

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**TJAŠA CEPUŠ**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**OSEBNOSTNI PROFIL USPEŠNEGA VODJE**

**Ljubljana, junij 2004**

**TJAŠA CEPUŠ**

## IZJAVA

Študent/ka \_\_\_\_\_ Tjaša Cepuš \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom \_\_\_\_\_ dr. Nade Zupan \_\_\_\_\_ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

1. UVOD .....	1
2. VODENJE .....	3
2.1. OPREDELITEV POJMA VODENJE .....	3
2.2. NALOGE VODENJA .....	5
2.3. NOVODOBNO VODENJE IN OSEBNI RAZVOJ VODIJ .....	6
3. OSEBNOST VODJE IN ZGRADBA MOŽGANOV .....	9
3.1. VPLIV INTELIGENČNEGA KOLIČNIKA NA OSEBNOST VODJE .....	10
3.1.1. Opredelitev inteligenčnega količnika (IQ) .....	10
3.1.2. Osebnost vodje na podlagi inteligenčnega količnika .....	12
3.1.3. Raziskava o razumski inteligentnosti vodij na primeru podjetja Časnik Finance, d.o.o. ....	14
3.2. VPLIV ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI NA OSEBNOST VODJE .....	19
3.2.1. Opredelitev čustvene inteligentnosti .....	19
3.2.2. Veščine čustvene inteligentnosti, ki vplivajo na osebnost vodje .....	20
3.2.3. Vodstveni slogi na podlagi čustvene inteligentnosti .....	22
3.2.4. Merjenje čustvene inteligentnosti (EQ) .....	24
3.2.5. Osebnost vodje na podlagi čustvene inteligentnosti .....	24
3.2.6. Raziskava o čustveni inteligentnosti vodij na primeru podjetja Časnik Finance, d.o.o. ....	26
3.3. VPLIV DUHOVNE INTELIGENTNOSTI NA OSEBNOST VODJE .....	30
3.3.1. Opredelitev duhovne inteligentnosti .....	30
3.3.2. Merjenje duhovne inteligentnosti (SQ) .....	32
3.3.3. Osebnost vodje na podlagi duhovne inteligentnosti .....	33
3.3.4. Raziskava o duhovni inteligentnosti vodij na primeru podjetja Časnik Finance, d.o.o. ....	34
4. KLJUČNE UGOTOVITVE CELOVITE RAZISKAVE .....	39
5. KRITIČNI POGLED OBRAVNAVANIH INTELIGENTNOSTI PRI VODENJU .....	40
6. SKLEP .....	41
LITERATURA .....	43
VIRI .....	45
PRILOGE	

# 1. UVOD

Zametki proučevanja osebnosti so nastali že v staroindijski in antični grški kulturi, iz slednje je črpala tudi zahodnoevropska kultura. Danes smo priča mnogim uspehom, ki so jih na podlagi znanstvenega proučevanja in znanja iz preteklosti v prakso prenesli različni psihologi (v zahodni družbi sta še posebej uveljavljena Carl Gustav Jung in Sigmund Freud). Po Museku in Pečjaku (1996, str. 189) je osebnost celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti, po katerih se posameznik razlikuje od drugih. Južnič (1993, str. 114) dodaja še kombinacije fizičnih in psihičnih lastnosti, saj govori o osebnosti kot o vsoti in hkrati "razporedu" teh lastnosti, kar določa dispozicije (nagnjenja) posameznika. Vendar pa vseh teh značilnosti posameznik ne more razviti sam, izoliran od okolja in družbe, ki ga obdaja. Zato ga moramo umestiti v socialno okolje ter njegove duševne in vedenjske lastnosti preučevati v širšem družbenem kontekstu. Nanj vplivajo namreč medosebni odnosi iz okolja, pa tudi sam z naučenimi vedenjskimi vzorci posega v življenje ostalih. Rot (1968, str. 9) s tega stališča opredeljuje osebnost kot "enotno organizacijo lastnosti, ki se oblikuje z vzajemnim učinkovanjem organizma in socialnega okolja ter določa splošen, za posameznika značilen način obnašanja."

Vodje imajo (tako kot velja za vsako delovno mesto v podjetju) nekaj skupnih vrednot, vendar med posamezniki še vedno opazimo precejšnje razlike, ki verjetno izhajajo iz njihovega okolja, v katerem živijo. Zaradi kompleksnih medčloveških odnosov je težko z gotovostjo trditi, kako naj bi izgledala osebnost vodje. Lahko se le subjektivno približamo oceni primernih lastnosti vodje, ki narekujejo njegovo učinkovitost in uspešnost pri delu z ljudmi in doseganju poslovnih ciljev podjetja. Pesnik William Blake je zapisal: "Če bi bila vrata zaznave očiščena, bi vse zagledali takšno, kot je – neskončno." V diplomskem delu prikazujem le bistvene lastnosti vodje, kot jih vidimo z očmi današnjega dojetja sveta, dejstvo pa je, da se z evolucijo le-te zelo hitro spreminjajo.

K raziskovanju osebnostnega profila<sup>1</sup> vodje v podjetjih me je privedlo zanimanje za lastni osebni razvoj. S tega stališča sem se v diplomskem delu osredotočila predvsem na vedenjsko dejavnost možganskih funkcij človeka, ki vplivajo na vodjo in njegovo delovanje v poslovni družbi. Skušala sem ugotoviti, kako se množica dejavnikov, predvsem priučene sposobnosti ter vedenjske lastnosti posameznika iz njegovega domačega in širšega socialnega okolja, prenaša na njegov način vedenja v podjetju, na opravljanje njegovih delovnih nalog in na odnose s sodelavci. Zanimalo me je, ali lahko vodja s pomočjo osebnih vrednot in lastnosti ustvarja sproščeno klimo v podjetju, ki je potrebna za večje zadovoljstvo zaposlenih in za večjo uspešnost podjetja. Ugotavljala sem, ali lahko vodja, če se priuči spretnosti, s katerimi prepozna vzroke za motivacijo in zaupljivost podrejenih ter njihov osebni razvoj, in jih v vsakdanjih situacijah uspešno uporablja, skupaj s sodelavci laže doseže zastavljene organizacijske cilje. Zanimalo me je, kako se obravnavana tematika povezuje v teoriji in praksi, zato sem dognanja teoretikov o

---

<sup>1</sup> Osebnostne lastnosti lahko merimo ter izražamo z vrednostmi, doseženimi s pomočjo osebnostnih vprašalnikov, kar nam pokaže relativno poudarjenost določenih značilnosti pri posamezniku. Temu pravimo osebnostni profil (Musek, 1993, str. 283).

uspešnem vodji preizkusila na primeru podjetja. Raziskavo, ki sem jo opravljala v podjetju, sem zaradi vsebinske primernosti sklopov in premajhnega obsega diplomskega dela podrobneje opisala v Prilogi 1, v osnovnem delu pa sem nanizala le povzetke raziskave, ki so mi omogočili nazornejši prikaz teoretskih vidikov vodenja v praksi. V okviru kvalitativnega raziskovanja sem izvedla preiskovalno raziskavo, ki je vključevala študij literature in virov sekundarnih podatkov ter osebno spraševanje oz. globinske intervjuje vodij v podjetju, s čimer sem pridobila širšo sliko mnenj in idej vodij o pomembnosti njihovih osebnostnih lastnosti ter lastnih vedenjskih izkušenj pri vodenju. Dejansko oceno vedenjskih lastnosti vodij sem pridobila v okviru kvantitativnega raziskovanja. Na podlagi primarnih podatkov – pridobljenih odgovorov iz intervjujev vodij – ter študija literature sem sestavila vprašalnik za vse zaposlene, ki so glede na svoja mnenja in stališča ocenjevali vedenje vodij v vsakdanjih situacijah v podjetju, s tem pa sem pridobila bolj objektivni in celovit vpogled v resnično stanje osebnostnih značilnosti vodij ter njihove vplive na motiviranost, zaupanje in osebni razvoj podrejenih.

Celovito raziskavo sem opravljala v podjetju Časnik Finance, d.o.o. Zanj sem se odločila na podlagi pridobljenega priznanja direktorja za mladega poslovneža leta 2004 s strani skupine Združenje Manager. Zanimalo me je namreč, kako se osebnostne značilnosti in znanja uspešnega voditelja prenašajo na način vodenja vseh vodij v podjetju ter kakšen mora biti osebnostni profil uspešnega vodje na podlagi priznanja širše poslovne skupnosti. Po standardni kvalifikaciji predstavlja Časnik Finance, d.o.o., sicer majhno podjetje, vendar je kljub temu tudi zelo uspešno, saj je v letih 2001-2003 doseglo 75-odstotno rast prihodkov, podvojilo zaposlenost na 110 ljudi, tržni delež povečalo za 26 odstotkov, dodano vrednost pa za 170 odstotkov. Njihova dejavnost je poleg primarne, to je izdajanje poslovnega dnevnika v tiskani in internetni obliki, tudi organiziranje poslovnih dogodkov na mednarodni ravni. So mlado (ustanovljeno leta 1992), hitro rastoče podjetje z zelo mladim, inovativnim in fleksibilnim kadrom. Vizija podjetja je biti izdajatelj najpomembnejših virov informacij za poslovno odločanje v slovenskem gospodarskem prostoru ter prek širjenja vedenja o poslovnih vprašanjih prispevati h gospodarskem in širšem družbenem razvoju Slovenije in evropskega gospodarstva nasploh. Podjetje naj bi to dosegalo preko vrhunskih znanj in sposobnosti zaposlenih, s čimer vzdržujejo visoko poslovno kulturo. Podjetje je sestavljeno iz uredniškega (glavni urednik) in poslovnega oddelka (direktor), ki nastopata enakopravno in enakomočno. Avtonomnost novinarskega dela in uredništva v celoti je temelj poslovne kulture podjetja in po njihovem mnenju najpomembnejša konkurenčna prednost. V raziskavi sem upoštevala le vodje poslovnega oddelka, saj je v uredniškem oddelku težko razmejiti vodje od podrejenih (uredniki imajo namreč v podjetju nekoliko drugačno vlogo kot vodje). Poslovni oddelek je sestavljen iz treh hierarhičnih ravni vodij, ki sem jih vključila v raziskavo. Vendar pa med njimi ni bilo možno ugotavljati razlike glede vpliva njihovih osebnostnih značilnosti na način vodenja, saj je bilo število anketiranih po posameznih oddelkih zelo majhno in tako za primerjavo načina vodenja po hierarhičnih položajih vodje v podjetju neustrezno (glej Prilogo 1). Tako sem skušala opredeliti razumske, čustvene in duhovne osebnostne značilnosti vseh vodij in s tem pridobiti vpogled v osebnostni profil vodje podjetja Časnik Finance, d.o.o.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh poglavitnih delov. V prvem delu sem v ospredje postavila temeljne značilnosti vodenja nasploh, opredelila njegove naloge ter ga umestila v značilnosti današnje zahodne družbe. Ta se namreč vse bolj osredotoča na pomembnost medčloveških odnosov, kar se odraža tudi v poslovnem svetu. Predsodki in družbene norme, ki lahko predstavljajo zametke odnosov, se začnejo razvijati že v posameznikovih možganih, zato me je v drugem delu zanimalo, kako so ti povezani z razvojem njegove osebnosti. Pri tem sem se osredotočila na razumske, čustvene in duhovne spretnosti možganov ter uravnoteženo uporabo le-teh v poslovnem okolju poimenovala inteligentnost vodje. V prvi točki sem skušala definirati razumsko inteligentnost ter njene spretnosti prenesla na osebnostne značilnosti vodij. K temu sem dodala rezultate lastne raziskave, s čimer sem skušala ponazoriti teoretična dognanja na praktičnem primeru. Takšna je tudi struktura druge točke, v kateri sem govorila o (v uspešnejših podjetjih že znanem) pojmu čustvena inteligentnost, ter tretje točke, v kateri sem skušala prikazati novejša, v poslovni družbi še ne toliko uveljavljena dognanja duhovne inteligentnosti. Ključne ugotovitve celotne raziskave o osebnostnem profilu vodje podjetja Časnik Finance, d.o.o., sem v petem poglavju prepletla s prej podanimi teoretičnimi tezami, s čimer sem dodala celovit pregled osebnostnih značilnosti idealnega vodje, diplomsko delo pa sem vsebinsko zaključila s kritičnim pogledom na novejšo pristope k vodenju in s tem skušala prikazati, da je potrebno na tem področju še precej raziskovati.

## **2. VODENJE**

V literaturi se pojavljata tako pojem vodenje (angl. leadership) kot voditeljstvo, zato je že na začetku pomembno, da ju med sabo ločimo. Voditeljstvo predstavlja širšo raven v podjetju, zajema oblikovanje njegove vizije in poslanstva ter zavedanje o tej viziji med zaposlenimi, da jo lahko lažje uresničujejo. Pri vodenju se za razliko od tega osredotočamo na odnose med vodjo in ostalimi zaposlenimi pri izvajanju delovnih nalog, ki lahko pripomorejo k doseganju skupnih organizacijskih ciljev (Zupan, Kaše, 2003, str. 84). V nadaljevanju bom podrobneje predstavila različne definicije *vodenja*, ponazorila novejšo poglede na vodenje ter vplive osebnih značilnosti *vodij* nanj.

### **2.1. OPREDELITEV POJMA VODENJE**

Vodenje se z neprestanim spreminjanjem vrednot družbe tudi samo razvija. V devetnajstem stoletju (ob masovni proizvodnji in tehnološkem napredku) so se sprva zahodni teoretiki osredotočali na pomembnost avtoritativnega vodenja, s pojavom teorije medčloveških odnosov v začetku dvajsetega stoletja pa so prevzeli bolj demokratično vodenje. To se v zadnjem desetletju še stopnjuje, saj se spreminjajo družbene zakonitosti. Tako imenovana "duhovna revolucija" in razvoj osebnosti vsakega posameznika narekuje vodjem, naj pri svojem delu uporabljajo tudi teorije psihološke znanosti.

Strokovnjaki so oblikovali mnogo definicij pojma vodenje. Večina jih poudarja, da pomeni vodenje vplivanje, vendar Yukl (Šter, 2002, str. 4) ocenjuje, da ni "prave – korektne" definicije, kaj vodenje je. Gre za subjektivno podano predstavo vodenja, ki se spreminja v različnih okoliščinah. Po Yuklu (Bernik, 1998, str. 16) so opredelitve vodenja formulirane na način, ki odgovarja namenu trenutne naloge ali posamezne raziskave.

Brajša (1983, str. 65) opredeljuje vodenje kot opravilo, ki se ukvarja z uresničevanjem sprejetih odločitev, in sicer tako, da se po eni strani kontrolira, organizira in usmerja tehnološki proces, po drugi strani pa vodje organizirajo in usklajujejo odnose med sodelavci in njihovimi skupinami. Vendar ta definicija bolj ustreza pojmovanju vodenja v širšem smislu, imenovanem management. Strokovnjaki namreč vodenje (angl. leadership) pomensko razlikujejo od pojma management (slov. ravnanje in ravnateljstvo). V splošnem slednjega označujejo kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oz. vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo (Možina, 2002, str. 15).

Vodenje v ožjem smislu predstavlja po zgornji definiciji le del managementa in označuje sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju želenih ciljev (Možina, 2002, str. 499). Motivacija zaposlenih, njihovo usmerjanje k učinkovitem opravljanju delovnih nalog in zadovoljstvo podrejenih pri delu sodijo med ključne sestavine vodenja.<sup>2</sup> Ammelburg (Brajša, 1996, str. 78) podobno pojmuje vodenje kot vplivanje na enega ali več ljudi z namenom, da bi spremenili svoja stališča in vedenje. Bass (Šter, 2002, str. 4) pa opredeljuje vodenje kot interakcijo med člani skupine, kjer so vodje nosilci sprememb. Po avtorju se vodenje pojavi tam, kjer en član skupine spreminja motivacijo in pristojnosti preostalih članov skupine.<sup>3</sup> Pri vseh zgoraj omenjenih določitvah vodenja kažejo avtorji na pomembnost odnosov med vodjo in vodenim. Medosebni odnosi so plod psihološkega raziskovanja lastnosti tako enega kot drugega, da bosta lahko s skupnimi močmi vzpostavila kvalitetno razmerje, potrebno za učinkovito poslovanje. Po Brajši (1983, str. 81) mora biti vodja strokovnjak za medosebne odnose, če hoče, da jih bo obvladal in jih uporabljal v namene opravljanja njegove naloge,<sup>4</sup> prav tako tudi Covey (2000) pri vodenju izpostavlja (poleg načela organizacije in odgovornosti za skupno delo) pomembnost osebnih in medosebnih odnosov.

Vodenja ne moremo postaviti le v področje poslovne znanosti (predvsem managementa), ampak gre za skupek kulturoloških, družbenopolitičnih, ekonomskih in psiholoških značilnosti nekega območja, v katerem vodja deluje. V splošnem bi ga lahko opredelili kot udejstvovanje pri spreobrnitvi vedenja in osebnosti posameznega zaposlenega, da v svojem delovnem okolju

---

<sup>2</sup> Pri tem ne smemo pozabiti na učinkovitost vodje pri delegiranju nalog, saj ne moremo predpostavljati, da "bodo delavci sami znali najti najustreznejše delo, ki ga je treba opraviti za doseganje cilja" (Lipičnik, 1993, str. 84).

<sup>3</sup> Vplivanje na ljudi k bolj učinkovitemu delu je ena izmed poglavitnih značilnosti vodenja, ki pa je ne smemo izenačiti z manipuliranjem. Slednje pomeni vplivati na druge proti njihovi volji, z ustrahovanjem. Vodenje poudarja zaupanje med vodjo in vodenim, da lahko s skupnimi močmi dosežeta dobre poslovne rezultate.

<sup>4</sup> Vodenje namreč po avtorjevem mnenju ne predstavlja le administrativnih in razumskih, ampak tudi čustvene, psihodinamične in podzavestne plasti odnosov. Razumevanje njihove kompleksnosti in zapletenosti lahko po njegovih izkušnjah rešuje konflikte med zaposlenimi.



uspešneje zadovoljuje svoje potrebe po delu, hkrati pa ponotranji cilje podjetja kot njegove osebne cilje, da lahko pripomore k razvoju lastne osebnosti in bolj učinkovitem poslovanju podjetja.

## 2.2. NALOGE VODENJA

Pomembno je, da opredelimo naloge vodje, saj nam te omogočajo vpogled v njegovo delovno življenje ter v vsakodnevne situacije, na podlagi katerih lahko vodja zavestno izoblikuje svoje vedenje, odnose do soljudi in osebnost. Avtorji na različne načine opredeljujejo naloge vodenja, vendar lahko pri vseh opazimo nekaj skupnih značilnosti. Te lahko strnemo, da omenimo naloge vodij v smeri različnih metod motiviranja zaposlenih za bolj učinkovito opravljanje dela in v smeri uresničevanja ciljev organizacije.

Bernik (2000, str. 24) po Yuklu pojmuje vodenje kot proces vplivanja, ki ima učinke na sodelavce, in izpostavlja naslednje naloge vodenja:

- izbira ciljev skupine ali organizacije – podjetja,
- organizacija delovnih aktivnosti za izpolnjevanje zastavljenih ciljev,
- motiviranje sodelavcev za doseg ciljev,
- vzdrževanje kooperativnih odnosov v skupini in timskega dela,
- zagotavljanje zunanje podpore za skupino ali organizacijo in vključevanje zunanjih sodelavcev – svetovalcev.

Terpin (1996, str. 235) navaja dva temeljna procesa vodenja:

- usmerjenost k *doseganju ciljev*,
- usmerjenost k *pripravi ljudi* za doseganje ciljev.

Prva se nanaša na upravljanje skupine, da opravi vse naloge, ki so potrebne za doseganje dodeljenih ciljev podjetja. Ta naloga je sestavljena iz manjših opravil, in sicer zahteva sistematično opredeljevanje delovnih ciljev, sprotno reševanje aktualnih, potencialnih in razvojnih problemov ter nenehno prilagajanje trenutnim situacijam. Drugo funkcijo sestavljajo medosebni odnosi: vživljanje vodje v položaj sodelavcev, zanimanje za njihova pričakovanja, upoštevanje sodelavcev pri odločitvah, neposredno komuniciranje z njimi in drugo. S temi procesi želijo usmeriti sodelavce k večjem zadovoljstvu in motivaciji pri delu in tako skušajo vplivati na boljše rezultate dela.

Kot po zgoraj omenjeni definiciji tudi Možina (2003, str. 504) navaja za sestavni del vodenja delegiranje, kar pomeni prenašanje dela na druge in pooblašcanje sodelavcev za opravljanje nalog. Vodja mora pri tem izdelati popoln opis naloge, določiti odgovornega za nalogo v celoti, sodelavcem razložiti ozadje in razloge za opravljanje naloge, spodbuditi sodelavce, da ugotovijo najbolj kakovosten način za opravljanje naloge in postaviti končne roke za izvršbo nalog.

Dodajanje vrednosti z vodenjem, kot opisuje Možina (2003, str. 500), lahko po prejšnji definiciji enačimo z usmerjenostjo k pripravi ljudi za doseganje ciljev. Podrobneje izraz pomeni, da bi bili "izložki" vodje vredni več kot vložki v njegovo delo oz. da mora vodja predvsem pripraviti in spodbuditi ljudi, da bi si želeli bojevati se za skupne cilje.

Vodja mora na eni strani dosegati zastavljene organizacijske cilje, in sicer da na podlagi poznavanja sodelavcev in situacije mednje učinkovito razdeljuje naloge. Pri tem mora podrobneje opredeliti pristojnosti vsake naloge in delegirati odgovornosti zaposlenih za posamezno funkcijo. Dober vodja si vzame dovolj časa za usposabljanje sodelavcev, saj s tem pripomore k bolj učinkovitem in uspešnem izvajanju delovnih nalog.

Na drugi strani je zaželeno, da vodja ustvarja dobro vzdušje v podjetju in zadovoljstvo zaposlenih. S pomočjo veščin uspešnega komuniciranja hitro in učinkovito rešuje konflikte med zaposlenimi ter vzpodbuja pristne odnose, ki temeljijo na zaupanju. Za uspešnost dela je pomembno tudi, da vodja z različnimi pristopi motivira zaposlene k delu, hkrati pa vzpostavlja učinkovit sistem njihove kontrole.

### 2.3. NOVODOBNO VODENJE IN OSEBNI RAZVOJ VODIJ

Modelov in načinov vodenja je zelo veliko,<sup>5</sup> "skoraj toliko, kot je kombinacij različnih vodij in okoliščin" (Zupan, Kaše, 2003, str. 87), zato v tem delu navajam le tiste, s katerimi lahko predstavim moje ključne ugotovitve. Zupan in Kaše (2003, str. 87-90) govorita o različnih načinih vodenja, ki so lahko *usmerjeni k ljudem* (spoštovanje do sodelavcev, upoštevanje njihovih idej, razumevanje njihovih potreb in želja, skrb za dobro počutje) ali *nalogam* (delitev dela, postavljanje standardov in ocenjevanje uspešnosti dela, določanje rokov in postopkov dela), loči pa tudi *vodenje glede na način in uporabo moči vodje*. Pri slednjih ločimo avtorsko vodenje (vodja se odloča centralizirano, sodelavcem ne zaupa), demokratično vodenje (vodja se odloča skupaj s sodelavci, med njimi je prisotno veliko zaupanje) in brezvladje (vodja se v celoti odpove svoji vlogi ali pa mu te vloge sodelavci ne priznajo, zato sodelavci sami postavljajo cilje).

Načini vodenja, ki so posledica načina življenja ljudi v današnji družbi, so se v zadnjem desetletju precej spremenili. Družba vse bolj zahteva, da se podjetja iz prvobitne težnje po zadovoljevanju izključno materialnih potreb posameznika preusmerijo nazaj k človeku, največjemu bogastvu v organizaciji. Dejavnost vodje ni več le kontrola sredstev, časa, denarja in materiala, ampak predvsem s samorazvojem vodje vplivati na osebni razvoj zaposlenih in posledično podjetja.

Kauses in Posner (Možina, 1993, str. 24) razlikujeta značilnosti tradicionalnega in sodobnega vodenja:

---

<sup>5</sup> Načine vodenja moramo ločiti od modelov vodenja. Prvi se nanašajo na določene vzorce vedenja, ki ga vodja pri delu z ljudmi uporablja, drugi pa razlagajo, kako je mogoče iz ljudi izvesti čim boljše delo (Lipičnik, 1993, str. 92).

- urejena in stabilna organizacija je danes postala mit, saj uspešni vodja teži k neprestanim spremembam v njej;
- vodji sledijo tisti, katerim nakloni globoko spoštovanje do njihovih pričakovanj (in ne na podlagi ustreznih aktivnosti);
- učinkoviti vodje ne posvečajo pozornosti le kratkoročnim ciljem, ampak imajo dolgoročno vizijo in občutek za smer;
- vodje niso brez čustev, nasprotno, zbujaajo inspiracijo, si vneto prizadevajo, so vzneseni, intenzivni, izzivalni, skrbni;
- karizmatičnost ni dobra lastnost vodij, saj morajo biti le-ti energični in entuziastični zaradi trdnega prepričanja o smislu svojega dela;
- vodja (v nasprotju s tradicionalno teorijo) ne postavlja kontrole zaposlenih, ki bi jih ovirala pri njihovem delu, ampak se nagiba k usposabljanju drugih za akcijo;
- ključno za uspešnega vodjo je komuniciranje s sodelavci in skrb zanje;
- prepričljivost dejanj vodje daje povod za to, da mu bodo sodelavci sledili;
- kdor ima položaj, še ni nujno vodja, saj predstavlja vodenje dolgotrajen proces.

Osebni razvoj vodij je pomemben za njihovo vedenje do zaposlenih, kot ga opredeljujeta avtorja zgoraj. Gre za stališča in vrednote posameznika, njegove potrebe, znanja in sposobnosti. Celovitost osebnega razvoja je rezultat razvoja osebnosti, strokovnega in delovnega razvoja, to je doseganja rezultatov v delovni skupini ali organizaciji.<sup>6</sup> V nadaljevanju bom največ pozornosti usmerila na osebnostni razvoj vodij v podjetju. Pri tem mislim na skupek lastnosti, vrednot, nagnjenj, interesov, stališč in vedenjskih značilnosti posameznika.<sup>7</sup> Današnje poslovanje namreč zahteva vodje, ki v svojih življenjih ustvarijo namen in ga razložijo tako, da jim "ostali sledijo v želji odkriti isti namen tudi pri sebi" (Kyle, 2000, str. VII). Zato naj bi uspešen in učinkovit vodja vneto raziskoval svoje značajske lastnosti in z lastno pozitivno preobrazbo izboljševal odnose med sodelavci ter vzdušje v podjetju.

Blank (Kyle, 2000, str. VII) pravi, da močni in uspešni vodje (takšni, ki svoj položaj dolgo obdržijo) uspešno prestanejo proces osebnostnega razvoja, učenja in dozorevanja, s tem pa se naučijo razmišljati o sebi, videti prek tistega, kar vidijo drugi, manj osredotočati se nase in bolj na tiste, ki so jih pritegnili, da zanje delajo, ter izrabiti vse svoje notranje potenciale, s čimer krepijo svojo vodstveno sposobnost. Ti se namreč zavestno odločajo za trajen razvoj svojih pozitivnih osebnostnih darov. Fritz (Kyle, 2000, str. VII) dodaja, da temelji razvoj vodstvenih

---

<sup>6</sup> Ko govorimo o strokovnem razvoju posameznika, mislimo na njegovo izobraževanje, izbiro poklica ter na podlagi tega doseženo strokovno izobrazbo. Delovni razvoj pomeni uveljavitev posameznika na nekem delovnem področju, delovna kariera pa pot, ki jo posameznik prehodi v teku opravljanja delovnih nalog in nam poroča o raznih dosežkih, spodrseljajih, vzponih in padcih zaposlenega (Možina, 1993, str. 258-260).

<sup>7</sup> Razvoj značaja in veščin je neskončen proces nenehnega izpopolnjevanja in napredovanja, presegajoč časovne omejitve njegovega življenja. V tem delu se bom omejila le na razvoj lastnosti vodje in spretnosti v času njegovega vodenja.

veščin na prepoznavi notranje moči in moči, ki jo nudi položaj.<sup>8</sup> Zato obstaja nevarnost vodij, ki ne zmorejo uravnotežiti teh dveh dejavnikov in tako postanejo preveč avtoritativni. Vodijo jih načela egoizma ali pa se ne zavedajo vrednot in namena obstoječega položaja na delovnem mestu ter prepuščajo sodelavce samim sebi.

S prepoznavanjem osebnostnih značilnosti vodja lažje opogumlja zaposlene, da mu sledijo. Različne vodstvene ravni nam ponazarjajo, na kateri stopnji zavedanja in razvoja svojih osebnih lastnosti ter sposobnosti se nahaja vodja, hkrati pa nam ponazarjajo stopnjo uspešnosti posameznega vodje. Maxwell (1999, str. 25) govori o petih vodstvenih ravneh:

- položaj: vpliv vodje izvira le iz naziva in ne iz daru, nihče mu ne sledi dlje kot zahtevajo pooblastila vodje in ima nenehne težave s prostovoljci, uradniki in mlajšimi uslužbenci;
- privoljenje: gre za vodenje na osnovi medsebojnih odnosov, ljudje sledijo vodji na podlagi svoje lastne volje;
- proizvodnja: ljudje sledijo vodji na podlagi rezultatov, torej zaradi vsega, kar je naredil za organizacijo;
- razvoj ljudi: delavci so zvesti svojemu vodji zaradi vsega, kar je storil zanje, saj so pod njegovim mentorstvom osebnostno dozoreli;
- osebnost: zaposleni izražajo spoštovanje do vodje, sledijo mu zaradi tega, kar je in kar predstavlja.

Potrebno je veliko spretnosti, znanj, izkušenj ter notranje moči, da se lahko vodja povzpne na najvišjo vodstveno raven v podjetju. Vsaka višja stopnja sledi iz prejšnje in vsebuje vsa njena znanja. Nekaj teh sposobnosti se vodja priuči skozi življenje, nekaj spretnosti pa pridobi z rojstvom. Freud (Musek, Pečjak, 1996, str. 215) je govoril v prepričanju, da je osebnost odraslega človeka v bistveni meri določena z zgodnjimi izkustvi, posameznik pa se v tem obdobju duševno in osebnostno ne spreminja več. Carl G. Jung je nasprotno menil, da posameznik do tridesetega, štiridesetega leta opravi svoj telesni, spolni in socialni razvoj, prava osebnostna in duhovna rast pa se lahko začne šele zatem.<sup>9</sup>

Vodja skozi razvoj osebnosti na lasten način sprejema vzorce vodenja. Zavedanje svojih notranjih faktorjev mu je v pomoč pri bolj učinkovitem odločanju, saj v določenih situacijah prepozna lastne vedenjske vzorce in jih tako lažje spreminja. Sposobnosti si pridobi na podlagi

---

<sup>8</sup> Sprenger (1997, str. 135) govori o vodji kot rezultatu organizacijskega ustroja, pri katerem je poudarjen hierarhično-disciplinski vidik. Hierarhično nadrejeni nima nujno avtoritete dejansko "boljšega", ampak mu zaradi hierarhičnega položaja pripisujejo, da je boljši.

<sup>9</sup> Družinski odnosi in okolje, v katerem živimo, nedvomno pomembno vplivajo na razvoj spretnosti in veščin medosebnega komuniciranja, ki jih mora obvladati uspešen vodja. Gre za posnemanje vedenjskih vzorcev človeka, ki se začnejo že v njegovi dobi otroštva. Človek (Musek, Pečjak, 1996, str. 229) se od malega uči, vendar v procesih učenja ni pasiven: sam sproža svoja dejanja, in če naleti na dober odziv (nagrado, ojačitev), se ta dejanja utrjujejo in postanejo del njegovega trajnega obnašanja. To vedenje (nadziranje, učenje in pogojevanje drugih in samih sebe) prenaša vodja v podjetje in na podlagi naučenih vzorcev vpliva na medosebni odnos pri delu.

izkušenj, ki jih kasneje (kadar se znajde pred pomembnimi odločitvami) uporabi pri delu. Uspešen vodja mora v veliki meri razviti medosebne, tehnične, komunikacijske spretnosti, pa tudi ostale sposobnosti, kot so delitev moči, intuicije, sposobnosti načina dela in drugo. Da lahko v današnjem času učinkovito vodi, mora biti visoko motiviran za delo, hrepeneti mora po izražanju moči in usmerjanju drugih. Zaželeno je, da se ob tem tudi sam neprestano spreminja, uči in razvija osebne lastnosti, ki pripomorejo k boljšemu delu zaposlenih in doseganju višjih poslovnih ciljev organizacije.<sup>10</sup>

### 3. OSEBNOST VODJE IN ZGRADBA MOŽGANOV

Če želimo razumeti osebne lastnosti vodje, se moramo najprej "spopasti" z njegovimi možgani. Zgradba le-teh je lahko radovednemu vodji v pomoč pri razkrivanju njegovih duševnih, čustvenih in razumskih stanj, ki zmorejo vplivati na medosebne odnose v podjetju. Človeški možgani so namreč sestavljeni iz dveh polovic, leve in desne poloble. S skrbnim proučevanjem možganskih valov, ki se povezujejo s posebnimi vrstami mišljenja, so znanstveniki spoznali, da uravnava vsaka stran določen obseg duševnih dejavnosti, leva bolj razumske in zavedne (govor, branje, pisanje, računanje, logika, znanost, sklepanje, kritičnost, razum, mišljenje), desna pa nezavedne (čustva, intuicija, domišljija, ustvarjalnost, prostor, glasba, ples, umetnost) aktivnosti. Če vsak posameznik skrbi za povezanost teh dveh polobel, so dokazali, da se njegova raven produktivnosti in splošne inteligentnosti zviša (Velika ilustrirana enciklopedija, 1983, str. 33-34).

Strokovnjaki dokazujejo, da ustvarja razumska inteligentnost<sup>11</sup> zaporedno mišljenje, saj izhaja iz formalne logike in aritmetike: "Če x, potem y" ali " $2 + 2 = 4$ " (Zohar, Marshall, 2000, str. 51). To je zelo podobno računalniškemu načinu mišljenja oz. zaporednemu procesiranju podatkov, ki potekajo na točno določen način. Takšno analiziranje je sicer jasno, natančno in zanesljivo, vendar učinkovito le znotraj danih pravil, saj ne dopušča drugih možnosti v okviru širše zaznave dogajanj. V poslovnem svetu vodja predpostavlja, da si je najbolje zastaviti jasne cilje in nato pripraviti skupek logičnih dejanj, ki vodijo k uresničitvi le-teh. To dopolnjuje čustvena inteligentnost možganov, ki osebi omogoča čutenje in izvajanje svojih veščin, o katerih ne razmišlja in govori. Pomaga mu namreč vzpostaviti povezavo med občutki (na primer vznemirjenost) in razumskim delom (obdajanje z rdečo barvo), kjer pa ne gre za zaporedno povezavo. Kljub temu ti dve inteligentnosti podpirata druga drugo, da lahko posameznik *razume* dane situacije, vedenjske vzorce in pravila ter se kar najbolje odzove nanje, vendar pa ne

---

<sup>10</sup> Pionirja sodobne teorije vodenja, John Adair in Warren Bennis (Kovač, 1996, str. 197) govorita o vodenju, ki je povezano s čustvenostjo, sposobnostjo komuniciranja ter timskim delom. Po njunem je uspešni vodja tisti, ki sodeluje z drugimi, vzpostavlja dobro komunikacijo med zaposlenimi, upravlja z zaupanjem do ljudi ter razvija svoje lastne sposobnosti. Po Bennisu dobrega vodjo odlikujeta poslovni optimizem in analitično podprta skeptičnost, saj se takšen vodja kar najbolj učinkovito odziva na svoje napake.

<sup>11</sup> Pojem razumska inteligentnost označuje v prejšnjem odstavku omenjene človeške spretnosti govora, branja, pisanja, računanja, logike, znanosti, sklepanja, kritičnosti in mišljenja. Trojnar (2002, str. 27) jo označuje kot logično, vezano na pravila, natančno, jasno, zanesljivo in znotraj meja.

*ustvarjata* novih razmer, kar lahko oseba doseže z duhovno inteligentnostjo. Zohar in Marshall (2000, str. 63-65) govorita pri duhovni inteligentnosti o spajajočem mišljenju, ki se kaže v frekvenčnem oddajanju električnih signalov med zaporedno in vzporedno povezanimi nevroni. Zavest posameznika v trenutku zaznava vse zunanje in notranje podatke (vidne, slušne, tipne, toplotne in druge), ki so prisotni v danih okoliščinah, hkrati pa intuitivno ustvarja nove povezave med njimi. Za razliko od računalnika se človek sprašuje tudi o smislu dejanj. V primeru, da najde zadovoljive odgovore, je lahko v življenju uspešnejši. Tako dodaja duhovna inteligentnost zmožnost ustvarjalnosti, menjavanja pravil in spreminjanja položajev in s tem zapolni pomanjkljivosti prej omenjenih nevronske povezav.

Sprva so vodje velik pomen dajali predvsem razumskemu delu osebnosti. Še vedno je zelo pomembno, da so vodje obdarovani z jasnim analitičnim in konceptualnim razmišljanjem, s čimer dodajajo vrednost podjetju. Vendar pa ta inteligentnost ni dovolj za današnje uspešno vodenje. Vodje uresničujejo vizijo organizacije s spodbujanjem, usmerjanjem, poslušanjem, prepričevanjem zaposlenih, za kar potrebujejo tudi čustveni intelekt.<sup>12</sup> Poleg tega uporabljajo vodje še šesti čut, torej intuicijo, ki jim pomaga pri izvajanju vsakodnevnih težkih odločitev. V nadaljevanju bom govorila o vplivu razumskega, čustvenega in duhovnega dela možganov na razvoj osebnosti vodje in tako proučila bistvene značilnosti, ki jih naj bi imel uspešen vodja na podlagi vsakega člena možganov posebej.

### **3.1. VPLIV INTELIGENČNEGA KOLIČNIKA NA OSEBNOST VODJE**

S pojmom inteligenčni količnik smo se ljudje večinoma srečevali že v otroštvu z reševanjem testov "bistroumnosti", kot odrasli pa ga lahko ponovno uporabljamo pri različnih aktivnostih, tudi pri vodenju v podjetjih. V tem delu bom govorila, kako lahko inteligenčni količnik vpliva na osebnost vodje in na njegov način vodenja.

#### **3.1.1. Opredelitev inteligenčnega količnika (IQ)**

Da bi lahko opredelili inteligenčni količnik, se moramo najprej dotakniti pojma inteligentnosti. Izraz v splošnem pomeni razumnost, ostroumnost, razumevanje, izobraženost. Večina ljudi še vedno s pojmom inteligentnost razume umske sposobnosti<sup>13</sup> posameznika, vendar se zavest družbe postopno prilagaja novim idejam drugih vrst inteligentnosti.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Po Golemanu (2002, str. 46) so za vodenje pomembne čustveno inteligentne sposobnosti odvisne od povezav med čelnim (izvršilno središče možganov) in limbičnim (čustvenim) delom možganov. Brez tega veta bi delovali le na podlagi čustvenega vzgiba, ki ga pošlje amigdala (limbična možganska struktura), in bi prišlo do "čustvene ugrabitve". V nasprotnem primeru pa bi poudarjen razum prisilil vodjo v odtujenost od zaposlenih, ki bi posledično izgubili zaupanje vanj. Še posebej pri vodenju je torej nujna uravnovešenost obeh možganskih polovic vodje.

<sup>13</sup> Sposobnosti tvorijo drugo, od temperamenta in značaja povsem neodvisno področje osebnosti. Govorijo o tem, kaj zmoremo, kakšnih dosežkov (umskih, intelektualnih, fizičnih, čutno-zaznavnih) in storitev smo sposobni. Še

Musek (1993, str. 249) definira inteligentnost na 5 načinov:

- sposobnost mišljenja, miselnega presojanja, miselnega razumevanja, miselnega uvidevanja odnosov;
- sposobnost prilagajanja novim situacijam, iznajdljivost in uspešnost prilagajanja;
- sposobnost uporabe znanja, sposobnost reševanja problemov in nalog;
- sposobnost učenja;
- učinkovitost v medsebojnih odnosih.

Po filozofu Williamu Sternu (Lang, 1990, str. 24) je inteligentnost splošna sposobnost zavestno naravnati mišljenje na nove zahteve, je splošna duhovna sposobnost prilagajanja novim nalogam in pogojem življenja. Mead (1997, str. 60) pojmuje inteligentnost kot medsebojno prilagajanje dejanj različnih posameznikov v človeškem socialnem procesu; to prilagajanje poteka prek komunikacije. Lahko bi rekli, da je inteligentnost vedenjski proces človeka v socialnem okolju. Različni vedenjski odzivi na določene situacije iz okolja kažejo, kako izobražen je posameznik, kako sočustvuje, sprejema in upošteva ljudi okoli sebe. Na podlagi teh lastnosti je zaznati njegovo ne/egocentrično človeško naravo.

Znanstveno merjenje inteligentnosti se je na Zahodu začelo odvijati v začetku 19. stoletja z inteligenčnim količnikom. Galton (Musek, 1993, str. 244) je bil (na podlagi Darwinovega dela) prepričan, da so gibalno napredka človekove sposobnosti, zlasti inteligentnost in genialnost. Razvil je test merjenja inteligentnosti, ki nam pove, da gre za inteligentnost na osnovi miselnih nalog. Govorimo lahko le o "razumski inteligentnosti", saj z omenjenim količnikom merimo govorne, pisne, logične sposobnosti, spretnosti hitrega mišljenja in računanja, spomina, skratka znanj, ki se jih posameznik priuči v določenem socialnem okolju. Statističen izraz inteligenčnega količnika je korelacijski koeficient in predstavlja merilo, s katerim prikazujemo razmerje med mentalno in dejansko starostjo posameznika. Mentalno starost izmerimo s testi umskih sposobnosti (test razumevanja slovarja, test prostorske vizualizacije, induktivnega zaključevanja, reševanje enostavnih matematičnih nalog brez tehničnih pripomočkov, test spomina, hitrost zaznave), na podlagi izračunanih tabel pa nato posameznika uvrstimo v IQ razred (Tort, 1984, str. 23).

Zavedati se moramo, da se inteligenčni količnik spreminja s starostjo glede na družbene življenjske razmere. Vrednosti IQ istega človeka so lahko v dveh različnih trenutkih njegovega življenja popolnoma različne. Znanstveniki pravijo, da gre za prave "evolutivne tendence" (Tort, 1984, str. 40). Tega pojava si ne znajo razložiti, vendar lahko na podlagi njihovih kasnejših

---

posebej pomembni sta dve umski sposobnosti, in sicer inteligentnost (splošna umska sposobnost) ter ustvarjalnost (Musek, 1993, str. 243).

<sup>14</sup> Gardnerjevi tipi inteligentnosti (Hughes et al., 1999, str. 234) so: jezikovna, glasbena, logično-matematična, prostorska, telesno-gibalna inteligentnost in osebni inteligentnosti, medtem ko Sternberg loči tri tipe inteligentnosti, in sicer analitično, ki je enaka IQ, praktično (vodja mora v vsaki situaciji predvideti, kaj in kako storiti, da bo problem rešen) ter kreativno (v določenih situacijah mora biti vodja pripravljen najti popolnoma nove in hkrati uporabne rešitve).

dognanj in teorij o medčloveških odnosih ugotovimo, da na razumsko inteligentnost vplivajo tudi druge vrste inteligentnosti (kot so čustvena in duhovna). Zaradi vpliva več dejavnikov je težko z gotovostjo napovedati razumsko inteligentnost posameznika.

### **3.1.2. Osebnost vodje na podlagi inteligenčnega količnika**

V podjetju naj bi vodja predstavljal učitelja, kateremu zaposleni sledijo z zaupanjem v njegovo znanje, spretnosti in izkušnje. Vodja mora biti večč naprednega, hitrega in stalnega učenja, saj se lahko situacija v podjetju zelo hitro spremeni. Če povzamem prebrana dela avtorjev, je za vodjo pomembno, da ima dovolj znanj (logičnega in analitičnega mišljenja), s katerimi lahko nastale razmere bolj učinkovito in hitreje reši. Skoraj vse aktivnosti v organizaciji (določanje problemov, tehtanje in analiza rešitev) zahtevajo nekaj umskega dela, da se lahko vodja v vsaki situaciji hitro odloči po najboljšem možnem kriteriju, ki prinaša vrednost k uspešnem poslovanju podjetja. Sternberg (1999) omenja, da lahko inteligenčni količnik sicer vpliva na višjo uspešnost vodje, vendar pri tej ne gre zanemarjati drugih, predvsem situacijskih dejavnikov in dejavnikov okolja.

Ena izmed nalog vodje (o kateri sem podrobneje govorila v prejšnjem poglavju) je usmerjenost k doseganju ciljev podjetja. Vodja mora biti sposoben učinkovito razmisliti o delovnih aktivnostih posameznika in o načinu dela, ki je najbolj primeren zanj in hkrati za podjetje. Od dejavnikov inteligenčnega količnika je odvisna pravilnost presoje, v kolikšni meri (če sploh) je bil dosežen zastavljeni cilj. Posameznik lahko ugotovi, če problem pri tem še vedno obstaja, kje se ta nahaja, in presodi, ali je plan in način reševanja le-tega pravilen ali napačen (Rot, 1968, str. 93). S takšnim analitičnim mišljenjem lahko rešuje ovire pri doseganju nižjih in višjih ciljev podjetja. Pri tem so pomembne zelo hitre odločitve,<sup>15</sup> saj lahko pride v nasprotnem primeru do neizkoriščenega časa in kapacitet, nakopičenja novih problemov pri delu, nezaupanja zaposlenih do vodje, celo do zaustavitve proizvodnih ali storitvenih linij v podjetju, kar lahko povzroča nevšečnosti v širšem družbenem okolju.

Vodja naj bi bil več jasnega verbalnega (tako pisnega kot govornega) izražanja, saj to uporablja pri večini delovnih aktivnosti. Še posebej pomembno je pisanje poslovnih sporočil (poročil višjim vodjem, anketiranje zaposlenih, pisanje učinkovitih govorov, obvestil, navodil pri delu in podobno). Možina (1999, str. 238) pravi, da je poslovno pisanje izraz osebne kulture, izobraženosti in razgledanosti vodje v podjetju, kar vpliva na ugled organizacije v očeh zaposlenih, kupcev, dobaviteljev in ostalih poslovnih partnerjev.

Zmožnosti posameznika lahko v okviru analitične inteligentnosti povedo, ali ta človek lahko opravlja delo vodje v podjetju ali ne. Vodja mora biti sposoben hitrega sklepanja in logičnega mišljenja. Biti mora spreten analitik, ki je zmožen izmed nekaj alternativnih možnosti izbrati za podjetje in zaposlene najustreznejšo rešitev, ter nazoren govorec, saj z jasnim izražanjem

---

<sup>15</sup> Odločnost spada že v okvir čustvene inteligentnosti, o kateri bom govorila v naslednjem poglavju. V tem delu želim samo pojasniti vidik odločnosti pri analitičnem mišljenju.



omogoči lažje medsebojno razumevanje z zaposlenimi. Sternberg (1999, str. 180) dodaja, da je uspešni vodja najbolj učinkovit, kadar uravnatevuje vse tri aspekte inteligentnosti: analitični, kreativni in praktični. Pomembneje je vedeti, kdaj in kako uporabiti ta stališča, kot samo z njimi upravljati. Inteligentne osebe z veliko vnemo razmišljajo o tem in se ne odlikujejo le po boljših sposobnostih. Uspešno inteligentni vodje so fleksibilni in se prilagajajo vlogam in nalogam, ki jih morajo izpolniti. Njihova prednost je, da se zavedajo sprememb načina dela, ki jih morajo narediti, da se lahko kar najbolje prilagodijo nalogam in trenutni situaciji. Hkrati analizirajo alternativne možnosti sprememb in iščejo najboljše rešitve, ki jih tudi uresničujejo.

Razumsko inteligentni vodja ne pomeni nujno uspešnega vodjo. Ta lahko trpi za drugimi pomanjkljivostmi, ki vplivajo na njegovo uživanje spoštovanja med zaposlenimi. Nekaj takšnih dejavnikov je po Hughesu (1999, str. 243) pomanjkanje motivacije in vztrajnosti, strah pred neuspehom, nezmožnost prenosa teoretičnih v praktične aktivnosti, pomanjkanje koncentracije, neodločnost, nezmožnost dokončevanja nalog, preveč ali premalo samozaupanja, skopo ali pretirano razdajanje sebe drugim, pretirana čustvenost, nekontrolirano vedenje, odlaganje nezanimivih opravil v prihodnost ali pomanjkanje kreativnosti. Avtor pravi, da so inteligentnejši vodje po nekaterih raziskavah tudi manj učinkoviti v stresnih situacijah kot manj inteligentni, a bolj izkušeni vodje. Na drugi strani lahko manj inteligentni vodje svoje analitične pomanjkljivosti nadomestijo z večjo izkušnostjo in znanjem pri delu, z učinkovitim izrabljanjem moči in tehnik vplivanja na zaposlene, z razvijanjem čustvenih potez osebnosti, s kontroliranim vedenjem ali z visoko motiviranostjo po dosežkih.

Hughes (1999, str. 241) pravi, da lahko poleg izobraženosti tudi situacijski dejavniki vplivajo na povezavo med inteligentnostjo in vodenjem. Rutinske in nespremenljive aktivnosti, značilne predvsem za vodje na nižjem položaju, zahtevajo več izkušnosti kot inteligentnosti posameznika. Vrhovni vodja se sooča z neprestano spreminjajočimi se situacijami, ki mu nalagajo več odgovornosti pri delu. Za razrešitev obsežnejših problemov, ki nastajajo na tem položaju, potrebuje organizacija bolj sposobnega in inteligentnega vodjo.

Rezultati raziskav (Goleman, 2001, str. 32) govorijo, da je povezanost med inteligenčnim količnikom in uspešnostjo v realnem svetu zelo majhna, saj znaša ta delež le 25 odstotkov, po študijah harvardskih diplomantov pa je ta delež celo zanemarljiv oz. kaže negativno korelacijo z uspehom v življenju. Ugotovili so tudi, da IQ najslabše meri uspešnost tistega sloja ljudi, ki so toliko bistri, da se ukvarjajo s kognitivno najbolj zahtevnimi dejavnostmi. Psihologi in izkušeni vodje govorijo o mnogo dejavnikih, ki vplivajo na učinkovitost poslovanja. Musek (1993, str. 264) govori o biološki, psihometrični in socialni inteligentnosti. Prva naj bi bila temeljna (dispozicijska) umska sposobnost, vendar jo je skorajda nemogoče meriti, zato so razvili testni način (IQ), na katerega pa vplivajo še drugi faktorji, kot so izkušnje, kulturno ozadje, motivacija, čustveno stanje. Socialna in praktična inteligentnost sta odvisni še od večjega števila faktorjev, in sicer izkušenj, zdravja, navad, motivov, potez. Ljudje smo socialna bitja, ki se v vsakem trenutku nahajamo v množici medsebojnih odnosov. Uspešnost posameznika zato ni le posledica razumske inteligentnosti, ampak skupka dejavnikov, ki polnijo naše možgane, torej telesnih, umskih, čustvenih in duhovnih.

Vodja je v podjetju še posebej izpostavljen medosebnim odnosom in vedenjskim vzorcem. Inteligenčni količnik je pri tem sicer pomembno, ne pa tudi zadostno merilo sposobnosti, ki naj bi jih vodja vseboval. Za delovno mesto vodje so poleg nadpovprečnega inteligenčnega količnika nujni še dobri odnosi do zaposlenih ter osebnostne značilnosti na podlagi čustvene ter duhovne inteligentnosti.

### **3.1.3. Raziskava o razumski inteligentnosti vodij na primeru podjetja Časnik Finance, d.o.o.**

Pogledi vodij na pomembnost osebnosti so po mojih ugotovitvah v podjetju dokaj enaki. Vodje namreč menijo, da je osebnost človeka zelo pomembna pri vodenju, povprečna ocena osmih intervjuvancev namreč dosega visoko oceno na desetstopenjski lestvici, to je 8.<sup>16</sup> Vodje se v večini strinjajo, da se osebnost človeka doživljenjsko gradi. Tako se začne po njihovem mnenju osebnost razvijati že v otroštvu (Anžur, Giacomelli, Šegula in Buh (2004) govorijo tudi o vplivu dednosti na osebnost), z vzgojo ter odnosi s starši, odnosi s sovrstniki, nanjo vplivajo izkušnje iz mladosti in kasneje odnosi s sodelavci v podjetju,<sup>17</sup> zunanje ekonomsko, socialno in politično okolje, osebno življenje, skratka "vse, kar absorbiramo v življenju" (Hrastnik, 2004).

Pečat k osebnosti dajejo vodjem tudi razumske spretnosti, saj je bilo med naštevanjem njihovih osebnostnih značilnosti zaznati nekaj značajskih lastnosti, ki temeljijo na spretnostih leve možganske poloble. V šestih primerih (od skupno osem intervjujev) so vodje trdili, da so pravični, iskreni in objektivni pri ocenjevanju podrejenih, kar po njihovem pomeni, da dajejo prednost analitičnim metodam merjenja uspešnosti zaposlenih. Nekateri vodje imajo striktno določen in vnaprej pripravljen sistem ocenjevanja uspešnosti podrejenih: "Imam celovit sistem nagrajevanja, za vsakega individualen način...v vsakem človeku skušam najti najboljše in ga podpreti s tistim, kar mu nekaj pomeni" (Anžur, 2004). Nadalje so intervjuvanci izpostavili lastnosti, kot so natančnost in doslednost pri izvajanju nalog. Z izjemo dveh vodij, ki se zavedata svojih pomanjkljivosti, šest vodij sebi priznava visoko oceno teh lastnosti. Tretja, nekoliko manj izpostavljena značilnost vodij, je sposobnost delegiranja nalog na podlagi jasno določenih in vnaprej zastavljenih planov, saj so o njeni prisotnosti govorili le štirje intervjuvanci. Poleg teh pa so vodje poudarjali še sposobnost organizacije dela, med osebne lastnosti so nekateri izmed njih dodajali še samodiscipliniranost, praktičnost in prilagodljivost pri izvajanju nalog.

Na vprašanje o pomembnosti inteligenčnega količnika pri vodenju so vodje z majhnim odstopanjem odgovarjali z visokimi ocenami, povprečna ocena na desetstopenjski lestvici je

---

<sup>16</sup> Povprečna ocena je izračunana kot seštevek vseh ocen, razdeljen s številom intervjuvancev. Vodje so na desetstopenjski lestvici ocenili, kakšna je pomembnost osebnosti pri vodenju, pri čemer ocena 1 pomeni popolnoma nepomembno, ocena 10 pa popolnoma pomembno.

<sup>17</sup> Pri tem predvsem Giacomelli (2004) in Cepuš (2004) zanimivo dodajata, da je osebnost vodje ob začetku delovnega razmerja v podjetju že v veliki meri zgrajena, zato predstavljajo medosebni odnosi v podjetju le manjši vpliv nanjo.

dosegla vrednost 7,5.<sup>18</sup> To so pojasnili z njihovim dognanjem, da je "pri vsaki stvari vpletena razumskost" (Jevšnik, 2004). Kljub visoki oceni pomembnosti inteligenčnega količnika pri nalogah vodenja večina (sedem izmed osmih vprašanih) vodij meni, da izključno na podlagi razumskih spretnosti vodja ne more biti uspešen. V podjetju so namreč zelo pomembni medosebni odnosi, kjer je potrebno uporabljati tudi čustvene spretnosti. Zaradi tega so se vodje soočali s težavami pri razmejitvi nalog vodenja na podlagi izključno razumskih spretnosti: "Vodenje je nekaj celovitega. Iskati moraš ravnotežje med čustvenim in razumskim. Ne morem tega ločevati" (Giacomelli, 2004). Buh (2004) dodaja: "Težko razmejiš naloge vodenja na podlagi inteligenčnega količnika. Sam se odločam na podlagi znanja in izkušenj."

Intervjuvanci so izmed nalog vodenja, kjer potrebujejo analitične spretnosti, izpostavljali predvsem naslednje (Lastna raziskava, 2004):

- mesečna analiza ocene uspešnosti posameznika na podlagi jasno zastavljenih kriterijev in nagrajevanje v okviru tega,
- definiranje problemov in natančno iskanje rešitev,
- učinkovito delegiranje nalog podrejenim (potrebno je natančno analizirati, komu delegirati naloge ter kako to vpliva na celotno strukturo dela),
- osnovno planiranje in analiziranje projektov (ocena izvedbe projekta),
- analiza lastnosti posameznika za pomoč pri usmerjanju k njegovi osebni rasti,
- jasno in natančno pisno ter govorno izražanje pri poročanju.

Dejansko uporabo nalog vodenja pri delu s strani vodij sem ugotavljala s pomočjo odgovorov njihovih podrejenih. Zanimivo je, da so se povprečne ocene na šeststopenjski lestvici<sup>19</sup> gibale med 4 in 5, kar pomeni visoko strinjanje s trditvami, vendar vsi standardni odkloni zajemajo vrednost nad 1, koeficient variacije pa vrednost nad 0,20, kar kaže na razmeroma nizko usklajenost mnenj anketiranih (glej Prilogo 4). Primerjava mnenj anketiranih o lastnostih vodij je razvidna iz Slike 1 na naslednji strani.

Vodje so izmed razumskih spretnosti po mnenju njihovih podrejenih najbolj večji organizacije dela, praktičnosti in samodiscipline, torej so spretni hitro narediti najbolj priročen plan izvajanja delovnih nalog, ki ga kontinuirano zasledujejo. V primeru, da pride do spremembe delovnih nalog, vodje hitro poskrbijo za izvedbo novega plana, v povprečju so zelo prilagodljivi (povprečna ocena dosega vrednost 4,69). Visoka sposobnost izobraževanja (povprečna vrednost 4,62) in pridobljenega znanja jim je pri tem lahko v pomoč. Čeprav so mnenja podrejenih pri tem zelo neusklajena (standardni odklon zavzema vrednosti nad 1,27), se analitične in logično-matematične sposobnosti vodij po ocenah anketiranih v povprečju visoko kažejo pri delegiranju nalog (povprečna vrednost je 4,72), razmeroma manj (s povprečno oceno 4,17 in zelo visokim

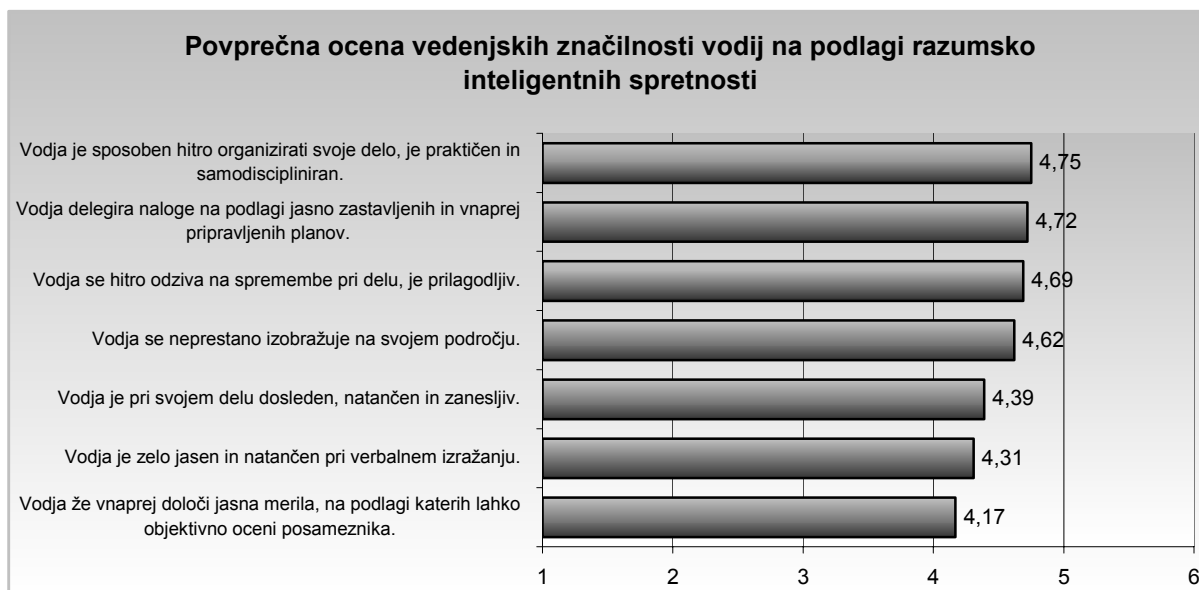
---

<sup>18</sup> Vodje so na desetstopenjski lestvici ocenili, kakšna je pomembnost inteligenčnega količnika pri vodenju, pri čemer ocena 1 pomeni popolnoma nepomembno, ocena 10 pa zelo pomembno.

<sup>19</sup> Anketirani so na šeststopenjski lestvici ocenjevali, do kakšne mere se strinjajo s trditvami, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 6 pa popolnoma se strinjam.

koeficientom variacije, 0,36) pa pri objektivnem ocenjevanju uspešnosti podrejenih pri delu. Pri teh in drugih delovnih nalogah so vodje po mnenju podrejenih v povprečju visoko natančni, dosledni in zanesljivi, svoje naloge opravljajo v skladu z visokimi merili. Nekoliko manj (s povprečno oceno 4,31) se natančnost, jasnost, nazornost kažejo pri verbalnem, tako pisnem kot govornem izražanju vodij, pri čemer je ponovno prisotna visoka neuskkljenost med mnenji anketiranih (standardni odklon znaša 1,26).

**Slika 1: Prikaz povprečnih ocen vedenjskih značilnosti vodij na podlagi razumsko inteligentnih spretnosti**



Vir: *Lastna raziskava, 2004.*

Kljub nekaterim izjemam vodje v podjetju po ocenah anketiranih v povprečju spretno izražajo svoje razumske sposobnosti pri delu, ki so po mnenjih vodij zelo pomembne. V nadaljnji raziskavi sem ugotavljala, kako vedenjske značilnosti vodij vplivajo na podrejene, njihovo osebno rast, motivacijo pri delu, zaupanje in uresničevanje osebnih ciljev v zvezi z delom.

Iz Tabele 1 na naslednji strani je razvidno, da so odvisnosti med vedenjskimi značilnostmi vodij na podlagi razumskih spretnosti ter motivacijo, zaupljivostjo, osebno rastjo in uresničevanjem osebnih delovnih ciljev razmeroma nizke in pozitivne. To velja samo za statistično značilne odvisnosti,<sup>20</sup> saj izračunani koeficienti korelacije kažejo, da le-ta med vsemi pari trditev ne obstaja. Vedenjske značilnosti vodij na podlagi njihovega inteligenčnega količnika najbolj vplivajo predvsem na zaupanje s strani njihovih podrejenih. Vrednosti korelacijskih koeficientov se gibljejo od 0,430 do 0,643 in ponazarjajo srednjo odvisnost med trditvami. Prav tako večina razumskih spretnosti vodij vpliva na uresničevanje ciljev podrejenih v zvezi z delom, kar lahko kaže na zmerno zadovoljstvo podrejenih pri delu.

<sup>20</sup> V nadaljevanju se moje ugotovitve nanašajo le na vrednosti korelacijskih koeficientov, ki so statistično značilne.

**Tabela 1: Vrednosti koeficientov korelacije med vedenjskimi značilnostmi vodij na podlagi razumske inteligentnosti in vplivi le-teh na podrejene**

Vplivi vedenjskih značilnosti vodij na podrejene	Vodja me motivira za delo.	Vodji zaupam.	Vodja me spodbuja k osebni rasti.	Vodja me usmerja k uresničevanju u svojih ciljev v zvezi z delom.
Vodja je sposoben hitro organizirati svoje delo, je praktičen in samodiscipliniran.	0,360*	0,643**	0,437**	0,527**
Vodja delegira naloge na podlagi jasno zastavljenih in vnaprej pripravljenih planov.	0,225	0,531**	0,240	0,481**
Vodja se hitro odziva na spremembe pri delu, je prilagodljiv.	0,281	0,445**	0,311	0,425*
Vodja se neprestano izobražuje na svojem področju.	0,274	0,203	0,410*	0,400*
Vodja je pri svojem delu dosleden, natančen in zanesljiv.	0,302	0,432**	0,239	0,206
Vodja je zelo jase in natančen pri verbalnem izražanju.	0,375*	0,430**	0,463**	0,353*
Vodja že vnaprej določi jasna merila, na podlagi katerih lahko objektivno oceni posameznika.	-0,024	0,253	0,183	0,324

\*. Korelacija je statistično značilna pri stopnji značilnosti  $\alpha=0,05$ .

\*\* . Korelacija je statistično značilna pri stopnji značilnosti  $\alpha=0,01$

Vir: *Lastna raziskava, 2004.*

Povezava med razumskimi spretnostmi vodij in motivacijo podrejenih za delo sicer obstaja, vendar je zelo nizka. Podrejene motivirajo predvsem sposobnosti hitre organiziranosti, praktičnosti in discipline ter jasnost verbalnega izražanja. Čustveni dejavniki pri motivaciji podrejenih so za razliko od razumskih v podjetju veliko bolj pomembni, vodje najbolj poudarjajo vplive le-teh na osebno rast in uresničevanje delovnih ciljev podrejenih. Kljub temu ne smemo zanemarjati korelacijskih koeficientov, ki kažejo na srednjo odvisnost tudi s strani razumsko inteligentnih spretnosti. Pomembno je jasno verbalno izražanje, saj podrejeni s tem pridobivajo natančne informacije, potrebne za delo, kar jih lahko posredno spodbuja k osebni razvoju. Nanj zmerno vpliva še strokovno izobraževanje vodij, kar je verjetno v povezavi z dejstvom, da zaposleni v podjetju v definicijo pojma osebna rast uvrščajo tudi strokovni razvoj.

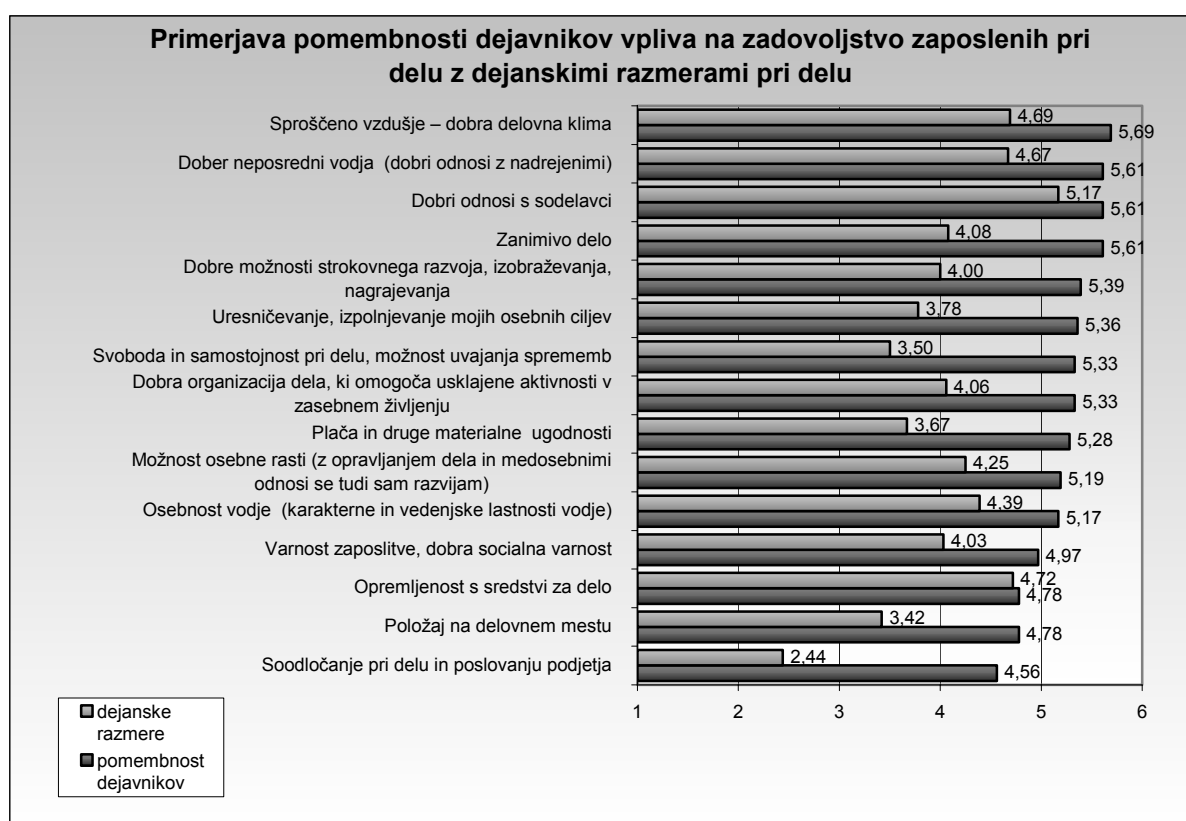
Intelligenčni količnik vodij po mnenju zaposlenih (tako intervjuvanih kot anketiranih) pripomore k izoblikovanju določenih osebnostnih značilnosti podrejenih, prav tako pa posredno vpliva tudi na uspešnost podjetja. Večje zadovoljstvo zaposlenih pri delu (na kar visoko vplivajo tudi osebnostne značilnosti vodij) namreč povzroča večjo učinkovitost dela, s tem pa izboljšuje poslovanje celotnega podjetja. Vendar pa dejanske razmere pri delu po mnenjih anketiranih odstopajo od zadovoljivih, kar je razvidno iz Slike 2 na naslednji strani.

Potreba po spretnostih na podlagi inteligenčnega količnika je po zelo neusklajenih ocenah anketiranih<sup>21</sup> (standardni odklon znaša 1,31) v povprečju šele na petem mestu pomembnosti, dejansko pa so razmere strokovnega razvoja, izobraževanja in nagrajevanja glede na izpolnjene vprašalnike v podjetju precej nižje (povprečna ocena znaša 4,0). Zadovoljstvo zaposlenih pri delu je v večji meri pogojeno z organizacijsko klimo v podjetju. Sproščeno vzdušje je po ocenah intervjuvancev in tudi anketiranih v podjetju najbolj pomembno in tudi zadovoljivo visoko

<sup>21</sup> Glej Prilogo 4.

(anketirani so ocenili dejansko vzdušje v podjetju s povprečjem 4,69). Sledijo dobri odnosi zaposlenih z njihovimi nadrejenimi ter medsebojni odnosi med zaposlenimi, ki so v podjetju ocenjeni zelo visoko, in sicer s povprečno oceno 5,17. Ti predstavljajo direktorju podjetja največjo vrednoto: "Uspešni vodja mora biti odgovoren za organizacijo, torej za ljudi in odnose med njimi, se pravi mora se osredotočiti na ljudi in jih dobro poznati, poznati razmere, v katerih delajo, da lahko uresničujejo to, kar so si zadali" (Giacomelli, 2004). Ker lahko vodja po mnenjih intervjuvancev predstavlja zgled podrejenim, se vrednote z najvišjega nivoja vodenja prenašajo tudi navzdol po hierarhični lestvici. To velja tudi za osebne značilnosti vodje,<sup>22</sup> vendar pa je zanimivo, da so te niže na lestvici (povprečna ocena pomembnosti dejavnikov pri delu znaša 5,17, medtem ko imajo dejansko vodje veliko dobrih osebnostnih značilnosti, saj so jih povprečno anketirani ocenili z vrednostjo 4,39).

**Slika 2: Prikaz primerjave pomembnosti različnih dejavnikov vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu z dejanskimi razmerami teh dejavnikov pri delu**



Vir: Lastna raziskava, 2004.

Inteligenčni količnik vodij ima v podjetju Časnik Finance, d.o.o. veliko vlogo pri opravljanju dela, vendar se intervjuvanci strinjajo, da zgolj razumske spretnosti nikakor niso dovolj za uspešno in učinkovito vodenje. V nadaljevanju bom govorila o čustveno inteligentnih spretnostih, ki so prav tako kot prve odločilnega pomena za uspešno vodenje.

<sup>22</sup> Večina intervjuvancev meni, da predstavljajo vodje na podlagi nekaterih njihovih osebnostnih značilnosti podrejenim zgled, katerega posnemajo in s tem tudi sami osebno rastejo.

### 3.2. VPLIV ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI NA OSEBNOST VODJE

Čustva so pomemben dejavnik človekove osebnosti. Njihovim vplivom človek ne more ubežati, lahko pa se jih nauči pravilno uravnati, kar lahko pripomore k vzpostavljanju dobrih odnosov z ljudmi, tako v osebnem kot poslovnem življenju. V nadaljevanju se bom najprej dotaknila pojma čustvena inteligentnost, nato pa govorila o njenih vplivih na vodenje.

#### 3.2.1. Opredelitev čustvene inteligentnosti

Čustvena inteligentnost je, podobno kot razumska inteligentnost, predvsem možganska funkcija in zajema umski, vedenjski in telesni del človeka, saj se namreč čustva izražajo navzven skozi fizično telo posameznika. Pojem čustvene inteligentnosti opredeljujejo strokovnjaki kot zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja svojih čustev ter čustev drugih ljudi, ločevanja le-teh med seboj in znanja uporabljati te izsledke za vplivanje na delo in usmerjanje sodelavcev. Nekateri govorijo o čustveni inteligentnosti kot o socialni veščini, da smo uspešni sami s seboj in v odnosih z drugimi (Možina, 2002, str. 511). S. Simmons in J. C. Simmons (2000, str. 20) pojasnjujeta čustveno inteligentnost kot človekove čustvene potrebe, pobude in resnične vrednote, Goleman (2001, str. 38) pa pravi, da le-ta določa našo zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti,<sup>23</sup> ki temeljijo na naslednjih petih prvinah: zavedanje sebe, motivacija, obvladovanje sebe, sočutje in spretnost v medosebnih odnosih.

Razvoj čustvene inteligentnosti se prične že z rojstvom človeka, ki ob prihodu na svet prvič prepozna čustvo strahu. Čustva, ki se skozi življenje razvijajo, so duševni procesi, s katerimi doživljamo poseben odnos do pojavov, predmetov, oseb, njihovo privlačnost ali neprivlačnost, njihovo svojevrstno doživljajsko vrednost in barvitost (Musek, Pečjak, 1996, str. 111). So posledica prepletenega delovanja dejavnikov dednosti, učenja ter fizičnih in kemičnih sprememb, ki jih povzročajo zunanji vplivi (na primer možganske poškodbe, posledice uživanja mamil, alkohola in tobaka). Posameznik je nagnjen k določenim<sup>24</sup> lastnostim in potrebam<sup>25</sup>, kar je gensko pogojeno. Od neposredne izkušnje pa je odvisno njegovo prepričanje o tem, kako zadovoljiti te potrebe. Tega se oseba priuči od tistih, ki so v zgodnjih letih v njegovi neposredni bližini, to so navadno starši. Otrok rad posnema čustvene reakcije ljudi, ki jih opazuje. Čustvena inteligentnost se zato v otroštvu podzavestno oblikuje, nanjo vplivajo otrokova sklepanja in odločitve, ki jih prepozna, posnema od ljubljenih ter se nanje odziva. Vedenjske vzorce, ki jih pridobi na podlagi teh izkušenj, prenaša kasneje tudi na odnose z drugimi, prijatelji, znanci in

---

<sup>23</sup> Visoko čustveno inteligentna oseba še ni nujno učinkovita pri delu. Pomembno je, da osvoji čustvene spretnosti, ki pokažejo, kolikšen delež zmogljivosti je pretvorila v delovne spretnosti (Goleman, 2001, str. 38).

<sup>24</sup> Po Museku in Pečjaku (1996, str. 67) delujejo dedne zasnove (geni) kot "potencial za oblikovanje posameznih značilnosti, ki se ob sovplivanju okolja in samodejavnosti pri posamezniku dejansko razvijejo." Te vplivajo na lastnosti, kot so spol, barva oči, las, skratka telesne značilnosti, vplivajo pa tudi na številne duševne značilnosti, zlasti na razumsko inteligentnost in na nekatere značajске poteze, kot so vestnost, poštenost, pravičnost.

<sup>25</sup> Maslow (S. in J. C. Simmons, 2000, str. 26) govori o petih temeljnih človekovih potrebah: biološka (potreba po hrani, vodi), potreba po varnosti, ljubljenost in pripadnost, potreba po spoštovanju in potreba po samouresničitvi.

sodelavci v podjetju. Zelo je pomembno, da se začne oseba sčasoma zavedati svoje čustvene inteligentnosti, saj lahko začne odločno spreminjati priučene vedenjske navade, ki jo omejujejo, s tem pa izboljšuje medosebne odnose v družini, med prijatelji in nenazadnje tudi v podjetju.

Ljudje so veliko bolj pripravljeni pomagati, kadar so dobro razpoloženi (pozitivno čustveno stanje) kot v primeru, če so slabe volje (negativno čustveno stanje). Od tega so odvisne življenjsko pomembne odločitve, ki jih vodja na višjem položaju neprestano izvaja. Zato je zanj še posebej pomembno, da prepozna lastna čustva in jih obvladuje na način, ki je pozitiven zanj in za organizacijo. Lahko je prepoznati enostavna čustva, vendar strokovnjaki govorijo tudi o kompleksnih čustvih, ki vplivajo na posameznikovo osebnost.<sup>26</sup> Če želi vodja prispevati k zadovoljstvu zaposlenih in uspešnosti podjetja, se mora zavedati vseh čustev in vzorcev obnašanja, s čimer spreminja svojo osebnost tako, da koristi sebi in drugim. Gre za njegove (po Golemanu) osebne čustvene spretnosti, ki odločajo o tem, kako dobro posameznik obvladuje sebe.

Uspešni vodja se mora neprestano učiti veščin vodenja. Čustvena inteligentnost je le ena izmed njih, ki pa nedvomno pripomore k bolj učinkovitemu poslovanju. Hkrati zahteva od vodje osebno spremembo in razvoj, kar ugodno vpliva na posameznika, saj se priuči čustvenih spretnosti, ki pogojujejo izjemno delovno storilnost ter vplivajo na njegove medsebojne odnose v življenju nasploh. Vodja mora negovati spremenjene navade in se izobraževati na različnih področjih, saj lahko le z lastnimi izkušnjami vpliva na zaposlene, spodbuja njihovo medsebojno zaupanje in jih vodi do njihovih osebnih ciljev. Zaposlenih ne more spreminjati na podlagi prisilnih ukazov, ampak z vidno uspešnim spreminjanjem lastnih vedenjskih vzorcev, kar lahko vzbuja podrejenim željo po njihovem osebnem razvoju. Goleman (2002, str. 56-71) govori o štirih spoznanjih oz. veščinah čustvene inteligentnosti, ki se jih mora zavedati uspešni vodja, da lahko doseže osebno spremembo, s katero lahko vpliva na učinkovitost organizacije.

### **3.2.2. Veščine čustvene inteligentnosti, ki vplivajo na osebnost vodje**

Čustvena inteligentnost ne vsebuje le osebnih spretnosti, ampak tudi take, ki določajo, kako se posameznik umešča v socialno okolje. Zato na eni strani govorimo o osebnih, na drugi pa o družbenih spretnostih. Med prve spadajo samozavedanje in obvladovanje, druge spretnosti pa se delijo na sočutje in upravljanje odnosov. Ta področja se med seboj tesno prepletajo, namreč samozavedanje, ki spada v osebno območje, vpliva na sočutje in podobno.

---

<sup>26</sup> Med osnovna čustva spadajo po Plutchiku (Musek, Pečjak, 1996, str. 114) veselje, žalost, jeza, strah, sprejemanje, zavračanje, pričakovanje in presenečenje. V kategorijo kompleksnih čustev, ki so sestavljena iz enostavnih čustev in drugih duševnih prvin, pa spadajo somatska čustva (poželenje, strah), situacijska čustva (veselje, jeza, skrb, presenečenje), socialna čustva (ljubezen, naklonjenost, antipatija, sovraštvo, sočustvovanje), kognitivna čustva (zanimanje, upanje, estetska in verska čustva) ter čustva vrednotenja (sram, krivda, ponos, samozavest, moralna čustva).



Prvo spoznanje, ki ga mora uspešen vodja poznati in ponotranjiti, je **samozavedanje**. Goleman (2001, str. 41) ga opredeljuje kot poznavanje svojega notranjega doživljanja, večje naklonjenosti, notranjih virov in notranje zaznave. Zavedanje sebe je ključno pri uspešnem vodenju, saj lahko na podlagi svojih notranjih ugotovitev vodja preseže ovire, ki se lahko vzpostavijo pri medsebojnih odnosih z zaposlenimi. S tem, ko v vsakem trenutku prepozna in se hkrati zaveda svojih čustev, lahko kontrolira in spreminja morebitno negativno vedenje do sodelavcev. Vodja mora sprejeti svoja čustva, jih upoštevati in izražati na način, ki ga ne ovira pri delu, ter se na podlagi tega zavestno usmeriti k svojim vrednotam in ciljem. Z zavedanjem svojih čustev lahko začne prepoznavati svoja notranja bogastva, sposobnosti in omejitve. Priznavanje le-teh mu lahko vlije pravšnjo mero samozavesti, potrebno za vodenje. Pretirano samozavestni ljudje lahko postanejo egoistični, kar škodi njihovem osebnemu razvoju in odnosu z drugimi. Nujno je le, da zaupajo vase in v svoje delo (s tem si zagotovijo spoštovanje pri podrejenih in uspešno premagovanje najtežjih odločitev), da si upajo izraziti svoje mnenje ter se izpostaviti ob zagovarjanju resnice in hkrati, da so odločni in se pravilno odločajo kljub negotovosti in stresom. To jim daje notranjo moč, ki jo potrebujejo za učinkovito delo.

O **obvladovanju** govorimo kot o drugem spoznanju čustveno inteligentnih vodij. Obvladovanje čustev pomeni vedeti, kaj jih je povzročilo, najti način primerne reagiranja ob pojavu določenih občutkov, njihovo prepoznavanje in razumevanje ter pomen vpliva na soljudi (Možina, 2002, str. 512). Nedvomno se vodje skoraj vsak dan nahajajo v stresnih situacijah, ki jih postavljajo v večne skušnjave "stresanja" slabih čustev na sodelavce. Dobro za podjetje je, da ostanejo zbrani, pozitivno razpoloženi in neustrašni, da ohranijo jasno misel tudi pod pritiskom.<sup>27</sup> Poleg tega se morajo vodje naučiti zanesljivosti (so pošteni in odkritosčni, delo opravljajo v skladu z etičnimi načeli, priznavajo in odpravljajo svoje napake in popolnoma zagovarjajo svoja stališča) in vestnosti za svojo storilnost (izpolnjujejo obveznosti in obljube, pri delu so natančni ter odgovorni in uresničujejo svoje osebne cilje), kajti s tem večajo tako samozaupanje kot zaupanje drugih vanje. Da se lahko temu približajo, morajo biti odprti za novosti in drugačne pristope,<sup>28</sup> hkrati se morajo prožno odzivati na spremembe, ki pomenijo edino stalnico v organizaciji in življenju nasploh. Obvladovanje čustev in optimističen nastop nudi vodjem možnost doseganja neustavljivih zmag, kajti kljub oviram (ki jih smatrajo kot izziv) vztrajajo v izpolnjevanju ciljev in tvegajo pri delu v upanju na uspeh. To lahko vodi zaposlene k večjem zadovoljstvu in jih spodbuja k doseganju ciljev organizacije.

**Prepoznavanje čustev v drugih** je po Golemanu naslednja odlika uspešnega vodje. To pomeni, da se mora vodja zavedati sodelavcev, njihovih občutenj, potreb in skrbi, preden jim daje napotke k doseganju njihovih osebnih ciljev. Nujno pri tem je, da vodja najprej spozna svoja

---

<sup>27</sup> Goleman (2001, str. 100) v svojih raziskavah ugotavlja, da je med lastniki poslovnih podjetij in zaposlenimi manj verjetno, da se tisti, ki močneje nadzirajo vse dogajanje v življenju, prepuščajo jezi, potrptosti ali vznemirjenosti, če se na delovnem mestu zapletejo v spor ali so precej obremenjeni.

<sup>28</sup> Udobje in rutina na delovnem mestu lahko prispevata k manjši konkurenčnosti podjetja, saj ne težita k njegovemu napredku. Vodje morajo zato z nenehno pripravljenostjo in motivacijo opazovati dogajanja v podjetju in zunaj njega, iskati in rojevati nove zamisli ter prilagajati svoje odzivanje novo nastalim okoliščinam. To lahko naredijo s prizadevanjem za osebno napredovanje in izpolnjevanje meril uspešnosti.

čustvena nihanja. S poznavanjem sebe se lahko natančneje in bolj razumevajoče vživlja v občutke drugih. Za razumevanje drugih mora vodja razviti sposobnost aktivnega poslušanja, kar mu je v pomoč pri prepoznavanju potreb sodelavcev in vodenju k njihovi osebni rasti. Dober vodja skuša čimbolj razviti sočutje do soljudi, ker se zaveda, da so zaposleni gibalo podjetja. Pomembno je, da vodja postane osebnost, ki s svojim obstojem in zaposlenostjo v podjetju vzdržuje motiviranost podrejenih za delo. In prav lastnosti, ki ju mora v tem primeru osvojiti, sta sočutje in ljubezen do vseh sodelavcev.

Zadnja kategorija čustvene inteligentnosti je **upravljanje odnosov**. Čustveno inteligentna spretnost upravljanja odnosov omogoča vodji razumeti druge ljudi, se z njimi uspešno sporazumevati in vzpostaviti dobre medsebojne odnose.<sup>29</sup> Z uporabo spretnosti čustvene inteligentnosti se odnosi, ki so odvisni le od moči in naprej določenih vlog, sčasoma razblinijo. Namesto avtoritete vliva vodja vanje ljubezen do razumevanja čustev zaposlenih, kar mu omogoča, da jih motivira, in ustvarja v uspešnih timih. Da lahko to doseže, mora biti vodja večš spretnega komuniciranja, sposoben v vsakem trenutku reševati konflikte in zagovarjati prijateljstvo ter dobro vzdušje med delavci. S sodelovanjem lahko uspešen vodja omogoči, da razvijejo zaposleni v podjetju posebno iskreno družinsko vez, ki odstranjuje nepotrebna negativna čustva. Vzdušje v skupini postane tako bolj umirjeno, veselo in zadovoljno, kar lahko vpliva na večjo učinkovitost pri delu.

Vendar uspešen vodja nima nujno vseh čustveno inteligentnih sposobnosti. Goleman (2002, str. 58) pravi, da imajo zelo učinkoviti vodje ponavadi kritično maso spretnosti v približno šestih čustveno inteligentnih sposobnostih. Lundin v knjigi Filozofija po ribje (2002) opisuje vodjo, ki najmanj produktiven in zelo negativen oddelek v podjetju s pomočjo naučenih spretnosti čustvene inteligentnosti preobrazi v najbolj učinkovit del podjetja. Pri tem uporablja spretnost zavedanja svojih napak in dejanj, zaradi zaupanja vase in optimističnih nazorov pa prenese te sposobnosti tudi na svoje zaposlene. Sprememba osebnosti vodje in njenega odnosa do delavcev spodbuja podrejene k delu in njihovem lastnemu razvoju, s čimer zaslovijo v podjetju kot najuspešnejši oddelek. Zgodba nam ponazarja, da se mora uspešni vodja sčasoma naučiti vseh čustveno inteligentnih spretnosti, da še tako navidez nerešljiv problem predstavi v popolnoma novi luči. Te spretnosti omogočajo vodjem, da z njihovo vključitvijo v delo ustvarjajo prepoznavne vodstvene sloge, o katerih bom govorila v nadaljevanju.

### **3.2.3. Vodstveni slogi na podlagi čustvene inteligentnosti**

Vodstveni slogi se izoblikujejo na podlagi mnogo dejavnikov, med katerimi je zelo pomembna osebnost vodje. Seveda pa je od okoliščin odvisno, kakšen vodstveni slog bo vodja v dani situaciji izbral in kako bo le-ta vplival na organizacijo in njeno čustveno ozračje. Goleman

---

<sup>29</sup> Odnos med vodenim in vodjo je zelo kompleksen krožni pojav (ni ga moč pripisati le vodji ali vodenemu, ampak temu, kako sta krožno povezana, angažirana in aktivna), ki skriva v sebi nešteto elementov, ki se jih niti ne zavedamo, jih ne opazimo, ampak spontano vladajo tako enemu kot drugemu (Brajša, 1983, str. 81).

(2001, str. 75-100) govori o šestih različnih načinih vodenja, ki pa lahko v določenem spletu okoliščin prehajajo iz enega v drugega:

- **Vizionar** se odlikuje s spretnostmi samozavedanja in sočutja, v pomoč pa mu je še navdih. Je oseba z vizijo, v katero resnično verjame, zato lahko odločno vodi ljudi k njenemu uresničevanju. Njegove izrazite lastnosti so samozavest, optimizem, iskrenost, odločnost, življenje v čustva drugih in pomoč ljudem, katere nenehno opozarja na širši pomen njihovega dela. Takšen slog uspeva, kadar spremembe zahtevajo novo vizijo.
- **Mentor** pomaga ljudem prepoznati svoje prednosti in slabosti ter jih povezati s cilji organizacije. Deluje kot svetovalec, zato je odličen v samozavedanju in življenju v čustva zaposlenih. Mentor mora biti iskren, dober poslušalec, mora pokazati zaupanje v sposobnosti ljudi, jim svetovati in pomagati k njihovem osebnem razvoju. Zaradi teh lastnosti postanejo zaposleni dolgoročno motivirani in samoiniciativni, kar vodi v bolj učinkovito poslovanje podjetja.
- **Tovariš** je primeren, ko je potrebno rešiti nesoglasja v timu, okrepiti motivacijo ali izboljšati medosebne odnose. Prizadeva si za prijateljsko sporazumevanje in odnose, katere gradi na čustvenih potrebah zaposlenih. Tem daje celo prednost pred delovnimi cilji, kar ne zagotavlja najbolj učinkovitega vodenja.<sup>30</sup> Tovariš ima izrazito sposobnost sočutja ter sprejemanja potreb in mnenj sodelavcev, zaradi česar tvori v podjetju pozitivno vzdušje.
- **Demokratični vodja** je zaželen pri negotovosti vodje, kako ukrepati v danih okoliščinah, zato potrebuje različna mnenja svojih sposobnih zaposlenih. Njegove spretnosti temeljijo na sodelovanju, sočutju in razreševanju sporov. Je zelo dober poslušalec in se vede kot enakopraven član tima, zaradi česar daje zaposlenim občutek pomembnosti in motivacije.
- **Perfekcionista** želi z zelo motiviranim timom dosegati rezultate visoke kakovosti. Njegova čustveno inteligentna spretnost je želja po nenehnem iskanju načinov za boljšo storilnost vseh zaposlenih, saj želi zadostiti lastnim visokim merilom odličnosti. Navadno nima sposobnosti sočutja, ni večč dobrega komuniciranja, in ne zmore obvladovati svojih čustev, kar lahko vodi v negativno vzdušje v organizaciji. Zato se dobro obnese v povezavi z drugimi vodstvenimi slogi.
- **Avtoritativni vodja** je primeren za vodenje v kriznih trenutkih, saj daje zaposlenim jasna navodila za delo, s čimer lahko podjetje hitro pripelje iz kritične situacije. V drugih okoliščinah ta način vodenja ni primeren, saj se lastnosti vodje kažejo v zelo egoističnem vedenju. Nadrejeni redko pohvali in pogosto kritizira podrejene, s čimer uničuje njihovo zadovoljstvo in motivacijo za delo.

---

<sup>30</sup> Če dodamo temu slogu še vizionarsko vodenje, ki ne skrbi le za čustvene potrebe zaposlenih, ampak jim daje tudi konkretne napotke, kako uresničiti vizijo, dobimo zelo učinkovit način vodenja.

### 3.2.4. Merjenje čustvene inteligentnosti (EQ)

Merjenje čustvene inteligentnosti nam pokaže, katero področje osebnosti vodje je dovolj razvito, katero je prešibko in katero premočno. S tem lahko izboljšamo odnos vodje do vodenega in obratno. Načini merjenja čustev niso tako striktni kot pri ugotavljanju razumskih spretnosti posameznika s pomočjo inteligenčnega količnika, saj lahko strokovnjak v prvem primeru poda le subjektivno oceno osebnostnega razvoja zaposlenega. Težko je namreč natančno izmeriti vse lastnosti, ki jih posameznik izžareva navzven, za kar je nujen velik časovni razpon. Steve in John C. Simmons (2000) govorita o merjenju čustvene inteligentnosti na podlagi: čustvene energije,<sup>31</sup> čustvene napetosti, optimizma, samospoštovanja, predanosti delu, natančnosti, želje po spremembi, poguma, odločnosti, samouveljavljanja, strpnosti, obzirnosti in družabnosti. Visoka stopnja za razliko od nižje vrednosti teh dejavnikov pri posamezniku kaže na bolj pozitivnega in čustveno inteligentnega človeka.

Čustveno inteligenčni količnik lahko izmerimo na podlagi dolgotrajnega opazovanja zaposlenega, osebnih pogovorov z njim ter anket podrejenih o vedenju vodje. Vučković (Klemenčič, 2002, str. 3) govori tudi o hitrem testu čustvene inteligentnosti, pri katerem izhaja iz predpostavke, da ima čustveno inteligentna oseba na področju izražanja čustev bogat besedni zaklad in bi bila zmožna v treh minutah zapisati vsaj 30 besed, ki govorijo o njenem čustvenem stanju. Rezultat 20 do 30 napisanih besed kaže na dokaj natančno izražanje čustev, med 10 do 20 napisanih besed govori o tem, da potrebuje posameznik še veliko vaje za izpoved občutkov, manj kot 10 besed pa ga uvršča med čustveno manj inteligentne osebe.

Visok inteligenčni količnik je zelo pomemben pri doseganju višje storilnosti vodij, vendar rezultati raziskav (Goleman et al., 2002, str. 260) kažejo, da so čustveno inteligentne sposobnosti ključne pri določanju profila uspešnega vodje. Te so odločilne za učinkovito vodenje v višjih ravneh organizacije. Primerjava odličnejšev s povprečneži na srednjih vodstvenih položajih je namreč pokazala, da je približno 85 odstotkov razlik v njihovih osebnostih odvisnih od dejavnikov čustvene inteligentnosti in ne od kognitivnih sposobnosti. Uspešni vodja mora za svoje preživetje torej neprestano razvijati in ohranjati svoje razumske spretnosti ter ustvariti učinkovito čustveno ravnotežje.

### 3.2.5. Osebnost vodje na podlagi čustvene inteligentnosti

Vsak človek je dojemljiv za čustva, vendar je od posameznika odvisno, kako jih razporeja v vsakdanjem življenju, kar nam kaže čustvena inteligentnost. Način, kako se ljudje čustev učimo, omogoča medsebojno razlikovanje. Osebnost posameznika se izoblikuje na podlagi čustvenega odziva, kar je (kot je razvidno iz prejšnjih poglavij) še posebej pomembno pri vodenju.

---

<sup>31</sup> Gre za energijo, ki jo potrebuje človek, da se spopade s stresom, pritiskom, razočaranji in nesoglasji. Visoka stopnja čustvene energije kaže na dejavnega, energičnega, motiviranega človeka, ki je zmožen za delo v zahtevnem okolju, saj zlahka prenaša stres. Nasprotno je posameznik z nizko čustveno energijo človek počasnega ritma, ki se izogne stresnim ali težavnim okoliščinam, njegova stopnja motivacije pa je nizka.

Vodja mora (Wilks, 2001, str. 42-49):

- uravnovesiti svoj čustveni temperament,

Najbolje je, da najde nadrejeni ravnotežje med osebnostjo optimista in pesimista, tuhtavca in vzkipljivca, brezbrizneža in prenapeteža ter med introvertiranim in ekstrovertiranim značajem. Pretirani optimisti potrebujejo glas pesimista, da jih popelje v realnost. Razmišljajoči so preveč zaprti vase, v sebi kopičijo žalitve in napake drugih, medtem ko vzkipljivci pretirano stresajo svoje občutke na druge. Čustveno inteligentni vodje se zavedajo, da je za uspešno življenje potrebna tako sposobnost razmišljanja kot tudi zmožnost čustvene izpraznitve, ki jo seveda ne udeležujejo na zaposlenih. Brezskrbneži manj trpijo kot prenapeteži, vendar lahko spregledajo nekatere pomembne stvari za njihov obstoj. Preveč ekstrovertni vodja ne izpolnjuje čustveno inteligentne prvine samozavedanja, saj se ne spušča v svoj notranji svet, kar lahko omejuje njegovo razumevanje čustev zaposlenih. Introvertni vodja ne sprejema drugih ljudi, vendar lahko s pomočjo približevanja k ekstrovertnosti razvije odlične družabne in komunikativne spretnosti.

- biti aktiven poslušalec in se vživeti v čustva zaposlenih,

Aktivno poslušanje je pravzaprav umetnost notranjega poslušanja. V primeru, da nadrejenega med pogovorom z zaposlenim nadlegujejo njegovi lastni problemi, se le-ta ni zmožen hkrati predati čustvom sogovornika in se zaradi tega nanje ne more odzvati. Pomembno je, da vodja že predhodno razreši svoje stiske, nato pa podrejenemu iskreno pokaže, da razume njegove občutke, mu poda svoje mnenje in izkušnje ter predlaga ustrezno rešitev njegovega problema. Tako lahko skupaj ustvarita kreativne zamisli, ki so jima v pomoč pri nadaljnjem delu.

- razumeti projekcijo svojih čustev na druge,

Čustvena projekcija pomeni, da lahko čustveno blokirani ljudje silijo druge okrog sebe, da to čutijo namesto njih. To se pogosto dogaja vodjem, ki nezavedno prisilijo druge, da čutijo njihovo negotovost in pomanjkanje samozavesti. Potrebno je, da se vodja zaveda svojih čustev, saj povzroča s tem iskrene medsebojne odnose, ki vodijo v resnično zaupanje.

- sprejeti svojo senčno plat,

Z razvijanjem čustvene inteligentnosti lahko vodja najde pri sebi nekaj, kar mu ni všeč oz. za kar meni, da ni družbeno sprejemljivo. Vendar se mora tudi najuspešnejši vodja zavedati dejstva, da ni nihče popoln. S sprejemanjem svoje nepopolne osebnosti lahko odvrže svojo skrito senčno plat in se pred drugimi pokaže v pravi luči, kar je pomembno, saj ga vidijo podrejeni le kot iskrenega in resničnega človeka, ki jih z ljubeznijo vodi k osebnem razvoju.

- biti zavezan čustveni preobrazbi.

Čustvena inteligentnost pomeni, da se lahko v vsakem trenutku človek odloči, da bo pretehtal svoja čustva, upošteval tudi negativne občutke ter jih preobrazil v pozitivno razmišljanje. Da lahko ustvari pozitivno vzdušje in dobre medosebne odnose v podjetju, se mora vodja še posebej zavedati negativnih občutenj, ki vplivajo na druge, ter čimprej zavzeti pozitivno stališče.

Potrebno je izbrati svoj odnos do dela, saj lahko nadrejeni s pozitivno naravnostjo tudi najbolj suhoparno delo pretvori v igro, s tem polepša dan vsakemu zaposlenemu in je hkrati pozoren na spremembo, ki ga pri tem obdaja.

Vodenje zaposlenih v podjetju je lahko za posameznika velika izkušnja na področju osebnega razvoja, zato je dobro, da sprejme še najtežjo nalogo kot izziv in ne oviro, ki bi mu preprečevala doseči uspeh v življenju nasploh. Razvijanje visoke stopnje čustvene in razumske inteligentnosti mu je pri tem v pomoč, za najvišjo stopnjo razvoja pa potrebuje še večšine duhovne inteligentnosti, o kateri bom govorila v naslednjem poglavju.

### **3.2.6. Raziskava o čustveni inteligentnosti vodij na primeru podjetja Časnik Finance, d.o.o.**

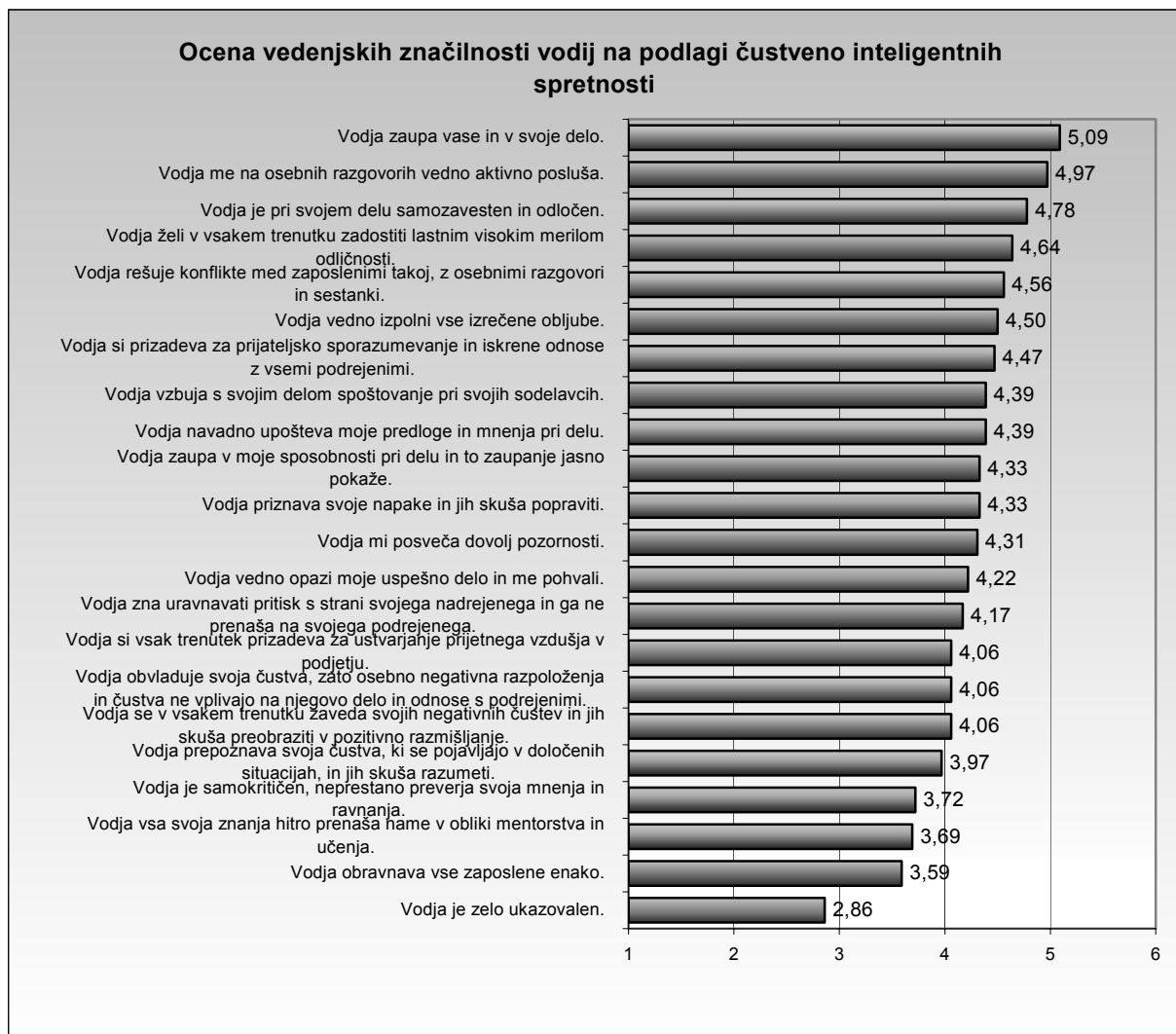
Spretnosti čustvene inteligentnosti so pri 75 odstotkih vseh mnenj intervjuvancev zelo pomembne za vodenje. "Pomembno je, da se spuščaš v medosebne odnose, da se ne odločaš le na podlagi nekih golih dejstev, ampak skušaš razumeti svoje podrejene...skratka, da si pri svojem vodenju človeški" (Jevšnik, 2004).

Vodje menijo, da so čustva sicer pomembna, "vendar jih je potrebno včasih tudi malce izklopiti" (Cepuš, 2004). Govorijo namreč, da je potrebno čustva obvladovati, saj lahko pomanjkanje nadzora nad njimi zmanjšuje zaupanje zaposlenih do vodij, hkrati pade motiviranost podrejenih za delo, v oddelku pa se ustvarja napeto ozračje. Intervjuvanci so trdili, da pri obvladovanju čustev skušajo delovati v skladu z merili čustvene inteligentnosti (trudijo se, da ne stresajo osebne jeze, žalosti ali drugih čustev na svoje podrejene), vendar lahko na podlagi dokaj usklajenih mnenj anketiranih (glej Sliko 3, str. 27 in Prilogo 4) ugotovimo, da osebna razpoloženja in čustva vodje še vedno (vendar v manjši meri) vplivajo na njegovo delo in odnose s podrejenimi (povprečna ocena obvladovanja čustev vodje je 4,06). V povprečju je bilo mnenje anketiranih, da vodje uravnavajo pritisk s strani nadrejenih in ga ne prenašajo na podrejene, nekoliko višje (povprečna vrednost je 4,17), kar so trdili tudi sami intervjuvanci. Ti so odgovarjali, da ne sprejemajo odločitev, če so pod pritiskom, ampak se skušajo prej pomiriti s pomočjo kratkega oddiha za razmislek o nadaljnjih ukrepih pri delu (Kač, 2004). Prenajanje pritiska navzdol vpliva po mnenju intervjuvancev na zaupanje s strani podrejenih, kar kaže tudi vrednost korelacijskega koeficienta (ta znaša 0,54) med tema dvema trditvama (glej Tab. 2, str. 29).

Na zaupanje podrejenih, predvsem pa na njihovo motivacijo pri delu, osebno rast in uresničevanje osebnih delovnih ciljev pozitivno vpliva tudi samozavedanje čustev vodje (glej Tab. 2, str. 29). Pri tem lahko govorimo tudi o t.i. čustveni osebni rasti vodij, ki je po njihovem mnenju ključna: "Zelo pomembno je, da spoznaš sebe, saj drugače ne moreš imeti dobrih odnosov z drugimi" (Buh, 2004). Pravijo, da z zavedanjem svojih čustev laže rešujejo konfliktna situacija, s čimer se izboljšujejo medosebni odnosi in povečuje zadovoljstvo podrejenih. O dejstvu, da vodje svojo pozornost posvečajo zavedanju in razumevanju svojih čustev, ne moremo z gotovostjo trditi zaradi neusklajenosti odgovorov njihovih podrejenih (standardni odklon znaša 1,19), vendar v povprečju le-ti kažejo na zmerno samokritičnost, preverjanje svojih mnenj in

ravnanj. Kljub temu pa intervjuvanci v povprečju menijo, da skušajo vodje popraviti napake, katerih se zavedajo in jih priznavajo za svoje. Iz Priloge 4 in Slike 3 (spodaj) je razvidno, da so vodje kljub visokim odstopanjem v povprečju (povprečna vrednost znaša 3,97) večji prepoznavanja in razumevanja svojih čustev, ki jih v povprečju dobro preobražajo v pozitivna razmišljanja. Razumevanje lastnih čustev je vodjem zelo pomembno, saj lahko s tem lažje razumejo čustva svojih podrejenih, s tem pa po ocenah anketiranih prispevajo k motivaciji, zaupanju, osebni rasti in uresničevanju ciljev podrejenih, kar kažejo visoke vrednosti korelacijskih koeficientov v Tabeli 2, str. 29.

**Slika 3: Ocena vedenjskih značilnosti vodij na podlagi čustveno inteligentnih spretnosti**



Vir: *Lastna raziskava, 2004.*

Glede na zelo usklajene ocene anketiranih so njihovi vodje v povprečju (povprečna ocena znaša 5,09) visoko zaupljivi vase, kar pozitivno vpliva na medsebojno zaupljivost ter na uresničevanje osebnih ciljev podrejenih v zvezi z delom (glej Tab. 2, str.29). Hkrati so zelo samozavestni in odločni, s čimer se strinja večina vodij: "Vodja mora biti pri svojih zahtevah odločen, kar pomeni, da ne sme popuščati, s tem pa ustvarja tudi spoštovanje" (Cepuš, 2004). Dobro je, da

podrejeni vodjo spoštujejo, saj lahko s tem med njimi ustvarijo bolj iskrene in prijateljske odnose. Po mnenju vodij v podjetju obstaja prisotnost takšnih odnosov, vendar se ti z njegovo rastjo slabšajo, niso več tako homogeni. Z večanjem števila zaposlenih potrebuje podjetje vedno več vodij, pri tem pa "prihaja do razhajanj v pričakovanjih, kdo naj bi bil vodja" (Anžur, 2004). Kljub temu vodje menijo, da je v oddelkih prisotno nekoliko nevoščljivosti med zaposlenimi, kar zahteva sama narava dela.<sup>32</sup> Vodje sicer trdijo, da si vsak trenutek prizadevajo za ustvarjanje prijetnega vzdušja v podjetju, vendar so mnenja podrejenih pri tej trditvi zelo neusklajena, v povprečju dosegajo oceno 4,06. V primeru, da se pojavijo konflikti, jih vodje večinoma uspešno in hitro rešujejo z osebnimi razgovori (povprečna ocena anketiranih znaša 4,56). Komuniciranje je po njihovem mnenju najpomembnejše, v podjetju poteka večinoma s sestanki in osebnimi pogovori, v nekaterih oddelkih pa izključno po elektronski pošti, "saj je takšna komunikacija hitrejša" (Hrastnik, 2004).

Medosebni odnosi so v podjetju velikega pomena, kar je razvidno tudi iz trditev, kjer podrejeni ocenjujejo prizadevanje njihovih vodij za spoznavanje in razumevanje ljudi, katere vodijo. Zelo različna so njihova mnenja, da jim vodje posvečajo dovolj pozornosti (to pomeni, da morajo vodje zelo dobro poznati svoje zaposlene, da jim lahko nudijo toliko svojega časa, kolikor ga ti zares potrebujejo), v povprečju pa je ta ocena zadovoljiva, to je 4,33. Vodja naj bi izražal pozornost svojim podrejenim s tem, da opazi njihovo uspešno delo ter jih pohvali (tega ne moremo trditi z gotovostjo, saj zavzema standardni odklon vrednost 1,53, kar kaže na zelo veliko raznolikost mnenj), hkrati tudi z jasnim izražanjem zaupanja v sposobnosti podrejenih (tudi pri tej trditvi prihaja do velikih odstopanj od povprečne vrednosti, ki znaša 4,33). Nekateri vodje pravijo, da je zelo težko posvečati dovolj časa podrejenim, ker so polno zaposleni še z ostalimi aktivnostmi, vendar po njihovih mnenjih za svoje zaposlene porabijo vsaj uro dnevno. Večina vodij se z razumevanjem podrejenih sooča na osebnih razgovorih. Podrejeni se v veliki meri strinjajo (s povprečno oceno 4,97), da jih pri tem aktivno poslušajo, razumejo njihova čustva in probleme, ter s svojimi predlogi usmerjajo k uresničevanju njihovih ciljev v zvezi z delom, kar kaže nizka in pozitivna odvisnost med trditvama (glej Tab. 2, str. 29). S tem dosegajo Wilksova merila čustvene inteligentnosti, opisana na straneh 24 in 25. Zelo različna mnenja anketiranih se pojavljajo pri trditvi, da vodja obravnava vse zaposlene enako, kar je lahko posledica zelo subjektivne presoje posameznikov. V nasprotju je visoko in usklajeno ocenjena trditev, da vodje izpolnjujejo vse izrečene obljube, kar pozitivno vpliva na zaupanje s strani podrejenih (glej Tab. 2, str. 29).

Iz Tabele 2 na naslednji strani je razvidno, da vodja najbolj motivira podrejene za delo z obvladovanjem svojih čustev, ustvarjanjem prijetnega vzdušja v podjetju, upoštevanjem njihovih predlogov pri delu ter z iskrenimi in prijateljskimi odnosi. Vodje na drugi strani ugotavljajo, da vsakega posameznika motivira nekaj drugega, potrebno jih je le popolnoma spoznati in omogočiti, kar si želijo. V ta namen je dobro, da se vodje zavedajo drugih ljudi ter uživljajo v njihova čustva, za kar potrebujejo spretnosti čustvene inteligentnosti. Nikakor pa ne gre (po

---

<sup>32</sup> V oglasnem trženju je namreč prisotno veliko konkurenčnosti, "ker gre za prodajno ekipo, ki tekmujejo med sabo in se primerjajo" (Šegula, 2004), kar jim daje izziv za nadaljnje delo.



mnenju vodij) zanemarjati denarja kot motivatorja pri delu, čeprav je iz Slike 2 (str. 18), da je plača po ocenah anketiranih šele v drugi polovici pomembnosti dejavnikov pri delu, ki pa dejansko ne dosega njihovih pričakovanj (povprečna ocena znaša 3,67, vendar so mnenja anketiranih precej neusklajena).<sup>33</sup>

**Tabela 2: Vrednosti koeficientov korelacije med vedenjskimi značilnostmi vodij na podlagi čustvene inteligentnosti in vplivi le-teh na podrejene**

Vplivi vedenjskih značilnosti vodij na podrejene	Vodja me motivira za delo.	Vodji zaupam.	Vodja me spodbuja k osebni rasti.	Vodja me usmerja k uresničevanju mojih ciljev v zvezi z delom.
Vodja zaupa vase in v svoje delo.	0,199	0,378*	0,130	0,458**
Vodja me na osebnih razgovorih vedno aktivno posluša.	0,133	0,173	0,209	0,379*
Vodja je pri svojem delu samozavesten in odločen.	0,129	0,422	0,183	0,459**
Vodja želi v vsakem trenutku zadostiti lastnim visokim merilom odličnosti.	0,154	0,197	0,091	0,183
Vodja rešuje konflikte med zaposlenimi takoj, z osebnimi razgovori in sestanki.	0,291	0,390*	0,159	0,527**
Vodja vedno izpolni vse izrečene obljube.	0,220	0,408*	0,324	0,220
Vodja si prizadeva za prijateljsko sporazumevanje in iskrene odnose z vsemi podrejenimi.	0,425*	0,442**	0,375*	0,300
Vodja vzbuja s svojim delom spoštovanje pri svojih sodelavcih.	0,450**	0,601**	0,457**	0,401*
Vodja navadno upošteva moje predloge in mnenja pri delu.	0,493**	0,644**	0,440**	0,587**
Vodja zaupa v moje sposobnosti pri delu in to zaupanje jasno pokaže.	0,271	0,519**	0,297	0,447**
Vodja priznava svoje napake in jih skuša popraviti.	0,300	0,409*	0,329	0,368*
Vodja mi posveča dovolj pozornosti.	0,170	0,356*	0,260	0,353*
Vodja vedno opazi moje uspešno delo in me pohvali.	0,151	0,397*	0,108	0,371*
Vodja zna uravnati pritisk s strani svojega nadrejenega in ga ne prenaša na svojega podrejenega.	0,451**	0,536**	0,346*	0,457**
Vodja si vsak trenutek prizadeva za ustvarjanje prijetnega vzdušja v podjetju.	0,572**	0,394*	0,448**	0,309
Vodja obvladuje svoja čustva, zato osebno negativna razpoloženja in čustva ne vplivajo na njegovo delo in odnose s podrejenimi.	0,651**	0,487**	0,391*	0,396*
Vodja se v vsakem trenutku zaveda svojih negativnih čustev in jih skuša preobraziti v pozitivno razmišljanje.	0,341*	0,294	0,376*	0,312
Vodja prepoznava svoja čustva, ki se pojavljajo v določenih situacijah, in jih skuša razumeti.	0,532**	0,398*	0,591**	0,515**
Vodja je samokritičen, neprestano preverja svoja mnenja in ravnanja.	0,224	0,317	0,277	0,379*
Vodja vsa svoja znanja hitro prenaša name v obliki mentorstva in učenja.	0,506**	0,540**	0,541**	0,560**
Vodja obravnava vse zaposlene enako.	-0,028	0,182	-0,149	0,108
Vodja je zelo ukazovalen.	-0,044	-0,035	-0,007	0,126

\*. Korelacija je statistično značilna pri stopnji značilnosti  $\alpha=0,05$ .

\*\* . Korelacija je statistično značilna pri stopnji značilnosti  $\alpha=0,01$

Vir: *Lastna raziskava, 2004.*

Obvladovanje čustev, ustvarjanje prijetnega vzdušja ter iskreni in prijateljski odnosi med zaposlenimi spodbujajo podrejene še k osebni rasti ter uresničevanju ciljev v zvezi z delom, hkrati pa prispevajo k zaupanju vodjem. Zaupanje je po mnenjih vodij v podjetju dosti prisotno, kar (za razliko od mnenj anketiranih) spodbujajo najpogosteje s svojo osebnostjo, z odgovornim in učinkovitim delom ter s pomočjo komuniciranja na poslovnih razgovorih in sestankih.

<sup>33</sup> Podrobnejši številčni podatki so na voljo v Prilogi 4.

V raziskavi me je zanimalo tudi, kakšen vodstveni slog naj bi po mnenju intervjuvancev prispeval k visoki učinkovitosti in uspešnosti dela v podjetju. Najbolj zanimiv odgovor je podal Giacomelli (2004): "Slog vodenja mora izražati zelo jasne vrednote, pri katerih poenoti delovanje vseh ljudi, da sami zase, brez kakšne posebne razlage razumejo, kako se odločamo, kakšne so naše načelne preference, hkrati moraš te vrednote izražati, se o njih pogovoriti in jih zagovarjati." Ostali intervjuvanci so večinoma pristaši kombiniranega sloga (kombinacija demokracije, avtoritativnosti in mentorskega razumevanja). Zaradi narave dejavnosti je v oddelkih oglasnega trženja in trženja naklade velikokrat potreben avtoritativni slog, vendar se vodje strinjajo, da je spoštovanje in zaupanje s strani podrejenih bolj pogojeno z delom kot z ukazovalnim načinom vodenja. Timsko delo je v podjetju visoko cenjeno, zato se vodje bolj nagibajo k demokratičnemu načinu vodenja. S tem se strinjajo njihovi podrejeni, saj ocenjujejo, da vodje niso ukazovalni, ampak v povprečju (z oceno 4,39) upoštevajo njihova mnenja in predloge pri delu (glej Sliko 3, str. 27). Mentorski slog v podjetju ni visoko cenjen (povprečna ocena znaša 3,69), medtem ko podrejeni menijo, da njihovi vodje stremijo k perfekcionističnemu slogu, saj s povprečno vrednostjo 4,64 ocenjujejo, da želijo vodje v vsakem trenutku zadostiti lastnim visokim merilom odličnosti.

Iz zgornjih podatkov je razvidno, da je v podjetju izrazito prisotno zavedanje o spretnostih na področju čustvene inteligentnosti. Vodje si prizadevajo za ustvarjanje dobrih medosebnih odnosov, kar vpliva na zelo sproščeno vzdušje v podjetju. K temu prispeva tudi mlad vodstveni kader, ki se hitro izobražuje na področju novih vodstvenih stilov, pojavljajočih se v današnjem socialnem okolju, nove ideje pa dobro širi na svoje podrejene. Spretnosti čustvene inteligentnosti vodje uporabljajo v precejšnji meri, kar priznavajo tudi njihovi podrejeni. Po njihovem je to eden izmed dejavnikov, ki pogojujejo uspešnost podjetja.

### **3.3. VPLIV DUHOVNE INTELIGENTNOSTI NA OSEBNOST VODJE**

Človeška osebnost je zelo kompleksna, zato kljub mnogim dognanjem znanstvenikov še vedno ni popolnoma opredeljena. V zadnjem času se pojavljajo nove ideje, ki razširjajo pojem osebnost, to je duhovnost. V nadaljevanju bom govorila o duhovni inteligentnosti na poslovnem področju vodenja ter prikazala širši pomen le-te pri delu vodje v podjetju.

#### **3.3.1. Opredelitev duhovne inteligentnosti**

Pojem duhovna inteligentnost se je v kolektivni zavesti današnje ekonomske družbe začel pojavljati ob koncu 20. stoletja, ko so znanstveniki dokazali, da obstaja tudi tretji količnik, s katerim lahko merimo inteligentnost posameznika. Gre za inteligentnost, ki človeku pomaga reševati vprašanja o smislu njegovega življenja in delovanja ter ga umešča v širši okvir obstoja. Vaughan (2004) opredeljuje duhovno inteligentnost kot notranje življenje uma in duha ter njune povezave s širšim svetom, kot zmožnost globokega razumevanja eksistenčnih vprašanj na več ravneh zavesti ter kot zavedanje duše, ki je ustvarjalna življenjska sila evolucije. Trojnar (2002,

str. 27) jo označuje kot najvišjo razvito obliko spontanosti, odziva na najgloblje jedro jaza in bitja. Duhovna inteligentnost je tisti del posameznikove zavesti, ki prebujata njegovo globinsko moč intuitivnega delovanja, s čimer posega v neslutene ustvarjalne možnosti, ga opozarja na bivanjske probleme ujetosti preteklih navad, bolezni, bridkosti in ga usposablja za njihovo reševanje. Zohar in Marshall (2000, str. 22) pojmujeta duhovno inteligentnost tudi kot vest ljudi, teorija kaosa pa jo označi kot ustvarjalni prostor med redom in kaosom, med udobnim vedenjem, kaj počnemo, in med popolno izgubljenostjo. Duhovnost prerašča človeški ego, ki se osredotoča le nase, je sebičen in materialno ambiciozen, in se podaja na globljo pot vprašanj dobrega in zla, življenja in smrti ter iskanja brezpogojne ljubezni človeštva.

Za razliko od duhovne inteligentnosti je čustvena inteligentnost po Golemanu (Zohar, Marshall, 2000, str. 23) osredotočena na posameznikova notranja čustva in čustva v medsebojnih odnosih z ljudmi, vendar teh dveh veččin ne združuje. Prva namreč odpravlja vrzeli med seboj in drugimi ter pripomore k razumevanju resničnega sveta brez iluzij, k "dojemanju kdo smo, kaj nam stvari pomenijo in kako te umeščajo druge ljudi in njihove smisle v naš lastni svet". Čustvena inteligentnost omogoča posamezniku, da se zaveda, v kakšni situaciji se le-ta nahaja in kako naj se odziva v njej, duhovna inteligentnost pa to znanje dopolni še z možnostjo, da se lahko isti posameznik *odloči* za bivanje v tej situaciji. Ima namreč možnost ustvariti nov, primernejši položaj. Vsaka inteligentnost je najmočnejša na nekem področju, kjer deluje neodvisno, vendar so za popolno posameznikovo osebnost odločilne vse tri inteligentnosti, razumska, čustvena in duhovna, saj se med seboj podpirajo.

Duhovne inteligentnosti ne moremo enačiti z religijo, saj je slednja skupek dogem, navad, običajev, ki ustvarjajo nadzor nad vernikovim vedenjem, hkrati pa upošteva le njeno videnje sveta, s čimer udejanja monopol nad duhovnim. Borysenko (1997, str. 17) pravi, da skušajo religije obvladovati človeka s strah vzbujajočimi trditvami (da smo hudobni, da utegnemo izgubiti dušo), s čimer "ustvarjajo duhovni pesimizem, ki poraja strah, bolno dušo, občutek nevrednosti in krivde". Prav nasprotno je duhovna inteligentnost usmerjena k večji povezanosti in globljim stikom s človeško notranjostjo in preko tega celotnem svetu. Njena najvišja oblika je čista brezpogojna ljubezen v odsotnosti človeškega zavestnega uma, ki pridobiva informacije za življenje iz omejenega zunanjega sveta.

V zahodni družbi je raven zavedanja duhovne inteligentnosti še precej nizka, vendar se počasi, a vztrajno dviguje.<sup>34</sup> Socialne karakteristike, kot je materializem, sebično ravnanje z ljudmi, njihovimi čustvi in dejanji, verbalno in udejanjeno stvarno nasilje, ponos in pehanje za iluzornimi družbenimi vrednotami (materialna uspešnost na delovnem mestu, visok status v družbi, zadovoljivi partnerski odnosi), namreč uspešno zatirajo pozitivne človeške lastnosti ter

---

<sup>34</sup> Vrednote zahodne družbe so po Trojnarju (2002, str. 28) odličnost, izražanje polnega potenciala pri sebi in drugih, rezultati, dosežki, kakovost izdelkov in storitev ter predanost nenehnim izboljšavam, medtem ko so najpomembnejše vrednote vzhodne družbe sočutje, ponižnost, hvaležnost, služenje lastni družini in skupnosti. Za visoko raven duhovne inteligentnosti je potrebno vse te vrednote združiti v celoto in postati "služeči voditelj", kot govorim v nadaljevanju. Zahodna družba v zadnjem desetletju vztrajno sprejema vzhodne modrosti, kar je opaziti iz vedno bolj obširne literature na področju duhovne inteligentnosti.

pozabljajo na njegovo notranje bogastvo. Tudi poslovni svet je uvidel, da ne zmore več dohajati zunanje (cenovne, materialne, kvantitativne in marketinške) konkurenčnosti, zato se vedno bolj pomika v notranje obilje človeških virov. Preko vodij poizkuša prebuditi zaposlene k njihovi lastni ustvarjalnosti, motiviranosti in predanosti k delu, saj s tem povzroča ugodnejše vzdušje in dobre medsebojne odnose nasploh v življenju delavcev. Še vedno pa se pri tem izkaže, da gre za egoistični nagib usmerjanja ljudi k svojim vrednotam zaradi večje produktivnosti, učinkovitosti in uspešnosti podjetja ter posledično ustvarjanja dobrega imena organizacije, česar ne moremo pojmovati kot duhovna inteligentnost.<sup>35</sup>

Vsak duhovno inteligentni vodja naj bi služil najvišjemu viru smisla in pomena, to pomeni, da se mora uglasiti z notranjo zaznavo (intuicijo) sveta in se osvoboditi kolektivne zavesti, ki omejuje njegovo razmišljanje. Zohar in Marshall (2000, str. 40) govorita o "služečem vodji" (angl. servant leader), ki s služenjem "življenjskim silam veselja" služi tudi svojim sodelavcem, podjetju, družbi. To pomeni, da se mora soočiti s seboj, zaupati svojim občutkom, jih neprestano raziskovati in svoja dognanja uporabljati v vsakdanjem življenju. Le na tak način lahko postane zgled drugim, torej zaposlenim, ki z neprestanim opazovanjem prenašajo njegovo mišljenje v svoj um in mu počasi sledijo. Pravi vodja navdihuje svoje sodelavce s tem, da prevzame odgovornost za prenašanje vizije in višjih vrednot, s čimer pokaže, kako naj se le-te v vsakem trenutku udejanjajo. Vodja mora biti popoln zgled vsem, ki mu sledijo. Da mu bodo zaupali, mora svoje besede udejanjati v stvarnem svetu.<sup>36</sup>

### 3.3.2. Merjenje duhovne inteligentnosti (SQ)

Duhovno inteligentnost je težko izmeriti na podlagi kakršnihkoli testov. Še najboljša metoda merjenja je opazovanje osebe, vendar je takšen način dolgotrajen. Duhovno inteligentnost lahko merijo le tisti, ki se že vrsto let predajajo raziskovanju svoje notranjosti in lahko na podlagi svojih lastnih dognanj in izkušenj ocenijo posameznika.

Potrebne lastnosti, ki jih ima oseba z visoko razvito duhovno inteligentnostjo, so (Zohar, Marshall, 2000, str. 24):

- prožnost (dejavna in spontana prilagodljivost),
- visoka stopnja samozavedanja,
- sposobnost za prenašanje in preseganje trpljenja,
- sposobnost za prenašanje in preseganje bolečine,

---

<sup>35</sup> Diplomsko delo ni dovolj obsežno, da bi podrobno preučevala razliko med sebičnostjo in duhovnostjo poslovne družbe, zato se bom osredotočila le na idealno zaznavo duhovne inteligentnosti vodij.

<sup>36</sup> S tem se lahko seznanimo že pri odnosu starši:otrok. Otrok se v dobi odraščanja uči vedenjskih navad družbe neposredno od svojih staršev, in sicer z opazovanjem njihovih dejanj, saj govora še ne pozna. Družina mu daje največji zgled, ki ga mora posnemati, zato je dobro, da sta starša čimbolj duhovno inteligentna, da lahko vzpostavljata ljubeče odnose. Te otrok posnema in jih kasneje prenaša v svoje družinsko okolje.

- navdihnjenost z vizijo in vrednotami,
- obotavljanje v primeru, ko bi lahko po nepotrebnem škodovali,
- nagnjenje k opažanju povezav med različnimi stvarmi,
- izrazito nagnjenje k postavljanju vprašanj 'Zakaj?' ali 'Kaj če?' in k iskanju 'temeljnih' odgovorov,
- človeška samobitnost (človek je sposoben delovati v nasprotju s konvencijami).

Duhovna inteligentnost pomeni visoko doseganje zgoraj omenjenih lastnosti. Poleg tega vključuje še modrost in sočutje v odnosu do drugih, ne glede na starost, spol, status ali etično pripadnost, razumevanje stvari, kakršne so, in prepoznavanje iluzij, brezpogojno ljubezen ter zavedanje posmrtnega življenja. Vaughan (2004) govori o duhovni inteligentnosti kot o povezavi med notranjim življenjem uma in duha z zunanjim življenjem dejanj in služenja svetu.

Visok duhovni količnik (SQ) lahko pomeni za uspešnega vodjo samozavestno delovanje na podlagi intuicije, neposrednega izkustva, ki ga vodi v sprejemanje na videz nelogičnih, ampak kasneje izredno učinkovitih odločitev. Za razliko od prejšnjih dveh količnikov, ki kažeta na analitične in čustveno odzivne spretnosti nadrejenega, SQ odseva sposobnosti vodje delovati na podlagi notranje vesti, s čimer izboljšuje lastno življenje in bivanje njegovih soljudi.

### **3.3.3. Osebnost vodje na podlagi duhovne inteligentnosti**

Uspešni vodja v okviru duhovne inteligentnosti ne predstavlja osebe, ki se je povzpela na visok položaj na delovnem mestu, si ustvarila izvrstno ime v družbi in pripomogla k visokem dobičku podjetja, temveč prav nasprotno. Njegovo bogastvo se kaže v tem, da je vodja zmožen odvreči vsa oblačila in maske, ki si jih je nadel zaradi socialnega okolja, v katerem živi, ter radoživo pokazati sebe takšnega, kakršen je, s čimer lahko pomaga drugim ljudem v stiski. Zavedati se mora, da je tudi on le človek z napakami, in na tem dejstvu graditi pristne odnose s svojimi sodelavci. Bistvo uspešnega vodje je, da lahko z zavedanjem svoje lastne osebnosti posredno pripomore k reševanju problemov svojih zaposlenih in jim omogoča lepši pogled v življenje.

Duhovno inteligentni vodja ima visoko razvito lastno intuicijo, ki mu je v pomoč pri hitrih in nelogično rešljivih odločitvah. Gre za neposredno izkušnjo, ki nastane v trenutku brez analitičnega posega možganov vanjo. Lahko jo pojasnimo le kot "jaz vem", saj prihaja iz intelekta, ki ga ne moremo razlagati z razumom. Vodja lahko s popolno sproščenostjo doseže tako imenovan višji intelekt, s tem pa v trenutku sprosti pot tistih poslovnih odločitev in dejanj, ki se kasneje izkažejo za najugodnejše.

Duhovna inteligentnost nadaljnje sili vodjo k visoki stopnji samozavedanja, ki ga spodbuja, da razmišlja o sebi, svojem notranjem življenju in motivih. Po Coveyu (2000) vodja s samozavedanjem izbere odziv ali odgovornost za svoje življenje in biva v skladu s svojo notranjo močjo. S tem preseže vlogo žrtve, ki za svoja ravnanja ali občutke krivi druge (zaposlene). Zohar in Marshall (2000, str. 265) dodajata, da je bistvo samozavedanja

spoznavanje meja svojega udobja. To pomeni, da mora posameznik določiti rob svojih zasebnih in poklicnih odnosov ali dejavnosti, kjer se mora razširiti in soočiti z izzivi ter nenehno sprejemati in preoblikovati svoje odnose do novih možnosti, ki mu prihajajo naproti. S tem neprestano preobraža svojo osebnost, razkrajata stara družbena oblačila, ki jih nosi ter iskreno in neomajno zaupa v lastne sposobnosti in znanja, ki mu pomagajo živeti radostno ter hkrati spodbujajo zaposlene, da mu sledijo.

Sočutje, ki ga uvrščamo med čustveno inteligentne spretnosti, je nedvomno tudi del duhovne inteligentnosti. V tem delu ga lahko ponazorimo z brezpogojno ljubeznijo do drugih. V poslovnem svetu to pomeni, da se vodja zaveda duhovnega trpljenja svojih zaposlenih, z njimi deli občutke in jim pomaga pri ustvarjanju njihovega lastnega zavedanja. Pri tem ne ustvarja nobenih pogojev, ampak razdaja svojo radost vsakomur, ki jo želi sprejeti. Zaposlene vidi takšne, kakršni so, zato jih ne spreminja, le usmerja jih k upoštevanju in soočanju z njihovimi notranjimi občutki. To lahko ustvarja ljubeče pozitivno vzdušje v podjetju.

Značilnost duhovno inteligentnega vodje je tudi, da živi v vsakem trenutku, torej se ne oklepa svoje preteklosti in prihodnosti. Da lahko vzpostavi ta mir v telesu in umu, se mora otresti strahu, skrbi in napetosti, ki ga na njegovem položaju vsak dan pestijo. Borysenko dobro opisuje problem strahu pri vseh aktivnostih v življenju: "V strahu se ego zapre, da bi se zavaroval, in naše zavedanje življenja se skrči na določeno skrb ali težavo, ki jo imamo v mislih...v ljubezni pa sta oba, um in srce, odprta neštetim možnostim. Doživetja so nova in sveža." (Borysenko, 1997, str. 125). Četudi se znajde pred težavnimi situacijami, jih duhovno inteligentni vodja rešuje z zbranostjo, mirnostjo in ljubeznijo, saj se mu v tej sproščenosti odpira mnogo več alternativnih rešitev, kot v primeru, da mu njegovo razmišljanje omejujejo strahovi pred neuspehom ali druge skrbi.

Vodenje pomeni v zahodno poslovnem izrazoslovju vplivanje na posameznikovo učinkovitost in produktivnost v organizaciji, uspešno izkoriščanje človeškega potenciala pa vodi v večjo konkurenčnost. Ta sebični način pridobivanja osnovnih dobrin, s katerimi zapolnjujemo prvinske potrebe po hrani, varnosti, ljubezni, ni dovolj trden (oz. kot Salinger z angleško besedo 'phony' označuje puhlost), da bi ga socialno okolje lahko obdržalo. Materializem kot vrednota, na kateri stoji vsa zahodna poslovna družba, namreč vse hitreje peša. Poslovni svet potrebuje duhovno inteligentne vodje, ki so zmožni videti ne le dobiček, ampak predvsem zaposlene in odnose med njimi ter prispevati k izboljševanju le-teh v podjetju in življenju nasploh. S temi lastnostmi lahko vodja izraža vzor drugim, ki ga na svoj način posnemajo.

### **3.3.4. Raziskava o duhovni inteligentnosti vodij na primeru podjetja Časnik Finance, d.o.o.**

Glede na množico na novo nastalih duhovno izobraževalnih knjig za vodje v poslovnem svetu je pričakovati, da se zavedanje o potrebi po duhovnih spretnostih v podjetjih večja. Vendar pa v podjetju Časnik Finance, d.o.o., vodje ne dajejo toliko pozornosti tem spretnostim, zato se niti ne zavedajo, pri katerih nalogah jih najbolj uporabljajo in kako se sami pri tem osebnostno razvijajo. To je verjetno tudi posledica njihovih mnenj, da vodenja ne moremo razdeliti na

posamezne razumske, čustvene in duhovne dejavnike, ampak ga moramo upoštevati celovito.<sup>37</sup> Le trije izmed osmih intervjuvancev so že slišali za pojem duhovna inteligentnost, popolnoma pa ga razume le eden vodja. Po skupni razpravi o pomenu pojma duhovna inteligentnost so se le-ti v večini strinjali, da pri vodenju uporabljajo in hkrati resnično potrebujejo spretnosti v okviru duhovne inteligentnosti: "Mislim, da gre za resnično potrebo, ker je to stvar evolucije...vedno bolj je potrebno imeti pretanjen občutek za kakovost storitve in tu se vpletajo tudi tisti drugi elementi, kot na primer čustvena inteligentnost in ostale stvari..." (Anžur, 2004).

Vodje izmed vseh spretnosti na podlagi duhovne inteligentnosti najbolj poznajo pojem **intuicija**. Pravijo, da je ta "povsod sestavni del" (Hrastnik, 2004), namreč uporabljajo jo tako pri delovnih nalogah kot pri medosebnih odnosih z zaposlenimi. Pomaga jim pri tem, da se lahko hitro odločajo. Odločitve o projektih, predvsem takšnih, ki so "kreativni, odprti in odvisni od mene" (Buh, 2004) navadno sprejemajo s pomočjo intuicije, vendar pa se vodje v večini strinjajo, da pri tem ne gre zanemarjati analitične raziskave ocen projektov. Nekateri vodje (ti predstavljajo večji del) sprva rešujejo probleme pri zastavi delovnih nalog analitično, na koncu pa se odločajo tudi intuitivno, drugi pa svojo intuicijo potrjujejo z logično- matematičnimi rešitvami, saj jim analize skupaj z mnenji sodelavcev dajejo občutek varnosti in potrditve, da si lahko tudi sami zaupajo. Odločitve na podlagi intuicije se pri medosebnih odnosih kažejo pri tem, da vodje v trenutku zaznajo razpoloženja in čustva svojih podrejenih in hkrati vedo, kako jim je pri tem potrebno pomagati. Intuitivno se odločajo pri izbiri novega delovnega kadra na podlagi osebnostnih značilnosti posameznika ter njegovih delovnih sposobnosti.

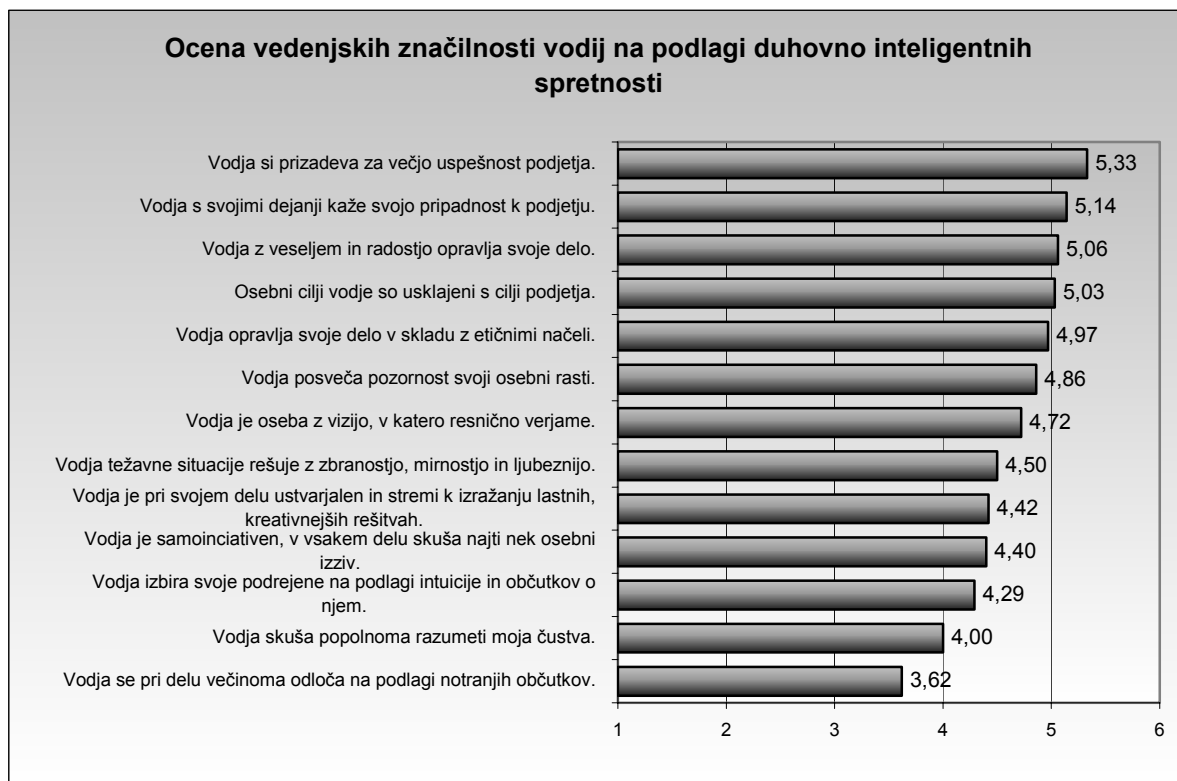
Slika 4 na naslednji strani prikazuje, da vodje dejansko v povprečju uporabljajo nekoliko intuicije, več pri izbiri svojih podrejenih (povprečna ocena anketiranih znaša 4,29) kot pri odločanju v okviru ostalih delovnih nalog (povprečna vrednost anketiranih znaša 3,62), vendar pa so odstopanja od povprečja pri drugi trditvi zelo različna, saj znaša standardni odklon 1,13 (glej Prilogo 4). Vodje po zelo usklajenem mnenju anketiranih v veliki meri posvečajo pozornost osebni rasti (povprečje ocen znaša 4,86). S tem se vodje strinjajo in pravijo, da je osebni razvoj pomemben ne samo za zrelost posameznika in uresničevanje njegovih osebnih ciljev, ampak tudi v podjetju, predvsem za globlje razumevanje odnosov med ljudmi in večje osebno zadovoljstvo vseh zaposlenih. Čeprav je težko ločiti med spretnostmi čustvene in duhovne inteligentnosti, predstavlja osebna rast v okviru slednje predvsem večje zadovoljstvo vodje pri delu. To doseže s tem, da uresničuje želene cilje, mirno in sproščeno premaguje težavne situacije (trpljenje in bolečine) ter jih sprejme kot izziv za nadaljnje delovanje v življenju, hkrati pa skozi različne delovne izzive izraža svojo lastno ustvarjalnost, s čimer se osebno izpopolnjuje. Anketirani menijo, da njihovi vodje z velikim veseljem opravljajo svoje delo (povprečna ocena je 5,06), usklajeni so tudi z mnenji, da so vodje v povprečju pri delu zelo ustvarjalni in samoiniciativni,

---

<sup>37</sup> Ker predstavlja vodenje usmerjanje ljudi za dosego zelenih ciljev, ljudje pa smo po svoji naravi zelo kompleksna bitja, polna družbenih norm in predsodkov, bi lahko rekli, da je tudi vodenje kompleksen družbeni pojav, pri katerem morajo vodje uporabljati celoto vseh znanj, psiholoških kot strokovnih, da lahko dosežejo skupne interese vseh zaposlenih, podjetja in širšega družbenega okolja.

težavne situacije pa rešujejo v povprečju zelo mirno in zbrano (povprečna vrednost znaša 4.50), vendar so mnenja različna (vrednosti standardnega odklona in koeficienta variacije sta visoki).

**Slika 4:** Prikaz ocen vedenjskih značilnosti vodij na podlagi duhovno inteligentnih spretnosti



Vir: Lastna raziskava, 2004.

Vodje v podjetju menijo, da se dosti vživljajo v čustva svojih podrejenih in izkazujejo visoko sočutje, vendar se anketirani s tem ne strinjajo popolnoma. V povprečju znaša ocena strinjanja s trditvijo, da skuša vodja popolnoma razumeti čustva podrejenega, le 4,00, vendar pa pri tem prihaja do zelo visokih odstopanj. Sočutje je visoka vrlina duhovno inteligentnega vodje, hkrati pa vsakega posameznika, vendar je v podjetju ta spretnost nekoliko pomanjkljiva. Čeprav vodje v povprečju predvsem na osebnih razgovorih aktivno poslušajo svoje podrejene (glej prejšnje poglavje), jih niso zmožni popolnoma razumeti.<sup>38</sup>

Delovno mesto vodje ima po mnenju intervjuvancev globlji pomen v podjetju. Na eni strani govorijo le-ti o pomenu vpliva na njihove podrejene, ker jih lahko usmerjajo k njihovem osebnem zadovoljstvu, večji samozavesti, dodajajo vrednost osebnosti vsem zaposlenim, jih vnašajo v celotno sliko podjetja, s čimer jim pojasnjujejo, kako vsak posameznik prispeva na ugled in delovanje podjetja v širšem družbenem okolju, širijo zavest ter prispevajo k sproščenemu vzdušju v podjetju. Na drugi strani ima vodenje globlji pomen za podjetje v tem, kako se

<sup>38</sup> Vzrokov je lahko več, vendar glede na to, da se vodje v podjetju večinoma ukvarjajo s spretnostmi čustvene in duhovne inteligence, ne gre za dejstvo, da vodje ne želijo razumeti svojih podrejenih, ampak bolj za nezmožnost razumevanja čustev drugih brez vpletenosti lastnih predsodkov pri tem.



podjetje predstavlja v javnosti, kako dosegajo letne in mesečne plane, v razvoju podjetja (širitev oddelkov in projektov), "nenazadnje pa je cilj vedno dobiček podjetja" (Šegula, 2004). Koliko vodje dejansko pripomorejo k temu, so ocenjevali anketirani (glej Sliko 4, str. 36). Zelo usklajene ocene so pokazale (glej Prilogo 4), da si vodje izrazito prizadevajo za visoko uspešnost podjetja, hkrati pa s svojimi dejanji kažejo na visoko pripadnost k podjetju (povprečna ocena znaša 5,14). Njihovi osebni cilji so po mnenjih anketiranih v veliki meri tudi usklajeni s cilji podjetja, s čimer se vodje popolnoma strinjajo. So namreč osebe z vizijo, v katero resnično verjamejo (povprečna ocena anketiranih pri tej trditvi je 4,72). Hkrati je globlji pomen vodenja po mnenju intervjuvancev tudi delovanje v skladu z etičnimi načeli. Teh se v podjetju Časnik Finance, d.o.o., razmeroma visoko držijo, kar kažejo visoke ocene anketiranih (v povprečju ta znaša 4,97).

**Tabela 3: Vrednosti koeficientov korelacije med vedenjskimi značilnostmi vodij na podlagi duhovne inteligentnosti in vplivi le-teh na podrejene**

Vplivi vedenjskih značilnosti vodij na podrejene Vedenjske značilnosti vodij na podlagi duhovne inteligentnosti	Vodja me motivira za delo.	Vodji zaupam.	Vodja me spodbuja k osebni rasti.	Vodja me usmerja k uresničevanju u mojih ciljev v zvezi z delom.
Vodja si prizadeva za večjo uspešnost podjetja.	-0,108	0,244	0,079	0,268
Vodja s svojimi dejanji kaže svojo pripadnost k podjetju.	0,189	0,387*	0,034	0,451**
Vodja z veseljem in radostjo opravlja svoje delo.	0,294	0,396*	0,061	0,385*
Osebni cilji vodje so usklajeni s cilji podjetja.	0,257	0,412*	0,161	0,441**
Vodja opravlja svoje delo v skladu z etičnimi načeli.	0,176	0,309	0,062	0,171
Vodja posveča pozornost svoji osebni rasti.	0,600	0,261	0,135	0,289
Vodja je oseba z vizijo, v katero resnično verjame.	0,383*	0,283	0,227	0,305
Vodja težavne situacije rešuje z zbranostjo, mirnostjo in ljubeznijo.	0,521**	0,532**	0,504**	0,462**
Vodja je pri svojem delu ustvarjal in stremi k izražanju lastnih, bolj kreativnih rešitev.	0,494**	0,407*	0,387*	0,290
Vodja je samoiniciativen, v vsakem delu skuša najti nek osebni izziv.	0,222	0,370*	0,452**	0,332
Vodja izbira svoje podrejene na podlagi intuicije in občutkov o njem.	-0,074	0,500	-0,058	0,035
Vodja skuša popolnoma razumeti moja čustva.	0,368*	0,191	0,463**	0,351*
Vodja se pri delu večinoma odloča na podlagi notranjih občutkov.	0,212	0,166	-0,016	-0,054

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Spretnosti vodij na podlagi duhovne inteligentnosti v manjši meri vplivajo na zaupanje s strani njihovih podrejenih, na njihovo motivacijo, osebno rast in uresničevanju ciljev v zvezi z delom (glej Tab. 3, zgoraj). Visoke in pozitivne vrednosti statistično značilnih korelacijskih koeficientov kažejo, da motivacijo podrejenih najbolj pogojujejo izražanje ustvarjalnosti vodij pri delu, vživljanje v čustva zaposlenih in njihovo popolno razumevanje ter mirno in zbrano delovanje vodij. Slednje v veliki meri vpliva tudi na zaupljivost zaposlenih, spodbujanju k osebni rasti in uresničevanju osebnih ciljev v zvezi z delom. Zanimivo je, da ne moremo trditi, da osebna rast vodij vpliva na spodbujanje podrejenih k njihovem osebnem razvoju (vrednost korelacijskega koeficienta ni statistično značilna). Veliko bolj je anketiranim pomembno razumevanje njihovih čustev s strani vodij, ki večinoma poteka na osebnih razgovorih, saj

komunikacija poteka "na način, da se tudi vsak pri sebi malce zamisli o svojih čustvih, osebnih planih..." (Cepuš, 2004), pomembna pa je tudi samoiniciativnost ter ustvarjalnost vodij. Usklajenost ciljev vodje s cilji podjetja, njegova pripadnost podjetju in zadovoljstvo pri delu kažejo tudi velik vpliv na uresničevanje ciljev podrejenih v zvezi z delom, k temu pa v manjši meri prispeva še razumevanje čustev podrejenih s strani vodij. Kljub temu izračunani koeficienti kažejo, da ne moremo dokazati trdnejše povezanosti med vedenjskimi značilnostmi vodij na podlagi duhovne inteligentnosti in motivacijo, zaupanjem, osebno rastjo ter uresničevanju osebnih delovnih ciljev podrejenih, saj je dosti le-teh statistično neznačilnih.

V povprečju podrejeni sicer zelo zaupajo vodji (glej Sliko 5, spodaj), nekoliko nižja je povprečna ocena o usmerjanju vodij k uresničevanju ciljev podrejenih v zvezi z delom, medtem ko so mnenja anketiranih, kako jih vodje motivirajo pri delu, zelo neusklajena (standardni odklon znaša 1,27), prav tako pa tudi mnenja, da vodje podrejene spodbujajo k osebni rasti, v povprečju znaša njihova ocena 3,92.

**Slika 5: Prikaz povprečnih ocen vplivov vedenjskih značilnosti vodij na podrejene**



Vir: Lastna raziskava, 2004.

V celoti lahko ugotovimo, da na zaupanje, motivacijo, osebno rast in uresničevanje osebnih delovnih ciljev podrejenih najbolj vplivajo vedenjske lastnosti vodij na podlagi čustvene inteligentnosti, in sicer prepoznavanje, razumevanje ter obvladovanje svojih čustev, kar se navezuje na zbranost in mirnost pri reševanju težavnih situacij v okviru duhovne inteligentnosti. Duhovna inteligentnost v podjetju ni zavestno priznana, vendar jo lahko zaznavamo v zavedanju vodij in podrejenih, da podjetje ustvarja širši pomen v družbi, zato je pomemben tudi njegov razvoj, ki ga lahko dosegajo z osebnim razvojem vseh zaposlenih. Dejstvo pa je, da se vodje v veliki meri ukvarjajo z ljudmi v podjetju. Podjetje je po njihovem mnenju zelo uspešno, pri čemer se intervjuvanci strinjajo, da vodje s svojimi osebnostnimi lastnosti k temu zelo veliko pripomorejo. Če bi svoje osebnostne lastnosti še bolj približali k idealom na podlagi vseh treh inteligentnosti, pravijo, da bi bili podrejeni še bolj učinkoviti, povečalo bi se medsebojno spoštovanje, skratka to bi pomenilo "korak k boljšem delu" (Kač, 2004).

## 4. KLJUČNE UGOTOVITVE CELOVITE RAZISKAVE

S kvalitativnim in kvantitativnim raziskovanjem v podjetju sem dobila okvirno sliko osebnostnih lastnosti vodij, ki so v podjetju ključnega pomena in ustvarjajo njegove vrednote, po katerih je podjetje prepoznavno v širši javnosti, hkrati pa dosega visoko uspešnost pri poslovanju. Ključne ugotovitve, ki so nastale v okviru raziskovanja in teoretičnih pogledov, so:

1. Vodenje je zelo kompleksen in celovit pojav, ki ga ne moremo razdeljevati po posameznih spretnostih razumske, čustvene in duhovne inteligentnosti, saj se le-te pri vsaki nalogi vodenja med seboj prepletajo.
2. Osebnost vodje je pomembna pri vodenju v tolikšni meri, kolikor le-ta vpliva na medosebne odnose med zaposlenimi. Vodja se mora zavedati vrednote medosebnih odnosov in neprestano vplivati na njihovo izboljševanje. S tem ustvarja ugodno delovno okolje, torej sproščeno vzdušje, ki je zaposlenim najpomembnejši dejavnik zadovoljstva pri delu, in tako posredno pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja.
3. Vodja lahko izboljšuje medosebne odnose s pomočjo lastnega osebnega razvoja. Z zavedanjem svoje lastne osebnosti (čustev, vedenjskih odzivov) in globljega pomena le-te za njegov razvoj in razvoj sodelavcev lahko prepozna svoje slabe lastnosti (neobvladovanje čustev, neupoštevanje sodelavcev, nesposobnost sočutja in podobno) ter se jih odloči popraviti. Pozitivna sprememba njihovih lastnosti lahko posredno (preko boljših odnosov) povzroči večjo učinkovitost zaposlenih pri delu in lahko daje sodelavcem zgled za njihov osebni razvoj.
4. Komuniciranje predstavlja zelo pomembno vlogo pri vodenju. Vodja mora biti spreten jasnega izražanja, da lahko učinkovito delegira naloge med zaposlene, saj mora biti razumevanje pristojnosti nalog enako tako vodji kot podrejenim. Komunikacija je pomembna tudi pri razumevanju čustev, občutenj podrejenih s strani vodje. Vodja mora poznati svoje zaposlene, njihove želje, cilje, interese, vedeti mora, kaj jih motivira za delo, in jim to v okviru zmožnosti omogočiti. Pri tem so zelo pomembni mesečni osebni razgovori z zaposlenimi, kjer skušata tako vodja kot zaposleni uskladiti svoje vrednote in cilje pri delu. S tem se izogneta morebitnim konfliktom, ki bi lahko nastali zaradi nerazumevanja med njima. V primeru da konflikti kljub temu nastanejo, je pomembno, da jih vodja hitro in učinkovito reši, najbolje s pogovori. Vendar pa so lahko konflikti tudi dobrodošli, in sicer takrat, ko vzpostavljajo konkurenčnost pri delu, saj izražajo večjo motivacijo zaposlenih za doseganje čim boljših delovnih rezultatov.

Glede na teoretične in praktične vpogledе v vse tri vidike inteligentnosti, bi lahko rekli, da določajo osebnostni profil vodje v podjetju naslednje lastnosti: samozavest, odločnost, samokritičnost, sposobnost poznavanja in razumevanja zaposlenih, njihovih čustev in pričakovanj, sposobnost prepoznavanja in obvladovanja svojih čustev, praktičnost, natančnost, doslednost, iskrenost, pravičnost, sposobnost mišljenja, sposobnost timskega dela (upoštevanje predlogov in mnenj zaposlenih), zasledovanje svojih osebnih in organizacijskih ciljev,

samodisciplina, odgovornost in organiziranost pri delu, sposobnost učinkovitega delegiranja nalog pravim ljudem, organizacijska sposobnost dobre izbire kadrov, sposobnost uvida globljega pomena dela za podjetje in širšo družbo. Kljub vsem lastnostim, ki naj bi jih imel uspešni vodja, je tudi on le človek z mnogimi napakami, zato je pomembno, da se neprestano osebno razvija, sprejema svoje slabe in dobre lastnosti, jih skuša uravnotežiti ter odpraviti osebne napake, ki so za delo v podjetju najbolj moteče.

## **5. KRITIČNI POGLED OBRAVNAVANIH INTELIGENTNOSTI PRI VODENJU**

Pri opredelitvah vseh treh inteligentnosti ter njihovi celoviti analizi v okviru raziskave sem ugotovila, da so njihovi koncepti precej "ohlapni", kar pomeni, da niso dovolj striktno opredeljeni. Spretnosti čustvene in duhovne inteligentnosti se med sabo v veliki meri povezujejo (sočutje in samozavedanje sta veščini tako čustvene kot duhovne inteligentnosti ipd.) in jih je težko med seboj ločiti. Prav tako je težko meriti celovito inteligentnost vodje, saj ne moremo natančno določiti, v kolikšni meri je vodja samozavesten, na kateri stopnji se nahaja njegova osebna rast, v kolikšni meri je vodja analitičen, in to primerjati s tistimi stopnjami spretnosti, ki naj bi opredeljevale uspešnega vodjo. Vodenje je celovit pojav, prav tako tudi osebnost vodje, zato lahko vsak posamezni koncept inteligentnosti le *prispeva* k uspešnosti vodenja, ni pa zadosten za uspešno vodenje. Vse tri inteligentnosti se med sabo dopolnjujejo in zato lahko z njihovo dosledno uporabo v večji meri pripomorejo k uspešnem delovanju vodje, a še vedno obstaja zaradi premajhne doslednosti pri definicijah spretnosti posameznih inteligentnosti dvom, da se bo vodja z dognanji gurujev pravilno poistovetil in s tem prispeval k uspešnosti vodenja.

V zadnjem desetletju so predvsem ameriški guruji izdali množico knjig o načinih uspešnega vodenja, ki večinoma temeljijo na spretnostih čustvene inteligentnosti (tu se je še posebej izkazal Goleman) in duhovne inteligentnosti, ki je v knjigah različno poimenovana. Covey je dobo prodajanje knjig na področju veščin inteligentnosti nadgradil še z ustanovitvijo organizacije, imenovane Covey Leadership Center, kjer se izobražujejo uspešni direktorji, politiki in državni uradniki. Prav tako kot posamezniki, so tudi nekatera velika podjetja pričela tržiti nove načine vodenja, saj so ugotovila, da lahko s trženjem "novih storitev" pridobijo na ugledu podjetja in tako še bolje izkoriščajo svoje konkurenčne prednosti. S tem pa so dognanja gurujev obrnili v smer prodajanja informacij in nov vir zaslužka, zato se Micklethwait in Wooldridge (2000) sprašujeta, ali so guruji managementa resnično modreci ali le "šarlatani", ki izrabljajo nekatera psihološka znanja v namene ustvarjanja večje dodane vrednosti podjetja. Poleg tega predstavljajo njihove ugotovitve le povzetek znanstvenih raziskovanj teoretikov psihologije, apliciranih na vodenje v okviru poslovnih znanosti in ne prikazujejo izrazitih novosti v okviru vodenja.

Pri seznanjanju z novejšimi načini vodenja me je zmotilo tudi dejstvo, da nekateri guruji pravzaprav sploh ne vedo, kaj naj bi njihova dognanja pomenila v širšem pogledu družbe, hkrati pa delujejo v poslovnem svetu ravno v nasprotju z njimi. Ena izmed takšnih nasprotij je spretnost samozavedanja. V primeru, da vodja pri sebi popolno izoblikuje in uporablja to spretnost, torej

se zaveda samega sebe, svojega bitja, čustev, delovanja v družbi, lahko ugotovi, da je njegovo delo v podjetju (torej usmerjanje ljudi k ciljem podjetja) pravzaprav manipuliranje z zaposlenimi (in z njihovimi čustvi) za doseg nekaterih ciljev (predvsem dobička) podjetja. Vendar pa mu je sedaj z izobraževanjem na "meditativnih" seminarjih dovoljeno to zavestno početi, kar pomeni, da lahko s svojim ravnanjem krši etična načela. Poleg tega se vodja kljub samozavedanju ne zmeni dovolj za izdelke podjetja, ki niso popolnoma v skladu z etičnimi načeli družbe, niti za oglase, s katerimi se podjetje predstavlja v javnosti. Z njimi lahko namreč posredno vpliva na nepotrebne vrednote najstniških deklet, na drugi strani lahko zaradi poželjivih pogledov na mlada dekleta iz oglasov povzroča nevšečnosti v prometu in podobno. Nekateri vodje se ne zavedajo, kaj lahko s pomočjo usmerjanja ljudi k "učinkovitemu delovanju" in tekmi za dobiček povzročijo celotni svetovni družbi, gurujji vodenja pa jih v tem morda le še podpirajo. Strinjam se, da lahko novi načini veliko pripomorejo k uspešnosti posameznikov, k osebni rasti vodij in boljšim medčloveškim odnosom, vendar je pomembno, da pričnejo ne le nekateri, ampak večina vodij razmišljati o etičnem poslovanju podjetij na vseh področjih njegovega delovanja in z vsemi priučenimi spretnostmi nenazadnje prispevati k boljšim socialnim razmeram v globalni družbi. Vprašanje je le, ali bi lahko potem sedanji poslovni sistem sploh obstajal, vendar je takšno razpravljanje za diplomsko delo preobširno, zato zaključujem z ugotovitvijo, da je sedanje znanje gurujev nekoliko ohlapno in "v zraku", zato bi ga bilo potrebno znanstveno raziskati in nadgraditi v okviru socialne in politične problematike svetovne družbe.

## 6. SKLEP

V diplomskem delu sem obravnavala vzročno povezavo med uspešnim vodenjem in osebnostnimi značilnostmi posameznih vodij. Skušala sem prikazati, da biti uspešen vodja v današnji poslovni družbi ne pomeni le stremeti k visokemu dobičku, ampak je nujno, da vodja v podjetju z več različnimi spretnostmi ustvarja dobre medsebojne odnose med zaposlenimi in s tem ohranja ugodno organizacijsko klimo v podjetju. Sproščeno vzdušje je za zaposlene najpomembnejši dejavnik pri delu in od vodij je odvisno, kako ga ustvarjajo.

Osebnost posameznika je zelo kompleksen pojem, za znanstvenike življenjsko delo, zato sem se v diplomskem delu le dotaknila osebnosti vodje, ki sem ga obravnavala s treh vidikov možganskih funkcij, in sicer z vidika razumske, čustvene in duhovne inteligentnosti. Čeprav gurujji vedno bolj poudarjajo pomembnost zadnjih dveh, je v praksi zelo cenjena tudi razumska inteligentnost, saj predstavljajo odločitve s pomočjo logično-matematičnih in analitičnih spretnosti več kot polovico (po mnenjih nekaterih vodij celo 80 odstotkov) vseh odločitev. Vodje so v veliki meri priučeni teh spretnosti, kar jim pomaga ohraniti objektivni pogled v delo podrejenih in v doseganje ciljev podjetja. Vodja ima namreč dvojno nalogo v podjetju, in sicer prva kaže na njegovo usmerjenost k učinkovitem delegiranju nalog med zaposlene, ki so potrebne za doseganje dodeljenih ciljev podjetja. Zato je dobro, da zavzema njegov inteligenčni količnik visoko vrednost, kar pomeni, da njegova osebnost v večji meri izraža sposobnosti analitičnega mišljenja. Druga naloga vodje se kaže v usmerjenosti k medosebnim odnosom, pri čemer uporablja tako spretnosti čustvene kot tudi nekatere spretnosti duhovne inteligentnosti.

Čustvena in duhovna inteligentnost se pri opravljanju nalog vodje v podjetju zelo prepletata, zato ju je težko razmejiti. Vodje se v veliki meri zavedajo pomembnosti medosebnih odnosov v podjetju, zato se na tem področju tudi sami izobražujejo. Njihov osebni razvoj jim pripomore k boljšem razumevanju soljudi, vživljanju v njihova čustva ter pričakovanja. Z osebnimi razgovori dosežajo večje razumevanje med zaposlenimi in vodjo in tako vzpostavljajo boljšo komunikacijo ter bolj sproščeno vzdušje. Pri tem jim pomaga tudi spretnost intuicije, s pomočjo katere lahko hitreje prepoznajo in rešujejo probleme.

V zadnjem desetletju lahko v družbi zaznamo velike spremembe. Konkurenčnost podjetij je zelo velika, zato le-ta za svojo uveljavljenost v socialnem okolju ne pristajajo več na mehansko doseganje ciljev, ampak se vračajo na osnovno celico v podjetju, na človeka. Temu pripisujejo največjo vrednost, saj lahko z velikim zadovoljstvom posameznika in njegovo popolno pripadnostjo k delu dosežajo veliko boljše rezultate kot z negativno naravnostjo zaposlenih. Vodje so tisti ljudje v podjetju, ki lahko ustvarjajo ljubeče in bolj sproščeno vzdušje med zaposlenimi, zato je pomembno, da se v okviru svojega področja veliko izobražujejo tudi o psihologiji človeka in njegovih zmožnostih. Z zavedanjem svoje osebnosti lahko spoznajo, kako posameznik v praksi deluje, s čimer lahko dobijo vpogled v celotno sliko delovanja podjetja. Da bi to izboljšali, morajo prvi "prehoditi most", torej ne le govoriti, ampak delovati na način čimbolj uspešnega vodje, kateremu zaposleni sledijo. Vodji lahko prinaša veliko zadovoljstvo tudi opazovati svoje zaposlene, kako osebno rastejo (morda celo večje kot dosežati visok dobiček v podjetju). To je dobro izraženo v naslednji pesmi: "Od tebe prejemam in tebi dajem, skupaj si deliva, da lahko oba živiva." (Borysenko, 1997, str. 188)

Kljub množici novejših, k človeku usmerjenih načinov vodenja, pa teh še vedno ne gre posploševati. Nove definicije vodenja so še vedno ohlapne, zato je na tem področju potrebnih še veliko raziskav.

## LITERATURA

1. Bernik Jurij: Management in vodenje. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 146 str.
2. Bernik Jurij: Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 105 str.
3. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
4. Brajša Pavao: Vodenje kot medosebni proces. Ljubljana: Center za samoupravno normativno dejavnost pri DDU Univerzum, 1983. 242 str.
5. Borysenko Joan: Čudežna preobrazba. Ljubljana: Ganeš, 1997. 211 str.
6. Covey R. Stephen: Načela uspešnega vodenja. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2000. 275 str.
7. Gardner Howard: Razsežnosti uma. Ljubljana: Tangram, 1995. 429 str.
8. Goleman Daniel: Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001. 347 str.
9. Goleman Daniel, Richard Boyatzis, Annie Mckee: Prvinsko vodenje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2002. 267 str.
10. Hughes L. Richard, Ginnett C. Robert, Curphy J. Gordon: Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. Singapore, 1999. Str. 199-284.
11. Južnič Stane: Identiteta. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1993. Str. 106-138
12. Klemenčič Damjana: Poslovanje s čustveno inteligentnostjo. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 49 str.
13. Kovač Bogomir: Poslovna mitologija. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. Str. 175-240.
14. Kyle T. David: Štiri moči voditeljstva. Ljubljana: Amalietti & Amalietti, 2000. 236 str.
15. Lang Albert Philip: Inteligenčni kvocient. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1990. 227 str.
16. Lipičnik Bogdan: Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993. Str. 73-105.
17. Lundin C. Stephen, Paul Harry, Christensen John: Filozofija po ribje. Ljubljana: Tuma, 2002. 113 str.

18. Maxwell C. John: Postanite voditelj. B.k. Network Twentyone, 1999. 205 str.
19. Mead George Herbert: Um, sebstvo, družba. Ljubljana: Krtina, 1997. Str. 50-65.
20. Micklethwait John, Wooldridge Adrian: Guruji managementa: Modreci ali šarlatani. Radovljica: Didakta, 2000. 379 str.
21. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 286 str.
22. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana Nuša: Poslovno komuniciranje. Založba obzorja Maribor, 1998. 505 str.
23. Možina Stane: Učeča se organizacija – učeči se management. V knjigi Možina et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. Str.12-45.
24. Možina Stane: Vodja in vodenje. V knjigi Možina et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. Str. 498-537.
25. Musek Janek: Znanstvena podoba osebnosti. Ljubljana: Educy, 1993. Str. 240-313.
26. Musek Janek, Pečjak Vid: Psihologija. Ljubljana: Educy, 1996. Str. 59-280.
27. Rot Nikola: Psihologija osebnosti. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1968. 268 str.
28. Simmons Steve, Simmons C. John: Merjenje čustvene inteligence. Ljubljana: Mladinska Knjiga, 2000. 222 str.
29. Sprenger K. Reinhard: Načelo samoodgovornosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 220 str.
30. Sternberg J. Robert: Uspješna inteligencija: kako praktična i kreativna inteligencija određuju uspeh u životu. Zagreb: Barka, 1999. 323 str.
31. Šter Tatjana: Transformacijsko vodenje ter njegova vloga v malih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 83 str.
32. Terpin Milan: Scenarij zmagovalnega managerja. V knjigi Adizes Ichak et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panta Rhei-Sineza, 1996. Str.193-374.
33. Tort Michel, Inteligenčni kvocient. Ljubljana: Delavska enotnost, 1984. 157 str.
34. Trojnar Franjo: Moč osebne rasti. Maribor: Franjo Trojnar, 2002. 218 str.
35. Vaughan Frances: What is spiritual intelligence? Journal of Humanistic Psychology, San Francisco, 42 (2002), 2, str. 16-23.  
[URL:<http://www.francesvaughan.com/work1.htm>], 25.3.2004.
36. Velika ilustrirana enciklopedija: Človeško telo. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1985. 199 str.



37. Wilks Frances: Inteligentna čustva. Kranj: Ganeš, 2001. 225 str.
38. Zohar Danah, Marshall Ian: Duhovna inteligenca. Tržič: Učila, 2000. 284 str.
39. Zupan Nada, Kaše Robert: Organizacija podjetja. Zapiski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta 2003. Str. 83-100.

## **VIRI**

1. Anketa o vedenjskih značilnostih vodij v podjetju Časnik Finance, d.o.o., 30.4.2004.
2. Anžur Andreja, vodja oglasnega trženja v podjetju Časnik Finance, d.o.o., globinski intervju, 21.4.2004.
3. Buh Gorazd, vodja trženja naklade v podjetju Časnik Finance, d.o.o., globinski intervju, 21.4.2004.
4. Cepuš Andreja, vodja telemarketinga v podjetju Časnik Finance, d.o.o., globinski intervju, 22.4.2004.
5. Giacomelli Jurij, direktor podjetja Časnik Finance, d.o.o., globinski intervju, 23.4.2004.
6. Hrastnik Rok, vodja oddelka za internet v podjetju Časnik Finance, d.o.o., globinski intervju, 22.4.2004.
7. Jevšnik Saša, vodja oddelka za poslovne dogodke v podjetju Časnik Finance, d.o.o., globinski intervju, 21.4.2004.
8. Kač Tina, vodja strateško projektnega oddelka v podjetju Časnik Finance, d.o.o., globinski intervju, 22.4.2004.
9. Šegula Borut, vodja oddelka za agente v podjetju Časnik Finance, d.o.o., globinski intervju, 23.4.2004.

# PRILOGE

## KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Opis raziskave.....	1
1. Cilj raziskave.....	1
2. Načrt raziskave.....	1
2.1. Viri podatkov .....	1
2.2. Raziskovalne metode .....	1
2.3. Raziskovalni instrumenti .....	2
3. Zbiranje podatkov .....	3
3.1. Intervjuvanje .....	3
3.2. Anketiranje.....	4
4. Analiza podatkov .....	4
4.1. Analiza intervjujev.....	4
4.2. Analiza anket .....	5
PRILOGA 2: Opomnik za intervju .....	6
PRILOGA 3: Anketni vprašalnik .....	8
PRILOGA 4: Tabele.....	10
1. Tabele na osnovi vedenjskih značilnosti vodij.....	10
2. Tabele zadovoljstva zaposlenih pri delu .....	12
PRILOGA 5: Organizacijska struktura podjetja Časnik Finance, d.o.o., in hierarhične ravni vodij.....	15

# **PRILOGA 1: Opis raziskave**

## **1. Cilj raziskave**

Cilj raziskave je bil ugotoviti, ali se vodje zavedajo potrebe po novih načinih vodenja na podlagi razumske, čustvene in duhovne inteligentnosti, in ali uspešno uporabljajo te spretnosti tudi v praksi. S pomočjo raziskave sem skušala ugotoviti množico osebnostnih lastnosti, ki naj bi jih vseboval uspešni vodja v podjetju, dejansko upoštevanje le-teh pri vodenju in njihove vplive na sodelavce.

Zanimalo me je predvsem:

1. katere osebnostne lastnosti na podlagi razumske/čustvene/duhovne inteligentnosti vsebujejo vodje po njihovem mnenju,
2. pri katerih nalogah vodenja uporabljajo te lastnosti,
3. v kolikšni meri vodje resnično uporabljajo spretnosti razumske/čustvene/duhovne inteligentnosti pri vodenju,
4. kako vplivajo vedenjske značilnosti vodij na motivacijo zaposlenih, na njihovo zaupljivost, osebni razvoj in uresničevanje osebnih ciljev v zvezi z delom,
5. ali vplivajo osebnostne lastnosti vodij na podlagi razumske/čustvene/duhovne inteligentnosti na vzdušje v podjetju,
6. na katerem mestu glede na pomembnost dejavnikov pri delu predstavlja zaposlenim osebnost vodje.

## **2. Načrt raziskave**

### **2.1. Viri podatkov**

Na podlagi študija literature in virov, ki so navedeni v poglavjih 6 in 7, sem pridobila sekundarne podatke, z raziskavo v podjetju Časnik Finance, d.o.o. pa sem si zagotovila primarne podatke.

### **2.2. Raziskovalne metode**

Raziskavo sem zaradi ugotavljanja dejanskega stanja osebnostnih značilnosti vodje pri vodenju opravljala v dveh delih, in sicer uporabila sem tako kvalitativno kot kvantitativno raziskovanje. S tem sem se izognila napakam pri zajemanju, torej pristranskosti zaradi vpliva spraševalca in njegovih vrednot, ter morebitne neiskrenosti pri odgovorih intervjuvancev. S prvim sem ugotavljala zavedanje vodij o njihovih spretnostih razumske, čustvene in duhovne inteligentnosti ter njihov pogled na nivo uporabe le-teh pri vodenju, z drugim pa sem

ugotavljala dejanske vedenjske značilnosti vodij na podlagi treh inteligentnosti ter njihov vpliv na motivacijo, zaupanje, osebni razvoj ter uresničevanje osebnih ciljev zaposlenih. Kvalitativno raziskovanje je vključevalo študij literature in virov sekundarnih podatkov ter osebno spraševanje oz. globinske intervjuje vodij v podjetju Časnik Finance, d.o.o., kvantitativna raziskava pa je obsegala študij literature in virov sekundarnih podatkov, pridobljene primarne podatke na podlagi kvalitativnega raziskovanja ter anketiranje zaposlenih v podjetju Časnik Finance, d.o.o.

Pri raziskavi so se pokazale omejitve zaradi različnega in ponekod zelo majhnega števila zaposlenih po posameznih oddelkih, zaradi katerih s strani zaposlenih nisem mogla ugotavljati vedenjskih značilnosti vsakega vodje posebej in jih med sabo primerjati. Anketirani so sicer ocenjevali značilnosti svojega neposrednega vodje, sama pa sem analizirala odgovore vseh anketiranih (torej mnenja različnih anketiranih o različnih vodjih) skupaj, kar je bilo možno, saj so bili odgovori vodij v intervjujih med sabo zelo podobni, kar kaže na njihovo usklajenost pri vodenju.

### **2.3. Raziskovalni instrumenti**

Pri raziskavi sem uporabila dva raziskovalna instrumenta, in sicer polstrukturiran vprašalnik z odkritim namenom ter strukturiran vprašalnik z odkritim namenom (anketa).

Polstrukturiran vprašalnik z odkritim namenom sem uporabila pri metodi osebnega spraševanja oz. globinskih intervjujev, saj je vprašanim omogočil dovolj prostosti pri izražanju mnenj in pogledov na obravnavane teme pri odgovorih, sama pa sem še vedno lahko s pomočjo opomnika (glej Prilogo 2) ter dodatnih podvprašanj (ko so bili odgovori nepopolni) nadzirala vsebino intervjujev, kar mi je omogočalo celovito razpravo o obravnavanih temah. Struktura intervjuja je bila za vse vprašane enaka. Obsegal je 25 glavnih vprašanj, ki so bila razvrščena v okviru petih obravnavanih področij. V prvem delu so bili vodje povprašani o pomembnosti osebnosti za vodenje, vplivih nanjo ter o njihovih lastnih osebnostnih značilnostih pri vodenju. V nadaljevanju smo se dotaknili spretnosti vodij na podlagi razumske inteligentnosti, njihovega zavedanja spretnosti čustvene ter duhovne inteligentnosti in uporabo le-teh pri njihovem vodenju. V okviru zadnje obravnavane tematike so vprašani opredeljevali vzdušje v podjetju. Vprašanja so bila postavljena na način, ki vprašanim ni vsiljeval mojih pogledov na obravnavano tematiko, ampak so ti lahko izražali lastne poglede in mnenja.

Strukturiran vprašalnik z odkritim namenom sem uporabila pri metodi anketiranja zaposlenih, saj mi je zaradi številčnejšega vzorca vprašanih omogočil enostavnejši pregled podatkov, anketirani pa niso porabili veliko časa za odgovarjanje. Vprašalnik sem poleg pomoči sekundarnih podatkov študija literature in virov sestavila predvsem glede na odgovore vodij v sklopu obravnavanih tematik. Vprašalnik sem sestavila tako, da bi ustrezal zahtevam jasnosti vprašanj, ustreznemu razporedu vprašanj in njegovemu ustreznemu obsegu. Skušala sem sestaviti enostavna in nedvoumna vprašanja, saj ta zmanjšujejo možnost njihovega

neizpolnjevanja. Vprašalnik sestavljajo vprašanja zaprtega tipa, kar omogoča lažje izpolnjevanje ter obdelavo podatkov. Vprašalnik sem razdelila na dva dela, v prvem sem raziskovala, v kolikšni meri vplivajo različni dejavniki na zadovoljstvo pri delu in kakšne so dejanske razmere teh dejavnikov pri delu. S tem sem skušala ugotoviti, kaj omogoča zaposlenim največje zadovoljstvo pri delu, na katerem mestu po pomembnosti se pri tem nahaja osebnost vodje in kakšne so dejanske razmere teh dejavnikov v podjetju. Zaradi večje preglednosti in lažje primerjave so na levi strani vprašani ocenjevali na skrajno levi strani vpliv dejavnika na zadovoljstvo pri delu, na skrajno desni strani pa dejanske razmere dejavnika pri delu. Sodo šeststopenjsko ocenjevalno lestvico sem izbrala zaradi mnenja nekaterih teoretikov (med njimi sicer potekajo množične razprave o primernosti lihe oz. sode lestvice pri ocenjevanju), da anketirani do neke trditve ne morejo biti indiferentni, kar pooseblja liha ocenjevalna lestvica s sredinsko "indiferentno" oceno. Anketirani so po pomembnosti razvrščali petnajst dejavnikov, ki vplivajo na njihovo delo, torej s pomočjo šeststopenjske lestvice, kjer ocena 1 pomeni, da dejavnik sploh ne vpliva na zadovoljstvo pri delu, ocena 6 pa, da dejavnik popolnoma vpliva na zadovoljstvo pri delu, dejanske razmere dejavnikov pri delu pa so prav tako ocenjevali s šeststopenjsko lestvico, vendar pa pri tej 1 pomeni, da dejavnika pri delu sploh ni, 6 pa pomeni, da je dejavnik pri delu popolnoma prisoten. V drugem delu vprašalnika sem raziskovala, kakšne so dejanske vedenjske značilnosti vodij, kot jih vidijo zaposleni. Vedenjske značilnosti vodij sem razdelila na štiri sklope, in sicer značilnosti na podlagi razumske, čustvene in duhovne inteligentnosti, ter vpliv vodij na motivacijo, zaupljivost, osebni razvoj ter uresničevanje osebnih ciljev podrejenih. Zaradi tega, ker sem skušala prikriti sam namen vprašanj, sem vprašanja postavljala izmenoma, torej jih nisem razdeljevala po sklopih. Pri tem delu vprašalnika sem ponovno uporabila šeststopenjsko ocenjevalno lestvico, kjer so anketirani ocenjevali njihovo strinjanje s trditvami (1 pomeni sploh se ne strinjam, 6 pomeni popolnoma se strinjam). Skušala sem tudi upoštevati primeren obseg teh trditev, ki naj bi bil dovolj dolg, da bi vseboval potrebna vprašanja za pridobitev odgovorov na ciljna vprašanja, kljub temu pa ne preobsežen, da bi zahteval preveč časa in napora sodelujočih.

### **3. Zbiranje podatkov**

#### **3.1. Intervjuvanje**

Intervjuje sem opravila v aprilu 2004. Zaradi večje razumljivosti vprašanj in zahteve po primerni dolžini intervjuja sem najprej naredila dva preizkusna intervjuja, v katerih sem te lastnosti tudi preverjala. Po prvem preizkusnem intervjuju sem zaradi prevelikega obsega intervjuja in zaradi tega prevelike porabe časa vsebinsko strnila nekaj vprašanj v opomniku, po drugem pa sem dodala nekaj popravkov vprašanjem, da so bila ta bolj razumljiva. Uvodoma sem vprašanim pojasnila namen raziskave in pomembnost njihovega sodelovanja za moje diplomsko delo ter se že vnaprej zahvalila za njihovo sodelovanje. Njihove odgovore sem po njihovi privolitvi posnela na magnetofonski trak, saj sem s tem izločila morebitne napake pri nepopolnem zapisovanju njihovih odgovorov. Intervjuje sem pri vseh vprašanih

opravljala v pisarnah ali v sejnih sobah, kjer ni bilo zunanjih motenj. Najprej sem intervjuvance spraševala na splošno o osebnostnih značilnostih vodje, v osrednjem delu smo prešli na podrobna vprašanja o njihovih spretnostih razumske, čustvene in duhovne inteligentnosti, zaključili pa smo z mnenji o vzdušju v podjetju. Vseskozi med intervjujem sem skušala držati rdečo nit pogovora, zato sem vprašane ob "skoku čez dovoljeno mejo" s podvprašanji popeljala nazaj k obravnavani tematiki. Intervju sem zaključila z vljudno zahvalo za sodelovanje. Po intervjujih sem z magnetofonskih trakov dobesedno prepisovala odgovore vprašanih, saj je pri odgovorih intervjuvanega pomemben tudi njegov način ter organiziranost govora. S tem sem si zagotovila boljši pregled podatkov, ki sem jih analizirala.

### **3.2. Anketiranje**

Pred izvajanjem anketiranja sem opravila dve preizkusni anketi, s katerima sem preverjala razumljivost in obseg vprašanj, na podlagi teh pa sem naredila še nekaj popravkov za večjo razumljivost trditev v vprašalniku. Anketiranje je potekalo konec aprila 2004, med delovnim časom, in sicer od devete ure zjutraj pa do tretje ure popoldan. Anketiranim sem vljudno pristopila ter jim po posameznih oddelkih skupno pojasnila namen in pomembnost njihovega sodelovanja. Podrobno sem jim pojasnila način izpolnjevanja vprašalnika, hkrati pa sem bila med njegovim izpolnjevanjem ves čas prisotna, v primeru morebitnega nerazumevanja vprašanj. Kljub temu se je pri analizi podatkov pokazalo, da nekateri anketirani niso izpolnili vseh vprašanj. Izpolnjen vprašalnik so anketirani zložili v kuverto in jo oddali meni, s čimer so lahko dobili občutek anonimnosti ankete. Izmed 41 potencialnih anketirancev je bilo izpolnjenih in oddanih 36 anket (88%). Pet oseb ni bilo anketiranih, tri zaradi bolniške odsotnosti, dve osebi pa pri anketi nista hoteli sodelovati. Zaradi ranga velikosti (36 anket) so ugotovljeni podatki le približni in ne gotovi, vendar te pomanjkljivosti odpravlja dvojna (kvalitativna kot kvantitativna) raziskava, s katerima lahko dobimo celovit vpogled v dejansko sliko značilnosti vodij. Po končanem anketiranju sem se vsem sodelujočim vljudno zahvalila za sodelovanje.

## **4. Analiza podatkov**

### **4.1. Analiza intervjujev**

Analiza kvalitativnih podatkov ni vsebovala statističnih metod, saj obširna besedna mnenja, poglede in stališča vodij ne gre obdelovati po običajnih statističnih metodah. Iz široke palete besed pri odgovorih vodij sem vzela tiste, ki so mi pri raziskavi najbolj pomagali in prikazali bistvene značilnosti uspešnega vodje v podjetju. Pri tem sem si pomagala z oblikovanjem tabele, pri čemer sem v vrstice vnašala odgovore posameznega vodje na bistvena vprašanja, prikazana v stolpcih. S tem sem dobila enostavnejši pregled odgovorov na posamezna vprašanja iz opomnika. Tabela in prepisani intervjuji so mi po privolitvi intervjuvancev omogočili prikaz nekaterih mnenj posameznikov ter enostavnejšo primerjavo s podatki iz

kvantitativnega dela raziskave. Podatke sem prikazala v okviru posameznih poglavij razumske, čustvene in duhovne inteligentnosti, v vsakem poglavju sem dodala točko, ki opisuje celovito analizo raziskave glede na obravnavano tematiko.

## **4.2. Analiza anket**

Pri kvantitativni raziskavi sem uporabljala osnovne statistične metode, s katerimi sem pridobila tiste podatke, ki so mi pomagali pri raziskavi. Na podlagi frekvenčne porazdelitve sem upoštevala izračunano aritmetično sredino, s katero sem pridobila povprečno oceno dejanskih vedenjskih značilnosti vodij. Zaradi napak nezajemanja podatkov (vsi vprašalniki niso bili popolnoma izpolnjeni) modusa (to je tista vrednost spremenljivke, ki jo ima največ opazovanih enot) pri raziskavi nisem upoštevala, saj bi v nasprotnem primeru lahko prišlo do nepravilnosti pri frekvenčnih porazdelitvah posameznih ocen odgovorov. S pomočjo aritmetične sredine sem pridobila le povprečno mnenje anketiranih o vedenjskih značilnostih vodij, ne pa tudi usklajenosti med njihovimi mnenji. To sem ugotavljala s standardnim odklonom in koeficientom variacije. Prvi je absolutna mera variabilnosti, drugi pa predstavlja relativno mero variabilnosti, določa delež standardnega odklona v aritmetični sredini (glej obrazce v Prilogi 4). Visoke vrednosti omenjenih koeficientov (standardni odklon nad 1 in koeficient variacije nad 0,20) so pri nekaterih odgovorih kazale na veliko neusklajenost med mnenji anketiranih, kar je pomenilo, da nisem mogla z gotovostjo upoštevati njihovega povprečnega mnenja. Pri drugem delu vprašalnika sem uporabila tudi metodo korelacije oz. stopnje povezanosti med spremenljivkami z izračunavanjem Pearsonovega koeficienta korelacije. Statistično značilnost izračunanega koeficienta korelacije sem testirala pri stopnjah zaupanja 0,05 in 0,01. V primeru, da vrednost koeficienta ni bila statistično značilna, nisem mogla ugotavljati povezave med trditvami. Z metodo korelacije sem skušala ugotoviti vplive vedenjskih značilnosti vodij na podlagi razumske, čustvene in duhovne inteligentnosti na motivacijo, zaupljivost, osebni razvoj podrejenih in uresničevanje njihovih osebnih ciljev v zvezi z delom. Tako sem na podlagi izračunanih korelacijskih koeficientov ugotavljala smer in velikost povezanosti med trditvami. Podatke sem prikazala v obliki tabel in grafov v okviru posameznih poglavij obravnavanih tematik.

## **PRILOGA 2: Opomnik za intervju**

### **1. Osebnost in vodenje**

- 1.1. Ali menite, da je osebnost človeka pomembna pri vodenju? Prosim vas, če lahko z oceno od 1 do 10 (1-nepomembna, 10- zelo pomembna) opredelite, kako pomembna je le-ta pri vodenju?
- 1.2. Kaj vse po vašem mnenju vpliva na osebnost posameznika?
- 1.3. Kakšne osebnostne lastnosti imate vi kot vodja in kako jih v podjetju uporabljate? Prosim vas, če jih lahko ponazorite s konkretnimi primeri.

### **2. Inteligenčni količnik (IQ)**

- 2.1. Kdaj (pri katerih nalogah) in kako kot vodja uporabljate spretnosti na podlagi IQ-ja?
- 2.2. Prosim vas, če lahko z ocenami od 1 do 10 opredelite, v kolikšni meri uporabljate razumske spretnosti (1- sploh ne uporabljam, 10-uporabljam le spretnosti na podlagi inteligenčnega količnika).
- 2.3. Katere so po vašem mnenju najpomembnejše razumske spretnosti vodje (spretnost jasnega verbalnega izražanja, analitično mišljenje, logično-matematična povezava, pisne sposobnosti, računanje)? Ali menite, da se pomembnost teh sposobnosti razlikuje glede na položaj, ki ga ima vodja v podjetju (vodja podjetja, vodja na srednjem in nižjem položaju)?
- 2.4. Ali zaposleni popolnoma razumejo, katere so njihove odgovornosti pri delu in ali je to razumevanje enako vašemu?
- 2.5. Ali lahko rečete, da je lahko vodja, ki deluje izključno na podlagi razumskih spretnosti, tudi uspešni vodja?

### **3. Čustvena inteligentnost**

- 3.1. Ste že slišali za pojem čustvena inteligentnost? V kolikšni meri je po vašem mnenju ta pomembna pri vodenju?
- 3.2. Kako po vašem mnenju zavedanje in prepoznavanje vaših čustev pogojuje razumevanje čustev vaših sodelavcev?
- 3.3. Kako in v kolikšni meri na delovnem mestu obvladujete svoja čustva? Kako se spopadate s stresom pri delu? Kako to vpliva na zaposlene?
- 3.4. Koliko časa dnevno kot vodja posvečate svojim delavcem? Ali poznate njihove cilje, želje, motive, osebno življenje? Se vživljate v njihova čustva? Kako svoje zaposlene spodbujate k njihovi osebni rasti?



- 3.5. Ali kot vodja neprestano težite k svojem osebnem razvoju (svojim ciljem, željam, osebnim izzivom)? Ste prilagodili svoje osebne cilje ciljem podjetja?
- 3.6. Na kakšen način vzpostavljate zaupanje med sodelavci in vami? Prosim vas, če mi lahko pojasnite, katere vaše osebne lastnosti pripomorejo k večjemu zaupanju med zaposlenimi.
- 3.7. Ali je v vašem oddelku med sodelavci prisotna neiskrenost, nevoščljivost, hinavščina? Če da, kako te konflikte rešujete?
- 3.8. Kako kot vodja motivirate svoje zaposlene k delu? Ali ima vaša osebnost velik vpliv pri tem?
- 3.9. Kakšen vodstveni slog se vam zdi v podjetju najprimernejši? Prosim vas, če lahko opišete njegove lastnosti.

#### **4. Duhovna inteligentnost**

- 4.1. Ali poznate pojem duhovna inteligentnost?
- 4.2. Kako pomaga vodji intuicija pri opravljanju dela in pri medosebnih odnosih?
- 4.3. Se vam zdi pomembneje slediti svojim notranjim občutkom ali analitično rešiti problem oz. sprejeti odločitev?
- 4.4. Kakšen pomen ima delovno mesto vodje v podjetju?
- 4.5. Ali menite, da je duhovnost pri vodenju le modna muha ali gre za resnično potrebo po drugih (ne le razumskih in čustvenih) spretnostih vodje?
- 4.6. Se vam zdi pomembno, da zaposlene sprašujete, kakšen vodja ste? Jih upoštevate in se želite spremeniti?

#### **5. Vzdušje v podjetju**

- 5.1. Kako bi opredelili vzdušje v podjetju?
- 5.2. Prosim, če lahko z ocenami od 1 do 10 (1-popolnoma nezadovoljen, 10-popolnoma zadovoljen) opredelite zadovoljstvo vaših podrejenih pri delu.
- 5.3. Se vam zdi podjetje po vaših merilih uspešno? Koliko k temu pripomorejo vodje in njihove osebne lastnosti?
- 5.4. Prosim vas, če želite, odgovorite na naslednje vprašanje. Kakšen bi bil odziv podrejenih, če bi se vi kot vodja priučili za 10 odstotkov več spretnosti na podlagi razumske, čustvene in duhovne inteligentnosti?

## PRILOGA 3: Anketni vprašalnik

### ANKETA O VEDENJSKIH ZNAČILNOSTIH VODIJ

Sem Tjaša Cepuš, absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pripravljam diplomo o osebnostnih značilnostih uspešnega vodje, pri kateri potrebujem Vašo pomoč. S to anketo želim namreč preučiti Vaše mnenje glede pomembnosti posameznih vedenjskih lastnosti vodje pri opravljanju nalog vodenja. Izpolnjevanje ankete Vam ne bo vzelo veliko časa, meni pa bo pripomoglo k uspešnosti nadaljnega dela.

Anketa je sestavljena iz dveh glavnih sklopov vprašanj, na katera ni **NITI PRAVILNIH NITI NAPAČNIH ODGOVOROV**. Na začetku vsakega sklopa vprašanj je zapisano, kaj pomeni šest stopenjska lestvica ocen, ki jih obkrožate. Odgovarjate popolnoma **ANONIMNO**, zato Vas prosim, če lahko **ISKRENO IZRAZITE SVOJE MNENJE**. Podatki bodo predstavljeni **ZGOLJ V AGREGATNI OBLIKI**.

Vaše mnenje mi bo v veliko pomoč pri pisanju diplomskega dela.

### **ISKRENO SE ZAHVALJUJEM ZA VAŠE SODELOVANJE.**

#### A. ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Vprašalnik je v prvem sklopu razdeljen na dva dela. Vsak dejavnik ocenjujete dvakrat. V levem stolpcu ocenjujete dejavnike, ki po Vašem mnenju najbolj vplivajo na Vaše zadovoljstvo pri delu. Dejavnike obkrožate z ocenami od 1 do 6, kjer 1 = pomeni **sploh ne vpliva**, 6 = pomeni **popolnoma vpliva**. V desnem stolpcu obkrožate dejanske razmere pri Vašem delu. Pri obkroževanju uporabite šest stopenjsko lestvico, kjer 1 = pomeni **sploh nimam**, 6 = pomeni **popolnoma imam**.

Kaj najbolj vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu?							Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu							Kakšni so po vašem mnenju dejanski pogoji in razmere pri vašem delu?					
sploh ne vpliva			popolnoma vpliva					sploh nimam			popolnoma imam								
1	2	3	4	5	6	1		2	3	4	5	6							
1	2	3	4	5	6	Zanimivo delo	1	2	3	4	5	6							
1	2	3	4	5	6	Svoboda in samostojnost pri delu, možnost uvajanja sprememb	1	2	3	4	5	6							
1	2	3	4	5	6	Soodločanje pri delu in poslovanju podjetja	1	2	3	4	5	6							
1	2	3	4	5	6	Dobre možnosti strokovnega razvoja, izobraževanja, nagrajevanja	1	2	3	4	5	6							
1	2	3	4	5	6	Opremljenost s sredstvi za delo	1	2	3	4	5	6							
1	2	3	4	5	6	Dober neposredni vodja (dobri odnosi z nadrejenimi)	1	2	3	4	5	6							
1	2	3	4	5	6	Osebnost vodje (karakterne in vedenjske lastnosti vodje)	1	2	3	4	5	6							
1	2	3	4	5	6	Možnost osebne rasti (z opravljanjem dela in medosebnimi odnosi se tudi sam razvijam)	1	2	3	4	5	6							
1	2	3	4	5	6	Uresničevanje, izpolnjevanje svojih osebnih ciljev	1	2	3	4	5	6							
1	2	3	4	5	6	Položaj na delovnem mestu	1	2	3	4	5	6							
1	2	3	4	5	6	Dobra organizacija dela, ki omogoča usklajene aktivnosti v zasebnem življenju	1	2	3	4	5	6							
1	2	3	4	5	6	Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5	6							
1	2	3	4	5	6	Varnost zaposlitve, dobra socialna varnost	1	2	3	4	5	6							
1	2	3	4	5	6	Plača in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5	6							
1	2	3	4	5	6	Sproščeno vzdušje – dobra delovna klima	1	2	3	4	5	6							

## B. VEDENJSKE ZNAČILNOSTI VODIJ

Spodaj je navedenih nekaj trditev. Prosim, da z obkroževanjem izrazite vaše iskreno mnenje, do kakšne mere se strinjate s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 6, kjer 1 = pomeni **sploh se ne strinjam**, 6 = pomeni **popolnoma se strinjam**.

Katere trditve so po Vašem mnenju značilne za Vašega neposrednega vodjo?	popolnoma se strinjam					sploh se ne strinjam
	1	2	3	4	5	
Vodja vedno izpolni vse izrečene obljube.	1	2	3	4	5	6
Vodja si vsak trenutek prizadeva za ustvarjanje prijetnega vzdušja v podjetju.	1	2	3	4	5	6
Vodja obvladuje svoja čustva, zato osebno negativna razpoloženja in čustva ne vplivajo na njegovo delo in odnose s podrejenimi.	1	2	3	4	5	6
Vodja zna uravnnavati pritisk s strani svojega nadrejenega in ga ne prenaša na svojega podrejenega.	1	2	3	4	5	6
Vodja obravnava vse zaposlene enako.	1	2	3	4	5	6
Vodja mi posveča dovolj pozornosti.	1	2	3	4	5	6
Vodja vedno opazi moje uspešno delo in me pohvali.	1	2	3	4	5	6
Vodja že vnaprej določi jasna merila, na podlagi katerih lahko objektivno oceni posameznika.	1	2	3	4	5	6
Vodja je samokritičen, neprestano preverja svoja mnenja in ravnanja.	1	2	3	4	5	6
Vodja priznava svoje napake in jih skuša popraviti.	1	2	3	4	5	6
Vodja je zelo ukazovalen.	1	2	3	4	5	6
Vodja navadno upošteva moje predloge in mnenja pri delu.	1	2	3	4	5	6
Vodja je pri svojem delu samozavesten in odločen.	1	2	3	4	5	6
Vodja vzbuja s svojim delom spoštovanje pri svojih sodelavcih.	1	2	3	4	5	6
Vodja je pri svojem delu dosleden, natančen in zanesljiv.	1	2	3	4	5	6
Vodja se hitro odziva na spremembe pri delu, je prilagodljiv.	1	2	3	4	5	6
Vodja je sposoben hitro organizirati svoje delo, je praktičen in samodiscipliniran.	1	2	3	4	5	6
Vodja delegira naloge na podlagi jasno zastavljenih in vnaprej pripravljenih planov.	1	2	3	4	5	6
Vodja izbira svoje podrejene na podlagi intuicije in občutkov o njem.	1	2	3	4	5	6
Vodja si prizadeva za večjo uspešnost podjetja.	1	2	3	4	5	6
Vodja z veseljem in radostjo opravlja svoje delo.	1	2	3	4	5	6
Vodja se pri delu večinoma odloča na podlagi notranjih občutkov.	1	2	3	4	5	6
Vodja si prizadeva za prijateljsko sporazumevanje in iskrene odnose z vsemi podrejenimi.	1	2	3	4	5	6
Vodja je zelo jasen in natančen pri verbalnem izražanju.	1	2	3	4	5	6
Vodja vsa svoja znanja hitro prenaša name v obliki mentorstva in učenja.	1	2	3	4	5	6
Vodja rešuje konflikte med zaposlenimi takoj, in sicer z osebnimi razgovori in sestanki.	1	2	3	4	5	6
Vodja zaupa v moje sposobnosti pri delu in to zaupanje jasno pokaže.	1	2	3	4	5	6
Vodja je samoiniciativen, v vsakem delu skuša najti nek osebni izziv.	1	2	3	4	5	6
Vodja skuša popolnoma razumeti moja čustva.	1	2	3	4	5	6
Vodja me na osebnih razgovorih vedno aktivno posluša.	1	2	3	4	5	6
Vodja se neprestano izobražuje na svojem področju.	1	2	3	4	5	6
Vodja prepoznava svoja čustva, ki se pojavljajo v določenih situacijah, in jih skuša razumeti.	1	2	3	4	5	6
Vodja zaupa vase in v svoje delo.	1	2	3	4	5	6
Vodja opravlja svoje delo v skladu z etičnimi načeli.	1	2	3	4	5	6
Vodja je oseba z vizijo, v katero resnično verjame.	1	2	3	4	5	6
Vodja želi v vsakem trenutku zadostiti lastnim visokim merilom odličnosti.	1	2	3	4	5	6
Vodja se v vsakem trenutku zaveda svojih negativnih čustev in jih skuša preobraziti v pozitivno razmišljanje.	1	2	3	4	5	6
Vodja posveča pozornost svoji osebni rasti.	1	2	3	4	5	6
Vodja težavne situacije rešuje z zbranostjo, mirnostjo in ljubeznijo.	1	2	3	4	5	6
Vodja je pri svojem delu ustvarjalen in stremi k izražanju lastnih, bolj kreativnih rešitvah.	1	2	3	4	5	6
Vodja s svojimi dejanji kaže svojo pripadnost k podjetju.	1	2	3	4	5	6
Osebnii cilji vodje so usklajeni s cilji podjetja.	1	2	3	4	5	6
Vodja me motivira za delo.	1	2	3	4	5	6
Vodja me spodbuja k osebni rasti.	1	2	3	4	5	6
Vodji zaupam.	1	2	3	4	5	6
Vodja me usmerja k uresničevanju mojih ciljev v zvezi z delom.	1	2	3	4	5	6

## PRILOGA 4: Tabele

### 1. Tabele na osnovi vedenjskih značilnosti vodij

#### LEGENDA (za vse tri tabele): Ocena vedenjskih značilnosti

Št.an.: število anketiranih

Ocena vedenjskih značilnosti: o = 1...6, 1 = pomeni sploh se ne strinjam,

6 = pomeni popolnoma se strinjam

$$povp.ocena = \frac{\sum_{o=1}^6 x_o \cdot o}{\sum_{o=1}^6 x_o} \quad std.odklon = \sqrt{\frac{\sum_{o=1}^6 x_o (o - povp.ocena)^2}{\sum_{o=1}^6 x_o}}$$

$$koef. variacije = \frac{std.odklon}{povp.ocena}$$

**Tabela 1: Prikaz ocen vedenjskih značilnosti vodij na podlagi razumske inteligentnosti**

Vedenjske značilnosti vodij na podlagi razumsko inteligentnih spretnosti	ŠT. AN.	OCENA VEDENJSKIH ZNAČ.						POVP. OC.	ST. ODKL.	KOEf. VAR.
		1	2	3	4	5	6			
Vodja je sposoben hitro organizirati svoje delo, je praktičen in samodiscipliniran.	36	0	0	7	6	12	11	<b>4,75</b>	1,11	0,23
Vodja delegira naloge na podlagi jasno zastavljenih in vnaprej pripravljenih planov.	36	0	4	2	5	14	11	<b>4,72</b>	1,28	0,24
Vodja se hitro odziva na spremembe pri delu, je prilagodljiv.	36	0	1	6	8	9	12	<b>4,69</b>	1,19	0,25
Vodja se neprestano izobražuje na svojem področju.	34	0	0	5	12	8	9	<b>4,62</b>	1,04	0,23
Vodja je pri svojem delu dosleden, natančen in zanesljiv.	36	0	1	7	12	9	7	<b>4,39</b>	1,10	0,23
Vodja je zelo jase in natančen pri verbalnem izražanju.	36	1	3	4	9	14	5	<b>4,31</b>	1,26	0,26
Vodja že vnaprej določi jasna merila, na podlagi katerih lahko objektivno oceni posameznika.	35	0	4	9	4	13	5	<b>4,17</b>	1,29	0,36

Vir: Lastna raziskava, 2004.

**Tabela 2: Prikaz ocen vedenjskih značilnosti vodij na podlagi čustvene inteligentnosti**

Vedenjske značilnosti vodij na podlagi čustveno inteligentnih spretnosti	ŠT. AN.	OCENA VEDENJSKIH ZNAČ.						Povp. oc.	Std. odkl.	Koef. var.
		1	2	3	4	5	6			
Vodja zaupa vase in v svoje delo.	35	0	0	3	3	17	12	<b>5,09</b>	0,89	0,17
Vodja me na osebnih razgovorih vedno aktivno posluša.	36	0	1	2	7	13	13	<b>4,97</b>	1,03	0,21
Vodja je pri svojem delu samozavesten in odločen.	36	0	0	4	10	12	10	<b>4,78</b>	0,99	0,21
Vodja želi v vsakem trenutku zadostiti lastnim visokim merilom odličnosti.	36	0	2	4	9	11	10	<b>4,64</b>	1,17	0,25
Vodja rešuje konflikte med zaposlenimi takoj, z osebnimi razgovori in sestanki.	36	0	2	6	6	14	8	<b>4,56</b>	1,18	0,27
Vodja vedno izpolni vse izrečene obljube.	36	0	1	3	15	11	6	<b>4,50</b>	0,79	0,26
Vodja si prizadeva za prijateljsko sporazumevanje in iskrene odnose z vsemi podrejenimi.	36	1	1	6	10	8	10	<b>4,47</b>	1,30	0,18
Vodja vzbuja s svojim delom spoštovanje pri svojih sodelavcih.	36	1	1	9	6	10	9	<b>4,39</b>	1,34	0,34
Vodja navadno upošteva moje predloge in mnenja pri delu.	36	0	1	6	11	14	4	<b>4,39</b>	0,99	0,22
Vodja zaupa v moje sposobnosti pri delu in to zaupanje jasno pokaže.	36	1	2	4	13	9	7	<b>4,33</b>	1,24	0,27
Vodja priznava svoje napake in jih skuša popraviti.	36	0	0	12	6	12	6	<b>4,33</b>	1,12	0,25
Vodja mi posveča dovolj pozornosti.	36	0	4	7	7	10	8	<b>4,31</b>	1,33	0,29
Vodja vedno opazi moje uspešno delo in me pohvali.	36	2	4	5	7	9	9	<b>4,22</b>	1,53	0,29
Vodja zna uravnnavati pritisk s strani svojega nadrejenega in ga ne prenaša na svojega podrejenega.	36	0	1	8	14	10	3	<b>4,17</b>	0,97	0,26
Vodja si vsak trenutek prizadeva za ustvarjanje prijetnega vzdušja v podjetju.	36	1	2	8	11	11	3	<b>4,06</b>	1,17	0,31
Vodja obvladuje svoja čustva, zato osebno negativna razpoloženja in čustva ne vplivajo na njegovo delo in odnose s podrejenimi.	35	0	3	7	13	9	3	<b>4,06</b>	1,08	0,23
Vodja se v vsakem trenutku zaveda svojih negativnih čustev in jih skuša preobraziti v pozitivno razmišljanje.	35	0	3	8	12	8	4	<b>4,06</b>	1,14	0,31
Vodja prepoznava svoja čustva, ki se pojavljajo v določenih situacijah, in jih skuša razumeti.	35	1	1	11	9	11	2	<b>3,97</b>	1,12	0,27
Vodja je samokritičen, neprestano preverja svoja mnenja in ravnanja.	36	1	5	9	10	10	1	<b>3,72</b>	1,19	0,28
Vodja vsa svoja znanja hitro prenaša name v obliki mentorstva in učenja.	36	2	3	14	5	9	3	<b>3,69</b>	1,33	0,31
Vodja obravnava vse zaposlene enako.	34	5	5	7	5	6	6	<b>3,59</b>	1,71	0,34
Vodja je zelo ukazovalen.	36	6	9	10	7	3	1	<b>2,86</b>	1,31	0,32

Vir: *Lastna raziskava, 2004.*

**Tabela 3: Prikaz ocen vedenjskih značilnosti vodij na podlagi duhovne inteligentnosti**

Vedenjske značilnosti vodij na podlagi duhovno inteligentnih spretnosti	ŠT. AN.	OCENA VEDENJSKIH ZNAČ.						Povp. oc.	Std. odkl.	Koef. var.
		1	2	3	4	5	6			
Vodja si prizadeva za večjo uspešnost podjetja.	36	0	0	2	2	14	18	<b>5,33</b>	0,83	0,16
Vodja s svojimi dejanji kaže svojo pripadnost k podjetju.	36	0	0	2	6	13	15	<b>5,14</b>	0,90	0,18
Vodja z veseljem in radostjo opravlja svoje delo.	35	0	0	1	6	18	10	<b>5,06</b>	0,76	0,15
Osební cilji vodje so usklajeni s cilji podjetja.	34	0	0	3	7	10	14	<b>5,03</b>	1,00	0,20
Vodja opravlja svoje delo v skladu z etičnimi načeli.	36	0	0	5	4	14	13	<b>4,97</b>	1,03	0,21
Vodja posveča pozornost svoji osebni rasti.	36	0	0	3	8	16	9	<b>4,86</b>	0,90	0,19
Vodja je oseba z vizijo, v katero resnično verjame.	36	1	0	4	8	13	10	<b>4,72</b>	1,16	0,27
Vodja težavne situacije rešuje z zbranstvo, mirnostjo in ljubeznijo.	36	0	2	4	14	6	10	<b>4,50</b>	1,18	0,26
Vodja je pri svojem delu ustvarjalen in stremi k izražanju lastnih, bolj kreativnih rešitev.	36	0	1	7	10	12	6	<b>4,42</b>	1,08	0,29
Vodja je samoinciativen, v vsakem delu skuša najti nek osebni izziv.	35	0	0	8	9	14	4	<b>4,40</b>	0,98	0,24
Vodja izbira svoje podrejene na podlagi intuicije in občutkov o njem.	35	1	0	6	14	9	5	<b>4,29</b>	1,10	0,31
Vodja skuša popolnoma razumeti moja čustva.	36	1	4	6	10	13	2	<b>4,00</b>	1,22	0,29
Vodja se pri delu večinoma odloča na podlagi notranjih občutkov.	34	0	7	7	14	4	2	<b>3,62</b>	1,13	0,28

Vir: Lastna raziskava, 2004.

## 2. Tabele zadovoljstva zaposlenih pri delu

### LEGENDA:

#### a) Tabela 4:

Št.an.: število anketiranih

Ocena vpliva dejavnikov na zadovoljstvo pri delu: o = 1...6, 1 = pomeni sploh ne vpliva,  
6 = pomeni popolnoma vpliva

#### b) Tabela 5:

Št.an.: Število anketiranih

Ocena dejanskih razmer dejavnikov pri delu: o = 1...6, 1 = pomeni sploh nimam,  
6 = pomeni popolnoma imam

$$povp.ocena = \frac{\sum_{o=1}^6 x_o \cdot o}{\sum_{o=1}^6 x_o}$$

$$std.odklon = \sqrt{\frac{\sum_{o=1}^6 x_o (o - povp.ocena)^2}{\sum_{o=1}^6 x_o}}$$

$$koef.variacije = \frac{std.odklon}{povp.ocena}$$

**Tabela 4: Prikaz ocen vpliva različnih dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih pri delu**

DEJAVNIKI	OCENA VPLIVA DEJAVNIKOV NA ZADOVOLJSTVO PRI DELU						ŠT. AN.	POVPR. OCENA	STD. ODKL.	KOEf. VAR.
	1	2	3	4	5	6				
Zanimivo delo	0	0	0	2	10	24	36	5,61	0,60	0,11
Svoboda in samostojnost pri delu, možnost uvajanja sprememb	0	0	0	5	14	17	36	5,33	0,72	0,13
Soodločanje pri delu in poslovanju podjetja	1	0	5	11	10	9	36	4,56	1,18	0,26
Dobre možnosti strokovnega razvoja, izobraževanja, nagrajevanja	0	1	0	5	8	22	36	5,39	0,93	0,17
Opremljenost s sredstvi za delo	1	1	4	7	9	14	36	4,78	1,31	0,27
Dobri neposredni vodja (dobri odnosi z nadrejenimi)	0	0	0	2	10	24	36	5,61	0,60	0,11
Osebnost vodje (karakterne in vedenjske lastnosti vodje)	0	1	1	7	9	18	36	5,17	1,03	0,20
Možnost osebne rasti (z opravljanjem dela in medosebnimi odnosi se tudi sam razvijam)	1	0	2	3	12	18	36	5,19	1,12	0,22
Uresničevanje, izpolnjevanje mojih osebnih ciljev	0	1	0	5	9	21	36	5,36	0,93	0,17
Položaj na delovnem mestu	0	1	1	13	11	10	36	4,78	0,99	0,21
Dobra organizacija dela, ki omogoča usklajene aktivnosti v zasebnem življenju	0	0	1	4	13	18	36	5,33	0,79	0,15
Dobri odnosi s sodelavci	0	0	1	2	7	26	36	5,61	0,73	0,13
Varnost zaposlitve, dobra socialna varnost	1	2	0	5	14	14	36	4,97	1,23	0,25
Plača in druge materialne ugodnosti	0	0	0	5	16	15	36	5,28	0,70	0,13
Sproščeno vzdušje – dobra delovna klima	0	0	1	2	4	29	36	5,69	0,71	0,12

Vir: Lastna raziskava, 2004.

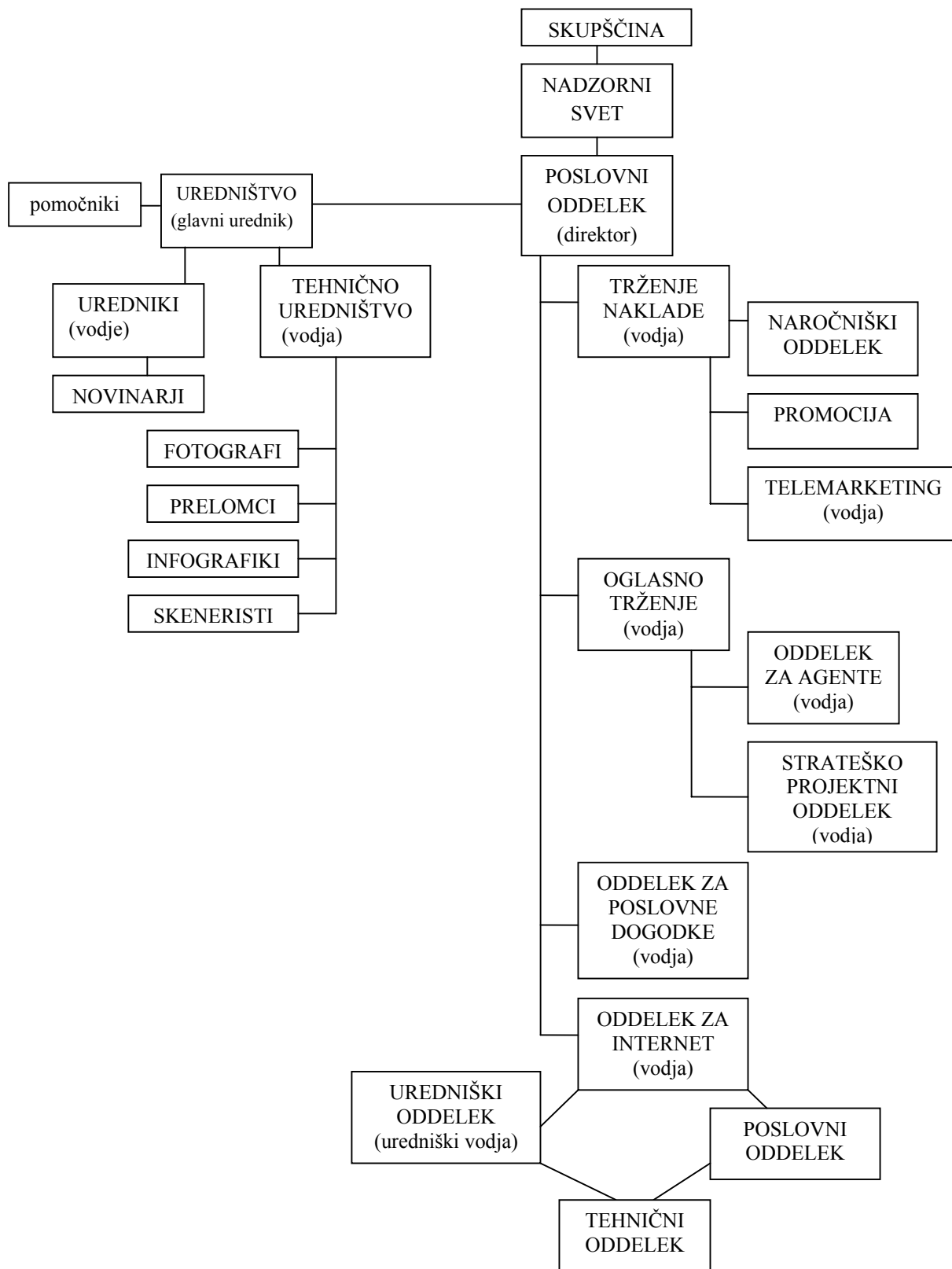
**Tabela 5: Prikaz ocen dejanskih razmer različnih dejavnikov pri delu**

DEJAVNIKI	OCENA DEJANSKIH RAZMER DEJAVNIKOV PRI DELU						ŠT. AN.	POVPR. OCENA	STD. ODKL.	KOEUF. VAR.
	1	2	3	4	5	6				
Zanimivo delo	0	5	4	13	11	3	36	<b>4,08</b>	1,16	0,28
Svoboda in samostojnost pri delu, možnost uvajanja sprememb	2	8	8	8	8	2	36	<b>3,50</b>	1,36	0,39
Soodločanje pri delu in poslovanju podjetja	10	13	3	7	3	0	36	<b>2,44</b>	1,32	0,54
Dobre možnosti strokovnega razvoja, izobraževanja, nagrajevanja	0	4	11	9	5	7	36	<b>4,00</b>	1,31	0,33
Opremljenost s sredstvi za delo	0	2	3	6	17	8	36	<b>4,72</b>	1,09	0,23
Dobri neposredni vodja (dobri odnosi z nadrejenimi)	0	1	2	14	10	9	36	<b>4,67</b>	1,01	0,22
Osebnost vodje (karakterne in vedenjske lastnosti vodje)	0	1	8	8	14	5	36	<b>4,39</b>	1,08	0,25
Možnost osebne rasti (z opravljanjem dela in medosebnimi odnosi se tudi sam razvijam)	0	5	6	7	11	7	36	<b>4,25</b>	1,34	0,32
Uresničevanje, izpolnjevanje mojih osebnih ciljev	1	5	10	7	11	2	36	<b>3,78</b>	1,27	0,34
Položaj na delovnem mestu	4	5	9	9	8	1	36	<b>3,42</b>	1,36	0,40
Dobra organizacija dela, ki omogoča usklajene aktivnosti v zasebnem življenju	3	2	6	7	15	3	36	<b>4,06</b>	1,39	0,34
Dobri odnosi s sodelavci	0	0	0	7	16	13	36	<b>5,17</b>	0,74	0,14
Varnost zaposlitve, dobra socialna varnost	1	5	6	9	10	5	36	<b>4,03</b>	1,36	0,34
Plača in druge materialne ugodnosti	0	5	12	11	6	2	36	<b>3,67</b>	1,10	0,30
Sproščeno vzdušje – dobra delovna klima	0	1	6	6	13	10	36	<b>4,69</b>	1,14	0,24

Vir: Lastna raziskava, 2004.



**PRILOGA 5: Organizacijska struktura podjetja Časnik Finance, d.o.o., in hierarhične ravni vodij**



Vir: Gorazd Buh, 2004