

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO
POSLOVANJE
S ČUSTVENO INTELIGENTNOSTJO

Ljubljana, april 2002

DAMJANA KLEMENČIČ

IZJAVA

Študentka Damjana Klemenčič izjavljam, da sem avtorica diplomskega tega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljana, dne 25. 05. 2001

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| 1. UVOD..... | 1 |
| 2. POJEM ČUSTVENA INTELIGENTNOST | 2 |
| 1.1. INTELIGENTNOST | 2 |
| 1.2. ČUSTVOVANJE | 2 |
| 1.3. MERJENJE ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI | 3 |
| 3. RAZVOJ TEORIJE ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI..... | 4 |
| 3.1. GARDNERJEVE RAZISKAVE | 4 |
| 3.2. DEFINICIJA PO SALOVEYU IN MAYERJU | 4 |
| 3.3. TEORIJA ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI PO GOLEMANU..... | 5 |
| 3.4. TEORIJA ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI PO COOPERJU IN SAWAFU | 6 |
| 3.4.1. ČUSTVENA PISMENOST | 6 |
| 3.4.2. ČUSTVENA SPOSOBNOST..... | 9 |
| 3.4.3. ČUSTVENA GLOBINA | 12 |
| 3.4.4. ČUSTVENA KEMIJA | 15 |
| 4. POSLOVANJE S ČUSTVENO INTELIGENTNOSTJO..... | 17 |
| 4.1. TRŽENJE, KI TEMELJI NA ODNOSIH..... | 17 |
| 4.2. STORITVENO-DOBIČKONOSNA VERIGA | 18 |
| 4.3. NOTRANJE TRŽENJE..... | 20 |
| 4.4. VODENJE | 22 |
| 5. RAZISKAVA O ČUSTVENI INTELIGENTNOSTI V PODJETJU | 23 |
| 5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA..... | 23 |
| 5.2. METODOLOGIJA..... | 23 |
| 5.3. REZULTATI ANKETE..... | 25 |
| 5.4. POVZETEK RAZISKAVE IN SMERNICE ZA VODENJE | 45 |
| 6. SKLEP | 46 |
| 7. LITERATURA | 47 |
| 8. VIRI..... | 49 |
| 9. PRILOGE | |

1. Uvod

Vsako podjetje v tržnem gospodarstvu bi moralo usmeriti svoje napore v maksimiziranje razmerja med vrednostjo vlaganj in rezultatom. Za doseg tega cilja pa potrebuje zveste kupce, ki pa ne pridejo sami od sebe in tudi ne ostanejo sami od sebe. Zanje se mora podjetje posebej potruditi.

Podjetje lahko dolgoročno zvestobo kupca doseže z zanesljivim in vestnim, predvsem pa zadovoljnim osebjem, ki bo kupcu posredovalo visoko raven storitev. Važno je zadovoljstvo zaposlenih, ki pa je odvisno od vodenja in komunikacije v podjetju, pri čemer pa ima bistveno vlogo čustvena inteligentnost.

Da je za uspešnost podjetja bistvenega pomena počutje zaposlenih, je že leta 1939 pokazala Hawthorn študija, po kateri je produktivnost odvisna predvsem od občutkov, ki jih zaposleni doživljajo ob svojem delu. Poznejše raziskave so se potem usmerile predvsem v raziskovanje in merjenje inteligentnosti racionalnega uma. Konec prejšnjega stoletja, ko je informatizacija poslovanja bistveno spremenila način in organiziranje dela, pa so bila tudi podjetja pripravljena na sprejetje teorije, ki jo je prinesla teorija o čustveni inteligentnosti.

Diplomsko delo sem razdelila na štiri dele. Najprej bom predstavila sam pojem čustvene inteligentnosti, nato pa ločeno, kaj je inteligentnost in kaj so čustva. Na kratko bom predstavila tudi samo problematiko merjenja čustvene inteligentnosti.

V drugem delu diplomskega dela bom opisala potek raziskovanja na področju psihologije, ki je leta 1995 pripeljalo do izdaje Golemanove knjige *Emotional Intelligence*, ki pa je bila 1997 prevedena tudi v slovenski jezik. Teorijo čustvene inteligentnosti bom predstavila po Cooperju in Sawafu, ki sta se še posebej usmerila v čustveno inteligentnost izvršnih kadrov. Poleg avtorjev, ki so največ prispevali k uveljavitvi čustvene inteligentnosti, in jih tudi omenjam, moram poudariti, da obstajajo tudi drugi avtorji, ki so prav tako že pred desetletji raziskovali in pisali o različnih vidikih inteligentnosti. Tukaj mislim predvsem na slovenskega psihologa Antona Trstenjaka (1981), ki je v svojem delu obravnaval psihologijo ustvarjalnosti v najširšem obsegu.

V nadaljevanju bom opozorila na ujemanje koncepta čustvene inteligentnosti s storitveno-dobičkonosno verigo, trženjem na osnovi odnosov in notranjim trženjem. Opisala bom tudi sloge vodenja in katere čustvene spretnosti so najpomembnejše za vsak posamezni slog.

V četrtem delu bom opisala raziskavo, ki sem jo izvedla med zaposlenimi na najnižji organizacijski ravni, v proizvodnem oddelku večjega slovenskega podjetja. Z raziskavo sem skušala ugotoviti, kakšno je vzdušje med zaposlenimi in vodstvom, nakazala, kje so prednosti in kje slabosti skupine in kako naj bi ta tim vodili s čustveno inteligentnostjo.

2. Pojem "čustvena inteligentnost"

Čustvena inteligentnost se nanaša na ustvarjalnost avtomatskega, podzavestnega mišljenja, ki je osnova za čustva.

Osnovna predpostavka čustvene inteligentnosti je, da ljudje delujemo z dvema umoma, izkustvenim in racionalnim (Goleman, 1997, str. 342-347):

- **Izkustveni um:** Uči se neposredno iz izkušenj, je podzavesten, deluje avtomatično in je povezan s čustvi. Inteligentnost izkustvenega uma vsebuje praktično, družbeno in čustveno inteligentnost.
- **Racionalni um:** Vodi ga logično sklepanje, je zavesten, preudaren in brez čustev. Inteligentnost racionalnega uma je to, kar merijo IQ testi. Njegova bistvena sposobnost je reševanje abstraktnih problemov.

Gre za dve vrsti možganov, dva tipa mišljenja in dve različni vrsti inteligentnosti. V osnovi gre za različni veji spoznavanja, za katera je značilno nenehno prepletanje in sovplivanje. Vsako vedenje je določeno s kombiniranim vplivom teh dveh umov. Ker izkustveni in racionalni um določata različne načine reševanja problemov, ima vsak od njiju svojo vrsto inteligentnosti. Lahko rečemo, da ima vsak um svojo inteligentnost, oba sta kognitivna sistema in oba se uporabljata za reševanje problemov (Goleman, 1997, str. 342-347).

2.1. Inteligentnost¹

Inteligentnost je sposobnost živih bitij, da obdelujejo informacije na način, ki je zanje nov (Pogačnik, 1995, str. 11).

Pogačnik (1995, str. 11-19) je razčlenil to definicijo na posamezne dele:

- Sposobnosti so tiste biološke poteze, ki določajo učinkovitost subjekta v situacijah, ko je cilj prizadevanja jasen, pri čemer pa ga ovirajo emocionalne blokade in nezadostna motiviranost.
- Informacija je vsaka sprememba, ki jo živo bitje razlikuje.
- Potrebno je neko zavestno bitje, ki informacijo prejme. Dogodek ni sam zase, ampak je vedno za nekoga.
- Inteligentnost je sposobnost obdelovanja in ne le prevajanja informacij, kar pomeni, da na primer brezpogojni refleksi, ki potekajo na ustaljen način ne pomenijo inteligentnosti.
- Inteligentnost kaže na učinkovitost v situacijah, ki so nove in v katerih informacij ni mogoče obdelati stereotipno.

2.2. Čustvovanje

Čustvenost je večplastna zmožnost, ki določa, kako dobro bomo znali uporabiti druge spretnosti, tudi sam racionalni um (Goleman, 1997, str. 52). Sam izraz čustvo ali emocija ("motere" pomeni "gibati se", predpona "e" pa vključuje pomen "gibati se stran") pomeni "gibati se navzven", "navzven usmerjeno gibanje". Čustva spodbujajo k dejanjem in so trenutni načrti

¹ V strokovnem jeziku se je uveljavila razlika med izrazoma inteligentnost in inteligenca: beseda inteligentnost naj bi se uporabljala takrat, ko imamo v mislih sposobnost, medtem ko naj bi beseda inteligenca pomenila izobraženstvo oz. družbeni sloj (Pogačnik, 1995, str. 11). V skladu s tem bom v nadaljevanju uporabljala izraz inteligentnost.

za ravnanje. So najgloblji občutki, strasti in hrepenenja, ki so vedno pripravljena na ustrezno delovanje (Goleman, 1997, str. 20).

Čustvovanje je duševni proces doživljanja odnosa do predmetov, pojavov, oseb in samega sebe. Doživljanju dodaja vrednostno, aktivnostno in jakostno komponento. Čustva usmerjajo vedenje in sprožajo motive (Mayer, 2001, str. 19).

2.3. Merjenje čustvene inteligentnosti

Z merjenjem posameznih komponent človekovega uma ne moremo razložiti ali napovedati uspeha pri delu in vodenju, saj so različni dejavniki zelo raznoliki in kompleksni. Človek v delovnem procesu vedno deluje celostno, čeprav hkrati vključuje različne deleže posameznih razsežnosti uma, odvisno od narave vsakokratne situacije in stanja.

Inteligentnost racionalnega uma merijo IQ testi, ki izpolnjujejo stroge zahteve eksaktnega merjenja (Mayer, 2001, str. 19):

- veljavnost: zares merijo inteligentnost;
- zanesljivost: ob vnovični meritvi dajo enak rezultat;
- objektivnost: na rezultat ne vpliva morebitna pristranskost ocenjevalca;
- normiranost (umerjenost): vsebujejo kakovostne primerjalne standarde.

Logike merjenja inteligentnosti racionalnega uma pa ne moremo mehansko prenesti na področje čustvovanja. **Predmet merjenja** (racionalni: izkustveni um) se namreč bistveno razlikuje po raznolikosti, kompleksnosti in nenehni spremenljivosti. Testi, ki naj bi merili čustveno inteligentnost, imajo tako lahko le lastnosti, ki jih imajo ocenjevalni ali samoocenjevalni (anketni) vprašalniki. Gre za samooceno, kar pomeni, da je rezultat subjektiven in nam pokaže le to, kaj sami mislimo o sebi. Deloma ta problem lahko rešimo tako, da uporabimo 360-stopinjsko metodo. Oseba se tako oceni sama, hkrati pa jo ocenijo tudi tisti, ki jo poznajo.

Izražanje čustev je močno odvisno tudi od **kulturnega okolja**. Tako v vsaki kulturi posebej veljajo drugačna pravila razkrivanja, ki so definirana kot družbeni dogovor o tem, ob katerih priložnostih je primerno razkriti čustva in katera, ter določajo tudi, kako naj s čustvi vplivamo na druge. IQ testi so sestavljeni tako, da značilnosti ljudi zaradi specifičnih kulturnih značilnosti ne vplivajo, kar omogoča univerzalno primerljivost rezultatov. Inteligentnost racionalnega uma lahko tako neposredno merimo, medtem ko lahko čustvovanje le posredno, po spominu, ocenjujemo (Mayer, 2001, str. 19).

Obstaja pa tudi tako imenovani **hitri test čustvene inteligentnosti**. Ta se izvede tako, da v treh minutah zapišemo čim več besed, ki izražajo čustva. Pri tem izhajamo iz predpostavke, da imajo čustveno inteligentni ljudje na področju izražanja čustev bogat besedni zaklad in bi bili sposobni v treh minutah zapisati vsaj 30 besed. Tistim, ki jim jih uspe zapisati med 20 in 30, so sposobni precej natančnega izražanja čustev, vendar bi potrebovali še nekaj vaje. Rezultat med 10 in 20 besed pove, da tak posameznik potrebuje veliko vaje, pod 10 pa je meja, ki bi nas uvrstila med čustveno manj inteligentne (Vuković, 2001).

3. Razvoj teorije čustvene inteligentnosti

3.1. Gardnerjeve raziskave

Gardner (1993) je v začetku osemdesetih let napisal odmevno knjigo z naslovom *Razsežnosti uma*. V njej ne omenja samo ene in edine inteligentnosti, ki naj bi bila odločilna za uspeh v življenju, temveč širok spekter različnih vrst inteligentnosti, med njimi je sedem ključnih (jezikovna, glasbena, logično-matematična, prostorska, telesno-gibalna in dve vrsti osebne inteligentnosti: osebna in medosebna). Inteligentnost opredeljuje z novega stališča izraz razsežnost, ki označuje njeno uporabno vrednost. Gardner in njegovi sodelavci so kasneje število sedem raztegnili na seznam dvajsetih različnih vrst inteligentnosti (Goleman, 1997, str. 55).

Medosebna inteligentnost opredeljuje štiri različne sposobnosti (Goleman, 1997, str. 53-57):

- vodenje,
- sposobnost ohranjanja medsebojnih vezi in prijateljstva,
- sposobnost reševanja sporov in
- sposobnost razčlenjevanja družbenega okolja.

3.2. Definicija po Saloveyu in Mayerju

Po Saloveyu in Mayerju čustvena inteligentnost vsebuje Gardnerjevi interpersonalno in intrapersonalno inteligentnost. Čustveno inteligentnost razvrščata v pet osnovnih sposobnosti (Goleman, 1997, str. 61):

1. samozavedanje, poznavanje svojih čustev: opazovanje samega sebe in prepoznavanje občutkov, ki se v resnici porajajo;
2. obvladovanje čustev: prilagajanje občutkov, da ustrezajo okoliščinam, iskanje poti za premagovanje strahov, zaskrbljenosti, jeze in žalosti;
3. spodbujanje sebe: sposobnost urjenja čustev, da služijo namenu, kamor spadajo samokontrola, odlog nagrajevanja in obvladovanje impulzov;
4. prepoznavanje čustev drugih, empatija: posluš za pritažene znake iz družbenega okolja, občutljivost za to, kakšne občutke, potrebe ali zahteve imajo drugi.
5. uravnavanje odnosov: umetnost ustvarjanja in ohranjanja medosebnih odnosov, spretnost uravnavanja čustev drugih.

Po J. Mayerju in P. Saloveyu čustvena inteligentnost izvira iz štirih elementov (Weisinger, 2001, str. 18):

- sposobnost natančno zaznavati, oceniti in izraziti čustva;
- zavestno občutenje in vzbujanje čustev, da bolje razumemo sebe in druge;
- sposobnost razumeti čustva in spoznanja, ki jih čustva prinašajo;
- sposobnost uravnavati čustva tako, da spodbujajo čustveno in intelektualno rast.

3.3. Teorija čustvene inteligentnosti po Golemanu

Daniel Goleman je avtor knjige Čustvena inteligenca (Goleman, 1997). V knjigi je na poljudnoznanstven način predstavil čustveno inteligentnost in nakazal, kako naj bi se uporabljali izsledki psiholoških raziskav v vsakdanjem življenju, tako doma kot v službi, v stiku s sodelavci, pacienti in strankami.

Golemanovo delo in delo psihologov pred njim je z izdajo te knjige vedno bolj odmevalo v poslovnih krogih. Že prej se je namreč pojavljala potreba po bolj humanem odnosu v družbi, vendar pa je bil čas, ko je Goleman izdal svojo knjigo, ravno zrel za njeno sprejetje. Knjiga je namreč nastala v času, ko so se številna podjetja začela lotevati zniževanja stroškov ter preoblikovanja navpičnih hierarhičnih struktur v ploščate. Iskala so nove managerje, ki bi bili sposobni celovitejšega načina vodenja, takšne, ki bi bili sposobni združiti včasih zelo različne podjetniške kulture in delovno silo (Urbanija, 2001).

V drugi knjigi je Goleman (2001) bolj podrobno predstavil, kako naj bi spretnosti čustvene inteligentnosti uporabljali na delovnem mestu, in katere spretnosti so pomembne za posamezno delovno mesto. Čustvena inteligentnost se v osnovi deli na osebne in družbene spretnosti, ki ju sestavlja pet elementov čustvene inteligentnosti, kakor sta jo opredelila Salovey in Mayer, in na tretji ravni na petindvajset elementov čustvene spretnosti. V Prilogi 4 so te čustvene spretnosti tudi opisane.

Goleman (2001, str. 338) je definiral čustveno inteligentnost na naslednji način: **Čustvena inteligentnost je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi.**

Čustveno inteligentni so tisti, ki ne samo da se znajo obvladati, temveč tudi ne dovolijo, da bi strah onemogočil njihovo sposobnost mišljenja, poleg tega pa so sposobni sami sebe motivirati, vztrajati kljub oviram, uravnavati svoje razpoloženje, se vživljati v čustva drugih in upati. Čustveno inteligentna oseba je optimistična in obvladana odrasla osebnost. V primerjavi z IQ, ki ostane vse življenje enak, se čustvena inteligentnost razvija in se z izkušnjami izpopolnjuje vse življenje (Urbanija, 2001).

Zmožnosti čustvene inteligentnosti so (Goleman, 2001, str. 39-40):

1. Neodvisnost: Vsak posameznik s svojo neodvisnostjo prispeva k storilnosti.
2. Medosebna odvisnost: Vsak posameznik se do določene stopnje opira na druge in spodbuja veliko medsebojnih povezav.
3. Hierarhija: Zmožnosti čustvene inteligentnosti se nadgrajujejo.
4. Nujnost, vendar samo ta ne zadostuje: Če smo osvojili osnovne sposobnosti čustvene inteligentnosti, si s tem še nismo zagotovili nadaljnega razvijanja in razkrivanja vseh njenih spretnosti. Tudi drugi dejavniki, kot so vzdušje v podjetju ali osebni interes za delo, odločajo o tem, ali spretnosti izpolnjujejo svoje poslanstvo ali ne.
5. Splošnost: Splošen seznam je uporaben za vsako delovno mesto. Vendar delovna mesta zaradi svoje različnosti zahtevajo tudi različne spretnosti.

3.4. Teorija čustvene inteligentnosti po Cooperju in Sawafu

Cooper in Sawaf (1997) sta spretnosti čustvene inteligentnosti razdelila na štiri osnovne spretnosti, ki jih delita naprej na 16 različnih elementov čustvene inteligentnosti. Veliko pozornosti posvečata razvijanju intuicije in občutka iz drobovja. Razvila sta tudi EQ karto in vprašalnike za merjenje čustvene inteligentnosti.

Čustvena inteligentnost je sposobnost občutenja, razumevanja in učinkovite uporabe moči ter bistrine čustev kot vira človeške energije, informacij, povezav in vpliva.

Po Cooperju in Sawafu obstajajo štirje temelji čustvene inteligentnosti:

1. čustvena pismenost,
2. čustvena sposobnost,
3. čustvena globina in
4. čustvena kemija.

3.4.1. Čustvena pismenost

Čustvena pismenost pomeni spoznavanje, spoštovanje in vrednotenje prirojenega čustvenega uma. Čustvena pismenost prihaja iz človeškega srca. Eden od znakov čustvene pismenosti je sposobnost preskočiti impulzivnost in se primerno odzvati na čustva.

V kategorijo čustvene pismenosti spadajo: čustvena iskrenost, čustvena energija, čustveni odziv in uporabna intuicija.

1. ČUSTVENA ISKRENOT

Čustvena iskrenost pomeni sposobnost poslušanja močnih čustev notranjega glasu. Notranji glas se poraja iz bistva čustvene inteligentnosti in povezuje intuicijo in vest. Temelj čustvene iskrenosti je poznavanje samega sebe in dopuščanje drugim, da te spoznajo. Čustva nas delajo resnične in bodo kljub poskusom, da jih je treba zatreti, kričala, ko gre za izgubljene priložnosti in prezrte potenciale. Čustvena iskrenost pomeni tudi to, da smo sposobni v trenutkih, ko imamo močan občutek, to tudi na glas povedati in si upati ugovarjati. Čustva se ne zgodijo, ampak so notranji vir informacij, vpliva in energije.

2. ČUSTVENA ENERGIJA

Čustvena energija daje moč in vpliva na uspešnost v odnosih. Čustvena energija daje odgovor na vprašanje, kako bi lahko povečali produktivnost. Energija nam niha glede na to, kako se počutimo.

Pomembno je zavedanje, da so organizacijski problemi samo odraz tega, kar se dogaja v organizaciji s posamezniki in kakšni so njihovi medsebojni odnosi. Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost podjetja so napetost, energija, stres, osebno zadovoljstvo, način življenja in kreativnost. Ko govorimo o čustvih, je čas, ko ne smemo poslušati svojih čustev takrat, ko smo napeti in utrujeni od naporenega dne. Z namenom, da bi ves dan imeli na razpolago čim več energije, se moramo naučiti razumevanja in učinkovitega vodenja valov energije in napetosti.

Glede na raziskave Roberta E. Thayerja, profesorja kalifornijske državne univerze Long Beach, obstajajo štiri osnovna energetska stanja², ki so predstavljena tudi na Sliki 1:

3. Stresna energija (visok stres in veliko energije) je psihično stanje, ki ga spodbuja stres in zaznamuje prijeten občutek vznemirjenja in moči. V tem psihičnem stanju je človek sposoben sam sebe usmerjati od enega cilja do drugega z malo presledki. To stanje je ustvarjalno, vendar pa moramo paziti, da ne pregorimo.
4. Umirjena energija (malo stresa in veliko energije) predstavlja umirjeno stanje. V tem stanju umirjena energija zamenja stresno energijo. Um je v tem stanju bolj optimističen in umirjen, telesni občutki so umirjeni in zadovoljni, ugodje in življenjska moč sta večja. Tudi mentalne in telesne rezerve so višje. Stanje umirjene energije predstavlja najboljšo kombinacijo vitalnosti in kreativne inteligentnosti. To stanje nam omogoča narediti ravno toliko ali pa še več kot v stanju stresne energije z manj truda, izčrpanosti in razburjanja.
5. Stresna utrujenost (veliko stresa in malo energije) je stanje, ko občutimo utrujenost po vsem telesu. To stanje je najbolj nezaželeno, saj ga pogosto spremljajo negativne misli in nizko samospoštovanje. Odmor za umiritev čustev, fizična aktivnost in druge tehnike obvladovanje stresa in povečanje energije so v tem stanju najbolj priporočljive.
6. Umirjena utrujenost (malo stresa in malo energije) je umirjeno stanje, v katerem se prepuščamo našim občutkom. To stanje je ugodno za sprostitev po napornem dnevu.

V stanju stresne energije in stresne utrujenosti čustvena inteligentnost trpi. V teh stanjih se ovire in težave da premagati, vendar pa bi se iste težave pokazale kot veliko lažje premagljive, če bi se počutili bolj umirjene. Tako sta umirjena energija in umirjena utrujenost veliko bolj priporočljivi stanji za povečanje in razjasnitev čustvene inteligentnosti.

Slika 1: Štiri osnovna energetska stanja

| | | | |
|--------|------|---------------------|-------------------|
| VELIKO | ↑ | stresna utrujenost | stresna energija |
| | | umirjena utrujenost | umirjena energija |
| | | ← | → |
| STRES | MALO | ENERGIJA | |
| | | | VELIKO |

Vir: Cooper, Sawaf, 1998.

Za razvijanje čustvene inteligentnosti je pomembno obvladovanje zveze med energijo in čustveno inteligentnostjo:

$$\text{UMIRJENOST} \times \text{ENERGIJA} - \text{NAPETOST} \times \text{UTRUJENOST} = \text{MOTIVACIJA}$$

Vsakemu elementu v enačbi pripišemo vrednost med 1 in 10 od najnižje do najvišje. **Motivacija** je osnovni pokazatelj naših sposobnosti odprtega, pozornega in aktivnega soočanja z idejami in ljudmi. Vrednost rezultata se lahko giblje med -100 in 100. Poznavanje rezultata je še posebej pomembno ko se lotevamo novih izzivov, problemov ali priložnosti, saj s tem prihranimo samim sebi nepomembno zapletanje v podrobnosti, ki nas ovira, kadar je rezultat nizek.

² Avtorja v knjigi uporabljata izraz "tension". Direktni prevod bi bil "napetost", vendar pa je po mojem mnenju beseda "stres" ustrežnejša.

3. ČUSTVENI ODZIV

Čustveni odziv pomeni zaznati signal, da se moramo odzvati. Vsako čustvo usmeri našo pozornost in nas vodi, da ukrepamo na določenem področju. Čustvom moramo prisluhniti in jih ovrednotiti, ne pa jih ignorirati, zanikati ali potlačiti. Čustveni odziv pomeni, da smo sposobni voditi čustvene impulze tako, da najprej občutimo val impulzov in potem vodimo naš odziv. Na ta način preusmerimo našo pozornost v produktivno in konstruktivno smer. Ko vodimo impulze, nas to pripelje do pravega izvora naših čustev.

Čustveni odziv pomeni tudi prevzeti odgovornost za naša čustva. To pomeni, da smo sami krivi, če se na dejanja odzivamo s čustvi. Moramo se zavedati, da so čustva signalni sistem in vir informacij ter energije. Porajajoče občutke omejujočih čustev moramo zato biti sposobni ujeti že na začetku in jih potem pretvoriti v energijo. Učiti se moramo ustaviti in občutiti čustvo, upoštevati njegovo sporočilo in pomen ter se odzvati z ustrežno energijo in dejanjem. Pri tem sledimo najglobljim razmišljanjem ali preusmeritvam. Čustveni odziv nas vodi pri tem, da vemo kako, kdaj, kam in zakaj čustva preusmeriti.

4. UPORABNA INTUICIJA

Uporabna intuicija poudarja pomembnost upoštevanja občutka iz drobovja in intuicije. Intuicija je čutilo poleg petih fizičnih čutil. Tesno je povezana s čustveno inteligentnostjo in tudi sama vključuje vidike inteligentnosti. Intuicija služi kreativnosti in navdihu, odkriva skrite potenciale in daje odgovore na vprašanja. Intuicija nas vodi. Pomaga nam razjasniti, kaj je najbolj pomembno in kaj naj bi postali. Intuitivni občutki so kot gorivo za mišljenje.

Ko se odločamo, ali ko odkrivamo nove ideje, je priporočljivo prisluhniti, kaj pravi naš občutek v drobovju. Je to neprijeten občutek ali vznemirjenje? Življenjske izkušnje namreč niso popredalčkane kot gola dejstva, ampak kot čustveni spomini, ki so shranjeni v naših možganih. Vsota teh čustvenih spominov je občutek v drobovju.

Z intuicijo se začne tudi učenje zaznavanja čustev, ki so skrita za izrečenimi besedami drugih ljudi. Začnemo se učiti empatije, ki je temelj za sočutje in je temelj za uspešno vodenje. Iz empatije in iz ozračja zaupanja v podjetju pa izhaja tudi čustvena povezanost. Vse glede podjetja in kariere se začne in konča pri čustvih, raziskave pa so tudi pokazale, da delavci čutijo, da so bolj cenjeni, če so v stiku z voditelji, ki jih imajo radi in jih spoštujejo. Čustvena povezanost se lahko osredotoči na posameznikovo ali skupno dobro, pri čemer vsi sodelujoči pridobijo, so deležni uspeha in rastejo. Spoznanje o tem nas odpre za novo učenje in drugačna čustva in poglede, kar povečuje kreativnost in nas opogumlja za iskanje višjih vrednot za vse, ne samo za nas same.

Čustveni odnosi so življenjskega pomena za katerikoli posel. Raziskave so pokazale usodno povezanost med zadovoljstvom kupcev in ponovnimi nakupi, čustvena vez pa se mora razviti med kupcem in proizvodom ali storitvijo. Ta povezava pa ne sme biti samo med kupcem in eno osebo (prodajalec), ampak z vsakim, s komer pride kupec v kontakt v tem podjetju. Ključ uspešnega trženja, kupčevega zadovoljstva in ponovnih nakupov ni samo v kvaliteti, konkurenčnih cenah in v storitvah, ki so postale vstopne zahteve za to, da ostanemo v poslu, ampak v čustveni povezanosti, oziroma v občutku povezanosti. Podobno je tudi pri vodenju, ki ni sposobnost, ampak odnos. Raziskave so pokazale, da je brezčutnost do drugih največji razlog, zaradi katerega voditelji ne uspejo, empatija pa je glavna odlika uspešnih managerjev.

Svojim nadrejenim se bojimo povedati, kaj čutimo, ker naj bi s tem izgubili svojo objektivnost in nas je strah morebitnih posledic. Vendar pa se moramo zavedati, da bo to prej ali slej privrelo na dan v veliko večji meri, kot če bi to povedali na začetku. Najvišji management si mora prizadevati za visoko EQ korporacijsko kulturo.

Naslednja enačba nakazuje bistvene dejavnike za razvijanje uporabne intuicije. Vsakemu elementu pripišemo vrednost od 1 do 10 in dobimo rezultat od 1 do 200.

$$(\text{POZORNOST} + \text{VPRAŠLJIVOST}) \times \text{RADOVEDNOST} = \text{UPORABNA INTUICIJA}$$

Pozornost pomeni prisluhniti našemu notranjemu glasu. Pomembna je za vzpostavitev pristnega odnosa z osebo, problemom ali možnostjo in za prepoznavanje jasne in zanesljive intuicije. **Vprašljivost** je pomembna, ker skozi izvedbo, kaj tako mi sami kot drugi mislimo, čutimo in hočemo. **Radovednost** je sposobnost zaznavanja in čutenja, kaj je za besedami in dogajanjem.

3.4.2. Čustvena sposobnost

Čustvena sposobnost povečuje kvalitete srca. Usposobi nas za uporabo čustvene pismenosti v praksi, razvijanje verodostojnosti in zaupanja. S temi sposobnostmi imamo možnost razširiti "območje zaupanja", ki pozitivno korelira z dobičkonosnostjo in uspehom. Skozi čustveno sposobnost smo bolj prilagodljivi in hitreje odpuščamo tako sebi kot drugim, ko se pojavljajo napake. Čustvena sposobnost, ki podpira zanos, prožnost in konstruktivno žilavost pri soočanju z izzivi in spremembami, prispeva k prožnosti in čustveni in mentalni prilagodljivosti pri soočanju s pritiski in problemi na bolj zdrav, bolj odprt in pristen način.

V kategorijo čustvena sposobnost spadajo: pristnost, območje zaupanja, plodno nezadovoljstvo ter prožnost in ponovni začetki.

1. PRISTNOST

Pristnost pomeni povezanost z drugimi skozi dialog. Pravi dialog, ki se ne more razviti brez čustvene pismenosti, se začne s tem, da cenimo drug drugega. Za odprt dialog je potrebno stvari pretresti, poskusiti in spodbuditi, pri čemer pa moramo znati tudi poizvedovati in svetovati. Pri tem moramo biti resnični, dojemljivi in odkritosrčni, poleg tega pa moramo biti sposobni tudi opazovati rezultate. S pristnostjo dosežemo večjo pripravljenost za soočanje z izzivi z odprtostjo in radovednostjo. Opogumlja nas, da spoštujemo in uporabljamo, kar smo se naučili, in do česar smo prišli.

Naslednja enačba nam omogoča oceniti našo pristnost. Posamezne komponente spet vrednotimo od 1 do 10, kar da rezultat od -100 do 100.

$$(\text{POZORNOST} \times \text{SKRB}) - (\text{SKRITI MOTIV} \times \text{UPRAVIČENOST}) = \text{PRISTNOST}$$

S **pozornostjo** označimo, koliko smo čustveno in mentalno pozorni ter koliko smo se pripravljene posvetiti določeni osebi, problemu ali priložnosti. **Skrb** predstavlja raven odkritosrčnosti, resnične skrbi in interesa pri učenju novega iz izkušnje ali interakcije. Pomeni pa tudi odprtost tako za svoje potrebe kot za potrebe drugega. Kadar delujemo iz čiste skrbi, se s tem tudi izognemo govoricam in kritiziranju za hrbtom, z ljudmi se pogovorimo direktno in odprto. **Skriti motiv** pomeni našo željo po uporabi nasilja z namenom, da bi drugim vsilili

naše mnenje ali pa hliniti prijateljstvo. **Upravičenost** pomeni naše pričakovanje, da zaslužimo povrnitev od vlaganja v odnos.

Pristnost pomeni tudi aktivno poslušanje, kar pa ne pomeni le naučenega kazanja pozornosti. Ta lastnost je še posebej pomembna za managerje, ki v povprečju kar 94% časa namenijo komuniciranju. Pristnost pomeni tudi sposobnost oprostiti sebi in drugim. Z napakami se moramo znati soočiti, jih priznati in se iz njih učiti. Znati moramo izraziti hvaležnost našim podrejenim, ker so bili npr. v kritičnih trenutkih prisotni in se borili skupaj z nami.

2. OBMOČJE ZAUPANJA

Zaupanje je čustvena moč, ki se začne oblikovati tako, da občutek samospoštovanja in smisla prenesemo na druge. Tako širimo območje zaupanja na vse člane tima, na cel oddelek in celo podjetje. Eden od največjih spodbujevalcev je ravno topel občutek v drobovju, ki ga dobimo skozi zaupanje vase in skozi zavest, da nam drugi zaupajo. S tem občutkom dobimo notranji prostor za rast, možnost, da postanemo čustveno zdravi, ter da vadimo in razširjamo naš občutek zaupanja, gradimo mostove od enega izhodišča do drugega, od ene ideje k drugi in od ene osebe k drugi. To nam pomaga k boljšemu sprejemanju in presojanju kritik.

Bolj ko zaupamo sami sebi in drugim, večja bo učinkovitost in kreativnost nas samih. Zaupanje med ljudmi v skupini ima velik pomen za uspešnost skupine. Če si ljudje medsebojno ne zaupajo, s tem ignorirajo občutke in povečujejo ranljivost, hkrati pa se povečajo možnosti za nerazumevanje in zmote. Zaupanje je tudi eden izmed važnih dejavnikov, ki vpliva na to, kako se posameznik počuti v podjetju, v katerem dela.

Notranji stroški, ki nastanejo v podjetju zaradi nezaupanja med delavci, so posledica neučinkovitosti zapletene hierarhije organizacije. Prvi znaki nezaupanja se kažejo v neučinkovitem komuniciranju, napačnem dojetanju, jezi, krivicah in cinizmu. Vse to pa trati čas, energijo, naklonjenost in denar podjetja. Vse preveč smo obremenjeni s tem, da napišemo na stotine pravil v podjetju, ker si medsebojno ne zaupamo, namesto da bi podrobnosti reševali spotoma.

Zunanji stroški nezaupanja se kažejo v izgubljanju strank: stranke izgubijo vero ali zaupanje v podjetje in se zavežejo konkurenčnemu podjetju, ki mu lahko zaupajo. Za uspeh potrebujemo vero in zaupanje. Samo eden od teh dveh ni dovolj.

Čustvena sposobnost nam pomaga opomoči si po razočaranju, ko so drugi izkoristili naše zaupanje. Mnogi voditelji so bili zelo uspešni in zelo cenjeni le zato, ker so izpolnjevali svoje obljube. S tem so si pridobili zaupanje širše množice. Če ne zaupamo delavcem, je bolje, da jih odpustimo. Če pokažemo drugim ljudem, da jim zaupamo in verjamemo vanje, se nam bo to povrnilo kot nagrada. Ti ljudje nas bodo namreč cenili in naredili za nas veliko več, kot če nas ne bi. Delavci ne bodo izkoriščali denarja podjetja za svoje koristi, če cenijo in spoštujejo podjetje v katerem delajo. Naloga managerjev je, da vzpostavijo to vez med delavci, posledično pa se bo ta vez oblikovala tudi v odnosu delavcev do podjetja.

Velikega pomena za uspeh podjetja je zaupanje v konkurente, partnerje, stranke, dobavitelje, delavce inčasne delavce. To tudi pomeni, da moramo biti pri stiku z delavci odprti za nove možnosti in ne nezaupljivi.

3. PLODNO NEZADOVOLJSTVO

Plodno nezadovoljstvo je potrebno za napredovanje organizacije. Opozoriti moramo na paradokse, konflikte in dileme, saj je samo tako lahko tim bolj pameten kot posameznik. Visoka EQ korporacijska kultura sprejema neizogibnost nestrinjanja in nezadovoljstva in se uči novih načinov za spodbujanje kreativne energije. Ta se pojavi, ko ugotovimo, da ni treba da se vedno strinjamo. Nezadovoljstvo lahko postane vir kreativnih idej in priložnosti za izgradnjo globokega zaupanja in povezav. Nezadovoljstvo je tudi najbolj zanesljivo izhodišče za dostop do človeških frustracij, ki pogosto preprečijo uspeh. Ceniti nezadovoljstvo na več načinov, nam pomaga pri naši karieri, strankah in podjetju:

- **Zavedanje:** Nezadovoljstvo in konflikti kažejo, katere so tiste stvari, za katere nam je mar, na katere smo občutljivi in za katere smo se pripravljene tudi boriti.
- **Osvetlitev problema:** Pogovor o frustracijah in stvareh, ki nas vznemirjajo, je izhodišče za razreševanje blokad v odnosih. S tem se izognemo pretiranemu stroškom, zapravljanju časa, krivicam, slabi kvaliteti in neuspešnim projektom ter procesom.
- **Uporabna empatija:** Ko so v podjetju prisotni konflikti in težki časi, dobi empatija svoj pomen.
- **Zaupanje:** Le v okolju, kjer smo lahko resnični (odprti in pošteni) in v situacijah, v katerih lahko svobodno pokažemo svoje nestrinjanje, lahko popolno sprejemamo in cenimo sebe in ostale ter vzdržujemo resnično zaupanje.
- **Vključitev in sodelovanje:** V podjetju je potrebno doseči uspešno kombiniranje različnih ljudi in različnih interesov.
- **Kreativno sodelovanje:** Potem ko delavci ugotovijo, da so lahko odprti in zaupljivi je plodno nezadovoljstvo še posebej učinkovit katalizator za domislice, ustvarjalnost, osredotočenje ter pridobivanje novih idej.
- **Boljše rešitve:** Pri reševanju problemov je bolj zaželeno večje število različnih občutkov in pogledov.
- **Učenje v akciji:** Debate in konflikti so dolgoročna podlaga za "učee se organizacije".
- **Izziv in dolžnost:** Možganska budnost je večja pri visoki vpletenosti. Plodno nezadovoljstvo daje delu navdih živahnosti in pomembnosti in večji občutek, da so naše ideje in vložki del nečesa velikega.
- **Prihranek časa,** ki omogoča več časa za opravljanje "pravega dela": Managerji porabijo preveč časa in energije za izogibanje razlikam in njihovo izglajevanje namesto direktnega pogovora o njih.

Za razjasnitev moči ustvarjalnega nezadovoljstva, je prikazana naslednja enačba:

$$\text{NEZADOVOLJSTVO} \times \text{SMER} \times \text{UKREPI} > \text{STATUS QUO}$$

Vsakega izmed elementov ocenimo z vrednostjo od 1 do 10.

Nezadovoljstvo kaže na to, kakšno je sedanje stanje nezadovoljstva: če želimo začeti s spremembami in hočemo napredovati, ne smemo biti zadovoljni s trenutnim stanjem. **Smer** predstavlja pot ali smer po kateri naj bi se izvajale spremembe. **Ukrepi** predstavljajo določene korake ali akcije, ki nas ženejo naprej ali spodbujajo k določeni spremembi. **Status Quo** predstavlja trenutno stanje, ustaljene vrednote podjetja, okornost in močno zasidrana stališča skupin ali organizacije. Predstavlja odpor organizacije do sprememb. Status quo mora biti manjši od produkta ostalih treh faktorjev.

Ko se razvijemo v čustveni vadbi, postanemo bolj prilagodljivi za sprejemanje nesoglasij in smo sposobni načrtovati koristi od spoštljivih, odkritosrčnih in odprtih nesoglasij, pogledov in občutkov.

4. PROŽNOST IN PONOVI ZAČETKI

Vse, kar ima vrednost, dosežemo preko premagovanja napak in preprek. Težki izzivi v našem življenju so kot laboratorij, kjer se oblikuje čustvena inteligentnost. Prilagodljivost se kaže v tem, kako dobro in brez težav ohranjamo navdušenje, kako se znajdemo v spremenjenih okoliščinah, s spremenjenimi pravili in potrebami. Velikokrat smo v situacijah, ko nimamo vpliva na zunanje dogajanje, vendar pa imamo vedno možnost spremeniti naše odnose do okoliščin in dogodkov. To je prilagodljivost, ki povečuje prožnost. Čustvena prilagodljivost povečuje tudi fizično in mentalno prilagodljivost. Koordinacija sposobnosti se zgodi v akciji, ki nam daje fleksibilnost v gibanju in ki je znanilec toka. To so dejavniki čustvene sposobnosti, ki se jih lahko naučimo, in nam pomagajo vztrajati, ko začutimo nenaden preobrat okoliščin ali se znajdejo ovire na naši poti proti cilju.

Prilagodljiv optimizem je sposobnost, ki je še posebej pomembna v prodaji. Kredibilni voditelji so polni upanja glede prihodnosti, vendar pa tudi dovolj odprti, da premislijo o svarilnih znakih. Prepričani so, da se vedno lahko kaj naučijo od drugih. Čustveno prilagodljivost in prožnost potrebujemo za sprejemanje pravih odločitev. Kljub temu pa iščemo nasvete pri tistih, ki jim najbolj zaupamo in tudi spoznavamo, da ne moremo s svojimi trditvami in dejanji ugoditi vsem.

3.4.3. Čustvena globina

Skozi čustveno globino začnemo raziskovati in zaupati edinstvenemu potencialu, ki se upira naši usodi in nas vodi k večji izpolnitvi v življenju. Ko živimo z globino srca, smo pazljivi, kaj nam pravi vest in brez omahovanja zavzamemo stališče. Naš notranji glas postane resničen in slišen. Tretji temelj je posvečen potovanju pod površjem - kaj smo in kaj lahko postanemo.

Čustveno globino sestavljajo štiri temeljne komponente: edinstveni potencial in namen, predanost, uporabna integriteta in vpliv brez izvajanja avtoritete.

1. EDINSTVENI POTENCIAL IN NAMEN

Vsak človek ima v sebi veliko moči, ki ga vodi naprej v življenju. Potrebno se je le poglobiti vase in jo odkriti. Za to je potrebno najprej identificirati svoj edinstveni potencial, to je talent, ki nam služi v življenju. Učinkovitejše je grajenje na prednosti in ne na popravljanju slabosti. Vsak bi se moral vprašati, kaj točno so njegove močne točke in njegovi talenti. Kako ugotoviti, kaj je ta naš edinstveni potencial? Premisliti moramo o naslednjih točkah našega zanimanja:

1. Je hrepenenje: Čutimo, kako nas vleče od ene aktivnosti k drugi kot nek notranji magnet.
2. Je nekaj, kar nas zadovoljuje: Uživamo v tem, kar delamo. Tako zadovoljstvo je zelo redko prisotno, če niso prisotni naši talenti ali prednosti.
3. Učenje je lahko: Hitro se učimo in to učenje nas zanima.
4. Občutimo pomen, trenutke naravnega toka: Čutimo, da je to nekaj naravnega za nas.

Če imamo radi svoje delo, ga tudi bolje opravljamo in smo tudi bolj kreativni. Velikokrat pa delamo to, kar drugi od nas pričakujejo. Tudi to je lahko način, da opravimo delo dobro in učinkovito, vendar pa je takšno delo zelo redko pomembno, še manj pa kreativno. Namen je notranji kompas v življenju in delu. Namen je več kot le dobra ideja: je čustveno nabita pot ob delu in v življenju, ki nas usmerja in skrbi za orientacijo. Namen je osnovni cilj obstoja posameznika in organizacije.

2. PREDANOST URESNIČEVANJU

Čustva nas razvnamejo, motivirajo in pozovejo k dejanjem. Ti notranji spodbujevalci so temelj za uspešno uporabo inteligentnosti ali strategije. Moramo si želeti uspeti in se potem tudi čustveno predati uspehu ob podpori drugih ali pa, če je potrebno, samo nas samih.

Pri spoznavanju nam lahko pomaga naslednja enačba:

$$\text{NAMEN} \times (\text{PREDANOST URESNIČEVANJU} + \text{ODGOVORNOST}) > \text{ODPOR}$$

Vsakemu elementu v enačbi pripišemo vrednosti od 0 do 10. Najvišji rezultat je 200, najnižji pa 0. **Namen** pomeni jasnost in globino namena ali cilja, ki je lahko življenjski cilj v primeru pomembne odločitve v karieri, ali specifičen cilj v dani situaciji. **Uresničenje** pomeni trenutno zavzetost za uresničevanje v skladu z namenom. **Odgovornost** pomeni, koliko smo zares pripravljeni prevzeti odgovornost za uresničevanje in cilj. **Odpor** pomeni notranji odpor osebe do spremembe zaradi osebnih, skupinskih ali organizacijskih zakoreninjenih stališč. Da se zgodijo spremembe, mora biti odpor manjši od produkta ostalih treh faktorjev.

Pri uresničevanju se nas mnogokrat poloti strah pred tveganjem. Pogum nam pomaga, da razvijemo sposobnosti, kot so zavzeti svoje stališče, povzdigniti glas, soočiti se z bolečino in zavrnitvijo, ponosno in z zanosom delovati tudi pod pritiskom ter ohraniti svoje vrednote tudi, ko nas je strah in nam drugi nasprotujejo. To tudi pomeni imeti pogum, da smo dostopni in pristni v situacijah, ko tvegamo, da ne bomo uspeli, da priznamo napake, prosimo za pomoč, priznamo, da česa ne vemo in smo se tega pripravljeni naučiti.

V teoriji managementa se spremembe dogajajo od zgoraj navzdol, vendar pa obstaja tudi teorija, da se svet in organizacije spreminjajo tudi od spodaj navzgor, te spremembe pa povzročijo pogumni posamezniki ali pa predana skupina.

Vsak naj bo odgovoren za svoja dejanja, tako mi sami za svoja in drugi za njihova. Odgovornost se poraja v srcu in ne more biti dana od zunaj. Prisili nas, da se izognemo kazanju s prstom in iskanju krivca za naša dejanja, da zaznamo porajajoče se probleme in priložnosti, sprejmemo svojo vlogo in se pravilno odzovemo. Odgovornost je pravzaprav odziv naše vesti, ki jo lahko razumemo kot najgloblji glas naše intuicije. Skozi občutek v drobovju in intuicijo nas vest spodbuja, da sledimo našemu edinstvenemu potencialu in ostanemo povezani z našim namenom in integriteto.

3. DELOVANJE Z INTEGRITETO

Delovanje z integriteto pomeni sprejemati polno odgovornost, komunicirati jasno in odprto, držati obljube, izogibati se skrivnim poslom in imeti pogum voditi sebe in svoj tim ali podjetje s ponosom, kar vključuje tudi biti stalno odkrit do sebe ne samo v mislih, ampak tudi v srcu. Integriteta se pokaže skozi verodostojnost, kar pomeni, da naredimo stvari, ki jih obljubimo, da jih bomo naredili. Integriteta potrebuje tri osnovne elemente:

1. **Uvideti**, kaj je prav in kaj je narobe: Prva značilnost kaže na stopnjo moralnosti, kjer vsako inteligentnost (IQ, EQ in ostale) vodimo in usmerjamo na rezultat in problem.
2. **Delovati** v skladu s tem, kar smo uvideli: Druga značilnost kaže na našo odločnost. Moramo se držati svojih obvez, pa četudi se je potrebno za to žrtvovati.
3. **Odprto povedati**, da delujemo tako, kakor razumemo, da je prav: Tretja značilnost poudarja dejstvo, da nas ne sme biti sram tega, kar delamo. Odprto moramo povedati v kaj verjamemo, kaj je pravilno in kaj narobe. Ne moremo imeti integritete, če nismo pošteni. Lahko pa smo pošteni in imamo zelo malo integritete.

Naslednja enačba kaže na tri bistvene značilnosti integritete. Vsakemu elementu v enačbi pripišemo vrednost od 0 do 10. Najvišji rezultat je 200, najnižji pa 0.

$$\text{UVIDEVNOST} \times (\text{DELOVANJE} + \text{IZRAŽANJE}) = \text{INTEGRITETA}$$

Uvidevnost pomeni pozornost na to, kar čutimo glede na okoliščine. **Delovanje** pomeni pripravljenost za dejanja. **Izražanje** pomeni stopnjo, do katere smo pripravljeni sprejeti našo resnico in jo odkrito tudi posredovati naprej. **Integriteta** pa pomeni rezultat tega točkovanja in predstavlja nivo naše trenutno uporabne integritete.

Delovanje v skladu z integriteto je pomembno pri prodajnih predstavnikih, ki predstavljajo podjetje in njegove izdelke pri kupcih. Cilj, ki si ga pogosto zadajo podjetja, je razširiti krog zaupanja. Eden izmed nasvetov, katere ljudi zaposlovati se glasi: "Zaposlujte in napredujte ljudi po naslednjih stopnjah: prvič, glede na integriteto, drugič, glede na motivacijo, tretjič, glede na sposobnost, četrtič, glede na razumevanje in petič ter zadnjič, glede na izkušnje. Brez integritete je motivacija nevarna. Brez motivacije je sposobnost impotentna (nezmožna). Brez sposobnosti je razumevanje omejeno. Brez razumevanja pa je znanje nepomembno."

4. VPLIV BREZ AVTORITETE

Vpliv brez avtoritete oz. manipulacije in nadzora pomeni čustveno inteligentnost. Gre za zaznavanje, učenje, zveze, inovacije, prednosti in delovanje v smeri, ki upošteva čustveno značilnost, ne pa samo logiko, intelekt in tehnične značilnosti. Ne gre za postavljanje hierarhij moči, ampak za gradnjo enakopravnega dialoga. Zato takšno delovanje ne vključuje agresivnega pristopa pri uveljavljanju mnenj. Konkurenca je namreč vedno močnejša po vsem svetu. Zato tradicionalne metode konkuriranja vedno bolj vključujejo tudi konkuriranje skozi vplivanje. Na nekaterih trgih se konkurenti borijo za isti tržni delež, na drugem pa so lahko ti isti konkurenti medsebojni dobavitelji ključnih sestavnih delov. Za tako vrsto sodelovanja rabijo organizacije čustveno zrele ljudi, ki znajo medsebojno sodelovati.

Če se prilagodimo intuitivnim informacijam in namigom čustvene inteligentnosti, lahko povečamo svoj vpliv na delovnem mestu. Analitični človek s petimi čutili skuša vplivati skozi zunanje mehanizme moči in kontrole ter manevriranja in manipulacije. Čustveno inteligentni človek pa teži za notranjo usmerjenostjo, s čimer ima dostop do širšega območja pristojnosti v primerjavi s samo kognitivno močjo.

Učinkoviti voditelji in uspešni posamezniki razumejo raznolikost mreže ljudi. To pomeni, da poznajo edinstveni talent in resnično prizadevanje vsakega posameznika, in da razumejo različnost razmišljanja posameznikov (kaj so njihovi resnični interesi, kaj je tisto, kar povzroči pri njih občutek, da so cenjeni, kaj najbolj spodbudi njihovo kreativnost in kaj jih spodbuja k sodelovanju). Vse te informacije, ki jih potrebujemo za uspešno odločanje, so večinoma vezane na čustveno inteligentnost. Voditelji povedo, kar mora biti povedano, kaj drugi potrebujejo in kaj so njihova hrepenenja. Povezavo gradijo skozi resonanco in gradijo komunikacijo skupne vizije, prakse in vpliva. Gibanje inteligentnosti (čustvene, kreativne in praktične) neprestano vpliva v vse smeri, iz nas navzven in iz sistema (katerega del smo vsi) nazaj k nam. Vsak od nas je del te mreže. Karkoli čutimo, mislimo ali delamo sebi in drugim, delamo mreži.

Zavedati se moramo, da v podjetju preživimo večino budnega časa. Delavci morajo čutiti, da so povezani s podjetjem, da se zares dobro počutijo v podjetju. Zavedati se morajo, da smo vsi skupaj in ne kot posamezniki. Podjetja si morajo prizadevati vnesti na delovno mesto več

toplino. Vodje se morajo znati odkrito pogovoriti s svojimi delavci, da bi brez zadržkov povedali, kaj jih moti. To dosežemo tako, da ustvarjamo duha individualnosti in skupnosti, ki se uči ob delu. Delavci se morajo v podjetju počutiti kot v skupnosti. Podjetje bomo spremenili v skupnost postopoma (eno srce za drugim). To pa dosežemo skozi mentorstvo.

Pravi vodja namreč skrbi za svoje ljudi in ni sebičen. Pravi vodja želi poznati potencialne, ki so v vsakem od nas in želi, da bi razvili te potencialne. Podrejeni to intuitivno čutijo. Velike zmage vodje dobijo s pridobitvijo src. Mentorji ne rešujejo problemov, temveč stopijo naprej, ko so za to poklicani ter nudijo vire in pomoč. Delavcem v podjetju je potrebno dati človeški status, saj so ljudje. Vse več je dokazov, da sta mentorstvo in enakovredni človeški odnosi ključnega pomena za uspeh.

3.4.4. Čustvena kemija

Kemija je vsaka moč ali proces, ki spremeni znano snov z neko vrednostjo v nekaj, kar ima drugačno vrednost. Zaradi povečanja zavedanja in intuitivne uporabe čustvene inteligentnosti, postanemo neke vrste kemiki. Naučimo se, kako občutiti, prilagajati in razvrščati različne vrste čustvenih vibracij ali odzivov, ki jih čutimo sami in drugi. Naučimo se uporabljati naš občutek v drobovju, srčne težnje, navdušenje, nezadovoljstvo in druge čustvene energije kot katalizatorje za spremembo in rast, ali kot protistrup za okorelost in stagnacijo organizacije. Začenjamo občutiti enega od rezultatov čustvene kemije, ki je spajanje različnih intuicij in talentov, ciljev in tekmovalnosti ljudi in sposobnosti v eno celoto.

Zadnja veja čustvene inteligentnosti dobi pomen v nadaljevanju raziskovanja našega življenja in dela. Omogoča nam učinkovito spoprijemanje z izzivi, preoblikovanje težavnih situacij, zaznavanje priložnosti, raziskovanje neznanih področij, spreminjanje pravil in kreiranje prihodnosti. Čustveno kemijo sestavljajo štiri temeljne komponente: intuitivni tok, odsevni premik časa, zaznavanje priložnosti in kreiranje prihodnosti.

1. INTUITIVNI TOK

Ko je intuicija enkrat visoko razvita, deluje in je tam. Intuitivni tok ali intuicija je v bistvu šesti čut, notranja pot poznavanja, notranji smernik ali instinkt. Intuitivni tok nam daje povečan občutek svoje vrednosti in zadovoljstva. Znak toka je tudi občutek spontanega izziva in vznesenosti in zamaknenosti. Izvajamo na visoki stopnji budnosti in dovršenosti. Tok občutimo zelo notranje in tekoče, izjemno nas nagradi in poveča naše notranje zaupanje. Povzroči, da prevzemamo kreativna tveganja in naredimo neverjetne dosežke. Intuitivni tok je primarna modrost, brez zavedne uporabe znanja.

2. ODSEVNI PREMİK ČASA

Odsevni premik časa temelji na dejstvu, da vsak izmed nas občuti učinek časa. To je sposobnost čustvene inteligentnosti, s katero zavestno usmerjamo naše občutke, vključno z kreativno intuicijo, od preteklih izkušenj v prihodnje in nato v sedanje. Na ta način lahko menjamo vidike, alternativno izbiramo vnaprejšnje občutenje in se, ob zavedanju preteklih izkušenj in iz njih naučenega, usmerjamo na nove izkušnje, ali pa smo popolnoma pozorni na

sedanje. Odsevni premik časa omogoča, da se soočimo z enakimi stvarmi kot ostali z ostrejšim instinktom, kreativnejšim zanosom in vpletenostjo. Na ta način dosežemo drugačno, modrejše in inovativnejše odzivanje. To je tudi način za razširitev časovnega horizonta, ki se kaže v dolgoročni viziji in v razširitvi območja naše intuicije in čutov za zaznavanje tega, kaj bi bilo možno. Ne zapletamo se več v nepomembne podrobnosti, ampak jih premagamo brez težav, saj so v naši dolgoročni viziji to le manjši problemi, ki jih je pač treba premagati. Tako začnemo razvijati tudi nenavadno toleranco za negotove situacije.

Odsevni premik časa je tudi nekaj povsem drugega kot strateško razmišljanje ali strateško planiranje. Industrijske omejitve so namreč dane kot take. Razmišljati moramo bolj v smeri, kako bomo pozicionirali izdelke in storitve v okviru teh omejitev, kot pa kako bomo izumili nov konkurenčni prostor, kjer ne bo nasprotovanja.

3. ZAZNAVANJE PRILOŽNOSTI

Zaznavanje priložnosti pomeni razširjeno zavedanje na takšno širino, da smo sposobni uporabljati poleg tradicionalnih petih čutov tudi intuitivni šesti čut (intuicijo) in občutek v drobovju, sedmi čut. Če smo v stanju velike pozornosti in omogočamo sebi intuitivni tok, se razvije "zgodnji varovalni sistem", ki nas pravočasno opozori na bližajoče se probleme. S tem nismo več tarča, temveč postanemo vodič in razširimo svoje zaznavanje, da odkrijemo vsako možno rešitev. Ko pride problem do nas, moramo ostati odprti in ga ne smemo zanikati.

Pri naslednji enačbi moramo vsak element oštevilčiti z eno od števil od 0 do 10. Rezultat pomeni trenutno sposobnost zaznavanja priložnosti. Maksimalni rezultat je 300, najnižji pa 0.

$$\text{ZEIGARNICK} \times (\text{MOŽNOSTI} + \text{ZAVEDANJE} + \text{VPLETENOST}) = \text{ZAZNAVANJE PRILOŽNOSTI}$$

Zeigarnickov efekt predstavlja trenutno sposobnost ostati odprt in kreativen do skrajne točke, ki je točka izvršitve. Če mu pripišemo vrednost 0, to pomeni, da občutimo močno potrebo zaključiti z zadevo. Ta faktor lahko izniči vse ostale. **Možnosti** predstavljajo vse trenutne možnosti, tako zaznane kot trenutno nezaznavne. **Zavedanje** pomeni zavedanje priložnosti, ki jih imamo na doseg. **Vpletenost** predstavlja tekočo stopnjo aktivne vpletenosti, kako močno si želimo raziskovati možnosti v danih okoliščinah.

4. KREIRANJE PRIHODNOSTI

Kreiranje prihodnosti pomeni imeti pogum za prevzemanje kreativnega tveganja, da sebi in drugim dovolimo napake in raziskovanje novih območij. Lahko nam včasih tudi ne uspe, toda vedno se moramo znati pobrati in nadaljevati z raziskovanjem. Zavedati se moramo, da se na prihodnost ne čaka, ampak je to nekaj, kar je potrebno pomagati aktivno kreirati. Ko govorimo o spremembah, navadno mislimo na racionalni in postopen proces. Skozi kontroliranje nas samih, drugih in okoliščin, obtičimo v senci. Lažje in varneje je ostati v območju udobja in sigurnosti. Udobneje je vzeti plačo in ignorirati naše občutke v drobovju, ki pošiljajo sporočila, kako spremeniti nas same in okoliščine.

4. Poslovanje s čustveno inteligentnostjo

Možnosti uporabe čustvene inteligentnosti na delovnem mestu so neomejene. Čustvena inteligentnost je nepogrešljiva pri reševanju neprijetnih težav s sodelavcem, sklepanju pogodbe s težavno stranko, kritiziranju in vztrajanju pri nalogi. Od čustvene inteligentnosti je tudi odvisna zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti, potrebnih za vodenje. Dobro vodenje pa se kaže v večji delovni uspešnosti podjetja in zadovoljstvu delavcev (Weisinger, 2001, str. 17).

Vsi **uničevalni vplivi** razburjenja na mišljenje delujejo na uspešnost na delovnem mestu: ko smo čustveno vznemirjeni, si ne moremo ničesar zapomniti, slediti, se naučiti ali se jasno odločati. Tako čustvenost blokira razumni um in nismo sposobni izkoristiti niti intelektualnega potenciala, kaj šele čustvenega. Po drugi strani pa na delovno uspešnost vplivajo tudi **prednosti** čustvovanja: izurjenost v osnovnih čustvenih spretnostih, usklajenost s čustvovanjem oseb, s katerimi sodelujemo, sposobnost uravnavanja nesporazumov, da se ne stopnjujejo in zmožnost vključevanja v dogajanje med opravljanjem delovnih obveznosti (Goleman, 1997, str. 180-181).

Pri osebni karieri ni nič pomembnejšega kot zavedanje svojih najglobljih občutkov o delu, ki ga opravljamo, in kaj bi lahko spremenili, da bi bili resnično zadovoljni s svojim delom.

4.1. Trženje, ki temelji na odnosih

Peter Drucker pravi, da namen posla ni skleniti prodajni posel, ampak osvojiti in obdržati odjemalca. Bistvo strategije pridobivanja prednosti pri kupcu je, da poskušas razumeti, kaj kupec želi in kaj bi mu koristilo, potem pa to ponudiš bolje kot drugi.

Pri tem z njim lahko vzpostaviš močno vez, čustvena inteligentnost pa ima bistveno vlogo tako v stiku s kupcem kot v sami organizaciji.

Pri pogajanjih je sposobnost za prepoznavanje čustev nasprotne strani odločilna za uspeh. Najsposobnejši pogajalci so sposobni zaznati, katere točke so najpomembnejše za stranko in vljudno pristanejo nanje, a so nepopustljivi v točkah, ki ne nosijo čustvene teže. Tak pristop je mogoč šele z empatijo. Pogajanje je vaja v skupnem reševanju problemov, pri katerem sta vedno vpleteni dve stranki. Utemeljen razlog za pogajanja so različni interesi, stališča in hotenja, s katerimi vsaka od obeh strank hoče prepričati drugo, naj privoli v njene želje. Že s privolitvijo v pogajanja obe stranki priznavata, da imata skupen problem in da verjetno obstaja skupna rešitev, ki bo zadovoljila obe strani. To je korak k sodelovanju in ne tekmovanju, skupno reševanje problema pa spremeni njun odnos, saj od obeh zahteva razumevanje stališč nasprotne strani, njenih potreb in bojazni. Vsaka od vpletenih strani z empatijo učinkoviteje vpliva na nasprotno stran sebi v korist, ker se odziva na njene potrebe in išče poti, ki obe strani lahko privedejo do zmage.

Načela osebne prodaje in pogajanj so navadno usmerjena k transakcijam. To pomeni, da je njihov cilj pomagati prodajalcem zaključiti določeno prodajo z odjemalcem. Večinoma pa cilji, usmerjeni v prodajo, niso ustrezni. Podjetje mora opredeliti pomembnejšo stranko, ki jo želi pridobiti in ji streči. Podjetje mora stranki pokazati, da lahko vsestransko ugodi njenim

potrebam, da želi z njo vzpostaviti odnos, ki temelji na zaupanju. Tak način je odnos sodelovanja in je bolj zapleten, kot sama osebna prodaja (Kotler, 1998, str. 710-711).

Trženje na osnovi odnosov temelji na načelu, da pomembne stranke nenehno potrebujejo osredotočeno pozornost. Prodajalci bi morali z njimi razviti prijateljske odnose, jih poslušati, kakšne probleme imajo in jim s svojimi izdelki pomagati, da rešijo njihove probleme pri poslovanju. Morali bi spremljati ključne stranke, poznati njihove probleme in jim biti pripravljeni streči na več načinov.

Le če se v podjetju vsi oddelki in delavci združijo z skupnim namenom, da bi izoblikovali in izpeljali konkurenčno superioren sistem, ki posreduje kupcem vrednost, je trženje podjetja lahko uspešno. Naloga podjetja je ustvariti tako podjetniško kulturo, ki spodbuja vsakogar v podjetju, da skuša razveseliti kupca, hkrati pa mora nenehno sodelovati s kupcem, da skupaj najdeta načine za boljše zadovoljevanje kupčevih potreb (Kotler, 1998, str. 36).

Čustvena inteligentnost je pomembna na vseh področjih trženja. Če naredimo pregled nalog trženja v podjetju, lahko vsaki nalogi pripišemo pomembne čustvene spretnosti. Tržniki imajo namreč številne pomembne vloge v podjetju pri opredelitvi in izročanju izdelkov in storitev ciljnim kupcem (Kotler, 1998, str. 57-58):

- so odgovorni za pravilno identifikacijo potreb in zahtev kupcev;
- morajo pravilno seznaniti oblikovalce izdelkov s pričakovanji kupcev;
- poskrbeti morajo, da so naročila kupcev izpolnjena pravilno in pravočasno;
- morajo se prepričati ali so dobili kupci pravo informacijo o izdelku, prava navodila in strokovno pomoč za uporabo izdelka;
- morajo ohraniti stik s strankami tudi po prodaji in se prepričati, če so kupci zadovoljni in tudi poskrbeti, da ostanejo zadovoljni;
- zbrati in posredovati morajo ideje, ki jih imajo kupci v zvezi z izboljšavo izdelka ali storitve, pristojnemu oddelku v podjetju.

Šele ko tržniki naredijo vse to, resnično prispevajo k celovitemu obvladovanju kakovosti in zadovoljstvu kupcev.

4.2. Storitveno-dobičkonosna veriga

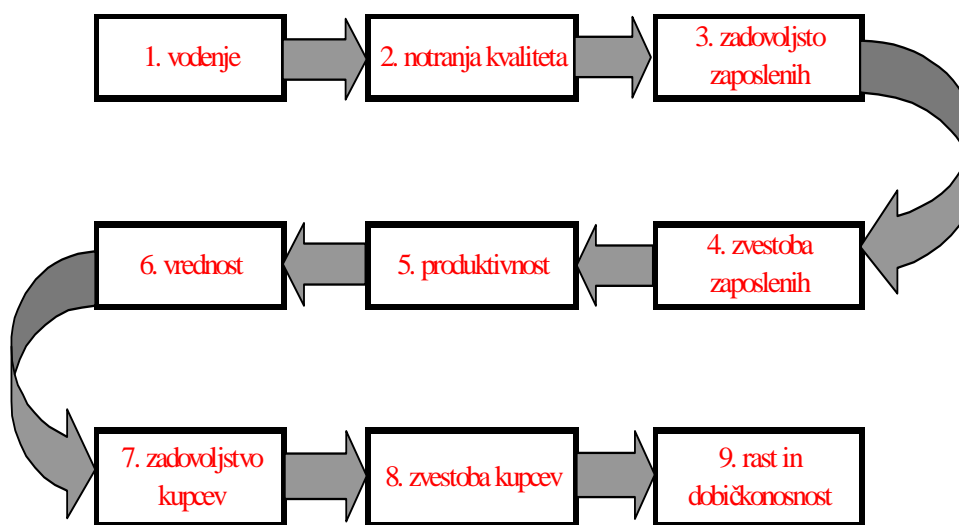
V sredini 90-ih let so James Heskett, W. Earl Strasser, Jr. In Leonard A. Schlesinger na Harvard University Graduate School of Business Administration, poročali o raziskavi, ki so jo poimenovali storitvena-dobičkonosna veriga. Ta veriga je bila razvita na podlagi analiz uspešnih storitvenih organizacij in kaže na jasno povezavo med dobičkonosnostjo, zvestobo strank, zadovoljstvom in zvestobo delavcev ter produktivnostjo.

Povezave v tej verigi so naslednje, prikazane pa so tudi na sliki 2 (Childre D., Cryer B., 1999, str. 197):

- dobiček in rast sta posledica zvestobe delavcev;
- zvestoba kupcev je neposredni rezultat njihovega zadovoljstva;
- zadovoljstvo je večinoma odvisno od vrednosti opravljenih storitev;
- vrednost ustvarijo zadovoljni, zvesti in produktivni delavci;
- produktivnost je večinoma rezultat zadovoljstva delavcev;

- zadovoljstvo delavcev je posledica visoko kvalitetne podporne storitve in politike, oziroma, notranje kvalitete organizacije, ki omogočajo delavcem, da uspešno opravijo storitve do svojih strank;
- notranja kvaliteta pa izhaja iz vodenja, ki je usmerjeno na potrebe strank in delavcev, ki imajo neposredne odnose s strankami. Če je organizacija osredotočena na zadovoljstvo delavcev in kupcev, s tem posredno doseže tudi zadovoljstvo tretje skupine deležnikov, ki so lastniki podjetja, saj tako dobijo kar največ od svojega vložnega kapitala

Slika 2: Storitveno-dobičkonosna veriga



Vir: Childre D., Cryer B., 2000, str. 197.

Kotler (1998, str. 64) na podoben način opredeljuje dinamično povezovanje med skupinami deležnikov:

- podjetje ustvari visoko stopnjo zadovoljstva pri delavcih, ker ve, da bodo potem rajši delali na področju izboljšav in inovacij;
- rezultat so izdelki in storitve, ki so kakovostnejši in prinesejo več zadovoljstva kupcem. Kupčevo zadovoljstvo se odraža v ponovnih nakupih in ponovnem poslovnem sodelovanju;
- posledici ponovnih nakupov in sodelovanja sta višja rast in dobiček, ki prinašata več zadovoljstva delničarjem;
- kolo se zavrti nazaj in omogoči, da se ustvari še kakovostnejše okolje za zaposlene.

Tržniki naj se ne bi ukvarjali izključno z zunanjim trženjem in njegovimi izboljšavami, ampak bi morali posvetiti čas in napore temu, da bi izboljšali tudi notranje trženje.

4.3. Notranje trženje

Glavni pogoj za uspešnost podjetja na trgu so zvesti kupci, ki jih ustvarijo zvesti delavci. Kako spodbuditi zaposlene, da bodo delali v korist podjetja? Pri spodbujanju čustvenega kapitala podjetja je nujno zagotoviti učinkovito notranje komuniciranje. Trženjska načela, ki veljajo za zunanje kupce, moramo prenesti na notranji trg. Če notranjemu komuniciranju dodamo trženjska načela, zagotovimo "kupoprodajno razmerje", v katerem bo vsak v organizaciji spoznal in vedel, kako posamezni deli organizacije vplivajo na druge.

Uvesti moramo notranje trženje. Če želimo doseči vedenjske spremembe pri delavcih, jih moramo vzgajati ter pri tem upoštevati vsa pravila in dosedanje uspešne načine vzgajanja. Pogosto management ravna prav nasprotno, informacije zadrži zase in ne omogoča povratne informacije, vsa sporočila pa potekajo le od zgoraj navzdol. Cilj notranjega trženja je zadovoljevanje potreb delavcev.

Za to, da zares razumemo, kakšne so zahteve sodobnega sveta, moramo razumeti tudi preteklost. V nadaljevanju je prikazana primerjava razvoja notranjega in zunanjega trženja skozi čas (Brečko, 2001, str. 19):

1. "Povej" - Produkcijska ekonomija

Kupci so bili po drugi svetovni vojni lačni vseh izdelkov. Komuniciranje s strankami je bilo omejeno na vsebino, ceno in način uporabe izdelka. Pomanjkanje konkurence je bilo tolikšno, da je veliko blagovnih znamk preprosto prevzelo generično ime izdelka. Kupci so iskali proizvajalce. Za to obdobje so bili v notranjem trženju značilni mediji, ki so informacije prenašali od zgoraj navzdol, delavci pa niso imeli priložnosti, da bi podali povratne informacije. Komuniciranje je potekalo preko internih novičk in plakatov, okrožnic, priročnikov o uporabi strojev, statutov in drugih proceduralnih dokumentov ter vodičev.

2. "Prodaj" - Ekonomija pospeševanja prodaje in distribucije

Povpraševanje in ponudba sta se kmalu izenačila. Organizacije so začele izobraževati prodajalce o tehnikah prepričevanja kupcev. Šlo je za enosmerno komunikacijo od prodajalcev h kupcem. Nekatera podjetja so se že zavedla pomembnosti kupčevih potreb, zato so začela uvajati spremembe, kot so ustanavljanje trženjskih oddelkov, odpravljanje komunikacijskih strategij prevzemov kupcev drugim, spremenili so se procesi raziskav o tem, kakšen izdelek želijo kupci. Značilno za to obdobje v notranjem trženju je bilo, da so sporočila in informacije kljub povečanemu številu različnih medijev še vedno potovala le od zgoraj navzdol. Organizacije in management so začeli priznavati pomen internega trženja in potrebo po drugačnem komuniciranju z delavci. Informacije so se širile na timskih sestankih, na predstavitvah, prek internih časopisov, prek videoposnetkov, na sestankih med kosilom in prek poslovne televizije.

3. "Kupi" - Ekonomija kakovosti in masovnega trženja

Kupec je resnično postal kralj. Trženjski oddelki so prevzeli odgovornost za identifikacijo ciljnih trgov, prepoznati so morali tiste izdelke, ki bodo zadovoljili njihove trge in dostaviti prave izdelke v pravem času na pravo mesto za pravo ceno s pravo promocijo. V tem obdobju se je trženje pokazalo kot gonilo razvoja organizacije za zunanje kupce. V notranjem trženju so

se razvile prve delavnice (interaktivno usposabljanje, ki je omogočalo povratno informacijo) in raziskave vrednot (raziskave o počutju in zadovoljstvu delavcev, da bi ugotovili, ali organizacije dovolj skrbijo za svoje zaposlene).

4. "Kupi pri" - Ekonomija tržnih niš in servisiranja kupcev

Nišno trženje je postalo glavno orodje za povečevanje prihodkov in zmanjševanje stroškov naraščajoče konkurence. Trženjski oddelki in oglaševalske agencije so si prizadevali, da bi ustvarili zvoneča sporočila za kupce, ki bi jih prepričala, da je njihov izdelek boljši od drugih. Največji izziv za trženje je bil prehod od kratkoročne do dolgoročne usmerjenosti. Glavno marketinško orodje je bila izdelava shem o lojalnosti (nagrajevanje za zvestobo). Glavne značilnosti tega obdobja so dvosmerne komunikacije, medosebna komunikacija in elektronske informacije. Komunikacijske in marketinške metode so delavcem omogočale vpletenost v dnevno dogajanje v organizaciji, visoka raven medosebne komunikacije se kaže v tem, da lahko prav vsak delavec govori z generalnim direktorjem. Značilnosti obdobja so projektni sestanki, management "eden na enega", intranet, "odprta telefonska linija" za zaposlene, videokonference.

5. "Prijatelji" - Upravljanje podatkov o kupcih

Potrebe kupcev postajajo vse bolj unikatne in rešitev, ki jo je ponudilo trženje, je bil model upravljanja ključnih kupcev. Kupce so prepričevali z individualno naslovljenimi pismi, ustanavljali so se centri za telefonski trženje, ki so 24 ur na dan prepričevali kupce o prednostih njihovega izdelka oziroma storitve. Upravljanje podatkov o kupcih je sčasoma nagradil nov model: upravljanje odnosov s kupci (Customer Relationship Management - CRM). Značilno za notranje trženje je, da se ljudje trudijo spoštovati drug drugega. "Prijatelji" sestavljajo skupino in želijo postati še "boljši prijatelji". Za to obdobje je značilno uvajanje psihosometričnih testov in raziskav, letni razgovori in intervjuji, srečanja pri zajtrku ali kosilu, timski sestanki, oddelčni kolegiji.

6. "Najboljši prijatelji" - Upravljanje odnosov s strankami

Kupec se začne obravnavati individualno, prizadevanja pa so se usmerila k vzpostavljanju vseživljenjskega odnosa s kupcem. Koncept CRM ponuja odgovor na vprašanje, kako učinkovito uporabiti podatkovne informacije o kupcih in v vseh življenjskih obdobjih zadovoljevati njihove individualne potrebe in jim tako olajšati življenje. V notranjem trženju je značilno za to obdobje prepletanje osebnih in interaktivnih komunikacij, združenih s prefinjenimi načini rabe elektronskih medijev z namenom motivirati interne kupce. Uporabljajo se 360-stopinjska povratna informacija in psihosometrični testi za razumevanje timske dinamike ter redni individualni sestanki.

4.4. Vodenje

Vodenje je dvojen proces. Na eni strani gre za upravljanje poslov, na drugi pa za upravljanje ljudi, da te posle izvršijo. Poznamo več različnih vodstvenih slogov, vsakega za drug namen in ob drugem času (Goleman, 2000, str. 32-38):

1. **Ukazovalni način vodenja:** Vodja zahteva takojšno privolitev delavcev na dodeljene jim delovne naloge po sistemu "naredi, kar ti rečem". Vse odločitve so v rokah vodje. Močni so naslednji elementi čustvene inteligentnosti: želja po doseganju rezultatov, pobuda in samonadzor. Splošen vpliv na vzdušje je negativen.
2. **Avtoritativni slog vodenja:** Avtoritarni vodja vodi podrejene v smeri zastavljene vizije po načelu "pojdi z mano". Takšen vodja je vizionar, ki zna delavcem jasno predstaviti, kako njihovo delo prispeva k uresničevanju skupne vizije. Slog je primeren, kadar spremembe zahtevajo novo vizijo ali kadar so potrebne jasne smernice. Avtoritativni vodje se odlikujejo se s samozaupanjem in empatijo in so pobudniki sprememb. Ta slog vodenja ima zelo pozitiven vpliv na vzdušje v podjetju.
3. **Očetovalski / materinski slog vodenja:** Očetovalski / materinski vodja pravi: "Ljudje so prvi." Takšen vodja ustvarja harmonijo in vzpostavlja čustvene vezi, na vzdušje pa vpliva pozitivno. Primeren je, da popravimo razkole v skupini in motiviramo ljudi med stresnimi situacijami. Ta slog vodenja odlikujejo čustveni elementi, kot so empatija, razvoj odnosov in komunikacija.
4. **Demokratski slog vodenja:** Ta slog spodbuja sodelovanje in skupne odločitve. Primeren je, ko je potrebno razviti sprejemljivost in soglasje, ali spodbuditi sposobne delavce k dajanju predlogov. Demokrat vodi po načelu "Kaj misliš?". Sodelovanje, komunikacija in skupinsko vodstvo sta temeljni čustveni spretnosti demokratičnega vodje.
5. **Narekovalni slog vodenja:** Narekovalni vodja je znan po zelo visokih merilih za izvajanje delovnih nalog in to zahteva tudi od delavcev: "Naredi kakor jaz in to takoj!". Splošen vpliv na vzdušje je negativen, primeren pa je v situacijah, ki zahtevajo hitre rezultate v visoko motivirani in sposobni skupini. Pri narekovalcih prevladujejo naslednje čustvene spretnosti: vestnost, želja po dosežkih in pobuda.
6. **Mentorski slog vodenja:** mentorski vodja daje veliko podporo delavcem, skrbi za njihov osebni razvoj in jih strokovno razvija za prihodnost. Njegovo načelo vodenja je "poskusi naslednje". Mentorski vodja pomaga delavcem izboljšati njihove sposobnosti in delo. Odlikuje se zlasti po naslednjih elementih čustvene inteligentnosti: razvijanje drugih, empatija in samozavedanje.

Le malo vodij uporablja vseh šest slogov, večinoma kvečjemu enega ali dva, zelo sposobni pa kvečjemu tri. Najuspešnejši uporabljajo situacijsko vodenje, kar pomeni, da znajo uporabiti pravi slog ob pravem času.

5. Raziskava o čustveni inteligentnosti v podjetju

5.1. Predstavitev podjetja

Raziskovalni del diplomskega dela sem delala v večjem slovenskem proizvodnem podjetju, kjer je 420 zaposlenih. Podjetje, ki se lahko pohvali s skoraj pol stoletja tradicije, se ukvarja z mletjem moke, peko kruha in peciva. Organizirano je po poslovnih enotah, ki jih sestavljajo silosi, mlin, tri skladišča, deset pekarn, tri slaščičarne, osem prodajaln in dve hčerinski podjetji.

Poslanstvo podjetja je ponuditi potrošniku zdravo hrano na podlagi žitaric, kar izraža tudi njihov moto "Ko si narava in zdravje sežeta v roke". Podjetje trenutno trži več različnih blagovnih znamk trajnega peciva, zamrznjenih proizvodov in dietnega programa, iz mlinskega programa pa so se uveljavile različne blagovne znamke moke. Pekovski program se je usmeril v polno-zrnati trajni kruh, ki je pridobil tudi znak varovalno živilo.

Poleg nujnih novih investicij je potrebno skrbeti tudi za optimalno izkoriščenost starejših, za tehnološki razvoj, kar pomeni razvoj novih proizvodov tako v mlinski, pekovski kot slaščičarski dejavnosti, in za razvoj vsakega posameznika, ki je zaposlen v podjetju. Prav slednje je bilo povod za odprtje projekta, raziskavo o čustvenih spretnostih zaposlenih. Po zaključku te raziskave se bo namreč projekt nadaljeval še na višjih organizacijskih ravneh in med prodajnim osebjem.

5.2. Metodologija

1. CILJ RAZISKAVE

Cilj je bil raziskati, kakšno je splošno vzdušje na področju čustvene inteligentnosti v skupini na najnižji organizacijski ravni, v pekarni:

- kako se zaposleni odzivajo na dejanja drugih,
- ali zaupajo vase in ali imajo svoje življenje pod nadzorom,
- ali imajo bistveni lastnosti za opravljanje dela: vestnost in zanesljivost,
- odkriti, kako razmišljajo delavci v podjetju o vodenju in o svojem življenju v podjetju,
- ali obstajajo morebitni prikriti problemi,
- kaj bi bilo potrebno spremeniti, da bi skupina bolje delala.

2. SESTAVLJANJE VPRAŠALNIKA

Zgoraj navedene cilje lahko zadovolji le metoda neposrednega zbiranja podatkov, metoda anketiranja. Pri sestavljanju vprašalnika (Priloga 2) sem upoštevala Golemanove čustvene spretnosti, ki so opisane v Prilogi 4 in zmožnosti čustvene inteligentnosti, ki sem jih opisala v tem delu na strani 5. Pri sestavljanju vprašalnika sem še posebej upoštevala hierarhijo čustvenih spretnosti, kar se kaže v tem, da na primer vprašalnik ni vseboval vprašanj o tem, ali imajo zaposleni vodstvene sposobnosti, ker morajo biti najprej razvite osnovne sposobnosti čustvene inteligentnosti.

Vprašalnik je bil, če naredim grobo delitev, razdeljen na dvanajst sklopov:

1. zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delom in življenjem,
2. zaupanje vase,
3. nadzorovanje sebe,
4. zanesljivost in vestnost,
5. prilagodljivost,
6. dovezetnost za novosti,
7. postavljanje ciljev,
8. zavezanost,
9. pobuda in optimizem,
10. empatija,
11. odnosi s sodelavci in vodji,
12. komunikacija.

Teh sklopov v vprašalniku nisem mogla posebej označiti, ker posamezna vprašanja in trditve spadajo v različne sklope in bi jih bilo v vprašalniku nemogoče fizično povezati. Poleg tega pa sem hotela tudi prikriti sam namen vprašanj.

Vprašalnik je bil sestavljen iz trinajstih vprašanj, od katerih sta bili dve vprašanji sestavljeni iz niza trditvev. Osem zaprtih vprašanj, ki so zahtevala obkrožanje, sem namenoma dala na začetek vprašalnika. Menim namreč, da bi osrednji del lahko vplival na odgovore. Deveto vprašanje je spraševalo po pogostosti dogodkov ali občutkov, zato so tudi ocene temu prirejene: ocena ena je pomenila nikoli, tri včasih, pet pa vedno. Deseto vprašanje je spraševalo po stopnji strinjanja s trditvami, zato je ocena ena pomenila sploh se ne strinjam, pet pa popolnoma se strinjam. Že v osnovi gre pri raziskavi namreč za subjektivno doživljanje, po katerem je težko spraševati in ga nemogoče meriti. Da bi bile ocene res odraz dejanskega stanja, sem pri devetem in desetem vprašanju uporabila petstopenjsko lestvico. Enajsto vprašanje je zahtevalo od anketirancev, da označijo po pomembnosti vrednote, ki so zanje pomembne pri delu, dvanajsto pa kaj jih motivira pri delu. Analize za ti dve vprašanji žel nisem mogla narediti, ker so anketiranci večinoma označili vse z najvišjimi ocenami.

Pomanjkljivosti, ki sem jih v zvezi z vprašalnikom opazila pri analizi, sem upoštevala pri sestavljanju naslednjega vprašalnika, ki je namenjen prodajnemu osebju in si ga bralec lahko ogleda v Prilogi 3.

3. VZORČENJE

Čustva so nalezljiva od vrha proti dnu hierarhične lestvice, zato sem se lotila raziskave pri samem dnu podjetja, pri pekih. Z vodstvom sem se dogovorila, da bom anketo delala v eni enoti, kjer so vsi zaposleni reševali vprašalnik. V vzorec je bilo vključenih 25 zaposlenih, ki kot skupina predstavljajo reprezentativno skupino vseh zaposlenih na tej organizacijski ravni, ki jih je 266.

Iz zgornjega opisa je razvidno, da gre za vzorčenje v skupinicah, katerega prednosti so naslednje:

- Enostavnejša organizacija vzorčenja, kar pa ima za posledico tudi nižje stroške.
- Nisem potrebovala seznama vseh zaposlenih in tudi ne, v kateri enoti delajo. Na ta način sem lahko v vprašalniku tudi zastavila vprašanja, ki se nanašajo na nadrejeno, ki je tako točno določena oseba.

- Take vrste ankete pogosto tudi sprožajo vprašanja, za kakšne namene bodo uporabljeni zbrani podatki. Že samo pojasnilo, da si vodstvo podjetje prizadeva za pozitivne spremembe, lahko pri zaposlenih dvigne pričakovanja, kar pa ima lahko negativne posledice, če ta pričakovanja niso takoj izpolnjena. Če bi za vzorčni okvir vzela vse proizvodne delavce, bi na ta način tudi visoka pričakovanja razpršila na celotno podjetje.

Če bi se lotila enostavnega slučajnostnega vzorčenja, pri čemer bi vzela za vzorčni okvir 266 pekov, bi se pojavil isti problem, kot sem ga navedla že zgoraj: zaposleni so težko dosegljivi in razpršeni, poleg tega pa bi se izbrani spraševali, zakaj so bili ravno oni izbrani v vzorec. Težko je namreč razložiti (in vprašanje je tudi, če verjamejo), da so bili izbrani slučajno.

4. ANKETIRANJE

Zaposleni so reševali anketo med delovnim časom. V sobi, v kateri so reševali anketo, sem bila ves čas prisotna, da bi lahko pojasnila morebitna nejasna vprašanja in da ne bi bilo medsebojnega razpravljanja o odgovorih. Izpolnjen anketni vprašalnik je vsak oddal v škatlo, tako da so anketiranci res dobili občutek, da je anketa anonimna. Tako ohlapen nadzor se je pokazal pri obdelovanju podatkov kot pomanjkljivost, saj je bilo več vprašalnikov nepopolno izpolnjenih.

Anketo sem izvajala v dveh izmenah, kakor zaposleni tudi delajo: prvič v dopoldanski izmeni od enajstih naprej, drugič pa v nočni izmeni od petih do osmih. V posameznih izmenah je bilo več skupin.

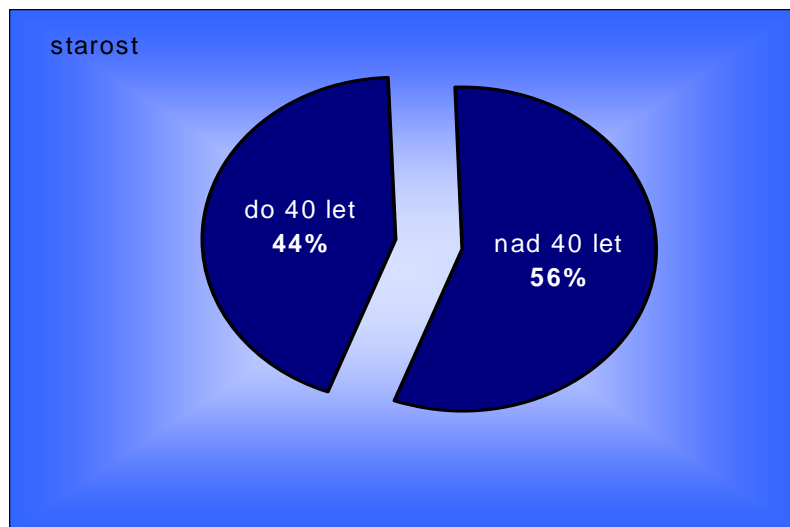
V enoti je 27 zaposlenih, vseh razdeljenih in izpolnjenih vprašalnikov pa je bilo 25. Dve osebi nista bili anketirani, ker je bila ena na bolniškem dopustu, druga pa je bila v času anketiranja odsotna. Ocenjujem, da potencialna anketiranca ne bi bistveno vplivala na rezultate ankete: prva delavka, ki je bila na bolniškem dopustu, demografsko spada v skupino nad štirideset let, drugi pa, ki spada v skupino do štiridesetih let, je voznik raznašalec, ki je večino delovnega časa odsoten.

5.3. Rezultati ankete

1. DEMOGRAFSKI PODATKI

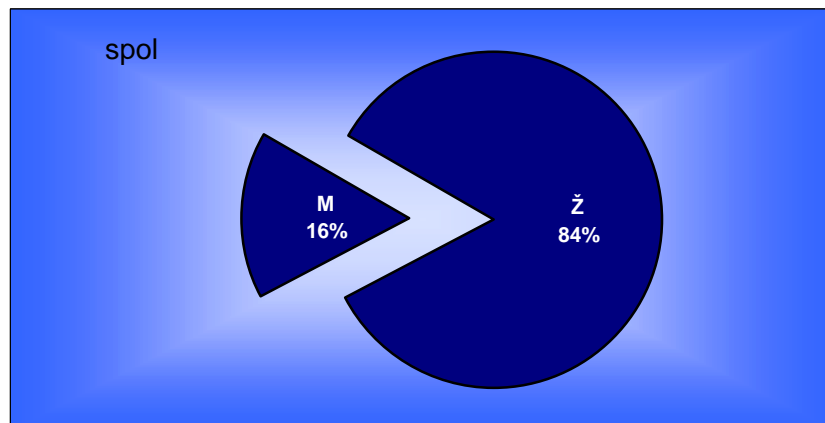
V vzorec je bilo vključenih 44% zaposlenih, ki so stari do štirideset let, in 56% starih nad 40 let (slika 3). To je pretežno ženski kolektiv, saj je kar 84 % vseh anketiranih žensk (slika 4). 76 % anketirancev je v tem istem podjetju zaposlenih že več kot pet let in le 24% do pet let (slika 5).

Slika 3: starostna struktura anketiranih



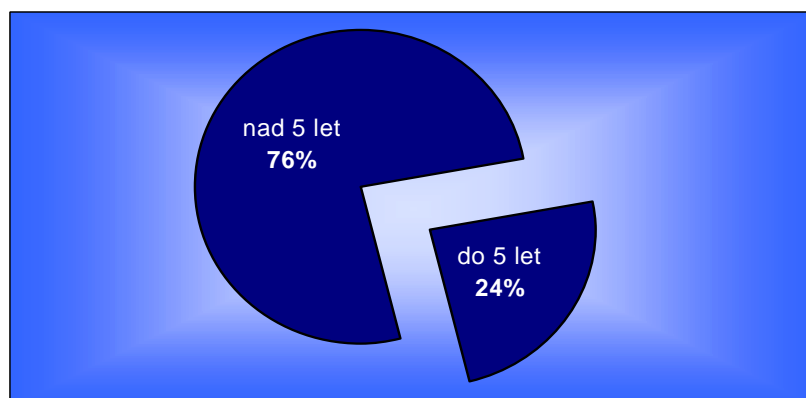
Vir: Lastna raziskava.

Slika 4: Struktura anketirancev po spolu



Vir: Lastna raziskava.

Slika 5: Delovna doba anketirancev v istem podjetju



Vir: Lastna raziskava.

2. ANALIZA ODGOVOROV

Na podlagi izpolnjenih vprašalnikov sem naredila tudi analizo glede na sklope, kakor sem jih predstavila v točki o sestavljanju vprašalnika. Trditve bom v tem delu predstavila v tabelah in posebej tudi opozorila na najbolj problematične in odstopajoče odgovore. Trditve sem v vsaki tabeli posebej oštevilčila, vendar pa sem zaradi lažje povezave z vprašalnikom pustila tudi oštevilčevanje, ki sem ga uporabila v vprašalniku. Pred analizo odgovorov sem združila prva in zadnja dva ekstrema odgovorov (1+2; 4+5) skupaj.

1. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z NJIHOVIM ŽIVLJENJEM IN DELOM

Prvi del vprašalnika je sestavljen iz vprašanj, ki naj bi pokazala, kako zadovoljni so zaposleni s svojim življenjem in delom (tabela 1). Ne delamo samo za zaslužek. Bolj težimo k delu, ki nam daje smisel in v polni meri zaposli našo nadarjenost, energijo in sposobnosti. Oseba, ki hodi samo kot obiskovalec v službo, se tudi ne potruzi, da bi izkoristila svoje sposobnosti, niti ni zavezana organizaciji. (trditve 1, 2 in 9). Odločitve, ki jih sprejmemo na osebni poklicni poti morajo biti usklajene z nami samimi in morajo slediti našim ciljem.

Vsak bi se moral zavedati svojih ciljev v življenju, poznati svoje vrednote ter kaj je pripravljen zanje žrtvovati. Protislovje med dejanji in vrednotami rodi nelagodje, ki ga prestajamo kot krivdo ali sram, negotovost ali mučne pomisleke, odpor ali obžalovanje in učinkuje kot zavora, saj razvname občutke, ki ovirajo ali namerno motijo naša prizadevanja. Pri sprejemanju odločitev na delovnem mestu je pomembno, da sledimo svojim vrednotam, in da pretehtamo racionalne dejavnike za in proti, hkrati pa prisluhnemo tudi svojemu notranjemu občutku v drobovju in se odločimo v skladu s tem, kar čutimo, da je prav (Goleman, 2001, str. 74).

Kako nadrejeni kritizira se odraža v zadovoljstvu delavcev s svojim delom, s svojim sodelavci in osebami, ki so jim odgovorni. Kritike so lahko izrečene kot osebni napad, izrečene z veliko studa, sarkazma in zaničevanja ali pa kot pritožbe nad dejanjem, ki ga lahko popravimo. Kritiziranje je pogosto takrat, ko zadeve že dosežejo vrelišče, in je tudi najmanj primerno, saj zveni zajedljivo in sarkastično. V takšnem stanju si oseba, ki kritizira, v spomin prikljiče dolg seznam vseh krivic, ki jih je dolgo zadrževala zase, in pogosto tudi grozi. Dobro premišljena kritika, ki vzbuja upanje, da je mogoče delo bolje opraviti in spodbuja k pripravi načrtov za uspešno delo, ne pripisuje slabo delo značajskim lastnostim, ampak je usmerjena na to, kako je oseba opravila delo in česa je sposobna. Optimizem se krepi s prepričanjem, da so za slabši uspeh in spodrsaljaje krive okoliščine, na katere pa lahko vplivamo in jih izboljšamo (Goleman, 1997, str. 181-186).

Dobronamerna kritika ima naslednje lastnosti (Goleman, 1997, str. 185-186):

- Bodimo določni: povejmo natančno, kje je problem, kaj je narobe, kako to doživljamo in kaj bi lahko spremenili.
- Določni moramo biti tudi v hvaljenju: pokažimo na dejanje, iz katerega se lahko učimo.
- Predlaganje rešitev: kritika mora pokazati rešitev.
- Bodimo ves čas prisotni: ne izrekajmo kritike pisno ali v prisotnosti drugih oseb.
- Bodimo rahločutni: pomembna je empatija.

Kritizirana oseba naj razume kritiko na naslednji način (Goleman, 1997, str. 186):

- Dobi sporočilo, kako naj zadeve bolje izpelje.
- Pozorna naj bo na dražljaje, zaradi katerih naj bi se raje postavila v obrambno držo, namesto da bi prevzela odgovornost. Če je razburjenost prehuda, naj prosi za odmor, da se umiri in premisli.
- Kritiko naj razume kot povabilo kritika k sodelovanju pri reševanju problema in ne kot priložnost ustvarjanje sovražnih okoliščin.

Tabela 1 prikazuje, kako so anketiranci ocenili trditve, ki se nanašajo na njihovo zadovoljstvo z življenjem in delom. Pri analizi sem prišla do ugotovitve (tabela 1), da je približno četrtnina zaposlenih nezadovoljna s svojim delom. Skoraj enak odstotek zaposlenih je tudi takih, ki bi želeli zamenjati poklic (trditev 4), in takih, ki na delovnem mestu niso ustvarjalni (trditev 5). Če primerjam najpogostejše pripisane vrednosti in povprečje ocen, se ekstremi ocen skladajo med sabo (slika 6), pa tudi variabilnost ocen ni previsoka, tako da bi lahko in na tej podlagi ugotovila, da so sicer zaposleni na splošno sicer zadovoljni.

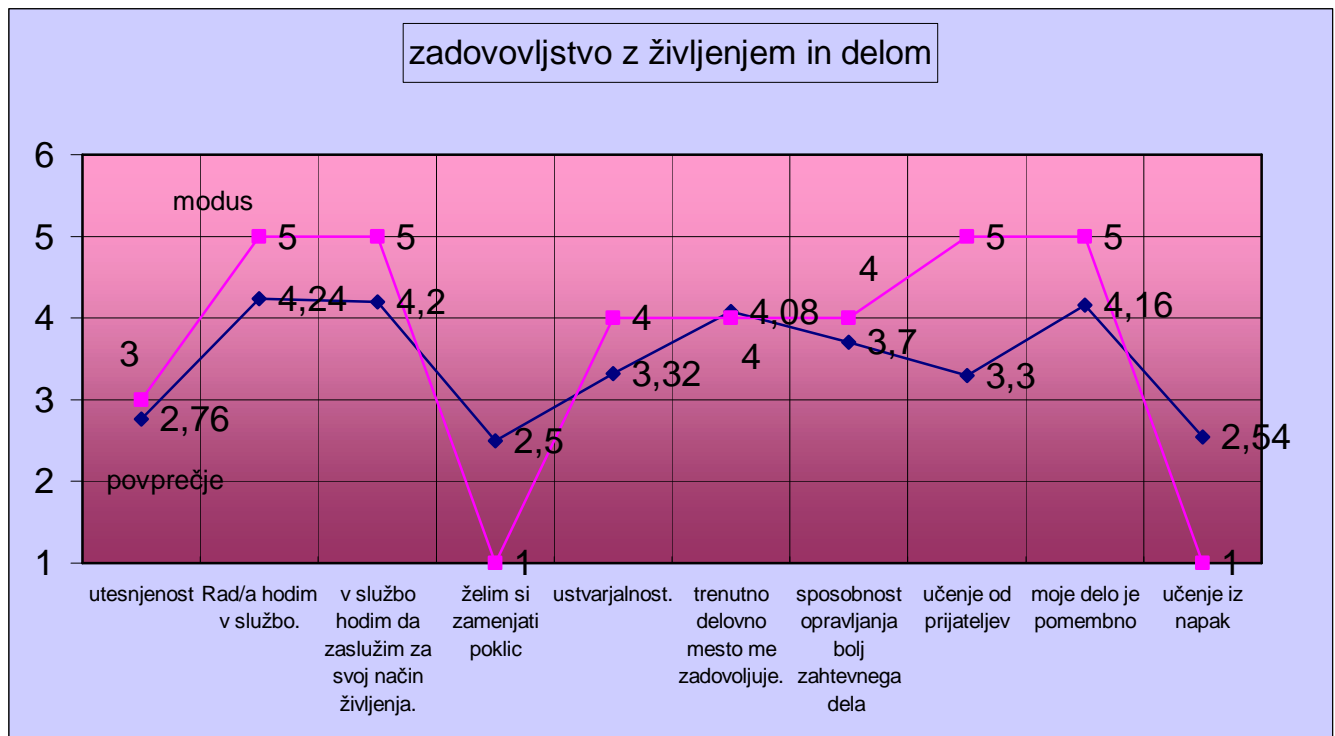
Tabela 1: Sklop trditev o zadovoljstvu zaposlenih z njihovim delom in življenjem

| | Povprečje ocen | Pogostost ocen v % | | | | | Modus | Std. odklon |
|---|----------------|--------------------|----|----|----|----|-------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. 2. Delovne obveznosti me utesnjujejo. | 2,76 | 12 | 32 | 32 | 16 | 8 | 3 | 1,13 |
| 2. 1. Rad/a hodim v službo. | 4,24 | 4 | 4 | 12 | 24 | 56 | 5 | 1,09 |
| 3. 2. V službo hodim zato, da zaslužim za svoj način življenja. | 4,20 | 4 | 8 | 4 | 32 | 52 | 5 | 1,12 |
| 4. 3. Želim si zamenjati poklic. | 2,50 | 33 | 29 | 13 | 4 | 21 | 1 | 1,53 |
| 5. 4. Moje delo mi dopušča ustvarjalnost. | 3,32 | 18 | 9 | 14 | 41 | 18 | 4 | 1,39 |
| 6. 5. Moje trenutno delovno mesto me popolnoma zadovoljuje. | 4,08 | 4 | 4 | 8 | 46 | 38 | 4 | 1,02 |
| 7. 6. Sposoben/na sem opravljati bolj zahtevno delo od trenutnega. | 3,70 | 4 | 9 | 26 | 35 | 26 | 4 | 1,11 |
| 8. 7. Moja družba so ljudje, ki imajo nižjo izobrazbo/splošno razgledanost kot jaz. | 3,30 | 22 | 17 | 4 | 22 | 35 | 5 | 1,64 |
| 9. 8. Moje delo je pomembno. | 4,16 | 8 | 4 | 4 | 32 | 52 | 5 | 1,21 |
| 10. 9. Ljudje se iz svojih napak nič ne naučijo. | 2,54 | 33 | 25 | 4 | 29 | 8 | 1 | 1,44 |

Legenda: trditve 1.: 1 - nikoli; 2 - skoraj nikoli; 3 - včasih; 4 - skoraj vedno; 5 - vedno.
 trditve 2 - 10: 1 - sploh se ne strinjam; 2 - ne strinjam se; 3 - negotov-a sem;
 4 - strinjam se; 5 - popolnoma se strinjam.

Vir: Lastna raziskava.

Slika 6: Grafični prikaz modusa in povprečja ocen trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih z življenjem in delom



Vir: Lastna raziskava.

2. ZAUPANJE VASE

Ljudje, ki zaupajo vase, imajo karizmo in tako vlivajo zaupanje vsem v svoji bližini. Ko zaupamo vase, nam to vliva moč za doslednost v dejanjih, verovanje v njihovo pravilnost kljub neodobravanju, nesoglasjem in nasprotovanjem in za sprejemanje tudi najtežjih odločitev. Zaupanje vase pomeni, da se znamo odločno postaviti za svoje stališče in zagovarjamo svoje prepričanje, smo odločni tudi pod pritiskom, sprejmemo tveganje za svoje odločitve ter jasno in glasno povemo svoje zamisli.

Ljudje z zaupanjem vase so odločni, brez ošabnosti ali umika v obrambni položaj zagovarjajo svojo odločitve in se zanesejo nase. Prepričani so, da so sposobni spopasti se z izzivi, da so učinkoviti in da bi znali obvladati delo tudi na drugem delovnem mestu. Vejo, da so gonilna sila in pobudniki, in čutijo, da so na pravem delovnem mestu. Zaupanje vase mora biti usklajeno z resničnostjo, če naj resnično deluje pozitivno (Goleman, 2001, str. 84-88).

Če hočemo svoje spretnosti kar najbolje izkoristiti, moramo vanje verjeti. Tisti, ki zaupajo v svoje sposobnosti, so uspešni prav zaradi zaupanja, ki jih spodbuja, da se bolj trudijo, bolj vztrajno premagujejo težave in delajo dalj časa.

Tabela 2: Sklop vprašanj o zaupanju vase

| | Povprečje ocen | Pogostost ocen v % | | | | | Modus | Std. Odklon |
|---|----------------|--------------------|----|----|----|----|-------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. 15. V podjetju se držimo pravil. | 4,52 | 0 | 4 | 4 | 26 | 65 | 5 | 0,79 |
| 2. 13. Uspešnost podjetja je odvisna od truda posameznikov. | 4,04 | 13 | 4 | 4 | 25 | 54 | 5 | 1,40 |
| 3. 14. Pri svojem delu sem uspešen/na. | 4,05 | 5 | 0 | 14 | 50 | 32 | 4 | 0,95 |
| 4. 16. Ljudje se ne lotijo novih nalog, če obstaja tveganje, da ne bodo uspešni. | 3,39 | 13 | 9 | 17 | 48 | 13 | 4 | 1,23 |
| 5. 17. Sodelavci ne zaupajo svojih zamisli odgovornim. | 2,76 | 24 | 20 | 20 | 28 | 8 | 4 | 1,33 |
| 6. 20. Če je za boljše opravljeno delo to potrebno, lahko tudi kršim kakšno nepotrebno pravilo. | 2,96 | 29 | 8 | 17 | 29 | 17 | 4 | 1,52 |

Legenda: trditev 1.: 1 - nikoli; 2 - skoraj nikoli; 3 - včasih; 4 - skoraj vedno; 5 - vedno.
 trditve 2 - 6: 1 - sploh se ne strinjam; 2 - ne strinjam se; 3 - negotov-a sem;
 4 - strinjam se; 5 - popolnoma se strinjam.

Vir: Lastna raziskava.

Iz zgornje tabele je razvidno (trditev 4), da kar 61 % anketirancev meni, da se ljudje ne lotijo novih nalog, če obstaja tveganje za neuspeh. Zaposlenim tveganje predstavlja oviro za nadaljnji razvoj. V povprečju anketiranci sicer menijo (trditev 5), da zaposleni zaupajo svoje zamisli odgovornim, torej da imajo toliko zaupanja vase, da dajejo nove zamisli, na drugi strani pa je največje število ocen (modus) previsoko. Obratno je s povprečjem ocen (trditev 6) glede kršenja nepotrebnih pravil: modus pokaže največkrat izraženo oceno štiri, ki bi bila s stališča raziskave zaželena ocena, vendar pa povprečje ocen pretehta na nasprotno stran. Iz tega in iz rezultatov trditve 1 v tabeli 2 lahko sklepam, da so v podjetju na prvem mestu pravila.

Zaposleni v povprečju menijo, da so pri svojem delu uspešni (trditev 3), torej se mora to prej ali slej tudi pokazati v poslovanju podjetja, saj uspeh podjetja izhaja iz uspešnosti posameznikov, česar pa se zaposleni, tudi po rezultatih sodeč, zavedajo (trditev 2).

V vprašalnik sem vključila tudi tri zaprta vprašanja, ki so spraševala o zaupanju vase, pri katerih je bil namen razkrit. Glede na spodnjo analizo, mislim, da bi dobila bolj realne rezultate, če bi vprašanja postavila na drugačen način.

1. Četrto vprašanje je spraševalo, kako si zaposleni razlagajo znižanje plače. Navadno je namreč prav denar tisti, ki naj bi pomenil povratno informacijo o uspešnosti pri delu. V vprašalnik sem vključila tri možne odgovore in dodala možnost drugo. Možen je bil en odgovor. Rezultati tega vprašanja so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 3: Rezultati četrtega vprašanja kako si zaposleni razlagajo znižanje plače

| Odgovor | Št. odgovorov |
|--|---------------|
| a) nisem delal dovolj dobro in moram več in bolje delati. | 14 |
| b) nisem sposoben za opravljanje najenostavnejšega dela. | 1 |
| c) je tako nizka plača dovolj visoka samo za to, da sem prisoten na delovnem mestu, truditi pa se ni več potrebno. | 0 |
| d) drugo | 10 |
| SKUPAJ | 25 |

Vir: Lastna raziskava.

Pod "drugo" sem dobila naslednje odgovore:

- podjetje potrebuje denar;
- se moram zadovoljiti s takšno, kakršna je;
- ne dosegam rezultatov, ki so si jih zamislili šefi;
- nismo dosegli ciljev;
- ne vem;
- ni pošteno do delavcev;
- preveč delamo;
- več ko delaš, manj imaš.

Pregled teh odgovorov da slutiti, da se zaposleni pogosto čutijo opeharjene in da tudi ne razumejo, kakšne cilje so nadrejeni postavili za podjetje.

2. Čustvena inteligentnost se kaže tudi v tem, ali znamo sprejemati pomoč in kritiko kot pozitiven namig, kako bi boljše lahko opravljali svoje delo. V vprašalnik sem zato vključila tudi vprašanje, ki naj bi pokazalo, kako si delavci razlagajo, če jim sodelavec ponudi pomoč.

Tabela 4: Odgovori na peto vprašanje: Če mi sodelavec ponudi pomoč, to pomeni da...:

| Odgovor | Št. odgovorov | V % |
|---|---------------|------------|
| a) mi hoče pomagati. | 22 | 88 |
| b) misli, da nisem sposoben za delo, ki ga opravljam. | 1 | 4 |
| c) se vtika v stvari, ki se ga ne tičejo. | 2 | 8 |
| d) drugo | 0 | 0 |
| SKUPAJ | 25 | 100 |

Vir: Lastna raziskava.

Dobila sem rezultate, ki kažejo na zelo ugodno klimo v podjetju.

3. S šestim vprašanjem sem spraševala po tem, kako bi se odzvali, če bi dobili slabo oceno o uspešnosti. Možen je bil en odgovor, pri čemer so imeli anketiranci tudi možnost dopolniti seznam, česar pa nihče ni izkoristil. V spodnji tabeli sem prikazala odgovore.

Tabela 5: Odgovori na vprašanje, kako bi se odzvali če bi dobili slabo oceno o uspešnosti

| Odgovor | Št. odgovorov | V % |
|---|---------------|------------|
| a) Nadrejeni itak nimajo pravega pojma o tem, kaj pravzaprav delam. | 2 | 8 |
| b) Vsem, ki so imeli z oceno kakršnokoli zvezo zamerim. | 3 | 13 |
| c) Poskušam razumeti, kje se nisem trudil dovolj, in se o tem pogovorim z nadrejenim. | 19 | 79 |
| SKUPAJ | 24 | 100 |

Vir: Lastna raziskava.

Rezultati vprašanja kažejo na to, da se zaposleni zelo zdravo odzivajo tudi na znižanje plače.

Vodstvo podjetja bi lahko spodbujalo zaposlene pri zaupanju vase na tak način, da bi jim dalo možnost dati nove zamisli in jih tudi dejansko upoštevalo. Moralo bi tudi spodbujati, da bi imeli možnost priti v stik z vodstvom in jim pokazati, da jim zaupa, da lahko po njihovi lastni presoji tudi prekršijo kakšno pravilo, če je to potrebno.

Nadziranje sebe vključuje pet čustvenih sposobnosti, ki so osnova čustvene inteligentnosti: nadzorovanje sebe, zanesljivost, vestnost, prilagodljivost in dovezetnost za novosti. Naslednji sklopi trditve se nanašajo prav na te čustvene sposobnosti.

3. NADZOROVANJE SEBE

Na našo delovno učinkovitost močno vpliva naše razpoloženje, ki izvaja pritisk na naše mišljenje, pomnjenje in zaznavanje. Zato moramo tudi znati nadzorovati naš um, ki je dolgoročni usmerjevalec našega čustvovanja.

Spretnost nadziranja sebe se kaže v odsotnosti čustvenih izbruhov, v ohranjanju mirne krvi v stresnem stanju ali v obvladovanju sovražno razpoložene osebe brez vračanja udarcev. To je pomembna sposobnost v vseh poklicih, posebej pa še tam, kjer prihajamo v stik z ljudmi (pri svetovalcih, pri prodajnem osebju in pri managerjih).

Na delovnem mestu bi morali zaposleni imeti občutek, da imajo nadzor nad dogajanjem. Posebej za nižja delovna mesta je pomembno, da dobijo zaposleni občutek, da imajo nadzor nad svojim delom, kar pa lahko dosežemo na naslednje načine (Goleman, 2001, str. 101):

- podrejene vključimo v načrtovanje njihovega lastnega dela,
- spodbujamo jih, da razvijejo visoko zavzetost za delo in
- jim zagotovimo fleksibilnost delovnega časa in obremenitev.

Na tak način lahko vsaj deloma znižamo stopnjo stresa, ki so mu izpostavljeni.

Anketa je vključevala tudi trditve o nadziranju sebe, ki so prikazane v tabeli 6.

Tabela 6: Sklop trditve o nadziranju sebe.

| | Povprečje ocen | Pogostost ocen v % | | | | | Modus | Std. Odklon |
|---|----------------|--------------------|----|----|----|----|-------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. 3. Če naredim napako, me to popolnoma blokira. | 3,00 | 17 | 17 | 38 | 8 | 21 | 3 | 1,35 |
| 2. 16. Če se zjutraj zbudim v slabem razpoloženju, to pomeni, da bom cel dan slabe volje. | 1,84 | 56 | 20 | 16 | 0 | 8 | 1 | 1,21 |
| 3. 12. Če sodelavec naredi napako, to pomeni, da je nesposoben. | 1,29 | 71 | 29 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,46 |
| 4. 21. Če se razjezim na sodelavca, je za to sam kriv, saj je sam izzival. | 2,84 | 32 | 12 | 8 | 36 | 12 | 4 | 1,52 |
| 5. 23. Življenje je neprestana dirka. | 4,44 | 4 | 4 | 0 | 28 | 64 | 5 | 1,00 |
| 6. 26. Prihodnost me skrbi. | 4,33 | 8 | 4 | 0 | 21 | 67 | 5 | 1,24 |

Legenda: trditve 1. in 2.: 1 - nikoli; 2 - skoraj nikoli; 3 - včasih; 4 - skoraj vedno; 5 - vedno.

trditve 3. – 6.: 1 - sploh se ne strinjam; 2 - ne strinjam se; 3 - negotov-a sem;

4 - strinjam se; 5 - popolnoma se strinjam.

Vir: Lastna raziskava.

Iz analize rezultatov, ki so predstavljeni v tabeli 6 lahko potegnem naslednje zaključke:

- Zaposleni se zelo razlikujejo po tem, kako zaznavajo svoje napake (trditve 1). Vodje bi morali v zvezi s tem zaposlenim dati vedeti, da se podjetje sicer prizadeva za popolnost, ampak, da ni tragedija, če naredijo napako. Hkrati pa bi jim morali tudi pokazati, da podjetje ne tolerira stalno ponavljajočih se napak in da so napake smiselne le, če se iz njih

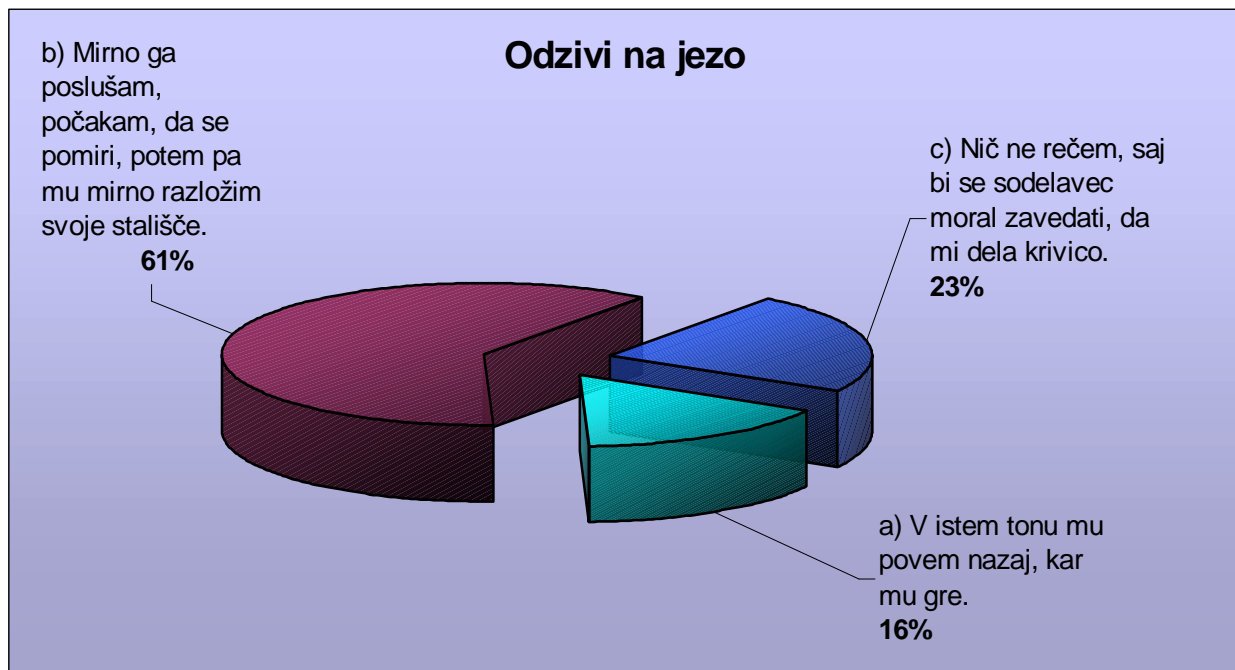
kaj naučijo. Druga trditev v zvezi z napakami (trditev 3) pa kaže na to, da zaposleni povsem zavračajo miselnost, da napaka pomeni človekovo nesposobnost. Če bi torej projicirali svoje razmišljanje na razmišljanje drugih, potem jih tudi njihove lastne napake ne bi blokirale.

- Anketa je pokazala, da delavci sicer znajo nadzorovati svoje razpoloženje (trditev 2), vendar pa se predajo jezi, če menijo, da so upravičeni do tega (trditev 4). V povprečju anketiranci sicer zavračajo trditev, da je sodelavec kriv, če se razjezijo nanj (povprečje 2,84), vendar pa po drugi strani modus in standardni odklon pokažeta, da se zelo razlikujejo med sabo in da večina meni, da niso odgovorni za svoja čustva.
- Zaposleni so, vse kaže, tudi pod neprestanim stresom (trditvi 5 in 6), saj doživljajo življenje kot neprestano dirko, prihodnost pa jih skrbi.

V vprašalnik sem vključila tudi vprašanje, kako se zaposleni odzivajo, če se sodelavec ali nadrejeni razjezi in povzdigne glas. Vključila sem štiri možne odgovore, in možnost dopolnitve in postavila omejitev dveh odgovorov.

Odgovore sem predstavila v sliki 7, iz katere je razvidno, da se zaposleni znajo kontrolirati pri odzivanju na jezo. Na drugi strani je anketa tudi pokazala visok odstotek ljudi, ki nič ne rečejo, vendar pa se sami sebi smilijo. Nihče ni izkoristil možnosti dopolnitve seznama, nihče pa tudi ni označil odgovora, da v sebi premleva in kuje maščevanje.

Slika 7: Grafični prikaz najpogostejših odzivov na jezo



Vir: Lastna raziskava.

4. ZANESLJIVOST IN VESTNOST

Poštenost, ki se kaže v odkritem, poštenem in doslednem vedenju do drugih, je osnova za verodostojnost. Z zanesljivostjo na delovnem mestu drugim sporočamo svoje vrednote in občutke, naša dejanja pa izražajo usklajenost z drugimi. O svojih napakah moramo govoriti odkrito in se z drugimi pomeniti o svojih spodrseljajih.

Zanesljivost se odraža v uspešnosti prodaje in v vseh vidikih poslovanja podjetja in posameznika. Za ponovno sklepanje posla je zelo pomembno, da ne prikrivamo pomembnih informacij, se držimo danih obljub in izpolnimo naročilo. Zanesljivost pomeni tudi etično ravnanje, kar pomeni, da se držimo napisanih in nenapisanih pravil poslovanja.

Vestnost pomeni točnost in natančnost pri delu, samodisciplino in doslednost v izvrševanju odgovornosti. Vestnost se kaže v spoštovanju pravil, pripravljenosti pomagati in v zanimanju za druge. Vestnost je lastnost uspešnih na vseh delovnih mestih, še posebej pa na nižjih delovnih mestih v organizaciji in med prodajnimi zastopniki, kjer so najbolj vestni dosegli najvišjo prodajo. Ta lastnost je najmočnejše orodje proti izgubi delovnega mesta. Vestni ljudje so navadno zelo zahtevni do sebe, zato mora biti ta lastnost vedno povezana z močno empatijo in družbenimi spretnostmi, saj v nasprotnem primeru lahko drugim postavljajo nerazumljivo visoke zahteve in zadušijo ustvarjalnost.

Tabela 7: Sklop trditev o zanesljivosti in vestnosti zaposlenih

| | Povprečje ocen | Pogostost ocen v % | | | | | Modus | Std. odklon |
|---|----------------|--------------------|----|----|----|----|-------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. 17. Ko opazim nepoštenost v ravnanju ljudi, na to tudi opozorim. | 3,64 | 4 | 16 | 28 | 16 | 36 | 5 | 1,25 |
| 2. 19. Ljudje, ki si želijo prostega dne, vzamejo bolniški dopust. | 1,64 | 64 | 16 | 16 | 0 | 4 | 1 | 1,04 |
| 3. 20. Ljudje tudi naredijo, kar obljubijo. | 3,60 | 8 | 12 | 28 | 16 | 36 | 5 | 1,32 |
| 4. 21. Na delo prihajam ob dogovorjeni uri. | 4,92 | 0 | 0 | 4 | 0 | 96 | 5 | 0,41 |
| 5. 22. Na sestanek s prijatelji zamujam. | 1,83 | 63 | 17 | 8 | 0 | 13 | 1 | 1,37 |
| 6. 23. Če je nekdo dalj časa odsoten, ga seznanim z najnovejšimi dogodki. | 3,61 | 13 | 4 | 26 | 22 | 35 | 5 | 1,37 |
| 7. 24. Ljudje dela, ki se ga lotijo, ne opravijo do konca. | 2,63 | 21 | 25 | 33 | 13 | 8 | 3 | 1,21 |
| 8. 25. Naše blago je pravočasno na prodajnih policah. | 4,28 | 0 | 8 | 4 | 40 | 48 | 5 | 0,89 |
| 9. 27. Ljudje spoštujejo njihova lastna pooblastila. | 3,58 | 4 | 13 | 25 | 38 | 21 | 4 | 1,10 |
| 10. 19. V podjetju se strogo držimo pravil. | 4,36 | 4 | 4 | 0 | 36 | 56 | 5 | 0,99 |
| 11. 41. Podatki na vseh dokumentih se morajo ujemati. | 4,40 | 8 | 4 | 0 | 16 | 72 | 5 | 1,22 |

Legenda: trditve 1. - 9.: 1 - nikoli; 2 - skoraj nikoli; 3 - včasih; 4 - skoraj vedno; 5 - vedno.
trditvi 10. in 11.: 1 - sploh se ne strinjam; 2 - ne strinjam se; 3 - negotov-a sem; 4 - strinjam se; 5 - popolnoma se strinjam.

Vir: Lastna raziskava.

Na podlagi trditev o vestnosti v podjetju, sledijo naslednji zaključki (tabela 7):

- Povprečne ocene bolj težijo k srednjim vrednostim, kot bi bilo zaželeno s stališča raziskave. Vestnost in zanesljivost sta namreč dve bistveni lastnosti za opravljanje dela na tej organizacijski ravni. 20 % anketirancev (trditev 1) nikdar ne opozori na nepoštenost v ravnanju drugih in trdi, da se ljudje nikoli ali skoraj nikoli ne držijo obljub (trditev 3). Podobno povprečje (3,61) je dobila tudi trditev (trditev 6), da anketiranci seznanijo sodelavce, ki so dalj časa odsotni, z najnovejšimi dogodki. Podobno povprečje (2,63) sem spet dobila pri trditvi o tem, koliko je vztrajanja pri nalogi (trditev 7).
- Po anketi sodeč, delavci ne izkoriščajo bolniških dopustov (trditev 2).
- Večina delavcev (96 %) prihaja na delo ob dogovorjeni uri (trditev 4), na sestanek s prijatelji (trditev 5) pa so (razumljivo) malce manj točni (79 % jih ne zamuja, 13 % pa vedno).
- Vestnost anketirancev je precej visoka: kar z 88 % trdijo, da je blago vedno pravočasno na prodajnih policah (trditev 8), in se strinjajo, da se podatki na dokumentih morajo ujemati (trditev 11). V podjetju se tudi strogo držijo pravil (trditev 10).
- Rezultati glede izkušenj s pooblastili (trditev 9: povprečje 3,58, najpogostejša vrednost 4) pokažejo, da anketiranci spoštujejo njihova lastna pooblastila, vendar samo v 58 % vedno, kar v 17 % pa so izkušnje nasprotno.

V skladu z zgornjimi ugotovitvami bi lahko naredila povzetek: V podjetju se držijo pravil in urnikov ter ne izkoriščajo bolniških dopustov, vendar pa so zaposleni premalo zavzeti (to bom analizirala še v drugem delu), da bi res naredili, kar obljubijo, da bi sodelavce seznanili z najnovejšimi dogodki, da bi vztrajali pri nalogi tudi, če to nihče od njih ne zahteva, in da bi prevzeli pobudo v svoje roke.

5. DOVZETNOST ZA NOVOSTI IN PRILAGODLJIVOST

Edina stalnica je sprememba. Da bi bilo podjetje sposobno dovolj zgodaj prilagoditi se na nove razmere in spremeniti svojo strategijo, mora stalno spremljati spremembe v okolju. Dojemljivost za spremembe je pomembna na vseh organizacijskih ravneh. Tabela 8 prikazuje, kako spremembe dojema najnižja organizacijska raven. Analiza štirih trditev, ki se nanašajo na spremembe, pokaže da so rezultati glede dojemljivosti za spremembe zadovoljivi: v podjetju so zaposleni ljudje, ki si želijo stabilnosti, vendar verjamem, da prihaja do konfliktov, ko gre za spremembe, ki bi bile v podjetju nujne (tabela 8, trditev 4).

Tabela 8: Sklop trditev o dojemljivosti za novosti in prilagodljivost (1. del)

| | Povprečje ocen | Pogostost ocen v % | | | | | Modus | Std. odklon |
|---|----------------|--------------------|----|----|----|----|-------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. 15. Zadovoljen/na sem s svojim življenjem, zato nočem ničesar spreminjati. | 3,84 | 8 | 12 | 8 | 32 | 40 | 5 | 1,31 |
| 2. 22. Sprememb naj bi bilo čim manj, saj ne naredijo drugega kot zmedo. | 2,79 | 38 | 13 | 4 | 25 | 21 | 1 | 1,67 |
| 3. 24. Če podjetje posluje z dobičkom, potem ni potrebno nič spreminjati. | 2,63 | 25 | 29 | 21 | 8 | 17 | 2 | 1,41 |
| 4. 27. Če smo po določenem delovnem postopku včasih dobro delali, ne vidim vzroka, zakaj bi danes to spreminjali. | 3,33 | 17 | 13 | 17 | 29 | 25 | 4 | 1,43 |

Legenda: 1 - sploh se ne strinjam; 2 - ne strinjam se; 3 - negotov-a sem;
4 - strinjam se; 5 - popolnoma se strinjam.

Vir: Lastna raziskava.

Anketiranci se sicer ne strinjajo s trditvijo (trditev 2), da naj bi bilo sprememb čim manj (povprečna ocena 2,79, modus 1), vendar pa je variabilnost pri tej trditvi visoka, kar pomeni, da so zelo različnega mnenja glede sprejemanja sprememb. Prav tako je visoka variabilnost pri trditvi 3, da ni potrebno nič spreminjati, če podjetje posluje z dobičkom. Kar 72 % ljudi (trditev 1) se strinja s trditvijo, da v življenju nočejo ničesar spreminjati, ker so zadovoljni s trenutnim stanjem, večina pa je tudi mnenja (trditev 4), da ne obstaja potreba po spremembi delovnega postopka (modus je 4), če je bilo po starem delo dobro opravljeno.

Prilagodljivost povečamo s tem, da imamo radi spremembe in se veselimo novosti. Tako z odprtostjo sprejemamo nove podatke, opuščamo stare sodbe in se prilagajamo novim postopkom. Za večjo prožnost je pomembno razvijati naslednje čustvene spretnosti:

- sposobnost ohraniti lagodnost kljub dvomljivosti,
- ostati miren kljub nepričakovanim dogajanjem,
- zaupanje vase, ki dobi pomen predvsem pri hitrem usklajevanju odzivov ter
- dovezetnost za novosti.

Izvirna rešitev zahteva veliko zanimivih zamisli, ki na prvi pogled morda izgledajo preveč radikalne in tvegane, in veliko poguma, da jim kljub temu sledimo. Kreativna ustvarjalnost temelji na veselju kreativnih ljudi do izvirnosti. Ustvarjalnost pri delu se odraža v novih zamislih na poti proti rezultatom: poenostavi problem in odkrije nove povezave in vzorce, ki jih pogosto spregledamo. Pogosto se nam namreč dogaja, da spregledamo veliko sliko in se zapletamo v podrobnosti (tabela 9, trditev 5), problem rešujemo počasi in dolgo, strah pred tveganjem pa odganja nove ideje (tabela 9, trditev 2). Prav strah pred tveganjem (tabela 2, trditev 4) je tisti, ki pripravi ljudi, da se postavijo v obrambni položaj, od koder zasmehujejo in spodkopavajo inovativnost, so kritični in odklonilni.

Tabela 9: Sklop trditev o dojemljivosti za novosti in prilagodljivost (2. del)

| | Povprečje ocen | Pogostost ocen v % | | | | | Modus | Std. odklon |
|--|----------------|--------------------|----|----|----|----|-------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. 25. Kruh se sam prodaja. | 2,56 | 32 | 28 | 8 | 16 | 16 | 1 | 1,50 |
| 2. 29. Ljudje so kritični in odklonilni do novih zamisli. | 3,29 | 8 | 21 | 25 | 25 | 21 | 4 | 1,27 |
| 3. 30. Peki niso tisti, ki naj bi dajali nove zamisli v zvezi z izdelki. | 2,75 | 17 | 33 | 21 | 17 | 13 | 2 | 1,29 |
| 4. 28. Ljudje ne odobravajo drugih, ki razmišljajo drugače kot večina. | 3,13 | 8 | 33 | 17 | 21 | 21 | 2 | 1,33 |
| 5. 26. Pri reševanju problemov, se najprej posvetim podrobnostim. | 3,84 | 0 | 16 | 16 | 36 | 32 | 4 | 1,07 |
| 6. 30. Predlagam spremembe, ki se drugim zdijo neizvedljive. | 2,35 | 39 | 9 | 39 | 4 | 9 | 3 | 1,30 |

Legenda: trditev 5. in 6.: 1 - nikoli; 2 - skoraj nikoli; 3 - včasih; 4 - skoraj vedno; 5 - vedno.

trditve 1. - 4.: 1 - sploh se ne strinjam; 2 - ne strinjam se; 3 - negotov-a sem;

4 - strinjam se; 5 - popolnoma se strinjam.

Vir: Lastna raziskava.

Ustvarjalni ljudje imajo navadno več nadzora nad čustvi, zmožni so iz sebe izvabiti več vzgibov in več dejavnosti kot manj drzni ljudje in si na tak način odpirajo nove možnosti.

Najti moramo tudi primerno mejo med spoštovanjem pravil (nadzorovanje sebe) in ustvarjalnostjo.

Poznamo štiri vrste ubijalcev ustvarjalnosti, od katerih vsak zavira delovni spomin in ritem mišljenja (Goleman, 2001, str. 118-119): nadzor, ocena, prestrogo preverjanje in neizprosni končni roki. Občutek svobode je nujen za ustvarjalno razmišljanje. Ustvarjalne zamisli je sicer potrebno oceniti, saj niso vse enako dobre, vendar pa je to potrebno storiti tako, da ocena izzveni kot dobronamerna kritika in ne kot sodba. Vsaka stopinja naj tudi ne bi bila do podrobnosti nadzorovana, saj tako opazovanje kot preverjanje povečujeta občutek zatiranosti, ob katerem izvirnost usiha. Urniki naj tudi ne bi bili preveč natrpani.

Čustvena inteligentnost se kaže v iznajdljivosti v tveganju, gorečnosti za boljše delo in v zanimanju za povratno informacijo o storilnosti in o zastavljenih ciljih. Kar večini pomeni nesmiselno tveganje, je podjetnikom izvedljivo. Anketa v podjetju je pokazala, da večina zaposlenih nima tako radikalnih novih idej, da bi se zdele drugim neizvedljive (tabela 9, trditev 6).

6. MOTIVACIJA

Motivacija se kaže v spodbujanju sebe za razvijanje sposobnosti urjenja čustev, da služijo namenu (večji zbranosti, spodbujanju in obvladovanju sebe ter ustvarjalnosti). Čustveno samoobvladovanje, odlaganje zadovoljitve in odložitve vzgibov so prva pravila, ki so pomembna za doseganje vsakega cilja. Vloga čustvene inteligentnosti je v tem, da presega naše sposobnosti in odloča, kako (ne)uspešno bomo izkoristili tudi druge miselne zmogljivosti. Uspešnost spodbujanja sebe temelji na naslednjih čustvenih spretnostih: obvladovanje vzgibov, upanje in optimizem.

Posledici učinkovitega spodbujanja samega sebe sta:

- osebna učinkovitost, zaupanje, da imamo premoč nad dogodki v svojem življenju in da smo kos vsem izzivom,
- sposobnost doživeti čustveni izliv.

Tabela 10: Sklop trditev o motivaciji

| | Povprečje ocen | Pogostost ocen v % | | | | | Modus | Std. odklon |
|---|----------------|--------------------|----|---|----|----|-------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. 28. Ko opravljam svoje delo, pozabim na čas in nase. | 3,55 | 18 | 9 | 5 | 36 | 32 | 4 | 1,50 |
| 2. 29. Moje delo opravljam mehansko, dolgočasi me. | 1,64 | 64 | 24 | 4 | 0 | 8 | 1 | 1,15 |
| 3. 31. Delo, ki ga opravljam na mojem delovnem mestu, bi bilo lahko tudi moj konjiček (hobi). | 2,78 | 35 | 13 | 9 | 26 | 17 | 1 | 1,59 |

Legenda: trditvi 1. in 2.: 1 - nikoli; 2 - skoraj nikoli; 3 –včasih; 4 - skoraj vedno; 5 - vedno.

trditev 3.: 1 - sploh se ne strinjam; 2 - ne strinjam se; 3 - negotov-a sem

4 - strinjam se; 5 - popolnoma se strinjam.

Vir: Lastna raziskava.

Delo, ki ga imamo radi, nas privlači, ker doživljamo izliv, ko ga opravljamo. Izliv je na vrhuncu, ko so naše sposobnosti v polnem zagonu in ko nas opravljanje dela odpre za nove izzive. V takšnem stanju ni nič naporno, delo postane užitek, težko pa postane lahko. Raziskava v podjetju (tabela 10, trditev 1) je pokazala, da 68 % zaposlenih v podjetju pri opravljanju svojega dela pozabi na čas in nase, na drugi strani pa se tudi ne strinjajo s trditvijo,

da bi jih delo dolgočasilo (trditev 2), vendar pa skoraj polovica svojega dela ne bi imela za hobi (trditev 3).

Raziskava o virih zadovoljstva z delom je pokazala, da ljudi najbolj spodbuja ustvarjalnost in draž, s katerim delo človeka osvaja. Drug pomembni dejavniki pa so: priložnost nenehnega spoznavanja novega in ponos, da smo delo opravili, si pridobili prijatelje, pomagali in učili sodelavce ter šele nazadnje status in plača.

7. POSTAVLJANJE CILJEV

Delavci pogosto po opravljenem delu ne dobijo povratne informacije o kakovosti opravljenega dela ali informacije, kakšno naj bi bilo idealno pričakovano opravljeno delo (tabela 11).

Tabela 11: Sklop trditev o postavljanju ciljev

| | Povprečje ocen | Pogostost ocen v % | | | | | Modus | Std. odklon |
|--|----------------|--------------------|----|----|----|----|-------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. 32. Vsako delo mora imeti cilj, saj ga v nasprotnem primeru ne bi bilo smiselno opravljati. | 4,32 | 4 | 4 | 4 | 32 | 56 | 5 | 1,03 |
| 2. 33. Višina plače je kazalnik, ki pove, kako uspešen sem na delovnem mestu. | 2,64 | 28 | 32 | 8 | 12 | 20 | 2 | 1,52 |
| 3. 34. Pogrešam informacijo o tem, kako uspešen sem na delovnem mestu. | 3,76 | 4 | 8 | 24 | 36 | 28 | 4 | 1,09 |

Legenda: 1 - sploh se ne strinjam; 2 - ne strinjam se; 3 - negotov-a sem;
4 - strinjam se; 5 - popolnoma se strinjam.

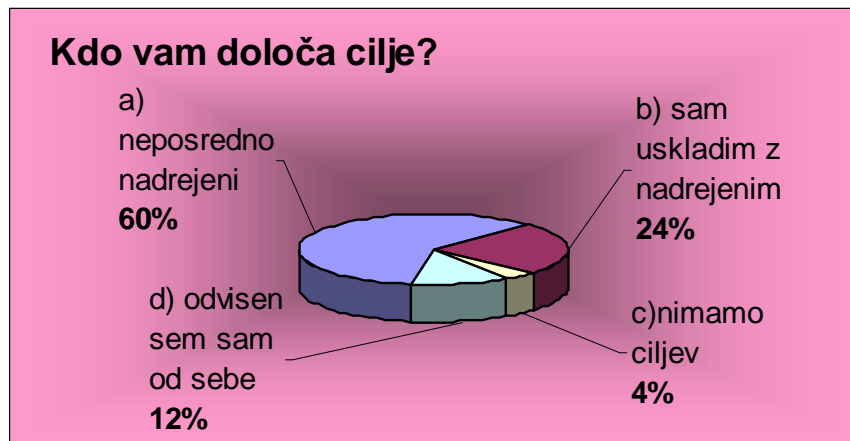
Vir: Lastna raziskava.

Višina plače je pogosto merilo za uspeh, pomenila naj bi povratno informacijo o kakovosti opravljenega dela. Denar je v tem primeru kot spričevalo. Raziskava v podjetju (trditev 2, tabela 11) je pokazala, da anketiranci večinoma ne sprejemajo svoje plače kot informacijo o svoji uspešnosti na delovnem mestu. Po drugi strani pa pogrešajo informacijo o tem, kako uspešni so (trditev 3, tabela 11).

Zastavljanje ciljev v podjetju lahko poteka skupinsko ali pa samostojno. Pri **skupinskem** zastavljanju ciljev spodbudimo skupinsko vnemo za izpolnjevanje ciljev, s čimer spodbudimo vso skupino za stremljenje k boljšemu. Ker si skupina sama zada cilje in so tudi vsi predani ciljem, ki si jih sami zastavijo, jih tudi izpolnjujejo z večjo vnemo. Pri **samostojnem** zastavljanju ciljev podrejenim je pogosto prisotno dejstvo, da so zastavljeni cilji nerealno zastavljeni, podrejeni delavci pa so pogosto negotovi glede svojih odgovornosti in meja svojih pooblastil ter skupnih delovnih ciljev.

V anketi sem vključila vprašanje o tem, kdo delavcem postavlja cilje oziroma, kdo je tisti, ki določa obseg njihovega dela. Odgovori so predstavljeni na sliki 8, ki kaže na to, da večini drugi določajo obseg dela in cilje, in da delavci nimajo nadzora nad svojim delom. Da bi bili zaposleni bolj zadovoljni, bi bilo smiselno razmisliti o vključevanju delavcev v proces odločanja.

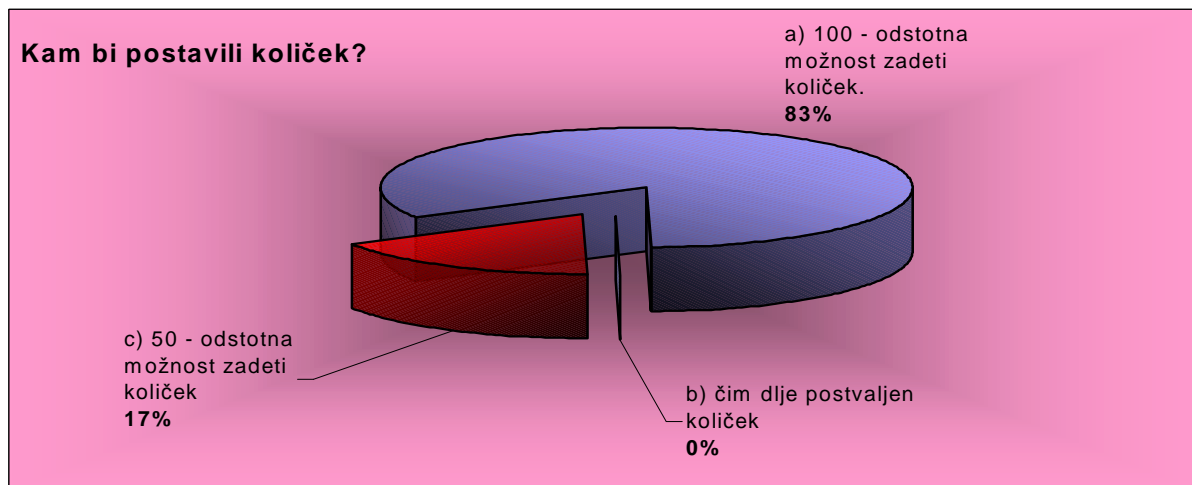
Slika 8: Rezultati odgovorov na vprašanje, kdo delavcem postavlja cilje



Vir: Lastna raziskava

V vprašalnik sem vključila tudi vprašanje, kako visoko si anketiranci zastavljajo cilje. Vprašanje je bilo postavljeno tako, da so se anketiranci morali postaviti v vlogo igralca v igri metanja obročka na količek. Iznajdljivost v tveganju je namreč znamenje uspešnih podjetnikov.

Slika 9: Grafični prikaz odgovorov na prvo vprašanje



Vir: Lastna raziskava.

Rezultati ankete med peki so pokazali, da so to ljudje, ki se ne prepuščajo tveganju, v življenju imajo radi sigurnost. Varnost pa nekaj stane: veliko je neizkoriščenih priložnosti.

8. ZAVEZANOST

Zavezanost izhaja iz sposobnosti združevanja osebnih ciljev in ciljev podjetja v en sam cilj. Tako se posameznik čuti povezanega s skupnimi cilji, ki so dobro uglaseni z osebnimi. Kdor ceni in prevzema naloge organizacije, je pripravljen na žrtvovanje za izpolnitev skupne naloge.

Da bi razvili zavezanost podjetju, moramo z zaposlenimi ravnati pošteno in spoštljivo. Čim več podpore so zaposleni deležni, tem večje zaupanje, navezanost in zvestobo bodo gojili do

organizacije in postali njeni vdani pripadniki. Čustvena navezanost je ključna za to, koliko napora bo posameznik pripravljen vložiti v svoje delo. Čustvena navezanost se kaže kot ponos zaposlenega, da pripada veliki družini in istovetenje z obsežnostjo dela.

Tabela 12: Sklop trditev o zavezanosti podjetju

| | Povprečje ocen | Pogostost ocen v % | | | | | Modus | Std. odklon |
|---|----------------|--------------------|----|----|----|----|-------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. 31. Če moram delati izven rednega delovnega časa, mi je to odveč. | 2,28 | 44 | 12 | 24 | 12 | 8 | 1 | 1,37 |
| 2. 35. Verjamem, da se bo podjetje izklopalo iz finančnih težav. | 3,48 | 12 | 12 | 28 | 12 | 36 | 5 | 1,42 |
| 3. 36. Če bi izgubil delo, se v drugem podjetju in v drugem kolektivu ne bi počutil tako dobro. | 3,92 | 4 | 8 | 29 | 8 | 50 | 5 | 1,25 |

Legenda: trditve 1: 1 - nikoli; 2 - skoraj nikoli; 3 - včasih; 4 - skoraj vedno; 5 - vedno.
trditvi 2. in 3.: 1 - sploh se ne strinjam; 2 - ne strinjam se; 3 - negotov-a sem;
4 - strinjam se; 5 - popolnoma se strinjam.

Vir: Lastna raziskava.

Anketa, opravljena v podjetju (tabela 12) je pokazala, da se zaposleni čutijo zelo zavezane podjetju.

9. POBUDA IN OPTIMIZEM

Tabela 13 prikazuje nagnjenost anketirancev k pobudi. Vanjo sem vključila tudi trditve, ki sem jih predstavila že v prejšnjih sklopih, in sicer z namenom, da so iz ene tabele jasno vidni rezultati.

Tabela 13: Sklop trditev o pobudi in optimizmu

| | Povprečje ocen | Pogostost ocen v % | | | | | Modus | Std. odklon |
|--|----------------|--------------------|----|----|----|----|-------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. 32. Če opazim nove priložnosti za podjetje, nadrejene opozorim na to. | 2,96 | 17 | 21 | 29 | 17 | 17 | 3 | 1,33 |
| 2. 7. Če vem, kako bi delo lahko bolje opravljali, to tudi povem nadrejenim. | 3,36 | 20 | 0 | 24 | 36 | 20 | 4 | 1,38 |
| 3. 18. Odgovorni bi lahko sami videli nove priložnosti, saj so očitne. | 3,68 | 8 | 20 | 12 | 16 | 44 | 5 | 1,44 |
| 4. 17. Sodelavci ne zaupajo svojih zamisli odgovornim. | 2,76 | 24 | 20 | 20 | 28 | 8 | 4 | 1,33 |
| 5. 29. Ljudje so kritični in odklonilni do novih zamisli. | 3,29 | 8 | 21 | 25 | 25 | 21 | 4 | 1,27 |
| 6. 30. Peki niso tisti, ki naj bi dajali nove zamisli v zvezi z izdelki. | 2,75 | 17 | 33 | 21 | 17 | 13 | 2 | 1,29 |
| 7. 37. Drugi so krivi za slabe stvari, ki so se mi zgodile v življenju. | 2,08 | 44 | 28 | 12 | 8 | 8 | 1 | 1,29 |

Legenda: trditve 1. in 2.: 1 - nikoli; 2 - skoraj nikoli; 3 - včasih; 4 - skoraj vedno; 5 - vedno.
trditve 3. - 7.: 1 - sploh se ne strinjam; 2 - ne strinjam se; 3 - negotov-a sem;
4 - strinjam se; 5 - popolnoma se strinjam.

Vir: Lastna raziskava.

Pobuda se kaže v dejavnosti preden nas k temu prisilijo zunanje okoliščine. Tako se s predhodnim ukrepanjem lahko zavarujemo pred težavami preden nastopijo, ali pa si pridobimo prednost na tak način, da prvi zaznamo priložnost. Upanje je prvinska sila, ki nas žene in brez katere smo ohromljeni, optimizem pa je tesno povezan z njim. Upanje nam omogoča poznavanje vsakega koraka, ki ga je potrebno storiti, da dosežemo zastavljeni cilj, in dovolj moči, da te korake tudi storimo. Dogodke si lahko razlagamo na več načinov. Če smo nagnjeni k optimizmu, bomo dogodke ocenili kot rezultat več dejavnikov, na katere lahko vplivamo in ne kot potrditev neke osebne napake, ki je ni več mogoče popraviti.

Iz tabele 13 je razvidno, da peki ne opozarjajo nadrejenih na nove priložnosti (trditev 1 in 4), saj menijo, da bi jih vodstvo lahko samo videlo (trditev 3.) in da so ljudje kritični in odklonilni do novih zamisli (trditev 5). Dobra četrtina anketirancev (29 %) meni, da peki niso tisti, ki naj bi dajali nove zamisli v zvezi z izdelki (trditev 6.), več pa je tistih, ki povedo, kako bi delo lahko bolje opravljali (trditev 2).

Posledica pomanjkljive pobude je, namesto pripravljenosti na dogodke, odzivanje nanje in ravnanje v kriznih okoliščinah. S premalo lastne pobude se kaj lahko zgodi, da bomo obupali nad sabo in nad svojim delovnim mestom.

Pomanjkanje pobude je značilno za osebe s premalo upanja, je lastnost tistih, ki se predajajo obupu. Živijo kot žrtve ali pasivne figure v igri življenja, namesto da bi zavladali svoji usodi, v nasprotju z osebami z notranjo pobudo, ki čutijo, da z dejanji določajo svojo usodo (tabela 13, trditev 7). Osebe z notranjo pobudo bodo tudi lažje prenašale nestanovitnost in nestanovitne razmere na delovnem mestu.

10. EMPATIJA IN ZAVZEMANJE ZA RAZLIČNOST

Empatija je bistvena za preživetje na vsakem delovnem mestu, zagotavlja pa tudi višjo storilnost v poklicih, ki zahtevajo delo z ljudmi. V tabeli 14 so predstavljeni rezultati ankete, ki kažejo na sposobnosti v empatiji, ki naj bi se na delovnem mestu odražala predvsem v strpnosti do različnih in odprtosti za mnenja drugih.

Tabela 14: Sklop trditev o empatiji in zavzemanju za različnost

| | Povprečje ocen | Pogostost ocen v % | | | | | Modus | Std. odklon |
|--|----------------|--------------------|----|----|----|----|-------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. 33. Najbolje za podjetje je, da smo vsi čim bolj enotnega mnenja. | 4,48 | 4 | 4 | 4 | 16 | 72 | 5 | 1,05 |
| 2. 34. Moji sodelavci znajo poslušati. | 3,68 | 4 | 12 | 24 | 32 | 28 | 4 | 1,14 |
| 3. 38. Če me sodelavec posluša, se tudi strinja z mano. | 3,38 | 13 | 13 | 13 | 50 | 13 | 4 | 1,24 |
| 4. 39. V podjetju morajo biti zaposleni različni ljudje iz različnih okolij. | 3,76 | 16 | 0 | 12 | 36 | 36 | 5 | 1,39 |
| 5. 40. Za podjetje je dobro, če nismo vsi istega mnenja. | 2,91 | 35 | 4 | 4 | 48 | 9 | 4 | 1,53 |

Legenda: trditvi 1. in 2.: 1 - nikoli; 2 - skoraj nikoli; 3 - včasih; 4 - skoraj vedno; 5 - vedno.

trditve 3. - 5.: 1 - sploh se ne strinjam; 2 - ne strinjam se; 3 - negotov-a sem;

4 - strinjam se; 5 - popolnoma se strinjam.

Vir: Lastna raziskava.

To, da nekoga poslušamo in razumemo, še ne pomeni tudi nujno, da se s sogovornikom strinjamo (trditve 3). Razlika je med empatijo in psihologiziranjem. Na podlagi rezultatov ankete lahko sklepam, da v pogovorih med zaposlenimi poteka razglabljanje, ki navadno nima rešitve.

Analiza trditev v tabeli 14 kaže na to, da anketiranci hočejo delati v homogeni skupini (trditvi 1 in 5), se pa zavedajo, da morajo biti v podjetju zaposleni različni ljudje iz različnih okolij (trditve 4). S stališča raziskave bi lahko rekla, da so rezultati za to organizacijsko raven zadovoljivi, medtem ko pa bi morala na višjih organizacijskih ravneh dobiti povsem drugačne rezultate. Kadar vodilno osebje v organizaciji ceni notranji vpogled delavcev različnega porekla na delo, odpira možnosti učenju v organizaciji in tako utrjuje konkurenčnost (Goleman, 2001, str. 177).

11. ODNOSI S SODELAVCI IN VODJI

Pomembnejši dejavnik zadovoljstva zaposlenih je vzdušje na delovnem mestu: kakšni so odnosi med sodelavci, kakšna je skupinska dinamika in kakšni so odnosi z nadrejenimi. Ljudje smo v svojem bistvu timski igralci. Ko ljudje delujemo v timu, se poveča "skupinski IQ", ki je celotna vsota izjemnih nadarjenosti vsakega posameznega člana skupine, s katerimi v polni meri prispeva k skupini. Ko so skupine najuspešnejše, so rezultati večji kot seštevek, so zmnožek: izjemne nadarjenosti enega člana spodbujajo k doseganju najboljših rezultatov pri naslednjih in še drugih članih. To močno presega rezultate, ki bi jih dosegel vsak posameznik. Takšne rezultate pa si je mogoče razložiti le z razmerjem med člani, s kemijo, ki se odvija med člani. Tabela 15 prikazuje rezultate ankete v podjetju.

Tabela 15: Sklop trditev o odnosu med zaposlenimi in vodjem

| | Povprečje ocen | Pogostost ocen v % | | | | | Modus | Std. odklon |
|---|----------------|--------------------|----|----|----|----|-------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. 4. Nadrejeni si prilašča zasluge drugih. | 2,08 | 42 | 29 | 17 | 4 | 8 | 1 | 1,25 |
| 2. 6. Nadrejeni misli, da ima prav. | 3,17 | 17 | 13 | 21 | 38 | 13 | 4 | 1,31 |
| 3. 10. Nadrejenemu je več do tega, da uveljavi svojo voljo kot za koristi podjetja. | 1,95 | 55 | 23 | 9 | 0 | 14 | 1 | 1,40 |
| 4. 11. Nadrejeni za napako graja podrejene, čeprav je bila ta posledica njegovih navodil. | 2,87 | 13 | 35 | 26 | 4 | 22 | 2 | 1,36 |
| 5. 12. Nadrejeni zavrača kritiko. | 2,83 | 25 | 17 | 25 | 17 | 17 | 3 | 1,43 |
| 6. 13. Nadrejeni je pošten do mene. | 3,88 | 8 | 8 | 16 | 24 | 44 | 5 | 1,30 |
| 7. 14. Nadrejeni me spoštuje. | 3,68 | 9 | 5 | 32 | 18 | 36 | 5 | 1,29 |
| 8. 18. Sodelavci si prilaščajo zamisli drugih. | 2,65 | 22 | 17 | 43 | 9 | 9 | 3 | 1,19 |
| 9. 10. Nadrejenega skrbi samo njegov zunanji videz in njegova javna podoba. | 2,21 | 42 | 29 | 8 | 8 | 13 | 1 | 1,41 |

Legenda: trditve 1. - 8.: 1 - nikoli; 2 - skoraj nikoli; 3 - včasih; 4 - skoraj vedno; 5 - vedno.

trditve 9.: 1 - sploh se ne strinjam; 2 - ne strinjam se; 3 - negotov-a sem;

4 - strinjam se; 5 - popolnoma se strinjam.

Vir: Lastna raziskava.

Eden izmed načinov, kako si vodje pridobijo zaupanje, je zaznavanje skupinskih, a nikoli izrečenih čustev, ki jih je sposoben izpovedati namesto njih, ali z ravnanjem, s katerim molče sporoča, da jih razume. V tem pogledu je vodja kot zrcalo vseh doživljanj v skupini. Sposobnost vodje, da si pridobi ljudi, je odvisna tudi od tega, kako si skupina izmenjuje čustva.

Sposobnost prenašanja čustev na druge pa se lahko še stopnjuje vodji v prid, saj se ljudje v skupini bolj in pogosteje obračajo k vodji kot k drugim v skupini. Pozornost zato še poveča vpliv razpoloženja vodje na skupino. Ljudje ne posvečajo vodjem le večje pozornosti, temveč jih tudi posnemajo. Uspešni vodje oddajajo veliko pozitivne energije, ki se razširi po vsej organizaciji. Čim ugodnejše je razpoloženje vodje, tem bolj pozitivno in s tem večjo pripravljenostjo za pomoč in sodelovanje se odzovejo v skupini. Spreten vodja je uglašen s podtalnimi čustvenimi tokovi, ki se pretakajo v skupini, in tudi zazna, kako s svojimi čustvenimi tokovi vpliva na čustvene tokove skupine (Goleman, 2001, str. 203-205).

Raziskava Roberta E. Kaplana je pokazala, katere so najbolj splošne slepe pege izvršnih vodij (Goleman, 2001, str. 81-82):

- Slepo stremuštvo: Vodja vedno hoče za vsako ceno pokazati, da ima prav (tabela 15, trditve 2); tekmuje, namesto, da bi sodeloval precenjuje sebe in svoje zasluge; je bahav in predrzen; ljudi presoja v črnobeli tehniki in jih oceni kot svoje zaveznike ali sovražnike.
- Nestvarni cilji: Zastavlja preveč visoke, nedosegljive cilje tako svoji skupini kot podjetju (tabela 16, trditve 2); nima pravega pojma o tem, kako je treba delo opraviti.
- Neusmiljeno prizadevanje: S silo se priganja k pretrdemu delu in je hudo prizadet če pogori.
- Priganjanje drugih: Sili druge k pretrdemu delu, s podrejenimi ravna podcenjevalno (tabela 15, trditve 4, 6 in 7; tabela 16, trditve 4), prilašča si moč, namesto, da bi jo delegiral (tabela 16, trditvi 1 in 5), nastopa zajedljivo in brezobzirno in je neobčutljiv na čustvene rane, ki jih prizadene drugim.
- Lakomnost po moči: Več mu je za uveljavitev svoje moči kot za koristi podjetja (tabela 15, trditvi 2 in 3; tabela 16, trditve 3).
- Nenasitna potreba po priznavanju: V hlastanju za svojo slavo si lasti zasluge drugih (tabela 15., trditvi 1 in 8).
- Preobremenjenost z zunanjim videzom: Pretirano se ukvarja s svojim videzom in svojo podobo v javnosti (tabela 15, trditve 9).
- Potreba po popolnosti čeprav navidezni: Kritika ga ujezi ali pa jo zavrača (tabela 15, trditve 5; tabela 16, trditve 3), za svoje napake, ki si jih ne zna priznati, krivi druge (tabela 15, trditve 4).

Tabela 16: Sklop trditve o odnosu med vodstvom in zaposlenimi

| | Povprečje ocen | Pogostost ocen v % | | | | | Modus | Std. odklon |
|---|----------------|--------------------|----|----|----|----|-------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. 1. Z nadrejenimi se lahko pogovorim o težavah, ki se pojavljajo v zvezi z delom. | 3,92 | 4 | 20 | 0 | 32 | 44 | 5 | 1,29 |
| 2. 5. V podjetju zastavljajo nerazumne zahteve. | 3,08 | 17 | 8 | 38 | 25 | 13 | 3 | 1,25 |
| 3. 8. Če delo dobro opravim, ga tudi drugi cenijo. | 3,17 | 13 | 13 | 35 | 22 | 17 | 3 | 1,27 |
| 4. 9. Nadrejeni ne upoštevajo mnenja zaposlenih. | 2,88 | 17 | 25 | 25 | 21 | 13 | 2 | 1,30 |
| 5. 11. Ne vem točno, kaj nadrejeni hočejo od mene. | 2,60 | 28 | 32 | 8 | 16 | 16 | 2 | 1,47 |

Legenda: trditve 1. - 4.: 1 - nikoli; 2 - skoraj nikoli; 3 - včasih; 4 - skoraj vedno; 5 - vedno.
trditve 5.: 1 - sploh se ne strinjam; 2 - ne strinjam se; 3 - negotov-a sem;
4 - strinjam se; 5 - popolnoma se strinjam.

Vir: Lastna raziskava.

Trditve iz tabele 16, ki so zadevale samo vodstvo podjetja, tako v povprečju kot v najpogostejših vrednostih težijo na sredino, variabilnost ocen pa je tudi zelo visoka.

Odnosi z vodstvom in z nadrejenim kažejo na to, da so najpogostejši problemi v komunikaciji. Zaposleni menijo, da se z nadrejenimi ne morejo pogovoriti o problemih, ki se pojavljajo v zvezi z delom (tabela 16, trditev 1), in trdijo, da jim nadrejeni zastavljajo nerazumne zahteve (tabela 16, trditev 2). O neposredno nadrejeni pa so najbolj izstopajoče trditve, da imajo občutek, da nadrejena hoče imeti vedno prav (tabela 15, trditev 2) in da zavrača kritiko (tabela 15, trditev 5).

12. KOMUNIKACIJA

Poleg tega sem v anketo vključila še dve vprašanji o tem, kako poteka komunikacija v podjetju. Dobila sem naslednje rezultate (tabela 17 in tabela 18).

Tabela 17: Odgovori na vprašanje na kakšen način dobivajo zaposleni navodila in druga obvestila od vodstva podjetja

| Odgovor | Št. odgovorov | V % |
|------------------------------------|---------------|------------|
| a) Teh obvestil sploh ne dobivamo. | 1 | 4 |
| b) Iz javnih medijev. | 3 | 11 |
| c) Obveščajo nas z okrožnicami. | 20 | 74 |
| d) Na rednih sestankih. | 3 | 11 |
| SKUPAJ | 27 | 100 |

Vir: Lastna raziskava.

Zaposleni pravijo, da jih vodstvo obvešča z okrožnicami, druga obvestila pa dobivajo še iz javnih medijev, na rednih sestankih, na svetu delavcev in od sodelavcev.

Tabela 18: Odgovori na vprašanje na kakšen način lahko zaposleni dajo nove zamisli vodstvu podjetja

| Odgovor | Št. odgovorov | V % |
|-------------------|---------------|------------|
| a) te možnosti ni | 19 | 79 |
| b) imam možnost | 5 | 21 |
| SKUPAJ | 24 | 100 |

Vir: Lastna raziskava.

19 anketiranih od 24 jih pravi, da nimajo dati možnosti novih zamisli vodstvu podjetja, ostali pa so zatrdili, da to naredijo na svetu delavcev, preko sindikata, nadrejenega in preko zaupnikov.

Če naredim splošen pregled trditev v tabeli 16 in upoštevam še rezultate ankete o komunikaciji, kjer so anketiranci večinoma odgovorili, da nimajo možnosti priti v stik z vodstvom podjetja in da dobivajo obvestila predvsem preko okrožnic (tabela 17 in tabela 18), vse kaže na to, da v podjetju poteka predvsem enosmerna komunikacija v obliki okrožnic od vodstva k zaposlenim.

5.4. Povzetek raziskave in smernice za vodenje

Anketa je pokazala, da so zaposleni v podjetju pod stalnim stresom, saj življenje doživljajo kot dirko, prihodnost pa nekaj negotovega, na kar nimajo vpliva. Če jih nekdo izziva, se predajo jezi, saj so konec koncev po njihovem mnenju do tega upravičeni. Delavci se tudi držijo pravil in urnikov in ne izkoriščajo bolniških dopustov. Na podlagi raziskave lahko sklepam, da delavci potrebujejo drugačen način vodenja in več zaupanja vodstva v njihove sposobnosti.

Iz analize v podjetju sledi, da so zaposleni zadovoljni s svojim življenjem in delom, vendar pa imajo premalo zaupanja vase, da bi prevzeli pobudo za nove in sveže dejavnosti. Zavedajo se, da so pri njihovem delu uspešni, kar bi moralo podjetje izkoristiti v svoj prid, saj so ti delavci tudi zelo zavezani podjetju.

Glede na to, da se dogajajo v podjetju spremembe, bi bil najboljši slog vodenja avtoritativni slog. Avtoritativni slog motivira vsak element delovnega vzdušja. Avtoritativni vodja je vizionar, saj ljudi motivira s tem ko jim pokaže, kako se njihovo delo vključuje v širšo sliko organizacije. Ljudje, ki delajo za takega vodjo, razumejo, kaj in zakaj je pomembno, razvija pa se tudi pripadnost ciljem in strategiji podjetja. Avtoritativni slog je uspešen, kadar vlada v poslih zmeda, saj ponudi nove smeri in svežo, dolgoročno vizijo (Goleman, 2000, str. 40).

Zaposleni sprejemajo novosti, ker jih morajo, vendar sami niso pobudniki sprememb, v njihovi skupini pa niti ni zaslediti značajskih lastnosti, ki bi jih imel vodja sprememb. V to skupino bi bilo koristno zaposliti nekoga (na mesto vodje ali med delavce), ki bi imel lastnosti vodje sprememb. Vodenje ne pomeni prevladovanja, temveč umetnost prepričevanja ljudi, naj delajo za skupni cilj. Umetnost vodenja ni le sprememba, temveč kako vodja spremembo izpelje. Vodja sprememb presega zahteve običajnega vodenja in je sposoben preoblikovanja, navdušuje druge z močjo svojega lastnega zanosa, ne ukazuje in ne usmerja, ampak navdihuje. Z jasno predstavitvijo svoje daljnovidnosti spodbudno vpliva na razum in čustva drugih. Iz vodje sprememb veje zaupanje v svojo vizijo, s katerim privlači druge, da mu sledijo. Je tudi zavezan poglobljanju medosebnih odnosov z vsemi v skupini, ki jo vodi. V nasprotju s klasičnim nagrajevanjem za spodbujanje delavcev, privabi zaposlene k sodelovanju pri organizacijskih spremembah, tako da zdrami njihova čustva, ki so povezana z delom. S takšnim pristopom se obrača na človekov občutek za smisel in vrednote. Delo zato sprejema kot moralno obvezujoč pristop, kot izkazovanje zavezanosti določenemu pristopu. Vodja sprememb mora jasno in v privlačni obliki predstaviti podobo o novih organizacijskih ciljih. Cilji so lahko tudi utopični, vendar pa že zavezanost izpolnjevanju ciljev lahko prinaša zadovoljstvo. Vodje si s prebujanjem čustev ter s privabljanjem ljudi k izpolnjevanju vzvišenih ali plemenitih ciljev krepijo moč vplivanja, ki jo potrebujejo za spremembe. Takšno vodenje se obrestuje, saj podrejeni delajo z večjo prizadevnostjo in storilnostjo in imajo zato večji delovni učinek (Goleman, 2001, str. 212-216).

Podjetju bi koristilo, če bi potekala bolj intenzivna dvosmerna komunikacija med zaposlenimi in vodstvom podjetja, saj bi na tak način opogumili zaposlene za posredovanje zamisli, ki se jim porodijo o poslovanju podjetja. Zelo priporočljiv način take dvosmerne komunikacije bi bil na primer uvedba elektronskega naslova, preko katerega bi delavci imeli možnost posredovati ideje in vprašanja. S tem, ko bi nekdo od vodstva odgovarjal na kakršnokoli pošto, bi dali zaposlenim občutek, da imajo nadzor nad dogajanjem, da so pomembni in da nekdo skrbi zanje, hkrati pa bi preko tega naslova lahko potekala tudi povratna informacija o tem, koliko so zaposleni uspešni na delovnem mestu. Raziskava v podjetju je pokazala, da si ravno teh informacij zaposleni najbolj želijo.

Podjetje bi moralo uvesti notranje trženje. Obstajajo tri načela notranjega trženja, ki bi jih podjetje moralo upoštevati (<http://www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/jan02/R0201J.html>):

1. Posebej priporočljivo je uvesti notranje trženje, ko podjetje doživlja radikalne spremembe, to je v obdobjih, ko zaposleni še posebej iščejo usmeritev in so dojemljivi za nove pobude. Na podlagi raziskave tudi menim, da so zaposleni pripravljene sprejeti spremembe, manjka pa prav pobuda.
2. Podjetje mora povezati njihove notranje in zunanje marketinške akcije: zaposleni bi morali slišati enaka sporočila tistim, ki jih podjetje sporoča zunanjemu trgu, v podjetju. Glede na to, da se o podjetju veliko piše (velikokrat so to članki, ki temeljijo na nepreverjenih informacijah), bi bilo še posebej priporočljivo uvesti intenzivno tako notranje kot zunanje komuniciranje. Zaposlenim bi morali dati občutek, da so bolje informirani o dogajanju v podjetju kot novinarji, da imajo tudi oni nadzor nad dogajanjem v podjetju, tako da bi jih tudi nepreverjene informacije ne zmedle.
3. Tudi v notranjem trženju bi morali spodbujati čustveno povezanost s samo blagovno znamko podjetja. Notranje komunikacijske akcije bi morale predstaviti in razložiti sporočila blagovnih znamk na način, ki vzbuja pozornost in čustveno povezanost in jih okrepi in vplesti v sam sistem tako, da bi postala del podjetja.

Mitchell (<http://www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/jan02/R0201J.html>) opozarja, da če zaposleni ne razumejo in jim ni mar za blagovne znamke podjetja, prej ali slej to oslabi samo podjetje. Raziskava v podjetju je pokazala, da zaposleni potrebujejo ravno občutek sigurnosti in stabilnosti, kar bi v podjetju lahko dosegli skozi notranje trženje.

6. Sklep

V diplomskem delu sem obravnavala čustveno inteligentno poslovanje. Kljub mnogim kritikam menim, da je čustvena inteligentnost tista, ki prispeva velik, če ne že odločilni delež, k uspešnosti. Bistvo čustvene inteligentnosti je v prepoznavanju tako svojih čustev kot čustev drugih in v sposobnosti njihovega ovrednotenja. Res je, da so sam koncept različni avtorji zelo razširili, vendar pa to ni neka modna muha. Če znamo kontrolirati svoja čustva, se ne moremo izgovarjati na svojo podzavest in na dejanja drugih, ki naj bi vplivala tako ali drugače na naša dejanja, ampak smo sposobni sami čim prej prevzeti odgovornost za vse kar storimo in rečemo. Težko je sicer sam sebi priznati pomanjkljivosti, si ne zatiskati oči in takoj ukrepati, vendar pa je ravno to dolgoročno najbolj koristna strategija.

Možnosti uporabe čustvene inteligentnosti so neomejene. V vsaki situaciji v stiku z ljudmi imamo možnost preizkušati sebe in se izpopolnjevati. Vedno imamo tudi možnost izbirati, kako se bomo odzvali. Dve situaciji si nista enaki. Vedno pa lahko najdemo način, ki bi bil lahko boljši, učimo pa se na podlagi izkušenj. Ravno zaradi tega, ker ni nekega pravega odgovora na to, kako se bomo odzvali, čustvene inteligentnosti tudi ne moremo meriti, čeprav že obstajajo poskusi in vprašalniki, do katerih pa sem zelo skeptična. Lahko sicer raziskujemo, kako človek razmišlja in kako s svojim razmišljanjem vpliva na svoja čustva in čustva drugih, kar pa se pokaže v delovanju v skupini.

Že prizadevanje za visoko čustveno inteligentno kulturo podjetja da pozitivne rezultate. V diplomskem delu sem sicer napisala, da bi anketiranje lahko negativno vplivalo, vendar pa je po drugi strani tudi to res, da tudi razmišljanje o stvareh, o katerih prej mogoče nismo razmišljali, lahko sproži pozitivne spremembe tako pri posamezniku, kot v podjetju.

7. Literatura

1. Berlogar Branko: Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 402 str.
2. Brečko Daniela: Biti diktator, oče ali mentor? Ljubljana: Manager, 15. 02.2001, str. 50.
3. Brečko Daniela: Intervju:Odhajajo zaradi šefov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 12.04. 2001, str. 48.
4. Brečko Daniela: Slogi vodenja in čustvena inteligentnost, Ljubljana: Finance, 21.03.2001, str. 22.
5. Brečko Daniela: Spodbujanje čustvenega kapitala. Ljubljana: Finance, 13.04.2001, str. 19.
6. Childre Doc, Cryer Bruce: From Chaos to Coherence: The power to change performance. Boulder Creek, California: Planetary, 2000. 235 str., 1 pril..
7. Cooper Robert K., Sawaf Ayman: Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organisations. New York: The Berkley Publishing Group, 1997. 293 str.
8. Gardner Howard: Razsežnosti uma: teorija o več inteligencah. Ljubljana: Tangram, 1995. 468 str.
9. Goleman Daniel: Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1997. 360 str..
10. Goleman Daniel: What makes a leader? Harvard Business Review, Boston, Nov.-Dec. 1998, [URL: <http://www.facstaff.bucknell.edu/pagana/mg330/goleman.html>], 25.03.2002.
11. Goleman Daniel: Uspešno vodenje (I.del). Ljubljana: Podjetnik, 2001, 6, str. 34-41.
12. Goleman Daniel: Uspešno vodenje (II.del), Ljubljana: Podjetnik, julij 2001, 7, str. 32-38.
13. Goleman Daniel: Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 2001. 351 str.
14. Korinšek Špela: Vpliv čustvene inteligentnosti na managerjevo uspešnost. Ljubljana: 2001. 49 str., 3 pril..
15. Kotler Philip: Marketing management - Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 767 str, 1 pril..
16. Lambert Craig: The Emotional Path to success. [URL: <http://www.harvard-magazine.com/issues/so98/path.html>], 25.03.2002.
17. Martinez Michelle Neely: The smarts that count. [URL:<http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/119/cov.htm>], 25.03.2002.
18. Mayer Janez: Konflikt managerjev in strokovnjakov. Ljubljana: Manager, 25.03.1996, str. 32.

19. Mayer Janez: "Čustvena inteligenca" - nova moda z zahoda. Ljubljana: Finance, 30.05.2001, str. 19.
20. Mayer Janez: Kolikšen emocionalni kvocient ima kirurg? Ljubljana: Manager, 25.07.1999, str. 49.
21. Mitchell Colin: Selling the Brand inside.
[URL:<http://www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/jan02/R0201J.html>], 21.01.2002.
22. Noč Davor: Kadrovski management: kako zgraditi prijetno organizacijsko kulturo. Ljubljana: Svetovalec iz Gosp. vestnika, 27. 09.2001, str. 66.
23. Nosan Maja: Kako postati vrhunski manager. Ljubljana: Manager, 25.05.1999, str. 11.
24. Pogačnik Vid: Pojmovanje inteligentnosti. Radovljica: Didakta, 1995. 341 str.
25. Potočnik Anja: Pomen čustvene inteligence pri ravnanju z ljudmi pri delu. Ljubljana: Finance, 17.11.2000, str. 19.
26. Trstenjak Anton: Psihologija ustvarjalnosti. Ljubljana: Slovenska matica, 1981. 508 str.
27. Toure Karidia: Moč čustvene inteligence: S srcem do uspeha. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 02.09.1999, str. 49
28. Urbanija Anamarija: Umetnost inteligentne uporabe čustev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 15.03.2001, str. 63.
29. Urbanija Anamarija: Si dovolj pameten, da obdržiš službo? Ljubljana: Manager, 25.03.1996, str. 35.
30. Vozel Aleksander: Pet lastnosti managerja nove dobe. Ljubljana: Manager, 15.02.2001, str. 35.
31. Vuković Vesna: Ne ignorirajte čustev. Finance, 02.09.2001, [URL: <http://www.finance-on.net/print.php?id=10017&tip=1>], 21.10.2001.
32. Vuković Vesna: Uspešen vodja je čustveno inteligenten. Finance, 06.02.2001, [URL: <http://www.finance-on.net/print.php?id=2331/&tip=1>], 21.10.2001.
33. Weisbach Christian, Dachs Ursula: Kako razvijemo čustveno inteligenco. Ljubljana: DZS, 1999. 156 str.
34. Weisinger Hendrie: Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha. Ljubljana: Tangram, 2001. 268 str.

8. Viri

1. Anketa o čustvenih spretnostih v podjetju.
2. <http://ei.haygroup.com/resources/library.html>
3. <http://amazon.com>
4. http://www.myskillsprofile.com/pci_demo.htm
5. <http://www.utne.com/azEq2.tpl>
6. http://www.eqhelp.com/eq_ins3.gif
7. <http://www.utne.com/azEq3.tpl>
8. <http://www.gvestnik.si/revije>
9. <http://eqi.org/busi.htm>
10. <https://www.equiversity.com>

9. Priloge

Priloga 1: Slovar

Priloga 2: Vprašalnik za peke

Priloga 3: Vprašalnik za prodajno osebje

Priloga 4 Čustvene spretnosti po Golemanu

Priloga 1: Slovar izrazov, prevedenih iz angleškega jezika

| | |
|------------------------------|--------------------------------|
| emotional literacy | čustvena pismenost |
| emotional fitness | čustvena sposobnost |
| emotional depth | čustvena globina |
| emotional alchemy | čustvena kemija |
| emotional honesty | čustvena iskrenost |
| emotional energy | čustvena energija |
| emotional feedback | čustveni odziv |
| practical intuition | uporabna intuicija |
| authentic presence | pristnost |
| trust radius | območje zaupanja |
| constructive discontent | plodno nezadovoljstvo |
| resilience and renewal | prožnost in ponovni začetki |
| unique potential and purpose | edinstveni potencial in namen |
| commitment | predanost uresničevanju |
| applied integrity | delovanje z integriteto |
| influence without authority | vpliv brez avtoritete |
| intuitive flow | intuitivni tok |
| reflective time-shifting | odsevni premik časa |
| opportunity sensing | zaznavanje priložnosti |
| creating the future | kreiranje prihodnosti |
| service-profit chain | storitveno dobičkonosna veriga |

Priloga 2: Vprašalnik za peke

Obkrožite odgovor, ki je najbližji vašemu razmišljanju in ravnanju:

1. Zamislite si sebe v igri metanja obročka na količek. Smisel igre je nabiranje točk: čim dlje postavite količek, tem več točk si priborite. Z obročkom je potrebno potem količek tudi zadeti, v nasprotnem primeru z vsakim zgrešenim obročkom izgubljate točke. Kam bi postavili količek?
Obkrožite en odgovor!

- a) Količek bi postavil v območje mojega dometa, kjer bom sigurno zadel.
- b) Količek bi postavil čim dlje, saj ni važno, ali ga z obročkom zadanem ali ne.
- c) Količek bi postavil na toliko oddaljeno točko, da bi imel 50 - odstotno možnost zadeti količek.

2. Na spodnjem seznamu označite, kdo vam postavlja cilje oz. kdo je tisti, ki določa obseg vašega dela in dopolnite seznam, če je to potrebno!

- a) Neposredno nadrejeni
- b) Sam uskladim z nadrejenim.
- c) Nimamo ciljev.
- d) Odvisen sem sam od sebe.
- e) Drugo _____

3. Kako se odzovete, če se sodelavec ali nadrejeni razjezi in povzdigne glas? Izmed možnosti označite **največ dva odgovora**, ki sta najbližje vašemu dejanskemu obnašanju.

- a) V istem tonu mu povem nazaj, kar mu gre.
- b) Mirno ga poslušam, počakam, da se pomiri, potem pa mu mirno razložim svoje stališče.
- c) Nič ne rečem, saj bi se sodelavec moral zavedati, da mi dela krivico.
- d) Nič ne rečem, si pa zapomnim, saj bo prišla priložnost, ko se mu bom lahko maščeval.
- e) Drugo _____

4. Če mi znižajo plačo, to pomeni da ... : (označite **en odgovor**)

- a) nisem delal dovolj dobro in moram več in bolje delati.
- b) nisem sposoben za opravljanje najenostavnejšega dela.
- c) je tako nizka plača dovolj visoka samo za to, da sem prisoten na delovnem mestu, truditi pa se ni več potrebno.
- d) Drugo _____

5. Če mi sodelavec ponudi pomoč, to pomeni da...: (označite **en odgovor**)

- a) mi hoče pomagati
- b) misli, da nisem sposoben za delo, ki ga opravljam.
- c) se vtika v stvari, ki se ga ne tičejo.
- d) Drugo _____

6. Kako bi se odzvali če bi dobili slabo oceno o uspešnosti? (označite **en odgovor**)

- a) Nadrejeni itak nimajo pravega pojma o tem, kaj pravzaprav delam.
- b) Vsem, ki so imeli z oceno kakršnokoli zvezo zamerim.
- c) Poskušam razumeti, kje se nisem trudil dovolj, in se o tem pogovorim z nadrejenim.
- d) Drugo _____

7. Na spodnjem seznamu označite, na kakšen način dobite navodila in druga obvestila od vodstva podjetja in ga dopolnite, če je to potrebno!
- Teh obvestil sploh ne dobivamo
 - Iz javnih medijev.
 - Obveščajo nas z okrožnicami
 - Na rednih sestankih, ki so vsakih _____
 - Preko elektronske pošte.
 - Drugo _____

8. Na kakšen način imate možnost dati nove zamisli vodstvu podjetja? (označite **en odgovor**)
- Te možnosti ni
 - Imam možnost, in sicer preko _____

9. Kako pogosto doživljate naslednje občutke ali dogodke?

Označite jih od 1 do 5, pri čemer pomeni:

1 - nikoli; 2 - skoraj nikoli; 3 – včasih;

4 - skoraj vedno; 5 - vedno.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Z nadrejenimi se lahko pogovorim o težavah, ki se pojavljajo v zvezi z delom. | | | | | |
| 2. Delovne obveznosti me utesnjujejo. | | | | | |
| 3. Če naredim napako, me to popolnoma blokira. | | | | | |
| 4. Nadrejeni si prilašča zasluge drugih. | | | | | |
| 5. V podjetju zastavljajo nerazumne zahteve. | | | | | |
| 6. Nadrejeni misli, da ima vedno prav. | | | | | |
| 7. Če vem, kako bi delo lahko bolje opravljali, to tudi povem nadrejenim. | | | | | |
| 8. Če delo dobro opravim, ga tudi drugi cenijo. | | | | | |
| 9. Nadrejeni ne upoštevajo mnenja zaposlenih. | | | | | |
| 10. Nadrejenemu je več do tega, da uveljavi svojo voljo kot za koristi podjetja. | | | | | |
| 11. Nadrejeni za napako graja podrejene, čeprav je bila ta posledica njegovih navodil. | | | | | |
| 12. Nadrejeni zavrača kritiko. | | | | | |
| 13. Nadrejeni je pošten do mene. | | | | | |
| 14. Nadrejeni me spoštuje. | | | | | |
| 15. V podjetju se držimo pravil. | | | | | |
| 16. Če se zjutraj zbudim v slabem razpoloženju, to pomeni, da bom cel dan slabe volje. | | | | | |
| 17. Ko opazim nepoštenost v ravnanju ljudi, na to tudi opozorim. | | | | | |
| 18. Sodelavci si prilaščajo zamisli drugih. | | | | | |
| 19. Ljudje, ki si želijo prostega dne, vzamejo bolniški dopust. | | | | | |
| 20. Ljudje tudi naredijo, kar obljubijo. | | | | | |
| 21. Na delo prihajam ob dogovorjeni uri. | | | | | |
| 22. Na sestanek s prijatelji zamujam. | | | | | |
| 23. Če je nekdo dalj časa odsoten, ga seznanim z najnovejšimi dogodki. | | | | | |
| 24. Ljudje dela, ki se ga lotijo, ne opravijo do konca. | | | | | |
| 25. Naše blago je pravočasno na prodajnih policah. | | | | | |
| 26. Pri reševanju problemov, se najprej posvetim podrobnostim. | | | | | |
| 27. Ljudje spoštujejo njihova lastna pooblastila. | | | | | |
| 28. Ko opravljam svoje delo, pozabim na čas in nase. | | | | | |
| 29. Moje delo opravljam mehansko, dolgočasi me. | | | | | |
| 30. Predlagam spremembe, ki se drugim zdijo neizvedljive. | | | | | |
| 31. Če moram delati izven rednega delovnega časa, mi je to odveč. | | | | | |
| 32. Če opazim nove priložnosti za podjetje, nadrejene opozorim na to. | | | | | |
| 33. Najbolje za podjetje je, da smo vsi čim bolj enotnega mnenja. | | | | | |
| 34. Moji sodelavci znajo poslušati. | | | | | |

10. Ali se strinjate z naslednjimi trditvami?

Označite jih od 1 do 5, pri čemer pomeni:

1 - sploh se ne strinjam; 2 - ne strinjam se; 3 - negotov-a sem;

4 - strinjam se; 5 - popolnoma se strinjam.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Rad/a hodim v službo. | | | | | |
| 2. V službo hodim zato, da zaslužim za svoj način življenja. | | | | | |
| 3. Želim si zamenjati poklic. | | | | | |
| 4. Moje delo mi dopušča ustvarjalnost. | | | | | |
| 5. Moje trenutno delovno mesto me popolnoma zadovoljuje. | | | | | |
| 6. Sposoben/na sem opravljati bolj zahtevno delo od trenutnega. | | | | | |
| 7. Moja družba so ljudje, ki imajo nižjo izobrazbo / splošno razgledanost kot jaz. | | | | | |
| 8. Moje delo je pomembno. | | | | | |
| 9. Ljudje se iz svojih napak nič ne naučijo. | | | | | |
| 10. Nadrejenega skrbi samo njegov zunanji videz in njegova javna podoba. | | | | | |
| 11. Ne vem točno, kaj nadrejeni hočejo od mene. | | | | | |
| 12. Če sodelavec naredi napako, to pomeni, da je nesposoben. | | | | | |
| 13. Uspešnost podjetja je odvisna od truda posameznikov. | | | | | |
| 14. Pri svojem delu sem uspešen/na. | | | | | |
| 15. Zadovoljen/na sem s svojim življenjem, zato nočem ničesar spreminjati. | | | | | |
| 16. Ljudje se ne lotijo novih nalog, če obstaja tveganje, da ne bodo uspešni. | | | | | |
| 17. Sodelavci ne zaupajo svojih zamisli odgovornim. | | | | | |
| 18. Odgovorni bi lahko sami videli nove priložnosti, saj so očitne. | | | | | |
| 19. V podjetju se strogo držimo pravil. | | | | | |
| 20. Če je za boljše opravljeno delo to potrebno, lahko tudi kršim kakšno nepotrebno pravilo. | | | | | |
| 21. Če se razjezim na sodelavca, je za to sam kriv, saj je sam izzival. | | | | | |
| 22. Sprememb naj bi bilo čim manj, saj ne naredijo drugega kot zmedo. | | | | | |
| 23. Življenje je neprestana dirka. | | | | | |
| 24. Če podjetje posluje z dobičkom, potem ni potrebno nič spreminjati. | | | | | |
| 25. Kruh se sam prodaja. | | | | | |
| 26. Prihodnost me skrbi. | | | | | |
| 27. Če smo po določenem delovnem postopku včasih dobro delali, ne vidim vzroka, zakaj bi danes to spreminjali. | | | | | |
| 28. Ljudje ne odobravajo drugih, ki razmišljajo drugače kot večina. | | | | | |
| 29. Ljudje so kritični in odklonilni do novih zamisli. | | | | | |
| 30. Peki niso tisti, ki naj bi dajali nove zamisli v zvezi z izdelki. | | | | | |
| 31. Delo, ki ga opravljam na mojem delovnem mestu, bi bilo lahko tudi moj konjiček (hobi). | | | | | |
| 32. Vsako delo mora imeti cilj, saj ga v nasprotnem primeru ne bi bilo smiselno opravljati. | | | | | |
| 33. Višina plače je kazalnik, ki pove, kako uspešen sem na delovnem mestu. | | | | | |
| 34. Pogrešam informacijo o tem, kako uspešen sem na delovnem mestu. | | | | | |
| 35. Verjamem, da se bo podjetje izklopalo iz finančnih težav. | | | | | |
| 36. Če bi izgubil delo, se v drugem podjetju in v drugem kolektivu ne bi počutil tako dobro. | | | | | |
| 37. Drugi so krivi za slabe stvari, ki so se mi zgodile v življenju. | | | | | |
| 38. Če me sodelavec posluša, se tudi strinja z mano. | | | | | |
| 39. V podjetju morajo biti zaposleni različni ljudje iz različnih okolij. | | | | | |
| 40. Za podjetje je dobro, če nismo vsi istega mnenja. | | | | | |
| 41. Podatki na vseh dokumentih se morajo ujemati. | | | | | |

11. Katere so tiste vrednote, ki so za vas pomembne pri delu? Označite jih po pomembnosti od 1 do 5. Pri čemer 1 pomeni najnižjo pomembnost, 5 pa najvišjo.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Redna zaposlitev | | | | | |
| 2. Višina plače | | | | | |
| 3. Osebnostna rast | | | | | |
| 4. Samouresničitev | | | | | |
| 5. Pomoč drugim | | | | | |
| 6. Etično ravnanje | | | | | |
| 7. Zaupanje | | | | | |
| 8. Znanje | | | | | |
| 9. Predanost delu | | | | | |
| 10. Ustvarjalnost | | | | | |
| 11. Vplivnost | | | | | |
| 12. Zanesljivost | | | | | |

12. Kaj vas motivira na delovnem mestu? Označite naslednje motivatorje po pomembnosti s števili od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni najnižjo vrednost, 5 pa najvišjo.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Priložnost spoznavanja novega | | | | | |
| 2. Nova znanstva in prijateljstva | | | | | |
| 3. Višina plače | | | | | |
| 4. Ustvarjalnost | | | | | |
| 5. Pomoč sodelavcem | | | | | |
| 6. Status, ki ga nudi delovno mesto | | | | | |
| 7. Ponos, da je delo uspešno opravljeno | | | | | |
| 8. Uspešno izpolnjen cilj | | | | | |
| 9. Dobra ocena nadrejenih | | | | | |
| 10. Možnost napredovanja | | | | | |

13. Demografski podatki:

Starost:

- a) do 40 let
- b) nad 40 let

Spol M Ž

Koliko časa že delate v tem podjetju?

- c) do 5 let
- d) nad 5 let

Priloga 3: Vprašalnik za prodajno osebje

Obkrožite odgovor, ki je najbližji vašemu razmišljanju in ravnanju:

1. Zamislite si sebe v igri metanja obročka na količek. Smisel igre je nabiranje točk: čim dlje postavite količek, tem več točk si priborite. Z obročkom je potrebno potem količek tudi zadeti, v nasprotnem primeru z vsakim zgrešenim obročkom izgubljate točke. Kam bi postavili količek?
Obkrožite en odgovor!

- a) Količek bi postavil v območje mojega dometa, kjer bom sigurno zadel.
- b) Količek bi postavil čim dlje, saj ni važno, ali ga z obročkom zadanim ali ne.
- c) Količek bi postavil na toliko oddaljeno točko, da bi imel 50 - odstotno možnost zadeti količek.

2. Na spodnjem seznamu označite, kdo vam postavlja cilje oz. kdo je tisti, ki določa obseg vašega dela in dopolnite seznam, če je to potrebno!

- a) neposredno nadrejeni
- b) sam uskladim z nadrejenim.
- c) nimamo ciljev.
- d) odvisen sem sam od sebe.
- e) drugo _____

3. Na spodnjem seznamu označite, na kakšen način dobite navodila in druga obvestila od vodstva podjetja in ga dopolnite, če je to potrebno!

- a) Teh obvestil sploh ne dobivamo.
- b) Iz javnih medijev.
- c) Obveščajo nas z okrožnicami
- d) Na rednih sestankih, ki so vsakih _____
- e) Preko elektronske pošte.
- f) Drugo _____

4. Na kakšen način posredujete nove zamisli vodstvu podjetja? (označite **en odgovor in ga dopolnite**)

- a) preko: _____
- b) Te možnosti ni.

5. Katere so tiste vrednote, ki so za vas pomembne pri delu? Na črto, levo od števil, jih razvrstite po pomembnosti s števili od 1 do 7, pri čemer 1 pomeni najnižjo pomembnost, 7 pa najvišjo.

- _____ 1. redna zaposlitev
- _____ 2. višina plače
- _____ 3. osebnostna rast
- _____ 4. ustvarjalnost
- _____ 5. pomoč drugim
- _____ 6. poštenost
- _____ 7. vplivnost

6. Kako pogosto doživljate naslednje občutke ali dogodke?

Označite jih od 1 do 5, pri čemer pomeni:

1 - nikoli; 2 - skoraj nikoli; 3 – včasih;

4 - skoraj vedno; 5 - vedno.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Z nadrejenimi se lahko pogovorim o težavah, ki se pojavljajo v zvezi z delom. | | | | | |
| 2. Delovne obveznosti me utesnjujejo. | | | | | |
| 3. Če naredim napako, me to popolnoma blokira. | | | | | |
| 4. V podjetju zastavljajo nerazumne zahteve. | | | | | |
| 5. Če delo dobro opravim, ga tudi drugi cenijo. | | | | | |
| 6. Nadrejeni ne upoštevajo mnenja zaposlenih. | | | | | |
| 7. V podjetju se držimo pravil. | | | | | |
| 8. Če se zjutraj zbudim v slabem razpoloženju, to pomeni, da bom cel dan slabe volje. | | | | | |
| 9. Ko opazim nepoštenost v ravnanju ljudi, na to tudi opozorim. | | | | | |
| 10. Sodelavci si prilaščajo zamisli drugih. | | | | | |
| 11. Ljudje, ki si želijo prostega dne, vzamejo bolniški dopust. | | | | | |
| 12. Ljudje tudi naredijo, kar obljubijo. | | | | | |
| 13. Na sestanek s prijatelji zamujam. | | | | | |
| 14. Če je nekdo dalj časa odsoten, ga seznanim z vsem, kar je pomembno za to, da se čim hitreje vključi v delo. | | | | | |
| 15. Ljudje dela, ki se ga lotijo, ne opravijo do konca. | | | | | |
| 16. Naše blago je pravočasno na prodajnih policah. | | | | | |
| 17. Pri reševanju problemov, se najprej posvetim podrobnostim. | | | | | |
| 18. Ljudje spoštujejo njihova lastna pooblastila. | | | | | |
| 19. Ko opravljam svoje delo, pozabim na čas in nase. | | | | | |
| 20. Moje delo opravljam mehansko, dolgočasi me. | | | | | |
| 21. Predlagam spremembe, ki se drugim zdijo neizvedljive. | | | | | |
| 22. Moje delovne obveznosti se podaljšajo v izvenredni čas. | | | | | |
| 23. Če opazim nove priložnosti za podjetje, nadrejene opozorim na to. | | | | | |
| 24. Moji sodelavci so ljudje, ki jim človek lahko zaupa. | | | | | |

7. Kaj vas motivira na delovnem mestu?

Označite naslednje motivatorje po pomembnosti s števili od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni najnižjo vrednost, 5 pa najvišjo.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Priložnost spoznavanja novega | | | | | |
| 2. Nova znanstva in prijateljstva | | | | | |
| 3. Višina plače | | | | | |
| 4. Ustvarjalnost | | | | | |
| 5. Pomoč sodelavcem | | | | | |
| 6. Status, ki ga nudi delovno mesto | | | | | |
| 7. Ponos, da je delo uspešno opravljeno | | | | | |
| 8. Uspešno izpolnjen cilj | | | | | |
| 9. Dobra ocena nadrejenih | | | | | |
| 10. Možnost napredovanja | | | | | |

8. Ali se strinjate z naslednjimi trditvami? Označite jih od 1 do 5, pri čemer pomeni:
 1 - sploh se ne strinjam; 2 - ne strinjam se; 3 - negotov-a sem;
 4 - strinjam se; 5 - popolnoma se strinjam.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Želim si zamenjati poklic. | | | | | |
| 2. Moje delo mi dopušča ustvarjalnost. | | | | | |
| 3. Moje trenutno delovno mesto me popolnoma zadovoljuje. | | | | | |
| 4. Sposoben/na sem opravljati bolj zahtevno delo od trenutnega. | | | | | |
| 5. Moje delo je pomembno. | | | | | |
| 6. Ljudje se iz svojih napak nič ne naučijo. | | | | | |
| 7. Ne vem točno, kaj nadrejeni hočejo od mene. | | | | | |
| 8. Če sodelavec naredi napako, to pomeni, da je nesposoben. | | | | | |
| 9. Uspešnost podjetja je odvisna od truda posameznikov. | | | | | |
| 10. Pri svojem delu sem uspešen/na. | | | | | |
| 11. Zadovoljen/na sem s svojim življenjem, zato nočem ničesar spreminjati. | | | | | |
| 12. Ljudje se ne lotijo novih nalog, če obstaja tveganje, da ne bodo uspešni. | | | | | |
| 13. Sodelavci ne zaupajo svojih zamisli odgovornim. | | | | | |
| 14. Odgovorni bi lahko sami videli nove priložnosti, saj so očitne. | | | | | |
| 15. V podjetju se strogo držimo pravil. | | | | | |
| 16. Če je za boljše opravljeno delo to potrebno, lahko tudi kršim kakšno manj pomembno pravilo. | | | | | |
| 17. Če se razjezim na sodelavca, je za to sam kriv, saj je sam izzival. | | | | | |
| 18. Sprememb naj bi bilo čim manj, saj ne naredijo drugega kot zmedo. | | | | | |
| 19. Življenje je neprestana dirka. | | | | | |
| 20. Če podjetje posluje z dobičkom, potem ni potrebno nič spreminjati. | | | | | |
| 21. Kruh se sam prodaja. | | | | | |
| 22. Prihodnost me skrbi. | | | | | |
| 23. Če smo po določenem delovnem postopku včasih dobro delali, ne vidim vzroka, zakaj bi danes to spreminjali. | | | | | |
| 24. Ljudje ne odobravajo tistih, ki razmišljajo drugače kot večina. | | | | | |
| 25. Peki niso tisti, ki naj bi dajali nove zamisli v zvezi z izdelki. | | | | | |
| 26. Delo, ki ga opravljam na mojem delovnem mestu, bi bilo lahko tudi moj konjiček (hobi). | | | | | |
| 27. Vsako delo mora imeti cilj, saj ga v nasprotnem primeru ne bi bilo smiselno opravljati. | | | | | |
| 28. Višina plače je kazalnik, ki pove, kako uspešen/na sem pri delu. | | | | | |
| 29. Pogrešam informacijo o tem, kako uspešen/na sem pri delu. | | | | | |
| 30. Verjamem, da se bo podjetje izklopalo iz finančnih težav. | | | | | |
| 31. Če bi izgubil/a delo, se v drugem podjetju in v drugem kolektivu ne bi počutil tako dobro. | | | | | |
| 32. Drugi so krivi za slabe stvari, ki so se mi zgodile v življenju. | | | | | |
| 33. Če me nekdo posluša, to pomeni, da se tudi strinja z mano. | | | | | |
| 34. V podjetju morajo biti zaposleni različni ljudje iz različnih okolij. | | | | | |
| 35. Za podjetje je dobro, če smo vsi enakega mnenja. | | | | | |
| 36. Podatki na vseh dokumentih se morajo ujemati. | | | | | |
| 37. Višina prodaje je odvisna od agresivnosti prodajalca. | | | | | |
| 38. Zadovoljstvo delavca je odvisno od višine plače. | | | | | |
| 39. Če prodaja ni dovolj visoka, je za to kriv prodajalec, ki ni prodajal dovolj agresivno. | | | | | |
| 40. Prodati moramo tudi tiste izdelke, ki jih stranke pravzaprav ne želijo. | | | | | |
| 41. Čustva ne sodijo na delovno mesto. | | | | | |
| 42. Če ima nekdo slabo prodajo, potem pač ni rojen za prodajalca. | | | | | |
| 43. Naloga prodajnega osebja je, da sklene posel. | | | | | |
| 44. Naloga prodajnega osebja je, da ohrani stik s stranko. | | | | | |

9. Kako pomembne so po vašem mnenju za delo prodajnega predstavnika naslednje osebne lastnosti?

Označite jih s števili od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni najmanj pomembno lastnost, 5 pa najbolj pomembno?

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. splošna razgledanost | | | | | |
| 2. zanesljivost | | | | | |
| 3. sposobnost predvidevanja | | | | | |
| 4. sposobnost empatije | | | | | |
| 5. samodisciplina | | | | | |
| 6. komunikativnost | | | | | |
| 7. nagnjenost k tveganju | | | | | |
| 8. poštenost | | | | | |
| 9. odločnost | | | | | |
| 10. vztrajnost | | | | | |
| 11. samoiniciativnost | | | | | |
| 12. vplivnost | | | | | |
| 13. energija | | | | | |
| 14. upanje | | | | | |

10. Demografski podatki:

• **Starost:**

- a) do 30 let
- b) od 30 do 40 let
- c) od 40 do 50 let
- d) nad 50 let

• **Dokončana stopnja izobrazbe:**

- a) III. st. (osnovna)
- b) IV. stopnja (poklicna - triletna)
- c) V. stopnja (srednja - štiriletna)
- d) VI. stopnja (višja)
- e) VII. stopnja (visoka ali univerzitetna)

• **Spol (obkrožite):** M Ž

• **Koliko časa že delate v tem podjetju?**

- a) do 5 let
- b) od 5 do 10 let
- c) več kot 10 let

Priloga 4: Čustvene spretnosti po Golemanu (2001)

Čustvena spretnost je priučena sposobnost, ki temelji na čustveni inteligentnosti, in ki je pogoj za izjemno delovno storilnost. Čustvena spretnost pokaže, kolikšen delež zmogljivosti smo pretvorili v delovne spretnosti. Če je oseba čustveno inteligentna, ji s tem namreč še ni zagotovljeno, da bo osvojila tiste čustvene spretnosti, ki so pomembne pri delu, ampak pomeni le odlično osnovo za osvajanje teh spretnosti. Čustvene spretnosti se združujejo v skupine, ki temeljijo na skupni osnovni spretnosti čustvene inteligentnosti. Osnovne spretnosti čustvene inteligentnosti so nujno potrebne za uspešno osvajanje spretnosti, ki zagotavljajo uspeh na delovnem mestu.

1. Osebne spretnosti

Osebne spretnosti odločajo, kako dobro obvladujemo sebe. Osebne spretnosti zajemajo tri razsežnosti čustvene inteligentnosti: zavedanje sebe, obvladovanje sebe in motivacijo.

1. Zavedanje sebe

Zavedanje sebe poudarja neprekinjeno posvečanje pozornosti notranjemu stanju, ki poteka tako, da um opazuje in raziskuje doživljanje čustev in izkušenj. Pomeni zavedati se svojega razpoloženja in misli o svojem razpoloženju, je v notranjost usmerjena pozornost brez odzivanja in presoje.

- a) **Čustvena zavest** pomeni prepoznavanje, kako naša čustva vplivajo na storilnost in uporabo vrednot v procesu odločanja. Ljudje s takšno spretnostjo:
 - vedo, katera čustva doživljajo in zakaj;
 - se zavedajo povezave med občutki in med tem, kar mislijo, delajo in govorijo;
 - prepoznavajo, kako občutki vplivajo na njihovo storilnost;
 - so zavestno usmerjeni k svojim vrednotam in ciljem.
- b) **Natančno ocenjevanje sebe** se kaže v občutku za lastne zmogljivosti in omejitve, posedovanju jasne podobe o sebi, v zavedanju, kaj je treba izboljšati in v sposobnosti za učenje iz izkušenj. Ljudje s takšno spretnostjo:
 - se zavedajo svojih zmogljivosti in slabosti;
 - se poglobljajo vase in učijo iz izkušenj;
 - so sprejemljivi za povratno informacijo, nove poglede, neprestano učenje in osebni razvoj;
 - imajo smisel za humor in so sposobni nase gledati v pravi luči.
- c) **Zaupanje vase** je pogum, ki izvira iz prepričanja o svojih sposobnostih, vrednotah in verovanja v cilje. Ljudje s takšno spretnostjo:
 - se predstavijo z zaupanjem vase in imajo nastop;
 - si upajo izreči nepriljubljena mnenja in se izpostaviti, če je treba zagovarjati resnico;
 - so odločni in se pravilno odločajo kljub negotovostim in pritiskom.

2. Nadziranje sebe

Sposobnost nadziranja sebe nadgrajuje zavest o sebi in dobi pomen v samoobvladovanju in prilagajanju občutkov, da ustrezajo okoliščinam. Nadziranje sebe pomeni obvladovanje svojega notranjega doživljanja, vzgibov in potreb, končni cilj pa je ravnovesje in ne zatiranje čustev. Pod nadziranje sebe spadajo naslednje čustvene spretnosti:

- a) **Nadzorovanje sebe** pomeni uspešno brzdavanje razdraženih čustev in vzgibov:
- dobro obvladovanje razdraženih čustev in vzgibov;
 - zbranost, pozitivno razpoloženje in neustrašnost tudi v skušnjavah;
 - jasnost misli in ohranitev zbranosti tudi pod pritiskom.
- b) **Zanesljivost** se kaže v izražanju odkritosti in poštenosti. Ljudje s takšno spretnostjo:
- vedno delajo v skladu z etičnimi načeli in jim ni mogoče ničesar očitati;
 - zaupanje gradijo na osebni zanesljivosti in verodostojnosti;
 - priznavajo svoje napake in nasprotujejo neetičnim dejanjem drugih;
 - se zavzemajo za stroga, načelna stališča, četudi niso priljubljena.
- c) **Vestnost** pomeni natančno in odgovorno izpolnjevanje obveznosti:
- izpolnjevanje obveznosti in obljub;
 - izpolnjevanje lastnih ciljev;
 - urejenost in natančnost pri delu.
- d) **Prilagodljivost** se kaže v prožnosti pri obvladovanju sprememb in izzivov:
- izpolnitev več zahtev hkrati brez problemov, razvrščanje zadev po pomembnosti in hitro spreminjanje glede na okoliščine;
 - prilagajanje odzivanja in taktike glede na okoliščine;
 - prožnost v opazovanju dogajanja.
- e) **Dovzetnost za novosti** pomeni odprtost za nove zamisli, pristope in podatke:
- iskanje svežih zamisli iz več virov;
 - prizadevanje za nove rešitve problemov;
 - kreiranje novih zamisli;
 - zavzemanje novih in tveganih stališč v mišljenju.

3. Motivacija

Že iz same besede motivacije izhaja, da so to tiste spretnosti, ki nas ženejo:

- a) **Težnja k izpolnitvi cilja** je prizadevanje za osebno napredovanje ali za izpolnjevanje meril odličnosti. Ljudje s takšno sposobnostjo:
- so usmerjeni k ciljem in močno zagnani, da bi jih izpolnili ali dosegli ustrezna merila;
 - si zastavljajo cilje, ki so hkrati izziv in preračunano tveganje;
 - zbirajo podatke, da omejijo negotovost in odkrivajo načine, kako bolje delati in se učijo, kako izboljšati storilnost.
- b) **Zavezanost** se kaže v usklajenosti s pogledi in cilji organizacije. Zavezani delavci:
- so se pripravljani žrtvovati za izpolnitev skupnih ciljev organizacije;
 - najdejo smisel v ciljnih obsežnejšega poslanstva;
 - pri odločanju in izbiranju se opirajo na temeljne vrednote v skupini;
 - marljivo iščejo priložnosti, ki o
 - lajšajo izpolnjevanje skupnega poslanstva.
- c) **Pobuda** pomeni pripravljenost za odziv na vsako priložnost. Ljudje s takšno spretnostjo:
- so pripravljani zgrabiti za vsako priložnost;
 - zasledujejo cilje in za njihovo izpolnitev storijo več, kot običajno zahtevajo ali pričakujejo od njih;
 - prekoračijo mejo in kršijo pravila, če posel to zahteva;
 - privabljajo še druge na zelo nenavadne in podjetne načine.

- d) **Optimizem** se kaže v vztrajnosti pri izpolnjevanju ciljev kljub oviram in zadržkom:
- vztrajanje v izpolnjevanju ciljev kljub oviram in zadržkom;
 - dejavnost zaradi upanja na uspeh in ne iz strahu pred polomom;
 - ovire predstavljajo nujno, vendar obvladljivo zlo, še manj pa osebne pomanjkljivosti.

2. Družbene spretnosti

Družbene spretnosti odločajo, kako obvladujemo odnose v stikih z drugimi ljudmi.

1. Empatija

Pri empatiji gre za zavedanje čustev, potreb in skrbi drugih. Empatija zahteva sposobnost razkrivanja čustev drugih

- a) **Razumevanje drugih** pomeni prepoznavanje občutkov in pogledov drugih in izkazovanja zanimanja z njihove potrebe. Ljudje s takšno spretnostjo:
- so pozorni na čustvene namige in znajo poslušati;
 - ne skrivajo rahločutnosti in razumejo stališča drugih;
 - pomagajo drugim na osnovi prepoznavanja njihovih potreb in občutkov.
- b) **Razvojna rast drugih** se kaže v prepoznavanju potreb drugih po napredovanju in spodbujanju njihovih sposobnosti. Ljudje s takšno spretnostjo:
- priznavajo in nagrajujejo zmogljivosti in dosežke drugih;
 - se odzovejo z ustrezno povratno informacijo in prepoznajo potrebe drugih za nadaljnjo razvojno rast;
 - vodijo, občasno svetujejo ter zastavljajo naloge, ki so izziv za nadaljnji razvoj drugih.
- c) **Ustrežljivost** pomeni predvidevanje, prepoznavanje in izpolnjevanje potreb drugih:
- razumevanje potreb stranke in sposobnost njihovega usklajevanja z možnimi uslugami ali razpoložljivimi proizvodi;
 - prizadevanje za večje zadovoljstvo strank in za njihovo zvestobo;
 - sposobnost ponuditi pomoč;
 - sprejetje stališča stranke in sposobnost postaviti se v vlogo zaupnega svetovalca.
- d) **Zavzemanje za različnost** je v ustvarjanje priložnosti za sodelovanje različnih ljudi:
- spoštovanje ljudi, kljub njihovemu različnemu poreklu, in imeti z njimi dobre odnose;
 - razumevanje različnosti pogledov na svet in sprejemanje različnosti med skupinami ljudi;
 - v raznolikosti sposobnost prepoznati priložnost za ustvarjanje vzdušja, v katerem lahko uspevajo različni ljudje;
 - odpravljanje pristranskosti in nestrpnosti.
- e) **Poslovodna razgledanost** se kaže v prepoznavanju skupinskih čustvenih tokov in odnosov glede na vplivnost. Ljudje s takšno spretnostjo:
- natančno prepoznavajo moč, ki gradi ključne odnose;
 - odkrivajo odločilne družbene povezave;
 - razumejo silnice, ki oblikujejo poglede in dejanja strank, potrošnikov in tekmecev;
 - natančno prepoznavajo stvarnost v organizaciji in zunaj nje.

2. Sposobnosti vplivanja

Sposobnost vplivanja je v tem, da vzbuja zaželeni odziv pri drugih. Uravnavanje odnosov je umetnost ustvarjanja in ohranjanja medosebnih odnosov in uravnavanje čustev pri drugih. To

so sposobnosti, ki zagotavljajo priljubljenost, uspeh na vodilnih mestih in učinkovitost v medosebnih odnosih.

a) **Vplivnost** se kaže v obvladovanje učinkovitih taktik prepričevanja:

- sposobnost pritegniti ljudi k sodelovanju;
- uglasitev predstavitve na poslušalčevo pozornost;
- uporaba spleta strategij za pridobitev privoljenja in podpore;
- sposobnost uprizoritve dramatičnih prizorov za uspešnejšo predstavitev bistva zadeve.

b) **Sporazumevanje** pomeni pozorno poslušanje in prepričljivost v oddajanju sporočil:

- uspešnost v vzpostavljanju odnosov, kjer imata koristi obe stranki zaradi medsebojne uglašenosti;
- odkrito reševanje težjih zadev;
- poslušanje z vzajemnim razumevanjem in podpirajo izmenjavo podatkov;
- spodbujanje odkritega sporazumevanja in pripravljenost prisluhniti tako slabim kot dobrim vestem.

c) **Obvladovanje sporov** pomeni pogajanje in reševanje nesporazumov:

- obvladovanje težavnih ljudi in napetih okoliščin z diplomatsko spretnostjo in taktiko;
- zaznavanje, kje bi lahko izbruhnil spor, javno razkrivanje nesoglasij in njihovo umirjanju;
- spodbujanje razpravljanja in odkritih pogovorov;
- napeljevanje h kompromisnim rešitvam.

d) **Vodenje** pomeni navdihovanje in usmerjanje posameznikov in skupin:

- odločnost in spodbudnost v navduševanju za skupno vizijo in poslanstvo;
- sposobnost izpostaviti se, kadar okoliščine to zahtevajo, ne glede na položaj;
- usmerjanje drugih pri opravljanju dela in nalagajo odgovornosti in vzorno vodenje.

e) **Spodbujanje sprememb** pomeni uvajanje in obvladovanje sprememb:

- prepoznavanje potrebe po spremembi in odstranitev ovir zanjo;
- izzivanje statusa quo in sposobnost pokazati, kako potrebna je sprememba;
- zavzemanje za spremembo in pridobitev drugih za uresničitev;
- snovanje spremembe, ki jo pričakujejo od drugih.

f) **Navezovanje stikov** pomeni gojenje oziroma vzdrževanje koristnih odnosov:

- gojenje in vzdrževanje obsežne mreže neuradnih poznanstev;
- iskanje zvez, ki so vsestransko koristne;
- navezovanje odnosov in njihovo vzdrževanje;
- vzpostavljanje in ohranjanje prijateljskih vezi med sodelavci v službi.

g) **Pridruženost in sodelovanje** se kaže v usklajenosti v dejavnosti z drugimi in usmerjenosti k skupnim ciljem. Ljudje s takšno spretnostjo:

- ohranjajo ravnovesje med izpolnjevanjem nalog in vzpostavljanjem odnosov;
- se pridružujejo dogovarjanjem o načrtih, podatkih in sredstvih;
- skrbijo za prijateljsko vzdušje in sodelovanje;
- odkrivajo in spodbujajo priložnosti za sodelovanje.

h) **Timske sposobnosti** se kažejo kot ustvarjanje usklajenega dopolnjevanja med člani skupine ali sinergije pri izpolnjevanju skupnih ciljev. Ljudje s takšno spretnostjo:

- gojijo kakovosti tima, kot so spoštovanje, ustrežljivost in sodelovanje;
- pritegnejo vse člane, da sodelujejo dejavno in navdušeno;
- gradijo timsko identiteto, solidarnost in zavezanost;
- ščitijo skupino in njen ugled ter si delijo zasluge.