

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KARIZMATIČNO VODENJE IN ČUSTVENA INTELIGENTNOST:
ANALIZA STILOV VODENJA STEVA JOBSA, LARRYJA
ELLISONA IN ELONA MUSKA**

Ljubljana, november 2019

TAMARA STRAH

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tamara Strah, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Karizmatično vodenje in čustvena inteligentnost: Analiza stilov vodenja Steva Jobsa, Larryja Ellisona in Elona Muska, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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, november 2019

Podpis študentke : _____

KAZALO

UVOD	1
1 KARIZMATIČNO VODENJE	3
1.1 Karizma	3
1.1.1 Učenje karizme.....	3
1.1.2 Merjenje karizme	4
1.1.3 Kritike karizme.....	4
1.2 Karizmatično vodenje	5
1.2.1 Evolucijski pogled na karizmatično vodenje.....	6
1.2.2 Koristi karizmatičnega vodenja	6
1.2.3 Etični vidik karizmatičnega vodenja	7
1.3 Karizmatičen vodja	8
1.3.1 Indeks vodje.....	8
1.3.2 Elementi karizmatičnega vodje	9
1.4 Karizmatičen sledilec	10
1.4.1 Kategorije sledilcev	11
1.4.2 Sledilčevo čustveno izražanje in zavezanost vodji.....	12
1.4.3 Odnos med karizmatičnim vodjo in sledilcem.....	13
1.5 Vpliv medkulturnih razlik pri karizmatičnem vodenju	14
1.6 Temna stran karizmatičnega vodenja	16
1.6.1 Narcizem kot skrajna oblika karizme	16
1.6.2 Narcistični tip osebnosti po Freudu: prednosti in slabosti.....	17
2 ČUSTVENA INTELIGENTNOST	18
2.1 Čustva	18
2.1.1 Tipologija čustev	19
2.1.2 Kompleksnost čustev	19
2.2 Čustvena inteligentnost	20
2.2.1 Tradicionalni pristop k čustveni inteligentnosti	20
2.2.2 Modeli čustvene inteligentnosti	21
2.2.2.1 Lastnostni model čustvene inteligentnosti	22
2.2.2.2 Goleman in Boyatzis model čustvene inteligentnosti	23
2.2.2.3 Bar-On model čustvene inteligentnosti.....	24
2.2.2.4 Mayer – Caruso - Salovey model čustvene inteligentnosti.....	25
2.2.3 Učenje čustvene inteligentnosti.....	26
2.3 Čustvena inteligentnost in vodenje	27
2.3.1 Vpeljava čustev v teorijo vodenja	27
2.3.2 Uporaba čustvene inteligentnosti v vodenju	28
2.3.3 Povezava med čustveno inteligentnostjo in učinkovitostjo vodenja.....	29
2.4 Kritika konstrukta čustvene inteligentnosti	30
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA IZBRANIH PRIMERIH	31
3.1 Zasnova raziskave in metodologija	31
3.2 Osnovni namen, cilji in raziskovalna vprašanja	31
3.3 Predstavitev podjetij	32
3.3.1 Predstavitev podjetja Apple Inc.	32
3.3.2 Predstavitev podjetja Oracle Corporation	34

3.3.3 Predstavitev podjetja Tesla Inc.	36
3.4 Analiza vodstvenih stilov izbranih karizmatičnih voditeljev	37
3.4.1 Analiza stila vodenja Steva Jobsa	37
3.4.2 Analiza stila vodenja Larryja Ellisona	40
3.4.3 Analiza stila vodenja Elona Muska.....	42
3.5 Analiza raziskovalnih vprašanj	45
3.6 Priporočilo za vodstva izbranih podjetij	47
SKLEP	48
LITERATURA IN VIRI.....	50

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kategorizacija sledilcev	12
Tabela 2: Medkulturna perspektiva na karizmatično vodenje	15
Tabela 3: Domene in področja čustvene inteligentnosti po Golemanu in Boyatzisu.....	23
Tabela 4: Štiri-vejni model čustvene inteligentnosti po Mayer-Caruso-Saloveyu	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Področja raziskav karizmatičnega vodenja	5
Slika 2: Koristi karizmatičnega vodenja	7
Slika 3: Indeks vodje	9
Slika 4: Elementi karizmatičnega vodje	10
Slika 5: Karizmatično vodenje in sledilčeva zavezanost	13
Slika 6: Model inspiracijskega vpliva	21
Slika 7: Lastnostni model čustvene inteligentnosti	22
Slika 8: Bar-On model čustvene inteligentnosti.....	24
Slika 9: Proces čustvene inteligentnosti	28
Slika 10: Grafični prikaz poteka kvalitativne raziskave magistrskega dela.....	31
Slika 11: Logotip podjetja Apple Inc.	32
Slika 12: Vrednote podjetja Apple Inc.	34
Slika 13: Logotip podjetja Oracle Corporation	35
Slika 14: Načela podjetja Oracle Corporation.....	35
Slika 15: Logotip podjetja Tesla Inc.	36
Slika 16: Steve Jobs.....	37
Slika 17: Larry Ellison	41
Slika 18: Elon Musk.....	42
Slika 19: Čustvena inteligentnost Elona Muska.....	44
Slika 20: Načrt čustvene inteligentnosti	47

UVOD

Vodenje je sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Vodenje v širšem pomenu zadeva vodenje v ožjem smislu, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje. Avtorji poudarjajo, da je bistveni glagol pri vodenju »želeli si«. Učinkovito vodenje se pričinja z oblikovanjem vizije višjega managementa, se nadaljuje z oblikovanjem strategije, ki omogoča doseganje konkurenčne prednosti in vodi do končnega poslovnega uspeha. Nadalje gre za oblikovanje vseh vrednot in prepričanj, sprejetih odločitev ter izdelanih načrtov vsakega posameznika v organizaciji. To vodi do učinkovitega procesa poslovanja podjetja. Stil vodenja se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi (Dimovski & Penger, 2008). V svoji magistrski nalogi bom analizirala karizmatični stil vodenja treh voditeljev svetovnega merila: Steva Jobsa, Larryja Ellisona in Elona Muska ter ga skušala povezati s konceptom čustvene inteligentnosti kot načinom razvijanja učinkovitega vodstvenega procesa v podjetju.

Tradicionalni model **karizmatičnega vodenja** sta prvič predstavila Conger in Kanungo leta 1987, ko sta karizmo definirala kot nekaj, kar obstaja le v očeh sledilca (Vergauwe, Wille, Hofmans, Kaiser & De Fruyt, 2018). Weber je karizmo označil kot »izven področja vsakodnevne rutine in profane sfere«, kot neposredno antitezo racionalne in tradicionalne avtoritete. Inherentno prehodna, hlapna in minljiva, obstaja karizma v svoji čisti obliki samo v procesu pridobivanja. Ne more ostati stabilna, temveč postane tradicionalna, racionalna ali oboje (Takala, 2010). Karizmatično vodenje v poslovnem okolju ima veliko podobnih značilnosti kot versko in politično karizmatično vodenje (Sandberg & Moreman, 2015). Sestavljeno iz treh sestavin: vizije, empatije in opolnomočenja. Motivacijski učinki karizmatičnega vodenja delujejo na sledilce v obliki zaznavanja vlog, uspešnosti nalog, zadovoljstva pri delu, občutka kolektivne identitete in skupinske povezanosti (Takala, 2010). Čeprav je včasih koncept karizme predstavljen kot krhek, velja karizmatično vodenje za enega prevladujočih vodstvenih stilov današnjega časa (Humphreys, Zhao, Ingram, Gladstone & Basham, 2010).

Čustvena inteligentnost je sposobnost prepoznavanja, izražanja, razumevanja, upravljanja in uporabe čustev. Ima pomemben vpliv na zdravje, človeške odnose in akademsko ter delovno uspešnost (Kotsou, Mikolajczak, Heeren, Grégoire & Leys, 2019). Primarna zagovornika Mayer in Salovey sta čustveno inteligentnost opredelila kot socialno inteligentnost, ki vključuje sposobnost spremljanja lastnih čustev in čustev drugih, diskriminacijo med njimi in uporabo informacij za vodenje svojega lastnega razmišljanja in delovanja (McClellan, Levitt & DiClementi, 2017). Pred uvedbo konstrukta čustvene inteligentnosti je prevladoval tradicionalni koncept inteligenčnega kvocienta kot razlaga za našo kognitivno sposobnost. Čustva olajšujejo razumno razmišljanje in odločanje. Delujejo skupaj z racionalnim razmišljanjem in tako ponazarjajo dodatni vir omejene racionalnosti. Zato je čustvena inteligentnost nedvomno vrsta intelekta, ki zahteva spretnost in vpogled (Doe, Ndinguri & Phipps, 2015).

Namen magistrskega dela je razširiti znanje in povezati koncept karizmatičnega vodenja in koncept čustvene inteligentnosti kot način razvijanja učinkovitega vodstvenega procesa v podjetju. Namen teoretičnega dela je temeljito razčleniti in povezati zgoraj omenjena koncepta s pomočjo tuje strokovne literature. Namen praktičnega dela pa je analizirati vodstvene stile izbranih karizmatičnih voditeljev s pomočjo elementov čustvene inteligentnosti. V zaključku želim poudariti pomembnost, ki jo ima čustvena inteligentnost na vodenje in izpostaviti ključne podobnosti in razlike v vodstvenih stilih voditeljev, ki veljajo za karizmatične. Namen magistrske naloge bo povezovanje teoretičnih izhodišč z ugotovitvami iz praktičnega dela.

Osnovni cilj magistrskega dela je s pomočjo tuje strokovne literature prikazati povezavo karizmatičnega vodenja in čustvene inteligentnosti na izbranih primerih.

Pomožni cilji so naslednji:

1. Preučiti koncept karizmatičnega vodenja in opredeliti njegove bistvene elemente s pomočjo javno dostopne tuje strokovne in znanstvene literature.
2. Preučiti koncept čustvene inteligentnosti s pomočjo javno dostopne tuje strokovne in znanstvene literature ter ugotoviti, kako le to vpliva na vodenje podjetja.
3. S pomočjo kvalitativne raziskave na izbranih primerih dokazati, da sta karizmatično vodenje in čustvena inteligentnost koncepta, ki se med seboj prepletata in vplivata na razvoj uspešnega vodstvenega stila, odnos med vodjo in sledilcem ter splošno delovno vzdušje.

Temeljna teza magistrskega dela je sledeča: čustvena inteligentnost neposredno in pozitivno vpliva na razvoj karizmatičnega vodenja. Vpliv karizmatičnega vodenja je močnejši takrat, ko je nivo čustvene inteligentnosti vodje višji. Čustvena inteligentnost vodje bo pozitivno vplivala na vodenje, ki pripomore k večji uspešnosti podjetja.

Kvalitativna raziskava bo temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali voditelji podjetij Apple Inc., Oracle Corporation in Tesla Inc. poznajo sodobne pristope vodenja?
2. Ali je vodenje, podprto z elementi karizme, prisotno v izbranih podjetjih Apple Inc., Oracle Corporation in Tesla Inc.?
3. Kakšen pomen pripisujejo voditelji podjetij Apple Inc., Oracle Corporation in Tesla Inc. čustveni inteligentnosti v vodenju podjetij?
4. Ali pri svojem stilu vodenja, voditelji podjetij Apple Inc., Oracle Corporation in Tesla Inc. vključujejo elemente čustvene inteligentnosti?

1 KARIZMATIČNO VODENJE

1.1 Karizma

Konstrukt karizme se prvič pojavi v socioloških delih Maxa Webra, ki izraz »karizma« uporabi za označevanje izjemnega vpliva, ki ga ima vodja nad svojimi sledilci z namenom, da bi dokazal kakovost posameznih lastnosti, ki veljajo za izjemne, nadnaravne in nadčloveške. Na karizmo gleda kot na nastajajočo družbeno strukturo, kjer se radikalna vizija in sistemska sprememba pojavita zaradi nenadne krize, zato sledilci iščejo vodje, za katere menijo, da imajo izjemne darove (Humphreys, Zhao, Ingram, Gladstone & Basham, 2010).

Konstrukt ima globoke zgodovinske korenine. Izhaja iz grške besede »charis«, ki pomeni čar, lepoto ali privlačnost. Njegov točen pomen je predmet razprave vse od takrat. V znanstveni literaturi se pogosto pojavlja v obliki aktivnih kritik in člankov, pri čemer raziskovalci pristopajo k temi z različnih teoretskih perspektiv. Da bi znanstvena metoda delovala pravilno, morajo raziskovalci doseči soglasje o tem, kako opredeliti konstrukt, kot je karizma, da lahko drugi delajo pod isto operacionalizacijo, izpodbijajo vse nedokazane predpostavke in ponovijo rezultate. Prav tu postaja pomanjkanje konceptualne jasnosti problematično, ker moramo na vprašanje »kaj je karizma?«, podati odgovor v obliki empirično preverljive teorije, ki lahko pojasni, kako in zakaj se določeni posamezniki pojavljajo kot karizmatični voditelji, napačne napovedi o učinkih karizmatičnih vodij in opredeli osnovne funkcije, procese in psihološke mehanizme, na katere se opira (Grabo, Spisak & van Vugt, 2017). Kljub temu je večina obstoječih definicij karizme enotnih: karizma je lastnost, ki ljudi pritegne k temu, da sledijo, saj jo dojemajo kot magnetizem, ki pritegne pozornost in fascinira. Danes Webrovo definicijo karizme razumemo kot osnovo za razumevanje karizme in posledično karizmatičnega vodenja (Fragouli, 2018).

1.1.1 Učenje karizme

Obsežna raziskava v zadnjih letih je pokazala, da je karizma rezultat specifičnega neverbalnega vedenja, ki ni podedovana ali magična osebnostna lastnost. Poteka obsežna razprava o tem, ali je karizma prirojena, ali se jo da pridobiti, razviti in naučiti. Raziskava govori o vplivnih taktikah, ki jih uporabljajo karizmatični voditelji, tako imenovane »karizmatične taktike vodenja«. Nedavne študije na tem področju so odkrile, da se karizmatično vodenje lahko nauči. Približno 65 odstotkov posameznikov, ki so se usposabljali, so imeli nadpovprečno oceno v primerjavi s tistimi 35 odstotkov, ki se niso usposabljali. Usposabljanje vključuje predavanja o načelih karizmatičnega vodenja. Primeri učenja karizme so uporaba zgodb in anekdot, prikaz moralnega prepričanja, komunikacija zaupanja, uporaba metafor, govorica telesa, uporaba retoričnih vprašanj, določitev visokih pričakovanj do sebe (kot vodje) in sledilcev. Voditelji, ki so karizmatični, so po navadi zelo

dobri govorniki in se znajo s svojimi sledilci povezati na čustveni ravni. Vedno več vodij se obrača h karizmatičnemu stilu vodenja, a najbolj pomembna je uravnoteženost; zveza čustvenega in duhovnega je bistvenega pomena za uspeh posameznika kot vodje. Karizma naj bi pomenila poseben dar, a če pravilno uporabimo karizmatične taktike vodenja, lahko ljudi prepričamo, da imamo ta dar mi. Večina karizmatičnih osebnosti trdo dela na razvoju svoje karizme. Steve Jobs je postopoma izboljševal svoj videz, pri čemer ga je javnost spoznala na vrhuncu lastne karizmatičnosti. Zato je težko verjeti, da karizmatični voditelji niso bili od vedno tako impresivni. Weber pojasnjuje, da karizma lahko izvira iz nekaterih duševnih ali fizičnih stanj, ki jih povzročajo droge ali bolezni. Dejstvo, da se karizma lahko nauči, bodisi preko učitelja, drog ali bolezni, ki spreminjajo um, pušča prostor za zlorabo. To vodi do zaključka, da se jo je mogoče naučiti tudi nepravilno in razviti njeno temno stran (Fragouli, 2018).

1.1.2 Merjenje karizme

Problem pri konstruktivni karizmi je, da nimamo ustrezne operativne opredelitve konstrukta ali orodja za njeno merjenje. Prejšnje raziskave o karizmi so predlagale konceptualni okvir za preučevanje generične karizme. Okvir izhaja iz teorij političnih znanosti, sociologije, socialne psihologije in vodstvenih študij. Standardizirana lestvica za generično karizmo ponuja številne možnosti nadaljnjih raziskav. Eden od izzivov v družboslovnih raziskavah je teoretičnost konstrukta, ki so predmet preiskave. Mednje sodi tudi pojem karizme. Najpogosteje uporabljeni instrumenti za ocenjevanje vodstvene karizme so večfaktorski vodstveni vprašalnik (MLQ-5X) in Conger-Kanungova lestvica. Konstrukt karizmatičnega vodenja je merjen na podlagi naslednjih vedenjskih razsežnosti: artikulacija in strateško vodenje, občutljivost na okolje, občutljivost potreb članov, osebno tveganje in nekonvencionalno vedenje (Verčič & Verčič, 2011).

1.1.3 Kritike karizme

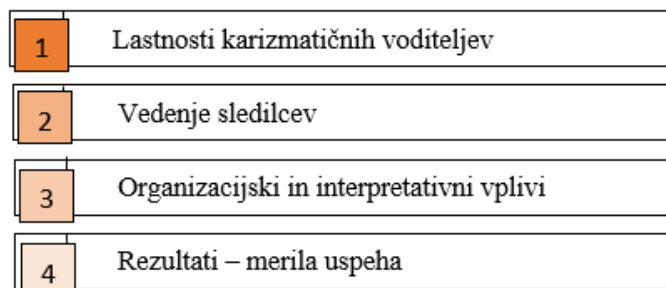
Odkar je Weber populariziral izraz karizma, je to ostalo problematično področje iz različnih razlogov. Eden je popularizacija izraza v družbi in medijih. Večina učenjakov želi odstraniti vsak smisel nadnaravnega, kljub drugačnim izkušnjam sledilcev. Nekateri menijo, da je karizma lastnost le nekaj voditeljev na svetu, medtem ko jo drugi uporabljajo za opisovanje ljudi na dnevni ravni. Nekateri kritiki pravijo, da je koncept karizme uporaben le za analizo medicinskega osebja, bojevnikov ali verskih prerokov, spet drugi trdijo, da karizma ni nič drugega kot amorfni in gobasti koncept, ki ga je treba izločiti iz leksikonov zgodovinskih in družboslovnih ved. Nekateri krivijo medije, saj je s trivializacija besede za vsako dnevno rabo postala sinonim za privlačno (Sandberg & Moreman, 2015). Ni nenavadno, da se pomen znanstvenega koncepta, kot je karizma, s časom spreminja ter da si raziskovalci izposodijo, spreminjajo in dopolnjujejo definicije, ki so jih predlagali njihovi predhodniki. Vendar to postaja problematično, če zgolj preoblikujejo koncept karizme, namesto da bi ga neposredno vključili v opredelitve, ki so jih predlagali drugi raziskovalci. Karizmatično

vodenje se je raziskovalo skozi različne leče iz različnih teoretičnih pristopov, kot je teorija socialne identitete, do empiričnih tradicij, kot je večfaktorski vodstveni vprašalnik, ki so prevladovali v raziskavah karizmatičnega vodenja v organizacijah (Grabo, Spisak & van Vugt, 2017). Ne glede na zmedo, kaj šteje kot karizma in kako bi jo lahko merili, je karizmatično vodenje prisotno in še naprej preoblikuje življenja in družbe (Sandberg & Moreman, 2015).

1.2 Karizmatično vodenje

Čeprav izraz karizma izvira iz antike, lahko ponovno oživitev zanimanja za študij karizmatičnega vodenja pripišemo teorijam sociologa Maxa Webra, ki je karizmatično obliko vodenja označil kot gonilno silo o prepričanju, da ima posameznik izjemne in edinstvene lastnosti in trdil, da so takšni posamezniki povezani s hitrimi in radikalnimi spremembami. Za Webra je moč in avtoriteto karizmatičnega vodenja najbolje razumeti na družbeni ali institucionalni ravni. Webrova teorija je bila od takrat razširjena, številni raziskovalci pa so si prizadevali poiskati vzročno zvezo med pripisovanjem karizme posameznim voditeljem in širšimi dejavniki na ravni družbe, kot so dojemanje zunanje nevarnosti ali notranje krize. V literaturi o karizmatičnem vodenju lahko le to razdelimo na štiri glavna področja raziskav, ki so prikazana na sliki 1: posameznikove lastnosti (niz edinstvenih spretnosti in sposobnosti, ki jih ima karizmatični vodja), vedenje sledilcev (kako in zakaj so sledilci motivirani, da poiščejo takšne voditelje in jim podelijo naziv karizmatičnega voditelja), organizacijske in interpretativne vplive (stopnja, do katere voditelji sodelujejo s potrebami in cilji sledilcev) in področje rezultatov (povezovanje karizme pri vodenju z merili uspeha, kot so povečana produktivnost skupine ali zadovoljstvo pri delu). V idealnem primeru bi se ti pristopi približevali eden drugemu v daljšem časovnem obdobju in se s časoma združili v nekaj, kar spominja na skupno znanje, ki ga najdemo v fiziki ali biologiji (Grabo, Spisak & van Vugt, 2017).

Slika 1: Področja raziskav karizmatičnega vodenja



Prerejeno po Grabo, Spisak & van Vugt (2017, str. 2-3).

Karizma vključuje energije in povezave, ker črpa iz večjih zadev ali širše slike, kot so temeljna načela in vizije, ki se dotikajo nečesa, kar je predstavljeno kot resnično ali

sveto. To nakazuje na verske korenine pojma karizma, saj pravi, da ima karizma duhovno (neracionalno) dimenzijo. Čeprav karizmatično vodenje ni nujno povezano z vero, spodbuja verske ali duhovne vidike v sledilcih, kot so prenos odgovornosti in vedenje podobno čaščenju. Obstaja močna povezava med karizmatičnim vodenjem v poslovnem svetu in angažiranostjo zaposlenih. Podobno kot državljani in verniki, ki iščejo razloge za boj, ljudje v korporativnih okoljih iščejo višjo misijo (Sandberg & Moreman, 2015).

1.2.1 Evolucijski pogled na karizmatično vodenje

Karizmatično vodenje se približuje standardnemu modelu znanosti. Evolucijska perspektiva predstavlja najverjetnejše sredstvo, s katerim se različne veje lahko zblížajo. To je predvsem zato, ker evolucijska teorija zagotavlja okvir za opisovanje delovanja karizme. Uporaba znanja, ki ga imamo o pogojih v zgodnji človeški družbi in vrste ponavljajočih izzivov, ki slonijo na vodenju in sledenju, nam lahko pomaga razložiti, kdaj sledilci preusmerijo pozornost k potencialnim voditeljem, kako je razvita hevrstika poskrbela, da se bodo skupine približale določeni rešitvi z usklajevanjem problema in zakaj so karizmatični voditelji še posebej spretni hitrega in učinkovitega usklajevanja znotraj velikih skupin. Evolucijska teorija vodenja zagotavlja enoten teoretični okvir za razumevanje odnosa med vodjo in sledilcem, ki izhaja iz ponavljajočih se selektivnih pritiskov za sprejemanje individualnih in skupinsko koristnih odločitev. Zagotavlja trdno teorijo, ki napoveduje in odpre večjo zbirko orodij, ki jo raziskovalci lahko uporabijo za testiranje konkurenčnih hipotez o vodenju, ki izhajajo iz antropoloških podatkov, simulacij na osnovi agentov, modelov iz ekonomije in teorije iger. Ta okvir zagotavlja dovolj širok besednjak, da lahko zajame širok spekter teorij o naravi vodenja na splošno. Hkrati nam omogoča, da se zožimo na tiste vidike, ki ustvarjajo karizmatično vodenje edinstveno (Grabo, Spisak & van Vugt, 2017).

1.2.2 Koristi karizmatičnega vodenja

Slika 2 prikazuje tri ključne dejavnike, ki krepijo koristi karizmatičnega vodenja. Prvi dejavnik je obdobje krize. Karizmatično vodenje je še posebej učinkovito po nesrečah na delovnem mestu. Sledilci imajo raje voditelje, ki postavijo in širijo navdihujočo vizijo kot voditelje, ki povezujejo stališča zaposlenih in menedžerjev. Vodja, ki med krizo zagotovi radikalno vizijo s prepričljivo in dosegljivo rešitvijo, je viden kot karizmatičen. Vizija namreč igra ključno vlogo v procesu karizmatičnega vodenja. Drugi dejavnik je negotovost. Učinkovitost karizmatičnega vodenja je večja, ko je okolje spremenljivo in negotovo (močna konkurenca na trgu, pogoste zakonske spremembe). V takšnih primerih promocija motivacijske vizije za prihodnost poveča povezanost med zaposlenimi in zmanjša občutek negotovosti. V burnem okolju ima karizmatično vodenje s postavitvijo smernic pozitiven vpliv na donosnost in s tem na konkurenčno prednost podjetja. Tretji dejavnik je potreba po pripadnosti. Uvod v karizmatično vodenje je namreč učinkovit v podjetjih, kjer ni sodelovanja med zaposlenimi in kjer zaposleni ne upoštevajo pravil (Nikoloski, 2015).

Slika 2: Koristi karizmatičnega vodenja



Prirjeno po Nikoloski (2015, str. 24).

Ti dejavniki so značilni za današnje turbulentne pogoje poslovanja, kjer je prisotna močna konkurenca, tehnološki napredek, visoke zahteve potrošnikov ter potreba po razvoju in kjer je karizmatično vodenje predpogoj za večjo produktivnost, učinkovitost ter donosnost in krepitev konkurenčnega položaja podjetij (Nikoloski, 2015).

1.2.3 Etični vidik karizmatičnega vodenja

Etika je pomemben del vodstvenega procesa. Različne etične teorije določajo različna etična merila in tako dajejo protislovne rešitve etičnih problemov. Poslovno etiko uporabimo kot skrbnika za ocenjevanje, katera vrsta karizmatičnega vodenja je »dobra« in »slaba«, ko preučujemo njegov učinek na sledilce in celotno družbo. Poslovna etika je sporno vprašanje, čeprav predstavlja pomemben del vsakdana poslovnega življenja. Skrb za poslovno etiko je stvar praktičnega življenja, ki je del gospodarskega sistema. Gospodarski sistem deluje etično le, če večina ljudi v njem verjame, da mora v njem prevladovati določena stopnja pravičnosti (Nikoloski, 2015). Etično vodenje ni povezano le z lastnostmi vodje (poštenost, integriteta in zanesljivost) in etičnim vedenjem (odprtost, skrb in etično odločanje), ampak z upravljanjem, ki temelji na vrednotah, kot je določanje etičnih standardov s komunikacijo in nagradami. Z drugimi besedami: etični vodja je s strani sledilcev viden kot moralna oseba in kot moralni menedžer, ki pozitivno vpliva na zaposlene. Poleg tega etični voditelji pozitivno vplivajo na moralo svojih zaposlenih skozi komunikacijo, disciplino in učinke modeliranja vlog (Ko, Bartnik, Haney & Kang, 2018).

Ker so vrednote rojene v družbi in družbeno tudi umirajo, jih ne moremo meriti objektivno. Tradicionalne etične teorije so racionalne v smislu, da odrežejo čustva in iracionalne elemente uma oziroma se nanj sploh ne osredotočajo. Vendar je karizmatično vodenje, ker vključuje prepričevalne in retorične tehnike, čustveno podkovan. V karizmatičnem vodenju obstajajo tri etične dimenzije: motivi vodje, voditeljeva strategija vpliva in voditeljev značaj. V pozitivni obliki je karizmatično vodenje altruistično, krepi moč, ustvarja vizijo s spreminjanjem sledilčevih temeljnih stališč, vrednot in potreb. V negativnih oblikah

obstajajo egoistični interesi, strategije nadzora, potrebo po osebni moči in identifikacijo z vodjo, kar naredi karizmatično vodenje neetično (Nikoloski, 2015).

1.3 Karizmatičen vodja

Eden najbolj zanimivih vidikov koncepta karizme je, da mu je uspelo ohraniti svojo avro skrivnosti in nadnaravnosti. Zgodovinsko so karizmo predpisovali predvsem kraljevskim in verskim voditeljem, za katere je veljalo, da imajo božansko podarjene darove, ki svojim sledilcem omogočajo doseči izjemne ali nadnaravne podvige. Moč karizme je omogočila, da so generali vodili vojske in duhovniki navdihovali vernike. V modernem kontekstu je karizma postala bolj prizemljen pojem; pojem, s katerim opisujemo politike, športnike, znane osebnosti, ki delujejo kot voditelji v naši moderni družbi (Grabo, Spisak, & van Vugt, 2017). Karizma ima simbolni vodstveni vpliv, ki temelji na čustvenih ideoloških temeljih. Takšni voditelji so izjemno ekspresivni in navdihujoči ter simbolizirajo zelene skupne vrednote. So všečni in vplivajo na sledilce zato, ker se ti lahko identificirajo z njimi. Ti voditelji lahko izrazijo ideološko vizijo z občutkom kolektivne identitete. So prepričljivi pri uporabi retoričnih strategij, ki so ključnega pomena za oblikovanje karizmatičnega odnosa s sledilci. Za ustvarjanje čustvene povezave s svojimi sledilci uporabijo svoja moralna prepričanja, sporočajo ambiciozne cilje in vlivajo upanje, da so cilji lahko tudi doseženi. To počnejo s preprostimi, a hkrati bogatimi opisi, ki sprožijo živo vizijo (Jacquart & Antonakis, 2015).

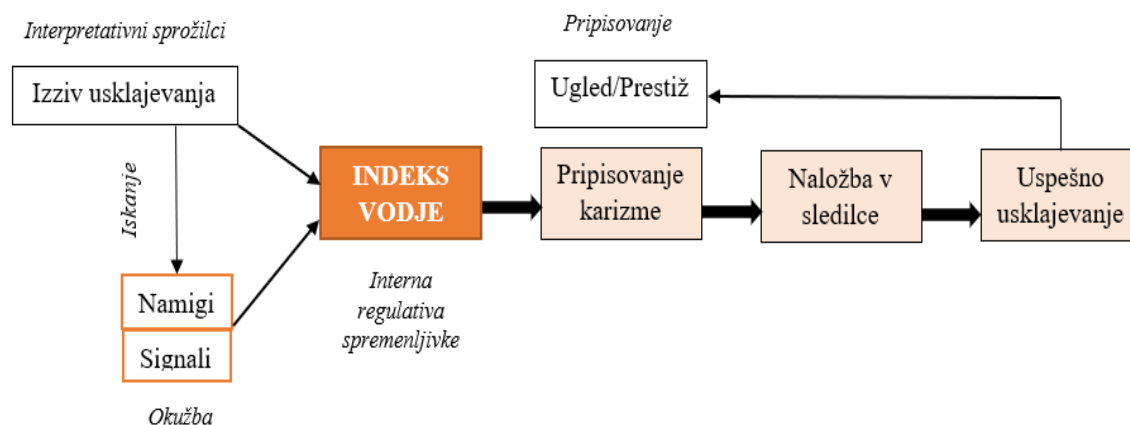
V luči dokazov, da so karizmatični voditelji bolj učinkoviti kot njihovi ne-karizmatični sogovorniki, obstaja veliko zanimanje, kaj lahko vodje storijo, da bi povečali svojo karizmo. Obstajata dva pomembna odgovora na to vprašanje: prvi poudarja pomembnost lastnosti, ki jih ima posameznik, medtem ko drugi poudarja pomembnost družbenih dejavnikov pri dojetanju karizme. Dokazi za prvo stališče izhajajo iz raziskav, ki kažejo, da karizma osebe izhaja iz posameznikovih lastnosti, značaja ali sposobnosti. Osebe so lahko karizmatične do te mere, da izpodbijajo status quo ali sporočajo navdihujočo vizijo za prihodnost. Podpora slednji analizi izhaja iz dokazov, na podlagi katerih se karizma zaznava glede na posameznikove dosežke (Steffens, Peters, Haslam & van Dick, 2017).

1.3.1 Indeks vodje

Kot je prikazano na sliki 3, se koncept karizme najbolje razume kot rezultat medsebojnega delovanja med razviti mehanizmi sledenja, interpretativnimi dejavniki, fizičnimi in socialnimi znaki potencialnih voditeljev ter aktivnim signaliziranjem le teh. Vodenje in sledenje sta na bližnji ravni sestavljena iz niza psiholoških mehanizmov, ki sledilcu omogočajo, da samodejno, hitro in natančno oceni, ali bo potencialni vodja uspešen pri usklajevanju dejavnosti drugih. Ker kakovosti vodstvenega potenciala ni mogoče neposredno opazovati, si lahko pomagamo z zunanjimi dejavniki, ki so vgrajeni v okolje, fizičnimi dejavniki vodstvenega potenciala (višina, privlačnost, mogočnost in videz

obraza) in socialnimi dejavniki (ugled, signalizacijske sposobnosti, velikost omrežja). Na podlagi teh spremenljivk bi morali z lahkoto napovedati, kdo naj deluje kot vodja v različnih situacijah (Grabo, Spisak & van Vugt, 2017).

Slika 3: Indeks vodje



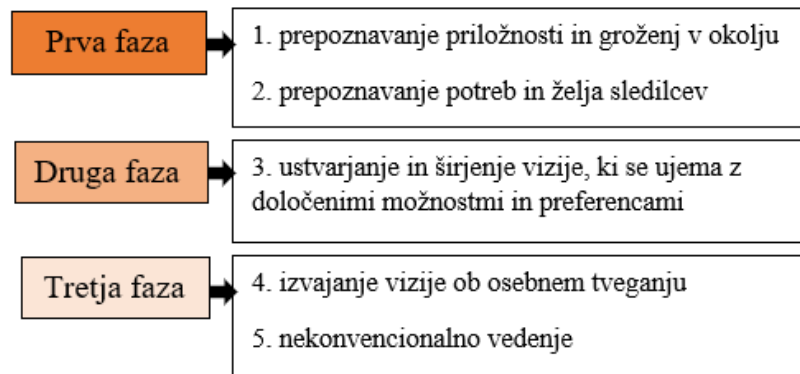
Prirejeno po Grabo, Spisak & van Vugt (2017, str. 4).

V evolucijski psihologiji je ta tip računalniškega mehanizma, ki smo ga označili kot indeks vodje, tipično definiran v obliki notranje regulativne spremenljivke. Vsi indeksi delujejo kot računalniški mehanizem, ki posameznikom omogoča, da ocenijo in primerjajo posameznike na podlagi tega, ali so sposobni in pripravljeni zagotoviti usklajevalne koristi. Ta izračun je torej kvantitativni ukrep, ki ga je mogoče stalno posodabljati v mislih, ko pride nova informacija. Z upoštevanjem značilnosti okolja, v katerem poteka izbor vodje in fizičnih ter socialnih napotkov in signalov, ki jih pošiljajo drugi člani skupine, so sledilci sposobni prepoznati potrebo po vodenju, ko se pojavi in tudi odločiti, kdo je najboljši vodja v danih okoliščinah (Grabo, Spisak & van Vugt, 2017).

1.3.2 Elementi karizmatičnega vodje

Leta 1998 sta Conger in Kanungo razvila lestvico karizmatičnega vodenja, ki je sestavljena iz dvajsetih elementov. Lestvica vključuje pet dejavnikov, ki določajo, v kolikšni meri voditelji prepoznajo in se odzivajo na priložnosti in omejitve v okolju, kažejo občutljivost za potrebe in želje članov skupine, razširjajo navdihujočo vizijo, prevzemajo tveganje na lastno odgovornost (delno zaradi navdiha na sledilce) in se vedejo nekonvencionalno (Nikoloski, 2015). Teh pet dejavnikov je vključenih v tri faze karizmatičnega sloga vodenja, ki jih prikazuje slika 4.

Slika 4: Elementi karizmatičnega vodje



Prerejeno po Nikoloski (2015, str. 24).

Karizmatični voditelji ustvarjajo vzdušje sprememb in artikulirajo idealizirano vizijo za boljšo prihodnost. Imajo sposobnost komuniciranja kompleksnih idej in ciljev na jasn in prepričljiv način tako, da ljudje razumejo sporočilo in se z njim identificirajo. Karizmatični voditelji na nekonvencionalen način uporabljajo sredstva, s katerimi presegajo status quo in ustvarjajo spremembe. Končna kakovost karizmatičnih voditeljev izvira iz njihovega značaja bolj kot s formalnega položaja. Ljudje jih občudujejo, spoštujejo in se želijo z njimi poistovetiti. Kljub temu da imajo karizmatični voditelji oblast zaradi formalnega položaja, karizmatično vodenje presega formalni položaj vodje, saj njegov vpliv temelji predvsem na osebnostnih karakteristikah. Bistvo karizmatičnega vodje, ki ga je postavil Weber, nadgradili pa so ga poznejši avtorji, je sestavljeno iz treh elementov: obstoj vizije in poslanstva-brez te dveh elementov vodja ne more biti karizmatičen, ne glede na osebnostne lastnosti, ki jih ima; posedovanje izjemnih kakovosti, kot so zaupanje, predanost, moralne vrednote in vera v svoja prepričanja ter moč vplivanja na sledilce, ki vključuje sposobnost pridobivanja njihove podpore in zavezanosti.

1.4 Karizmatičen sledilec

V zadnjih dvajsetih letih je nastal nov žanr v teorijah organizacijskega vodenja, ki so ga poimenovali transformacijsko, motivacijsko ali karizmatično vodenje, s poudarkom na velikih učinkih na sledilce, organizacije in družbo. Mnogi znanstveniki so potrdili, da se tradicionalni odnos med voditeljem in sledilcem razlikuje od odnosa v karizmatičnem vodenju. Sledilci v karizmatičnem odnosu so pripravljeni preseči lastne interese zaradi kolektiva (ekipe ali organizacije), se žrtvovati za misijo, da pokažejo močno čustveno privrženost voditelju, ponotranjiti voditeljeve vrednote in cilje ter pokazati močno moralno zavezanost z le temi (Howell & Shamir, 2005).

Obsežna literatura o vodenju je do nedavnega zanemarjala sledilce. Študije vodenja so zgrajene na implicitni akademski teoriji sledenja. Implicitna teorija sledenja je

opredeljena kot posameznikova osebna predpostavka o lastnostih in vedenju, ki karakterizira sledilce. To so lažne ali naivne teorije, vendar naj bi vplivale na odnose v praksi, ker so voditelji razumljeni kot osebe, ki primerjajo svoje sledilce s fantazijo idealnega sledilca in dejansko to obstaja samo v njihovih glavah. Sledilca torej ocenjujejo na podlagi nemogočega modela, ki jih zaslepi s tem, kako naj bi se sledilec dejansko vedel. Sledilci so v študijah o vodenju prikazani, če sploh so, kot velike vzorčne populacije, ki izpolnjujejo vprašalnike, v katerih ocenjujejo vodstveni vpliv in učinkovitost vodenja glede na že vnaprej določene značilnosti. To pomeni, da sodelujejo pasivno in brezosebno. V študijah o vodenju se je zdaj začel pojavljati pristop, ki je usmerjen v sledilca. Teorija temelji na predpostavki, da voditelji in sledilci sledijo skupnemu cilju, zato se morata obe skupini moralno povzdigovati. Pristop, ki je osredotočen na sledilca, predvideva simbiotski odnos med vodjo in sledilcem, ki sloni na zaupanju, lojalnosti in se povezuje z voditeljevimi etičnimi standardi (Ford & Harding, 2018).

1.4.1 Kategorije sledilcev

Bligh in Kohles sta opredelila tri kategorije taksonomij sledilcev: atributi sledilca, ki so pomembni za proces vodenja (vključno s konstrukti, kot so percepcija, identiteta, vpliv, motivacija in vrednote), sledilčeva aktivna vloga v dinamiki vodenja in sledilčev izid v vedenju vodje (vključno z zmogljivostjo in ustvarjalnostjo). Istega leta sta Howell in Mendez opredelila tri orientacijske vloge sledilcev: interaktivno vlogo, v kateri sledilci dopolnjujejo in podpirajo voditelja; neodvisno vlogo, kjer so sledilci visoko usposobljeni in lahko nadomeščajo voditelja in preusmeritveno vlogo, ki se odraža v izmeničnih vlogah voditelja in sledilca. Stech je izpostavil tri pristope: tradicionalni pristop paradigme vodja-sledilec, ki se osredotoča na vodjo kot junaka, paradigma položaja vodja-sledilec, ki poudarja formalno, hierarhično in birokratsko organizacijo, v kateri so voditelji opredeljeni s svojim položajem v hierarhiji in stanje vodja-sledilec, v katerem sta vodenje in sledenje stanja ali pogoja, ki ju je mogoče zasedati ob različnih časih z različnimi ljudmi. Crossman in Crossman sta opredelila štiri širše klasifikacije o vodenju in sledenju znotraj tekočega kontinuuma: individualizirane ali voditeljsko usmerjene teorije, ki ignorirajo pomen sledilcev v vodstvenem kontekstu; teorije, ki so usmerjene v voditelje in se opirajo na perspektivo sledilcev; mnogostransko vodenje, ki zajema tisto, kar se pogosto imenuje deljeno ali kolektivno vodenje in privilegira vlogo sledilcev ter literatura o sledenju kot takem (Ford & Harding, 2018). Kategorizacija sledilcev je opisana v tabeli 1.

Tabela 1: Kategorizacija sledilcev

<p>Orientacijske vloge sledilcev Howell in Mendez</p>	<ul style="list-style-type: none"> • interaktivna vloga • neodvisna vloga • preusmeritvena vloga
<p>Paradigme odnosa vodja-sledilec Stech</p>	<ul style="list-style-type: none"> • tradicionalni pristop paradigme vodja-sledilec • paradigma položaja vodja-sledilec, ki poudarja formalno organizacijo • stanje vodja-sledilec, v katerem sta vodenje in sledenje stanja/pogoja
<p>Taksonomije sledilcev Bligh in Kohles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • atributi sledilca, ki so pomembni za proces vodenja • sledilčeva aktivna vloga v dinamiki vodenja • sledilčev izid v vedenju vodje
<p>Klasifikacije vodenja in sledenja Crossman in Crossman</p>	<ul style="list-style-type: none"> • individualizirane ali voditeljsko usmerjene teorije • teorije, ki so usmerjene v voditelje in se opirajo na perspektivo sledilcev • mnogostransko vodenje • literatura o sledenju kot takem

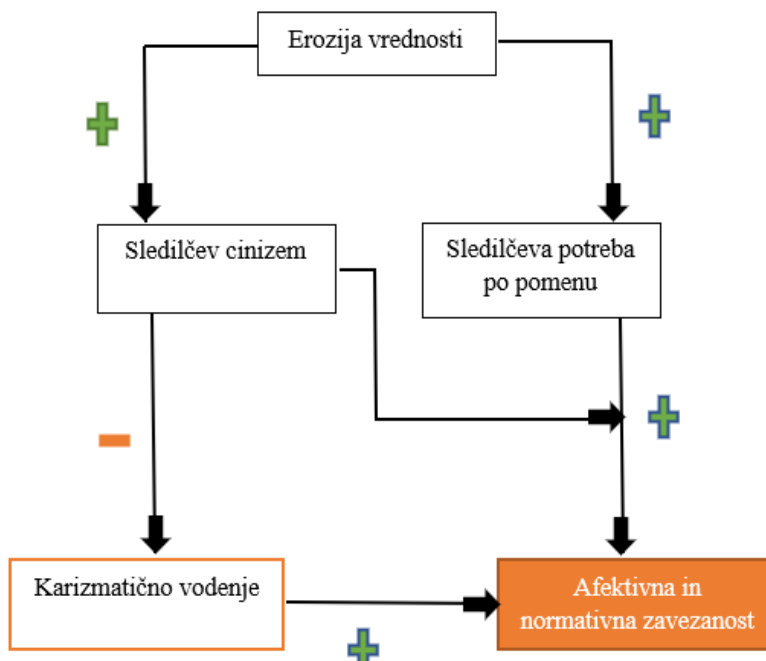
Prerejeno po Ford & Harding (2018, str. 5).

1.4.2 Sledilčevo čustveno izražanje in zavezanost vodji

Proces erozije vrednot je še posebej opazen v moderniziranih demokratičnih družbah. Vrednotna erozija na eni strani prinaša razvoj cinizma, ki lahko ovira razvoj karizmatičnega vodenja, na drugi strani lahko poveča potrebo po pomenu, ki lahko podpira učinkovitost karizmatičnega vodenja. Ko pride do erozije vrednot na ravni družbe, se bodo sledilci po vsej verjetnosti ločili od svojih voditeljev. Karizmatični voditelji komunicirajo misije in vizije kot distalne cilje in družbeno zaželene rezultate, v veri za boljšo prihodnost. Ti cilji in rezultati so povezani s skupnimi vrednotami in ideologijo. Ko sledilci zaupajo vodji in mu pripisujejo pozitivne lastnosti, se vzpostavi karizmatičen odnos, v katerih so vrednote vodje in sledilcev skladne, vodja pa se dojema kot njihov vzor. Vpliv karizmatičnega vodenja na sledilce je odvisen od tega, v kolikšni meri sledilci dojemajo vodjo kot vzor, posebljajo voditeljeve vrednote in se identificirajo z vodjo kot posredniškim mehanizmom. Afektivna in normativna zavezanost sledilcev sta izida karizmatičnega vodenja, ki sta povezana z motivacijo. Zaveza se nanaša na silo, ki posameznika veže na cilj in na potek dejanja, ki je pomemben za uresničitev cilja. Afektivna zavezanost se opredeljuje sledilčeva zaveza k voditeljevim vrednotam. Normativna zaveza pomeni moralno zavezanost. S koprodukcijske perspektive se sledilci ne obravnavajo kot pasivni prejemniki vodstvenega vpliva, ampak so soustvarjalci procesa vodenja. Če vodja zahteva identiteto vodje, je ta lahko učinkovita le, če jo sledilci sprejmejo kot tako; torej morajo biti zahtevki in nepovratna sredstva vzajemna, če želimo graditi odnos med vodjo in sledilcem. Če cinizem prevladuje nad potrebo po pomenu, se bodo sledilci spraševali ne samo o pomenu njihove identitete, vendar tudi o identiteti

vodje (Gebert, Heinitz & Buengeler, 2016). Voditeljevo karizmatično vodenje in sledilčeva zavezanost sta prikazana na sliki 5.

Slika 5: Karizmatično vodenje in sledilčeva zavezanost



Prirjeno po Gebert, Heinitz & Buengeler (2016, str. 2).

Ker karizmatični voditelji odkrito izražajo svoja čustva, se tudi sledilci počutijo razmeroma neomejeno v svojem čustvenem izražanju. Vodje prenesejo svoja čustva na sledilce skozi proces mimikrije, kjer sledilci kažejo enaka čustva kot vodja. Zapostavljena možnost je, da se nalezljivost čustev pojavlja na druge načine, kot so čustvene primerjave, posredne čustvene izkušnje ali namerni čustveni vpliv. Kadar sledilci dodelijo karizmatičnemu vodji visok status, bodo verjetno sami sprejeli nižje statusno vedenje. Posledično bodo doživeli proces zaviranja, ki vključuje težnjo po spoštovanju družbenih norm in se vzdržali čustvenega izražanja. Študije namreč kažejo, da posamezniki z nižjim statusom in nizko močjo potlačijo čustveni prikaz, vzdržijo prikaz resničnih čustev in omejijo gibanje telesa. Ker so karizmatični voditelji sposobni izvajati karizmo le toliko časa, kolikor v odnosu traja strahospoštovanje, se razlike med voditelji in sledilci nenehno potrjujejo. Skratka, ko sledilci gledajo svoje voditelje s strahospoštovanjem in jim pripisujejo karizmo, se bodo verjetno počutili zadržano v svojem čustvenem izražanju (Menges, Kilduff, Kern & Bruch, 2015).

1.4.3 Odnos med karizmatičnim vodjo in sledilcem

Karizmatično vodenje je proces, v katerem se vodja obravnava kot član skupnosti in ne kot član, ki je pristojen za svoje sledilce. Razmerje med vodjo in sledilcem je tisto, ki definira vodjo. Legitimnost karizmatičnega voditelja je psihološko povezana s prepričanjem

sledilcev in dejansko ni pripisana vodji kot takemu. Karizma torej ni nekaj, kar je nadčloveško ali presega meje rutinskega življenja. Karizmatično vodenje je stil vodenja, ki temelji na čustvih. Vodja ima moč nad svojimi sledilci, a ker jo sledilci prav tako uveljavljajo, moč postane legitimna. Sledilci bodo sledili takrat, ko bodo njihove vrednote enake vrednotam vodje. Odnos je interaktivne narave. Karizma je torej proces med vodjo in sledilcem in ne prirojena lastnost ali dar in je v nasprotju s splošnim prepričanjem lahko odnos med vodjo in sledilcem in ne zgolj vrlina, ki jo poseblja posameznik (Fragouli, 2018).

Odvisno od njihovih samopodob lahko sledilci razvijejo dve vrsti odnosa v karizmatičnem vodenju: osebni, v katerem se aktivira relacijski jaz, kjer je primarni mehanizem vpliva sledilčeva osebna identifikacija z vodjo in socializiran, v katerem se aktivira kolektivni jaz, kjer je primarni mehanizem vpliva socialna identifikacija sledilca s skupino ali organizacijo. Za osebno identifikacijo je značilen pripis zaželenih lastnosti vodje in želja, da sledilec postane kot vodja. Za družbeno identifikacijo je značilna samoopredelitev sledilca v smislu članstva v skupini in dojemanje uspehov in neuspehov celotne skupine kot lastne uspehe in neuspehe. Ti dve vrsti identifikacije sta med seboj povezani, saj se sledilec lahko identificira tako z vodjo kot s skupino. V osebni odnosu so sledilci, preden se vključijo v odnos, zmedeni in dezorientirani; razmerje jim zagotavlja jasnejši občutek glede sebe in večje samozaupanje. Ta vrsta odnosa temelji predvsem na osebni identifikaciji sledilcev z vodjo in ne z identifikacijo ali sprejemanjem voditeljevega sporočila. Ker nimajo močne notranje referenčne točke za ocenjevanje voditeljevih sporočil in poskusov vpliva, so sledilci v tej vrsti odnosa ranljivi in odvisni. V socialnem odnosu imajo sledilci jasen občutek glede sebe in svojih vrednot; karizmatični odnos jim zagotavlja sredstva za izražanje teh vrednot v okviru kolektivnega ukrepanja. Sledilci v tej vrsti odnosa ne izhajajo osebno iz vodje, ampak iz njegovega sporočila. Sledilci postavijo meje za vpliv vodje, igrajo aktivno vlogo pri določanju vrednot, so manj odvisni in manj odprti za manipulacijo s strani vodje (Howell & Shmair, 2005).

1.5 Vpliv medkulturnih razlik pri karizmatičnem vodenju

Ker se definicija vodenja vrti okoli vpliva in vplivanja, je sama po sebi kulturno občutljiva. Kultura pomeni osnovne vrednote in sisteme prepričanja posameznika, ki naj bi vplivali na vodstvene procese in mehanizme vodenja. Številne študije o medkulturnem vodenju so pokazale, da je vodenje definirano različno v različnih kulturah. Razumevanje kulturne sile je pomembno za popolno razumevanje procesov vodenja. Od leta 1980 je vse več spoznanj, da je potrebno medkulturne razlike podrobneje preučiti in bolje razumeti za uspešno upravljanje mednarodnih podjetij. Vpliv kulturnih dejavnikov na fenomen vodenja je pomemben iz dveh vidikov: iz praktičnega vidika (potreba podjetja po konkurenčnosti v vedno bolj globalnem okolju) in znanstvenega vidika (potreba po razvijanju teorij o medkulturnem vodenju). V multikulturnem okolju morajo voditelji učinkovito obravnavati situacije, ki so kompleksne, nenehno se razvijajoče in jih je težko razlagati. Vendar

ker je kultura večplasten konstrukt, natančen mehanizem interakcije med kulturo in vodenjem še ni povsem jasen (Mittal, 2015).

Kljub številnim različnim razsežnostim kulture se znanstveniki strinjajo, da je individualizem-kolektivizem eden najpomembnejših vplivnih razsežnosti kulture, ki opisuje vmesnik med posameznikom in družbo. Ta dimenzija opisuje odnos med posameznikom in skupnostjo, ki prevladuje v določeni družbi. Individualizem poudarja osebno svobodo in dosežke. Individualistična kultura nagraduje osebno dosežke s pomembnimi odkritji, inovacijami, velikimi humanitarnimi ali umetniškimi dosežki. Nasprotno, kolektivizem poudarja vključenost posameznika v večje skupine. Ključno vprašanje je stopnja medsebojne odvisnosti družbe med posamezniki. V nekaterih kulturah, na primer anglo-saksonskih, se individualizem vidi kot blagoslov in vir dobrega počutja. V drugih, kot je na primer vzhodnoazijska, je to znak odtujitve in se zato odvrča. Druga dimenzija kulture je tesnost-ohlapnost. Koncept tesne in ohlapne kulture se osredotoča na moč družbenih norm in stopnjo sankcioniranja v družbi. Tesne kulture imajo jasne norme, odstopanje od normativnega obnašanja zahteva resne sankcije od družbe. Ohlapne kulture imajo pogosto nejasne norme o večini socialnih situacij in dopuščajo odstopanja (Mittal, 2015). Države se med seboj zelo razlikujejo glede na tesnost-ohlapnost kulture. Tesne kulture imajo večjo gostoto prebivalstva, a pomanjkanje hrane, večje okoliške nevarnosti in večjo zdravstveno ranljivost. Tesne družbe so tiste, ki so strogo formalne in disciplinirane, imajo jasno opredeljene norme in posameznikom, ki odstopajo od norm, izrečejo stroge sankcije. Ohlapne družbe so tiste, ki so neformalne, norme so izražene preko najrazličnejših alternativnih kanalov in imajo visoko toleranco za deviantno vedenje (Aktas, Gelfand & Hanges, 2016).

Tabela 2: Medkulturna perspektiva na karizmatično vodenje

	Ohlapne kulture	Tesne kulture
Individualistične kulture	Karizmatično vodenje (ZDA, Nova Zelandija)	Mešano vodenje (Nemčija, Norveška)
Kolektivistične kulture	Mešano vodenje (Brazilija, Grčija)	Transformacijsko vodenje (Japonska, Kitajska)

Prerejeno po Mittal (2015, str. 29).

Študija v tabeli 2 kaže, da se Združene države Amerike in Nova Zelandija lahko razvrstita v prvi kvadrant, torej med individualistične in družbeno ohlapne države, za katere je najbolj značilno karizmatično vodenje. Zgodovina Združenih držav Amerike je polna primerov karizmatičnih voditeljev, ki so želi uspeh, kot so na primer Martin Luther King Jr., Franklin D. Roosevelt in John F. Kennedy. V novejšem kontekstu se na vrhu lestvice karizmatičnih

voditeljev pojavita Bill Clinton in Steve Jobs. Tudi na Novi Zelandiji poznamo nekaj karizmatičnih voditeljev, kot so Kate Sheppard, Roger Douglas in David Lange. Konceptualni okvir naj bi povečal razumevanje medkulturnega vodenja. Poleg tega ima znanje o tem, kateri slogi vodenja so bolj primerni v določenih družbah, praktične posledice za oblikovanje intervencijskih programov vodenja in pripravo delavcev, ki prevzemajo vodilno vlogo v čezmejnih poslovnih dejavnostih (Mittal, 2015).

1.6 Temna stran karizmatičnega vodenja

Vodenje neizogiben in osrednji pojav našega življenja. Je ciljno usmerjen družbeni proces, ki zahteva, da ljudje namerno in redno sledijo. A vodenje ni vedno dobro, poraja se vprašanje etike. Veliki voditelji so odgovorni tako za napredke kot katastrofe človeštev. Karizmatično vodenje zahteva moč in del karizme je sposobnost navdiha zaupanja preko sugestivne moči. Karizmatični voditelji se prodajajo kot reševalci, s pomočjo tega privlečejo sledilce in tako se ustvari začarani krog zaupanja in moči. Karizmatični odnos se lahko zgodi le takrat, ko obstaja zaupanje. Sledilci so pripravljene izgubiti določeno stopnjo svobode za doseg skupnega cilja. Če karizmatični voditelji nimajo občutka za moralno, bo to imelo negativne učinke na izide poslovanja. Pomembno se je zavedati, da se temna stran karizme ne zgodi zgolj na nacionalni ali internacionalni ravni, vendar se dogaja tudi v malih podjetjih, kjer je s korupcijo in zlorabo moči vedno bolj opazna (Fragouli, 2018).

1.6.1 Narcizem kot skrajna oblika karizme

Enako kot evolucija izraza karizma se je tudi koncept narcizma preobrazil iz začetnih Freudovih misli. Zgodba o Narcisu iz grške mitologije, ki je umrl zaradi njegove ekstremne nečimrnosti, je bila povod, da so psihologi opredelili narcizem kot »osebno obliko občudovanja« ali »perverzno samoljubje«. To zgodnje delo je Freuda spodbudilo do pregleda osebnosti in vedenjskih značilnosti narcisov. Posameznik s patološko narcistično osebnostjo predstavlja nenavadno stopnjo samo-referenc v njihovih interakcijah z drugimi ljudmi, ki imajo veliko potrebo po ljubezni in občudovanju, napihnjen koncept o sebi in izredno potrebo po poklonu drugih. Na splošno so njihovi odnosi z drugimi izkoriščevalski ali celo parazitski. Čutijo pravico po nadzorovanju in posedovanju drugih ter izkoriščanju brez občutka krivde. Danes izraz narcizem uporabljamo takrat, ko želimo opisati prodoren vzorec očitne grandioznosti, usmerjenosti vase in vedenja o lastnem vedenju, ki ga prikaže posameznik ali skupina ljudi. Rosenthal in Pittinsky sta preučevala patološki pogled na narcizem in ugotovila, da le ta izpušča kritične vidike, ki so pomembni za razpravo o vodenju in narcizmu. Prvič, koncept sovražnosti izključen iz tega pojmovanja narcizma, kar lahko povzroči težave v kontekstu vodenja. Drugič, Freudova in Kohutova ideja, da je narcizem zdrav in bistven proces v normalnem razvoju, opušča idejo, da narcizem odraža zgolj patološke procese, ki napovedujejo razpravo o tem, ali je narcizem pozitivna ali negativna vodstvena lastnost. Kontrast med škodljivim vplivom, ki ga imajo lahko narcistični voditelji na svoje institucije in dejstvo, da je narcizem ključna lastnost nekaterih najbolj

ustvarjalnih in generativnih voditeljev na svetu kaže na to, da je treba ta koncept še preučevati (Humphreys, Zhao, Ingram, Gladstone & Basham, 2010).

1.6.2 Narcistični tip osebnosti po Freudu: prednosti in slabosti

Za narcistični tip osebnosti je značilno, da so neodvisni in jih ni lahko navdušiti. So inovatorji, pomembna sta jim moč in slava. So strokovnjaki v svoji industriji. Radi postavljajo kritična vprašanja. Radi bi izvedeli o vsem, kar vpliva na podjetje in izdelke. Od vseh tipov narcisi vodijo največje tveganje izolacije v trenutku uspeha. Ko gre za vodenje, ima narcistični tip voditelja kar nekaj prednosti, saj ima prepričljive in privlačne vizije za podjetje ter je sposoben privabiti sledilce. Produktivni narcisi zelo dobro razumejo pojem vizije, saj so po naravi ljudje, ki vidijo širšo sliko. Vendar vizija ni dovolj, voditelj potrebuje sledilce. Verjamejo, da lahko besede premikajo gore in da lahko navdihujoči govori spremenijo ljudi. Čeprav ni vedno očitno, so narcistični voditelji precej odvisni od svojih sledilcev. Potrebujejo afirmacijo in navdušenje svojih oboževalcev. Ko se ljudje ne odzovejo na narcisa, postane ta negotov. Vendar tudi, ko se ljudje pozitivno odzivajo na narcisa, obstajajo nevarnosti. To je zato, ker je karizma meč z dvema robovoma: spodbuja hkrati bližino in izolacijo. Bolj, kot je narcističen vodja samozavesten, bolj je spontan (Maccoby, 2000).

Slabosti narcisa postanejo bolj izrazite takrat, ko postanejo uspešnejši. So izredno občutljivi na kritiko. Na splošno se izogibajo čustvom. Eden največjih paradoksov današnjega obdobja timskih del in partnerstev je, da je najboljši korporativni vodja v sodobnem svetu tip osebe, ki je čustveno izoliran. Pravzaprav imajo narcisi nepredstavlljivo tanko kožo. To razlaga, zakaj narcisoidni voditelji ne želijo vedeti, kaj drugi mislijo o njih. Ne tolerirajo nasprotovanja. Ena od resnih posledic preobčutljivosti na kritiko je neposlušnost, če se počutijo ogrožene ali napadene. Čeprav si sami želijo empatije, produktivni narcisi niso znani kot posebej sočutni. Kljub pomanjkanju empatije jim uspe navdihovati ljudi s pomočjo svojih prepričanj in strasti. Pravzaprav lahko v času radikalnih sprememb pomanjkanje empatije pomeni moč. Lažje kot drugi osebnostni tipi prodajajo in kupujejo podjetja, zapirajo in premikajo objekte ter odpuščajo zaposlene. Odločitve, ki povzročajo jezo in žalost so nekaj, kar narcistični voditelji opravijo le z malo obžalovanja. Imajo odpor do mentorstva, ko pa se za to odločijo, želijo iz svojih varovancev narediti blede različico sebe. Čutijo intenzivno željo po tekmovanju. So neusmiljeni v svojem prizadevanju po zmagi. Seveda si vsi voditelji želijo zmagati, vendar narcisi niso omejeni z vestjo. Za organizacije, ki jih vodijo narcisi, je značilna intenzivna notranja konkurenca. To lahko postane nevarno, saj takšni voditelji vse vidijo kot grožnjo (Maccoby, 2000).

2 ČUSTVENA INTELIGENTNOST

2.1 Čustva

Primarno čustvo je definirano kot kompleksna, organizirana odzivnost, ki se vključi v določene razrede biološko adaptivnih vedenj. Odlikuje jih izrazito stanje fiziološkega vzbujenja, afektivno stanje, značilno stanje sprejemljivosti ali vzorec ekspresivnih reakcij. Čustvo lahko definiramo kot relativno kratko, pozitivno ali negativno vrednostno stanje, ki ima fiziološke, nevrološke in kognitivne elemente. Nekateri avtorji vidijo čustva kot motivacijske sisteme s fiziološkimi, vedenjskimi, izkustvenimi in kognitivnimi komponentami, ki imajo pozitivno ali negativno valenco in se razlikujejo po intenzivnosti. Po navadi so posledica medosebnih razmer ali dogodkov in si zaslužijo našo pozornost, ker vplivajo na naše počutje. Spet drugi opredeljujejo čustvo kot epizodo sprememb organizma, ki se odziva na oceno zunanjega ali notranjega stimulacijskega dogodka, ki je relevanten zato, ker deluje kot glavna skrb organizma. Čeprav je splošni izraz, ki je trenutno najpogosteje uporabljen, preprosto izraz »čustvo«, je pomembno razlikovati med različnimi razredi afektivnih stanj. Primarna čustva se štejejo za univerzalna, fiziološka, evolucijsko pomembna, biološko in nevrološko prirojena, medtem ko so sekundarna čustva rezultat kombinacije primarnih čustev, ki so družbeno in kulturno pogojena (Bericat, 2016).

V skladu s teorijo konstruiranih čustev so čustva tisto, kar Searle imenuje socialni objekti. Socialni objekti so razred objektov, ki obstajajo samo zato, ker jih člani skupnosti definirajo kot take. Če so čustva socialni objekti, potem jih lahko označimo s konstitutivno-zunanjim fenomenom. V konstitutivnem eksternalizmu se konstitutivna osnova razteza preko fizične. Prvič: čustva so predmeti, ki jih ustvarjamo. Ne ustvarjajo se samo v nas samih, temveč tudi v drugih. Drugič: čustva so zaznavno-odvisni fenomen. So objekti, ki so ustvarjeni s strani tistega, ki jih zaznava. Barret zato trdi, da so eksistencialne izjave o čustvih resnica takrat, ko jo lahko ocenimo kot dvosmerni predikat, to je s predikatnim mestom za tistega, ki čustvuje kot tudi za tistega, ki zaznava. Tretjič: Barret vidi tretjo podobnost med socialnimi objekti in čustvi, kategorije obeh so namreč družbeno konstruirane (Pober, 2018).

Pred petdesetimi leti je obstajala le peščica znanstvenih študij o čustvih. V zadnjih letih pa so se eksperimenti na tem področju znatno povečali. Mnogi od teh poskusov so se osredotočili na fizionomijo obraza, vse več pa jih preučuje fiziologijo čustev in druga podobna vprašanja. V zadnjih letih se je pokazal tudi vzpon uglednih znanstvenih revij, namenjenih čustvom, ki predstavljajo različne poglede filozofov, sociologov, psihologov in nevroznanstvenikov (Ekman, 2016).

2.1.1 Tipologija čustev

Obstaja več tipologij čustev. Razlikujemo med strukturnimi, situacijskimi in predhodnimi čustvi ali med čustvi in sentimenti, ki so definirani kot družbeno oblikovani vzorci občutkov, ekspresivne geste in kulturni pomeni, ki so organizirani v razmerju do družbenega objekta. Čustva lahko delimo na globalna čustva ali generične odzive na izid interakcije, ki so neprostovoljna in niso pogojena z interpretacijo ali kognitivno atribucijo ter specifična čustva, ki jih udeleženci povezujejo s specifičnimi predmeti in so opredeljena s pomočjo interpretacije. Raziskovalci so vzpostavili naslednjo tipologijo čustev: telesni nagoni (spolna sla in potreba po iztrebljanju), refleksna čustva (kratkoročni odzivi na naše neposredno okolje, na primer strah, jeza ali veselje), razpoloženja ali trajna afektivna stanja (niso zelo intenzivna in niso vezana na določen subjekt) ter refleksivna čustva (čustvena lojalnost, na primer ljubezen, spoštovanje in zaupanje) in moralna čustva (občutki odobravanja in neodobravanja). Lahko rečemo, da čustva predstavljajo telesno manifestacijo pomena, ki ga ima za subjekt nek dogodek v naravnem ali družbenem svetu. Čustvo je telesna zavest, ki signalizira in opozarja na ta pomen, s tem pa ureja odnose, ki jih ima določen subjekt s svetom (Bericat, 2016).

2.1.2 Kompleksnost čustev

Čustva so le redko enostavna. Ko ljudje govorijo o svojih čustvenih izkušnjah, običajno ne poročajo o enem, ampak o več čustvih. V raziskovalnih poročilih se pojavita dve konceptualni opredelitvi čustvene kompleksnosti: čustvena dialektičnost, ki se nanaša na izkušnjo pozitivnih in negativnih stanj skupaj, čeprav se v praksi običajno nanaša na šibkejšo nasprotje med pozitivnimi in negativnimi stanji ter čustvena diferenciacija, ki se nanaša na čustveno izkušnjo na zelo diferenciran in granuliran način, z več različnimi sproščenimi negativnimi in pozitivnimi čustvi. Nekateri raziskovalci so operativno definirali čustveno dialektiko v smislu velikosti negativne korelacije med prijavljenimi prijetnimi in neprijetnimi stanji. Drugi so preučevali pogostost pojavljanja pozitivnih in negativnih čustev v določeni situaciji. Prav tako se lahko čustvena diferenciacija meri na več načinov. Nekateri raziskovalci so jo merili tako, da so raziskovali posamezne korelacije med različnimi čustvenimi stanji na več točkah ocenjevanja, po navadi v situacijah in/ali skozi čas, spet drugi so se osredotočili na število različnih čustev, ki jih oseba poroča ob doživljanju ob določeni priložnosti. Operativne definicije včasih opisujejo čustvene odzive v različnih situacijah, včasih pa v eni sami (Grossmann, Huynh & Ellsworth, 2016).

Navidezna preprostost človeških čustev skriva obilne zapletenosti, probleme in paradokse. Čustva, ki jih oseba čuti, se nikoli ne smejo obravnavati kot mehanski ali fiziološki odziv na spremembe, ki nastanejo v okolju. Čustvena izkušnja subjekta je odvisna od številnih dejavnikov: koliko je dejanje zavestno/nezavestno, kdo ali kaj je vzrok za dejanje, pričakovanja subjekta, aktivnost identitete in identifikacija subjekta z drugimi osebami ali skupinami. Kompleksnost človeških čustev je posledica dialektike, ki obstaja med čustveno

izkušnjo in izražanjem; sposobnost, ki jo čustva preobrazijo in oblikujejo zaporedne čustvene strukture ter mnoge kompozicije, ki oblikujejo naravo katerega koli afektivnega stanja. Kompleksnost čustev se odraža tudi v njihovi sestavi. Schererjeva teorija čustev upošteva naslednjih pet komponent: kognitivno, nevrofiziološko, motivacijsko, ekspresivno in subjektivno. Poleg tega se lahko čustvena stanja razvrstijo glede na več dimenzij, na primer na valenco (pozitivna/negativna), moč (šibka/močna) in vznurjenost (aktivna/pasivna). Nekatere teorije, kot je medskupinska teorija čustev, kažejo, da čustva, ki jih subjekti izkusijo, niso le rezultat tega, kar se z njimi dogaja osebno, ampak tudi rezultat tistega, kar se dogaja s socialnimi skupinami, ki jim pripadajo. Študije čustev niso nikoli preproste, ker so čustva del aktivnega procesa, podvržena večkratnim transmutacijam, ki so lahko prostovoljne in nenamerne, zavestne ali nezavedne. Čustev ne doživljamo izolirano enega od drugih, niti ne predstavljajo statičnih stanj v času. Naša čustvena življenja so dinamični procesi več sekvenc in čustvenih struktur (Bericat, 2016).

2.2 Čustvena inteligentnost

Izvor čustvene inteligentnosti izhaja skozi tri načine: skozi kognicijo, učinek in motivacijo. Del kognicije je sestavljen iz funkcij, kot so človeški spomin, razmišljanje in misli. Del učinka je sestavljen iz čustev, razpoloženja, vrednotenja in drugih čustvenih stanj. Del motivacije je povezan z osebnostjo, ki vključuje biološko potrebo ali naučeno vedenje za iskanje cilja. Prva dva dela, kognicija in vpliv, skupaj tvorita koncept čustvene inteligentnosti (Nabih, Metwally & Nawar, 2016). Mayer in Salovey opredeljujeta čustveno inteligentnost kot sposobnost spremljanja lastnega razmišljanja ter razmišljanja in dejanj drugih. Salovey in drugi raziskovalci so kasneje razširili obseg in vključili posameznikovo sposobnost natančnega zaznavanja čustev, njihovo ocenjevanje in izražanje, sposobnost ustvarjanja čustev, ki olajšujejo razmišljanje, sposobnost razumevanja čustev in uravnavanja le teh za spodbujanje čustvene in intelektualne rasti (Dabke, 2016). Po Golemanu čustvena inteligentnost zajema zmožnosti motiviranja sebe, nadzora impulzivnega in zakasnitvenega nadzora, uravnavanja razpoloženja, simpatiziranja in upanja (Doe, Ndinguri & Phipps, 2015).

2.2.1 Tradicionalni pristop k čustveni inteligentnosti

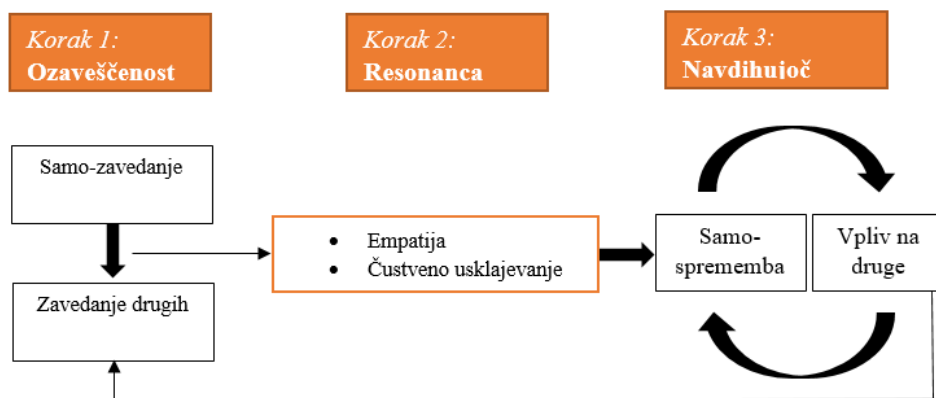
Čustvena inteligentnost se nanaša na uporabo sestavin duha, povezanega s čustvi, ki so v nasprotju s čisto racionalno miselnostjo pri uporabi inteligentnosti. Glede na takšno opredelitev lahko zagovarjamo sposobnostne modele čustvene inteligentnosti ali mešane modele, ki združujejo čustvene in racionalne komponente inteligentnosti in osebnosti. Zagovorniki modelov, ki temeljijo na sposobnostih, opredeljujejo čustveno inteligentnost kot sposobnost ali niz sposobnosti, ki določajo njihovo učinkovitost čustvovanja. Ti modeli kažejo, da se mora čustvena inteligentnost osredotočiti predvsem, če ne izključno, na čustvene komponente uma kot pod-komponente širšega pojma čustvene inteligentnosti. Perspektiva mešanih modelov čustvene inteligentnosti trdi, da modelom, ki temeljijo

na sposobnostih, manjka globine in so nepopolni. Definicija mešanega modela ne razlikuje med čustveno inteligentnostjo in širšim konceptom socialne inteligentnosti, ampak ju združuje v eno. Znanstveniki širijo konstrukt čustvene inteligentnosti na način, da vključujejo človeške lastnosti in zmogljivosti, ki se močno opirajo na čustveno komponento uma, v nasprotju s čisto racionalno inteligentnostjo. Ne glede na stališče glede ustrezne opredelitve vsakega pristopa čustvene inteligentnosti vidimo, da obstajajo ravni ali koraki za učinkovito razumevanje in uporabo čustvene inteligentnosti. Obstaja splošno soglasje, da se proces začne z znotraj-osebno čustvenim razumevanjem in konča z učinkovito medosebno čustveno uporabo in reprezentacijo (McClellan, Levitt & DiClementi, 2017).

2.2.2 Modeli čustvene inteligentnosti

Na podlagi pregleda literature temelji model čustvene inteligentnosti in vodenja na priznanju, da je čustvena inteligentnost sestavljena iz zavedanja lastnih čustev, čustev drugih in zaznavanja le teh v kontekstu; iz resonance, ki vključuje upravljanje lastnih čustev ob hkratnem spremljanju čustev drugih in iz vplivanja na čustva drugih s sinhronizirano, medsebojno čustveno spremembo, ki poveča motivacijo in pozitivna čustva (McClellan, Levitt & DiClementi, 2017). Slika 6 prikazuje model inspiracijskega vpliva čustvene inteligentnosti.

Slika 6: Model inspiracijskega vpliva



Prerejeno po McClellan, Levitt & DiClementi (2017, str. 205).

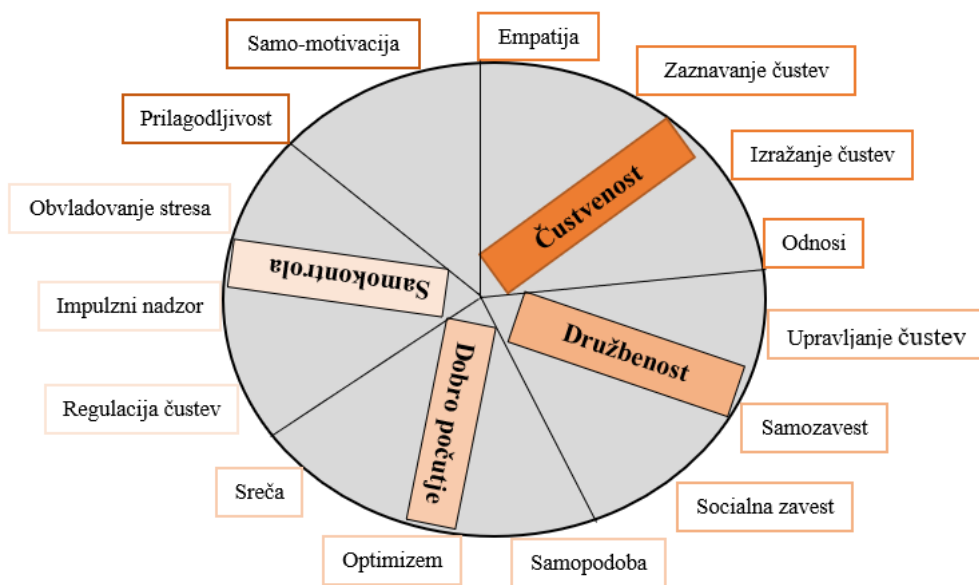
Prva komponenta modela predstavlja nevrološko izhodišče za vključitev na podlagi čustev. To je zato, ker se vsa čustva začnejo z zavedanjem in podzavestno usmeritvijo pozornosti k stimulaciji ali čustveno pomembnemu dogodku. Naša čustva se ne pojavijo kot posledica stika z izvirnim dražljajem, temveč preko čustvenih odzivov ter zavestnega in podzavestnega vedenja drugih. Ta vedenja postanejo vir spodbud in lahko spodbudijo empatično čustveno odzivnost. Druga faza modela je sestavljena iz dveh ključnih sestavin: empatije in usklajenosti. Povečanje empatičnega odziva od voditelja zahteva, da zavestno črpajo iz

procesa čustvenega osveščanja, za povečanje njihove zavesti o čustvih drugih in olajšavo čustvene usklajenosti. To se naredi namerno, s premikanjem zavedanja do čustvenih signalov, ki jih prejmemo od drugega. Zadnja faza modela temelji na drugi stopnji in jo razširja z okrepitevijo zveze med voditeljem in sledilcem, kar vodi do inspiracijskega vpliva in končno, do pozitivne spremembe pri obeh posameznikih (McClellan, Levitt & DiClementi, 2017).

2.2.2.1 Lastnostni model čustvene inteligentnosti

Lastnostni model čustvene inteligentnosti, ki je prikazan na sliki 7, se obravnava kot model druge generacije, ker je bil zasnovan tako, da vključuje mnoge osebnostne lastnosti iz prejšnjih modelov. Temelji na analizi vsebine zgodnjih meritev čustvene inteligentnosti in naj bi zajemal vse vidike osebnosti. Model je sestavljen iz štirih komponent: dobro počutje (samozavest, sreča, optimizem), družabnost (socialna kompetenca, asertivnost, upravljanje čustev drugih), samonadzor (obvladovanje stresa, regulacija čustev, nizka impulzivnost) in čustvenost (čustveno doajemanje sebe in drugih, izražanje čustev, empatija) (Cherniss, 2010).

Slika 7: Lastnostni model čustvene inteligentnosti



Prirjeno po Berger (2017).

Lastnostni model čustvene inteligentnosti predvideva ključne rezultate na delovnem mestu. Verjetno najbolj robustni dokazi izhajajo iz metaanaliz, ki potrjujejo močne pozitivne učinke na delovno uspešnost. Več študij je pokazalo, da je lastnostna čustvena inteligentnost pozitivno povezana z zadovoljstvom pri delu, a negativno s stresom in izgorelostjo na delovnem mestu. Raziskave so prav tako razkrile dosledno povezavo med lastnostno

čustveno inteligentnostjo in voditeljskim vedenjem ter sposobnostmi. Menedžerji z višjimi rezultati na testu so bolj zaželeni s strani zaposlenih, saj so le ti posledično bolj zadovoljni in manj izgoreli. Nazadnje lastnostna čustvena inteligentnost je povezana z organizacijskimi spremenljivkami v širšem pomenu, kot so podjetniško vedenje, delovna angažiranost in kontraproduktivno vedenje na delu. Zaradi pomembnosti vpliva na dobro počutje ljudi, zdravje, odnose in dela so raziskovalci opravili približno 50 študij, da bi ugotovili, ali se lastnostna čustvena inteligentnost po usposabljanju izboljša. 90 odstotkov študij je bilo pozitivnih, a so trpele zaradi pomembnih metodoloških omejitev. Spremembe so vidne nekaj tednih in se vzdržujejo eno leto po usposabljanju. Najpomembnejša korist treninga lastnostne čustvene inteligentnosti je povečana duševna blaginja: padec psiholoških težav, povečanje sreče in višje zadovoljstvo in kakovost življenja. Druga korist je izboljšanje fizičnega zdravja in tretja, izboljšana kakovost socialnih in zakonskih odnosov (Petrides in drugi, 2016).

2.2.2.2 Goleman in Boyatzis model čustvene inteligentnosti

Drugi model, prikazan v tabeli 3, temelji na delu Golemana in Boyatzisa (2017). Goleman (2017) določi čustveno inteligentnost kot sposobnost obvladovanja čustvenega impulza, branja notranjih čustev in ustvarjanja gladkega odnosa. Trdi, da imamo ljudje dvojne možgane, dva uma in dve vrsti inteligentnosti: racionalno in čustveno. Golemanova teza je, da ravnotežje in upravljanje naših čustev določa, kako pametno se bomo ravnali in kako uspešni bomo v življenju. Njegov model je ekspanziven. Meni, da veliko število človeških sposobnosti pade znotraj konstrukta čustvene inteligentnosti, vključno s toleranco frustracije, zamudo pri zadovoljitvi, motivacijo, gorečnostjo, vztrajnostjo, impulzom nadzora, uravnavanjem razpoloženja, sposobnostmi za sočutje, usklajenostjo z drugimi, upanjem in optimizmom (Pfeiffer, 2001).

Tabela 3: Domene in področja čustvene inteligentnosti po Golemanu in Boyatzisu

Samozavedanje	Samoupravljanje	Socialna zavest	Upravljanje odnosov
Čustveno samozavedanje	Čustvena samokontrola	Empatija	Vpliv
	Prilagodljivost		Trenerstvo in mentorstvo
	Usmerjenost na dosežke	Organizacijska zavest	Upravljanje konfliktov
	Pozitivni pogled		Skupinsko delo
			Inspiracijsko vodenje

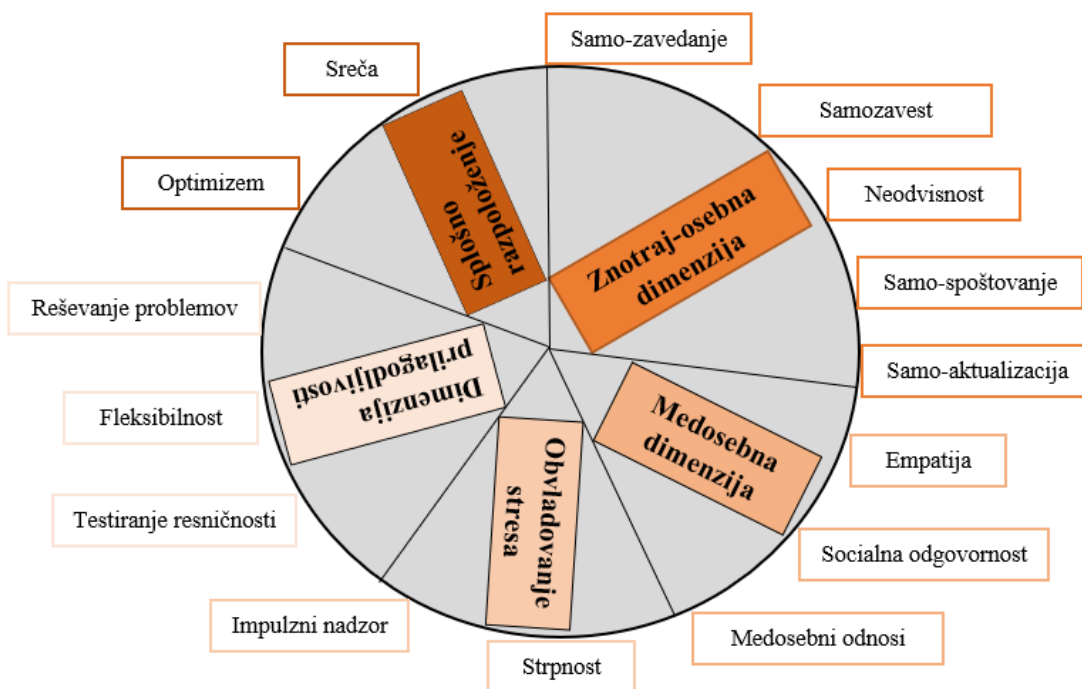
Prerejeno po Goleman & Boyatzis (2017, str. 3).

Čeprav sta navdih dobila po modelu Mayer-Caruso-Salovey, je namenjen vključevanju socialnih in čustvenih kompetenc, s katerimi se povezuje izjemna zmogljivost na delovnem mestu. Model je sestavljen iz številnih specifičnih kompetenc, ki so organizirane v štiri grozde: samozavedanje, samoupravljanje, družbena zavest in upravljanje odnosov (Cherniss, 2010). Znotraj vsake domene so v gnezdene kompetence, ki se jih lahko naučimo in nam omogočajo izjemno uspešnost pri delu ali vodenju. Da bi bili odlični, morajo voditelji razviti ravnotežje moči v naboru kompetenc čustvene inteligentnosti. Ko to storijo, so odlični poslovni rezultati skoraj zagotovljeni (Goleman & Boyatzis, 2017).

2.2.2.3 Bar-On model čustvene inteligentnosti

Bar-On model, ki je prikazan na spodnji sliki 8, je prvi model čustvene in socialne inteligentnosti. Ta model se je zanimal za prepoznavanje lastnosti in spretnosti, ki ljudem pomagajo prilagoditi se socialnim situacijam in čustvenim zahtevam življenja. Bar-On je povezan s popisom čustvenega količnika, samo-ocenjevalnim meritvenim ukrepom, ki se je pogosto uporabljal v poznih devetdesetih letih (Cherniss, 2010).

Slika 8: Bar-On model čustvene inteligentnosti



Prirejeno po Green (2017).

Pomembnost modela Bar-On za razvoj učinkovitega vodstvenega vedenja v organizacijah je podprta s številnimi študijami. Hierarhični model vsebuje pet glavnih komponent, ki zajemajo petnajst pod-komponent, te pa se združujejo v eno samo komponento, ki ji pravimo čustveni količnik. Prva komponenta, in sicer znotraj-osebna kompetenca, se nanaša na kompetentnost, da se zavedamo sebe, razumemo svoje prednosti in slabosti ter

izražamo svoje misli in občutke na konstruktiven način. Dejavnika, ki spodbujata znotraj-osebne spretnosti, sta samozaupanje in samouresničevanje v smislu doseganja lastnih ciljev in potencialov. Druga komponenta, medosebne veščine, se nanaša na kompetentnost, da se zavedamo čustev in potreb drugih ter smo sposobni razviti in vzdrževati obojestransko zadovoljiv odnos z drugimi. Tretja komponenta, obvladovanje stresa, se nanaša na sposobnost učinkovitega obvladovanja čustev, ki jih zahteva določeno stanje ali situacija. Prilagodljivost je četrta komponenta in vključuje stik z zunanjim svetom in realnostjo ter prilagajanje novi razmeram. Peta komponenta, to je splošno razpoloženje, se nanaša na sposobnost, ki služi olajšanju čustvenega in socialnega vedenja ter je sestavljena iz samomotivacijskih nagnjenj, kot so optimističen pogled na življenje in občutek zadovoljstva s samim seboj (Dippenaar & Schaap, 2017).

2.2.2.4 Mayer - Caruso - Salovey model čustvene inteligentnosti

Mayer, Caruso in Salovey (2016) so inteligentnost opredelili kot sposobnost izvajanja abstraktnega sklepanja; razumeti pomen, podobnosti in razlike med dvema konceptoma, oblikovati posplošitve in razumeti, kdaj posploševanje ni primerno glede na kontekst. Glede na to, kako ljudje razmišljajo o čustvih, je čustveno inteligentna oseba tista, ki natančno zaznava čustva, uporabi čustva za omogočanje misli, razume čustvene pomene in zna upravljati tako s svojimi kot čustvi drugih. Ljudje sami težko ocenijo lastno raven inteligentnosti, tako splošne kot čustvene. Svoje sposobnosti ocenjujejo na podlagi samozavesti, samospoštovanja, nesporazumov o tem, kaj vključuje uspešno razmišljanje ter na podlagi želje. Te ne-intelektualne značilnosti samoocenjevanja so neveljavni kot indeksi njihovih dejanskih sposobnosti. Koncept široke inteligentnosti izhaja iz hierarhičnega pogleda na inteligentnost, ki ga opisuje model treh stratumov. V tem modelu se splošna inteligentnost nahaja na vrhu hierarhije in je v drugem stratumu razdeljen na serijo od osem do petnajst širokih inteligentnosti. Model na najnižji ravni vključuje bolj specifične mentalne sposobnosti, kot je na primer razumevanje specifičnega besedišča in splošnega znanja o svetu. Široke inteligentnosti lahko razdelimo na vroče in hladne komplete. Hladne inteligentnosti so tiste, ki se ukvarjajo z relativno neosebno znanjem, kot so verbalna, vizualno-prostorska inteligentnost ter matematične sposobnosti. Vroče inteligentnosti lahko definiramo kot razmišljanje o informacijah, ki so za posameznika pomembne; na primer upravljanje z občutki za sprejem v družbo, skladnost identitete in čustveno počutje. Čustvena inteligentnost spada v to kategorijo, ker so čustva definirana kot odzivi, ki vključujejo fizične spremembe, občutene izkušnje, spoznanja in akcijske načrte.

Četrty pomembni model temelji na njihovem delu. Zanima se za psihologijo čustev, teorijo osebnosti in duševnih sposobnosti z namenom prizadevanja razviti nove, različne vrste inteligentnosti. Štiri komponente modela, ki so podrobneje opisane v tabeli 4, so: sposobnost zaznavanja čustev, sposobnost uporabe čustev za lažje mišljenje, sposobnost razumevanja čustev in sposobnost obvladovanja čustev (Cherniss, 2010).

Tabela 4: : Štiri-vejni model čustvene inteligentnosti po Mayer – Caruso - Saloveyu

Zaznavanje čustev	<ul style="list-style-type: none"> • prepoznavanje varljivih ali nepoštenih čustvenih izrazov • diskriminacija točnih/netočnih čustvenih izrazov • razumevanje, kako so določena čustva prikazana glede na kontekst in kulturo • sposobnost izražanja želenih čustev v danem trenutku; zaznavanje čustvene vsebine v okolju, vizualni umetnosti in glasbi • prepoznavanje čustev pri drugih ljudeh s pomočjo njihovih vokalnih znakov, obraznih izrazov, jezika in obnašanja • prepoznavanje čustev v lastnih fizičnih stanjih, občutkih in mislih
Olajševanje misli z uporabo čustev	<ul style="list-style-type: none"> • izbira problemov, ki temeljijo na tem, kako lahko nenehno čustveno stanje olajša kognicijo • izkoriščanje nihanja razpoloženja in ustvarjanje različnih kognitivnih perspektiv • prioritarno razmišljanje tako, da usmerimo pozornost na sedanji občutek • ustvarjanje čustva kot sredstvo za povezovanje z izkušnjami drugih • ustvarjanje čustev kot pomoč pri presoji in spominu
Razumevanje čustev	<ul style="list-style-type: none"> • prepoznavanje kulturnih razlik pri vrednotenju čustev; razumevanje, kako se bo druga oseba počutila v prihodnosti ali pod določenimi pogoji • prepoznavanje prehodov med čustvi; razumevanje kompleksnih in mešanih čustev • razlikovanje med razpoloženjem in čustvovanjem • zmožnost ocenitve situacije, ki bodo lahko povzročila določena čustva • zmožnost določiti pomene in posledice čustev • označitev čustev in prepoznavanje odnosov med njimi
Upravljanje s čustvi	<ul style="list-style-type: none"> • sposobnost učinkovitega upravljanja z lastnimi čustvi in s čustvi drugih, da dosežemo želeni izid • ocenitev strategije za ohranitev, zmanjšanje ali okrepitev čustvenega odziva • spremljanje čustvene reakcije, da ugotovimo njihovo razumnost • vključevanje čustev, če so nam v pomoč in izključevanje, če nam niso • odprtost za prijetna in neprijetna čustva

Prيرهjeno po Mayer, Caruso & Salovey (2016, str. 7).

2.2.3 Učenje čustvene inteligentnosti

Obstajajo posebni razlogi, zakaj želijo organizacije izboljšati čustveno inteligentnost svoje delovne sile. Prvič, spretnosti, ki jih zajema čustvena inteligentnost, so izrednega pomena za številna delovna mesta, še posebej za mesto vodje. Drugič, čustvena inteligentnost je v literaturi o vodenju popularen konstrukt, saj velja za nekaj dobrega. Izboljšana čustvena inteligentnost je povezana z zdravjem, dobrim počutjem in uspešnostjo, pa tudi z izboljšanim vodenjem projektov, uspešnostjo prodaje in učinkovitostjo vodenja. V nasprotju z dragimi in dolgoročnimi pristopi bi usposabljanja čustvene inteligentnosti lahko zagotovila neposredno korist za zaposlene in vodje. Kumulativni dokaz, da je čustveno inteligentnost mogoče izboljšati z usposabljanjem, bi pomenilo njegovo uporabo s strani organizacij, ki želijo izboljšati uspešnost in čustvene rezultate svojih zaposlenih in menedžerjev. V raziskavi o učenju čustvene inteligentnosti je bila uporabljena metaanaliza, tako pred in po usposabljanju. Obe analizi sta dokazali, da je učinek na usposabljanje zmeren in pozitiven, kar potrjuje dejstvo, da se čustvena inteligentnost lahko nauči. Glede na dokaze, da

usposabljanje pozitivno vpliva na rezultate, bi bilo za raziskovalce smiselno, da preučujejo, za koga je primerno in kakšen je vpliv treninga. Opazili so, da je usposabljanje učinkovitejše, če se izogibamo predavanj, vključeno pa je mentorstvo, praksa in povratne informacije. Potrebno je individualizirano usposabljanje in zagotovitev natančnih povratnih informacij o spretnostih udeležencev. Medtem ko smo ugotovili, da spol ni relevanten, je treba preučiti druge individualne spremenljivke kot potencialne moderatorje. Na primer, ali je usposabljanje bolj primerno za posameznike, ki imajo visoko stopnjo samonadzora ali regulativno prožnost (občutljivost na kontekst in odzivnost na povratne informacije). Čustvena inteligentnost je bila povezana z mnogimi merili, ki so povezani z delom, delovno uspešnostjo, stresom in zdravjem pri delu. Znano je, da se vse učenje ne usposablja na delovnem mestu, koliko pa se posameznik nauči je odvisno od osebnih in organizacijskih dejavnikov. Rezultati metaanalize dajejo tako teoretični kot praktični prispevek k literaturi o čustveni inteligentnosti in obsegu, v katerem se le ta lahko usposablja. Ugotovitve bi morale biti koristne za strokovnjake, ki bi radi izvedeli, ali je program usposabljanje čustvene inteligentnosti na delovnem mestu dejansko dobra naložba (Mattingly & Kraiger, 2019).

2.3 Čustvena inteligentnost in vodenje

Pojem »čustvena inteligentnost« je bil uveden v devetdesetih letih prejšnjega stoletja in je od takrat pridobil veliko pozornosti na psihološkem, kadrovske in svetovalnem področju ter tudi na področju vodenja. Povečanje popularnosti je bilo pripisano vlogi čustvene inteligentnosti pri uspehih in neuspehih vodenja in voditeljev (Doe, Ndinguri & Phipps, 2015). Od voditeljev se namreč pričakuje, da vodijo z integriteto in zgledom pozitivnega vedenja za druge. Plemeniti namen vodenja je lažji, ko so časi dobri. Ko pride čas izzivov, lahko situacija postane čustvena in takrat je vodenje s plemenitim namenom težje. Čustva se pogosto obravnavajo kot moteča; nekaj, kar posega v uspešnost. Zato eden od pogledov na vodenje zagovarja nadzor in omejitev čustev. Vendar pa je najnovejši pogled, ki sta ga predstavila Caruso in Rees (2019), drugačen, saj predpostavlja, da lahko čustva pomagajo voditeljem razmišljati in sprejemati dobre odločitve ter so osnova za vzpostavljanje kakovostnih odnosov. Izkoriščanje čustev na produktiven način zahteva zelo visoko raven spretnosti; takšnih, ki se jih mnogi voditelji ne učijo ali jih preprosto ignorirajo. Ker so čustva vgrajena v vsakega posameznika, skupino ali organizacijo, ne gre za izbiro, ki jo mora sprejeti voditelj. Namesto tega mora razviti spretnosti, ki temeljijo na čustvih, kar imenujemo čustvena inteligentnost.

2.3.1 Vpeljava čustev v teorijo vodenja

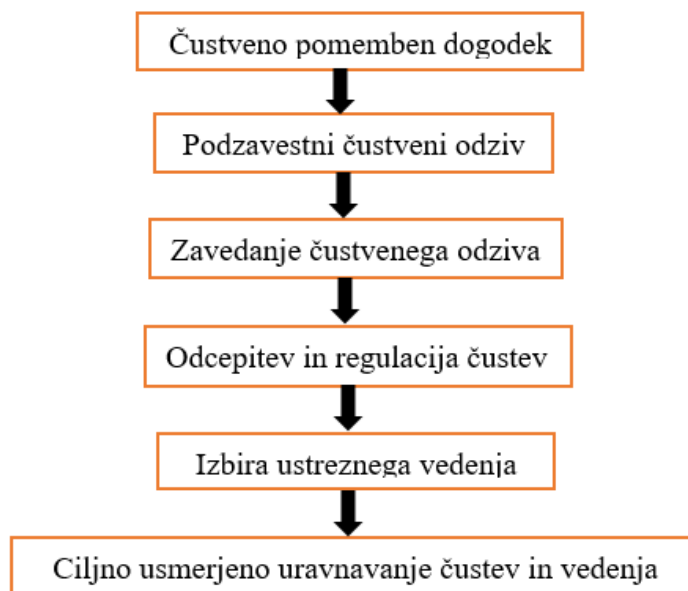
Jeza je pogosto doživeto čustvo na delu, saj je delovno okolje lahko vir frustracij. Voditelji in menedžerji pogosteje kot drugi delavci doživljajo jezo na delovnem mestu. Vzroki za jezo so lahko zaznana nepravilnost, aroganca, nevljudnost, javno ponižanje in čustvena zloraba. Tudi strah se pogosto pojavlja na delu in ima velik vpliv na uspešnost organizacije.

Razlogi za strah so organizacijske spremembe, ocene uspešnosti, konfrontacije in povračila. Tako jeza kot strah vplivata na sprejemanje odločitev. Sreča je tretje najbolj pogosto čustvo, ki vpliva na rezultate v organizaciji. Z njo je povezan karierni napredek, denar, spoštovanje in prijetni socialni odnosi na delovnem mestu. Čeprav so nekatere študije že raziskovale učinke sreče na organizacijsko kognicijo, ni bilo možno raziskati pristranskosti, ki jih to čustvo lahko povzroči na kompleksno vodstveno odločanje (Bachkirov, 2015). Vedeti, katero čustvo izkazati v določenem trenutku, ni vedno lahko. Ljudje imajo težave tudi z izkazovanjem pozitivnih čustev, kot je na primer hvaležnost. Jeza, strah in žalost so čustveni odzivi na zloraben nadzor in so posledica različnih vedenjskih reakcij. Ker so čustva že sama po sebi dovolj kompleksna, so posledice med čustveno interakcijo in dogodkom še bolj zahtevne (Ashkanasy, Humphrey & Huy, 2017).

2.3.2 Uporaba čustvene inteligentnosti v vodenju

Slika 9 prikazuje proces, kako najbolje ravnati glede na dano čustveno situacijo, da preusmerimo čustva in dosežemo zelen, idealen rezultat. Kljub konceptualno natančnemu in praktično uporabnemu, pristop trpi zaradi prekomernega poudarka na posameznikove znotraj-osebne elemente čustvene inteligentnosti. Kaže omejeno perspektivno koristnosti čustvene inteligentnosti kot sredstva za odzivanje na negativna čustva (McClellan, Levitt & DiClementi, 2017).

Slika 9: Proces čustvene inteligentnosti



Prirejeno po McClellan, Levitt & DiClementi (2017, str. 202).

Medtem ko akademski pristop h konstrukt čustvene inteligentnosti kaže osredotočenost na znotraj-osebne in medosebne komponente, kot tudi na pozitivne in negativne vidike čustev,

se praksa in usposabljanje čustvene inteligentnosti večinoma osredotočata na sposobnosti posameznika pri obvladovanju negativnih čustev. Pri pregledu več izobraževalnih programov, usmerjenih v spodbujanje čustvene in socialne inteligentnosti, vsi poudarjajo upravljanje negativnih čustev ali negativno socialno-čustvenega vedenja. Le redki so osredotočeni na spodbujanje pozitivne čustvenosti. Razlog za to verjetno izhaja iz osrednje pozornosti, ki so jo dobile zgodnje študije čustev za razumevanje strahu in jeze. Zato tipičen proces vključevanja in poučevanja čustvene inteligentnosti vključuje spoznanje, da se čustva začnejo pojavljati v nas pred zavestno ravnanje. Ko se čustev, ki se običajno nanašajo na strah ali jezo, zavedamo, se moramo sprostiti in distancirati od njih (McClellan, Levitt & DiClementi, 2017).

2.3.3 Povezava med čustveno inteligentnostjo in učinkovitostjo vodenja

Voditelji so posamezniki, ki komunicirajo kulturo organizacije. Poudarjajo pomembnost vrednot v organizaciji. Ker je vrednost zelo povezana s čustvi, mora biti organizacijska kultura posredovana vplivnim in prepričljivim voditeljem, ki so sposobni izsiljevati čustva iz organizacijskih načel. Goleman je trdil, da imajo učinkoviti voditelji visoko stopnjo čustvene inteligentnosti. Visoka stopnja namreč prispeva k organizacijskemu uspehu, kjer imajo voditelji zmožnost razumevanja čustev svojih sledilcev, dobro upravljajo svoja čustva, da bi dosegli zaupanje, ustrezno posredujejo, ko nastopijo težave in imajo veliko razumevanje družbenega okolja na delovnem mestu. Vodstveno učinkovitost je opredeljena kot voditeljeva vloga, da vpliva in usmerja druge pri doseganju zelenega cilja. Čustveno stabilne voditelje opisujemo z lastnostmi, kot so mirnost, samozavest, ne pretirana čustvenost in neokrnjenost. Voditelji, ki so čustveno inteligentni, so sposobni interpretirati in razviti negotove informacije v vizijo, ki je ustvarjalna in sprejemljiva za njihove sledilce (Badri-Harun, Zainol, Amar & Shaari, 2016).

Že zgodnje raziskave o učinkovitosti vodenja so poudarile in povezale učinkovitost voditelja z njegovimi osebnimi lastnostmi; poimenovali so ga lastnostni pristop. Kasneje so se začele pojavljati tudi druge raziskave, ki so temeljile na vedenjskem pristopu, v katerem se vedenje in učinkovitost voditelja primerjata na podlagi dožemanja drugih. Dokazan je bil pomemben odnos med temi vodstvenimi pristopi in učinkovitostjo vodenja. Učinkovitost vodenja je obseg, v katerega zaposleni verjamejo, da so njihovi menedžerji učinkoviti voditelji. Kakovost odnosa med voditeljem in sledilci temelji na učinkovitosti vodenja. Učinkovitost vodenja je opredeljena kot sposobnost in pripravljenost vodje, da uporabi tisti slog vodenja, ki je najbolj primeren glede na pripravljenost sledilca. Opredelitev učinkovitosti vodenja se razlikuje od raziskovalca do raziskovalca, ker je učinkovitost voditelja odvisna od izbranega rezultata kot merila učinkovitosti (Nabih, Metwally & Nawar, 2016).

2.4 Kritika konstrukta čustvene inteligentnosti

Konstrukt čustvene inteligentnosti je bil predmet številnih kritik in razprav o tem, kaj sploh predstavlja. Nekatere raziskave kažejo, da ima postopno veljavnost, vendar je inteligenčni količnik prav tako pomemben za razumevanje različnih rezultatov. Različni ukrepi čustvene inteligentnosti z različnimi meritvenimi metodami dajejo različne rezultate. Kritiki menijo, da je vloga čustvene inteligentnosti pri poklicni izbiri, delovnem mestu in zadovoljstvu previsoka in ugotavljajo, da so trditve o pomembnosti le te proti splošnim mentalnim sposobnostim neutemeljene. Nekateri raziskovalci kritizirajo dejstvo, da obstaja veliko nasprotujočih si konstruktov čustvene inteligentnosti, spet drugi menijo, da je v zgodnji fazi razvoja več različnih teorij znak vitalnosti in ne slabosti. Prav tako je potrebno preveriti veljavnost konstrukta v različnih kulturnih kontekstih, da se posledično lahko vzpostavi kulturni in univerzalni fenomen. Raziskave kažejo, da ima čustvena inteligentnost kot kognitivna sposobnost lahko omejeno uporabnost. Potrebni so močni, nepristranski empirični podatki, preden bo uporaba konstrukta čustvene inteligentnosti širše sprejeta (Caruso, Bhalerao & Karve, 2016).

Prva kritika se nanaša na število nasprotujočih si definicij in modelov čustvene inteligentnosti. Obstajata dva različna konstrukta, ki sta vključena pod oznako čustvene inteligentnosti: čustvena inteligentnost ter čustvena in socialna pristojnost. Prva rešitev je popolna zavrnitev koncepta čustvene inteligentnosti. Drugi pristop k problemu je sprejetje dejstva, da so stališča različna. Problem te rešitve je, da ker so modeli med seboj tako različni, je koncept čustvene inteligentnosti v nevarnosti, da postane nesmiseln. Tretja rešitev je izbira enega izmed obstoječih modelov in prepričljivo dokazati, da je le ta najboljši (Cherniss, 2010). Druga kritika in tudi največja slabost v obstoječi raziskovalni literaturi je pomanjkanje znanstveno utemeljenih, objektivnih meritvenih ukrepov konstrukta čustvene inteligentnosti. Za razliko od mnogih skrbno razvitih ukrepov za merjenje kognitivnih sposobnosti, temeljijo skoraj vsi ukrepi na podlagi inštrumentov samo-poročanja, pomanjkanja standardov ali standardizacijskih skupin in če meritveni ukrepi sploh obstajajo, potem imajo nesprejemljive ravni notranje konsistentnosti in stabilnosti. Skoraj nobeden od ukrepov ne zagotavlja vseh podatkov, ki podpirajo posebne razlage, za katere raziskovalci trdijo, da lahko uporabo testnega rezultata. Brez objektivnih, psihometričnih ukrepov je preprosto nemogoče vedeti, kaj čustvena inteligentnost je in kaj ni (Pfeiffer, 2001). Tretje področje polemike vključuje povezavo med čustveno inteligentnostjo in pomembnimi rezultati, kot sta delovna uspešnost ali učinkovitost vodenja. Pomembnost čustvene inteligentnosti je odvisna od delovnega mesta, specifične situacije in vrste ljudi, ki so vpleteni. Čustvena inteligentnost bo verjetno igrala pomembnejšo vlogo na delovnih mestih, ki vključujejo več socialnih interakcij. Podobno bi morala biti čustvena inteligentnost bolj pomembna za uspešnost ekipe kot individualna uspešnost. Prihodnje raziskave morajo več pozornosti posvetiti kontekstu, saj je lahko čustvena zaznava pomembnejša v določenih kontekstih. Prav tako je treba upoštevati različne učinke specifičnih sposobnosti čustvene inteligentnosti (Cherniss, 2010).

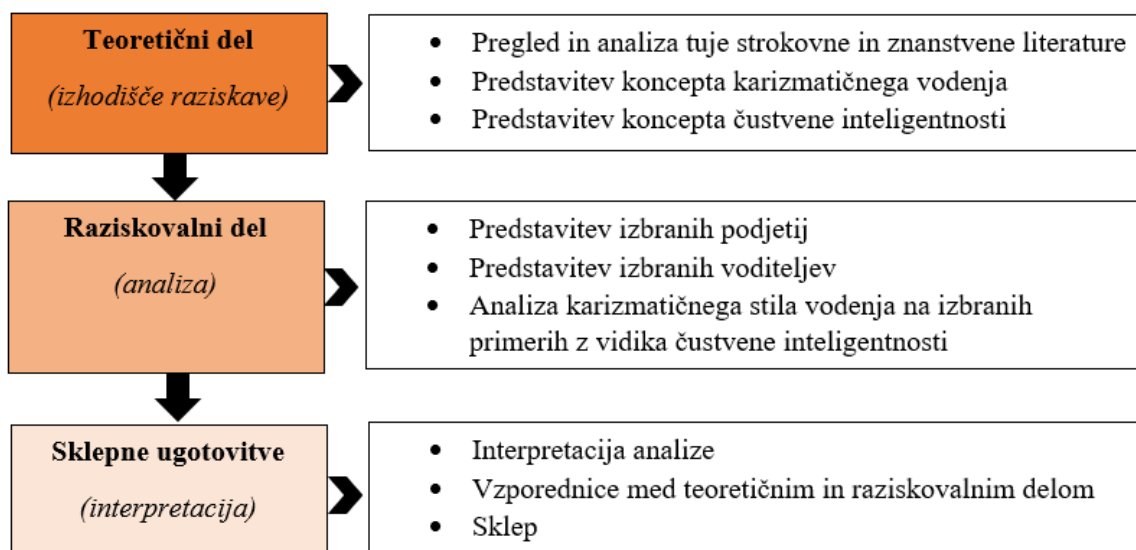
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA IZBRANIH PRIMERIH

V prvem poglavju sem teoretično predstavila konstrukt karizme in karizmatičnega vodenja, v drugem čustvene inteligentnosti, v zadnjem poglavju bom z analizo sekundarnih tujih virov skušala povezati omenjena konstrukta na izbranih voditeljih.

3.1 Zasnova raziskave in metodologija

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh delov. V teoretičnem delu, ki je izhodišče raziskave, sem pregledala večinoma tujo znanstveno in strokovno literaturo ter predstavila koncepta karizmatičnega vodenja in čustvene inteligentnosti. V drugem delu sem si za analizo izbrala tri podjetja: Apple Inc., Oracle Corporation in Tesla Inc. ter njihove voditelje Steva Jobsa, Larryja Ellisona in Elona Muska, za katere menim, da se poslužujejo karizmatičnega stila vodenja. S pomočjo sekundarnih virov bom z vidika čustvene inteligentnosti analizirala njihov slog vodenja. V zadnjem, interpretativnem delu, bom poskušala povleči vzporednice med teoretičnim in raziskovalnim delom ter predstavila sklepne ugotovitve.

Slika 10: Grafični prikaz poteka kvalitativne raziskave magistrskega dela



Vir: lastno delo.

3.2 Osnovni namen, cilji in raziskovalna vprašanja

Namen magistrskega dela je razširiti znanje in povezati koncept karizmatičnega vodenja in koncept čustvene inteligentnosti kot način razvijanja učinkovitega vodstvenega procesa v podjetju. **Osnovni cilj** magistrskega dela je s pomočjo tuje strokovne literature prikazati povezavo karizmatičnega vodenja in čustvene inteligentnosti na izbranih primerih.

Kvalitativna raziskava bo temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali voditelji podjetij Apple Inc., Oracle Corporation in Tesla Inc. poznajo sodobne pristope vodenja?
2. Ali je vodenje, podprto z elementi karizme, prisotno v izbranih podjetjih Apple Inc., Oracle Corporation in Tesla Inc.?
3. Kakšen pomen pripisujejo voditelji podjetij Apple Inc., Oracle Corporation in Tesla Inc. čustveni inteligentnosti v vodenju podjetij?
4. Ali pri svojem stilu vodenja, voditelji podjetij Apple Inc., Oracle Corporation in Tesla Inc. vključujejo elemente čustvene inteligentnosti?

3.3 Predstavitev podjetij

3.3.1 Predstavitev podjetja Apple Inc.

Podjetje Apple Inc., ustanovljeno 3. januarja 1977, izdeluje, oblikuje in trži mobilne, komunikacijske in medijske naprave, osebne računalnike in prenosne digitalne predvajalnike glasbe. Podjetje prodaja vrsto povezane programske opreme, storitev, dodatkov, omrežnih rešitev in digitalnih vsebin. Produkti in storitve podjetja vključujejo iPhone, iPad, Mac, iPod, Apple Watch, Apple TV, portfelj potrošniških in profesionalnih programskih aplikacij, iOS, OS X in watchOS operacijske sisteme, iPhone OS (iOS), OS X, iCloud, Apple Pay in ostalo ponudbo dodatne opreme, storitev in podpore. Prodajni segment je razpršen po celem svetu; vključuje evropske države, Združene države Amerike, Afriko, Indijo, del Azije vključno s Kitajsko, Hong Kongom in Tajvanom ter drugi del azijsko-pacifiškega območja, vključno z Avstralijo, ki ni vključena v druge poslovne segmente podjetja (Reuters, 2019a).

Slika 11: Logotip podjetja Apple Inc.



Vir: Munson (2019).

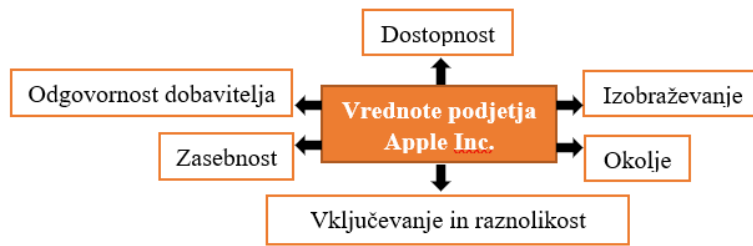
Izraz »neformalna ekonomija« se nanaša na komercialne aktivnosti, ki se vsaj deloma zgodijo zunaj opazovanja, obdavčenja ali ureditve upravnega organa. Izraz lahko preslikamo na dejavnost članov v tehnološki skupnosti, ki leži zunaj neposredne pristojnosti

oblikovalca sistema. V tem primeru je Apple oblikovalec sistema. Zagotovil je infrastrukturo in pravila, ki so združila skupine uporabnikov in razvijalcev na večstranski platformi. Applov ekosistem vključuje proizvajalce strojne opreme, razvijalce aplikacij, glasbo in končne uporabnike. Nekateri razvijalci aplikacij so na podlagi Applove platforme zgradili večja podjetja, ki so prodajala namišljene stvari. Gre za globalni pojav, ki ga niti Apple ni mogel predvideti. Kritiki so Applov ekosistem opisali kot skrbno urejen vrt. Razvil je odprto platformo aplikacij za zunanje razvijalce, ki želijo ustvarjati programsko opremo in vsebino, vendar je le ta zelo nadzorovan. Razvijalci so se pritoževali, da je bil postopek odobritve za pridobitev aplikacije v Applovi spletni trgovini neprosojen, vendar so kljub temu nadaljevali s predložitvijo vlog. Do konca leta 2011 je bilo v trgovini več kot pol milijona aplikacij. Kljub svojemu strogemu pristopu je Applu uspel gojiti prvo in največjo vsestransko platformo v mobilnem prostoru. Edini pomemben konkurent v tem času je bil Google Android. Priznanje Appla, da potrebujejo zunanje razvijalce za bogatenje uporabniške izkušnje je bil nov pojav. Velikost preobrazbe v podjetju Apple je bila temeljnega pomena, prav tako kot industrija, ki se še vedno spreminja (Yu, 2013).

Priznanje pozitivnega prispevka zunanjih razvijalcev je bilo ostro v nasprotju z nekaterimi Applovimi prepričanji. Applova temeljna prepričanja so bila priča nenehnim prilagajanjem, ko se je podjetje preoblikovalo iz proizvajalca inovativnih računalnikov, ki je bilo ciljno usmerjeno na ozko občinstvo s poudarkom na inženirski iznajdljivosti, v potrošnika usmerjeno elektronsko hišo, ki je bila mainstream v svojih ponudbah proizvodov in je privlačila množične potrošnike. Apple je mnoga leta zanemarjal podjetniški sektor in ni imel prodajne ekipe za storitvena podjetja. Jobs je svoj slaven pristop utemeljil z besedami, da želi prodajati končnim uporabnikom in ne IT-vodjem. Šele njegov naslednik, Tim Cook, je formalno priznal pomen sekundarnega trga in dejal, da se bo Apple posvetil potrebam velikih podjetij. Primer Appla dokazuje prednost gojenja neformalne tehnološke skupnosti okoli osrednje platforme podjetja. Člani skupnosti niso le nepogrešljivi pri izpopolnjevanju obstoječega trga proizvodov, ampak imajo pomembno vlogo pri razvoju podjetja in izboljšanju prilagodljivosti organizacije kot celote (Yu, 2013).

Podjetje Apple temelji na šestih vrednotah, ki so prikazane na sliki 12: vključevanje in raznolikost, zasebnost, odgovornost dobavitelja, okolje, dostopnost in izobraževanje.

Slika 12: Vrednote podjetja Apple Inc.



Prirejeno po Apple Inc. (2019).

Ena izmed pomembnejših Applovih vrednot je raznolikost med ljudmi. Izhaja iz posameznikovih razlik v tem, kdo smo, kaj smo doživeli in kako razmišljamo. Kljub neenakostim med ljudmi ustvarjajo izdelke, ki vključujejo vse in služijo vsem. Kadar so izdelki zasnovani tako, da so ljudem dostopni, lahko ti z njimi počnejo, kar želijo. Vsaka naprava in operacijski sistem sta zasnovana z zmogljivimi funkcijami, da so na voljo tudi gluhih in naglušnim ljudem. Applovi s takšnimi manevri izkazuje podporo vsem ljudem. Apple je od leta 2014 del projekta ConnectED, ki je 114 šolam zagotovil 100 milijonov dolarjev v pomoč za boljše izobraževanje. Implementirali so proces, ki zagotavlja načrtovanje, strokovno učenje in usmerjanje, da bi vsaka šola doživela transformacijo s pomočjo tehnologije. Veliko inovacij se usmerja v pomembnost materialov, iz katerih so izdelani Applovi produkti. Pomembno je tudi, kako in na kakšen način so produkti izdelani, da čim bolj pozitivno vplivajo na okolje. Ker se Applovih produkti izdelujejo po celem svetu, sodelujejo z dobavitelji, da bi preverili, ali so zahteve ljudi v dobavni verigi izpolnjene. Leta 2018 je bilo v 45 državah ocenjenih več kot 1000 dobaviteljev. V podjetju Apple verjamejo, da je zasebnost temeljna človekova pravica. Ker je ogromna količina osebnih podatkov spravljen na Applovih napravah, je vsak izdelek posebej zasnovan tako, da varuje te informacije (Apple Inc., 2019).

3.3.2 Predstavitev podjetja Oracle Corporation

Podjetje Oracle Corporation je bilo ustanovljeno 9. oktobra, leta 2005. Ponuja izdelke in storitve, ki se dotikajo vseh vidikov okolja informacijske tehnologije, vključno z aplikacijami, platformami in infrastrukturo. Podjetje med drugim licencira programsko opremo Oracle Applications, ki se uporablja v podatkovnih centrih in z njo povezanih IT-okoljih za upravljanje in avtomatizacijo poslovnih funkcij v podjetju, vključno s človeškim kapitalom, upravljanjem talentov, finančnim upravljanjem, nabavo, poslovno analitiko in upravljanjem uspešnosti podjetja (Reuters, 2019b). Nastajajoče tehnologije rušijo stare paradigme in odpirajo nove priložnosti. Oracle je vgradil inovativne tehnologije v vsak vidik našega oblaka in podjetjem omogočil, da preoblikujejo svoja podjetja, procese in izkušnje. Z uvedbo avtonomne zbirke podatkov, ki je edina samo-vozeča, samo-zavarovalna in samo-popravljalna, Oracle znova spreminja način upravljanje le teh. Danes 430-000 strank v 175

državah uporablja tehnologije Oracle za izkoriščanje poslovnih priložnosti in reševanje resničnih, oprijemljivih izzivov (Oracle Corporation, 2019).

Slika 13: Logotip podjetja Oracle Corporation

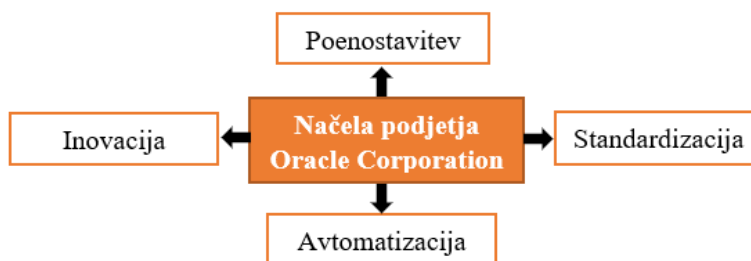


Vir: David (2018).

Oracle se je osredotočil na najboljši in najbolj popoln poslovno-tehnološki paket. Svojo tehnologijo ponujajo poslovnim in vladnim strankam po vsem svetu. Oracle je svoj trg segmentiral na dva načina: po kategorijah izdelkov in geografsko. Tri glavne proizvodne linije podjetja so programska oprema, ki vključuje nove licence in posodobitve licenc in podporo; strojni sistemi, ki se deli na izdelke strojne opreme ter podporo in storitve, ki zajemajo svetovanja, povpraševanja in izobraževanja (Finkle & Scoresby, 2012).

Vizija podjetja Oracle temelji na štirih načelih, ki so prikazana na sliki 14: poenostavitev, standardizacija, avtomatizacija in inovacija.

Slika 14: Načela podjetja Oracle Corporation



Prirejeno po Song, Jung, Oh & Choi (2015, str. 227-228).

Prvo načelo je poenostavitev. Cilj podjetja Oracle je namreč doseči hitro posredovanje informacij z integriranimi sistemi pod enotno bazo podatkov. Trenutno imajo celoten nabor izdelkov za informacijsko-tehnološke rešitve. Celoten paket izdelkov ponuja poenostavljeno rešitev za stranke, ki vključuje zbirko storitev iz strojne opreme, baze podatkov in oblakov, kar zmanjšuje zapletenost integracije sistemov. Drugo načelo je standardizacija. Pri razvoju izdelkov se Oracle osredotoča na zmanjšanje stroškovnih in vzdrževalnih ciklov z odprtimi in lahko dostopnimi komponentami. Tretje načelo je avtomatizacija. Nanaša se na

izboljšanje operativne učinkovitosti s pomočjo tehnologije. Kot odziv na povečanje stroškov in stopnjevanje povpraševanja po angažiranosti pacientov v zdravstveni industriji, Oracle ponuja zdravstvene rešitve. To omogoča izvajalcem zdravstvenih storitev, da pospešijo sprejetje učinkovitih sistemov. Širok razpon industrijsko specifičnih programskih in strojnih rešitev je optimiziran na način, ki izboljšuje operativno učinkovitost in zagotavlja ravni učinkovitosti, ki so neprimerljive z drugimi konkurenti v panogi. Zadnje, četrto načelo, je inovacija. Oracle Innovation Management je poslovna rešitev, ki pomaga organizacijam povečati donosnost inovacij s sistematičnim pristopom k zajemanju, izbiri in vlaganju v ustrezne ideje o izdelkih. S tem lahko organizacije sprejemajo hitrejša in bolj informirane poslovne odločitve (Song, Yung, Oh & Choi, 2015).

3.3.3 Predstavitev podjetja Tesla Inc.

Tesla Inc. (prej Tesla Motors Inc.) oblikuje, razvija, izdeluje in prodaja popolnoma električna vozila, sisteme in izdelke za shranjevanje sončne energije. Podjetje posluje skozi dva segmenta: avtomobilsko industrijo, ki oblikuje in prodaja električna vozila ter proizvodnjo in skladiščenje energije. Podjetje ponuja posojila in najeme svojih vozil v Severni Ameriki, Evropi in Aziji preko različnih finančnih institucij. Prav tako ponuja dogovore o financiranju neposredno preko svojih lokalnih podružnic na območjih ZDA, Nemčije, Kanade in Združenega kraljestva (Reuters, 2019c).

Slika 15: Logotip podjetja Tesla Inc.



Vir: Etherington (2017).

Podjetje Tesla je leta 2003 ustanovila skupina inženirjev, ki je želela ljudem dokazati, da so električna vozila lahko boljša in hitrejša kot bencinski avtomobili. Vsa Teslova vozila so izdelana v tovarni Fremont v Kaliforniji, kjer je tudi velika večina sestavnih delov vozil. Njihov cilj je imeti najbolj varne tovarne na svetu, Tesla prevzema proaktiven pristop k varnosti. Danes izdelujejo tudi prilagodljive izdelke za proizvodnjo in shranjevanje čiste energije. Za ustvarjanje celotnega trajnostnega energetskega ekosistema Tesla izdeluje edinstven nabor energetskih rešitev, ki lastnikom domov in podjetjem omogočajo upravljanje proizvodnje, skladiščenje in porabo obnovljivih virov energije. Tesla verjame, da hitreje, ko se bo svet prenehel zanašati na fosilna goriva in se usmeril v prihodnost brez emisij, tem bolje bo (Tesla Inc., 2019).

3.4 Analiza vodstvenih stilov izbranih karizmatičnih voditeljev

3.4.1 Analiza stila vodenja Steva Jobsa

Steven Paul Jobs se je rodil leta 1955 v San Franciscu, Kalifornija. Bil je produkt dveh velikih družbenih gibanj, ki sta izhajala iz zaliva San Francisca v poznih 1960-ih letih. Prva je bila kontrakultura hipijev in protivojnih aktivistov, ki so jih zaznamovale psihedelične droge, rock glasba in anti-avtoritarizem. Druga je bila visokotehnološka kultura hekerjev v Silicijevi dolini, polna piflarjev, inženirjev, kiberpankov in podjetnikov v garaži. Obe gibanji sta različno pripomogli k poti do osebnega razsvetljenstva-zen in hinduizem, meditacija in joga, primarna terapija krika in čutna deprivacija. Osnovna filozofija je bila, da je tehnologija lahko naš prijatelj. Jobs je sledil motu »ostani lačen, ostani nespameten«, ko je svojo poslovno in inženirsko plat osebnosti združeval s svobodomiselno hipi stranjo. V vseh vidikih njegovega življenja, ne glede na to, ali gre za zveze z ženskami, način, kako se je soočal z diagnozo raka ali kako je vodil svoje poslovanje, je njegovo vedenje vedno odražalo protislovja, sotočja in končno sintezo vseh različnih verig. Na svoji poti je pomagal preoblikovati sedem industrij: osebno računalništvo, animirani film, glasbo, telefonijo, tablične računalnike, maloprodajne trgovine in digitalno založništvo. Jobs spada v panteon velikih ameriških inovatorjev, kot so Thomas Edison, Henry Ford in Walt Disney. Nobeden od teh mož ni bil svetnik, in tudi ko bodo njihove osebnosti že pozabljene, se bo zgodovina spominjala, kako se uporabili domišljijo pri tehnološkem in podjetniškem poslovanju. Deloval je, kot da normalna pravila zanj ne veljajo. Svojo strast, intenzivnost in ekstremno emocionalnost je izlil v svoje izdelke. Razdražljivost in nestrpnost sta bila sestavni del njegovega perfekcionizma. Na vprašanje, kaj je zanj najpomembnejša kreacija, je odgovoril: podjetje. Kajti ustvariti trajnostno podjetje je veliko težje in bolj pomembno kot katerikoli produkt (Isaacson, 2012).

Slika 16: Steve Jobs



Vir: Levy (2019).

Ko se je Jobs bližal koncu svojega življenja, je bil čas gibanja množičnih protestov z anarhističnimi podtoni proti Wall Streetu in kapitalizmu. Ironično desničarski kritiki so opazili, da protestniki uporabljajo iPhone in MacBooke-znak utelešenega kapitalizma, pri ustvarjanju levičarskega kapitalizma. Ne glede na politično naklonjenost so ljudje še vedno hvalili Jobsa kot tehnologa, oblikovalca, misleca in vizionarja, namesto kot kapitana industrije, katere celotni obstoj se vrti okoli neusmiljenega zasledovanja dobička. Jobs je vlagatelje obravnaval z ambivalenco in rahlim prezirom. Apple ni imel analitičnih dni ali rutinskih dogodkov kot večina podjetij, ko naj bi zgornje vodstvo predstavilo svoje načrte več sto vlagateljem. Kljub temu so se Applove zaloge konstantno povečevale. 9. avgusta 2011 je Apple prevzel podjetje ExxonMobil, najbolj dragoceno podjetje na svetu, vredno 342 milijard dolarjev (Yu, 2013). Čustvena navezanost, ki so jo imeli uporabniki in sledilci do Jobsa, se je predvsem izkazala v času njegove smrti, ko so se ljudje iz celega sveta zbrali v Applovih trgovinah, kjer so postavljali jabolka in cvetje v znak spoštovanja in v spomin na Jobsa (Shah & Mulla, 2013). Umril je oktobra, leta 2011, pri čemer je zgradil eno najbolj dragocenih podjetij na svetu (Isaacson, 2012).

Jobsove vodstvene ukrepe lahko razdelimo v tri diskretne strateške procese: strateško vizijo, premagovanje notranjega upora in vzdrževanje sprememb zagona. Kljub temu, da je bil Jobs znan kot tehnološki vizionar, je prodorno razmišljanje o oblikovanju izdelkov mogoče doseči tudi s pomočjo stroge metodologije. Ko podjetja ugotovijo, kaj so skrite želje njihovih potrošnikov, lahko pridobijo neprecenljive vpoglede. Pristop, ki ga je Steve Jobs uporabljal pri razvoju novih izdelkov, ni temeljil na anketah in konkurenčnih analizah, ampak je imel le eno fokusno skupino-sebe. Vrsta intervencije od zgoraj navzdol se je razlikovala od načina oblikovanja strategije. Jobs je namreč večkrat zanemaril formalne oblikovne in merilne sisteme za opredelitev posebnih ciljev za nove pobude. Pri tem so bile obstoječe rutine v neformalni strukturi organizacije prevrnjene. Imel je visoke in natančne tehnične zahteve, od začetne faze projekta in vse do končnega izvajanja izbranih pobud. Takšne intervencije so omogočale uvedbo neformalnih sprememb v organizaciji podjetja, še preden se okrepi željeno vedenje s pomočjo formalne organiziranosti; ravno nasprotno od tistega, na čemer temelji večina literature o organizacijskem oblikovanju (Yu, 2013).

Spremenil je svojo industrijo in je imel širok komercialni vpliv po svetu. V moderni dobi je postal junak, ki ima kompleksen značaj. Izzivi vključujejo grandioznost in vsevednost, ki se združujeta v imperialno identiteto, ki opredeljuje njihovo junaško rast. Junaško identiteto je mogoče manifestirati skozi grandioznost in narcistično samospoštovanje. Ko ime vodje postane združeno z njihovim podjetjem, postanejo njihova ravnanja in zdravje veliko manj zasebni. Ko se je Jobsovo zdravstveno stanje poslabšalo, je sprva objavil napačne izjave o svoji blaginji, da bi zavedel vlagatelje, zaposlene in kupce. Jobs je ustvaril močen, zvest in uravnotežen vrhnji sloj menedžmenta, kateremu je bilo prepovedano govoriti z mediji. Po drugi strani so njegovi visoki standardi za odličnost izboljšali kakovost življenja povprečnega človeka. Velike izboljšave v zdravstvu in napredek v izobraževalnih sistemih so bili omogočeni zahvaljujoč njegovim stvaritvam, poleg tega je zagotovil ogromno delovnih mest

in pripomogel k ustvarjanju bogastva za mnoge ljudi. Jobs je uspel zaradi svoje nepopustljive vizije in obsesivnega nadzora nad kakovostjo Applu. Jobs je bil ljudski junak, vendar ne nujno dobrohotno božanstvo. Tako kot mnogi drugi poslovni junaki se je tudi on odpovedal običajem, ker ga je poganjala misija; to je prizadevanje za nesmrtnost skozi svoje delo. Vodstveni stil Steva Jobsa ni bil le produkt svobodno izbranega kognitivnega stila, ampak predvsem čustven produkt edinstvenih življenjskih izkušenj (Sonnenfeld, 2013).

Nikoli ni sprejel besede »ne« za odgovor in je nenehno potiskal svojo ekipo, da si prizadevajo za najboljše. Skrbno je izbiral ljudi z izjemnimi sposobnostmi, ki so bili pri svojem delu odlični in so izstopali s svojim radovednim umom inovatorjev. Samozavesten nasmeh in hoja sta prispevala k dejstvu, da je bil Jobs v očeh svojih sledilcev tako karizmatičen. O njegovem dominantnem stilu vodenja so veliko govorili tudi njegovi zaposleni. Nenehno jih je priganjal, da niso dovolj hitri in učinkoviti, kljub temu, da velikokrat ni razumel izzivov obstoječe tehnologije. Druga sposobnost, ki je pritegnila javnost, so bile njegove odlične predstavitvene in retorične sposobnosti, saj je imel intuitivni občutek, kako razburiti in manipulirati z novinarji. Karizmatični voditelji so značilni po svojem narcističnem vedenju, impulzivnosti in cikličnem vodenju. Narcisizem pri Jobsu ni bila skrivnost, prav tako se je velikokrat pojavil v medijih in raziskavah. Njegova impulzivnost in način, na katerega je izkrivljal realnost, sta ga naredila izjemno nepredvidljivega. Karizmatični stil vodenja Steva Jobsa se je pogosto omenjal v medijih. Novice, ki jih je objavil Bloomberg, so označile Jobsa za najbolj karizmatičnega izvršnega direktorja v poslovni zgodovini. Več knjig, napisanih o osebnosti, življenju in delu Steva Jobsa, ga opisujejo kot karizmatičnega vodjo. Predvsem njegov karizmatični retorični slog ga je pripeljal do tega naziva (Shah & Mulla, 2013).

Karizmatični voditelji lahko oblikujejo družbeno realnost akterjev in konstruirajo pomen skozi način, kako komunicirajo. Raziskave kažejo, da je eden glavnih načinov, skozi katere karizmatični voditelji vplivajo na svoje sledilce, skozi retoriko. Z uporabo retoričnih figur, kot so osrednja tema, metafore in okvirjanje, voditelji oblikujejo družbene realnosti sledilcev in uveljavljajo značilnosti karizmatičnega vodenja, kot so idealiziran vpliv, inspiracijska motivacija, intelektualna stimulacija in individualizirana obravnava. Pomembna vloga voditelja je poenostaviti kompleksna, dvoumna sporočila v diskretne izjave in dejanja, ki zagotavljajo smiselno in spominsko točko občinstvu. Razumevanje retorike je pomembno, saj retorična kompetenca ni le ključni atribut vodenja, ampak je tesno povezan z njegovim kontekstom, ki ima učinke na samo vodenje zaposlenih, kako se organizacija odziva na deležnike in kako poudariti identiteto organizacije, da pomaga strateško doseči konkurenčne prednosti. Raziskovalci vodenja gledajo na retoriko kot na obliko nadzora in manipulacije, kot vir vpliva na institucionalno logiko, kot konstrukcijo skupine in organizacijskih identitet ali kot sklop tehnik in pristopov, ki jih lahko uporabijo managerji, da prepričajo deležnike v pragmatično zasledovanje ciljev. Za Jobsovo retoriko sta značilni integracija prilagajanja in kontinuiteta. Predpostavljamo, da je sposobnost prilagajati sporočilo različnim ciljnim skupinam pri čemer dosledno poudarjamo ključna sporočila preko osrednjih tem in

koreninskih metafor, ključni atribut retorične kompetence karizmatičnih voditeljev (Heracleous & Klaering, 2014).

Steve Jobs je zagotovo našel način, kako motivirati in navdihniti svoje sledilce kot tudi številne ljudi, s katerimi je sodeloval, ne glede na jezikovne in kulturne ovire. To je znak izjemne družbene zavesti skupaj s sposobnostjo vplivanja, kar je ključni vidik upravljanja odnosov. Njegov komunikacijski slog je marsikoga razjezil. Znan je bil po divjih čustvenih izpadih, pogosto je bil dojet kot aroganten in narcističen. Jobs sam je priznal, da je šlo v takšnih primerih za pomanjkanje samokontrole. Ko ga je avtor njegove biografije Walter Isaacson vprašal, zakaj je včasih tako zloben do ljudi, mu je le ta odgovoril: »Takšen sem in ne morete pričakovati, da bom nekdo, ki to nisem«. Vendar Isaacson je verjel drugače; ko je Jobs prizadel človeka, to ni bilo zaradi pomanjkanja čustvene zavesti, temveč ravno nasprotno. Znal se je prilagoditi ljudem, razumeti njihove notranje misli in vedeti, kako z njimi ravnati-jih privzdigniti ali po svoji volji poškodovati. V njegovi zgodbi je ključna naslednja lekcija: čustvena inteligentnost se manifestira na različne načine. Poleg odločitve, katere sposobnosti razvijati, je treba izbrati tudi način, kako jih uporabiti (Bariso, 2018).

3.4.2 Analiza stila vodenja Larryja Ellisona

Lawrence Joseph Ellison se je rodil leta 1944 v Bronxu, New York. Pri devetih mesecih sta ga posvojila teta in stric, v upanju, da bi mu omogočila boljšo prihodnost. Do dvanajstega leta Larry ni vedel, da je posvojen. Pri 48-ih letih se je ponovno srečal s svojo mamo. Kot deček je bil samostojen in uporniški. V srednji šoli je bil tih, povprečen študent, vendar zelo inteligen. Po srednji šoli se je vpisal na univerzo Illinois v Champaign-Urbana z željo, da bi postal zdravnik. Bolj od vsega sta ga pritegnila matematika in znanost, zato je opustil tamkajšnjo univerzo in odšel študirat v Chicago, kjer je spoznal, da je talentiran za računalniško programiranje. V naslednjih letih je Larry menjaval službe v računalniških podjetjih. Tudi njegova žena je imela nizka pričakovanja glede njegove prihodnosti, zato se je po ločitvi odločil, da želi postati milijonar. Nikoli prej ni govoril o denarju ali uspehu. Tako je nadaljeval delo in v manjšem podjetju Ampex spoznal Roberta Minerja in Edwarda Oatesa, ki sta skupaj z njim postala ustanovitelja podjetja Oracle. V tistem času so računalniki lahko shranili veliko količini informacij, a upravljanje z njimi in ponovni priklic le teh je bil otežen. Ampex je vzdrževal bazo podatkov na videokasetah namesto na tradicionalnem magnetnem traku. Ellison, Mines in Oates so napisali program za Ampexovo video bazo, ki so jo poimenovali Oracle. Ko je zapustil Ampex, se je zaposlil na mestu podpredsednika podjetja Precision Instruments Company. Čeprav ni imel poslovnega načrta se je odločil, da bo ustanovil lastno podjetje. Imel je močno motivacijo in željo, da postane sam svoj šef. Vedel je, da nikoli ne bi mogel preživeti v konvencionalni korporaciji (Finkle & Scoresby, 2012).

Larry Ellison je motiviran in odločen vodja, ki je svoj start-up spremenil v enega največjih proizvajalcev programske opreme na svetu. Po Igorju Stillu, ki je 11 let neposredno

sodeloval z Ellisonom, je imel le ta izjemno sposobnost, da izbere in zaposli najboljše menedžerje, saj je verjel, da so zaposleni najdragocenejše premoženje programskega podjetja. Pri zaposlovanju je iskal inteligentne in motivirane ljudi, ki si prizadevajo za nenehno izboljševanje osebnih ciljev, kot tudi Oraclovih sistemov in procesov. Bolj je cenil neverne genije kot ljudi z izkušnostjo in zrelostjo (Song, Yung, Oh & Choi, 2015).

Slika 17: Larry Ellison



Vir: Loizos (2018).

Finkelstein (2016) je v svojem članku o super-šefih izpostavil tudi Larryja Ellisona. Takšna vrsta šefov ali vodij je izredno osredotočena na zmago. Želijo doseči najboljše rezultate, zato morajo najeti najboljše ljudi in razviti najboljše ekipe. Ena njegovih največjih sposobnosti je, da izjemne ljudi pripravi do tega, da delajo tudi nemogoče. Torej postavljajo visoka pričakovanja. Tudi Larry Ellison je bil imenovan za narcistično osebnost. V letu 2010 je Oracle pod Ellisonovim vodstvom izvedel 7,4 milijarde dolarjev vreden nakup dobro uveljavljene strojne opreme Sun Microsystems, ki je bil eden od Oraclovih konkurentov. Oracle jo je pridobil po ceni, o kateri so lahko drugi konkurenti le sanjali. Kljub temu, da pridobitev ni ustrezala identiteti podjetja, se je ujemala z identiteto Ellisona, ki se je izkazal za hudega tekmeča. Od leta 1979, ko je bilo podjetje Oracle ustanovljeno, je bil Ellison njegov obraz, njegovi osebni uspehi pa so bili tesno povezani z uspehi podjetja.

Larry Ellison je pravi igralski mojster. Obožuje plemenitenje in ga izvaja ne glede na to, ali je pred njim ogromno občinstvo ali majhna skupina ljudi. Pripravljen je sprejeti stališče sogovornika le v osebnih interakcijah, seveda pa je to odvisno tudi od intelektualne ravni in gibčnosti uma sogovornika. Ima potrebo po nastopanju; ti nastopi so postali del korporativne kulture podjetja Oracle. Tudi če pripravi govor na isto temo vendar na različnih lokacijah, obstaja velika verjetnost, da bo nastop ponovil do besede natančno. Trdi, da je inovativnost glavni motor njegove uspešnosti, toda igralski triki mu zagotovo pomagajo na različnih stopnjah. Nikoli se ne zadovolji, vedno še naprej izboljšuje izdelke in storitve svojega podjetja, ne glede na njegove že obstoječe dosežke. Nedolgo nazaj je Larry zatrdil, da bo Oracle postal vodilno podjetje za programsko opremo in razvoj aplikacij. Zdi se, da je to

precej ambiciozna trditev, vendar če se spomnimo vseh njegovih dosežkov in napovedi, ta izjava niti ni tako domišljjava in neresnična. Zanj velja, da je odličen pogajalec in zelo sposoben, vrhunski vodja. Religija podjetja Oracle temelji na treh točkah: najnaprednejša tehnologija, nekonkurenčnost in prepričanje, da imajo vse, kar potrošnik potrebuje-od baz podatkov do poslovnih aplikacij. Nihče ne sme nikoli zasenčiti Larryja Ellisona. Kdor je kdaj poskusil, je bil takoj odpuščen. Paradokсно: tisti, ki so se Larryju najbolj približali, so imeli največji možnosti, da bodo odpuščeni. Skoraj nemogoče ne najti človeka, ki bi oboževal Oraclov kult osebnosti. Tudi polovica zaposlenih ima resne pomisleke glede Larryjevih vodstvenih praks. Kljub temu da so njegove delovne metode sporne, grobe in dvomne, vedno prinesejo načrtovane rezultate (Adamovich, 2019).

3.4.3 Analiza stila vodenja Elona Muska

Elon Musk se je rodil leta 1971 v Pretorii, Južna Afrika. Muskova radovednost v veliki meri izvira iz neodvisnosti, ki jo je doživel kot otrok. Starši so mu veliko časa pustili, da svet raziskuje sam. Pomanjkanje starševskega nadzora je omogočilo, da sta z bratom začela ustvarjati lastne eksplozive in rakete. Ta vzorec učenja in eksperimentiranja se je nadaljeval v njegovo odraslo kariero. Od zgodnjega otroštva se Elon Musk ni bal trdega dela. Pri 15-ih letih se je odpravil v deželo priložnosti; brez denarja in brez doma. Kanadsko državljanstvo mu je omogočil enosmerni let v Montreal, kjer je pri daljnih sorodnikih opravljal dela na lokalni kmetiji. Čeprav Musk danes ne opravlja fizičnih del, je njegova delovna etika globoko zakoreninjena. Delovni čas, ki je presegal tudi po 100 ur tedensko, je bistvo njegovega uspeha (Yauney, 2018).

Slika 18: Elon Musk



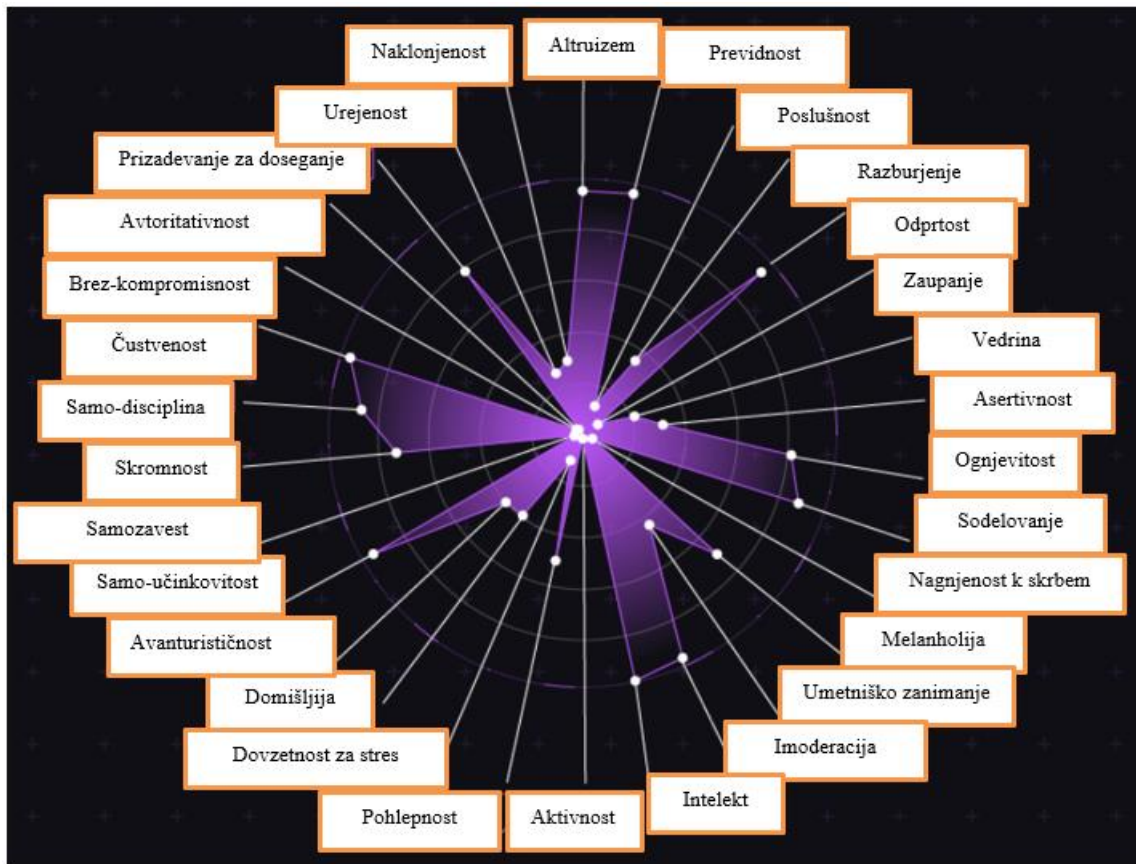
Vir: Chan (2019).

Elon Musk je v najstniških letih prebral ogromno verskih in filozofskih besedil. Iz prebranega je potegnil vodilo, ki pravi, da edina stvar, ki je smiselna, je prizadevanje za razsvetljenje kolektiva. Muskova vizija za boljšo prihodnost človeštva je gonilna sila

njegovega uspeha. Čeprav ga nekdanji zaposleni včasih opisujejo kot avtokratskega, brezobzirnega in žaljivega, ostajajo izredno lojalni. Svoje zaposlene lažje spodbuja, ker se ti zavedajo, da delajo nekaj, kar bo imelo večji pomen. Spodbujanje vseživljenjskega učenja med zaposlenimi v podjetju je bistvenega pomena za ohranitev konkurenčnih prednosti. Eden izmed načinov ukrepanja za ustvarjanje kulture učenja je finančna pomoč svojim zaposlenim za nadaljnje izobraževanje. Njegova izjemna delovna etika navdihne zaposlene, da so bolj predani na delu. Do svojih zaposlenih ima visoka pričakovanja, a še večja do sebe. Inspiracijski voditelji s svojim doslednim delovanjem, trdim delom in spoštovanjem temeljnih vrednot podjetja postavijo zgled svojim zaposlenim. Kot Stevu Jobsu tudi Elonu Musku sposobnost, da navdihuje s svojo vizijo, omogoča, da zaposli vrhunske talente, kljub večji uveljavljenosti in boljših plačil drugih podjetij. Poleg fokusa in usmerjanja zaposlenih je izjava o poslanstvu osredotočena na ključne kompetence. Vizija za boljšo prihodnost ustvarja prepričanje, da je vse mogoče. Od svojih tekmecev se razlikuje po sposobnosti, da je vedno optimističen in prepričan, da bo uspel. Ker je bil kot otrok v šoli nadlegovan, mu je to pomagalo, da je razvil optimistične težnje. Danes mu težko pridobljena lekcija, da ostane optimističen, omogoča videti svetlo prihodnost v industrijah, ki so jih kritik obsodili na neuspeh (Yauney, 2018).

Učinkovito vodenje je posledica številnih dejavnikov in čustvena inteligentnost je eden izmed njih. Medtem ko Musk dela od 80 do 90 ur na teden, mu še vedno uspeva preživljati čas z družino. Sposoben je identificirati čustva drugih in spremeniti način dela z ljudmi za voljo boljšega vodenja. Podatki IBM-ovega superračunalnika Watson in podjetje Paysa so ugotovili, da je pet glavnih Muskovih osebnostnih lastnosti čustvene inteligentnosti, ki so prikazane na sliki 19, sledečih: intelekt, neskladnost, previdnost, čustvenost in altruizem. Justin Bariso, strokovnjak za vodenje in menedžment opaža, da biti CEO in imeti visoko stopnjo čustvene inteligentnosti nista nujno povezana in pravi, da je Elon Musk visoko čustveno inteligenten (Mejia, 2017).

Slika 19: Čustvena inteligentnost Elona Muska



Prirejeno po Mejia (2017).

Inovativni Elon Musk je svojo kariero razvil s sposobnostjo prebijanja paradigem in razburjanja industrijskih statusov quo. Izkrivlja industrijske konvencije, ki jih napovedujejo analitiki in strokovnjaki. Od leta 2011 Tesli ni uspelo doseči več kot 20 zastavljenih proizvodnih ciljev; 10 jih je bilo daleč od uresničitve, s povprečno zamudo eno leto. Zaposleni, ki so se spraševali o kakovosti, so bili odpuščeni. SpaceX, ustanovljen leta 2002, je načrtoval prvi polet le 15 mesecev kasneje, misijo na Mars pa v letu 2011. Dejansko je bil prvi polet izveden 4 leta po ustanovitvi, misija na Mars pa v letu 2018 še ni bila načrtovana. Musk je zaposlene potisnil do roba meje: da bi izstrelili prvo raketo, so morali nekateri zaposleni preživeti 6 mesecev proč od svoje družine in delati v težkih pogojih. Čeprav cilji, ki si jih Musk postavlja, niso vsi znani, je verjetno, da je eden izmed ciljev še naprej gojiti svojo podobo inovatorja. Kot glavni direktor, tržnik, izvršni direktor in predstavnik za tisk Tesle in SpaceX je Musk odgovoren za hiter tempo, ki ga hkrati narekuje tudi drugim podjetjem. Ti primeri kažejo na prisotnost narcistične organizacijske identifikacije in služijo kot primer vodje, ki enači samopostrežno vedenje z vedenjem organizacije (Fuller, Galvin & Ashforth, 2018).

3.5 Analiza raziskovalnih vprašanj

Raziskovalno vprašanje 1:

Ali voditelji podjetij Apple Inc., Oracle Corporation in Tesla Inc. poznajo sodobne pristope vodenja?

Voditelju podjetja Apple Inc., Stevu Jobsu, mnogi pripisujejo transformacijski stil vodenja, kar pa v praksi ne drži najbolje. Namreč za transformacijsko vodenje je značilno, da voditelji preoblikujejo svoje sledilce tako na osebni kot čustveni ravni in stremijo k zadovoljevanju skupnih potreb. Jobs je res da preoblikoval več industrij, vendar se pri tem ni ukvarjal s čustvenim in etičnim vplivom na druge. Jobsov pristop k vodenju je bil direkten, saj je znal podrejenim točno povedati, kaj in kako naj delajo. Določil je organizacijska pravila, vpeljal koncepte in ideje ter pričakoval, da bodo podrejeni sledili. Ker je imel pri zadovoljevanju potreb z zaposlenimi izmenjevalno razmerje, mu lahko pripišemo transakcijski pristop vodenja. Vodstveni stil Larryja Ellisona lahko opredelimo kot transformacijsko, saj so njegovi pristopi k vodenju inovativni, poleg tega ima vizije, v katere aktivno vključuje svoje zaposlene. Tudi voditelja podjetja Tesla Inc. lahko opišemo kot transformacijskega vodjo z izjemno kreativno žilico in željo po spreminjanju sveta na bolje. Menim, da vsi zgoraj omenjeni voditelji poznajo sodobne pristope vodenja, saj igra poznavanje vodstvenih strategij ključno vlogo pri uspešnem upravljanju tako podjetja kot zaposlenih.

Raziskovalno vprašanje 2:

Ali je vodenje, podprto z elementi karizme, prisotno v izbranih podjetjih Apple Inc., Oracle Corporation in Tesla Inc.?

Kot smo že omenili v prvem, teoretičnem poglavju, je karizma koncept, ki ga uporabljamo za označevanje izjemnega vpliva, ki ga ima vodja nad svojimi sledilci. In Steve Jobs, vodja podjetja Apple Inc. ga je nedvomno imel. Samozavestna hoja in nasmeh sta bila tisto prvo, kar so sledilci označili za karizmatično. Njegova retorika, ki je bila prepričljiva in je znala pritegniti pozornost, je naslednji element karizme. Prav tako je bil izjemen vizionar, ki je znal svoje inovativne ideje preslikati na realnost, kar pa je eden glavnih elementov karizmatičnega vodenja. Larry Ellison je svojo karizmo pri vodenju izkazoval predvsem skozi svoje nastope, ki so bili močno retorično podkovani. Dejstvo, da je uspel pripraviti ljudi, da počnejo nemogoče, nakazuje na določeno moč, ki jo lahko pripišemo prav karizmi. Tudi vodenje Elona Muska je podprto z elementi karizme. Je vodja, ki je s trdim delom in vizijo za boljšo prihodnost uspel spodbuditi množico ljudi, da mu sledijo in zaupajo, saj ima močna moralna prepričanja, ki v njegovih sledilcih vzbudijo občutek vrednosti in zaupanja. Je vodja, ki s svojim pozitivnim in svetlim pogledom na vse, česar se loti, motivira svoje zaposlene, da postanejo še boljši.

Raziskovalno vprašanje 3:

Kakšen pomen pripisujejo voditelji podjetij Apple Inc., Oracle Corporation in Tesla Inc. čustveni inteligentnosti v vodenju podjetij?

Po analizi izbranih sekundarnih virov ugotavljam, da problem nastopi, ko se karizmatično vodenje, ki je podprto z elementi čustvene inteligentnosti, sprevrže v narcistično vodenje, kjer pa je manjka čustvene inteligentnosti očitna. Tako Steve Jobs kot tudi Larry Ellison in Elon Musk imajo narcistično težnjo, ki je podprta z impulzivnim vedenjem in občutljivostjo na kritiko. Ker so vsi trije izbrani voditelji strokovnjaki na svojem področju, delujejo predvsem neodvisno, izredno pomembna pa sta jim tudi moč in slava. V medijih se nemalokrat pojavljajo kot voditelji, ki izkoriščajo svoje zaposlene, ustvarjajo teror in s tem posledično neprijetno delovno vzdušje. So nepopustljivi pri uresničevanju svojih ciljev in jim po večini ni mar, kakšna bo pot do cilja. Vzajemen odnos, ki ga imajo s svojimi sledilci, je v resnici pogosto le navidezen. Tu se pokaže pomanjkanje o zavesti čustvene inteligentnosti pri vodenju.

Raziskovalno vprašanje 4:

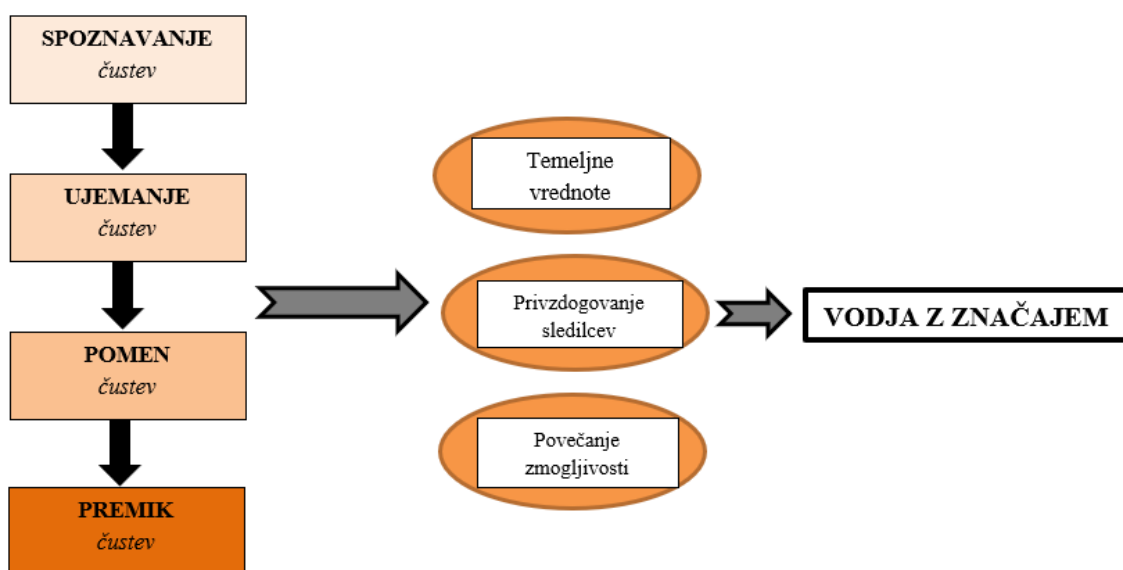
Ali pri svojem stilu vodenja, voditelji podjetij Apple Inc., Oracle Corporation in Tesla Inc. vključujejo elemente čustvene inteligentnosti?

Nasprotno so raziskave pokazale, da so kljub pomanjkanju zavesti o čustveni inteligentnosti pri vodenju, vsi trije izbrani voditelji pravzaprav visoko čustveno inteligentni. Justino Bariso, ki je preučeval čustveno inteligentnost Steva Jobsa je ugotovil, da njegovo po navadi strogo in nepopustljivo vodenje ni bilo takšno zaradi pomanjkanja čustvene zavesti, temveč ravno nasprotno. Znal se je prilagoditi ljudem na način, kako razumeti njihove notranje misli in vedeti, kako z njimi ravnati-jih privzdigniti ali po svoji volji poškodovati. Bariso še dodaja, da je Steve Jobs primer voditelja, kjer se čustvena inteligentnost manifestira na različne načine. Med drugim je analiziral tudi čustveno inteligentnost Elona Muska, ki se kaže skozi pet elementov: intelekt, neskladnost, previdnost, čustvenost in altruizem. To so po mnenju Barisa lastnosti, ki so naredile Muska visoko čustveno inteligentnega. Po prebrani literaturi in sekundarnih virih ugotavljam, da Larry Ellison kljub zavedanju, da je človeški kapital najdragocenejše premoženje podjetja, pri svojem stilu vodenja vključuje še najmanj elementov čustvene inteligentnosti. To se kaže predvsem skozi pomanjkanje zaznavanja, vplivanja in upravljanja s čustvi zaposlenih. Drugi razlog za takšen sklep je pomanjkanje strokovne literature o čustveni inteligentnosti vodje podjetja Oracle Corporation.

3.6 Priporočilo za vodstva izbranih podjetij

Pomembnost inteligentnosti v reševanju problemov in doseganju ciljev je ključnega pomena pri vodenju. Čustva, podprta z inteligentnostjo, lahko vodji pomagajo sprejemati boljše odločitve. Čustva so oblika podatkov in veliki voditelji so sposobni vključiti vse vire podatkov pri sprejemanju pomembnih odločitev. Zato si morajo voditelji prizadevati za integracijo čustvene inteligentnosti v vodenje podjetij (Caruso & Rees, 2019). V zadnjem poglavju magistrskega dela sem zato na podlagi članka z naslovom »Developing Leaders of Character with Emotional Intelligence«, ki sta ga letos napisala avtorja David Caruso in Lisa Rees pripravila priporočilo za vodstvo izbranih podjetij z vidika čustvene inteligentnosti. Avtorja sta razvila koncept vodje z značajem in izpostavila ključne pomembnosti, ki so bistvene za učinkovito ter čustveno inteligentno vodenje. Spodnja slika 20 prikazuje načrt čustvene inteligentnosti, kjer se lastnosti vodje z značajem integrirajo v čustveno inteligentno vodenje.

Slika 20: Načrt čustvene inteligentnosti



Prirjeno po Caruso & Rees (2019, str. 46).

Prvič, vodja naj vadi temeljne vrednote integritete. Preprosto je živeti po svojih vrednotah, ko gre vse po načrtu. Ko pa stvari postanejo stresne, so zmožnosti vrednot na preizkušnji. Prepoznavanje svojih občutkov in občutkov drugih pomaga vodji identificirati signale o tem, kaj se resnično dogaja v podjetju in preprečiti moteč hrup. Vaja temeljnih vrednot zahteva upravljanje s čustvi tudi takrat, ko so čustva neprijetna; na primer žalost, jeza in strah. Drugič, vodja naj privzdiguje sledilce, da dosežejo najboljšo različico sebe. Gre za sposobnost, da razumejo izvor, vzroke in smeri čustev voditeljem omogoča vpogled v druge ljudi oziroma njihove sledilce. Zmožnost, da se povežejo z drugimi na čustveni ravni omogoča voditeljem razvoj empatije do svoji sledilcev. Razumevanje čustev drugih tako

zagotavlja kognitivno empatijo, ki ima lahko tudi motivacijsko vlogo. Vodja, če postane strokovnjak za upravljanje čustev drugih, lahko sledilcem ponudi pomoč za razvoj strategije pri soočanju s stresom. In tretjič, vodja naj poveča svoje zmogljivosti. Kot smo že omenjali, voditelji z višjo čustveno inteligentnostjo dosegajo svoje cilje z integriteto. Izkazujejo skrb za svoje zaposlene. Znaajo motivirati in se povezati z drugimi ter se uspešno spopadajo z izzivi in vzbujajo zaupanje v odnose (Caruso & Rees, 2019).

Sočasni proces pri načrtu čustvene inteligentnosti je integracija čustev v vodenje. V prvem koraku se mora vodja naučiti spoznavati čustva, tako svoja kot čustva drugih. Spoznati mora čustva v okolju, se jih naučiti natančno izražati ter razlikovati med resničnimi in ponarejenimi čustvenimi izrazi. V drugem koraku sledi ujemanje čustev. Čustva namreč olajšajo povezavo z drugimi ljudmi in dajejo prednost razmišljanju in neposredni pozornosti. Prav tako olajšajo sprejemanje perspektive z uporabo spodbudnih sprememb razpoloženja. V tretjem koraku se mora vodja zavedati pomen čustev in znati določiti vzrok za določeno razpoloženje ali čustvo. Pomembno je razumeti, da se lahko čustva s časoma spremenijo in priznavati kulturne razlike pri vrednotenju le teh. v zadnjem, četrtem koraku, govorimo o premiku čustev. To pomeni odprtost do prijetnih in neprijetnih čustev, ki služijo kot posredovana informacija, upravljanje lastnih čustev in čustev drugih, da bi dosegli željen cilj ter razvijanje strategije za vzdrževanje, zmanjševanje ali povečevanje čustev (Caruso & Rees, 2019). Ne glede na to, ali gre za avtentični, transformacijski ali karizmatični slog vodenja, ima čustvena inteligentnost veliko vlogo pri uspešnosti vodenja podjetja. Zato bi bilo smiselno posvetiti več pozornosti psihološkim dejavnikom, ki vplivajo na vsesplošno dobro počutje v podjetju, tako s strani vodij kot tudi njihovih sledilcev oziroma zaposlenih.

SKLEP

Karizmatično vodenje je stil vodenja, ki temelji na čustvih. Je proces, v katerem se vodja obravnava kot član skupnosti in ne kot član, ki je pristojen za svoje sledilce. Razmerje med vodjo in sledilcem je tisto, ki definira vodjo. Odnos je interaktivne narave. Sledilci bodo sledili takrat, ko bodo njihove vrednote enake vrednotam vodje. V nasprotju s splošnim prepričanjem je karizma lahko odnos med vodjo in sledilcem in ne zgolj vrlina, ki jo poseiblja posameznik. Vedno več vodij se obrača h karizmatičnemu stilu vodenja, a najbolj pomembna je uravnoteženost; zveza čustvenega in duhovnega je bistvenega pomena za uspeh posameznika kot vodje (Fragouli, 2018). Zato sem se odločila za analizo karizmatičnega vodenja in čustvene inteligentnosti izbranih voditeljev, ki veljajo za najbolj karizmatične osebnosti v poslovnem svetu današnjega časa: Steva Jobsa, Larryja Ellisona in Elona Muska.

Osnovni cilj magistrskega dela je s pomočjo tuje strokovne literature prikazati povezavo karizmatičnega vodenja in čustvene inteligentnosti prikazati njun vpliv na izbranih primerih.

V **prvem poglavju** sem raziskovala konstrukt karizmatičnega vodenja. Sprva sem preučila konstrukt karizme, ki je bil osnova za nadaljnje razumevanje karizmatičnega vodenja. Razdelala sem evolucijski pogled in etične vidike izbranega sloga vodenja. Ugotovila sem, da imajo sledilci precejšnjo vlogo v interaktivnem karizmatičnem odnosu, zato sem jim namenila celotno poglavje v magistrskem delu. Podrobneje sem preučila tudi vpliv medkulturnih razlik na karizmatično vodenje ter prvo poglavje zaključila s temno stranjo, ki jo lahko prinaša karizmatično vodenje. V **drugem poglavju** sem raziskovala konstrukt čustvene inteligentnosti. Sprva sem preučila konstrukt čustev, ki je bil (podobno kot v prvem poglavju konstrukt karizme) temelj za nadaljnje raziskovanje. Spoznala sem tradicionalni pristop k čustveni inteligentnosti in predstavila različne modele le te. V nadaljevanju sem raziskovala, kakšna sta pomen in uporaba čustev in čustvene inteligentnosti v vodenju. Drugo poglavje sem zaključila s kritiko konstrukta čustvene inteligentnosti. V zadnjem, **tretjem poglavju** magistrskega dela, sem izvedla kvalitativno raziskavo karizmatičnega vodenja in čustvene inteligentnosti na izbranih primerih: Steve Jobs (Apple Inc.), Larry Ellison (Oracle Corporation) in Elon Musk (Tesla Inc.). Na začetku sem predstavila vsako podjetje posebej. Nato sem opisala stil vodenja izbranih voditeljev in s pomočjo analize sekundarnih virov odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja. Priporočila za vodstva izbranih podjetij sem na koncu tretjega podjetja pripravila glede na prebrano literaturo.

V magistrskem delu sem **izpolnila** tako osnovni cilj kot tudi pomožne cilje. **Potrdila** sem **temeljno tezo**, ki pravi, da čustvena inteligentnost neposredno in pozitivno vpliva na razvoj karizmatičnega vodenja. Vpliv karizmatičnega vodenja je močnejši takrat, ko je nivo čustvene inteligentnosti vodje višji. Čustvena inteligentnost vodje bo pozitivno vplivala na vodenje, ki pripomore k večji uspešnosti podjetja. Na **raziskovalna vprašanja** sem odgovorila s pomočjo znanstvene literature v teoretičnem delu naloge in analizo sekundarnih virov v raziskovalnem delu.

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela: **teoretični in raziskovalni**. Teoretični del temelji na prebrani tuji znanstveni in strokovni literaturi, kjer sem uporabljala deskriptivno in komparativno metodo. V raziskovalnem delu sem na podlagi pridobljenih, javno dostopnih sekundarnih virov opisala tri izbrana podjetja (Apple Inc., Oracle Corporation in Tesla Inc.) in analizirala sloge vodenja njihovih vodij (Steva Jobsa, Larryja Ellisona in Elona Muska) z vidika čustvene inteligentnosti. Na podlagi novejšega članka »Developing Leaders of Character with Emotional Intelligence« avtorjev Davida Carusa in Lise Rees sem pripravila **priporočilo** za vodstvo izbranih podjetij.

Magistrsko delo ima vsebinske in metodološke **omejitve**. Vsebinske omejitve so nastale zaradi uporabe sekundarnih virov. To omejitev sem skušala preseči z uporabo čim več različnimi viri, s čimer sem se lažje izognila pristranskosti. Metodološke omejitve, ki so nastale zaradi morebitne subjektivnosti analize pri raziskovalnem delu, sem s pregledom kritik strokovnjakov poskušala kar se da premestiti.

LITERATURA IN VIRI

1. Adamovich, K. (2019). Oracle founder Larry Ellison and his secrets for success. *PaySpace Magazine*. Pridobljeno 6. oktobra 2019 iz <https://payspacemagazine.com/tech/oracle-founder-larry-ellison-and-his-secrets-for-success/>
2. Aktas, M., Gelfand, M. J. & Hanges, P. J. (2016). Cultural tightness–looseness and perceptions of effective leadership. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 47(2), 294-309.
3. Apple Inc. (2019). *Apple*. Pridobljeno 24. avgusta 2019 iz <https://www.apple.com>
4. Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H. & Huy, Q. N. (2017). Integrating emotions and affect in theories of management. *Academy of Management Review*, 42(2), 175-189.
5. Bachkirov, A. A. (2015). Managerial decision making under specific emotions. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 861-874.
6. Badri-Harun, A., Zainol, M. R., Amar, A. & Shaari, Z. H. (2016). Emotional intelligence as mediator between leadership styles and leadership effectiveness: A theoretical framework. *International Review of Management and Marketing*, 6(1), 116-121.
7. Bariso, J. (2018). Was Steve Jobs Emotionally Intelligent? The Answer May Surprise You. *Inc*. Pridobljeno 6. oktobra 2019 iz <https://www.inc.com/justin-bariso/was-steve-jobs-emotionally-intelligent-answer-may-surprise-you.html>
8. Berger, L. (2017). Is Your Dog More Emotionally Intelligent Than You? *HuffPost*. Pridobljeno 6. septembra 2019 iz https://www.huffpost.com/entry/is-your-dog-more-emotionally-intelligent-than-you_b_58c97634e4b04e44ccab0045?guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAMcYIotYjzC9IV7Qmx2jo5m1qas68tTQCmgzHDkdULcLyTedo_QdGnXbChvdv4cee8hHYGlt0niEMBHSZdRo2tm2sjOgNIxpodBKfTQu3n6rkzmQqwQOYXK7PShSPqvCONg9xR5jHeeUuZUEr2XZrhqucXnHU5gExnYjY8CvuWCU&guccounter=2
9. Bericat, E. (2016). The sociology of emotions: Four decades of progress. *Current Sociology*, 64(3), 491-513.
10. Caruso, D. R., Bhalerao, H. & Karve, S. (2016). Special issue on emotional intelligence. *Business Perspectives and Research*, 4(1), ix-xii.
11. Caruso, D. & Rees, L. (2019). Developing Leaders of Character with Emotional Intelligence. *The Journal of Character & Leadership Development*, 6(1), 43-51.
12. Chan, R. (2019). Elon Musk says people can buy seats to Mars after the first orbital Starship prototype completes its test flight. *Business Insider*. Pridobljeno 6. septembra 2019 iz <https://www.businessinsider.de/elon-musk-mars-starship-orbit-2019-6?r=US&IR=T>
13. Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110-126.

14. Dabke, D. (2016). Impact of leader's emotional intelligence and transformational behavior on perceived leadership effectiveness: A multiple source view. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 27-40.
15. David, B. (2018). Oracle Corporation (NYSE:ORCL) unveils a Cloud Campus in Austin, Texas. *Tech Stock Insider*. Pridobljeno 3. septembra 2019 iz <https://techstockinsider.com/oracle-corporation-nyseorcl-unveils-cloud-campus-austin-texas/>
16. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
17. Dippenaar, M. & Schaap, P. (2017). The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), 1-16.
18. Doe, R., Ndinguri, E. & Phipps, S. T. (2015). Emotional intelligence: The link to success and failure of leadership. *Academy of Educational Leadership Journal*, 19(3), 105.
19. Ekman, P. (2016). What scientists who study emotion agree about. *Perspectives on Psychological Science*, 11(1), 31-34.
20. Etherington, D. (2017). Tesla Motors, Inc. is now officially Tesla, Inc. *Tech Crunch*. Pridobljeno 5. septembra 2019 iz https://techcrunch.com/2017/02/01/tesla-motors-inc-is-now-officially-tesla-inc/?guccounter=1&guce_referrer_us=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_cs=4iTip7IViSBpz5CTZuxrIA
21. Finkelstein, S. (2016). Secrets of the superbosses. *Harvard Business Review*, 94(1), 104-107.
22. Finkle, T. A. & Scoresby, R. B. (2012). Larry Ellison and Oracle Corporation. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 18(7), 111.
23. Ford, J. & Harding, N. (2018). Followers in leadership theory: Fiction, fantasy and illusion. *Leadership*, 14(1), 3-24.
24. Fragouli, E. (2018). The dark-side of charisma and charismatic leadership. *The Business & Management Review*, 9(4), 298-307.
25. Fuller, P. J., Galvin, B. M. & Ashforth, B. E. (2018). Larger than life. *Organizational Dynamics*, 47(1), 8-16.
26. Gebert, D., Heinitz, K. & Buengeler, C. (2016). Leaders' charismatic leadership and followers' commitment—The moderating dynamics of value erosion at the societal level. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 98-108.
27. Goleman, D. & Boyatzis, R. (2017). Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on. *Harvard Business Review*, 84(2), 1-5.
28. Grabo, A., Spisak, B. R. & van Vugt, M. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(4), 473-485.
29. Green, D. (2017). Priming the Organization for Change With Emotional Intelligence. *Medium*. Pridobljeno 3. septembra 2019 iz <https://medium.com/@diate.green/priming-the-organization-for-change-with-emotional-intelligence-296f4ad40ed5>

30. Grossmann, I., Huynh, A. C. & Ellsworth, P. C. (2016). Emotional complexity: Clarifying definitions and cultural correlates. *Journal of Personality and Social Psychology*, *111*(6), 895-916.
31. Heracleous, L. & Klaering, L. A. (2014). Charismatic leadership and rhetorical competence: An analysis of Steve Jobs's rhetoric. *Group & Organization Management*, *39*(2), 131-161.
32. Howell, J. M. & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of management review*, *30*(1), 96-112.
33. Humphreys, J., Zhao, D., Ingram, K., Gladstone, J. & Basham, L. (2010). Situational narcissism and charismatic leadership: A conceptual framework. *Journal of Behavioral and Applied Management*, *11*(2), 118.
34. Isaacson, W. (2012). The real leadership lessons of Steve Jobs. *Harvard business review*, *90*(4), 92-102.
35. Jacquart, P. & Antonakis, J. (2015). When does charisma matter for top-level leaders? Effect of attributional ambiguity. *Academy of Management Journal*, *58*(4), 1051-1074.
36. Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H. & Kang, M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, *28*(2), 104-132.
37. Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., Grégoire, J. & Leys, C. (2019). Improving emotional intelligence: a systematic review of existing work and future challenges. *Emotion Review*, *11*(2), 151-165.
38. Levy, S. (2019). Steve Jobs. *Britannica*. Pridobljeno 5. septembra 2019 iz <https://www.britannica.com/biography/Steve-Jobs>
39. Loizos, C. (2018). Billionaire Larry Ellison has a new consumer wellness company called Sensei. *Tech Crunch*. Pridobljeno 5. septembra 2019 iz <https://techcrunch.com/2018/03/19/billionaire-larry-ellison-has-a-new-consumer-wellness-company-called-sensei/>
40. Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard business review*, *78*(1), 68-78.
41. Mattingly, V. & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, *29*(2), 140-155.
42. Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, *8*(4), 290-300.
43. McClellan, J., Levitt, K. & DiClementi, G. (2017). Emotional Intelligence and Positive Organizational Leadership: A Conceptual Model for Positive Emotional Influence. *Journal of Behavioral and Applied Management*, *17*(3), 2626.
44. Mejia, Z. (2017). What you can learn about Elon Musk emotional intelligence. *Cnbc*. Pridobljeno 7. septembra 2019 iz <https://www.cnbc.com/2017/08/29/what-you-can-learn-from-elon-musk-about-emotional-intelligence.html>
45. Menges, J. I., Kilduff, M., Kern, S. & Bruch, H. (2015). The awestruck effect: Followers suppress emotion expression in response to charismatic but not individually considerate leadership. *The Leadership Quarterly*, *26*(4), 626-640.

46. Mittal, R. (2015). Charismatic and transformational leadership styles: A cross-cultural perspective. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 26.
47. Munson, B. (2019). Apple TV+ needs a lot of subscribers to impact Apple's earnings, analyst says. *Fierce Video*. Pridobljeno 3. septembra 2019 iz <https://www.fiercevideo.com/video/apple-tv-needs-a-lot-subscribers-to-impact-apple-s-earnings-analyst-says>
48. Nabih, Y., Metwally, A. H. & Nawar, Y. S. (2016). Emotional intelligence as a predictor of leadership effectiveness. *The Business & Management Review*, 7(5), 133.
49. Nikoloski, K. (2015). Charismatic leadership and power: Using the power of charisma for better leadership in the enterprises. *Journal of Process Management. New Technologies*, 3(2), 18-26.
50. Oracle Corporation. (2019). *Corporate*. Pridobljeno 24. avgusta 2019 iz <https://www.oracle.com/corporate/>
51. Petrides, K. V., Mikolajczak, M., Mavroveli, S., Sanchez-Ruiz, M. J., Furnham, A. & Pérez-González, J. C. (2016). Developments in trait emotional intelligence research. *Emotion Review*, 8(4), 335-341.
52. Pfeiffer, S. I. (2001). Emotional intelligence: Popular but elusive construct. *Roeper Review*, 23(3), 138-142.
53. Pober, J. (2018). What Emotions Really Are (In the Theory of Constructed Emotions). *Philosophy of Science*, 85(4), 640-659.
54. Reuters. (2019a). *AAPL.OQ*. Pridobljeno 25. avgusta 2019 iz <https://www.reuters.com/companies/AAPL.OQ>
55. Reuters. (2019b). *ORCL.N*. Pridobljeno 28. avgusta 2019 iz <https://www.reuters.com/companies/ORCL.N>
56. Reuters. (2019c). *TSL.OQ*. Pridobljeno 25. avgusta 2019 iz <https://www.reuters.com/companies/TSLA.OQ>
57. Sandberg, Y. & Moreman, C. M. (2015). Common threads among different forms of charismatic leadership. *Journal of Religion and Business Ethics*, 3(1), 19.
58. Shah, T. & Mulla, Z. R. (2013). Leader motives, impression management, and charisma: A comparison of Steve Jobs and Bill Gates. *Management and Labour Studies*, 38(3), 155-184.
59. Song, M., Jung, Y. J., Oh, J. & Choi, S. (2015). Oracle Case. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 21(6), 31.
60. Sonnenfeld, J. A. (2013). Steve Jobs' Immortal Quest and the Heroic Persona. *Journal of Business and Management*, 19(1), 59-68.
61. Steffens, N. K., Peters, K., Haslam, S. A. & van Dick, R. (2017). Dying for charisma: Leaders' inspirational appeal increases post-mortem. *The Leadership Quarterly*, 28(4), 530-542.
62. Takala, T. (2010). Dark leadership, charisma and trust. *Psychology*, 1(1), 59-63.
63. Tesla Inc. (2019). *About Tesla*. Pridobljeno 24. avgusta 2019 iz https://www.tesla.com/en_GB/about

64. Verčič, A. T. & Verčič, D. (2011). Generic charisma—Conceptualization and measurement. *Public Relations Review*, 37(1), 12-19.
65. Vergauwe, J., Wille, B., Hofmans, J., Kaiser, R. B. & De Fruyt, F. (2018). The double-edged sword of leader charisma: Understanding the curvilinear relationship between charismatic personality and leader effectiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(1), 110.
66. Yauney, R. H. (2018). Leadership Development: A Study of Elon Musk. *Marriott Student Review*, 2(2), 4.
67. Yu, H. H. (2013). Decoding Leadership: How Steve Jobs Transformed Apple to Spearhead a Technological Informal Economy. *Journal of Business & Management*, 19(1), 33-44.