

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI IN TRAJNOSTNEGA
VODENJA NA PRIMERU TRAJNOSTNO NARAVNANEGA
PODJETJA**

Ljubljana, 1. avgust 2021

SARA SAVIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Savič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza čustvene inteligentnosti in trajnostnega vodenja na primeru trajnostno naravnane podjetja, pripravljene v sodelovanju s svetovalko, izr. prof. dr. Judito Peterlin,

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 študenta (-ke): _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 ČUSTVENA INTELIGENTNOST	4
1.1 Opredelitev inteligentnosti	4
1.2 Opredelitev čustev	5
1.3 Opredelitev čustvene inteligentnosti	6
1.3.1 Pregled definicij čustvene inteligentnosti.....	6
1.3.2 Dimenzije čustvene inteligentnosti.....	8
1.4 Modeli čustvene inteligentnosti	10
1.4.1 Sposobnostni model čustvene inteligentnosti.....	11
1.4.2 Značilnostni model	14
1.4.3 Mešani model	15
1.5 Merjenje čustvene inteligentnosti	16
1.6 Čustvena inteligentnost v poslovnem svetu	18
1.6.1 Čustva na delovnem mestu	18
1.6.2 Čustvena inteligentnost in vodenje.....	19
2 TRAJNOSTNO VODENJE	20
2.1 Opredelitev trajnostnega razvoja	20
2.2 Opredelitev vodenja	21
2.3 Teorija trajnostnega vodenja	22
2.4 Modeli trajnostnega vodenja	23
2.4.1 Pristop metafore organizacije »čebel« in »kobilic«	23
2.4.2 Piramida trajnostnega vodenja	25
2.4.3 Model dejavnikov trajnostnega vodenja.....	27
2.4.4 Model trajnostnega vodenja Univerze v Cambridgeu	28
2.5 Definicije in lastnosti trajnostnega vodje	29
3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU TRAJNOSTNE ORGANIZACIJE	32
3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija	32
3.1.1 Namen in cilji raziskave	33
3.1.2 Temeljna predpostavka in raziskovalna vprašanja	34
3.1.3 Vprašalnik 23 praks trajnostnega vodenja.....	35

3.1.4	Vprašalnik o čustvenih sposobnostih in kompetencah – ESCQ	37
3.1.5	Oblikovanje intervjujev za Alenko Repič in oblikovalko	40
3.2	Predstavitev trajnostno naravnane podjetja Kaaita, d.o.o.	41
3.3	Predstavitev trajnostno naravnane podjetnice – življenjska zgodba	42
3.4	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	43
3.4.1	Analiza vprašalnika 23 praks vodenja	43
3.4.2	Analiza vprašalnika čustvene inteligentnosti	45
3.4.3	Analiza intervjuja z lastnico trajnostno naravnane podjetja	48
3.4.4	Analiza intervjuja z oblikovalko	50
3.4.5	Analiza skupnosti strank podjetja Kaaita, d.o.o., na socialnih omrežjih	52
3.5	Zaključne ugotovitve	53
3.5.1	Analiza raziskovalnih vprašanj in temeljne teze	53
3.5.2	Priporočila za Alenko Repič oziroma podjetje Kaaita, d.o.o.	55
SKLEP	55
LITERATURA IN VIRI	57
PRILOGE	63

KAZALO TABEL

Tabela 1: Osebne in čustvene spretnosti	8
Tabela 2: Elementi vodenja: primerjava pristopa »čebel« in »kobilic«	24
Tabela 3: Lastnosti, stili, spretnosti in znanja trajnostnih vodij	30
Tabela 4: Glavni in pomožni cilji magistrske naloge	34
Tabela 5: Vprašalnik 23 praks trajnostnega vodenja glede na njegove elemente	35
Tabela 6: Trditve vprašalnika in čustvene kompetence	38
Tabela 7: Vprašanja za intervju z Alenko Repič	40
Tabela 8: Vprašanja za intervju z oblikovalko in s šiviljo	41
Tabela 9: Analiza ocen sklopa trditev, nanašajočih se na kompetenco čustvene inteligentnosti – izražanje in poimenovanje čustev	46
Tabela 10: Analiza ocen sklopa trditev, nanašajočih se na kompetenco čustvene inteligentnosti – prepoznavanje in razumevanje čustev	46
Tabela 11: Analiza ocen sklopa trditev, nanašajočih se na kompetenco čustvene inteligentnosti – management in uravnavanje čustev	47
Tabela 12: Ocene kompetenc in skupna povprečna ocena čustvene inteligentnosti	48
Tabela 13: Vprašanja in odgovori intervjuja z oblikovalko Mojco Janželj Tomažič	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Komponente sposobnostnega modela čustvene inteligentnosti	12
Slika 2: Lastnosti značilnostnega modela čustvene inteligentnosti.....	14
Slika 3: MSCEIT okvir za oceno sposobnosti.....	17
Slika 4: Piramida trajnostnega razvoja	26
Slika 5: Model dejavnikov trajnostnega vodenja	27
Slika 6: Model trajnostnega vodenja Univerze v Cambridgeu.....	29
Slika 7: Raziskovalna vprašanja magistrske naloge	35

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Izjava Alenke Repič in izjava oblikovalke Mojce Janželj Tomažič	1
Priloga 2: Vprašalnik 23 praks trajnostnega vodenja	2
Priloga 3: Vprašalnik o čustvenih sposobnostih in kompetencah (ESCQ)	8
Priloga 4: Shuttejev samoocenjevalni test čustvene inteligentnosti (SSREI)	12
Priloga 5: Intervju z Alenko Repič	16
Priloga 6: Intervju z oblikovalko Mojco Janželj Tomažič	21
Priloga 7: Posnetki zaslona primerov komentarjev na Instagramu in Facebooku.....	23

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

itd. – in tako dalje

npr. – na primer

IQ – (ang. intelligence quotient), inteligenčni količnik

EQ – (ang. emotional quotient), količnik čustvene inteligentnosti

EI – (ang. emotional intelligence), čustvena inteligentnost

MSCEIT – (ang. Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test), Mayerjev, Saloveyev in Carusov test čustvene inteligentnosti

EQi – (ang. emotionally quotient inventory), Baronov test čustvenega količnika

SSREI – (ang. Schutte self-report emotional intelligence), Shuttejev samoocenjevalni test čustvene inteligentnosti

ESCQ – (ang. emotional skills and competence questionnaire), vprašalnik o čustvenih sposobnostih in kompetencah

UN – (ang. United Nations), Organizacija združenih narodov

UVOD

Čustvena inteligentnost je v primerjavi s sholastično inteligentnostjo in z osebnostjo relativno nov konstrukt, ki se je v znanstveni literaturi prvič pojavil leta 1990 (Salovey & Mayer, 1990). Že od samega začetka preučevanja konstrukta večina avtorjev čustveno inteligentnost opisuje kot zmožnost prepoznavanja, razumevanja in kontroliranja čustev (Castillo, Fischer & Davila, 2019, str. 1–2). Posledično lahko trdimo, da je čustvena inteligentnost močno korelirana s čustvi oziroma da gre za njihovo inteligentno uporabo. S pomočjo razumevanja lastnih čustev in čustev soljudi lahko le-te namerno uporabimo za vedenje in mišljenje v lastno korist (Weisinger, 2001, str. 17).

Pozamezniki z visoko razvito čustveno inteligentnostjo naj bi se s čustvi spopadali na način, ki jim omogoča, da so njihove reakcije družbeno učinkovite in posledično uspešno dosegajo zastavljene cilje na različnih življenjskih področjih (Pekaar, Linden, Bakker & Born, 2020, str. 1). Zaznamo lahko, da se v zgodovini psihološkemu vidiku človeka ni posvečalo pozornosti na isti način, kot se mu posveča danes. Na to nakazuje dejstvo, da je bila psihologija kot samostojna znanstvena disciplina priznana šele v 19. stoletju (Hergenhahn & Henley, 2013). Čustva in drugi psihološki koncepti niso imeli velike vloge niti pri zaposlovanju niti izboru in delovanju vodij. V sodobni literaturi je možno opaziti vse več prepletanja med različnimi strokami, med drugim tudi med samo psihologijo in managementom (Haire, 1956). Čustvena inteligentnost je konstrukt, ki je močno povezan z načinom delovanja zaposlenih in vodilnih v podjetju. Zaposleni z višjo čustveno inteligentnostjo so zadovoljnejši in bolje identificirajo svoja čustva, kar jim omogoča nadziranje le-teh in posledično boljšo učinkovitost na delovnem mestu (Sy, Tram & O'Hara, 2006, str. 10).

V primerjavi z inteligentnostjo in inteligenčnim količnikom se je čustvena inteligentnost v literaturi začela pojavljati veliko kasneje in je posledično manj poznana. Opaziti je mogoče, da je zaznava konstrukta pogosto napačna in da je ljudem le-ta neznan. Raziskave (Danciu, 2010, str. 2233) kažejo, da je čustvena inteligentnost bolj zanesljiv indikator uspešnosti na določenih življenjskih področjih kot inteligenčni količnik, seveda pa si ta dva konstrukta med seboj ne nasprotujeta, ampak se dopolnjujeta (Danciu, 2010, str. 2233). Razlika med inteligentnostjo in čustveno inteligentnostjo, ki jo je vredno omeniti, je predvsem, da se čustvena inteligentnost s pravimi metodami in skozi čas lahko izpopolni (Watkin, 2000). Čustveno inteligentnost lahko s pomočjo samorefleksije in izkušenj skozi življenje razvijamo in nadgrajujemo, medtem ko se inteligenčni količnik skozi življenje spreminja v manjši meri. Ravno zaradi pomembnosti čustvene inteligentnosti na delovnem mestu kadrovniki vse več pozornosti posvečajo usposabljanju oziroma njenemu preučevanju (Mattingly & Kraiger, 2020, str. 1).

Čustvena inteligentnost je pomembna za trajnostni razvoj človeka, ker lahko drugače posameznik prihaja v konflikte, ki ga na koncu izčrpajo. Martinez (1997) zatrjuje, da strokovnjaki, ki se ukvarjajo s psihologijo in z managementom, koncept čustvene inteligentnosti razlagajo kot niz znanj, sposobnosti in kompetenc, ki vplivajo na sposobnost človeka, da se spopade z okoljskimi zahtevami in s pritiski (Leon, 2014, str. 408).

Okoljska problematika, s katero se spopadamo v današnjih časih, med drugim vpliva tudi na poslovno okolje in posledično na oblikovanje novih poslovnih modelov in tehnologij, namen le-teh pa je trajnostni razvoj (Iqbal, Ahmad, Nasim & Khan, 2020, str. 1). Obstaja mnogo različnih razlag, ki definirajo trajnost. Ena izmed pogostejših trajnost definira kot zmožnost trenutne generacije, da ohranja določeno stanje brez škodljivih vplivov za prihodnje generacije (Mulder, 2006, str. 2). Trajnostno vodenje je konstrukt, ki povezuje družbeno, ekološko zavest in management organizacije. Usmerjeno je k vodenju, ki omogoča uresničevanje okoljskih, družbenih in dolgoročnih razvojnih ciljev in obenem ohranja dobičkonosnost (Avery & Bergsteiner, 2011a, str. 2–6).

Do potrebe razvoja trajnostnega vodenja je pripeljala družbena in okoljska problematika, ki je v zadnjih nekaj letih vse bolj diskutirana tema (Hallinger & Suriyankietkaew, 2018, str. 2). Torej lahko trdimo, da je trajnostno vodenje relativno nepoznano in neraziskano področje, ki bo za poslovanje podjetij v prihodnosti vse bolj pomembno. Razvoj trajnostnega vodenja postaja nujnost poslovnega okolja in omogoča napredek družbe. Termin trajnostno vodenje je vrednostno osnovano vodenje v okviru teorije transformacijskega vodenja (Peterlin, 2004, str. 3). Leban in Zulauf (2004) trdita, da sposobnost čustvene inteligentnosti pozitivno vpliva na transformacijski stil vodenja projektnega managerja, kar se izraža na uspešnosti projekta (Leban & Zulauf, 2004; Peterlin, 2014, str. 28).

Obstajata dva pristopa trajnostnega vodenja, metaforično imenovana »kobilice« in »čebele«. Pristop »kobilic« je usmerjen predvsem k uresničevanju lastnih ciljev, ni trajnostno naravnani in je kratkoročen, medtem ko je za pristop »čebel« značilno uresničevanje družbenih interesov, trajnostne rasti in dolgoročnosti (Avery & Bergsteiner, 2011a, str. 14–19). Družbena odgovornost in trajnostni razvoj podjetij sta na trgu postala trend, s katerim si mnoga podjetja z lažnim poslanstvom poskušajo izboriti širši krog potencialnih ozaveščenih strank. Za uspešno dolgoročno poslovanje morajo imeti podjetja iskreno in dobronamerno vizijo, ki bo pripomogla k ohranjanju okolja (Kantabutra & Avery, 2010).

Namen magistrske naloge je s pomočjo javno dostopnih znanstvenih in strokovnih virov poglobiti znanje in podrobneje preučiti čustveno inteligentnost ter trajnostno vodenje. Namen v prvem, teoretičnem delu, je s pregledom domače in tuje ustrezne znanstvene in strokovne literature opisati preučevane konstrukte. V drugem, empiričnem delu, je namen raziskati primer vodenja trajnostne organizacije in razvoj čustvene inteligentnosti lastnice konkretnega analiziranega trajnostno naravnane podjetja.

Glavni cilj magistrske naloge je na podlagi strokovne in znanstvene literature prikazati pomen in vlogo razvoja čustvene inteligentnosti in trajnostnega vodenja na primeru trajnostne organizacije.

Pomožni cilji magistrske naloge so:

1. podrobno preučiti konstrukt čustvene inteligentnosti in trajnostnega vodenja s pregledom ustrezne domače in tuje literature;
2. na podlagi podatkov opisati in analizirati koncepte obravnavanih tematik na izbranem trajnostno naravnem podjetju;
3. s pomočjo multimetodološke raziskave zbrati primarne podatke in ugotoviti vlogo razvoja čustvene inteligentnosti v trajnostnem vodenju;
4. na podlagi ugotovitev oblikovati priporočila za nadaljnje poslovanje analiziranega trajnostno naravnega podjetja.

Glede na postavljene cilje podajamo **raziskovalno predpostavko** magistrske naloge, ki je, da sta čustvena inteligentnost in trajnostno vodenje povezana, tako da čustvena inteligentnost spodbuja trajnostno vodenje. Raziskati želimo tudi, na kakšne načine kontekst trajnostnega vodenja omogoča razvoj čustvene inteligentnosti lastnice trajnostno naravnega podjetja.

Empirični del raziskovalne naloge bo osnovan na kvalitativnem raziskovalnem pristopu, natančneje na analizi življenjske zgodbe s pomočjo kvalitativnega intervjuja. Analizirane bodo tudi objave strank podjetja na socialnih omrežjih in blogih. Temelj za razumevanje obravnavanih konstrukto je raziskava, ki je bila izvedena v okviru magistrske naloge in vključuje sledeča temeljna **raziskovalna vprašanja**:

1. Kako razvita je čustvena inteligentnost analizirane trajnostno naravnane podjetnice?
2. Kako trajnostno vodenje vpliva na razvoj čustvene inteligentnosti lastnice?
3. Kakšna vloga je namenjena čustveni inteligentnosti v okviru trajnostnega vodenja?

Magistrska naloga bo zasnovana v dveh delih. V prvem, teoretičnem delu, bosta natančno predstavljena dva glavna konstrukta – čustvena inteligentnost in trajnostno vodenje. V prvem delu bo uporabljena metoda deskripcije, ki z opisovanjem, s primerjavo in z analizo omogoča tvorjenje logične povezave, in metoda kompilacije, ki povzema spoznanja in misli priznanih avtorjev. Uporabljeni bodo predvsem že zbrani podatki, dostopni preko javnih baz znanstvene literature. Osredotočili se bomo na sodobne in novejšje raziskave, uporabljeni pa bodo tudi sekundarni viri iz starejše literature, ki vključujejo klasične teorije in pristope.

Drugi del magistrske naloge bo raziskovalni in bo temeljil na multimetodološki raziskavi, kjer bo uporabljen kvalitativni pristop. V prvi fazi bo direktorici podjetja posredovan validiran anketni vprašalnik prof. dr. Gayle Avery, ki je direktorica Inštituta za trajnostno

vodenje, za analizo 23 praks trajnostnega vodenja, kjer bo pri kasnejši analizi prisotna triangulacija podatkov z ekspertnim intervjujem. S podjetnico bo izveden tudi globinski intervju, z njenim ožjim timom pa delno strukturiran intervju. Analizirane bodo tudi objave strank na socialnih omrežjih in blogih o tem, kako ob nakupu izdelkov zaznavajo obravnavano podjetnico. Ugotovitve iz intervjujev in vprašalnikov bodo anonimizirane zaradi spoštovanja zasebnosti anketirancev.

Primarni viri bodo analizirani, interpretirani in povezani s preučevanimi konstrukti. S pomočjo rezultatov analize bodo po potrebi podani nasveti za poslovanje podjetja v prihodnosti. V prvem delu raziskovalnega dela so možne vsebinske omejitve, povezane z ustreznostjo uporabe sekundarnih podatkov, zbranih za drugačen namen. V drugem delu pa se lahko pojavijo metodološke omejitve, povezane s subjektivnimi odgovori udeležencev.

1 ČUSTVENA INTELIGENTNOST

1.1 Opredelitev inteligentnosti

Srečujemo se z dvema izredno podobnima izrazoma, med katerima obstaja velika razlika. Inteligentnost je izraz, ki ponazarja sposobnosti, izraz inteligenca pa se navezuje na družbeni sloj oziroma izobraženstvo (Pogačnik, 1995, str. 11). Inteligentnost je opisni termin, kar pomeni, da opisuje določene lastnosti posameznikov oziroma skupine posameznikov. Za opisne termine je značilno, da so arbitrarni in je za njih težko najti splošno definicijo, ki bi lahko vključevala vse kompleksne ideje (Pfeifer & Scheier, 1999, str. 5).

Nedvomno je inteligentnost zapleten termin, ki ga različni avtorji drugače definirajo. Al Neif (2012, str. 107) je v svoji raziskavi med drugim zbral tudi nekaj različnih definicij inteligentnosti. Stwooard (v Al Neif, 2012, str. 107) je inteligentnost opredelil kot zmožnost doseganja aktivnosti, za katere je značilna težavnost, zapletenost, abstrakcija in gospodarnost v času in trudu. Binet (v Al Neif, 2012, str. 107) termin opredeljuje kot sposobnost smiselnega razumevanja inovacij in samokritike. Za Bornja (v Al Neif, 2012, str. 107) inteligentnost pomeni doseganje dobrih rezultatov na testu inteligentnosti. Kelvin (v Al Neif, 2012, str. 107) trdi, da je inteligentnost zmožnost učenja, za Jarreta pa je definicija inteligentnosti doseganje dobrih rezultatov v izobraževalnih ustanovah.

Inteligentnost je sposobnost dojemanja in procesiranja informacij, razumevanja in reševanja problemov in je močno povezana z abstraktnim razmišljanjem. Abstraktno razmišljanje je zmožnost, ki posameznika prepozna kot inteligentnega (Mayer, Salovey, Caruso & Cherkasskiy, 2011, str. 530). Mayer, Salovey, Caruso in Cherkasskiy (2011, str. 531) prav tako poudarjajo, da je inteligentnost kompleksen in težko definiran termin. Inteligentnost ni pogojena le s posameznikovim psihološkim delovanjem, ampak nanjo vplivajo tudi osebnostne lastnosti in čustvene sposobnosti.

Obstajajo različne teorije inteligentnosti. Ena izmed pomembnejših je Gardnerjeva teorija mnogoterih inteligentnosti (1983; 1999; 2007; 2010), ki izpostavlja vsaj osem samostojnih, enakovrednih tipov inteligentnosti. Posamezniki razvijejo eno ali več vrst inteligentnosti tako, da jih podedujejo in razvijejo s pomočjo učenja oziroma kulturnih vrednot. Trdimo lahko, da se inteligentnost razvije skozi interakcijo posameznikovih bioloških predispozicij in možnosti, ki so mu dane v njegovem okolju (Sternberg, 2000, str. 44).

Gardnerjeva teorija mnogoterih inteligentnosti je omogočila kritičen pogled na standardizirane inteligentne teste. Njihova pozitivna lastnost je zanesljivost, saj daje enake rezultate skozi čas, ti pa so primerljivi kljub uporabi v različnih kulturah in času. Njihova slabost se kaže v dvomljivi veljavnosti, saj tisto, kar dejansko merijo, popolnoma ne prikazuje tistega, kar naj bi merili (Peterlin, 2014, str. 47). S standardiziranimi testi je mogoče meriti jezikovno, logično-matematično in prostorsko inteligentnost, v obravnavo pa niso vključene glasbena, telesna, intrapersonalna, interpersonalna in naravoslovna inteligentnost (Sternberg, 2000, str. 44). Intrapersonalna oziroma osebna inteligentnost se navezuje predvsem na človekovo poznavanje lastnih čustev, interpersonalna oziroma neosebna pa je usmerjena k občutkom, vedenju in motivaciji drugih. V sklopu teh dveh inteligentnosti gre za obravnavo čustvene in socialne inteligentnosti (Peterlin, 2014, str. 53).

1.2 Opredelitev čustev

Čustva so množica sprememb v telesu, povezanih s konkretnimi mentalnimi podobami, ki so aktivirale določen možganski sistem (Damasio, 1994, str. 143–145). Različne kulture drugače opisujejo izražanje in definicijo čustev, vsem pa je skupno, da so določena čustva univerzalna. Ta čustva se pogosto interpretirajo kot primarna oziroma osnovna, za njih pa je značilno, da so temeljno izhodišče za izpeljavo bolj kompleksnih čustev. Kot primarna čustva se štejejo sreča, strah, jeza in žalost (Turner, 2014, str. 11). Kombinacija različnih primarnih čustev in prepletenost le-teh privede do sekundarnih čustev, kot so ljubezen, upanje, ljubosumje, hrepenenje itd. (Braniecka, Trzebińska, Dowgiert & Wytykowska, 2014, str. 2). Zanimivo je, da imajo od štirih primarnih čustev tri, to so strah, jeza in žalost, negativno valenco (Turner, 2014, str. 11). Znanstveniki se sicer strinjajo, da imajo določena čustva negativen oziroma pozitiven pomen, kljub temu pa je splošno klasificiranje določenih čustev neutemeljeno. Dober primer te razlage je jeza, ki bi se v splošnem lahko smatrala kot slabo in negativno čustvo, če pa se poglobimo, je jeza pogosto pozitivno korelirana s preživetjem, z obrambo in vzdrževanjem osebne integritete ter s popravljanjem družbene krivice. Splošna kategorizacija tega čustva kot negativnega je kljub pogostemu družbenemu prepričanju krivična (Izard, 2013, str. 8).

Oatley in Jenksins (1998) navajata, da je načinov za izražanje čustev veliko, kot enega izmed najosnovnejših orodij za izražanje čustev pa izpostavljata obraz. Obraz in mimika telesa sta tudi najbolj osnovna načina za prepoznavanje čustev s strani drugih ljudi oziroma sogovornikov, analize kažejo, da je pri njima prisotno razlikovanje med različnimi

kulturami. Določena čustva prepoznamo na podlagi specifičnih znakov. Solze so na primer znak žalosti, smeh pa se tolmači kot čustvo sreče. Mislili bi lahko, da sta govorjenje in izbira besed prav tako dobra pokazatelj čustev, analize pa pravijo, da ne spadata pod najbolj adekvatne načine prepoznavanja. Obstaja razlika v poznavanju besed, ki opisujejo določena čustva, te razlike pa se kažejo predvsem pri različnem dojemaju v različnih kulturah. Določeni ljudje za izražanje uporabljajo kompleksnejše besede, medtem ko drugi uporabljajo zelo enostavne. Takšne razlike privedejo do konflikta pri razumevanju (Elfenbein & Ambady, 2002, str. 204).

V zgodovini je bilo narejenih ogromno analiz in raziskav o teoriji organizacije, kar kaže na to, da so bila čustva že od samega začetka tema raziskovanja, vendar v različnem obsegu, z različnih pogledov in različnimi nameni. V zadnjih desetih letih so čustva postala eno od glavnih vprašanj znotraj te discipline. Organizacije in podjetja so na podlagi tega prisiljena sprejeti vlogo čustev in zaposlene razumeti kot celovita bitja, ki se obnašajo racionalno in čustveno, to obnašanje pa definira njihove odzive na delovne okoliščine. Le s tem zavedanjem bodo managerji sposobni ustvariti delovno okolje, ki bo privedlo do visoke stopnje zaupanja v medsebojnih odnosih, kar je dandanes tudi funkcionalni imperativ sodobnih organizacij. Management dobiva novo vlogo, emotivnost organizacijskih subjektov pa se z obrobja seli v osrčje delovanja sodobnih organizacij (Mesner Adolšek, 2002, str. 24–26).

1.3 Opredelitev čustvene inteligentnosti

1.3.1 Pregled definicij čustvene inteligentnosti

Kljub temu da je čustvena inteligentnost relativno nov konstrukt, je njeno prisotnost na druge načine možno zaznati že v davni preteklosti. V starodavnem indijskem zapisu Bhagavadgita, napisanem pred 5000 leti, v katerem je veliko govora o filozofski razlagi človekove biti, je možno opaziti veliko podobnosti med zapisom Sthithapragnya (ang. emotionally stable person) in Mayerjevo ter Saloveyevu razlago čustveno inteligentne osebe (Gayathri & Meenakshi, 2013, str. 3).

Emmerling in Goleman (v Dhani & Sharma, 2016, str. 192) pravita, da obstaja veliko različnih definicij čustvene inteligentnosti, ki se med seboj dopolnjujejo in izpopolnjujejo. Skupno vsem je, da čustvena inteligentnost govori o razumevanju lastnih in tujih čustev.

Konstrukt čustvene inteligentnosti sta Salovey in Mayer prvič predstavila leta 1990, pozornost javnosti pa je dobil predvsem zaradi intuitivne privlačnosti argumenta, da je čustvena inteligentnost pomemben dejavnik uspeha (Miners, Côté & Lievens, 2018, str. 87). Prvotna definicija konstrukt definira kot podmnožico socialne inteligentnosti, ki vključuje sposobnost razumevanja prepletenosti lastnih in tujih občutkov oziroma čustev ter zmožnost

vpliva na razmišljanje in posledična dejanja, povezana z njimi (Dhani & Sharma, 2016, str. 192).

Mayer, Roberts in Barsade (Miners, Côté & Lievens, 2018, str. 87) čustveno inteligentnost definirajo kot sposobnost natančnega razumevanja čustev, njihove uporabe in uporabe čustvenega znanja za krepitev misli. Slednja, novo opredeljena oziroma dopolnjena definicija iz leta 1997, je med akademiki in raziskovalci danes najbolj priznana definicija čustvene inteligentnosti (Dhani & Sharma, 2016, str. 192).

Z akademskim raziskovanjem je nadaljeval tudi Goleman, ki je leta 1995 objavil knjigo, v kateri je analiziral dosedanje raziskave in analizo poglobil z dodatnimi dejstvi o povezavi med čustvi in možgani, čustvi in družbenim obnašanjem ter šolskimi programi, ustvarjenimi za razvoj čustvenih in družbenih sposobnostih. V knjigi daje velik pomen potrditvi do takrat ugotovljenih dejstev, ki poudarjajo pomembnost čustvene inteligentnosti za posameznika in družbo (Salovey, Brackett & Mayer, 2004, str. 82).

Goleman je v naslednjih letih predstavil pet dimenzij čustvene inteligentnosti in kasneje zagovarjal pomembnost povezave med inteligenčnim količnikom (ang. intelligence quotient, v nadaljevanju IQ) in količnikom čustvene inteligentnosti (ang. emotional quotient, v nadaljevanju EQ). S teorijo zagovarja, da posameznikov uspeh ne determinira le ena izmed teh komponent, ampak sta obe inteligentnosti bistvenega pomena, večjo pozornost pa posveča čustveni inteligentnosti nad inteligenčnim količnikom (Faltas, 2016, str. 6). Goleman (v Dhani & Sharma, 2016, str. 192) je čustveno inteligentnost prvotno definiral kot zmožnost, ki vključuje samokontrolo, vnemo in vztrajnost ter sposobnost motiviranja sebe. Kasneje je definicijo poglobil in čustveno inteligentnost opredelil kot sposobnost prepoznavanja lastnih občutkov in občutkov drugih z zmožnostjo motiviranja sebe in efektivnega upravljanja lastnih in tujih čustev (Dhani & Sharma, 2016, str. 192).

Bar-On (1997b,c) je čustveno inteligentnost definiral kot »niz nezavednih sposobnosti, kompetenc in veščin, ki pripomorejo k človekovim sposobnostim pri spopadanju z okoljskimi zahtevami in s pritiski« (Bar-On, 1997b,c). Glavna ideja temelji na dejstvu, da se za uspehom posameznika ne skriva IQ, ampak faktorji, ki niso povezani z njim. Čustveno inteligentnost je mogoče razumeti kot splošno veščino, ki se uporablja za reševanje različnih težav, med katerimi so na primer motivacija, uravnavanje razpoloženja in empatija, le-te pa določajo, kako dobro uporabljamo druge sposobnosti, kot je na primer kognitivna inteligentnost (Rossi, 2012, str. 145).

Čustvena inteligentnost je skupek sposobnosti, ki ponazarjajo posameznikovo realno zaznavo čustev. Natančnejša kot je ta zaznava, boljše so posameznikove sposobnosti pri reševanju problemov v njegovem čustvenem življenju. Bolj formalna definicija konstrukta pravi, da je čustvena inteligentnost zmožnost zaznavanja in izražanja čustev, njihove miselne asimilacije, razumevanja in sprejemanja lastnih čustev ter čustev drugih ljudi (Salovey, Brackett & Mayer, 2004, str. 81–82).

1.3.2 Dimenzije čustvene inteligentnosti

Goleman je na podlagi Saloveyve in Mayeryeve teorije ter definicije čustvene inteligentnosti opredelil pet čustvenih spretnosti (Ordun & Beyhan Acar, 2014, str. 116):

- Sposobnost prepoznavanja in poimenovanja čustvenih stanj in razumevanje povezave med čustvi, mislimi in dejanji.
- Sposobnost obvladovanja čustvenih stanj, posledično kontroliranje čustev in preusmeritev neželenih čustvenih stanj v primernejša.
- Sposobnost zavednega vstopa v čustvena stanja, povezana s prizadevanjem po doseganju rezultatov in uspehov.
- Sposobnost branja oziroma zaznavanja čustev drugih ljudi, njihovo razumevanje in sposobnost vpliva na njihova čustva.
- Sposobnost tvorjenja in ohranjanja medosebnih odnosov.

Ljudje smo kompleksna bitja z različnimi osebnostmi, željami, s potrebami in z različnimi načini izkazovanja čustev. Posameznik, ki si želi v življenju uspeti, se mora teh razlik zavedati in med njimi postopati previdno. Pri takem postopanju je v pomoč teorija čustvene inteligentnosti, ki v splošnem okviru zajema pet komponent čustvene inteligentnosti (Serrat, 2017, str. 331). Ločijo se na osebne spretnosti, to so samozavedanje, samoregulacija in motivacija, in na družbene, kamor štejemo empatijo in družbene veščine (Ordun & Beyhan Acar, 2014, str. 116). V tabeli 1 je prikazanih pet Golemanovih komponent čustvene inteligentnosti in petindvajset čustvenih spretnosti.

Tabela 1: Osebne in čustvene spretnosti

OSEBNE SPRETNOSTI	
Komponente čustvene inteligentnosti	Čustvena spretnost
<u>SAMOZAVEDANJE</u> - Opazovanje sebe in prepoznavanje lastnih občutkov. - Poimenovanje čustev. - Razumevanje odnosov med mislimi, čustvi in odzivi.	<u>Čustveno zavedanje:</u> Prepoznava lastnih čustev in njihovih vplivov.
	<u>Primerna samoocena:</u> Zavedanje lastnih sposobnosti in ovir.
	<u>Samozavest:</u> Zavedanje lastne vrednosti.
<u>SAMOREGULACIJA</u> - Upravljanje z lastnimi notranjimi stanji.	<u>Samokontrola:</u> Ustrezno obvladovanje neprijetnih občutkov.
	<u>Zaupanje:</u> Ohranjanje ustrezne stopnje zaupanja in zanesljivosti.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

OSEBNE SPRETNOSTI	
Komponente čustvene inteligentnosti	Čustvena spretnost
	<u>Vestnost:</u> Prevzem odgovornosti za svoja dejanja.
	<u>Prilagodljivost:</u> Zmožnost hitre in primerne prilagoditve v primeru sprememb.
	<u>Inovativnost:</u> Lahko sprejemanje novih idej, pristopov in informacij.
<u>MOTIVACIJA</u> - Čustvene težnje, ki vodijo oziroma olajšujejo doseganje zastavljenih ciljev.	<u>Želja po dosežkih:</u> Težnja po doseganju nadpovprečnih rezultatov.
	<u>Predanost:</u> Uskladitev s cilji organizacije.
	<u>Pobuda:</u> Pripravljenost ustrezne reakcije v primeru novih priložnosti.
	<u>Optimizem:</u> Vztrajnost pri doseganju ciljev tudi v primeru ovir.
DRUŽBENE SPRETNOSTI	
Komponente čustvene inteligentnosti	Čustvena spretnost
<u>EMPATIJA</u> - Zavedanje čustev, potreb in strahov drugih ljudi.	<u>Razumevanje drugih:</u> Zaznavanje tujih čustev in pogledov na stvari, zanimanje za njihove težave in skrbi.
	<u>Razvijanje drugih:</u> Zaznavanje razvojnih potreb drugih ljudi in pomoč pri krepitvi njihovih sposobnosti.
	<u>Usmerjenost k služenju:</u> Predvidevanje, prepoznavanje in uresničevanje strankinih potreb.
	<u>Izkoriščanje raznolikosti:</u> Ustvarjanje priložnosti s pomočjo različnih ljudi.
	<u>Politično zavedanje:</u> Sposobnost prepoznavanja čustvenih tokov in razmerja moči v skupini.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

DRUŽBENE SPRETNOSTI	
Komponente čustvene inteligentnosti	Čustvena spretnost
<u>DRUŽBENE VEŠČINE</u> - Dobre sposobnosti pri doseganju želenih odzivov pri drugih.	<u>Vpliv:</u> Poznavanje različnih taktik prepričevanja.
	<u>Komunikacija:</u> Odprta komunikacija in sposobnost prepričevanja.
	<u>Reševanje konfliktov:</u> Mediacija in reševanje nesoglasij.
	<u>Vodenje:</u> Inspiriranje in vodenje drugih posameznikov ali skupin.
	<u>Pobuda za spremembe:</u> Predlaganje oziroma vodenje sprememb.
	<u>Grajenje povezav:</u> Negovanje in skrb za odnose.
	<u>Sodelovanje:</u> Delo v skupini z namenom doseči cilje.
	<u>Timske sposobnosti:</u> Ustvarjanje sinergije v skupini in uresničevanje skupnih ciljev.

Vir: prirejeno po Ordun & Beyhan Acar (2014).

Osebne in družbene spretnosti so opredeljene kot glavne klasifikacije čustvene inteligentnosti (Ordun & Beyhan Acar, 2014, str. 118). Zgornji okvir komponent čustvene inteligentnosti in njenih podkategorij je odlično orodje za izboljšavo čustvenih in družbenih spretnosti. Družbene spretnosti nakazujejo predvsem na uspešnost na poslovnem področju (Gharoie Ahangar, 2012, str. 122–123). Kot že omenjeno, je čustveno inteligentnost mogoče izboljšati, pri čemer je v povezavi z zgornjim okvirom treba veliko motivacije, vadbe, povratnih informacij in krepljenja svojih novih spretnosti (Serrat, 2017, str. 336).

Obstajajo tudi druge razlage dimenzij čustvene inteligentnosti. Law (v Gharoie Ahangar, 2012, str. 123) trdi, da čustvena inteligentnost vsebuje štiri poglede: čustveno presojo drugih, uporabo čustev, lastno čustveno presojo in regulacijo čustev. Cote & Minors (v Gharoie Ahangar, 2012, str. 123) čustveno inteligentnost razčlenjujeta na čustveno presojo, izkoriščenost čustev, razumevanje čustev in njihov nadzor.

1.4 Modeli čustvene inteligentnosti

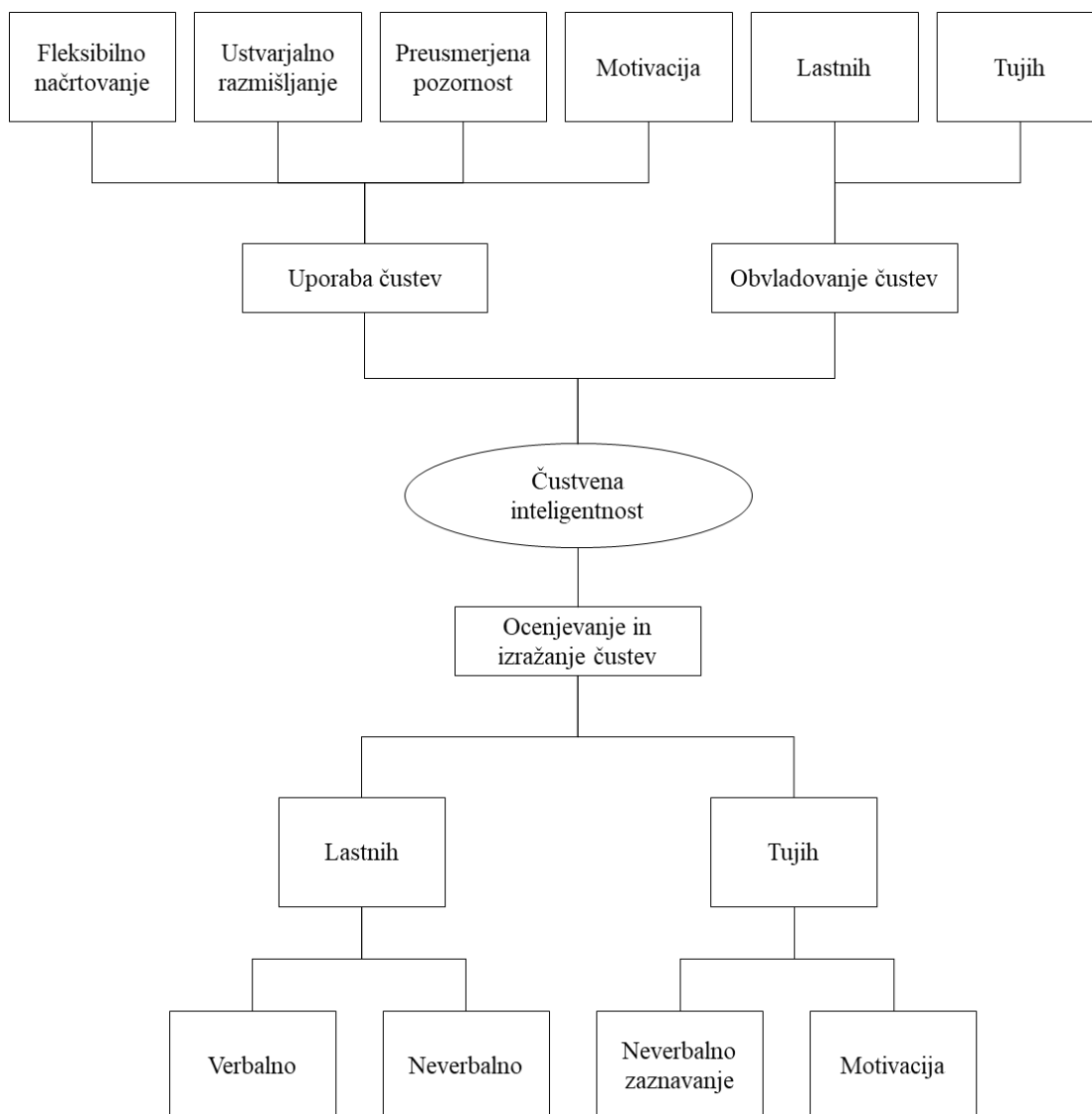
V prejšnjih poglavjih so bile večkrat omenjene različne definicije čustvene inteligentnosti. Glede na različne teoretične zasnove pojma so posamezni avtorji oblikovali različne modele

čustvene inteligentnosti. Glavni teoretiki, ki so pripomogli k zasnovi teh modelov, so: Salovey in Mayer, Goleman, Bar-On ter Petrides in Furnham (Kanesan & Fauzan, 2019, str. 1–2). Salovey in Mayer (1990) čustveno inteligentnost opredeljujeta kot zmožnost zaznavanja lastnih in tujih čustev, njihovo razlikovanje, uravnavanje, razumevanje in njihovo uporabo za čustveno in intelektualno rast (Ackley, 2016, str. 271). Goleman (1995) čustveno inteligentnost definira kot vsako osebnostno značilnost, ki je kognitivna inteligentnost ne predstavlja. Bar-On (1997b,c) čustveno inteligentnost predstavlja kot sposobnosti in veščine, ki niso kognitivne in vplivajo na posameznikove sposobnosti spopadanja z okoljskimi zahtevami in s pritiski. Petrides in Furnham (2001) čustveno inteligentnost označujeta kot lastnost. Gre za položaj čustvene samopodobe, locirane na nižjih ravneh osebnostnih hierarhij. Zgoraj opisane definicije so pripomogle k zasnovi treh modelov čustvene inteligentnosti, to so sposobnostni, mešani in značilnostni model (Kanesan & Fauzan, 2019, str. 1–2). V literaturi je mogoče zaslediti tudi druge modele čustvene inteligentnosti, nekatere izmed njih so oblikovali Cooper in Sawaf ter Weisinger. Ker se v literaturi veliko pogosteje omenjajo modeli Saloveya in Mayerja, Golemana, Barona, Petridesa in Furnhama, bodo v nadaljevanju predstavljeni tisti, ki so jih zasnovali ti avtorji (Neubauer & Freudenthaler, 2005, str. 33).

1.4.1 Sposobnostni model čustvene inteligentnosti

Leta 1990 sta Peter Salovey in John Mayer kot prva izmed raziskovalcev opredelila glavni okvir za razumevanje koncepta čustvene inteligentnosti, ki je služil predvsem za razumevanje razlik posameznikov glede zmožnosti obdelave in prilagoditve različnih čustvenih informacij (Neubauer & Freudenthaler, 2005, str. 33). Na sliki 1 so prikazane glavne komponente tega okvira.

Slika 1: Komponente sposobnostnega modela čustvene inteligentnosti



Vir: prirejeno po Neubauer & Freudenthaler (2005).

Kot je razvidno iz zgornje slike 1, po Mayerjevem in Saloveyevem modelu čustvena inteligentnost obsega tri konceptualno povezane čustvene procese: uporabo, obvladovanje in ocenjevanje ter izražanje čustev. Čustveno inteligentni posamezniki s pomočjo fleksibilnega načrtovanja, ustvarjalnega razmišljanja, zmožnosti preusmerjanja pozornosti in motiviranja sebe ter drugih čustva uporabljajo spretno. Te spretnosti se kažejo pri pravilnem zaznavanju in ocenjevanju lastnih čustev, pri njihovem izražanju ob pravem času, prepoznavanju čustev drugih oseb in pri pravem odzivu na njih, pri obvladovanju čustev za dosego zastavljenih ciljev in pri pravilni uporabi lastnih čustev z namenom reševanja problemov. Obvladovanje oziroma kontroliranje čustev in ocenjevanje ter izražanje čustev se delita na dve področji – lastna in tuja čustva. Salovey in Mayer ločita dve perspektivi – zaznavanje in uravnavanje lastnih čustev in čustev druge osebe. Ocenjevanje in izražanje se

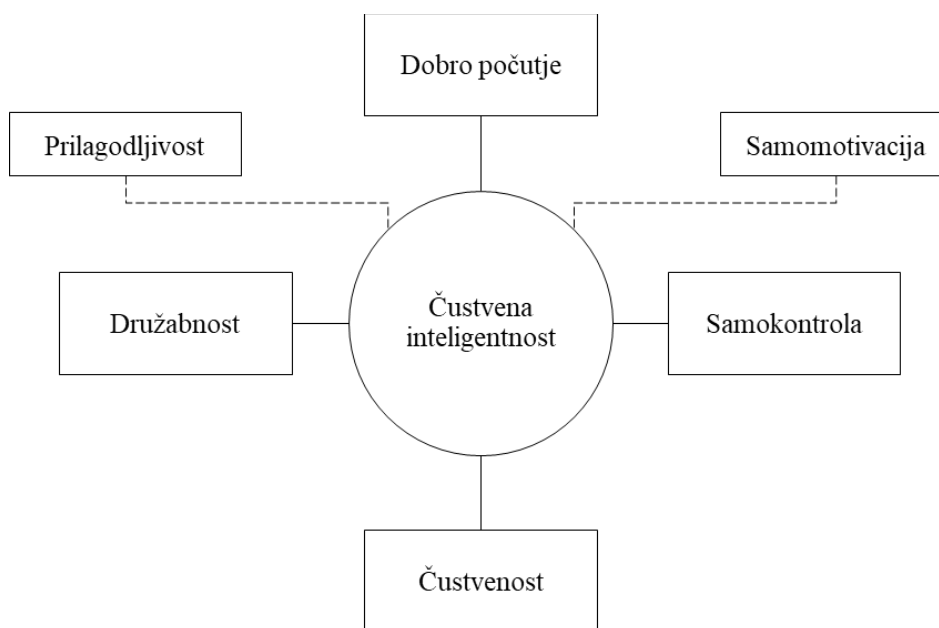
deli še na dve podkategoriji. Pri lastnih čustvih gre za verbalno oziroma neverbalno ocenjevanje in izražanje, pri čustvih druge osebe pa se poleg neverbalnega zaznavanja pojavi tudi znan konstrukt empatija (Neubauer & Freudenthaler, 2005, str. 32–34).

Opisani model, ki je bil razvit v samem začetku pojava novega konstrukta čustvene inteligentnosti, je povzročil dvome drugih raziskovalcev o tem, ali dejansko gre za novo vrsto inteligentnosti. Prvoten model ni bil dovršen in kvalitetno opisan. Kaj pravzaprav je fleksibilno planiranje in preusmeritev pozornosti? Salovey in Mayer sta nadaljevala z raziskovanjem in leta 1997 predstavila revidiran sposobnostni model, ki obsega štiri področja oziroma veje čustvene inteligentnosti (Neubauer & Freudenthaler, 2005, str. 35). Dotični model je bil v kasnejših letih deležen več popravkov, pri raziskovanju pa jima je pomagal tudi David R. Caruso. Po teoriji, ki so jo zasnovali, obstajajo štiri področja čustvene inteligentnosti, ki so potrebna za izvajanje čustvenega sklepanja. Sledijo si po kompleksnosti. Prvo, **prepoznavanje čustev**, je prepoznano kot najbolj osnovna kompetenca. Gre za prepoznavanje različnih čustvenih izrazov in njihovo razločevanje ter povezovanje z različnimi konteksti in s kulturami. V primeru, da obstaja potreba po izražanju čustev, ta kompetenca predstavlja njihovo pravilno izražanje. Obsega tudi zaznavanje čustev iz okolja, umetnosti, glasbe in zaznavanje čustev pri govoru, obrazni mimiki in vedenju drugih posameznikov. Slednje veje modela se smatrajo za bolj integrirana in kognitivno bolj zapletena področja. **Uporaba čustev** se nanaša na izkoriščanje čustev v lasten prid. Med drugim to pomeni, da posameznik nihanja razpoloženja izkorišča za ustvarjanje različnih kognitivnih perspektiv in daje prednost razmišljanju z usmerjanjem pozornosti glede na trenutne občutke. Za razliko od starega sposobnostnega modela ta pod uporabo čustev uvršča tudi kreiranje čustev kot sredstvo za povezovanje z izkušnjami drugih ljudi. Kot pri prejšnji različici modela pa v to kategorijo spada tudi kreiranje čustev kot pomoč pri presoji in spominu. Tretja veja, **razumevanje čustev**, pomeni prepoznavanje kulturnih razlik pri vrednotenju čustev, razumevanje posameznikovih čustev, do katerih bo prišlo v prihodnosti, in prepoznavanje čustvenih prehodov, kot je na primer prehod od jeze do užitka. Gre za razumevanje kompleksnih ali mešanih čustev, razlikovanje med razpoloženji in čustvi in prepoznavanje situacij, ki bodo vzbudile določena čustva. Razumevanje čustev pomeni tudi, da ima posameznik sposobnost predvideti predhodnike, pomene in posledice čustev ter da čustva uspešno definira in prepozna njihovo medsebojno povezavo. Zadnja, najbolj kompleksna veja, je **management čustev** in predstavlja učinkovito obvladovanje lastnih in tujih čustev za doseg želenih rezultatov. Čustveno inteligen ten posameznik uspešno regulira čustvene odzive, spremlja čustvene reakcije in si v primeru pozitivnih posledic pusti čutiti oziroma zna čustva v primeru negativnih posledic zatreti. Management čustev pomeni posameznikovo odprtost za prijetna in negativna čustvena stanja in odprtost za informacije, ki jih ta sporočajo (Mayer, Caruso & Salovey, 2016, str. 1–7).

1.4.2 Značilnostni model

Petrides in Furnham (2001), ki sta zasnovala značilnostni model, čustveno inteligentnost opisujeta kot prepletенost med samozaznavanjem in težnjo k vedenju. Čustveno inteligentnost močno povezujeta z osebnostnim faktorjem in jo uvrščata na osebnostno lestvico. Ideja značilnostnega modela izhaja iz prepričanja, da je dimenzije osebnosti treba uporabiti za merjenje čustvene inteligentnosti. Model sestoji iz petnajstih, s čustvi povezanih podkategorij, ki so razporejene med različne osebnosti, posledično pa sestavljajo štiri glavne kategorije oziroma lastnosti. Te lastnosti so prikazane na sliki 2 (Kanesan & Fauzan, 2019, str. 6–7).

Slika 2: Lastnosti značilnostnega modela čustvene inteligentnosti



Vir: prirejeno po Kanesan & Fauzan (2019).

Dobro počutje je povezano z boljšo zmožnostjo prilagoditve, **samokontrola** pa ponazarja nadzor nad nagoni in željami. Tretja lastnost, visoka **čustvenost**, predstavlja zaznavanje in izražanje čustev, kar pripomore k vzpostavljanju in ohranjanju odnosov. **Družabnost** je kot zadnja izmed glavnih štirih lastnosti povezana s socialnimi odnosi in z družbenim vplivom. Vsaka izmed zgoraj opisanih lastnosti sestavlja skupek trinajstih podkategorij, povezanih s čustvi. Dobro počutje je na primer povezano s samopodobo, z optimizmom in s srečo, samokontrola z regulacijo čustev, nizko impulzivnostjo in managementom stresa. Podkategorije, ki predstavljajo čustvenost, so empatija, zaznavanje čustev, izražanje čustev in odnosi. Družabnost pa je skupek managementa čustev, asertivnosti, družbene zavesti in samopodobe. Čustveno inteligentnost tvorita še dve z le-to neposredno povezani podkategoriji, **prilagodljivost** in **samomotivacija** (Kanesan & Fauzan, 2019, str. 6–7).

1.4.3 Mešani model

Kot že samo ime pove, mešani model čustvene inteligentnosti predstavlja prepletenost med sposobnostnim in značilnostnim modelom. Vključuje tako vidike posameznikovih sposobnosti kot tudi njegovih značilnosti oziroma lastnosti. Sama ideja te povezave se v literaturi sicer smatra kot dobra, vseeno pa zaradi prevelikega fokusa na prilagojeno delovanje, kot recimo družbene veščine, spopadanje s stresom in motivacijo, mešani modeli slabo merijo čustveno inteligentnost in se jih težje opredeli med čustva ali inteligentnost. Mešani model sta nepovezано raziskovala dva avtorja, Bar-On in Goleman. Prvi je mešani model definiral predvsem s teoretičnega vidika, drugi pa ga je opisoval bolj praktično. Bar-Onov mešani model sestoji iz intrapersonalne oziroma lastne dimenzije in interpersonalne oziroma družbene dimenzije, medtem ko se Golemanov model osredotoča tudi na samozavedanje in samoregulacijo v povezavi z intrapersonalno dimenzijo ter družbenim zavedanjem in managementom odnosov v povezavi z interpersonalno dimenzijo (Kanesan & Fauzan, 2019, str. 4). Golemanov model, ki predstavlja posebno poglavje dimenzij čustvene inteligentnosti, je podrobneje predstavljen v prejšnjem poglavju.

Bar-Onov model temelji na predpostavki, da je čustvena inteligentnost močno povezana s socialno inteligentnostjo. Čustveno inteligentnost preučuje z vidika posameznikovih značilnosti, njegov model pa sestavlja pet komponent čustvene inteligentnosti. Koncept **intrapersonalne komponente** se nanaša na sposobnost samopoznavanja, samozavedanja, samospoštovanja, asertivnosti, samoaktualizacije in samoocenjevanja oziroma neodvisnosti. **Interpersonalno komponento** predstavljajo empatija, družbena odgovornost in medosebni odnosi. **Management čustev** vključuje spopadanje s stresom in nadzor impulzov, **razpoloženje** pa predstavljata optimizem in sreča. Zadnja komponenta, tj. **prilagodljivost**, pomeni prilagodljivost oziroma fleksibilnost in zmožnost reševanja problemov (Boršić Laborde in drugi, 2019, str. 5).

Podobno kot Bar-Onov Golemanov mešani model poudarja vidik intrapersonalne in interpersonalne dimenzije. Goleman meni, da visok IQ za uspeh v življenju ni zadosten in zanj poudarja pomen čustvene inteligentnosti, s katero je mogoče življenjske odločitve sprejemati uspešnejše (Boršić Laborde in drugi, 2019, str. 5). Goleman v svojem modelu opredeljuje pet dimenzij, ki se ločijo na osebne in družbene spretnosti. Med osebne spretnosti spada **samozavedanje**, ki pomeni, da posameznik prepoznava svoja čustva, prednosti, slabosti, cilje, motivacijo in vpliv njegovih čustev na druge. Druga osebna spretnost je **samoregulacija**, ki pomeni prepoznavanje, kontroliranje in preusmerjanje lastnih negativnih čustev v pozitiven in produktiven namen. **Družbene veščine** spadajo med družbene spretnosti, ki vključujejo vzdrževanje oziroma upravljanje medsebojnih odnosov in usmerjanje drugih oseb. Četrta spretnost je **empatija**, ki predstavlja upoštevanje tujih čustev pri sprejemanju lastnih odločitev. Zadnja, peta spretnost, je **motivacija** in pomeni željo in notranji zagon za doseg ciljev (Kanesan & Fauzan, 2019, str. 5).

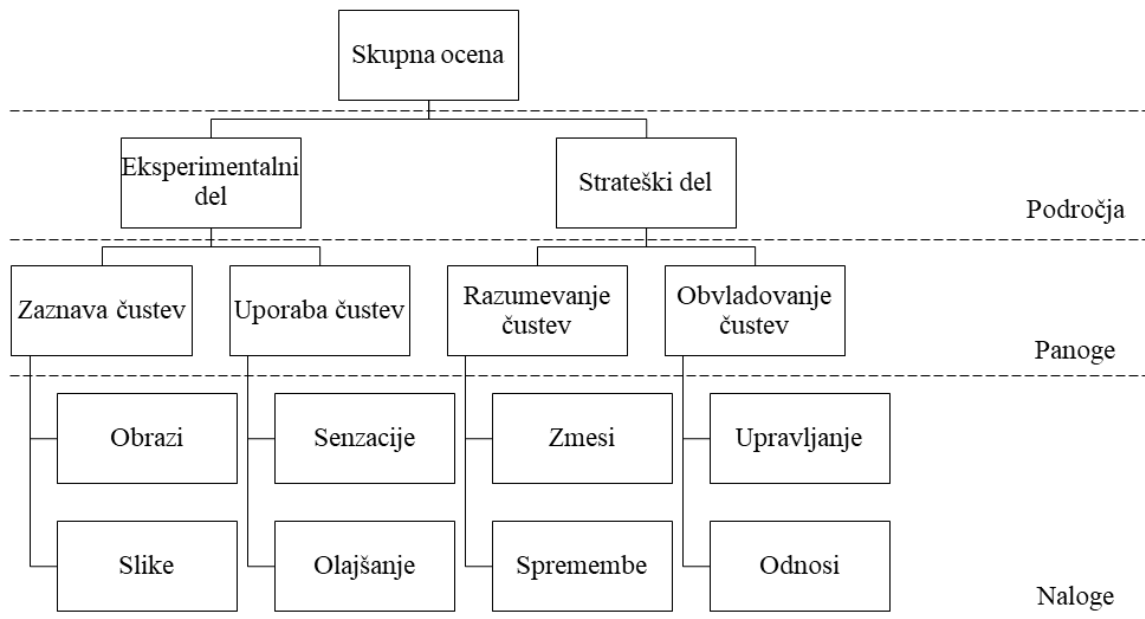
1.5 Merjenje čustvene inteligentnosti

V zadnjem desetletju je konstrukt čustvene inteligentnosti tema, ki se ji raziskovalci vedno bolj posvečajo. Kljub optimizmu različnih avtorjev, da je čustvena inteligentnost pomemben faktor v organizacijah, obstaja veliko nestrinjanja med samim konceptom, teorijo in merjenjem čustvene inteligentnosti (Conte, 2005, str. 433). Od pojava termina se je oblikovalo več različnih mer proučevanega konstrukta. Načini in razlage merjenja pa se razlikujejo predvsem glede na različne teoretične konceptualizacije in razlage čustvene inteligentnosti (Roberts, Zeidner & Matthews, 2001, str. 198). Kljub dejstvu, da je na voljo kar nekaj učinkovitih, veljavnih in zanesljivih orodij za merjenje čustvene inteligentnosti, obstaja ogromno prostora za nove raziskave, s katerimi bi se ovrednotile in izboljšale obstoječe metode merjenja (Dhani & Sharma, 2016, str. 194).

Pristopi za merjenje čustvene inteligentnosti se razlikujejo tako po vsebini kot tudi načinu ocenjevanja (Dhani & Sharma, 2016, str. 194). Med avtorji obstaja splošno strinjanje, da obstajajo tri kategorije instrumentov za merjenje čustvene inteligentnosti. Sposobnosti testi, ki temeljijo na podlagi uspešnosti (ang. performance-based EI ability tests), ocenjujejo posameznikovo čustveno inteligentnost skozi izvajanje različnih nalog (ang. problem-solving items), za katere obstaja vnaprej določen kriterij pravih in napačnih odgovorov. V drugo kategorijo spadajo mešani modeli samoocenjevanja (ang. mixed self-report EI instruments), pri katerih so posameznikom predstavljene opisne trditve, ki vključujejo širok nabor posameznikovih samozaznav, družbenih spretnosti in dispozicijskih vedenj, povezanih s čustvi. Testiranci v povezavi s temi trditvami označujejo, v kolikšni meri se z njimi strinjajo oziroma nestrinjajo. Tretja kategorija vključuje samoocenske teste sposobnosti (ang. self-report EI ability test), kjer posamezniki navajajo svoje strinjanje oziroma nestrinjanje z opisnimi trditvami, ki so v skladu z Mayerjevo in Saloveyevovo definicijo čustvene inteligentnosti (Pacheco, Rey & Sánchez-Álvarez, 2019, str. 94).

Konstitutiven v prvi kategoriji sposobnostnih testov, ki temeljijo na podlagi uspešnosti, je Mayerjev, Saloveyev in Carusov test čustvene inteligentnosti (ang. Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test, v nadaljevanju MSCEIT) (Dhani & Sharma, 2016, str. 194). Test meri posameznikov potencial oziroma sposobnosti razumevanja čustev in izkoriščanja le-teh za osebno rast. Vsebuje 141 vprašanj, reševanje pa traja med 30 in 45 minut. S testom je mogoče pridobiti 15 rezultatov, ki skupaj tvorijo skupno oceno čustvene inteligentnosti (ang. total EI score), dve oceni področja (ang. area scores), štiri ocene panoge (ang. branch scores) in osem ocen nalog (ang. task scores). Namen tega testa je merjenje štirih vej Mayerjevega in Saloveyevnega modela čustvene inteligentnosti, ki so zaznava, uporaba, razumevanje in obvladovanje čustev (LakshmiPriya, 2018, str. 4). Slika 3 predstavlja MSCEIT okvir za oceno sposobnosti.

Slika 3: MSCEIT okvir za oceno sposobnosti



Vir: prirejeno po Lakshmipriyu (2018).

Kot je razvidno iz zgornje slike 3, je skupna ocena testa sestavljena iz dveh področij – eksperimentalnega in strateškega dela. Vsako od teh področij se deli na dve panogi oziroma na različne nivoje sposobnosti. Eksperimentalni del testa sestavljata zaznava čustev in uporaba čustev, strateški del pa sestavljata razumevanje čustev in obvladovanje čustev. Panoge skupaj tvorijo osem nalog, po dve za vsak nivo sposobnosti. Sposobnost zaznave čustev merita dve nalogi – obrazi in slike. Pri nalogi obrazi je testirancem pokazanih pet obrazov, za vsakega od njih pa morajo določiti, v kakšnem obsegu izraža vsako od določenih petih čustev. Pri drugi nalogi, tj. slike, morajo testiranci za vseh osem predloženih slik definirati izraženost posameznih čustev. Naslednja naloga, ki je sklop uporabe čustev, se nanaša na senzacije in olajšanje. Pri prvi se mora testiranec vživeti v situacijo in določeno čustvo ter ga primerjati z drugimi senzornimi kvalitetai. Primer je povezava med občutkom krivde in senzornimi kvalitetai, kot so hladno, zeleno in pekoče. Olajšanje se nanaša na posameznikovo znanje glede posameznih čustev in pomoči, ki jih le-te doprinesejo k mišljenju in sklepanju. Tretja panoga – razumevanje čustev – vključuje nalogi, imenovani zmesi in spremembe. Pri prvi mora testiranec izbrati pravilno mešanico osnovnih čustev, ki sestavljajo bolj kompleksno čustvo, druga pa preizkuša znanje o zaporedju čustev oziroma gre za prehod čustev glede na moč (npr. jeze v bes). Zadnji dva nalogi, ki prihajata iz obvladovanja čustev, sta upravljanje, ki testira, kako so posameznikova čustva vključena v odločanje, in naloga odnosi, ki testira, kako so posameznikova čustva vključena v odločanje, povezano z drugimi osebami (Avsec & Pečjak, 2003, str. 41–42).

Primer mešanega modela samoocenitve je Bar-onov test čustvenega količnika (ang. emotionally quotient inventory – EQi) (Pacheco, Rey & Sánchez-Álvarez, 2019, str. 95). Sestavljen je iz 133 vprašanj in se rešuje približno 30 minut. Vključuje kratke povedi, kjer testiranec odgovarja s pomočjo lestvice, ki definira, ali trditev zanj velja ali ne. Odgovori s pomočjo petih lestvic in 15 podkategorij ponazarjajo posameznikov skupni EQ (Bar-on, 1997a, str. 1).

Na podlagi Mayerjeve in Saloveyve definicije čustvene inteligentnosti v tretjo kategorijo spadajo samoocenjevalni testi sposobnosti (ang. self-report EI ability test), eden izmed primerov testa je Shuttejev samoocenjevalni test čustvene inteligentnosti (ang. Schutte self-report emotional intelligence – SSREI) (Pacheco, Rey & Sánchez-Álvarez, 2019, str. 95). Test vključuje 33 trditev, izmed katerih so tri negativno korelirane. Trditve se nanašajo na testiranca, oceniti pa jih mora po Likertovi lestvici od 1 do 5, kjer 1 predstavlja popolno nestrinjanje, medtem ko 5 predstavlja popolno strinjanje s trditvijo. Schutte navaja, da test zajema oziroma ocenjuje zaznavo, razumevanje, izražanje, uravnavanje in izkoriščanje lastnih in tujih čustev (Jonker & Vosloo, 2008, str. 24–25). Kljub temu da je bil prvotno test zasnovan za merjenje splošne čustvene inteligentnosti, so dodatne raziskave pokazale, da je usmerjen predvsem v preučevanje štirih področij: optimizma oziroma uravnavanja razpoloženja, ovrednotenja čustev, družbenih veščin in uporabe čustev. Primer ene izmed 33 trditev, ki jih ocenjuje uporabnik, je: »Zavedam se svojih čustev, medtem ko jih doživljam«. Če se uporabnik sploh ne strinja, označi 1, če se popolnoma strinja, označi 5, če se s trditvijo poistoveti na podlagi vmesnih občutenj, pa temu primerno označi 2, 3 ali 4. Shuttejev samoocenjevalni test čustvene inteligentnosti je eden izmed redkih priznanih testov, ki je dostopen brezplačno (O'Connor, Hill, Kaya & Martin, 2019, str. 5–7).

Drugi primer samoocenjevalnega testa sposobnosti je vprašalnik o čustvenih sposobnostih in kompetencah (ang. Emotional skills and competence questionnaire – ESCQ), ki ga je na podlagi Mayerjevega, Saloveyjevega in Carusovega testa oblikovalo več različnih avtorjev. Sestavljen je iz 45 trditev, ki jih posamezniki s pomočjo Likertove lestvice ocenjujejo na podlagi lastnega strinjanja oziroma zaznavanja. S trditvami se preučujejo tri glavne čustvene kompetence, in sicer izražanje in poimenovanje čustev, prepoznavanje in razumevanje čustev ter management in uravnavanje čustev (O'Connor, Hill, Kaya & Martin, 2019, str. 5–7).

1.6 Čustvena inteligentnost v poslovnem svetu

1.6.1 Čustva na delovnem mestu

Frijda (1986) čustva opisuje kot izkušnjo biološkega odziva na okoljske dražljaje, ki imajo za posledico fizične in psihološke spremembe in pripravljenost na ukrepanje. To pomeni, da čustva predstavljajo signalni mehanizem za prilagajanje vedenja okoljskim razmeram. Pozitivna čustva izzovejo dobro počutje, medtem ko negativna čustva signalizirajo, da

obstaja zahtevna situacija, ki jo je treba rešiti (Ashkanasy & Dorris, 2017, str. 68). Od pojava koncepta čustvene inteligentnosti so raziskovalci začeli več pozornosti posvečati tudi čustvom na delovnem mestu. V 21. stoletju je tematika čustev na delovnem mestu postala ena izmed glavnih razvojnih področij managementa. Kopičenja čustev pri zaposlenih ni smiselno prezreti, saj to močno vpliva na njihovo vedenje in rapoloženje, posledice pa so vidne tako na službenem kot tudi osebnem področju (Ashkanasy & Daus, 2002, str. 76–78). Organizacijska psihologija in organizacijsko vedenje čustva iz več perpektiv povezujeta z vedenjem v organizacijskem okolju. Frost (2003) poudarja, da imajo nezadovoljni zaposleni problem, ko se je treba povezati s svojim delom. Avtorji se zavedajo, da če ljudje ne bodo seznanjeni s čustveno stranjo organizacijskega vedenja, se sama organizacija verjetno ne bo zavedala morebitnih dejanj, kot sta na primer nepoštena politika podjetja in agresivni nadrejeni. Kari D. Boyle (Boyle & Queen's, 2020, str. 1) poudarja, da so čustva normalna komponenta posameznika in močno spodbuja njihovo izražanje na delovnem mestu. V nasprotnem primeru se ta lahko nabirajo, postanejo intenzivnejša in eksplodirajo kasneje, ogrozijo psihološko varnost tima, ogrozijo vključenost zaposlenih, njihovo zadovoljstvo, produktivnost in mentalno zdravje. Posledica neizražanja čustev se lahko kaže tudi nižje v sami organizacijski strukturi, posledično pa to negativno vpliva na kupce (Boyle & Queen's, 2020, str. 1).

1.6.2 Čustvena inteligentnost in vodenje

Podobno kot preučevanje čustev na delovnem mestu je v zadnjem desetletju pomembno vlogo v organizacijskem vedenju dobilo tudi raziskovanje čustev v kontekstu vodenja. Avtorji enotno trdijo, da je čustvena inteligentnost močno korelirana z vrsto pomembnih vedenj, povezanih z delom, največji poudarek pa dajejo njeni povezanosti z vodenjem, uspešnostjo tima in s skupinsko delovno učinkovitostjo (Mfikwe & Pelsler, 2017, str. 116). Če zgoraj opisano teorijo koncepta čustvene inteligentnosti povežemo z vodenjem, sta omembe vredni dve izjavi že omenjenih avtorjev. Bar-On (v Dartey-Baah & Mekpor, 2017, str. 42) trdi, da je ena izmed pomembnih značilnosti, ki je pogosta pri vseh stilih vodenja, njihova moč, ki se meri kot čustvena inteligentnost. Po Saloveyu in Mayerju (1990) je čustvena inteligentnost sposobnost vodij, da precizno zaznavajo, ocenjujejo in izražajo čustva, to pa jim omogoča večji nadzor nad njihovimi mislimi. Čustvena inteligentnost je sposobnost razumevanja čustev, čustvenega znanja in zmožnost reguliranja čustev za spodbujanje čustvene in intelektualne rasti (Dartey-Baah & Mekpor, 2017, str. 42). Uspešni vodje učinkovito regulirajo lastna čustva, se znajo odzivati na tuja čustva, s svojimi socialnimi spretnostmi motivirajo zaposlene in s pomočjo empatije razumejo njihove tegobe. Vodenje je eden izmed najpomembnejših faktorjev uspeha podjetij, za kar 90 % uspešnosti vodenja je zaslužna čustvena inteligentnost. Vodje z visoko razvito čustveno inteligentnostjo so uspešnejši pri ustvarjanju pozitivne organizacijske klime, posledično so zaposleni bolj motivirani, zadovoljni, produktivni, se zavedajo ciljev podjetja in jim vestno sledijo. Dobra organizacijska klima pozitivno rezultira tudi na finančne vidike, kot so rast prihodkov, dobiček in donosnost prodaje. Vodenje je opredeljeno kot čustveno obremenjen proces, za

uspešnost le-tega pa čustvena inteligentnost predstavlja eno izmed najpomembnejših vlog. Različni avtorji, ki so raziskovali povezavo med vodenjem in čustveno inteligentnostjo, ugotavljajo, da je povezava pozitivna in izredno močna (Maamari & Majdalani, 2017, str. 329–332).

2 TRAJNOSTNO VODENJE

2.1 Opredelitev trajnostnega razvoja

Koncept trajnostnega razvoja pomeni, da imamo ljudje možnost razvoj narediti trajnosten – da trenutne potrebe zadovoljujemo tako, da ne ogrožamo prihodnjih generacij in možnosti zadovoljevanja njihovih takratnih potreb. Fokus trajnostnega razvoja sta predvsem dva segmenta – razvoj in okolje. Razvoj je povezan s človekovimi potrebami in z dejstvom, da so le-te osnovnega in ključnega pomena. Za zadovoljevanje potreb je ključna gospodarska rast, pravična razdelitev virov med revnejšo populacijo in sodelovanje ljudi z namenom, da se doseže večja pravičnost. Koncept trajnostnega razvoja v povezavi z drugim segmentom, okoljem, predstavlja določene omejitve, ki jih trenutne tehnologije in družba vršita na okoljske vire, ter sposobnost biosfere, da absorbira vse učinke človeških dejavnosti (Robert, Parris & Leiserowitz, 2005, str. 8–9).

Trajnost lahko opišemo kot vzdrževanje in dolgoročno vztrajanje, ki traja daljše časovno obdobje. Gre za povezavo med varstvom oziroma ohranitvijo ekosistema in razvoja gospodarskega sistema. Pozitivna plat trajnostno naravnane razvoja gospodarskega sistema se kaže kot pozitiven vpliv na naravne vire in ohranitev naravnega okolja, s tem pa se preprečijo škodljivi učinki, kot so zdravje ljudi in izumiranje nekaterih živalskih vrst. Trajnost nima le okoljevarstvenega in naravovarstvenega pomena, ampak se njena pomembnost kaže tudi pri ekonomskih, družbeno-političnih in ekoloških virih razvoja (Bertoncelj, Meško, Naraločnik & Nastav, 2011, str. 14–15).

Trajnost v kontekstu trajnostnega razvoja med seboj povezuje ekološke, ekonomske, politične in kulturne vidike. Življenje revnejših se dolgoročno ne more izboljšati brez vlaganja v družbeno in okoljsko ekologijo. Izčrpavanje nepovratnih naravnih virov za kratkoročno korist okolju na dolgi rok povzroča nepopravljive posledice. Ekonomski del trajnosti poudarja, da izboljšanja na določenih področjih ne smejo biti odvisna od minljivih sredstev. Zanašanje na finančno ali materialno pomoč tujih držav brez truda po iskanju notranjih sredstev niso definicija trajnosti. Za uspešno politično trajnost je treba porazdeliti moči v družbi. Za kulturni segment trajnosti pa morajo spremembe temeljiti na temeljnih vrednotah, pričakovanjih in običajih določene družbe (Brown, 1991, str. 809).

Poleg zgoraj omenjenih klasičnih vidikov trajnostnega razvoja v zadnjih letih vse večji pomen dobiva tudi psihološki vidik. Obstaja 17 ciljev trajnostnega razvoja, postavljenih s strani Organizacije združenih narodov (ang. United Nations – UN), za dosego teh pa sta

zdravje in dobro počutje ključnega pomena. V zadnjih letih se je pojavil nov termin, pozitivna trajnost, ki se ne osredotoča le na ohranitev virov in njihovo pošteno uporabo, ampak se osredotoča tudi na spoštovanje in obnavljanje virov. Nov pristop poleg uporabe nestrupenih materialov, pravilnega uničenja in recikliranja kot temeljni cilj trajnostnega razvoja v povezavi z organizacijami poudarja tudi odgovornost do izboljšave zdravja in dobrega počutja. Pozitivna trajnost, ki presega ekološko, družbeno in ekonomsko trajnost, se osredotoča na zdravje in kakovost življenja posameznikov in organizacij. Psihološki vidik trajnosti je za organizacije oziroma podjetja izredno pomemben, saj spodbuja kvaliteto življenja, ki ga ljudje preživijo na delovnem mestu. Tako imenovane zdrave organizacije, ki spodbujajo trajnostni razvoj kot tudi posameznikovo dobro počutje, potrebujejo popolnoma drug način vodenja (Di Fabio & Peiró, 2018, str. 1–2).

2.2 Opredelitev vodenja

Vodenje je eden od najpomembnejših faktorjev uspešnega podjetja, ki določa njegovo vrednost, kulturo, razvoj in motivacijo zaposlenih. Že nekaj desetletij je koncept vodenja pomembno raziskovalno področje različnih avtorjev. Koncept vodenja je skupek različnih pomenov, ponazarja sposobnost vodij, njihovih osebnostnih lastnosti, vpliv na odnose, kognitivno in čustveno usmeritev, osredotočanje na posameznika ali skupino ter zadovoljevanje lastnih ali skupinskih interesov (Anderson Sinangil & Viswesvaran, 2001, str. 166).

Vodenje se v veliki meri nanaša na vizijo, širšo sliko in sposobnost prilagajanja spremembam. Poslovni svet postaja globalnejši, vedno konkurenčnejši in nepredvidljiv, ravno to pa so razlogi, da se morajo organizacije nenehno prilagajati spremembam in imeti učinkovite načine vodenja. Zaradi neprestanega spreminjanja v poslovnem svetu so teorije vodenja dinamične, definicije pa se nenehno spreminjajo, dopolnjujejo in nadgrajujejo. Stogdill (1974) v svoji knjigi *Handbook of Leadership* vodenje definira kot interakcijo med člani oziroma skupino. Vodje so nosilci sprememb in s svojimi dejanji na ljudi vplivajo bolj kot drugi. Vodenje naj bi nastopilo, ko en član skupine vpliva na motivacijo in kompetence ostalih članov (Bertocci, 2009, str. 4–5).

Kirkpatrick in Locke (v Bertocci, 2009, str. 6) definirata pet karakteristik dobrih vodij. Prva, **potreba po dosežkih**, je bistvenega pomena za začenjanje in uspešno zaključevanje težkih projektov. **Ambicioznost vodij** ostale spodbuja k zastavljanju visokih ciljev. Tretja karakteristika je **energija**, ki mora biti usmerjena na uspešno upravljanje intenzivnih in težkih projektov. **Vztrajnost** vodij se kaže v zaključevanju težkih projektov in premagovanju ovir, **potuda** pa pomeni, da je vodja proaktiven, ne okleva, izkorišča priložnosti in uspešno odpravlja težave (Bertocci, 2009, str. 6).

Večina definicij in karakteristik nakazuje, da je vodenje neke vrste vpliva. Gre za kombinacijo lastnosti oziroma osebnostnih lastnosti posameznika, ki druge spodbuja, da dosežejo zastavljene cilje. Vodje se zavedajo, na kateri točki se določena organizacija

nahaja, imajo vizijo, kje želijo, da bo, in način, kako bodo to dosegli. Vodje ostalim zaposlenim jasno nakazujejo pot do zastavljenih ciljev (Bertocci, 2009, str. 7).

Kot je bilo že omenjeno, je vodenje dinamično raziskovalno področje, teorije in definicije pa se zaradi konstantnih sprememb v svetu nenehno nadgrajujejo in dopolnjujejo. Na vodenje tako v poslovnem kontekstu kot tudi na drugih globalnih družbenih ravneh močno vplivajo tudi revščina, bolezni, nasilje, upadanje biotske raznovrstnosti in podnebne spremembe. Ker svetovni gospodarski in politični sistemi nezadovoljivo ohranjajo naš ekosistem in vire ter nezadostno preprečujejo naraščajočo družbeno neenakost, so nujno potrebne tudi spremembe v poslovnem svetu. Vodstva podjetij in organizacij se soočajo z izzivom ustvarjanja trajnostnih gospodarskih sistemov, ki niso usmerjeni le v ustvarjanje kratkoročnega dobička, vrednosti za delničarje, zaposlene in potrošnike, ampak upoštevajo tudi družbeno in ekološko blaginjo. Vodilna podjetja so s ciljem dolgoročnega preživetja trajnost prepoznala kot poslovni trend, posledično pa je nastala potreba po drugačnem pristopu vodenja, to je trajnostno vodenje (Tideman, Arts & Zandee, 2013, str. 18–19).

2.3 Teorija trajnostnega vodenja

Zametke trajnostnega vodenja je možno opaziti že pri raziskovalcih, ki so se osredotočali na vlogo vodenja pri doseganju trajnostnih sprememb, kot tudi pri etičnem vodenju, ki se osredotoča na družbeno odgovornost podjetij. Glede na koncepte trajnostnega vodenja in vrednote obstaja močna povezava z drugimi vrstami vodenja, to so avtentično, odgovorno in transformacijsko vodenje (Hallinger & Suriyankietkaew, 2018, str. 3).

Trajnostno vodenje je način vodenja, ki upošteva, uresničuje in spodbuja ekološka, družbena in ekonomska načela trajnosti. Trajnostno vodenje ni le teoretični koncept, ampak tudi nuja sodobne organizacije. Trajnostni razvoj in implementacija družbeno odgovornih aktivnosti sta glavna cilja družbeno odgovornih organizacij, ki jih izvajajo trajnostni vodje (Šimanskiene & Župerkienė, 2014, str. 82–89).

Ena izmed prvih konceptualiziranih definicij, ki sta jo predstavila Hargreaves in Fink (2004), trajnostno vodenje opisuje kot vodenje, ki uresničuje trenutne zahteve družbe, ne da bi ogrožala uspeh prihodnjih generacij. Ferdig (2007) trajnostnega vodjo ne glede na njegov formalni položaj opredeljuje kot nekoga, ki prevzema odgovornost za razumevanje in uresničevanje trajnostnih izzivov. Avery in Bergsteiner (2011c) trdita, da trajnostno vodenje pri sprejemanju odločitev zahteva dolgoročno perspektivo, spodbuja systemske inovacije, usposablja zveste in angažirane zaposlene in ponuja kvalitetne izdelke, storitve ter rešitve. Za trajnostno vodenje so značilni višji cilji, ki organizacijo povezujejo z družbo, to so dolgoročna vizija, etično vodenje, družbena odgovornost in zmožnost inovativnih sprememb (Hallinger & Suriyankietkaew, 2018, str. 3).

Podjetja, ki sledijo načelom trajnostnega vodenja, stremijo k dolgoročnim povezavam z interesnimi skupinami, ki sledijo podobnim ciljem. Svoje dobavitelje ne izbirajo samo na

podlagi nizkih stroškov, ampak na podlagi drugih prednosti, ki jih dolgoročno sodelovanje lahko prinese obema stranema. Tudi pri zaposlovanju sledijo cilju dolgoročnega sodelovanja, ki tako podjetju kot tudi zaposlenim prinaša številne prednosti. Podjetje, ki se zaveže k etičnemu in odgovornemu delovanju tako do okolja kot tudi do družbe, pridobi zveste stranke, vlagatelje, ki dividende puščajo v podjetju, in razumevajoče zaposlene, ki bodo podjetje podpirali tudi v kriznih časih. Cilj trajnostnega vodenja torej ni le preživetje podjetja, ampak ohranjanje ravnotežja med ljudmi, dobičkom in zemljo z namenom ustvarjanja družbenega kapitala (Avery & Bergsteiner, 2011c, str. 6).

2.4 Modeli trajnostnega vodenja

2.4.1 Pristop metafore organizacije »čebel« in »kobilic«

Številni avtorji predstavljajo prednosti, ki so jih deležna podjetja s pristopom trajnostnega vodenja. Kontrast trajnostnega vodenja je pristop podjetij, ki stremijo h kratkoročnemu zadovoljevanju deležnikov oziroma interesnih skupin. Sodelovanje med avtorjema Averyjem in Bergsteinerjem je privedlo do modela, ki se imenuje pristop »kobilic« in pristop »čebel« (Avery & Bergsteiner, 2011c, str. 7).

Pristop "čebel" poudarja 23 vodstvenih praks, katerih osredotočenost ni le na trajnostnem vodenju, ampak se rezultati kažejo tudi na blagovni znamki, ugledu, zadovoljstvu strank, finančni uspešnosti, donosu delničarjev in dolgoročni vrednosti deležnikov. Vodenje po principu "čebel" je strateško, se osredotoča na dolgoročnost in dobre poslovne rezultate dosega odgovorno. Gre za težnjo po varovanju planeta, skrbi in razvoju zaposlenih kot tudi skrbi do lokalne skupnosti in generalnem etičnem obnašanju (Avery & Bergsteiner, 2011c). Koncept dolgoročnosti, ki ga zagovarja pristop "čebel" organizaciji koristi tako, da zagotavlja kontinuiteto in minimizira nenadne premike kot tudi nepričakovane organizacijske spremembe. Osebe na vodilnih položajih in vsi ostali deležniki tudi pri zelo uspešnih podjetjih ne pričakujejo znatne rasti vsako četrletje, to pa jim omogoča vlaganje v dolgoročne naložbe (Kantabutra & Avery, 2013, str. 40).

Na drugi strani pristop "kobilic" odraža trdo, brezobzirno, asocialno in za vsako ceno dobičkonosno poslovno filozofijo. Izhaja iz poslovnih praks, ki jih je prvotno spodbujala šola v Chicagu in so še dandanes v številnih podjetjih splošno uveljavljene prakse. Zanimivo je, da so te splošno uveljavljene prakse še vedno aktualne, raziskave namreč vse bolj kažejo, da poslovanje po pristopu "čebel" ni le bolj trajnostno, ampak prinaša tudi boljše dolgoročne rezultate, vključno z vrednostjo delničarjev in s finančnimi donosi. "Kobilice" verjamejo, da je edini cilj podjetja ustvariti stalen tok kratkoročnih dobičkov in rasti za svoje delničarje. Gre za prepričanje, da je za dosego teh ciljev njihov model najučinkovitejši. Vodje, ki uporabljajo pristop "kobilic", so primorani storiti vse, kar je treba, da dosežejo kratkoročne rezultate ne glede na interese drugih deležnikov (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 33).

Spodnja tabela 2 prikazuje 23 praks trajnostnega vodenja, kjer gre za primerjavo pristopa »čebel« in pristopa »kobilic«. Elementi vodenja so razdeljeni v tri skupine: temeljne prakse, prakse na višji ravni in ključna gonila izvedbe. Kljub temu da so te skupine poimenovane prakse, nekatere odražajo načela, stališča in vedenja. Prvih štirinajst elementov vodenja tvorijo temeljne prakse, ki jih je v primeru, da se tako odloči vodstvo, mogoče uvesti takoj. Pred uvedbo šestih praks na višji ravni so za njihovo implementacijo potrebne različne kombinacije temeljnih praks. Tretjo raven predstavljajo ključna gonila izvedbe, h katerim prispevajo kombinacije temeljnih praks in praks na višji ravni. Trije ključni dejavniki uspeha predstavljajo tisto, kar si stranke želijo, na podlagi teh želja pa organizacije oblikujejo svoj način poslovanja (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 34–35).

Tabela 2: Elementi vodenja: primerjava pristopa »čebel« in »kobilic«

Element vodenja	Filozofija »čebele«	Filozofija »kobilice«
Temeljne prakse		
1. Razvoj ljudi	Vsakega razvija kontinuirano.	Ljudi razvija selektivno.
2. Odnosi na delovnem mestu	Išče sodelovanje.	Deluje antagonistično.
3. Zadrževanje zaposlenih	Ceni dolgo zadrževanje na vseh ravneh.	Menjava ljudi na veliko je sprejemljiva.
4. Sistem nasledstva	Kadar je le možno, napreduje od znotraj.	Kadar je le možno, zaposluje od zunaj.
5. Zaposleni so cenjeni	Skrbi za dobrobit zaposlenih.	Ljudi dojema kot strošek in zamenjave.
6. Vrhnji management	Vrhnji manager je govorec in član tima.	Vrhnji manager sprejema odločitve in je heroj.
7. Etično vedenje	EksPLICITNA vrednost je delati »pravo stvar«.	Sprejemljivo je tveganje, stvar pogajanja.
8. Dolgoročna in kratkoročna perspektiva	Preferira dolgoročno nad kratkoročnim.	Prevladujejo kratkoročni profiti in rast.
9. Organizacijska sprememba	Sprememba je premišljen proces.	Sprememba je hitra prilagoditev, lahko je »ad hoc«.
10. Orientacija finančnih trgov	Išče maksimalno neodvisnost od drugih.	Sledi želji lastnika.
11. Odgovornost do okolja	Ščiti okolje.	Pripravljen izkoriščati okolje.
12. Družbena odgovornost	Ceni ljudi in skupnost.	Izkorišča ljudi in skupnost.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

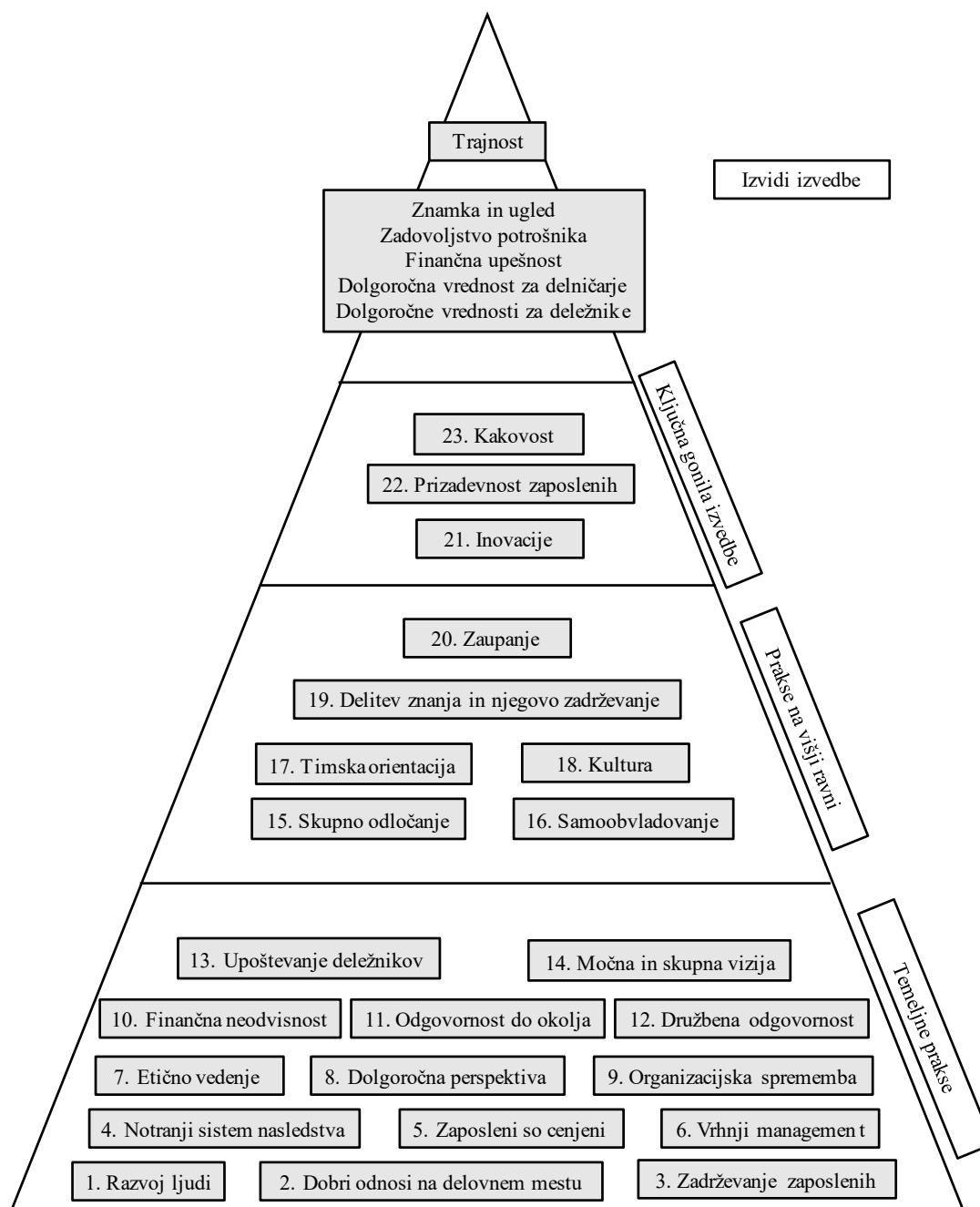
Element vodenja	Filozofija »čebele«	Filozofija »kobilice«
Temeljne prakse		
13. Upoštevanje deležnikov	Pomemben je vsak.	Pomembni so le delničarji.
14. Vloga vizije pri poslovanju	Skupno dojetanje prihodnosti je osnovno strateško orodje.	Prihodnost ne usmerja poslovanja.
Prakse na višji ravni		
15. Odločanje	Je sporazumno in razvijajoče.	Primarno orientirano na managerja.
16. Samoobvladovanje	Zaposleni se vodijo sami.	Vodijo managerji.
17. Timska orientacija	Razširjeni in opolnomočeni timi.	Timi so omejeni in osredotočeni na managerja.
18. Kultura	Gradi deljeno kulturo.	Šibka kultura razen pri doseganju kratkoročnih rezultatov, ki so lahko deljeni.
19. Delitev znanja in njegovo zadrževanje	Razširjeno po celi organizaciji.	Znanje omejeno na le nekaj ljudi.
20. Zaupanje	Visoka stopnja zaupanja, zgrajena z odnosi.	Kontrola nadomešča zaupanje.
Ključna gonila izvedbe		
21. Inovacije	Močna, sistematična, strateška orientacija k inoviranju na vseh ravneh.	Inovacije so omejene in selektivne.
22. Prizadevnost zaposlenih	Ceni čustveno zavezane in pripadne zaposlene.	Finančno nagrajevanje zadostuje kot motivator, čustvena predanost se ne pričakuje.
23. Kakovost	Je osnovana v kulturo organizacije.	Je stvar funkcije kontroliranja.

Vir: prirejeno po Avery & Bergsteiner (2010).

2.4.2 Piramida trajnostnega vodenja

V povezavi s 23 praksami vodenja je Bergsteiner (v Avery & Bergsteiner, 2011b) predstavil 4-stopenjsko piramido (slika 4), ki prikazuje načela trajnostnega vodenja. Gre za dinamičen model, kjer se prakse medsebojno prepletajo in vplivajo druga na drugo. Zgornja raven piramide kaže na rezultate organizacijske uspešnosti, spodnje tri ravni pa so sestavljene iz 23 praks vodenja, ki ponazarjajo prakse t. i. "čebel" (Avery & Bergsteiner, 2011b, str. 13)

Slika 4: Piramida trajnostnega razvoja



Vir: prirejeno po Avery & Bergsteiner (2011b).

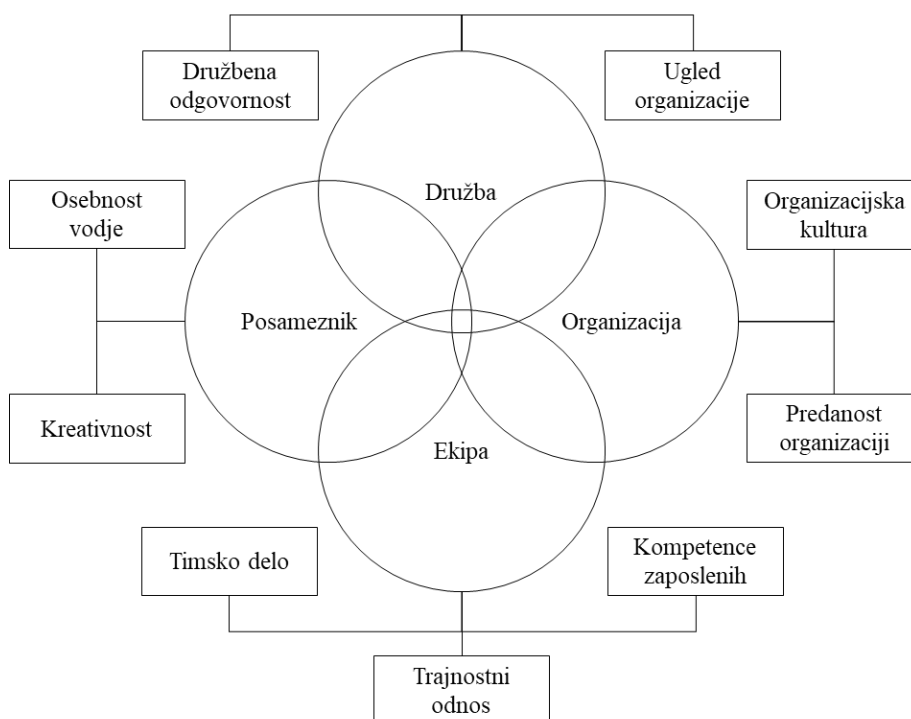
Na spodnjem delu piramide se nahajajo temeljne prakse, ki vključujejo štirinajst elementov trajnostnega vodenja. Njihovo vključevanje je možno kadar koli in omogoča nastanek praks na višji ravni (Bertoncelj, Bervar, Meško, Naraločnik, Nastav, Roblek, Trnavčević & Makarov, 2015, str. 167). Določenih elementov iz praks višje ravni ni mogoče doseči oziroma izvesti z usposabljanjem, ampak je za njihov razvoj treba imeti vpeljanje elemente

temeljnih praks, npr. razvijanje in vzdrževanje zaupanja je odvisno od razvoja ljudi, dobrih delovnih odnosov, zavezanosti k dolgotrajnemu ohranjanju zaposlenih itd. Podobno so elementi ključnega gonila izvedbe odvisni od prisotnosti nekaterih ali vseh praks na višji ravni. Raziskave kažejo, da je za doseganje visokokakovostnih izdelkov in storitev potrebna timska orientacija, deljeno znanje in zaupanje. Piramida prikazuje, kako 23 elementov trajnostnega vodenja omogoča pet ključnih rezultatov uspešnosti in posledično trajnost organizacije (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 37–39).

2.4.3 Model dejavnikov trajnostnega vodenja

Model, ki sta ga zasnovala Šimanskienė & Župerkienė (2014), opisuje glavne dejavnike, na katere ima trajnostno vodenje vpliv. Avtorja trajnostno vodenje definirata kot vodenje, ki je odgovorno do posameznikov, skupin in organizacij. To odgovornost se doseže z izpolnjevanjem ekoloških, družbenih in ekonomskih načel trajnosti, s spodbujanjem uspešnega obvladovanja idej trajnosti, sodelovanjem z okoljem, z učenjem, s poučevanjem principov trajnosti in spodbujanjem k samoizražanju vključenih ljudi. Na sliki 5 je prikazan model trajnostnega vodenja, ki v središče postavlja štiri področja: posameznika, ekipo, organizacijo in družbo (Šimanskienė & Župerkienė, 2014, str. 89–90).

Slika 5: Model dejavnikov trajnostnega vodenja



Vir: prirejeno po Šimanskienė & Župerkienė (2014).

V primeru organizacije, ki želi poslovati po principu trajnostnega vodenja, je prvi pomemben dejavnik, ki ga morajo vodje upoštevati, **posameznik**, s tem pa je osredotočenost predvsem

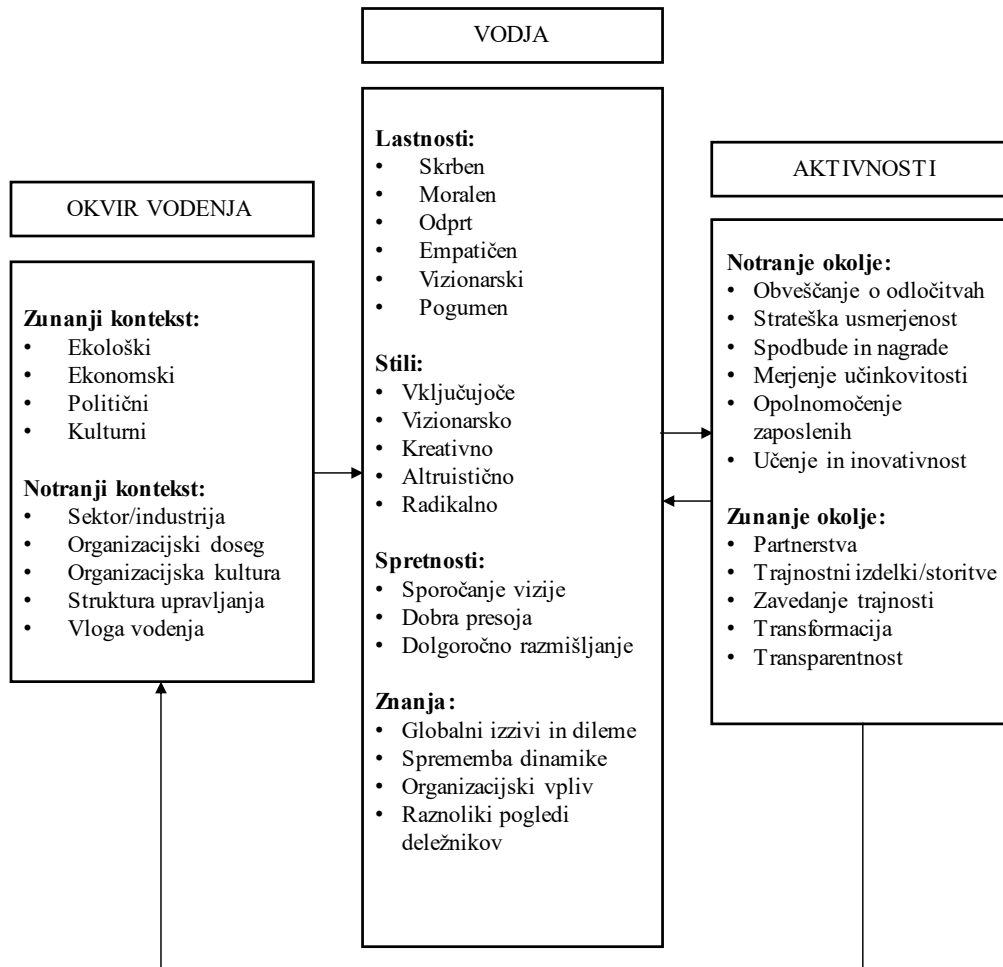
na vodji sami. Trajnostni vodja je vodja s posebnimi lastnostmi in sebi znanimi motivi, ki ga spodbujajo, da sprejema določene odgovornosti. Prva pomembna komponenta dejavnika je torej samozavedanje. Trajnostni vodje se neprestano soočajo z novimi izzivi, za reševanje le-teh pa potrebujejo visoko mero kreativnosti in inovativnosti. Zunanji in notranji pritiski jih spodbujajo, da so vedno v iskanju novih metod, ki bi pomagale ohranjati kakovost izdelkov, spodbujale moralo zaposlenih in zagotavljale stabilnost v organizaciji. Analiza se nadaljuje z drugim dejavnikom, to je **ekipa** oziroma tim. Potrebujejo kvalificirane zaposlene, ki se izobražujejo o trajnosti, med seboj dobro sodelujejo in spodbujajo trajnostne odnose. Sledi **organizacija**, kjer je poudarek na organizacijski kulturi, ki spodbuja in krepi ideje o trajnosti in zahteva predanost oziroma zvestobo organizaciji. Četrty dejavnik, **družba**, presega meje organizacije in ni usmerjena le v potrebe zaposlenih, ampak v družbene potrebe. Gre za družbeno odgovornost, usmerjeno k trajnosti in izvajanju njenih idej, ki posledično pozitivno vplivajo na ugled organizacije (Šimanskienė & Župerkienė, 2014, str. 90–91).

2.4.4 Model trajnostnega vodenja Univerze v Cambridgeu

Na podlagi teorije vodenja in prakse trajnostnih vodij je bil na Univerzi v Cambridgeu (Visser & Courtice, 2020) oblikovan model trajnostnega vodenja (slika 6), ki ga sestavljajo tri komponente: okvir vodenja, vodja in vodstvene aktivnosti. Opisan model je usmerjen v velike spremembe na vseh področjih, v političnem in ekonomskem sistemu, poslovnih modelih in praksah kot tudi v povezavi z deležniki in s celostno družbo. Glavni cilj modela je torej implicitno namenjen ustvarjanju sprememb.

Prvi segment, **okvir vodenja**, se nanaša na okolje, v katerem delujejo vodje, in na pogoje, ki neposredno ali posredno vplivajo na njihove organizacije in odločitve, ki jih sprejemajo. Sestavljen je iz zunanjega konteksta, to so ekološki, ekonomski, politični in kulturni dejavniki, na katere ima organizacija oziroma podjetje manjšo stopnjo vpliva. Notranji kontekst predstavlja notranje dejavnike, ki se navezujejo na njihovo institucijo in imajo nanje višjo raven vpliva. Osebnostne lastnosti, stil vodenja, spretnosti in znanja so glavni dejavniki, ki **trajnostnega vodjo** naredijo unikatnega. Ti elementi niso edinstveni za trajnostne vodje, ampak predstavljajo poseben nabor značilnosti, ki omogočajo boljši odziv na trajnostne izzive. Vse lastnosti, stili, spretnosti in znanja niso pogoj, ki posameznika definirajo kot trajnostnega vodjo. Gre za postopno oblikovanje lastnih značilnosti in značilnosti vseh sodelujočih deležnikov. **Vodstvene aktivnosti** so ključnega pomena, saj je težnja po trajnosti in dejanskem delovanju podjetja zelo visoka. Aktivnosti, ki jih morajo trajnostne vodje izvajati, se delijo na notranje in zunanje okolje. Notranji ukrepi na primer vključujejo sprejemanje premišljenih odločitev, zagotavljanje strateške usmeritve, učenje in inovativnost, primeri zunanjih ukrepov pa so spodbujanje medsektorskih partnerstev, ustvarjanje trajnostnih proizvodov in storitev in spodbujanje zavedanja o trajnosti (Visser & Courtice, 2020).

Slika 6: Model trajnostnega vodenja Univerze v Cambridgeu



Vir: prirejeno po Visser & Courtice (2020).

2.5 Definicije in lastnosti trajnostnega vodje

Naloga trajnostnih vodij je težka, saj imajo pri ustvarjanju družbeno odgovornega okolja in premagovanju etične dileme pomembno vlogo v poslovnem svetu, ki od vodij pogosto pričakuje le zadovoljevanje interesov različnih deležnikov (Peterlin, 2014, str. 34). Trajnostni vodja svojih vizij ne vsiljuje okolici, ampak uresničuje in sledi temu, kar družba dejansko potrebuje. Zanaša se na lastne pretekle izkušnje in izboljšuje delovanje deležnikov (Peterlin, 2014, str. 112). Trajnostni vodja je predan svoji vlogi in povezuje, sočustvuje, podpira in modelira prilagojeno vedenje in s tem spodbuja vse aktivnosti, vezane na razvoj trajnostnega vodenja (Peterlin, 2014, str. 146).

Trajnostno vodenje je oblika vodenja, ki ga lahko izvaja le oseba s posebnimi lastnostmi, stili, spretnostmi in z znanji. Visser in Courtice (2020) sta v modelu trajnostnega vodenja Univerze v Cambridgeu podrobneje opisala, kakšne so te predispozicije, ki jih trajnostni

vodja za uresničevanje vizije trajnostnega vodenja mora imeti. Poudarjata, da vsi trajnostni vodje ne bodo posebljali vseh lastnosti, stilov, spretnosti in znanj, ki jih opisujeta v modelu, pomembno pa je, da se opirajo na tiste segmente, ki so primerni za njihovo osebnost in jim bodo pomagali pri reševanju trajnostnih izzivov. Pri oblikovanju ekipe, zaposlovanju sodelavcev in ljudi, s katerimi sodelujejo, je pomembno, da iščejo te lastnosti, stile, spretnosti in znanja oziroma jim pomagajo pri njihovem razvijanju. V tabeli 3 so predstavljene in opisane glavne lastnosti, stili, spretnosti in znanja trajnostnih vodij, ki jih avtorja Visser in Courtice (2020) v različnih prepletenih kombinacijah zaznavata kot najpomembnejše.

Tabela 3: Lastnosti, stili, spretnosti in znanja trajnostnih vodij

Lastnosti	
Lastnost	Definicija
Skrben/moralen	Skrb za človeško blaginjo in vodenje z moralnim kompasom.
Sistemsko/celostno razmišljujoč	Sposobnost ceniti medsebojno povezanost in soodvisnost celotnega sistema na vseh ravneh in kako spremembe določenih delov vplivajo na celoto.
Vedoželjen/odprt	Želja po iskanju novega znanja in različnih mnenj, spraševanje o novih spoznanjih in zmožnost spreminjanja lastnega mišljenja.
Samorazumeven/empatičen	Visoka raven čustvene inteligentnosti, ki pomeni sposobnost razumevanja lastnih in tujih čustev, iskrenost, skromnost in reflektivnost.
Vizionarski/pogumen	Ustvarjanje navdiha, ustvarjalnost, optimizem in pogum, ki je zaslužen za rezultate. Sposobnost ustvarjanja ravnotežja med strastjo in idealizmom z ambicijami in s pragmatizmom.
Stili	
Stil	Definicija
Vključujoče vodenje	Zavezanost se gradi s pogovorom in strinjanjem, z demokratičnimi pristopi in mentorstvom. Gre za kulturo in strukturo, ki zagotavlja medsebojno podporo in spodbuja ter priznava dosežke.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Stili	
Stil	Definicija
Vizionarsko vodenje	Vključuje strast in karizmo, poudarek je na preoblikovanju dojemanj in mnenj ljudi ter motiviranju, da presežejo zastavljene cilje oziroma razširijo obzorja.
Kreativno vodenje	Vodja ima vlogo oblikovalca, arhitekta, inovatorja in transformatorja sistema.
Altruistično vodenje	Gre za preseganje lastnih interesov vodij in osredotočenost na kolektiv in skupno dobro.
Radikalno vodenje	Zanj je značilno tveganje, revolucionarno obnašanje, vodja je zagovornik in aktivist, ki spreminja ali izpodbija trenutno miselnost.
Spretnosti	
Spretnost	Definicija
Spopadanje z zapletenostjo	Analiziranje, sintetiziranje in razumevanje zahtevnih vprašanj oziroma težav. Gre za odzivanje na tveganja, negotovosti in dileme ter za prepoznavanje in izkoriščanje priložnosti ter reševanje konfliktov ali težav.
Sporočanje vizije	Deljenje vizije in spodbujanje komunikacije, ki navdihuje določena dejanja in ustvarja skupni pomen. To se doseže z aktivnim poslušanjem, s čustveno inteligentnostjo in z refleksijo oziroma razmišljanjem. Gre za ustvarjanje pogojev, ki spodbujajo učenje in rast.
Dobra presoja	Pravočasno sprejemanje dobrih in odločnih odločitev, kar vključuje prednostne naloge, sprejemanje težkih odločitev in reševanje dilem.
Sprejemanje izzivov in inoviranje	Zmožnost ustvarjanja rešitev ali alternativ za prihodnost, »out of the box« razmišljanje in udejanjanje kreativnega razmišljanja v praksi.
Dolgoročno razmišljanje	Predvidevanje in uporaba strateškega in dolgoročnega razmišljanja ter načrtovanje, ne da bi se pri tem zanemarjala prihodnost.
Znanja	
Znanja	Definicija
Globalni izzivi in dileme	Pritiski družbenih in ekoloških sistemov in povezave med njimi ter političnimi in gospodarskimi silami.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Znanja	
Znanja	Definicija
Interdisciplinarna povezanost	Pomen in medsebojna povezanost fizikalnih, družboslovnih, tehnoloških, poslovnih in drugih disciplin.
Sprememba dinamike in možnosti	Kako delujejo kompleksni sistemi in kakšne so možnosti za spodbujanje koristnih sprememb v teh sistemih (npr. finančni trgi, vedenje in stališča potrošnikov, organizacijska dinamika itd.)?
Organizacijski vpliv	Vpliv organizacije ali t. i. »footprint«, iskanje in razvoj priložnosti za ustvarjanje vrednosti ter prodor na tuje trge.
Raznoliki pogledi deležnikov	Različni pogledi na svet in različna prepričanja tako znotraj skupnosti kot tudi v različnih geografskih, političnih in kulturnih sistemih ter njihovo usklajevanje.

Vir: prirejeno po Visser & Courtice (2020).

3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU TRAJNOSTNE ORGANIZACIJE

3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

Tretji, raziskovalni del magistrske naloge, predstavlja multimetodološka raziskava obravnavanih konstruktov čustvene inteligetnosti in trajnostnega vodenja na primeru podjetja Kaaita, d.o.o. Mutimetodološki raziskovalni pristop zagotavlja veljavnost in zanesljivost (Peräkylä, 1997, v Peterlin, 2014, str. 99), uporaba različnih metod pa omogoči odgovore na komplementarna vprašanja (Yin, 2009, v Peterlin, 2014, str. 91). Pri kvalitativnem raziskovanju gre za proces, pri katerem si raziskovalci s pomočjo analiziranja pripovedi, z opazovanjem in vodenjem raziskave v naravnem okolju zgradijo celosten kompleks oziroma celostno podobo (Cresswell, 1998, v Vogrinc, 2008, str. 14). Prednosti so vidne v induktivnem pristopu, osredotočanju na specifične situacije in ljudi ter na poudarku na besedah (Maxwell, 1996 v Peterlin, 2014, str. 91). Gre za analizo življenjske zgodbe s študijo primera, ki jo Sturman (1997, v Starman, 2013, str. 69) opredeljuje kot »splošen izraz za raziskovanje posameznika, skupine ali fenomena«, v osrčje raziskave pa je postavljena trajnostna vodja Alenka Repič, lastnica podjetja Kaaita, d.o.o.

Lastnici podjetja Kaaita, d.o.o., Alenki Repič, je bil posredovan anketni vprašalnik 23 praks trajnostnega vodenja, ki ga je oblikovala direktorica Inštituta za trajnostno vodenje, prof. dr. Gayle Avery, in je bil prirejen s strani prof. dr. Judite Peterlin. V primeru dvomov in dodatnih vprašanj glede odgovorov vprašalnika 23 praks trajnostnega vodenja bo izvedena

triangulacija podatkov s prof. dr. Gayle Avery. Vogrinc (2008, str. 52) poudarja, da kvalitativno raziskovanje omogoča prilagajanje vnaprej pripravljenega raziskovalnega načrta, saj sprotne analize sprožajo nove ideje in raziskovalcu usmerjajo nadaljnji potek celotne raziskave. V raziskovanje je bil dodatno vključen validiran vprašalnik za merjenje čustvene inteligentnosti, ki je bil posredovan trajnostni vodji Alenki Repič. Na podlagi odgovorov obeh vprašalnikov se je oblikoval in z Alenko Repič izvedel še globinski intervju. S sodelavko je bil izveden delno strukturiran intervju, s pomočjo katerega se je ugotavljalo zaznavanje Alenke Repič s strani drugih deležnikov. Analizirane so bile objave strank na socialnih omrežjih, s pomočjo katerih je bilo raziskano, kako Alenko Repič na podlagi njenega dela zaznavajo druge osebe. Kvalitativno raziskovanje je pragmatično, interpretativno in vezano na življenjske izkušnje ljudi, raziskovalci pa na proučevane pojave gledajo holistično, torej jih zaznavajo kot del celote (Marshall & Rossman, 2011, str. 2), takšno povezovanje je bilo izvedeno tudi v tej magistrski nalogi.

Kljub začetni miselnosti, da bo raziskava anonimizirana, je bil na podlagi pogovora sprejet dogovor, da se preučevano podjetje, trajnostna vodja in njena sodelavka lahko javno izpostavijo.

3.1.1 Namen in cilji raziskave

Namen multimetodološke raziskave je na podlagi pridobljenih primarnih podatkov analizirati preučevana konstrukta čustvene inteligentnosti in trajnostnega vodenja in z njihovo pomočjo celovito odgovoriti na raziskovalna vprašanja. Prvi, teoretični del, je bil z metodo sinteze, to je postopek raziskovanja z združevanjem in s sestavljanjem enostavnih miselnih stvaritev v sestavljene (Ivanko, 2007), povezan z drugim, raziskovalnim delom. V zadnjem delu magistrske naloge so predstavljena priporočila za podjetje in potencialne spremembe, ki bi jih v prihodnosti podjetje lahko uvedlo z namenom učinkovitejšega poslovanja v povezavi s čustveno inteligentnostjo in trajnostnim vodenjem.

Raziskovalni cilji magistrske naloge so bili oblikovani na podlagi strokovne in znanstvene literature, ki vključuje tako starejšo kot tudi novejšo znanstveno literaturo. Glavni cilj je prikazati pomen in vlogo razvoja čustvene inteligentnosti in trajnostnega vodenja na primeru trajnostne vodje in trajnostno naravnane podjetja, ki ga vodi. Glavni cilj kot tudi pomožni cilji magistrske naloge so predstavljeni v tabeli 3.

Tabela 4: Glavni in pomožni cilji magistrske naloge

Cilji magistrske naloge	
Glavni cilj	
1.	Na podlagi strokovne in znanstvene literature prikazati pomen in vlogo razvoja čustvene inteligentnosti in trajnostnega vodenja na primeru trajnostne organizacije.
Pomožni cilji	
1.	Podrobno preučiti konstrukt čustvene inteligentnosti in trajnostnega vodenja s pregledom ustrezne domače in tuje literature.
2.	Na podlagi podatkov opisati in analizirati koncepte obravnavanih tematik na izbranem trajnostno naravnem podjetju.
3.	S pomočjo multimetodološke raziskave zbrati primarne podatke in ugotoviti vlogo razvoja čustvene inteligentnosti v trajnostnem vodenju.
4.	Na podlagi ugotovitev oblikovati priporočila za nadaljnje poslovanje analiziranega trajnostno naravnega podjetja.

Vir: lastno delo.

3.1.2 Temeljna predpostavka in raziskovalna vprašanja

Na podlagi preučene znanstvene literature in teoretične zasnove je bila oblikovana temeljna predpostavka magistrske naloge, ki pravi, da sta čustvena inteligentnost in trajnostno vodenje povezana, tako da čustvena inteligentnost spodbuja trajnostno vodenje. Z raziskovalno nalogo želim prikazati tudi, na kakšne načine kontekst trajnostnega vodenja omogoča razvoj čustvene inteligentnosti Alenke Repič, lastnice trajnostno naravnega podjetja.

Preučevanje konstruktov čustvene inteligentnosti in trajnostnega vodenja ter teoretična povezava med njima je privedla do treh raziskovalnih vprašanj (slika 6).

Slika 7: Raziskovalna vprašanja magistrske naloge

1. Kako razvita je čustvena inteligentnost analizirane trajnostno naravnane podjetnice?
2. Kako trajnostno vodenje vpliva na razvoj čustvene inteligentnosti lastnice?
3. Kakšna vloga je namenjena čustveni inteligentnosti v okviru trajnostnega vodenja?

Vir: lastno delo.

Odgovori na postavljena raziskovalna vprašanja so bili pridobljeni s pomočjo kvalitativne raziskave po multimetodološkem pristopu, ki sestoji iz dveh vprašalnikov in treh intervjujev.

3.1.3 Vprašalnik 23 praks trajnostnega vodenja

Avery in Bergsteiner (2011d, str. 34–35) sta oblikovala 23 praks trajnostnega vodenja, ki ponazarjajo dva pristopa – pristop »čebel« in pristop »kobilic«. Na podlagi teh praks je dr. Avery oblikovala validiran vprašalnik, s katerim se ugotavlja, kakšen pristop vodenja izvaja določena organizacija. Z raziskavo želim dokazati, da gre v primeru Alenke Repič in podjetja Kaaita, d.o.o., za trajnostno vodenje. V tabeli 5 je predstavljen vprašalnik 23 praks trajnostnega vodenja, prirejen s strani prof. dr. Judite Peterlin, s katerim bo mogoče opredeliti, če je vodenje res trajnostno.

Tabela 5: Vprašalnik 23 praks trajnostnega vodenja glede na njegove elemente

Element vodenja	Vprašanje
Temeljne prakse	
1. Razvoj ljudi	Kako vplivate na razvoj zaposlenih?

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Element vodenja	Vprašanje
2. Odnosi na delovnem mestu	Kdo snuje odnose med zaposlenimi in vodstvom?
3. Zadrževanje zaposlenih	Kakšna je povprečna doba vašega zaposlenega v podjetju? Če imate možnost, ali napredujete od znotraj?
4. Sistem nasledstva	Kako poteka proces napredovanja v podjetju?
5. Zaposleni so cenjeni	Kako skrbite za zaposlene in kako jih nagradujete?
6. Vrhnji management	Kakšna je vaša vloga glede na to, da ste direktorica?
7. Etično vedenje	Katere so vaše jedrne vrednote? Kako ravnate v etičnih dilemah? Kje vidite svojo odgovornost?
8. Dolgoročna in kratkoročna perspektiva	Kateri so vaši dolgoročni cilji?
9. Organizacijska sprememba	Kakšen je vaš odnos do sprememb in kako pripravite zaposlene na spremembe? Ali kakšne spremembe ravno vpeljujete?
10. Orientacija finančnih trgov	Kako zagotavljate finančno neodvisnost od drugih?
11. Odgovornost do okolja	Kako vaše delo skrbi za naravno okolje?
12. Družbena odgovornost	Kako vpeti ste v lokalno skupnost in kako vračate v lokalno skupnost?
13. Upoštevanje deležnikov	Kdo so vaši deležniki?
14. Vloga vizije pri poslovanju	Kako oblikujete vizijo poslovanja?
Prakse na višji ravni	
15. Odločanje	Kako v podjetju sprejemate odločitve?
16. Samoobvladovanje	Kako vsak zaposlen skrbi za management svojega časa? Kako delegirate delovne naloge sodelavcem?
17. Timska orientacija	Kako poteka delo v timu? Kakšne time imate?
18. Kultura	Kako bi opredelili organizacijsko strukturo vašega podjetja?
19. Delitev znanja in njegovo zadrževanje	Kako delite znanje s svojimi zaposlenimi?

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Element vodenja	Vprašanje
20. Zaupanje	Kako gradite zaupanje med zaposlenimi in vodstvom?
Ključna gonila izvedbe	
21. Inovacije	Kako skrbite za ustvarjalnost zaposlenih? Kako inovirate pri ustvarjanju novih izdelkov? Kako izbirate poslovne partnerje? Kako vključujete novo tehnologijo v vaše podjetje?
22. Prizadevnost zaposlenih	Kako skrbite za pripadnost zaposlenih vašemu podjetju? Kako motivirate svoje sodelavce?
23. Kakovost	Kako skrbite za kakovost delovnih procesov in končnih izdelkov?

Vir: prirejeno po Avery & Bergsteiner (2011d).

3.1.4 Vprašalnik o čustvenih sposobnostih in kompetencah – ESCQ

Za ocenjevanje čustvene inteligentnosti sem se najprej odločala med dvema vprašalnikoma, in sicer med Shuttejevim samoocenjevalnim testom čustvene inteligentnosti (SSREI) in vprašalnikom o čustvenih sposobnostih in kompetencah (ESCQ). S podjetnico sta bila izvedena oba, in sicer zaradi večje zanesljivosti in preciznosti. Ker pokriva širše področje (Brkič & Smrke, 2013), je bil za določitev razvitosti čustvene inteligentnosti Alenke Repič izbran vprašalnik o čustvenih sposobnostih in kompetencah (ESCQ), ki je med avtorji priznan kot zanesljiv samoocenjevalni vprašalnik (Takšič, Mohorić & Duran, 2009, str. 7). Vprašalnik in njegovo kasnejše merjenje in analiza sta bila prilagojena za namene tega magistrskega dela.

Trditve vprašalnika se navezujejo na tri kompetence čustvene inteligentnosti: izražanje in poimenovanje čustev, prepoznavanje in razumevanje čustev ter management in uravnavanje čustev (Faria & Lima-Santos, 2012, str. 97). Vprašalnik je sestavljen iz 45 trditvev, ki jih mora anketiranka na podlagi Likertove lestvice od 1 (nikoli) do 5 (vedno) oceniti. V tabeli 6 je predstavljenih 45 trditvev, uporabljenih za namen določitve ravni čustvene inteligentnosti, in kompetence, ki jih te trditve predstavljajo.

Tabela 6: Trditve vprašalnika in čustvene kompetence

Trditev	Čustvena kompetenca
1. Lahko ohranim dobro voljo, tudi če se zgodi kaj slabega.	Management in uravnavanje
2. Občutke in čustva zlahka ubesedim.	Izražanje in poimenovanje
3. Ohranjam dobro voljo, tudi kadar so ljudje okoli mene slabe volje.	Management in uravnavanje
4. Neprijetne izkušnje me naučijo, kako naj ne ravnam v prihodnje.	Management in uravnavanje
5. Ko me nekdo pohvali, delam z večjo navdušenostjo.	Management in uravnavanje
6. Kadar mi nekaj ne ustreza, to takoj pokažem.	Izražanje in poimenovanje
7. Ko mi oseba ni všeč, najdem način, da ji to pokažem.	Management in uravnavanje
8. Ko sem dobre volje, mi je težko uničiti razpoloženje.	Management in uravnavanje
9. Ko sem dobre volje, se mi vsak problem zdi rešljiv.	Management in uravnavanje
10. Ko sem z osebo, ki me ceni, pazim, kako se obnašam.	Management in uravnavanje
11. Najbolj uspešno se učim, ko sem dobro razpoložen in vesel.	Management in uravnavanje
12. Če si res želim, lahko rešim tudi problem, ki se zdi nerešljiv.	Management in uravnavanje
13. Ko srečam znanca, takoj zaznam njegovo razpoloženje.	Prepoznavanje in razumevanje
14. Ko vidim, kako se nekdo počuti, ponavadi poznam vzrok za njegove občutke.	Prepoznavanje in razumevanje
15. Zmožen sem razlikovati, ali je prijatelj žalosten ali razočaran.	Prepoznavanje in razumevanje
16. Hitro najdem način, kako pristopiti do osebe, ki mi je všeč.	Izražanje in poimenovanje
17. Sposoben sem naštetih občutke, ki jih trenutno doživljam.	Izražanje in poimenovanje
18. Zmožen sem zaznati prijateljeve spremembe razpoloženja.	Prepoznavanje in razumevanje
19. Zlahka se spomnim načina, kako osrečiti prijatelja na njegov rojstni dan.	Prepoznavanje in razumevanje
20. Prijatelja zlahka prepričam, da ni razloga za skrb.	Management in uravnavanje
21. Sposoben sem dobro izražati svoja čustva.	Izražanje in poimenovanje

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Trditev	Čustvena kompetenca
22. Prepoznam večino svojih čustev.	Izražanje in poimenovanje
23. Zmožen sem opisati svoje trenutno čustveno stanje.	Izražanje in poimenovanje
24. Lahko trdim, da vem veliko o svojem čustvenem stanju.	Izražanje in poimenovanje
25. Tudi v prisotnosti drugih zlahka prepoznam čustva opazovane osebe.	Prepoznavanje in razumevanje
26. Brez težav zaznam, ko se nekdo počuti nemočnega.	Prepoznavanje in razumevanje
27. Moje obnašanje odraža moje notranje občutke.	Izražanje in poimenovanje
28. Ljudje prepoznajo moje razpoloženje.	Izražanje in poimenovanje
29. Neprijetna čustva skušam kontrolirati, pozitivna pa utrditi.	Management in uravnavanje
30. Nič ni narobe s tem, kako se ponavadi počutim.	Management in uravnavanje
31. Obveznosti in nalog se raje hitro lotim, kot da o njih razmišljam.	Management in uravnavanje
32. Ponavadi razumem, zakaj se počutim slabo.	Izražanje in poimenovanje
33. Skušam ohranjati dobro razpoloženje.	Management in uravnavanje
34. Na podlagi obrazne mimike zlahka prepoznam posameznikove občutke.	Prepoznavanje in razumevanje
35. Prepoznam prijateljevo prikito ljubosumje.	Prepoznavanje in razumevanje
36. Opazim, kadar nekdo skuša prikriti slabo razpoloženje.	Prepoznavanje in razumevanje
37. Opazim, ko se nekdo počuti krivega.	Prepoznavanje in razumevanje
38. Opazim, ko nekdo poskuša prikriti svoje prave občutke.	Prepoznavanje in razumevanje
39. Opazim, ko je nekdo slabe volje.	Prepoznavanje in razumevanje
40. Zavedam se, da so moji trenutni občutki popolnoma normalni.	Management in uravnavanje
41. Osebi drugega spola zlahka pokažem naklonjenost.	Izražanje in poimenovanje
42. Opazim, kadar se vedenje nekoga močno razlikuje od njegovega razpoloženja.	Prepoznavanje in razumevanje
43. Zlahka poimenujem večino svojih občutkov.	Izražanje in poimenovanje
44. Znam izraziti svoje občutke.	Izražanje in poimenovanje
45. Vem, kako prijetno presenetiti vsakega od mojih prijateljev.	Prepoznavanje in razumevanje

Vir: prirejeno po Faria, Lima-Santos, Takšic, Rätty, Molander, Holmström, Jansson, Avsec, Extremera, Fernandez-Berrocal & Toyota (2006); Faria & Lima-Santos (2012).

3.1.5 Oblikovanje intervjujev za Alenko Repič in oblikovalko

Prvotni načrt je bil, da se raziskava z Alenko Repič zaradi obsežnosti razdeli na dva dela. Na prvem srečanju naj bi se izpolnili vsi trije vprašalniki (vprašalnik 23 praks vodenja, SSREI in ESCQ), na drugem srečanju pa bi se na podlagi analize odgovorov izvedel globinski intervju. Ker je bil s strani Alenke Repič že na prvem srečanju izkazan velik interes za obravnavano tematiko, je bil del intervjuja izveden istočasno. Po analiziranih podatkih je bil na drugem srečanju izveden še drugi del globinskega intervjuja. Vprašanja so bila v večini oblikovana vnaprej, ker pa je komunikacija potekala zelo sproščeno, sem med samim intervjujem na podlagi zanimanja oblikovala nekaj dodatnih vprašanj.

Na osnovi vseh pridobljenih primarnih podatkov so bila oblikovana vprašanja za intervju z oblikovalko in s šiviljo, s katerima podjetje Kaaita sodeluje. Vprašanja se nanašajo predvsem na njihovo doživetje Alenke Repič v povezavi z njeno čustveno inteligentnostjo in s trajnostnim vodenjem. Združena vprašanja intervjuja z gospo Repič so prikazana v tabeli 7, tabela 8 pa prikazuje vprašanja za intervju z njenim ožjim timom.

Tabela 7: Vprašanja za intervju z Alenko Repič

Vprašanje
1. Predstavite sebe – vašo življenjsko zgodbo. Kdaj se je pri vas razvil čut za okolje, za naravo, za lepo?
2. Predstavite podjetje Kaaita. Kako je prišlo do tega, da ste se odločili za trajnostno vodenje in od kje vam ideja?
3. Ima Kaaita kakšen pomen in kako ste si domislili ime?
4. Že dolgo delate to specifično stvar?
5. Povejte kaj o izdelku. Je bila ideja popolnoma vaša, kako ste do nje prišli?
6. Je bila vaša ideja delati izključno za hotele ali tudi za posamezne kupce?
7. Kako pogosto v sklopu podjetja uporabljate socialna omrežja?
8. Glede na to, da imate v podjetju več različnih funkcij, kako vam uspe vse usklajevati?
9. Bi rekli, da se v Sloveniji razvijamo v smeri trajnostnega razvoja? So vaši naročniki večinoma tujci ali tudi slovenski hoteli?
10. Poznate koncept čustvene inteligentnosti?
11. Ali se vam zdi, da imate na zaposlene oz. sodelujoče od samega začetka sodelovanja pa do zdaj večji vpliv in obratno?
12. Kako je introvertiranost vseh deležnikov na začetku vplivala na izbor ljudi in sodelovanje?

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Vprašanje
13. Kako se pri vas med seboj povezujeta čustvena inteligentnost in trajnostno vodenje? Kakšen je njun medsebojni vpliv?
14. Ali se vam je od začetka ustanovitve podjetja pa do sedaj čustvena inteligentnost kaj povišala? Če je odgovor da, bi lahko trdili, da je na to vplivalo tudi trajnostno vodenje?

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Vprašanja za intervju z oblikovalko in s šiviljo

Vprašanje
1. Koliko časa že sodelujete s podjetjem Kaaita?
2. Kako bi opisali Alenko Repič?
3. Se vam zdi, da Alenka Repič dobro prepoznava, razumeva in regulira lastna in tuja čustva?
4. Menite, da njena čustvena inteligentnost vpliva na njen način vodenja?
5. Ali ste mnenja, da Alenka Repič podjetje vodi trajnostno (odgovornost do širše družbe, okolja, dobrobit znotraj organizacije)?
6. Kako se odraža njeno vodenje v povezavi odgovornosti do širše družbe, okolja in dobrobita znotraj organizacije? Ali svojo vizijo/trajnostnostno naravnost jasno izkazuje?
7. Ali mislite, da je vaš odnos z gospo Repič skozi leta postal tesnejši (prepoznavanje, razumevanje, reguliranje, empatija)?
8. Kako se je ta razvoj odnosa odražal pri predstavljanju njene vizije/trajnostne naravnosti?

Vir: lastno delo.

3.2 Predstavitev trajnostno naravnega podjetja Kaaita, d.o.o.

Kaaita, d.o.o., je podjetje z inovativnim poslovnim modelom (Pearse & Peterlin, 2019, str. 154), ki je ga je leta 2004 ustanovila Alenka Repič. S pomočjo intervjuja s podjetnico je bilo ugotovljeno, da ime podjetja nosi poseben pomen: »V preteklosti sem delala v Arboretumu Volčji Potok, ko sem nehala delati tam, sem rekla, da bom naredila podjetje, ki bo omogočalo, da se kot darilo nekomu posadi drevo. Punca, ki sem ji to razlagala, je ravno brala neko knjigo, kjer je pisalo, da se temu aktu reče Kaita. Ker je bilo to ime že registrirano, smo dodali še en a in nastala je Kaaita«. Podjetje je v samem začetku izdelovalo različne proizvode, prijazne okolju, pred približno tremi leti pa so po narejeni analizi sklenili, da se skoncentrirajo samo na izdelavo copatov. Po besedah gospe Repič gre za zanimiv izdelek, ki lahko naredi največ sprememb na trgu, saj tega le-ta še ne ponuja, to pa jim omogoča, da

so s svojim delom lahko najboljši na svetu. Alenka pravi: »Pri dvajsetih izdelkih si težko najboljši, pri copatih pa smo lahko. Rešujemo problem enkratne uporabe hotelskih copat, kjer gre za kupe in kupe ponavadi plastičnih belih copat, ki jih gost uporabi le enkrat, se jih ne reciklira in se takoj vržejo stran«. Na vprašanje, kako bi sama predstavila svoje podjetje, je odgovorila: »Danes je Kaaita manufaktura, podjetje, ki izdeluje hotelske copate, ki dodajajo vrednost hotelski storitvi. Torej, copati, ki dodajajo vrednost, ne da so samo copati. V tem kontekstu oblikujemo produkt in storitve, ki ta produkt podpirajo. Copati so trajnostni. Trudimo se, da bi bili trajnostni v čimveč dimenzijah in so rezultat "design thinkinga". Dejansko se skozi prizmo dizajna ukvarjamo z dizajnom, rešujemo potrebe, iščemo rešitve izzivov, s katerimi se sooča naša ciljna skupina. Ciljna skupina pa so hoteli, ki so večinoma v privatni lasti, imajo v povprečju med 50 in 70 sob, lastniki pa imajo neko afiniteto do tega, kar mi ponujamo – logično, da smo si zaradi tega naklonjeni«. Podjetje se torej ukvarja z izdelavo copat, ki so narejeni iz recikliranih oziroma okolju prijaznih materialov. Trenutno izdelujejo dve vrsti copat, to so copati, narejeni iz recikliranega filca, in pralni copati, narejeni iz organskega bombaža. Glavna ciljna skupina podjetja so trajnostno naravnani hoteli, ki svojim gostom ob prihodu predložijo copate, ki jih ob koncu bivanja lahko odnesejo tudi domov. Pri svojih kupcih cenijo predvsem isto družbeno odgovorno miselnost, dodano vrednost, vrednote in ljubezen do dizajna. Podjetje Kaaita, d.o.o., ni le trajnostno naravnano, globina trajnosti seže mnogo dlje, saj izpolnjuje vse vidike podjetja s pristopom trajnostnega vodenja. V podjetju je zaposlena samo Alenka Repič, vsi ostali zunanji sodelavci pa po njenih besedah tvorijo podjetje in ustvarjajo celoto. Središče torej predstavlja lastnica podjetja, Alenka Repič, ki svojo miselnost in vizijo uresničuje s pomočjo vseh sodelujočih.

3.3 Predstavitev trajnostno naravnane podjetnice – življenjska zgodba

Alenka Repič je na vprašanje, kako bi predstavila svojo življenjsko zgodbo odgovorila: »Mislim, da se nekateri ljudje bolj najdejo v tem, da so socialno odgovorni, drugi pa se bolj najdemo v tem, da smo odgovorni do okolja. Verjamem, da je v osebi vedno neka zadeva izpostavljena. Osebno sem našla svoj višji namen, tj. da spoštujem okolje, na tej poti pa sem hkrati ugotovila, da mi izjemno veliko pomeni človeški faktor, torej spoštovanje in pozitivnost na vseh možnih korakih. To poslanstvo in moja poslovna pot sta me privedla do tega, da se sedaj ukvarjam, s čimer se ukvarjam. Če to strnem v moj osebni "higher purpose", je to, da želim sebi pokazati, da se da poslovati tudi boljše, prijaznejše do ljudi in narave. Konstantno imam občutek, da se malo igram, raziskujem, na sebe navlečemo same dobre ljudi in projekte. Lahko rečem, da je lepo. Meni kot ekonomistki to predstavlja ogromen izziv, da vržem dobro luč na ekonomiste. Na naši Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, je bilo, vsaj v mojem času, precej znanja podano po ameriški metodologiji. Tam vse temelji: na veliko, na hitro ... Velik fokus je na uspehu, ko to odkljukaš, šele postaneš odgovoren. Ne vem, meni je bil izziv poiskati literaturo, avtorje, se učiti in sodelovati z ljudmi, ki želijo poslovati drugače«.

Opisati Alenko Repič z eno besedo je nemogoče. Je mati, podjetnica, trajnostna vodja, inspiracija in navdih, inovatorica, oseba s polno pozitivne energije in mnogo več. Kot študentka je delala v različnih marketinških agencijah, po končanem študiju na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani pa se je zaposlila v Arboretumu Volčji Potok. Predstavljala si je, da se bo njena poslovna pot nadaljevala s svetovanjem in pomočjo podjetjem pri poslovanju in odgovornem odnosu do okolja. Tedaj je našla svojo strast v izdelovanju izdelkov, kar je vodilo do odprtja lastnega podjetja Kaaita, d.o.o. Maslowa teorija pravi, da fiziološke potrebe, varnost, ljubezen, spoštovanje in samoaktualizacija tvorijo skupek osnovnih potreb vsakega človeka. Alenka Repič svojo poslovno pot opisuje: »Cela moja pot je raziskovanje in iskanje samega sebe in udeležanje samega sebe«. Izrečena misel potrjuje, da celotno podjetje in koncept trajnostnega vodenja, ki mu sledi, predstavljata samoaktualizacijo podjetnice, ki pomeni samoizpolnitev, in njeno željo, da postaja vse bolj svoja in se približa svojemu končnemu potencialu (Maslow, 1943, str. 382).

3.4 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

3.4.1 Analiza vprašalnika 23 praks vodenja

V podjetju Kaaita, d.o.o., je zaposlena samo Alenka Repič. Vse ljudi, s katerimi sodeluje, smatra za sodelavce in jih obravnava kot zaposlene oziroma kot del podjetja. Na prvo vprašanje, povezano z razvojem ljudi, je odgovorila, da išče čustveno inteligentne, samoiniciativne, samoodgovorne ljudi, ki se bodo med seboj motivirali in skupaj gradili odnose. Pomembno ji je, da se vsi deležniki počutijo dobro in se med seboj spoštujejo. Ker se zaveda, da je težko graditi in nadzorovati odnose z več deležniki, zavestno ohranja manjši obseg poslovanja. Odnose snujejo in gradijo medsebojno in sodelujejo dolgoročno. Ker gre za podjetje z manjšim obsegom, kjer ni zaposlenih, se napredovanje odvija pri vsakemu posebej, predvsem osebnostno in na podlagi njegovih sposobnosti. Ne obstajajo vloge, ki bi se lahko razvile v višje, gre za skupno rast. Na vprašanje, kako skrbi za zaposlene in kako jih nagraduje, je odgovorila: »Gre za cel kup elementov, ki sestavljajo neko energijo. Jaz njim dajem to energijo in oni dajejo to energijo nazaj meni. Vedno ugotavljam, če so dobili dovolj te energije in če so zadovoljni, ta proces pa seveda vključuje tudi spoštljivo plačilo. Vedno pravim, da smo skupaj v dobrem in da smo skupaj v slabem. Smo skupaj na ladji, občasno gremo čez neurje, nato pa smo skupaj na soncu. Izkušnje so pokazale, da če želiš delati na ta način, potrebuješ čustveno inteligentne ljudi na vseh nivojih. Težko si trajnosten, če niso trajnostni vsi deležniki«. Veliko ji pomeni, da imajo deležniki spoštljiv odnos do okolja in do ljudi oziroma da ga razvijejo tekom sodelovanja in da zgradijo karakter oziroma odgovornost, ki ga ima podjetje Kaaita, d.o.o. Pomembno se ji zdi, da sodelujoče motivira in inspirira. Kot svojo jedrno vrednoto poleg okolja in narave izpostavlja predvsem spoštljiv odnos, ki je posledica poznavanja samega sebe, ljudi v naši okolici in okolja. S spoštljivim odnosom se doseže odgovornost. Kot drugo vrednoto izpostavlja spoštovanje tradicije, rokodelstva in izumirajočih obrti, ki jih vključuje v svoje poslovanje in s tem spodbuja

trajnostni razvoj družbe. Pomembna so ji dolgoročna sodelovanja, s katerimi lahko kontinuirano ustvarja spremembe in ji omogočajo nenehno inoviranje. Podjetje raste počasi in organsko ter stremi k finančni neodvisnosti. Gospe Repič je kot vodji podjetja pomembna skrb za naravno okolje na vseh področjih in si prizadeva, da imajo podobno miselnost tudi sodelujoči. Podjetje smatra kot živ organizem, ki z dolgoročnim sodelovanjem z drugimi omogoča skupinsko rast. Vizijo poslovanja oblikuje s skrbnikom blagovne znamke, proces tega oblikovanja pa opisuje: »Pri nas je tako ključno, jedrno vprašanje zakaj. Zakaj nekaj počnem? Seveda, razlog je tudi zaslužek in da kupec z nakupom pokaže, da ceni to delo. Ampak zakaj to delam? Delam, ker želim nekaj dobrega dati naravi in družbi. Širše vprašanje je kako. Kako to delam? Spoštljivo in trajnostno. Tretje vprašanje je šele kaj. Kaj delam? Če to ne bi bili copati, bi bilo nekaj drugega. Menim, da vsi ljudje, ki sodelujejo z nami, ne sodelujejo z nami ravno zaradi copat, verjamem, da zaradi tega, ker delijo isto miselnost okoli jedrnega vprašanja zakaj«. Pri poslovanju ji je torej najbolj pomembno, da upošteva vprašanja narave in družbe in se obnaša odgovorno. Ker v podjetju ni neke strukture, ključne odločitve na koncu sprejme sama, pravi, da gre pri tem za nek proces. Zaposlene oziroma sodelujoče obravnava kot samostojne entitete, ki delujejo v svojem okolju, in takrat, ko jim ustreza. V osrčje timskega dela je postavljena sama in pravi, da gre pri njih za drugačen, a nedvomno močan pristop timskega dela. Sporočila, ki jih želi deliti, posreduje posamično in si za vsakega posebej vzame čas. Podjetje opredeljuje kot sodobno virtualno organizacijo. Z deležniki ni povezana prostorsko, delo vsakega je razpršeno, za medsebojno povezavo vsega pa se potrebuje človeški element in to je ona sama. Gre za inovativno in odgovorno organizacijsko strukturo, kjer ji je pomembno, da vsi deležniki začutijo in sooblikujejo kulturo podjetja. Delitev znanja opredeljuje obojestransko s konstantnim izobraževanjem. Ker z deležniki sodeluje že daljše obdobje, se je med njimi razvila povezanost in zaupanje, ki temelji na dejanjih. Da je sama čustveno inteligentna in da ji je pomembno, da sodeluje s podobnimi osebami, dokazuje njena trditev, da že brez komunikacije med seboj točno vedo, kaj mislijo. Na vprašanje, vezano na ustvarjalnost in inovacije, je med drugim odgovorila: »Oči mi je odprla Judita, ki pravi, da najvišja inteligenca združuje vse podinteligence. Ta najvišja inovira, in sicer tako, da z različnih področij skupaj nekaj da in ustvari nekaj novega«. Iz različnih področij tako ona kot tudi celoten tim neprestano iščejo ideje, s pomočjo katerih lahko inovirajo in si med seboj pomagajo ustvarjati. Z vsemi sodelujočimi je zgradila močne odnose, prepletene s čustvi in z naklonjenostjo.

Vprašalnik je prof. dr. Avery oblikovala na podlagi 23 vodstvenih praks oziroma elementov, ki definirajo način delovanja po principih trajnostnega vodenja (Avery & Bergsteiner, 2011). Odgovori Alenke Repič na vseh 23 vprašanj, povezanih s temi vodstvenimi praksami, dokazujejo, da gre v primeru podjetja Kaaita, d.o.o., za trajnostno vodenje. Gospe Repič je pomemben kontinuiran razvoj ljudi, s katerimi sodeluje, obojestransko in dolgoročno sodelovanje. Ker napredovanje znotraj podjetja ni možno, spodbuja notranjo rast vsakega posameznika, ki posledično omogoča skupinsko rast podjetja. Skrbi za dobrobit vseh ljudi, s katerimi sodeluje, jih motivira in inspirira. Pomembno ji je, da je odgovorna do družbe in okolja in da s svojo miselnostjo vpliva na druge. Spremembe se ji v procesu poslovanja zdijo

ključnega pomena, tako na področju organizacijske kulture kot tudi na področju proizvodnje. Že od same ustanovitve podjetja si prizadeva za finančno neodvisnost in raje pusti, da podjetje raste počasi, kot da bi bila finančno odvisna od drugih. Pomembna sta ji skrb za okolje kot tudi ljudi in lokalno skupnost. Vsakega izmed deležnikov spoštuje in poskrbi, da si delijo isto vizijo. Kljub temu da ključne odločitve sprejme sama, se pred tem posvetuje s sodelujočimi in se odloča tudi na podlagi njihovega mnenja. Sodelujočih eksplicitno ne vodi sama, ampak jim pusti, da se vodijo sami. Ker gre za virtualno organizacijo, veliko svoje energije posveti timski naravnosti. Poskrbi, da gre za deljeno kulturo v podjetju, visoko stopnjo delitve znanja in močne odnose, zgrajene na podlagi močnega zaupanja. Inoviranju posveča pomembno vlogo na vseh ravneh. Z vsemi deležniki je razvila močne odnose, v ospredju pa sta čustvena naveza in pripadnost. Z neprestanimi inovacijami skrbi za kakovost, ki ne predstavlja le funkcije kontroliranja, ampak je osnovana v kulturo organizacije.

Zaradi suverenosti in natančnosti odgovorov gospe Repič, ki v povezavi z vsemi vodstvenimi praksami potrjujejo koncept trajnostnega vodenja, tekom analize vprašalnika vodenja ni prišlo do nikakršnih dvomov oziroma nerazumevanja. Potrebe po postavljanju dodatnih vprašanj prof. dr. Avery ni bilo, smiselno pa je omeniti njen komentar v povezavi preučevanja trajnostnega vodenja in čustvene inteligentnosti. Prof. dr. Avery pravi, da je trajnostno vodenje koncept, ki se nanaša na organizacijo, medtem ko je čustvena inteligentnost osebna lastnost posameznika. Ker gre v preučevanem primeru za podjetje brez različnih ravni in le eno vodjo, lahko trdimo, da trajnostno vodenje ni le koncept organizacije, ampak v osrčje trajnostnega vodenja lahko postavimo Alenko Repič.

3.4.2 Analiza vprašalnika čustvene inteligentnosti

Vprašalnik sestavljajo trditve, ki se navezujejo na tri komponente čustvene inteligentnosti: izražanje in poimenovanje čustev, prepoznavanje in razumevanje čustev in management ter uravnavanje čustev (Faria & Lima-Santos, 2012, str. 97). Vrednost strinjanja je gospa Repič ocenjevala na podlagi Likertove lestvice, kjer vrednosti predstavljajo naslednje pomene: 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – običajno, 5 – vedno. Analiza vprašalnika je razdeljena na štiri faze. V prvih treh se s pomočjo povprečnih ocen določi vrednost vsake izmed komponent. Na podlagi teh treh vrednosti pa se v zadnji fazi izračuna skupna povprečna ocena, ki predstavlja razvitost čustvene inteligentnosti. Oblikovani so trije razredi, ki ocenjujejo razvitost čustvene inteligentnosti. Nizko raven razvitosti prikazujejo povprečne ocene, ki so nižje od 2,99, povprečne ocene med 3,0 in 3,99 prikazujejo srednjo raven razvitosti, ocene nad 4,0 pa nakazujejo na visoko raven razvitosti.

V prvi fazi bo analiziran del trditev, ki se nanašajo na komponento čustvene inteligentnosti – izražanje in poimenovanje čustev ter njihove ocene (tabela 9). Izmed 14 trditev je gospa Repič eno ocenila s 5, ta predstavlja najvišje strinjanje, osem trditev je ocenila s 4, dve trditvi s 3 in tri trditve z 2. Trditev – *Hitro najdem način, kako pristopiti do osebe, ki mi je všeč.* –

je ocenila z največjim strinjanjem in predstavlja njeno najmočnejšo sposobnost v sklopu izražanja in poimenovanja čustev. Povprečna ocena vseh trditev je 3,5.

Tabela 9: Analiza ocen sklopa trditev, nanašajočih se na kompetenco čustvene inteligentnosti – izražanje in poimenovanje čustev

Trditev	Ocena
Občutke in čustva zlahka ubesedim.	4
Kadar mi nekaj ne ustreza, to takoj pokažem.	2
Hitro najdem način, kako pristopiti do osebe, ki mi je všeč.	5
Sposoben sem naštetih občutke, ki jih trenutno doživljam.	4
Sposoben sem dobro izražati svoja čustva.	3
Prepoznam večino svojih čustev.	4
Zmožen sem opisati svoje trenutno čustveno stanje.	4
Lahko trdim, da vem veliko o svojem čustvenem stanju.	4
Moje obnašanje odraža moje notranje občutke.	2
Ljudje prepoznajo moje rapoloženje.	2
Ponavadi razumem, zakaj se počutim slabo.	4
Osebi drugega spola zlahka pokažem naklonjenost.	3
Zlahka poimenujem večino svojih občutkov.	4
Znam izraziti svoje občutke.	4

Vir: lastno delo.

V drugi fazi bo analiziran del trditev, ki se nanašajo na komponento čustvene inteligentnosti – prepoznavanje in razumevanje čustev in njene ocene (tabela 10). Kar 13 izmed 15 trditev je ocenila s 5, kar nakazuje na močne sposobnosti v povezavi z njenim prepoznavanjem in razumevanjem čustev. Eno trditev je ocenila s 4 in eno s 3. Najslabše ocenjena trditev, ki ponazarja njeno najšibkejšo točko v tem sklopu, je *Zlahka se spomnim načina, kako osrečiti prijatelja na njegov rojstni dan*. Povprečna ocena trditev znaša 4,8.

Tabela 10: Analiza ocen sklopa trditev, nanašajočih se na kompetenco čustvene inteligentnosti – prepoznavanje in razumevanje čustev

Trditev	Ocena
Ko srečam znanca, takoj zaznam njegovo razpoloženje.	5
Ko vidim, kako se nekdo počuti, ponavadi poznam vzrok za njegove občutke.	5
Zmožen sem razlikovati, ali je prijatelj žalosten ali razočaran.	5
Zmožen sem zaznati prijateljeve spremembe razpoloženja.	5
Zlahka se spomnim načina, kako osrečiti prijatelja na njegov rojstni dan.	3
Tudi v prisotnosti drugih zlahka prepoznam čustva opazovane osebe.	5

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Trditev	Ocena
Brez težav zaznam, ko se nekdo počuti nemočnega.	5
Na podlagi obrazne mimike zlahka prepoznam posameznikove občutke.	5
Prepoznam prijateljevo prikrito ljubosumje.	4
Opazim, kadar nekdo skuša prikriti slabo razpoloženje.	5
Opazim, ko se nekdo počuti krivega.	5
Opazim, ko nekdo poskuša prikriti svoje prave občutke.	5
Opazim, ko je nekdo slabe volje.	5
Opazim, kadar se vedenje nekoga močno razlikuje od njegovega razpoloženja.	5
Vem, kako prijetno presenetiti vsakega od mojih prijateljev.	5

Vir: lastno delo.

Tretja faza analize prikazuje del trditev, ki se nanašajo na komponento čustvene inteligentnosti – management in uravnavanje čustev in njene ocene (tabela 11). Trditev je 16, od tega je deset trditev ocenjenih s 5, štiri trditve s 3, dve pa sta ocenjeni z 2. Povprečna ocena vseh trditev v sklopu managementa in uravnavanja čustev je 4,13.

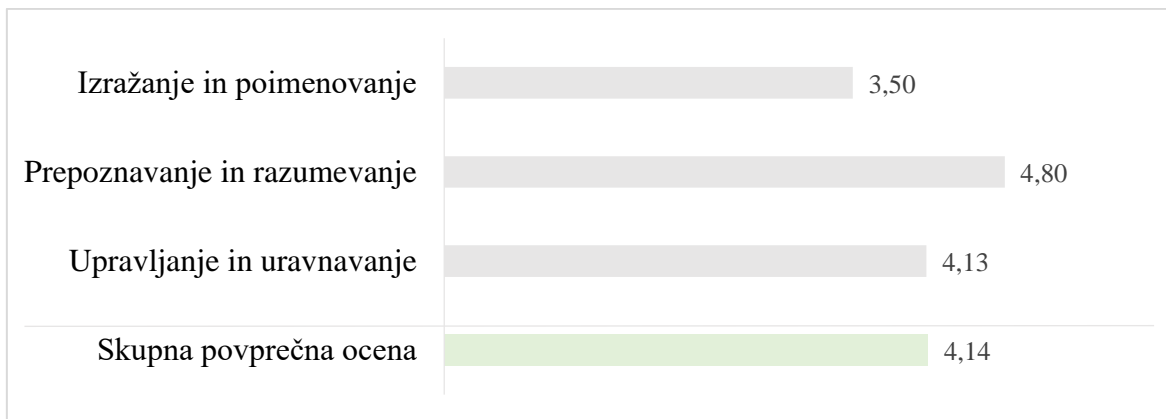
Tabela 11: Analiza ocen sklopa trditev, nanašajočih se na kompetenco čustvene inteligentnosti – management in uravnavanje čustev

Trditev	Ocena
Lahko ohranim dobro voljo, tudi če se zgodi kaj slabega.	5
Ohranjam dobro voljo, tudi kadar so ljudje okoli mene slabe volje.	3
Neprijetne izkušnje me naučijo, kako naj ne ravnam v prihodnje.	5
Ko me nekdo pohvali, delam z večjo navdušenostjo.	3
Ko mi oseba ni všeč, najdem način, da ji to pokažem.	2
Ko sem dobre volje, mi je težko uničiti razpoloženje.	5
Ko sem dobre volje, se mi vsak problem zdi rešljiv.	5
Ko sem z osebo, ki me ceni, pazim, kako se obnašam.	3
Najbolj uspešno se učim, ko sem dobro razpoložen in vesel.	3
Če si res želim, lahko rešim tudi problem, ki se zdi nerešljiv.	5
Prijatelja zlahka prepričam, da ni razloga za skrb.	5
Neprijetna čustva skušam kontrolirati, pozitivna pa utrditi.	5
Nič ni narobe s tem, kako se ponavadi počutim.	5
Obveznosti in nalog se raje hitro lotim, kot da o njih razmišljam.	2
Skušam ohranjati dobro razpoloženje.	5
Zavedam se, da so moji trenutni občutki popolnoma normalni.	5

Vir: lastno delo.

Četrta faza je namenjena globlji analizi rezultatov in izračunu skupne povprečne ocene čustvene inteligentnosti. Najnižje ocenjeno je izražanje in poimenovanje čustev, ki z oceno 3,50 predstavlja srednjo razvitost kompetence. Sledi ji kompetenca management in uravnavanje čustev z oceno 4,13 in predstavlja visoko razvitost. Najvišje in najbolj ocenjeno je prepoznavanje in poimenovanje čustev, ocenjeno z 4,80, ki prav tako predstavlja visoko razvitost kompetence. Skupna povprečna ocena vseh kompetenc, ki definira raven čustvene inteligentnosti, je 4,14 in pomeni, da ima gospa Repič visoko razvito čustveno inteligentnost. V tabeli 12 so predstavljene ocene vsake izmed kompetenc in njihova skupna povprečna ocena.

Tabela 12: Ocene kompetenc in skupna povprečna ocena čustvene inteligentnosti



Vir: lastno delo.

3.4.3 Analiza intervjuja z lastnico trajnostno naravnane podjetja

Zaradi obširnosti raziskave sva se z intervjuvanko srečali dvakrat, posledično je bil tudi intervju izveden v dveh delih. Na obeh srečanjih je bila komunikacija sproščena, s strani Alenke Repič pa je bil izkazan velik interes za obravnavano tematiko. Ogromno odgovorov je bilo pridobljenih že z vprašalnikom 23 praks trajnostnega vodenja, z intervjujem sem želela spoznati njo in njen način razmišljanja, njeno življenjsko zgodbo in podjetje. Globinski intervju je bil namenjen predvsem potrditvi rezultatov obeh vprašalnikov in iskanju povezave med čustveno inteligentnostjo in trajnostnim vodenjem. Prvi del intervjuja je bil namenjen njeni predstavitvi in predstavitvi podjetja, citati tega dela so uporabljeni v drugih poglavjih raziskovalnega dela.

Po uvodnem, predstavitvenem delu intervjuja, so sledila vprašanja, vezana na čustveno inteligentnost in njeno povezavo s trajnostnim vodenjem. Peterlin (2004, str. 165) pravi, da so trajnostne vodje osebe, ki se zavedajo in spoznavajo lastne mnogoterosti inteligentnosti in spodbujajo razvoj mnogoterih inteligentnosti vseh ostalih deležnikov. Trajnostne vodje

skrbijo za sodelavce, organizacijo, družbo in širše okolje. Gre za osebe z močnimi moralnimi in etičnimi vrednotami, ki imajo posebno razvit občutek za kolektivno odgovornost.

Gospa Repič se v teoretične zasnove čustvene inteligentnosti nikoli ni poglobljala, sicer pa koncept pozna in se zaveda njegove pomembnosti. Od nekdanj jo je zanimala psihologija. »Če bi bila učiteljica v osnovni šoli, bi definitivno učila psihologijo, ker se mi zdi, da tega manjka. Če bi poznali svoja notranja orodja, moč pozitivnih misli, občutek senzibilnosti za ljudi in okolje, če bi torej delali na tem, bi bila vsa družba drugačna in boljša. Vedno sem govorila, da ne obstaja samo IQ, ampak se mi zdi pomembna tudi čustvena inteligentnost«. Na vprašanje, če v povezavi s sodelujočimi opaža, da se vpliv enega na drugega skozi čas veča, je odgovorila pritrdilno in poudarila zanimivost poglobljanja njihove medsebojne naveze. Poudarek daje čustvenim vezem in grajenju zaupanja. V povezavi z ljudmi zaupa notranjemu občutku, čas pa pokaže, ali si med seboj ustrezajo ali ne.

Med pogovorom sem zaznala, da sta ji blizu oba proučevana konstrukta. Zanimalo me je, kako se ji zdi, da se pri njej med seboj povezuje čustvena inteligentnost in trajnostno vodenje in če imata vpliv drug na drugega. Odgovorila je: »Čustvena inteligentnost na trajnostno vodenje verjetno vpliva tako, da če si čustveno inteligenten, si senzibilen in zaznavaš. Če si senzibilen, si posledično tudi bolj odgovoren in tu vidim povezavo s trajnostnim vodenjem. Glede tega, kako trajnostno vodenje vpliva na čustveno inteligentnost, pa bi mogoče rekla, da mora v primeru trajnostnega vodenja obstajati močna organizacijska kultura, zavedanje tega in kontinuiranje učenja, s katerim se veča tudi senzibilnost. Ker sem vedno delala več stvari hkrati, so me ob odločitvi, da delam samo copate, vprašali, če sem prepričana, da mi ne bo postalo dolgčas. Ne, tukaj se konstantno nekaj dogaja. Organizacija je kot nek organizem, ki je vedno v interakciji z različnimi elementi. Pomemben je razvoj, družba ni na neki zatečeni točki idealno in optimalno trajnostna. Vsi ti pogledi se spreminjajo, z njimi se spreminja organizacija, to pa, v primeru, če je res trajnostna, vpliva tako na rast organizacije kot tudi miselnosti ljudi. Mogoče bi celo lahko rekli, da je to eno in isto«. Želela sem izvedeti, če se ji zdi, da se ji skozi čas čustvena inteligentnost viša in če je to povezano z njenim načinom vodenja. Poudarja pomembnost kontinuiranega učenja in izbire pravih ljudi. Pomembno ji je, da je obkrožena s čustveno inteligentnimi osebami, na katere sčasoma lahko vpliva tudi v povezavi s svojo vizijo. Svoje razmišljanje opisuje: »S čustveno inteligentnostjo neprestano najdeš in iznajdeš trajnostne rešitve. Trajnost je kot kultura, čustvena inteligentnost pa verjetno lastnost, ki jo imaš, pridobivaš in krepiš. Tako si predstavljam. S pomočjo te trajnostne kulture verjamem, da se krepi tudi lastnost – čustvena inteligentnost. Če pogledam svoj tim, razmišljam, kako vsi z veliko žlico delamo na duhovnem razvoju, kar je nedvomno povezano s čustveno inteligentnostjo. Ne bi znala z zagotovostjo trditi, kaj je na kaj vplivalo, ampak vsi ti ljudje imajo v življenju takšne vrednote, da jim je duhovni razvoj pomemben. Logično, če v to vlagaš, potem tudi napreduješ. Ravno sem bila na pohodu od Pohorja do Rogle in sem se spomnila, ko je nekdo rekel: »Obstajajo trije tipi ljudi, ki jim različne stvari pomenijo uspeh v življenju. Prvi nivo so materialne dobrine, drugi ukvarjanje s športom, tretji nivo pa

meditacija oziroma duhovnost. Logično, če si bolj na tretjem nivoju, se ukvarjaš s trajnostnimi koncepti in ti luksuz predstavljajo druge stvari – svež zrak, čista voda, prosti čas, čista obala, manj smeti. Tak tip ljudi raste tako na duhovnem kot tudi na trajnostnem«.

3.4.4 Analiza intervjuja z oblikovalko

Dogovor, da bom intervju opravila z oblikovalko in s šiviljo, je bil z Alenko Repič sklenjen na drugem srečanju. Po opravljenem intervjuju ju je kontaktirala in mi posredovala kontaktne podatke. Oblikovalko sem kontaktirala preko telefona in je takoj privolila v sodelovanje, medtem ko šivilja na elektronsko sporočilo ni odgovorila. Glede na dejstvo, da sta gospe Repič obe izkazali voljo do sodelovanja v intervjuju, sklepam, da sporočila ni videla ali pa se ni odzvala zaradi zdravstvenih težav, ki jih je na prvem srečanju omenila lastnica podjetja.

Mojca Janželj Tomažič je ena izmed ustanoviteljic podjetja Kontrastika, d.o.o. Na prošnjo za sodelovanje v intervjuju se je odzvala z navdušenjem in takoj privolila na pogovor. Zaradi boljšega razumevanja sem ji pred samim začetkom intervjuja predstavila koncepta čustvene inteligentnosti in trajnostnega vodenja. V tabeli 13 so prikazana vprašanja in odgovori intervjuja.

Tabela 13: Vprašanja in odgovori intervjuja z oblikovalko Mojco Janželj Tomažič

Vprašanje	Odgovor
1. Koliko časa že sodelujete s podjetjem Kaaita?	Še od časa Simobila, več kot 13 let.
2. Kako bi opisali Alenko Repič?	Kot čustveno inteligentno osebo, ki zelo nežno komunicira, zelo lepo usmerja – podizvajalcu pušča prosto pot, kljub temu da točno ve, kaj želi. Začuti in vidi potencial izvajalca.
3. Se vam zdi, da Alenka dobro prepoznava, razumeva in regulira lastna in tuja čustva?	Alenka je zelo zelo nežna oseba in zelo visoko zaznava. Ja, definitivno mislim, da dobro prepoznava, razumeva in regulira čustva.
4. Menite, da njena čustvena inteligentnost vpliva na njen način vodenja?	Ja, rekla bi, da ja. Ne moreš ločiti – to je njena kvaliteta, ki je del nje same.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Vprašanje	Odgovor
5. Ali ste mnenja, da Alenka Repič podjetje vodi trajnostno (odgovornost do širše družbe, okolja, dobrobit znotraj organizacije)?	Ja, definitivno, z veliko klicaji!
6. Kako se odraža njeno vodenje v povezavi odgovornosti do širše družbe, okolja in dobrobiti znotraj organizacije? Ali svojo vizijo/trajnostnostno naravnost jasno izkazuje?	Sporočanje njene vizije je jasno, z mano konkretno se odraža tako, da so rezultati našega dela boljši, kot bi sploh lahko pričakovali. So neizmerljivo dobri.
7. Ali mislite, da je vaš odnos z Alenko Repič skozi leta postal tesnejši (prepoznavanje, razumevanje, reguliranje, empatija)?	Sem kreativec in imava od začetka podoben odnos. Skupaj smo šli čez vse. Verjetno sva. Bi rekla, da ja, odnos se pogloblja.
8. Kako se je ta razvoj odnosa odražal pri komunikaciji njene vizije/trajnostne naravnosti?	Konstantno se pogloblja in pripelje do večje ravni zavedanja. Že v osnovi imamo sami odnos do trajnosti – trudimo se in si želimo tako živeti, tako osebno kot tudi poslovno. Si ne predstavljam, da bi bilo drugače. Vsak doprinese k temu, kako rešujemo nek problem, tako je doprinesla tudi Alenka. Samo zaradi naših naročnikov lahko rešujemo te probleme. Alenka to omogoča na višji ravni, saj se v povezavi z njo to zavedanje resnično viša, lahko bi rekla, da je resnično zgled.

Vir: lastno delo.

Oblikovalka s podjetjem Kaaita sodeluje že od samega začetka, gre torej za dolgoročno sodelovanje, ki traja več kot 13 let. Na vprašanje, kako bi opisala Alenko Repič, je brez pomisleka takoj odgovorila kot čustveno inteligentno. Pripisuje ji nežno komunikacijo, dobro usmerjanje in sposobnost, da pri izvajalcu začuti potencial. S pomočjo vprašalnika ESCQ sem že pred pogovorom z oblikovalko potrdila, da ima Alenka visoko razvito čustveno inteligentnost, zanimalo pa me je, če to tezo lahko potrdi tudi oseba, s katero sodeluje in jo pozna. Mojca Janžel Tomažič meni, da je Alenka Repič nežna oseba z zmožnostjo dobrega zaznavanja. Zdi se ji, da lastna in tuja čustva dobro prepozna, razumeva in regulira, kar so nekatere izmed glavnih komponent čustvene inteligentnosti. Zanimalo me je, če se ji zdi, da Alenkina čustvena inteligentnost vpliva na njen način

vodenja, na kar je odgovorila: »Ja, rekla bi, da ja. Ne moreš ločiti – to je njena kvaliteta, ki je del nje same«. Z vprašanjem sem želela dokazati predsvem povezavo med čustveno inteligentnostjo in trajnostnim vodenjem. Mojca je potrdila, da ta povezava obstaja, treba je bilo samo še izpostaviti, če Alenka Repič podjetje tudi iz njene perspektive vodi trajnostno. Na vprašanje, če se ji zdi, da gre pri njej za trajnostno vodenje, je odgovorila pritrdilno. Pravi, da svojo vizijo jasno sporoča in da se to odraža v nadpovprečno dobrih rezultatih. Dolgoročno sodelovanje med njima omogoča poglobljanje odnosa, kar v povezavi sporočanja Alenkinе trajnostne miselnosti vpliva na večjo raven zavedanja. Mojca Janželj Tomažič se trudi tako na osebnem kot tudi na poslovnem področju reševati probleme, povezane s trajnostnim razvojem. Pravi, da te probleme lahko rešuje zaradi naročnikov in da: »Alenka to omogoča na višji ravni, saj se v povezavi z njo to zavedanje resnično viša, lahko bi rekla, da je resnično zgled«.

3.4.5 Analiza skupnosti strank podjetja Kaaita, d.o.o., na socialnih omrežjih

Analiza socialnih omrežij naj bi služila predvsem razumevanju, kako stranke dojemajo Alenko Repič in podjetje Kaaita, d.o.o. Kaaita je prisotna na dveh socialnih omrežjih, to sta Instagram in Facebook. Na vprašanje, kako pogosto v sklopu podjetja uporablja socialna omrežja, je odgovorila: »Kot podjetje te Facebook poskuša spraviti na kolena na način, da si viden samo v primeru, če to plačuješ. Odločila sem se, da se tega ne grem, zato na Facebook niti ne objavljam. V primeru, da objavim na Instagramu, se objava avtomatsko prikaže še na Facebooku, drugače mu načeloma ne posvečam pozornosti. Podobno je z Instagramom – tudi tam nisem zelo aktivna, saj se mi ne zdi, da bi katera od teh platform lahko dobro odražala Kaaito. Z vidika komuniciranja z našimi strankami do določene mere že, večjega pomena pa socialnim omrežjem ne posvečam«.

Kaaitino stran je na Facebooku všečkalo 2.246 ljudi, sledi pa ji 2.357. Od leta 2018 je na strani vidnih 81 objav s skupaj 24 komentarji. So tako v slovenskem kot tudi v angleškem jeziku. Komentarji so si med seboj zelo podobni in izražajo predvsem navdušenje nad konceptom oziroma izdelki: *Čudovito.*, *Wow.*, *Lepo.*, *Neverjetno.*, *Najboljši.* itd. Najbolj izstopa komentar ene izmed uporabnic, ki je v angleškem jeziku zapisala: »I was given a pair of these at 'The Scarlet' hotel in Cornwall about 3–4 years ago. I've worn them loads. They've been brilliant. They grip on much better with socks which I always wear anyway as I get cold feet. They've been the only slippers that my dog has failed to destroy«. Pravi, da je copate pred približno tremi oziroma štirimi leti dobila v Hotelu The Scarlet. Uporablja jih že od takrat in pravi, da so sijajni. Ker se z nogavicami bolje oprimejo, jih vedno nosi z njimi, kar ji ne predstavlja težave, saj jo tako vedno zebe v noge. Zapisala je še, da so edini copati, ki jih njen pes ni uspel uničiti.

Na Instagramu ima Kaaita skupaj 1074 objav, od tega jih je 199 iz leta 2018. Sledilcev ima 1584 in sledi 3452 uporabnikom. Opazno je, da je podjetje na tej platformi bolj aktivno, posledično je več tudi komentarjev. Tudi tu so si komentarji med seboj zelo podobni in

izkazujejo navdušenje nad slikami. Pod slikami copat zasledimo slovenske komentarje in komentarje, prevedene iz angleščine: *Moji najljubši.*, *Oh, kakšni copati!*, *Še nikoli nisem imela boljših.*, *Všeč mi je, kar počnete.*, *Vaši copati so in vedno bodo moji najljubši.*, *Izgedajo zelo udobno.*, *Všeč mi je ideja.* itd. Na Instagramu je možno opaziti tudi nekaj objav copat, gostov hotelov, s katerimi sodeluje podjetje. Gre za slike copat z označitvami Instagram strani hotelov, v katerih bivajo, in Kaaitine strani.

Tako na Facebooku kot tudi na Instagramu je najbolj komentirana enaka objava, gre za sliko Alenke Repič s pripisom, da je bila gostja Radia Monocle. Tema pogovora je bila transformacija podjetja iz butične manufakture v podjetje, ki ponuja trajostne copate avtentičnim hotelom po svetu. Komentarji se v večini nanašajo na Alenko Repič, izražajo čestitke, hvalo in navdušenje.

Na podlagi pregleda socialnih omrežij lahko trdim, da so ljudje, ki so obiskali socialne platforme podjetja, navdušeni nad njihovim delom. Koncept jim je všeč in izdelki se jim zdijo lepi. Ker gre v večini za preproste komentarje, ki jih je količinsko premalo, lahko zaključim, da podatkov za globljo analizo ni dovolj. Na osnovi videnega sicer lahko trdim, da so izdelki prepoznani kot pozitivni, število komentarjev na podlagi, katerih bi lahko analizirala, kako Alenko Repič dotično zaznavajo sledilci, pa je premajhno.

3.5 Zaključne ugotovitve

3.5.1 Analiza raziskovalnih vprašanj in temeljne teze

S pomočjo multimetodološke raziskave na podlagi vprašalnika 23 praks vodenja, ESCQ vprašalnika čustvene inteligentnosti, intervjuja z Alenko Repič in intervjuja z oblikovalko bodo predstavljeni odgovori na postavljena raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Kako razvita je čustvena inteligentnost analizirane trajnostno naravnane podjetnice?

Raven razvitosti čustvene inteligentnosti trajnostne vodje sem z analizo samoocenjevalnega vprašalnika o čustvenih sposobnostih in kompetencah (ESCQ) ocenila na podlagi povprečne ocene treh kompetenc. Podjetnica je na podlagi vprašalnika dosegla oceno 4,14, kar jo uvršča med osebe z visoko razvito čustveno inteligentnostjo. Oceno sem z delom vprašalnika 23 praks trajnostnega vodenja, osebnim intervjujem in intervjujem sodelavke potrjevala na treh dodatnih ravneh. Samopercepcija in percepcija drugih deležnikov jasno izražata visoko raven prepoznavanja, izražanja in managementa s čustvi, kar dodatno potrjuje visoko raven čustvene inteligentnosti. Na podlagi slednjih ugotovitev lahko razvitost čustvene inteligentnosti ocenimo kot visoko.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako trajnostno vodenje vpliva na razvoj čustvene inteligentnosti lastnice?

Vpliv trajnostnega vodenja na čustveno inteligentnost lastnice sem analizirala na podlagi odgovorov na vprašanja kronološkega tipa, saj sem s tem pristopom želela pridobiti predstavo o korelaciji vzporednega razvoja trajnostnega vodenja in čustvene inteligentnosti. S pomočjo izvedenega vprašalnika in intervjuja sem ugotovila, da je bila v primeru podjetnice visoka čustvena inteligentnost potrebna že za samo usmeritev in odločitev za trajnostno vodenje, saj brez sposobnosti prepoznavanja, potreb po njeni dejavnosti ne bi zaznala. V nadaljevanju razvoja njenega podjetja je jasen znak pozitivnega razvoja čustvene inteligentnosti predvsem v obliki dodatnega učenja in raziskovanja tega področja tako znotraj organizacije kot tudi z zunanjimi deležniki in s strokovnjaki. To je privedlo do udejanjanja teoretičnih znanj in praktičnih ugotovitev oziroma poglobljenega osmišljenja prepoznavanja managementa in izražanja čustev v koncept trajnostnega vodenja lastnice.

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšna vloga je namenjena čustveni inteligentnosti v okviru trajnostnega vodenja?

Podjetnica čustveno inteligentnost zaznava kot pogoj za udejanjanje in razvoj trajnostnega vodenja, saj po njenih besedah oseba brez senzibilnosti in zaznavanja do okolja, družbe in organizacije ne more biti odgovorna. Alenka Repič izkazuje visoko raven čustvene inteligentnosti, visoko mero samozavedanja, kreativnosti in inovativnosti, kar priznani avtorji na področju trajnostnega vodenja izpostavljajo kot pomembne komponente osebnostnih lastnosti trajnostnih vodij. Visoka razvitost čustvene inteligentnosti je tako ključnega pomena na vseh področjih trajnostnega vodenja, saj jasno izražanje, management in prepoznavanje čustev na ravni vodenja kot celotne organizacije pripomore k višji stopnji odgovornosti, medsebojnemu povezovanju, prepoznavanju kulture, neprestanim inovacijam, h gradnji trajnih vezi z zunanjimi deležniki in k splošnemu trajnostnemu razvoju podjetja.

Multimetodološka raziskava na primeru Alenke Repič je z več vidikov potrdila povezavo med čustveno inteligentnostjo in trajnostnim vodenjem. Čustvena inteligentnost pri analizirani podjetnici predstavlja temeljno osnovo za poslovanje po principih trajnostnega vodenja. Na podlagi teh principov trajnostno vodenje skozi sodelovanje in interakcijo spodbuja faktorje za razvoj čustvene inteligentnosti Alenke Repič. Na podlagi končnih ugotovitev je bila izvedena triangulacija s prof. dr. Avery, ki je pokazala, da rezultate izvedene analize ni možno posploševati na podlagi enega vzorca. Raziskava je sicer pokazala, da sta čustvena inteligentnost in trajnostno vodenje v obravnavanem primeru povezana, posplošeno sklepanje med njuno vzorčno zvezo pa ni mogoče.

3.5.2 Priporočila za Alenko Repič oziroma podjetje Kaaita, d.o.o.

Pri podjetju Kaaita, d.o.o., gre za inovativen poslovni model in netradicionalno obliko vodenja, ki se skozi proces poslovanja neprestano sooča z novimi izzivi, ki jih vodja Alenka Repič s pomočjo sodelavcev neprestano rešuje. Na vprašanje, kakšna je njena vloga, glede na to, da je direktorica, je Alenka Repič odgovorila: »Vodim podjetje. Ker smo majhni, se veliko mojih funkcij in vlog prepleta. Strateško sem vodja podjetja, sem operativni vodja, sem HR, sem trženje, sem prodaja, še dobro, da ne znam šivati, ker bi verjetno počela tudi to. Moji glavni vlogi v povezavi s sodelavci pa bi rekla, da sta motivacija in inspiracija«. Podjetje uspešno posluje, Alenka Repič je sama izpostavila, da se je znašla na točki, kjer se sprašuje, če bo v prihodnosti potrebovala asistenta. Moje priporočilo se nanaša predvsem na razbremenitev podjetnice, tako da posveti čas iskanju in mentoriranju sebi podobne osebe, ki bi ji omogočila, da se bolj posveti strateškim odločitvam, operativne pa prepusti nekemu drugemu.

SKLEP

Klasične hierarhične strukture in rigorozen poslovni svet, ki smo ga poznali nekoč, dandanes ne zadostujejo več v številnih kontekstih poslovanja, okoljske in družbene problematike pa zahtevajo konstantne spremembe na vseh področjih. Uspešne novodobne organizacije se vedno bolj zavedajo pomembnosti človeka kot posameznika in v ospredje postavljajo njegov osebni kot tudi poslovni razvoj.

Čustvena inteligentost je eno izmed najpomembnejših področij, ki bi mu tako posamezniki kot tudi vodje v poslovnem svetu morali posvečati več pozornosti. Kljub temu da vse več raziskav (Danciu, 2010, str. 2233) nakazuje na to, da je čustvena inteligentnost mnogo boljši indikator uspešnosti kot IQ, se ljudem veliko bolj predstavlja pomen slednjega. Čustvena inteligentnost predstavlja sposobnosti posameznika, ki jih je mogoče razvijati in krepiti, posledično pa visoka raven čustvene inteligentnosti posameznika omogoča boljše rezultate na delovnem mestu. Ker se nam zdi, da se čustveni inteligentnosti in njenemu razvoju posveča premalo pozornosti, smo s to raziskavo želeli dodatno podpreti literaturo, izpostaviti pomembnost čustvene inteligentnosti in predstaviti pomen, ki ga predstavlja tudi v poslovnem svetu.

Organizacije, ki pomen pripisujejo dobrobiti in razvoju ljudi, ponavadi pozornost posvečajo tudi drugim problematikam, ki jih s svojim delovanjem lahko pomagajo reševati. Eden izmed načinov te vsesplošne ozaveščenosti je trajnostno vodenje. V ospredje postavlja pomen človeka, okolja, družbe in ekonomije. Dobri poslovni in finančni rezultati na račun drugih žrtev v današnjem svetu niso definicija uspešnosti. Uspeha ni mogoče meriti le v številkah, ampak ga je potrebno meriti tudi v etičnih in okolju ter družbi prijaznih dejanjih. Trajnostni razvoj je na neki točki postal poslovni trend, ki so ga organizacije na vseh ravneh začele uporabljati kot prodajno orodje in ne kot dejanski trend poslovanja. Pri trajnostnem

vodenju ne gre le za strateško orodje, ampak za iskreno dobronamerno notranjo miselnost in posledično prijazno poslovanje.

S knjigami, z znanstvenimi članki in mislimi priznanih avtorjev sem podkrepila znanje o samem konstrukt trajnostnega vodenja, razumevanje pa sem pridobila šele na točki, ko sem spoznala Alenko Repič in njeno podjetje Kaaita, d.o.o.. Njen način komunikacije, energija, entuziazem za delo, ki ga opravlja, in želja po vsesplošnem dobrem trajnostno vodenje poosebljajo in ne definirajo le na podlagi teoretične zasnove. Način vodenja odražajo določene osebne karakteristike, z magistrsko nalogo sem želela preučiti prepletenost teh karakteristik in načina vodenja, natančneje povezavo med čustveno inteligentnostjo in trajnostnim vodenjem.

V **prvem poglavju** je na podlagi domače in tuje znanstvene literature predstavljen konstrukt čustvene inteligentnosti. Za boljše nadaljnje razumevanje so najprej opisana čustva kot posebna komponenta, nato je predstavljen pojem inteligentnost. Prvo poglavje se nadaljuje z opredelitvijo čustvene inteligentnosti, kjer so predstavljene definicije in dimenzije čustvene inteligentnosti. Opisani so trije modeli čustvene inteligentnosti in načini merjenja. Nazadnje je opredeljena čustvena inteligentnost v poslovnem svetu, in sicer čustva na delovnem mestu in povezava med čustveno inteligentnostjo in vodenjem.

Drugo poglavje sestavlja teoretična zasnova konstrukta trajnostno vodenje. Kot v prejšnjem poglavju je tudi tukaj za boljše razumevanje najprej opredeljen trajnostni razvoj in koncept vodenja. Nato je opredeljena teorija trajnostnega vodenja, ki vključuje njegove definicije. Predvsem na podlagi novejših znanstvene literature so nato predstavljeni štirje modeli trajnostnega vodenja. V zadnjem delu poglavja je opredeljen trajnostni vodja, njegove definicije in lastnosti.

Tretje poglavje je raziskovalno. Osnovano je na zbiranju primarnih podatkov na podlagi multimetodološke raziskave. S pomočjo pridobljenega znanja iz prvih dveh poglavij je v tretjem delu preučevana povezanost med čustveno inteligentnostjo in trajnostnim vodenjem in njun medsebojni vpliv. V prvem delu tretjega poglavja je predstavljena zasnova raziskovanja in metodologija, drugi in tretji del sta namenjena predstavitvi podjetja in podjetnice, četrti del pa je namenjen analizi podatkov in interpretaciji rezultatov. Izveden je bil vprašalnik 23 praks trajnostnega vodenja, dva testa, ki določata raven čustvene inteligentnosti, globinski intervju s preučevano trajnostno vodjo, intervju z oblikovalko, s katero sodeluje, narejena je bila tudi raziskava skupnosti strank.

Na podlagi proučevanja raziskovalnih konstruktov je bil dosežen namen magistrske naloge, in sicer odgovoriti na raziskovalna vprašanja. Glavni cilj magistrske naloge, tj. na podlagi strokovne in znanstvene literature prikazati pomen in vlogo razvoja čustvene inteligentnosti in trajnostnega vodenja na primeru trajnostne organizacije, je bil dosežen. Uspešno doseženi so bili tudi pomožni cilji magistrske naloge:

1. s pregledom ustrezne in domače literature sta bila podrobno preučena konstrukta čustvene inteligentnosti in trajnostnega vodenja,
2. na podlagi podatkov so bili opisani in analizirani koncepti obravnavanih tematik na izbranem trajnostno naravnem podjetju,
3. s pomočjo multimetodološke raziskave so bili zbrani primarni podatki in ugotovljena vloga razvoja čustvene inteligentnosti v trajnostnem vodenju,
4. na podlagi ugotovitev so bila oblikovana priporočila za nadaljnje poslovanje analiziranega trajnostno naravnega podjetja.

Na vseh stopnjah raziskovalnega procesa so bili upoštevani vsi etični vidiki. Sodelovanje je bilo prostovoljno, udeleženkama je bil predstavljen namen, potek in njuna vloga v raziskavi (Vogrinc, 2008, str. 75). Težav s pridobivanjem podatkov ni bilo, obe sodelujoči sta pokazali velik interes za sodelovanje in željo po prispevku k raziskavi. Potrebno je omeniti možne vsebinske omejitve, povezane z ustreznostjo uporabe sekundarnih podatkov v drugačen namen. Z več metodami raziskovanja in pridobivanja podatkov na različne načine se je poskušalo zmanjšati pomen subjektivnosti, ki je najpogostejša omejitev kvalitativnega raziskovanja. Raziskovalno področje magistrske naloge je omejeno na eno osebo in eno podjetje, zato pri interpretaciji na nobeni ravni ne gre za posploševanje povezave med čustveno inteligentnostjo in trajnostnim vodenjem, ampak je omejeno na raziskovalni primer. Moj raziskovalni pristop in moje ugotovitve lahko služijo kot izhodišče za nadaljnje raziskovanje, kjer bi se s pomočjo kvantitativnega pristopa lahko ugotavljala povezava in smer vpliva med čustveno inteligentnostjo in trajnostnim vodenjem na podlagi večjega vzorca.

LITERATURA IN VIRI

1. Ackley, D. (2016). Emotional intelligence: A practical review of models, measures, and applications. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(4), 269–286.
2. Al Neif, A. M. (2012). Intelligence and its Measurements. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(8), 107–124.
3. Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. & Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of industrial, work & organizational psychology – volume 1: Personnel psychology*. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.
4. Ashkanasy, N. M. & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 76–86.
5. Ashkanasy, N. M. & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67–90.
6. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2010). *Honeybees & locusts: the business case for sustainable leadership*. Crows Nest: Allen & Unwin.
7. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011a). *Sustainable Leadership*. New York: Routledge
8. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011b). How BMW successfully practices sustainable leadership principles. *Strategy & Leadership*, 39(6), 11–18.

9. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011c). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 29(3), 5–15.
10. Avery, G.C. & Bergsteiner, H. (2011d). *Diagnosing Leadership in Global Organisations: Theories, Tools & Cases*. Melbourne: Tilde University Press.
11. Avsec, A. & Pečjak, P. (2003). Emocionalna inteligentnost kot kognitivno-emocionalna sposobnost. *Psihološka obzorja*, 12(2), 35–48.
12. Bar-on, R. (1997a). *The BarOn emotional quotient inventory (BarOn EQ-i)*. Toronto: Multi-Health Systems.
13. Bar-On, R. (1997b). *The Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
14. Bar-On, R. (1997c). *The Emotional Quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.
15. Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. Lanham: University Press of America.
16. Bertonecelj, A., Bervar, M., Meško, M., Naraločnik, A., Nastav, B., Roblek, V., Trnavčević, A. & Makarov, V. L. (2015). *Trajnostni razvoj: Ekonomski, družbeni in okoljski vidiki*. Ljubljana: GV Založba.
17. Bertonecelj, A., Meško, M., Naraločnik, A. & Nastav, B. (2011). *Trajnostni razvoj organizacije: ekonomski, družbeno-politični in ekološki vidiki*. Ljubljana: GV Založba.
18. Boršić Laborde, Z., Burbano, K. B., Gallardo Reinoso, V., Bangeppagari, M., Mulla, S. I. & Selvanayagam, M. (2019). Emotional Intelligence Models as Generators of Business Management Change in the Human Talent Area. *Journal of Artificial Intelligence*, 12(1), 1–10.
19. Boyle, K. D. & Queen's, I. R. C. (2020). *Embracing Emotions in the Workplace*. Queens: Queens University Industrial relations centre.
20. Braniecka, A., Trzebińska, E., Dowgiert, A. & Wytykowska, A. (2014). Mixed emotions and coping: The benefits of secondary emotions. *PloS one*, 9(8), 1–13.
21. Brkič, K. & Smrke, U. (2013). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije. Emocionalna inteligentnost in emocionalno delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
22. Brown, L. D. (1991). Bridging organizations and sustainable development. *Human relations*, 44(8), 807–831.
23. Castillo, Y. A., Fischer, J. & Davilla, S. (2019). Managing emotions: relationships among expressive writing and emotional intelligence. *Integrated Research Advances*, 6(1), 1–8.
24. Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 433–440.
25. Damasio, A.R. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. New York: G.P. Putnam's Sons.
26. Danciu, E. (2010). Methods of developing children's emotional intelligence. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 5, 2227–2233.

27. Dartey-Baah, K. & Mekpor, B. (2017). Emotional Intelligence: Does Leadership Style Matter? Employees Perception in Ghana's Banking Sector. *International Journal of Business*, 22(1), 42–54.
28. Dhani, P. & Sharma, T. (2016). Emotional intelligence; history, models and measures. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(7), 189–201.
29. Di Fabio, A. & Peiró, J. M. (2018). Human Capital Sustainability Leadership to promote sustainable development and healthy organizations: A new scale. *Sustainability*, 10(7), 1–11.
30. Elfenbein, H. A. & Ambady, N. (2002). On the universality and cultural specificity of emotion recognition: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 128(2), 203–235.
31. Faltas, I. (2016, 6. julij). *Emotional Intelligence: A Historical Overview*. Pridobljeno 1. julija 2020 iz https://www.researchgate.net/publication/304967560_Emotional_Intelligence_A_Historical_Overview
32. Faria, L. & Lima-Santos, N. (2012). Emotional intelligence in the Portuguese academic context: validation studies of" the Emotional Skills and Competence Questionnaire"(ESCQ). *Psicología Conductual*, 20(1), 55–71.
33. Faria, L., Lima-Santos, N., Takšić, V., Rätty, H., Molander, B., Holmström, S., Jansson, J., Avsec, A., Extremera, N., Fernandez-Berrocal P. & Toyota, H. (2006). Cross-cultural validation of the Emotional Skills and Competence Questionnaire (ESCQ). *Psicologia* 20(2), 95–127.
34. Ferdig, M. A. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25–35.
35. Frijda N. H. (1986). *The Emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
36. Frost, P. (2003). The hidden work of leadership. *Leader to Leader*. 2003(30). 13–18.
37. Gardner, H. (1983). *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
38. Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. New York: Basic Books.
39. Gardner, H. (2007). *Five Minds for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
40. Gardner, H. (2010). *Razsežnosti uma: Teorija o več inteligencah*. Ljubljana: Tangram.
41. Gayathri, N. & Meenakshi, K.. (2013). Emotional Intelligence in the Indian Context. *Global Journal of HUMAN SOCIAL SCIENCE Linguistics & Education*. 13(8), 1–7.
42. Gharoie Ahangar, R. (2012). Emotional Intelligence: The Most Potent Factor of Job Performance Among Executives. V A. Di Fabio (ur.). *Emotional Intelligence: New Perspectives and applications* (str. 121–138). Rijeka: InTech.
43. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character health and lifelong achievement*. New York: Bantam Books.
44. Haire, M. (1956). *Psychology in management*. New York: McGraw-Hill.
45. Hallinger, P. & Suriyankietkaew, S. (2018). Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership, 1990–2018. *Sustainability*, 10(12), 1–22.

46. Hargreaves, A. & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational leadership*, 61(7), 8–13.
47. Hergenhahn, B. R. & Henley, T. (2013). *An introduction to the history of psychology*. Boston: Cengage Learning.
48. Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A. & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429.
49. Ivanko, Š. (2007). *Raziskovanje in pisanje del: metodologija in tehnologija raziskovanja ter pisanja strokovnih in znanstvenih člankov*. Kamnik: Cobus image.
50. Izard, C. E. (2013). *Human emotions*. New York: Springer Science & Business Media.
51. Jonker, C. S. & Vosloo, C. (2008). The psychometric properties of the Schutte emotional intelligence scale. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(2), 21–30.
52. Kanesan, P. & Fauzan, N. (2019). Models of emotional intelligence: A review. *e-Bangi*, 16(7), 1–9.
53. Kantabutra, S. & Avery, G. C. (2010). The power of vision: statements that resonate. *Journal of business strategy*, 31(1), 37–45
54. Kantabutra, S. & Avery, G. (2013). Sustainable leadership: Honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(1), 36–56.
55. Lakshmi Priya, S. (2018). Gender Differences in Emotional Intelligence: A Conceptual Review amongst Women with Reference to Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Bonfring International Journal of Industrial Engineering and Management Science*, 3(3), 1–9.
56. Leban, W. & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *The Leadership & Organization Development*, 25(7), 554–564.
57. Leon, R. D. (2014). Emotional intelligence – the unseen face of the sustainable knowledge based organization. *Strategica*, 408–429.
58. Maamari, B. E. & Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327–345.
59. Martinez, M.N. (1997). The smart that count. *HR Magazine*, 42(11), 72–78.
60. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
61. Mattingly, V. & Kraiger, K.. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), 140–155.
62. Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion review*, 8(4), 290–300.
63. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. & Cherkasskiy, L. (2011). Emotional Intelligence. V R. Sternberg & S. Kaufman (ur.), *The Cambridge Handbook of Intelligence* (str. 528–549). Cambridge: Cambridge University Press.

64. Mesner Andolšek, D. (2002). „Make me whole again.“ Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa*, 1(39), 10–29.
65. Mfikwe, N. M. G. & Pelser, T. G. (2017). The significance of emotional intelligence and leadership styles of senior leaders in the South African government. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 22(2), 115–126.
66. Miners, C. T., Côté, S. & Lievens, F. (2018). Assessing the validity of emotional intelligence measures. *Emotion Review*, 10(1), 87–95.
67. Mulder, K. (2006). *Sustainability Made in Delft*. Delft: Eburon Academic Publishers.
68. Neubauer, A. C. & Freudenthaler, H. H. (2005). Models of Emotional Intelligence. V R. Schulze & R. D. Roberts (ur.), *Emotional intelligence: An international handbook* (str. 31–50). Cambridge: Hogrefe & Huber Publishers.
69. Oatley, K. & Jenkins, J.M. (1998). *Razumijevanje emocija*. Jastrebarsko: Slap.
70. O'Connor, P. J., Hill, A., Kaya, M. & Martin, B. (2019). The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners. *Frontiers in psychology*, 10, 1–19.
71. Ordun, G. & Beyhan Acar, A. (2014). Impact of emotional intelligence on the establishment and development of high quality leader member exchange (LMX). *Advances in Management & Applied Economics*, 4(2), 111–129.
72. Pacheco, N. E., Rey, L. & Sánchez-Álvarez, N. (2019). Validation of the Spanish version of the Wong Law emotional intelligence scale (WLEIS-S). *Psicothema*, 31(1), 94–100.
73. Pearse, N. J. & Peterlin, J. (2019). Artistic creative social entrepreneurs and business model innovation. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 21(2), 149–162.
74. Pekaar, K., A., Linden, D., Bakker, A., B. & Morn, M. (2020). Dynamic self- and other-focused emotional intelligence: A theoretical framework and research agenda. *Journal of Research in Personality*, 86, 1–11.
75. Peterlin, J. (2014). *Razvoj trajnostnega vodenja in mnogotere inteligentnosti: konceptualizacija in multimetodološki raziskovalni pristop* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
76. Petrides, K. V. & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425–448.
77. Pfeifer, R. & Scheier, C. (2001). *Understanding intelligence*. London: MIT press.
78. Pogačnik, V. (1995). *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta.
79. Robert, K. W., Parris, T. M. & Leiserowitz, A. A. (2005). What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *Environment: science and policy for sustainable development*, 47(3), 8–21.
80. Roberts, R. D., Zeidner, M. & Matthews, G. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions. *Emotion*, 1(3), 196–231.
81. Rossi, G. (2012). *Psychology: Selected papers*. London: Intech.

82. Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
83. Salovey, P., Brackett, M. A. & Mayer, J. D. (2004). *Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model*. New York: National Professional Resources.
84. Schutte, N. S., Malouff, J. M., & Bhullar, N. (2009). The Assessing Emotions Scale. V C. Stough, D. H. Saklofske, & J. D. A. Parker (Ur.), *Assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications* (str. 119–134). Berlin: Springer Science + Business Media.
85. Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions*. Singapore: Springer.
86. Starman, A. B. (2013). Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave. *Sodobna pedagogika*, 64(1), 66–81.
87. Sternberg, R. J. (2000). *Handbook of intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press.
88. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
89. Sy, T., Tram, S. & O'Hara, L., A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behaviour*, 68(3), 416–473.
90. Šimanskienė, L. & Župerkienė, E. (2014). Sustainable leadership: The new challenge for organizations. *Forum Scientiae Oeconomia* 2(1), 81–93.
91. Takšić, V., Mohorić, T. & Duran, M. (2009). Emotional skills and competence questionnaire (ESCQ) as a self-report measure of emotional intelligence. *Horizons of Psychology*, 18(3), 7–21.
92. Tideman, S. G., Arts, M. C. & Zandee, D. P. (2013). Sustainable leadership: Towards a workable definition. *Journal of Corporate Citizenship*, 49, 17–33.
93. Turner, J. H. (2014). The evolution of human emotions. V J. E. Stets & J. H. Turner (ur.), *Handbook of the Sociology of Emotions: volume II* (str. 11–31). Dordrecht: Springer.
94. Visser, W. & Courtice, P. (2020). Sustainability leadership: Linking Theory and Practice. *Effective Executive*, 23(1), 26–39.
95. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.
96. Watkin, C. (2000). Developing emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(2), 89–92.
97. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana: Tangram.

PRILOGE

Priloga 1: Izjava Alenke Repič in izjava oblikovalke Mojce Janželj Tomažič

IZJAVA O UPORABI PODATKOV ZA NAMENE MAGISTRSKE NALOGE

Spodaj podpisana Alenka Repič (ime priimek) soglašam, da se podatki pridobljeni v intervjuju in vprašalniku lahko uporabljajo v namene magistrske naloge z naslovom Analiza čustvene inteligentnosti in trajnostnega vodenja na primeru trajnostno naravnane podjetja, študentke Sare Savič.

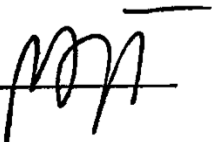
Ljubljana, 10.8.2021

Podpis: 

IZJAVA O UPORABI PODATKOV ZA NAMENE MAGISTRSKE NALOGE

Spodaj podpisana Mojca Janželj Tomažič (ime priimek) soglašam, da se podatki pridobljeni v intervjuju in vprašalniku lahko uporabljajo v namene magistrske naloge z naslovom Analiza čustvene inteligentnosti in trajnostnega vodenja na primeru trajnostno naravnane podjetja, študentke Sare Savič.

Ljubljana, 11.8.2021

Podpis: 

Priloga 2: Vprašalnik 23 praks trajnostnega vodenja

Ime in priimek intervjuvanke: Alenka Repič

Spraševalka: Sara Savič

Datum intervjuja: 15. 6. 2021

V uvodu bi najprej na primeru organizacijske strukture in sodelovanja z ljudmi sebe opisala kot tako, ki se močno razlikujem od drugih. Ostali mi pogosto govorijo, kako bi določeno stvar morala narediti, sama pa tega ne začutim, se sprašujem, razmišljam in opazujem svoja čustva. Ugotovila sem, da sem "artistic entrepreneur" in da potrebujem svoj mir. Ko sem obkrožena z ljudmi, se prelevim v ekstroverta, ko pa se umaknem v svoj mir, se pokaže, da sem zelo introvertirana oseba. Za razliko od nekoga, ki je ekstrovert in vedno potrebuje ljudi okoli sebe, se jaz v teh dvajsetih kvadratih (svoji pisarni) sama odlično počutim, izkazalo pa se je, da odlično sodelujem z ljudmi okrog sebe. To so na primer "copywriter", "branding" svetovalec, oblikovalka, šivilje in ostali, s katerimi sodelujem. Trenutno sem na točki, ko ugotavljam, kako v procesu rasti podjetja združiti mojo introvertirano stran s tem, da bom na neki točki mogoče potrebovala asistenta.

1. Kako vplivate na razvoj zaposlenih?

Pri mojih zaposlenih, ki jim sama sicer ne pravim zaposleni, ampak jih smatram kot sodelavce, mi je najbolj pomembno to, da najdem osebo, ki je A "player". To so ljudje, ki so čustveno inteligentni, ki so samoiniciativni, samoodgovorni. Ne iščem torej osebe, ki bi se zaposlila v organizacijo z neko piramido in ji je pomembno le, da se zaposli, potem pa ji je za podjetje vseeno. Vedno sem iskala ljudi, ki bodo stremeli k temu, da en drugega motiviramo, da bodo odnosi dobri. Osebnostno sem motivirana, če se na primer šivilja dobro počuti in je zadovoljna, obratno pa želim, da je ona motivirana, da se mi dobro počutimo. Z zaposlenimi se konstantno trudimo s skupnimi močmi. V podjetju zavestno držim manjši obseg in manjšo skupino ljudi, saj se mi zdi, da imam kot ena oseba težko dobre odnose z veliko ljudmi, težko nadzorujem, kaj se dogaja z vsakim posebej, zato je ta obseg prilagojen mojemu obvladovanju tega zavedanja do drugih oseb. Rekla bi, da svoje zaposlene razvijam skozi spoštljiv odnos.

2. Kdo snuje odnose med zaposlenimi in vodstvom?

Sodelujem s svetovalcem za upravljanje blagovne znamke. Na koncu je nekako vedno logično, da jaz odločam, spomnim pa se, da se enkrat resnično nisva strinjala. On je želel nekaj in jaz sem želela nekaj drugega. Rekel je, da je vseeno, naj naredim po svoje, jaz pa nisem želela narediti po svoje, če se ni strinjal, nekako ne gre skozi. Rekla bi, da je odgovor, da jih pravzaprav oboji snujemo, da drugače ne gre. Odnos vedno gradita oba, drugače ne gre za odnos.

3. Kakšna je povprečna doba vašega zaposlenega v podjetju? Če imate možnost, ali napredujete od znotraj?

Zaposlenih ni, so zunanji sodelavci, s katerimi sodelujem v povprečju 10–12 let. Podjetje je nastalo leta 2004, sodelovanja pa so se v veliki meri zgodila okoli leta 2009, ko smo začeli z ustvarjanjem copat. Ne gre za napredovanje od znotraj, gre za samostojne entitete, ki na svojem področju rastejo z nami. Tu ni hierarhije oziroma piramide, ki bi omogočala neko plezanje. Gre za napredovanje vsakega posameznika in njegovega “performance”.

4. Kako poteka proces napredovanja v podjetju?

Pravzaprav je smešno, ker pri nas ni nekih hierarhij, posameznik napreduje kot samostojna entiteta. Ker smo majhni, do sedaj ni bilo deljenega dela, kot na primer pomožni oblikovalec, glavni oblikovalec. Vse, ki izberem, rečem, da grem s topom na muho. Iščem najboljše in ta hip smo tako majhni, da ni nekih vlog, ki bi se razvile v višje. Z zaposlenimi skupaj rastemo. Z večino sodelujemo že od začetka, nekateri so sicer odpadli, nekateri so se na novo pridružili, večina pa ostaja že od samega začetka. Začela sem leta 2004, rekla pa bi, da z glavnimi akterji sodelujem od leta 2009, ko smo začeli delati izdelke. Glavna ekipa, s katero sodelujem, so oblikovalka, fotografinja, “copywriter”, “branding” svetovalec in dve šivilji.

5. Kako skrbite za vaše zaposlene in kako jih nagradujete?

Gre za cel kup elementov, ki sestavljajo neko energijo. Jaz njim dajem to energijo in oni dajejo to energijo nazaj meni. Vedno ugotavljam, če so dobili dovolj te energije in če so zadovoljni, ta proces pa seveda vključuje tudi spoštljivo plačilo. Vedno pravim, da smo skupaj v dobrem in da smo skupaj v slabem. Smo skupaj na ladji, občasno gremo čez neurje, nato pa smo skupaj na soncu. Izkušnje so pokazale, da če želiš delati na ta način, potrebuješ čustveno inteligentne ljudi na vseh nivojih. Težko si trajnosten, če niso trajnostni vsi deležniki. Moje izkušnje, ki sem jih dobila s predavanjem na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, predvsem na smeri Trajnostni razvoj, so, da študente majhna organizacija s sistemom, kot je naš, mogoče niti ne zanima tako zelo. Najpogostejše vprašanje s strani študentov je bilo, koliko imamo letnega prometa in ali se to sploh splača. Na vezi sem tudi s študentskim društvom za marketing, včasih sem bila tudi prva predsednica. Vidim, da študente bolj privlačijo velika podjetja, kot pa recimo Kaaita. Obstaja razlika med tem, kar delaš in kar čutiš, da delaš, zato bi rekla, da je težko najti ljudi, s katerimi si delimo isto vizijo, ko pa se najdemo, se razvijamo in sodelujemo dolgoročno. Na primer, včeraj sem gledala video podjetja Bloom. V sosednji sobi imam pene, ki se deloma delajo iz alg in deloma iz nafte. Oni to dajejo delati na Kitajsko, predstavljam si, da ljudje tam to delajo po nekih navodilih, ki so jih dobili, se pa nič ne sprašujejo. Meni pa je zelo pomembno, da šivilji sčasoma tudi ni vseeno in ji je pomembno, da je nekaj spoštljivo do okolja in ljudi ter da se zgradi tak karakter in odgovornost, ki jo ima naša entiteta. To mi je toliko pomembno, da rajši ne bi imela osebe, ki tega nima, rajši ohranjam manjši tim.

Z vidika komuniciranja nimamo pristopa "push", ampak "pull". Ne kričimo, da bi bili videni, ampak dobro rešujemo problem, ki ga ima naša ciljna skupina, ta skupina pa nas sama zazna. Smo dobri v tem, kar delamo, oni pa nas sami kontaktirajo. To je to, kar si jaz želim – da nas sami prepoznajo. Enako menim za potencialne študente, s katerimi bi lahko sodelovali. Tisti, ki nas bodo videli, se bodo pojavili sami.

6. Kakšna je vaša vloga, glede na to, da ste direktorica?

Vodim podjetje. Ker smo majhni, se veliko mojih funkcij in vlog prepleta. Strateško sem vodja podjetja, sem operativni vodja, sem HR, sem trženje, sem prodaja, še dobro, da ne znam šivati, ker bi verjetno počela tudi to. Moji glavni vlogi v povezavi s sodelavci pa bi rekla, da sta motivacija in inspiracija.

7. Katere so vaše jedrne vrednote? Kako ravnate v etičnih dilemah? Kje vidite svojo odgovornost?

Meni je ključen spoštljiv odnos. Odnos je lahko spoštljiv šele, ko se ti poznaš, ko veš veliko o osebah in okolju, si lahko bolj odgovoren. Se pravi kot oseba in kot podjetje želim biti radovedna, inovativna in odgovorna. Druga vrednota je spoštovanje tradicije, rokodelstva in vseh podobnih stvari, ki izumirajo. Veliko energije vložim v to, da najdem vse te izumirajoče obrti in jih vključujem v sodoben razvoj. Seveda pa sta tu tudi okolje in narava.

Če rečemo, da spoštujemo ženske, da imajo enakovredne pravice, da ni rasizma, nekaj je "fashion", kar podjetja izkoriščajo za večjo prodajo, drugo pa kaj dejansko mislijo. Osebo mi ni važen spol, narodnost, rasa, vera itd., ampak mi je važno, da ima oseba podobno miselnost in vizijo, kot jo imam sama.

8. Kateri so vaši dolgoročni cilji?

Naš cilj je bil, da razvijemo podjetje do te točke, da imamo trideset hotelov, to smo skoraj že dosegli. Ker smo na točki preloma, se resno sprašujem, v kako veliko podjetje vse to zapeljati. Absolutno pa so cilj dolgoročna sodelovanja.

9. Kakšen je vaš odnos do sprememb in kako pripravite zaposlene na spremembe? Ali kakšne spremembe ravno vpeljujete?

Sama imam rada spremembe in mi je pomembno, da so v timu ljudje, ki jih imajo prav tako radi, v nasprotnem primeru verjetno ne bi šlo. Na različnih področjih konstantno inoviramo in imam okoli sebe zelo strastne ljudi, ki mi pri tem inoviranju pomagajo. Če bi bil pri nas nekdo, ki bi se sprememb bal, bi v timu zelo trpel, saj mu moji pristopi verjetno ne bi bili všeč.

Trenutno se ukvarjamo s pralnimi hotelskimi copati, ki na trgu pravzaprav sploh še ne obstajajo. Inoviramo poslovni model, ki je spoštljiv, inoviramo organizacijsko strukturo. Gre za kontinuirane inovacije, ki se pravzaprav nikoli ne nehajo.

10. Kako zagotavljate finančno neodvisnost od drugih?

V osnovi je šlo pri nas za “bootstrapping”, kar smo zaslužili, smo vlagali v razvoj. Rasli smo počasi in organsko, kar je preprečevalo neke kolosalne napake, ker nam je tak tempo omogočal konstantno prilagajanje. Malo je tvegano, da smo zelo fokusirani na hotele, je pa čas epidemije pokazal, da imamo še dva tipa kupcev. To so korporacije in individualni kupci. Iz preteklosti še vedno sodelujemo z velikimi podjetji, delamo novoletna darila za Novartis in precej drugih dobrih podjetij, na drugi strani pa imamo še vedno individualne kupce in male trgovince. Ko so se zaprli vsi hoteli, smo mi torej še vedno lahko živeli. Stremimo k temu in ohranjamo cilj finančne neodvisnosti.

11. Kako vaše delo skrbi za naravno okolje?

V vseh možnih pogledih. Nekaj je, kako zasnuješ produkt in kateri problem bo reševal, drugo pa je, ko ga prodaš. Mi ne zaključimo, ko nekdo kupi copate, ampak se sprašujemo, kaj se s temi copati zgodi po nakupu. Veliko vlagamo v to. Najbolj si seveda odgovoren, če ne narediš ničesar, ampak če že delaš, je seveda pomembno, kako.

12. Kako vpeti ste v lokalno skupnost in kako vračate v lokalno skupnost?

Meni se zdi zelo pomembno pri iskanju drugih dobaviteljev za tiste stvari, ki jih ne nakupujemo redno, da z vsakim nakupom vplivaš na nekaj. Lokalno se mi zdi zelo pomembno najti zanimive entitete, kreativce, umetnike, hkrati pa to sedaj počnemo na malce širšem nivoju, evropskem, ker smo na vseh teh trgih zelo prisotni.

13. Kdo so vaši deležniki?

Najbližje podjetju, za katere bi lahko trdila, da so del podjetja, so oblikovalka in svetovalec za “branding”. Nato se razširi na fotografinji, ena je za studijsko slikanje, druga za “lifestyle”. Med nami je tak pretok, da se fotografinja tudi misleno ukvarja, kako bo nekaj izgledalo. Ne gre za ozkoglednost, ampak gre za ukvarjanje ekipe z izgledom celotnega “branda”. Potem imamo še izvajalce, ki dejansko fizično poskrbijo, da se filc ali bombaž nareže, potiska, sešije, izveze. Gre na nek način za podjetje, ki je na več različnih koncih. Informacije neprestano potujejo, konstantno smo na vezi. Gre za živ organizem. Z dobavitelji materiala sodelujemo že dolgo, saj dlje kot se poznaš, lažje potuješ naprej.

14. Kako oblikujete vizijo poslovanja?

S skrbnikom blagovne znamke veliko delava na viziji. Naredimo dokument, ki je “brand compass”, končni rezultat je A4-list, do njega pa pridemo po zelo tehtnem razmisleku o vseh možnih komponentah. Na koncu se odločiš za smer, pozicijo in vse je zelo jasno določeno. Pri nas je tako ključno, jedrno vprašanje zakaj. Zakaj nekaj počnem? Seveda, razlog je tudi zaslužek in da kupec z nakupom pokaže, da ceni to delo. Ampak zakaj to delam? Delam, ker želim nekaj dobrega dati naravi in družbi. Širše vprašanje je kako. Kako to delam? Spoštljivo

in trajnostno. Tretje vprašanje je šele kaj. Kaj delam? Če to ne bi bili copati, bi bilo nekaj drugega. Menim, da vsi ljudje, ki sodelujejo z nami, ne sodelujejo z nami ravno zaradi copat, verjamem, da zaradi tega, ker delijo isto miselnost okoli jedrnega vprašanja zakaj.

15. Kako v podjetju sprejemate odločitve?

Glede na to, da ni neke strukture, ključne odločitve na koncu sprejemem jaz, vseeno pa gre pri tem za nek proces.

16. Kako vsak zaposlen skrbi za management svojega časa? Kako delegirate delovne naloge svojim sodelavcem?

Oni so samostojne entitete in lahko bi rekli, da so kot svoja podjetja. Se ne ukvarjam s tem, kako porabljajo čas in kdaj delajo. Imamo neke skupne termine, vidimo se enkrat na teden ali enkrat na 14 dni, imamo določene roke, izven tega pa vsak deluje v svojem okolju tako kot njemu ustreza.

17. Kako poteka delo v timu? Kakšne time imate?

Izkazalo se je tako, da se vedno dobivamo posamično. Ni tako, da bi se dobil cel tim, ampak se posebej dobim s "copywriterjem", posebej z oblikovalko, posebej s šiviljo, skupaj napilem te "inpute" in pokažem rezultate. Mislim, da je temu tako, ker so vsi podobni meni in so introverti. Vsi se najbolj odpremo, če komunikacija poteka ena na ena.

Klasičen pogled timskega dela je mogoče konstantno dobivanje, pri nas gre za drugo obliko. Če si želim deliti neko sporočilo, si resnično vzamem čas, da ga predstavim vsakemu posebej. Sporočevalec med ostalimi deležniki sem sicer pogosto na koncu jaz, ampak zame je to nek drugačen, a nedvomno močan pristop timskega dela. Gre za sodobno organizacijo, ki bi jo lahko poimenovali virtualna organizacija. Nismo prostorsko povezani, ampak je vse nekako razpršeno, da se vse drži skupaj pa mislim, da je potreben človeški element, v tem primeru jaz.

18. Kako bi opredelili organizacijsko strukturo vašega podjetja?

Rekla bi, da gre za inovativno in odgovorno kulturo. Veliko časa vložim v to, da vsi sodelujoči začutijo kulturo Kaaite. Ne dominira kultura drugih entitet, ampak dominira naša skupna kultura. Vsi posamezniki sooblikujejo tudi kulturo, ravno zato je tako pomembno, da se sodeluje s pravimi ljudmi.

19. Kako delite znanje s svojimi zaposlenimi?

Konstantno se izobražujemo. Recimo, ravno včeraj sem bila pri šivilji in sva si izmenjale določene knjige. Dobimo se in gledamo razna izobraževanja, beremo ... Lahko trdim, da smo prav vsi zelo vedoželjni.

20. Kako gradite zaupanje med zaposlenimi in vodstvom?

“Walk your talk”. Menim, da zaupanje zgradijo dejanja. Glede na to, da sodelujemo že dolgo obdobje, lahko trdim, da smo med seboj zelo povezani in da si zelo zaupamo. Že brez komunikacije vemo, kaj kdo misli in resnično se imamo radi.

21. Kako skrbite za ustvarjalnost zaposlenih? Kako inovirate pri ustvarjanju novih izdelkov? Kako izbirate poslovne partnerje? Kako vključujete novo tehnologijo v vaše podjetje?

Oči mi je odprla Judita, ki pravi da najvišja inteligenca združuje vse podinteligence. Ta najvišja inovira, in sicer tako, da z različnih področij skupaj nekaj da in ustvari nekaj novega. Recimo, ko vidim, kako se v naravi dogaja nek proces in kako so neke naravne strukture močne, recimo, kako se korenine prepetajo, da ustvarijo neko močno povezavo, to mi da misliti, kaj lahko mi naredimo pri materialu. V bistvu delamo na tem, da te ideje padejo z različnih področij. Zdi se mi fenomenalno, da šivilji lahko nekaj omenim, ona kupi napravo, še preden sploh imamo produkt, in je že pet korakov naprej. Ker gre za tak tim, lahko konstantno skupaj inoviramo.

22. Kako skrbite za pripadnost zaposlenih vašemu podjetju? Kako motivirate svoje sodelavce?

Pomembno se mi zdi, da se imamo radi, da se ima oblikovalec trenutno “super” na dopustu in da šivilja po operaciji dobro okreva. Logično je, da se na tak način zgradijo zelo močni odnosi.

23. Kako skrbite za kakovost delovnih procesov in končnih izdelkov?

Tako, da sem precej vpletena v vse. Pomembno je, da imamo tim, ki je samoodgovoren, vseeno pa sem konstantno na terenu in v stiku z vsem.

Vir: prirejeno po Avery & Bergsteiner (2011d).

Priloga 3: Vprašalnik o čustvenih sposobnostih in kompetencah (ESCQ)

Ime in priimek intervjuvanke: Alenka Repič

Spraševalka: Sara Savič

Datum intervjuja: 15. 6. 2021

Spodaj zapisane trditve na podlagi svojih občutkov in razmišljanja ocenite na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 – nikoli in 5 – vedno. Obkrožite lahko samo en odgovor.

	Nikoli (1)	Redko (2)	Občasno (3)	Običajno (4)	Vedno (5)
1. Lahko ohranim dobro voljo, tudi če se zgodi kaj slabega.	1	2	3	4	⑤
2. Občutke in čustva zlahka ubesedim.	1	2	3	④	5
3. Ohranjam dobro voljo, tudi kadar so ljudje okoli mene slabe volje.	1	2	③	4	5
4. Neprijetne izkušnje me naučijo, kako naj ne ravnam v prihodnje.	1	2	3	4	⑤
5. Ko me nekdo pohvali, delam z večjo navdušenostjo.	1	2	③	4	5
6. Kadar mi nekaj ne ustreza, to takoj pokažem.	1	②	3	4	5
7. Ko mi oseba ni všeč, najdem način, da ji to pokažem.	1	②	3	4	5
8. Ko sem dobre volje, mi je težko uničiti razpoloženje.	1	2	3	4	⑤
9. Ko sem dobre volje, se mi vsak problem zdi rešljiv.	1	2	3	4	⑤
10. Ko sem z osebo, ki me ceni, pazim, kako se obnašam.	1	2	③	4	5

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Nikoli (1)	Redko (2)	Občasno (3)	Običajno (4)	Vedno (5)
11. Najbolj uspešno se učim, ko sem dobro razpoložen in vesel.	1	2	③	4	5
12. Če si res želim, lahko rešim tudi problem, ki se zdi nerešljiv.	1	2	3	4	⑤
13. Ko srečam znanca, takoj zaznam njegovo razpoloženje.	1	2	3	4	⑤
14. Ko vidim, kako se nekdo počuti, ponavadi poznam vzrok za njegove občutke.	1	2	3	4	⑤
15. Zmožen sem razlikovati, ali je prijatelj žalosten ali razočaran.	1	2	3	4	⑤
16. Hitro najdem način, kako pristopiti do osebe, ki mi je všeč.	1	2	3	4	⑤
17. Sposoben sem naštetih občutke, ki jih trenutno doživljam.	1	2	3	④	5
18. Zmožen sem zaznati prijateljeve spremembe razpoloženja.	1	2	3	4	⑤
19. Zlahka se spomnim načina, kako osrečiti prijatelja na njegov rojstni dan.	1	2	③	4	5
20. Prijatelja zlahka prepričam, da ni razloga za skrb.	1	2	3	4	⑤
21. Sposoben sem dobro izražati svoja čustva.	1	2	③	4	5

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Nikoli (1)	Redko (2)	Občasno (3)	Običajno (4)	Vedno (5)
22. Prepoznam večino svojih čustev.	1	2	3	④	5
23. Zmožen sem opisati svoje trenutno čustveno stanje.	1	2	3	④	5
24. Lahko trdim, da vem veliko o svojem čustvenem stanju.	1	2	3	④	5
25. Tudi v prisotnosti drugih zlahka prepoznam čustva opazovane osebe.	1	2	3	4	⑤
26. Brez težav zaznam, ko se nekdo počuti nemočnega.	1	2	3	4	⑤
27. Moje obnašanje odraža moje notranje občutke.	1	②	3	4	5
28. Ljudje prepoznajo moje razpoloženje.	1	②	3	4	5
29. Neprijetna čustva skušam kontrolirati, pozitivna pa utrditi.	1	2	3	4	⑤
30. Nič ni narobe s tem, kako se ponavadi počutim.	1	2	3	4	⑤
31. Obveznosti in nalog se raje hitro lotim, kot da o njih razmišljam.	1	②	3	4	5
32. Ponavadi razumem, zakaj se počutim slabo.	1	2	3	④	5
33. Skušam ohranjati dobro razpoloženje.	1	2	3	4	⑤
34. Na podlagi obrazne mimike zlahka prepoznam posameznikove občutke.	1	2	3	4	⑤

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Nikoli (1)	Redko (2)	Občasno (3)	Običajno (4)	Vedno (5)
35. Prepoznam prijateljevo prikito ljubosumje.	1	2	3	④	5
36. Opazim, kadar nekdo skuša prikriti slabo razpoloženje.	1	2	3	4	⑤
37. Opazim, ko se nekdo počuti krivega.	1	2	3	4	⑤
38. Opazim, ko nekdo poskuša prikriti svoje prave občutke.	1	2	3	4	⑤
39. Opazim, ko je nekdo slabe volje.	1	2	3	4	⑤
40. Zavedam se, da so moji trenutni občutki popolnoma normalni.	1	2	3	4	⑤
41. Osebi drugega spola zlahka pokažem naklonjenost.	1	2	③	4	5
42. Opazim, kadar se vedenje nekoga močno razlikuje od njegovega razpoloženja.	1	2	3	4	⑤
43. Zlahka poimenujem večino svojih občutkov.	1	2	3	④	5
44. Znam izraziti svoje občutke.	1	2	3	④	5
45. Vem, kako prijetno presenetiti vsakega od mojih prijateljev.	1	2	3	4	⑤

Vir: prirejeno po Faria, Lima-Santos, Takšic, Rätty, Molander, Holmström, Jansson, Avsec, Extremera, Fernandez-Berrocal & Toyota (2006); Faria & Lima-Santos (2012)

Priloga 4: Shuttejev samoocenjevalni test čustvene inteligentnosti (SSREI)

Ime in priimek intervjuvanke: Alenka Repič

Spraševalka: Sara Savič

Datum intervjuja: 15. 6. 2021

Spodaj zapisane trditve na podlagi svojih občutkov in razmišljanja ocenite na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam. Obkrožite lahko samo en odgovor.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
1. Vem, kdaj drugim govoriti o svojih osebnih težavah.	1	2	3	4	⑤
2. Ko se soočim z oviro, se spomnim, ko sem se v preteklosti soočil s podobnimi ovirami in jih premagal.	1	2	3	4	⑤
3. Pričakujem, da se bom dobro odrezal pri večini stvari, ki jih preizkusim.	1	2	3	4	⑤
4. Drugi ljudje se mi zlahka zaupajo.	1	2	3	4	⑤
5. Težko razumem neverbalna sporočila drugih oseb.	①	2	3	4	5
6. Pomembni dogodki v mojem življenju so me pripravili, da precenim, kaj je pomembno in kaj nepomembno.	1	2	3	4	⑤

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
7. Ko se mi spremeni razpoloženje, vidim nove priložnosti.	1	2	3	4	⑤
8. Čustva so eden izmed faktorjev, zaradi katerih je vredno živeti.	1	2	3	4	⑤
9. Zavedam se lastnih čustev, medtem ko jih doživljam.	1	2	3	④	5
10. Pričakujem, da se bodo zgodile dobre stvari.	1	2	3	4	⑤
11. Svoja čustva rad delim z drugimi.	1	2	③	4	5
12. Ko doživljam pozitivna čustva, vem, kaj narediti, da bodo trajala.	1	2	3	④	5
13. Organiziram dogodke, v katerih drugi uživajo.	1	2	3	4	⑤
14. Iščem aktivnosti, ki me osrečujejo.	1	2	3	4	⑤
15. Zavedam se nervebalnih sporočil, ki jih pošiljam drugim.	1	2	3	4	⑤
16. Predstavljam se na način, ki daje dober vtis na druge.	1	2	3	4	⑤
17. Kadar sem dobro razpoložen, zlahka rešujem probleme.	1	2	3	4	⑤
18. Po izrazu obraza prepoznam čustva, ki jih nekdo doživlja.	1	2	3	4	⑤

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
19. Vem, zakaj se moja čustva spreminjajo.	1	2	3	④	5
20. Ko sem dobro razpoložen, se lahko domislim novih idej.	1	2	3	4	⑤
21. Imam nadzor nad svojimi čustvi.	1	2	3	4	⑤
22. Svoja čustva zlahka prepoznam, medtem ko jih doživljam.	1	2	3	④	5
23. Motiviram se tako, da si predstavljam dober izid nalog, ki se jih lotevam.	1	2	3	4	⑤
24. Ko nekdo naredi nekaj dobrega, ga pohvalim.	1	2	3	4	⑤
25. Zavedam se neverbalnih sporočil, ki jih pošiljajo drugi.	1	2	3	4	⑤
26. Ko mi nekdo govori o pomembnem dogodku v njegovem življenju, se skoraj počutim, kot da sem ga sam doživel.	1	2	3	4	⑤
27. Sprememba čustev mi pomaga priti do novih idej.	1	2	3	4	⑤
28. Ko sem soočen z novim izzivom, obupam, ker verjamem, da mi bo spodletelo.	①	2	3	4	5
29. Vem, kaj drugi čutijo že samo ob pogledu nanje.	1	2	3	4	⑤

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
30. Ko so drugi slabe volje, jim pomagam, da bi se počutili bolje.	1	2	3	4	⑤
31. Dobra volja mi pomaga pri vztrajanju kljub preprekam.	1	2	3	4	⑤
32. Na podlagi tona glasu vem, kako se drugi počutijo.	1	2	3	4	⑤
33. Težko razumem, zakaj se ljudje počutijo tako, kot se počutijo.	①	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Schutte, Malouff & Bhullar (2009).

Priloga 5: Intervju z Alenko Repič

Ime in priimek intervjuvanke: Alenka Repič

Spraševalka: Sara Savič

Datum intervjuja: 15. 6. 2021 in 10. 8. 2021

Predstavite sebe – vašo življenjsko zgodbo. Kdaj se je pri vas razvil čut za okolje, za naravo, za lepo?

Mislím, da se nekateri ljudje bolj najdejo v tem, da so socialno odgovorni, drugi pa se bolj najdemo v tem, da smo odgovorni do okolja. Verjamem, da je v osebi vedno neka zadeva izpostavljena. Osebnó sem našla svoj višji namen, tj. da spoštujem okolje, na tej poti pa sem hkrati ugotovila, da mi izjemno veliko pomeni človeški faktor, torej spoštovanje in pozitivnost na vseh možnih korakih. To poslanstvo in moja poslovna pot sta me privedla do tega, da se sedaj ukvarjam, s čimer se ukvarjam. Če to strnem v moj osebni “higher purpose”, je to, da želim sebi pokazati, da se da poslovati tudi boljše, prijaznejše do ljudi in narave. Konstantno imam občutek, da se malo igram, raziskujem, na sebe navlečemo same dobre ljudi in projekte. Lahko rečem, da je lepo. Meni kot ekonomistki to predstavlja ogromen izziv, da vržem dobro luč na ekonomiste. Na naši Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, je bilo, vsaj v mojem času, precej znanja podano po ameriški metodologiji. Tam vse temelji: na veliko, na hitro ... Velik fokus je na uspehu, ko to odključaš, šele postaneš odgovoren. Ne vem, meni je bil izziv poiskati literaturo, avtorje, se učiti in sodelovati z ljudmi, ki želijo poslovati drugače.

Predstavite podjetje Kaaita. Kako je prišlo do tega, da ste se odločili za trajnostno vodenje in od kje vam ideja?

Cela moja pot je raziskovanje in iskanje samega sebe in udejanjanje samega sebe. Na začetku je bilo vse zelo intuitivno, zdaj pa vidim, da imam v sebi veliko afinitete do narave in spoštljivega odnosa do okolja. To pač je v meni. Imam veliko občutka za dizajn in kaj je lepo. Torej okolje, nekaj lepega, dizajn. Sem ekonomistka in po horoskopu sem bikica. Vedno grem rada z glavo skozi zid. Zdelo se mi je, da če vse to med seboj povežem, lahko kot ekonomistka prispevam k temu, raziskujem in sebi ter mogoče komu drugemu pokažem, da se da podjetje voditi tudi na bolj prijazen način. Na poti sem se učila, delala napake, zmage in zdaj smo, kjer smo.

Danes je Kaaita manufaktura, podjetje, ki izdeluje hotelske copate, ki dodajajo vrednost hotelski storitvi. Torej, copati, ki dodajajo vrednost, ne da so samo copati. V tem kontekstu oblikujemo produkt in storitve, ki ta produkt podpirajo. Copati so trajnostni. Trudimo se, da bi bili trajnostni v čimveč dimenzijah in so rezultat “design thinkinga”. Dejansko se skozi prizmo dizajna ukvarjamo z dizajnom, rešujemo potrebe, iščemo rešitve izzivov, s katerimi se sooča naša ciljna skupina. Ciljna skupina pa so hoteli, ki so večinoma v privatni lasti,

imajo v povprečju med 50 in 70 sob, lastniki pa imajo neko afiniteto do tega, kar mi ponujamo. Logično, da smo si zaradi tega naklonjeni.

Ima Kaaita kakšen pomen in kako ste si domislili ime?

V preteklosti sem delala v Arboretumu Volčji Potok, ko sem nehala delati tam, sem rekla, da bom naredila podjetje, ki bo omogočalo, da se kot darilo nekomu posadi drevo. Punca, ki sem ji to razlagala, je ravno brala neko knjigo, kjer je pisalo, da se temu aktu reče Kaita. Ker je bilo to ime že registrirano, smo dodali še en a in nastala je Kaaita.

Že dolgo delate to specifično stvar?

Vse se je pravzaprav začelo tako, da sem si po končanem faksu predstavljala, da bom svetovala in podjetjem pomagala pri odgovornem odnosu do okolja in pri poslovanju. Nisem dvomila v to, da sem na pravem mestu ob pravem času. Dobila sem krasne kliente, šlo je za svetovanje, skupaj smo se veliko naučili. Tekom procesa sem vedno pripeljala do nekih končnih produktov in ugotovila, da pravzaprav to zelo rada počnem. Vse skupaj smo združili in pričeli delati izdelke, ki spodbujajo odgovoren odnos do okolja. Ker sem prekipevala od idej in energije, je bilo teh izdelkov preveč. Pred tremi leti smo naredili analizo in se odločili, da se bomo skoncentrirali na izdelek, ki je zelo zanimiv in lahko naredi največ spremembe na trgu. To so naši copati, ki jih izdelujemo za "sustainable design" hotele po Evropi.

Povejte kaj o izdelku. Je bila ideja popolnoma vaša, kako ste do nje prišli?

To je bilo v času svetovanja in dizajniranja kreative za ostala podjetja. Bilo je obdobje, ko smo potrebovali novoletna darila in smo se z našim dizajn studiom Kontrastika odločili, da bomo sodelovali skupaj. Z Mojco, ki je industrijska oblikovalka, sva namesto par mesecev to razvijali eno leto. V razvoj je bilo vložene ogromno energije. Spomnim se, ko sem konec avgusta prišla na takratni A1 na sestanek, kjer smo se pogovarjali, kaj bi lahko predlagali, da bi A1 tisto leto imel za novoletno darilo. Rekla sem, preden se začnemo pogovarjati o letošnjih novoletnih darilih, vam moram z zamudo dati naše lansko darilo za novo leto. Na mizo sem dala copate v papirnati vrečki, ki se je skupaj zložila kot origami, zato da ni bilo uporabljeno lepilo, ki ni ravno najbolj ekološko. V živo se spomnim, ko je nekdo to darilo prijel v roke, zabrisal na fotelj in rekel, da že imamo novoletno darilo. To je bilo sicer naše darilo za njih, nisem niti pomislila, da bi to bila opcija za njihova darila, ampak odločili so se, da je to to. Dobili smo veliko naročilo copat in vrečk in tako nekako se je vse to začelo. Potem smo zdizajnirali in prodajali ekološke koše za ločeno zbiranje odpadkov, izdelkom ni bilo konca, sčasoma smo jih imeli več kot 20. Vsi so bili lepo sprejeti, absolutno pa je bil to prevelik obseg za tako malo manufakturo in padla je odločitev, da se osredotočimo na to, pri čemer smo lahko najboljši na svetu. Pri dvajsetih izdelkih si težko najboljši, pri copatih pa smo lahko. Rešujemo problem enkratne uporabe hotelskih copat, kjer gre za kupe in kupe ponavadi plastičnih belih copat, ki jih gost uporabi le enkrat, se jih ne reciklira in se takoj vržejo stran.

Je bila vaša ideja delati izključno za hotele ali tudi posamezne kupce?

Sprva je bila ideja copate samo podariti kot naše darilo, potem je takratni Simobil povzročil spremembo v razmišljanju, začeli smo delati izdelke in takoj so bili dobro sprejeti in dobro prodajani individualnim kupcem. Ta sprememba ciljne skupine je bila narejena pred tremi leti.

Kako pogosto v sklopu podjetja uporabljate socialna omrežja?

Kot podjetje te Facebook poskuša spraviti na kolena na način, da si viden samo v primeru, če to plačuješ. Odločila sem se, da se tega ne grem, zato na Facebook niti ne objavljam. V primeru, da objavim na Instagramu, se objava avtomatsko prikaže še na Facebooku, drugače mu načeloma ne posvečam pozornosti. Podobno je z Instagramom – tudi tam nisem zelo aktivna, saj se mi ne zdi, da bi katera od teh platform lahko dobro odražala Kaaito. Z vidika komuniciranja z našimi strankami do določene mere že, večjega pomena pa socialnim omrežjem ne posvečam.

Glede na to, da v podjetju nosite več različnih funkcij, kako vam uspe vse usklajevati?

Ni osebe, ki bi me nadomestila v komunikaciji z zaposlenimi, ostalo zelo lepo teče. Virtualno imamo vse zelo lepo organizirano, plan dela, vse lepo teče. Inovacija mi je bila narediti tak organizacijski model. Vsi so mi govorili, kako nujno potrebujem asistenta in na neki točki sem res mislila, da sama več ne bom zmogla. Vprašala sem se, če obstaja neka pametna poteza, ki bo meni olajšala delo. Konstantno sem inovirala, tudi kar se tiče vodenja organizacije, in v tem hipu lahko rečem, da živim sproščeno, vse poteka sproščeno, se pa zavedam, da bom nekoč res prišla do točke, ko bom potrebovala še nekoga.

Bi rekli, da se v Sloveniji razvijamo v smeri trajnostnega razvoja? So vaši naročniki večinoma tujci ali tudi slovenski hoteli?

Delamo veliko z Evropo, osebno bi rekla, da je velika sprememba na strani individualnih kupcev. Veliko je govorjenja: treba bi bilo, fino bi bilo, ekologija, njihova dejanja pa še ne sledijo toliko besedam. Na koncu gre še vedno vsak v Zaro in na tri dni kupi novo majico. Veliko se govori, kar pomeni, da je na nek način do določene točke "okej". To govorjenje slišijo Zare, H&M in čutijo vedno večji pritisk, saj se vedno bolj kaže s prstom na njih. Ti veliki igralci trenutno delajo na velikih spremembah. Imajo pa prednost, vidim na primer, ko mi iščemo "sustainable" material, da do določenih sploh še nimamo dostopa. Oni imajo kapital, investirajo v velike tovarne, sklepajo partnerstva z inovatorji novih ekoloških in prijaznih materialov. Mislim in upam, da bodo oni naredili to spremembo. Mi po svojih močeh iskreno delamo spremembo, to vidijo recimo tudi naši veliki kupci in za naš copat na koncu želijo več plačati, ker tudi oni želijo delati spremembo. Ponudnikov copat je veliko, Turki, Kitajci ... in tudi oni že delajo na tem, da bodo imeli ekološke copate. Mi smo drugačni, ker imamo poudarek tudi na dizajnu, zgodbi, na komunikacijah, na "brandu", ki ni le izdelek, ampak veliko več. Radi to delamo.

Poznate koncept čustvene inteligentnosti?

Veliko o čustveni inteligentnosti sem se naučila v sodelovanju z Judito, ko je pisala članek o meni in podjetju, kot drugo pa lahko omenim, da me zelo zanima psihologija. Če bi bila učiteljica v osnovni šoli, bi definitivno učila psihologijo, ker se mi zdi, da tega manjka. Če bi mi poznali svoja notranja orodja, moč pozitivnih misli, občutek senzibilnosti, za ljudi in okolje, če bi torej delali na tem, bi bila cela družba veliko bolj drugačna in boljša. Vedno sem govorila, da ne obstaja samo IQ, ampak se mi zdi pomembna tudi čustvena inteligentnost. Je res, da je nikoli nisem proučevala in ne vem točnega pomena, se pa zavedam njene pomembnosti.

Ali se vam zdi, da imate na zaposlene oz. sodelujoče od samega začetka sodelovanja pa do zdaj večji vpliv in obratno?

Ja, vedno večji. Prav zanimivo, kako se ta naveza pogloblja. To so čustvene vezi, gre za zaupanje, ki ga je potrebno zgraditi. Tu ni komande – sedaj mi pa zaupaj.

Kako je introvertiranost vseh deležnikov na začetku vplivala na izbor ljudi in sodelovanje?

Zaupam svojemu notranjemu občutku, kar se tiče ljudi. Pri določenih osebah pa čas pokaže, ali si za skupaj ali ne. Nekateri ostanejo, drugi odpadejo.

Kako bi vi rekli, da se pri vas med seboj povezujeta čustvena inteligentnost in trajnostno vodenje? Kakšen je njun medsebojni vpliv?

Čustvena inteligentnost na trajnostno vodenje verjetno vpliva tako, da če si čustveno inteligen, si sensibilen in zaznavaš. Če si sensibilen, si posledično tudi bolj odgovoren in tu vidim povezavo s trajnostnim vodenjem. Glede tega, kako trajnostno vodenje vpliva na čustveno inteligentnost, pa bi mogoče rekla, da mora v primeru trajnostnega vodenja obstajati močna organizacijska kultura, zavedanje tega in kontinuiranje učenja, s katerim se veča tudi senzibilnost. Ker sem vedno delala več stvari hkrati, so me ob odločitvi, da delam samo copate, vprašali, če sem prepričana, da mi ne bo postalo dolgčas. Ne, tukaj se konstantno nekaj dogaja. Organizacija je kot nek organizem, ki je vedno v interakciji z različnimi elementi. Pomemben je razvoj, družba ni na neki zatečeni točki idealno in optimalno trajnostna. Vsi ti pogledi se spreminjajo, z njimi se spreminja organizacija, to pa, v primeru, če je res trajnostna, vpliva tako na rast organizacije kot tudi miselnosti ljudi. Mogoče bi celo lahko rekli, da je to eno in isto.

Bi rekli, da se vam je od začetka ustanovitve podjetja pa do sedaj čustvena inteligentnost kaj povišala? Če je odgovor da, bi lahko trdili, da je na to vplivalo tudi trajnostno vodenje?

Veliko se naučiš. Na začetku sem si mislila, da je tako, zaposliš ljudi, jim daš naloge, te osebe to prevzamejo in to je to.” Case closed”. No, ni ravno tako, pomembno je, katero osebo imaš poleg sebe in pravzaprav z ljudmi in odnosi nikoli ne gre tako enostavno. Ogromno sem se naučila. Zelo me zanima psihologija in zavedam se, kako pomembno je kadrovanje, koga imaš in kako se delegirajo naloge. Gre se za učenje in rast iz dneva v dan.

Opažam, da sem s tem prežeta. A se temu reče tako ali drugače, recimo, da sem takšna oseba. Zbiram ljudi, ki so tudi na nek način čustveno inteligentni. Ožji krog ljudi, s katerimi sodelujem, je že bil trajnostno osveščen in proaktiven, širši krog pa ni bil. Težko recimo najdeš šiviljo, ki tako razmišlja. Meni pa je ključno, da najdem takšno, ki je čustveno inteligentna, samoiniciativna, samoorganizirana. Čas je pokazal, da so se vsi pogovori, vseh milijon interakciji začelo poznati tudi na teh ljudeh. Tudi pri njih se začne prepletati ta miselnost. Problemi, ki se rešujejo, se ne rešujejo več na klasičen način.

S čustveno inteligentnostjo neprestano najdeš in iznajdeš trajnostne rešitve. Trajnost je kot kultura, čustvena inteligentnost pa verjetno lastnost, ki jo imaš, pridobivaš in krepiš. Tako si predstavljam. S pomočjo te trajnostne kulture verjamem, da se krepi tudi lastnost – čustvena inteligentnost.

Če pogledam svoj tim, razmišljam, kako vsi z veliko žlico delamo na duhovnem razvoju, kar je nedvomno povezano s čustveno inteligentnostjo. Ne bi znala z zagotovostjo trditi, kaj je na kaj vplivalo, ampak vsi ti ljudje imajo v življenju takšne vrednote, da jim je duhovni razvoj pomemben. Logično, če v to vlagaš, potem tudi napreduješ.

Ravno sem bila sem na pohodu od Pohorja do Rogle in spomnim se, ko je nekdo rekel: “Obstajajo trije tipi ljudi, ki jim različne stvari pomenijo uspeh v življenju. Prvi nivo so materialne dobrine, drugi ukvarjanje s športom, tretji nivo pa meditacija oziroma duhovnost.” Logično, če si bolj na tretjem nivoju, se ukvarjaš s trajnostnimi koncepti in ti luksuz predstavljajo druge stvari – svež zrak, čista voda, prosti čas, čista obala, manj smeti. Tak tip ljudi raste tako na duhovnem kot tudi na trajnostnem.

Priloga 6: Intervju z oblikovalko Mojco Janželj Tomažič

Ime in priimek intervjuvanke: Mojca Janželj Tomažič

Spraševalka: Sara Savič

Datum intervjuja: 11. 8. 2021

Koliko časa že sodelujete s podjetjem Kaaita?

Še od časa Simobila, več kot 13 let.

Kako bi opisali Alenko Repič?

Kot čustveno inteligentno osebo, ki zelo nežno komunicira, zelo lepo usmerja – podizvajalcu pušča prosto pot, kljub temu da točno ve, kaj želi. Začuti in vidi potencial izvajalca.

Se vam zdi, da Alenka dobro prepoznava, razumeva in regulira lastna in tuja čustva?

Alenka je zelo zelo nežna oseba in zelo visoko zaznava. Ja, definitivno mislim, da dobro prepoznava, razumeva in regulira čustva.

Bi rekli, da njena čustvena inteligentnost vpliva na njen način vodenja?

Ja, rekla bi, da ja. Ne moreš ločiti – to je njena kvaliteta, ki je del nje same.

Ali bi rekli, da Alenka podjetje vodi trajnostno (odgovornost do širše družbe, okolja, dobrobit znotraj organizacije)?

Ja, definitivno, z veliko klicaji!

Kako se odraža njeno vodenje v povezavi odgovornosti do širše družbe, okolja in dobrobita znotraj organizacije? (Ali svojo vizijo/trajnostnostno naravnost jasno izraža?)

Sporočanje njene vizije je jasno, z mano konkretno se odraža tako, da so rezultati našega dela boljši, kot bi sploh lahko pričakovali. So neizmerljivo dobri.

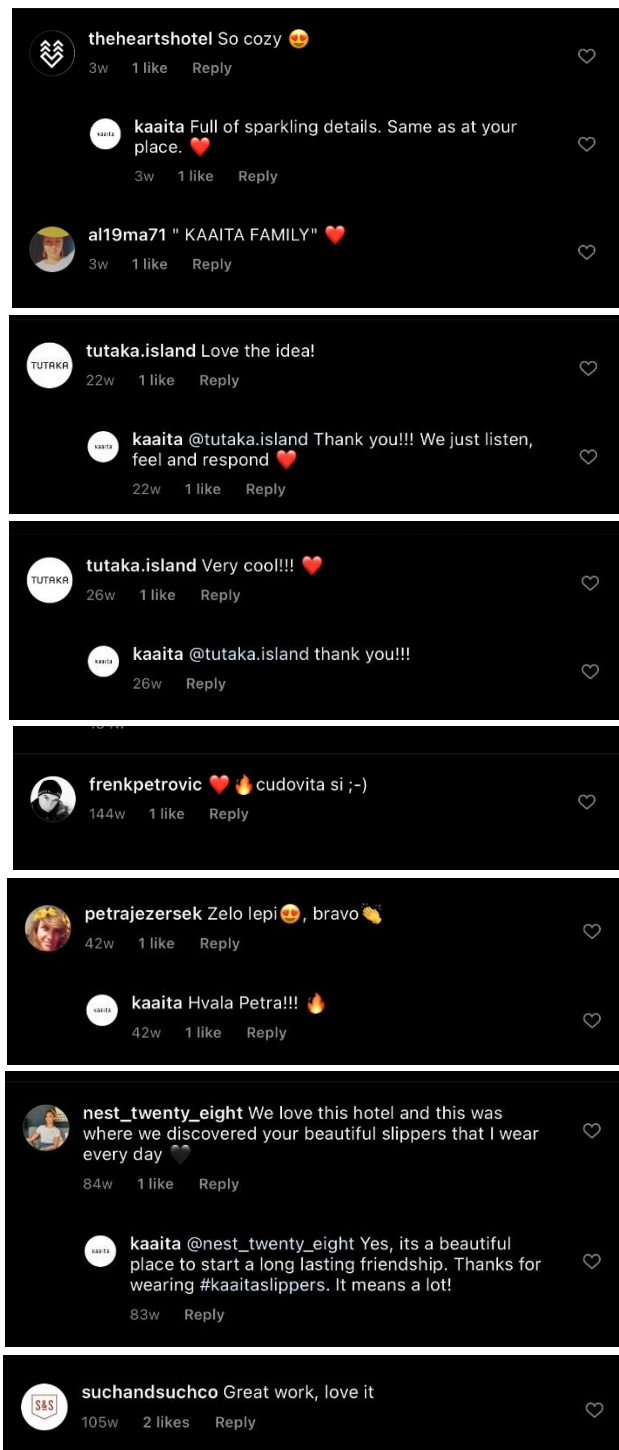
Ali mislite, da je vaš odnos z Alenko skozi leta postal tesnejši (prepoznavanje, razumevanje, reguliranje, empatija)?



Sem kreativec in imava od začetka podoben odnos. Skupaj smo šli čez vse. Verjetno sva. Bi rekla, da ja, odnos se pogloblja.



Kako se je ta razvoj odnosa odražal pri komunikaciji njene vizije?



Konstantno se pogloblja in pripelje do večje ravni zavedanja. Že v osnovi imamo sami odnos do trajnosti – trudimo se in si želimo tako živeti, tako osebno kot tudi poslovno. Si ne predstavljam, da bi bilo drugače. Vsak doprinese k temu, kako rešujemo nek problem, tako je doprinesla tudi Alenka. Samo zaradi naših naročnikov lahko rešujemo te probleme. Alenka to omogoča na višji ravni, saj se v povezavi z njo to zavedanje resnično viša, lahko bi rekla, da je resnično zgled.



Priloga 7: Posnetki zaslona primerov komentarjev na Instagramu in Facebooku







 **jana_kocbek** 🍌 Alenka, BRAVO!
98w 1 like Reply 



 **alenka.repic** Hvala @jana_kocbek
98w Reply 



 **chalasandals** It was great to hear you on their podcast 🍌
102w 1 like Reply 



 **karinmarter** Uau, Alenka! Moj poklon. Takoj jutri poslusam. 🍌🌹
102w 2 likes Reply 



 **allittlerockstars** Wow! Congrats! 🌹🌹
102w 2 likes Reply 

 **utopias_store** Woohooooo 🍌 čestitke!
102w 2 likes Reply 

 **komatina** Bravo Alenka! 🍌🍌
102w 2 likes Reply 

 **suchandsuchco** Amazing!! Can't wait to listen. Congratulations 🍌
102w 2 likes Reply 

 **zangasperic** Great podcast, well worth the time <3
102w 2 likes Reply 

 **fking_tracer** 🍌 Yes!
102w 2 likes Reply 

 **driftsleepwearuk** These look so comfy! 🍌 ✨
101w 1 like Reply 

 **kaaita** @driftsleepwearuk Thank you!
101w 1 like Reply 


 **mamathresl** 🍌🍌🍌
105w 1 like Reply 

 **komatina** Looks perfect. Will check soon!
106w 1 like Reply 

 **kaaita** @komatina we highly recommend that!
106w 1 like Reply 

 **mamathresl** mama thresl 🍌 Kaaita !!!! Thank you 🍌🍌
106w 1 like Reply 


 **kaaita** @mamathresl 🍌🍌
106w Reply 

 **nest_twenty_eight** Your slippers are, and will always be my favourites! 🧦👉


108w 1 like Reply

 **kaaita** @nest_twenty_eight many thanks. It means a lot! ❤️

108w 1 like Reply

 **nomadessence.official** Love what you guys are doing 🙌

110w Reply

 **kaaita** @nomadessence_official thanks! So do we ❤️

110w 1 like Reply

 **artajda** Cudovita je! 🙌

183w 1 like Reply

 **kaaita** @artajda hvala ❤️🙌

183w Reply

 **matejgasperic** beautiful

183w 1 like Reply

 **kaaita** @matejgasperic thank you! ❤️

183w Reply

 **lebuns_** ❤️


183w Reply

 **spelastrasser** Moji najljubsi ❤️❄️


183w 1 like Reply

 **kryptoscope_** 🔥

183w 1 like Reply

 **relic_sustainability** Very cool

182w 1 like Reply

 **kaaita** @relic_design thank you 🙌

182w Reply

 **loof.nl** Beautiful product 🙌

175w 1 like Reply



 **kaaita** @loof_furniture Beautiful as yours. Thank you!



175w Reply

 **theheartshotel** So cozy 🥰
3w 1 like Reply 

 **kaaita** Full of sparkling details. Same as at your place. ❤️
3w 1 like Reply 

 **al19ma71** " KAAITA FAMILY" ❤️
3w 1 like Reply 

 **meareyorchard** These are literally the BEST slippers. I discovered them when staying at @scarlethotel
22w Reply 



 **brechetberenice** That is very cool ! 👉
180w Reply 



 **lebuns_** ❤️
183w Reply 

 **spelastrasser** Moji najljubsi ❤️❄️
183w 1 like Reply 

 **sisi_sisishop** I love your feed Kaaita 🥰
183w 1 like Reply 

 **kaaita** @sisi__sisishop thank you !!! You made us proud. ❤️👉
183w Reply 

 **relic_sustainability** Very cool
182w 1 like Reply 

 **kaaita** @relic_design thank you 🙌
182w Reply 


 **Ladijana Vijay**
Čestitke ob vseh uspehih, vaši copati so resnično najbolj udobni in izjemno lepi ❤️
Všeč mi je · Odgovori · 1 let


 **Kaaita**
Ladijana, naj naj hvala. To bi lahko poslušali na repeat 😊
Všeč mi je · Odgovori · 1 let


 **Nika Deu**
👏👏👏
Všeč mi je · Odgovori · 1 let


 **Renata Dacinger**
Kako dobro! Ne morem verjeti! Čestitam! ...
Všeč mi je · Odgovori · 1 let


 **Kaaita**
Najlepša hvala evropska znanstvena novinarka leta. Vračamo čestitke!
Všeč mi je · Odgovori · 1 let


 **Lea Štrukelj Jeromen**
Bravo!!! ❤️
Všeč mi je · Odgovori · 1 let

 **Anja OriAn**
Amazing!!! ❤️
Všeč mi je · Odgovori · 1 let

 **Silvia Jerman**
Cudovito 🙌
Všeč mi je · Odgovori · 44 tednov

 **Kaaita**
Silvia Jerman 🙌
Všeč mi je · Odgovori · 44 tednov

 **Spela Strasser**
❤️👉❤️
Všeč mi je · Odgovori · 44 tednov

 **Heidi Klavžar**
Wow beautiful ❤️
Všeč mi je · Odgovori · 44 tednov



Mandy Hart

I was given a pair of these at 'The Scarlet' hotel in Cornwall about 3-4 years ago. I've worn them loads. They've been brilliant. They grip on much better with socks which I always wear anyway as I get cold feet. They've been the only slippers that my ... [Prikaži več](#)

Všeč mi je · [Odgovori](#) · 1 let



1



Avtor

Kaaïta

Dear Mandy. Many thanks for taking the time to share your experience. It means a world to us.

Všeč mi je · [Odgovori](#) · 1 let



Nika Deu

Wow!



1

Všeč mi je · [Odgovori](#) · 1 let



Avtor

Kaaïta

We absolutely agree. Thank you Nika.

Všeč mi je · [Odgovori](#) · 1 let