

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV ČUSTVENE INTELIGENCE NA UČINKOVITOST TIMA**

Ljubljana, junij 2010

POLONA MAROVT

## IZJAVA

Študent/ka Polona Marovt izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Aljaža Stareta, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

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

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

# KAZALO

UVOD .....	1
1 ČUSTVENA INTELIGENCA .....	3
1.1 Čustva in čustvena inteligenca .....	3
1.2 Opredelitev čustvene inteligence .....	3
1.3 Spretnosti čustvene inteligence .....	5
1.3.1 Zavedanje sebe .....	6
1.3.2 Obvladovanje sebe .....	7
1.3.3 Motivacija .....	7
1.3.4 Empatija .....	8
1.3.5 Družbene spretnosti .....	8
1.4 Čustvene spretnosti na delovnem mestu .....	9
1.5 Merjenje čustvene inteligentnosti .....	9
2 TIM IN TIMSKO DELO .....	11
2.1 Opredelitev tima .....	11
2.1.1 Razlika med skupino in timi .....	12
2.1.2 Koraki vzpostavitve tima .....	13
2.1.3 Vloge v timu .....	14
2.1.4 Timska komunikacija .....	15
2.1.5 Motivacija v timu .....	16
2.2 Učinkovit in uspešen tim .....	17
3 VODJA TIMA .....	20
3.1 Vodenje .....	20
3.2 Slogi vodenja z vidika čustvene inteligence .....	22
3.3 Vodja .....	23
3.3.1 Lastnosti vodje .....	23
3.4 Pomen vodje v timu .....	26
4 POVEZANOST OBRAVNAVANIH PODROČIJ V LITERATURI .....	28
5 KAKO ČUSTVENA INTELIGENCA PRISPEVA K VODENJU USPEŠNEGA TIMA .....	34
6 RAZISKAVA O VPLIVU VODJE IN ČLANOV TIMA NA UČINKOVITOST TIMA .....	35
6.1 Metoda .....	35
6.2 Vzorec .....	35
6.3 Rezultati .....	36
6.4 Povzetek ugotovitev .....	39
SKLEP .....	40
LITERATURA IN VIRI .....	42

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Povezanost med člani, timi in organizacijo</i> .....	18
<i>Slika 2: Razlike med vodjo in tradicionalnim managerjem</i> .....	21
<i>Slika 3: Štiri osnovne sposobnosti čustvene inteligence tima</i> .....	32
<i>Slika 4: Povprečna stopnja strinjanja anketirancev po posameznih trditvah iz vprašalnika</i> .....	37

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Lastnosti vodij</i> .....	25
<i>Tabela 2: Povprečna stopnja strinjanja, standardni odklon in število anketirancev, ki so se popolnoma oziroma sploh niso strinjali z trditvami</i> .....	37
<i>Tabela 3: Povprečna stopnja strinjanja anketirancev s trditvami glede na število skupinskih seminarских nalog</i> .....	38
<i>Tabela 4: Povprečna stopnja strinjanja anketirancev s trditvami glede v tednih ocenjeno timsko delo v sklopu rednega ali študentskega dela</i> .....	38
<i>Tabela 5: Povprečna stopnja strinjanja anketirancev s trditvami glede na timsko delo v sklopu rednega ali študentskega dela (v tednih)</i> .....	39

## UVOD

Najosnovnejša značilnost doživljanja današnjega časa je vse večja hitrost in sestavljenost sprememb, ki povečujejo negotovost našega življenja in zato terjajo nenehno prilagajanje nanje. Novim okoliščinam, ki jih prinašajo spremembe, se ni mogoče več prilagoditi na osnovi že znanih receptov in rutine, marveč le z novim, izvirnim ravnanjem.

Na delovnem mestu ne zadošča več samo izobrazba, ki je za strokovno obvladovanje nalog sama po sebi umevna. Ocenjujejo nas ne le po bistrosti, izobrazbi in izkušnjah, temveč tudi po tem, kako obvladujemo sebe in svoje odnose z drugimi. Že več desetletij tolikokrat površno omenjene osebnostne lastnosti, od »značaja« in »osebnosti« do »duševnih spretnosti«, bolj natančno dojemamo pod skupnim imenom čustvena inteligenca. Nekoč je bilo za zaposlenega dovolj, da je imel ustrezno izobrazbo in strokovno usposobljenost. V današnjih časih, ko je poudarjeno timsko delo, pa so pomembne tudi osebne kakovosti delavca. Visok inteligenčni kvocient ni več odločilno merilo uspešnosti, je pa res, da je nekje temeljni pogoj za vstop v visoko storilnostno naravnano okolje.

Čustvena inteligenca je izredno pomemben dejavnik uspešnosti posameznika v vsakodnevnih poslovnih in osebnih odnosih. Le-ta pokaže, kaj so človekove čustvene potrebe, kako upravlja s svojimi čustvenimi stanji in kakšne so njegove dejansko živete vrednote. Čustveno inteligentna oseba ves čas ve, kaj čuti, in zna to izraziti ob pravem času na pravem mestu na prav način, pa čeprav so njena čustva »neprijetna«. To ji ne omogoča le boljšega poznavanja in razumevanja svojih čustvenih potreb, temveč tudi čustvenih potreb drugih. Čustvena inteligenca je v kratkem povzeto inteligentna uporaba čustev. Svoja čustva namerno uporabljamo tako, da nam pomagajo k takšnemu vedenju in mišljenju, ki nam je v korist. Katere so torej tiste ključne človekove sposobnosti, ki najbolj vplivajo na doseganje odličnih delovnih rezultatov? To je vprašanje, ki je dandanes v ospredju - še zlasti za ljudi na vodilnih in vodstvenih položajih.

Vodenje, kot temeljna sestavina konkurenčnih prednosti, je v globalni ekonomiji nuja. Kako pritegnemo, obdržimo in spodbujamo svoje kadre ter ravnamo s svojimi kupci in dobavitelji, je v določenih pogledih pomembnejše od tehnologije. Pri današnjem zavedanju o pomembnosti čustev je zaželeno, da vodje razumejo svoje zaposlene z obeh strani: racionalne in čustvene. Njihova naloga je, da izoblikujejo svoje vodstvene strategije, tudi na podlagi upoštevanja čustev zaposlenih. Pravilni vodstveni prijemi pripomorejo k uspešnim medsebojnim odnosom in zato tudi prispevajo k uspešnosti organizacije. Izredni vodje so redki. Dovolj visoke tehnične sposobnosti, ki so jih pripeljale na novi položaj, niso odgovor, da postanejo odlični. Od vodij se pričakuje, da bodo njihove delovne skupine s pomočjo dopolnilnih interakcij in vzajemnega dopolnjevanja med sodelavci dosegale najboljše možne rezultate. Goleman (2001) pravi, da imajo najboljši vodje čarobno sposobnost v besednem izražanju in grafično razločnem ter zanimivem in nepozabnem prikazovanju svojega organizacijskega programa. To pomeni, da z vodenjem vzbujajo domišljijo drugim in jih spodbujajo, naj se podajo po izbrani poti. Za to pa je potrebno več kot le sposobnost motivacije in vodenja.

Ideja za temo diplomskega dela je dozorevala skozi ves študij, saj sem v času študija velikokrat pripravljala skupinske seminarske naloge, ki naj bi bile izdelane s timskim delom. Skozi vsa leta sem sodelovala z različnimi študenti in hkrati začela opazovati, kako različni smo si ljudje, ko sodelujemo v timu. Kaj je tisto, po čemer se razlikujemo in kaj vpliva na to, kako bomo sprejemali mnenja, ideje, zamisli drug drugega, me je pripeljalo do ideje o temi mojega diplomskega dela.

Predvidevam, da prepoznavanje in razumevanje svojih čustev in čustev drugih na delovnem mestu povečuje učinkovitost timskega dela in hkrati izboljšuje odnose med člani tima. Za učinkovito delovno ozračje v timu in večjo uspešnost tima, pa je v veliki meri, po mojem mnenju, odvisno od vodje tima. Zato menim, da je čustveno inteligenčen vodja bistvena komponenta učinkovitega vodenja tima. Namen diplomskega dela je ugotoviti ali čustvene spretnosti res pridobivajo na vedno večjem pomenu in vlogi pri tistih, ki bi radi bili uspešni v timu, kot tudi pri vodjih timov. Glede na to, da gre pri timu za odnose med ljudmi in da je čustvena inteligenca ena od pomembnejših vplivov, ki vplivajo na vodenje, saj mora vodja vnašati življenje v organizacijo in navduševati sodelavce, bom poskušala ugotoviti ali ima čustvena inteligenca, vodij in članov tima, vpliv na učinkovitost tima. Moj cilj je opredeliti pojem čustvene inteligence in njene korelacije s timskim delom, preučiti dejavnike vodenja, ki vplivajo na povezanost članov tima, ter ugotoviti ali čustvena inteligenca članov tima in njenega vodje pomembno vpliva na učinkovitost tima.

Potek raziskovanja teme sem si zastavila tako, da bom v prvem delu raziskala področje čustev in pojem čustvene inteligence – njene opredelitve skozi zgodovino do danes. Podrobneje bom predstavila, kako je čustvena inteligentnost sestavljena, kaj predstavlja posamezna »sestavina« čustvene inteligentnosti, kako jo v vsakdanjem življenju prepoznamo ter kako le- to izmerimo. V drugem delu bom opredelila pojem tima in timskega dela. Osredotočila se bom na pomembnejše elemente timskega dela – razlike med skupino in timi, katere vloge v timu poznamo, kako je s komunikacijo in motivacijo v timu ter katere so tiste lastnosti tima, ki so potrebne, da je tim učinkovit in uspešen. Na vprašanja katere lastnosti mora vodja tima imeti, da je pri svojem delu uspešen in kaj ga motivira, da vztraja pri doseganju ciljev tima, ter kakšen pomen sploh ima vodja v timu, bom odgovorila v tretjem delu. Četrti del bom namenila pregledu povezanosti posameznih področij, torej kaj o obravnavanih temah pravijo strokovnjaki. V petem poglavju bom povzela bistvene ugotovitve o tem, kako čustvena inteligenca prispeva k vodenju uspešnega tima ter v predzadnjem poglavju predstavila lastno raziskavo, s katero sem s pomočjo anonimnega vprašalnika želela ugotoviti, katere so tiste sposobnosti čustvene inteligence, po mnenju in izkušnjah študentov Ekonomske fakultete, ki naj bi vplivale na učinkovitost tima. Diplomsko delo bom sklenila s kratkim povzetkom ugotovitev, ki so podrobneje opredeljene v predhodnem delu.

# 1 ČUSTVENA INTELIGENCA

## 1.1 Čustva in čustvena inteligenca

Čustva so duševni procesi, s katerimi doživljamo poseben odnos do pojavov, predmetov, oseb, njihovo privlačnost ali neprivlačnost, njihovo svojevrstno doživljajsko vrednost in barvitost (Musek & Pečjak, 2001, str. 68). Čustvovanje daje našemu življenju polnost, smisel in lepoto. Brez čustev bi spominjali na brezčutne robote. Čustva nas tudi usmerjajo in motivirajo. Po pravilu se izognemo tistim objektom in dejavnostim, ki sprožajo v nas negativna čustva (kot npr. neugodje, strah, gnus, žalost), usmerjamo pa k tistim čustvom, ki spodbujajo v nas pozitivno čustvovanje. Torej čustva kot so ugodje, veselje, simpatijo, estetske užitke, itd... (Brečko, 2003, str. 5). Čustev je več sto, skupaj s sestavljenimi čustvi, njihovimi različicami, preoblikovanji in odtenki. V čustvih je več pretanjenosti, kot imamo besed zanje (Goleman, 2001). So pomemben dejavnik človekove osebnosti. Pravilno uravnavanje le-teh, lahko pripomore k vzpostavljanju dobrih odnosov s soljudmi, tako na osebнем kot poslovnem področju. Vsako čustvo povzroča določene spremembe v naši fiziologiji ter v našem doživljanju in vedenju. Kakšen bo naš odziv je odvisno od tega, za katero čustvo gre, kako intenzivno je in kako smo se naučili ravnati z njim (Krapež, 2006).

Čustvena inteligenca je, podobno kot razumska inteligenca, predvsem možganska funkcija in zajema umski, vedenjski in telesni del človeka, saj se namreč čustva izražajo navzven skozi fizično delo posameznika. Različni avtorji čustveno inteligenco opredeljujejo drugače. Možina (Možina et al., 2002) govori o čustveni inteligentnosti kot o socialni veščini, da smo uspešni sami s seboj in v odnosih z drugimi. Spet drugi strokovnjaki opredeljujejo pojem čustvene inteligentnosti, kot zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja svojih čustev ter čustev drugih ljudi, ločevanja le-teh med seboj in znanja, uporabljati te izsledke za vplivanje na delo in usmerjanje sodelavcev. Goleman (2001, str. 338) pravi, da je čustvena inteligentnost sposobnost prepoznavanja, obvladovanja in izražanja svojih čustev in spretnosti ravnanja z ljudmi. Poudarja, da je čustvena inteligenca osnovni pogoj za učinkovito izrabo razumske inteligence (Zohar & Marshall, 2004, str. 15).

## 1.2 Opredelitev čustvene inteligence

Pojem čustvena inteligenca je začel pridobivati na pomenu v zadnjih desetletjih. Nedavna poizvedba pod iskalnim nizom »emotional intelligence« na spletu (Google, April 2010) nam predloži kar 2.550.000 zadetkov. Ogromno od teh internetnih strani, med njimi veliko spletnih strani raznih časopisov in revij, namenja svoj prostor raznim diskusijam o čustveni inteligenci in testiranju ravni čustvene inteligence bralcev. Vedno večja popularnost tega koncepta pa nas pripelje do vprašanja, kaj se skriva pod pojmom čustvena inteligenca. Odgovor ni tako preprost, kot se mogoče zdi na prvi pogled. Sodobni znanstveniki po večini pojem le nakazujejo, ne pa definirajo. V nadaljevanju bom opredelila koncept čustvene inteligence s pomočjo različnih avtorjev po časovnih obdobjih.

Psihološke obravnave relacije med mislimi in čustvi segajo v zahodnih kulturah 2000 let nazaj v preteklost. V svojem diplomskem delu pa se bom omejila na dejanja v psihologiji od leta 1900 naprej. Mayer v delu *Emotional Intelligence in Everyday Life* (2001b) razdeli pregled razvoja čustvene inteligence v pet sklopov, in sicer: od leta 1900 do 1969, predstavlja prvi sklop, v katerem so se psihološke študije inteligence in čustev relativno razhajale; od 1970- 1989, kjer so se raziskovalci osredotočali predvsem, kako čustva in misli vplivajo na posameznika; tretji sklop, ki je bil nekoliko krajši, od 1990 do 1993, kjer se je koncept čustvene inteligence pojavil kot tema znanstvene študije; od leta 1994-1997, ko se je koncept populariziral in s tem postal znan širši javnosti; ter od leta 1998 do sedanjosti, ko želijo raziskovalci in znanstveniki čim bolj pojasniti koncept čustvene inteligence.

Razdobje med letom 1900 in 1969 je temeljilo na tem, da obstajajo raziskave o inteligenci in o čustvih, kot dve različni raziskavi. Na področju inteligence so razvili prve teste, jih raziskali in poskušali razumeti. V tem času je bilo opravljenih vrsta preiskovanj bioloških razlag inteligence, saj je le-ta veljala kot ključna zmogljivost za preverjanje veljavnosti. Na čustvenem področju so se prvi raziskovalci ukvarjali s problemom: kokoš - jajce. Spraševali so se ali bi oseba v stresni situaciji, kot na primer srečanje z medvedom v gozdu, prvi trenutek reagirala psihološko (s povečanim srčnim utripom) in nato občutila čustva ali bi čustva bila prva in nato še psihološki refleksi. Ukvarjali so se tudi, ali imajo čustva univerzalni pomen, ali se kulturološko razlikujejo. Darwin je v tem času trdil, da se čustveni odzivi podedujejo in da so del evolucije, čeprav je v tem času veljalo mnenje, da so čustva kulturološko določena.

Drugo obdobje, 1970 - 1989, so predhodniki čustvene inteligence prešli iz idejne zasnove o dveh med seboj ne-sodelujočih področjih, na eno integrirano področje »kognicije in afekta« (t.i. misli in čustev). Znotraj tega področja so raziskovalci poiskali zakonita pravila o tem, kaj čustva so in kdaj nastopijo. Iz prejšnjih psiholoških raziskovanj, kar se je nanašalo na logičnost čustev so ponovno raziskali. Začeli so zagovarjati Darwinovo idejo, da so se čustva razvijala skozi živalske vrste in da se čustva, o notranjih občutjih glede odnosov z drugimi, univerzalno izražajo. Vpliv čustev na misli so raziskali na depresivnih posameznikih, kot tudi pri tistih, ki so trpeli za bipolarno motnjo (manično depresijo). Ugotovili so, da so depresivni ljudje bolj realistični in natančni kot ostali in da njihovo spreminjanje volje lahko izboljša njihovo kreativnost. Leta 1980 je Howard Gardner predstavil teorijo o več inteligencah (t.i. multipla inteligenca). V svojo teorijo inteligenc je poleg ostalih uvrstil personalno inteligenco in jo razdelil na intrapersonalno (zavedanje lastnega delovanja in čustev) in interpersonalno inteligenco (sposobnost determinirati reakcije, potrebe, emocije in namere pri drugih ljudeh) (Mayer, 2001b, str. 7). V ospredje svoje definicije je postavljial nedvomno pomembno znanje o sebi in družbeno znanje, vendar je bila prav njegova terminologija ena izmed redkih, ki je spodbudila raziskovalce, da so čustvene večine začeli poimenovati inteligenca.

V štiri letnem obdobju v začetku devetdesetih, sta Mayer in Salovey leta 1990 na podlagi svojih preteklih raziskav in ugotovitev izdala serijo člankov, kjer sta razvila formalno teorijo čustvene inteligence in postavila okvir za njeno merjenje. V družini inteligentnosti se je pojavil nov pojem in omenjena avtorja sta bila prva, ki sta v svojih delih uporabila pojem »čustvena inteligenca«.



Njuno delo je najbolj vplivalo ter vzpodbudilo znanstvenike na tem področju raziskovanja. Na podlagi preteklih raziskav sta avtorja čustveno inteligenco opredelila kot skupek sposobnosti, ki naj bi posamezniku pomagale točneje oceniti in izražati lastna čustva, kot tudi čustva drugih in jih uporabljati pri motiviranju, načrtovanju in doseganju življenjskih ciljev. Čustveno inteligenco sta opisala kot vrsto socialne inteligence, ki vsebuje informacijsko procesne elemente ter kognitivno afektivne elemente in veščine (Avsec & Pečjak, 2003b).

Do pravega razmaha in popularizacije na tem področju pa je prišlo z objavo dela Daniela Golemana Čustvena inteligenca, leta 1997, ki je definicijo čustvene inteligence razširil preko t.i. dovoljenih meja in tako ustvaril nejasnost koncepta. Zaradi vključitve najrazličnejših osebnostnih lastnosti, so termin začeli enačiti s karakterjem (Mayer, 2001b, str. 8). Golemanu so sledili še številni avtorji s svojimi lastnimi definicijami in modeli, ki so povzročili, da je prvotna definicija Saloveya in Mayerja začela izgubljati svoj primarni namen, ki je bil, spodbuditi raziskovanje novega koncepta s pomočjo znanstvenih metod.

Izredno pomembno je imeti trdno znanstveno definicijo čustvene inteligence, kot nekakšno podlago za vsa nadaljnja raziskovanja in merjenja čustvene inteligence. Vendar takšna vsesplošna in sporazumna definicija, kot na primer, kaj čustvena inteligenca je in kaj bi morala (oziroma kaj ne) obsegati, ne obstaja. Popularne definicije čustvene inteligence se razlikujejo in so med seboj neskladne. Na splošno definirajo konstrukt kot: biti sposoben intuitivno brati čustva drugih, vzdrževati uspešna razmerja in biti v stiku s svojimi lastnimi čustvi. Velikokrat pa se pojavi problem, da pojem čustvene inteligence postane vseobsegajoč, to pomeni, da pojem ČI definira vse pozitivne lastnosti razen konvencionalne, akademske inteligence. Ta problem se pojavlja, tako v popularni literaturi, kot tudi v znanstvenih delih.

### **1.3 Spretnosti čustvene inteligence**

V življenju več poti vodi do uspeha in več je področij, ki nagrajujejo tudi druge nadarjenosti. Velikokrat je bilo že dokazano, da imajo ljudje, ki poznajo svoja čustva, jih znajo uravnavati in prepoznavajo tudi čustva drugih ter spretno ravnajo z njimi, prednost na vseh življenjskih poljih, tako v ljubezenskih kot v intimnih odnosih ali pri dojetanju nenapisanih pravil, ki so pomembna za uspešnost na organizacijskih področjih življenja.

Izraz 'spretnost' po tradiciji označuje osebnostno lastnost ali splet navad, s katerimi dosegamo večjo učinkovitost ali storilnost na delovnem mestu. Velika ločnica v spretnostih je med razumom in srcem oziroma, med spoznavo in čustvom. Nekatere spretnosti so samo spoznavne, na primer analitično razmišljanje in tehnična usposobljenost. Nekatere pa so splet mišljenja in občutenj; in te Goleman imenuje čustvene spretnosti (Goleman, 2001, str. 37).

Goleman v svoji knjigi Čustvena inteligenca na delovnem mestu (2001, str. 38) opredeljuje čustveno spretnost kot priučeno sposobnost, ki temelji na čustveni inteligentnosti in pogojuje izjemno delovno storilnost. Trdi, da čustvena inteligenca določa našo zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti, ki temeljijo na naslednjih petih prvinah: zavedanje sebe, motivacija,

obvladovanje sebe, empatija in spretnost v medosebnih odnosih. Čustvena spretnost pa pokaže, kolikšen delež zmogljivosti smo pretvorili v delovne spretnosti. Če je oseba visoko čustveno inteligentna, ji s tem še ni zagotovljeno, da bo osvojila tiste čustvene spretnosti, ki so pomembne pri delu. Visoka čustvena inteligenca 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 inteligence so nujno potrebne za uspešno osvajanje spretnosti, ki zagotavljajo uspeh na delovnem mestu. Ljudje, ki niso osvojili družbenih spretnosti, niso uspešni na primer v prepričevanju ali navdihovanju drugih, v vodenju skupine ali spodbujanju sprememb. Če jim primanjkuje samozavedanja, se ne menijo za svoje slabosti in ne premorejo samozaupanja, ki izvira iz trdnega zaupanja v svojo moč.

Tabela v Prilogi 1 prikazuje sestavo čustvene spretnosti, ki pokaže, kolikšen delež zmogljivosti je posameznik pretvoril v delovne spretnosti. Sestavljena je iz dveh skupin spretnosti, in sicer iz osebnih spretnosti, ki odločajo, kako dobro obvladujemo sebe, in iz družbenih spretnosti, ki odločajo, kako obvladujemo medosebne odnose. Osebne in družbene spretnosti pa sestavljajo čustvene zmožnosti. Te pomenijo naučene sposobnosti, ki izvirajo iz čustvene inteligentnosti in se odražajo v izjemno uspešnem delu zaposlenega. Čustvena inteligentnost je namreč le potencial, šele z učenjem pa si pridobimo čustvene zmožnosti, ki jih delimo v pet skupin (Goleman, 1998, str. 29).

### **1.3.1 Zavedanje sebe**

Samozavedanje (prepoznavanje lastnih čustev) opredeli Goleman (2001, str. 41) kot poznavanje svojega notranjega doživljanja, večje naklonjenost, notranjih virov in notranje zaznave. Ljudje s takšno spretnostjo: vedo, katera čustva doživljajo in zakaj, se zavedajo povezave med občutki in med tem, kar mislijo, delajo in govorijo, prepoznajo, kako občutki vplivajo na njihovo storilnost in so zavestno usmerjeni k svojim vrednotam in ciljem (Goleman, 2001, str. 70). Nesposobnost nadziranja resničnih občutkov nas prepusti njihovi milosti ali nemilosti. Ljudje, ki z večjo gotovostjo obvladajo svoja čustva, bolje krmarijo skozi življenje in so tudi bolj strpni v svojih občutkih pri odločitvah (Goleman, 1997, str. 61).

Weisinger (2001, str. 30) kot ključni element vsake od teh spretnosti izpostavi prav samozavedanje, saj meni, da čustveno inteligenco lahko začnemo uporabljati šele takrat, ko informacije o čustvih vstopijo v zaznavni sistem. Pravi tudi, da nam visoka stopnja samozavedanja omogoča, da si prisluhnemo in se opazujemo pri delovanju. Ker smo središče svojega vesolja, moramo najprej razumeti svoje motive, ki nas silijo, da delamo, kar delamo. Šele potem lahko začnemo spreminjati svoja dejanja tako, da bomo dosegali največji uspeh. Razumeti moramo, kaj je za nas pomembno, kako doživljamo stvari, kaj hočemo, kako čutimo in kakšen odnos imamo do drugih.

Šele ko se naučimo prepoznati lastna čustva, se lahko nanje pravilno odzovemo, ne glede na to, ali so prijetna ali neprijetna. Pomembno je, da si čustvo, ki se v nas pojavi, tudi priznamo.

### **1.3.2 Obvladovanje sebe**

Obvladovanje čustev je nadziranje impulzov, obvladovanje strahu in nemira ter usmerjanje izražanja jeze. Pomeni dobro obvladovanje razvnetih čustev in posameznikom omogoča, da ostanejo zbrani, pozitivno razpoloženi in neustrašni tudi v skušnjavah ter ohranijo jasno misel, čeprav so pod pritiskom. Samoobvladovanje je kot ponavljajoči se notranji samogovor, ki ljudi osvobaja zapora lastnih čustev in občutkov (Goleman, 1998).

Ljudje s takšno spretnostjo: dobro obvladujejo razrvana čustva in vzgibe, ostanejo zbrani, pozitivno razpoloženi in neustrašni tudi v skušnjavah in ohranijo jasno misel in so še naprej zbrani, četudi so pod pritiskom. Spretnost obvladovanja sebe je komaj opazna; v glavnem se razodeva v odsotnosti bolj očitnih čustvenih požarov. Takšno spretnost prepoznamo po znakih, kot so ohranitev mirne krvi v stresnem stanju ali obvladovanje sovražno razpoložene osebe brez vračanja udarcev. V našem vsakdanjiku pa še ena značilnost dokazuje obvladovanje sebe: to je obvladovanje časa. Če se hočemo vsak dan držati dnevnega urnika, potrebujemo spretnost obvladovanja sebe, da se lahko upremo navidezno nujnim, a v resnici nepomembnim zadevam, ali pastem, ki jih nastavljajo drobna veselja ali razvedrila in samo tratijo čas (Goleman, 2001). Možina in drugi (Možina et al., 2002, str. 511) v svojem delu trdijo, da gre za sposobnost, da se posameznik zoperstavi čustvenim izbruhom in pri tem ne zatira čustev, ampak išče čustvo, ki je v skladu z okoliščinami. To pomeni, da se zaveda, kaj je povzročilo določene občutke, najde način primernega odziva ob pojavu določenih občutij, prepozna in razume svoja čustva in občutke ter pomen njihovega vpliva na druge ljudi.

Čustveni nadzor nad sabo ni strogo nadzorovanje, ki zaduši vsak občutek in spontanost. Strogo nadzorovanje nas dejansko lahko fizično in miselno oškoduje. Če potlačimo svoje občutke, še zlasti hudo negativne, nam poskoči srčni utrip, ki je znak povečane napetosti. Kronično zatiranje čustev slabo vpliva na mišljenje, zavira storilnost umskih sposobnosti in je moteče pri vzajemnem ustvarjanju prijaznih družbenih vezi (Goleman, 2001).

### **1.3.3 Motivacija**

Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi, z delom. Za vsako človekovo aktivnost mora biti vzrok, potreba, ki ji bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače zadostil. S to trditvijo pa je povezana še druga: cilji, neposreden povod delovne aktivnosti, morajo biti v zvezi s človekovimi specifičnimi potrebami, v zvezi, ki je smiselna za človeka v konkretni situaciji (Možina et al., 1994, str. 166). Lipičnik (1998, str. 184) pravi, da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Torej je vse, kar pripelje do neke aktivnosti, kar to aktivnost usmerja in kar ji določa jakost in trajanje. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more biti dejaven. Je ohranjanje vneme, vztrajnosti in optimizma tudi v primeru težav in sledenje svojim ciljem. Posebej je pomembna motivacija za delo, pomaga nam, da uresničimo svoje cilje in cilje organizacije.

Na motivacijo vplivajo številni dejavniki, med katerimi so najpomembnejši (Lipičnik, 1998, str. 162):

- individualne razlike (potrebe, stališča)
- organizacijska praksa (sistem nagrad, pravila)
- značilnosti dela (različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, značilnosti nalog, avtonomija in povratne informacije).

Motivacija ali motiviranje, gledano z vidika managerjev, je zbujanje potreb ali pa zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 236). Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zeleno smer. Motivirani ljudje delujejo usklajeno za doseganje skupnih ciljev. Delovanje ljudi pa ni vedno motivirano. Ljudje, ki v večji meri ali dalj časa s svojim delovanjem ne morejo zadovoljiti vseh potreb ali doseči ciljev, so frustrirani, kar se kaže v njihovi pasivnosti, sovražnosti in podobnem.

V kontekstu čustvene inteligence pomeni, da svoj čustveni sistem uporabimo kot gonilno silo vsega procesa. Vsak posameznik po svoje uporablja vire motivacije in se spoprijema z ovirami, vendar so temelji motivacije vsem skupni. Gre za zaupanje, optimizem, vztrajnost in navdušenje. Zaupanje nam daje vero, da smo sposobni dokončati nalogo; optimizem nam vliva upanje v pozitiven rezultat; vztrajnost nas ohranja osredotočene na nalogo in nam daje moči, da vedno znova začnemo in nadaljujemo z delom; navdušenje pa nam omogoča, da uživamo v delu (Weisinger, 2001).

#### **1.3.4 Empatija**

Empatija, še ena sposobnost, ki nadgrajuje čustveno zavest o sebi, je osnovna spretnost pri občevanju z ljudmi. Sloni na zavedanju sebe; čim bolj smo odkriti do svojih čustev, tem bolj jih znamo razbrati. Takšna zmogljivost ali sposobnost dojetanja, kaj čutijo drugi, je pomembna na mnogih področjih našega življenja (Goleman, 1997). Empatija ali vživljanje pomeni imeti občutek za čustva in stališča drugih ljudi ter zanimanje zanje. Pomeni vživeti se v čustva drugih ljudi in zaznati njihove težave ter ceniti razliko v načinu čustvovanja ljudi glede na okoliščine (Možina et al., 2002, str. 514). Zaznavanje čustev drugih, četudi o njih ne govorijo, je bistvo empatije. Ljudje nam redko pripovedujejo z besedami, kaj čutijo; o občutenju sporočajo z barvo glasu, izrazom na obrazu ali drugimi nebesednimi znaki. Sposobnost prepoznavanja tako pritajenih sporočil temelji na osebnih spretnosti, kot sta zavedanje in nadziranje sebe. Brez zaznavanja lastnih čustev ali premagovanja, da nas ne preplavijo, lahko ostanemo za vedno neobčutljivi za razpoloženja drugih (Goleman, 2001).

#### **1.3.5 Družbene spretnosti**

Družbene spretnosti so zmožnosti ravnanja z občutki drugih, sposobnosti usklajevanja, prepričevanja in vodenja, ki vključujejo vse vidike čustvene inteligentnosti. Pomenijo znati razumeti druge ljudi, se z njimi uspešno sporazumevati in biti z njimi v dobrih odnosih (Možina

et al., 2002, str. 515). So zmožnosti vzpostavljanja dobrih medsebojnih odnosov in učinkovitega obvladovanja ter uravnavanja čustev v medsebojnih razmerjih. To so sposobnosti, ki zagotavljajo priljubljenost, uspeh na vodilnih mestih in učinkovitost v medosebnih odnosih. Ljudje, ki se odlikujejo v teh spretnostih, so uspešni povsod, kjer okoliščine zahtevajo ubrane odnose z drugimi (Goleman, 1997).

Pomembno je, da poznamo razliko med pojmom čustvena inteligentnost in čustvena spretnost. Čustvena inteligentnost določa našo zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti, ki temeljijo na zgoraj omenjenih prvinah: zavedanje sebe, motivacija, obvladovanje sebe, empatija in spretnost v medosebnih odnosih. Čustvena spretnost pa pokaže, kolikšen delež zmogljivosti smo pretvorili v delovne spretnosti. To pomeni, da če je oseba visoko čustveno inteligentna, ji s tem še ni zagotovljeno, da bo osvojila tiste čustvene spretnosti, ki so pomembne pri delu. Visoka čustvena inteligentnost pomeni le odlično osnovo za osvajanje teh spretnosti.

#### **1.4 Čustvene spretnosti na delovnem mestu**

Čustva in čustvene spretnosti na delovnem mestu imajo lahko v različnih okoljih delovanja popolnoma različen pomen. V konvencionalnem okolju čustva niso dobrodošla in se skladajo s pojmovanjem čustev v preteklosti, ko so jih zanemarjali. Toda v nekonvencionalnem okolju, ki se dandanes vse bolj uveljavlja, pa imajo čustva in ravnanje z njimi vedno večji pomen. Tabela v Prilogi 2 prikazuje razliko med pojmovanjem čustev na delovnem mestu v omenjenih okoljih.

#### **1.5 Merjenje čustvene inteligentnosti**

Polarizacija čustvene inteligentnosti – ali jo obravnavati kot osebnostno lastnost ali kot sposobnost, predstavlja eno od ključnih konceptualnih vprašanj. Posledično pa se to njihovo izhodišče odraža tudi v pristopu k merjenju tega konstrukta. Gre za vprašanje, ali lahko merimo ta konstrukt s testi, podobnim klasičnim testom za merjenje sposobnosti ali pa s samoocenjevalnimi vprašalniki.

Avtorici Avsec in Pečjak (2003b) navajata, da raziskovalci, ki pojmujejo čustveno inteligenco kot mentalno sposobnost, so bili v preteklih letih usmerjeni predvsem v to, da so poskušali opredeliti sposobnosti, ki sestavljajo konstrukt čustvene inteligentnosti, da so iskali ustrezne metode za merjenje teh sposobnosti ter oblikovali instrumente, ki bi dosegali standarde testov inteligentnosti. Rezultat teh prizadevanj sta (Avsec & Pečjak, 2003b):

- test MEIS (The Multifactor Emotional Intelligence Scale) in
- test MSCEIT (Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test)

Test MEIS je bil prvi test za merjenje čustvene inteligentnosti, ki so ga oblikovali Mayer in sodelavci (Mayer, Salovey & Caruso, 2004). Oblikovali so posamezne naloge, z namenom izmeriti posameznikovo raven inteligentnosti čustev kot celoto ter razvitost sposobnosti na štirih področjih: zaznavanja čustev, uporaba čustev, razumevanja čustev in sposobnost upravljanja s čustvi (Cherniss, 2000).

Test MSCEIT je novejša oblika testa MEIS. Le- ta se je po mnenju avtorjev sicer dobro izkazal pri preverjanju njihovega modela, vendar so želeli izboljšati njegove merske karakteristike, zato so oblikovali nekaj novih nalog (Avsec & Pečjak, 2003a).

Med dokaj številčno skupino raziskovalcev, ki pojmujejo čustveno inteligentnost kot osebno značilnost pa, Avsec in Pečjak (2003a), podrobneje predstavlja modela dveh avtorjev:

- test ECI, model Daniela Golemana (1997)
- test EQ, model Bar-On-a (2000).

Test ECI je zasnovan po metodi 360 stopinj. To pomeni, da vsak posameznik pridobiva povratne informacije o sebi, od ljudi s katerimi dela in je dnevno v stiku. Inteligentnost čustev se nato opredeli na podlagi 25 različnih čustvenih spretnosti, ki naj bi tvorile po njegovem mnenju, konstrukt čustvene inteligentnosti (Cherniss, 2000). Takšni vprašalniki so zelo natančni, saj nam omogočajo več pogledov. Vodja se tako oceni sam, hkrati pa ga ocenijo tudi njegovi podrejeni in nadrejeni. Anonimnost ocenjevalcev je seveda zagotovljena. Rezultati takega ocenjevanja vodji ponudijo jasno sliko o njegovih vedenjskih spretnostih. Pridobivanje čustvene inteligentnosti je proces, kjer lahko prve rezultate pričakujemo šele čez šest mesecev. In prav zato je 360-stopinjski vprašalnik zelo pomemben, saj jasno pokaže, kje smo dobri in torej nadgradnja ni potrebna in kje se moramo razvijati (Brečko, 2001a).

Test EQ je model, ki pojasnjuje čustveno inteligentnost skozi več osebnostnih spremenljivk. Bar-Onov koncept vključuje, podobno kot Golemanov, emocionalne, osebne in socialne dimenzije. Tako vprašalniki zajemajo 5 različnih področij: intrapersonalno in interpersonalno inteligentnost, prilagodljivost, stresni management in splošno razpoloženje (Avsec & Pečjak, 2003b).

Poleg zgoraj omenjenih testov pa Vuković (2001) predstavi, da obstaja tudi tako imenovani hitri test čustvene inteligence. Poteka tako, da se v treh minutah zapiše čim več besed, ki izražajo čustva. Pri tem izhaja iz predpostavke, da ima čustveno inteligentna oseba na področju izražanja čustev bogat besedni zaklad in bi bila sposobna v treh minutah napisati vsaj 30 besed. Tisti, ki uspejo zapisati med 20 in 30, so sposobni precej natančnega izražanja čustev, vendar bi potrebovali še malo vaje. Rezultat med 10 in 20 besed pove, da posameznik potrebuje veliko vaje, pod 10 pa je meja, ko bi vas uvrstili v čustveno manj inteligentne.

Steve and John C. Simmons (2000) trdita, da brez pravilnega merjenja čustvene inteligentnosti ne moremo vedeti, katere naše lastnosti ustrezajo in katere bi bilo treba izboljšati, katere se dopolnjujejo z drugimi in katere ne. Zato govorita o merjenju čustvene inteligence na podlagi 13 prepoznavnih področij: čustvena energija, čustvena napetost, optimizem, samospoštovanje, predanost delu, natančnost, želja po spremembi, pogum, odločnost, samouveljavljanje, strpnost, obzirnost do drugih in družabnost.

Logike merjenja inteligentnosti ne moremo mehansko prenesti na področje čustvovanja. Predmet merjenja čustvene inteligence namreč zaradi raznolikosti, kompleksnosti in nenehne spremenljivosti ne morejo imeti enako zadovoljivih merskih lastnosti kot testi inteligentnosti.

Testi, ki naj bi merili čustveno inteligentnosti lahko imajo lastnosti, kot jih imajo ocenjevalni ali samoocenjevalni (anketni) vprašalniki. Pri teh gre za samooceno, kar pomeni, da se pojavi problem subjektivnosti. Deloma lahko to rešimo tako, da uporabimo še metodo 360 stopinj. (Mayer, 2001a).

Merjenje čustvene inteligence nam jasno pokaže, katero področje človekove osebnosti je dovolj razvito, katero je prešibko in katero je premočno. Poznavanje močnih in šibkih strani človekovega značaja nam pove, kako izboljšati svoj odnos z njim, kako mu pomagati pri osebni rasti in kako pri vzpostavljanju boljših odnosov s sodelavci. Mislim, da testi za merjenje čustvene inteligence ne dajo natančne ocene posameznikove čustvene inteligence, saj je mogoče natančno oceniti dejanske čustvene spretnosti le, če posameznika opazuješ v vsakodnevnih realnih situacijah. V poslovnem svetu postajajo spremembe vse bolj kompleksne in intenzivne. Novi organizacijski in managerski koncepti so odgovor na zahteve poslovnega okolja. Temeljna značilnost vseh pristopov je njihova participativna usmeritev. Osnovo le-tega predstavlja timski način dela. Zato v nadaljevanju predstavljam potrebno poznavanje timske organizacije, kar je za uspešno obvladovanje sodobnih managerskih in organizacijskih konceptov danes nujno.

## **2 TIM IN TIMSKO DELO**

### **2.1 Oprelitev tima**

Že od samega začetka so se ljudje povezovali v skupine, saj so te temelj človekovega družinskega življenja, zaščite, bojevanja, vladanja, rekreacije in dela. Obnašanje skupin je lahko popolnoma kaotično, lahko pa ga z organiziranjem povzdignemo do popolne urejenosti, ki zagotavlja uspeh. Vse bolj postaja očitno, da so skupine najuspešnejše, če jih uspemo preoblikovati v produktivnejše enote - time (Maddux, 1992, str. 10).

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 1997) najdemo pod iskanim geslom »tim« razlago, da je tim oziroma team (dovoljuje uporabo obeh zapisov) skupina ljudi, ki opravlja skupno delo. Tim je skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev (Lipičnik, 1998, str. 419). Mayer (2001a) trdi, da ima v timu vsakdo specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Nihče ni nikomur podrejen, vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga. Značilno je vzpostavljanje horizontalnih odnosov, ki temeljijo na jasni osebni in strokovni identiteti vsakega člana, a hkrati tudi na zmožnosti razumevanja drugačnosti vseh ostalih. Rozman (2000, str. 71) tim opredeli kot vrsto formalnih skupin. Trdi, da so timi formalna združenja članov, kjer je med njimi tesno sodelovanje in poudarek dan na doseganju skupnih ciljev tima. Podobno kot zgoraj omenjeni avtorji, tudi Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 166) opredelijo time kot delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. Trdijo tudi, da je timski način dela vse pomembnejši za uspešno reševanje posameznih problemov in da je v velikih podjetjih timski način dela stalna oblika reševanja določenih problemov ali izvajanja nalog.

Definicije tima nekaterih raziskovalcev/avtorjev:

- Daft (1991, str. 461) definira tim kot enoto dveh ali več oseb, ki medsebojno sodelujejo z namenom doseči določen cilj. Avtor opozarja, da moramo biti previdni pri interpretiranju tima, kot enote dveh ali »več oseb«. Čeprav pa lahko najdemo primere, ko je tim štel tudi petinsedemdeset članov, pa vseeno prevladujejo timi z manj kot petnajstimi člani.
- Everad in Morris (1996) menita, da je tim skupina ljudi, ki lahko uspešno rešijo vsako nalogo, ki se je lotijo. »Uspešno« pomeni, da je naloga najbolje opravljena v času, ki je na voljo, pri tem pa so popolnoma gospodarno izrabljeni notranji in zunanji razpoložljivi viri, ki jih ima tim na voljo. Vsak član prispeva, kar je največ mogoče, ta prispevek pa ne bi bil nikoli tako kakovosten, če ga ne bi podprl tim.
- Ketelhut (1999, str. 27) opredeljuje tim kot dinamično skupino različnih ljudi s skupnimi cilji, vendar z različnimi odgovornostmi, pooblaščen in najeti so za izboljšanje procesa, izdelka ali storitve. Poleg definicije pa navede nov termin »timstvo«, ki so ga oblikovali za definiranje timskega dela, pri čemer gre za spojitev dinamik tima s partnerstvom.

V splošnem se pomembnosti timskega dela vsi dobro zavedamo. Mnogo strokovne literature, člankov, predavanj ter drugih zapisov lahko najdemo o tem, kako je prav timsko delo danes na vseh nivojih, vseh področjih delovanja bistveno za uspeh. Timsko delo postaja čedalje pogostejša oblika organiziranosti dela v podjetjih in drugih organizacijah, ne glede na njihovo velikost ali področje dela. Ob naglem tehnološkem napredku in naraščajoči konkurenčnosti tržnega okolja so podjetja prisiljena optimizirati delovne procese in z vedno manj ustvarjati vedno več. Delovne funkcije postajajo vse bolj povezane in medsebojno odvisne, kompleksnost delovnih nalog pa presega zmožnosti posameznika in zahteva timski pristop.

### **2.1.1 Razlika med skupino in timi**

Managerji se v mnogih podjetjih prehitro zadovoljijo z delom v skupinah, saj ne premislijo, kakšni bi lahko bili doseženi rezultati dela, če bi, v rahlo spremenjenih okoliščinah, timskem vodenju dali prednost v primerjavi z delom skupin (Maddux, 1992). Obstajajo pa nekateri redki vodje, z enakim številom ljudi, ki opravljajo podobne naloge, in z isto tehnologijo na določen način uspejo bistveno povečati produktivnost dela tako, da ustvarijo delovno ozračje, v katerem so ljudje pripravljeni dati od sebe maksimum, ker delajo skupaj z drugimi v timih. Tabela v Prilogi 3 podrobneje prikazuje primerjavo skupine s timi.

Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev (Možina, 1994, str. 601). Iz tega sledi, da so vsi timi skupine, toda, vse skupine niso timi.

Kovač (1999) vidi razliko med timskim delom in delom v skupini v tem, da poteka delo v timu na višji kakovostni ravni kot v skupini. Višja kakovostna raven se doseže z izgradnjo vseh tistih elementov skupinskega dela, ki dvigujejo individualno produktivnost posameznika v skupini. Tu potekajo predvsem integracijski procesi, ki zagotavljajo polno vključenost posameznika v skupini. Na tem mestu še izpostavi, da se lahko vsaka delovna skupina razvije v tim.



Earl (1998) razlikuje skupino od tima tako, da gre pri prvem pojmu za »neformalno združevanje več kot enega posameznika«, medtem ko tim označuje »več kot enega posameznika, ki so vključeni v ciljno usmerjeno skupno akcijo«.

### 2.1.2 Koraki vzpostavitve tima

Razvoj tima se začne takrat, ko se ljudje odločijo, da bodo s sodelovanjem dosegli skupen cilj. Ko je odločitev sprejeta, se razvoj tima lahko začne tako, da si je potrebno odgovoriti na vprašanja (Možina et al., 1994, str. 622-623):

- kateri so cilji posameznih članov in celotnega tima?
- kaj in kako bomo dosegli v posameznih časovnih obdobjih?
- kaj pričakujemo od posameznih članov in kaj od vodstva tima?
- kdo in kako sprejema odločitve?
- ali je tima ustrezno organiziran?
- ali je kultura dela v timu ustrezna?
- kaj lahko člane tima ovira na poti proti cilju?

V timu obstajata dinamična interakcija med posameznimi člani in aktivno prilagajanje skupnemu cilju – dosežku (Možina et al., 1994, str. 621). Timsko delo se torej bistveno razlikuje od skupinskega oziroma individualnega, saj pri njem ne gre za združevanje individualnih dosežkov, ampak za proces, ki ga pri drugih oblikah dela ne najdemo. Zavedati se je potrebno, da je vsak tim na začetku le skupina, ki potrebuje čas, da preraste v pravi tim. V času razvoja tima si njegovi člani razdelijo vloge, postavijo cilje in vzpostavijo komunikacijo. Šele ko so vzpostavljene vse povezave, lahko potrdimo, da je tim pripravljen za delo v skupni nalogi (Lipičnik, 1998, str. 278-279).

Belbin meni, da ne glede na to, da je imenovanje vodje, ki bo vodil tim, logičen prvi korak v razvoju tima, le-ta ni vedno prvi korak v razvoju tima. To ni vedno najboljši začetek, saj je veliko projektov odvisnih od ljudi s posebnimi sposobnostmi (Belbin, 1993, str. 87-95). Formulo uspešnega tima vidi v 5. stopnjah razvoja (Belbin, 1993, str. 87-95):

- **1. stopnja:** Poiskati posameznike, ki imajo izjemne sposobnosti na ciljnem področju.
- **2. stopnja:** Poiskati managerja, ki bo lahko ustrezno vodil te posameznike.
- **3. stopnja:** Uskladiti delovanje posameznih članov, tako da bodo njihove relevantne timske vloge v skladu z njihovimi specifičnimi sposobnostmi v timu dobro zastopane.
- **4. stopnja:** Vzpostaviti tako organizacijo dela v timu, ki bo zagotavljala, da bodo vsi člani lahko uspešno odigrali svoje vloge.
- **5. stopnja:** Opredeliti način delovanja tima, ki mora biti prilagojen značilnostim posameznih članov.

Nerealno je torej pričakovati, da bo skupina posameznikov, katerih cilj je skupno delovanje, takoj začela delovati kot tim in prinašati rezultate, tako posameznim članom kot organizaciji. Za nastanek tima sta potrebna čas in vložek tako posameznih članov kot tudi organizacije.

### 2.1.3 Vloge v timu

Timsko delo je specifična oblika dela. V timih se izražajo različni vedenjski vzorci ter osebne lastnosti članov. V zadnjem času se vse več govori v zvezi z učinkovitostjo oziroma produktivnostjo na delovnem mestu, posameznikov in timov. Za uspešnost tima so zelo pomembni t.i. sinergijski procesi, ki jih je raziskoval Belbin (1996). Ugotovil je, da potekajo sinergijski procesi v tistih timih, v katerih vlada optimalna kombinacija oziroma sinergija različnih timskih vlog. Vsak član ima v timu dvojno vlogo, funkcionalno (strokovnjak za svoje področje, življenjske izkušnje) in timsko (proaktivnost, pogajalske spretnosti, povezovanje, razvijanje idej, kritično mišljenje, ciljna usmerjenost, optimizem, delovna vnema in prizadevnost itn.). Belbin je po dolgoletnih raziskavah uspešnih in neuspešnih timov opredelil osem vlog, ki zagotavljajo uspešnost tima, in sicer: izvajalec, koordinator, snovalec, strokovnjak, iskalec virov, ocenjevalec, sodelavec, dovrševalec. Kasneje pa je še dodal deveto vlogo in jo poimenoval strokovnjak. Določil jih je na podlagi štirih psiholoških značilnosti posameznika: inteligentnosti, dominantnosti, ekstravertiranosti/introvertiranosti in stabilnosti/anksioznosti (podrobnejši opis vlog je v Prilogi 4). Avtor trdi, da uravnoteženo zastopanje vlog v timu pripomore k učinkovitejšemu delu in da, uravnotežen tim lahko obstaja tudi, če niso zastopane vse vloge, saj posameznik lahko zastopa eno ali več vlog. Sestava tima mora zagotavljati, da bodo medsebojni odnosi nosilcev vlog v timu krepili svoje vrline ter zadrževali pomanjkljivosti. Trdi, da model poudarja pozitiven naboj, ki ga v tim prinašajo njegovi člani, saj vsi skupaj lahko delujejo bolj učinkovito kot pa individualist. Nobena vloga v timu ni boljša ali slabša, ampak so vse vloge enakovredne in potrebne. Izkušnje kažejo, da so projektni timi do 30 % bolj produktivni kot skupine. Istočasno je v timu bistveno več inovativnosti in racionalizacij. Zato Belbin (1996) še poudari, da je potrebno povsod kjer je to mogoče, uvajati timsko delo.

Uravnotežen tim mora vključevati poleg funkcionalnih vlog, ki so odvisne od vrste nalog tudi vse timske naloge. Za uspešno timsko delo so potrebne vse naloge, ki morajo biti zapolnjene, njihovi nosilci pa morajo izpolnjevati pričakovanja in naloge, ki se vežejo na posamezno vlogo. Kadar tim šteje manj članov kot je vlog, ima vsak član poleg glavne vloge še sekundarno vlogo, ki jo odigra, kadar je treba. V resničnem življenju namreč ne najdemo čiste vloge, s posebnimi testi ugotovimo le, katera je naša prevladujoča vloga, še vedno pa pri sebi opazimo tudi značilnosti drugih vlog. In kadar je tim majhen, morajo določeni člani tima odigrati po dve vlogi hkrati. To pa pomeni, da so za uspešen tim, dovolj že štirje člani (Brečko, 2001a, str. 9).

Izbor članov tima po navadi poteka na osnovi strokovne usposobljenosti in osebnostnih lastnosti. Menim, da je za uspeh tima pomembna raznolikost ljudi, znanja, izkušenj, prepričanj in stališč, saj le-ta prinaša večje potenciale, ki jih lahko dobro izkoristimo. Slaba stran raznolikosti je porast možnosti konfliktov. Zato je potrebno pri izboru članov tima, posebno pozornost nameniti posameznikovi osebnosti, saj lahko nekatere osebnostne lastnosti timu škodujejo.

#### 2.1.4 Timska komunikacija

Uspešno delovanje tima je neposredno odvisno od tega, kako učinkovito člani komunicirajo med seboj v skupinskih situacijah. Pri uspešnih timskih sestankih je mogoče čutiti posebno energijo, ko si člani tima izmenjujejo ideje, razpravljajo o predlogih, podpirajo drug drugega in posredujejo ustvarjalne rešitve.

Razlika med uspešnimi in neuspešnimi timi po mnenju Weisingerja (2001) je v tem, da neka oseba (ali več posameznikov) s čustveno inteligenco poskrbi za pozitivno naravnost sestanka. Čeprav je dolžnost vodje tima, da vodi in usmerja sestanke, pa si to odgovornost delijo vsi posamezniki, saj je to bistvo timskega dela. Avtor predlaga, da je s pomočjo čustvene inteligence na skupnih sestankih potrebno uporabljati in spodbujati (Weisinger, 2001, str. 147):

- samorazkrivanje – pomeni, da drugim jasno poveste, kaj mislite, čutite in hočete,
- dinamično poslušanje – pomeni, da slišite tisto, kar drugi zares govori,
- kritiko – pomeni, da konstruktivno poveste svoje mnenje in občutke o idejah,
- odločnost – pomeni, da branite svoje mnenje, ideje, prepričanja in potrebe ter to spoštujete tudi pri drugih,
- skupinsko komunikacijo – gre za sporazumevanje v skupinski situaciji.

Tako naj bi tim bolje reševal probleme, oblikoval produktivne načrte in se hkrati zavedal, kako bo najbolj učinkovito deloval skupaj.

Tudi nekomuniciranje v timu je komunikacija, ki ima močen čustven naboj, meni Polak (1999). Kaže na upiranje sodelovanju v komunikacijskem prostoru tima, zato spodbuja socialni pritisk in zmanjša sproščenost komuniciranja v timu. Trdi, da ima komunikacija dva vidika: vsebinskega in odnosnega. Prvi vidik komunikacije predstavljajo izrečene besedne zveze in povedi, drugi vidik pa se izraža z načinom povedanega (barva glasu, umirjenost/razburjenost, višina glasu...).

V timu srečamo tako vertikalno, horizontalno in diagonalno komuniciranje med člani tima in vodjo. Ena bistvenih razlik v primerjavi s komuniciranjem v hierarhiji je v tem, da v hierarhiji prevladujejo predvsem enosmerne komunikacije, medtem ko so v timu bistvenega pomena dvosmerne oziroma povratne komunikacije med člani tima. To je pomembno med drugim tudi zato, da član tima, ko dobi neko informacijo, potrdi, da je to informacijo dejansko dobil in potrdi, da jo razume. Na ta način se prepričamo, da vsi člani tima dobivajo prave in jasne informacije (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 235).

Dobra komunikacija je osnova učinkovitega timskega dela. Odgovornost za dobro komunikacijo nosi prav vsak član tima, zato je pomembno, da se strinjajo glede predstave o tem, kakšna sploh je dobra komunikacija v timu (Polak, 1999, str. 22).

### 2.1.5 Motivacija v timu

Ljudje delajo iz različnih nagibov. Kar je pomembno za eno osebo, mogoče nima nobenega pomena za drugo. Motiviranje je vedno odvisno od posameznika in nadrejeni mora spoznati vsakega sodelavca posebej, da bi vedel o vzgibih, ki ga motivirajo. Nekateri ljudje opravljajo delo zaradi osnovnih potreb za preživetje, drugi pa najdejo v delu varnost. Nekateri delajo, da bi izpolnili potrebe lastnega jaza ali celo še kaj globljega.

Motivacija zajema notranje in zunanje razloge za to, da ljudje delajo to, kar delajo. Lahko temelji na pričakovanih notranjega zadovoljstva zaradi izredno zanimivega dela, potrebe po varnosti ali na posebni nagradi, celo na strahu po izgubi privilegijev ali moči. Motiviranje pomeni pomoč ljudem, da najdejo smisel v svoji vlogi v procesu izboljšav. Zunanja motivacija pa je tista gonilna sila, ki ne prihaja iz nas samih, ampak iz drugih zunanjih dejavnikov (kot so denar, bonusi, nagrade...) in ki lahko prav tako motivira ali vpliva na nas. Veliko študij je pokazalo, da je taka, zunanja motivacija kratkotrajnejša. Naši notranji interesi, potrebe in njihovo zadovoljevanje so mnogo močnejši in ustvarijo večjo kreativnost v podjetju. Natančno in skrbno opazovanje ljudi, njih poznavanje in iskanje poti, da se jih navduši in motivira, je to, kar je najpomembnejše in kar je ključ do uspeha (Jagodič & Pacek, 2003).

Prava motiviranost ne izvira iz okolja, ampak iz vsakega posameznika, zato je poznavanje osebnih motivacijskih faktorjev, ki motivirajo sodelavce v timu, poznavanje njihovih vrednot, vizij, kariernih ciljev ključno za dobrega vodjo. To je izhodišče za ustvarjanje stimulatívne okolja za vse člane tima. Pri tem je pomembno tudi dejstvo, da se motiviranje drugih začne pri lastni motiviranosti. V kontekstu čustvene inteligence pomeni, da svoj čustveni sistem uporabite kot gonilno silo vsega procesa. Vsak posameznik po svoje uporablja vire motivacije in se spoprijema z ovirami, vendar so temelji motivacije vsem skupni. Gre za zaupanje, optimizem, vztrajnost in navdušenje. Zaupanje nam daje vero, da smo sposobni dokončati nalogo; optimizem nam vliva upanje v pozitiven rezultat; vztrajnost nas ohranja osredotočene na nalogo in nam daje moči, da vedno znova začnemo in nadaljujemo z delom; navdušenje pa nam omogoča, da uživamo v delu (Weisinger, 2001).

Znati motivirati je večšina, ki jo lahko človek razume in se je tudi do določene mere priuči, nikakor pa je ne more zares obvladati, če ne premore dovolj širne mere čustvene inteligence, empatije, posluha za ljudi in pa predvsem intuicije (Drozg, 2006). Avtor v članku izpostavi, da če želimo podrobneje spoznati področje motivacije zaposlenih, moramo poznati tri področja, ki jo razlagajo. Prvo področje govori o potrebah (in pričakovanih) ljudi, ki so v grobem vsem ljudem skupne, zato jih je bilo moč ujeti v različne teoretične razlage. Drugo področje so temperamentni ljudi, ki jih je teorija ločila na štiri dele in podala zelo praktične napotke, kako motivirati vsakega izmed njih. Ter tretje področje, je področje psihologije vsakega posameznika, ki je unikaten oziroma edinstven primerek umetnosti narave.

Motiviranje članov tima je eden izmed ključnih pogojev za učinkovitost tima. Zato bi vsak vodja moral dati velik poudarek na motiviranje vsakega posameznika v timu, kajti le tako lahko

pričakujemo, da bodo ljudje delovali v smeri doseganja skupnega cilja. Sposobnost motiviranja ni čarobni napoj, ki ga vodja dobi v času izobraževanja, ampak je sestavni del osebnosti, ki ga mora vodja vedno nositi s seboj, ne pa ga »vzeti v roke«, ko obstaja potreba po motiviranju (Lipičnik & Možina, 1993, str. 45). Stopnja motiviranosti posameznika je odvisna od spleta dejavnikov, ko so npr. višina plače, urejenost delovnega okolja, socialna varnost v podjetju itd. Na precejšen del naštetih dejavnikov vodja tima neposredno ne more vplivati. V povezavi s timskim delom obstajata dva vidika neposredne motivacije, ki ju lahko uporablja vodja tima: pohvala in kritika oziroma graja. Z njima član tima ugotavlja, kaj vodja od njega pričakuje (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993).

Medčloveški odnosi, ki temeljijo na čustveni inteligenci posameznikov v skupini, so zelo pomemben motivacijski dejavnik v organizaciji in močno vplivajo na posameznikovo produktivnost. Če so odnosi zdravi, če delujejo neposredni sodelavci med seboj kot tim, če se med seboj primerjajo in zdravo tekmujejo, bo le-to vplivalo na večjo produktivnost celotnega podjetja, vplivalo bo na zmanjšanje izostankov zaposlenih z delovnega mesta ter zmanjšalo odhode zaposlenih iz takšne organizacije (Ložar, 1999, str. 55).

Menim, da če se želimo izkazati za sposobnega vodjo tima, moramo znati razumeti ljudi in vzgibe, ki jih motivirajo. Kdor to obvlada, lahko ustvari delovno ozračje, v katerem člani tima lahko izpolnijo svoje individualne potrebe, tedaj ko izvajajo naloge celotnega tima. Motivirani zaposleni namreč potrebuje manj nadzora, izgublja manj časa in bo zelo verjetno produktivnejši in ustvarjalnejši (Weisinger, 2001, str. 95).

## **2.2 Učinkovit in uspešen tim**

Potrebno je razlikovati med uspešnostjo in učinkovitostjo. Uspešnost je stopnja doseganja cilja v primerjavi z naporom, ki je potreben za doseganje le-tega, učinkovitost pa je razmerje med učinkom in zanj potrebnimi vložki. Je tehnični pojem, v nasprotju z uspešnostjo, ki je družbeni pojem (Možina, 2008, str. 6).

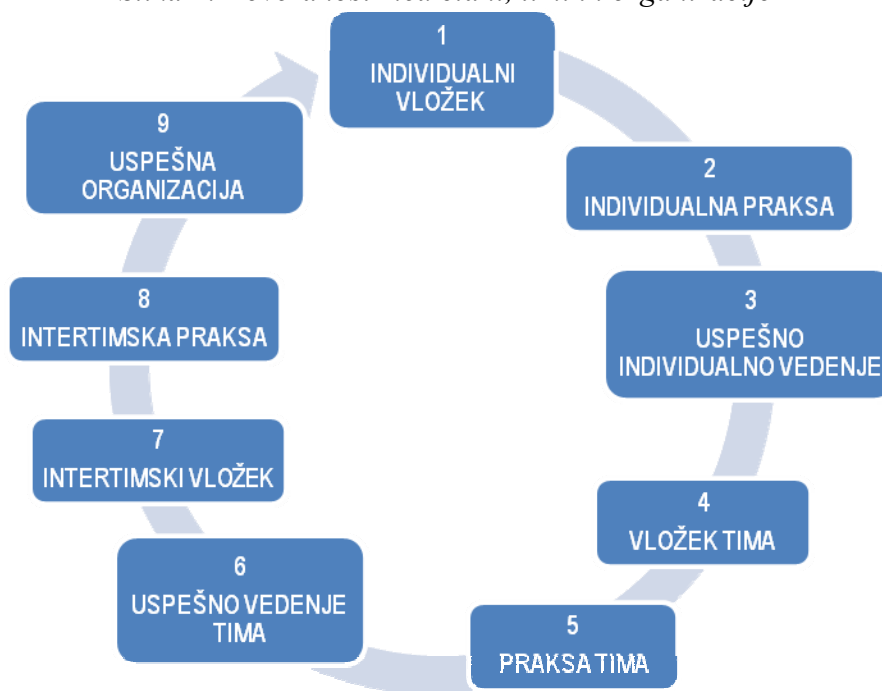
Pri izvajanju ocenjevanja uspešnosti se uporabljajo izrazi: učinkovitost, produktivnost in kakovost. Eno od pomembnih komponent uspešnosti predstavlja učinkovitost in jo opredelimo kot način za doseganje ravni organizacijskega cilja (Thibodeaux & Favilla, 1996, str. 22). Kateri bi bili potrebni kriteriji za učinkovitost, je razdvajajoče se vprašanje (Cameron, 1986, str. 542). Prav zaradi tega razloga, je težko opredeliti učinkovitost samo z eno dimenzijo. V učinkovitosti lahko vidimo, tako osebne in družbene kriterije, kot na primer predanost, kot tudi stopnjo napak in produktivnost (Amundson, 2003 v Aslan, Özata & Mete, 2008, str. 109).

Uspešen in učinkovit tim je največji izziv vsakega vodje. Tim doseže učinkovitost, ko ustvari več, kot bi bila sposobna skupina, pri čemer je predpogoj za učinkovitost kohezivnost. Uspešen tim je treba graditi in razvijati: enkrat na komunikaciji in sodelovanju, drugič na katerem drugem področju (Petejan, 2008, str. 36). Grajenje učinkovitih timov je zahtevna naloga, ki zahteva sistematičen pristop in močno osebno vključenost vseh članov tima. Lahko sledimo nekaterim

ključnim zakonitostim, ki so značilne za učinkovite time, toda znotraj vsakega posameznega tima je potrebno poiskati konkretne razvojne rešitve (Moj Mentor, 2009).

Za sestavo in razvoj uspešnega tima sta pomembni dve komponenti: izbira članov in usposabljanje tima. Usposabljanje se nanaša na inštrukcije in navodila, kako naj člani sodelujejo in učinkovito delajo v okviru vlog, ki so jim dodeljene. Z vidika uspešnosti organizacije pa je pomembna še organizacijska ali intertimska dimenzija, kot jo to prikazano na Sliki 1 (Možina, 2004).

Slika 1: Povezanost med člani, timi in organizacijo



Vir: S. Možina, *Zaupanje v organizaciji in participacija*, 2004, str. 1.

Za učinkovit tim je značilno poznavanje ciljev, odkritost in odprtost v medsebojnih odnosih, zaupanje in medsebojna pomoč med člani, sodelovanje, ustrezne metode dela, situaciji prilagojen način vodenja ter sposobni posamezniki (Možina, 2004).

Oblikovanje in vzpostavljanje delovanja tima obsega sklope aktivnosti za konstituiranje uspešnega in učinkovitega procesa v timu. Parker (1990) je navedel dvanajst značilnosti uspešnih in učinkovitih timov. To so (Parker, 1990, str. 15):

- jasno postavljeni nameni oblikovanja tima (vizija, poslanstvo, strategija in cilji);
- participacija članov tima (soudležba vsakega od članov tima v celotnem procesu),
- konsenz pri odločanju (pri pomembnih odločitvah morajo člani tima doseči konsenz),
- profilirane vloge in jasno postavljene zadolžitve članov tima (za uspešno in učinkovito izvajanje delovnih zadolžitve je potrebno nedvoumno oblikovanje delovnih nalog in prevzem določene vloge v timu),
- reševanje konfliktov (v timu se konflikti izpostavijo in rešujejo);
- timsko vodenje (vodenje tima se razlikuje od ostalih oblik vodenja skupin, zato upravičeno lahko govorimo o specifičnosti vodstvenega procesa);

- vzpostavljanje ekstremnih povezav (vsak tim potrebuje pri svojem delu povezave z okoljem, v katerem se nahaja. Zato je oblikovanje medsebojnih povezav z okoljem zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost in učinkovitost dela),
- odprto komuniciranje (oblikovanje vsestranskega načina komuniciranja med člani tima je osnovni pogoj za njihovo polno integracijo, na kateri lahko oblikujemo tudi učinkovit proces dela);
- samoocenjevanje (člani tima kritično ocenjujejo svoje dosežke in po potrebi korigirajo način in potek dela);
- spodbudni medsebojni odnosi (medsebojni odnosi v timu so izredno pomembni za učinkovito delo posameznega člana. Zato je potrebno oblikovati in vzpostaviti takšne medsebojne odnose, ki bodo posamezniku nudile ustrezno spodbudno okolje za delo);
- izgrajen sistem dela (v vsakem timu poteka določen proces dela, v katerem ima vsak član svoje mesto);
- tolerantna klima (vključitev vseh članov tima v proces dela, je osnova za doseganje celovitih prednosti timskega dela).

Avtor še dodaja, da je oblikovanje tima, ki bo imel navedene razsežnosti, kompleksna naloga. Toda brez temeljite sistematične podpore oblikovanju uspešnega in učinkovitega timskega dela ne moremo pričakovati ustreznih rezultatov.

Eden izmed mnogih avtorjev, ki so raziskovali model timske učinkovitosti je Hackman (1987). Razvil je model na podlagi raziskovanja povezave med ljudmi in delom, ki ga opravljajo. S spremenjenim načinom dela, torej iz prehoda samostojnega na timsko delo, je avtor opredelil elemente učinkovitosti skupinskega dela. Model opredeli tri merljive učinkovitosti skupinskega dela (Hackman, 1987, str. 323):

- skupno delo izpolnjuje oziroma presega organizacijske standarde, kvantiteto in kvaliteto,
- posameznikove potrebe se bolje izpolnjujejo z izkušnjo tima in
- ohranja se pripravljenost članov za delo v timu.

Sociolog Likert je raziskoval uspešnost skupin v organizacijah, katere v praksi uresničujejo težnje po tem, kar sam imenuje »sistem participativnih skupin«: učeče se organizacije kot tiste, ki nenehno pridobivajo, ustvarjajo in distribuirajo znanje med drugim zahtevajo tudi skupno vizijo vseh zaposlenih, ki so pripravljeni sodelovati, se učiti in proizvajati znanje. To pa je mogoče ustvariti le z intenzivnejšo participacijo vseh zaposlenih (Nadoh, 2005). Natančnejša opredelitev značilnosti po Likertu, ki nam pokažejo, na kakšne načine mora delovati tim, ki želi biti uspešen, je prikazana v Prilogi 5.

Učinkoviti in uspešni timi imajo več odlik, na razvoj katerih lahko najbolj vpliva prav vodja. Prva odlika uspešnih timov je obstoj skupnih vrednot. Vodja je tisti, ki lahko pospešuje to kakovost. Uspešni vodje so sposobni v vsakem trenutku uzreti kompleksno sliko položaja. Povsem jasno jim je, kaj želijo doseči in kakšen rezultat bo pri zastavljenem cilju. Imajo sposobnost natančne artikuliranja te vizije, zlasti pa so sposobni to vizijo zelo prepričljivo posredovati vsem članom kolektiva, s čimer dajejo dodaten motiv tvornega sodelovanja med

sodelavci na poti doseganja tega cilja. Druga odlika uspešnih timov je, da se vodja potrudi, da vsi prepoznajo in razumejo skupni cilj. Vodja si mora za vsakega posameznika vzeti dovolj časa in članu skupine omogočiti razpravo, na podlagi katere bo vsak član tima razumel cilj. Vodja tima mora podrejenim omogočiti, da se premišljeno in s poudarkom poistovetijo s cilji, ki si jih je zadal tim. Jasnejši ko bo cilj vsem posameznikom že pred začetkom dela, učinkovitejši bo tim, ko bo začel izvrševati nalogo. Odlika uspešnih timov so tudi natančno razdeljene naloge, kjer ne prihaja do podvajanja ali izpuščanja nalog. Dober vodja mora zagotoviti, da imajo vsi člani natančen vpogled v svoje zadolžitve in v zadolžitve drugih. Vodja, ki prevzema odgovornost, ki izstopi iz vrste sebi enakih, ko nastopijo težave in se bojuje za svojo skupino sodelavcev, je tisti pravi vodja. Z delom začne nekoliko prej, dela nekoliko več in ostane nekoliko dlje na delovnem mestu (Praprotnik, 2008a, str. 41).

Tim je skupina oseb, ki so med seboj povezane in med njimi prihaja do interakcij in vzpostavljanja odnosov. Za vsak tim pa je odločilnega pomena ustrezna »zmes« razumske inteligence, strokovnosti in čustvene inteligence. Delovanje v timu po mojem mnenju zahteva visoko družbeno inteligentnost oziroma spretnost v prepoznavanju in obvladovanju medosebnih odnosov. K temu, poleg razumske inteligence, veliko doprinese tudi čustvena inteligenca. Medosebno razumevanje in empatija, sodelovanje in enotna prizadevanja, odkrito sporočanje, zaupanje v svoj tim, zavedanje sebe v mejah zmogljivosti, prožnost v načinu izvrševanja timskih nalog in vzpostavljanje vezi z drugimi timi so, po mojem mnenju, tiste značilnejše čustvene spretnosti, ki se kažejo kot pokazatelji čustvene zrelosti in omogočajo konstruktivno delovanje tima. Člani čustveno inteligentnih timov dosegajo boljše rezultate in so pri skupnem delu bolj zadovoljni. Za timsko čustveno inteligenco so značilne enake sposobnosti, kot jih imajo čustveno inteligentni posamezniki, čeprav je v središču tim kot celota. Razlika je le v tem, da se čustveno inteligentne sposobnosti nanašajo tako na posameznike kot na tim v celoti.

### **3 VODJA TIMA**

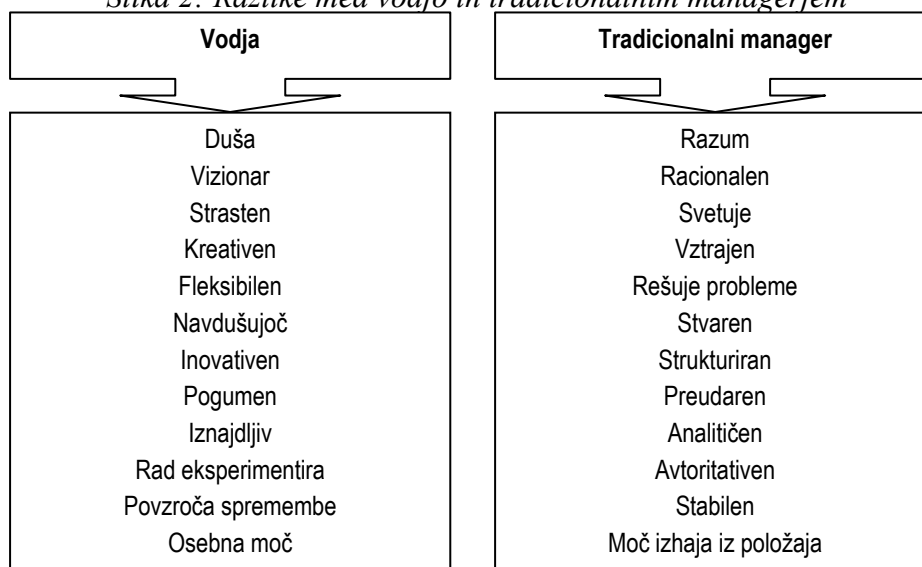
#### **3.1 Vodenje**

Sam pojem vodenje še do danes nima povsem jasno oblikovane definicije. Različni avtorji, domači kot tudi tuji, različno opredeljujejo pojem, zato so še vedno nesoglasja glede vsebine pojma. Same definicije se razlikujejo predvsem po tem, kakšni so problemi, ki jih posamezni avtorji vidijo pri vodenju. Pomemben vpliv na različne poglede dodajajo tudi časovna obdobja in družbena ureditev.

Vodenja ne smemo enačiti z managementom. Strokovnjaki vodenje (angl. leadership) pomensko razlikujejo od pojma management. V splošnem slednjega označujejo kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnost, ki jih zaposleni opravljajo (Možina et al., 2002, str. 15). Slika 2 prikazuje nekaj razlik med vodenjem in tradicionalnim managerjem.



Slika 2: Razlike med vodjo in tradicionalnim managerjem



Vir: M. Hočevar, M. Jaklič & H. Zagoršek. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*, 2003, str. 149.

Čeprav je treba razumeti razliko med managementom in vodenjem, sta to kljub vsemu dva zelo prepletajoča se postopka. Pomembno se je zavedati, da je tudi vodja manager, saj v poslovnem svetu je zelo pomembno, da ima vodja ustrezno podporo tudi v drugih funkcijah managementa (načrtovanje, organiziranje, nadzorovanje). V nadaljevanju bom na kratko navedla le nekaj definicij vodenja.

Definicije vodenja nekaterih raziskovalcev/avtorjev:

- Vodenje v ožjem smislu, ki se nanaša le na del managementa, se nanaša na ljudi, se pravi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim bolj, ob čim manjšem potroški energije in čim večjim osebnim zadovoljstvom (Možina et al., 1994, str. 4).
- Zelo podobno definicijo podajo avtorji Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 201), ki pravijo, da je vodenje vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja.
- Vodenje lahko najkrajše definiramo kot planiranje in organiziranje akcij za doseganje ciljev in poslovne politike organizacije ob odgovornosti za rezultate (Florjančič, 1994, str. 34).
- Bass (Možina et al., 1994, str. 6) opredeljuje vodenje kot proces vplivanja na delovanje skupine za doseganje ciljev skupine ali organizacije.
- Brajša (1983, str. 65) opredeljuje vodenje kot opravilo, ki se ukvarja z uresničevanjem sprejetih odločitev, in sicer tako, da se po eni strani kontrolira, organizira in usmerja tehnološki proces, po drugi strani pa vodje organizirajo in usklajujejo odnose med sodelavci in njihovimi skupinami.
- Kovač, Mayer in Jesenko (2004, str. 21) opredelijo sodobno vodenje, ki vse bolj temelji na medsebojnem zaupanju. Podlaga temu je etično ravnanje. Etika je tudi temelj kakovostnim strateškim zavezništvom in strokovnemu partnerstvu, ki vodi posameznike in organizacije k doseganju odličnosti.

Z vodenjem se srečujemo danes povsod, v politiki, javni upravi, zdravstvu, kulturi, športu in tudi v podjetništvu. Mislim, da je vloga vodenja v poslovnem življenju v zadnjem desetletju še posebej pridobila na pomenu, saj brez učinkovitega vodenja zaposlenih danes v organizacijah ni več mogoče zagotavljati produktivnosti, visoke kakovosti izdelkov in storitev, razvoja in učinkovitega servisiranja kupcev.

### 3.2 Slogi vodenja z vidika čustvene inteligence

Nove raziskave so pokazale, da najučinkovitejši vodje uporabljajo zbir različnih vodstvenih slogov, vsakega za drug namen in ob drugem času. Takšno prilagodljivost vodenja je vsekakor težko doseči, toda če jo, se to kaže v večji delovni uspešnosti.

Vodenje z vidika čustvene inteligentnosti vodje lahko kvalificiramo z vidika sposobnosti ravnanja s čustvi (Možina, 2001). Tako avtor identificira naslednje načine vodenja in vodij (Možina, 2001, str. 7-8):

- **Vodenje s prisilo** - zahteva takojšnjo privolitev v delegirane delovne naloge, »naredi, kar ti rečem«. Vse odločitve so v rokah vodje, ideje kreativcev niso zaželeno, zato tak način vodenja slabo vpliva na ozračje v skupini, še posebej v skupinah, kjer posamezniki iščejo potrditev svojih sposobnosti in priznanje, ne samo denarja. Tak način vodenja se morda obnese v kriznih obdobjih oziroma pri ostrih prehodih na nove načine delovanja.
- **Avtoritativni način vodenja** - vodi ljudi v smeri zastavljene vizije, »sledi mi in skupaj bomo uresničili našo vizijo«. Tak vodja je vizionar, ki motivira skupino z jasno predstavo svoje vizije, ki postane skupna vizija. Ima sicer zadnjo besedo, toda pušča ljudem dovolj svobode za inventivnost in tveganja. Avtoritativni vodje se odlikujejo predvsem z dvema elementoma čustvene inteligentnosti: samozaupanjem in empatijo, sposobnostjo vživeti se v čustva drugih. Tak način vodenja najbolj uspeva, ko spremembe zahtevajo novo vizijo. Vpliv na ozračje v skupini je skoraj vedno pozitiven.
- **Očetoovski način vodenja** - za takega vodjo so ljudje, njihovo počutje in čustva bolj pomembni kot pa naloge in cilji. S sodelavci zgradi močne čustvene vezi, torej so njegove poglavitne sposobnosti empatija, graditev medsebojnih odnosov in komunikacija. Očetoovski način vodenja je posebej uspešen, ko je potrebno pomiriti nasprotja v organizaciji in ljudi motivirati za delo v stresnih okoliščinah.
- **Sodelovalni način vodenja** - spodbuja sodelovanje in skupne odločitve, »kaj pa ti misliš?«. Tak vodja spodbuja fleksibilnost in prevzemanje odgovornosti, najbolj pa je uspešen takrat, ko ni prepričan o prihodnji usmeritvi organizacije oziroma ko dvomi v svoje odločitve in potrebuje pomoč pri idejah. Temeljni čustveni odliki takega vodje sta sposobnost sodelovanja in komuniciranja, vpliv na sodelavcev pa je zelo pozitiven.
- **Perfekcionistični način vodenja** - poudarja zelo visoke standarde za uspešnost izvedbe delovnih nalog. Vodje so obsedeni z mislijo, da znajo bolje in hitreje narediti določeno stvar, kot njihovi sodelavci. Tak način vodenja zelo negativno vpliva na ozračje v skupini, saj zahteve po odličnosti in razkazovanje »odličnosti« vodje znižujejo delovno moralo. Pri perfekcionistih prevladujejo samozavedanje, želja po doseganju ciljev in iniciativnost. Tak

način vodenja je primeren, ko imamo opraviti z visoko motiviranim in strokovno usposobljenim timom, ki mora hitro doseči rezultate.

- **Mentorski način vodenja** - podpira ljudi in jih osebno in strokovno razvija za prihodnost, »poskusi to!«. Vodje poskušajo pomagati zaposlenim pri prepoznavanju njihovih prednosti in razvoju kariere. Vodje odlikuje samozavedanje, vživljanje in razvijanje drugih. Tak način vodenja zelo dobro deluje, ko je potrebno povečati učinkovitost zaposlenih in doseči dolgoročen napredek pri ljudeh. Glavna prednost tega načina vodenja pa je izredno pozitiven vpliv na vzdušje v organizaciji.

Tako kot znanje, pridnost in podobno, so tudi čustva del kapitala organizacije. Čustveno razviti ljudje se zavedajo samih sebe, razumejo svoje razpoloženje, poznajo svoja čustva in motivacijske vzvode ter učinke svojega delovanja na druge ljudi. Svoje sposobnosti znajo realno oceniti in le redko prevzamejo naloge, ki jim ne bi bili kos. Na tak način zavarujejo sebe in skupino pred morebitnimi neuspehi. Samozavedni ljudje so sposobni nadzorovati impulzivne emocije, so vzpodbujevalci zaupanja in poštenosti v delovnem okolju. To pa sta ključni vrednoti, ki povečujeta produktivnost in lojalnost zaposlenih v organizaciji (Možina, 2001, str. 8).

Ugodno ozračje v organizaciji namreč se začne pri sposobnosti vodij, da pri sprejemanju odločitev pretehtajo tudi čustva svojih sodelavcev. Velik vpliv v organizaciji imajo vodje, ki znajo prepričati in uspešno motivirati sodelavce v skupini in hitro navezovati socialne stike.

### **3.3 Vodja**

Minili so časi, ko je vodja svojo avtoriteto v razmerju do podrejenih črpal iz preprostega dejstva, da je vodja. Vodja v današnjih časih spričo vsesplošne fleksibilnosti ni oseba, ki ima nespremenljivo avtoriteto. Vodja si mora svojo avtoriteto »prigarati« s stalnim delom, mora si jo priboriti, saj je lahko kaj kmalu na njegovem mestu kdo od njegovih podrejenih.

#### **3.3.1 Lastnosti vodje**

Zakaj so nekateri vodje uspešnejši od drugih in kakšne so osebne lastnosti uspešnejših, je nenehno vprašanje, ki si ga postavljajo raziskovalci na področju vodenja in managementa.

Obstajajo namreč določene značilnosti, ki jih lahko najdemo pri določenih ljudeh, ki te ljudi nekako »po naravi« postavljajo na mesto vodje, vendar pa nas nekatere vodje prepričajo, drugi pa ne, čeprav imajo lahko te osebe podobno inteligenco, izobrazbo, znanje. Le-te lastnosti so za uspešnega vodjo vsekakor pomembni in hkrati nujni pogoj, vendar pa te imenovane »izmerljive« kakovosti niso dovolj. Uspešen vodja se odlikuje po tem, da ima občutek za ljudi, sposobnost prepoznavanja subtilnih informacij, ki mu jih verbalno ali neverbalno sporočajo sodelavci. Uspešen vodja ima sposobnost vživljanja v druge ljudi, ima intuicijo ter zna začutiti težave, čeprav niso jasno izražene. Dobremu vodji se nikoli ne zgodi, da bi z nekim dejanjem »presenetil« sebe, kaj šele druge. Zanesljivo nadzira sebe in potek svoji dejanj, saj je to zelo pomembno, da mu bodo lahko zaupali tudi drugi. Dober vodja je pri delu zelo navdušen, strastno

opravlja tudi svojo vlogo vodje. Da vodja postane oseba, s katero se sodelavci enačijo, mora imeti zelo pozitiven odnos, v svoji drugačni in zahtevnejši vlogi, in s strani sodelavcev prepoznan kot del kolektiva. Ni mu težko poprijeti za kakršnokoli delo, saj mora biti prvi med enakimi. Vodja se izkaže kot pravi vodja tudi v negotovih položajih, kjer se mora odzivati preudarno in naravnano v prihodnost. Za uspešnega vodjo je značilna tudi visoka motiviranost za uspehe in želja po vplivu in moči ter nenehno teženje k popolnosti. Od sebe in drugih vodja zahteva visoke standarde, in sicer tako v delovnem postopku kot tudi pri medsebojnih odnosih, ki so jamstvo za uspeh. (Praprotnik, 2008b, str. 52).

Enega obsežnejših poskusov, da bi odkrili ključne lastnosti uspešnih voditeljev, je opravil Stodgill (Možina, 1992). Že v prvem delu analize je odkril, da avtorji navajajo veliko lastnosti, da pa je med njimi zelo malo soglasja, katere so ključne. Podobno je odkril tudi v drugem delu analize, a nekaj konsistentnosti je le našel. Lastnosti, ki so se pokazale kot najbolj stabilne, je združil v naslednje kategorije (Možina, 1992, str. 18):

- sposobnosti: inteligentnost, pozornost, verbalna sposobnost, originalnost, dobro presojanje,
- dosežki: znanje, študijski uspeh, športni rezultati,
- značilnosti: zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje, želja po uspehu,
- participacija: aktivnost, sociabilnost, sodelovanje, prilagodljivost, humor,
- situacija: mentalna raven, status, usposobljenost, potrebe in interesi vodenih, cilji, ki jih morajo doseči, itd.

S to raziskavo je bilo preseženo prepričanje, da so vodje le tisti, ki so za to rojeni. Vodenja se da v veliki meri naučiti, prirojene lastnosti pa so lahko le v večjo pomoč. Že izsledki te raziskave pa so pokazali, da so pomembni tudi drugi dejavniki v podjetju, kot so prevladujoča klima v organizaciji, lastnosti in pričakovanja članov organizacije, lastnosti delovnih nalog in podobno (Možina, 1992, str. 19).

Ameriški psiholog Belbin poudarja, da v managementu velja, da morajo biti vodje timov izbrani in sprejeti s strani članov tima. Vodja mora biti del tima, v katerem je skupaj z vsemi člani z dogovorom oblikoval in postavljaj cilje, ki jih bo pozneje skupaj s timom uresničil. Najboljši vodje so značilen »proizvod tima«. Taki vodje »zrastejo« iz tima. Raziskovalci so še posebej preučevali vedenje vodij timov. Preučevali so predvsem duševne sposobnosti, kreativnost, osebnostne lastnosti in možnost sporazumevanja vodij timov. Uspešni vodje izkazujejo velike intelektualne sposobnosti in visoko stopnjo kreativnosti. Glede osebnostnih lastnosti naj bi bil uspešen vodja tima (Bernik, 2007a, str. 33):

- miren, hladnokrven, nevzkipljiv;
- usmerjen k realnosti, praktičnosti;
- ima veliko stopnjo samodiscipline;
- odprt, sposoben spodbuditi druge člane tima;
- zunaj tima ni preveč odprt in zna v socialnih odnosih obdržati primerno razdaljo.

Po mnenju Golemana (2001) imajo najboljši vodje čarobno sposobnost v besednem izražanju in grafično razločnem ter zanimivem in nepozabnem prikazovanju svojega organizacijskega programa. To pomeni, da z vodenjem vzbujajo domišljijo drugim in jih spodbujajo, naj se podajo po izbrani poti. Za to pa je potrebno več kot le sposobnost motivacije in vodenja.

Avtor vidi največjo razliko med povprečnimi in izjemnimi vodji v razliki po bolj pozitivnem gledanju, odprtosti, večji sposobnosti čustvenega izražanja in živahnosti, po toplini odnosov in večji dostopnosti, po prijateljskih in bolj demokratičnih odnosih, večji pripravljenosti za sodelovanje, priljudnosti in zabavnosti, spoštljivosti, zanesljivosti in celo večji uglajenosti.

S povsem praktičnega vidika je koristno poznati lastnosti dobrega in slabega vodje oziroma uspešnega in morebitno neuspešnega. V Tabeli 1 prikazujem rezultate raziskav dveh avtorjev.

*Tabela 1: Lastnosti vodij*

AVTOR	LASTNOSTI VODJE	
	Dober vodja	Slab vodja
<b>Bizjak</b> (povzeto po Hogan Development Survey)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pazljivo posluša, kaj mu drugi govorijo,</li> <li>• daje pri delu zgled svojim ljudem,</li> <li>• vedno drži dano besedo,</li> <li>• daje jasna navodila,</li> <li>• zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo,</li> <li>• rad sprejema predloge,</li> <li>• ko zahteva izvršitev dela, razloži, zakaj,</li> <li>• preučuje možnosti boljših delovnih metod,</li> <li>• zna oceniti sposobnost svoji ljudi, zna načrtovati delo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• se pogosto razburja,</li> <li>• se preveč rad šali,</li> <li>• navodila, ki jih daje, so nedotakljivi ukazi, se vedno z nekom prepira,</li> <li>• ljudje, ga ne marajo,</li> <li>• prihaja utrujen na delo,</li> <li>• rad ima stališča »velikega človeka«,</li> <li>• je trmast,</li> <li>• ima malo prijateljev,</li> <li>• se hitro vznemiri.</li> </ul>
<b>Bernik</b>	<p><b>Uspešen vodja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• navdušujoč,</li> <li>• dela in vodi z zanosom,</li> <li>• domiseln,</li> <li>• neodvisen,</li> <li>• osredotočen,</li> <li>• vreden zaupanja,</li> <li>• živahen,</li> <li>• šarmanten,</li> <li>• previden,</li> <li>• marljiv,</li> <li>• prizadeven in vesten</li> <li>• karizmatičen,</li> <li>• skrben,</li> <li>• kristalno jasen v pričakovanjih do podrejenih,</li> <li>• komunikativen (ekstrovertiran),</li> <li>• vztrajen,</li> <li>• dosleden,</li> <li>• odgovoren in pogumen.</li> </ul>	<p><b>Morebitno neuspešen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nestanoviten,</li> <li>• prenapet,</li> <li>• čudaški,</li> <li>• izločen,</li> <li>• napadalen,</li> <li>• prepirljiv,</li> <li>• predrzen,</li> <li>• objesten,</li> <li>• oprezen,</li> <li>• perfekcionista,</li> <li>• odvisen,</li> <li>• dramtizira,</li> <li>• manipulira.</li> </ul>

*Vir: F. Bizjak, Uspešno vodenje podjetja, 1996, str. 140; J. Bernik, Odlike uspešnih in priljubljenih vodij, 2007b, str. 42- 45.*

Pregled svojih sodelavcev, znancev, prijateljev nam lahko da jasno sliko, da se ljudje precej razlikujemo glede na osebne naravnosti k dejanjem oziroma tega, kako se odzivamo na

dogodke, okoliščine in podobno. Vodja je »gonilna sila« sprememb, je oseba, ki ne samo, da stalno razvija spretnosti in sposobnosti, da se stvari zgodijo, ampak omogoči, da te spretnosti in sposobnosti postanejo del njegovega življenjskega sloga. Mislim, da biti vodja ni poklic, je življenjski slog.

### 3.4 Pomen vodje v timu

Imenovani vodja v timu ima vlogo skrbeti, da so njegova dejanja pravična do vseh v timu. Dober vodja ščiti svoje člane, jih brani, če je napaden njihov ugled, skrbi zanje in jim daje pomoč v proračunskih sredstvih, osebju in času (Goleman, 2001, str. 243). Sposobnost za natančno oblikovanje privlačne vizije, ki skupini služi kot vodilna sila, je morda najbolj pomemben prispevek dobrega timskega vodje. Vodja lahko uporabi svojo karizmo takrat, ko propadejo vse druge možnosti za ohranitev tima. Poleg osnovnega čustvenega tona v timu vodja skrbi tudi za usklajenost, ki jo neopazno zagotavljata sodelovanje in soglasnost (Goleman, 1997).

Vodenje tima je usmerjanje delovanja članov tima k doseganju postavljenega cilja. Pri vodenju tima moramo biti pozorni zlasti na (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 212):

- oblikovanje komunikacij,
- motiviranje in
- nadzor.

Področje timske komunikacije podrobneje obravnavam v točki 2.1.4. Prav tako, sem področje motivacije in motivacije v timu opredelila v poglavju 1.3.3 in 2.1.5.

Primerjava med postavljenimi in doseženimi cilji ter ustrezno ukrepanje je nadzor uresničevanja nalog tima kot celote. Nadzor lahko izvajamo ob koncu naloge in med nalogo. Prednosti sprotne kontrole so pravočasno odkrivanje odstopanj, možnosti za ukrepanje in spreminjanje postavljenih ciljev. Končna kontrola pa je le osnova za pristop k podobnim delom v prihodnosti (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993).

Če vodja tima ve, kaj motivira njegove sodelavce, ima na voljo najmočnejše orožje za njihovo vodenje in lahko hitro dosega zastavljene cilje. Pri tem pa ne gre za manipuliranje z njimi, pač pa jih z motiviranjem pripravimo, da nekaj naredijo, ker sami tako hočejo. A pravilno bo znal motivirati in voditi svoj tim samo samozavesten človek, saj so vodje, ki na svoje podrejene vplivajo slabo ali nespodbudno, običajno tisti, ki ne verjamejo sami vase in v svoje sposobnosti. V prvi vrsti morajo imeti jasen cilj, ki je uresničljiv, enostavno definiran, logičen, s sodelavci dogovorjen, pri čemer lahko pri njegovem določanju soodločajo in nadzorujejo napredovanje do njega (Petkovšek, 2008).

Belbin izpostavi tri, zanj najpomembnejše naloge vodje tima (Bernik, 2007a, str. 33):

- Ravnanje ob nesoglasjih ni samo nujna naloga vodje ob porajanju različnih mnenj. Izkušeni vodja zna nesoglasja tudi izzvati z ustvarjanjem različnih položajev. Nesoglasja lahko prinesejo nove poglede, nove zamisli, koristne spremembe. Ob nesoglasjih se pojavljajo različna mnenja, ki prinašajo nujne spremembe. Nasprotovanje lahko vodi do zamer ali

inovacij, frustracij ali originalnih zamisli. Vodja mora biti še posebej pazljiv do razlik v timu, ki jih mora upoštevati pri vodenju.

- Ravnanje in upravljanje s časom je pomembna naloga vodje. Pri delu v timu mora vodja odvisno od položaja sproti presojati, koliko časa je treba namenjati razpravi pred dokončnim sprejetjem odločitev. Imeti mora notranjo uro za izostreno presojo časa, ki ga je smiselno porabiti pri posameznih odsekih dela.
- Ravnanje ob uvajanju sprememb je občutljiva naloga vodje tima. Prav vodja lahko pomembno vpliva na to, kako težo damo posameznemu predlogu, saj zna v pravem trenutku zaščititi nujnim spremembam naklonjene predloge posameznikov. Pri tem igra vlogo usmerjevalca, moderatorja in spodbujevalca usklajenih odločitev tima o potrebnih spremembah.

Vodje so edini sposobni ustvariti kulturo, kjer se posamezniki počutijo cenjene, vzpodbujane in ustvarjalne, ter radi prihajajo na delo, ker je delo že bolj zabavno kot sama zabava. Vodja ne vidi posameznikov le kot vir, ki mu povzroča breme, ampak kot skupek individualnih lastnosti, od katerih je vsaka uporabna, v kateri izmed nastalih situacij. Vodja se sprašuje, kako posamezniku pokazati pravo pot k zaslužku in, kako mu lahko pomaga postati heroj (Bennis & Townsend, 1995, str. 6). Townsend pravi, da ko je sam delal z vodjo, se je počutil svobodnega, bolj ustvarjalnega, napolnjenega z energijo in brez strahu. Tako lahko povzamemo, da je v organizaciji potrebno zagotoviti pozitivno klimo in pravo mero svobodne ustvarjalnosti ter »humanizacije«, da se zaposleni počutijo kot človeška bitja, ki organizaciji niso le v breme, ampak tudi v korist.

Inteligentnost je potreben pogoj za mesto vodilnih. Brez zadostne mere inteligence je skoraj nemogoče postati vodja. Toda inteligentnost sama še ne naredi dobrega vodje. Če so vsi vodje enako sposobni, postane čustvena inteligenca tisti dejavnik, ki razloči med dobrimi in slabimi vodji oziroma učinkovitimi in manj učinkovitimi. Ne glede na to, kako vodje izrabijo svojo inteligenco, so ljudje z visokim čustvenim količnikom v prednosti. Dejansko je čustvena inteligenca temelj, ki pripomore k večji učinkovitosti in uspešnosti vseh vidikov vodenja.

Vodja, ki nima realne samopodobe, se ne zna vživeti v mišljenja drugih in ni sposoben vzpostavljati konstruktivnih odnosov z njimi, ter hkrati spregleda množico informacij o svetu, ki ga obkroža. Pomembno je, da se vodja mora zavedati svojih prednosti in slabosti, stvari, ki jih rad počne in ki jih ne mara početi, predpostavk in teorij, ki vodijo njegovo delo, ter svojih vrednot in temeljnih prepričanj. Še pomembnejše pa je, da se zaveda učinka, ki ga ima na druge, ter kako ga vidijo osebe, s katerimi prihaja v stik. Razlog, zakaj so ti dejavniki nujno potrebni pri vodji je, da prav vodja ima največjo moč, da postavi norme in okrepi ubranost ter sodelovanje v timu, s čimer zagotovi, da ima celoten tim učinkovito korist od vloženega dela vsakega njegovega člana. Naj povzamem, da čustveno umetnost vodenja lahko doseže le tisti vodja, ki mu uspe obvladati lastna čustva in razumeti tuja, in tako se lahko povzpne na najvišjo raven vodenja in postane vodja, ki ga bodo ljudje spoštovali in mu tudi prostovoljno sledili.

## 4 POVEZANOST OBRAVNAVANIH PODROČIJ V LITERATURI

Danes enega od pomembnih problemov v organizacijah predstavlja podatek, kako uspešno delavci izpolnjujejo svoje dolžnosti. Ta problem, še posebej v organizacijah povzroči, da izraz »učinkovitost« hitro postane zelo pomemben. Učinkovitost se spreminja, tako kvalitativno in kvantitativno, glede na to kako uspešen je posameznik, tim oziroma podjetje pri doseganju svojih ciljev. Ali drugače rečeno, učinkovitost je izpolnjevanje obveznosti v skladu s kriteriji in nameni (Jordan, Ashkanasy, Hartel & Hooper, 2002, str. 196).

Pri upravljanju in vodenju organizacij evalvacija obeh, tako individualna kot tudi timska raven učinkovitosti, postane pomembna. Tako je pri raziskovanju z tradicionalnimi pristopi v središču pozornost posameznik, preučevani so elementi, ki vplivajo na oceno posameznikove učinkovitosti, poleg tega tradicionalnih pristopov ne zanima timska učinkovitost. Danes je razvidno, da se individualno uspešnost in učinkovitost tima proučuje in ocenjuje v detajle (Guzzo & Dickson, 1996).

Uspešnost tima je opredeljena kot skupno opravljanje dolžnosti in prikazovanje prizadevanja za doseg tega cilja. Individualna uspešnost je pomembna komponenta, ki prikazuje ne samo posameznikov uspeh, ampak kaže tudi na uspeh tima. Tim mora doseči to, da ustvari sinergijo (Rouse, Cannon-Bowers & Salas, 1992).

Veliki vodje nas ganejo. Navdihnejo nas, prebudijo našo strast in vse tisto, kar je v nas najboljšega. Ko poskušamo razložiti, zakaj so tako učinkoviti, govorimo o strategiji, viziji in velikih zamislih. Menim, da se resnica skriva drugje – »veliki« vodje delujejo na podlagi čustev.

Ljudje se večinoma zavedamo, da razpoloženje vodje in vpliv njegovega razpoloženja na druge igrata pomembno vlogo v vsaki organizaciji, čustva pa pogosto pojmujejo kot nekaj preveč osebnega ali nemerljivega, da bi se bilo o njih sploh smiselno pogovarjati. Toda raziskave na področju čustev so pripeljale do ostroumnih spoznanj ne le o tem, kako lahko merimo vpliv vodjevih čustev, temveč tudi o tem, kako najboljši vodje najdejo učinkovite načine razumevanja in obravnavanja svojih čustev ter občutkov drugih. Dobri vodje se od drugih razlikujejo prav po tem, da razumejo pomembno vlogo čustev na delovnem mestu. Ne zanimajo jih zgolj otipljive stvari, kot so boljši poslovni rezultati in ohranjanje nadarjenih ljudi, temveč tudi pomembni neotipljivi vidiki, na primer delovna morala, motivacija in predanost (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 21).

Spreten vodja je tisti, ki je uglašen s pritajenimi podtalnimi čustvenimi tokovi, ki se pretakajo v skupini in tudi zazna, kako s svojimi dejanji vpliva na čustvene tokove skupine. Vodja je ključni vir čustvenega tona v organizaciji. Prevajanje čustvene energije omogoča vodjem, da upravljajo organizacijo ter zastavljajo njene poti in smeri. Vznemirjenje, ki ga seva vodja, lahko predrami celo skupino, da krene v isto smer. Sposobnost vodje, da si pridobi ljudi, je delno odvisna tudi od tega, kako si skupina izmenjava 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 drugim v skupini (Goleman, 2001).

Pri vodenju gre za veliko več od zagotavljanja, da bo delo prav opravljeno. Ljudje od vodje pričakujejo čustveno oporo, empatijo ali sočustvovanje. Sleherno vodenje vključuje to prvinsko razsežnost tako v dobrem kot v slabem. Za dobre in učinkovite vodje je značilno vodenje z resonanco. To dosežemo, kadar vodje čustva usmerjajo v pozitivno smer, iz ljudi pa izvabijo najboljše. Eden od znakov resonančnega vodenja je skupina privržencev, ki vibrirajo v sozvočju z vodjevim dobrim razpoloženjem in navdušenjem. Kadar vodje ne znajo sočustvovati ali pravilno razbrati čustev skupine, ustvarjajo disonanco. Zbujanje negativnih čustev do sodelavcev v timu lahko pripelje do padajoče spirale frustracije in zamere, grenkobe in besa (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 39).

Čustveno inteligentni vodje spontano ustvarjajo resonanco. Njihova strast in navdušena energija odzvanjata po celotnem timu. Takšni vodje morajo občasno, ko je to potrebno, projicirati bolj resno razpoloženje, pri čemer uporabljajo empatijo, da bi se uglasili s čustvenim registrom ljudi, ki jih vodijo. Pod vodstvom čustveno inteligentnega vodje si ljudje dajejo vzajemno podporo. Izmenjujejo si zamisli, se učijo drug od drugega, skupaj sprejemajo odločitve in opravljajo naloge. Stkejo čustveno vez, ki jim pomaga, da ostanejo zbrani celo sredi korenitih sprememb in negotovosti. In kar je morda še pomembnejše, povezovanje z drugimi na čustveni ravni osmišlja delo. Vsi vemo, kako se počutimo, če si delimo vznemirjenje trenutka in navdušenje nad dobro opravljenim delom. Ta čustva ženejo ljudi naprej, da skupaj opravijo nekaj, česar noben posameznik ne bi mogel ali ne bi želel narediti sam. in prav čustveno inteligentni vodja ve, kako med ljudmi navezati tovrstne vezi (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 39). Resonančni vodje vedo, kdaj je treba sodelovati in kdaj voditi vizionarsko, kdaj prisluhniti in kdaj ukazovati. Imajo dar za to, da se povežejo s svojimi občutki glede tega, kar se jim zdi pomembno, potem pa izoblikujejo poslanstvo, ki je v sozvočju z vrednotami ljudi, ki jih vodijo. Takšni vodje negujejo odnose, osvetljujejo zadeve, ki vrejo pod površjem, in ustvarjajo človeške sinergije v ubranih skupinah. Vse to vodje počnejo ob pravem trenutku, na prav način in s pravimi ljudmi. Takšno vodenje ustvarja ozračje navdušenja in prožnosti, kjer so ljudje spontano inventivni in od sebe dajo najboljše. Takšno delovno okolje ustvarja dodano vrednost, ker upošteva človeške dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko storilnost (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 258).

Goleman, Boyatzis in McKee (2002) menijo, da je čustvena inteligenca bistvena komponenta učinkovitega vodenja. Čustveno inteligentni vodje so koristni za time zlasti v dveh smereh, in sicer vodje timov morajo znati motivirati člane tima tako, da delajo skupaj za dosego cilja in vplivati tako, da se člani tima znajo preoblikovati. To pomeni, da vodje znajo izzvati člane tima, da si bodo člani tima prizadevali povečati učinkovitost in uspešnost tima, pospešili dinamiko interakcij članov tima, zgradili medosebno zaupanje in navdihnili člane tima, da posvojijo oblikovano vizijo tima.

George definira štiri vidike čustvene inteligence, katere zagotavljajo vodji sposobnost motivirati in preoblikovati člane tima (George, 2000, str. 1030):

- Prvi vidik je sposobnost natančne ocenitve čustev drugih, kakor tudi dejansko odražati svoja osebna čustva. Ta sposobnost je povezana z osredotočenjem na individualni stopnji samozavesti. Zavest o lastnih in drugih čustvenih stanj omogoča vzpostaviti in vzdrževati razmerja z drugimi.
- Drugi vidik navaja, da vodja mora imeti temeljito znanje o čustvih, kar pomeni, da je vodja sposoben predvidevati čustvene reakcije v različnih scenarijih. Kot primer navaja, da čustveno inteligentni vodje pričakujejo sodelavce dobre volje ob odobreni povišici oziroma bodo utrpeli nezadovoljstvo, ko bo znana slaba ocena uspešnosti. To znanje pomaga vodji pri usmerjanju čustev in vodenju članov tima.
- Tretji vidik vključuje uporabo čustev pri čemer čustveno inteligentni vodje prepoznajo, da čustva koristno vplivajo na vedenje in spoznanje drugih. Obvladovanje in nadzor čustev je dobro in uporabno pri ohranjanju socialnih vlog kakor tudi pozitiven učinek na uspešnost in splošno interakcijo. Primer navaja, da pozitivna čustva lahko olajšajo inovativno razmišljanje in prispevajo k podpori okolja ali preprosto pomagajo pri jasnejšem in bolj pozitivnem razmišljanju.
- Management čustev identificira kot četrti in zadnji vidik pomembnosti koncepta čustveno inteligentnega vodje. Vidik managementa čustev po njegovem mnenju povezuje vse tri prejšnje vidike skupaj z namenom uporabe v končni fazi usmerjanja lastnih kot tudi drugih procesov interakcij in čustvenih odzivov. Ob koncu še dodaja, da je delo vodje timov usmerjanje čustev k oblikovanju bolj učinkovitega tima.

Štirje temeljni resursi čustveno inteligentnih vodij so (Bagshaw M. & Bagshaw C., 1999, str. 238):

- Čustvena pismenost – gre za sposobnost prepoznavanja, razumevanja in primarnega izražanja čustev. Vedno obstaja neko tveganje v izrazu naših občutkov; močni vodje so pripravljene prevzeti tveganje in izraziti svojo strast ter sočutje.
- Čustvena regulacija – vključuje reguliranje notranjih občutij, prilagajanje njihove intenzitete in pomena, kar omogoča primerno pozitivno odzivanje. Vodje morajo biti v vsakem trenutku sposobni preoblikovati signale nestrpnosti, jeze, depresije, ter sovražnosti v čustva okrepitev, učinkovitosti, sočutja in motivacije.
- Intuicija – odločanje naj v primerih negotovosti in nepopolnih informacijah temelji tako na razumu kot intuiciji.
- Motivacijska energija – v primeru prepada med vedenjem posameznika in pomembnimi cilji se le-ta počuti frustrirano; to lahko vodi do motivacije za spremembo (optimizem, navdušenje, pozitivna energija) ali do izogibanja problemu (jeza, sram, obtoževanje).

Čustveno inteligentni vodje vedo, kako obvladati svoja nemirna čustva, tako da lahko ostanejo zbrani in tudi pod pritiski jasno mislijo. Ne čakajo na krizo, da bi sprožila potrebne spremembe, temveč ostanejo prožni in se prilagajajo novi stvarnosti, namesto da bi se samo odzivali na trenutne težave. Celotno sredi največjih sprememb vidijo pot v svetlejšo prihodnost, svojo vizijo izražajo jasno in vodijo druge.

Raziskava leta 2005 je odkrila, da ima razpoloženje vodje pomemben vpliv na uspešnost tima (Peslak, 2005, str. 251-262):

- člani tima so bolj pozitivno naravnani, v kolikor njihov vodja odraža pozitivna čustva;
- člani tima so bolj negativno naravnani, v kolikor njihov vodja odraža negativna čustva;
- člani tima imajo pozitivnejši odnos, si bolj prizadevajo in imajo boljšo koordinacijo, v kolikor njihov vodja izraža pozitivna čustva.

Raziskava svetovalne hiše Hay/McBer, ki je zajela 3.871 managerjev po vsem svetu, je odgrnila nekaj teh skrivnosti vodenja. Kaj pravzaprav potrebuje učinkovit vodja? Visok inteligenčni količnik zagotovo. Toda to še ni dovolj, pa tudi najbolj bistveno ne. Vodenje je namreč dvojen proces. Na eni strani gre za upravljanje poslov, na drugi pa za upravljanje ljudi, da te posle izvršijo (Brečko, 2001b). Goleman (2001) trdi, da višji kot je položaj, odločilnejša za uspeh je čustvena inteligenca. Vodje pri upravljanju poslov potrebujejo vsekakor predvsem pamet, toda čustvena inteligentnost vpliva tudi na intelektualno zmogljivost. Če imajo ljudje nizko čustveno inteligenco, jih to ovira, da bi uresnili svojo intelektualno zmogljivost, saj dopuščajo, da jim možgane preplavijo stresni hormoni, ki ohromijo spomin, učne sposobnosti in mišljenje (Brečko, 2001b).

V študijah, voditelji, ki aktivno vodijo čustva članov tima, imajo močan vpliv na člane. V raziskavi, ki jo je Humprey (2002) opravil, je razvidno, da imajo voditelji močan vpliv na ekipo in močno korelacijo z učinkovitostjo ekipe. Feyerherm in Rice sta raziskovala odnos med čustveno inteligenco tima, čustveno inteligenco vodje in učinkovitost tima. Ugotovila sta, da ima razumevanje članov tima in upravljanje čustev pozitiven vpliv na učinkovitost ekipe. Tako sta tudi Rosete in Ciarrochi (2005) proučevala 41 avstralskih managerjev v javnih službah, ugotoviti pa sta hotela, kakšen je odnos med čustveno inteligenco, osebnostjo, kognitivno inteligenco in učinkovitim vodenjem. Ugotovila sta, da je večja čustvena inteligenca povezana z večjo učinkovitostjo pri vodenju. Kot rezultat, razviden tudi iz številnih drugih študij, pa se izkaže, da je učinkovitost ekipe višja od osebne učinkovitosti. Ločeno, pa je bilo tudi ugotovljeno, da so kognitivne in družbene sposobnosti članov tima v močni povezavi z učinkovitostjo tima (Williams & Sternberg, 1988).

Tako kot ima ena oseba sposobnosti čustvene inteligence, ima skupina ljudi, ki delujejo kot ekipa, skupno čustveno inteligenco. Na osnovi čustev lahko pojasnimo, kako bodo delovali kot tim (Bradberry & Greaves, 2008). Čustvena inteligenca se odraža v slogu medsebojnega odnosa, sprejemanju odločitev in odzivanju na druge skupine v organizaciji. Ta zamisel je bila prvič predstavljena leta 1998 v reviji Harvard Business Review (Druskat & Wolff, 2001a). Člani čustveno inteligentnih timov se v čustveno neugodnih okoliščinah odzivajo konstruktivno in pozitivno vplivajo drug na drugega, to pomeni, da člani takšnih timov dosegajo boljše rezultate in so pri skupnem delu bolj zadovoljni. Osnovni model za čustveno inteligenco tima je podoben modelu za čustveno inteligenco posameznika, čeprav je v središču tim kot celota. Pri čustveni inteligenci tima so najpomembnejše sposobnosti upravljanja, to so upravljanje čustev članov

tima, upravljanje odnosov med člani tima in upravljanje odnosov, ki jih ima tim s posamezniki izven tima ali z drugimi timi, kar je prikazano tudi na Sliki 3.

*Slika 3: Štiri osnovne sposobnosti čustvene inteligence tima*



*Vir: T. Bradberry & J. Greaves, Čustvena inteligenca: kratek vodnik, 2008, str. 121.*

**Zavedanje čustev** v timu je sposobnost tima, da pravilno zazna čustva, ki vplivajo na njene člane. V osnovi sposobnost zavedanja pomeni, da znamo prepoznati in razumeti čustva, ko ta pri članih tima pridejo na dan. To pomeni, da vsak član tima zna prepoznati morebitni odziv drugega člana na določene okoliščine in ljudi. Če želijo člani tima razviti sposobnost zavedanja čustev, se morajo najprej poglobiti v nagnjenja skupine v odnosu do čustev. Tako kot v organizacijah prevladuje neka kultura, ki eno vrsto vedenja spodbuja, drugo vrsto vedenja pa preprečuje, tako tudi vsak tim razvije sebi lastno mikro kulturo.

**Upravljanje čustev** v timu pomeni, da člani tima znajo izkoristiti zavedanje čustev v ekipi kot celoti tako, da se prilagodijo okoliščinam in usmerijo svoje vedenje v doseganje pozitivnih rezultatov. To pa tudi pomeni, da upravljajo skupni čustveni odziv tima v danih okoliščinah. Upravljanje čustev v timu je ena od najzahtevnejših sposobnosti čustvene inteligence tima, saj večina članov katerekoli skupine ne želi javno upravljati svojih čustev ali o njih razpravljati v skupini. A če želijo člani skupine vedeti, kdaj čustva zavirajo njihov napredek, morajo sodelovati.

**Upravljanje notranjih odnosov** je zmožnost članov tima za dobro medsebojno sodelovanje, ki je temelj ustreznega odzivanja na težavne okoliščine. Gre za združitev vseh zmožnosti članov tima za medsebojno konstruktivno sodelovanje. Sposobnosti upravljanja notranjih odnosov tima se izboljšajo z obvladovanjem čustvenih spretnosti posameznega člana. Učinkovitost delovanja tima se izboljša, ko vsak njen član prevzame svoj del odgovornosti za zavedanje svojih čustev.

**Upravljanje zunanjih odnosov** je zmožnost tima za učinkovito delovanje v celotni organizaciji. Tim, ki zna upoštevati nasvete in dvome drugih timov, ki imajo moč sprejemanja odločitev, je tim, ki izkoristi svoje sposobnosti upravljanja zunanjih odnosov. Takšni odnosi pogosto pospešijo doseganje timskih ciljev (Bradberry & Greaves, 2008, str. 121- 125).

Vsak tim lahko razvije sposobnosti čustvene inteligence, če to želi. Najtežje je ugotoviti, kaj je treba izboljšati. Čustvena inteligenca tima pomeni, da njegovi člani imajo in uporabljajo sposobnosti čustvene inteligence v njegovo dobro. To ne pomeni, da so vsi člani ves čas

čustveno inteligentni. Člani tima so še vedno le ljudje, ki so kdaj potrli, kdaj drugič pa pretirano samozavestni. Pomembno je, da drugi člani tima spodbujajo zavedanje čustev v timu in tako skrbijo za ravnovesje med čustvi, ki niso realistična ali koristna za njihov položaj (Bradberry & Greaves, 2008).

Prilagajanje v timu nedvomno zahteva določeno raven osebne inteligence. Osebno inteligenco lahko opredelimo kot celotno zmožnost posameznika za delovanje v smeri cilja, racionalnega razmišljanja in ob učinkoviti povezavi z drugimi (Wechsler, 1943 v Aslan, Özata & Mete, 2008). Dulewicz and Higgs trdita, da čeprav imajo vsi člani visok IQ, nekateri člani ekipe postanejo bolj priljubljeni zaradi medosebnih strategij članov (Dulewicz & Higgs, 2000). Podobno menita tudi Druskat in Wolff (2001b), ki pravita, da člani tima, ki imajo visoko čustveno inteligenco, lahko vplivajo na izboljšanje čustvene inteligence v timu. İslamoğlu (2001 v Aslan, Özata & Mete, 2008) trdi, da se tim lahko izboljša in izpopolni, vendar pa družbene privlačnosti med ljudmi, ni mogoče doseči. Zelo pomemben vidik čustvene inteligence glede na učinkovitost tima je tudi ta, da če ima en član tima nizko raven intelektualne inteligence, lahko vpliva na zmanjšano raven čustvene inteligence tima (Cooper & Sawaf, 2000 v Aslan, Özata & Mete, 2008). Podobno Williams in Steinberg trdita, da lahko ena oseba v timu, ki je družbeno nesprejemljiva, negativno vpliva na tim; tako tudi visoka intelektualna inteligenca vpliva na zmanjšanje timske kreativnosti in učinkovitosti (Cooper & Sawaf, 2000 v Aslan, Özata & Mete, 2008).

Salovey in Mayer (1990) opredelita empatijo kot "razumevanje čustev drugih in dajanje sebe v njihove čevlje" in trdita, da ima pri čustveni inteligenci empatija osrednjo vlogo. Po mnenju Rapisarda (2002) ima empatija med posamezniki vpliv na učinkovitost tima. V svoji študiji, v kateri je preučeval vpliv empatije na skupini medicinskih sester v reševalni službi, poudarja pomembnost občutka energije drugih članov v timu z namenom, da bi popolnoma zadostili potrebam bolnikov. Trdi tudi, da v timu, katere delo poteka v represivnem okolju, člani čutijo utrujenost in izčrpanost drugih članov in zaradi tega, drug drugemu pomagajo, da se počutijo udobno. Zaključí s trditvijo, da čustvena inteligenca zagotavlja timsko učinkovitost in povezanost v timu.

Čeprav so uradne raziskave o čustveni inteligenci timov še v povojih, je dovolj dokazov, ki potrjujejo, da timi z višjo ravno čustvene inteligence lažje dosežejo svoje cilje in več prispevajo k uspehu podjetja kot timi z nižjo ravno. Timi z nizko oceno ravni čustvene inteligence so manj uspešni v primerjavi z drugimi timi, ki imajo višjo raven čustvene inteligence. Precej slabša je predvsem njihova zmožnost za ohranjanje osredotočenosti na naloge in doseganje ciljev. Vendar svojo uspešnost lahko povečajo z razvijanjem sposobnosti čustvene inteligence, s čimer zvišajo raven čustvene inteligence, tako izboljšajo zmožnosti tima za ohranjanje osredotočenosti in dosežejo uspehe, ki so primerljivi z uspehi ekip z visoko ravno čustvene inteligence (Jordan, Ashkanasy, & Härtel, 2003).

## **5 KAKO ČUSTVENA INTELIGENCA PRISPEVA K VODENJU USPEŠNEGA TIMA**

Čustva povzročijo, spremljajo in izražajo naš odnos do nekoga ali nečesa. Pozitivna čustva približujejo in privabljajo, negativna odbijajo in oddaljujejo. Negativen čustveni odnos povečuje sprejemljivost za negativne povratne signale, ki ovirajo sporazumevanje, medtem ko pozitivna čustva spodbujajo naklonjenost in odpirajo sogovornike. Poleg spoznavne, socialne in moralne zrelosti, pa čustva pomembno vplivajo tudi na posameznikov samorazvoj, razvijanje pozitivne samopodobe in bolj prilagodljivih in učinkovitih vedenjskih vzorcev. Čustveni okvir določa vzdušje v timu, kar je nadaljnje izhodišče motivacijskega potenciala in vir ustvarjalnosti, zato je izločanje tega dela samopodobe nesmiselno in poslovno neučinkovito.

Tim je skupina oseb, ki so med seboj povezane in med njimi prihaja do interakcij in vzpostavljanja odnosov. Za vsak tim pa je odločilnega pomena ustreza »zmes« razumske inteligence, strokovnosti in čustvene inteligence. Delovanje v timu po mojem mnenju zahteva visoko družbeno inteligentnost oziroma spretnost v prepoznavanju in obvladovanju medosebnih odnosov. K temu, poleg razumske inteligence, veliko doprinese tudi čustvena inteligenca. Medosebno razumevanje in empatija, sodelovanje in enotna prizadevanja, odkrito sporočanje, zaupanje v svoj tim, zavedanje sebe v mejah zmogljivosti, prožnost v načinu izvrševanja timskih nalog in vzpostavljanje vezi z drugimi timi so, po mojem mnenju, tiste značilnejše čustvene spretnosti, ki se kažejo kot pokazatelji čustvene zrelosti in omogočajo konstruktivno delovanje tima. Člani čustveno inteligentnih timov dosegajo boljše rezultate in so pri skupnem delu bolj zadovoljni. Za timsko čustveno inteligenco so značilne enake sposobnosti, kot jih imajo čustveno inteligentni posamezniki, čeprav je v središču tim kot celota. Razlika je le v tem, da se čustveno inteligentne sposobnosti nanašajo tako na posameznike kot na tim v celoti.

Inteligentnost je potreben pogoj za mesto vodilnih. Brez zadostne mere inteligence je skoraj nemogoče postati vodja. Toda inteligentnost sama še ne naredi dobrega vodje. Če so vsi vodje enako sposobni, postane čustvena inteligenca tisti dejavnik, ki razloči med dobrimi in slabimi vodji oziroma učinkovitimi in manj učinkovitimi. Ne glede na to, kako vodje izrabijo svojo inteligenco, so ljudje z visokim čustvenim količnikom v prednosti. Dejansko je čustvena inteligenca temelj, ki pripomore k večji učinkovitosti in uspešnosti vseh vidikov vodenja.

Vodja, ki nima realne samopodobe, se ne zna vživeti v mišljenja drugih in ni sposoben vzpostavljati konstruktivnih odnosov z njimi, ter hkrati spregleda množico informacij o svetu, ki ga obkroža. Pomembno je, da se vodja mora zavedati svojih prednosti in slabosti, stvari, ki jih rad počne in ki jih ne mara početi, predpostavk in teorij, ki vodijo njegovo delo, ter svojih vrednot in temeljnih prepričanj. Še pomembneje pa je, da se zaveda učinka, ki ga ima na druge, ter kako ga vidijo osebe, s katerimi prihaja v stik. Vodje, ki želijo razširiti čustveno inteligenco po celotnem timu, morajo začeti na samem začetku: najprej morajo trezno pretehtati stvarnost in se šele potem osredotočiti na idealno vizijo. Razlog, zakaj so ti dejavniki nujno potrebni pri vodji je, da prav vodja ima največjo moč, da postavi norme in okrepi ubranost ter sodelovanje v timu, s čimer zagotovi, da ima celoten tim učinkovito korist od vloženega dela vsakega njegovega

člana. Čustveno umetnost vodenja lahko doseže le tisti vodja, ki mu uspe obvladati lastna čustva in razumeti tuja, in tako se lahko povzpne na najvišjo raven vodenja in postane vodja, ki ga bodo ljudje spoštovali in mu tudi prostovoljno sledili.

## **6 RAZISKAVA O VPLIVU VODJE IN ČLANOV TIMA NA UČINKOVITOST TIMA**

V empiričnem delu diplomskega dela sem opravila raziskavo o vplivu sposobnosti vodje in članov tima na učinkovitost tima. Raziskava je bila opravljena na naključno izbranem vzorcu študentov Ekonomske fakultete v Ljubljani. Z zbranimi rezultati bom ugotovila, katere so tiste sposobnosti, po mnenju študentov Ekonomske fakultete, ki so najbolj pomembne za učinkovitost tima. Namen moje raziskave je predstaviti enega izmed mnogih vidikov čustvene inteligence na primeru študentov Ekonomske fakultete v Ljubljani, tako torej želim pridobiti informacije o odnosu študentov do čustvene inteligence in ugotoviti ali se študentje zavedajo pomembnosti čustvene inteligence, kot enega izmed pomembnih dejavnikov za učinkovito timsko delo. Cilj raziskave je ugotoviti, kako študentje Ekonomske fakultete dojemajo, na podlagi njihovih izkušenj, katere so tiste značilnosti, ki so najbolj pomembne, po njihovem mnenju, da tim postane učinkovit. Raziskavo sem še poglobila, ker sem želela ugotoviti, ali obstajajo razlike tudi med trditvami študentov z različno dolgo prakso.

### **6.1 Metoda**

Do rezultatov sem prišla s pomočjo vprašalnika (Priloga 6), ki je bil sestavljen na podlagi vprašalnika značilnosti čustvene inteligence (Priloga 7). Vprašalnik obsega 15 trditev s področja čustvene inteligence, in sicer izražanje čustev, empatijo, samomotiviranje, obvladovanje lastnih čustev, sreča, družabnost, impulzivnost, zaznavanje čustev, asertivnost, samozavest, optimizem, obvladovanje čustev drugih, medčloveške odnose, prilagodljivost in obvladovanje stresa. Vprašalnik je bil sestavljen tako, da je moral študent pri posamezni trditvi oceniti vpliv sposobnosti vodje in članov tima na učinkovitost tima z oceno od 1 do 5, pri čemer najmanjša vrednost pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinja, najvišja pa pomeni, da se z navedeno trditvijo popolnoma strinja. Ker sem želela tudi ugotoviti, ali se trditve študentov z manj izkušnjami v timskem delu razlikujejo od tistih z več izkušnjami, sem spraševala študente po njihovih izkušnjah s timskim delom.

### **6.2 Vzorec**

Raziskava je obsegala vse študente, ki obiskujejo Ekonomsko fakulteto, ne glede na starost, spol, letnik in smer, ki jo obiskujejo. Vprašalnik je izpolnilo 100 študentov, od tega je bilo 68% žensk in 32% moških. Struktura anketirancev glede na spol je nazorneje predstavljena Prilogi 8 (Slika 1). Anketirani so bili stari med 19 in 27 let, povprečna starost anketiranih pa je bila 22,5 let. Večina anketiranih študentov je pri vrsti študija obkrožila redni, teh je bilo kar 96%, le 4% anketirancev pa je izbralo pri tem vprašanju odgovor izredni. 44 anketiranih (44%) obiskuje prvi

letnik, 12 (12%) drugi letnik, 5 (5%) tretji letnik, nobeden anketiranec ni iz četrtega letnika, 8 (8%) jih je imelo v času anketiranja status absolventa ter 31 (31%) anketirancev podiplomskega študija. Struktura anketiranih študentov glede na letnik, ki ga obiskujejo, je nazorneje prikazana v Prilogi 8 (Slika 2). Anketirance sem razdelila tudi glede na njihov študijski program in ugotovila, da največji delež anketiranih predstavljajo študentje iz programa UPEŠ, saj jih je 69%, sledi program VPŠ z 21% in nazadnje EF- star program z 10%. Grafični prikaz strukture anketirancev glede na program študija je nazorneje prikazan v Prilogi 8 (Slika 3). Prav tako me je zanimalo tudi, koliko skupinskih seminarских nalog so anketirani študentje že opravili. Anketirance sem razdelila v 4 skupine in sicer na tiste, ki so opravili od nič do tri seminarские naloge, teh je bilo največ kar 51%, 22% je bilo takšnih, ki so opravili med štiri in sedem skupinskih seminarских nalog, 14% anketirancev je opravilo od 8 do 10 seminarских nalog in ob koncu še 13% študentov, ki so do sedaj opravili več kot 10 skupinskih seminarских nalog. To vprašanje sem vključila v anketni vprašalnik zato, ker sem hotela ugotoviti ali se s trditvami različno strinjajo anketirani glede na različno število seminarских nalog. Grafični prikaz strukture anketirancev glede na število skupinskih seminarских nalog je nazorneje prikazan v Prilogi 8 (Slika 4). V zadnjem vprašanju sem spraševala anketirance koliko izkušenj timskega dela so si pridobili v sklopu dosedanjega rednega oziroma študentskega dela v tednih. Podobno kot pri prejšnjem vprašanju sem anketirance razdelila v 4 skupine. Prva skupina z 29 anketiranci ni opravila še nikakršnega timskega dela v sklopu rednega oziroma študentskega dela. Sledi jim 32% anketirancev, ki so opravljali timsko delo med enim in štirimi tedni. Tretja skupina je timsko delo opravljala od pet do deset tednov in zajema 21 anketirancev ter četrta, zadnja, skupina z 18 anketiranci, ki je opravljala timsko delo več kot deset tednov (Priloga 8, Slika 5).

### 6.3 Rezultati

Pri analizi prvega dela vprašalnika, torej pri trditvah, s katerimi so anketirani ocenjevali stopnjo strinjanja glede vpliva sposobnosti vodje in članov tima na učinkovitost tima, lahko opazimo, da je povprečna stopnja strinjanja, za večino izjav, izrazito visoka. Tabela 2 prikazuje povprečne stopnje strinjanja, ki so jih študentje namenili pri posamezni trditvi. S trditvijo, da na učinkovitost tima vpliva, da vodje in člani tima znajo zagovarjati svoja stališča, se je popolnoma strinjalo 62 anketirancev, s povprečno stopnjo strinjanja 4,52 in intervalom zaupanja med 3,82 in 5,22. Prav takšno število anketirancev se je strinjalo tudi s trditvijo, da na učinkovitost vpliva tudi, da vodje in člani tima stremijo k visoki kakovosti izvedbe nalog, vendar pa je tu povprečna ocena nižja, in sicer 4,51 z intervalom zaupanja med 3,78 in 5,24. Pri omenjenih trditvah ni bilo nikogar, ki bi obkrožil, da se sploh ne strinja s trditvijo. Sledita izjavi, da na učinkovitost tima vpliva, da imajo vodje in člani tima dober odnos z drugimi člani tima, za kar se je popolnoma strinjalo 59 anketirancev in nobeden od anketirancev ni bil nasprotnega mnenja (povprečna stopnja strinjanja znaša 4,47 z intervalom zaupanja med 3,75 in 5,12), ter da vodje in člani tima skrbno proučijo informacije, preden podajo odločitev. S trditvijo se je popolnoma strinjalo 49 anketirancev (povprečna stopnja strinjanja 4,31, interval zaupanja med 3,52 in 5,1).

Na dnu razvrstitve najdemo trditev, s katero se je popolnoma strinjalo 14 ter 2 anketiranca, ki sta bila popolnoma nasprotnega mnenja. Povprečna stopnja strinjanja tako znaša 3,54 (interval



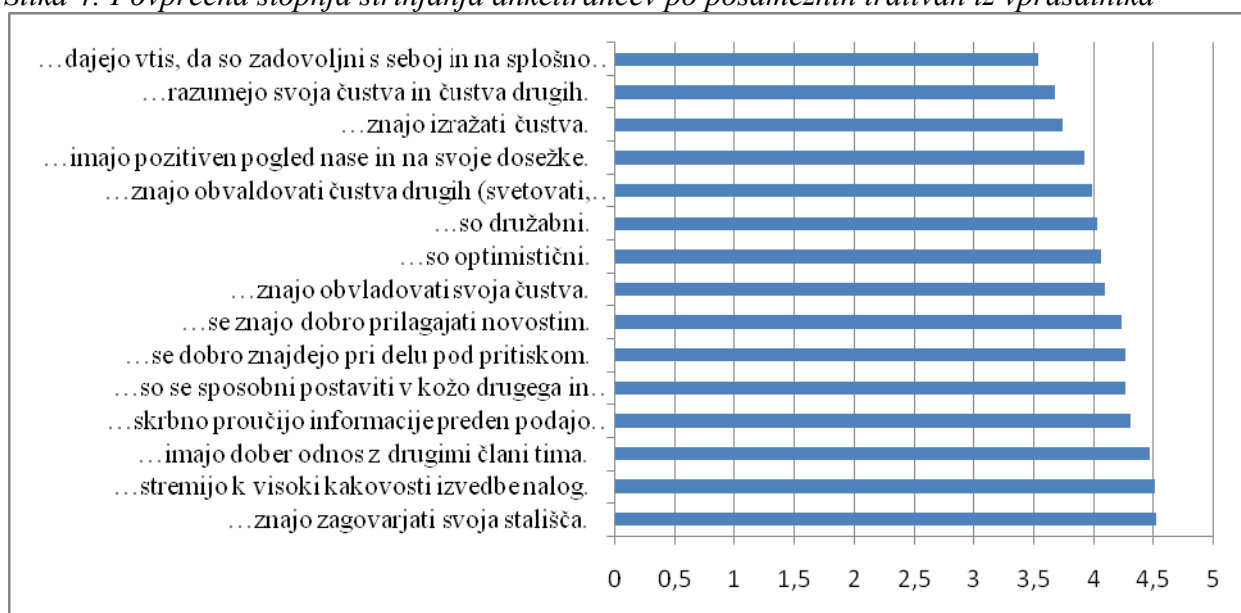
zaupanja je med 2,6 in 4,48). Preseneča tudi podatek, da trditvi, da na učinkovitost tima vpliva, da vodje in člani tima znajo izražati čustva in znajo razbrati čustva sebe in drugih, najdemo pri dnu razvrstitve po povprečni stopnji strinjanja. Nazornejši pregled povprečne stopnje strinjanja je prikazan na Sliki 4.

*Tabela 2: Povprečna stopnja strinjanja, standardni odklon in število anketirancev, ki so se popolnoma oziroma sploh niso strinjali z trditvami*

<b>Na učinkovitost tima vpliva, da vodje in člani tima...</b>	<b>Povp. stopnja strinjanja</b>	<b>Standardni odklon</b>	<b>Se sploh ne strinjam (1)</b>	<b>Popolnoma se strinjam (5)</b>
...znajo zagovarjati svoja stališča.	4,52	0,70	0	62
...stremijo k visoki kakovosti izvedbe nalog.	4,51	0,73	0	62
...imajo dober odnos z drugimi člani tima.	4,47	0,72	0	59
...skrbno proučijo informacije preden podajo odločitev.	4,31	0,79	0	49
...se dobro znajdejo pri delu pod pritiskom.	4,26	0,77	0	44
...so se sposobni postaviti v kožo drugega in pogledati na problem iz njihove perspektive.	4,26	0,76	0	42
...se znajo dobro prilagajati novostim.	4,23	0,74	0	39
...znajo obvladovati svoja čustva.	4,09	0,89	0	39
...so optimistični.	4,06	0,79	0	31
...so družabni.	4,03	0,94	1	35
...znajo obvladovati čustva drugih (svetovati, pomirjati).	3,98	0,79	1	25
...imajo pozitiven pogled nase in na svoje dosežke.	3,92	0,80	0	23
...znajo izražati čustva.	3,74	0,77	0	13
... razumejo svoja čustva in čustva drugih.	3,68	0,92	1	19
...dajejo vtis, da so zadovoljni s seboj in na splošno s svojim življenjem.	3,54	0,94	2	14

*Vir: Analiza vprašalnika, 2010*

*Slika 4: Povprečna stopnja strinjanja anketirancev po posameznih trditvah iz vprašalnika*



*Vir: Analiza vprašalnika, 2010*

Da bi lahko dobila podatek o tem, kakšen vpliv imajo izkušnje anketirancev na njihovo strinjanje z izjavami in potrdila domnevo, da se anketiranci z več izkušnjami, bolj strinjajo z navedenimi trditvami, sem v drugem delu vprašalnika študente spraševala o številu skupinskih seminarских nalogah in v tednih ocenjeno timsko delo v sklopu rednega ali študentskega dela. Tako sem pri analizi obeh vprašanj najprej razdelila anketirance v 4 skupine in izračunala za vsako skupino povprečno stopnjo strinjanja.

Tabela 3 prikazuje povprečno stopnjo strinjanja anketirancev s trditvami, glede na število skupinskih seminarских nalog. Tabela prikazuje, da se povprečna stopnja strinjanja s trditvami res povečuje iz prve skupine (od nič do tri seminarские naloge) v drugo skupino (od štiri do sedem seminarских nalog), z izjemo pri 3 skupini, kjer je število skupinskih seminarских nalog od 8 do 10 in je povprečna stopnja strinjanja s trditvami 4,10, torej nižja kot v prejšnjem razredu. Povprečna stopnja strinjanja pri četrti skupini pa je enaka stopnji strinjanja v drugi skupini.

*Tabela 3: Povprečna stopnja strinjanja anketirancev s trditvami glede na število skupinskih seminarских nalog*

Število skupinskih seminarских nalog	Povprečna stopnja strinjanja
0-3	4,09
4-7	4,13
8-10	4,10
Več kot 10	4,13

*Vir: Analiza vprašalnika, 2010*

Tabela 4 nam prikazuje povprečno stopnjo strinjanja s trditvami glede na (ocenjeno v tednih) timsko delo v sklopu rednega ali študentskega dela. Iz tabele 4 lahko razberemo, da se anketiranci z več izkušnjami bolj strinjajo z trditvami, kot tisti ki imajo manj izkušenj s timskim delom. Na osnovi spodnje tabele bi lahko potrdili to domnevo, vendar pa je potrebno opozoriti, da je razlika v povprečni stopnji strinjanja med skupinami zelo majhna.

*Tabela 4: Povprečna stopnja strinjanja anketirancev s trditvami glede v tednih ocenjeno timsko delo v sklopu rednega ali študentskega dela*

Timsko delo v sklopu rednega ali študentskega dela (v tednih)	Povprečna stopnja strinjanja
0	2,00
1-4	4,10
5-10	4,11
Več kot 10	4,16

*Vir: Analiza vprašalnika, 2010*

Ker mi doslej obdelani podatki niso »trdno« potrdili domneve, da naj bi povprečna stopnja strinjanja naraščala z več izkušnjami s timskim delom v sklopu rednega ali študentskega dela, sem se odločila poleg povprečnega strinjanja s trditvami vseh anketirancev ugotoviti tudi povprečno strinjanje s trditvami posameznih skupin (glede na izkušnje s timskim delom). Povprečno strinjanje vseh anketirancev s trditvijo, da vodje in člani tima morajo imeti spretnosti obvladovanja čustva drugih, torej svetovati, pomirjati, znaša 3,98, pri čemer je strinjanje tistih, ki

so delali v timu več kot 5 tednov višja (4,14), tisti z manj izkušnjami pa so v povprečju navedli le 3,93. Tudi pri trditvi, da na učinkovitost tima vpliva, da vodje in člani tima morajo znati izražati čustva, je povprečna stopnja strinjanja vseh anketirancev znašala 3,74, pri čemer je strinjanje tistih, ki so delali v timu več kot 5 tednov višja, kar 4,52. Skrbna preučitev informacij preden se poda odločitev je spretnost, ki je dosegla povprečno stopnjo strinjanja vseh anketirancev 4,31, medtem ko je povprečna stopnja skupine, ki ima več kot 10 tednov izkušenj s timskim delom, povprečno stopnjo strinjanja 4,44, tisti z nič izkušnjami pa le 4,07. Povprečna stopnja strinjanja s trditvijo, da na učinkovitost tima vpliva, da vodje in člani tima razumejo svoja čustva in čustva drugih, je 3,68, pri čemer je povprečna stopnja strinjanja anketirancev, ki imajo že več kot 10 tednov izkušenj s timskim delom, 4,44. Poleg omenjenih trditev, lahko izpostavim še dve. Trditev, ki pravi, da vodje in člani tima dajejo vtis, da so zadovoljni s seboj in na splošno s svojim življenjem, s povprečno stopnjo strinjanja vseh anketirancev 3,54, je dosegla vrednost v povprečni stopnji strinjanja med tistimi, ki imajo več kot 10 tednov izkušenj s timskim delom kar 4,56. Dobljeni rezultati so prikazani v Tabeli 5.

*Tabela 5: Povprečna stopnja strinjanja anketirancev s trditvami glede na timsko delo v sklopu rednega ali študentskega dela (v tednih)*

<b>Na učinkovitost tima vpliva, da vodje in člani tima...</b>	<b>Timsko delo v sklopu rednega ali študentskega dela (v tednih)</b>				
	<b>0</b>	<b>1-4</b>	<b>5-10</b>	<b>več kot 10</b>	<b>Povp. stopnja strinjanja</b>
...znajo zagovarjati svoja stališča.	3,79	3,88	3,57	3,61	4,52
...stremijo k visoki kakovosti izvedbe nalog.	4,17	4,25	4,14	4,56	4,51
...imajo dober odnos z drugimi člani tima.	4,55	4,44	4,57	4,50	4,47
...skrbno proučijo informacije preden podajo odločitev.	4,07	3,94	4,05	4,44	4,31
...so se sposobni postaviti v kožo drugega in pogledati na problem iz njihove perspektive.	3,55	3,47	3,62	3,56	4,26
...se dobro znajdejo pri delu pod pritiskom.	4,00	4,03	4,24	3,83	4,26
...se znajo dobro prilagajati novostim.	4,34	4,28	4,24	4,39	4,23
...znajo obvladovati svoja čustva.	3,52	3,66	3,95	3,67	4,09
...so optimistični.	3,97	3,91	4,00	3,78	4,06
...so družabni.	4,41	4,56	4,67	4,44	4,03
...znajo obvladovati čustva drugih (svetovati, pomirjati).	3,93	4,09	4,14	4,11	3,98
...imajo pozitiven pogled nase in na svoje dosežke.	3,97	4,00	3,86	4,11	3,92
...znajo izražati čustva.	4,41	4,50	4,52	4,44	3,74
...razumejo svoja čustva in čustva drugih.	4,17	4,28	4,05	4,44	3,68
...dajejo vtis, da so zadovoljni s seboj in na splošno s svojim življenjem.	4,34	4,16	4,05	4,56	3,54

*Vir: Analiza vprašalnika, 2010*

## 6.4 Povzetek ugotovitev

Rezultati opravljene ankete ne potrjujejo popolnoma ugotovitev avtorjev Bradberry & Greaves (2008), ki sta bila mnenja, da so pri čustveni inteligenci tima najpomembnejše sposobnosti upravljanja, to so upravljanje čustev članov tima, upravljanje odnosov med člani tima in upravljanje odnosov, ki jih ima tim s posamezniki izven tima ali z drugimi timi. Seveda ob

predpostavki, da člani tima znajo izražati čustva, jih prepoznati in razumeti, ko ta pri članih tima pridejo na dan. Anketiranci so tako uvrstili »osnovni« lastnosti čustvenih spretnosti (izražanje čustev in zaznavanje čustev), ki bi morali biti nekje pri vrhu povprečne stopnje strinjanja, na dno razvrstitve po povprečni stopnji strinjanja. Menim, da bi se ti dve trditvi morali nahajati višje na lestvici, zato lahko sklepam, da se anketirani študentje še ne zavedajo tolikšnega pomena čustev in čustvene inteligence v timu, kot ji ga pripisujejo teoretiki. Tudi mnenje Rapisarda (2002), da ima empatija med posamezniki v timu vpliv na učinkovitost tima, ne morem potrditi z opravljeno raziskavo, saj se ta lastnost čustvenih spretnosti pojavi šele na petem mestu s povprečno stopnjo strinjanja 4,26. Na tem mestu opozarjam, da so razlike v zgornjem delu razporeditve (prva tri mesta) po povprečni stopnji strinjanja anketirancev zelo majhne.

Z raziskavo sem ugotovila tudi, da so po mnenju anketiranih študentov Ekonomske fakultete, asertivnost (zaupanje v svoje sposobnosti), samomotiviranje in medčloveški odnosi, tiste lastnosti čustvenih spretnosti vodij in članov tima, ki po njihovem mnenju vplivajo na učinkovitost timov. Rezultat me preseneča, saj sem pričakovala, glede na moje izkušnje s timskim delom in po pregledu literature, da bodo povprečne ocene višje pri trditvah, ki so kakorkoli povezane s čustvi. Tako lahko strnem, da se v povprečju anketirani študentje v največji meri strinjajo, da stremenje k izboljšanju samega sebe, postavljanje zahtevnih in visokih ciljev, nenehno izboljšanje svojega dela, vidno opažanje rezultatov njihovega dela in močan občutek o svoji vrednosti in sposobnostih, pripelje do največje učinkovitosti tima.

Ugotavljala sem tudi ali so študentje z več izkušnjami s timskim delom imeli višjo stopnjo strinjanja s trditvami o lastnostih čustvenih spretnosti in se s tem bolj zavedali pomembnosti pomena čustvene inteligence. Ugotovila sem, da se tisti z več izkušnjami, bolj zavedajo pomena uporabe »osnovnih« lastnosti spretnosti čustvene inteligence, torej razumevanja svojih čustev in čustev drugih, izražanja čustev, obvladovanja čustev drugih, kot pa tisti anketirani, ki so imeli manj izkušenj s timskim delom. Na podlagi pridobljenih rezultatov (skoraj polovica anketirancev je bilo študentov 1. letnika, malo skupnih seminarskih nalog in razmeroma malo izkušenj s timskim delom) lahko trdim, da se študentje Ekonomske fakultete še ne zavedajo popolnoma kaj čustvena inteligenca je in kje nam lahko pomaga oziroma nas ovira, vendar pa menim, da jim bodo izkušnje pomagale spoznati moč čustvene inteligence v timu in bodo kmalu začeli to s pridom uporabljati.

## **7 SKLEP**

Živimo v času, ko so obeti za prihodnost vedno močnejše odvisni od naših sposobnosti, kako se obvladujemo in kako spretni smo v odnosih z drugimi. Nova merila postajajo vedno vplivnejša pri odločitvah pri tem, koga sprejeti na delovno mesto in koga ne. Nova pravila nimajo skoraj nič skupnega z znanjem, o katerem so nas v šolah prepričevali, da je pomembno. S šolanjem pridobljene sposobnosti v okviru novih standardov sploh niso več tako zelo pomembne. Ustrezna intelektualna sposobnost in strokovno obvladovanje posla sta sama po sebi umevna. Novo merilo se bolj posveča osebnim kakovostim, kot so pobuda in empatija, prilagodljivost, optimizem in prepričljivost. Iz teh meril lahko prepoznamo, katere človekove sposobnosti so najbolj odločilne

pri doseganju odličnih delovnih rezultatov – še zlasti pomembne so sposobnosti za vodilne položaje.

Skozi diplomsko delo sem prikazala, da pri delu v timih je posameznik lahko uspešen, če se zaveda svojih zmogljivosti. Tako fizičnih, umskih kot tudi psihičnih. Menim, da bolj, kot je delo zahtevno, bolj je čustvena inteligenca odločilna in pomembna. Do izraza pride prav v reševanju medsebojnih problemov, konfliktov, pri sodelovanju, komuniciranju in pri gradnji medsebojnih odnosov. Čustveno odzivanje v odnosu do sodelavcev, strank, oziroma vseh tistih, s katerimi stopamo v medsebojne odnose, odločilno vpliva na učinkovitost in rezultate tima. Za učinkovito delovanje tima so odgovorni vsi njegovi člani. Seveda pa je nujno potreben »močan«, čustveno inteligenten vodja.

Vse predolgo so se vodjem čustva na delovnem mestu zdela nepotreben balast, ki zamegljuje razumsko delovanje organizacije, tima. Toda časi, ko smo čustva lahko označili kot nekaj, kar za posel ni pomembno, so minili. Organizacije po vsem svetu morajo spoznati koristi vodenja s čustveno noto in začeti »ustvarjati« vodje, ki bodo obvladali čustvene spretnosti. Le te so še posebej pomembne pri vodenju v timu, torej v vlogi, ki od vodje zahteva, da pri članih tima doseže večjo učinkovitost pri delu. Če je vodja nespreten v medosebnih odnosih, zmanjšuje storilnost v svojem timu. Takšna nespretnost pomeni izgubo časa, kvari motivacijo in zavezanost drug drugemu, spodbuja sovražnost in s tem zmanjšuje učinkovitost tima, posledično pa tudi organizacije.

V diplomskem delu je zame ugodno spoznanje, da gre pri čustveni inteligenci za izjemno prilagodljivo sposobnost, ki ni genetsko pogojena in se ne razvije le v zgodnjem otroštvu. Čustvene inteligentnosti se učimo in razvijamo ves čas svojega življenja ter bogatimo z izkušnjami – s spretnostjo v čustveni inteligenci njeno rast še bolj spodbujamo. To dejstvo odpira možnosti za povečevanje storilnosti na različnih področjih poslovanja in s tem tudi omogoči dvig učinkovitosti. Pričakovati je, da bo v prihodnje vedno več organizacij spoznalo moč čustvene inteligence na delovnem mestu. Pri vse pogostejših omenjenih prednosti podjetja v konkurenčnih situacijah in večjih možnostih za uspeh, ki jih prinaša čustvena inteligenca, bodo organizacije primorane zagotoviti izboljšanje sposobnosti številnih zaposlenih v podjetju, ki pa so bistvenega pomena zlasti za uspešne voditelje in za delo v timih.

Še vedno pa ostaja odprto vprašanje, ali bo delo v prihodnjem svetu neusmiljeno pritiskalo na nas in nas prikrajšalo tako za občutek človečnosti in zdravega duha, kot tudi že tako redke preproste radosti v našem življenju ali pa bomo ob izzivu nove stvarnosti odkrili načine dela, ki nas bodo vznemirjali in zadovoljevali.

## 8 LITERATURA IN VIRI

1. Aslan, Ş., Özata, M., & Mete, M. (2008). The Investigation of Effects of Group Emotional Intelligence on Team Effectiveness. *Humanity & Social Sciences Journal* 3(2), 104-115.
2. Avsec, A. & Pečjak, S. (2003a). Emocionalna inteligentnost kot kognitivno-emocionalna sposobnost. *Psihološka obzorja*, 12(2), 35-48.
3. Avsec, A. & Pečjak, S. (2003b). Konstrukt emocionalne inteligentnosti. *Psihološka obzorja*, 3(1), 55-66.
4. Bagshaw, M., & Bagshaw, C. (1999). Leadership in the twenty-first century. *Industrial and Commercial Training*, 31(6), str. 236-239.
5. Bar-On, R. (2000); Emotional and social intelligence. Insights from the emotional Quotient Inventory. V R. Bar-On & J. D. A. Parker: *The handbook of emotional intelligence*. San Francisco, Jossey-Bass.
6. Belbin, M. (1993). *Team Roles at Work*. Amsterdam: Elsevier.
7. Belbin, M. (1996). *The Coming Shape of Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann
8. Bennis, W., & Townsend, R. (1995). *Reinventing Leadership: Strategies to achieve a new style of leadership and empower your organization*. London: Piatkus.
9. Bernik, J. (2007a). Kako deluje dober tim. *Podjetnik*, maj, 31-33.
10. Bernik, J. (2007b). Odlike uspešnih in priljubljenih vodij. *Podjetnik*, november, 42-45.
11. Bizjak, F. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik..
12. Bradberry, T., & Greaves, J. (2008). *Čustvena inteligentna: kratek vodnik*. Ljubljana: Tuma.
13. Brajša, P. (1983). *Vodenje kot medosebni proces*. Ljubljana: Center za samoupravno normativno dejavnost pri DDU Univerzum.
14. Brečko, D. (2001a). Slogi vodenja in čustvena inteligentnost. *Finance*. Najdeno 3. Junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/3666>
15. Brečko, D. (2001b, 12. oktober). Izobraževanje za nove delovne vloge in okolja. *Finance*. Najdeno 22. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/show.php?id=11726>
16. Brečko, D. (2003). *Vedenjske kompetence in čustvena inteligentnost pri vodenju*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
17. Cameron, K. (1986). Effectiveness as A paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539-553.
18. Cherniss, C. (2000, 15. april). *Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters*. *Eiconsortium*. Najdeno 14. Aprila 2009 na spletnem naslovu [http://www.eiconsortium.org/reports/what\\_is\\_emotional\\_intelligence.html](http://www.eiconsortium.org/reports/what_is_emotional_intelligence.html)
19. Daft, L. R. (1991). *Management* (2<sup>nd</sup> ed.). Orlando: Dryden Press.
20. Drozg, I. (2006, 27. marec). Motivacija zaposlenih? Zmerno do pretežno oblačno. *Moje delo*. Najdeno 13. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/motivacija-zaposlenih-zmerno-do-pretežno-oblacno-469.aspx>
21. Druskat, V.U. & Wolff, S.B. (2001a). Group Emotional Intelligence and Influence on Group Effectiveness. V C. Cherniss & D. Goleman (ur.). *The Emotionally Intelligent Workplace* (str. 133-155). San Francisco: Jossey Bass.
22. Druskat, V.U., & Wolff S.B. (2001b). Building the Emotional Intelligence of Groups. *The Harvard Business Review*, 79(3), 79-90.
23. Dulewicz, V. & Higgs, M. (2000). Emotional Intelligence, A Review and Evaluation Study. *J. Managerial Psychology*, 15(4), str. 341-372.
24. Dyer, W.G. (1987). *Team building: issues and alternatives* (2nd ed.). Addison-Wesley.

25. Earl, S. (1998). Working in Groups and Teams. V A. Wilson (ur.). *Handbook of Science Communication* (str. 141-156). Philadelphia: Institute of Physics Publishing.
26. Everard, B. & Morris, G. (1996). *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
27. Florjančič, J. (1994). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
28. George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
29. Goleman, D. (1997). *Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
30. Goleman, D. (1998, nov.-dec.). What Makes a Leader?. *Harvard business review*. Najdeno 22. maja 2009 na spletnem naslovu <http://depts.washington.edu/pulmcc/LeadershipMentoring/Whatmakesaleader.pdf>
31. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
32. Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee A. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligenca*. Ljubljana: GV Založba.
33. Google. Najdeno 4. aprila 2010 na spletnem naslovu [www.google.si/#hl=sl&source=hp&q=emotional+intelligence&aq=1&aqi=g10&aql=&oq=emotion&gs\\_rfai=&fp=97bbd917fc21fe16](http://www.google.si/#hl=sl&source=hp&q=emotional+intelligence&aq=1&aqi=g10&aql=&oq=emotion&gs_rfai=&fp=97bbd917fc21fe16)
34. Guzzo, R.A. & Dickson, M.W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
35. Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. V J.W. Lorsch (ur.) *Handbook, of organizational behavior* (str. 315-342). Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
36. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
37. Humprey, R.H. (2002). The Many faces of Emotional Leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 493-504.
38. Jagodič, L.B., & Pacek, A. (2003). Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih. *HRM*. (1), 22-24.
39. Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M., & Härtel C.E.J. (2003). The Case for Emotional Intelligence in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, 28(2), 195-197.
40. Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J. & Hooper, G.S. (2002). Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus. *Human Resource Management Review*, 12, 195-214.
41. Ketelhut, J.A. (1999). Managing Team Activities Toward Success. *Hospital Material Management Quarterly*, 21(1), 27-30.
42. Kovač, J. (1999). Timsko delo – osnova participativne organiziranosti. *Industrijska demokracija*, 3. Najdeno 18. Junija 2009 na spletnem naslovu [www.delavska-participacija.com/clanki/ID990305.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990305.doc)
43. Kovač, J., Mayer, J. & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
44. Krapež, B. (2006). Čustva – kako jih reguliramo. *Soutripanje*, (44), 8-9.
45. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
46. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetju*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
47. Ložar, B. (1999). Motivacija: »to zmoresš«. *Manager*, (3), 55-56.
48. Maddux R. B. (1992). *Oblikovanje teama*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
49. Mayer J. (2001a, 29. maj). »Čustvena inteligenca« - nova moda z zahoda. *Finance*. Najdeno 2. Junija 2009 na spletnem naslovu [http://www.finance.si/6250/%C8ustvena\\_inteligenca\\_nova\\_moda\\_z\\_zahoda](http://www.finance.si/6250/%C8ustvena_inteligenca_nova_moda_z_zahoda)
50. Mayer, J.D. (2001b). A Field Guide to Emotional Intelligence. V J. Ciarrochi (ur.), J. P. Forgas (ur.) & J. D. Mayer (ur.). *Emotional Intelligence in Everyday Life: a scientific inquiry*. *Psychology Press*.

- Najdeno 18. maja 2009 na spletnem naslovu <http://books.google.com/books?id=qIzMKhlan58C&lpg=PP1&hl=sl&pg=PP1#page>
51. Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R., (2004). Emotional Intelligence: Theory, findings and implications. *Psychological Inquiry*, (15), 197- 215.
  52. Moj Mentor. Najdeno 11. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.moj-mentor.si/grajenje-ucinkovitih-timov.html>
  53. Možina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  54. Možina, S. (2001). Vodenje in čustva. *Industrijska demokracija*, št. 9. Najdeno 25. junija 2009 na spletnem naslovu [www.delavska-participacija.com/clanki/ID010903.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID010903.doc)
  55. Možina, S. (2004). Zaupanje v organizaciji in participacija. *Industrijska demokracija*, št. 5. Najdeno 18. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID040509.doc>
  56. Možina, S. (2008). Skrita vrednost podjetja ali intelektualni kapital. *Delavska participacija*, 12. Najdeno 4. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/html/clankiiskanje.asp?Sklop=%25&Naslov=SKRITA+VREDNOST+PODJETJA+ALI+INTELEKTUALNI+KAPITAL&Avtor=&letnik=%25&stevilka=%25&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje>
  57. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., A. Vizjak, Vahčič, A., Rus, V. & R. Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
  58. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M.I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
  59. Musek, J. & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
  60. Nadoh, J. (2005). Participativni stil komuniciranja- na poti v upravljanje z znanjem. *Industrijska demokracija*, št. 2. Najdeno 22. maja 2009 na spletnem naslovu [www.delavska-participacija.com/clanki/ID050206.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID050206.doc)
  61. Parker, G.M. (1990). *Team Players and Teamwork: new strategies for developing successful collaboration*. (2nd ed.) San Francisco, Oxford: Jossey - Bass Publishers.
  62. Peslak, A.R. (2005). Emotions and team projects and processes. *Team Performance Management*, 11(7/8), 251-262.
  63. Petejan, S. (2008). Človeško je, da se ne razumemo. *MQ - revija Združenja Manager*, (7), 36-37.
  64. Petkovšek, J. (2008, 7. november). Pravilno bo znal motivirati in voditi svoj tim samo samozavesten človek. *Dnevnik*. Najdeno 4. avgusta 2009 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/zaposlitve\\_in\\_kariera/aktualno/1042279395](http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042279395)
  65. Polak, A. (1999). *Aktivnosti za spodbujanje in razvijanje timskega dela: priročnik za timsko delo v šoli*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
  66. Praprotnik, T. (2008a). Vodja je prvi med enakimi, 1.del. *Podjetnik*, marec (40-41).
  67. Praprotnik, T. (2008b). Vodja je prvi med enakimi, 2.del. *Podjetnik*, april (52-53).
  68. Rapisarda, B. A. (2002). The Impact of Emotional Intelligence on Work Team Cohesiveness and Performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 363-379.
  69. Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005). Emotional Intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of Leadership Effectiveness. *The Leadership and Organizational Development Journal*, 26(5), 388-399.
  70. Rouse, W.B., Cannon-Bowers, J.A. & Salas, E. (1992). The Role of Mental Models in Team Performances in Complex Systems. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, 22(6), 1296-1308.
  71. Rozman R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  72. Rozman R., Kovač J. & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.



73. Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
74. Simmons, S., & Simmons, J.C. (2000). *Merjenje čustvene inteligence*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
75. *Slovar slovenskega knjižnjega jezika* (1997). Ljubljana: Državna založba Slovenije.
76. Thibodeaux, M.S. & Favilla, E.E. (1996). Organizational Effectiveness and Commitment Through Strategic Management. *Industry Management, Data System*, 96(5), 21-25.
77. Vprašalnik značilnosti čustvene inteligence. The Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue). *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*. Najdeno 11. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.eiconsortium.org/measures/teique.html>.
78. Vuković, V. T. (2001, 6. februar). Uspešen vodja je čustveno inteligenten. *Finance*. Najdeno 11. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/print.php?id=2331/&tip=1>
79. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Tangram.
80. Williams, W.M. & Sternberg, R.J. (1988). Group Intelligence: Why Some Groups are Better Than Others. *Intelligence*, 12(4), 351-377.
81. Zohar, D. & Marshall, I. (2004). *Duhovna inteligenca*. Tržič: Učila International.

# **PRILOGE**

## KAZALO PRILOG

<i>Priloga 1: Zgradba čustvenih spretnosti.....</i>	<i>1</i>
<i>Priloga 2: Pojmovanje čustev na delovnem mestu.....</i>	<i>2</i>
<i>Priloga 3: Primerjava skupine s timi.....</i>	<i>3</i>
<i>Priloga 4: Vloge po Belbinu.....</i>	<i>4</i>
<i>Priloga 5: Značilnosti uspešnega tima po Likert-u.....</i>	<i>6</i>
<i>Priloga 6: Anketni vprašalnik.....</i>	<i>8</i>
<i>Priloga 7: Primer vprašalnika značilnosti čustvene inteligence (VZČI).....</i>	<i>10</i>
<i>Priloga 8: Grafični prikaz strukture anketirancev.....</i>	<i>11</i>



## Priloga 1: Zgradba čustvenih spretnosti

<b>OSEBNE SPRETNOSTI</b>	
<b>Zavedanje sebe</b>	<b>Poznavanje svojega notranjega doživljanja, večje naklonjenosti, notranjih virov in notranje zaznave.</b>
Čustvena zavest	Prepoznavanje svojih čustev in njihovega učinkovanja.
Natančno ocenjevanje sebe	Poznavanje svojih zmogljivosti in omejitev.
Zaupanje vase	Močno razvit čut za lastne vrednote in sposobnosti.
<b>Obvladovanje sebe</b>	<b>Obvladovanje svojega notranjega doživljanja, vzgibov in virov.</b>
Nadzorovanje sebe	Brzdanje razrvanih čustev in vzgibov.
Zanesljivost	Ohranjanje meril za odkritost in poštenost.
Vestnost	Odgovornost za osebno storilnost.
Prilagodljivost	Prožnost pri obvladovanju sprememb.
Dojemljivost za novosti	Zadovoljstvo ob novih zamislih, pristopih in spoznanjih.
<b>Motivacija</b>	<b>Čustvena nagnjenja, ki vodijo k uresničitvi cilja ali ga pomagajo doseči.</b>
Težnja k izpolnitvi cilja	Prizadevanja za doseganje ali izpolnjevanje meril odličnosti.
Zavezanost	Usklajenost s cilji skupine ali organizacije.
Pobuda	Pripravljenost za odziv na vsako priložnost.
Optimizem	Vztrajnost pri izpolnjevanju ciljev kljub oviram in zadržkom.
<b>DRUŽBENE SPRETNOSTI</b>	
<b>Empatija</b>	<b>Zavedanje čustev, potreb in skrbi drugih.</b>
Razumevanje drugih	Prepoznavanje občutkov in pogledov drugih in izkazovanje zanimanja za njihove zadrege.
Razvojna rast drugih	Prepoznavanje potreb drugih po napredovanju in prepričevanje o njihovih sposobnostih.
Ustrežljivost	Predvidevanje, prepoznavanje in izpolnjevanje potreb drugih.
Zavzemanje za različnost	Ustvarjanje priložnosti za sodelovanje različnih ljudi.
Poslovodna zavest	Prepoznavanje skupinskih čustvenih tokov in odnosov glede na vplivnost.
<b>Družbene spretnosti</b>	<b>Spretnost v vzbujanju zaželenega odzivanja drugih.</b>
Vplivnost	Obvladovanje učinkovitih taktik prepričevanja.
Sporazumevanje	Pozorno poslušanje in prepričljivost v oddajanju sporočil.
Obvladovanje sporov	Pogajanje in reševanje nesporazumov.
Vodenje	Navdihovanje in usmerjanje posameznikov in skupin.
Spodbujanje sprememb	Uvajanje in obvladovanje sprememb.
Navezovanje stikov	Gojenje koristnih odnosov.
Pridruženost in sodelovanje	Usklajenost v dejavnosti z drugimi in usmerjenost k skupnim ciljem.
Timske sposobnosti	Ustvarjanje usklajenega dopolnjevanja med člani skupine ali sinergije pri izpolnjevanju skupnih ciljev.

*Vir: D. Goleman, Čustvena inteligenca na delovnem mestu, 2001, str. 41- 42.*

## Priloga 2: Pojmovanje čustev na delovnem mestu

OD (konvencionalno okolje)	K (nadpovprečno okolje)
Čustva so znak šibkosti.	Čustva so izraz moči.
Za čustva v poslovnem svetu ni prostora.	Čustva so v poslovnem svetu potrebna – včasih bistvena.
Čustvom se je treba izogibati.	Čustva spodbujajo učenje.
Čustva spodbujajo zmedenost.	Čustva spodbujajo jasnost.
Čustvenim ljudem se je treba izogibati.	Potrebno jih je integrirati. Čustveni ljudje so iskani.
Misliti je treba prisluhniti.	Prisluhniti je treba čustvom.
Uporabljati je treba racionalne besede.	Dobro je uporabljati čustvene besede.
Čustva zamračijo jasno presojo.	Zavedanje čustev je bistvenega pomena za njihovo presojo.
Odvračajo nas od pravih problemov.	Čustva nas motivirajo.
So znak občutljivosti.	Delajo nas žive in resnične.
Upočasnijo razmišljanje.	Spodbujajo razmišljanje.
Preprečujejo nadzor.	Gradijo zaupanje in povezanost.
Slabijo že obstoječa stališča.	Aktivirajo moralne vrednote.
Motijo načrtovanje.	Podžigajo ustvarjalnost in inovativnost.
Zmanjšujejo avtoriteto.	Omogočajo vpliv brez avtoritete.

*Vir: D. Brečko, Vedenjske kompetence in čustvena inteligenca pri vodenju, 2003, str. 11.*

### Priloga 3: Primerjava skupine s timi

SKUPINE	TIMI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Člani spoznavaajo svojo medsebojno odvisnost in vejo, da se osebne in timske cilje dosega najuspešneje z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno »specializirano« delo niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Člani sprejemajo delo za svojo »last« in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Članom prej naložijo, kaj morajo delati, kot pa da bi ji spraševali, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Člani so zelo previdni pri tem, kaj povejo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da, kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu. Team jih pri tem povsem podpira.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena še resna škoda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt rešijo hitro in konstruktivno.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Člani lahko sodelujejo, ali pa tudi ne, pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežki skupine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost z mnenjem šefa.</li> </ul>

Vir: R. B. Maddux, *Oblikovanje teama*, 1992, str. 11.

## **Priloga 4: Vloge po Belbinu**

(Everard & Morris, 1996, str. 197-198):

- **Snovalec, inovator**

Je posebljen idejni vodja, človek idej, kreativen in domiseln. Je neortodoksen in nekonvencionalen. Rad se loteva zapletenih in težavnih problemov. Je individualist, prevladujoč, inteligenten, introvertiran, sanjač. V novih idejah je neustavljiv, podrobnosti realizacije ga ne zanimajo. Rad živi v oblakih, kjer je vse možno in vse mogoče. Ne mara in celo spregleda pravila in predpisane postopke.

- **Iskalec virov**

Išče in povezuje različne vire. Je odličen v prepoznavanju priložnosti. Stalno raziskuje ideje, priložnosti, nove trende, je tipična poslovna oseba, ima odlične komunikacijske sposobnosti, tako znotraj kot zunaj tima. Predstavlja vez med skupino in zunanjim svetom. Je zelo vedoželjen, družaben, ekstrovertiran, a brez pravih idej in hitro izgubi zanimanje, ko mine prvo navdušenje.

- **Koordinator, usklajevalec**

Je rojen za managerske in vodstvene naloge. Spremlja in nadzira, kako se skupina pomika proti zastavljenemu cilju in zna optimalno izkoristi razpoložljive vire (materialne, finančne in človeške). Dobro pozna prednosti in slabosti tima in ve kako mora ravnati in vzpodbuditi člane skupine, da vsak v tim prispeva največ, kar zmore in zna. Je miren, stanoviten, samozavesten, nad vsem ima pregled. Ni najbolj inteligenten niti izrazito kreativen član tima, je pa široko razgledan in uživa ugled v timu in izven njega.

- **Izzivalec, tvorec**

Za tim in okolico je večinoma moteč in naporen. Je izredno dinamičen, nestrpen in napet. Ker ima on sam zmožnost najboljšega delovanja pod pritiskom, to stanje ustvarja tudi v timu. Ne zaveda se, da zato pogosto ustvarja nestabilne razmere v skupini. Je gonilna sila, ko projekt zastane in ko ostali člani tima odnehajo. Če se cilji odmaknejo, je to oseba, ki stvari premakne z mrtve točke. Zelo energičen in visoko motiviran, za vsako ceno želi zmagati in je pri tem izjemno vztrajen. Rad izziva druge člane tima, je provokativen, povzroča razburjenje, je nestrpen, trmast in včasih tudi napadalen.

- **Ocenjevalec, opazovalec**

Je zelo realen in analitičen. Vse predloge in zamisli do potankosti obdelava in analizira. Odloča se racionalno, z veliko predhodnega razmisleka. Možnosti zna natančno presoditi in nato ravnati smotrno in večinoma pravilno. Je zelo inteligenten, bister, resen, trezen, hladen in preudaren. Razmišlja strateško, dolgoročno. Odločitve sprejema razumsko. Je pretirano kritičen, nima sposobnosti navduševanja okolice okoli sebe, nima voditeljskih sposobnosti. Je čisto nasprotje inovatorja. Za druge člane tima je včasih preveč dolgočasen, suhoparen in dlakocepski.

- **Sodelavec, pravi timski delavec**

Je povezovalac med člani tima. Je socialno in družbeno usmerjen. Zelo pomembno mu je vzdušje v skupini. Je priljubljen med ostalimi člani. Nesporazumi ga zmotijo, zato se jim posveti in zna uspešno zgladiti vsa nesoglasja. Je borec za pravice drugih, deluje



kooperativno in diplomatsko. Je tudi razumevajoč in zna prisluhniti drugim. Druge člane podpira in vzpodbuja. Osrečujejo ga skupni rezultati tima. V pomembnih ali kritičnih situacijah zaradi omahovanja in neodločenosti izgubi lastno smer ter pade pod vpliv "močnejšega".

- **Izvajalec, garač, izvrševalec**

Je zelo usmerjen v akcijo. Njegovo vodilo je, delati in narediti. Ima dobre organizacijske sposobnosti, je praktičen, marljiv, samo-discipliniran. Vztrajen in vesten, dela trdo, brez zadržkov opravi tudi rutinska dela in je zelo sistematičen. Je zadržan, zanesljiv, konzervativen, učinkovit in predan skupini. Mu pa manjka fleksibilnosti. Je tog, počasi se odziva na nove priložnosti, preveč vztraja pri starih načelih.

- **Zaključevalec nalog, dovrševalec**

Je izredno natančen in teži k perfekcionizmu. Usmerjen je na podrobnosti in malenkosti. Veliko skrbi nameni temu, da bi se tim izognil napakam, da se česa ne bi izpustilo in da se ne bi pozabilo opraviti posameznih nalog v zastavljenih rokih. Zavrača vse naloge in opravila, za katere meni, da jih ni mogoče dokončati v okviru predvidenih rokov. Motivacijo za delo črpa iz zaskrbljenosti, da bo šlo nekaj narobe. Je tipično introvertirana oseba in na zunaj deluje izredno mirno. Ne mara površnosti in netočnosti. Zaskrbljenost je njegov življenjski stil.

- **Strokovnjak, specialist**

Je zelo umirjen, notranje motiviran in popolnoma predan delu. Ima poglobljena, specialistična znanja, zelo pogosto na ozkem tehničnem področju. Znanje neprestano pogloblja in se dodatno izobražuje. Prisega na moč znanja in se izmika površinskim in nestrokovnim razpravam. Zelo veliko časa se zadržuje pri tehničnih podrobnostih in tehnologijah. Celo prevečkrat. Visoko ceni svojo strokovnost in se dobro počuti v ozkem krogu svoje stroke. Poglobljanje odnosov s člani tima ga praviloma ne zanima. V timu je ekspert za odgovore na specifična, tehnična vprašanja.

## **Priloga 5: Značilnosti uspešnega tima po Likert-u**

Natančna opredelitev značilnosti, po mnenju Likerta, ki nam pokažejo, na kakšne načine mora delovati tim, ki želi biti uspešen (Dyer, 1987, str. 14-16):

1. Člani tima so usposobljeni za vzpostavljanje in ohranjanje odnosov vodja – član in član – član. Lahko igrajo katerokoli vlogo v timu, ne da bi pri tem ovirali delo in dobro počutje drugih članov tima.
2. Tim ne more biti uspešen, če za njim ni dovolj časa, v katerem so se člani med seboj spoznali in vzpostavili sproščeno vzdušje in zaupanje.
3. Člani tima se veselijo dela v timu in čutijo, da mu z veseljem pripadajo.
4. Med seboj si člani tima zaupajo.
5. Cilji in vrednote tima so plod skupnih pogovorov in skupnega oblikovanja. So odraz razmišljanj in vrednost vsakega izmed članov.
6. Člani tima se zavedajo, da se morajo za harmonijo in slog v timu neprestano truditi.
7. Bolj kot je neka vrednota za tim pomembna, bolj verjetno je, da jo bodo člani tima sprejeli.
8. Člani tima so zavzeti za izpolnjevanje ciljev, ki so si jih zastavili. Pripravljeni so storiti vse, kar je v njihovi moči in najbolje, kar znajo, da bi dosegli zastavljene cilje. To pričakujejo tudi od drugih članov tima.
9. Celotno delovanje tima poteka v sproščenem in prijateljskem vzdušju. Člani tima se med seboj podpirajo. Kadar je potrebna kritika, jo povedo strpno in dobronamerno. Na enak način so pripombe in opozorila tudi sprejeta.
10. Vodja tima je najbolj odgovoren za vzdušje v skupini. Vzpostavi ga s svojim zgledom, navadami in načinom dela. Od njegovega pristopa je odvisno, ali bodo člani tima med seboj tekmovali ali sodelovali in delali za skupno dobro.
11. Vodja mora poskrbeti za to, da vsak član tima doseže svoje potenciale. Vsakomur mora nuditi dovolj in pravišnje informacije, da lahko napreduje in se izboljšuje.
12. Vsak član tima sprejema cilje, ki si jih je zastavil tim v celoti in tudi cilje, ki si jih vsak posameznik zastavi zase. Vodji tima ni potrebno pritiskati na sodelavce. Tim je dovolj sposoben, da sama postavi vse zgoraj omenjene cilje. Ti cilji morajo biti dovolj visoki, da je zanje potreben trud in so člani tima motivirani za delo, hkrati pa ne smejo biti previsoki, da ne bi vzbujali strahu in panike. Cilji so torej popolnoma prilagojeni zmožnostim tima. Člani tima morajo biti naučeni, kako se postavlja prave cilje.
13. Vodja in člani tima verjamejo, da je vsak od njih sposoben narediti »nemogoče«. Taka pričakovanja motivirajo posameznika in spodbujajo njegovo osebno rast.
14. Člani tima si med seboj nudijo pomoč. Včasih je ta potrebna, da bi posameznik lahko izpolnil svoje osebne cilje.
15. Podpora ostalih članov tima spodbuja kreativnost. Nihče od članov tima ne zahteva, da bi na slepo priznavali avtoriteto vodje tima. Dobrodošli so novi, alternativni in kreativni pristopi.
16. Člani tima morajo imeti konstruktiven odnos do dela, pogovorov, aktivnosti. Ne smejo rušiti dosežkov drugih članov tima.
17. Za uspešno delo je izrednega pomena redna in odkrita komunikacija.

18. Formalni pogovori so usmerjeni in učinkoviti. Člani tima ne zapravljajo časa s pomenkovanjem o vsemogočem, ampak se držijo pripravljenih tem. Neformalni pogovori so del medsebojnega spoznavanja, vendar med formalnimi pogovori zanje ni časa.
19. Vsaka informacija in novo znanje o katerikoli zadevi, ki je pomembna za delo kateregakoli posameznika je dobrodošla in sprejeta brez iskanja »skritih namenov« njenega posredovalca.
20. Člani tima radi poslušajo mnenje sodelavcev, o njem premišlujejo in pustijo, da nanje vpliva. Vsak član tima se znajde tudi v vlogi svetovalca. Ker si med seboj zaupajo, do take izmenjave mnenj lahko pride na različnih področjih, bodisi da gre za tehnološko znanje, metodo dela, organizacijski problem, medosebne odnose ali proces v skupini.
21. Vodja tima je član tima. Je blizu njegovim članom. Ne igra vloge odmaknjene vladarja, ampak pusti, da diha in živi s skupino. Odziv članov tima mu govori, kaj dela narobe in v katerih stvareh je dober. Teh informacij ne odriva, ampak se po njih ravna in se skuša izboljšati.
22. Sposobnost članov tima, da se pustijo drug drugemu oblikovati in spreminjati, je ključnega pomena za razgibanost in rast skupine kot celote in vsakega posameznika posebej. Prav zaradi tega »procesa« so omogočene vedno nove ideje, novi odnosi, novi načini dela.
23. Cilji in filozofija tima so jasni vsakemu članu tima. Zato vsak lažje sprejema odločitve. Četudi je odločitev večkrat stvar posameznika, k ni nevarnosti, da bi bila napačna ali za tim nesprejemljiva, saj je osnovana na temeljih skupnih razmišljanj in pogovorov.
24. Zelo pomembno je izbrati pravega vodjo tima. Izbrana oseba mora imeti voditeljske sposobnosti, posluh za soljudi in veliko mero predanosti. Največkrat je za vodjo primerna oseba, ki bi tudi v neformalni skupni zavzela enako mesto. Za izbiro prave osebe je potreben trud, priporočljive pa so čim bolj različne in pestre metode zbiranja.

## Priloga 6: Anketni vprašalnik

ID ankete: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

### VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

moje ime je Polona Marovt, sem absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani, smer trženje in v okviru diplomskega dela proučujem, katere sposobnosti čustvene inteligence (tako članov tima, kot tudi vodij tima), po izkušnjah študentov Ekonomske fakultete, vplivajo na učinkovitost tima.

**Čustveno inteligenco opredelimo kot sposobnost prepoznavanja, obvladovanja in izražanja svojih čustev in spretnosti ravnanja z ljudmi.**

Verjamem, da ste se že srečali s timskim delom, pri izdelavi seminarских nalog, pri hobiju, pri študentskem delu. Prosim vas, da mi pomagate pri raziskavi in odgovorite na kratek anonimni vprašalnik po svojih najboljših močeh. Pridobljeni rezultati se bodo uporabili izključno v analitične namene diplomske naloge.

Hvala za sodelovanje!

**Zanima me, kako močno se na podlagi vaših izkušenj strinjate s spodnjimi trditvami? Obkrožite odgovor, ki najbolje odraža vaše mnenje.**

Na učinkovitost tima vpliva, da vodje in člani tima...	Se sploh ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se ne strinjam niti se strinjam (3)	Strinjam se (4)	Se popolnoma strinjam (5)
...znajo izražati čustva.	1	2	3	4	5
...so se sposobni postaviti v kožo drugega in pogledati na problem iz njihove perspektive	1	2	3	4	5
...stremijo k visoki kakovosti izvedbe nalog.	1	2	3	4	5
...znajo obvladovati svoja čustva.	1	2	3	4	5
...dajejo vtis, da so zadovoljni s seboj in na splošno s svojim življenjem.	1	2	3	4	5
...so družabni.	1	2	3	4	5

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Na učinkovitost tima vpliva, da vodje in člani tima...	Se sploh ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se ne strinjam niti se strinjam (3)	Strinjam se (4)	Se popolnoma strinjam (5)
...skrbno proučijo informacije, preden podajo odločitev.	1	2	3	4	5
...znajo razbrati čustva drugih.	1	2	3	4	5
...imajo pozitiven pogled nase in na svoje dosežke.	1	2	3	4	5
...znajo zagovarjati svoja stališča.	1	2	3	4	5
...so optimistični.	1	2	3	4	5
...znajo obvladovati čustva drugih (svetovati, pomirjati).	1	2	3	4	5
...imajo dober odnos z drugimi člani tima.	1	2	3	4	5
...znajo dobro prilagajati novostim.	1	2	3	4	5
...se dobro znajdejo pri delu pod pritiskom.	1	2	3	4	5

### **Vaše izkušnje s timskim delom**

Število skupinskih seminarских nalog: \_\_\_\_\_

Timsko delo v sklopu rednega / študentskega dela (v tednih): \_\_\_\_\_

### **Demografski podatki**

Spol:                      Ž                      M

Starost: \_\_\_\_\_

Študijski program: \_\_\_\_\_

Vrsta študija: 1 redni                      2 izredni

Letnik, ki ga obiskujete na fakulteti: 1 2 3 4 ABS PODIPL

## Priloga 7: Primer vprašalnika značilnosti čustvene inteligence (VZČI)

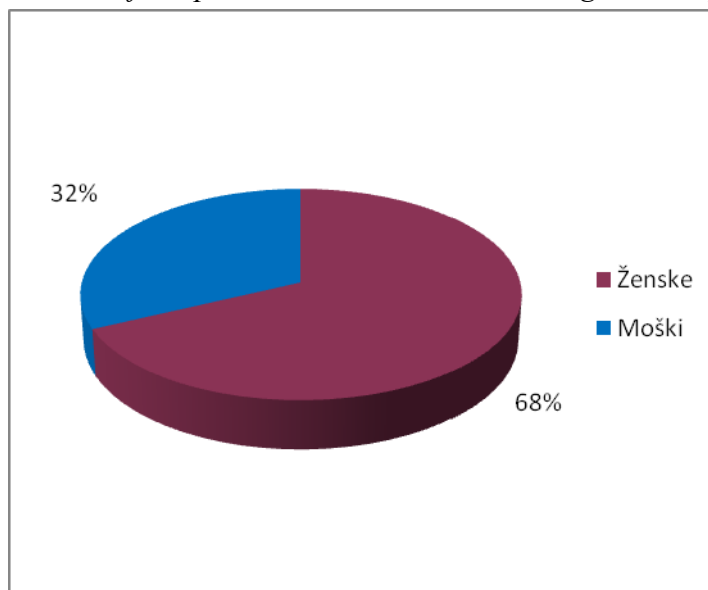
Pri vsaki trditvi navedite oceno v odstotkih, ki ponazarja sposobnost ocenjevanega na posameznem področju. Višji odstotek pomeni višjo sposobnost.

<i>Area</i>	
<i>Emotion expression</i>	Is able to express her/his feeling to others
<i>Empathy</i>	Can see things from another person's point of view.
<i>Self-motivation</i>	Is internally driven by a need to produce high-quality work and is unlikely to give up easily
<i>Emotion regulation</i>	Can control her/his emotions.
<i>Happiness</i>	Is generally cheerful and feels good about herself/himself and her/his life in general.
<i>Social awareness</i>	Has very good social skills.
<i>Low impulsiveness</i>	Considers information carefully before making decisions and is unlikely to give in to her urges.
<i>Emotion perception</i>	Is good at reading other people's feelings.
<i>Self-esteem</i>	Has a positive view of herself and her/his achievements.
<i>Assertiveness</i>	Does not hesitate to stand up for her/his rights and has leadership qualities.
<i>Emotion management</i>	Is good in managing other people's emotions (e.g., by consoling them or calming them down).
<i>Optimism</i>	Expects positive things to happen in her/his life and tends to look on the bright side.
<i>Relationships</i>	Has good and fulfilling personal relationships with the people close to her/him.
<i>Adaptability</i>	Is able to cope with change and adapt to new things and environments.
<i>Stress management</i>	Holds up under pressure and is capable of dealing with stress.

Vir: <http://www.eiconsortium.org/measures/teique.html>

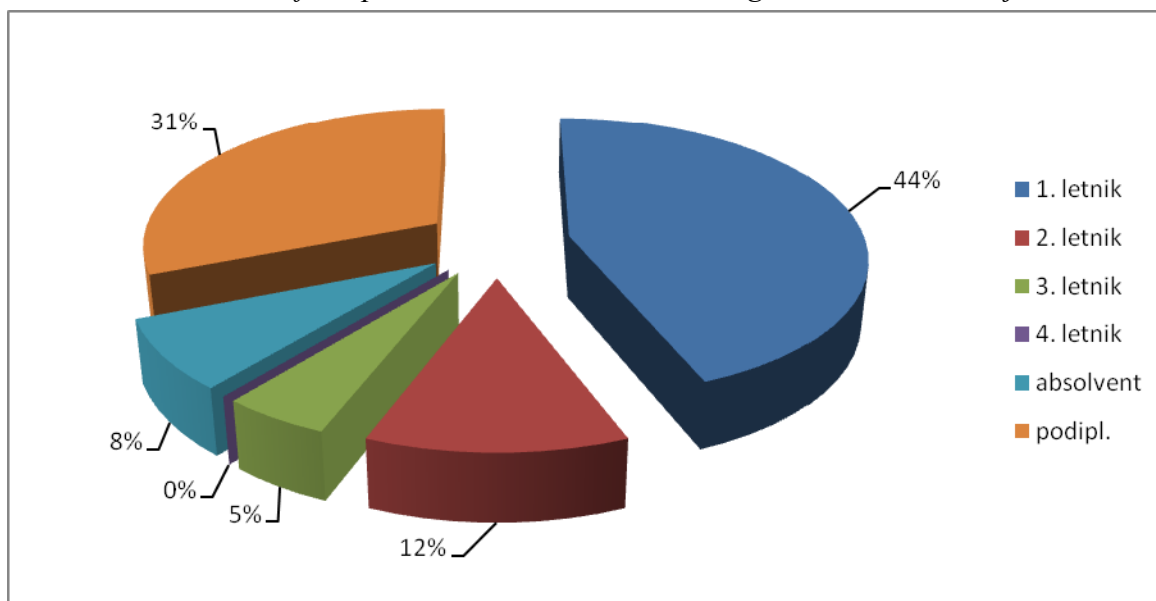
## Priloga 8: Grafični prikaz strukture anketirancev

Slika 1: Grafični prikaz strukture anketirancev glede na spol



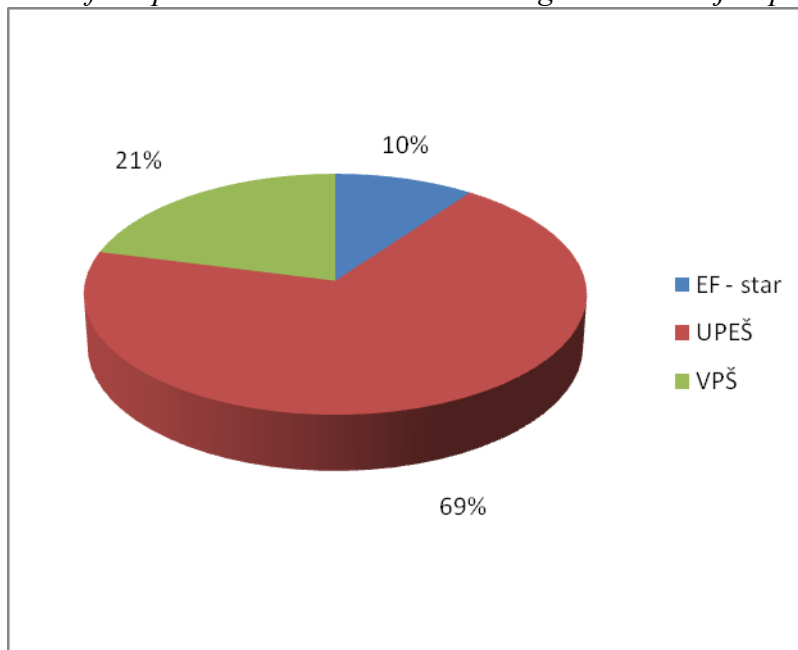
Vir: Analiza vprašalnika, 2010

Slika 2: Grafični prikaz strukture anketirancev glede na letnik študija



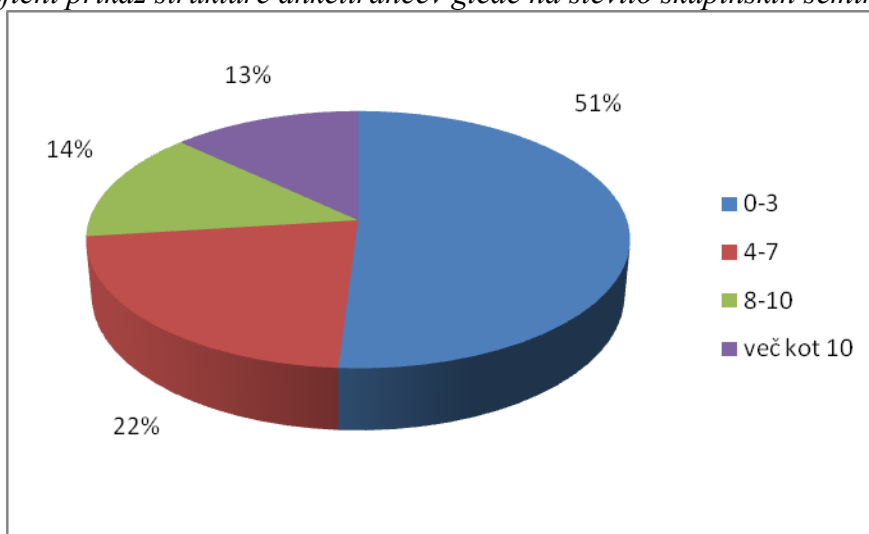
Vir: Analiza vprašalnika, 2010

Slika 3: Grafični prikaz strukture anketirancev glede na študijski program



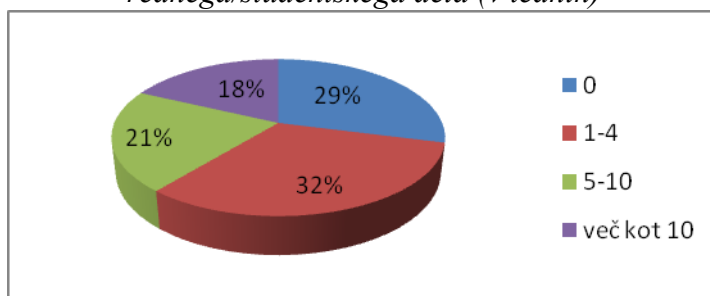
Vir: Analiza vprašalnika, 2010

Slika 4: Grafični prikaz strukture anketirancev glede na število skupinskih seminarских nalog



Vir: Analiza vprašalnika, 2010

Slika 5: Grafični prikaz strukture anketirancev glede na količino timskega dela v sklopu rednega/študentskega dela (v tednih)



Vir: Analiza vprašalnika, 2010