	62,5	
	Samoučinkovitost	79,2	
Supermoči	1. Izbira	Levitacija	
	2. Izbira	Nesmrtnost	
	3. Izbira	Nevidnost	

Podjetnica 5A ima nekoliko višjo čustveno inteligenco (56,5 %) kot njeni moški sodelavci, vendar še vedno nižjo od Podjetnika 1A. Ima dobro razvito empatijo (80 %) in to ji omogoča, da se lahko poistoveti in razume soljudi. Je optimistična in vztrajna oseba (80 %) in to ji pomaga pri tem, da ne obupa v času težav in ovir. Zelo rada pomaga drugim ljudem (75 %), zato ima tudi velik potencial za motivacijsko vodenje (75 %). V konfliktnih situacijah (75 %) se dobro znajde, zato s tem nima velikih problemov. Paziti mora le na področju samoocene (25 %), saj se v določenih situacijah ne oceni realno in na področju čustvenega samonadzora (25 %), ki govori o tem, da pusti lastnim čustvom, da vplivajo na njeno delovanje. Poleg tega ima relativno nizko stopnjo odkritosti (25 %), kar nakazuje na nagnjenost k labilnosti.

Pri mentalnih procesorjih je na podlagi testov najbolj prisoten emocio (53,8 %), sledita racio in instinkt (23,1 %), čeprav je sama omenila, da ji je test povzročal probleme, saj ni vedela, kateri odgovor bi označila. Zaradi tega bom njene komentarje upoštevala pri interpretaciji. Podjetnica 5A ima rada nove izkušnje, spremembe in se uči od drugih, ki so bolj prilagojeni okolju kot ona sama. Je družabna in polna optimizma. Ljudje so radi v njeni družbi, vendar redko komu res zaupa. Želi si svobode (supermoč: levitacija) in se boji smrti (supermoč: nesmrtnost). Morda je prisoten tudi strah pred obsojanjem s strani drugih (supermoč: nevidnost).

Ima zdrav ego (50 %) in zdravo samozavest (66,7 %), kar pomeni, da zna sprejemati odločitve in kritike, je samostojna in dobro deluje v konfliktih. Dobra je v skupinskem delu in ne bo za vsako ceno promovirala sebe in svoje ideje. Pozorna mora biti le na področju avtoritete (75 %), da ne bo pretirano iskala moči ali v primeru, da je v podrejenem položaju, imela problem pri sledenju ukazov. Ko je na poziciji avtoritete mora paziti, da ne bo izkoriščala (75 %) svojih podrejenih in da ne bo imela občutka, da je boljša od ostalih (nečimrnost: 67 %).

Njene vrednote so usmerjene predvsem v zadovoljstvo, osebno srečo in udobje (hedonizem: 63,2 %). Poleg tega ima rada svobodo, kreativnost, akcijo in raziskovanje (usmerjenost k sebi: 52,4 %). Veliko ji pomenijo tudi ljubezen, prijateljstvo in sočutnost (dobronamernost: 47,6 %).

Podjetnica ima notranji lokus kontrole, vendar je vseeno šibko prisoten (62,5 %). To konkretno pomeni, da se zaveda lastne odgovornosti za stvari, katere se ji dogajajo, vendar obstajajo tudi situacije, v katerih bo krivila druge. Njena samoučinkovitost je dokaj visoka (79,2 %), kar nakazuje, da zaupa v svoje sposobnosti pri uresničevanju lastnih ciljev in zadanih nalog.

Na poslovnem področju izbira poklice, ki ji omogoča avtonomijo dela (100 %). Hkrati ji je zelo pomembno, da lahko uskladi poslovno in osebno življenje (življenjski stil (91,7 %). Izbira tudi dela, ki ji omogočajo sledenje svojemu poslanstvu in pomaganju drugim (75 %). V skupini se največkrat znajde v vlogi kreativca (74,1 %), saj ima polno idej. Dobra je tudi v vlogi vodje (53,4 %) in timskega delavca (53,4 %). To pomeni, da ima prijazen stil vodenja, ter da bo vedno poskrbela za harmonijo v skupini.

5.3.2.6 Psihološka slika podjetja A

Zadovoljstvo v Podjetju A je po mnenju njihovih članov srednje visoko, saj je povprečje ocen 59,8 %. Najbolj je zadovoljen Podjetnik 1 (79,2 %), najmanj pa Podjetnik 3 (45 %). Dimenzija komuniciranja je v podjetju močnejša, saj je zadovoljstvo glede komunikacije v povprečju 65 %, glede medsebojnih odnosov pa 57,5 % (Tabela 9).

Tabela 9: Zadovoljstvo v Podjetju A

	Podjetnik 1 (v %)	Podjetnik 2 (v %)	Podjetnik 3 (v %)	Podjetnik 4 (v %)	Podjetnica 5 (v %)	Povprečje (v %)
Zadovoljstvo v timu	79,2	50,0	45,0	66,7	58,3	59,8
Dimenzija komuniciranja	87,5	62,5	25,0	75,0	75,0	65,0
Dimenzija medsebojnih odnosov	75,0	43,8	56,3	62,5	50,0	57,5

Povprečje Čustvene inteligence je 49,6 %, vendar povprečje zvišuje visoka čustvena inteligenca Podjetnika 1. Na podlagi teh rezultatov si Podjetnik 1 izbira člane tima, ki imajo nižjo čustveno inteligenco od njega. To lahko pomeni, da mu bodo sledili, ne da bi imel prehudega spora glede vodenja podjetja. V povprečju imajo člani zdrav ego (38,5 %) in zdravo samozavest (40%), kar nakazuje, da člane ne vodi ego, ampak se odločajo na podlagi najboljših izbir. V povprečju imajo vsi notranji lokus kontrole (77,5 %), čeprav ni močno poudarjen. Imajo tudi visoko samoučinkovitost, saj je v povprečju 77 %. Pri tem odstopa le Podjetnik 2, saj ima občutno nižjo stopnjo samoučinkovitosti (50 %) od ostalih (Tabela 10).

Tabela 10: Številčni skupni rezultati Podjetja A

	Podjetnik 1 (v %)	Podjetnik 2 (v %)	Podjetnik 3 (v %)	Podjetnik 4 (v %)	Podjetnica 5 (v %)	Povprečje (v %)
Čustvena inteligence	78,3	41,3	30,4	41,3	56,5	49,6
Ego	65,4	27,0	23,0	26,9	50,0	38,5
Samozavest	0,0	50,0	33,3	50,0	66,7	40,0
Lokus kontrole	100,0	100,0	62,5	62,5	62,5	77,5
Samoučinko vitost	91,7	50,0	79,2	66,7	97,2	77,0

V Podjetju A se na področju kariernih sider pri vseh pojavi avtonomija kot pomemben dejavnik pri izbiri poklica. Poleg tega so pri treh podjetnikih pomembni sidri poslanstvo/predanost, čisti izziv, življenjski stil ter tehnična/strokovna kompetentnost. Podjetniška ustvarjalnost je prisotna le pri Podjetniku 1, ki pa je tudi glavni podjetnik in edini lastnik.

Pri vlogah v timu se pri večini (pri štirih podjetnikih) pojavi vloga kreativca, kar pomeni, da je tim izredno kreativen. Pri treh od petih podjetnikov se pojavi tudi vloga izvrševalca in vloga vodje, kar nakazuje, da je večina sposobna voditi in hkrati izvršiti zadane naloge.

Pri vrednotah si tim ni povsem enoten, saj imajo med sabo različne vrednote. Najpogosteje se pojavi skupina vrednot univerzalizem (pojavi se pri treh podjetnikih). Nizko zadovoljstvo

glede medsebojnih odnosov lahko temelji ravno v raznolikosti vrednot. V kolikor bi tim tudi fizično deloval skupaj, bi to znalo predstavljati večji problem, saj so vrednote pomembna komponenta organizacijske kulture.

Tudi pri mentalnih procesorjih so si med sabo različni, čeprav manjka predstavnik procesorja Instinkt. Instinkt je tisti, ki bi skrbel za dobre odnose v timu in poskrbel, da podjetje ne zaide v težave zaradi svojih sposobnosti prepoznavanja nevarnosti v okolju.

Na splošno lahko povzamemo, da je Podjetje A izredno kreativno in učinkovito. Tim A je homogen glede na spol (80 %), heterogen pa glede starostne strukture in smeri izobrazbe. Na področju osebnostnih značilnosti so si v večini različni, kar pomeni, da je tim osebnostno heterogen. Homogen je le pri kariernih sidrih, saj je pri vseh je pomembna avtonomija in neodvisnost dela.

5.3.3 Podjetje B

Podjetje B je podjetje, ki se ukvarja z družbenim omrežjem za trgovanje z delnicami. Ustanovljeno je bilo leta 2016 v Londonu, vendar še ne posluje. Podjetje vodita dva podjetnika, ki imata na tem področju že veliko izkušenj. Oba sta prvič ustanovila podjetje.

5.3.3.1 Podjetnik 1B

Tabela 11: Psihološki profil Podjetnika 1B

Podjetje B: Podjetnik 1			
Test	Posamezne dimenzije	Rezultat (v %)	
Čustvena inteligenca	Skupaj	67,4	
	Pozitivno poudarjene dimenzije	Optimizem	100,0
		Motivacijsko vodenje	100,0
		Čustveni samonadzor	75,0
		Upravljanje s konflikti	75,0
		Odkritost	75,0
	Šibke dimenzije	Čustveno samozavedanje	25,0
		Realna samoocena	50,0
		Pomoč drugim	50,0
Vrednote	1.	Dosežek	68,4
	2.	Stimulacija	47,6
	3.	Dobronamernost	42,9
Ego & samozavest	Ego	84,6	
	Samozavest	66,7	
	Poudarjene dimenzije	Avtoriteta	100,0

se nadaljuje

Tabela 12: Psihološki profil podjetnika 1B (nad.)

Test	Posamezne dimenzije	Rezultat (v %)	
Ego & samozavest		Izkoriščevanje	100,0
		Nečimrnost	100,0
		Upravičenost	80,0
Karierna sidra	1. Mesto	Splošni management	91,7
	2. Mesto	Čisti izziv	75,0
	3. Mesto	Tehnična specifika	66,7
		Podjetniška ustvarjalnost	66,7
Vloge v skupini	1. Mesto	Vodja	84,5
	2. Mesto	Spodbujevalec	74,1
	3. Mesto	Kreativec	63,8
Lokus kontrole in samoučinkovitost	Lokus	87,5	
	Samoučinkovitost	75,0	
Mentalni procesorji	Emocio	69,2	
	Racio	30,8	
	Instinkt	61,5	
Supermoči	1. Izbira	Sugestija	
	2. Izbira	Jasnovidnost	
	3. Izbira	Telepatija	

Podjetnik 1B ima visoko čustveno inteligenco (67,4 %). Kot osebnost je zelo optimističen (100 %), delaven in vztrajen. Ko si zada nek cilj, ga bo tudi dosegel. Zaradi svojega entuziazma in velikega zagona, ima odlično sposobnost motiviranja ljudi in promoviranja vizije podjetja (motivacijsko vodenje: 100 %). Sposoben je združevati ljudi v skupnem cilju, jih vzpodbujati pri rasti in razvijanju njihovega potenciala, hkrati pa je sposoben vpeljevati spremembe, ne da bi se jim drugi upirali, ter obenem zna dobro upravljati s konfliktnimi situacijami (75 %). Ceni svoja moralna načela in se jih poskuša zvesto držati (odkritost: 75 %). Svoja čustva zna dobro obvladovati (75 %), čeprav se jih ne zaveda povsem (čustveno samozavedanje: 25 %) ali pa jih ne zna realno oceniti (50 %).

Ima poudarjen ego (84,6 %), vendar ima tudi zdravo samozavest (66,7 %), kar je veliko bolj pomembno. Ima veliko željo po vodenju in avtoriteti (100 %; supermoč: sugestija), vendar mora paziti, da svojih zaposlenih ne bo izkoriščal (100 %). Podjetnik čuti, da mu določene stvari pripadajo v življenju (upravičenost: 80 %) in je rad v središču pozornosti (nečimrnost: 100 %).

Njegove vrednote so usmerjene predvsem v dosežek (68,4 %), saj mu ambicioznost, uspešnost in sposobnost veliko pomenijo. Poleg tega ceni vznemirljivo življenje, energičnost in izziv (stimulacija: 47,6 %). Po drugi strani je pa zelo dobronameren (42,9 %), saj mu je pomembna ljubezen, sočutnost, iskrenost in prijateljstvo.

Njegov mentalni procesor je emocio (69,2 %) v kombinaciji z instinktom (61,5 %). V svojem okolju prepozna posameznike, ki so bolj prilagojeni kot on, in se od njih uči, jim sledi. Usmerjen je predvsem v konkreten materialni svet, ne v abstraktne ideje ali filozofijo. Je komunikativen in odkrit, vendar ne mara razkrivati zasebnih informacij. Odlično se znajde v nepredvidljivih okoliščinah in se jim zna prilagoditi. Krizne situacije ga ne vržejo iz tira, saj ima sposobnost improvizacije. Hrepeni po novih izkušnjah in avanturah. Žene ga tekmovalnost, njegova obramba pa je napad. Instinkt pa je vzrok temu, da je nekoliko manj prepričan glede pravilnosti svojih odločitev (supermoč: jasnovidnost) in ne zaupa drugim (supermoč: telepatija).

Ima močan notranji lokus kontrole (87,5 %) in visoko samoučinkovitost (75 %), kar pomeni, da zaupa v svoje sposobnosti in se zaveda, da lahko z njimi doseže katerekoli zastavljene cilje in ne bo krivil druge za napake ali pripisoval uspeha naključjem.

V skupini se bo najbolje znašel v vlogi vodje (84,5 %) in spodbujevalca (74,1 %). V primeru, da se znajde v podrejenem položaju, bo imel problem z avtoriteto. Tudi njegovo karierno sidro potrjuje, da se bo najbolj izpolnjenega počutil na položaju splošnega managerja (91,7 %) ali vodje na njegovem specifičnem področju (66,7 %). Poleg tega mu je pomembno, da mu delo predstavlja določen izziv (75 %).

5.3.3.2 Podjetnik 2B

Tabela 12: Psihološki profil Podjetnika 2B

Podjetje B: Podjetnik 2			
Test	Posamezne dimenzije	Rezultat	
Čustvena inteligenca	Skupaj	54,3	
	Pozitivno poudarjene dimenzije	Odkritost	100,0
		Samozavest	80,0
		Realna samoocena	75,0
	Šibke dimenzije	Upravljanje s konflikti	0,0
		Želja po rasti in izboljšavah	33,0
Mentalni procesorji	Emocio	23,0	
	Racio	69,0	
	Instinkt	46,0	
Vrednote	1.	Usmerjenost k sebi	38,1
		Dobronamernost	38,1
	2.	Varnost	36,8
		Hedonizem	36,8
Ego & samozavest	Ego	57,7	
	Samozavest	50,0	

se nadaljuje

Tabela 12: Psihološki profil Podjetnika 2B (nad.)

Test	Posamezne dimenzije	Rezultat	
	Poudarjene dimenzije	Ekshibicionizem	100,0
		Samozadostnost	100,0
		Večvrednost	75,0
Karierna sidra	1. Mesto	Avtonomija	83,3
	2. Mesto	Življenjski stil	75,0
	3. Mesto	Predanost/poslanstvo	67,0
		Tehnična specifika	
		Splošni management	
Vloge v skupini	1. Mesto	Kreativec	53,4
	2. Mesto	Izvrševalec	51,7
		Spodbujevalec	
Lokus kontrole in samoučinkovitost	Lokus	100,0	
	Samoučinkovitost	71,0	
Supermoči	1. Izbira	Telepatija	
	2. Izbira	Sugestija	
	3. Izbira	Zdravljenje z dotikom	

Podjetnik 2B ima relativno nizko čustveno inteligenco (54,3 %). Ima izredno poudarjeno dimenzijo odkritosti (100 %), kar govori o njegovi integriteti in iskrenosti. Poleg tega ima visoko samozavest (80 %), ki nakazuje na dober občutek za lastno vrednost in je ključnega pomena za uspeh v podjetništvu. Podjetnik se zna realno oceniti (75 %) in se tako lahko lažje zaveda svojih sposobnosti in omejitev. Pri delu z drugimi ljudmi mora paziti, da ne bo prišel v hud konflikt z njimi, saj ima dimenzijo upravljanja s konflikti (0 %) šibko prisotno in ta zna negativno vplivati na odnose. Čeprav se zaveda svojih omejitev, nima prevelike želje po rasti in izboljšavah (33,3 %).

Podjetnik 2B je razumen in analitičen človek. Ljudje ga imajo za odgovornega in resnega, a hkrati čustveno hladnega, čeprav je to le njegova maska. Dobro dela s številkami in na področjih, kjer mora uporabljati logiko. To so lastnosti mentalnega procesorja racio (69 %). Poleg tega ima 49 % prisotnost instinkta, ki nakazuje, da so ljudje radi v njegovi družbi, je delaven in skrben. Poleg tega so prisotni tudi strahovi, še posebno nezaupanje drugim ljudem (supermoč: telepatija) ter strah pred izgubo ljubljenih oseb (zdravljenje z dotikom). Potencialen problem se lahko pojavi v primeru nemoči, saj bo posegel po manipulaciji in nadzoru, čeprav morda navzven ne deluje tako.

Ima ravno pravišnje razmerje med egom in samozavestjo. Ima zdrav ego (57,7 %) in zdravo samozavest (50 %), kar pomeni, da dobro deluje v skupinskem delu in ne vztraja pri svojem za vsako ceno. V kriznih situacijah bo izbral optimalno izbiro in ne bo pustil, da ga vodi ego. Poudarjeno ima dimenzijo ekshibicionizma (100 %) in samozadostnosti (100 %). Pozoren mora biti le pri tem, da ne bo imel občutka večvrednosti in bi s tem lahko poniževal druge (75 %).

Njegove vrednote temeljijo na svobodi, kreativnosti in aktivnosti (usmerjenost k sebi: 38,1 %) in hkrati na ljubezni, dobronamernosti in prijateljstvu (dobronamernost: 38,1 %). Poleg tega ceni varnost, družino in zdravje (varnost: 36,8 %), ter srečo, zadovoljstvo in udobje (hedonizem: 36,8 %).

Ima izredno poudarjen notranji lokus kontrole (100 %) in se zaveda, da sam kreira svoje življenje in je sam odgovoren za stvari, ki se mu dogajajo. Poleg tega ima tudi visoko samoučinkovitost (71 %), ki kaže njegovo zaupanje v svoje sposobnosti doseganja ciljev.

Na poslovnem področju izbira poklice, kjer ima možnost avtonomije in neodvisnosti dela (83,3 %). Rad ima tudi dela, ki mu omogočajo usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja (75 %). Poleg tega mu je pomembno, da pri delu izpolnjuje svoje poslanstvo in pomaga drugim (67 %), in dela na področju, na katerem se je specializiral (67 %) ali pa zavzema pozicije vodje v organizaciji (67 %). V skupini zavzema vloge kreativca (53,4 %), izvrševalca (51,7 %) ali spodbujevalca (51,7 %).

5.3.3.3 Psihološka slika Podjetja B

Zadovoljstvo v Podjetju B je visoko, saj je v povprečju 60,4 %. Podjetnik 1 je glede na ocene bolj zadovoljen od Podjetnika 2. Močnejša je dimenzija komuniciranja (povprečno 62,5 %), čeprav je dimenzija medsebojnih odnosov le 3,2 % šibkejša (povprečje 59,3 %) (Tabela 13).

Tabela 13: Zadovoljstvo v Podjetju B

Zadovoljstvo v timu	Podjetnik 1	Podjetnik 2	Povprečje
Skupaj	66,7	54,0	60,4
Dimenzija komuniciranja	75,0	50,0	62,5
Dimenzija medsebojnih odnosov	62,5	56,0	59,3

Povprečje čustvene inteligence je 58,7 %, s tem da ima Podjetnik 1 (63 %) višjo čustveno inteligenco od Podjetnika 2 (54,3 %). Oba podjetnika imata zdrav ego (57,7 %) in zdravo samozavest (50 %). To lahko nakazuje, da noben ne bo prevladal nad drugim v pomembnih situacijah, in se bosta znala racionalno odločati. Oba imata izreden notranji lokus (povprečje 93,8 %) in visoko samoučinkovitost (povprečje 73 %), kar nakazuje na učinkovitost tima.

Tabela 14: Številčni skupni rezultati Podjetja B

	Podjetnik 1 (v %)	Podjetnik 2 (v %)	Povprečje (v %)
Čustvena inteligenca	63,0	54,3	58,7
Ego	57,7	57,7	57,7
Samozavest	50,0	50,0	50,0

se nadaljuje

Tabela 14: Številčni skupni rezultati Podjetja B (nad.)

	Podjetnik 1 (v %)	Podjetnik 2 (v %)	Povprečje (v %)
Lokus kontrole	87,5	100,0	93,8
Samoučinkovitost	75,0	71,0	73,0

Na področju vlog v timu se pri obeh pojavi vloga kreativca in spodbujevalca. To bi znal predstavljati potencialni problem, saj je značilnost spodbujevalca tudi prepirljivost. Vendar zaradi primarnih vlog, ki je pri Podjetniku 1 vodja in pri Podjetniku 2 kreativec, to ne bi smelo imeti prevelikega vpliva na odnose.

Glede vrednot se pri obeh pojavi skupina dobronamernost, čeprav se nahaja šele na tretjem mestu po pomembnosti. Ostale vrednote se pri njiju razlikujejo. Ker imata skupno vsaj eno dimenzijo vrednot, sklepam, da to ne bo predstavljalo hudih problemov.

Pri mentalnih procesorjih sta si podjetnika komplementarna, saj ima Podjetnik 1 prisotna procesorja emocio in instinkt, Podjetnik 2 pa racio, in tako so vsi procesorji zastopani v timu.

Pri kariernih sidrih imata oba prisotni sidri tehnična/strokovna kompetentnost ter splošni management, čeprav pri vsakemu nista enako prisotna. Sidro avtonomija se pojavi le pri Podjetniku 2, medtem ko podjetniške ustvarjalnosti ni prisotne pri nobenem. To je zanimivo, saj sta podjetnika.

Tim B je homogen glede na spol, starost in smer izobrazbe. Na področju osebnosti je homogen glede čustvene inteligence, ega in samozavesti, ter lokusa kontrole in samoučinkovitosti. Heterogenost se kaže v kariernih sidrih, vrednotah, vlogah v skupini in mentalnih procesorji, čeprav je pri vseh neka skupna točka, ki je prisotna pri obeh.

5.3.4 Podjetje C

Podjetje C je bilo ustanovljeno leta 2015 v Mehiki. Je telovadnica, v kateri poučujejo borilne veščine. Podjetje je ustanovil en sam podjetnik s pomočjo asistentov. Ker člani njegovega tima nimajo odločevalne funkcije, jih nisem vključila v raziskavo, saj tako ne spadajo v definicijo podjetniškega tima. Njegov tim sicer vključuje pomočnico in tri trenerje.

Podjetje C sem izbrala tudi z namenom, da lahko primerjam rezultate podjetnika posameznika z rezultati podjetnikov v skupinah in ugotovim, če obstajajo kakšne razlike. Njegov psihološki profil se nahaja v Tabeli 15.

Tabela 15: Psihološki profil Podjetnika 1C

Podjetje C: Podjetnik 1			
Test	Posamezne dimenzije	Rezultat (v %)	
Čustvena inteligenca	Skupaj	65,2	
	Pozitivno poudarjene dimenzije	Samozavest	100,0
		Optimizem	100,0
		Motivacijsko vodenje in vpeljava sprememb	100,0
	Šibke dimenzije	Naravnost na pomoč drugim	0,0
		Empatija	20,0
		Upravljanje s konflikti	25,0
Mentalni procesorji	Emocio	61,5	
	Racio	15,4	
	Instinkt	30,8	
Vrednote	1.	Moč	73,7
	2.	Stimulacija	66,7
	3.	Hedonizem	47,4
Ego & samozavest	Ego	77,0	
	Samozavest	33,0	
	Poudarjene dimenzije	Avtoriteta	100,0
		Izkoriščevalskost	100,0
		Večvrednost	75,0
Karierna sidra	1. Mesto	Avtonomija	100,0
		Čisti izziv	
	2. Mesto	Predanost/poslanstvo	75,0
		Podjetniška ustvarjalnost	
		Tehnična kompetentnost	
Vloge v skupini	1. Mesto	Vodja	81,0
	2. Mesto	Izvrševalec	69,0
	3. Mesto	Spodbujevalec	62,0
Lokus kontrole in samoučinkovitost	Lokus	87,5	
	Samoučinkovitost	87,5	
Supermoči	1. Izbira	Telepatija	
	2. Izbira	Jasnovidnost	
	3. Izbira	Nevidnost	

Podjetnik 1C ima dobro razvito čustveno inteligenco (65,2 %). Je izredno samozavesten (100 %) in se zaveda lastne vrednosti. Je optimističen (100 %) in vztrajen pri vsem, česar se loti. Ne popusti, dokler mu ne uspe. Ljudi zna voditi in jih motivirati (100 %), da dosežejo svoje cilje. Kot voditelj je vizionarski in zna vpeljati spremembe v podjetje, ne da bi se mu drugi upirali. Šibek je le na področju naravnosti na pomoč drugim (0 %), ampak to velja le na čustvenem nivoju. Pozoren mora biti pri empatiji (20 %), kar pomeni, da se ne more čisto

poistovetiti z drugimi ljudmi in razumeti njihovega počutja. Poleg tega v konflikth (2 5%) ne odreagira najboljše, kar je lahko posledica nizke empatije.

Ker je njegov prevladujoč mentalni procesor emocio (61,5 %), je zanj značilno, da rad tvega, obožuje spremembe, hrepeni po novih izkušnjah in avanturah. Je velik optimist in verjame, da v življenju vedno prevlada dobro nad zlim. Je odličen improvizator in rojen uživač. Rad je v središču pozornosti. V svojem okolju prepozna osebe, ki so okolju bolj prilagojene kot on, in se od njih uči. Je zaupljiv, družaben, celo lahkoživ, včasih brezbržen in neodgovoren. Njegova slabost so skrajnosti. Žene ga tekmovalnost, njegova obramba pa je napad.

Njegove pomanjkljivosti so predvsem na področju komunikacije in nezaupanju drugim ljudem (supermoč: telepatija). V življenju bi rad imel preproste stvari, zato ne mara kompliciranja ali če so stvari nejasne in jih nima pod nadzorom (supermoč: jasnovidnost). Po vsej verjetnosti je pogosto v središču pozornosti in to ga na trenutke zelo moti, zato se želi umakniti od drugih (supermoč: nevidnost).

Podjetnik 1C je izredno odločen človek z močno voljo, kar nakazujejo tudi njegove vrednote. Najbolj prisotno področje je moč (73,7 %), pod katero spadajo vrednote moč, volja, avtoriteta in čast. Sledijo vrednote izziv, pogum in energičnost, ki spadajo pod stimulacijo (66,7 %), ter sreča, radost in uživanje, ki spadajo pod hedonizem (47,4 %).

Ima poudarjen ego (77 %) in relativno nizko samozavest (33 %), vendar to ne predstavlja prevelikega problema, saj ima visoko čustveno inteligenco, ki zmanjšuje vpliv ega na njegovo delovanje. Rad ima položaj avtoritete (100 %), vendar mora paziti, da ne bo preveč izkoriščal drugih ljudi (100 %) in se počutil boljšega od njih (75 %).

Ima tudi močan notranji lokus kontrole (87,5 %), ki kaže na to, da se zaveda odgovornosti za lastna dejanja in ne krivi drugih za situacije, v katerih se nahaja. Hkrati ima tudi visoko stopnjo samoučinkovitosti (87,5 %). Popolnoma zaupa v svoje sposobnosti in vase, da bo dosegel vse, kar si bo zadal.

Na poslovnem področju izbira kariere, kjer je lahko neodvisen (100 %) in mu delo predstavlja določen izziv (100 %). Je podjetniško usmerjen (75 %) in bo neprestano iskal priložnosti za ustanovitev lastnega podjetja ali ustvarjanja novih produktov. Delal bo na tistem področju, ki mu bo omogočalo izpolnjevanje njegovega poslanstva in hkrati pomagal drugim ljudem (75 %). Vse to bo opravljal na tistem področju, za katerega se je specializiral in ima največ izkušenj (tehnična kompetentnost: 75 %). V skupini se največkrat znajde v vlogi vodje (81 %), vendar bo veliko delovnih opravil kar sam, zato ima prisotno tudi vlogo izvrševalca (69 %). Je dinamičen, rad stimulira druge in v ovirah vidi izzive, zato včasih zavzame vlogo spodbujevalca (62 %), vendar mora paziti, da ne bo preveč prepirljiv.

5.3.5 Podjetje D

Podjetje D tehnično še ni podjetje, saj še ni bilo pravno ustanovljeno. Trenutno se nahaja v fazi prototipa, kjer se produkt testira in razvija na podlagi povratnih informacij s trga. Ukvarja se z računalniškim programom zaposlovanja za podjetja. Podjetje vodita dve mladi podjetnici.

5.3.5.1 Podjetnica 1D

Tabela 16: Psihološki profil Podjetnice 1D

Podjetje D: Podjetnica 1			
Test	Posamezne dimenzije	Rezultat (v %)	
Čustvena inteligenca	Skupaj	76,1	
	Pozitivno poudarjene dimenzije	Realna samoocena	100,0
		Empatija	100,0
		Naravnost na pomoč drugim	100,0
		Želja po rasti in izboljšavah	100,0
	Šibke dimenzije	Samozavest	40,0
		Motivacijsko vodenje in vpeljava sprememb	50,0
Vrednote	1.	Dobronamernost	52,4
	2.	Univerzalizem	42,9
	3.	Usmerjenost k sebi	38,1
Mentalni procesorji	Emocio	54,0	
	Racio	69,0	
	Instinkt	38,5	
Ego & samozavest	Ego	30,8	
	Samozavest	25,0	
	Poudarjene dimenzije	Ekshibicionizem	67,0
		Samozadostnost	67,0
Karierna sidra	1. Mesto	Podjetniška ustvarjalnost	100,0
		Predanost/poslanstvo	
		Avtonomija	
	2. Mesto	Čisti izziv	83,0
		Splošni management	
Vloge v skupini	1. Mesto	Kreativec	65,5
	2. Mesto	Vodja	55,2
	3. Mesto	Timski delavec	46,6
Lokus kontrole in samoučinkovitost	Lokus	100,0	
	Samoučinkovitost	70,8	
Supermoči	1. Izbira	Telekineza	
	2. Izbira	Jasnovidnost	
	3. Izbira	Zdravljenje z dotikom	

Podjetnica 1D ima izredno dobro razvito čustveno inteligenco (76,1 %). Sama sebe zna realno oceniti (100 %) in se zaveda lastnih zmožnosti in pomanjkljivosti. Svoje pomanjkljivosti neprestano izboljšuje in želi osebnostno rasti (100 %). Ima dobro razvito empatijo (100 %), saj razume in čuti, kako se drugi ljudje počutijo. Poleg tega ima močno željo po pomoči drugim (100 %). Njena šibkost se kaže v samozavesti (40 %), saj ne ceni same sebe. Pozorna mora biti tudi pri motivacijskem vodenju ljudi (50 %), saj ji trenutno to še ne gre najbolje od rok.

Pri njej prevladuje mentalni procesor racio (69 %), kar pomeni, da je razumna in logična oseba. Na zunaj deluje čustveno hladno, a je odrasla in odgovorna. Dobro ji gre delo s številkami, je sistematična in rada načrtuje. Na drugem mestu je prisoten emocio (54 %), ki nanjo vpliva tako, da rada uživa v novih izkušnjah in sprejema spremembe. Je velik optimist in verjame v dobro vsega.

Ima zdrav ego (30,7 %) in nekoliko nizko samozavest (25 %), vendar to ne predstavlja problema. V večini primerov se bo znala racionalno odločiti in primerno delovati v konfliktnih situacijah. Je samozadostna (67 %), saj se večinoma zanaša nase. Poleg tega ima poudarjeno tudi dimenzijo ekshibicionizma (67 %). Paziti mora le na to, da ne bo zaradi nizke samozavesti pustila drugim, da jo nadvladajo. Ima predvsem strah pred izgubo ljubljenih oseb (supermoč: zdravljenje z dotikom) in občutek manjvrednosti (supermoč: telekineza), kar potrjuje prejšnje rezultate glede samozavesti.

Njene vrednote temeljijo predvsem na ljubezni, pomoči, sočutnosti in prijateljstvu (dobronamernost: 52,4 %) in na enakosti, modrosti, miru in enosti življenja (univerzalizem: 42,9 %). Ceni tudi vrednote: svoboda, kreativnost, aktivnost in radovednost, ki spadajo v dimenzijo usmerjenost k sebi (32,1 %).

Ima izredno močan notranji lokus kontrole (100 %), kar pomeni, da se zaveda lastne odgovornosti in vpliva na dogodke, ki se ji pojavijo v življenju. Poleg tega ima dokaj visoko stopnjo samoučinkovitosti (70,8 %), kar nakazuje, da zaupa v svoje sposobnosti doseganja lastnih ciljev.

Na poslovnem področju išče predvsem priložnosti za ustanovitev lastnega podjetja (100 %) ali ustvarjanje lastnih produktov. Hkrati ima rada dela, ki ji omogoča avtonomijo in neodvisnost (100 %). Izbira tista dela, ki ji omogočajo sledenje poslanstva, kjer lahko pomaga drugim (100 %). Poleg tega ima rada dela, ki ji predstavljajo določen izziv (83 %) in dela, ki ji omogočajo vodstveno pozicijo v organizaciji (splošni management: 83 %). V skupini se najpogosteje znajde v vlogi kreativca (65,5 %), vodje (55,2 %) in timskega delavca (46,6 %). To pomeni, da je kreativna, daje nove ideje in različne poglede na stvari, hkrati pa rada koordinira in organizira delo za skupen namen. Pri delu pa ji je pomembna harmonija in dobri medsebojni odnosi.

5.3.5.2 Podjetnica 2D

Tabela 17: Psihološki profil Podjetnice 2D

Podjetje D: Podjetnica 2			
Test	Posamezne dimenzije	Rezultat (v %)	
Čustvena inteligenca	Skupaj	73,9	
	Pozitivno poudarjene dimenzije	Realna samoocena	100,0
		Želja po rasti in izboljšavah	100,0
		Empatija	100,0
Čustvena inteligenca		Naravnost na pomoč drugim	100,0
		Upravljanje s konflikti	100,0
	Šibke dimenzije	Samozavest	20,0
		Optimizem	60,0
Vrednote	1.	Univerzalizem	57,1
	2.	Dobronamernost	57,1
	3.	Usmerjenost k sebi	38,1
Mentalni procesorji	Emocio	38,5	
	Racio	30,8	
	Instinkt	84,6	
Ego & samozavest	Ego	38,5	
	Samozavest	0,0	
	Poudarjene dimenzije	Izkoriščevalskost	75,0
		Ekshibicionizem	67,0
		Nečimrnost	67,0
Karierna sidra	1. Mesto	Avtonomija	100,0
	2. Mesto	Poslanstvo / predanost	100,0
	3. Mesto	Življenjski stil	100,0
Vloge v skupini	1. Mesto	Spodbujevalec	70,7
	2. Mesto	Timski delavec	56,9
	3. Mesto	Vodja	55,2
Lokus kontrole in samoučinkovitost	Lokus	87,5	
	Samoučinkovitost	75,0	
Supermoči	1. Izbira	Zdravljenje z dotikom	
	2. Izbira	Telepatija	
	3. Izbira	Levitacija	

Podjetnica 2D ima izredno dobro razvito čustveno inteligenco (73,9 %). Sama sebe zna realno oceniti (100 %) in se zaveda lastnih zmožnosti in pomanjkljivosti. Svoje pomanjkljivosti neprestano izboljšuje in želi osebno rasti (100 %). Ima dobro razvito empatijo (100 %), saj ima globok uvid v psiho ljudi, ter jih razume in čuti, kako se drugi ljudje počutijo. Poleg tega ima močno željo po pomoči drugim (100 %). Izredno dobra je tudi na področju upravljanja s konflikti (100 %), zato bi bila dobra mediatorica. Primanjkuje

ji edino samozavesti (20 %) in zaupanja same vase ter optimizma (60 %), ki vključuje tudi vztrajnost.

Ima zdrav ego (38,5 %), kar kaže na to, da se v situacijah zna pravilno odločati, nima problemov s konfliktnimi situacijami in ne pusti, da bi jo ego oviral v življenju. Ima pa nekoliko nizko samozavest (0 %), kar se je pokazalo tudi pri testu čustvene inteligence. Problematične bi znale biti dimenzije izkoriščevalskosti (75 %) in ekshibicionizma ter nečimrnosti (67 %).

Njen prevladujoč mentalni procesor je instinkt (84,6 %). Je zelo čustvena in ljudje so radi v njeni družbi, vendar pa redko komu res zaupa. Je delovna, skrbna, ustvarjalna in radovedna. Temelj njenega sveta so strahovi, ki jih dodeljuje različnim stvarem in okoliščinam. Vedno predvidi vse možne razplete dogodkov in se pripravi nanje. Preveri najslabši možni scenarij in najde rešitev zanj. Njena šibkost je zavist, strah pred izgubo ljubljenih oseb (supermoč: zdravljenje z dotikom) ter občutek ujetosti (supermoč: levitacija).

Njene vrednote temeljijo na ljubezni, sočutnosti, prijateljstvu in pomoči (dobronamernost: 57,1 %) in enakosti, modrosti, miru in razumevanju (univerzalizem: 57,1 %). Ceni tudi kreativnost, svobodo, neodvisnost in urejenost (usmerjenost k sebi: 38,1 %).

Ima izredno močan notranji lokus kontrole (100 %), kar pomeni, da se zaveda lastne odgovornosti in vpliva na dogodke, ki se ji pojavijo v življenju. Poleg tega ima visoko stopnjo samoučinkovitosti (75 %), kar pomeni, da zaupa v svoje sposobnosti doseganja lastnih ciljev.

Na poslovnem področju izbira kariero, ki ji omogoča avtonomijo dela (100 %), lahko opravlja dela, ki sledijo njenemu poslanstvu in ima priložnost pomagati drugim (100 %). Poleg tega ji veliko pomeni, da njeno poslovno življenje ne posega v zasebno (življenjski stil: 100 %). V skupini se največkrat znajde v vlogi spodbujevalca (70,7 %), timskega delavca (56,9 %) ter vodje (55,2 %).

5.3.5.3 Psihološka slika podjetja D

Zadovoljstvo v podjetju D je izredno visoko, saj je povprečje 100% pri obeh dimenzijah (Tabela 18). To pomeni, da sta obe podjetnici izredno zadovoljni glede komunikacije in medsebojnih odnosov.

Tabela 18: Zadovoljstvo v podjetju D

Zadovoljstvo v timu	Podjetnica 1 (v %)	Podjetnica 2 (v %)	Povprečje (v %)
Skupaj	100,0	100,0	100,0
Dimenzija komuniciranja	100,0	100,0	100,0
Dimenzija medsebojnih odnosov	100,0	100,0	100,0

Podjetnici Podjetja D imata visoko čustveno inteligenco, saj znaša povprečje 75 %. Imata zdrav ego (povprečje 34,7 %), ki govori o tem, da se znata racionalno odločati in dobro delujeta v konfliktih. Imata pa nizko samozavest, saj je v povprečju le 12,5 %. Nasprotno pa imata izredno notranji lokus kontrole (povprečje 93,8 %) in visoko samoučinkovitost (povprečje 72,9 %), kar kaže na delovno učinkovitost, le paziti morata, da se ne bosta premalo cenili (Tabela 19).

Tabela 19: Številčni skupni rezultati Podjetja D

	Podjetnica 1 (v %)	Podjetnica 2 (v %)	Povprečje (v %)
Čustvena inteligenca	76,1	73,9	75,0
Ego	30,8	38,5	34,7
Samozavest	25,0	0,0	12,5
Lokus kontrole	100,0	87,5	93,8
Samoučinkovitost	70,8	75,0	72,9

Podjetnici imata podobne vrednote, saj se pri obeh pojavljata skupini vrednot Dobronamernost in Univerzalizem. Tudi na področju kariernih sider imata obe prisotni sidri avtonomija in poslanstvo/predanost. Podjetniška ustvarjalnost se pojavi le pri Podjetnici 1.

Pri vlogah v timu se pri obeh pojavita vlogi vodja in timski delavec. To je idealna kombinacija, saj tako ne bosta prišli v konflikt glede vodenja, ker je prisotna vloga timskega delavca, ki hrepeni po harmoniji in prijaznosti. Razlikujeta se le pri primarni vlogi, ki je pri Podjetnici 1 kreativec in pri Podjetnici 2 spodbujevalec. Te vlogi se med sabo dopolnjujeta, saj spodbujevalec pazi, da ne bo kreativec preveč »zasanjan« in prihajal na dan s preveč nerealnimi rešitvami.

Pri mentalnih procesorjih sta si različni, saj ima Podjetnica 1 procesor racio, Podjetnica 2 pa instinkt. Za optimalno delovanje tima bi bilo priporočljivo, da v svoj tim sprejmeta tudi predstavnika emocia.

Podjetniški tim D je homogen glede na spol in starost, vendar heterogen glede na smer izobrazbe. Na področju osebnosti je izredno homogen, saj imata podobno visoko čustveno inteligenco, ego in samozavest ter lokus kontrole in samoučinkovitost, podobne vrednote,

karierna sidra in vloge v timu. Pri vlogah v timu je v večji meri homogen, čeprav je primarna vloga drugačna, a komplementarna. Razlikujeta se predvsem pri mentalnih procesorjih. To pomeni, da bosta podjetnici izredno dobro sodelovali, saj je le malo možnosti za nastanek osebnostnega konflikta. Tam, kjer pa se razlikujeta, se v bistvu dopolnjujeta.

5.4 Splošne ugotovitve

V prejšnjem poglavju sem naredila poglobljene psihološke analize za člane podjetniških timov in ugotavljala skupne oz. različne značilnosti ter homogenost oz. heterogenost tima, ki odgovarjata na prvi dve raziskovalni vprašanji. Najbolj heterogen tim je Podjetje A. Podjetje B je v večini homogen, le pri osebnostnih značilnostih je heterogen. Podjetje D je homogen, le pri smeri izobrazbe je heterogen (Tabela 20). Pri tretjem raziskovalnem vprašanju me je zanimala primerjava med zadovoljstvom in heterogenostjo tima. Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da je homogenost pri osebnostnih značilnosti pozitivno povezana z zadovoljstvom, heterogenost pa negativno. To sklepam na podlagi tega, da je edina razlika med Podjetjema A in B in Podjetjem D, v katerem je zadovoljstvo najvišje, homogenost pri osebnostnih značilnosti (Tabela 20).

Tabela 20: Homogenost timov

	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje D
Spol	Delno homogeno	Homogeno	Homogeno
Starost	Heterogeno	Homogeno	Homogeno
Izobrazba	Heterogeno	Homogeno	Heterogeno
Osebnostne značilnosti	Heterogeno	Heterogeno	Homogeno

Na podlagi te raziskave ne moremo ugotoviti, ali so podjetniški timi bolj homogeni ali heterogeni, saj so rezultati nezadostni. Zanimivo bi bilo raziskati tudi vpliv sestave tima na uspešnost podjetja, vendar to ni osrednje vprašanje tega magistrskega dela.

Podjetniki naj bi imeli notranji lokus kontrole, visoko samoučinkovitost, željo po avtonomiji in nagnjenost k tveganju. Željo po avtonomiji meri test kariernih sider, saj je eno od sider avtonomija. Nagnjenost k tveganju meri tudi test kariernih sider, kjer gledamo sidro varnost, le da mora biti nizka stopnja prisotnosti tega sidra. Lokus kontrole in samoučinkovitost pa meri istoimenski test.

Četrto raziskovalno vprašanje se osredotoča na posamezne podjetniške lastnosti. Rezultati raziskave potrjujejo splošno znane podjetniške lastnosti (Tabela 21). Izbrani podjetniki imajo notranji lokus kontrole s povprečjem 85 %. Tudi samoučinkovitost je visoka, s povprečjem na posameznika 74,6 %. Pri vseh podjetnikih je pomembna avtonomija pri delu, saj je v povprečju 90,2 %. Nizka prisotnost kariernega sidra varnost, ki je v povprečju 29 %

prisotna, nakazuje na nagnjenost k tveganju oz. jim tveganje ne predstavlja velikega dejavnika pri izbiri poklica.

Tabela 21: Prisotnost značilnih podjetniških lastnosti

	Podjetje A (v %)	Podjetje B (v %)	Podjetje C (v %)	Podjetje D (v %)	Povprečje (po timih) (v %)	Povprečje (po posameznikih) (v %)
Lokus kontrole	77,5	93,8	87,5	93,8	88,1	85,0
Samoučinkovitost	73,4	72,9	87,5	72,9	76,7	74,6
Avtonomija	91,7	71,7	100,0	100,0	90,8	90,2
Varnost	37,0	40,0	0,0	12,5	22,4	29,0

Pri testu kariernih sider je eno sidro tudi podjetniška ustvarjalnost, ki govori o posameznikovi usmerjenosti k podjetništvu oz. želji po ustanovitvi lastnega podjetja. Tako bi lahko sklepali, da imajo vsi podjetniki prisotno to sidro, vendar raziskava tega ne potrjuje. Podjetniška ustvarjalnost se pojavi le pri enem podjetniku na podjetniški tim. To bi lahko pomenilo, da je za ustanovitev podjetja dovolj le en pobudnik, za ostale pa ni nujno, da imajo prisotno to željo. Pri ostalih je bolj pomembno, da imajo prisotno potrebo po neodvisnosti in sprejemljivost za tveganje. Podjetniki, ki nimajo sidra podjetniška ustvarjalnost, bodo zadovoljni tudi z delom v nepodjetniških timih, če bodo imeli izpolnjene ostale kriterije (predvsem avtonomijo).

V teoretičnem delu magistrskega dela sem omenila, da imajo podjetniki visoko čustveno inteligenco. Če pogledamo čustveno inteligenco pri vseh izbranih podjetnikih, bi lahko to trditev ovrgli, saj imajo nekateri od njih čustveno inteligenco relativno nizko. Vendar je zanimivo, da je čustvena inteligenca visoka pri vseh tistih podjetnikih, ki imajo prisotno tudi karierno sidro podjetniška ustvarjalnost. To bi lahko pomenilo, da je v podjetniškem timu prisoten pravzaprav le en podjetnik, ostali pa ga le dopolnjujejo.

Za podjetnike bi lahko rekli, da v skupini zavzemajo vlogo vodje, saj morajo na začetku poslovanja sami voditi podjetje. V raziskavi se vloga vodje ne pojavi pri vseh podjetnikih. Primarna vloga (vloga, pri kateri je podjetnik dosegel največ točk) vodje se pojavi le pri enem podjetniku na tim in skladno s prejšnjima dvema ugotovitvama, je to tisti podjetnik, ki je podjetniško usmerjen in ima visoko čustveno inteligenco. Le pri podjetju D se vloga vodje ne pojavi v primarni, ampak v sekundarni vlogi. V timih je visoko prisotna tudi vloga kreativca, le pri podjetju C ne, kjer je podjetnik le eden. Glede prisotnosti ostalih vlog v raziskavi ni prisotnih drugih vzorcev, ki bi se ponavljali pri vseh podjetnikih.

Pri testu ega in samozvesti ima večina udeleženi podjetnikov zdrav ego, le vodilni podjetniki imajo nekoliko poudarjen ego. Izjema je le podjetje D, kjer imata obe podjetnici zdrav ego. Glede samozvesti ne moremo trditi, da obstaja kakšen vzorec. Najpogostejše se pri podjetnikih pojavijo skupine vrednot dobronamernost, univerzalizem in usmerjenost k sebi. dobronamernost je v povprečju 40,7 % prisotna, univerzalizem 40 % in usmerjenost k sebi 38,1 % (Priloge 15 – 18). To pomeni, da imajo podjetniki vrednote kot so ljubezen, sočutnost, iskrenost, dobronamernost, prijateljstvo, modrost, mir, enakost, svoboda, kreativnost in radovednost.

Glede mentalnih procesorjev bi lahko rekli, da imajo le glavni podjetniki večjo prisotnost procesorja emocio, z izjemo podjetja D. Zanimivo je to, da imajo emocio le tisti podjetniki, ki imajo hkrati tudi poudarjen ego.

Na podlagi vseh ugotovitev lahko rečem, da v timu obstaja en posameznik, ki ustreza definiciji podjetnika in bi ga lahko imenovali glavni podjetnik. Glavni podjetnik ima karierno sidro podjetniška ustvarjalnost in avtonomija, ter nizko prisotno sidro varnost, ima visoko čustveno inteligenco, notranji lokus kontrole in visoko samoučinkovitost. Pri večini glavnih podjetnikov se znajde v vlogi vodje, s poudarjenim egom ter procesorjem emocio.

V raziskavi sem uporabila tudi posameznega podjetnika (1C) brez podjetniškega tima za primerjavo in njegov psihološki profil se ujema s profilom glavnega podjetnika v timu. Pri ostalih podjetnikih pa lahko povzamemo, da ima večina notranji lokus kontrole, visoko samoučinkovitost, visoko karierno sidro avtonomija in nizko varnost. Poleg tega se v vsakem podjetniškem timu pojavi tudi vloga kreativca.

5.5 Predlogi in priporočila

Pri psihološkem profiliranju se pojavita vprašanji, zakaj bi podjetnik sploh hotel imeti psihološke analize in kaj lahko naredi s temi rezultati. Na prvem mestu so po mojem mnenju psihološke analize namenjene podjetniku samemu, da dobi objektivni vpogled v svoje pozitivne in negativne lastnosti. Na podlagi tega lahko pomanjkljivosti odpravi in se osebno izboljšuje, saj je zavedanje prvi korak k samorazvoju. Hkrati dobi tudi vpogled v psihološke profile svojih sodelavcev v timu ter na podlagi tega uvidi, na katerih področjih se lahko izboljšajo in kje lahko postanejo še močnejši.

Psihološki profili podjetnikov bi bili uporabni predvsem za investitorje, saj veliko tvegajo, ko investirajo v podjetnika oz. podjetniški tim in bi jim podobne analize omogočile vpogled, ki ga navaden pregled tima ne more dati. Lahko jih opozori na potencialne probleme ali opozori na potencialno izjemne podjetnike, ki na prvi pogled ne izgledajo tako.

V podjetjih bi psihološke analize pokazale, ali ima kateri od zaposlenih potencial za notranjega podjetnika. Tudi v šolah bi jih lahko uporabili, da bi prepoznali potencialne podjetnike in jih na podlagi tega usmerjali in izobraževali.

Glede na rezultate raziskave bi bilo zanimivo nadalje raziskati to področje na večjem vzorcu podjetnikov in podjetniških timov ter odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Ali sestava tima (homogenost/heterogenost) vpliva na uspešnost podjetja?
- Ali so vsi člani podjetniškega tima podjetniki glede na psihološke značilnosti?
- Kakšna je kombinacija vlog v timu pri podjetnikih?
- Kako se psihološka slika podjetnika spreminja skozi čas?
- Ali imajo podjetniki podobne vrednote?

SKLEP

V prvem delu magistrskega dela sem se dotaknila področja psihologije osebnosti, kjer sem podrobno raziskala in opisala dimenzije in področja osebnosti. Razumevanje psihologije osebnosti se mi zdi izredno pomembno, saj je temelj za raziskovanje bolj specifičnih skupin ljudi, kot so na primer podjetniki. Poznavanje psihologije omogoča razumevanje osnovnih dejavnikov vseh ljudi in na podlagi teh ugotovitev omogoča razumevanje vedenja podjetnikov. V naslednjem poglavju sem razdelala psihologijo podjetnikov, ki večinoma govori o pogostih lastnostih podjetnikov. Poleg vedenjskih in motivacijskih lastnosti sem vključila tudi vlogo čustvene inteligence pri podjetnikih in nekatere negativne značilnosti podjetnikov. V tretjem poglavju sem definirala, kaj je podjetniški tim, sestavo tima, vloge v timu, kateri so družbeni dejavniki v timu in opisala, kateri konflikti se lahko pojavijo v podjetniškem timu. V četrtem poglavju sem opisala psihometrijo in psihološko profiliranje z nekaterimi primeri psihometričnih testov.

V zadnjem, petem, poglavju sem opisala izvedbo in rezultate kvantitativne raziskave. Za raziskavo sem uporabila deset psihometričnih testov »TeamScanner«, ki merijo čustveno inteligenco, ego in samozavest, vrednote, karierna sidra, vloge v timu, podzavestne dejavnike strahu, lokus kontrole, samoučinkovitost, mentalne procesorje, zadovoljstvo v timu in metodo 360 stopinj povratne informacije. Testirala sem 4 podjetniške time, ki vključujejo skupno 10 podjetnikov. Na podlagi rezultatov testov sem naredila poglobljene psihološke analize za vsakega posameznega podjetnika. Pri vsakem podjetju sem naredila tudi psihološko sliko in splošne ugotovitve za vsak podjetniški tim. Na koncu sem napisala splošne ugotovitve, ki se pojavijo pri vseh podjetniških timih.

Z raziskavo sem uspela potrditi ujemanje splošno znanih podjetniških lastnosti (samoučinkovitost, notranji lokus kontrole, potreba po neodvisnosti in nagnjenost k tveganju). Poleg tega sem ugotovila, da je v izbranih podjetniških timih le en podjetnik, ki je podjetniško usmerjen. Tega podjetnika sem poimenovala glavni podjetnik, saj se razlikuje

po psiholoških značilnosti od ostalih članov podjetniškega tima. Glavni podjetnik ima višjo čustveno inteligenco, ima karierna sidra podjetniška ustvarjalnost in avtonomija, nizko prisotnost varnosti, kar nakazuje na nagnjenost k tveganju, visoko samoučinkovitost in močan notranji lokus kontrole. Pri vseh ostalih podjetnikih se pogosto pojavi karierno sidro avtonomija, imajo notranji lokus kontrole, visoko samoučinkovitost in podobne vrednote. Poleg tega sem ugotovila, da na zadovoljstvo v timu najbolj vpliva homogenost na področju osebnosti. Pri vseh ostalih dimenzijah, kot so demografske in informacijske značilnosti, sestava tima nima opaznega vpliva na zadovoljstvo v timu.

Raziskava je dala zanimive rezultate, ki so odlične iztočnice za nadaljnje raziskave na področju psihologije podjetnikov in podjetniških timov. Podobne raziskave bi bilo dobro narediti na večjem vzorcu podjetnikov, saj je bil izbran vzorec podjetnikov v tej raziskavi premajhen, da bi lahko ugotovitve posplošili na celotno populacijo podjetnikov.

VIRI IN LITERATURA

1. Ahmad, H. M. (2010). Personality Traits among Entrepreneurial and Professional CEOs in SMEs. *International Journal of Business and Management*, 5(9), 203-213.
2. Akhtar, R., Ahmetoglu, C. Gorkan, & Chamorro-Premuzic, T. (2013). Greed is good? Assessing the relationship between entrepreneurship and subclinical psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 54(3), 420-425.
3. Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
4. Amabile, T. M. (2012). Componential Theory of Creativity. *Harvard Business School Working Paper*, 12(96).
5. Areh, I. (2007). *Psihologija za varnostno področje*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
6. Assessment Psychology Online. (b.l.). Najdeno 2. avgusta 2016 na spletni strani <http://www.assessmentpsychology.com/psychometrics.htm>.
7. Astrology. (b.l.). V *Merriam-Webster*. Najdeno 5. avgusta 2016 na spletni strani <http://www.merriam-webster.com/dictionary/astrology>.
8. Babiak, P., Neumann, C. N., & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences and the Law*, 28, 174–193.
9. Bahadori, M. (2012). The effect of Emotional Intelligence on Entrepreneurial Behavior: A Case Study in s Medical Science University. *Asian Journal of Business Management*, 4(1), 81-85.
10. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
11. Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. New Jersey: Prentice-Hall.
12. Baron, R.A., & Tang, J. (2011). The Role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 49-60.
13. Batenburg, R., Walbeek, V. W., & Maur, W. I. D. (2013). Belbin role diversity and team performance: is there a relationship? *Journal of Management Development*, 32(8), 901-913.
14. Belbin, R. M. (2010). *Management Teams: Why they succeed or fail*. Great Britain: Elsevier Ltd.
15. Belbin. (b.l.). *Belbin Team Roles*. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>
16. Bell, S. T. (2007). Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 92(3), 595–615.
17. Biological psychology. (b.l.). V *Encyclopaedia Britannica*. Najdeno 7. avgusta 2016 na spletni strani <https://www.britannica.com/science/biological-psychology>.

18. Blundel, R., & Lockett, N. (2011). *Exploring entrepreneurship: practices and perspectives*. New York: Oxford University Press.
19. Briggs Myers, I., & Myers, P.B. (1995). *Gifts differing: Understanding Personality Type*. California: Davis-Black Publishing.
20. *British Graphology*. Najdeno 5. avgusta 2016 na spletni strani <http://www.britishgraphology.org/about-british-institute-of-graphologists/what-is-graphology/>.
21. Brockhaus, R. H. (1982). The Psychology of the entrepreneur. V A. Kent (ur.), *Encyclopaedia of Entrepreneurship* (str. 39-55). New Jersey: Prentice-Hall.
22. Brusman, M. (2007). The costs of Ego. *Working Resources*, 5(10).
23. Cardon, M. S., Drnovšek, M., & Murnieks, C. Y. (2009). V A. L. Carsrud & M. Brannback, (ur.), *Understanding the Entrepreneurial Mind* (str. 191-215). New York: Springer Science.
24. Cattell, H.E.P., & Mead, A.D. (2008). *The Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF)*, v Boyle, G.J., Matthews, G., & Saklofske, D.H. (ur.), *Personality Theory and Assessment*. London: Sage Publications Ltd.
25. Cattell, R. B. (1950). *Personality: A systematic theoretical and factual study*. New York: McGraw-Hill.
26. Cattell, R. B. (1965). *The scientific analysis of personality*. Baltimore: Penguin.
27. Chell, E., Haworth, J., & Brearley, S. (1991). *The entrepreneurial personality: Concepts, cases, and categories*. London, New York: Routledge.
28. Clark, L. A., & Watson, D. (2008). Temperament: An organizing paradigm for trait psychology. V O. P. John, R. W. Robins & L. A. Pervin (ur.), *Handbook of personality: Theory and Research* (str. 265-286). New York: The Guiliford Press.
29. Collins, J.C., Hanges, P.J., & Locke, A.E. (2004). The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. Najdeno 25. maja 2016 na spletni strani <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/x>.
30. Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1988). Murry's needs and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 258-265.
31. Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory and NEO Five Factor Inventory professional manual*. Odessa: PAR.
32. Costa, P.T., McCrae, R.R., & Dye, D.A. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and Individual differences*, 12, 887-898.
33. Cox, L.W, Mueller, S.L. & Moss, S.E. (2002). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial self-efficacy. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1.1(2), 229–247.
34. Crant, J.M. (1996). The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions. *Journal of small business management*, 34(3), 42-49.
35. Create (b.l.). V *Online Etymology Dictionary*. Najdeno 29. junija 2016 na spletni strani: http://www.etymonline.com/index.php?term=create&allowed_in_frame=0.

36. Cross, B., & Travaglione, A. (2003). The untold story: Is the entrepreneur of the 21st century defined by emotional intelligence? *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 221-228.
37. De Dreu, C.K.W., & Weingart, L.R. (2003). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
38. DeNisi, S. A. (2015). Some Further Thoughts on the Entrepreneurial Personality. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(5), 997-1003.
39. Dodge, F. L. (2008). *Psychology: Six Perspectives*. Los Angeles: Sage Publications.
40. Eysenck, H. J. (1965). *Fact and fiction in psychology*. Baltimore, MD: Penguin Books.
41. Eysenck, H. J. (1970). *The structure of human personality* (3rd ed.). London: Methuen.
42. Furnham, A. (2008). Intelligence and cognitive abilities at work. V S. Cartwright & C. L. Cooper (2008), *Personnel Psychology* (str. 7-36). New York: Oxford University Press.
43. Gelderen, M. V., Jansen, P., & Jonges, S. (2003). The multiple sources of autonomy as a startup motive. *The SCALES-paper series*, N200315.
44. Graphology. (b.l.). V Merriam-Webster. Najdeno 4. avgusta 2016 na spletni strani <http://www.merriam-webster.com/dictionary/graphology>.
45. Gregoire, D.A., Corbett, A.C., & McMullen, J.S. (2010). The Cognitive Perspective in Entrepreneurship: An Agenda for Future Research. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1443-1477.
46. Guzzo, R., & Shea, G.P. (1992). Group Performance and Intergroup Relations in Organizations. V D. Dunnette & L. M. Hough (ur.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (str. 269–313). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
47. Hackman, J.R., & Wageman, R. (2005). When and how team leaders matter. *Research in Organizational Behavior*, 26, 37-74.
48. Hare, R. D., & Neumann, C. N. (2006). The PCL-R assessment of psychopathy: Development, structural properties, and new directions. V C. Patrick (ur.), *Handbook of psychopathy* (str. 58–88). New York: Guilford.
49. Harper, D.A. (2008). Towards a theory of entrepreneurial teams. *Journal of Business Venturing*, 23, 613-626.
50. Hoegl, M., & Gemuenden, H.G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organizational Science*, 12(4), 435-449.
51. Hollenbeck, J.R., & Spitzmuller, M. (2012). Team Structure: Tight Versus Loose Coupling in Task-Oriented Groups. V J. S. W. Kozlowsky (ur.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (str. 733-766). New York: Oxford University Press, Inc.
52. Jong, D.A., Song, M., & Z.Song, L. (2013). How Lead Founder Personality Affects New Venture Performance: The Mediating Role of Team Conflict. *Journal of Management*, 39(7), 1825-1854.

53. Judge, T.A., Hulin, C.L., & Dalal, R.S. (2009). Job satisfaction and job affect. V S.W.J. Kozlowsk (ur.), *The Oxford of Industrial and Organizational Psychology* (str. 255-276). New York: Oxford University Press.
54. Kalkan, M., & Kaygusuz, C. (2012). The Psychology of Entrepreneurship. *InTech*, 4-26.
55. Karimi, P., Kloshani, M., & Bakhshizadeh, A. (2012). A comparative study on emotional intelligence and cognitive between successful and unsuccessful entrepreneurs. *Management Science Letters*, 2, 2070-2076.
56. Karimi, P., Kloshani, M., & Bakhshizadeh, A. (2012). A comparative study on emotional intelligence and cognitive between successful and unsuccessful entrepreneurs. *Management Science Letters*, 2, 2071-2076.
57. Katzenbach, J.R., & Smith, D. K. (2005). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 83 (7), 111-120.
58. Kets de Vries, M. F. R and Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: an object relations perspective. *Human Relations*, 38(19), 583–601.
59. Kets de Vries, M. F. R. (1977). The entrepreneurial personality: A person at the cross roads. *Journal of Management Studies*, 14, 34-57.
60. Kets de Vries, M.F.R. (1985). The Dark Side of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(6), 160-167.
61. Khatoon, N. (2013). The impact of emotional intelligence on the growth of entrepreneurship. *International Journal of Business Management & Research*, 3(3), 1-8.
62. Klotz, A.C., Hmieleski, K.M., Bradley, B.H., & Busenitz (2014). New Venture Teams: A Review of the Literature and Roadmap for Future Research. *Journal of Management*, 40(1), 226-255.
63. Kozlowsky J., S. W. (2012). *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*. (Vol. II). New York: Oxford University Press, Inc.
64. Lechler, T. (2001). Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. *Small Business Economics*, 16, 263-278.
65. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
66. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. (1.izd.) Ljubljana: Državna založba Slovenije.
67. McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New York: D. Van Nostrand & Co.
68. Michl, T., Welp, I. M., Spörle, M., & Picot, A. (2009). The Role of Emotions and Cognitions in Entrepreneurial Decision-Making. V A. L. Carsrud & M. Brannback (ur.), *Understanding the Entrepreneurial Mind* (str. 167-190). New York: Springer Science.
69. Miller, D. (2015). A Downside to the Entrepreneurial Personality? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(1), 1-8.
70. Mueller, S. L., & Dato-On, M. C. (2008). Gender role orientation as a determinant of entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(1), 3-20.
71. Mullen, B., & Copper, C. (1994). The Relationship Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210-227.
72. Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.

73. Musek, J. (1977). *Psihologija osebnosti*. Ljubljana: Dopolna delavska univerza Univerzum.
74. Musek, J. (1993). *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
75. Musek, J. (2002). Dimenzije in meje osebnosti. *Dialogi*, 38(9), 23-35.
76. Musek, J. (2010). *Psihologija življenja*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
77. Ngah, R., & Salleh, Z. (2015). Emotional Intelligence and Entrepreneurs' innovativeness towards Entrepreneurial Success: A Preliminary Study. *American Journal of Economics*, 5(2), 285-290.
78. Oliveira, L.S., Justino, E., Freitas, C., & Sabourin, R. (2015). *The graphology applied to signature verification*. Italy :Graphonomics Society.
79. Organizational culture. (b.l.). V *Business Dictionary*. Najdeno 17. avgusta 2016 na spletni strani <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>.
80. Person. (b.l.). V *Merriam Webster Dictionary*. Najdeno 17. junija 2016 na spletni strani <http://www.merriam-webster.com/dictionary/person>.
81. *Psihoterapevtski in psihodiagnostični center Maribor*. Najdeno 2. avgusta 2016 na spletni strani <http://www.psihoterapevtski-center.si/?site=psihoterapija-psihodiagnostika>.
82. Psychodiagnostics (b.l.). V *Merriam-Webster*. Najdeno 31. julija 2016 na spletni strani <http://www.merriam-webster.com/medical/psychodiagnostics>.
83. Psychology. (b.l.) V *Online Etymology Dictionary*. Najdeno 17. junija 2016 na spletni strani <http://www.etymonline.com/index.php?term=psychology>.
84. Psychometrics. (b.l.). *Myers-Briggs Type Indicator: Discover the World's most widely used personality indicator*. Najdeno 4. avgusta 2016 na spletni strani https://www.psychometrics.com/wp-content/uploads/2015/04/mbti_brochure635321158464039108.pdf.
85. Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success. A general model and an overview of findings. V C.L. Cooper & I.T. Robertson (ur.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (str. 101-142). England: John Wiley & Sons, Ltd.
86. Rauch, A., & Frese, M. (2008). A personality approach to entrepreneurship. V S. Cartwright & C. L. Cooper (ur.), *The Oxford Handbook of Personnel Psychology* (str. 121-138). New York: Oxford University Press.
87. Rivers, S. E., Brackett, M. A., & Salovey, P. (2008). Measuring Emotional Intelligence as a Mental Ability in Adults and Children. V J. G. Boyle, G. Matthews & H. D. Saklofske (ur.), *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment* (str. 440-460). London: Sage Publications Ltd.
88. Rothbart, M. K. (2012). Advances in Temperament: History, Concepts, and Measures. V M. Zenter & R. L. Shiner (ur.), *Handbook of Temperament* (str. 3-20). New York: The Guilford Press.
89. Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.

90. Ruef, M. (2010). *Historical Foundations of Entrepreneurial Research: Entrepreneurial Groups*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
91. Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič, T., & Hisrich D., R. (2008). *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
92. Ryckman, R. M. (2008). *Theories of Personalty*. United States of America: Thomas Wadsworth.
93. Salovay, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
94. Sanchez, J.C. (2012). Entrepreneurial Intentions: The Role of the Cognitive Variables. V T. Burger-Helmchen (ur.), *Entrepreneurship – Born, Made and Educated* (str. 27-50). Rijeka: InTech Europe.
95. Schein, E.H. (1990). *Career anchors and job/role planning: the links between career pathing and career development* [delovno gradivo]. Massachusetts Institute of Technology (MIT): Sloan School of Management.
96. Scherer, K. R. (2005). "What are emotions? And how can they be measured?". *Social Science Information*, 44(4), 693–727.
97. Schumpeter, J. A. (2003). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Routledge.
98. Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
99. Simons, T., & Peterson, R. (2000). Work-groups; group-decision-making; Interpersonal-conflict; management; trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
100. Spirkin, A. (1984). *Dialectical Materialism*. London: Central Books Ltd
101. Steffens, P., Terjesen, S., & Davidsson (2012). Birds of a feather get lost together: new venture team composition and performance. *Small Business Economics*, 39(3), 727-743.
102. Sternberg, R. J., & Detterman, D. R. (1986). *What is intelligence*. Norwood: Ablex,
103. Sternberg, R.J. (2005). The theory of successful intelligence. *Interamerican Journal of Psychology*, 39(2), 189-202.
104. Tang, J., Kacmar, K.M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94.
105. Thomas International. (b.1). *What is 360 Degree Feedback?* Najdeno 1.junija 2016 na spletni strani https://global.thomasinternational.net/portals/27/docfra/links/360%20Degree%20Feedback_GeneralInfo.pdf
106. Trstenjak, A. (1986). *Človek in njegova pisava*. Ljubljana: Založba Centralnega zavoda za napredek gospodinjstva.
107. Wales, W. J., Patel, P. C., & Lumpkin, G. T. (2013). In Pursuit of Greatness: CEO Narcissism, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance Variance. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1040-1069.
108. West, A. M. (b.l.). *Psychometric testing*. Najdeno 1. junija 2016 na spletni strani https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_21.htm

109. Winter, D.G., Stewart, A.J., John, O.P., Klohnen, E.C., & Duncan, L.E. (1998). Traits and motives: toward an integration of two traditions in personality research. *Psychological review*, 105, 230-250.
110. Wu, B., & Knott, A. M. (2005). Entrepreneurial Risk and Market Entry. Working paper. *Small business research summary*, 249.
111. Zadovoljstvo. (b.l.). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 1. avgusta 2016 na spletni strani <http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.exe?name=ssbsj&tch=14&expression=zs%3D87447>.
112. Založba Mihalič. (b.l.). *Vprašalnik za merjenje organizacijske kulture in klime*. Najdeno 17. avgusta 2016 na spletni strani http://www.zalozba-mihalic.com/cgi-bin/skript3.php?id=Vprasanik_za_merjenje_organizacijske_kulture_in_klime.doc.
113. Zeelie, J., Stapelberg, J., de Beer, A., Jacobs, H., Rossouw, D, Watson, H., & Nieuwenhuizen, C. (1998). *Entrepreneurial skills*. Kenwyn: Juta & Co. Ltd.
114. Zhao, H., & Seibert, S.E. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), 259-271.
115. Zhou, W., & Rosini, E. (2014). Entrepreneurial Team Diversity and Performance: Toward an Integrated Model. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(1), str. 31-60.
116. Zuckerman, M. (1995). Good and bad humors: Biochemical bases of personality and its disorders. *Psychological Science*, 6, 325-332.
117. Žagar, E. (2014). *Natalna astrologija v luči znanstvenih preverjanj: resnice in zmote o astrologiji*. Ljubljana: Astrintegral.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Tabela lastnosti dimenzij modela Velikih pet.....	1
Priloga 2: Dimenzije čustvene inteligence	2
Priloga 3: Vloge v timu po Belbinu	2
Priloga 4: 16PF globalni faktorji in primarne lastnosti	3
Priloga 5: Myres-Briggs dimenzije.....	4
Priloga 6: Spremno pismo za raziskavo.....	5
Priloga 7: Test čustvene inteligence	6
Priloga 8: Karierna sidra	15
Priloga 9: Vrednote	16
Priloga 10: Vloge v timu	19
Priloga 11: Test ega in samozavesti	26
Priloga 12: Lokus kontrole in samoučinkovitost.....	29
Priloga 13: Mentalni procesorji	30
Priloga 14: Supermoči	33
Priloga 15: Zadovoljstvo v timu	35
Priloga 16: Škatla ogledal oz. Metoda 360 stopinj.....	36
Priloga 17: Rezultati podjetja A	37
Priloga 18: Rezultati podjetja B	40
Priloga 19: Rezultati podjetja C	43
Priloga 20: Rezultati podjetja D	46
Priloga 21: Rezultati splošnih značilnosti podjetnikov	48

PRILOGA 1: Tabela lastnosti dimenzij modela Velikih pet

Tabela 1: Lastnosti dimenzij modela Velikih pet

	Lastnosti visoke stopnje	Lastnosti nizke stopnje
NEVROTICIZEM	Čustvena labilnost, napetost, skrbi, bojazni, tesnoba, depresivnost, negotovost, pomanjkanje energije, pritoževanje, nezadovoljstvo, obžalovanja in nesrečnosti, nemir, občutljivost, razdražljivost, pomanjkljiva kontrola.	Čustvena stabilnost, mirnost, sproščenost, zadovoljstvo, kontrola čustev, gotovost.
EKSTRAVERTNOST	Družabnost, toplina, energičnost, aktivnost, samozavestnost, optimizem; zanimanje za dogodke in doživljanje, zabavo, družbo, prijateljevanje; nastopanje, navduševanje, vodenje; veselost, radoživost; pomanjkanje zanesljivosti.	Nedružabnost, hladnost, zadržanost, odmaknjenost, pesimizem, uživanje v samoti, treznost, resnost, kritičnost, koncentracija, zanesljivost.
ODPRTOST	Domišljija, domiselnost, zanimanje za informacije, novice, znanje, kulturo, intelektualno aktivnost, eksperimentiranje, sprejemanje razlik in sprememb, iskanje neodvisnosti, originalnosti.	Nedomiselnost, pomanjkanje domišljije, majhno zanimanje za informacije, vztrajanje pri rutini in tradiciji, konformizem, praktičnost
PRIJETNOST	Načelno zaupanje, dobrohotnost, sprejemanje, prilagajanje, skromnost, nesebičnost, empatija, pripravljenost pomagati, naravno, odkrito in ljubeznivo obnašanje.	Trdota, krutost, sumničavost, grobost, tekmovalnost, nekooperativnost, nagnjenost k ekstremom, dominantnost, neprijaznost, odrezavost.
VESTNOST	Urejenost, samokontrola, samodisciplina, organiziranost, čut reda, odgovornosti in dolžnosti, skrbnost, vestnost, zanesljivost, zaupanje vase, kompetentnost, delavnost, storilnost, preudarnost.	Neurejenost, nezanesljivost, brezbržnost, nemarnost, nevestnost, neodločnost, ležernost, odlaganje dolžnosti, lenobnost, popuščanje impulzom, nezaupanje vase.

Vir: Povzeto po J. Musek, Psihologija življenja, 2010, str. 106, 120-121, 128, 133, 138

PRILOGA 2: Dimenzije čustvene inteligence

Tabela 2: Dimenzije čustvene inteligence

Dimenzije čustvene inteligence	
Sposobnost prepoznavanja čustev	• Sposobnost prepoznavanja fizičnih, čustvenih in miselnih stanj pri sebi. • Sposobnost prepoznavanja čustev pri drugih ljudeh preko jezika, zvoka, izgleda in vedenja. • Sposobnost izražanja čustev na pravilen način. • Sposobnost razlikovanja med pravilnim in nepravilnim, resničnim in neresničnim izražanjem občutkov.
Uporaba čustev za pomoč pri mišljenju	• Čustva razvrščajo prioritete razmišljanja glede na usmerjanje pozornosti na pomembne informacije. • Čustva pripomorejo k presojanju in pri spominjanju glede občutkov. • Čustvena nihanja spremenijo perspektivo med pesimizmom in optimizmom, ki spodbujajo upoštevanje različnih pogledov. • Čustvena stanja različno spodbujajo določene pristope k reševanju problemov (npr. kako sreča vpliva na kreativnost).
Razumevanje čustev	• Sposobnost določevanja čustev in prepoznavanja odnosov med besedami in samimi čustvi. • Sposobnost interpretiranja pomena, ki ga čustva izražajo v povezavi z odnosi. • Sposobnost razumevanja kompleksnih občutkov. • Sposobnost prepoznavanja prehode med različnimi čustvi.
Upravljanje s čustvi	• Sposobnost, da si odprti za občutke, tako pozitivne kot negativne. • Sposobnost reflektivnega vključevanja ali odstranjevanja čustev glede na predhodno presojo. • Sposobnost nadzorovanja čustev pri sebi ali drugih.

Vir: Mayer, J. D., & Salovey, P., *What is emotional intelligence?*, 1997, Str. 11, tabela 1.1

PRILOGA 3: Vloge v timu po Belbinu

Tabela 3: Vloge v timu po Belbinu

Vloga	Psihološke značilnosti	Naloge
Iskalec sredstev	Družabnost, entuziazem, kreativnost	Išče nove ideje, raziskuje nove priložnosti, vzpostavlja nove veze zunaj tima

se nadaljuje

Tabela 3: Vloge v timu po Belbinu (nad.)

Timski delavec	Sodelovanje, dojemljivost, diplomacija, raznolikost; neodločnost, izogibanje soočanju	Spodbuja druge člane, skrbi za moralo tima, odstranjuje negativna čustva, pomaga drugim opraviti delo
Koordinator	Zrelost, samozavest; manipulacija	Prepoznava talente v timu, se osredotoča na cilje, delegira naloge, organizira, drži fokus skupine
Snovalec	Kreativnost, iznajdljivost, odprtost mišljenja, sposobnost reševanja problemov; odsotnost (v mislih)	Generira ideje, išče rešitve za probleme na ne tradicionalen način
Ocenjevalec oz. opazovalec	Treznost, strateško razmišljanje, logičnost, objektivnost; pomanjkanje motiviranja drugih, kritičnost	Skrbi za objektivno oceno situacij in učinkovitosti v timu, vidi različne možnosti
Specialist	Neomajnost, osredotočenost na cilj, zavzetost	Prinaša poglobljeno znanje na ključnih področjih, ima specialistična znanja in sposobnosti
Oblikovalec	Izzivalnost, dinamičnost, pogumnost; dobro se znajde v stresnih situacijah; provokativnost, nesramnost	Skrbi za zagon, da se tim premika in ne izgubi fokusa ali momentoma.
Izvajalec	Praktičnost, zanesljivost, učinkovitost, organiziranost	Ideje spreminja v konkretne akcije, organizira delo
Dovrševalec	Natančnost, skrbnost, vestnost, perfekcionizem,; zaskrbljenost	Zaključuje naloge, pregleduje opravljene naloge glede napak, skrbi za kvalitetno opravljeno delo, skrbi, da so aktivnosti dokončane v roku

Vir: povzeto po R. M. Belbin., *Team roles at work*, 1993; R. K. Blundel, & K. Ippolito, *Effective organisational communication: perspectives, principles and practices*, 2008; Belbin, *Belbin Team Roles*.
Najdeno 12.junija 2016 na spletni strani <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>

PRILOGA 4: 16PF globalni faktorji in primarne lastnosti

Tabela 4: 16PF globalni faktorji in primarne lastnosti

Globalni faktorji	Primarni faktorji (16)
Ekstravertnost/introvertnost	Toplina-zadržanost Živahnost-resnost Pogumnost-sramežljivost Zasebnost-odkritost Samozadostnost-usmerjenost v skupino
Visoka/nizka tesnoba	Čustvena stabilnost-reaktivnost Pazljivost-zaupljivost Prestrašenost-samozavestnost Napetost-sproščenost

se nadaljuje

Tabela 4: 16PF globalni faktorji in primarne lastnosti (nad.)

Globalni faktorji	Primarni faktorji (16)
Sprejemljivost/hladnost	Toplina-zadržanost Občutljivost-nesentimentalnost Abstraktnost-praktičnost Odprtost za spremembe-tradicionalnost
Neodvisnost/prilagajanje	Dominantnost-spoštljivost Pogumnost-sramežljivost Pazljivost-zaupljivost Odprtost za spremembe-tradicionalnost
Samokontrola/pomanjkanje kontrole	Živahnost-resnost Usmerjenost v pravila-preračunljivost Abstraktnost-praktičnost Perfekcionizem-tolerantnost za nered

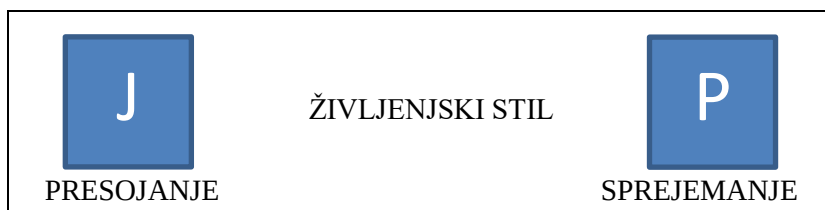
Vir: H. E. P Cattell & A. D. Mead,, *The Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF)*, v G.J. Boyle, G. Matthews, & D. H. Saklofske (ur.), *Personality Theory and Assessment*, 2008, str. 138.

PRILOGA 5: Myres-Briggs dimenzije

Tabela 5: Myres-Briggs dimenzije

	SREDIŠČE POZORNOSTI	
EKSTROVERTNOST		INTROVERTNOST
	PRIDOBIVANJE INFORMACIJ	
ČUTENJE		INTUICIJA
	SPREJEMANJE ODLOČITEV	
RAZMIŠLJANJE		OBČUTENJE
		se nadaljuje

Tabela 5: Myres-Briggs dimenzije (nad.)



Vir: Psychometrics, Myers-Briggs Type Indicator: Discover the World's most widely used personality indicator. Najdeno 4. avgusta 2016 na spletni strani https://www.psychometrics.com/wp-content/uploads/2015/04/mbti_brochure635321158464039108.pdf

PRILOGA 6: Spremno pismo za raziskavo

Spoštovani,

Zaključujem magistrski program podjetništva na Ekonomski fakulteti in pišem magistrsko delo z naslovom **Psihološki profil podjetnikov in podjetniških timov**. V okviru raziskave bom naredila izčrpne psihološke profile članov podjetniških timov in sem izbrala vas in vaš tim za raziskavo.

Psihološke profile bom naredila na podlagi desetih psiholoških testov. Vljudo vas prosim, da izpolnite vse teste do 17. avgusta 2016. Pravilnih in napačnih odgovorov ni, zato vas naprošam, da na vprašanja odgovarjate kar se da iskreno. Testi se nahajajo na spodnjih linkih:

- Vloge v skupini: http://www.teamscanner.com/bpm-public-form.php?id_process=48
- Karierna sidra: http://www.teamscanner.com/bpm-public-form.php?id_process=49
- Supermoči: http://www.teamscanner.com/bpm-public-form.php?id_process=50
- Mentalni procesorji: http://www.teamscanner.com/bpm-public-form.php?id_process=51
- Ego in samozavest: http://www.teamscanner.com/bpm-public-form.php?id_process=52
- Čustvena inteligenca: http://www.teamscanner.com/bpm-public-form.php?id_process=53
- Lokus kontrole in samoučinkovitosti: http://www.teamscanner.com/bpm-public-form.php?id_process=54
- Zadovoljstvo v timu: http://www.teamscanner.com/bpm-public-form.php?id_process=55
- Vrednote: http://www.teamscanner.com/bpm-public-form.php?id_process=56

- Značilnosti sodelavcev: http://www.teamscanner.com/bpm-public-form.php?id_process=57

Rezultati testov bodo uporabljeni izključno za raziskovalne namene mojega magistrskega dela. Zagotavljam vam, da bodo vse informacije obravnavane kot zaupne in ne bodo posredovane tretjim osebam. V magistrskem delu bom uporabila šifre pri razlaganju rezultatov in tako vaši podatki ne bodo nikjer omenjeni.

Po uspešnem zaključku magistrskega dela vam na vašo željo lahko pošljem vaše rezultate in analize testov.

Hvala za vašo pomoč,
Nina Pirc

PRILOGA 7: Test čustvene inteligence

Test čustvene inteligence meri štiri dimenzije: samozavedanje, samoupravljanje, socialno zavedanje in upravljanje odnosov. Vsaka dimenzija ima svoje pod dimenzije, ki natančneje razdelijo in razložijo vsako dimenzijo. Dimenzije so naslednje:

1. Samozavedanje. Ključ naslednjih treh pod dimenzij je v kritični samorefleksiji. Posameznik mora biti sposoben realno zaznavati sebe, svoja čustva, sposobnosti in omejitve.
 - a. **Čustveno samozavedanje.** Stopnja čustvenega samozavedanja prikazuje sposobnost posameznika, da prepozna svoje emocije in njihov vpliv na svoje delovanje na delovnem mestu in v odnosih. To je ključna dimenzija čustvene inteligence, saj samo s samozavedanjem lahko čustva nadzoruje in z njimi upravlja. Če te dimenzije nima dobro razvite, potem bo najverjetneje imel težave na delovnem mestu, s samopodobo in v odnosih z drugimi ljudmi.
 - b. **Realna samoocena.** Realna samoocena pomeni, da človek zna podati realističen opis svojih sposobnosti in omejitev. To je pogoj za to, da je sploh pripravljen na rast in razvoj ter za zdravo samopodobo.
 - c. **Samozavest.** Samozavest je definirana z močnim občutkom za svojo vrednost. Ta je ključna za uspeh v poslu. Brez nje namreč človek ne bo prišel daleč, saj ga bodo drugi uničili.
2. Samoupravljanje. Naslednje štiri dimenzije govorijo o samonadzoru in upravljanju s samim sabo, s svojimi čustvi, stališči, omejitvami itd.:
 - a. **Čustveni samonadzor.** Pomembno je, da ima posameznik negativna čustva pod nadzorom. Samo tako je namreč sposoben delovati kljub notranjim in zunanjim pritiskom, v stresnih situacijah ali pa v času težav izven službe. Čustveni samonadzor priča o neoporečni operativnosti.

- b. **Odkritost.** Odkritost govori o integriteti. Koliko je posameznik sposoben ohranjati svoje standarde iskrenosti, upravljati s samim sabo in s svojimi odgovornostmi. Dober vodja ne sme biti labilen in se ne sme bati nasprotovati drugim. Brez te lastnosti to zagotovo ne bo mogoče.
 - c. **Želja po rasti in izboljšavah.** Če posameznik ni pripravljen rasti, potem ga bodo drugi slej ko prej prehiteli. Če on ne raste, potem tudi podjetje ne more rasti. Želja po rasti in izboljšavah je zato ključna. Gre za prilagodljivost spremembam, okolju, potrebam in premagovanju težav in šibkosti. Večino težav se namreč da odpraviti, če ima posameznik razvito željo po rasti in izboljšavah.
 - d. **Optimizem.** Govori o vztrajnosti, o tem, da človek poskuša, dokler mu ne uspe. Brez vztrajnosti in optimizma bo posameznik težko preživel v poslu. Obupal bo pri prvi oviri, ki se bo pojavila. Ta lastnost je nujna tudi za to, ker je optimizem edini učinkovit način za iskanje rešitev.
3. Socialno zavedanje. Naslednje dimenzije se nanašajo na druge ljudi. Kako se jih človek zaveda, kako jih bere?
- a. **Empatija.** Empatija pomeni razumevanje drugih in aktivni interes za druge. Empatija je pomembna za dobrega vodjo, ni pa nujna za uspeh v poslu. Človek brez empatije bo vedno imel težave v odnosu z drugimi ljudmi in znalo bi biti tudi, da ne malo sovražnikov.
 - b. **Naravnost na pomoč drugim.** Ta lastnost je pomembna predvsem v prodajni ekipi, saj priča o naravnosti na stranko, odnosu do stranke. Pomoč drugim je tudi pomemben del lojalnosti človeka in tolerantnosti.
4. Upravljanje odnosov:
- a. **Motivacijsko vodenje in vpeljava sprememb.** Govori o sposobnosti vizionarskega vodenja, motiviranja posameznikov in skupin. Gre za sposobnost razvijati druge ljudi in vpeljevati spremembe, ne da bi se jim drugi upirali.
 - b. **Upravljanje s konflikti.** Upravljanje s konflikti in sodelovanje pri iskanju rešitev je ključno za uspešno poslovno življenje. S tem se gradijo vezi z zaposlenimi, partnerji, sodelavci itd. Destruktivno reševanje konfliktov namreč vodi v nezadovoljstvo, frustracije in celo sovraštvo s strani drugih. Empatija izredno pomaga, vendar ni nujna za to, da človek razvije to sposobnost.

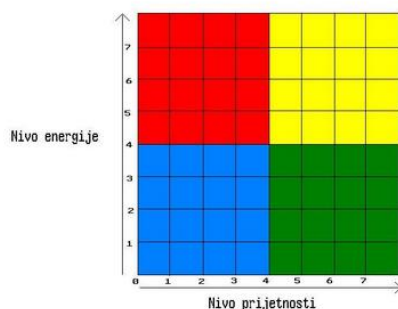
Test Čustvene inteligence je sestavljen iz različnih tipov vprašanj; zaprti tip z enim možnim odgovorom, dihotomna vprašanja (ali posamezna trditev drži ali ne drži), polodprta vprašanja in odprta vprašanja. Test je narejen tako, da vključuje tudi kontrolna vprašanja, s katerimi se poveča zanesljivost rezultatov in zmanjšuje subjektivno samooceno. Kontrolna vprašanja so vprašanja odprtega tipa, ki preverjajo ali se določeni izbrani odgovori ujemajo z odgovori kontrolnih vprašanj.

Vprašalnik:

1. Vzemite si nekaj časa in se poglobite vase. Ali lahko natančno poveste, kako se počutite? DA NE

Če DA, na črto napišite, katero čustvo trenutno prevladuje v vas. _____

2. Na grafu navpična os predstavlja nivo energije (narašča navzgor), vodoravna pa nivo prijetnosti (narašča v desno). Barve označujejo različne sklope čustev. S križcem na grafu označite, kako se trenutno počutite oziroma kam bi umestili svoje počutje.



V naslednjem sklopu vprašanj označite tisti odgovor, ki najbolj drži za vas (možen je samo en odgovor).

3. Kako se soočate z jezo?

- a) Jeza je destruktivno čustvo, zato se je večinoma poskušam izogniti.
- b) Jeza vedno poskušam izraziti, vendar tako, da je ne usmerjam na druge ljudi.
- c) Kadar sem jezen/-a, to tudi brez težav pokažem drugim.

4. Kako se soočate z negativnimi čustvi na splošno?

- a) Poskušam jih ignorirati. Ponavadi sama od sebe zbledijo.
- b) Na vsak način želim razrešiti, zakaj se tako počutim.
- c) Včasih se razburim ali sem slabe volje, ne da bi vedel/-a zakaj.

5. Če se slabo počutim glede neke situacije ali osebe, ampak ne vem zakaj...

- a) Ponavadi pustim, da zadeve stečejo svojo pot in se ne obremenjujem s tem.
- b) Se najraje izognem tej osebi ali situaciji. Zakaj bi se slabo počutil/-a, če ni treba.
- c) Razmišljam, dokler ne dojamem, od kod izhaja ta občutek.

6. Zavedam se...

- a) svojih sposobnosti in vem, da zmorem narediti vse.
- b) svojih slabosti in jih ves čas skušam odpravljati.

7. Ko mi ljudje odkrito povejo, kaj si mislijo o meni...

- a) se včasih počutim ali neprijetno ali žalostno ali ježno.
- b) se ne obremenjujem s tem.

8. Pomislite na svoje tri najpomembnejše prednosti. Jih lahko takoj naštejete ali ste morali malo pomisliti?

- a) Takoj sem jih naštel/-a.
- b) Moral/-a sem malo pomisliti.

9. V življenju se znajdemo v različnih situacijah.

- a) Točno vem, katere lahko obvladujem in v katerih se bom počutil/-a neprijetno.
- b) Dostikrat se mi zgodi, da me presenetijo moji čustveni odzivi na določene situacije.

10. Ko se znajdem v družbi novih ljudi...

- a) se predstavim odločno in karizmatično.
- b) se predstavim dokaj samozavestno, a malce previdno.

11. Ko so drugi ljudje netolerantni ali koga opravljajo...

- a) jih takoj izzovem in z njimi delim svoje mnenje.
- b) se raje umaknem in ne vsiljujem svojega mnenja.

12. Ko dobim težko nalogo...

- a) včasih nisem prepričan/-a, če jo bom lahko dobro opravil/-a.
- b) se je lotim brez dvoma v svoje sposobnosti.

13. Kakšen pogled imate na svoje sposobnosti?

- a) Popolnoma zaupam v svoje sposobnosti.
- b) Precej zaupam v svoje sposobnosti.
- c) Ne zaupam preveč v svoje sposobnosti.

14. Kadar se znajdem v stresni situaciji...

- a) se ponavadi vedem malce drugače kot običajno.
- b) se ne vedem nič drugače kot običajno.

15. Ponavadi...

- a) pustim svojim čustvom in počutju, da vplivajo na moje delovanje skozi dan.
- b) imam svoja čustva in impulze pod strogim nadzorom.

16. Kaj bolj drži za vas?

- a) Imam določene razvade, ki bi jih težko prekinil/-a (npr. kajenje, hrana, zamujanje, težave z jutranjim vstajanjem, odlašanje itd.).

b) Nimam nobenih navad, ki jih ne bi mogel/-la prekiniti.

17. Kadar me nekaj moti...

a) Najdem način, da to izrazim (npr. pisanje dnevnika, poslušanje glasbe, risanje, fizična aktivnost itd.)

b) Ne morem nehati razmišljati o tem.

18. Svoje mnenje izrazim...

a) tudi če se drugi z njim ne strinjajo, in se zavzamem zanj.

b) težje izrazim, če vem, da se drugi z njim ne strinjajo.

19. Če me pri sodelavcu moti njegovo vedenje...

a) se bom z njim soočil/-a in mu povedal/-a, kaj me moti.

b) mu ne bom sitnaril/-a. Nihče ni popoln.

20. V svojem pogledu na stvari sem...

a) fleksibilen/-na in se me da hitro prepričati v nasprotno.

b) odločen/-na in ga redko spreminjam.

21. Raje...

a) Povem, kar si mislim, tudi če je neprijetno.

b) Se izognem občutljivim temam.

22. Svoje pomanjkljivosti...

a) Se ves čas trudim odpravljati.

b) Sprejemam, saj nihče ni popoln.

23. Ponavadi...

a) Iščem informacije (raziskave, nasveti strokovnjakov itd.), da se mi pomagajo soočiti s problemom.

b) Se ne obremenjujem s problemi. Največkrat se sami od sebe razrešijo.

24. Kaj bolj drži?

a) Ves čas iščem načine, da bi izboljšal svoje rezultate pri delu, hobijih itd.

b) Zelo zadovoljen/-na sem s svojimi rezultati.

Pri naslednji skupini vprašanj, označite ali izjave držijo za vas (DRŽI) ali ne (NE DRŽI).

25. Če mi nekaj ne gre, raje opustim zadevo. Zakaj bi izgubljal/-a čas?

DRŽI

NE DRŽI

26. Kadar se kakšen od mojih načrtov ne uresniči, razmišljam, ali je res vredno še enkrat poskusiti.

DRŽI NE DRŽI

27. Prepričan/-a sem, da se lahko soočim s čimerkoli, kar mi prinese življenje.

DRŽI NE DRŽI

28. Raje nimam pričakovanj, da ne bi bil/-a razočaran/-a.

DRŽI NE DRŽI

29. Včasih raje odneham, preden povsem izgubim zaupanje vase.

DRŽI NE DRŽI

30. Kadar kdo okrog mene postane zelo čustven, se počutim neprijetno.

DRŽI NE DRŽI

31. Včasih ne razumem, kako se drugi ljudje počutijo.

DRŽI NE DRŽI

32. Večinoma se ne obremenjujem s čustvi drugih ljudi.

DRŽI NE DRŽI

33. Ponavadi čutim, kako se drugi ljudje počutijo.

DRŽI NE DRŽI

34. Velikokrat se avtomatično poistovetim z drugim človekom.

DRŽI NE DRŽI

V naslednjem sklopu vprašanj označite tisti odgovor, ki najbolj drži za vas (možen je samo en odgovor).

35. Kako se vedete v skupini ljudi?

a) Svoje vedenje vedno prilagajam glede na ljudi, s katerimi sem v interakciji.

b) Ponavadi sem takšen/-na, kot sem. Ne spreminjam se zaradi drugih.

36. Če je oseba, s katero govorim, prestrašena ali ji je neprijetno...

a) Bom poskušal/-a biti čim bolj miren/-na in prijazen/-na.

b) Jo bom malo podražil/-a, da bo atmosfera bolj sproščena.

c) Se v to ne bom poglobljal/-a, ampak bom pogovor peljal/-a naprej.

37. Ko se pogovarjam z nekom, ki ima mnogo manj besednega zaklada od mene...

- a) Postanem nestrpen in želim pogovor čim prej zaključiti.
- b) Popravim večje slovnične napake in napake v njegovi izgovorjavi.
- c) Pustim, da govori po svoje in svoj govor prilagodim tako, da me bo razumel.

38. Kako bi vodili intervju z novim kandidatom za službo?

- a) Bil/-a bi prijazen/-na in bi kandidata poskušal/-a pomiriti, saj razumem, da je nervozen in prestrašen.
- b) Na razgovorih se kandidati vedno poskušajo prikazati v najboljši luči. Zato bi se vedel/-a profesionalno, saj samo pod pritiskom lahko izveš, kakšen je človek v resnici.

39. *Katera izjava v paru bolj drži za vas?*

- a) V družbi sem ponavadi jaz tisti/-a, ki predlaga nove stvari, ki bi jih lahko počeli.
- b) Rad/-a počnem različne stvari, vendar jih ponavadi predlagajo drugi.

40.

- a) Ljudje mi vedno sledijo sami od sebe.
- b) Večkrat nanese tako, da sem v vlogi sledilca in ne voditelja.

41.

- a) Rad/-a imam spremembe in se jim hitro prilagodim.
- b) Načeloma nimam nič proti spremembam, vendar pa imam občasno težave s tem, da ne sledim.

42.

- a) Lahko prepričam ljudi v nekaj, če se res potrudim.
- b) Zelo dober/-ra sem v prepričevanju.

43. Kako se ponavadi vedete v konfliktu?

- a) Kadar vem, da imam prav, ne popuščam in se trudim prepričati sogovornika.
- b) Trudim se zmagati v konfliktu, a popustim, če vidim, da ne gre.
- c) Ponavadi popustim ali pa se umaknem. Ne maram konfliktov.
- d) Postavim se v kožo sogovornika in poskušam razumeti, kako se počuti. Na podlagi tega reagiram.

44. Predstavlajte si, da vas sodelavec res razjezi. Kako boste reagirali?

- a) Raje bom tiho in se bom umaknil/-a, kot pa da bi rekel/-la kaj, kar bi kasneje obžaloval/-a.
- b) Razjezil/-a se bom nanj in mu povedal/-a, kaj si mislim.

c) Ignoriral/-a bom jezo in mu hladno povedal/-a, kaj si mislim.

45. Poslovnemu partnerju ste naredili veliko uslugo, on pa je ne ceni. Kaj boste naredili?

a) Naravnost mu bom povedal/-a, da je nehvaležen in da mu ne bom več delal/-a uslug.

b) Dal/-a mu bom vedeti, koliko napora je bilo vloženega z moje strani in da bi si želel/-a, da bi pokazal več hvaležnosti.

c) Nič ne bom rekel/-la, ampak je to zadnja usluga, ki jo bom naredil/-a.

46. Kakšen vpliv menite, da ima na ljudi jeza?

47. Kaj naredite, če vam je neprijetno v bližini neke osebe?

48. Predstavljajte si, da se znajdete v družbi ljudi, ki opravljajo vašega znanca. Kako bi reagirali?

49. Predstavljajte si, da vam šef da nalogo, ki je še nihče pred vami ni uspel rešiti. Kako se počutite?

50. Predstavljajte si, da zjutraj pridete v službo in vas nekaj res razjezi. Ponavadi ljudje potem težje opravljamo svoje delo normalno. Kako bi se soočili s svojo jezo?

51. Ljudje imamo določene navade, ki se jih težko znebimo, kot so zamujanje, odlašanje, impulzivno nakupovanje itd. Katere od naslednjih se vi ne morete znebiti?

a) Zamujanje.

b) Kajenje.

c) Pozno vstajanje.

d) Odlašanje.

e) Drugo: _____

52. Sodelavec vas večkrat na dan pokliče in vas prosi za pomoč pri njegovem delu. Tudi vi imate svoje delo in njegovi klici vas ves čas motijo. Seveda mu želite pomagati, ampak vam gredo njegovi klici počasi že na živce. Kaj naredite?

53. Vaš dober prijatelj pride k vam z neprijetnim problemom, in sicer v družbi žensk ves čas zardeva. Kaj mu boste svetovali?

54. Predstavljajte si, da si res želite igrati nek inštrument. Najamete učitelja in vadite, a vam nikakor ne gre. Kaj storite?

55. Kako se po vašem mnenju počuti oseba na sliki? Kaj je njena zgodba?



56. Predstavljajte si, da v družbo vaših prijateljev pride socialno okorno dekle. Poskušate se pogovarjati z njo, a ne govori veliko, nerodno ji je in večinoma gleda v tla. Kaj storite?

57. Ste v družbi prijateljev in pogovarjate se, kako bi preživeli večer. Ostali so za to, da greste na pijačo, vi pa si res želite v kino. Ne morete pa združiti obojega, ker ne bo dovolj časa. Jih boste prepričali, da gredo v kino ali boste popustili? (Če ja: Kako jih boste prepričali?)

58. Predstavljajte si, da vas v službi odpustijo, kasneje pa izveste, da je vaš sodelavec, s katerim sta se družila, to vedel, pa vam ni povedal. Kaj naredite?

Kriterij:

Dosežene točke (v %)	Opis
0 – 50	Nizka čustvena inteligenca
51 – 60	Srednje visoka čustvena inteligenca
6 – 70	Dobro razvita čustvena inteligenca
71 – 100	Izredno visoka čustvena inteligenca

PRILOGA 8: Karierna sidra

Test kariernih sider je bil narejen na osnovi teorije g. Scheina (1990), katera je opisana v poglavju 4.4.2 Karierna sidra. Test je sestavljen iz 24ih trditev glede kariernih preferenc, katere testiranec z Likertovo lestvico ocenjuje, v kolikšni meri posamezna trditev velja za njega oz. njo.

Vprašalnik:

Pozorno preberite spodnje trditve in s križcem označite oceno, ki v največji meri velja za vas. Skušajte biti kar se da iskreni, saj ni napačnih ali pravih odgovorov.

Legenda: 1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti strinjam, niti ne strinjam, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

Svoje znanje želim konstantno nadgrajevati na specifičnem strokovnem področju.	1	2	3	4	5
Najbolj me izpolnjuje, ko lahko prizadevanja skupine ljudi, ki delujejo na različnih področjih, združim v skupno nalogo.	1	2	3	4	5
Če bi moral sprejeti delo, ki mi dovoljuje manj avtonomije in svobode pri delu, bi razmišljal/-a o odhodu iz organizacije.	1	2	3	4	5
Raje opravljam delo, ki mi prinaša občutek stabilnosti in varnosti, kot pa delo, kjer mi je omogočena svoboda in avtonomija.	1	2	3	4	5
Uspešnega/-no bi se počutil samo, če bi ustvaril/-a podjetje s pomočjo lastnih spretnosti in prizadevanj.	1	2	3	4	5
Moje sanje so opravljati delo, s katerim resnično prispevam k boljši družbi in pomagam človeštvu.	1	2	3	4	5
Pri svojem delu uživam, kadar sem soočen z na videz nerešljivimi	1	2	3	4	5
Uskladitev kariernih in zasebnih zadev mi pomeni več kot vodilen položaj.	1	2	3	4	5
Postati generalni menedžer mi predstavlja poslovni uspeh, zato tudi sprejemam delovna mesta, ki me temu cilju približujejo.	1	2	3	4	5
Raje izberem delo, ki mi prinaša dolgoročno finančno stabilnost, kot pa delo, ki me veseli, a ne predstavlja varnosti.	1	2	3	4	5
Delo me najbolj izpopolnjuje takrat, ko mi omogoča, da lahko pomagam drugim ljudem.	1	2	3	4	5
Če bi delo preveč posegalo v moje zasebno življenje, bi bil/a pripravljen/a zapustiti organizacijo.	1	2	3	4	5

Raje bi sprejel slabše plačano delo, ki bi mi omogočalo, da uporabljam svoja specifična znanja in talente, kot pa dobro plačano delo, ki bi pomenilo odmik od moje strokovne usmeritve.	1	2	3	4	5
Stremim k delu, ki mi omogoča neobremenjenost s pravili in omejitvami, zato da lahko svoje delo opravljam na svoj način.	1	2	3	4	5
Raje bi ustanovil svoje podjetje kot pa postal vodilni menedžer v podjetju nekoga drugega.	1	2	3	4	5
Najbolj me izpolnjuje ideja o delu, ki mi omogoča izvrševanje vse težjih nalog.	1	2	3	4	5
Cilji, ki jih imam v svojem zasebnem in družinskem življenju, usmerjajo moje karijerne odločitve.	1	2	3	4	5
Pri svojem delu bi raje napredoval v menedžerja na svojem specifičnem področju, kot pa v generalnega managerja na specifičnem področju, kot pa biti na čelu celotne organizacije so moje karijerne sanje.	1	2	3	4	5
Reševanje težkih problemov pri delu je zame pomembnejše kot doseči vodilen menedžerski položaj.	1	2	3	4	5
Sprejemam karijerne odločitve, ki mi omogočajo, da svoje talente uporabim za to, da bi svet postal boljši.	1	2	3	4	5
Izpolnjuje me delo, kjer lahko sam odločam o načinu dela, časovnih okvirjih in lokaciji dela.	1	2	3	4	5
Ves čas iščem nove ideje za ustanovitev svojega podjetja.	1	2	3	4	5
Uživam v delu, kjer so v naprej določena pravila in pogoji sodelovanja ter mi predstavlja finančno in zaposlitveno varnost.	1	2	3	4	5

PRILOGA 9: Vrednote

Test vrednote je bil narejen po Schwartzovi teoriji (Schwartz, 2012), v kateri so vrednote razdeljene v deset skupin oz. dimenzij. Opisi posameznih dimenzij se nahajajo v poglavju 1.3.3 Značaj. Najpogostejše vrednote pri vsaki dimenziji so našteje v tabeli 9. Test je sestavljen iz 6ih vprašanj (zaprtega, odprtega in dihotomnega tipa).

Tabela 6: Vrednote

Kategorija	Podkategorija	Vrednote
1. Odprtost za spremembe	Usmerjenost k sebi: neodvisne misli ter raziskovanje, ustvarjanje in aktivno delovanje.	Kreativnost Raziskovanje Svoboda Izbiranje lastnih ciljev Urejenost Neodvisnost Aktivnost
	Stimulacija: raburljivost, novost, izziv v življenju	Izziv v življenju Pogum Energičnost

se nadaljuje

Tabela 6: Vrednote (nad.)

Kategorija	Podkategorija	Vrednote
2. Izboljševanje samega sebe	Moč: socialni status in prestiž, nadzor nad ljudmi in predmeti.	Moč Avtoriteta Bogastvo Čast Vpliv
	Dosežek: osebni uspeh dokazuje v skladu s socialnimi standardi	Uspešnost Ambicioznost Sposobnost Samouveljavitev
	Hedonizem: zadovoljstvo in čutna hvaležnost zase	Sreča Radost Zadovoljstvo Užitek Udobje
3. Ohranjanje	Tradicionalizem: spoštovanje, predanost in sprejemanje navad in idej, ki ohranjajo tradicionalno kulturo ali vero.	Predanost Tradicija Zmernost Nenavezanost Skromnost
	Konformnost: nagnjenost k impulzivnim dejanjem, ki ovirajo ali škodijo drugim ter kršijo družbene norme in pričakovanja	Spoštovanje Vljudnost Poslušnost Samodisciplina
	Varnost: varnost, harmonija in stabilnost družbe, odnosov in samega sebe.	Varnost Pripadnost Družbeni red Družina Zdravje
4. Preseganje samega sebe	Univerzalizem: razumevanje, spoštovanje, toleranca ter zaščita za dobrobit vseh ljudi in za naravo.	Enakost Razumevanje Tolerantnost Mir Modrost Odgovornost Širokomiselnost
	Dobronamernost: ohranjanje in izboljšanje počutij ljudi, s katerimi imajo pogosti osebni stik.	Iskrenost Pomoč Odpuščenje Prijeteljstvo Ljubezn Sočutnost Duhovnost

Vir: Povzeto po S. H. Schwartz, An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values.2012..

Vprašalnik:

Pred vami se nahaja 6 vprašanj, ki se nanašajo na vaše vrednote. Ocenite vsako trditev glede na to, koliko se s trditvijo strinjate, pri čemer upoštevajte naslednje ocene:

1 – trditev za vas nikoli ne drži, 2 – trditev za vas redko drži, 3 – trditev za vas včasih drži, včasih ne, 4 – trditev za vas pogosto drži, 5 – trditev za vas vedno drži.

1. Kaj čutite, da je vaše poslanstvo v življenju?

Ustvarjati nekaj uporabnega in novega.	1	2	3	4	5
Najti srečo v vsakem trenutku mojega življenja.	1	2	3	4	5
Ustvariti družino.	1	2	3	4	5
Pomagati drugim.	1	2	3	4	5
Postati uspešen/-na na svojem področju.	1	2	3	4	5

2. Kateri dejavniki so za vas najbolj pomembni na delovnem mestu?

Delovno okolje, ki mi predstavlja izziv.	1	2	3	4	5
Priložnost postati vodja na svojem področju.	1	2	3	4	5
Da lahko s svojim delom prispevam k družbenemu blagostanju.	1	2	3	4	5
Da se počutim sprejetega kot del skupine.	1	2	3	4	5
Da se upošteva pravila in potek dela.	1	2	3	4	5

3. Ocenite sledeče lastnosti glede na to, koliko posamezna lastnost velja za vas?

Kreativen/a, neodvisen/a, svobodomiseln/a	1	2	3	4	5
Ambiciozen/a, sposoben/a, učinkovit/a	1	2	3	4	5
Energičen/a, samozavesten/a, pogumen/a	1	2	3	4	5
Odločen/a, vodja, močen/a	1	2	3	4	5
Vesel/a, prijeten/a, zabaven/a	1	2	3	4	5
Predan/a, skromen/a, tradicionalen/a	1	2	3	4	5
Moralen/a, konservativen/a, poslušen/a	1	2	3	4	5
Družinski človek, stremim k harmoniji	1	2	3	4	5
Toleranten/a, odgovoren/a, širokomiselen/a	1	2	3	4	5
Sočuten/a, iskren/a, dobronameren/a	1	2	3	4	5

4. Katere lastnosti vas motijo pri drugih? Označite od 1 do 5, koliko vas posamezna lastnost moti.

1 – me ne moti, 2 - malo me moti, 3 – sem indiferenten/a, 4 – me moti, 5 - me zelo moti

Pomanjkanje domišljije in iznajdljivosti.	1	2	3	4	5
Lenoba.	1	2	3	4	5
Šibka volja.	1	2	3	4	5
Prepirljivost.	1	2	3	4	5
Pritoževanje nad življenjem.	1	2	3	4	5
Sovraštvo.	1	2	3	4	5
Fanatizem.	1	2	3	4	5
Nespoštovanje soljudi.	1	2	3	4	5
Pomanjkanje ambicije.	1	2	3	4	5
Pomanjkanje moralnih vrednot.	1	2	3	4	5

5. Izberite eno izmed obeh možnosti v vsaki vrstici, ki za vas bolj velja.

☐ Kreativnost	☐ Moč
☐ Izziv	☐ Varnost
☐ Ambicioznost	☐ Poslušnost
☐ Užitek	☐ Mir
☐ Sočutnost	☐ Čast
☐ Družina	☐ Prijateljstvo
☐ Pogum	☐ Modrost
☐ Neodvisnost	☐ Uspešnost
☐ Radost	☐ Pomoč
☐ Avtoriteta	☐ Predanost
☐ Energičnost	☐ Samodisciplina
☐ Osebna svoboda	☐ Enakost vseh ljudi

6. Katere so vaše vrednote (npr. poštenost, ljubezen, zvestoba, delavnost, zdravje itd.) ? Navedite tri najpomembnejše.

- _____
- _____
- _____

PRILOGA 10: Vloge v timu

Test vloge v timu meri šest vlog v timu, in sicer: vodja ali koordinator, kreativec oz. dajalec idej, timski igralec oz. »*peacemaker*«, delavec oz. izvrševalec, spodbujevalec. V tabeli spodaj se nahajajo značilnosti za vsako vlogo.

Tabela 7: Vloge v timu

Vloga	Lastnosti vloge
Vodja, koordinator	• Vodja • Dober poslušalec • Miren • Vodi tim proti ciljem. • Prepozna sposobnosti v ljudeh. • Zna učinkovito delegirati naloge. • Pomanjkljivosti: manipulativen
Kreativec/ka, oseba, ki daje ideje	• Kreativen/na • Inovativen/na • Imaginativen/na • Predlaga originalne ideje ali različne načine pristopa k reševanju skupinskih problemov in ciljev. • Raziskuje nova področja. • Išče drugačen pogled na stvari. • Rad/a prejema pohvalo, vendar ne prenaša dobro kritik. • Včasih je lahko nepraktičen/na.
Timski igralec, »peacemaker«	• Dober pogajalec/ka • Prilagodljiv/a • Diplomatski/a • Dojemljiv/a • Posrednik med posamezniki • Zmanjšuje napetost in razrešuje težavne situacije z dodatnimi razlagami in humorjem. • Drži tim skupaj, da deluje učinkovito. • Skrbi za čustvene in socialne potrebe skupine. • Nudi podporo. • Je sposoben/na narediti stvari sam/a, vendar daje prednost skupinski koheziji in pomoči ljudem, da se razumejo med sabo. • Ustvarja strinjanje in harmonijo v timu ter pozitivno atmosfero. • Pomanjkljivosti: neodločen/na, se ne postavi na nobeno stran pri debatah in odločanju.
Delavec, izvrševalec	• Discipliniran/a • Učinkovit/a • Praktičen/na • Zanesljiv/a • Dokonča aktivnosti po načrtu in pravočasno. • Ideje spremeni v praktično izvedbo. • Pomanjkljivosti: neprilagodljiv/a in ne mara sprememb.

se nadaljuje

Tabela 7: Vloge v timu (nad.)

Spodbujevalec	• Dinamičen/na • Spodbuja tim, da se izboljšuje. • Uživa v stimuliranju drugih. • Najde najboljše pristope k reševanju problemov. • Pregleda vse možnosti. • V ovirah vidi izzive. • Vztraja, ko drugi obupajo. • Poudarja najbolj pomembne stvari, da je tim fokusiran na najbolj pomembne teme. • Pomanjkljivosti: argumentativen/na, prepirljiv/a, nenamerno lahko užali druge.
----------------------	--

Vir: TeamScanner, Test Vloge v skupinah, 2014

Test je sestavljen iz 15ih vprašanj zaprtega tipa (Likertova lestvica, izbira ene ali več možnosti) ter dihotomen tip vprašanj, kjer je potrebno izbrati eno izmed dveh lastnosti. Večina vprašanj je sestavljena iz posameznih trditev in različnih situacijah, v katerih se lahko posameznik znajde na delovnem mestu.

Vprašalnik

Pred vami se nahaja 6 vprašanj, ki se nanašajo na vaše vrednote. Ocenite vsako trditev glede na to, koliko se s trditvijo strinjate, pri čemer upoštevajte naslednje ocene:

Pri naslednjih vprašanjih označite, koliko posamezna izjava drži za vas. 0 pomeni, da nikakor ne drži, 4 pa vedno drži za vas. Pomembno je, da se zavedate, da ni pravih in napačnih odgovorov, zato poskušajte biti čim bolj iskreni do samega sebe.

1. Predstavljajte si, da z ekipo pripravljate nov projekt. Naletite na pomemben problem, ki lahko ogrozi njegov uspeh. V ekipi se začne prepir. V kakšni vlogi se znajdete vi?

0 - ne drži, 1 - redko drži, 2 - včasih drži, včasih ne, 3 - pogosto drži, 4 - vedno drži

Bolj kot na projekt, se fokusiram na razreševanje konflikta med člani ekipe in jih pomiriti.	0	1	2	3	4
Ne ozirate se toliko na konflikt, ampak raje predlagate ideje, s katerimi bi lahko omogočili uspeh projekta.	0	1	2	3	4
Poslušate mnenja drugih članov ekipe in se na podlagi tega odločite, kakšen bo naslednji korak.	0	1	2	3	4
Vi ste tisti, ki ste opozorili na problem.	0	1	2	3	4
Poslušate, kaj drugi govorijo, in že razmišljate, kako bi kar najbolje in najhitreje lahko to izvedli v praksi.	0	1	2	3	4

2. Član vaše ekipe pride k vam na pogovor. O čem se pogovarjata?

0 - ne drži, 1 - redko drži, 2 - včasih drži, včasih ne, 3 - pogosto drži, 4 - vedno drži

Predstavi vam svojo idejo in pogovarjata se o morebitnih problemih, na katere lahko naleti in možnih rešitvah.	0	1	2	3	4
Prišel je po navodila glede izvedbe projekta.	0	1	2	3	4
Ima nek problem z drugim članom ekipe in mu svetujete, kako ga rešiti.	0	1	2	3	4
Podrobno razdeljujeva plan, kako bomo nekaj izpeljali.	0	1	2	3	4
Primanjkuje mu idej, zato je prišel k meni.	0	1	2	3	4

3. S šefom, s katerim imate prijateljski odnos, se pogovarjata o njegovi ideji glede vašega projekta, ki se vam ne zdi verjetna. Kaj naredite?

0 - ne drži, 1 - redko drži, 2 - včasih drži, včasih ne, 3 - pogosto drži, 4 - vedno drži

Takoj opozorite na potencialne probleme in dodate možne rešitve.	0	1	2	3	4
Dodate svoje ideje.	0	1	2	3	4
Poslušate, a mu ne nasprotujete.	0	1	2	3	4
Poslušate do konca in razmišljate, kako bi ekipa to lahko izpeljala, izpostavite pa potencialne probleme.	0	1	2	3	4
Zapišete si svoje naloge in razmišljate, kako bi jih najbolj učinkovito izvedli.	0	1	2	3	4

4. Sredi projekta nekdo predlaga novo idejo, ki spremeni potek projekta. Kako reagirate?

0 - ne drži, 1 - redko drži, 2 - včasih drži, včasih ne, 3 - pogosto drži, 4 - vedno drži

Sprememba vam sicer ni všeč, ampak vseeno počakate na nadaljnja navodila.	0	1	2	3	4
Opazujete ostale, kako to vpliva na njih in pazite, da ne pride do konflikta.	0	1	2	3	4
Razmislite, kako bo to vplivalo na dosedanje delo v skupini in kakšen bi bil končni rezultat.	0	1	2	3	4
Navdušeni ste in že začnete iskati ideje, kako bi še izboljšali delo.	0	1	2	3	4
Premislite, če bi sprememba prinesla kakšne težave in spodbujate ostale, da razmišljajo kako najbolje izpeljati zadevo.	0	1	2	3	4

5. Označite koliko je pri vas prisotna določena lastnost?

0 - ne drži, 1 - redko drži, 2 - včasih drži, včasih ne, 3 - pogosto drži, 4 - vedno drži

Nisem toliko discipliniran/a, sem pa zelo kreativen/na.	0	1	2	3	4
Rad/a imam popolnoma organiziran urnik dela.	0	1	2	3	4
Vedno sem tisti/a, ki načenja nove debate.	0	1	2	3	4
Nisem toliko direkten/na. Zadeve raje povem na diplomatski način.	0	1	2	3	4
Običajno nisem tisti/a, ki predlaga nove ideje, sem pa tisti/a, ki s svojimi uvidi v potencialne probleme spodbudi optimalen razvoj idej.	0	1	2	3	4

Najbolj me izpolnjuje, ko lahko prizadevanja skupine ljudi, ki delujejo na različnih področjih, združim v skupno nalogo.	0	1	2	3	4
To, da se razumem z drugimi ljudmi, se mi zdi bolj pomembno, kot da izrazim svoje mnenje.	0	1	2	3	4
Nisem tako dober/a v iskanju novih idej, sem pa odličen/na v njihovi realizaciji.	0	1	2	3	4
Raje vodim ljudi, kot da se posvetim specifičnim nalogam.	0	1	2	3	4
Ne glede na to, kako bodo drugi odreagirali, izrazim svoje mnenje.	0	1	2	3	4

6. Ko me izberejo kot del skupine, je to zaradi tega, ker:

0 - ne drži, 1 - redko drži, 2 - včasih drži, včasih ne, 3 - pogosto drži, 4 - vedno drži

Sem dobro organiziran/a	0	1	2	3	4
Ker sem poln/a novih idej.	0	1	2	3	4
Ker znam dobro voditi ljudi.	0	1	2	3	4
Ker znam dobro predvideti možne težave in ne odneham hitro.	0	1	2	3	4
Ker me imajo ljudje radi in znam delati v skupini.	0	1	2	3	4

7. Timsko delo zame pomeni:

0 - ne drži, 1 - redko drži, 2 - včasih drži, včasih ne, 3 - pogosto drži, 4 - vedno drži

Vzdrževati harmonijo v skupini in preprečiti konflikte.	0	1	2	3	4
Iskanje konkretnih rešitev.	0	1	2	3	4
Poskrbeti, da skupina dosega svoje cilje.	0	1	2	3	4
Uporabljati svojo domišljijo za iskanje novih idej.	0	1	2	3	4
Izzvati in spodbujati skupino, da se neprestano izboljšuje.	0	1	2	3	4

8. Kakšen je vaš prispevek na sestankih skupine?

0 - ne drži, 1 - redko drži, 2 - včasih drži, včasih ne, 3 - pogosto drži, 4 - vedno drži

Predlagam nove kreativne ideje.	0	1	2	3	4
Vodim debato.	0	1	2	3	4
Skrbim za harmonijo dela.	0	1	2	3	4
Poskrbim, da se ne odločamo prehitro in da popolnoma razmislimo, kako bo to vplivalo na delo.	0	1	2	3	4
Sem pozoren/na na debato in počakam, da mi dodelijo nalogo.	0	1	2	3	4

V naslednjem sklopu vprašanj razvrstite izjave po vrsti od 1 do 5. Pod številko 1 (ena) dajte tisto izjavo, ki za vas najbolj velja, pod številko 5 (pet) pa tisto, ki za vas najmanj velja.

9. V službi dobite pomemben projekt, ki ga morate narediti v roku enega meseca. Kaj boste najprej naredili?

Naredite podroben načrt, kako se lotiti naloge.	
Razmišljate o različnih idejah, kako nalogo najbolje opraviti.	
S projektom se boste podrobno seznanili in razdelili naloge med zaposlene.	
S sodelavci se boste pogovorili, kako boste projekt izpeljali skupaj.	
Določili boste najbolj težavne naloge in se prvo lotil njih.	

10. Eden od vaših sodelavcev ni opravil svojega dela, zato celotna ekipa zamuja z rokom. Kaj naredite?

Potrudite se pomiriti vse člane ekipe in preprečiti konflikt.	
Ponovite mu zadolžitve in mu postavite nov časovni okvir.	
Sodelavcu poveste, kaj si mislite.	
Prevzamete nekatere njegove naloge in jih opravite sami, saj bo tako delo hitreje narejeno.	
Se ne obremenjujem preveč s tem.	

11. S čim imate največje težave? *Bodite kar se da iskreni, saj nobena pomanjkljivost ni slabša od druge.*

Težko se odločim ali se postavim na eno ali drugo stran.	
Včasih sem prepirljiv/a in s svojimi argumenti nenamerno koga užalim.	
Da bi dosegel/a tisto, kar mislim, da je najbolje, manipuliram z ljudmi.	
Težko se prilagodim nenadnim spremembam.	
Težko se osredotočim in nisem discipliniran/a.	

12. *Izberite eno izmed obeh možnosti, ki za vas najbolj velja.*

1.	☐ praktičen/na	☐ vztrajen/na
2.	☐ kreativen/na	☐ discipliniran/a
3.	☐ prodoren/na	☐ prilagodljiv/a
4.	☐ družaben/na	☐ sem dober poslušalec/ka
5.	☐ komunikativen/na	☐ sem odprtega uma
6.	☐ radoveden/a	☐ izzivalen/na
7.	☐ razumen/a	☐ solidaren/a
8.	☐ rad/a koordiniram	☐ kritičen/a
9.	☐ priden/na	☐ dober/a sem v izražanju
10.	☐ rad/a fantaziram	☐ stremim k harmoniji

13. S prijatelji organizirate rojstnodnevno zabavo za vašega prijatelja. Oseba A ima kot ponavadi veliko zanimivih idej. Oseba B takoj izloči neizvedljive ideje in poudari nujne, a neprijetne opravke, katere bi bilo potrebno narediti. Oseba C je tista, ki je prevzela organizacijo zabave. Oseba D je pozorna na to, da se bodo vsi udeleženci na zabavi počutili prijetno. Oseba E je tista, ki je na koncu zaslužna, da je vse narejeno kot dogovorjeno. V kateri vlogi se ponavadi znajdete vi? *Izberete lahko največ dve vlogi.*

Oseba/i: _____

- 14.** V društvu, katerega član ste, je prišla pobuda, da preuredite skupne prostore. Vi in še nekaj članov ste se javili, da boste skupaj izvedli ta projekt. ***Preberite dialog in izberite tisto osebo, ki vam je najbolj podobna.***

Oseba A: »Lahko bi naredili družabni kotiček. Zadnjič sem v letaku videl/a tako lepo zofo. In v kotu bi lahko imeli omaro za knjige. U, pa stene bi pobarvali na rdečo ali rumeno. Ali pa vijolično. Kaj pa če bi obesili visečo mrežo s stropa?«

Oseba B: »Mislim, da bi bilo bolj pomembno zakrpati luknje v stropu in izolirati zunanje stene, saj v mrzlih mesecih ne zadrži toplote in tako porabimo celo premoženje za ogrevanje. Z menjavo pohištva bi naredili samo kozmetične popravke, prostor sam pa bi bil tako uporaben, kot je sedaj. To je tako, kot če bi na mozoljast obraz nanесли make-up, mozolji pa bi ostali.«

Oseba C: »Oba/e imata na nek način prav. A, res dobra ideja z družabnim kotičkom in B, res imaš prav, da bi bilo potrebno poskrbeti za izolacijo. Kaj pa če bi naredili od vsakega nekaj?«

Oseba D: »Ok, dajmo narediti tako, kot je rekla oseba C. B, ti se pozanimaj glede stroškov izolacije. A, ti pa razmisli o barvnih kombinacijah za stene. Potem pa je potrebno razmisliti še o tem, ali bomo na tla položili laminat ali ploščice. E, prosim razmisli o tem, kaj bi bilo najbolj izvedljivo.«

Oseba E: »Bom kar preveril/a na internetu, kaj bi bilo najbolj primerno za nas. Potem bom šel/šla v trgovino in kupil/a ves material, če se boste strinjali s tem. Do konca tega tedna bo vse pripravljeno.«

- 15.** Katero vlogo najpogosteje zavzamete v skupinah? ***Izberite samo en odgovor.***

- a) Sem naravni vodja.
- b) V skupinah sem ponavadi tisti, ki predlaga nove ideje in različne načine pristopa k reševanju skupinskih problemov in doseganju ciljev.
- c) Sem tisti, ki spodbuja druge ter išče nove izzive.
- d) Sem tisti/a, ki skrbi za dobre odnose v ekipi.
- e) Sem tisti/a, ki ideje spravi v praktično izvedbo in poskrbi, da je naloga opravljena v skladu z načrtom.

PRILOGA 11: Test ega in samozvesti

Test ega in samozvesti meri intenziteto ega oz. prisotnost narcisoidnosti v osebnosti ter samozvest. Na področju ega oz. narcisoidnosti meri pet dimenzij. Vsaka dimenzija delno nakazuje na narcistično motnjo, značilno za tako imenovane »ego manijake«, vendar pa sama zase ne pomeni nujno, da je posameznik narcisoiden. Pregledati je zato potrebno katere dimenzije so izpostavljene in kakšno kombinacijo osebnosti tvorijo. Skupen rezultat nam pove, v katero skupino posameznik spada. Če ima poudarjen ali pa škodljiv ego, potem preverimo posamezne dimenzije, da ugotovimo, kateri je glavni problem posameznika:

1. **Avtoriteta.** Avtoriteta se nanaša na percepcijo sposobnosti vodenja. Posameznik čuti potrebo po moči, avtoriteti nad drugimi ljudmi. Želi si biti vodja in stremi k visokim položajem. Ker ima občutek, da je boljši od drugih ljudi, se počuti upravičenega, da jih vodi. Če visok položaj res zaseda, avtoriteta ne predstavlja pomembnega faktorja v njegovem vedenju. Če pa je posameznik v podrejenem položaju, bo imel najverjetneje težavo pri sledenju ukazov, postal bo destruktiven in najverjetneje hinavski, prilizovalski.
2. **Izkoriščanje.** Posameznik čuti, da mu določene stvari pripadajo, da si jih zasluži (spoštovanje, denar, ljubezen itd.). Čuti, da so mu drugi ljudje ali svet na splošno nekaj dolgujejo. To, kar mu pripada, dobi z izkoriščanjem drugih. Ima močne manipulativne sposobnosti. Ljudi ima v malem prstu, zato je sposoben vplivati na njihova stališča, jih obračati sebi v prid in s tem tudi onemogočiti vsakršen upor proti sebi.
3. **Ekshibicionizem in nečimrnost.** Posameznik obožuje pozornost drugih ljudi. Želi si biti center dogajanja in uživa, kadar so ljudje osredotočeni nanj. Je zgovoren in dominanten, vendar za ceno tega ljudje v njegovi bližini trpijo. Odlično lahko prodaja in se pogaja, vendar njegovi bližnji odnosi najverjetneje niso najboljše, kar vpliva na njegovo čustveno stabilnost. Če ljudje okrog njega niso res močni, potem bo imel težave s podzavestnimi zamerami.
4. **Samozadostnost.** Lahko da posameznik izkorišča druge ljudi, sam o sebi misli, da se zanaša samo nase, da je povsem samozadosten. Občutek ima, da ve največ in da zna vse narediti bolje od drugih. Je odločen in želi sprejemati odločitve tudi pri stvareh, o katerih ne ve dovolj.
5. **Večvrednost.** Posameznik ima občutek večvrednosti. Drugi ljudje so slabši kot on, zato ima težavo pri komunikaciji, je netoleranten in vzvišen.

Pri razlagi rezultatov tega testa je pomembno pogledati predvsem razmerje med intenziteto ega in višino samozvesti. V kolikor ima nekdo poudarjen ego in zdravo samozvest, to ne predstavlja nobenega problema. Pozorni moramo biti le v primerih, kjer je ego visok in samozvest nizka, saj to predstavlja potencialne probleme.

Vprašalnik:

Izberite tisto izjavo v paru, ki drži za vas. Če držita obe, označite tisto, s katero se bolj strinjate. Pomembno je, da se zavedate, da ni pravih in napačnih odgovorov, zato poskušajte biti čim bolj iskreni do samega sebe in premislite, ali odgovor obkrožate zato, ker mislite, da je tako prav, ali zato, ker res drži za vas.

1.	a) Rad/-a imam avtoriteto nad drugimi ljudmi. b) Nimam težav s sledenjem ukazom.
2.	a) Želim si moči. b) Moč me ne zanima.
3.	a) To, da imam avtoriteto nad drugimi ljudmi, se mi ne zdi pomembno. b) Ljudje nekako vedno prepoznajo mojo avtoriteto.
4.	a) Rad/-a sem vodja. b) Vseeno mi je, ali sem vodja ali ne.
5.	a) Zlahka manipuliram z ljudmi. b) Redko manipuliram z ljudmi.
6.	a) Imam sposobnost, da se zmažem iz kriznih situacij. b) V večini primerov priznam krivdo.
7.	a) Ljudi berem kot knjige. b) Ljudi je včasih težko razumeti.
8.	a) Po naravi hitro lahko vplivam na ljudi. b) Nisem dober/-ra v vplivanju na ljudi.
9.	a) Rad/-a se gledam v ogledalu. b) Ne maram se gledati v ogledalu.
10.	a) Rad/-a sem v centru pozornosti. b) Neprijetno mi je, kadar sem v centru pozornosti.
11.	a) Želim si, da bi nekega dne nekdo napisal mojo biografijo. b) Ni mi všeč, če kdo brska po mojem življenju.
12.	a) Sem odločen/-na. b) Želim si, da bi bil/-a bolj odločen/-na.
13.	a) Vedno vem, kaj počnem. b) Včasih ne vem, kaj počnem.
14.	a) Zanesem se na to, da bodo določene stvari naredili drugi ljudje. b) Redko se zanesem na druge ljudi. Raje naredim sam/-a.
15.	a) Trudim se, da se ne bi hvalil/-a. b) Rad/-a se pohvalim glede svojih dobrih lastnosti in dosežkov.
16.	a) Večkrat se izkaže, da sem bolj sposoben/-na kot drugi ljudje. b) Od drugih ljudi se lahko veliko naučim.
17.	a) Sem takšen/-na kot drugi ljudje. b) Vedno izstopam iz množice.

18.	a) Na živce mi gre, kadar ljudje ne cenijo mojega dela. b) Ni mi všeč, kadar kdo ocenjuje moje delo.
19.	a) Skromnost mi ne pristaja. b) Sem skromen človek.
20.	a) Neprijetno mi postane, kadar mi kdo da kompliment. b) Rad/-a prejemam komplimente.
21.	a) Redko govorim o sebi. b) Ljudje radi poslušajo moje zgodbe.
22.	a) Zahtevam spoštovanje, ki mi pripada. b) Ponavadi dobim spoštovanje, ki si ga zaslužim.
23.	a) Veliko pričakujem od drugih ljudi. b) Rad/a veliko naredim za druge ljudi.
24.	a) Ne bom zadovoljen/-na, dokler ne dobim, kar mi pripada. b) Sprejemam zadovoljstva, ko pač pridejo.
25.	a) Zmoti me, kadar moje ideje niso izbrane za najboljše. b) Velikokrat se mi zdi, da so ideje drugih ljudi boljše kot moje.
26.	a) Tekmovalnost prinaša boljše rezultate. b) Tekmovalnost škoduje medosebnim odnosom.
27.	a) Ponavadi se počutim neprijetno v novih situacijah, ko ne vem, kaj se od mene pričakuje. b) Nimam težav z novimi situacijami. Ponavadi se povsod dobro počutim.
28.	a) Ponavadi sem bolj pozoren/-na na svoje napake, kot pa na dosežke. b) Ponavadi sem bolj pozoren/-na na svoje dosežke, kot pa na napake.
29.	a) Sem kritičen/-na do drugih in do sebe. b) Nisem pozoren/-na na svoje napake in napake drugih ljudi.
30.	a) Na splošno sem zelo nezaupljiva oseba. b) Nimam težav z zaupanjem ljudem.
31.	a) Hitro se me da spraviti v zadrego. b) Redko sem v zadregi.
32.	a) Sem perfekcionista. Stremim k popolnosti tega, kar delam. b) Nisem perfekcionista. Ljudje nismo popolni in imamo boljše in slabše dneve.

Kriterij:

EGO	
Dosežen rezultat (v %)	Opis
0 – 27	Nizko poudarjen ego
28 – 54	Zdrav ego, ki ga ima pod nadzorom
55 – 77	Poudarjen ego, ki ga občasno nadvlada
78 – 100	Ego je nadzornik v njegovem življenju

SAMOZAVEST	
Dosežen rezultat (v %)	Opis
0 – 33	Nizka samozavest
34 – 67	Zdrava samozavest
68 – 100	Visoka samozavest

PRILOGA 12: Lokus kontrole in samoučinkovitost

Test je razdeljen na dva dela, saj meri lokus kontrole in samoučinkovitost. Lokus kontrole se meri tako, da mora testiranec izbrati eno izmed dveh možnih trditev, s katero se bolj strinja. Ena trditev je značilna za zunanji lokus, druga pa za notranji. Samoučinkovitost pa se meri z Likertovo lestvico, kjer za vsako trditev označi svoje strinjanje oz. nestrinjanje.

Vprašalnik:

1. Katera izjava v paru bolj drži za vas? Obkrožite samo eno izmed obeh trditev.

a) Svoj cilj bom sigurno dosegel/a, če bom vanj vložil/a dovolj truda in časa.
b) Včasih se mi zdi, da me pri doseganju cilja ovirajo določeni zunanji dejavniki, na katere ne morem povsem vplivati.
a) Na politično in gospodarsko stanje v državi lahko vplivajo tudi posamezniki.
b) Posamezniki sami ne morejo spreminjati sveta, če ne spadajo med vodilne in vplivne ljudi.
a) Če sem se potrudil, sem v šoli vedno dobil dobro oceno.
b) Pri določenih predmetih nisem dobil dobre ocene, ker je bil učitelj pristranski.
a) Voditelji so rojeni.
b) Voditelji so zgrajeni.
a) Če v službi naredim nekaj narobe, se počutim krivo.
b) Če v službi naredim nekaj narobe, se ne obremenjujem. Vsi delamo napake.
a) Nekateri ljudje nimajo sreče in se jim zato dogajajo slabe stvari.
b) Nesreča ljudi je posledica njihovih lastnih napak.
a) Če moj podrejeni ne dokonča svojega dela, je to njegova krivda.
b) Če moj podrejeni ne dokonča svojega dela, sem za to odgovoren jaz.
a) Uspeh je posledica trdega dela. Sreča pri tem ne igra pomembne vloge.
b) Uspešni ljudje so bili ob pravem času na pravem mestu.

2. Pozorno preberite spodnje trditve in obkrožite oceno, ki v največji meri velja za vas. Skušajte biti kar se da iskreni, saj ni napačnih ali pravih odgovorov.

Legenda: 1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti strinjam, niti ne strinjam, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

1. Zaupam v svoje sposobnosti, da bom dosegel/-la tiste cilje, ki sem si jih zastavil/a.	1	2	3	4	5
2. Verjamem, da bom uspešen/na, če bom v dosego ciljev vložil/a dovolj trdega dela.	1	2	3	4	5

3. Ko naletim na problem na poti do mojega cilja, se zato še toliko bolj potrudim.	1	2	3	4	5
4. V življenju si zastavljam visoke cilje, saj verjamem, da lahko dosežem karkoli si žadam.	1	2	3	4	5
5. Ko prevzamem neko težko nalogo, sem prepričan/a, da jo bom lahko izpeljal/a do konca.	1	2	3	4	5
6. Ko dobim nalogo, za katero nimam primerne znanja, naredim vse, da to znanje pridobim.	1	2	3	4	5
7. Ne glede na situacije v mojem življenju zaupam vase, da se bom vedno znašel/la in rešil/a probleme.	1	2	3	4	5
8. Če šef skritizira moje delo, me to potre in v delo ne vlagam več toliko napora.	1	2	3	4	5

Kriterij:

LOKUS KONTROLE	
Dosežen rezultat (v %)	Opis
0 – 36	Močno poudarjen zunanji lokus kontrole
37 – 61	Zunanji lokus kontrole
62 – 86	Notranji lokus kontrole
87 – 100	Močno poudarjen notranji lokus kontrole

SAMOUČINKOVITOST	
Dosežen rezultat (v %)	Opis
0 – 49	Nizka samoučinkovitost
50 – 69	Srednje visoka samoučinkovitost
70 – 100	Visoka samoučinkovitost

PRILOGA 13: Mentalni procesorji

Mentalni procesorji so način razmišljanja, po katerem se posameznik ravna in deluje v svetu. Imamo tri različne mentalne procesorje, kateri so prisotni pri vsaki osebi, le v različnih razmerjih in intenziteti prisotnosti. Trije mentalni procesorji so sledeči:

1. **Emocio.** Zanj je značilno, da rad tvega, obožuje spremembe, hrepeni po novih izkušnjah in avanturah. Razmišlja s slikami, ki jih sestavlja v mozaike in jih povezuje v celoto. Je velik optimist in verjame, da v življenju vedno prevlada dobro nad zlim. Je odličen improvizator in rojen uživač. Rad je v središču pozornosti in ljudje bi ga označili za večnega otroka. V svojem okolju prepozna osebe, ki so okolju bolj prilagojene kot on, in se od njih uči. Je zaupljiv, družaben, celo lahkoživ, včasih brezbržen in neodgovoren. Njegova slabost so skrajnosti. Žene ga tekmovalnost, njegova obramba pa je napad. Je rojen kreativec, esteta, športnik ali performer in je najbolj srečen, kadar ima možnost opravljati takšna dela.

2. **Racio.** Zanj je značilno, da deluje analitično in razumno, zato ga ljudje dojemajo kot zrelega in odraslega. Predvideva in načrtuje. Obvladuje števila ali besede, je natančen in dosleden, sistematičen in preračunljiv. Ni posebej ustvarjalen in ne pozna sočutja. Čustva redko izraža. Ljudje ga zato velikokrat označijo za hladnega in neosebnega, čeprav morda njegova notranjost ni takšna. Žene ga pohlep in vedno se zna izpogajati tako, da bo zanj najbolje. Je zelo realističen in logičen, zato uživa na področjih, kot so finance, management, jeziki in naravoslovje.
3. **Instinkt.** Je zelo čustven in ljudje so radi v njegovi družbi, vendar pa redko komu res zaupa. Je deloven, skrben, ustvarjalen in radoveden. Temelj njegovega sveta so strahovi, ki jih dodeljuje različnim stvarim in okoliščinam. Vedno predvidi vse možne razplete dogodkov in se pripravi nanje. Preveri najslabši možni scenarij in najde rešitev zanj. Če si pripravljen na najslabše, potem boš nedvomno preživel, kajne? Njegovo delovanje je usmerjeno v prepoznavanje nevarnosti v okolju. V takšnem delu tudi najbolj uživa. Nevarnost vedno vidi pred drugimi in ima sposobnost branja ljudi. Je izrazito previden, nezaupljiv, sumničav in včasih celo črnogled. Njegova šibkost je zavist.

Test je v celoti sestavljen iz 13-ih zaprtih vprašanj, kjer lahko testiranec izbere vsaj eno ali več odgovorov.

Vprašalnik:

Pred vami je test, ki razkriva vaš način razmišljanja. Pomembno je, da se zavedate, da nobeden od odgovorov ni boljši ali slabši kakor drugi in da ima vsak od njih tako dobre kot slabe strani. Označite tiste izjave, ki držijo za vas pri vsakem od vprašanj. Možnih je več odgovorov, vedno pa izberite vsaj eno možnost.

1. Katera izjava najbolj drži za vas?

- a) Ponavadi sem zelo zgovoren/-na in odprt/-a in imam veliko prijateljev.
- b) Nisem ravno čustvena oseba, sem zelo logičen/-na in natančen/-na.
- c) Redkim ljudem res zaupam, zato imam veliko znancev, a le nekaj dobrih prijateljev. Ampak zanje bi naredil/-a vse.

2. Kako se ponavadi odločate?

- a) Največkrat analiziram in strukturiram zadeve. Pretehtam vse možnosti in se odločim za tisto, ki bo prinesla najboljši rezultat.
- b) Odločim se hitro in enostavno. Ne maram kompliciranja.
- c) Težko se odločim, ker stvari niso tako preproste, kot nekateri mislijo. Ponavadi vidim luknje in potencialne probleme, ki jih drugi ne opazijo.

3. Kakšen je vaš odnos do življenja?

- a) Sem optimist. Na koncu se vedno vse izteče tako, kot se mora.

b) Ljudje me včasih obtožijo, da sem pesimist, ampak v resnici sem realist. Zadeve vidim takšne, kot so.

c) Sem objektivni in realističen. Vedno si poskušam logično razložiti stvari.

4. Katera bi rekli, da je vaša najslabša lastnost?

a) Pretirana tekmovalnost

b) Pohlep

c) Zavist

5. Kako gledate na preteklost?

a) Moja preteklost je zame zelo pomembna, saj se iz nje učim in tako ne ponavljam napak.

b) Preteklost je pomembna samo, če neposredno vpliva na mojo sedanost. V tem primeru poskušam logično razrešiti situacijo.

c) Ne obremenjujem se s preteklostjo. Raje se osredotočam na nove priložnosti v prihodnosti. Vedno pridejo.

6. Kakšen je vaš odnos do ljudi?

a) Ljudje so v svojem bistvu dobri. Rad z njimi govorim o sebi in nimam težav z zaupanjem.

b) Ne poglobljam se preveč v druge ljudi. Do njih ponavadi ohranjam profesionalen odnos.

c) Ljudje mi radi razlagajo o sebi. Ne maram pa, da imajo preveč informacij o meni. Te so rezervirane za moje najbližje.

7. Kako se najpogosteje odzovete v krizni situaciji?

a) Ponavadi se poskusim izpogajati tako, da bo zame najbolje.

b) Ponavadi se postavim zase in če je treba, tudi napadem.

c) Najraje se umaknem. Zakaj bi se po nepotrebnem spravljal/-a v težave?

8. S čim od naštetega imate največjo težavo?

a) s skrajnostmi (če ste na primer nagnjeni k lenobi, pretiranemu hedonizmu, deloholizmu itd.) b) s komunikacijo

c) z zaupanjem

9. Kaj vam drugi največkrat očitajo?

a) Da sem hladen/-na in neoseben/-na.

b) Da se preveč obremenjujem z zadevami.

c) Da sem preveč impulziven/-na.

10. Kakšen je vaš odnos do sprememb?

a) Obožujem spremembe. Brez njih bi mi bilo dolgčas.

b) Spremembe so lahko dobre, ampak so lahko tudi tvegane. Včasih se jim je zato pametno izogniti.

c) Nimam posebnega odnosa do sprememb. Odvisno je od tega, kakšen bi bil rezultat določene spremembe.

11. Ponoči sami hodite po zapuščeni cesti in naenkrat opazite, da za vami hodi še nekdo. Kakšna je vaša prva reakcija?

- a) Hodim svojo pot. Najverjetneje sploh ne bi opazil/-a, da je kdo za mano.
- b) Malo se mi zdi sumljivo, zato pospešim korak ali pa počakam, da gre mimo.
- c) Obrnem se in malo poklepetam z njim.

12. Ko zaidemo v težave, se včasih pogovarjamo sami s sabo. Kaj bi vam najverjetneje rekel vaš notranji glas?

- a) Razmisli o tem, kaj vse so lahko najslabši možni scenariji in poskušaj najti rešitve zanje. Bolje je biti pripravljen na vse.
- b) Za dežjem vedno posije sonce. Ne skrbi preveč, bo že!
- c) Najprej je potrebno zbrati vse podatke, vsa dejstva in nato poiskati poti, ki vodijo k cilju.

13. Če bi svoja trenutna čustva lahko opisali z vremenskimi razmerami, kaj bi rekli?

- a) Pripravlja se na dež.
- b) Ali je sonce ali pa vihar.
- c) Ne opazim ne sonca ne dežja.

PRILOGA 14: Supermoči oz. Nezavedni dejavniki strahu

Test, ki meri nezavedne dejavnike strahu, se imenuje test Supermoči. Pri tem testu posameznik odgovarja na vprašanje katere »supermoči« bi imel, če bi to bilo možno. Na prvi pogled zgleda test zabaven in ne izdaja pravega pomena. Vendar je v ozadju logika, da bi ljudje radi svoje strahove in druge podobne omejitve kompenzirali z neko močjo, da nadomestimo ali zakrijemo naše »pomanjkljivosti«. Tega se večina ljudi ne zaveda, zato lahko podajajo nepristranske odgovore.

Supermoči so razdeljene na tri področja, in sicer na:

1. Invazivne moči, ki so znak občutka nemoči in manjvrednosti. Tukaj spadajo sledeče moči in njeni pomeni:
 - a. Sugestija: občutek nemoči, nesprejemanje upora, želja po nadvladi, manipulativnost;
 - b. Telekineza: občutek fizične nemoči, želja po nadvladi, arogantnost, manjvrednosti kompleks;
 - c. Manipulacija spomina: obžalovanje, želja po svobodi in nadvladi, zavrtost;
 - d. Nadnaravna fizična moč: občutek nemoči, šibkost, v preteklosti morda celo zlorabljenost;

- e. Manipulacija feromonov: uničena samopodoba, občutek nemoči in neprivlačnosti, seksualna zavrtost.
- 2. Defenzivne moči so znak nezaupanja in strahov. Pod defenzivne spadajo moči:
 - a. Telepatija: nezaupanje drugim ljudem, pomanjkanje samozavesti;
 - b. Jasnovidnost: nezaupanje vase in v življenje, strahovi glede prihodnosti in napačnih odločitev;
 - c. Nesmrtnost: strah pred smrtjo;
 - d. Zdravljenje z dotikom: strah pred izgubo, boleznijo, sindrom odrešenika.
- 3. Druge moči pa so znak zavrtosti, sramu in uničene samopodobe, in sicer:
 - a. Spreminjanje preteklosti: krivda, obžalovanje, obremenjenost s preteklostjo;
 - b. Levitacija: želja po svobodi, občutek ujetosti, zavrtosti;
 - c. Spreminjanje oblike: uničena samopodoba, fizična nizka samozavest;
 - d. Komunikacija z mrtvimi: žalovanje za umrlim, strah pred izgubo;
 - e. Nevidnost: strah pred obsojanjem s strani drugih ljudi, zavrtost, sramežljivost.

Pri tem testu je pomembno upoštevati razlog zakaj se je nekdo odločil za posamezno moč, saj lahko spremeni interpretacijo in pomen.

Vprašalnik:

Če bi lahko imeli tri od spodaj naštetih supermoči, katere bi izbrali?

- ☐ Telepatija (branje misli drugih ljudi)
- ☐ Sugestija (vplivanje na misli drugih ljudi)
- ☐ Levitacija (sposobnost letenja)
- ☐ Telekineza (premikanje predmetov z mislimi)
- ☐ Spreminjanje preteklosti
- ☐ Jasnovidnost
- ☐ Zdravljenje z dotikom
- ☐ Nesmrtnost
- ☐ Manipulacija spomina drugih ljudi
- ☐ Spreminjanje oblike (spreminjanje telesa po želji, prevzemanje videza drugih ljudi)
- ☐ Komunikacija z mrtvimi
- ☐ Nadnaravna fizična moč
- ☐ Nevidnost
- ☐ Manipulacija feromonov (ustvarjanje seksualne privlačnosti ali pa odvrčanje ljudi)
- ☐ Drugo: _____

Zakaj? Obrazložite, zakaj ste izbrali te moči.

PRILOGA 15: Zadovoljstvo v timu

Test, ki meri zadovoljstvo v timu, je osnovan na testu za organizacijsko klimo in kulturo saj uporablja le dve dimenziji: komunikacijo in medsebojne odnose. Organizacijska kultura so vrednote, prepričanja, navade, obnašanja, napisana in nenapisana pravila, ki prispevajo k edinstvenemu družbenemu in psihološkemu okolju določene organizacije (Business Dictionary, b.l.). Pri tem testu pa se osredotočamo le na zadovoljstvo glede komunikacije med člani tima in na kvaliteto medsebojnih odnosov.

Test je povzet po Vprašalniku za merjenje organizacijske klime in kulture (Založba Mihalič, b.l.). Za merjenje je uporabljena Likertova lestvica, kjer testiranci ocenjujejo strinjanje oz. nestrinjanje s posameznimi trditvami.

Vprašalnik:

1. Pozorno preberite spodnje trditve in obkrožite oceno, ki v največji meri velja za vas.

Legenda: 1 – *nikakor ne velja*, 2 – *se ne strinjam*, 3 – *se niti strinjam, niti ne strinjam*, 4 – *večinoma se strinjam*, 5 – *popolnoma se strinjam*

1. S sodelavci se pogovarjamo prijateljsko in sproščeno.	1	2	3	4	5
2. Menim, da me sodelavci pozorno poslušajo, ko govorim.	1	2	3	4	5
3. Konflikte in probleme rešujemo z dialogom.	1	2	3	4	5
4. Ni me strah, da bi mi kdo zameril, če govorim odkrito.	1	2	3	4	5
5. Zaupam svojim ožjim sodelavcem.	1	2	3	4	5
6. Cenim napore in dosežke svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
7. Zadovoljen sem z odnosi, ki jih imam s sodelavci.	1	2	3	4	5
8. Spoštujem svoje sodelavce.	1	2	3	4	5
9. Konflikte med sodelavci vedno rešujemo sproti.	1	2	3	4	5
10. Spori in destruktivna nesoglasja so pri nas redki.	1	2	3	4	5
11. S sodelavci si medsebojno pomagamo in se podpiramo.	1	2	3	4	5
12. V kriznih situacijah smo s sodelavci še bolj povezani.	1	2	3	4	5

Kriterij:

Dosežen rezultat (v %)	Opis
0 – 40	Nizka stopnja zadovoljstva
41 – 60	Srednje visoka stopnja zadovoljstva
61 – 80	Visoka stopnja zadovoljstva
81 – 100	Izredno visoka stopnja zadovoljstva

PRILOGA 16: Škatla ogledal oz. Metoda 360 stopinj

Metoda 360° je sistem za pridobivanje informacij o določeni osebi glede njenih prednosti in slabosti s strani sodelavcev in nadrejenih (Thomas International, 2016). V TeamScanner-ju je ta test poimenovan Škatla ogledal. Test je sestavljen tako, da vsak član napiše tri pozitivne in tri negativne lastnosti za vsakega sodelavca. Poleg tega označi katero vlogo zavzemajo v timu. S tem lahko vsak pridobi povratno informacijo glede samega sebe, ocenjevalcu pa služi za povečanje zanesljivosti analize in zmanjšanje subjektivne samoocene.

Vprašalnik:

Oseba: _____

1. Napišite 3 najboljše in 3 najslabše lastnosti

Najboljše lastnosti:

1. _____
2. _____
3. _____

Najslabše lastnosti:

1. _____
2. _____
3. _____

2. Katero vlogo najpogosteje zavzame v skupini izbrana oseba?

- a) Vlogo vodje.
- b) Ponavadi je tisti, ki predlaga nove ideje in različne načine pristopa k reševanju skupinskih problemov in ciljev.
- c) Nekdo, ki spodbuja druge ter išče nove izzive.
- d) Skupinski igralec.
- e) Tisti, ki ideje spravi v praktično izvedbo in poskrbi, da je naloga opravljena v skladu z načrtom.

PRILOGA 17: Rezultati podjetja A

Test	Možnih točk	Podjetnik 1A		Podjetnik 2A		Podjetnik 3A		Podjetnik 4A		Podjetnik 5A	
Čustvena inteligenca	Točke	Točke	%	Točke	%	Točke	%	Točke	%	Točke	%
Skupaj točk	46	36	78,3	19	41,3	14	30,4	19	41,3	26	56,5
Čustveno samozavedanje	4	3	75,0	1	25,0	1	25,0	0	0,0	2	50,0
Realna samoocena	4	3	75,0	3	75,0	2	50,0	2	50,0	1	25,0
Samozavest	5	5	100,0	0	0,0	3	60,0	1	20,0	3	60,0
Čustveni samonadzor	4	3	75,0	2	50,0	0	0,0	4	100,0	1	25,0
Odkritost	4	3	75,0	4	100,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0
Želja po rasti in izboljšavah	3	3	100,0	0	0,0	2	66,7	2	66,7	1	33,3
Optimizem	5	3	60,0	4	80,0	2	40,0	2	40,0	4	80,0
Empatija	5	4	80,0	2	40,0	1	20,0	3	60,0	4	80,0
Naravnost na pomoč drugim	4	3	75,0	2	50,0	2	50,0	2	50,0	3	75,0
Motivacijsko vodenje in vpeljava sprememb	4	4	100,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0
Upravljanje s konflikti	4	2	50,0	1	25,0	1	25,0	1	25,0	3	75,0
Vrednote											
Usmerjenost k sebi	21	0	0,0	6	28,6	14	66,7	4	19,0	11	52,4
Stimulacija	21	0	0,0	4	19,0	6	28,6	9	42,9	6	28,6
Moč	19	0	0,0	2	10,5	2	10,5	2	10,5	2	10,5
Dosežek	19	0	0,0	0	0,0	4	21,1	7	36,8	5	26,3
Hedonizem	19	0	0,0	6	31,6	6	31,6	4	21,1	12	63,2
Tradicionalizem	19	0	0,0	5	26,3	6	31,6	4	21,1	4	21,1
Konformnost	19	0	0,0	8	42,1	7	36,8	1	5,3	2	10,5
Varnost	19	0	0,0	9	47,4	5	26,3	10	52,6	5	26,3
Univerzalizem	21	x	100,0	9	42,9	9	42,9	5	23,8	4	19,0
Dobronamernost	21	0	0,0	11	52,4	8	38,1	7	33,3	10	47,6

Test	Možnih točk	Podjetnik 1A		Podjetnik 2A		Podjetnik 3A		Podjetnik 4A		Podjetnik 5A	
Ego in samozavest	Točke	Točke	%	Točke	%	Točke	%	Točke	%	Točke	%
Avtoriteta	4	1	25,0	1	25,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0
Izkoriščevalskost	4	3	75,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0
Ekshibicionizem	3	3	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	33,3
Samozadostnost	3	2	66,7	2	66,7	1	33,3	2	66,7	1	33,3
Večvrednost	4	2	50,0	2	50,0	3	75,0	1	25,0	2	50,0
Nečimrnost	3	1	33,3	1	33,3	0	0,0	0	0,0	2	66,7
Upravičenost	5	5	100,0	1	20,0	2	40,0	2	40,0	1	20,0
Skupaj točk	26	17	65,4	7	26,9	6	23,1	7	26,9	13	50,0
Samozavest	6	0	0,0	3	50,0	2	33,3	3	50,0	4	66,7
Karierna sidra											
Avtonomija	12	11	91,7	10	83,3	12	100,0	10	83,3	12	100,0
Čisti izziv	12	11	91,7	7	58,3	12	100,0	9	75,0	5	41,7
Splošni management	12	9	75,0	9	75,0	3	25,0	4	33,3	5	41,7
Poslanstvo/predanost	12	12	100,0	9	75,0	7	58,3	6	50,0	9	75,0
Podjetniška ustvarjalnost	12	12	100,0	3	25,0	9	75,0	5	41,7	7	58,3
Tehnična kompetentnost	12	11	91,7	8	66,7	12	100,0	10	83,3	7	58,3
Varnost	12	0	0,0	4	33,3	7	58,3	5	41,7	2	16,7
Življenjski stil	12	0	0,0	10	83,3	8	66,7	9	75,0	11	91,7
Vloge v skupini											
Kreativec	58	35	60,3	27	46,6	34	58,6	36	62,1	46	79,3
Izvrševalec	58	31	53,4	35	60,3	35	60,3	36	62,1	21	36,2
Spodbujevalec	58	27	46,6	38	65,5	40	69,0	32	55,2	29	50,0
Vodja	58	43	74,1	35	60,3	26	44,8	26	44,8	31	53,4
Timski delavec	58	25	43,1	33	56,9	26	44,8	32	55,2	31	53,4
Lokus	8	8	100,0	8	100,0	5	62,5	5	62,5	5	62,5
Samoučinkovitost	24	22	91,7	12	50,0	19	79,2	16	66,7	19	79,2

Test	Možnih točk	Podjetnik 1A		Podjetnik 2A		Podjetnik 3A		Podjetnik 4A		Podjetnik 5A	
Zadovoljstvo	Točke	Točke	%	Točke	%	Točke	%	Točke	%	Točke	%
Dimenzija komuniciranja	8	7	87,5	5	62,5	2	25,0	6	75,0	6	75,0
Dimenzija medsebojnih odnosov	16	12	75,0	7	43,8	9	56,3	10	62,5	8	50,0
Skupaj točk	24	19	79,2	12	50,0	11	45,8	16	66,7	14	58,3
Mentalni procesorji											
Emocio	13	10	76,9	2	15,4	5	38,5	7	53,8	7	53,8
Racio	13	7	53,8	9	69,2	8	61,5	7	53,8	3	23,1
Instinkt	13	4	30,8	5	38,5	7	53,8	7	53,8	3	23,1

Test	Podjetnik 1A	Podjetnik 2A		Podjetnik 3A		Podjetnik 4A
Supermoči	Supermoč	Supermoč	Razlaga	Supermoč	Razlaga	Supermoč
	Nobena	Telepatija	Da vidiš, kaj drugi v resnici misli	Levitacija	Želja po svobodi	Telepatija
		Jasnovidnost	Da veš, kaj se bo zgodilo	Telekineza	Spodbuja mojo lenobo	Telekineza
		Zdravljenje z dotikom	Da lahko pomagaš sebi in drugim	Zdravljenje	Zmeraj pride prav	Nesmrtnost, nevidnost

Test	Podjetnik 5A	
Supermoči	Supermoč	Razlaga
	Levitacija	Levitacija zato, da ne bi potrebovala letala.
	Nesmrtnost	Nesmrtnost zato, da bi vedno živel.
	Nevidnost	In nevidnost, da bi lahko neopazno opazovala ljudi.

Test		Podjetnik 1A	Podjetnik 2A	Podjetnik 4A
Škatla ogledal	Pozitivne lastnosti	delavnost	natančnost	samostojnost
		poštenost	zanesljivost	predanost
		potrpežljivost	organiziranost	poštenost
	Negativne lastnosti	nefokusiranost		nenatančnost
		nenatančnost		neorganiziranost

PRILOGA 18: Rezultati podjetja B

Test	Dimenzije	Možnih točk	Podjetnik 1		Podjetnik 2	
Čustvena inteligenca		Točke	Točke	%	Točke	%
	Skupaj točk	46	31	67,4	25	54,3
	Čustveno samozavedanje	4	1	25,0	2	50,0
	Realna samoocena	4	2	50,0	3	75,0
	Samozavest	5	3	60,0	4	80,0
	Čustveni samonadzor	4	3	75,0	2	50,0
	Odkritost	4	3	75,0	4	100,0
	Želja po rasti in izboljšavah	3	2	66,7	1	33,3
	Optimizem	5	5	100,0	3	60,0
	Empatija	5	3	60,0	2	40,0
	Naravnost na pomoč drugim	4	2	50,0	2	50,0
	Motivacijsko vodenje in vpeljava sprememb	4	4	100,0	2	50,0
	Upravljanje s konflikti	4	3	75,0	0	0,0

Test	Dimenzije	Možnih točk	Podjetnik 1		Podjetnik 2	
		Točke	Točke	&	Točke	%
Vrednote	Usmerjenost k sebi	21	7	33,3	8	38,1
	Stimulacija	21	10	47,6	6	28,6
	Moč	19	7	36,8	5	26,3
	Dosežek	19	13	68,4	5	26,3
	Hedonizem	19	6	31,6	7	36,8
	Tradicionalizem	19	5	26,3	4	21,1
	Konformnost	19	2	10,5	4	21,1
	Varnost	19	7	36,8	7	36,8
	Univerzalizem	21	7	33,3	6	28,6
	Dobronamernost	21	9	42,9	8	38,1
Ego in samozavest						
Ego	Avtoriteta	4	4	100,0	1	25,0
	Izkoriščevalskost	4	4	100,0	1	25,0
	Ekshibicionizem	3	2	66,7	3	100,0
	Samozadostnost	3	2	66,7	3	100,0
	Večvrednost	4	3	75,0	3	75,0
	Nečimrnost	3	3	100,0	1	33,3
	Upravičenost	5	4	80,0	3	60,0
	Skupaj točk	26	22	84,6	15	57,7
Samozavest	Samozavest	6	4	66,7	3	50,0

Test	Dimenzije	Možnih točk	Podjetnik 1		Podjetnik 2	
		Točke	Točke	&	Točke	%
Karierna sidra	Avtonomija	12	7	58,3	10	83,3
	Čisti izziv	12	9	75,0	7	58,3
	Splošni management	12	11	91,7	8	66,7
	Poslanstvo/predanost	12	3	25,0	8	66,7
	Podjetniška ustvarjalnost	12	8	66,7	6	50,0
	Tehnična kompetentnost	12	8	66,7	8	66,7
	Varnost	12	1	8,3	6	50,0
	Življenjski stil	12	0	0,0	9	75,0
Vloge v skupini	Kreativec	58	37	63,8	31	53,4
	Izvrševalec	58	27	46,6	30	51,7
	Spodbujevalec	58	43	74,1	30	51,7
	Vodja	58	49	84,5	26	44,8
	Timski delavec	58	23	39,7	22	37,9
Lokus kontrole in samoučinkovitost	Lokus	8	7	87,5	8	100,0
	Samoučinkovitost	24	18	75,0	17	71,0
Zadovoljstvo	Dimenzija komuniciranja	8	6	75,0	4	50,0
	Dimenzija medsebojnih odnosov	16	10	62,5	9	56,3
	Skupaj točk	24	16	66,7	13	54,2
Mentalni procesorji	Emocio	13	9	69,2	3	23,1
	Racio	13	4	30,8	9	69,2
	Instinkt	13	8	61,5	6	46,2

Test	Podjetnik 1B	Podjetnik 2B	
Supermoči	Strah pred izgubo nadzora	Telepatija	S tem lažje spremeniš vedenje ljudi in jih usmeriš v željene cilje
	Strah pred napačnimi odločitvami	Sugestija	
	Nezaupanje drugim ljudem	Zdravljenje z dotikom	

Test		Podjetnik 1B	Podjetnik 2B
Škatla ogledal	Pozitivne lastnosti	Ambicioznost	Delaven
		Delavnost	Iznajdljiv
		Optimizem	Inovativen
	Negativne lastnosti	Neučakanost	Odlaganje
		Nezaupanje do drugih	Želi ustreči vsem
		Nezaupanje vase	

PRILOGA 19: Rezultati podjetja C

Test	Dimenzije	Možnih točk	Podjetnik 1C	
Čustvena inteligenca		Točke	Točke	%
	Skupaj točk	46	30	65,2
	Čustveno samozavedanje	4	3	75,0
	Realna samoocena	4	2	50,0
	Samozavest	5	5	100,0
	Čustveni samonadzor	4	3	75,0
	Odkritost	4	3	75,0
	Želja po rasti in izboljšavah	3	3	100,0
	Optimizem	5	5	100,0
	Empatija	5	1	20,0
	Naravnost na pomoč drugim	4	0	0,0
	Motivacijsko vodenje in vpeljava sprememb	4	4	100,0
	Upravljanje s konflikti	4	1	25,0

Test	Dimenzije	Možnih točk	Podjetnik 1C	
Vrednote		Točke	Točke	
	Usmerjenost k sebi	21	6	28,6
	Stimulacija	21	14	66,7
	Moč	19	14	73,7
	Dosežek	19	6	31,6
	Hedonizem	19	9	47,4
	Tradicionalizem	19	1	5,3
	Konformnost	19	3	15,8
	Varnost	19	4	21,1
	Univerzalizem	21	2	9,5
	Dobronamernost	21	9	42,9
Ego in samozavest				
Ego	Avtoriteta	4	4	100,0
	Izkoriščevalskost	4	4	100,0
	Ekshibicionizem	3	2	66,7
	Samozadostnost	3	2	66,7
	Večvrednost	4	3	75,0
	Nečimrnost	3	2	66,7
	Upravičenost	5	3	60,0
	Skupaj točk	26	20	76,9
Samozavest	Samozavest	6	2	33,3

Test	Dimenzije	Možnih točk	Podjetnik 1C	
Karierna sidra		Točke	Točke	
	Avtonomija	12	12	100,0
	Čisti izziv	12	12	100,0
	Splošni management	12	8	66,7
	Poslanstvo/predanost	12	9	75,0
	Podjetniška ustvarjalnost	12	9	75,0
	Tehnična kompetentnost	12	9	75,0
	Varnost	12	0	0,0
	Življenjski stil	12	7	58,3
Vloge v skupini	Kreativec	58	33	56,9
	Izvrševalec	58	40	69,0
	Spodbujevalec	58	36	62,1
	Vodja	58	47	81,0
	Timski delavec	58	23	39,7
Lokus kontrole in samoučinkovitost	Lokus	8	7	87,5
	Samoučinkovitost	24	21	87,5
Mentalni procesorji	Emocio	13	8	61,5
	Racio	13	2	15,4
	Instinkt	13	4	30,8

Test	Podjetnik 1C	
Supermoči	Supermoč	Razlaga
	Telepatija	Komunikacija ne bi bila tako težka
	Jasnovidnost	Vse bi bilo bolj jasno in nekomplificirano
	Nevidnost	Da se lahko skrijem kadar hocem

PRILOGA 20: Rezultati podjetja D

Test		Možnih točk	Podjetnica 1D		Podjetnica 2D	
		Točke	Točke	%	Točke	%
Čustvena inteligenca	Skupaj točk	46	35	76,1	34	73,9
	Čustveno samozavedanje	4	3	75,0	3	75,0
	Realna samoocena	4	4	100,0	4	100,0
	Samozavest	5	2	40,0	1	20,0
	Čustveni samonadzor	4	3	75,0	2	50,0
	Odkritost	4	3	75,0	3	75,0
	Želja po rasti in izboljšavah	3	3	100,0	3	100,0
	Optimizem	5	3	60,0	3	60,0
	Empatija	5	5	100,0	5	100,0
	Naravnost na pomoč drugim	4	4	100,0	4	100,0
	Motivacijsko vodenje in vpeljava sprememb	4	2	50,0	2	50,0
	Upravljanje s konflikti	4	3	75,0	4	100,0
Vrednote	Usmerjenost k sebi	21	8	38,1	8	38,1
	Stimulacija	21	6	28,6	4	19,0
	Moč	19	3	15,8	3	15,8
	Dosežek	19	4	21,1	5	26,3
	Hedonizem	19	2	10,5	6	31,6
	Tradicionalizem	19	1	5,3	4	21,1
	Konformnost	19	1	5,3	5	26,3
	Varnost	19	1	5,3	1	5,3
	Univerzalizem	21	9	42,9	12	57,1
	Dobronamernost	21	11	52,4	12	57,1

Test		Možnih točk	Podjetnica 1D		Podjetnica 2D	
Ego in samozavest		Točke	Točke	%	Točke	%
Ego	Avtoriteta	4	1	25,0	2	50,0
	Izkoriščevalskost	4	1	25,0	3	75,0
	Ekshibicionizem	3	2	66,7	2	66,7
	Samozadostnost	3	2	66,7	1	33,3
	Večvrednost	4	0	0,0	0	0,0
	Nečimrnost	3	0	0,0	2	66,7
	Upravičenost	5	2	40,0	0	0,0
	Skupaj točk	26	8	30,8	10	38,5
Samozavest	Samozavest	6	2	33,3	0	0,0
Karierna sidra	Avtonomija	12	12	100,0	12	100,0
	Čisti izziv	12	10	83,3	0	0,0
	Splošni management	12	10	83,3	7	58,3
	Poslanstvo/predanost	12	12	100,0	12	100,0
	Podjetniška ustvarjalnost	12	12	100,0	4	33,3
	Tehnična kompetentnost	12	4	33,3	7	58,3
	Varnost	12	3	25,0	0	0,0
	Življenjski stil	12	6	50,0	12	100,0
Vloge v skupini	Kreativec	58	38	65,5	27	46,6
	Izvrševalec	58	25	43,1	31	53,4
	Spodbujevalec	58	25	43,1	41	70,7
	Vodja	58	32	55,2	32	55,2
	Timski delavec	58	27	46,6	33	56,9
Lokus kontrole in samoučinkovitost	Lokus	8	8	100,0	7	87,5
	Samoučinkovitost	24	17	70,7	18	75,0

Test		Možnih točk	Podjetnica 1D		Podjetnica 2D	
		Točke	Točke	%	Točke	%
Zadovoljstvo	Dimenzija komuniciranja	8	8	100,0	8	100,0
	Dimenzija medsebojnih odnosov	16	16	100,0	16	100,0
	Skupaj točk	24	24	100,0	24	100,0
Mentalni procesorji	Emocio	13	7	53,8	5	38,5
	Racio	13	9	69,2	4	30,8
	Instinkt	13	5	38,5	11	84,6

Test	Podjetnica 1D		Podjetnica 2D	
Supermoči	Supermoč	Razlaga	Supermoč	Razlaga
	Telekineza	Ker sem si vedno želela	Zdravljenje z dotikom	Strah pred izgubo
	Jasnovidnost	Da bi lahko videla eterični in astralni svet	Telepatija	Da bi lahko razumela, kateri mehanizmi delujejo pri ljudeh
	Zdravljenje	Da bi lahko pomagala drugim	Levitacija	Občutek svobode in neomejenosti

PRILOGA 21: Rezultati splošnih značilnosti podjetnikov

	Podjetniki										
Dimenzije	1A	2A	3A	4A	5A	1B	2B	1C	1D	2D	Povprečje
Lokus kontrole	100,0	100,0	62,5	62,5	62,5	87,5	100,0	87,5	100,0	87,5	85,0
Samoučinkovitost	91,7	50,0	79,2	66,7	79,2	75,0	70,8	87,5	70,8	75,0	74,6
Avtonomija	92,0	83,3	100,0	83,3	100,0	60,0	83,3	100,0	100,0	100,0	90,2
Varnost	35,0	33,3	58,3	41,7	16,7	30,0	50,0	0,0	25,0	0,0	29,0