

Stil vodenja, čustvena inteligenca in obvladovanje konfliktov v organizacijah

Sabina Pervić¹ ✉, Matej Špehar² ✉

¹ Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija ✉

² Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija

Povzetek

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako stil vodenja in čustvena inteligenca vodij vplivata na organizacijsko kulturo ter na način obvladovanja konfliktov v organizaciji?

Namen: Namen raziskave je analizirati, kako različni stili vodenja in raven čustvene inteligence vodij vplivajo na oblikovanje organizacijske kulture ter na obvladovanje konfliktov. Poseben poudarek je namenjen razumevanju vloge vodij pri ustvarjanju kakovostnih odnosov, dobre delovne klime in učinkovite komunikacije.

Metoda: Raziskava temelji na kvalitativnem raziskovalnem pristopu, in sicer na pregledu znanstvene literature s področja vodenja, čustvene inteligence, organizacijske kulture in obvladovanja konfliktov. Ugotovitve so bile primerjalno analizirane in interpretirane tudi v okviru modela odličnosti EFQM.

Rezultati: Pregled literature kaže, da transformacijski in podporni stili vodenja ter visoka raven čustvene inteligence vodij pozitivno vplivajo na organizacijsko kulturo, zaupanje med zaposlenimi in konstruktivno reševanje konfliktov. Vodje z razvito čustveno inteligenco pogosteje uporabljajo sodelovalne pristope pri obvladovanju konfliktov, kar prispeva k večji psihološki varnosti in boljšim medosebnim odnosom.

Organizacija: Ugotovitve raziskave prispevajo k boljšemu razumevanju pomena razvoja vodstvenih kompetenc ter ponujajo praktične usmeritve za izboljšanje organizacijske kulture in učinkovitejše obvladovanje konfliktov v skladu z načeli organizacijske odličnosti.

Družba: Raziskava poudarja pomen voditeljstva pri ustvarjanju vključujočega, varnega in etičnega delovnega okolja, kar ima pozitiven vpliv tudi na širšo družbo.

Originalnost: Članek povezuje stil vodenja, čustveno inteligenco, organizacijsko kulturo in konflikte ter izpostavlja njihov medsebojni vpliv v sodobnih organizacijah.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava temelji na pregledu literature, zato bi bile nadaljnje raziskave v različnih organizacijskih okoljih smiselna nadgradnja ugotovitev.

Ključne besede: stil vodenja, čustvena inteligenca, organizacijska kultura, konflikti, voditeljstvo, psihološka varnost, odnosi, model EFQM.

1 Uvod

Sodobne organizacije delujejo v okolju hitrih sprememb, povečanih pritiskov in stalnih zahtev po prilagajanju. V takšnih razmerah ima voditeljstvo izjemno pomembno vlogo, saj vodje s svojim

načinom dela močno vplivajo na odnose med zaposlenimi, delovno vzdušje in organizacijsko kulturo. Vodje danes niso več zgolj nosilci formalne avtoritete, temveč vse pogosteje nastopajo kot povezovalci ljudi in graditelji zaupanja. Pri sodobnem vodenju ima posebno vlogo čustvena inteligenca vodij. Vodje, ki znajo prepoznavati, razumeti in uravnavati lastna čustva ter čustva drugih, lažje vzpostavljajo kakovostne odnose, učinkoviteje komunicirajo in se uspešneje soočajo z zahtevnimi situacijami, kot so konflikti (Chen et al., 2019, 3–4; Michinov, 2022, str. 185–187).

Konflikti so neizogiben del organizacijskega življenja, saj izhajajo iz različnih interesov, ciljev, vrednot in osebnostnih lastnosti zaposlenih. Pri tem pa ni odločilno, ali do konflikta pride, temveč predvsem, kako se z njim ravna. Način obvladovanja konfliktov pomembno vpliva na odnose v kolektivu, učinkovitost timov ter splošno organizacijsko klimo.

Pomembno vlogo pri tem ima tudi organizacijska kultura, ki se oblikuje skozi ravnanje vodij, njihove odločitve in način komuniciranja. Raziskave kažejo, da stil vodenja in način ravnanja s čustvi pomembno vplivata na zaupanje zaposlenih in njihov občutek psihološke varnosti (Berkovich, 2025, str. 2–3). Elgoibar et al. (2025, str. 471–474) ugotavljajo, da ima stil vodenja pomembno vlogo pri vzpostavljanju zaupanja med vodji in zaposlenimi ter pri načinu reševanja konfliktov v organizaciji.

V tem kontekstu se odpira naslednje raziskovalno vprašanje: »Kako stil vodenja in čustvena inteligenca vodij vplivata na organizacijsko kulturo ter način obvladovanja konfliktov v organizaciji?«

Namen raziskave je analizirati povezavo med stilom vodenja in organizacijsko kulturo, preučiti vlogo čustvene inteligence vodij pri obvladovanju konfliktov ter ugotoviti, kako ti dejavniki prispevajo k bolj zdravemu in učinkovitemu delovnemu okolju. Raziskava je pomembna tako z vidika teorije kot prakse, saj ponuja vpogled v pomen mehkih dejavnikov vodenja, ki so vse bolj prepoznani kot ključni za dolgoročno uspešnost organizacij.

2 Teoretična izhodišča

Stil vodenja ima pomembno vlogo pri delovanju organizacije, saj ne pomeni zgolj razporejanja nalog, temveč predvsem način, kako vodja vpliva na zaposlene, njihove odnose, motivacijo in komunikacijo. Raziskave kažejo, da način vodenja neposredno vpliva na organizacijsko kulturo, psihološko varnost zaposlenih ter na to, kako se v organizaciji pojavljajo in rešujejo konflikti (Rehan et al., 2024, str. 3–6). V sodobnih organizacijah se kot posebej učinkovit pogosto omenja transformacijski stil vodenja, pri katerem vodje zaposlene spodbujajo z jasno vizijo, jih vključujejo v odločanje in podpirajo njihov osebni razvoj. Takšen pristop praviloma prispeva k bolj odprti komunikaciji, večjemu zaupanju in manjšemu številu destruktivnih konfliktov (Rehan et al., 2024, str. 3–6). Podporni vodje ustvarjajo bolj pozitivno delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo

varneje in so bolj pripravljeni sodelovati, kar omogoča lažje in bolj konstruktivno reševanje nesoglasij (Yin et al., 2022, str. 5–7). Nasprotno pa avtoritarni ali preveč pasivni stili vodenja pogosto vodijo v večjo napetost, nezadovoljstvo in pogostejše konflikte. Posebej problematičen je laissez-faire stil vodenja, pri katerem vodja ne prevzema aktivne vloge, kar med zaposlenimi povzroča nejasnosti, slabše odnose in občutek pomanjkanja podpore (Elgoibar et al., 2025, str. 471–474).

Pomemben vidik stila vodenja je tudi način komuniciranja, saj odprta in spoštljiva komunikacija zmanjšuje možnost eskalacije konfliktov ter pozitivno vpliva na kakovost odnosov v organizaciji (Rehan et al., 2024, str. 3–6). Čustvena inteligenca je v strokovni literaturi različno opredeljena, vendar se avtorji večinoma strinjajo, da gre za pomembno vodstveno kompetenco. Goleman (2004) čustveno inteligenco opredeljuje kot skupek sposobnosti, ki vključujejo samozavedanje, uravnavanje lastnih čustev, motivacijo, empatijo in socialne spretnosti, ter poudarja, da so te sposobnosti ključne za učinkovito vodenje ljudi. Mayer, Salovey in Caruso (2004, str. 197–199) čustveno inteligenco razumejo kot sposobnost zaznavanja, razumevanja in uravnavanja čustev pri sebi in drugih, pri čemer jo obravnavajo kot kognitivno sposobnost. Bar-On (2006, str. 14–15) pa čustveno inteligenco opisuje širše, kot skupek čustveno-socialnih kompetenc, ki posamezniku omogočajo uspešno prilagajanje zahtevam delovnega okolja ter učinkovito soočanje z vsakodnevnimi izzivi. Raziskave kažejo, da čustvena inteligenca ni le prirojena lastnost, temveč jo je mogoče tudi razvijati. Boyatzis et al. (2002, str. 158–162) ugotavljajo, da se čustvene in socialne kompetence vodij najučinkoviteje razvijajo z izkustvenim učenjem, samorefleksijo in ciljno usmerjenimi razvojnimi programi.

Pri učinkovitem vodenju ima zato pomembno vlogo tudi čustvena inteligenca vodij, ki pomeni sposobnost prepoznavanja, razumevanja in uravnavanja lastnih čustev ter čustev drugih.

Konflikti v organizacijah se pogosto delijo na konflikte glede delovnih nalog in odnosne konflikte. Konflikti glede delovnih nalog so povezani z vsebino dela in lahko ob ustreznem vodenju prispevajo k večji učinkovitosti, medtem ko odnosni konflikti praviloma negativno vplivajo na medosebne odnose, vzdušje in splošno delovno klimo v organizaciji (De Dreu et al., 2003, str. 742–744; Jehn et al., 2003, str. 744–747). Vodje se v praksi pogosto srečujejo s pritiski in konfliktnimi situacijami, zato je njihova čustvena zrelost še posebej pomembna. Raziskave kažejo, da vodje z višjo stopnjo čustvene inteligence pogosteje uporabljajo sodelovanje in kompromis kot način reševanja konfliktov, kar prispeva k boljšim odnosom in večjemu zaupanju v timih (Chen et al., 2019, str. 3–6). Takšni vodje konflikte pogosteje razumejo kot priložnost za izboljšave in ne kot neposredno grožnjo svoji avtoriteti. Čustvena inteligenca vodij pozitivno vpliva tudi na dobrobit zaposlenih, saj zmanjšuje stres, čustveno izčrpanost in tveganje za izgorelost (Michinov, 2022, str. 186–190).

Še posebej pomembna je sposobnost uravnavanja lastnih čustev, saj neustrezno čustveno odzivanje vodij v konfliktnih situacijah lahko vodi v eskalacijo konfliktov. Način, kako vodja izraža

in upravlja čustva, pomembno vpliva na potek konflikta ter na odzive in odnose zaposlenih (Ayoko et al., 2012, str. 697–700).

Čustveno inteligentni vodje lažje prepoznajo čustva drugih, kot so strah, negotovost ali napetost, ter se nanje pravočasno odzovejo z empatičnim pristopom, ki omogoča bolj odprt in umirjen dialog (Jordan et al., 2011, str. 212–215). Meta-analize potrjujejo, da obstaja pozitivna povezava med čustveno inteligenco vodij in konstruktivnim obvladovanjem konfliktov (Schlaerth et al., 2013).

Stil vodenja pomembno vpliva na organizacijsko kulturo, saj vodje s svojim ravnanjem in odnosom do zaposlenih pomembno sooblikujejo delovno okolje. Organizacijska kultura zaposlenim pokaže, kakšna vedenja in vrednote so v organizaciji zaželeni. V organizacijah z bolj odprto in sodelovalno kulturo se konflikti pogosteje rešujejo na konstruktiven način. Kulture, ki temeljijo na strahu in pretiranem nadzoru, pogosto vodijo v slabšo komunikacijo in poglobljanje konfliktov (Tokakis et al., 2018, str. 154–158).

Negativne čustvene strategije vodij, kot so manipulacija, zastraševanje ali poniževanje, dolgoročno zmanjšujejo zaupanje zaposlenih in slabijo organizacijsko klimo (Berkovich, 2025, str. 2–4).

Zaupanje se tako izkazuje kot eden ključnih elementov zdrave organizacijske kulture, saj zaposlenim omogoča večjo pripravljenost za sodelovanje in iskanje skupnih rešitev tudi v konfliktnih situacijah (Elgoibar et al., 2025, str. 472–475).

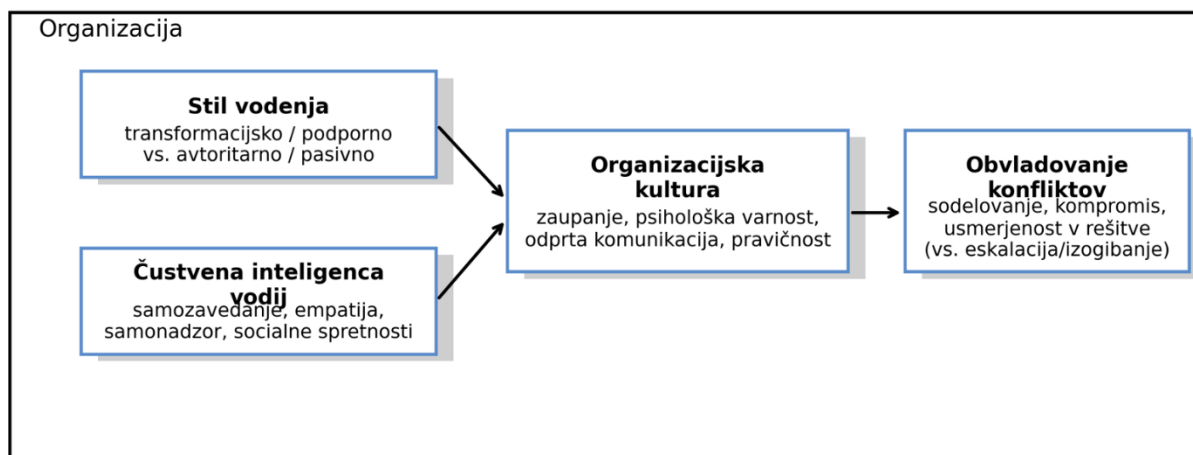
Organizacijska kultura se še posebej jasno pokaže v obdobjih sprememb in kriz, ko odprta komunikacija in medsebojno zaupanje omogočata hitrejša in učinkovitejša soočanja s konflikti (Tokakis et al., 2018, str. 154–158). Konflikti so sestavni del organizacijskega življenja in sami po sebi niso nujno negativni, vendar postanejo problematični takrat, ko se z njimi ravna neustrezno. Način obvladovanja konfliktov je tesno povezan z vodenjem, čustveno inteligenco vodij in organizacijsko kulturo. Vodje, ki znajo poslušati, ohranjati miren ton komunikacije in uporabljati empatičen pristop, pomembno prispevajo k umiritvi konfliktov in iskanju skupnih rešitev (Ayoko et al., 2012, str. 697–701). Kadar pa se konflikti rešujejo na avtoritaren ali ponižujoč način, se povečujejo stres, nezadovoljstvo in tveganje za izgorelost zaposlenih (Michinov, 2022, str. 187–189). Na podlagi navedenega lahko sklepamo, da stil vodenja, čustvena inteligenca vodij, organizacijska kultura in obvladovanje konfliktov tvorijo medsebojno povezan sistem, v katerem spremembe na enem področju vplivajo tudi na druga. To potrjuje tudi model odličnosti EFQM (2020), zlasti merilo M2 – Izvajanje, ki poudarja vlogo voditeljstva, odnosov in organizacijske kulture pri dejanskem uresničevanju strategij v praksi. Vodje imajo pri tem ključno vlogo pri ustvarjanju zaupanja, vključevanja, odprte komunikacije in psihološke varnosti, kar omogoča učenje, nenehne izboljšave in dolgoročno uspešnost organizacije (EFQM, 2020).

3 Metoda

Uporabili smo sistematičen pristop pregleda znanstvene literature s področja stila vodenja, čustvene inteligence vodij, organizacijske kulture in obvladovanja konfliktov. Na sliki 1 je prikazan model raziskave, ki raziskovalno vprašanje postavlja v kontekst ključnih pojmov in predvidenih povezav med njimi.

Slika 1

Model raziskave



Z modelom smo si pomagali pri usmerjanju pregleda literature in razlagi ugotovitev o tem, kako vodje vplivajo na odnose in reševanje konfliktov v organizaciji. Izhajamo iz tega, da stil vodenja in čustvena inteligenca vodij pomembno sooblikujeta organizacijsko kulturo (npr. zaupanje, psihološko varnost in odprto komunikacijo). To potem vpliva, ali se konflikti rešujejo bolj konstruktivno (s sodelovanjem in kompromisom) ali pa se pogosteje stopnjujejo oziroma ostajajo nerešeni.

Raziskava temelji na pregledu literature, katerega namen je bil preučiti povezavo med stilom vodenja, čustveno inteligenco vodij in obvladanjem konfliktov v organizacijah.

Iskanje znanstvene literature je potekalo v treh uveljavljenih mednarodnih podatkovnih bazah, in sicer Scopus, Web of Science in ScienceDirect, ki vključujejo recenzirane znanstvene članke s področja managementa, organizacijskih ved in psihologije dela. Pri iskanju smo uporabili Boolove operaterje v angleškem jeziku. Uporabljen je bil naslednji iskalni niz: ("leadership style" OR leadership OR "transformational leadership" OR "laissez-faire leadership") AND ("emotional intelligence" OR "emotional competence") AND ("conflict management" OR "conflict resolution" OR "workplace conflict"). Iskalni niz je bil uporabljen v naslovih, povzetkih in ključnih besedah znanstvenih člankov. Iskalna strategija je predstavljena v tabeli 1.

Tabela 1

Iskalna strategija z Boolovimi operaterji

	Scopus	Web of Science	ScienceDirect
Iskalna strategija	("leadership style" OR leadership OR "transformational leadership" OR "laissez-faire leadership") AND ("emotional intelligence" OR "emotional competence") AND ("conflict management" OR "conflict resolution" OR "workplace conflict")	("leadership style" OR leadership OR "transformational leadership" OR "laissez-faire leadership") AND ("emotional intelligence" OR "emotional competence") AND ("conflict management" OR "conflict resolution" OR "workplace conflict")	("leadership style" OR leadership OR "transformational leadership" OR "laissez-faire leadership") AND ("emotional intelligence" OR "emotional competence") AND ("conflict management" OR "conflict resolution" OR "workplace conflict")
Število zadetkov	35	26	39

Po pridobitvi začetnega nabora virov smo uporabili vključitvene in izključitvene kriterije na podlagi katerih so bili viri selekcionirani, kar je prikazano v tabeli 2.

Tabela 2

Vključitveni in izključitveni kriteriji

Kriteriji	Vključitveni kriteriji	Izključitveni kriteriji
Leto izdaje	Članki objavljeni po letu 2015	Članki objavljeni pred letom 2015, razen tistih temeljnih in pogosto citiranih del, ki so pomembna za teoretično izhodišče raziskave
Raziskovalno področje	Vodenje, menedžment, organizacijsko vedenje, psihologija dela	Ostala področja (npr. medicina, politika, izobraževanje brez organizacijskega konteksta)
Raziskovalni fokus	Stil vodenja, čustvena inteligenca vodij, obvladovanje konfliktov v organizacijah	Viri brez neposredne povezave z vodenjem ali organizacijami
Oblika vira	Recenzirani znanstveni članki; izbrane magistrske naloge z neposredno povezavo z raziskovalnim problemom	Poročila, poglavja v knjigah, disertacije, diplomske naloge, konferenčni prispevki
Jezik	Angleščina	Ostali jeziki
Dostopnost	Dostopno celotno besedilo ali pogosto citirani pregledni članki	Nedostopno celotno besedilo brez možnosti vsebinske utemeljitve

Z uporabo opredeljene iskalne strategije smo v začetni fazi identificirali skupno 100 potencialno relevantnih znanstvenih virov, od tega 35 v podatkovni bazi Scopus, 26 v bazi Web of Science in 39 v bazi ScienceDirect. Po pridobitvi začetnega nabora virov smo uporabili vnaprej določene vključitvene in izključitvene kriterije, na podlagi katerih so bili viri selekcionirani.

V prvi fazi so bili pregledani naslovi identificiranih virov. Iz nadaljnje obravnave so bili izločeni članki, ki niso bili povezani z raziskovalnim problemom, zlasti tisti, ki so obravnavali konflikte zunaj organizacijskega okolja ali teme brez poudarka na vodenju in čustvenih vidikih delovanja vodij. Na tej stopnji je bilo izločenih 38 virov.

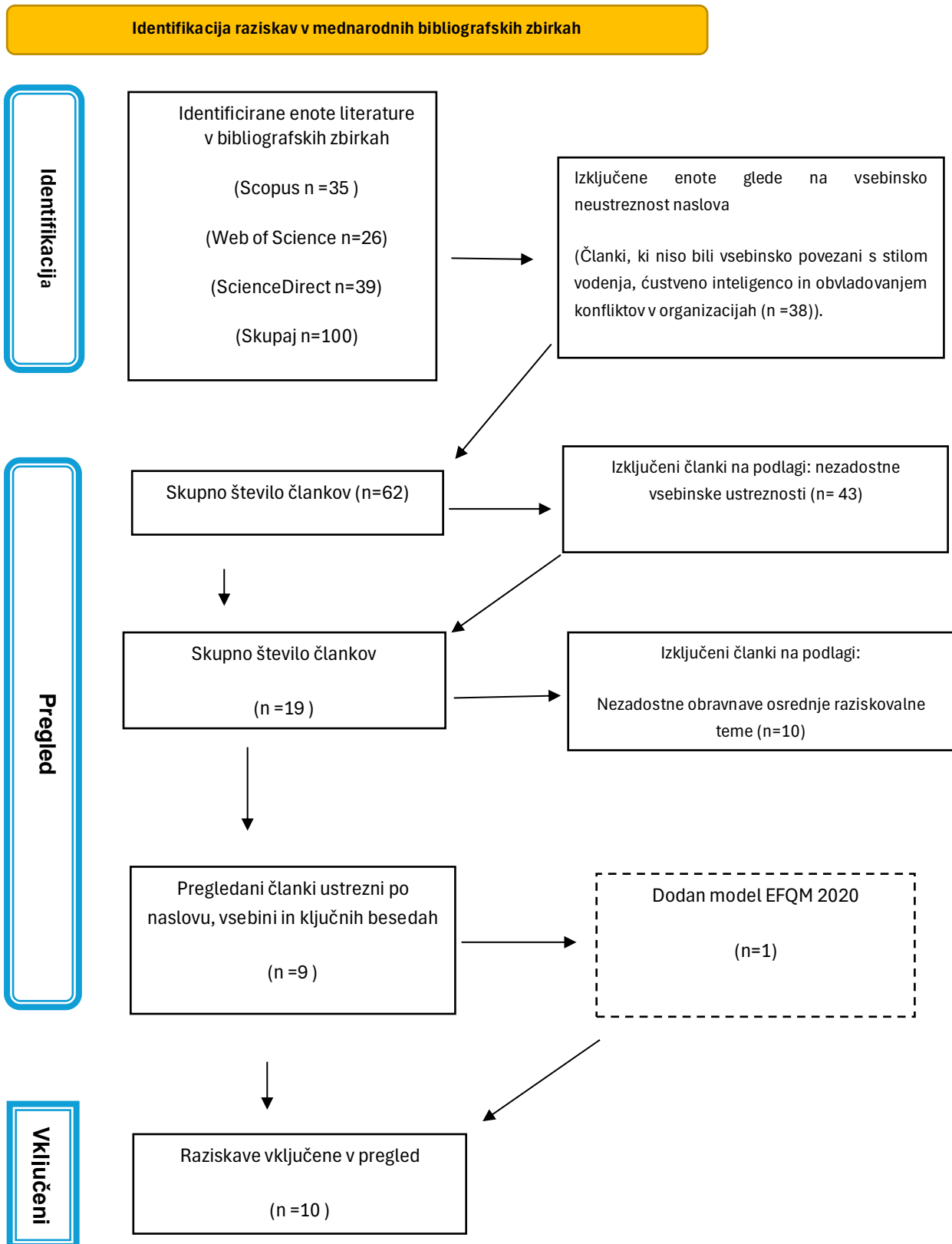
V naslednji fazi so bili pregledani povzetki preostalih člankov. Izločeni so bili viri, ki so obravnavali zgolj splošne vidike vodenja ali čustvene inteligence brez jasne povezave z obvladovanjem konfliktov v organizacijah. Po tem koraku je v analizi ostalo 19 znanstvenih člankov.

Preostali članki so bili nato pregledani v celoti. V končno analizo smo vključili 9 znanstvenih člankov, ki so vsebinsko najbolj neposredno in celovito obravnavali povezavo med stilom vodenja, čustveno inteligenco vodij in obvladovanjem konfliktov v organizacijskem okolju. V pregled literature smo vključili tudi model EFQM 2020. Na koncu smo za končno analizo uporabili 10 virov literature.

Celoten postopek identifikacije, selekcije in vključevanja virov je predstavljen s pomočjo diagrama PRISMA 2020, ki je prikazan na sliki 2.

Slika 2

Diagram poteka pregleda literature PRISMA



Analiza izbranih člankov je potekala z uporabo tematske analize, pri kateri smo iz posameznih raziskav izluščili ključne ugotovitve, povezane z vplivom stila vodenja, vlogo čustvene inteligence vodij ter načine obvladovanja konfliktov. Ugotovitve so bile nato vsebinsko razvrščene v tematske sklope, kar je omogočilo primerjavo rezultatov različnih avtorjev in oblikovanje celostnega razumevanja obravnavane problematike. Iskanje znanstvene literature je bilo izvedeno in zaključeno dne 15. 12. 2024. Pregled izbrane literature je prikazan v tabeli 3.

Tabela 3

Pregled izbrane literature

Avtor	Metodologija	Namen	Vzorec	Ugotovitve
Ayoko et al. (2012)	Kvantitativna raziskava	Preučiti vpliv transformacijskega vodenja, čustvenega upravljanja vodij in obvladovanja konfliktov v kulturno raznolikih delovnih skupinah.	Zaposleni v kulturno raznolikih delovnih skupinah.	Transformacijsko vodenje in učinkovito upravljanje čustev vodij zmanjšujeta negativne učinke konfliktov ter prispevata k boljšim odnosom v kulturno raznolikih timih.
Chen et al. (2019)	Kvantitativna raziskava	Raziskati povezavo med čustveno inteligenco in stili obvladovanja konfliktov v različnih kulturnih okoljih.	Zaposleni iz več kulturnih okolij.	Višja čustvena inteligenca je povezana z uporabo sodelovalnih in konstruktivnih stilov obvladovanja konfliktov.
Elgoibar et al. (2025)	Kvantitativna raziskava	Preučiti, kako laissez-faire stil vodenja in zaupanje vplivata na način reševanja konfliktov v organizaciji.	Zaposleni v organizacijah.	Pomanjkanje aktivne vloge vodje zmanjšuje zaupanje zaposlenih in otežuje konstruktivno reševanje konfliktov .
Michinov (2022)	Kvantitativna raziskava	Preveriti, ali čustvena inteligenca zmanjšuje vpliv neustreznega reševanja konfliktov na izgorelost .	Zaposleni v organizacijah.	Višja čustvena inteligenca zmanjšuje negativni vpliv neustreznega reševanja konfliktov na izgorelost zaposlenih .
Rehan et al. (2024)	Kvantitativna raziskava	Raziskati, kako način vodenja in komunikacija vplivata na to, kako se konflikti rešujejo v projektnih timih.	Projektni timi v različnih organizacijah.	Učinkovito vodenje in odprta komunikacija pomagata projektnim timom lažje in bolj uspešno reševati konflikte.
Schlaerth et al. (2013)	Meta-analiza	Sistematično pregledati povezavo med čustveno inteligenco vodij in konstruktivnim obvladovanjem konfliktov .	Vzorec več empiričnih raziskav.	Meta-analiza potrjuje dosledno pozitivno povezavo med čustveno inteligenco vodij in konstruktivnim reševanjem konfliktov .
Tokakis et al. (2018)	Kvantitativna raziskava	Preučiti, kako se konflikti obvladujejo v kriznih management timih .	Krizni management timi.	Jasno vodenje in strukturirana komunikacija pomembno prispevata k učinkovitemu reševanju konfliktov v kriznih razmerah .
Yin et al. (2022)	Kvantitativna raziskava	Raziskati, kako stil vodenja in obvladovanje konfliktov vplivata na inovativnost timov v virtualnem okolju .	Virtualni delovni timi.	Sodelovalni pristop vodi k obvladovanju konfliktov v virtualnih timih pozitivno vpliva na inovativnost , pri čemer pomembno vlogo igra

»se nadaljuje«

				občutek psihološke varnosti v timu.
Berkovich (2025)	Kvantitativna raziskava	Preučiti vpliv negativnega čustvenega vedenja vodij na zaupanje v vodstvo.	Zaposleni v izobraževalnih organizacijah.	Negativno čustveno vedenje vodij zmanjšuje zaupanje zaposlenih v vodstvo ter prispeva k občutku negotovosti in manj varnemu delovnemu okolju.
EFQM (2020)	Konceptualni model / okvir odličnosti (model EFQM)	Predstaviti referenčni okvir za doseganje trajnostne uspešnosti organizacij; poudariti vlogo voditeljstva in organizacijske kulture kot ključnih dejavnikov delovanja in rezultatov.	Ni relevantno (model je namenjen organizacijam na splošno; ne temelji na enem empiričnem vzorcu).	Model izpostavi, da sta organizacijska kultura (vrednote, norme, način sodelovanja) in voditeljstvo ključna za to, kako organizacija deluje in dosega rezultate; vodje usmerjajo kulturo, vključujejo zaposlene/deležnike ter ustvarjajo pogoje za sodelovanje, izboljšave in inovativnost.

Naredili smo tematsko analizo izbrane literature, ki je prikazana v tabeli 4.

Tabela 4

Razporeditev kod po kategorijah

Kategorije	Kode	Avtorji
Stil vodenja	Transformacijsko vodenje, laissez-faire vodenje, vodstvene prakse, vodstveno vodenje, vpliv vodenja na odnose	Ayoko et al. (2012) Elgoibar et al. (2025) Rehan et al. (2024) Yin et al. (2022)
Čustvena inteligenca vodij	Prepoznavanje in uravnavanje čustev, čustveno upravljanje, čustvena kompetentnost, uporaba čustev pri doseganju ciljev	Chen et al. (2019) Michinov (2022) Schlaerth et al. (2013) Berkovich (2025)
Obvladovanje konfliktov	Konstruktivno reševanje konfliktov, stili obvladovanja konfliktov, konfliktna dinamika, komunikacija v konfliktih	Ayoko et al. (2012) Chen et al. (2019) Rehan et al. (2024) Tokakis et al. (2018)
Odnosi in zaupanje v organizaciji	Zaupanje v vodstvo, kakovost odnosov, psihološka varnost, pripravljenost na sodelovanje	Elgoibar et al. (2025) Berkovich (2025) Ayoko et al. (2012)
Organizacijski in kontekstualni dejavniki vodenja in obvladovanja konfliktov	Krizni kontekst, virtualni timi, kulturna raznolikost, organizacijsko okolje	Tokakis et al. (2018) Yin et al. (2022) Ayoko et al. (2012)
Posledice za zaposlene in delovne time	Izgorelost, timska učinkovitost, inovativnost, delovna klima	Michinov (2022) Yin et al. (2022) Rehan et al. (2024)

4 Rezultati in razprava

V tem poglavju so predstavljene in interpretirane ključne ugotovitve pregleda znanstvene literature s področja stila vodenja, čustvene inteligence vodij, organizacijske kulture in obvladovanja konfliktov. Ugotovitve so obravnavane celostno in povezano z obstoječimi teoretičnimi spoznanji, saj gre za pregledni članek, pri katerem so rezultati pregleda literature in razprava smiselno združeni. Povzetek ključnih ugotovitev je prikazan v tabeli 5.

Tabela 5

Povzetek ključnih ugotovitev iz pregleda literature

Avtor (leto)	Raziskovalni poudarek	Ključne ugotovitve
Ayoko et al. (2012)	Vodenje in čustveno obvladovanje konfliktov	Transformacijsko vodenje in učinkovito čustveno upravljanje vodij pozitivno vplivata na obvladovanje konfliktov v kulturno raznolikih timih.
Chen et al. (2019)	Čustvena inteligenca in stili reševanja konfliktov	Vodje z višjo stopnjo čustvene inteligence pogosteje uporabljajo sodelovanje in kompromis pri reševanju konfliktov.
Elgoibar et al. (2025)	Laissez-faire stil vodenja, zaupanje in reševanje konfliktov	Pomanjkanje aktivne vloge vodje (laissez-faire) zmanjšuje zaupanje zaposlenih, kar otežuje konstruktivno reševanje konfliktov in povečuje tveganje za stopnjevanje napetosti.
Jordan et al. (2011)	Čustvena inteligenca vodij	Razvita čustvena inteligenca vodij prispeva k bolj konstruktivnim odzivom v konfliktnih situacijah.
Michinov (2022)	Konflikti in psihološka dobrobit	Vodje z višjo čustveno inteligenco pomagajo zmanjševati čustveno izčrpanost zaposlenih ob konfliktih.
Slišković (2016)	Čustvena inteligenca vodij in konflikti	Vodje z več samozavedanja in empatije konflikte pogosteje razumejo kot priložnost za izboljšanje odnosov.
Prezelj (2025)	Stil vodenja in organizacijska kultura	Odnosno in podporno vodenje krepi psihološko varnost ter spodbuja odprto komunikacijo v organizacijah.
Vukadinović (2023)	Stili vodenja in organizacijska klima	Pasivni in avtoritarni stili vodenja so pri zaposlenih povezani z več napetostmi in pogostejšimi konflikti v delovnem okolju.
Yin et al. (2022)	Vodenje in timska inovativnost	Podporen oziroma sodelovalen pristop vodij k obvladovanju konfliktov prispeva k razvoju psihološke varnosti v timu, kar spodbuja sodelovanje in povečuje timsko inovativnost.
EFQM (2020)	Model odličnosti: voditeljstvo, kultura in uspešnost organizacije	EFQM poudarja, da voditeljstvo ključno oblikuje organizacijsko kulturo (vrednote, odnose, način sodelovanja in komunikacije), kar vpliva na vedenje zaposlenih ter na rezultate organizacije; močna kultura podpore in zaupanja olajša konstruktivno sodelovanje in obravnavo napetosti/konfliktov.

Pregled izbranih znanstvenih virov kaže, da imajo stila vodenja in čustvena inteligenca vodij pomembno vlogo pri obvladovanju konfliktov v organizacijah. Ne glede na organizacijski kontekst vodstveno vedenje pomembno vpliva na to, kako se konflikti pojavljajo, razvijajo in razrešujejo v delovnem okolju.

Več raziskav izpostavlja, da transformacijski in sodelovalni stili vodenja prispevajo k bolj konstruktivnemu obvladovanju konfliktov, saj spodbujajo odprto komunikacijo, sodelovanje in medsebojno razumevanje med zaposlenimi. Vodje, ki aktivno usmerjajo delo in hkrati upoštevajo

čustvene vidike zaposlenih, ustvarjajo okolje, v katerem se konflikti pogosteje obravnavajo kot priložnost za izboljšanje odnosov in delovnih procesov. Nasprotno pa pasivni ali neodzivni stili vodenja pogosto vodijo v zmanjšano zaupanje in večjo verjetnost za stopnjevanje konfliktov.

Pomemben dejavnik, ki se pojavlja v večini analiziranih raziskav, je čustvena inteligenca vodij. Vodje z višjo stopnjo čustvene inteligence lažje prepoznavajo čustva pri sebi in drugih, kar jim omogoča bolj premišljeno odzivanje v konfliktnih situacijah. Takšni vodje pogosteje uporabljajo sodelovalne in prilagodljive pristope k reševanju konfliktov, kar zmanjšuje napetosti ter prispeva k boljši delovni klimi in odnosom v timih.

Pregled literature prav tako kaže, da je obvladovanje konfliktov močno povezano z organizacijskim in delovnim kontekstom. V raziskavah, ki obravnavajo krizne razmere, virtualno delo ali kulturno raznolika okolja, je poudarjena potreba po prilagodljivem vodenju ter jasni in dosledni komunikaciji. V takšnih okoljih se konflikti pogosteje pojavljajo, vendar jih je ob ustreznem vodstvenem pristopu mogoče učinkovito obvladovati.

Na tej podlagi se razprava v nadaljevanju osredotoča na širšo interpretacijo ugotovitev pregleda literature ter njihovo umestitev v obstoječe teoretične in empirične razprave o stilu vodenja, čustveni inteligenci vodij in obvladovanju konfliktov v organizacijah.

Na podlagi pregleda izbranih znanstvenih člankov ter magistrskih raziskav lahko ugotovimo, da imata stil vodenja in čustvena inteligenca vodij ključno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture ter načinu obvladovanja konfliktov v organizaciji. Empirične ugotovitve slovenskih raziskav dodatno potrjujejo, da čustveno inteligentno in odnosno usmerjeno vodenje pomembno vpliva na kakovost odnosov, psihološko varnost ter zaznavo pravičnosti in podpore med zaposlenimi (Prezelj, 2025, str. 7–9; Slišković, 2016, str. 55–58).

Raziskave, ki obravnavajo čustveno inteligenco vodij, dosledno kažejo, da vodje z višjo stopnjo čustvene inteligence pogosteje uporabljajo konstruktivne stile reševanja konfliktov.

Chen et al. (2019, str. 3–6) pokažejo, da takšni vodje pogosteje izbirajo sodelovanje in kompromis. Podobno ugotavlja tudi Slišković (2016, str. 68–70), ki dokazuje, da so pri vodjih z višje razvitim samozavedanjem in empatijo konflikti manj pogosto zaznani kot grožnja in pogosteje kot priložnost za izboljšanje odnosov.

Zelo pomemben vidik razprave predstavlja povezava med čustveno inteligenco vodij in psihološko dobrobitjo zaposlenih. Michinov (2022, str. 186–190) ugotavlja, da konflikti v okoljih z visoko čustveno inteligenco vodij povzročajo bistveno manj čustvene izčrpanosti. Skladno s tem ugotovitve Vukadinović (2023, str. 38–39) kažejo, da zaposleni poudarjajo, da so razumevanje, empatija in občutek slišnosti pomembnejši od materialnih spodbud, saj zmanjšujejo napetosti in občutke nepravičnosti v delovnem okolju.

Razprava jasno pokaže, da organizacijska kultura deluje kot pomemben posredni dejavnik med vodenjem in konflikti. Yin et al. (2022, str. 5–7) ugotavljajo, da podporni stili vodenja ustvarjajo kulturo psihološke varnosti. Podobno Prezelj (2025, str. 59–61) ugotavlja, da prav neposredni odnosi med vodji in zaposlenimi povečujejo odprtost komunikacije, hkrati pa povečujejo ranljivost organizacije, če vodje nimajo ustrezno razvitih čustvenih in komunikacijskih kompetenc. Takšno razumevanje vloge voditeljstva in organizacijske kulture je skladno tudi z modelom odličnosti EFQM (2020), ki poudarja pomen voditeljstva, odnosov in kulture kot ključnih dejavnikov trajnostne uspešnosti organizacij.

Ugotovitve razprave so skladne tudi s sodobnimi modeli razvoja vodij, ki poudarjajo, da čustvene in socialne kompetence niso prirojene, temveč razvijajoče. Boyatzis et al. (2002, str. 158–162) dokazujejo, da se čustvena inteligenca lahko sistematično razvija le z namenskimi, reflektivnimi in izkustvenimi programi, kar se neposredno odraža tudi v programu Lead2Grow, ki ga analizira Prezelj (2025, str. 73–81).

Posebno pozornost zasluži vpliv negativnega čustvenega vedenja vodij. Berkovich (2025, str. 2–4) opozarja, da negativno čustveno vedenje vodij zmanjšuje zaupanje in ustvarja negotovo delovno okolje, v katerem je konflikte težje reševati. To dopolnjuje Slišković (2016, str. 60–62), ki ugotavlja, da je samonadzor najšibkejša komponenta čustvene inteligence pri vodjih, kar pogosto vodi v impulzivne odzive in stopnjevanje konfliktov.

Raziskave stilov vodenja dodatno potrjujejo, da imajo transformacijski in podporni stili bistveno boljši vpliv na organizacijsko kulturo kot avtoritarni ali pasivni pristopi. Ugotovitve Vukadinović (2023, str. 51–53) kažejo, da pasivno oziroma laissez-faire vodenje pri zaposlenih pogosto vzbuja občutek zapuščenosti, kar lahko prispeva k več konfliktom in rivalstvu med sodelavci, kar je skladno tudi z ugotovitvami Elgoibar et al. (2025, str. 471–474).

Celostno gledano razprava potrjuje, da konfliktov v organizacijah ne smemo razumeti zgolj kot motnjo, temveč kot neizogiben del sodelovanja. Ključno vprašanje ni, ali bodo konflikti obstajali, temveč kako bodo obravnavani. Prav tu se pokaže odločilna vloga vodje, njegovega stila vodenja in stopnje čustvene inteligence. Organizacije, v katerih vodje zavestno razvijajo čustvene in komunikacijske kompetence, konflikte pogosteje preoblikujejo v priložnost za učenje, izboljšanje odnosov in razvoj timov (Prezelj, 2025, str. 84–85; Boyatzis et al., 2002, str. 158–160).

Na podlagi pregleda literature lahko sklenemo, da stil vodenja in čustvena inteligenca vodij pomembno oblikujeta organizacijsko kulturo in način, kako se konflikti rešujejo. Kadar vodje vodijo podporno in sodelovalno ter znajo prepoznati in uravnavati čustva (svoja in pri zaposlenih), se v organizaciji lažje razvijeta zaupanje in odprta komunikacija, konflikti pa se pogosteje rešujejo s sodelovanjem in kompromisom. Nasprotno pasivni ali avtoritarni pristopi ter slabo čustveno obvladovanje povečujejo napetosti in tveganje, da se konflikti stopnjujejo. Ključna ugotovitev je,

da vodje na konflikte vplivajo predvsem prek kulture, ki jo s svojim vedenjem vsakodnevno soustvarjajo.

5 Zaključek

V tem članku smo obravnavali vpliv stila vodenja in čustvene inteligence vodij na organizacijsko kulturo ter na način obvladovanja konfliktov v organizaciji. Izhajali smo iz dejstva, da so konflikti v sodobnih organizacijah neizogibni, ključno pa je, kako jih vodje prepoznajo, obravnavajo in usmerjajo.

Na podlagi pregleda izbrane literature lahko ugotovimo, da ima stil vodenja pomemben vpliv na odnose med zaposlenimi in na splošno delovno klimo. Vodje, ki vodijo na podporen, vključujoč in spoštljiv način, ustvarjajo okolje, v katerem se zaposleni počutijo varne in slišane. V takšnem okolju se konflikti pogosteje rešujejo z odprto komunikacijo, sodelovanjem in iskanjem skupnih rešitev. Nasprotno pa avtoritarni, pasivni ali manipulativni načini vodenja pogosto vodijo v več napetosti, nezaupanje in potlačevanje težav, kar lahko dolgoročno negativno vpliva na organizacijsko kulturo.

Pomembno vlogo pri obvladovanju konfliktov ima tudi čustvena inteligenca vodij. Vodje, ki znajo prepoznati in uravnavati lastna čustva ter razumejo čustvene odzive zaposlenih, se v konfliktnih situacijah pogosteje odzivajo umirjeno in premišljeno. Takšen pristop zmanjšuje stres, spodbuja odprto komunikacijo in omogoča, da se konflikti manj pogosto stopnjujejo ter lažje vodijo do skupnih rešitev.

Ugotovitve pregleda literature kažejo tudi, da organizacijska kultura pomembno vpliva na to, kako se nesoglasja pojavljajo in rešujejo. V organizacijah, kjer prevladujejo zaupanje, odprta komunikacija in psihološka varnost, so zaposleni bolj pripravljeni izražati svoje mnenje in sodelovati pri reševanju težav. V okoljih, kjer prevladuje strah ali nezaupanje, pa se konflikti pogosto potlačijo, kar lahko vodi v večje težave v prihodnosti.

Raziskava ima tudi določene omejitve, saj temelji na pregledu literature in ne vključuje lastne empirične raziskave. V prihodnje bi bilo smiselno izvesti empirične raziskave v konkretnih organizacijah ter preučiti vpliv stila vodenja in čustvene inteligence v različnih sektorjih in kulturnih okoljih.

Pri razumevanju teh ugotovitev je uporaben tudi model odličnosti EFQM (2020), ki poudarja vlogo voditeljstva, ljudi in organizacijske kulture kot ključnih dejavnikov trajnostne uspešnosti organizacij.

Na koncu lahko zaključimo, da sta stil vodenja in čustvena inteligenca vodij ključna dejavnika pri ustvarjanju zdrave organizacijske kulture in učinkovitega obvladovanja konfliktov. Organizacije, ki vlagajo v razvoj vodij na čustveni in komunikacijski ravni, si s tem ustvarjajo pomembno

konkurenčno prednost ter več možnosti za dolgoročno stabilno, povezovalno in uspešno delovanje.

»Članek je izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.«

Reference

1. Ayoko, O. B., & Konrad, A. M. (2012). Leaders' transformational, conflict, and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(8), 694–724.
2. Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13–25.
3. Berkovich, I. (2025). Principal's negative emotional manipulations, interpersonal suppression of teachers by the principal, and trust in the principal. *International Journal of Educational Research*, 133, Article 102738.
4. Boyatzis, R. E., Stubbs, E. C., & Taylor, S. N. (2002). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management Learning & Education*, 1(2), 150–162.
5. Chen, H. X., Xu, X., & Phillips, P. (2019). Emotional intelligence and conflict management styles. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(2), 1–14.
6. De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
7. European Foundation for Quality Management. (2020). The EFQM model. <https://www.efqm.org/efqm-model>
8. Elgoibar, P., Ruiz-Palomino, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2025). Laissez-faire leadership, trust in subordinates and problem-solving conflict management: A multigroup analysis across family and non-family businesses. *European Management Journal*, 43(3), 466–480.
9. Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*.
10. Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations. *Annual Review of Psychology*, 54, 741–763.
11. Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2011). Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(2), 207–224.
12. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215.
13. Michinov, E. (2022). The moderating role of emotional intelligence on the relationship between conflict management styles and job burnout. *Safety and Health at Work*, 13(2), 185–192.
14. Prezelj, T. (2025). *Odnosno vodenje v slovenskih MSP: pomen čustvene inteligence in prilagojenih komunikacijskih slogov ter razvoja vodij skozi program Lead2Grow* [Magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani.
15. Rehan, S., Waheed, A., & Iqbal, N. (2024). Leadership practices, communication and conflict management in project teams. *Project Leadership and Society*, 5, 100120.
16. Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126–146.
17. Slišković, K. (2016). *Vpliv čustvene inteligence vodij na uspešnost vodenja v javni upravi* [Magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
18. Tokakis, V., Polychroniou, P., & Boustras, G. (2018). Managing conflict in the public sector during crises: The impact on crisis management team effectiveness. *International Journal of Emergency Management*, 14(2), 152–166.

19. Vukadinović, P. (2023). Vodenje s čustveno inteligenco [Magistrska naloga]. Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, Celje.
20. Yin, J., Qu, M., Li, M., & Liao, G. (2022). Team leader's conflict management style and team innovation performance in remote R&D teams—With team climate perspective. *Sustainability*, 14(17), 10949.

Sabina Pervić, diplomirana inženirka laboratorijske biomedicine, je leta 2003 zaključila študij na Fakulteti za farmacijo Univerze v Ljubljani. Istega leta se je zaposlila na Medicinski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer že vrsto let uspešno prenaša svoje znanje in bogate izkušnje na novo zaposlene sodelavce. Trenutno obiskuje magistrski študij programa menedžment kakovosti, ki ji omogoča nadaljnji strokovni razvoj ter poglobljanje znanj na področju vodenja in zagotavljanja kakovosti.

Matej Špehar, diplomirani inženir tehnologije polimerov, je leta 2024 zaključil študij na Fakulteti za tehnologijo polimerov v Slovenj Gradcu. Istega leta se je zaposlil v podjetju Kolektor Mobility, d.o.o., v oddelku Razvoj in tehnologija, kjer je usmerjen v razvoj in optimizacijo procesov na področju metalizacije. Trenutno obiskuje magistrski študijski program Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, s čimer nadgrajuje strokovna znanja na področjih vodenja, organizacije in zagotavljanja kakovosti ter podpira svoj nadaljnji strokovni razvoj.

Abstract

Leadership Style, Emotional Intelligence and Conflict Management in Organizations

Research Question (RQ): How do leadership style and leaders' emotional intelligence influence organizational culture and the way conflicts are managed within an organization?

Purpose: The purpose of this research is to analyze how different leadership styles and the level of leaders' emotional intelligence affect the development of organizational culture and conflict management. Particular emphasis is placed on understanding the role of leaders in creating high-quality relationships, a positive working climate, and effective communication.

Method: The research is based on a qualitative approach, specifically a review of scientific literature in the fields of leadership, emotional intelligence, organizational culture, and conflict management. The findings were comparatively analyzed and interpreted within the framework of the EFQM Excellence Model.

Results: The literature review indicates that transformational and supportive leadership styles, as well as a high level of leaders' emotional intelligence, have a positive impact on organizational culture, employee trust, and constructive conflict resolution. Leaders with well-developed emotional intelligence more frequently apply collaborative approaches to conflict management, which contributes to greater psychological safety and improved interpersonal relationships.

Organization: The findings contribute to a better understanding of the importance of developing leadership competencies and provide practical guidelines for improving organizational culture and achieving more effective conflict management in line with the principles of organizational excellence.

Society: The research highlights the importance of leadership in creating an inclusive, safe, and ethical working environment, which also has a positive impact on society as a whole.

Originality: The paper provides a holistic integration of leadership style, emotional intelligence, organizational culture, and conflict, emphasizing their mutual interdependence in contemporary organizations.

Limitations/Future Research: The study is based on a review of scientific literature. Future research could include empirical validation of the findings in various organizational contexts.

Keywords: leadership style, emotional intelligence, organizational culture, conflicts, leadership, psychological safety, relationships, EFQM Model.



Articles in this journal are licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



This journal is published by [Faculty of Organisation Studies in Novo mesto](https://www.fos.unm.si/)