

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ČUSTVENA INTELIGENTNOST IN ORGANIZACIJSKA KLIMA V
PODJETJU VITRUM**

Ljubljana, oktober 2016

JASNA VIČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Jasna Vičič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Čustvena inteligentnost in organizacijska klima v podjetju Vitrum, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem dr. Antončič Boštjanom

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 poskrbel/-a, 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, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA	3
1.1 Opredelitev pojma organizacijska kultura podjetja	3
1.1.1 Splošna definicija organizacijske kulture podjetja	3
1.1.2 Scheinova definicija organizacijske kulture	4
1.1.3 Značilnosti organizacijske kulture	5
1.1.4 Handyjeva tipologija organizacijskih kultur	6
1.1.5 Tipologija organizacijske kulture glede na družabnost in racionalnost	9
1.1.6 Cameron – Quinn tipologija	11
1.2 Opredelitev pojma organizacijska klima v podjetju	13
1.3 Podobnosti in razlike med organizacijsko kulturo in klimo	14
2 ČUSTVA IN ČUSTVENA INTELIGENCA	15
2.1 Opredelitev čustev	15
2.2 Opredelitev čustvene inteligence	17
2.2.1 Definicija čustvene inteligence	17
2.2.2 Merjenje čustvene inteligence	27
2.3 Čustvena inteligenca v poslovnem svetu	31
2.3.1 Čustveno inteligentni zaposleni	31
2.3.2 Čustveno inteligentni vodje	35
2.3.3 Čustveno inteligentna organizacija	37
3. EMPIRIČNA RAZISKAVA	38
3.1 Opis podjetja, njegove kulture in klime	38
3.1.1 Opis podjetja Vitrum d.o.o.	38
3.1.2 Organizacijska kultura podjetja Vitrum d.o.o.	39
3.1.3 Organizacijska klima v podjetju Vitrum d.o.o.	41
3.2 Opredelitev problema, namen in cilj raziskave	42
3.2.1 Opredelitev problema raziskave	42
3.2.2 Namen in cilj raziskave	42
3.3 Metodologija zbiranja podatkov	43
3.4 Analiza anketnega vprašalnika	45
3.4.1 Analiza čustvene inteligence posameznih zaposlenih	45
3.4.2 Analiza čustvene inteligence kolektiva po sklopih	49
3.4.3 Analiza profila čustvene inteligence podjetja Vitrum d.o.o.	57
3.5 Predstavitev ugotovitev	58
3.5.1 Čustvena inteligenca in organizacijska klima v podjetju Vitrum d.o.o.	58
3.5.2 Čustvena inteligenca in organizacijska kultura v podjetju Vitrum d.o.o.	60

SKLEP	61
--------------------	-----------

LITERATURA IN VIRI	63
---------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Ravni organizacijske kulture in njihova interakcija.....	5
Slika 2: Kultura moči	7
Slika 3: Kultura vlog	8
Slika 4: Kultura nalog	8
Slika 5: Kultura osebnosti	9
Slika 6: Kultura organizacije.....	10
Slika 7: Model konkurenčnih vrednot – CVF	11
Slika 8: Pregled osnovnih čustev	17
Slika 9: Konceptualizacija čustvene inteligence	20
Slika 10: Štiri - delni model čustvene inteligence.....	21
Slika 11: Čustvena inteligenca	22
Slika 12: Logotip podjetja Vitrum d.o.o.	39

KAZALO TABEL

Tabela 1: Štiri-delni model čustvene inteligence, merjen z MSCEIT.....	28
Tabela 2: Točkovanje odgovorov.....	29
Tabela 3: Točkovanje odgovorov celotnega sklopa.....	29
Tabela 4: Tabela za razbiranje profila čustvene inteligence	30
Tabela 5: Nivo razvitosti čustvene inteligence	30
Tabela 6: Vodstveni slogi na kratko.....	36
Tabela 7: Vodstveni slogi na kratko.....	37
Tabela 8: Tip organizacijske kulture - sedanje stanje	40
Tabela 9: Tip organizacijske kulture - zeleno stanje.....	40
Tabela 10: Stopnja čustvene inteligence anketiranca št. 1	45
Tabela 11: Stopnja čustvene inteligence anketiranca št. 2	46
Tabela 12: Stopnja čustvene inteligence anketiranca št. 3	47
Tabela 13: Stopnja čustvene inteligence anketiranca št. 4.....	47
Tabela 14: Stopnja čustvene inteligence anketiranca št. 5	48
Tabela 15: Stopnja čustvene inteligence anketiranca št. 6	48
Tabela 16: Stopnja čustvene inteligence anketiranca št. 7	49
Tabela 17: Čustvena razvitost sklopa SAMOZAVEDANJE.....	50
Tabela 18: Odgovori v sklopu SAMOZAVEDANJE	50
Tabela 19: Čustvena razvitost sklopa SAMONADZOR.....	51

Tabela 20: Odgovori v sklopu SAMONADZOR.....	52
Tabela 21: Čustvena razvitost sklopa MOTIVACIJA.....	52
Tabela 22: Odgovori v sklopu MOTIVACIJA.....	53
Tabela 23: Čustvena razvitost sklopa EMPATIJA.....	54
Tabela 24: Odgovori v sklopu EMPATIJA.....	55
Tabela 25: Čustvena razvitost sklopa DRUŽABNE SPRETNOSTI	55
Tabela 26: Odgovori v sklopu DRUŽABNE SPRETNOSTI.....	56
Tabela 27: Profil čustvene inteligence podjetja Vitrum d.o.o.	57

UVOD

Tako v zasebnem kot tudi v poslovnem svetu se srečujemo s situacijami, v katerih smo primorani uporabljati določeno mero inteligentnosti. Inteligentnost pa ni le umske narave, temveč poznamo tudi čustveno inteligentnost ali čustveno inteligenco (gre namreč za sopomenki, tekom magistrske naloge bom uporabljala izraz čustvena inteligenca). Da bi bil človek uspešen, potrebuje oboje, tako umsko kot čustveno inteligenco. Vse pogosteje se poudarja, v zasebnem in tudi poslovnem svetu, da dobro razvita umska inteligenca oziroma visok inteligenčni kvocient ni dovolj za uspešno življenje, velikokrat igra pomembnejšo vlogo prav čustvena inteligenca.

Čustvena inteligenca je prisotna in nepogrešljiva tudi v poslovnem svetu, obstajala je že od nekdaj, vendar se o tem ni veliko govorilo. Bila je in še vedno je sestavni del postopka zaposlovanja ljudi oziroma izbiranja kandidatov na podlagi življenjepisov, priporočilnih pisem in razgovorov (Wood & Tolley, 2004, str. 7). Nekateri so celo mnenja, da je čustvena inteligenca na delovnem mestu pomembnejša od inteligenčnega kvocienta ali celo, da so lahko delavci z nižjim inteligenčnim kvocientom in višjo ravniyo čustvene inteligence na boljših položajih kot tisti z visokim inteligenčnim kvocientom in nižjo ravniyo čustvene inteligence.

Pomembna pa ni le za uspešno življenje posameznikov, temveč tudi za poslovanje podjetij. Na odločitev strank za nakup v določenem podjetju, na primer, ne vplivajo samo ugodne cene, ampak ključno vlogo igra prav odnos zaposlenih v tem podjetju. Pomemben pa ni le odnos zaposlenih med seboj, temveč je poleg tega seveda pomemben tudi odnos do poslovnih partnerjev podjetja, dobaviteljev, strank. Brez pravega odnosa ni sodelovanja, ni zvestobe kupcev in ker se njihove slabe novice širijo hitro kot požar, prav tako ni novih kupcev. Čustvena inteligenca torej nosi poglaviten delež krivde oziroma zasluge pri vseh teh odnosih, slabih ali dobrih.

Kakšen odnos bo imel neki posameznik, pa je odvisno od njegovega zadovoljstva s samim seboj, od nadzora, ki ga ima nad seboj in nad svojimi čustvi, od želje po uspešnem odnosu z drugimi, od zmožnosti zaznavanja in vživljanja v čustva drugih ter od zmožnosti vzbujanja zaželenega odzivanja v drugih. Vse te potrebne zmožnosti in še katere druge pa so strokovnjaki poimenovali kar čustvena inteligenca. Goleman, ki velja za pionirja glede raziskovanja čustvene inteligence, je le-to razdelil na pet komponent, ki jih vsak posameznik potrebuje za uspešno zasebno ter poslovno življenje. Te komponente so: 1) zavedanje sebe ali samozavedanje, 2) obvladovanje sebe ali samonadzor, 3) motivacija, 4) empatija in 5) družabne spretnosti. Logično je torej, da višja kot je čustvena inteligenca pri posamezniku, večja je verjetnost, da bo le-ta imel tudi boljše odnose z drugimi ljudmi.

V poslovnem svetu pa niso pomembni le dobri odnosi nasploh, temveč se vse več poudarja tudi čustveno inteligentnim zaposlenim, čustveno inteligentnim vodjem ter

čustveno inteligentni organizaciji. Vsekakor je več kot očitno, da vsi trije pojmi izhajajo iz čustvene inteligence.

Delodajalci od svojih zaposlenih želijo več kot le umsko inteligenco, želijo si tudi dobro razvito čustveno inteligenco, kar je razvidno iz seznama želja delodajalcev glede svojih zaposlenih (Goleman, 2001, str. 25): 1) sposobnost poslušanja in besednega sporazumevanja, 2) prilagodljivost in ustvarjalno odzivanje na težave in ovire, 3) obvladovanje sebe, zaupljivost, delovna vnema, usmerjena k določenemu cilju, volja za nadaljnje razvijanje osebne kariere in ponos ob vsaki izpolnitvi naloge, 4) skupinska in medosebna učinkovitost, sodelovanje in timsko delo, spretno glajenje nesporazumov in 5) organizacijska učinkovitost, pripravljenost za čim večji osebni prispevek, sposobnost za vodenje. Vsemu naštetemu pa je podlaga čustvena inteligenca.

Prav tako si zaposleni od svojih vodij želijo, da niso le uspešni pri vodenju poslov, temveč tudi pri vodenju svojih zaposlenih. Vodenje zaposlenih pa vključuje tudi spodbujanje letih, mentorstvo, motiviranje in ustvarjanje pozitivnih čustev, čemur je zopet podlaga čustvena inteligenca.

Čustveno inteligentni zaposleni in čustveno inteligentni vodje pa tvorijo čustveno inteligentno organizacijo. Zanja sta značilni visoka stopnja organizacijske kulture ter prijetna organizacijska klima, pri čemer je čustvena inteligenca posameznikov ključnega pomena.

Iz vsega zgoraj povedanega lahko sklepamo, kako pomembna je čustvena inteligenca tudi v poslovnem svetu, zato bi bilo za vsako podjetje nujno, da se s tem pojmom približe seznanijo ter skušajo izboljšati vse, kar ta pojem zajema, če želi biti uspešno. Predmet preučevanja magistrske naloge je torej čustvena inteligenca, njena pomembnost ter vpliv na organizacijsko kulturo in klimo v izbranem podjetju. To podjetje je Vitrum d.o.o., majhno podjetje s sedmimi zaposlenimi, ki se ukvarja z distribucijo steklene embalaže.

Raziskovalno vprašanje magistrske naloge pa je naslednje: »Kakšen je pomen čustvene inteligence za organizacijsko kulturo in klimo v podjetju?«

Vsak posameznik lahko raven svoje čustvene inteligence izboljša, prvi pogoj za to pa je poznavanje samega pojma čustvene inteligence ter zavedanje svoje trenutne ravni letih. Zato je namen magistrske naloge predstaviti sam pojem v izbranem podjetju, pokazati, kako je ta vrsta inteligence pomembna za življenje ter delovanje posameznikov, za prijetno delovno okolje in klimo v podjetju ter nenazadnje za uspešno poslovanje podjetja. Osredotočila se bom na pomen čustvene inteligence za dobro klimo in primerno organizacijsko kulturo v podjetju. S pomočjo vprašalnika bom pridobila odgovore glede razvitosti čustvene inteligence zaposlenih v podjetju, koliko in na kakšen način s tem

pripomorejo oziroma škodujejo primerni organizacijski kulturi in klimi v podjetju ter tudi poslovanju.

Cilj magistrske naloge je ugotoviti pomen čustvene inteligence v podjetju, njen vpliv na ustvarjanje prijetne klime in vzpostavljanje prave organizacijske kulture podjetja. Preko vprašalnika bom pridobila podatke o razvitosti čustvene inteligence zaposlenih in z analizo odgovorov bom poskusila ugotoviti, ali imajo zaposleni dovolj visoko razvito čustveno inteligenco in ali je ta raven dovolj za vzpostavljanje dobre organizacijske kulture ter klime v podjetju.

V empiričnem delu magistrske naloge bom torej preučila, kakšna je kultura in klima v podjetju Vitrum d.o.o., razvitost čustvene inteligence pri zaposlenih ter kako le-ta vpliva na delovno okolje in klimo. Podatke bom zbrala s pomočjo vprašalnika in intervjujev z zaposlenimi, poleg tega pa bom lahko zaposlene tudi opazovala pri delu in vedenju. Sledila bo analiza pridobljenih podatkov, ki bo v glavnem opisne narave, saj je takšne vrste podatkov najlažje opisati z besedami ter prikazati rezultate tabelarično ali grafično.

Vsebino naloge bom razporedila na pet poglavij. V uvodnem poglavju sem predstavila predmet preučevanja naloge, opredelila sem namen in cilj naloge ter opisala pristop raziskovanja pri empiričnem delu magistrske naloge. V drugem poglavju bom najprej na splošno opredelila pojma organizacijska kultura ter organizacijska klima v podjetju. Tretje poglavje bo zgolj teoretične narave. Opredelila bom pojme čustva, čustvena inteligenca ter kakšno vlogo imajo le-ta v poslovnem svetu oziroma kako so povezana z zaposlenimi in vodstvom v podjetju in kaj pomenijo za podjetje kot celoto. Četrto poglavje predstavlja empirični del naloge. V začetku tega poglavja sem najprej predstavila podjetje Vitrum d.o.o. ter poskusila oceniti in predstaviti organizacijsko kulturo ter klimo v njem. V nadaljevanju poglavja pa sem opredelila problem, cilj in namen raziskave, predstavila sem metodologijo zbiranja podatkov, analizirala odgovore anketnega vprašalnika ter predstavila svoje ugotovitve. Peto poglavje pa predstavlja kratek zaključek, v katerem sem povzela bistvo magistrskega dela.

1 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA

1.1 Opredelitev pojma organizacijska kultura podjetja

1.1.1 Splošna definicija organizacijske kulture podjetja

Organizacijska kultura je kompleksen pojem, ki ga je težko definirati. Pojem naj bi se začel prvič pojavljati okoli leta 1950 v ZDA in od takrat je veliko avtorjev poskušalo opredeliti, kaj naj bi ta pojem pravzaprav pomenil. Nekatero definicije so si med seboj podobne, druge pa ne. Razlog za podobnosti oziroma razlike med definicijami tiči predvsem v tem, da so pojem v grobem poskušali definirati na tri načine: 1) kultura kot celota skupnih

spoznanj članov, kot skupni načini (vzorci) mišljenja članov organizacije, 2) kultura kot sistem skupnih simbolov članov organizacije (jezik, neverbalno komuniciranje, način reševanja konfliktov, vzpostavljanja prijateljstva...) in 3) kultura kot izraz nezavednih procesov (skupna prepričanja, temeljne domneve...) (Kavčič, 2011, str. 11).

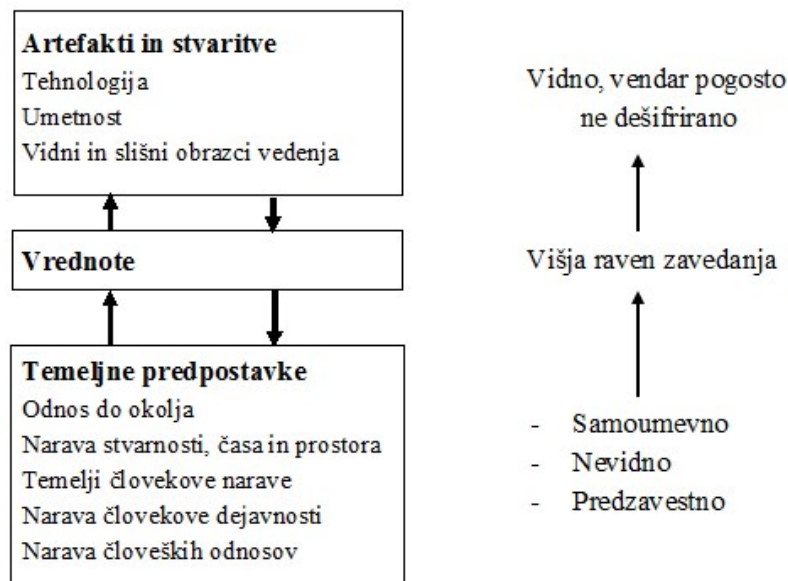
Na spletni prosti enciklopediji, pa najdemo to definicijo razloženo malce razumljivejše: »Organizacijska kultura je celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanjosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema. Preko vseh navedenih elementov se neka organizacijska kultura tudi razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema. Predstavlja način, kako organizacija rešuje probleme, da doseže svoje zastavljene cilje in preživi skozi čas.«

1.1.2 Scheinova definicija organizacijske kulture

Precej znana definicija organizacijske kulture je definicija Edgarja Scheina. Zapisana je na veliko načinov, v več obdobjih, a vendar je končna formalna definicija napisana nekako takole (Schein, 2004, str. 17): Organizacijska kultura je vzorec skupnih osnovnih predpostavk, ki jih je določena skupina odkrila, ko se je učila reševati probleme zunanje adaptacije in notranje integracije, ki so se pokazale za dovolj dobre, da jih sprejme kot veljavne in zato nauči nove člane skupine, da je to pravi način zaznavanja, mišljenja in čutenja teh problemov.

Organizacijsko kulturo se lahko analizira na različnih ravneh. Schein (1984, str. 3, 4) jo je razdelil na tri ravni. Prva in najosnovnejša raven naj bi bila to, kar organizacija ustvari, kar je vidno in postavljeno v okolje. To so: okolje organizacije, ki si ga je zgradila, njena arhitektura, tehnologija, postavitve pisarn, navade oblačenja, vidni in slišni obrazci vedenja zaposlenih itd. Vedenje ljudi in vzrok, zakaj se tako vedejo, pa pojasnjujejo vrednote, ki predstavljajo drugo raven organizacijske kulture. Vrednote so lahko: 1) skrajne, nevprašljive, samoumevne vrednote, za katere bi bila beseda predpostavke skoraj bolj primerna ter 2) vprašljive, odkrite, sprejemljive vrednote, za katere je bolj uporabna beseda vrednote. Za pravo razumevanje organizacijske kulture pa se je potrebno poglobiti do temeljnih predpostavk, ki pa so običajno nezavedne, vendar praktično določajo, kako zaposleni zaznavajo, mislijo in čutijo. Med temeljne predpostavke pa spadajo: odnos do okolja, narava stvarnosti, časa in prostora, temelji človekove narave, narava človekove dejavnosti ter narava človeških odnosov. Te temeljne predpostavke so samoumevne, privzete kot pravilne, so naučene in močnejše kot vrednote. Predstavljajo pa tretjo raven organizacijske kulture. Te tri ravni organizacijske kulture in njihove sestavne dele pa prikazuje naslednja slika.

Slika 1: Ravni organizacijske kulture in njihova interakcija



Vir: E.H. Schein, *Coming to a new awareness of organizational culture*, 1984, str. 4.

1.1.3 Značilnosti organizacijske kulture

Kot vsaka stvar naj bi tudi organizacijska kultura imela svoje značilnosti. Tako Kasper (v Kavčič, 2011, str. 26) kot značilne lastnosti organizacijske kulture predstavlja naslednje sestavine:

- 1) **Organizacijska kultura je socialna tvorba.** En sam posameznik ne more narediti kulture, za to je potrebno več ljudi. Moramo jo pojmovati kot socialni pojav. Na kratko rečeno: ni kulture, če ni skupine.
- 2) **Organizacijska kultura uravnava obnašanje članov.** Kultura uravnava življenje in vedenje posameznikov. Življenje uravnava z oblikovanjem medčloveških odnosov, vedenje pa uravnava tako, da je funkcionalno za ohranitev socialnega sistema. To uravnavanje poteka ne glede na to, ali se posameznik kulture, v kateri živi, zaveda ali ne.
- 3) **Organizacijska kultura je proizvod ljudi.** Kultura je rezultat posameznikovega in skupinskega delovanja. Gre za trajni urejevalni proces v skupini ali organizaciji. To urejanje pa poteka na dveh ravneh: 1) zavestno urejanje z načrtovanimi akcijami ter 2) spontano urejanje, ki se razvija samo.
- 4) **Organizacijska kultura je splošno sprejeta.** Sprejetost organizacijske kulture je nujna. Višja kot je stopnja sprejetosti, bolje je. Dlje kot posameznik živi v sistemu, večja je harmonija med individualnimi in sistemskimi predstavami in višja je stopnja sprejetosti. Pri določenih posameznikih lahko pride do tako visoke stopnje sprejetosti, da kulturne vrednote tudi živijo. Še vedno pa lahko prihaja do individualnih ali skupinskih razlik glede kulture, ki znajo biti tudi precej velike.

- 5) **Organizacijska kultura nastaja postopno.** Vsaka kultura ima začetke v preteklosti in se je razvijala preko nekih uspešnih oblik reševanja problemov skupine, se avtonomno oblikovala in postala uporaben odgovor tudi za nove in drugačne probleme. Kar se je enkrat sprejelo v kulturo, se je tudi dolgoročno ohranilo, ne glede na to, ali je za sistem še funkcionalno ali ne. Gre torej za socialno dediščino v organizaciji, vsoto prepričanj in vzorcev oziroma pravil vedenja, ki se prenašajo iz roda v rod.
- 6) **Organizacijsko kulturo se da naučiti.** To je bistveno, da se organizacijska kultura ohranja. Proces učenja kulture je dolgoročen, določen je z dostopnostjo kulture, s pospeševalci kulture in s stopnjo sprejemljivosti posameznika za kulturo. Pripravljenost prevzeti kulturo sega vse od soglasja z njo, pa do identifikacije in ponotrnanja kulture, pri tem pa je pomembna aktivna vloga že starih članov organizacije. Prisoten je tudi podzavestni proces učenja.
- 7) **Organizacijska kultura je prilagodljiva.** Prilagodljivost organizacijske kulture sicer ni nujna in se ne zgodi vedno, je pa potrebno poudariti, da lahko organizacija propade zaradi prepočasnega ali sploh ne prilagajanja organizacijske kulture novim razmeram.
- 8) **Organizacijska kultura je zavestna in nezavedna.** Kultura je sestavljena iz 1) čustvenih elementov, to so vrednote in norme, ki uravnavajo obnašanje članov in iz 2) kognitivnih elementov, sem spada znanje in izkušnje o uspešnih rešitvah problemov, ki se jih uporablja pri sprejemanju novih dražljajev iz okolja in se jih interpretira na star, uveljavljen način. Kultura se torej bolj pogosto pojavlja v obliki samoumevnosti, ko nečesa posameznik ne preverja, temveč avtomatsko, ne pa toliko zavestno, uporablja.
- 9) **Organizacijska kultura ni neposredno oprijemljiva.** Spoznavanje kulture je nemogoče z neposrednim seciranjem v smislu naravoslovnih znanosti, jo je pa mogoče spoznati na vse druge posredne načine. Kljub temu, da se avtorji delijo na tiste, ki vztrajajo pri njenem »notranjem bistvu«, pri temeljnih predpostavkah itd., in druge, ki se osredotočajo bolj na predmetno raven (proizvode in storitve), pa so si vsi enotni, da so kulturne vsebine neka globlja stvar.
- 10) **Organizacijska kultura je dosežek in/ali proces.** Organizacijsko kulturo lahko praktično obravnavamo na tri načine: 1) kot dosežek oziroma lastnost (organizacija ima kulturo), 2) kot proces (organizacija je kultura) in 3) kot oboje hkrati (organizacija ima kulturo in je kultura).

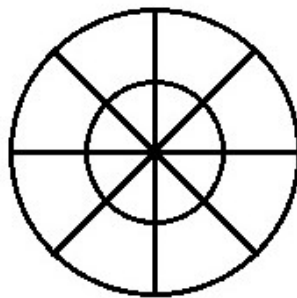
1.1.4 Handyjeva tipologija organizacijskih kultur

Toliko kot je definicij pojma organizacijske kulture, skoraj toliko je tudi vrst klasifikacij le-te. Avtorji so poskušali različne vrste organizacijskih kultur tipizirati oziroma jih grupirati v nekaj skupin z določenimi značilnostmi. Tipologija organizacijskih kultur je koristna predvsem za managerje, ki tako lahko organizacijo uvrstijo v določeno skupino in če je potrebno, lahko z znanjem o tipih organizacijskih kultur spreminjajo tudi obstoječo kulturo v organizaciji. S tem vedo, kaj in kje spremeniti, da dosežejo željeno organizacijsko kulturo v podjetju.

Charles B. Handy je izdelal eno zgodnejših klasifikacij že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Oblikoval je štiri tipe organizacijskih kultur, jih poimenoval ter vsakemu tipu pripisal svojega grškega boga. Handyjevi (1995, str. 13 - 27) štirje tipi kultur so: 1) kultura moči, pripada ji bog Zevs, 2) kultura vlog, pripada ji bog Apolon, 3) kultura nalog, pripada ji boginja Atena in 4) kultura osebnosti, ki ji pripada bog Dioniz. V nadaljevanju na kratko predstavljam značilnosti teh kultur.

- 1) **Kultura moči.** Ta skupina je ilustrativno ponazorjena s pajkovo mrežo. Pajek predstavlja moč in oblast, zato vse niti (vzvodi moči) izhajajo iz centra pajkove mreže. Vendar pa Handy pravi, da niso toliko pomembne niti, ki gredo iz centra, temveč tiste, ki obkrožajo pajka. Bolj kot so te obkrožajoče niti oddaljene od centra, manj moči in vpliva imajo. Pomanjkljivost te kulture je, da zahteva ustrezno strukturo zaposlenih in med »pajkom« in zaposlenimi mora obstajati medsebojno zaupanje. V obratnem primeru se kultura in organizacija lahko hitro začeta rušiti. Glavna prednost tega tipa kulture pa je, da je zmožna hitrih prilagoditev na zunanje in notranje izzive.

Slika 2: Kultura moči



Vir: C.B. Handy, Gods of management: the changing work of organizations, 1995, str. 13.

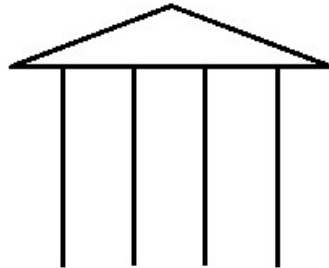
Zevs, kralj grških bogov, je vladal na gori Olimp. Ostali so se ga bali, ga spoštovali in občasno tudi ljubili. S svojo nerazumno, vendar dobronamerno močjo, impulzivnostjo in karizmo je predstavljal patriarhalno tradicijo. Zato je logično, da je Zevs predstavnik tega tipa kulture.

- 2) **Kultura vlog.** Kultura vlog je prikazana z grškim templjem, kjer stebri predstavljajo poslovne funkcije in sektorje, vrh oziroma streha pa leži na njih. V tej kulturi je pomembno, da posameznik opravlja svojo vlogo, ki je natančno določena, nič drugače, nič prej, nič pozneje. Osebnost zaposlenih bolj škodi, kot koristi. Članom templja zagotavlja varnost in stalno zaposlitev. Organizacije s tem tipom kulture so uspešne v stabilnem okolju, saj temelji na predvidevanju prihodnosti.

Ta kultura domneva, da je človek racionalno bitje in da je vsako stvar mogoče logično analizirati. Nalogo organizacije je mogoče razčlenjevati, dokler se ne dobi

organiziranega dela s sistemom predpisanih pravil, ki je sestavljeno iz niza pravil in postopkov. Zato torej ni čudno, da je Apolon, ki je bog reda in pravil, predstavnik te skupine.

Slika 3: Kultura vlog

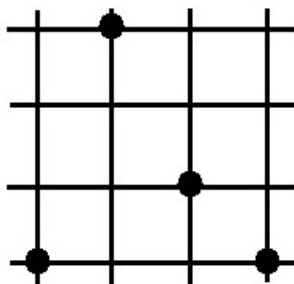


Vir: C.B. Handy, Gods of management: the changing work of organizations, 1995, str. 13.

- 3) **Kultura nalog.** Kultura nalog je ponazorjena z mrežo, ki prikazuje, kako se resursi prerazporejajo iz vseh koncev organizacije, da se skoncentrirajo na rešitvi določenega problema. Zato je ta kultura nekako sinonim za matrično ali projektno organizacijo. Moč v tej kulturi je na stičiščih mreže oziroma na vozlih. Taka kultura je draga. Pogosta je v oglaševalskih agencijah, pa tudi v visoko tehnoloških organizacijah, kjer so potrebni poskusi, pogoste so napake,...vse to pa stane.

Položaj posameznikov temelji na strokovnosti in ne na podlagi starosti, delovnega staža ali povezanosti z lastniki. Za pomoč skupini so potrebni talent, kreativnost, svež pogled na stvari in intuicija. V tej kulturi sta veliko vredna mladost in kreativnost. Prav mladost, energija in kreativnost se povezujejo z grško boginjo Ateno, zato ni čudno, da velja za predstavnico te kulture.

Slika 4: Kultura nalog



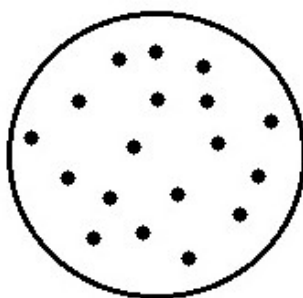
Vir: C.B. Handy, Gods of management: the changing work of organizations, 1995, str. 13.

- 4) **Kultura osebnosti.** Kultura osebnosti je prikazana z ohlapno grajeno skupino svetlečih zvezd. Te zvezde so posamezniki, izredno talentirani, ki pa imajo večje koristi v

združeni organizaciji, kot pa vsak posamezno. Ta kultura nastane med profesionalci, ki hočejo obdržati svojo identiteto in svobodo. Posamezniki so najpomembnejši. Pogosto se to kulturo najde med arhitekti v birojih, med odvetniki v odvetniških pisarnah, med profesorji na univerzah.

Ta tip kulture pa si lahko razlagamo tudi tako, da so določeni posamezniki svetleče zvezde, ki jih organizacije potrebujejo. Vidijo se kot neodvisni profesionalci, ki posojajo svoj talent. Navadno so mladi, talentirani in se lahko pogajajo za plačo in ugled. Obnašajo se podobno kot Dioniz, zato ta velja za predstavnika te kulture.

Slika 5: Kultura osebnosti



Vir: C.B. Handy, Gods of management: the changing work of organizations, 1995, str. 13.

1.1.5 Tipologija organizacijske kulture glede na družabnost in racionalnost

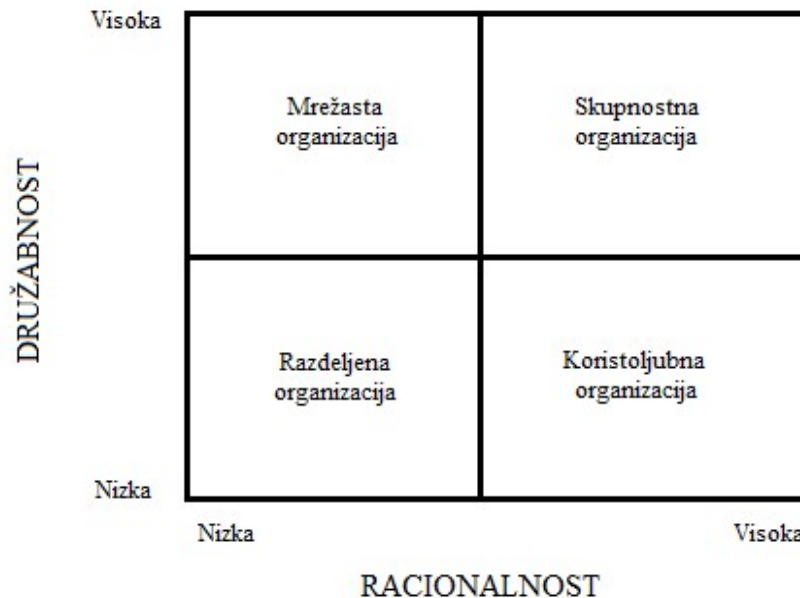
Zanimiva pa je tudi novejša tipologija organizacijskih kultur, ki temelji na delitvi odnosov med ljudmi. Obstajata dva različna tipa odnosov med ljudmi: odnosi, kjer prevladuje **družabnost**, in odnosi, v katerih prevladuje **racionalnost**.

Družabnost je mera prijateljstva med člani skupnosti, mera emocionalnih, neinstrumentalnih odnosov. Takšni odnosi imajo v poslovnem svetu precejšnje prednosti: prijetno delovno okolje, spodbujanje timskega dela, delitev informacij med posamezniki in kreativno delo. Imajo pa tudi slabosti: večja strpnost do slabo opravljenega dela, skupno sprejemanje odločitev ter izogibanje kritiki in nestrinjanju. Pogosto so zato rezultati najboljši kompromisi in ne najboljše rešitve.

Racionalnost pa je mera sposobnosti skupnosti, da skupne cilje doseže hitro in učinkovito. V teh skupnostih je strpnost do slabo opravljenega dela nizka, prisotni so visoki profesionalni standardi in visoka stopnja enakopravnosti med člani, na kratko povedano, veliko je prostora za egoizem posameznikov (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 86, 87).

Na podlagi teh dveh lastnosti pa se oblikujejo štiri različni tipi organizacijskih kultur v podjetjih, katere prikazuje spodnja slika.

Slika 6: Kultura organizacije



Vir: M. Hočevar, M. Jaklič & H. Zagoršek, *Ustvarjanje uspešnega podjetja*, 2003, str. 88.

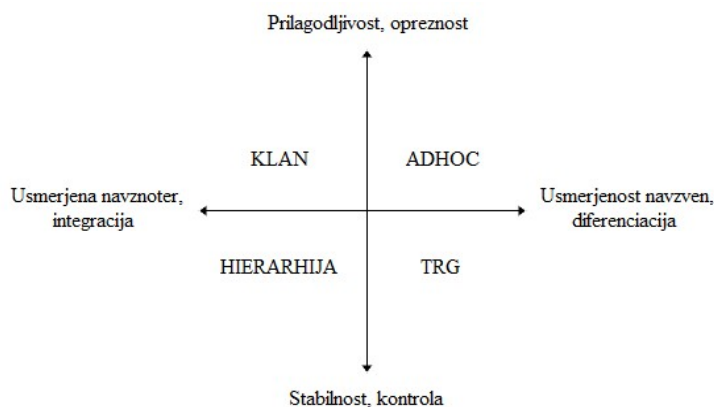
- 1) **Razdeljena organizacija.** Zanj sta značilni nizka stopnja družabnosti ter nizka stopnja racionalnosti. Primerna je v podjetjih, kjer soodvisnosti pri delu skoraj ni, kjer so inovacije povezane s posameznikom in ne s timom, kjer so standardi doseženi z nadzorom vložkov in ne procesov, in kjer profesionalni ponos zavira prenos znanja.
- 2) **Mrežasta organizacija.** Značilna je visoka stopnja družabnosti in nizka stopnja racionalnosti. Navadno se tak tip kulture pojavi po daljšem času delovanja podjetja. Primerna je, če okoliščine poslovanja podjetja ne zahtevajo pogostega spreminjanja strategije podjetja, če ni potrebe po močnem sodelovanju med posameznimi skupinami, oddelki oziroma povezanimi podjetji znotraj podjetja.
- 3) **Koristoljubna organizacija.** Značilna je nizka stopnja družabnosti in visoka stopnja racionalnosti. Tukaj je komunikacija osredotočena na profesionalne oziroma službene zadeve. Podjetje je s tako kulturo lahko uspešno, če so spremembe v poslovanju hitre in obsežne, ko so cilji jasni in merljivi, ko se odločitve lahko sprejemajo individualno in ko je narava konkurence jasna.
- 4) **Skupnostna organizacija.** Značilna je visoka stopnja družabnosti in visoka stopnja racionalnosti. Navadno jo najdemo v hitro rastočih inovativnih in majhnih podjetjih, mogoča je tudi v zrelih podjetjih, kjer zaposleni že desetletja delajo skupaj, kjer so se

razvila prijateljstva, skupni interesi in poslovni cilji. Sicer pa se je ta tip kulture pogosteje pokazal primernejši za verske in politične organizacije ter interesne skupine, naj pa za podjetja, saj je najpogosteje vezana na ustanovitelja oziroma voditelja in se ob njegovem odhodu poruši. Taka kultura pa je uspešna v podjetjih, kjer se inovacije dosegajo s poglobljenim timskim delom in kjer so resnične sinergije in priložnosti za skupno učenje med oddelki oziroma enotami podjetja. Strategije podjetja morajo biti dolgoročneje, poslovno okolje pa dinamično in kompleksno.

1.1.6 Cameron – Quinn tipologija

Njuna tipologija temelji na teoretičnem modelu *The competing values framework* (CVF) ali *Modelu konkurenčnih vrednot*, ki je bil razvit na podlagi preučevanj dejavnikov uspešnosti podjetij, temeljno vprašanje teh raziskav pa se je glasilo: »Kateri faktorji določajo učinkovitost podjetij?«. Naredili so namreč analizo 39-ih kazalcev uspešnosti, ta pa je pokazala, da je kazalce uspešnosti mogoče razvrstiti v dve dimenziji. Prva dimenzija na eni strani predstavlja prilagodljivost in opreznost, na drugi pa, v nasprotju s prejšnjo stranjo, stabilnost, red in nadzor. V prvi skrajnosti so »organske« organizacije, ki so uspešne, če se hitro prilagajajo spremembam v okolju in organizaciji, njihova struktura in proizvodni asortiment niso dolgo enaki. Druga skrajnost pa predstavlja »mehanske« organizacije, ki so stabilne in predvidljive ter temeljijo na ustaljenem sistemu nadzora. Druga dimenzija pa predstavlja na eni strani orientacijo navznoter in integracijo, v tem primeru so organizacije uspešne z urejenimi notranjimi odnosi in so notranje dobro povezane in enotne, na drugi strani pa ta dimenzija predstavlja orientacijo navzven in diferenciacijo, kjer so organizacije usmerjene navzven, na sodelovanje ali tekmovanje z drugimi in kjer so deli organizacij bolj samostojni in najn povezani (Cameron & Quinn, 2006, str. 34, 35). Oblikovala sta štiri različne tipe kultur, ki so prikazane v spodnji sliki (Cameron & Quinn, 2006, str. 66): 1) kulturo hierarhije, 2) kulturo trga, 3) kulturo klana in 4) ad hoc kulturo.

Slika 7: Model konkurenčnih vrednot – CVF



Vir: K.S. Cameron, & R.E. Quinn, *Diagnosing and changing organizational culture*, 2006, str. 35.

- 1) **Kultura klana.** Delovno okolje v organizaciji je prijetno, ljudje so zelo odkriti in prijazni. Je kot nekakšen podaljšek družine. Vodje organizacije so kot mentorji, kdaj pa kdaj celo starševski. Lepilo organizacije temelji na lojalnosti in tradiciji. Pripadnost zaposlenih je visoka. V organizaciji se dolgoročno poudarja razvoj zaposlenih, pomembna sta tudi povezanost in vzdušje. Omogočeno je timsko delo in sodelovanje zaposlenih. Organizacija uspeh vidi v predanosti kupcem in skrbi za svoje zaposlene.
- 2) **Ad hoc kultura.** Organizacija ima dinamično, podjetniško in kreativno delovno okolje. Vodje predstavljajo inovatorje in k tveganju nagnjene ljudi, posledično se tudi zaposleni več izpostavljajo in tvegajo. Podpira se individualne pobude in svobodo. Lepilo organizacije je predanost eksperimentiranju in inovativnost. Dolgoročno gledajo na rast podjetja in na pridobivanje novih virov. Pomembno je plasirati na trg najnovejše in unikatne izdelke in biti tam vodilni.
- 3) **Kultura trga.** Organizacija je usmerjena k rezultatom, najpomembnejše je opraviti delo in doseči zastavljene cilje. Zaposleni so tekmovalni in stremijo k dosežkom. Vodje so tekmovalni, zahtevni in težki. Pomembna sta ugled in uspeh organizacije. Dolgoročno stremijo k tekmovalnosti in doseganju zastavljenih ciljev. Uspeh pomeni zmaga na trgu in izločitev svojih konkurentov. Lepilo podjetja je poudarjanje zmagovanja.
- 4) **Kultura hierarhije.** Delovno okolje organizacije je formalizirano in strukturirano. Procesi narekujejo delo zaposlenih. Vodje se imajo za dobre koordinatorje in organizatorje, ki naj bi bili usmerjeni k učinkovitosti. Lepilo, ki organizacijo drži skupaj, so formalna pravila in politika vedenja. Dolgoročno so za organizacijo pomembni stabilnost, učinkovitost in tekoči procesi. Organizacijo definira uspeh preko učinkovitosti. Pomembna je zanesljiva dobava, neprestano načrtovanje in nizki stroški proizvodnje. Management stremi k stalnosti zaposlitve in predvidevanju.

Da bi lahko razvrstili organizacije v različne tipe kultur, so strokovnjaki razvili posebne merske instrumente – vprašalnike, ki naj bi merili organizacijsko kulturo v organizacijah. Obstaja jih kar veliko in jih največkrat ne moremo primerjati med seboj, ker imajo različno število lestvic in se nanašajo na različne ravni organizacijske kulture.

Eden najpreprostejših pa je Cameronov in Quinnov *Organizational Culture Assessment Instrument* – OCAI (Cameron & Quinn, 2006, str. 23 – 30), ki ga bom tudi sama uporabila za določitev organizacijske kulture v podjetju Vitrum d.o.o.. S pomočjo vprašalnika lahko ocenimo šest glavnih dimenzij organizacijske kulture podjetja (splošne značilnosti podjetja, stil vodenja, sistem ravnanja z zaposlenimi, lepilo organizacije, strateške poudarke ter kriterije uspeha), pomaga nam pri ugotavljanju trenutnega stanja organizacijske kulture v podjetju ter omogoča ugotoviti tudi, kakšno je želeno stanje organizacijske kulture.

1.2 Opredelitev pojma organizacijska klima v podjetju

Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje podjetja je nekaj neoprijemljivega. Pomen organizacijske klime je skoraj mogoče enačiti s pomenom osebnosti pri posamezniku. Lahko je enotna za celotno podjetje, pri velikih podjetjih pa je mogoče zaznati specifične klime znotraj določenih oddelkov ali skupin. Karkoli se dogaja v podjetju, v delovnem okolju podjetja, vedenje ter motivacija zaposlenih,...vse to je organizacijska klima. Na organizacijsko klimo vpliva skoraj vse. Med najpomembnejše vplive uvrščamo: zgodovino in tradicijo podjetja, poudarjene vrednote, vzpodbude in pričakovanja v podjetju, organizacijo dela, razne delovne postopke, vrste storitev, tehnologijo in informacijski sistem, stranke ter najvišje vodstvo podjetja (Kaj je organizacijska klima?, 2015).

Dr. Kristjan Musek Lešnik (Kaj je organizacijska klima?, 2015) meni, da je organizacijska klima neoprijemljiva, a kljub temu nenehno prisotna v delovnem okolju. Na podlagi določenih svetovno znanih opredelitev tega pojma pravi, da je več kot le »način, kako počnemo stvari pri nas«. Na spletni strani pojem opredeljuje takole:

»Organizacijska klima je relativno trajen pojav v podjetju, ki:

- 1) označuje množico lastnosti podjetja, ki jih lahko preučujemo z različnimi dimenzijami;
- 2) te lastnosti so zaznavne narave;
- 3) zaposleni jih lahko opišejo, kar pomeni, da se jih zavedajo;
- 4) nastaja preko interakcije med člani podjetja, ki si jo delijo;
- 5) povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi;
- 6) se nanaša tako na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos podjetja do zunanjega okolja;
- 7) odraža tako organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja;
- 8) predstavlja pomemben vidik uspešnosti poslovanja«.

Organizacijsko klimo je mogoče tudi meriti. Izoblikovali so se trije pristopi merjenja klime (Orodja za ustvarjanje organizacijske klime – Kako ravnati, da bo organizacijska klima delovala v smer, v katero želimo, 2015):

- 1) **Neformalni opisi.** Ta način omogoča osnovno informacijo o organizacijski klimi, saj je pridobljen s podatki, ki so zelo subjektivne narave. Ti podatki pa so osebne sodbe o delovanju organizacije in o reakcijah zaposlenih.
- 2) **Sistematično zbiranje opažanj ljudi znotraj organizacije.** Opazovati je mogoče, kar je vidno, v organizacijah pa je marsikaj očem skrito, zato rezultati tega načina povedo, kaj se dogaja, ne pa tudi, zakaj se to dogaja.
- 3) **Ugotavljanje klime z vprašalniki.** Sestavi se vprašalnik, na katerega anketiranci odgovarjajo tako, da obkrožijo trditev, s katero se strinjajo oziroma izrazijo stopnjo

svojega strinjanja ali nestrinjanja. Ta način velja za enega najprimernejših načinov merjenja organizacijske klime.

Prednosti merjenja organizacijske klime za organizacijo so precejšnje (Orodja za ustvarjanje organizacijske klime – Kako ravnati, da bo organizacijska klima delovala v smer, v katero želimo, 2015):

- 1) **Vpletenost zaposlenih.** Vpletenost zaposlenih v organizacijo na drugačen način prinese le-tem večje zadovoljstvo pri delu, ki ga tudi bolje opravljajo, manj so bolniško odsotni in ostanejo v podjetju dalj časa.
- 2) **Večja delovna učinkovitost.** Dobra organizacijska klima naj bi pozitivno vplivala na delovno uspešnost, motivacijo zaposlenih, zadovoljstvo z delom, učinkovitost pri delu ter tudi na produktivnost. Vpliva lahko celo na to, kako stranke zaznavajo kvaliteto ponujenih proizvodov ali storitev.
- 3) **Način komunikacije.** Z merjenjem organizacijske klime lahko vodje pridobijo tudi določene informacije, ki niso striktno delovne narave, ampak se tičejo predvsem počutja in zaznav zaposlenih. Na podlagi tega se lahko pogovorijo in skušajo izboljšati, kar je potrebno. To dobro vpliva na organizacijsko klimo in na vse zaposlene v podjetju.
- 4) **Primerjava med organizacijami in tudi znotraj organizacij.** Primerjava organizacij in njihovih delovnih okolij je pomembna za nadaljnjo usmeritev podjetja ter za določanje politike poslovanja. Merjenje organizacijske klime pa to primerjanje omogoča.
- 5) **Proaktivni management.** Da podjetja ne zaidejo v krizo, je potrebno identificirati ključna problemska delovna področja. Prav merjenje organizacijske klime vodjem omogoča, da ta področja odkrijejo v čim krajšem času.

1.3 Podobnosti in razlike med organizacijsko kulturo in klimo

Organizacijska kultura in organizacijska klima sta dva različna, a hkrati podobna pojma. Kavčič (2011, str. 29, 30) je z analizo uporabe obeh pojmov opredelil s spodaj napisanimi tremi podobnostmi in tremi razlikami.

Podobnosti med kulturo in klimo:

- 1) Pojma se nanašata na značilnost vedenja v organizaciji, na ravni celote ali njenih oddelkov. Domneva se določena stopnja usklajenosti in doslednosti vedenja članov organizacije, poznavanje podlag teh usklajenosti in doslednosti pa vodi k razumevanju organizacije in posameznikov v njej.
- 2) Za oba je značilna velika skupina raznolikih pojavov. Od temeljnih domnev pa vse do konkretnih vzorcev organizacijskega vedenja. Razlika je le v tem, da so se raziskovalci

kulture ukvarjali bolj s temeljnimi domnevami, raziskovalci klime pa z vedenjskimi obrazci.

- 3) Imata skupen problem: pojasniti, kako vedenjske značilnosti organizacijskega sistema vplivajo na vedenje zaposlenih, po drugi strani pa, kako vedenje zaposlenih v daljšem času oblikuje značilnosti organizacijskega sistema.

Razlike med kulturo in klimo:

- 1) Zgodovinski znanstveni izvor organizacijske kulture je v kulturni antropologiji in etnologiji, znanstveni izvor klime pa je v psihologiji.
- 2) Eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja... - je cilj organizacijske kulture. Pojem organizacijske klime pa je bolj usmerjen k merjenju nekaterih pojavov v organizaciji, njen koncept se omejuje na opis organizacijske realnosti.
- 3) Ukvarjanje s procesi interakcije in konstrukcijami pomena je bolj značilno za organizacijsko kulturo kakor za organizacijsko klimo. Kako zaposleni doživljajo realnost v organizaciji, kar se večinoma lahko razišče z vprašalniki, pa je odsev organizacijske klime. Organizacijska kultura se ukvarja z objektivnimi pojavi in pojavi, ki obstajajo, ne glede na to, ali se jih zaposleni zavedajo ali ne.

2 ČUSTVA IN ČUSTVENA INTELIGENCA

2.1 Opredelitev čustev

Da smo ljudje čustvena bitja, velikokrat slišimo in to tudi vsi vemo. Lahko rečemo, da je vse, kar se nam dnevno dogaja, od pogovorov, razmišljanj, dejanj ipd., prepleteno s čustvi. Naše reakcije na karkoli so predvsem čustvene narave. Wood in Tolley (2004, str. 12) sta podala dober primer, ki kaže, kako čustveni smo ljudje: Če opazujemo poljubno skupino ljudi pri določenem delu, ki po zahtevnosti presega njihove sposobnosti, se bo prej ali slej zgodilo, da jim bodo stvari ušle izpod nadzora in priča bomo izdajalskim znamenjem vznemirjenosti, zlovoljnosti, razdražljivosti in jasnemu izražanju razočaranja. Takoj za tem pa bo sledilo opravičevanje, predaja in valjenje krivde na druge; skratka, ves prizor bo prežet s čustvi in kaj kmalu se bo našel nekdo, ki bo izgubil nadzor nad seboj in v najboljšem primeru dvignil roke in odvihral proč.

Dolgo časa je veljalo, da so čustva moteč faktor pri razmišljanju oziroma Dovžan (2014, str. 51) temu pravi, da sta si čustva in razum v nasprotju in da so racionalne rešitve boljše kot emocionalne. Goleman (1997, str. 18) temu nasprotuje, saj je mnenja, da je razmišljanje o človeški naravi, ki izključuje moč čustev, močno kratkovidno, in da je pretiravanje, če poudarjamo izključno razumsko plat življenja kot edino smiselno vrednoto. Iz lastnih izkušenj vemo, da so čustva velikokrat pomembnejša kot razum in da nam gola

inteligenca prav nič ne pomaga, ko prevladajo čustva. To mnenje še podkrepi, ko pravi, da so vsa čustva spodbude h dejanjem. Izraz emocija (čustvo) izhaja iz latinske besede *movere*, ki pomeni gibati se, predpona *e-* pa pomen spremeni v gibati se stran in s tem napeljuje k pomenu, da v vsaki emociji obstaja težnja k dejavnosti (Goleman, 1997, str. 20).

Nekateri ljudje so bolj čustvene narave, drugi nekoliko manj, vsi vemo, kaj čustva so ter kako na nas vplivajo, pa vendar kljub prizadevanju raznih raziskovalcev neke splošne skupne definicije tega pojma nimamo. Sodobne teorije čustev lahko glede na njihov izvor in sestavo razdelimo v štiri večje skupine (Smrtnik Vitulić, 2007, str. 9):

- 1) »fiziološke in nevrološke« teorije, ki čustva razlagajo v povezavi z značilnimi fiziološkimi spremembami organizma in prepoznavnimi medmožganskimi povezavami, ki se v posamezniku sprožijo ob določenih dražljajih,
- 2) »funkcionalne« teorije, ki čustva razumejo kot med evolucijo oblikovane prirojene programe, ti pa vključujejo značilne izraze obraza in mišično aktivnost, ki spremlja fiziološke spremembe,
- 3) »kognitivne« teorije, v katerih prevladuje skupno prepričanje, da so čustva po izvoru in sestavi kompleksni psihofiziološki pojavi, ki se spreminjajo v skladu s spremembami odnosov med posameznikom in okoljem ter
- 4) »socialne« teorije, ki čustva opredeljujejo kot družbeno skonstruirane tvorbe, saj naj bi socialni dejavniki vodili poimenovanje, interpretacijo in predelavo čustev.

Večina definicij čustev temelji na kognitivnih teorijah, tako na primer Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) pojem čustvo definira kratko in jedrnatost kot »duševni proces ali stanje, ki je posledica odnosa med človekom in okoljem« (Čustvo – Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2015); na vsesplošno znani spletni prosti enciklopediji je čustvo opredeljeno kot »duševni proces, s katerim subjektivno izražamo naš vrednostni odnos do nekega predmeta, osebe, delovanja, stanja, pogosto tudi do sebe«; Daniel Goleman (1997, str. 339) navaja definicijo iz Oxford English Dictionary, ki čustvo opredeljuje kot »vsako vznurjenje ali beganje uma, občutka, hrepenenja; vsako vihravo ali vznemirjeno duševno stanje«.

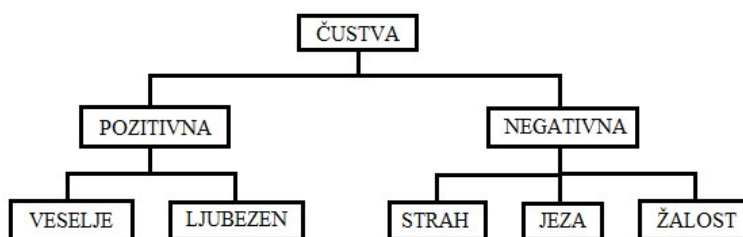
Čustva lahko na splošno razdelimo na osnovna oziroma temeljna in kompleksna ter še nadalje na pozitivna in negativna. Musek in Pečjak (2001, str. 71) omenjata tudi bipolarnost čustev, kar pomeni, da skoraj ne najdemo pozitivnega čustva, ki ne bi imelo svojega nasprotnega, negativnega čustva. Značilni primeri bipolarnosti so veselje in žalost, ljubezen in sovraštvo, upanje in obup.

Glede vseh osnovnih oziroma temeljnih čustev se avtorji teorij ne strinjajo popolnoma. Različni strokovnjaki so našli nekje med pet in petnajst različnih osnovnih čustev. Med

prebiranjem razne literature pa sem naletela na pet vedno istih čustev, ki jih vsi navajajo kot osnovna. Ta čustva so veselje, žalost, ljubezen, jeza in strah. Ostala čustva pa so kompleksna čustva, ki naj bi se v razvoju človeka pojavila kasneje.

Glede razlikovanja pozitivnih od negativnih čustev nimamo nikakršnih težav. Vsi dobro vemo, v katero kategorijo spada katero čustvo. Tako sta na primer osnovna čustva razdelila v skupino pozitivnih in negativnih Musek in Pečjak (2001, str. 71):

Slika 8: Pregled osnovnih čustev



Vir: J. Musek, & V. Pečjak, Psihologija, 2001, str. 71.

Čustva so pomemben del osebnosti vsakega posameznika. Wilksova (2001, str. 20) pravi, da ko postanemo pozorni na čustva, ki jih občutimo, se tako lahko naučimo marsičesa o sebi, saj nam ta dajejo pomembne podatke; 1) o tem, kako razmišljamo (zavestno in nezavedno) o preteklosti, sedanjosti in prihodnosti, 2) o naših najglobljih ciljih in vrednotah in 3) o našem življenjskem smislu – in kako bomo na koncu opredelili svoj uspeh.

Za uspeh, tako na osebnem kot tudi na poslovnem področju, so namreč poleg akademske inteligence oziroma inteligenčnega kvocienta pomembna tudi čustva. Zaradi tega spoznanja so koncept inteligence dopolnili in ji poleg kategorij jezikovnih, matematičnih in logičnih spretnosti dodali še kategorijo čustvenih spretnosti (Wilks, 2001, str. 11). S tem se je razvil pojem čustvena inteligenca, ki ga bom obravnavala v naslednjem poglavju.

2.2 Opredelitev čustvene inteligence

2.2.1 Definicija čustvene inteligence

Zadnjih nekaj desetletij strokovnjaki veliko govorijo o tem, da obstajata dve vrsti inteligence, eno so umske sposobnosti ali inteligenčni kvocient, drugo pa je čustvena inteligenca. V večini primerov ljudje zase vedo, koliko znaša njihov inteligenčni kvocient, saj je to neka številčna vrednost, ki se jo da določiti, malokdo pa se zaveda, da ta številka nič ne pove o tem, kako uspešen bo v življenju ali v poslovnem svetu, kako se bo obnašal ali znašel v različnih življenjskih situacijah, kakšni bodo njegovi odnosi z ljudmi. Na uspešnost posameznika namreč vplivajo predvsem naslednje kompetence: sposobnost

doumeti učinek naših besed in dejanj na našo okolico, vživeti se v razmišljanje in čustva drugih ter znati predvidevati njihov odziv (Hočevar et al., 2003, str. 178).

Kot sem že zgoraj omenila, tudi psihologinja Marijana Starčević Vukajlović (Čustvena inteligenca, 2016) pravi, da človek uporablja dve vrsti uma: racionalnega in emocionalnega. Nekateri raziskave kažejo, da življenjski uspeh sestavlja 20% dejavnikov, povezanih z racionalnim umom, ostalih 80% dejavnikov pa spada na področje čustev, torej k emocionalnemu umu. Racionalni um razmišlja, analizira, sklepa na podlagi objektivnih dejstev, je logičen in prizemljen, medtem ko je emocionalni um impulziven, intuitiven, hiter in sili k delovanju, še preden uspemo o stvari dobro razmisliti. A vendar energijo za večja dela, za katera nam racionalni um pravi, da se »ne splačajo«, črpamo iz emocionalnega uma. Usklajenost obeh vrst uma se izraža v inteligentnem obnašanju v vsakdanjih situacijah, ko sta obe vrsti uma v ravnovesju, nepredvidene življenjske okoliščine pa navadno v prvo vrsto izpostavijo čustveni um.

Dejstvo, da za uspešnost v življenju potrebujemo nekaj več kot samo umsko inteligenco, je že dolgo znano. Poleg inteligenčnega kvocienta obstajajo tudi neki drugi dejavniki, ki nas definirajo in odločajo o naši uspešnosti. Tako so na primer že daljnega leta 1970 v organizaciji Simmons Management System te druge dejavnike poimenovali značaj. Leta 1975 pa so že določili trinajst glavnih značajskih lastnosti in razvili način merjenja le-teh. Simmons in Simmons (2000, str. 32 - 181) sta v svojem delu značaj izenačila s čustveno inteligenco in predstavila trinajst glavnih najpomembnejših lastnosti:

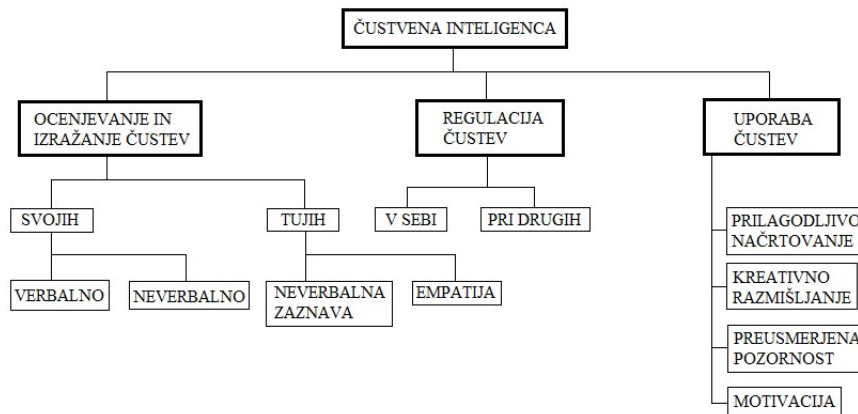
- 1) **Čustvena energija** je del fizične energije, ki daje posamezniku pripravljenost, da uresniči svoje pobude. Torej je energija, ki jo potrebujemo za spopadanje s stresom, pritiskom, razočaranji, nesoglasji. Čustveno energijo bi lahko primerjali z baterijo, kar pomeni, da smo z veliko mero čustvene energije lahko zelo dejavni in lahko premagujemo pogoste strese, v nasprotnem primeru pa temu ni tako. Kar se tiče čustvene energije, poznamo dva tipa ljudi: človek počasnega ritma, ki ima nizko čustveno energijo ter človek živahnega ritma z visoko čustveno energijo.
- 2) **Čustvena napetost** ne predstavlja same osebnostne lastnosti, ampak je skupek vseh zunanjih in osebnih dejavnikov, ki v določenem trenutku vznemirijo posameznika. Stopnja čustvene napetosti nam pove, kolikšno je vznemirjenje oziroma do kakšne mere so ti občutki nelagodni. Glede na stopnjo čustvene napetosti ločimo tri tipe ljudi: sproščenega človeka, ki ima nizko stopnjo čustvene napetosti, čustveno napetega človeka, ki ima visoko stopnjo čustvene napetosti ter človeka, ki je nekje vmes in ima zmerno stopnjo čustvene napetosti.
- 3) Stopnja **optimizma** nam pove, kako svetlo oziroma črno vidimo svet. Poznamo dva tipa ljudi: črnogledega človeka, ki poseduje nizko stopnjo optimizma ter optimističnega človeka z visoko stopnjo optimizma.
- 4) **Samospoštovanje** nam pove, kako radi se imamo in koliko je naše mnenje o sebi pozitivno. Gre za nagnjenje, da cenimo in sprejemamo samega sebe. Glede na to

ločimo dve vrsti ljudi: ponižnega človeka z nizkim samospoštovanjem in samozavestnega človeka z visokim samospoštovanjem.

- 5) **Predanost delu** je nagnjenost človeka k trdemu delu, opravljanju zastavljenih nalog in k prevzemanju dolžnosti. Predanost delu v službi pa je enako pomembna kot predanost delu doma. Poznamo dve vrsti ljudi: lagodnega človeka, ki ima nizko stopnjo predanosti delu in marljivega človeka, ki ima visoko stopnjo predanosti delu.
- 6) **Natančnost** nam pove, koliko se je človek sposoben zbrati in se osredotočiti na svoje delo ter kako močno si prizadeva za natančnost pri tem. Natančnost, skupaj s predanostjo delu, predstavljata pomemben vidik čustvene inteligence, tako imenovano delovno etiko. Ljudje z nizko stopnjo natančnosti so bolj spontani, z visoko stopnjo natančnosti pa bolj pazljivi.
- 7) **Želja po spremembi** nam pove, koliko si človek želi sprememb, na primer okolja, sprememb prepričanj ali vedenja. Človeku z nizko stopnjo želje po spremembi pravimo človek navad, z visoko stopnjo le-te pa človek sprememb.
- 8) **Pogum** kaže, kakšna je naša pripravljenost, da prenesemo neko poškodbo, izgubo, pomanjkanje in telesno neudobje, da bi dosegli želeni cilj. Na eni strani imamo previdnega človeka, ki ima nizko stopnjo poguma, na drugi pa pogumnega človeka z visoko stopnjo poguma.
- 9) **Odločnost** predstavlja sposobnost oblikovanja mnenja, postavitve ciljev in sprejemanja odločitev. Nizka stopnja odločnosti pomeni obotavljivega človeka, medtem ko visoka stopnja odločnosti pomeni odločnega človeka.
- 10) **Samouveljavanje** pokaže, v kolikšni meri človek popušča drugim oziroma koliko zna druge spodbuditi, da privzamejo neko zamisel in se po njej ravnaajo. Nizka stopnja samouveljavanja kaže na popustljivega človeka, nasprotno pa visoka stopnja samouveljavanja kaže na nepopustljivega človeka.
- 11) **Strpnost** je sposobnost potrpežljivosti ali pripravljenosti, da se prenese nadlegovanje drugih. Nizko stopnjo strpnosti ima netoleranten človek, visoko stopnjo strpnosti pa toleranten človek.
- 12) **Obzirnost** nam pokaže, koliko razumevanja, pozornosti, poštenosti, odgovornosti in pripravljenosti pomagati ima posameznik. Samovoljen človek ima nizko stopnjo obzirnosti, medtem ko ima obziren človek visoko stopnjo obzirnosti.
- 13) **Družabnost** je lastnost, ki nam pove, ali radi spoznavamo nove ljudi, se družimo in smo usmerjeni v skupinsko delovanje. Nizka stopnja družabnosti je značilna za zadržanega človeka, visoka stopnja družabnosti pa za družabnega človeka.

Pionirja čustvene inteligence Salovey in Mayer (1990, str. 189) sta pojem čustvene inteligence definirala kot podskupino socialne inteligence, ki vključuje sposobnost za nadzorovanje in obvladovanje svojih čustev in čustev drugih in sposobnost prisluhni občutkom, ki usmerjajo naše mišljenja in dejanja. Slika prikazuje konceptualizacijo čustvene inteligence, ki sta jo predstavila v istem članku.

Slika 9: Konceptualizacija čustvene inteligence



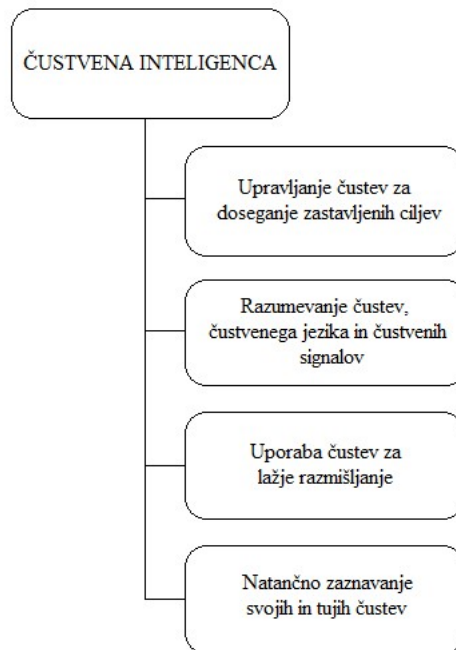
Vir: P. Salovey, & J.D. Mayer, *Emotional intelligence*, 1990, str. 190.

Leta kasneje pa sta definicijo rafinirala in razčlenila na štiri sposobnosti, ki se med seboj razlikujejo, a so hkrati tudi povezane: 1) zaznava čustev, 2) uporaba čustev, 3) razumevanje čustev in 4) obvladovanje čustev. V članku *The science of emotional intelligence* sta Salovey in Grewal (2005, str. 281, 282) vse te štiri sposobnosti razložila:

- 1) **Zaznava čustev** je prvi vidik čustvene inteligence in predstavlja sposobnost prepoznavanja in razvozlavanja čustev z obrazov ljudi, slik ter glasov. Vključuje tudi zmožnost identifikacije svojih lastnih čustev. Zaznava čustev je osnovni vidik čustvene inteligence, ki omogoča tudi vse ostale vidike.
- 2) **Uporaba čustev** je naslednji vidik čustvene inteligence, ki predstavlja sposobnost, da svoja čustva izkoristimo in si s tem olajšamo delo pri dejavnostih, kot so razmišljanje in reševanje problemov. Avtorja sta to spretnost predstavila z naslednjim hipotetičnim scenarijem, kjer je bilo potrebno dokončati res težko in dolgočasno nalogo v kratkem času, ki je zahtevala uporabo deduktivnega sklepanja in pozornost do detajlov; Bi bilo bolje dokončati nalogo v dobrem ali v slabem razpoloženju? Nekoliko slabše razpoloženje pomaga ljudem, da nalogo opravijo izredno skrbno in z metodičnim delom. V nasprotju s tem pa dobro razpoloženje spodbuja ustvarjalno in inovativno mišljenje. Čustveno inteligentna oseba lahko v celoti izkoristi svoja spreminjajoča se razpoloženja, da najbolje opravi nalogo.
- 3) **Razumevanje čustev** je tretji vidik čustvene inteligence, ki predstavlja sposobnost razumeti jezik čustev in ceniti zapletene odnose med čustvi. Tako na primer razumevanje čustev vključuje tudi prepoznavanje majhnih razlik med čustvi, kot je razlika med srečo in navdušenjem. Poleg tega pa vključuje tudi sposobnost prepoznavanja in opisovanja razvijanja čustev, kot na primer, kako se lahko šok razvije v žalost.
- 4) **Management čustev** je četrti in zadnji vidik čustvene inteligence, ki predstavlja obvladovanje čustev, tako v nas samih kot v drugih. Vsakomur se je že zgodilo, da je začasno, mogoče tudi sramotno, izgubil nadzor nad svojimi čustvi. Prav tako pa je

mogoče lastna čustva izkoristiti za vpliv na čustva drugih. Primer je lahko čustveno inteligenten politik, ki svojo jezo uporabi za odločno nagovarjanje množice, da bi spodbudil pravično jezo v drugih. Čustveno inteligentna oseba lahko svoja čustva, tudi negativna, izkoristi in jih uporablja za doseganje predvidenih ciljev. Katere štiri sposobnosti vsebuje štiri – delni model čustvene inteligence ponazarja naslednja slika.

Slika 10: Štiri - delni model čustvene inteligence



Vir: J.D. Mayer, P. Salovey, & D.R. Caruso, *Emotional intelligence: new ability or eclectic traits?*, 2008, str. 507.

Salovey, Woolery in Caruso (2001, str. 281) so kasneje v članku *Emotional intelligence: Conceptualization and measurement* na kratko povzeli štiri – delni model čustvene inteligence. Vsako od štirih sposobnosti so opredelili le z nekaj pripadajočimi trditvami:

1) Zaznavanje, presoja in izražanje čustev

- Prepoznavanje čustev v lastnih subjektivnih stanjih.
- Prepoznavanje čustev pri drugih ljudeh.
- Natančno izražanje čustev.
- Razlikovanje med čustvi; med poštenim in nepoštenim izražanjem občutkov.

2) Lajšanje kognitivnih aktivnosti s čustvi

- Dajanje prednosti in preusmerjanje na razmišljanje, ki temelji na čustvih.
- Uporaba čustev za lažje odločanje.
- Izkoristiti perspektive občutkov, ki jih ponujajo.
- Uporaba čustvenih stanj za lažje reševanje problemov in ustvarjalnost.

3) Razumevanje in analiziranje čustvenih informacij ter uporaba čustvenega znanja

- Razumevanje, kako so različna čustva povezana.
- Razumevanje vzrokov in posledic različnih čustev.
- Tolmačenje zapletenih čustev, kot so mešanice čustev in nasprotujoča si stanja.
- Razumevanje prehodov med čustvi.

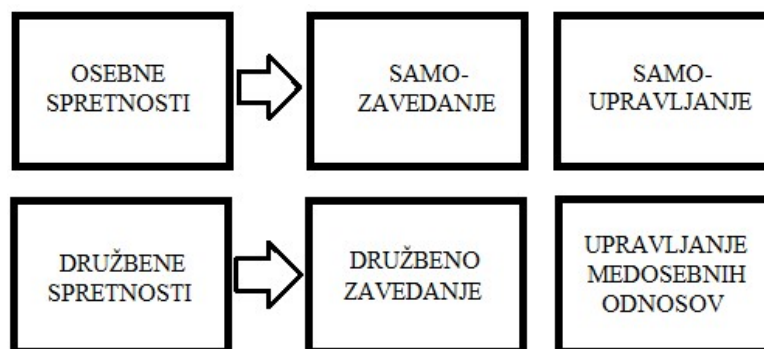
4) Uravnavanje čustev

- Odprtost za prijetna in neprijetna čustva.
- Spremljanje čustev in razmišljanje o njih.
- Prepustiti se čustvenim stanjem ali se od njih distancirati.
- Obvladovanje čustev v sebi.
- Upravljanje čustev drugih ljudi.

Model čustvene inteligence, ki sta ga razvila Salovey in Mayer, so prevzeli številni drugi znanstveniki, psihologi in drugi strokovnjaki. Nekateri so naprej oblikovali modele, temelječe na štirih sposobnostih ljudi, ključnih za čustveno inteligentnega človeka, drugi so v svojih modelih navajali pet sposobnosti. V grobem se modeli veliko ne razlikujejo in imajo enaka področja, ki opredeljujejo čustveno inteligenco, a določeni modeli so bolj razdelani, drugi so mogoče malo manj.

Model s štirimi sposobnostmi sta na primer izoblikovala Bradberry in Greaves (2008, str. 34 - 43), ki pravita, da je čustvena inteligenca tisto »nekaj neotipljivega« v vseh nas. Po njunem mnenju čustveno inteligenco torej tvorijo štiri združene sposobnosti, ki se naprej delijo v dve podskupini, v osebne in družbene spretnosti. Osebne spretnosti se dotikajo posameznika, medtem ko se družbene spretnosti nanašajo bolj na to, kako se posameznik vede v odnosu do drugih. Njuno opredelitev in delitev čustvene inteligence prikazuje spodnja slika.

Slika 11: Čustvena inteligenca



Vir: T. Bradberry, & J. Greaves, Čustvena inteligenca – kratek vodnik, 2008, str. 42.

Zgornji dve sposobnosti, samozavedanje in samoupravljanje, spadata med osebne spretnosti. Avtorja samozavedanje opredeljujeta kot zmožnost pravilnega dojetja in razumevanja lastnih čustev in nagnjenj ob različnih dogodkih. Torej pomeni, da se znamo največkrat najustrežneje odzvati na določene dogodke, izzive in celo ljudi. Druga sposobnost, samoupravljanje, pa je zmožnost, da z zavedanjem lastnih čustev prilagajamo in usmerjamo naše vedenje v pozitivno smer; čustvene odzive upravljamo glede na dogodke in ljudi.

Spodnje dve sposobnosti, družbeno zavedanje in upravljanje medosebnih odnosov, pa spadata med družbene spretnosti. Družbeno zavedanje nam omogoča pravilno ocenjevanje in razumevanje čustev drugih. Gre za sposobnost zaznavanja, kaj drugi mislijo in čutijo, četudi mi čutimo drugače. Upravljanje medosebnih odnosov pa je skupek prejšnjih treh omenjenih sposobnosti čustvene inteligence: samozavedanja, samoupravljanja in družbenega zavedanja. Torej je upravljanje medosebnih odnosov zmožnost uporabe zavedanja lastnih in tujih čustev, da bi uspešno upravljali vzajemne odnose. To zagotavlja jasno komunikacijo in učinkovito obvladovanje sporov.

Splošno sprejet in znan model čustvene inteligence vsebuje pet ključnih sposobnosti. Goleman (1997, str. 61) je namreč nekoliko predelal in posplošil Saloveyev in Mayerjev model, ki ga bom v nadaljevanju predstavila, obsega pa pet temeljnih čustvenih in družbenih spretnosti: 1) poznavanje lastnih čustev, 2) obvladovanje čustev, 3) spodbujanje sebe, 4) prepoznavanje čustev drugih in 5) uravnavanje odnosov.

1) Poznavanje lastnih čustev ali zavedanje sebe oziroma samozavedanje je prepoznavanje občutka takega, kakršen se v resnici porodi. Ta sposobnost je temelj čustvene inteligence. Na kratko zavedanje sebe pomeni »zavedati se obojega, svojega razpoloženja in misli o svojem razpoloženju«. Mayer (v Goleman, 1997, str. 66) ugotavlja, da se ljudje odzivajo na čustva in upravljajo z njimi na različne načine, glede na to jih je razvrstil v tri skupine:

- Ljudje, ki se zavedajo sebe: Zavedajo se svojega razpoloženja in zato je njihovo čustveno življenje izrazito prefinjeno. So neodvisni, zaupajo v omejitve, ki si jih sami postavijo, so duševno trdni in na življenje gledajo s pozitivnega stališča. Njihova previdnost jih uspešno vodi pri obvladovanju čustev.
- Popustljivi ljudje: Pri teh ljudeh so čustva prevzela nadzor nad njihovim življenjem. Navadno so nemirni in se slabo zavedajo svojih čustev, v njih se izgubijo. V primeru slabega razpoloženja ničesar ne naredijo, da bi ga spremenili, saj čutijo, da nimajo nadzora nad svojim čustvenim življenjem. Imajo se za poražence, ki ne obvladujejo svojih čustev.
- Dovzetni ljudje: V večini jim je jasno, kaj občutijo in so dojemljivi za razpoloženja, zato jih ne poskušajo spremeniti. Dovzetne ljudi je mogoče razdeliti v dve skupini: dobrovoljneži, ki jim ni mar, da bi spreminjali svoje razpoloženje, druga skupina pa

so ljudje, ki se dobro zavedajo svojih razpoloženj, a se prepuščajo slabi volji in kljub silni žalosti, ki jo lahko občutijo, le-to sprejemajo na način *laissez-faire* ter ničesar ne naredijo, da bi kaj spremenili. Tako obnašanje je značilno za depresivne ljudi, ki so se prepustili obupu.

Wood in Tolley (2005, str. 18) delita samozavedanje na nekaj dejavnikov, ki so pomembni in ključni za čustveno inteligentno vedenje: spoštovanje samega sebe, pozitivnost, odkritost do samega sebe, potrebno je prisluhniti drugim in se zavedati svojega vpliva na druge, ni pa potrebno vedno ravnati se po logiki in razumu.

- 2) Obvladovanje čustev** ali samonadzor je nadgradnja samozavedanja in predstavlja prilagajanje občutkov tako, da ustrezajo okoliščinam. Čustva je treba primerno krotiti, saj v primeru zatiranja le-teh postanemo pusti in zadržani, če pa jih ne obvladamo in se sprostijo do skrajnosti, lahko povzročijo bolezen, kot na primer hudo potrto, ki nas odvrča od dejavnosti, ali neukrotljivo tesnobo, razkačenost ali manično razdraženost. Čustveno ugodje, ki si ga želimo, si lahko pridobimo z nadzorovanjem čustev, skrajnosti pa spodkopavajo našo trdnost. V življenju so prisotni vzponi in padci, oboji so pomembni za razvoj čustvene inteligence, vendar morajo ti prihajati v ravnovesju. To ravnovesje pa je razmerje med pozitivnimi in negativnimi čustvi. Obvladovanje čustev je delo, ki se izvaja neprestano in zahteva polno delovno obveznost. Kdor na tem področju ni več, neprestano bije bitke s stiskami in z občutki, ki jih te povzročajo, nasprotno pa si mojstri na tem področju navadno hitro opomorejo po udarcih in vznemirjenjih v življenju (Goleman, 1997, str. 75 – 77).

Wood in Tolley (2005, str. 14, 15) samonadzor delita na pet ključnih dejavnikov, ki pomagajo pri načrtovanju osebnega razvoja: upiranje predsodkom in brzdanje nenadzorovanega odzivanja, gledanje na probleme s primerne razdalje, odločno, a ne napadalno izražanje, obvladovanje lastne govornice telesa ter prilagajanje in »plavanje v smeri toka«, ne pa izsiljevanje dogajanja.

- 3) Spodbujanje sebe:** Nekateri to sposobnost označijo kar s pojmom motivacija. To je sposobnost urejanja čustev, da služijo nekemu višjemu cilju, na primer večji zbranosti, spodbujanju in obvladovanju sebe ter ustvarjalnosti. Ljudje, ki znajo spodbujati sami sebe, dosežejo višjo storilnost in učinkovitost. Čustva namreč različno vplivajo na našo motivacijo. Negativna čustva na primer navadno speljejo pozornost k ciljem, ki so njim v prid in hkrati onemogočijo vsak poskus, da bi se misli usmerile k kateremu koli drugemu najbližjemu cilju. V najhujših primerih, kot v klinični depresiji, lahko obupavanje, brezup in nemoč prevladajo nad vsemi drugimi mislimi. Če pa čustva prizadenejo zbranost (ki ji privrženci psihologije spoznavanja pravijo »delovni spomin« ali sposobnost, da v spominu ostanejo podatki, ki so pomembni za uspešno opravljanje nalog, s katerimi smo tisti hip zaposleni), kar pomeni, da se jim miselna sposobnost podredi, ljudje v takih primerih ne zmoremo praktično ničesar več. Delovni

spomin je namreč najvišji izvršni organ v miselnem umu in omogoča vse druge intelektualne spretnosti, od govora v pravilno oblikovanih stavkih do reševanja zapletenih, a logičnih predpostavk. Lahko bi torej rekli, da močno negativna čustva človeka na neki način blokirajo. V nasprotnem primeru pa pozitivna čustva, kot so navdušenje, gorečnost in zaupanje, predstavljajo pozitivno spodbudo za storilnost. Tako na primer na tekmovanjih tiste, ki so najbolj uspešni od drugih ločuje predvsem njihova pripravljenost, ki jih mora spremljati že od zgodnjega otroštva, da bodo leta in leta vztrajali in vsak dan vneto vadili. Na to zagrizenost, ki je potrebna, pa vplivajo čustvene lastnosti, kot sta zanos in vztrajnost kljub mnogim oviram. Čustva torej nekako oblikujejo naše sposobnosti mišljenja in načrtovanja vztrajnosti za doseganje zastavljenih ciljev ali za reševanje problemov, poleg tega pa tudi določajo zgornje meje naših sposobnosti za izkoriščanje prirojene miselne zmogljivosti (Goleman, 1997, str. 100 – 103).

Wood in Tolley (2005, str. 21) motivacijo delita na štiri ključne dejavnike: prizadevanje za izboljšanje in doseganje visokih meril, predanost doseganju zastavljenih ciljev, prevzemanje pobude in izkoriščanje priložnosti, optimistično razpoloženje tudi v težkih situacijah.

- 4) **Prepoznavanje čustev drugih** ali empatija je osnovna sposobnost pri občevanju z ljudmi. Sama beseda empatija izhaja iz grške besede *empathia*, ki pomeni »vživeti se«. Teoretiki estetike so s tem izrazom imenovali sposobnost prodreti v izkušnjo drugega. Empatija je nadgradnja samozavedanja, saj bolj kot smo odkriti sami s seboj oziroma prepoznavamo svoja čustva, lažje razberemo tudi čustva drugih. Empatija je pomembna za več ali manj vsa področja našega življenja, tako v poslovnem svetu kot tudi v partnerstvu, pri starševstvu ter pri prijateljevanju (popolno pomanjkanje empatije je značilno za psihopatske kriminalce, posiljevalce in nadlegovalce otrok). Ljudje navadno izražamo čustva z nebesednimi znaki, kot so ton glasu, kretnje, mimika, redkeje pa jih izražamo z besedami. Sposobnost prepoznavanja čustev iz nebesednih znakov je povezana z boljšim čustvenim prilagajanjem, večjo priljubljenostjo in odprtostjo ter z večjo rahločutnostjo. Besede so izrazno sredstvo razumnega uma, nebesedni znaki pa so sredstva za izražanje čustev. Neke meritve so pokazale, da je vsako čustveno sporočilo sestavljeno iz kar 90 ali več odstotkov nebesedne govorice. Zato velja, da ko se besede v sporočilu ne ujemajo s sporočili, ki jih oddajajo glas, kretnje ali drugi nebesedni znaki, obvelja resnica čustev. To pomeni, da ni toliko pomembno, kaj je nekdo rekel, ampak, kako je to povedal. Nagnjenost k empatiji daje ljudem večji posluš za manj očitne znake iz družbenega okolja, ki namigujejo, kakšne potrebe oziroma zahteve imajo drugi (Goleman, 1997, str. 121 – 125). Velik problem s tem pa imajo ljudje, ki nimajo nikakršnega posluha za čustvovanje. Pojav čustvene hladnosti oziroma nesposobnost dojetanja in izražanja čustev se imenuje aleksitimija. Izraz je sestavljen iz dveh grških pojmov, *lexis*, ki pomeni »beseda« ter *tyhmos*, ki pomeni »čustvo« (Aleksitimija: Nezmožnost ubesedenja čustev, 2015). Goleman

(1997, str. 121) je njihovo pomanjkanje empatije lepo povzel v naslednjih stavkih: »Note in akordi, ki s čustvi valovijo v besedah in dejanjih ljudi – ton v glasu, ki ima sporočilno moč, ali sprememba v drži telesa, zgovorna tišina ali trepetanje – so za njih neopazni.«

Wood in Tolley (2005, str. 24) empatijo delita na štiri ključne dejavnike: razumevanje in občutljivost za probleme drugih ljudi, interes za potrebe in zanimanja drugih ljudi, spodbujanje osebostnega razvoja drugih ljudi in razumevanje socialnih razmerji med ljudmi.

- 5) Uravnavanje odnosov** je zadnja navedena sposobnost, ki je značilna za čustveno inteligentne ljudi. Pravzaprav to pomeni ustvarjanje in ohranjanje medosebnih odnosov, za to pa je potrebna spretnost uravnavanja čustev pri drugih. Za uspešno uravnavanje čustev drugih morata obenem dozoreti tudi samoobvladovanje in empatija. S takšno osnovo, samoobvladovanjem, empatijo in sposobnostjo uravnavanja čustev drugih, pa dozorevajo tudi spretnosti v odnosih z ljudmi. Vse to pa so znamenja, ki kažejo na družbeno zrelost. Pomanjkanje teh spretnosti je vzrok za neprilagodljivost v družbenem okolju ali za spodletele medosebne stike. Družbene sposobnosti srečanjem dajejo vsebino, z njimi navdihujemo, prepričujemo, pomirjamo in vplivamo na druge in se nenazadnje lahko prepustimo tudi intimnim odnosom. Socialna zrelost je sestavljena iz več spretnosti, ena od teh je tudi večja ali manjša spretnost izražanja čustev. Ekmanov (v Goleman, 1997, str. 139) izraz »pravila razkrivanja« velja kot družbeni dogovor o tem, kdaj je primerno razkriti katera čustva, pri čemer kulturna okolja igrajo veliko vlogo. Pravila razkrivanja imajo tri osnovne oblike. Prva je skrajno omejevanje izkazovanja čustev; to obliko lahko najdemo na Japonskem, kjer na primer ljudje skrivajo čustva potrtosti v prisotnosti nekoga, ki velja za avtoriteto. Druga oblika je pretiravanje pri izražanju čustev, ko na primer majhna deklica patetično skremži obraz in s tresočimi ustnicami steče k mami tožit, da ji starejši brat nagaja. Tretja oblika pa je zamenjava enega čustva za drugo, kar je na primer značilno za azijsko kulturno okolje, kjer je nevljudno reči ne in smo namesto odklanjanja deležni le pozitivnih, vendar lažnih zagotovil. Hatch in Gardner (v Goleman, 1997, str. 144, 145) sta družbene spretnosti poimenovala tudi medosebna inteligentnost in jo razčlenila na štiri sposobnosti. Prva je »vodja skupine«, ki predstavlja lastnost spodbujanja in usklajevanja prizadevanj ljudi, vključenih v skupno mrežo. Druga sposobnost je »reševanje s pogajanjem«, to je nadarjenost posrednika, ki rešuje že nastale spore in preprečuje spore v nastajanju. Take osebe so odlične pri sklepanju poslov, pri razsojanju sporov ali pri posredovanju v njih. Tretja sposobnost je »navezovanje osebnih stikov«, ki olajša marsikateri začetek pogovora, omogoči prepoznavanje čustev drugih in pravi odziv nanje. Četrta sposobnost pa je »analiziranje družbe«, ki pomeni sposobnost odkrivanja čustev, motivov in skrbi pri drugih, takšni ljudje hitro dojemajo, kako drugi čutijo, hitro vzpostavijo intimen odnos ali občutek povezanosti. Vse štiri sposobnosti skupaj pa tvorijo nekakšno zmes za negovanje medosebnih odnosov.

Ljudje, ki imajo dobro razvito sposobnost uravnavanja odnosov, so uspešni na vseh področjih, kjer je potrebna interakcija z drugimi ljudmi. Lahko bi rekli, da predstavljajo nekakšne zvezde v družbi (Goleman, 1997, str. 137 – 145).

Wood in Tolley (2005, str. 26) družbene spretnosti oziroma večšine delita na tri ključne dejavnike: razvijanje in ohranjanje medsebojnih odnosov, medosebno komunikacijo in delo z drugimi.

2.2.2 Merjenje čustvene inteligence

Merjenje inteligence poznamo že vrsto let in splošno znano je, da je merilo umske inteligence tako imenovani IQ, ki je okrajšava za *intelligence quotient* ali inteligenčni kvocient, manj znano pa je dejstvo, da poleg umske inteligence poznamo tudi čustveno inteligenco ter da je tudi to vrsto inteligence mogoče meriti. Merilo čustvene inteligence je EQ, okrajšava za *emotional quotient* ali čustveni kvocient. Merjenje umske in čustvene inteligence praktično poteka na enak način, s pomočjo vprašalnikov, kjer so podana vprašanja in odgovori. Razlika je samo v tem, da testi umske inteligence vsebujejo vprašanja, ki se nanašajo na matematične, logične in jezikovne spretnosti, testi čustvene inteligence pa se seveda navezujejo na spretnosti, povezane s čustvi.

Po desetletju teoretičnega in empiričnega dela v zvezi z čustveno inteligenco in raziskovanju njenih komponent, so Mayer, Salovey in Caruso za merjenje le-te najprej razvili *Multifactor Emotional Intelligence Test* (MEIS). Prepričani so bili, da je čustvena inteligenca precej podobna tradicionalni oziroma umski inteligenci, kar so potrdili z naslednjimi trditvami (Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios, 2001, str. 232): 1) lahko se jo meri kot sposobnost, pri kateri obstajajo pravilni odgovori, 2) domena čustvene inteligence je dovolj obsežna, da se lahko oblikuje dvanajst različnih nalog, s katerimi jo je mogoče meriti – vse od razbiranja čustev z obraza do prepoznavanja, kako se čustva v času spreminjajo in 3) čustvena inteligenca se s starostjo oziroma glede na starostne skupine povečuje. Test je temeljil na ocenjevanju štirih komponent čustvene inteligence, ki so jih opredelili v štiri-delnem modelu le-te (zaznava čustev, uporaba čustev, razumevanje čustev in obvladovanje čustev).

Test MEIS so nadgradili v *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT), ki ravno tako upošteva komponente štiri-delnega modela čustvene inteligence, vendar s samo osmimi nalogami, torej dve za vsako komponento. Najnovejšo verzijo tega testa (MSCEIT V2.0) pa na kratko predstavijo Mayer, Salovey, Caruso in Sitarenios (2003, str. 99, 100) v članku *Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0*. Test obsega 141 postavk, namenjenih merjenju štirih že omenjenih komponent čustvene inteligence. Vsaka komponenta zajema dve ločeni nalogi: zaznavo čustev merijo z nalogami, ki vključujejo obraze in slike, uporabo čustev z nalogami o občutjih in lajšanju, razumevanje čustev z nalogami o mešanih in spremenjenih čustvih, obvladovanje čustev pa ugotavljajo

z nalogami o obvladovanju čustev in odnosov. Vsaka naloga je drugače zastavljena, nanjo se drugače odgovarja in drugače se tudi točkuje. To je predvsem zato, da bi se pri merjenju zmanjšalo korelacijsko napako. Tabela prikazuje vseh osem nalog, ki so sestavljene glede na štiri-delni model čustvene inteligence:

Tabela 1: Štiri-delni model čustvene inteligence, merjen z MSCEIT

Čustvena inteligence, merjena z MSCEIT			
1. del: Zaznava čustev	2. del: Uporaba čustev	3. del: Razumevanje čustev	4. del: Obvladovanje čustev
1. naloga: Obrazi Udeleženci si ogledajo fotografije obrazov, na katerih morajo prepoznati izražena čustva.	3. naloga: Občutje Kateri občutki, tipanje, okus, barve, spominjajo na določena čustva?	5. naloga: Mešanica Katera čustva lahko združimo, da nastanejo kompleksna čustva?	7. naloga: Obvladovanje čustev Kako učinkovite bi bile drugačne odločitve v čustveno obremenjujočih situacijah pri doseganju rezultatov?
2. naloga: Slike Udeleženci si ogledajo fotografije obrazov in umetnin, na katerih morajo prepoznati prikazana čustva.	4. naloga: Lajšanje Kako razpoloženje izboljša razmišljanje, sklepanje in druge kognitivne procese?	6. naloga: Spremembe Kako se čustva stopnjujejo in prehajajo iz enega v drugega?	8. naloga: Obvladovanje odnosov Oceniti morajo, ali bi drugačne odločitve spremenile čustva drugih v čustveno obremenjujočih situacijah.

Vir: M.A. Brackett, & P. Salovey, Measuring emotional intelligence with the Mayer – Salovey – Caruso emotional intelligence test (MSCEIT), 2006, str. 37.

Točkuje se skupni rezultat, vsako nalogo posebej, vsako komponento posebej in dva sklopa komponent, izkustveni del čustvene inteligence, ki vključuje prvo in drugo komponento in strateški del čustvene inteligence, ki vključuje tretjo in četrto komponento. MSCEIT je objektivno merilo za merjenje čustvene inteligence, saj ima pravilne in napačne odgovore. Te so dobili preko vzorca več kot 5000-ih ljudi s celega sveta, poleg tega pa so bile postavljene tudi strokovne norme s strani enaindvajsetih članov *International Society Research on Emotions (ISRE)*. Rezultati, pridobljeni s testom, so povezani z ustreznimi dosežki posameznikov v različnih dimenzijah, kot so kognitivno in socialno delovanje, psihično dobro počutje, psihopatologija, učni uspeh ter vodenje in druga vedenja na delovnem mestu (Brackett, Rivers & Salovey, 2011, str. 94).

Nekateri testi za merjenje čustvene inteligence so sestavljeni in ocenjeni, kot sta to predstavila Wood in Tolley (2005, str. 27 – 32 in 132 - 135) v svoji knjigi *Ocenite svojo čustveno inteligenco*; testi so lahko razdeljeni na več delov, na primer tako, da je za vsako kategorijo čustvene inteligence postavljen en sklop vprašanj. Pri vprašanjih oziroma opisanih življenjskih situacijah je podano določeno število odgovorov. V knjigi so na

primer trije možni odgovori, A, B in C. Pri vsaki opisani situaciji oziroma vprašanju je eden izmed teh odgovorov čustveno najbolj, eden pa čustveno najmanj inteligen, tretji je nekje vmes. Izbrati je potrebno tisti odgovor, ki nam najbolj ustreza oziroma tistega, ki opisuje naš odziv na določeno situacijo. Nekomu pa lahko enako ustrezata tudi dva izmed odgovorov. V tem primeru mora dobro razmisliti in izbrati tistega, ki je zanj resnično najbolj značilen. Na koncu vsakega sklopa vprašanj je razpredelnica, v katero se vnese rezultate vsake posamezne komponente čustvene inteligence, ta pa je lahko postavljena tudi na konec samega testa. To pomeni, da se prešteje, koliko odgovorov na vprašanja je bilo čustveno najbolj in koliko najmanj inteligentnih ter koliko je bilo tistih vmes. Primer tabele za komponento empatije:

Tabela 2: Točkovanje odgovorov

1. test	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Čustveno najmanj inteligen odgovor	Vmesni odgovor
1. vprašanje	C	B	A
2. vprašanje	A	B	A
3. vprašanje	B	C	A
4. vprašanje	B	A	C
5. vprašanje	A	C	B
6. vprašanje	B	C	A
Skupni rezultat			

Vir: R. Wood, & H. Tolley, Ocenite svojo čustveno inteligenco, 2005, str. 111.

Skupni rezultat vsake komponente se vpiše v tabelo, kjer se sešteje točke vseh testov, poleg tega pa je prostor tudi za komentar o osvojenih točkah pri posameznem testu ter o tem, kako se razlikujejo od tistih pri drugih testih. Primer take tabele:

Tabela 3: Točkovanje odgovorov celotnega sklopa

Empatija	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Čustveno najmanj inteligen odgovor	Vmesni odgovor
1. test			
2. test			
3. test			
4. test			
Skupaj			
Komentar			

Vir: R. Wood, & H. Tolley, Ocenite svojo čustveno inteligenco, 2005, str. 134.

Po vnašanju in pregledu točk je potrebno izpolniti naslednjo tabelo, iz katere je, po doseženem številu točk pri posamezni komponenti čustvene inteligence, mogoče razbrati profil čustvene inteligence posameznika:

Tabela 4: Tabela za razbiranje profila čustvene inteligence

	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Čustveno najmanj inteligenten odgovor	Vmesni odgovor
Samonadzor skupaj			
Samozavedanje skupaj			
Motivacija skupaj			
Empatija skupaj			
Družbene veščine skupaj			
Skupni rezultat			

Vir: R. Wood, & H. Tolley, Ocenite svojo čustveno inteligenco, 2005, str. 135.

V končni fazi pa reševalec testa na podlagi rezultatov določi, koliko razvito ima vsako od petih komponent čustvene inteligence, visoko (V), srednje (S) ali nizko (N). Razvitost se označi v naslednji tabeli:

Tabela 5: Nivo razvitosti čustvene inteligence

	V	S	N
Samonadzor			
Samozavedanje			
Motivacija			
Empatija			
Družbene veščine			

Vir: R. Wood, & H. Tolley, Ocenite svojo čustveno inteligenco, 2005, str. 135.

Reševalec torej s pomočjo testa ugotovi, koliko razvito ima vsako komponento čustvene inteligence, poleg tega pa tudi natančno ve, kaj mora izboljšati, da postane čustveno inteligentnejši.

Na internetu, pa tudi kje drugje, se najde veliko vrst testov, ki vsebujejo nekaj vprašanj z določenim številom odgovorov, med katerimi izbereš sebi primerne. Pri vsakem vprašanju pa je le en odgovor pravilen oziroma le en z določenim številom točk, ostali, nepravilni odgovori, pa so točkovani z nič točkami. Poleg vsakega testa je tudi lestvica, ki opredeljuje, kako razvita je čustvene inteligence posameznika glede na zbrano število točk. Primer takega testa je Golemanov test čustvene inteligence (Goleman's EQ test, b.l.) na internetu, ki vsebuje deset vprašanj s štirimi odgovori. Izbrati je potrebno tisti odgovor, ki opiše, kako bi posameznik odreagirjal v določeni situaciji. Vsak pravilen odgovor je točkovan z dvajsetimi točkami, ostali so večinoma točkovani z nič, le nekaj, nekako delno pravih odgovorov, ima 5 točk. Po opravljenem testu pa program sešteje dosežene točke in glede na postavljeno lestvico prikaže, kako razvita je čustvena inteligenca tistega, ki je

test reševal. Lestvica pa je postavljena tako: do 100 točk je EQ podpovprečen, od 100 do 120 točk je EQ povprečen, od 120 do 140 točk je EQ nadpovprečen in nad 140 točk je EQ izredno nadpovprečen.

2.3 Čustvena inteligenca v poslovnem svetu

2.3.1 Čustveno inteligentni zaposleni

»Če menite, da boste z vlaganjem v čustveno inteligenco sebe in svojih sodelavcev vzgojili solzavo, vseh čustvenih spon osvobojeno ekipo, tedaj so na delu ... vaša omejujoča prepričanja. Resnica je ravno nasprotna!« (Čustvena inteligenca je 80 odstotkov uspeha, 2016).

Organizacije, podjetja, lastniki, managerji, zaposleni, vse se skozi čas spreminja, spreminjajo se delovna pravila in navade, spreminjajo se pričakovanja vodilnih in zaposlenih v podjetjih. Poslovni svet se spreminja, vedno bolj in vedno hitreje. Prejšnji način »delanja z glavo in ne s srcem« je že zdavnaj zamenjan, kar pomeni, da je pomen čustvene inteligence vse višje postavljen tudi v poslovnem svetu. Shoshana Zuboff (v Goleman, 1997, str. 180), psihologinja na harvardski Visoki poslovni šoli, je že pred dvema desetletjema povedala, da se je v organizacijah v prejšnjem stoletju marsikaj spremenilo, tudi na čustvenem področju: »Precej dolgo obdobje je v podjetju prevladovala upravna hierarhija, v kateri je bil nagrajen iznajdljiv šef, ki se je boril na vse ali nič. V osemdesetih letih se je stroga poslovna hierarhija začela rušiti zaradi pritiska globalizacije in informacijske tehnike. Borec na vse ali nič je le še spomin na korporacijo, kakršna je bila nekoč; prihodnost podjetja ima danes v rokah mojster v medosebnih spretnostih«. Povedano pa seveda še vedno drži. Mislim, da nihče ne bi bil zadovoljen s sodelavcem, podrejenim, nadrejenim, s poslovnim partnerjem, ki je sicer nadvse inteligenten in sposoben, a je hkrati tudi ošaben, napadalen, brez posluha za druge, samovšečen, nesocialen in še marsikaj drugega, kar vsakega posameznika naredi »človeškega«. V raznih knjigah, člankih, študijah o uspehu, vedno naletimo na zgodbe, ki pripovedujejo, kako so uspešni ljudje čustveno inteligentni ali zreli. Poleg tega pa se prav tako vedno najde kakšna anekdota, ki poudarja, da pretirano inteligentni ljudje, na papirju odlični delavci ali vodje, od katerih bi pričakovali izjemne uspehe in dosežke, ki pa ne premorejo čustvene inteligence, nikakor ne morejo uspeti v poslovnem svetu. Šolsko znanje torej ni dovolj za poslovni uspeh, potrebna so tudi druga znanja, ki pa se jih v šolskih klopek oziroma iz šolskih učbenikov ne naučimo.

Goleman (2001, str. 25) pravi, da se delavce sedaj ocenjuje po novih merilih, ne le po inteligentnosti, izobrazbi in izkušnjah, temveč tudi po tem, kako obvladujejo sebe in svoje odnose z drugimi, poleg tega pa navaja seznam najpomembnejših lastnosti delavcev, ki si jih želijo delodajalci: 1) sposobnost poslušanja in besednega sporazumevanja, 2) prilagodljivost in ustvarjalno odzivanje na težave in ovire, 3) obvladovanje sebe,

zaupljivost, delovna vnema, usmerjena k določenemu cilju, volja za nadaljnje razvijanje osebne kariere in ponos ob vsaki izpolnitvi naloge, 4) skupinska in medosebna učinkovitost, sodelovanje in timsko delo, spretno glajenje nesporazumov in 5) organizacijska učinkovitost, pripravljenost za čim večji osebni prispevek, sposobnosti za vodenje. Pravzaprav je Goleman v svoji knjigi *Čustvena inteligenca na delovnem mestu* praktično povedal, katere čustvene spretnosti bi bile idealne za nekoga, ki se podaja v poslovni svet, ne glede na to, ali bo le navaden delavec ali bo v podjetju na višjih položajih. Čustvene spretnosti, ki so priučene kompetence, temeljijo na čustveni inteligentnosti; čustvena inteligentnost določa našo zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti, ki temeljijo na že omenjenih petih prvinah: zavedanje sebe, obvladanje sebe, motivacija, empatija in uravnavanje odnosov. Čustvena spretnost pa pokaže, kolikšen delež zmogljivosti smo pretvorili v delovne spretnosti (Goleman, 2001, str. 38). Čustvene spretnosti so razdeljene na osebne spretnosti, ki odločajo, kako dobro obvladujemo sebe ter so sestavljene iz zavedanja sebe, obvladovanja sebe in motivacije ter družbene spretnosti, ki odločajo, kako obvladujemo medosebne odnose, sestavljene pa so iz empatije in družbenih spretnosti (Goleman, 2001, str. 41, 42). Zgradbo čustvenih spretnosti in njene dele bom posamezno predstavila v nadaljevanju in pri tem povedala, zakaj so pomembne za poslovni uspeh posameznika.

1) Zavedanje sebe (Goleman, 2001, str. 41, 70, 78, 84) predstavlja poznavanje svojega notranjega doživljanja, večje naklonjenosti, notranjih virov in notranje zaznave. Zavedanje sebe se deli na tri čustvene spretnosti:

- Čustvena zavest: prepoznavanje, kako naša čustva vplivajo na storilnost in uporaba naših vrednot v procesu odločanja. Ljudje, ki imajo razvito to spretnost, vedo, katera čustva doživljajo in zakaj, zavedajo se povezave med občutki in mislimi, delovanjem in govorjenjem, prepoznavajo, kako občutki vplivajo na njihovo storilnost in so zavestno usmerjeni k svojim vrednotam in ciljem.
- Natančno ocenjevanje sebe: objektivni občutek za lastne zmogljivosti in omejitve, jasna samopodoba in vedenje, kaj je treba izboljšati ter sposobnost učenja iz izkušenj. Ljudje s takšno spretnostjo se zavedajo svojih zmogljivosti in slabosti, poglobljajo se vase in se učijo iz izkušenj, sprejemajo povratne informacije in nove poglede, neprestano se učijo in osebno razvijajo, poleg tega pa imajo smisel za humor in so sposobni sebe videti v pravi luči.
- Zaupanje vase: pogum, ki izhaja iz prepričanj o svojih sposobnostih, vrednotah in verovanju v cilje. Takšna spretnost ljudem omogoča, da »nastopajo« oziroma se predstavljajo z zaupanjem vase, nimajo težav z izrekanjem nepriljubljenih mnenj, če je potrebno zagovarjati resnico, se tudi izpostavijo, kljub pritiskom in negotovostim so odločni in se odločajo pravilno.

2) Obvladovanje sebe (Goleman, 2001, str. 41, 98, 105, 106, 111) predstavlja obvladovanje svojega notranjega doživljanja, vzgibov in virov. Obvladovanje sebe zajema pet spretnosti:

- Nadzorovanje sebe: uspešno brzdavanje nemirnih čustev in vzgibov. Navadno ljudje s tako spretnostjo znajo dobro obvladovati nemirna čustva in vzgibe, ne glede na skušnjave in pritiske ostanejo zbrani, neustrašni in pozitivno razpoloženi.
- Zanesljivost: izražanje odkritosti in poštenosti. Zanesljivi ljudje počnejo vedno vse v skladu z etičnimi načeli in se jim ničesar ne da očitati, so zanesljivi in verodostojni, s tem si gradijo zaupanje, priznajo svoje napake in nasprotujejo neetičnim dejanjem drugih, zavzemajo se za stroga in načelna stališča, tudi če ta niso priljubljena.
- Vestnost: natančno in odgovorno izpolnjevanje obveznosti. Ljudje s to spretnostjo izpolnjujejo obveznosti in držijo obljube, dosegajo zastavljene cilje, so urejeni in natančni pri delu.
- Prilagodljivost: prožnost pri obvladovanju sprememb in izzivov. Prilagodljivi ljudje brez težav izpolnijo več zahtev naenkrat, razvrščajo zadeve glede na prioritete in so se sposobni prilagajati hitrim spremembam, njihova taktika in odzivanje se prilagajata okoliščinam, so prožni v opazovanju dogajanja.
- Dojemljivost za novosti: odprtost za nove zamisli, pristope in podatke. Ta spretnost ljudem omogoča iskanje svežih zamisli iz različnih virov, reševanje problemov na izviren način, rojevanje novih zamisli ter zavzemanje novih in tveganih stališč pri mišljenju.

3) Motivacija (Goleman, 2001, str. 41, 129, 134, 138) predstavlja čustvena nagnjenja, ki vodijo k uresničitvi cilja ali ga pomagajo doseči. Motivacija se deli na tri čustvene spretnosti:

- Težnja k izpolnitvi cilja: prizadevanje za lastno napredovanje ali za izpolnjevanje meril odličnosti. Ta spretnost ljudem omogoča usmerjanje k ciljem in močno zagnanost za njihovo izpolnitev oziroma doseganje ustreznih meril, zastavljanje ciljev, ki so obenem tudi izzivi, zbiranje podatkov za omejitev negotovosti in odkrivanje načinov za boljše delo ter učenje za izboljševanje storilnosti.
- Zavezanost: usklajenost s pogledi in cilji organizacije ali skupine. Ljudje s to spretnostjo so se pripravljene žrtvovati za izpolnitev skupnih ciljev organizacije, najdejo smisel v ciljnih obsežnejšega poslanstva, se odločajo in izbirajo glede na temeljne skupinske vrednote, iščejo priložnosti, ki olajšajo izpolnjevanje skupnega poslanstva.
- Pobuda in optimizem: ženeta k temu, da se zgrabi priložnost in pomagata pri premagovanju težav in ovir. Ljudje s spretnostjo pobude so pripravljene zgrabit vsako priložnost, za izpolnitev svojih ciljev storijo več kot se običajno zahteva ali pričakuje od njih, če je potrebno prekoračijo mejo in kršijo pravila, druge privabljajo na nenavadne in podjetne načine. Optimistični ljudje vztrajajo pri izpolnjevanju ciljev kljub oviram in zadržkom, delajo z upanjem na uspeh in ne s strahom pred polomom,

za njih so ovire nujno, vendar obvladljivo zlo, ne jemljejo pa jih kot osebne pomanjkljivosti.

4) Empatija (Goleman, 2001, str. 42, 154, 163, 168, 172, 178) predstavlja zavedanje čustev, potreb in skrbi drugih. Empatija se deli na pet čustvenih spretnosti:

- Razumevanje drugih: zaznavanje občutkov drugih in njihovih stališč ter živo zanimanje za njihove težave. Za ljudi s to spretnostjo je značilno, da znajo poslušati in opazijo čustvene namige, rahločutnost jim ni tuja, razumejo stališča drugih, drugim pomagajo na osnovi prepoznavanja njihovih potreb in občutkov.
- Ustrežljivost: predvidevanje, prepoznavanje in izpolnjevanje potreb stranke. Ustrežljivost posameznika pomeni, da razume potrebe strank, ki jih usklajuje z možnimi uslugami in razpoložljivimi proizvodi, na vse načine želi vzbuditi večje zadovoljstvo strank in si pridobiti njihovo zvestobo, z veseljem pomaga, sprejema stališča strank in postane tudi njihov zaupni svetovalec.
- Razvojna rast drugih: zaznavanje razvojnih potreb drugih in spodbujanje njihovih sposobnosti. Ljudje s to spretnostjo drugim priznavajo in nagradujejo zmogljivosti in dosežke, dajejo ustrezne povratne informacije in prepoznavajo potrebe drugih po razvojni rasti, pospešujejo, vodijo, svetujejo in zastavljajo naloge za razvoj osebnih spretnosti.
- Zavzemanje za različnost: ustvarjanje priložnosti za sodelovanje različnih ljudi. Takšni ljudje spoštujejo druge ne glede na njihovo poreklo in imajo z njimi dobre odnose, razumejo različnost stališč in sprejemajo različnost v skupini, v raznolikosti vidijo priložnosti za ustvarjanje vzdušja, v katerem lahko uspevajo različni ljudje, zavračajo pristranost in nestrpnost.
- Poslovodna razgledanost: prepoznavanje poslovno strateških in družbenih tokov v delovni organizaciji. Ta spretnost omogoča prepoznavanje moči, ki gradi ključne odnose, odkrivanje odločilne socialne povezave, razumevanje silnic, ki oblikujejo poglede in dejanja strank, potrošnikov in tekmecev, prepoznavanje stvarnosti v in izven organizacije.

5) Družbene spretnosti (Goleman, 2001, str. 42, 186, 187, 192, 196, 201, 212) predstavljajo veččine vzbujanja zaželenega odzivanja drugih. Delijo se na pet čustvenih spretnosti:

- Vplivnost: uporabljanje učinkovitih taktik prepričevanja. Vplivnost je sposobnost pritegniti ljudi k sodelovanju, spretnost uglaševanja svojih predstavitev na poslušalčevo pozornost, uporabljanja različnih strategij ter dramatičnih prizorov za uspešnejšo razgrnitev bistva zadeve.
- Sporazumevanje: prepričljivost v oddajanju sporočil. S takšno spretnostjo so ljudje uspešni pri vzpostavljanju odnosov »daj – dam«, težje zadeve rešujejo odkrito, znajo

poslušati in verjamejo v vzajemno razumevanje ter zagovarjajo izmenjavo podatkov, spodbujajo odkrito sporazumevanje in prisluhnejo slabim ter dobrim novicam.

- Obvladovanje sporov: pogajanje in reševanje nesporazumov. Ljudje s to spretnostjo obvladajo težavne ljudi in okoliščine z diplomatsko spretnostjo in taktiko, začutijo, kje bi lahko izbruhnil spor, razkrivajo nesoglasja in mirijo zadeve, spodbujajo razpravljanje in odkrite pogovore, usmerjajo k kompromisom.
- Vodenje: navdihovanje in usmerjanje. Voditelji so odločni in spodbudni v navduševanju za skupno vizijo in poslanstvo, so vedno v prvi vrsti, ko okoliščine to zahtevajo, druge usmerjajo pri delu in jim nalagajo odgovornosti ter jih vzorno vodijo.
- Spodbujanje sprememb: uvajanje, pospeševanje in obvladovanje sprememb. Ljudje, ki imajo to spretnost, vedo, kdaj je potrebna sprememba in odstranitev ovir za njeno uresničitev, izzivajo *status quo* in pokažejo na nujnost spremembe, se zavzemajo zanjo in skušajo pridobiti še druge za uresničitev le-te ter sami zasnujejo spremembo, ki jo pričakujejo od drugih.

2.3.2 Čustveno inteligentni vodje

Vodenje ali managiranje podjetja je zapleten proces. To, katere naloge vodenje vključuje, se je skozi leta spreminjalo. Naloge načrtovanja, usmerjanja in nadzora podrejenih spadajo v tradicionalno pojmovanje vodenja, medtem ko so naloge spodbujanja, mentorstva, motiviranja in ustvarjanja pozitivnih čustev del sodobnega pojmovanja vodenja. Vloga vodje gre tako daleč, da so od vodje posredno odvisni celo poslovni rezultati. Veriga gre namreč tako: vodje s svojimi čustvenimi stanji in dejanji vplivajo na ozračje v podjetju, torej na to, kako se ljudje počutijo pri delu v podjetju, ozračje pa lahko prispeva tudi od 20 do 30 odstotkov k celotnemu poslovnemu rezultatu (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 35).

Goleman et al. (2002, str. 38, 39) so razdelili vodenje na pozitivno oziroma resonančno vodenje ter na negativno oziroma disonančno vodenje. Beseda resonanca oziroma latinska beseda *resonare* pomeni sozveneti. Pozitivnost resonance je »uglašenosť« dveh oziroma več ljudi, ki so na isti valovni dolžini in v skladu z izvirnim pomenom resonance njihova uglašenosť sozveni, torej ustvarja pozitivno čustveno razpoloženje. V nasprotju z resonanco pa disonanca v glasbenem pomenu opisuje neprijeten rezek zvok, v človeškem pomenu pa se nanaša na odsotnost harmonije.

Resonančno vodenje je zatorej pozitivno vodenje. Eden od znakov resonančnega vodenja je namreč skupina privržencev, ki vibrira v sozvočju z dobrim razpoloženjem vodje in njegovim navdušenjem. Lepilo med člani tima in vodjo, ki povzroča, da ljudje predano delajo za organizacijo, pa so čustva, ki jih občutijo. Bolj kot je vodja čustveno inteligenten, bolj obvladuje in usmerja ta čustva tako, da pomaga timu uresničiti njegove cilje, poleg tega pa spontano ustvarja resonanco. Njihova strast in energija odzvanjata po vsem timu. Ko je potrebno, v primerih jeze ali žalosti, ali ko je potrebno projicirati resnejše

razpoloženje, pa resonančni vodja uporabi empatijo, s katero se uglaši s čustvenim registrom ljudi v timu. Pod vodstvom čustveno inteligentnega vodje si ljudje dajejo vzajemno oporo, si izmenjujejo zamisli, se učijo drug od drugega ter skupaj sprejemajo odločitve in opravljajo naloge. Med njimi se stke čustvena vez, ki pomaga v negotovosti ali sredi korenitih sprememb, poleg tega pa ljudem tudi vliva voljo, da skupaj opravijo nekaj, česar posameznik ne bi mogel ali ne bi želel opraviti sam. Čustveno inteligentni vodja natanko ve, kako med ljudmi ustvariti takšne vezi. K resonančnemu vodenju spadajo štirje vodstveni slogi, ki so na kratko predstavljeni v spodnji tabeli:

Tabela 6: Vodstveni slogi na kratko

VIZIONARSKI SLOG		
Kako krepi resonanco: Vodi ljudi proti skupnim sanjam.	Vpliv na ozračje: Zelo pozitiven.	Kdaj je primeren: Ko spremembe zahtevajo novo vizijo ali ko je potreben jasen občutek za smer.
MENTORSKI SLOG		
Kako krepi resonanco: Povezuje osebne želje s cilji organizacije.	Vpliv na ozračje: Zelo pozitiven.	Kdaj je primeren: Ko je zaposlenemu treba pomagati, da izboljša svojo storilnost z razvijanjem sposobnosti.
TOVARIŠKI SLOG		
Kako krepi resonanco: Ustvarja harmonijo, ker ljudi povezuje med seboj.	Vpliv na ozračje: Pozitiven.	Kdaj je primeren: Ko je treba razrešiti nesoglasja v timu, okrepiti motivacijo v stresnih časih ali okrepiti vezi med ljudmi.
DEMOKRATIČNI SLOG		
Kako krepi resonanco: Ceni prispevek zaposlenih in krepi predanost prek sodelovanja.	Vpliv na ozračje: Pozitiven.	Kdaj je primeren: Ko je treba pridobiti soglasje ali zaposlene pripraviti k dejavnejšemu sodelovanju.

Vir: D. Goleman, R. Boyatzis & A. McKee, Prvinsko vodenje, 2002, str. 75.

Disonančno vodenje oblikuje skupine, ki niso čustveno sozvočne in v katerih ljudje občutijo neubranost. Za disonančno vodenje so značilni bes, strah, apatija ali zakrknjen molk, to pa vsekakor slabo vpliva na vzdušje v podjetju. Zaradi besednih napadov šefov se zaposleni pogosto »odklopijo« od njih, kar naredijo tako, da ustvarijo čustveno ali celo telesno razdaljo. Disonanca oziroma disonančno vodenje ljudem jemlje voljo, jih izčrpava ali jih celo pripravi do tega, da dajo odpoved. Disonanca pa ima tudi osebno ceno, saj ljudje, ki delajo v strupenih okoljih, ta strup odnesejo tudi domov (Goleman et al., 2002, str. 39 – 41). K disonančnemu vodenju spadata dva vodstvena sloga, ki sta na kratko predstavljena v naslednji tabeli:

Tabela 7: Vodstveni slogi na kratko

DIKTIRANJE TEMPA		
Kako krepi resonanco: Doseganje zahtevnih in vznemirljivih ciljev.	Vpliv na ozračje: Pogosto zelo negativen zaradi neustreznega izvajanja.	Kdaj je primeren: Za doseganje rezultatov visoke kakovosti z zelo motiviranim in sposobnim timom.
UKAZOVALNI		
Kako krepi resonanco: Odpravi strah, ker ponuja jasna navodila v kriznih trenutkih.	Vpliv na ozračje: Zelo negativen, ker je pogosto zlorabljen.	Kdaj je primeren: V krizi, ko je treba sprožiti nujne spremembe, ali s težavnimi zaposlenimi.

Vir: D. Goleman, R. Boyatzis & A. McKee, *Prvinsko vodenje*, 2002, str. 75, 76.

2.3.3 Čustveno inteligentna organizacija

Chernis (2001, str. 5) pravi, da zaposleni in vodje v organizacijah navajajo naslednje izzive, s katerimi se organizacije spopadajo v današnjem času:

- 1) Ljudje se spopadajo z velikimi in hitrimi spremembami.
- 2) Za spodbujanje inoviranja in inovacij morajo biti ljudje zelo ustvarjalni.
- 3) Ljudje morajo biti sposobni upravljati z ogromno količino podatkov.
- 4) Organizacije morajo večati zvestobo kupcev.
- 5) Ljudje morajo biti visoko motivirani in predani delu.
- 6) Potrebno je delo v skupinah, ki morajo dobro delovati.
- 7) Organizacija bi morala v raznoliki delovni sili bolje izkoristiti posebne talente.
- 8) Organizacija bi morala v svojih vrstah prepoznati potencialne vodje in jih pripraviti za napredovanje.
- 9) Organizacija bi morala prepoznati in zaposliti najbolj nadarjene delavce.
- 10) V organizacijah je potrebno sprejemati pravilne odločitve o novih trgih, proizvodih in strateških povezavah.
- 11) Organizacija mora pripraviti svoje zaposlene za poslovanje s tujino.

Timsko delo, (samo)motivacija, medosebno komuniciranje, samozavedanje... - spretnosti, ki vse spadajo k čustveni inteligenci na delovnem mestu, pa vendar jih, glede na zgornji seznam, primanjkuje v sodobnih organizacijah. Za čim bolj uspešno poslovanje bi se morale organizacije preleviti v tako imenovane čustveno inteligentne organizacije, te pa bi morale biti sestavljene iz čustveno inteligentnih delavcev oziroma zaposlenih in čustveno inteligentnih vodij.

Weisinger (2001, str. 260, 261) pravi, da bi si vsi zaposleni morali prizadevati za izgradnjo čustveno inteligentne organizacije, v kateri zaposleni neprestano uporabljajo spretnosti čustvene inteligence. V takšni organizaciji mora vsak zaposleni prevzeti odgovornost za

razvoj lastne čustvene inteligence, kar pomeni, da razvija visoko stopnjo samozavedanja, obvladovanja čustev ter samomotivacije. Prav tako pa mora poskrbeti za uporabo čustvene inteligence v odnosih z drugimi tako, da razvija učinkovite komunikacijske veščine in znanje o medosebnih odnosih ter pomaga drugim. Vsi skupaj pa morajo čustveno inteligenco uporabljati tako, da bodo vse izboljšave uvajali v delovno organizacijo kot celoto. Torej predstavljajte si podjetje, v katerem so vsi spoštljivi drug do drugega, zaposleni skupno določajo cilje in si med seboj pomagajo, da bi te cilje uresničili, poleg tega pa v podjetju vladata navdušenje in zaupanje.

Goleman (2001, str. 303) pa čustveno inteligentni organizaciji, poleg čustveno inteligentnih zaposlenih, dodaja tudi dobro postavljen strateški načrt, opredeljene vrednote ter vizijo in poslanstvo. Strateški načrt podjetja mora vsebovati tudi čustveno poslanstvo, kar pomeni, da je nujen jasno opredeljen občutek za dobro in zavedanje, da je vse, kar se počne skupaj, vredno truda. Skupne opredeljene vrednote pa temeljijo na čustveni samozavesti vsakega posameznika v organizaciji. Čustveno inteligentna organizacija odpravlja neusklajenost med vrednotami, ki jih zagovarja in med tistimi, ki jih zares upošteva, manjšo vrzel, ki nastaja med dogovorjeno vizijo in resnično stvarnostjo, poleg tega pa se drži strateškega načrta in svojega poslanstva.

3. EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Opis podjetja, njegove kulture in klime

3.1.1 Opis podjetja Vitrum d.o.o.

V magistrski nalogi konkretno obravnavam podjetje Vitrum d.o.o., ki se ukvarja s prodajo in posredništvom steklene embalaže. Ustanovljeno je bilo leta 1993, v času, ko je v Sloveniji povpraševanje po stekleni embalaži bilo precejšnje, ponudbe pa skoraj nikakršne. Poslovanje je začelo s prodajo prijateljem in znancem, sledil pa je razvoj v pomembnega distributerja in prodajalca steklene embalaže na debelo in na drobno na slovenskem ter tujem tržišču (Avstrija, Hrvaška, Srbija, Makedonija, Bosna in Hercegovina).

V grobem je podjetje Vitrum prisotno na vinarskem, medarskem, oljarskem in žganjarskem trgu. V zadnjem času pa se vse bolj prebija v ospredje tudi na trgu mlečnih izdelkov (mleko, kefir...) pri mlekarnah in manjših mlekarjih. Na vinarskem trgu se je prodaja iz bližnjih Goriških Brd in Vipavske doline selila tudi po drugih vinorodnih predelih Slovenije, sedaj oskrbuje precej velik del slovenskih vinarjev privatnikov, kot tudi večje slovenske vinarske kleti. V Sloveniji je medarstvo precej popularna obrt, zato podjetje s stekleno embalažo oskrbuje predvsem medarje severne Primorske, pa tudi določena večja podjetja z izdelki na medarskem področju. Tudi na področju oljarstva si podjetje vedno močnejše vtira svojo pot. Kupci oljarskega asortimenta niso le z področja Slovenije, temveč jih je vedno več tudi iz sosednje Hrvaške. Podjetje oskrbuje tako manjše

oljarje kot tudi velike domače in tuje oljarne. Žganjarski trg trenutno temelji na prodaji na drobno. Zaenkrat je žganjarska embalaža namenjena predvsem manjšim pridelovalcem žganih pijač oziroma tako imenovani domači proizvodnji žganja. Ne glede na to pa je povpraševanje po tovrstni embalaži precej veliko. Poleg teh štirih oziroma petih glavnih trgov podjetje ponuja še embalažo za vlaganje sadja ter zelenjave, embalažo za kis, pivo, vodo ter sokove. Pester asortiment pa dopolnjujejo tudi primerni zamaški, pokrovčki, okrasne kapice in vinski sodi.

Podjetje Vitrum je na področju steklene embalaže ekskluzivni zastopnik v Sloveniji največje evropske grupacije O-I Europe, s katero opravi največji delež poslov. Večina blaga tega dobavitelja izhaja iz Italije, določeni artikli pa prihajajo tudi iz drugih držav, kot so Francija, Madžarska in druge evropske države. Skupno pa ima podjetje več kot 30 dobaviteljev. V glavnem so tudi drugi dobavitelji iz sosednje Italije, ostalih nekaj pa je domačih, iz Hrvaške in Španije.

V dolgih letih poslovanja je podjetje izoblikovalo svojo vizijo ter poslanstvo, ki sta objavljena tudi na spletni strani podjetja (Vitrum d.o.o., 2016):

»**Poslanstvo** podjetja Vitrum je oskrbovanje kupcev steklene embalaže na najkakovostnejši način ob zagotavljanju zadovoljstva in interesov zaposlenih v podjetju.«

»**Vizija** podjetja Vitrum je postati največji distributer steklene embalaže na slovenskem tržišču za vse gospodarske panoge, kjer se tovrstna embalaža uporablja.«

Slika 12: Logotip podjetja Vitrum d.o.o.



Vir: Vitrum d.o.o., 2015

3.1.2 Organizacijska kultura podjetja Vitrum d.o.o.

S pomočjo vprašalnikaOCAI, ki so ga v podjetju Vitrum rešili vsi zaposleni, sem skušala ugotoviti, kateri tip organizacijske kulture vlada v omenjenem podjetju. Vprašalnik si lahko pogledamo med prilogami, kamor sem uvrstila tudi tabele z ocenami organizacijske kulture podjetja, ki so jih dali zaposleni.OCAI je razdeljen na šest sklopov, pri čemer so zaposleni morali oceniti vsakega posebej. Prvi sklop ocenjuje splošne značilnosti podjetja, drugi stil vodenja, tretji ocenjuje sistem ravnanja z zaposlenimi, četrti lepilo organizacije, peti strateške poudarke in šesti kriterije uspeha. Zaposleni so ocenjevali sedanje stanje v podjetju in nakazali, kakšno stanje si želijo v prihodnje.

Kar se tiče sedanjega stanja v podjetju, so zaposleni v grobem ocenili organizacijsko kulturo kot kulturo klana oziroma zaposleni so ocenili, da v podjetju prevladuje kultura klana (39,88%), ostale tri kulture pa so prisotne v približno enakem deležu (okoli 20%). Iz spodnje tabele je dobro razvidno, kako so zaposleni podjetje ocenili tudi po posameznih sklopih. Večina sklopov je ocenjena s kulturo klana, podjetje pa naj bi imelo stil vodenja, ki pripada kulturi ad hoc in kriterije uspeha, ki pripadajo kulturi hierarhije.

Tabela 8: Tip organizacijske kulture - sedanje stanje

%	Kultura klana	Kultura ad hoc	Kultura trga	Kultura hierarhije
Sklop 1	52,14	17,86	16,43	13,57
Sklop 2	27,86	34,28	18,57	19,29
Sklop 3	47,86	22,14	10,00	20,00
Sklop 4	52,86	11,43	27,14	8,57
Sklop 5	33,57	29,86	14,00	22,57
Sklop 6	25,00	17,85	22,86	34,29
Σ	239,29	133,42	109,00	118,29
N	6	6	6	6
Povprečje	39,88	22,24	18,17	19,71

Tudi za prihodnost si zaposleni v podjetju želijo, da bi prevladovala kultura klana (37,74%), obenem pa si želijo tudi več raznolikosti. Da si želijo klansko kulturo, so ocenili pri sklopih, ki ocenjujejo splošne značilnosti podjetja, sistem ravnanja z zaposlenimi ter lepilo organizacije. Za stil vodenja si želijo, da bi še naprej ostal kot pri kulturi ad hoc, kriteriji uspeha pa naj bi ostali kot pri kulturi hierarhije. Poleg tega si v prihodnje želijo, da bi strateški poudarki bili takšni kot pri kulturi ad hoc. Iz spodnje tabele je razvidno, da tako v sedanjem kot tudi v zelenem stanju prevladuje kultura klana, sledi ji kultura ad hoc, ki je pridobila nekaj odstotkov na račun kulture klana. Nedaleč za njo je kultura hierarhije, na zadnjem mestu pa kultura trga, ki si je zaposleni ne želijo niti v enem sklopu.

Tabela 9: Tip organizacijske kulture - zeleno stanje

%	Kultura klana	Kultura ad hoc	Kultura trga	Kultura hierarhije
Sklop 1	49,29	15,71	22,14	12,86
Sklop 2	24,28	37,86	12,86	25,00
Sklop 3	45,72	23,57	13,57	17,14
Sklop 4	55,71	10,14	22,43	11,72
Sklop 5	30,00	40,71	15,72	13,57
Sklop 6	21,43	15,71	22,14	40,72
Σ	226,43	143,70	108,86	121,01
N	6	6	6	6
Povprečje	37,74	23,95	18,14	20,17

3.1.3 Organizacijska klima v podjetju Vitrum d.o.o.

V poglavju, v katerem sem opredelila pojem organizacijske klime, smo spoznali, da nanjo vplivajo marsikateri dejavniki. Najpomembnejši so: zgodovina in tradicija podjetja, poudarjene vrednote, vzpodbude in pričakovanja v podjetju, organizacija dela, razni delovni postopki, vrste storitev, tehnologija in informacijski sistem, stranke ter najvišje vodstvo podjetja. V povezavi s temi dejavniki bom pokazala, zakaj moje izkušnje, ki sem jih pridobila z delom v podjetju, opazovanja in pogovori z zaposlenimi, kažejo na to, da je organizacijska klima v podjetju Vitrum prijetna, zaposlenim prijazna klima, kjer prevladuje prijateljsko vzdušje.

Podjetje je majhno, ima malo zaposlenih, trenutno je vseh skupaj sedem, vključno z direktorjem, ki je tudi večinski lastnik podjetja. Posluje že več kot dve desetletji in v tem času si je ustvarilo pozitivno ime in lepo tradicijo. Lahko bi dejali, da je Vitrum postal znana blagovna znamka na področju steklene embalaže v Sloveniji in tudi v tujini.

Ker je podjetje majhno, se zaposleni med seboj dobro poznajo. Razumejo se, se spoštujejo, si pomagajo, če delo tako zahteva, delajo tudi skupinsko in komunicirajo odkrito. Med njimi so se spletle prijateljske vezi. Tudi druženje izven delovnega časa jim ni tuje, družijo se ob športu, ob »kavicah«, na zabavah... Seveda se zgodi tudi, da se sporečejo ali da se glede določene stvari ne strinjajo, a vendar je to popolnoma normalno, kot v kakršnihkoli drugih odnosih. Čuti se pripadnost podjetju in veselje do dela. Zaposleni delo opravljajo odgovorno in korektno, vse je vedno pravočasno opravljeno, tako kot se to pričakuje od njih. Delo poteka utečeno, vsak točno ve, kaj mora narediti, da poslovanje poteka nemoteno. V primeru, da je posameznik preobremenjen, mu vedno kdo priskoči na pomoč, ki opravi delo ravno tako uspešno, kot bi ga opravil sam. Stranke podjetja so redni in zvesti kupci, ki so zadovoljni s potekom dela v podjetju, s hitro odzivnostjo in z uresničevanjem njihovih potreb. Vedno več je tudi novih kupcev, ki se radi vračajo k podjetju, saj so zadovoljni s postrežbo, z vloženim trudom zaposlenih, s primernimi cenami in zanesljivo dobavo blaga. Vodstvo podjetja, direktorja ter večinskega lastnika podjetja predstavlja v podjetju Vitrum ista oseba. In ne glede na to, da je najpomembnejša oseba v podjetju, je prav tako tudi delavec. Določeni posli so še vedno vezani nanj, poprime za vsako delo, ne glede na to, ali je to delo v skladišču, v maloprodaji ali v pisarni. S svojimi dolgoletnimi izkušnjami zaposlenim pomaga, jih usmerja in spodbuja, da svoje delo opravljajo čim boljše. Nekaj zaposlenih je v podjetju že od vsega začetka, zato je bil zanje sam direktor hkrati tudi mentor.

3.2 Opredelitev problema, namen in cilj raziskave

3.2.1 Opredelitev problema raziskave

Zavedanje samega sebe in svojih čustev ter zmožnost obvladovanja le-teh, zmožnost prepoznavanja čustev drugih, empatija, zmožnost vplivanja na druge, da bi dosegali določene cilje, motivacija... - vse to in še več je čustvena inteligenca, inteligenca, ki je potrebna za uspešno in lažje življenje vsakega posameznika. Spoznali smo, da čustvena inteligenca igra veliko vlogo v vsakdanjem življenju posameznika, vse več poudarka pa ji pripisujejo tudi v poslovnem svetu.

Organizacijo s čustveno inteligentno vodjo in s čustveno inteligentnimi zaposlenimi imenujemo čustveno inteligentna organizacija. Bolj kot so zaposleni čustveno inteligentni in bolj kot je čustveno inteligentna vodja, bolj je sama organizacija čustveno inteligentna, kar pomeni, da je tudi njeno poslovanje boljše kot bi bilo sicer. K boljšemu poslovanju pa prispeva tudi prijetna organizacijska klima in prava organizacijska kultura. Da bi bila organizacijska klima prijetna, pa morajo v organizaciji delati čustveno inteligentni ljudje. Torej imamo nekakšno povezano verigo, ki vključuje čustveno inteligenco, organizacijsko klimo in uspešno poslovanje organizacije; čustveno inteligentna vodja ustvarja čustveno inteligentne zaposlene, le-ti prispevajo k čustveno inteligentni organizaciji, ta ima prijetno organizacijsko klimo, ki nazadnje pripomore k boljšemu poslovanju.

Ali je organizacija čustveno inteligentna in ali ima čustveno inteligentne zaposlene in vodjo, pa lahko spoznamo z merjenjem čustvene inteligence posameznikov oziroma kolektiva v organizaciji. Merjenje se navadno izvaja z za to posebej pripravljenimi vprašalniki. Teh vprašalnikov je kar precej in zaenkrat še ni enotnega postopka in enotnih meril, saj obstaja k merjenju več različnih pristopov. Sama sem izhajala iz Golemanove delitve čustvene inteligence na pet komponent (zavedanje sebe oziroma samozavedanje, nadzorovanje sebe oziroma samonadzor, motivacija, empatija in družabne veščine), vprašanja pa sem pridobila v knjigi *Ocenite svojo čustveno inteligenco* (Wood in Tolley), ki takšno delitev upošteva.

3.2.2 Namen in cilj raziskave

Ko sem direktorju podjetja Vitrum d.o.o. omenila, da bo tema moje magistrske naloge čustvena inteligenca in kako ta vpliva na organizacijsko klimo, mi je povedal, da je izraz čustvena inteligenca že zasledil, ni pa točno vedel, kaj pomeni in kakšen vpliv lahko ima na karkoli v podjetju. Strinjal se je z mojo idejo, da opravi raziskavo o povezanosti čustvene inteligence in organizacijske klime tako, da si pomagam z njihovim podjetjem in njegovimi zaposlenimi.

Namen raziskave je torej s pomočjo zaposlenih v podjetju preučiti in predstaviti povezavo med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo v podjetju Vitrum ter čustveno inteligentnostjo zaposlenih kot posameznikov in kot kolektiva.

Cilj raziskave pa je s pomočjo pridobljenih podatkov iz vprašalnika ugotoviti, kolikšna je čustvena zrelost zaposlenih kot posameznikov in kot kolektiva ter ugotoviti, če je ta zrelost dovolj visoka, da v podjetju oblikujejo prijetno organizacijsko klimo. V raziskavo sem vključila celoten kolektiv, torej zaposlene in vodjo. Glede na majhnost podjetja je bila vključitev vseh nujna, saj v nasprotnem primeru podatki ne bi bili relevantni.

3.3 Metodologija zbiranja podatkov

V podjetju Vitrum d.o.o. sem že kot dijakinja opravljala poletna dela. Tudi po prihodu na fakulteto se to ni veliko spremenilo, edina sprememba v zvezi s tem je bila, da sem pri delu imela več zadolžitev in predvsem odgovornosti. Dobro leto sem bila v podjetju celo zaposlena, kar je nedvomno poglobilo odnose z zaposlenimi. V vseh teh letih sem dodobra spoznala naravo in način dela v podjetju, vsekakor pa sem, kar je za moje magistrsko delo najpomembnejše, odlično spoznala zaposlene v podjetju.

Podatke, ki sem jih potrebovala za empirični del svoje magistrske naloge, sem pridobila na tri različne načine: 1) z opazovanjem zaposlenih pri delu, 2) s pogovori z zaposlenimi ter 3) z dvema anketnima vprašalnikoma. Vsekakor pa mi je pri vsem tem pomagalo dejstvo, da zaposlene precej dobro poznam in da sem kar nekaj časa delala in sodelovala s celotnim kolektivom.

S pomočjo opazovanja zaposlenih pri delu sem lahko predstavila klimo v podjetju, koristilo pa mi je tudi pri analizi čustvene inteligence kolektiva po sklopih, saj sem tako lahko primerjala pridobljene podatke iz anketnega vprašalnika ter dejansko stanje v podjetju. Tudi s pogovori sem si največ pomagala pri opisovanju klime v podjetju, lahko sem se dejansko prepričala, ali se njihovo zaznavanje organizacijske klime oziroma njihovi občutki glede klime v podjetju skladajo tudi z mojim opažanjem.

Zaposleni so rešili po dva anketna vprašalnika, odgovore prvega sem uporabila za ugotavljanje dejanske in želene organizacijske kulture v podjetju, odgovore drugega pa za ocenitev razvitosti čustvene inteligence kolektiva v podjetju. Vprašalnika sta anonimna, pri reševanju predvsem drugega vprašalnika pa sem zaposlenim predlagala, naj odgovarjajo čim hitreje in brez večjega razmišljanja, ker s tem obstaja večje zagotovilo, da bodo izbrali tiste odgovore, ki bodo najbolj točno odražali njihove značilne odzive na določene situacije.

Prvi vprašalnik, ki sem ga uporabila za ugotavljanje organizacijske kulture podjetja, je Cameronov in Quinnov OCAI vprašalnik oziroma *Organizational Culture Assessment*

Instrument. Celoten vprašalnik je prikazan v prilogah kot Priloga št. 1. Ta vprašalnik nam predstavi vpogled v delovanje organizacije in njene značilne vrednote. Zaposleni morajo oceniti, koliko je njihovo podjetje podobno opisom, ki so podani v vprašalniku. Pokaže nam tudi, koliko so pričakovanja zaposlenih glede zelenega oziroma prihodnjega stanja v organizaciji skladna s sedanjim stanjem v njej. Meri šest najpomembnejših dimenzij organizacijske kulture: 1) splošne značilnosti podjetja, 2) stil vodenja, 3) sistem ravnanja z zaposlenimi, 4) lepilo organizacije, 5) strateške poudarke ter 6) kriterije uspeha. Vsaka dimenzija ima 4 različne opise, katerim zaposleni poljubno razdelijo 100 točk glede na podobnost organizacije z opisom. Največje število točk dobi opis, ki je najbolj podoben organizaciji. Na podlagi razvrščenih točk se organizacijo umesti v enega izmed štirih tipov organizacijskih kultur: 1) kultura hierarhije, 2) kultura trga, 3) kultura klana in 4) ad hoc kultura (Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije – Organizacijska kultura, b.l.).

Drugi anketni vprašalnik, s pomočjo katerega sem ugotavljala čustveno inteligenco kolektiva v podjetju, pa sem sestavila iz vprašanj, ki sem jih našla v knjigi *Ocenite svojo čustveno inteligenco*, ki sta jo napisala Wood in Tolley, prikazan pa je v prilogah kot Priloga št. 3. Vprašalnik je razdeljen na pet sklopov, kolikor naj bi bilo komponent čustvene inteligence po Golemanu, torej na samozavedanje, samonadzor, motivacijo, empatijo in družabne spretnosti. Vsak sklop ima deset vprašanj in pri vsakem vprašanju so podani trije možni odgovori, med katerimi anketiranec izbere tistega, ki se mu zdi najprimernejši. Izmed treh možnih odgovorov eden odraža najvišjo stopnjo čustvene inteligence, eden najnižjo stopnjo, eden pa je nekje vmes. Glede na število odgovorov z najvišjo stopnjo čustvene inteligence sem ocenila čustveno inteligenco zaposlenih kot posameznikov, čustveno razvitost komponent kolektiva ter čustveno inteligenco kolektiva. Oblikovala sem tri lestvice:

Lestvica razvitosti čustvene inteligence posameznikov:

- 0 – 19 čustveno najinteligentnejših odgovorov → čustvena inteligenca pod povprečjem
- 20 – 29 čustveno najinteligentnejših odgovorov → povprečna čustvena inteligenca
- 30 – 39 čustveno najinteligentnejših odgovorov → čustvena inteligenca nad povprečjem
- 40 – 50 čustveno najinteligentnejših odgovorov → izredno visoka čustvena inteligenca

Lestvica razvitosti čustvene inteligence po sklopih:

- 0 – 27 čustveno najinteligentnejših odgovorov → čustvena razvitost pod povprečjem
- 28 – 41 čustveno najinteligentnejših odgovorov → povprečna čustvena razvitost
- 42 – 56 čustveno najinteligentnejših odgovorov → čustvena razvitost nad povprečjem
- 56 – 70 čustveno najinteligentnejših odgovorov → izredno visoka čustvena razvitost

Lestvica razvitosti čustvene inteligence za podjetje:

- 0 – 139 čustveno najinteligentnejših odgovorov → čustvena inteligenca pod povprečjem
- 140 – 209 čustveno najinteligentnejših odgovorov → povprečna čustvena inteligenca

210 – 279 čustveno najinteligentnejših odgovorov → čustvena inteligenca nad povprečjem
 280 – 350 čustveno najinteligentnejših odgovorov → izredno visoka čustvena inteligenca

Iz vsake lestvice je razvidno, kaj pomeni določeno število čustveno najinteligentnejših odgovorov. Vse podatke, ki sem jih pridobila s pomočjo anket, sem tabelarično prikazala ter sem na podlagi teh lestvic, opazovanja in pogovorov z zaposlenimi vsako ugotovitev še opisala in razložila.

3.4 Analiza anketnega vprašalnika

3.4.1 Analiza čustvene inteligence posameznih zaposlenih

Na podlagi anketnega vprašalnika, ki sem ga uporabila v podjetju Vitrum d.o.o., sem glede razvitosti čustvene inteligence zaposlenih prišla do rezultatov, ki sem jih predstavila v nadaljevanju. Vsak zaposleni, skupno sedem posameznikov, je sam izpolnil zastavljen vprašalnik. Vprašalnice sem pregledala in preko pridobljenih odgovorov določila stopnjo čustvene inteligence.

V naslednji tabeli je dobro razvidno, da je čustvena inteligenca anketiranca št. 1 nad povprečjem. Med 50-imi vprašanji, je na kar 37 vprašanj odgovoril s čustveno najinteligentnejšim odgovorom. Tudi po sklopih je bil z odgovori kar konstanten. Nekoliko slabše ima anketiranec razvit samonadzor, kjer mu nekaj težav dela pomanjkanje dojemljivosti za novosti. Iskanje svežih zamisli iz različnih virov, reševanje problemov na izviren način ter zavzemanje novih in tveganih stališč pri mišljenju predstavljajo šibko točko prvega anketiranca. Nikakor pa to ne pomeni, da posameznik nima več kot dobro razvite čustvene inteligence v vseh petih spretnostih, tako čustvenih kot družbenih.

Tabela 10: Stopnja čustvene inteligence anketiranca št. 1

Anketiranec št. 1			
	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Vmesni odgovor	Čustveno najmanj inteligenen odgovor
Samozavedanje	7	2	1
Samonadzor	6	2	2
Motivacija	8	1	1
Empatija	8	1	1
Družabne spretnosti	8	1	1
Skupaj	37	7	6
Profil čustvene inteligence	Čustvena inteligenca nad povprečjem		

Naslednja tabele prikazuje stopnjo čustvene inteligence drugega anketiranca, ta ima namreč povprečno čustveno inteligenco. V vseh sklopih je število čustveno najinteligentnejših odgovorov okrog sredine. Anketiranec se kar dobro samonadzoruje, je kar dobro motiviran in družabne spretnosti mu niso tuje. Zaveda se svojih čustev in večinoma se zaveda tudi, zakaj tako čuti, a vendar ima težavo pri natančnem ocenjevanju samega sebe. Kar se tiče empatije, pa ustrežljivost ni ravno njegova najboljša lastnost.

Tabela 11: Stopnja čustvene inteligence anketiranca št. 2

Anketiranec št. 2			
	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Vmesni odgovor	Čustveno najmanj inteligenten odgovor
Samozavedanje	4	4	2
Samonadzor	6	3	1
Motivacija	6	4	0
Empatija	4	4	2
Družabne spretnosti	6	3	1
Skupaj	26	18	6
Profil čustvene inteligence	Povprečna čustvena inteligenca		

Tudi čustvena inteligenca anketiranca št. 3 je povprečno razvita. Iz tabele številka 12 je dobro razvidno, kako različno so pri njemu razvite spretnosti čustvene inteligence. Pri komponenti samozavedanje sta le dva odgovora, ki odražata najvišjo stopnjo čustvene inteligence. Res pa je, da je kar sedem takih, ki odražajo malo nižjo stopnjo čustvene inteligence, eden pa je tisti »nepravilen«. Torej je samozavedanje anketiranca res zelo povprečno. Pri samonadzoru je šest odgovorov z najvišjo stopnjo čustvene inteligence, kar je več kot polovica vseh odgovorov, iz tega sklepam, da posameznik nima problemov s samonadzorovanjem. Motivacija je nekoliko šibkejša, vsekakor temu anketirancu dela največ težav pomanjkanje pobude in optimizma, ki človeka ženeta k temu, da zgrabi priložnost in pomagata pri premagovanju težav in ovir. Empatija ali vživljanje v čustva drugih je posameznikova najboljša spretnost. Čustveno najinteligentnejših odgovorov ima kar sedem. To pa pomeni, da ima to spretnost nadpovprečno dobro razvito. Najslabše razvite ima družabne spretnosti oziroma spretnosti interakcije z drugimi ljudmi. Iz anketnega vprašalnika je razvidno, da mu največje probleme predstavljajo vodenje drugih, jasno sporazumevanje in vplivanje na druge.

Tabela 12: Stopnja čustvene inteligence anketiranca št. 3

Anketiranec št. 3			
	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Vmesni odgovor	Čustveno najmanj inteligenten odgovor
Samozavedanje	2	7	1
Samonadzor	6	1	3
Motivacija	4	2	4
Empatija	7	2	1
Družabne spretnosti	1	5	4
Skupaj	20	17	13
Profil čustvene inteligence	Povprečna čustvena inteligenca		

Razvitost čustvene inteligence anketiranca št. 4 je nad povprečjem, saj je kar na 30 vprašanj odgovoril s čustveno najinteligentnejšim odgovorom. Iz naslednje tabele je razvidno, da ima zaposleni izredno visoko razvite družabne spretnosti, saj je kar na vseh deset podanih vprašanj odgovoril s čustveno najinteligentnejšim odgovorom. To torej pomeni, da učinkovito vpliva na druge, z njimi se odlično sporazumeva, dobro obvladuje spore, s svojim vodenjem navdihuje in usmerja ostale ter spodbuja spremembe.

Kar se tiče ostalih štirih komponent, pa bi lahko rekli, da je precej povprečen. Pri motivaciji in empatiji ima kar po štiri »nepravilne« odgovore. Na podlagi njegovih odgovorov je razvidno, da ima pri motivaciji težave z zavezanostjo oziroma z usklajenostjo s pogledi in cilji organizacije, pri empatiji pa so vidne težave z ustrežljivostjo.

Tabela 13: Stopnja čustvene inteligence anketiranca št. 4

Anketiranec št. 4			
	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Vmesni odgovor	Čustveno najmanj inteligenten odgovor
Samozavedanje	4	5	1
Samonadzor	5	3	2
Motivacija	6	0	4
Empatija	5	1	4
Družabne spretnosti	10	0	0
Skupaj	30	7	11
Profil čustvene inteligence	Čustvena inteligenca nad povprečjem		

Tudi čustvena inteligenca anketiranca št. 5 je nad povprečjem. Za razliko od prejšnjega anketiranca, ki ima očitno izredno dobro razvite predvsem družabne spretnosti, pa ima ta precej dobro razvite vse spretnosti čustvene inteligence. Nekoliko slabše od večine, s

petimi čustveno najinteligentnejšimi odgovori, a še vedno v povprečju, ima razvito spretnost samonadzora, pri čemer mu mogoče malo več problemov delata zanesljivost in prilagodljivost, kjer ima v vprašalniku največ »nepravilnih« odgovorov.

Tabela 14: Stopnja čustvene inteligence anketiranca št. 5

Anketiranec št. 5			
	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Vmesni odgovor	Čustveno najmanj inteligenten odgovor
Samozavedanje	6	3	1
Samonadzor	5	2	3
Motivacija	7	3	0
Empatija	6	3	1
Družabne spretnosti	6	3	1
Skupaj	31	13	6
Profil čustvene inteligence	Čustvena inteligenca nad povprečjem		

Anketiranec št. 6 ima povprečno razvito čustveno inteligenco. Zaposleni ima kar dobro razvite družabne spretnosti in empatijo. Iz njegovih odgovorov je sicer razvidno, da mu pri družabnih spretnostih nekoliko težav dela vplivnost oziroma uporaba prepričljive taktike prepričevanja, pri empatiji pa prizadevanje za razvojno rast drugih in zavzemanje za različnost. Pri samozavedanju ima posameznik težave z ocenjevanjem samega sebe, torej nima jasne samopodobe. Pri samonadzoru ni niti enkrat odgovoril z »nepravilnim« odgovorom, kar pomeni, da je kljub dokaj majhnemu številu čustveno najinteligentnejših odgovorov razvitost te spretnosti precej dobra. Glede na njegove odgovore v zvezi z motivacijo pa menim, da ima nekaj težav z zavezanostjo ter s pobudo in optimizmom. Spretnost motivacije pa ima tudi najslabše razvito, saj je število čustveno najinteligentnejših odgovorov tu najmanjše, in sicer samo tri.

Tabela 15: Stopnja čustvene inteligence anketiranca št. 6

Anketiranec št. 6			
	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Vmesni odgovor	Čustveno najmanj inteligenten odgovor
Samozavedanje	4	4	2
Samonadzor	4	6	0
Motivacija	3	4	3
Empatija	7	1	2
Družabne spretnosti	6	1	3
Skupaj	24	16	10
Profil čustvene inteligence	Povprečna čustvena inteligenca		

Tudi anketiranec št. 7 ima povprečno razvito čustveno inteligenco. V vseh petih sklopih je število njegovih čustveno najinteligentnejših odgovorov okoli sredine. Nekoliko manjše število »pravih« odgovorov je zbral pri motivaciji, a vendar se po njegovih odgovorih ne da natančno opredeliti, kateri vidik motivacije mu dela največje težave. Nasprotno pa lahko pri spretnosti samozavedanja vidimo, da je največ »nepravilnih« odgovorov zbral pri večini ocenjevanja samega sebe.

Tabela 16: Stopnja čustvene inteligence anketiranca št. 7

Anketiranec št. 7			
	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Vmesni odgovor	Čustveno najmanj inteligenten odgovor
Samozavedanje	5	2	3
Samonadzor	6	2	2
Motivacija	4	4	2
Empatija	7	2	1
Družabne spretnosti	5	3	2
Skupaj	27	13	10
Profil čustvene inteligence	Povprečna čustvena inteligence		

3.4.2 Analiza čustvene inteligence kolektiva po sklopih

Da bi ugotovila, koliko so zaposleni kot kolektiv v podjetju Vitrum d.o.o. čustveno inteligentni, sem morala njihove odgovore zbrati skupaj. Za začetek sem jih razvrstila po sklopih in ocenila čustveno razvitost posameznega sklopa. S tem korakom je bilo kasneje lažje oceniti profil čustvene inteligence celotnega kolektiva podjetja.

Za vsako spretnost sem najprej predstavila, kako imajo zaposleni kot kolektiv razvit določen sklop čustvene inteligence, torej kako so na vprašanja odgovarjali kot celota in na koliko vprašanj so odgovorili s čustveno najinteligentnejšim odgovorom. V nadaljevanju pa sem komponento razdelila na njene sestavne dele, prikazala, kako so anketiranci odgovarjali na vprašanja in nazadnje predstavila močne in šibke točke čustvene razvitosti kolektiva.

V nadaljevanju sem predstavila naslednjih pet sklopov: 1) samozavedanje, 2) samonadzor, 3) motivacija, 4) empatija in 5) družabne spretnosti.

1) SAMOZAVEDANJE:

Samozavedanje je prva komponenta čustvene inteligence in je sestavljena iz čustvene zavesti, natančnega ocenjevanja sebe in zaupanja vase. Čustvena razvitost tega sklopa je pri zaposlenih povprečna, kar je tudi dobro vidno iz naslednje tabele. Skupno so zaposleni

odgovarjali na 70 vprašanj in na 32 od teh vprašanj odgovorili s čustveno najinteligentnejšim odgovorom.

Tabela 17: Čustvena razvitost sklopa SAMOZAVEDANJE

SAMOZAVEDANJE			
	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Vmesni odgovor	Čustveno najmanj inteligenten odgovor
1. anketiranec	7	2	1
2. anketiranec	4	4	2
3. anketiranec	2	7	1
4. anketiranec	4	5	1
5. anketiranec	6	3	1
6. anketiranec	4	4	2
7. anketiranec	5	2	3
Skupaj	32	27	11
Čustvena razvitost sklopa	Povprečna čustvena razvitost sklopa		

V spodnji tabeli sem prikazala vse tri vidike samozavedanja, to so čustvena zavest, natančno ocenjevanje sebe in zaupanje vase. Po odgovorih sodeč je najmočnejši vidik samozavedanja pri zaposlenih zaupanje vase, saj so izmed 21-ih vprašanj kar 16-krat izbrali čustveno najinteligentnejši odgovor in nobenega »nepravilnega« odgovora. Iz tega lahko sklepamo, da zaposleni zaupajo vase, nimajo težav z izrekanjem nepriljubljenih mnenj, ko je potrebno zagovarjati resnico, se tudi izpostavijo, so odločni in se odločajo pravilno. Glede na izkušnje, ki sem jih pridobila pri delu v podjetju in sem ta kolektiv tudi spoznala, je moje mnenje, da ta splošni opis zanj drži. Očitno pa zaposlenim kot kolektivu v celoti največ težav dela vidik natančno ocenjevanje sebe, saj so dali, kot je razvidno iz spodnje tabele, kar osem čustveno najmanj inteligentnih odgovorov. Glede na svoje izkušnje menim, da tukaj njihovo največjo omejitev predstavlja zavedanje o svojih zmogljivostih in slabostih.

Tabela 18: Odgovori v sklopu SAMOZAVEDANJE

SAMOZAVEDANJE	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Vmesni odgovor	Čustveno najmanj inteligenten odgovor
Čustvena zavest	8	13	0
Natančno ocenjevanje sebe *	6	7	8
Zaupanje vase	16	5	0

* **Opomba:** za lažjo primerjavo je število preračunano iz 28 skupnih odgovorov na 21 skupnih odgovorov

2) SAMONADZOR:

Druga komponenta čustvene inteligence je samonadzor, ki je sestavljen iz nadzorovanja sebe, zanesljivosti, vestnosti, prilagodljivosti in dojemljivosti za novosti. Iz spodnje tabele je razvidno, da je čustvena razvitost kolektiva tudi glede tega sklopa povprečna, a je že nekoliko bliže nadpovprečnosti. 38 odgovorov je bilo čustveno najinteligentnejših.

Tabela 19: Čustvena razvitost sklopa SAMONADZOR

SAMONADZOR			
	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Vmesni odgovor	Čustveno najmanj inteligenten odgovor
1. anketiranec	7	2	1
2. anketiranec	6	3	1
3. anketiranec	6	1	3
4. anketiranec	5	3	2
5. anketiranec	5	3	2
6. anketiranec	3	6	1
7. anketiranec	6	3	1
Skupaj	38	21	11
Čustvena razvitost sklopa	Povprečna čustvena razvitost sklopa		

V naslednji tabeli je dobro razvidno, da so zaposleni kot kolektiv dobri v nadzorovanju samih sebe ter v prilagodljivosti. To bi torej pomenilo, da zna kolektiv obvladati nemirna čustva in vzgibe, da zaposleni zmorejo ostati zbrani in neustrašni ne glede na pritiske, da znajo izpolniti več zahtev hkrati ter da pri razvrščanju zadev upoštevajo prioritete. Glede na izkušnje, ki jih imam s kolektivom, bi dejala, da to kar drži. Seveda lahko kdaj pa kdaj opazimo nekontrolirana nemirna čustva in vzgibe, prav tako se zgodi, da nastane zmeda v kolektivu in podjetju, tudi prioritete se kdaj napačno postavijo, a na splošno je moje mnenje, da zgoraj napisano za kolektiv velja.

Če upoštevamo število čustveno najbolj in najmanj inteligentnih odgovorov, vidimo, da je zanesljivost največji problem v kolektivu, a vendar je kar veliko število vmesnih odgovorov, tako da je težko natančno opredeliti, ali je zanesljivost res tako velik problem. Na splošno bi za zanesljive ljudi lahko rekli, da počnejo vedno vse v skladu z etičnimi načeli, da priznavajo svoje napake in nasprotujejo neetičnim dejanjem drugih. Glede na svoje izkušnje s kolektivom menim, da za nekatere zaposlene to res velja, za druge pa mogoče malo manj in po vsej verjetnosti je to tudi razlog, zakaj je tako veliko število vmesnih odgovorov.

Veliko »nepravilnih« odgovorov pa je pri vidiku dojemljivost za novosti, ki ljudem omogoča iskanje svežih zamisli iz različnih virov, reševanje problemov na izviren način, rojevanje novih zamisli ter zavzemanje novih in tveganih stališč v mišljenju. Skoraj sem

prepričana, da večina zaposlenih tega resnično ni zmožna, kar očitno kažejo tudi čustveno najmanj inteligentni odgovori zaposlenih.

Tabela 20: Odgovori v sklopu SAMONADZOR

SAMONADZOR	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Vmesni odgovor	Čustveno najmanj inteligenten odgovor
Nadzorovanje sebe	12	2	0
Zanesljivost	3	7	4
Vestnost	6	5	3
Prilagodljivost	11	2	1
Dojemljivost za novosti	7	2	5

3) MOTIVACIJA:

Tretja komponenta čustvene inteligence je motivacija, ki zajema težnjo k izpolnitvi cilja, zavezanost ter pobudo in optimizem. Tudi ta komponenta je pri zaposlenih povprečno razvita, z 38 čustveno najinteligentnejšimi odgovori.

Tabela 21: Čustvena razvitost sklopa MOTIVACIJA

MOTIVACIJA			
	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Vmesni odgovor	Čustveno najmanj inteligenten odgovor
1. anketiranec	8	1	1
2. anketiranec	6	4	0
3. anketiranec	4	2	4
4. anketiranec	6	0	4
5. anketiranec	7	3	0
6. anketiranec	3	4	3
7. anketiranec	4	4	2
Skupaj	38	18	14
Čustvena razvitost sklopa	Povprečna čustvena razvitost sklopa		

Naslednja tabela prikazuje, da zaposleni kot kolektiv niso pretirano visoko motivirani. Je pa iz zgornje tabele, torej tabele številka 21, dobro razvidno, da to ne velja za vse posameznike, prvi in peti anketiranec imata namreč visoko število čustveno najinteligentnejših odgovorov.

Če gledamo kolektiv kot celoto, vidimo, da jim najboljše gre pri vidiku pobude in optimizma. Za ljudi s pobudo velja, da zgrabijo vsako priložnost, za izpolnitev ciljev naredijo več, kot se od njih zahteva, in če je potrebno, tudi prekoračijo mejo in kršijo pravila. Optimistični ljudje pa izpolnjujejo cilje kljub oviram, delajo z upanjem na uspeh,

ne pa s strahom pred polomom in ovire jemljejo kot nujno, a obvladljivo zlo. Za ta kolektiv bi iz lastnih izkušenj lahko trdila, da je zelo optimističen, malo kaj jih ustavi pri izpolnjevanju ciljev, na ovire so že navajeni in jih res jemljejo kot nujno, a obvladljivo zlo in vse, kar počnejo, počnejo z upanjem ali celo prepričanjem o uspehu. V optimizmu se najbrž skrivajo ti čustveno najinteligentnejši odgovori, ostali naj »pravilni« pa se očitno skrivajo v pobudi, saj kolektiv izpolnjuje cilje brez kršenja pravil in navadno se za izpolnitev ciljev naredi točno toliko, kot jim je naročeno oziroma se zanje ne bodo »pretegnili«, če jim ni potrebno.

Mogoče jim za odtenek več težav (kar pa še vedno ni nič alarmantnega, saj je le pet »nepravilnih« odgovorov) dela zavezanost, ki predstavlja usklajenost s pogledi in cilji organizacije. Iz mojih izkušenj sicer resnično dvomim, da se zaposleni na splošno ne bi vsaj malo žrtvovali za skupne cilje organizacije, pa tudi njihove odločitve so postavljene glede na temeljne skupne vrednote.

Tabela 22: Odgovori v sklopu MOTIVACIJA

MOTIVACIJA	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Vmesni odgovor	Čustveno najmanj inteligenten odgovor
Težnja k izpolnitvi cilja	11	6	4
Zavezanost	11	5	5
Pobuda in optimizem *	12	5	4

* **Opomba:** za lažjo primerjavo je število preračunano iz 28 skupnih odgovorov na 21 skupnih odgovorov

4) EMPATIJA:

Četrta komponenta čustvene inteligence je empatija oziroma vživljanje v čustva drugih. Sestavljena je iz razumevanja drugih, ustrežljivosti, razvojne rasti drugih, zavzemanja za različnost ter poslovodne razgledanosti. Čustvena razvitost sklopa empatije je nad povprečjem, zaposleni so skupno odgovorili kar na 44 vprašanj s čustveno najinteligentnejšim odgovorom. Pri kolektivu kot celoti je empatija najbolj ocenjena oziroma najbolj čustveno razvita spretnost.

Tabela 23: Čustvena razvitost sklopa EMPATIJA

EMPATIJA			
	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Vmesni odgovor	Čustveno najmanj inteligenten odgovor
1. anketiranec	8	1	1
2. anketiranec	4	4	2
3. anketiranec	7	2	1
4. anketiranec	5	1	4
5. anketiranec	6	3	1
6. anketiranec	7	1	2
7. anketiranec	7	2	1
Skupaj	44	14	12
Čustvena razvitost sklopa	Čustvena razvitost sklopa nad povprečjem		

V naslednji tabeli je razvidno, da sta v kolektivu razumevanje drugih in zavzemanje za različnost najmočnejša vidika empatije. Pri obeh je število čustveno najinteligentnejših odgovorov vidno precej višje kot pri vseh ostalih vidikih. Lahko bi rekli, da ima kolektiv ta dva vidika skoraj popolno razvita, predvsem pa to velja za vidik razumevanje drugih.

Razumevanje drugih pomeni poslušanje in opažanje čustvenih namigov, razumevanje stališč drugih, poleg tega pa pomeni tudi pomoč drugim na osnovi prepoznavanja njihovih potreb in občutkov. Brez dvoma lahko zagotovim, da je v tem kolektivu razumevanje drugih res skoraj tako popolno kot kažejo zgornje številke. Zaposleni so med seboj prijatelji, poslušajo drug drugega, razumejo stiske in si med seboj pomagajo, kolikor si lahko. To seveda ne velja le v primeru službenih težav, prav tako se poslušajo, razumejo in si pomagajo tudi v zasebnem življenju. Skrb za druge je čutiti v zraku in res je prijetno videti in vedeti, da se lahko ne glede na vse vedno zanesesh na svoje sodelavce.

Zavzemanje za različnost pomeni spoštovanje drugih, razumevanje različnosti stališč, sprejemanje različnosti v skupini in pomeni v raznolikosti videti priložnosti za ustvarjanje vzdušja, kjer lahko uspevajo različni ljudje in kjer se zavrača pristranost in nestrpnost. Z gotovostjo lahko trdim, da v kolektivu ni nestrpnosti, zaposleni v celoti sprejemajo vsakršno različnost ter so do vseh spoštljivi. Kolektiv je sestavljen iz ljudi, ki so si precej različni, vse od glasbenikov, knjižnih moljev, sanjačev, trdno na tleh stoječih, pa do intelektualcev in še marsičesa drugega, a vendar kot kolektiv skupaj odlično delujejo kljub različnosti.

Glede na najmanjše število čustveno najinteligentnejših odgovorov je njihova največja težava razvojna rast drugih, ki predstavlja zaznavanje potreb drugih po nadaljnjem razvoju in spodbujanje njihovih sposobnosti. Kljub majhnemu številu »pravih« odgovorov, pa je visoko število tistih vmesnih odgovorov. Iz tega lahko sklepam, da moje mnenje ni napačno, če rečem, da v tem kolektivu zaposleni eden drugemu priznavajo in nagrajujejo

zmogljivosti in dosežke, dajejo ustrezne povratne informacije in prepoznajo potrebe drugih po nadaljnji razvojni rasti.

Največ »nepravilnih« odgovorov pa so zaposleni pridobili pri ustrežljivosti, ki predstavlja predvidevanje, prepoznavanje in izpolnjevanje potreb stranke. Ustrežljiv zaposleni razume potrebe strank in jih usklajuje z možnimi uslugami, na vse načine želi zagotoviti njihovo zadovoljstvo in si pridobiti njihovo zvestobo, strankam pomaga in sprejema njihova stališča. Večina zaposlenih se v glavnem drži rekov »kupec je kralj« in »kupec ima vedno prav«, ne drži pa to vedno in tudi ne velja za vse zaposlene. Predvidevam torej, da je to razlog za tistih pet »nepravilnih« odgovorov.

Tabela 24: Odgovori v sklopu EMPATIJA

EMPATIJA	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Vmesni odgovor	Čustveno najmanj inteligenen odgovor
Razumevanje drugih	13	0	1
Ustrežljivost	7	2	5
Razvojna rast drugih	5	7	2
Zavzemanje za različnost	11	1	2
Poslovodna razgledanost	8	4	2

5) DRUŽABNE SPRETNOSTI

Peta in zadnja komponenta čustvene inteligence so družabne spretnosti, ki so sestavljene iz vplivnosti, sporazumevanja, obvladovanja sporov, vodenja in spodbujanja sprememb. Čustvena razvitost te spretnosti je nad povprečjem. Kolektiv je skupno zbral 42 čustveno najinteligentnejših odgovorov.

Tabela 25: Čustvena razvitost sklopa DRUŽABNE SPRETNOSTI

DRUŽABNE SPRETNOSTI			
	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Vmesni odgovor	Čustveno najmanj inteligenen odgovor
1. anketiranec	8	1	1
2. anketiranec	6	3	1
3. anketiranec	1	5	4
4. anketiranec	10	0	0
5. anketiranec	6	3	1
6. anketiranec	6	1	3
7. anketiranec	5	3	2
Skupaj	42	16	12
Čustvena razvitost sklopa	Čustvena razvitost sklopa nad povprečjem		

Sporazumevanje, vodenje ter spodbujanje sprememb kolektivu očitno ni tuje. S čustveno najinteligentnejšimi odgovori so odgovorili na devet od štirinajstih vprašanj. Iz lastnih izkušenj vem, da so, kar se tiče sporazumevanja, najbolj uspešni pri vzpostavljanju odnosov »daj – dam« in da zagovarjajo izmenjavo podatkov, saj vedo, da bi v nasprotnem primeru bilo njihovo poslovanje resno oteženo. Prepričana sem, da so nekateri v kolektivu resnično rojeni vodje, ki navdihujejo in usmerjajo druge in jim nalagajo odgovornosti, poleg tega pa so tudi vedno prvi v vrsti, ko je to potrebno. Drugi imajo te spretnosti najmanj razvite in so si najbrž zato prislužili »nepravilne« odgovore. Navadno v kolektivu zaznajo, kdaj in kje bi bile potrebne spremembe, se zanje zavzemajo in v to prepričajo tudi druge, a menim, da se za dejansko uresničitev sprememb kasneje ne angažirajo dovolj in velikokrat glede tega, vsaj v krajšem časovnem obdobju, premalo naredijo.

Glede družabnih spretnosti so zaposleni očitno najboljši pri obvladovanju sporov. Na splošno velja, da v kolektivu obvladajo težavne okoliščine z diplomatsko spretnostjo, da razkrivajo nesoglasja in mirijo zadeve, da spodbujajo razpravljanje in odkrite pogovore ter da so usmerjeni k kompromisom. Moje izkušnje pravijo, da vse zgoraj navedeno res drži, ko zaposleni rešujejo spore oziroma nesoglasja poslovne narave. Ko pa gre za nesoglasja bolj osebne narave oziroma ko se pojavijo nesoglasja in spori v kolektivu samem, takrat pa je uporabljenih najmanj diplomatskih spretnosti, velikokrat se tudi počaka brez besed, da vse skupaj mine samo od sebe. Miritev zadev velikokrat izgleda tako, da se vpleteni umaknejo. Na splošno pa so zaposleni, če niso spori prehudi, usmerjeni k kompromisom. Do njih pridejo tako, da se odkrito pogovorijo in razpravljajo o zadevi, ki jo je potrebno rešiti.

Vplivnost je vidik družabnih spretnosti, kjer imajo zaposleni očitno največ težav. S čustveno najinteligentnejšimi odgovori so odgovorili le na pet vprašanj. Vplivnost pomeni spretnost uporabljanja učinkovitih taktik prepričevanja, ko se zaposleni poslužuje različnih strategij in uprizarja dramatične prizore, da bi uspešneje predstavil bistvo zadeve ter pritegnil tudi druge k sodelovanju. Dramatičnih uprizarjanj v kolektivu ni oziroma če so, so velika redkost, tudi pri prepričevanju drugih navadno ni nekih posebnih taktik in strategij. Ko se pojavi potreba po nečem, se zaposleni med seboj odkrito pogovorijo in enako velja za pogovore s strankami, dobavitelji in poslovnimi partnerji. Zaposleni prisegajo na odkrite in poštene pogovore.

Tabela 26: Odgovori v sklopu DRUŽABNE SPRETNOSTI

DRUŽABNE SPRETNOSTI	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Vmesni odgovor	Čustveno najmanj inteligenen odgovor
Vplivnost	5	5	4
Sporazumevanje	9	2	3
Obvladovanje sporov	10	4	0
Vodenje	9	1	4
Spodbujanje sprememb	9	5	0

3.4.3 Analiza profila čustvene inteligence podjetja Vitrum d.o.o.

Po opravljenih analizah čustvene inteligence posameznikov in posameznih komponent v podjetju, je potrebno oceniti in opredeliti tudi končen in celoten profil čustvene inteligence kolektiva oziroma podjetja Vitrum d.o.o. Tako kot pri prejšnjih dveh analizah imamo tudi pri tej tabelo, ki prikazuje skupne odgovore vseh zaposlenih na vsa vprašanja.

Zaposleni so kot kolektiv skupno odgovarjali na 350 vprašanj in na 194 vprašanj odgovorili s čustveno najinteligentnejšim odgovorom, na 62 vprašanj so odgovorili s čustveno najmanj inteligentnim odgovorom, na 94 vprašanj pa so odgovorili z vmesnimi odgovori. To pomeni, da je za kolektiv podjetja Vitrum značilna povprečna čustvena inteligenca.

Že ko sem analizirala čustveno razvitost posameznih spretnosti, sem predstavila pozitivne in negativne lastnosti čustvene inteligence kolektiva podjetja. V tem podpoglavju pa lahko v glavnem vse skupaj samo še enkrat povzamem in predstavim, kaj je v tem kolektivu dobrega in kaj slabega.

Tabela 27: Profil čustvene inteligence podjetja Vitrum d.o.o.

Vitrum d.o.o.			
	Čustveno najinteligentnejši odgovor	Vmesni odgovor	Čustveno najmanj inteligenten odgovor
Samozavedanje	32	27	11
Samonadzor	38	19	13
Motivacija	38	18	14
Empatija	44	14	12
Družabne spretnosti	42	16	12
Skupaj	194	94	62
Profil čustvene inteligence	Povprečna čustvena inteligenca		

Kot sem že omenila, ocenjujem raven čustvene inteligence kolektiva kot povprečno in glede na to, kar sem v prejšnjih podpoglavjih predstavila, niti ni bilo pričakovati kaj drugega. Od sedmih zaposlenih so štirje, ki imajo povprečno čustveno inteligenco in trije z nadpovprečno čustveno inteligenco. Od petih komponent čustvene inteligence so tri komponente povprečno čustveno razvite, dve pa nadpovprečno. Iz teh podatkov lahko logično sklepamo, da je tudi skupni končni profil čustvene inteligence kolektiva povprečno razvit.

Najbolje razvita komponenta čustvene inteligence je empatija oziroma zmožnost sočustvovanja, ki predstavlja zavedanje čustev, potreb in skrbi drugih. Vsekakor imajo zaposleni najbolj razvita tista dva vidika empatije, ki predstavljata razumevanje drugih in

zavzemanje za različnost. Najslabše pa imajo razvito empatijo, ko gre za razvojno rast drugih.

Malo slabše, a ne veliko, je razvita komponenta družabne spretnosti, ki predstavljajo spretnosti vzbujanja zaželenega odzivanja drugih. Kot celota je ta spretnost precej dobro čustveno razvita, saj so kar štirje od petih delov imeli visoko število čustveno najinteligentnejših odgovorov. Najbolj razvit del te komponente je obvladovanje sporov, najslabše razvit del pa je vplivnost, ki ima poleg najnižjega števila čustveno najinteligentnejših odgovorov tudi največje število čustveno najmanj inteligentnih odgovorov.

Motivacija in samonadzor imata po 38 skupnih čustveno najinteligentnejših odgovorov, kar pomeni, da sta oba sklopa čustveno povprečno razvita. Motivacija predstavlja čustvena nagnjenja, ki vodijo k uresničitvi cilja ali ga pomagajo doseči. Najbolj razvit del motivacije je pobuda in optimizem, sledita pa preostala dva dela, torej težnja k izpolnjevanju cilja in zavezanost, z enakim številom čustveno najinteligentnejših odgovorov. Samonadzor pa predstavlja obvladovanje svojega notranjega doživljanja, vzgibov in virov. Pri samonadzoru je najbolj razvit del nadzorovanje sebe, najmanj razvit del, z daleč najmanjšim številom čustveno najinteligentnejših odgovorov, pa je zanesljivost.

Prva, čeprav v tem kolektivu najslabše čustveno razvita komponenta, je samozavedanje, ki predstavlja poznavanje svojega notranjega doživljanja, večje naklonjenosti, notranjih virov in notranje zaznave. Najbolje razvit del samozavedanja je zaupanje vase, najslabše razvit del pa je natančno ocenjevanje sebe.

3.5 Predstavitev ugotovitev

3.5.1 Čustvena inteligenca in organizacijska klima v podjetju Vitrum d.o.o.

V teoretičnem delu, kjer je opredeljen pojem organizacijske klime v podjetju, je napisano, da jo lahko enačimo z osebnostjo posameznika. Del osebnosti pa nedvomno predstavlja tudi čustvena inteligenca. Če iz tega izhajamo, vidimo, da je čustvena inteligenca pomemben dejavnik, ki vpliva tudi na organizacijsko klimo v podjetju. V prejšnjem podpoglavju sem analizirala anketni vprašalnik za ocenitev čustvene inteligence in z analizo ugotovila, da je čustvena inteligenca kolektiva v podjetju Vitrum d.o.o. povprečna. Kaj to pomeni za organizacijsko klimo v podjetju, pa sem razložila v nadaljevanju.

Za prijetno organizacijsko klimo v podjetju je čustvena inteligenca zaposlenih ključnega pomena. Čustvena inteligenca je namreč skupek petih komponent, ki odločajo o tem, ali so zaposleni zadovoljni sami s seboj, ali se razumejo z drugimi zaposlenimi in ali tako ustvarjajo pravo organizacijsko klimo v podjetju.

Samozavedanje, ki zajema čustveno zavest, natančno ocenjevanje sebe in zaupanje vase, je pomembno, da so zaposleni zadovoljni sami s seboj, da znajo oceniti svoje zmožnosti, da na podlagi te ocene lahko zaupajo vase ter s čustveno zavestjo kasneje zaznavajo vsa čustva, ki so pri delu prisotna in to znanje uporabijo za pravilna odločanja. Kolektiv podjetja ima to spretnost povprečno dobro razvito, to pomeni, da so na splošno sami s seboj zadovoljni in to tudi uspešno kažejo navzven, kar na kolektiv in predvsem na organizacijsko klimo v podjetju dobro vpliva.

Samonadzor, ki zajema nadzorovanje sebe, zanesljivost, vestnost, prilagodljivost in dojemljivost za novosti, je prav tako pomemben, da se posameznik počuti dobro v svoji koži. Vsak, ki zna brzdati svoja nemirna čustva in se o težavah pogovoriti na kulturnem, odkrit in pošten način, ki natančno in odgovorno izpolnjuje obveznosti, se zna prilagoditi situaciji in obvladuje spremembe in izzive ter vsak, ki odprto sprejema nove zamisli, pristope in podatke, je s seboj zadovoljen in tako zopet pripomore k ustvarjanju prijetne organizacijske klime. Tudi to spretnost imajo zaposleni kot kolektiv povprečno razvito in s tem pripomorejo k dobri klimi ali pa je vsaj ne kvarijo.

Motivacija, ki se kaže v obliki težnje k izpolnjevanju ciljev, zavezanosti ter pobude in optimizma, ljudi navdihuje, jim daje energijo in vzbuja dobro voljo. Vso to pozitivnost pa lahko posameznik odseva v kolektivu, s tem pa veliko pripomore k temu, da se organizacijska klima v podjetju ves čas približuje tisti pravi, ki jo potrebujejo vsi zaposleni za dobro delo. Sicer ima kolektiv tudi motivacijo povprečno razvito, a vendar obstaja nekaj posameznikov, ki svojo pozitivnost izžarevajo in prenašajo na ostale, s čimer ves čas povečujejo nivo zadovoljstva v kolektivu, s tem pa izboljšujejo tudi splošno organizacijsko klimo.

Empatija je predpogoj, da lahko ljudje ustvarjamo medosebne odnose ter da lahko živimo eden z drugim, se razumemo in si pomagamo. Odraža se v obliki razumevanja drugih, ustrežljivosti, razvojne rasti drugih, zavzemanja za različnost in poslovodne razgledanosti. V poslovnem svetu je za dobre medosebne odnose pomembno vedeti, kako potekajo družbeni tokovi zato, da znamo oceniti moč posameznikov, ki gradijo ključne odnose. Potrebno je tudi vsaj razumeti, če ne celo zavzemati se za različnost ter pustiti in omogočati drugim, da razvijajo svoje potenciale. Z ustrežljivostjo drugim na neki način pokažemo, da razumemo njih in njihove stiske, da nam zanje ni vseeno in smo jim pripravljeni pomagati. Prav empatija je tista spretnost, ki jo ima kolektiv najbolj razvito. Nadpovprečna razvitost empatije nedvomno pomaga ustvarjati prijetno organizacijsko klimo v podjetju. Prijateljstva, ki so se razvila med zaposlenimi, spodbujajo poslušanje, razumevanje in medsebojno pomoč, kar pa predstavlja več kot le delček pozitivne organizacijske klime.

Družabne spretnosti so le nadgradnja empatije. Vplivnost, sporazumevanje, obvladovanje sporov, vodenje in spodbujanje sprememb, gradijo dobre medosebne odnose in so nasploh

pomembne v poslovnem svetu. Te spretnosti pa se prelivajo ena v drugo, da se dosežejo potrebne spremembe. Da bi nekomu sledili, so potrebne vplivnost in veščine prepričevanja. Tudi brez jasnega in odločnega sporazumevanja tega ni mogoče doseči. Pogosto pa pri uvajanju sprememb naletimo na nestrinjanje ali neodobravanje, ki lahko zaneti spore, te pa je potrebno rešiti. Pri tem je spretnost vodenja odločilnega pomena. Skratka, vsaka posamezna spretnost je nadvse pomembna za uspešno delo kolektiva in pripomore k dobri organizacijski klimi. K sreči ima kolektiv tudi družabne spretnosti nadpovprečno razvite, kar pomeni, da za slabo klimo v podjetju ni bojazni.

Organizacijsko klimo podjetja sem opisala kot prijetno, zaposlenim prijazno klimo, kjer prevladuje prijateljsko vzdušje. Opis je temeljil na mojih izkušnjah, ki sem jih pridobila z delom v podjetju, na podlagi opazovanja in pogovorov z zaposlenimi. Sedaj, ko sem se natančneje seznanila s pojmom čustvene inteligence in s pomočjo vprašalnika raziskala razvitost le-te v kolektivu, lahko moje izkušnje potrdim. Vsekakor pa je od povprečnosti do popolnosti še veliko prostora in marsikateri zaposleni v podjetju bi lahko še izboljšal raven svoje čustvene inteligence ter s tem prispevali k še bolj kvalitetni organizacijski klimi v podjetju.

3.5.2 Čustvena inteligenca in organizacijska kultura v podjetju Vitrum d.o.o.

S pomočjo vprašalnika sem odkrila tudi, katera organizacijska kultura kar precej prevladuje v podjetju Vitrum, to je kultura klana, kar je bilo tudi pričakovati. Kultura klana predstavlja prijetno delovno okolje, v katerem se zaposleni med seboj razumejo in si pomagajo. Vodje organizacije delujejo bolj kot mentorji, na trenutke morda celo starševsko. Timsko delo in sodelovanje zaposlenih se izvaja vsak dan, organizacija pa vidi uspeh v predanosti kupcem in v skrbi za svoje zaposlene. Lojalnost in tradicija sta za podjetje izrednega pomena, pripadnost zaposlenih podjetju je visoka. Poudarja se razvoj zaposlenih, dobro in prijateljsko vzdušje ter povezanost kolektiva.

Prijetno delovno okolje pomeni, da je v podjetju prijetna organizacijska klima. Za podjetje Vitrum to vsekakor velja, kar sem tudi predstavila ter obenem pojasnila povezavo med čustveno inteligenco in organizacijsko klimo v podjetju. Sedaj pa predstavljam še morebitno povezanost med čustveno inteligenco in organizacijsko kulturo.

Ena od mogočih povezav je prijetno delovno okolje, ki ga zaposleni kot kolektiv oblikujejo z nadpovprečno razvitima komponentama empatije in družabnih spretnosti. Ti dve komponenti prav tako predstavljata prijateljsko vzdušje, povezanost zaposlenih med seboj, njihovo medsebojno razumevanje in pomoč. Prav tako lahko sem uvrstimo tudi mentorski ali celo starševski odnos vodje do zaposlenih. Celotna predanost kupcem je povezana z empatijo. Razvoj zaposlenih bi lahko enačili z vidikom empatije, ki se kaže kot spodbuda k razvojni rasti drugih, ki pa je v kolektivu kot celoti nekoliko slabše razvita. Torej lahko

nekako sklepamo, da se podjetje Vitrum mogoče premalo zavzema za razvoj svojih zaposlenih.

Timsko delo in sodelovanje med zaposlenimi lahko povežemo z motivacijo, ki predstavlja zagon za uresničevanje ciljev podjetja. Po podatkih, pridobljenih iz anketnega vprašalnika, pa kolektiv tudi s to komponento nima težav.

Lojalnost, tradicijo in pripadnost je težko neposredno umestiti med komponente čustvene inteligence, kot jih je opredelil Goleman. Vendar pa to ne pomeni, da je te lastnosti mogoče v podjetju doseči brez določene mere razvitosti čustvene inteligence posameznika.

SKLEP

Veliko je vrst inteligence in vse so pomembne, a zadnje raziskave kažejo, da bi čustvena inteligenca lahko bila za vsakega posameznika tista najpomembnejša. Potrebna je namreč za kakršnokoli človeške odnose, za tiste s samim seboj in za tiste z drugimi ljudmi, ne glede na to, ali so ti odnosi osebne ali poslovne narave.

Poznamo pet vidikov čustvene inteligence, ki se odražajo kot samozavedanje, samonadzor, motivacija, empatija in družabne spretnosti. Razvitost teh spretnosti je pomembna za vsak medčloveški odnos, ki ga mora posameznik najprej razumeti, se vanj vživeti, tudi kontrolirati ter motivirati samega sebe za kakršnokoli akcijo, poleg tega pa še razumeti druge in znati vse to uporabiti v interakciji z ostalimi ljudmi.

Raziskovalno vprašanje magistrske naloge se je glasilo: »Kakšen je pomen čustvene inteligence za organizacijsko kulturo in klimo v podjetju?« V svoji nalogi sem torej skušala prikazati morebitne povezave med čustveno inteligenco in organizacijsko klimo v podjetju ter med čustveno inteligenco in organizacijsko kulturo v podjetju.

Možno povezavo med čustveno inteligenco in organizacijsko klimo lahko na kratko prikažemo takole: odnosi se oblikujejo povsod, tudi med zaposlenimi v podjetju, skupek vseh teh odnosov pa posledično tvori del tako imenovane organizacijske klime v podjetju. Tako bi namreč lahko bila čustvena inteligenca povezana z organizacijsko klimo.

Podobna mogoča povezava pa je tudi med čustveno inteligenco in organizacijsko kulturo: en posameznik ne more ustvariti organizacijske kulture v podjetju in ker je za to potrebno več ljudi, med ljudmi pa se vzpostavljajo odnosi, so vsi ti odnosi prav tako del organizacijske kulture. Torej je čustvena inteligenca tako kot z organizacijsko klimo povezana tudi z organizacijsko kulturo.

Že v uvodnem delu magistrske naloge sem predstavila pomembnost čustvene inteligence za posameznika, tako v zasebnem kot tudi poslovnem svetu. Poleg tega sem predstavila

tudi pomen obstoja čustvene inteligence za uspeh podjetij in njihovo poslovanje. Natančneje sem vse to predstavila v teoretičnem delu, kjer sem pojasnila sam pojem čustvene inteligence ter kako je ta povezana s poslovnim svetom.

Predstavila sem pojme čustveno inteligenten zaposlen, čustveno inteligenten vodja in čustveno inteligentna organizacija. Če si torej čustveno inteligentno organizacijo, ki ima čustveno inteligentne zaposlene in vodje, predstavljamo kot podjetje, kjer vlada dobro vzdušje, kjer si zaposleni med seboj zaupajo, pomagajo in sodelujejo, kjer poslovne cilje oblikujejo skupaj in kjer se zaposleni in vodje med seboj spoštujejo, potem lahko ugotovimo, da govorimo o morebitni povezavi med čustveno inteligenco v podjetju ter organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo. Da bi lahko odgovorila na raziskovalno vprašanje, pa sem morala oceniti raven čustvene inteligence v izbranem podjetju in ugotoviti, kakšni organizacijska kultura ter klima vladata v njem ter poiskati morebitno povezavo med temi pojavi v podjetju Vitrum d.o.o.

Drugi del magistrske naloge predstavlja empirična raziskava, torej merjenje čustvene inteligence v podjetju Vitrum d.o.o. Rezultati merjenja so predstavljeni na dva načina, kot čustvena razvitost vsakega posameznega zaposlenega ter kot čustvena razvitost zaposlenih kot kolektiva. Končni rezultati pa so predstavljeni tako, da prikazujejo tudi ugotovitve o povezanosti čustvene inteligence z organizacijsko klimo ter kulturo v izbranem podjetju.

Uspeh vsakega posameznika je odvisen od velikega števila različnih dejavnikov. Od raznoraznih vrst inteligence, sreče, ponujenih priložnosti, do vez in poznanstev, ki jih posameznik ima... Izredno pomembna pa je razvitost njegove čustvene inteligence, ki pomaga izkoristiti vse ostale dane dejavnike in vse skupaj poveže v celoto, torej v posameznikov uspeh. Višja kot je raven čustvene inteligence posameznika, lažje pluje skozi življenje.

LITERATURA IN VIRI

1. *Aleksitimija: nezmožnost ubesedenja čustev*. Najdeno 2. februar 2016 na spletnem naslovu <https://www.iskreni.net/zdravje/bolezen/165870-aleksitimija-nezmoznost-ubesedenja-custev.html>
2. Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass* 5(1), 88-103.
3. Brackett, M. A., & Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema* 18(Supl), 34-41.
4. Bradberry, T., & Greaves, J. (2008). *Čustvena inteligenca: kratek vodnik – vse, kar morate vedeti o čustveni inteligenci*. Ljubljana: Tuma.
5. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: The Jossey-Bass.
6. Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace*. San Francisco: Jossey – Bass.
7. *Čustvena inteligenca je 80 odstotkov uspeha*. Najdeno 17. februar 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/%C4%8Custvena-inteligenca-je-80-odstotkov-uspeha-20031012#>
8. *Čustvena inteligenca*. Najdeno 23. januar 2016 na spletnem naslovu <http://akropola.org/clanki/custvena-inteligenca/>
9. Čustvo (b.l.) v *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 29. oktober na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=%C4%8Dustvo
10. Dovžan, H. (2014). *Z znanjem do delovne uspešnosti*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.
11. Goleman, D. (1997). *Čustvena inteligenca – zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
12. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
13. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV založba.
14. *Goleman's EQ test*. Najdeno 15. februar 2016 na spletnem naslovu <http://www.arealme.com/eq/en/>
15. Handy, C. B. (1995). *Gods of management: the changing work of organizations*. London: Arrow.
16. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.

17. *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije – Organizacijska kultura*. Najdeno 3. marec 2016 na spletnem naslovu <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/organizacijska-kultura1.pdf>
18. *Kaj je organizacijska klima?*. Najdeno 29. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html>
19. *Kaj je organizacijska klima?*. Najdeno 29. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-kajjeorganizacijskaklima.html>
20. Kavčič, B. (2011). *Organizacijska kultura* (3.izd.). Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
21. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: new ability or eclectic traits?. *American psychologist* 63(6), 503-517.
22. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1(3), 232-242.
23. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2. 0. *Emotion*, 1(3), 97-105.
24. Musek, J., Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
25. *Orodja za ustvarjanje organizacijske klime – Kako ravnati, da bo organizacijska klima delovala v smer, v katero želimo*. Najdeno 18. junija 2015 na spletnem naslovu <http://hrm-storitve.si/clanki/analiza-stanja/orodja-za-ustvarjanje-organizacijske-klime/>
26. Salovey, P., Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current directions in psychological science* 14(6), 281-285.
27. Salovey, P., Woolery, A., & Mayer, J. D. (2001). Emotional intelligence: Conceptualization and measurement. *Blackwell handbook of social psychology: Interpersonal processes*, 279-307.
28. Salovey, P., Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality* 9(3), 185-211.
29. Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review* 25(2), 3-16.
30. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: The Jossey-Bass.
31. Simmons, S., Simmons J. C. (2000). *Merjenje čustvene inteligence*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
32. Smrtnik Vitulić, H. (2007). *Čustva in razvoj čustev*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
33. *Vitrum d.o.o.* Najdeno 26. november 2015 na spletnem naslovu <http://www.vitrum.si/predstavitev>
34. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Tangram.
35. Wilks, F. (2001). *Inteligentna čustva*. Kranj: Ganeš.
36. Wood, R., Tolley, H. (2004). *Ocenite svojo čustveno inteligenco*. Ljubljana: Lisac & Lisac.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik OCAI (Organizational culture assesment instrument)	1
Priloga 2: Rezultati vprašalnika OCAI.....	5
Priloga 3: Vprašalnik za merjenje čustvene inteligence.....	7

PRILOGA 1: Vprašalnik OCAI (Organizational culture assesment instrument)

Pozdravljeni!

Sem Jasna Vičič, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Prosim vas za sodelovanje pri anketnem vprašalniku, s katerim mi boste pomagali pri raziskavi za mojo magistrsko nalogo. Pred vami je anketni vprašalnik OCAI (Organizational culture assesment instrument) – merilni instrument za določanje organizacijske kulture v podjetju. Vprašalnik je kratek, reševanje vam bo vzelo le nekaj minut. Namen vprašalnika je določiti trenutno in željeno stanje organizacijske kulture v podjetju Vitrum d.o.o. Sodelovanje je anonimno.

Vprašalnik je sestavljen iz šestih sklopov trditvev, s katerimi opredeljujemo organizacijsko kulturo v podjetju. V vsakem sklopu so štiri trditve (A, B, C in D) ter stolpca »sedanje stanje«, v katerem ocenite trenutno stanje v podjetju in »želeno stanje«, v katerem nakažete, kakšno stanje si želite v prihodnosti. Med štiri navedene trditve razdelite 100 točk, glede na to, koliko določena trditev ustreza opisu kulture vaše organizacije.

Primer: če na primer v prvem sklopu vprašanj trditvev A najbolj ustreza opisu kulture vaše organizacije, trditvi B in C sta zelo blizu opisu kulture vaše organizacije, trditvev D pa skoraj ni podobna opisu kulture vaše organizacije, potem boste na primer dali trditvi A 55 točk, trditvam B in C boste dali vsaki po 20 točk, trditvi D pa le 5 točk. Pri tem bodite pozorni, da bo seštevek vedno 100 točk.

Za vaše sodelovanje se vam vnaprej zahvaljujem.

Šempeter pri Gorici, marec 2016

	1. sklop: Splošne značilnosti podjetja	Sedanje stanje	Želeno stanje
A	Podjetje je zelo prijazno osebju. Vsi skupaj smo kot ena velika družina. Medsebojno si pomagamo in zaupamo.		
B	Podjetje je zelo dinamično in podjetno. Zaposleni smo pripravljene zelo veliko tvegati.		
C	V podjetju so pomembni predvsem rezultati. Glavni cilj je, da so naloge narejene. Zaposleni smo med seboj zelo tekmovalni in stremimo k dosežkom.		
D	Podjetje ima oblikovan hierarhični in nadzorni sistem. Formalna pravila določajo, kaj in kako morajo zaposleni delati.		
	Skupaj	100	100

Vir: K. S. Cameron, & R. E. Quinn, Diagnosing and changing organizational culture, 2006, str. 26.

	2. sklop: Stil vodenja	Sedanje stanje	Želeno stanje
A	Vodstvo v podjetju je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.		
B	Vodstvo ceni podjetništvo, inovativnost in nagnjenost k tveganju.		
C	Vodstvo je izrazito usmerjeno k rezultatom, ki prispevajo k uresničevanju ciljev organizacije, kateri se lahko dosežejo tudi na zelo agresiven način.		
D	Vodstvo je nagnjeno k koordiniranju, organiziranju in tekočemu poteku dela.		
	Skupaj	100	100

Vir: K. S. Cameron, & R. E. Quinn, Diagnosing and changing organizational culture, 2006, str. 26.

	3. sklop: Sistem ravnanja z zaposlenimi	Sedanje stanje	Želeno stanje
A	Managerji v organizaciji podpirajo timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasij med vodjo in zaposlenimi.		
B	Managerji podpirajo individualno tveganje, inovativnost, izvirnost in svobodno razmišljanje.		
C	Managerji podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih zahtevajo doseganje visokih ciljev.		
D	Managerji stremijo k stalnosti zaposlitve, skladnosti, predvidljivosti in stabilnosti odnosov.		
	Skupaj	100	100

Vir: K. S. Cameron, & R. E. Quinn, Diagnosing and changing organizational culture, 2006, str. 27.

	4. sklop: Lepilo organizacije	Sedanje stanje	Želeno stanje
A	Lepilo, ki organizacijo drži skupaj, je lojalnost in medsebojno zaupanje. Predanost organizaciji je visoka.		
B	Lepilo, ki organizacijo drži skupaj, je inovativnost in napredek. Poudarja se potreba po vodilnem položaju.		
C	Lepilo, ki organizacijo drži skupaj, so pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji.		
D	Lepilo, ki organizacijo drži skupaj, so formalna pravila in politika vedenja. Pomemben je tekoč potek dela.		
	Skupaj	100	100

Vir: K. S. Cameron, & R. E. Quinn, Diagnosing and changing organizational culture, 2006, str. 27.

	5. sklop: Strateški poudarki	Sedanje stanje	Želeno stanje
A	Organizacija poudarja razvoj zaposlenih. V organizaciji je prisotna visoka stopnja zaupanja, odprtost in sodelovanje.		
B	Organizacija poudarja pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Ceni se poskušanje novih stvari in iskanje novih priložnosti.		
C	Organizacija poudarja tekmovalnost in doseganje rezultatov. Ceni se doseganje ciljev in uspeh na trgu.		
D	Organizacija poudarja trajnost in stabilnost. Pomembna je učinkovitost, nadzor in potekanje poslovanja brez problemov.		
	Skupaj	100	100

Vir: K.S. Cameron, & R. E. Quinn, Diagnosing and changing organizational culture, 2006, str. 28.

	6. sklop: Kriterji uspeha	Sedanje stanje	Želeno stanje
A	Organizacijo definira uspeh neprestanega izobraževanja zaposlenih, timsko delo, predanost zaposlenih in skrb za svoje zaposlene.		
B	Organizacijo definira uspeh na podlagi najnovejših in unikatnih izdelkov. S temi izdelki je vodilna na trgu in inovator.		
C	Organizacijo definira uspeh z zmago na trgu in izločanje svojih konkurentov. Biti vodilno podjetje na trgu je ključ do uspeha.		
D	Organizacijo definira uspeh preko učinkovitosti. Pomembna je zanesljiva dobava, neprestano načrtovanje in nizki stroški proizvodnje.		
	Skupaj	100	100

Vir: K. S. Cameron, & R. E. Quinn, Diagnosing and changing organizational culture, 2006, str. 28.

PRILOGA 2: Rezultati vprašalnika OCAI

1. Splošne karakteristike podjetja	1	2	3	4	5	6	7	Σ	N	Povprečje
A – sedanje stanje	55	50	30	50	60	70	50	365	7	52,14
A – zeleno stanje	55	60	40	50	60	50	30	345	7	49,29
B – sedanje stanje	20	20	10	25	20	20	10	125	7	17,86
B – zeleno stanje	20	10	20	20	30	0	10	110	7	15,71
C – sedanje stanje	5	15	35	15	15	10	20	115	7	16,43
C – zeleno stanje	5	20	20	20	10	50	30	155	7	22,14
D – sedanje stanje	20	15	25	10	5	0	20	95	7	13,57
D – zeleno stanje	20	10	20	10	0	0	30	90	7	12,86

2. Stil vodenja	1	2	3	4	5	6	7	Σ	N	Povprečje
A – sedanje stanje	5	30	20	30	50	20	40	195	7	27,86
A – zeleno stanje	20	30	20	20	50	20	10	170	7	24,28
B – sedanje stanje	20	20	30	40	50	50	30	240	7	34,28
B – zeleno stanje	20	20	35	60	50	50	30	265	7	37,86
C – sedanje stanje	20	20	40	20	0	20	10	130	7	18,57
C – zeleno stanje	5	20	35	10	0	0	20	90	7	12,86
D – sedanje stanje	55	30	10	10	0	10	20	135	7	19,29
D – zeleno stanje	55	30	10	10	0	30	40	175	7	25,00

3. Sistem ravnanja z zaposlenimi	1	2	3	4	5	6	7	Σ	N	Povprečje
A – sedanje stanje	50	40	25	50	50	100	20	335	7	47,86
A – zeleno stanje	50	30	25	45	50	100	20	320	7	45,72
B – sedanje stanje	15	40	25	15	50	0	10	155	7	22,14
B – zeleno stanje	10	30	25	20	50	0	30	165	7	23,57
C – sedanje stanje	15	10	25	15	0	0	5	70	7	10,00
C – zeleno stanje	20	10	25	10	0	0	30	95	7	13,57
D – sedanje stanje	20	10	25	20	0	0	65	140	7	20,00
D – zeleno stanje	20	30	25	25	0	0	20	120	7	17,14

4. Lepilo organizacije	1	2	3	4	5	6	7	Σ	N	Povprečje
A – sedanje stanje	60	50	30	80	90	0	60	370	7	52,86
A – zeleno stanje	60	50	40	80	100	0	60	390	7	55,71
B – sedanje stanje	25	10	15	10	10	0	10	80	7	11,43
B – zeleno stanje	25	5	15	16	0	0	10	71	7	10,14
C – sedanje stanje	10	30	25	5	0	100	20	190	7	27,14
C – zeleno stanje	5	30	15	2	0	100	5	157	7	22,43
D – sedanje stanje	5	10	30	5	0	0	10	60	7	8,57
D – zeleno stanje	10	15	30	2	0	0	25	82	7	11,72

5. Strateški poudarki	1	2	3	4	5	6	7	Σ	N	Povprečje
A – sedanje stanje	40	25	20	50	50	20	30	235	7	33,57
A – zeleno stanje	40	25	25	40	50	0	30	210	7	30,00
B – sedanje stanje	10	25	24	30	50	50	20	209	7	29,86
B – zeleno stanje	25	25	25	40	50	100	20	285	7	40,71
C – sedanje stanje	5	25	28	10	0	20	10	98	7	14,00
C – zeleno stanje	10	25	25	10	0	0	40	110	7	15,72
D – sedanje stanje	45	25	28	10	0	10	40	158	7	22,57
D – zeleno stanje	25	25	25	10	0	0	10	95	7	13,57

6. Kriteriji uspeha	1	2	3	4	5	6	7	Σ	N	Povprečje
A – sedanje stanje	25	30	10	20	20	30	40	175	7	25,00
A – zeleno stanje	25	30	10	15	30	0	40	150	7	21,43
B – sedanje stanje	25	20	20	20	10	20	10	125	7	17,85
B – zeleno stanje	25	20	20	15	20	0	10	110	7	15,71
C – sedanje stanje	20	20	30	30	40	10	10	160	7	22,86
C – zeleno stanje	20	20	30	35	40	0	10	155	7	22,14
D – sedanje stanje	30	30	40	30	30	40	40	240	7	34,29
D – zeleno stanje	30	30	40	35	10	100	40	285	7	40,72

PRILOGA 3: Vprašalnik za merjenje čustvene inteligence

Pozdravljeni,

Sem Jasna Vičič, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Prosim vas za sodelovanje pri anketnem vprašalniku, s katerim mi boste pomagali pri raziskavi za mojo magistrsko nalogo.

Pred vami je vprašalnik za ocenjevanje čustvene inteligence pri posamezniku. Sestavljen je iz petih sklopov, vsak od teh predstavlja eno izmed petih komponent čustvene inteligence. V vsakem sklopu je deset vprašanj, pri vsakem vprašanju pa so trije podani odgovori (a, b in c), med katerimi izberete tistega, ki najbolje opisuje, kako bi reagirali v določeni situaciji.

Reševanje je anonimno in vzelo vam bo približno 30 minut časa.

Za vaše sodelovanje se vam vnaprej zahvaljujem.

Šempeter pri Gorici, marec 2016

SAMOZAVEDANJE

1. Kako se običajno vedete, kadar pridete v stik z ljudmi, ki jih ne poznate?
 - a) Ste plahi in skorajda ne odprete ust.
 - b) Ste previdni in čakate, da drugi naredijo prvi korak.
 - c) Ste odprti in prijazni, razen če vas kdo pri tem ne ovira.

2. Poskušajte se spomniti bistva zadnjih petih pogovorov z različnimi osebami. Koliko se spominjate?
 - a) Zelo malo, če sploh kaj.
 - b) Malo.
 - c) Vse ali skoraj vse.

3. Pomislite na nekaj ljudi, za katere mislite, da do vas ne gojijo prav velikih simpatij. Kako se vedete do njih?
 - a) Poskušate pridobiti njihovo naklonjenost.
 - b) Naravnost jih vprašate, ali jih kaj moti na vas in če jih, kaj točno to je.
 - c) V to ne drezate.

4. Spodleti vam na popolnoma nepoznanem področju. Kako se odzovete?
 - a) Rečete si, da vam sreča pač ni bila naklonjena.
 - b) Dopovedujete si, da se boste učili iz izkušenj in vam bo naslednjič zagotovo uspelo.
 - c) Prepričujete se, da ste delali po svojih najboljših močeh.

5. V vabilu prireditelji namignejo, da od obiskovalcev pričakujejo športno-elegantni stil. Vi ste nagnjeni k eleganci, vaši prijatelji pa vam povedo, da bodo na prireditvi oblečeni precej športno. Kaj storite?
 - a) Opravičite se in ne greste na prireditev.
 - b) Tudi vi poskrbite za športno opravo, saj ne želite izstopati.
 - c) Zaupate svoji presoji in se oblečete elegantno.

6. Prijatelj želi, da imenujete svojo največjo slabost. Kako se odzovete?
 - a) Rečete, da o tem še niste nikoli razmišljali.
 - b) Rečete, da se je zavedate in da je precej moteča ter se zato trudite, da bi jo čim prej odpravili.
 - c) Rečete, da bi svoji največji slabosti le s težavo rekli slabost.

7. Med kramljanjem s prijatelji vas eden izmed njih prosi, da naštejete svoje najboljše lastnosti. Kako se odzovete?
 - a) Rečete, da o njih niste še nikoli razmišljali in bi mu zato težko odgovorili.
 - b) Rečete, da se jih zavedate ter jih želite še izboljšati.
 - c) Rečete, da ne morete določiti svoje zares najboljše ali najslabše lastnosti.

8. Pri delu, ki ste ga vedno uspešno opravljali, vam nekajkrat spodleti. Kako se odzovete?
 - a) Rečete, da ste verjetno izgubili to sposobnost.
 - b) Rečete si, da niste mogli čez noč izgubiti te sposobnosti in so bili to le slučajni spodrsaljaji.
 - c) Rečete si, da bi si lahko spet opomogli, če bi vam kdo stal ob strani.

9. Prijatelji vas kar naprej prepričujejo, da ste odlični kuhar in vas spodbujajo, da bi se s kuhanjem začeli ukvarjati tudi profesionalno. Čeprav se zavedate svojih sposobnosti, si o njih nikoli niste delali utvar in vam kaj takega torej še nikoli ni prišlo na misel. Kako se odzovete na mnenje prijateljev?
- Držite se svoje redne službe in prijatelje še naprej razveseljujete z odlično pripravljeno hrano.
 - Vzamete si čas in razmislite, kaj vse bi morali storiti, če bi se želeli zaposliti kot kuhar.
 - Vzamete si čas, zapišete vse svoje kuharske recepte in jih pošljete profesionalnim kuharjem in založnikom.
10. Biti ustvarjalen pomeni ustvarjati besede, glasbo in predmete. V raziskavi, v kateri sodelujete, morate navesti, koliko prostega časa namenjate ustvarjalnosti. Kako se glasi vaš odgovor?
- Tako ali tako ves čas nekaj počnem.
 - Za ustvarjalnost porabim zelo malo časa.
 - Nikoli ne počnem nič ustvarjalnega.

SAMONADZOR

- V katalogu ali na spletni strani zagledate izdelek, ki si ga zelo želite, a si ga ne morete privoščiti. Kaj naredite?
 - Vseeno ga kupite.
 - Za nekaj časa odložite nakup.
 - Dolgo se obotavljate, nato pa se odločite za nakup in si ob tem prigovarjate:
»Izdelek še vedno lahko vrnem.«
- Nekdo se na vas vztrajno obrača z imenom, ki vam ni všeč, na primer z vzdevkom, za katerega ste upali, da so nanj že vsi pozabili. Kako se odzovete?
 - Vse skupaj se vam zdi otročje.
 - Ne da bi se obrnili neposredno na osebo, a tako, da lahko sliši, na njen račun izrečete kakšno opazko.
 - Osebo pokličete z imenom, za katerega veste, da ji ne bo všeč.
- Ukvarjate se s pomembno nalogo, kolegi pa vas prepričujejo, da bi predčasno končali z delom in šli zvečer z njimi na pijačo. Kako se odzovete?
 - Zahvalite se za povabilo in jim razložite, zakaj ne morete z njimi.
 - Brez pomisleka sprejmete povabilo in se zvečer dobite s prijatelji.
 - Čim hitreje opravite, kar je najbolj nujno za nalogo in se zvečer, čeprav z malo zamude, pridružite svojim prijateljem.

4. Z nekom razpravljate o tem, ali je absurdno, da znanstveniki verjamejo v Boga. Kakšno je vaše stališče?
 - a) Trdite, da obstoja Boga do trenutka, ko bo izvor življenja nedvomno dokazan, kar se po vašem mnenju ne bo zgodilo nikoli, ne more zanikati nihče.
 - b) Strinjate se s stališčem, da je znanost razumska in zato tudi ljudje, ki se z njo ukvarjajo, ne smejo podlegati praznoverju.
 - c) Rečete, da si radi mislite, da ste razumni, a se, ker se zavedate tudi svoje duhovne plati, glede vprašanja ne morete opredeliti.

5. Sodelujete pri pomembni nalogi, ki se vam je nekoč sicer zdela zanimiva, ker pa ste jo že tolikokrat opravljali, se sedaj ob njej dolgočasite. Kako ukrepate?
 - a) Trudite se, da bi nalogo opravili čim bolj hitro in učinkovito, nato pa začnete razmišljati o zamenjavi delovnega mesta.
 - b) Odločite se, da se boste z njo ukvarjali pozneje in se lotite druge naloge, ki se vam zdi zanimivejša.
 - c) Nadaljujete z nalogo, vendar ji posvetite kar najmanj časa in pozornosti.

6. Preučujete podatke, ki bodo pomembno vplivali na neko vašo odločitev, nato pa ugotovite, da so ti precej nepopolni. Kaj storite?
 - a) Sklenete, da so manjkajoči podatki nepomembni in se odločite na podlagi informacij, ki so na razpolago.
 - b) Potrudite se poiskati čim več manjkajočih podatkov in se o stvari odločite šele potem, ko najdete vse.
 - c) Premišljeno ugibate o manjkajočih podatkih in se odločite v skladu s tem.

7. Utrujeni ste, skupina, ki je z vami, pa se namerava zabavati pozno v noč. Kako se odzovete?
 - a) Prepustite se zabavi in odidete spat skupaj z drugimi.
 - b) Poskusite zaspati s čepi v ušesih.
 - c) Greste v posteljo, a se, ker ne morete zaspati, ves čas pritožujete zaradi hrupa.

8. S skupino ste na potovanju z vnaprej pripravljenim programom. Vi pa bi med potovanjem želeli nekaj časa izkoristiti tudi zase. Kaj boste storili?
 - a) V prisotnosti vseh izrazite nestrinjanje z nekaterimi točkami iz programa.
 - b) Držite se programa in se odločite, da se boste v ta kraj vrnili brez organizirane skupine.
 - c) Združite program in svoje aktivnosti, čeprav s tem ovirate vodjo skupine in nekatere njene člane.

9. Ponudi se vam priložnost za novo delovno mesto. Zdi se vam, da bi vas tovrstno delo nekoliko utesnjevalo, vendar vam oseba, ki ji zaupate, svetuje, da se kljub temu prijavite na razpis. Kaj storite?

- a) Odločite se, da boste zaradi dvomov počakali na boljšo priložnost.
 - b) Prepričani ste, da bi vas služba preveč omejevala in se zato zanjo ne odločite.
 - c) Rečete si: »Zakaj pa ne? Kaj je najhuje, kar se mi lahko zgodi?« in se prijavite na razpis.
10. Pred vami je obsežna in zahtevna naloga, ki zahteva trdo in natančno delo. Nekdo vam predlaga način, s katerim bi z njo opravili hitro in brez napora. Kaj storite?
- a) O nasvetu temeljito premislite in zavrnete vse, kar bi lahko znižalo kakovostna merila, ki ste si jih postavili za opravljeno delo.
 - b) Nasveta ne upoštevate in se ne glede na to, koliko časa boste za to žrtvovali, držite preizkušene metode opravljanja dela.
 - c) Takoj upoštevate nasvet in z delom opravite, kakor hitro je mogoče.

MOTIVACIJA

1. Trdo ste delali in na koncu ugotovili, da ste celo presegli zastavljene cilje. Kako se odzovete?
 - a) Nase ste ponosni in nato dolgo živite na lovorikah preteklega uspeha.
 - b) Gradite na uspehu in si postavite nove cilje.
 - c) Še naprej se trudite zastavljati si cilje, ki presegajo že dosežena merila.

2. Dobili ste nekaj negativnih pripomb na vaše delo, kar vas je zelo pretreslo. Kako se odzovete?
 - a) Kritikam prisluhnete brez komentarja, vendar ste globoko v sebi še vedno prepričani, da so neutemeljene.
 - b) Gladko zavrnete dokaze, na katerih temeljijo pripombe.
 - c) Pazljivo poslušate pripombe, jih primerjate z lastno oceno in razmislite o načinih, kako izboljšati svoje delo.

3. Kljub velikemu prizadevanju vam nikakor ne uspeva doseči zastavljenih ciljev. Kako se odzovete?
 - a) Držite se zastavljenih ciljev, a znova preučite načine njihovega uresničevanja in se, če je treba, še bolj potrudite.
 - b) Ne obupate in se odločite, da se boste v prihodnosti še bolj trudili.
 - c) Postavite si nekoliko nižje cilje, za katere ste prepričani, da jih boste lahko dosegli.

4. V skupini, katere član ste, nihče noče prostovoljno sprejeti neke pomembne naloge. Prepričani ste, da bi jo sami dobro opravili. Kaj storite?
 - a) Ničesar ne naredite oziroma čakate, da vas povabijo k sodelovanju.
 - b) Skupini daste vedeti, da bi bili pripravljeni opraviti nalogo in da ste prepričani, da vam jo bo z njihovo pomočjo uspelo dobro opraviti.

- c) Ne obotavljate se – prostovoljno se javite in sprejmete nalogo, ne da bi se s kom posvetovali.
5. Prosili so vas, če bi bili pripravljeni priti na prireditev kot nadomestni glavne postave, čeprav vas najverjetneje ne bodo potrebovali. Kako se odzovete?
- a) Povabilo sprejmete kot priložnost, da se vključite v delo in se iz nove izkušnje nekaj naučite.
 - b) Zavrnete povabilo in rečete, da boste v tem času raje počeli kaj bolj koristnega.
 - c) Sprejmete povabilo, vendar daste vedeti, da bi ta čas raje izkoristili za kaj drugega.
6. Brez opozorila so vam v skupini dodelili novo vlogo, ki je niste vajeni. Kako se odzovete?
- a) Vlogo zavrnete, saj ni pravično, da od vas pričakujejo, da boste brez vnaprejšnjega opozorila prevzeli nase nove odgovornosti.
 - b) Pogovorite se o tem, kaj vse bo od vas zahtevala nova vloga, potem pa se odločite, da boste zaupali svojim sposobnostim, in sprejmete izziv.
 - c) Pogodite se, da boste vlogo sprejeli za poskusno obdobje in pod določenimi pogoji.
7. Več mesecev ste trdo delali, da bi izboljšali svojo učinkovitost, vendar do danes še niste opazili znakov napredka. Kako se odzovete?
- a) Še naprej vztrajate pri prepričanju, da imate pravico postaviti si visoke cilje in da jih boste slej ko prej že uresničili.
 - b) Svoja prizadevanja zmanjšate z opravičilom, da lahko delate tako, da se drugi zadovoljni, ne da bi se morali sami tako zelo truditi.
 - c) Okrepite svojo predanost doseganju ciljev, a poskušate izboljšati metode, ki jih uporabljate za njihovo uresničitev.

8. Pri delu vaše ekipe se je pojavil problem in takoj ste dobili nekaj idej, kako bi ga lahko rešili. Kaj storite?
 - a) Svoje ideje predstavite nemudoma, da ne bi kdo drug dobil priložnosti in vas prehitel ter tako pobral vse zasluge.
 - b) Počakate, da vas vprašajo, ali imate kakšno zamisel o rešitvi problema.
 - c) Samozavestno predstavite ekipi svoje ideje in jo prosite, naj vam jih pomaga uresničiti.

9. Pojavi se prosto delovno mesto, ki bi od vas zahtevalo dodatno delo in veliko odgovornost. Kako se odzovete?
 - a) Zanj ne zaprosite, saj zmorete živeti tudi brez garanja.
 - b) Zaposlite zanj in s tem pokažete, da zaupate v svoje sposobnosti.
 - c) Počakate, da bi videli, ali bo zanj zaprosil kdo, ki je bolj izkušen ali boljje usposobljen za delo kot vi.

10. Nepričakovane slabe novice so vam in vašim kolegom omajale vero v prihodnost in v vseh pustile neprijeten občutek. Kako se odzovete?
 - a) Predlagate, da greste zvečer vsi skupaj ven, se sprostite in pozabite na težave.
 - b) Dovolite si, da vas prevzame pesimistično razpoloženje.
 - c) Potrudite se, da ostanete veseli, in svoje misli osredotočite na iskanje načinov, kako bi situacijo obrnili sebi v prid.

EMPATIJA

1. Opazite, da je član vaše skupine, ki je po navadi vesel in dobro razpoložen, postal tih in zadržan. Kako se odzovete?
 - a) Mislite si, da sprememba razpoloženja ni v nikakršni povezavi z vami in da se bo oseba verjetno začela spet vesti kot po navadi, ne da bi vi morali posredovati.
 - b) Druge člane skupine vprašate, ali se kdo namerava pogovoriti z njim.
 - c) Najdete priložnost, da se z njim pogovorite na štiri oči, izrazite svojo zaskrbljenost za njegovo počutje in ga vprašate, ali mu lahko kako pomagate.

2. Ste na zabavi. Vaš dober prijatelj, ki že ves večer molči, nenadoma plane v jok. Kako se odzovete?
 - a) Stopite do njega in mu ponudite »čaj in sočutje«, proč od drugih.
 - b) Ker vas njegovo vedenje pred drugimi spravlja v zadrego, mu rečete, naj ne dela hrupa za prazen nič.
 - c) Ne zmenite se zanj in se ga še ves večer izogibate.

3. Prijatelji vas prosijo, da bi med njihovo enotedensko odsotnostjo popazili na njihovo mačko, vi pa ne marate hišnih ljubljencev. Kako se odzovete?

- a) Rečete, da jim boste z veseljem ustregli, a jih hkrati opozorite na svoj odnos do živali.
 - b) Po krajšem negodovanju ugodite njihovi prošnji.
 - c) Poveste jim, da nikoli ne skrbite za živali svojih prijateljev in da tudi tokrat ne boste naredili izjeme.
4. Prosili so vas, da sodelujete pri nalogi, ki vas ne zanima. Kako se odzovete?
- a) Opravite jo tako hitro, kot je mogoče, in s kar najmanj napora.
 - b) Z njo odlašate in se raje ukvarjate z nalogami, ki vas bolj zanimajo.
 - c) Opravite jo po svojih najboljših močeh in ji posvetite toliko časa in energije, kot je potrebno.
5. Novi član vaše skupine je v okviru pripravništva imel nalogo samostojno izpeljati predstavitev in vaša naloga je, da jo ocenite in ga z mnenjem o njej seznanite na štiri oči. Kako se odzovete?
- a) Prosite ga, naj sam oceni svoj nastop, in ob tem, če je potrebno, izrazi svoje komentarje in opažanja.
 - b) Osredotočite se na poudarjanje dobrih stvari predstavitve.
 - c) Poskusite mu dati zaokrožen niz komentarjev o predstavitvi, v katerem uravnovesite pohvalo in kritiko.
6. Izročili so vam delo, ki se vam zdi opravljeno precej pod vašimi merili. Kako se odzovete?
- a) Delo zavrnete in zahtevate, da ga avtor čim prej opravi znova, in poudarite, da je to njegova zadnja možnost.
 - b) Preden se avtor loti popravljanja, ga opozorite na vse napake in slabosti dela in mu nakažete pravo smer dela.
 - c) Osebo prosite, naj sama oceni svoje delo, se nato o njem z njo pogovorite, jo, ko in če se vam to zdi primerno, usmerite tudi s svojimi nasveti in zaključite z dogovorom o ukrepih.
7. Prvič boste obiskali nek klub oziroma organizacijo in nekdo, ki se nanjo dobro spozna, se vam ponudi za vodiča. Kako se odzovete?
- a) Zavrnete ponudbo, saj je bolje, da se o klubu prepričate iz prve roke.
 - b) Sprejmete ponudbo in poslušate, kaj vam ima povedati.
 - c) Nejevoljno sprejmete ponudbo in temu, kar vam pove, ne zaupate.

8. Nekdo o nečem izrazi mnenje, ki se precej razlikuje od vašega. Kako se odzovete?
 - a) Osebi prisluhnete, nato pa ji predstavite še svoje mnenje.
 - b) Osebi sicer prisluhnete, nato pa zavrnete njeno mnenje.
 - c) Brez zadržkov takoj zavrnete nasprotno mnenje.

9. Pred kratkim ste se pridružili novi organizaciji, zdaj pa se vam dogaja, da imate neprestano, čeprav upoštevate pravila njenega delovanja, težave s tem, kako bi stvari morale biti narejene. Kako se odzovete?
 - a) Stvari poskušate narediti po svoje in si pri tem pomagata s svojimi izkušnjami iz preteklosti.
 - b) Poiščete nasvet pri kolegih, članih organizacije, ki slovijo po tem, da so kos vsaki težavi.
 - c) Še naprej ste požrtvovalni in delate po navodilih.

10. Skupini ali organizaciji ste se pridružili, ker vas je privlačil njen moto o enakopravnosti vseh članov, vendar ugotovite, da to ne velja vedno in za vse. Kako se odzovete?
 - a) Čim prej izstopite iz skupine ali organizacije in vse člane seznanite z vzrokom svojega odhoda.
 - b) Poskrbite, da se vedete v skladu z uradno politiko organizacije in usmerite pozornost na urejanje neskladja med politiko in prakso v njej.
 - c) Prenašate situacijo in si rečete, da se ljudje v primeru nezadovoljstva lahko pritožujejo ali pa odidejo.

DRUŽABNE SPRETNOSTI

1. Medtem ko se z neko osebo pogovarjate po telefonu, iz premorov in njenega tona glasu zaznate, da vam morda nekaj prikriva.
 - a) Daste ji vedeti, da poznate njene slabe namene.
 - b) Ne zaupate temu, kar vam pove, in poskušate iz drugih virov izvedeti, kaj bi lahko prikrivala.
 - c) Povzamete, kar mislite, da vam je povedala, in jo naravnost vprašate, ali ima namen razkriti še kaj, kar bi morali vedeti tudi vi.

2. Nekaj manjših zaporednih ovir je zelo potrlo člane vaše ekipe. Kako se odzovete?
 - a) Še naprej se smehljate, ste optimistični ter poskušate svoje kolege pripraviti do tega, da na ovire ne bi gledali tako resno.
 - b) Kolegom naredite pridigo in jim rečete, naj odrastejo in se zberejo.
 - c) Ničesar ne naredite in čakate, da vsi prebolijo neuspeh.

3. Nekdo vam na dolgo in široko nekaj razlaga, vas pa čaka pomembno delo. Kaj storite?

- a) Izgovorite se in zaključite pogovor.
 - b) Osebi razložite, da imate pomembno delo in jo prosite, naj na hitro pove bistvo in konča.
 - c) Ne rečete ničesar, vendar ves čas zelo očitno pogledujete na uro.
4. Pogovarjate se z nekom in dozdeva se vam, da vaše oči vidijo nekaj drugega, kar slišijo vaša ušesa. Kako se odzovete?
- a) Čim bolj vljudno rečete, da vam ni povsem jasno, kaj pravi, in da želite, da vam pojasni, kaj se skriva za njegovimi besedami.
 - b) Ne zaupate temu, kar pravi, in nameravate to pozneje preveriti.
 - c) Prepodite svoje dvome in verjamete njegovim besedam.
5. Člani vaše skupine so se vedno dobro razumeli, nenadoma pa se brez kakšnega očitnega razloga začnejo prepirati. Kaj storite?
- a) Z željo, da bi razčistili zadevo in da bodo odnosi spet taki kot prej, jih spodbujate, da na glas povedo svoje mnenje.
 - b) Pridružite se prerekanju in tako izkoristite priložnost, da še sami poveste, kar vam leži na duši glede enega ali dveh vaših kolegov.
 - c) Trudite se, da ne bi poslabšali situacije – držite se zase in pazite, da ne boste rekli česa, kar bi lahko uporabili proti vam.
6. Na sestanku se sprete z neko osebo. Kaj storite po prepiru?
- a) Osebo takoj pokličete po telefonu in se z njo pogovorite.
 - b) Na list papirja poskusite napisati, zakaj je prišlo do spora.
 - c) Počakate, da se z osebo spet srečata in takrat z njo razčistite.
7. Opazite, da stvari uhajajo izpod nadzora in da nihče od prisotnih ni pripravljen vzeti vajeti v svoje roke. Kaj storite?
- a) Do prihoda potrebne pomoči sami prevzamete pobudo in vzpostavite nadzor nad situacijo.
 - b) Tako hitro, kot je mogoče, poiščete nekoga, ki je sposoben prevzeti nadzor nad situacijo.
 - c) Menite se za svoje posle, saj v primeru, da bi šlo kaj resno narobe, nočete nositi krivde.

8. Na sestanku ste se s člani ekipe dogovorili, kako boste opravili določeno nalogo. Dva izmed njih pa se potem za skupno določitev ne zmenita in ves čas delata po svoje. Kako se odzovete?
- Drugim iz ekipe dovolite, da pritisnejo nanju, naj tudi onadva delata po dogovoru.
 - Soočite ju z dokazi in podvomite v njuno integriteto.
 - Ponovno skličete sestanek, na katerem se o problemu pogovorite z vsemi člani skupine.
9. Že kar precej časa je minilo, odkar ste bili zadnjič z enim od svojih prijateljev. Kaj storite?
- Prevzamete pobudo in pokličete prijatelja ter ga vprašate, kako mu gre.
 - Mislite si, da je zagotovo zaposlen tako kot vi in vas bo poklical, ko bo utegnil.
 - Domnevate, da si je našel nove prijatelje in zato sploh ne pričakujete, da bo še kdaj navezal stik z vami.
10. Član vaše skupine je perfekcionista, obseden z malenkostmi. Čeprav dela nikoli ne opravi pravočasno, pa vedno zavrne vsako ponujeno pomoč. Kako se odzovete?
- Opomnite ga na posledice zavračanja pomoči in ga vprašate, če ima kakšno zamisel, kako bi delo opravil pravočasno.
 - Poveste mu, da je skupina razočarana, ker zavrača njeno pomoč.
 - Skličete vso skupino, vključno s to osebo, in skupaj poiščete najboljšo rešitev.