



Stanislav Galič, Annmarie Gorenc Zoran

Model intuitivnega odločanja vodij javnih komunalnih podjetjih

Novo mesto, 2022

Model intuitivnega odločanja vodij javnih komunalnih podjetij

Stanislav Galič, Annmarie Gorenc Zoran

Recenzenta:

Prof. dr. Mirko Markič

Prof. dr. Boris Bukovec

Založila: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Copyright © 2022 po delih in v celoti avtor in Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novo mesto.

Vse pravice pridržane. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne, da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Naklada: 150 izvodov

Tisk: Primus digitalni tisk

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005:338.465

005.5-057.17

GALIČ, Stanislav

Model intuitivnega odločanja vodij javnih komunalnih podjetij / Stanislav Galič, Annmarie Gorenc Zoran. - Novo mesto : Fakulteta za organizacijske študije, 2022

ISBN 978-961-6974-69-1

COBISS.SI-ID 73855491

Kazalo vsebine

1	UVOD.....	5
1.1	Opis raziskovalnega problema.....	9
1.2	Namen in cilji raziskovanja	14
1.3	Terminologija.....	15
2	KONCEPT VODENJA	19
2.1	Pojem vodenja.....	19
2.2	Stili vodenja	21
2.3	Lastnosti uspešnega vodja.....	25
2.4	Vodenje in menedžment.....	28
2.5	Sodobni načini vodenja.....	30
2.6	Ocene ustreznosti vodenja in vodenje v prihodnosti	36
2.7	Vodenje v javnem sektorju	41
3	KOMPETENCE	45
3.1	Opredelitev kompetenc.....	45
3.2	Kompetence po ravneh	49
3.3	Kompetence po dimenzijah.....	54
3.4	Izgradnja modela kompetenc.....	57
4	ČUSTVENA INTELIGENCA	65
4.1	Inteligenca	65
4.2	Sposobnost čustvene inteligence	70
4.3	Čustveno inteligentni vodja.....	83
4.4	Čustvena inteligenca pri vodenju in odločanju	85
5	INTUITIVNO ODLOČANJE.....	89
5.1	Intuicija.....	89
5.2	Modeli, sistemi in načini odločanja	94
5.3	Poslovno odločanje.....	99
5.4	Intuitivno odločanje v menedžmentu	104
6	RAZVOJ HIPOTEZ.....	111
6.1	Temeljno raziskovalno vprašanje in utemeljitev	111

6.2	Hipoteza 1	115
6.3	Hipoteza 2	116
6.4	Hipoteza 3	116
6.5	Hipoteza 4	116
7	METODA	119
7.1	Zbiranje podatkov in merski instrument.....	119
7.2	Model raziskave	121
7.3	Analiza podatkov	124
7.3.1	<i>Strategija raziskovanja</i>	<i>124</i>
7.3.2	<i>Obseg raziskave.....</i>	<i>125</i>
7.3.3	<i>Metode zbiranja podatkov.....</i>	<i>127</i>
7.3.4	<i>Metoda obdelave podatkov.....</i>	<i>127</i>
7.4	Zanesljivost in veljavnosti metode, modela, merskega instrumenta in podatkov	131
8	REZULTATI	133
8.1	Demografski podatki	133
8.2	Čustvena inteligenca.....	136
8.3	Intuicija in intuitivno odločanje	142
8.3.1	<i>Intuitivna predispozicija</i>	<i>142</i>
8.3.2	<i>Uporaba intuicije v odločanju</i>	<i>145</i>
8.3.3	<i>Intuitivna sinteza</i>	<i>151</i>
8.4	Vpliv okolja	154
8.5	Rezultati evalvacije hipotez	157
9	RAZPRAVA.....	173
9.1	Kratek opis rezultatov.....	173
9.2	Potrditev oz. zavrnitev hipotez	175
9.3	Razprava o rezultatih glede na teoretične osnove	177
10	GRADNIKI MODELA INTUITIVNEGA ODLOČANJA VODIJ	183
11	ZAKLJUČEK	189
	REFERENCE.....	200
	PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK	212

Recenzija prof. dr. Mirka Markiča

Znanstvena monografija predstavlja kvalitetno znanstveno delo s področja menedžmenta v javnih podjetjih, intuitivnega odločanja, oblikovanja profila kompetence intuitivnega odločanja ter koncepta gradnikov, ki vplivajo na uporabo intuitivnega odločanja v slovenskih javnih komunalnih podjetjih. Zanimiva bo za širši nabor uporabnikov – menedžment, vodje in zaposlene v javnih institucijah, študente s področij družbenih, poslovnih in upravnih ved, referenčno delo za uporabno raziskovanje ter za širšo zainteresirano javnost.

Cilji, ki jih zasledujeta avtorja znanstvenega dela, so usmerjeni na izdelavo izvirnega koncepta gradnikov intuitivnega odločanja vodij javnih komunalnih podjetjih v Sloveniji in so razdeljeni na cilje, ki se nanašajo na teoretični del, in na cilje, ki se nanašajo na empirični del. V nadaljevanju ugotavljajo stopnjo implementacije intuicije v proces poslovnega odločanja pri vodjih v slovenskih javnih komunalnih podjetjih in analizirajo uporabo intuicije v povezavi s čustveno inteligenco ter vplivom okolja. Delovanje in vodenje komunalnih podjetij postaja vse kompleksnejše. Nenehne spremembe, prilagajanje trgu in ekonomsko-politične težave ter izzivi v današnjem svetu vodenja in menedžmenta, tako v zasebnem kot javnem sektorju, zahtevajo drugačno vodenje in ustrezno razvite kompetence vodij za uspešno in učinkovito opravljanje svojih funkcij. Znanstvena literatura in raziskave o vodenju so večinoma osredotočene na dejavnike, ki določajo uspešnost vodenja, torej lastnosti in kompetence vodij, stile vodenja ter vedenje. Inteligenca, izobrazba in analitično razmišljanje tako ne zadostujejo več za soočanje z izzivi konkurenčnega okolja in za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti organizacij oz. podjetij. Vse več je izpostavljanja multiplih inteligenc in konstrukta čustvene inteligence. Porast teorij in študij, ki izpostavljajo, da tradicionalno racionalno odločanje ne zadostuje več za najbolj učinkovite rezultate, pa v središče preučevanja psihologije menedžmenta in vodenja postavlja tudi pojem intuicije kot kompetence vodij. V znanstveni literaturi je intuicija uvrščena pod

obdelavo podatkov, ki se razlikuje od analitičnega ali racionalnega procesa. Na strateški ravni sprejemanja odločitev je intuicija še posebej pomembna, ko so nosilci odločitev prisiljeni rešiti individualne, nestrukturirane in zapletene probleme. Znanstveno delo poudarja osredotočenost na čustvene kompetence, bolj natančno na čustveno inteligenco in intuicijo, pri čemer, kot že rečeno, se ugotavlja povezavo med čustveno inteligenco in uporabo intuicije vodij v slovenskih javnih komunalnih podjetjih, torej pri vodjih v javnem sektorju.

Izvirni prispevek monografije je izražen v razvoju znanstvenega področja intuitivnega odločanja in oblikovanju profila kompetence intuitivnega odločanja ter koncepta gradnikov, ki vplivajo na uporabo intuitivnega odločanja v slovenskih javnih komunalnih podjetjih, ki so izkušnje, intuicija, čustvena inteligenca in vpliv okolja. Osnovni gradniki imajo različen vpliv na intuitivno odločanje. Pozitivni so izkušnje, intuicija, čustvena inteligenca, pozitivna čustva, negativni vplivi pa negativna čustva ter vpliv okolja. Navedeno je odlična osnova za nadaljnjo poglobljeno raziskavo posameznih gradnikov in njihovega medsebojnega vpliva.

Recenzija prof. dr. Borisa Bukovca

V pričujoči monografiji avtorja zastavljata ključno vprašanje in sicer »kateri so gradniki intuitivnega odločanja kot voditeljske kompetence pri vodjih v slovenskih komunalnih podjetjih«, na katerega, z uporabo raziskovalnih metod deskriptivnega pristopa, kompilacije in komparacije, kvantitativne metode anketiranja, statistične metode in metode interpretacije rezultatov, odgovorita v zaključnem poglavju, kjer predstavljata povzetke ključnih rezultatov in glavnih ugotovitev.

Potek vsebine se osredotoča na področje čustvene inteligence in intuicije, pri čemer se ugotavlja povezava med čustveno inteligenco in uporabo intuicije vodij v slovenskih javnih komunalnih podjetjih. S sistematičnim pregledom in kritično analizo literature je razvita povezava med obravnavanimi področji in izdelane hipoteze odnosov med kompetencami, čustveno inteligenco in intuitivnim odločanjem vodstvenih delavcev. Nato se podrobneje raziskuje in opredeli gradnike intuitivnega odločanja pri vodjih v slovenskih javnih komunalnih podjetjih ter ugotavljata, v kolikšni meri vodje uporabljajo intuicijo, povezanost med intuitivno predispozicijo in uporabo intuicije, med čustveno inteligenco in uporabo intuicije, ali obstaja razlika v uporabi intuicije pri odločanju med različnimi profili vodij v javnih komunalnih podjetjih, ali obstaja razlika v uporabi intuicije med vodji glede na formalno izobrazbo, vpliv okolja na uporabo intuicije vodij ter prepoznati gradnike intuitivnega odločanja. V raziskavo je bilo vključenih 137 vodij v javnih komunalnih podjetjih iz različnih statističnih regij v Sloveniji.

Ugotovitve v monografiji, da bodo ključne kompetence vodij v prihodnosti temeljile na vedno večjem poudarku osebnih lastnosti posameznika in njegovih mehkih veščinah, kot so sposobnost učinkovitega prilagajanja spremenjenim okoliščinam, iskanje kreativnih rešitev, poudarjene pogajalske sposobnosti, uporaba čustvene inteligence, učinkovito odločanje, kognitivna fleksibilnost,

pa na drugi strani potrjujejo, da formalizirana znanja ne zadostujejo več konkurenčnosti v bliskovitem gospodarskem razvoju in spremembi trendov na trgu dela. Nadalje avtorja ugotavljata, da pojmu intuicije in hkrati intuitivnega odločanja strokovnjaki in raziskovalci namenjajo vse več pozornosti in opozarjajo, da na sprejem odločitev vodij ne vplivajo zgolj razumska analiza in preverljivi podatki. S poglobljenim študijem literature, statistično analizo raziskave in preverjanjem hipotez so bile oblikovane ugotovitve, katere lastnosti v največji meri vplivajo na uporabo intuicije pri odločanju vodij v javnih komunalnih podjetjih v slovenskem kulturnem okolju. Tako je bil oblikovan koncept za intuitivno odločanje vodij v javnih komunalnih podjetjih, ki je na osnovi ugotovitev izvedene raziskave opredeljen s štirimi osnovnimi gradniki: izkušnje, intuicija, čustvena inteligenca in vpliv okolja.

Vse naštetu zagotavlja doprinos k novim spoznanjem na področju menedžmenta javnih komunalnih podjetij, ki je izražen v razvoju znanstvenega področja intuitivnega odločanja in oblikovanju profila kompetence intuitivnega odločanja ter gradnikov koncepta, ki vplivajo na uporabo intuitivnega odločanja v slovenskih javnih komunalnih podjetjih. Tako monografija postavlja izhodišča za nadaljnje raziskave na področju menedžmenta v javnih komunalnih podjetjih in za preučitev vpliva širšega kulturnega okolja in ekonomsko-političnih razmer na intuitivno odločanje vodij v javnih komunalnih podjetjih ali širše v javnem sektorju.

1 UVOD

1.1 Opis raziskovalnega problema

Komunalna podjetja so zagotovo ena najpomembnejših industrij v javnem in zasebnem sektorju, katere naloga je producirati in vzdrževati temeljne materialne pogoje življenja v naseljih in mestih. Zaradi rasti skupnosti in mest ter števila prebivalcev z vse večjimi zahtevami po nižanju stroškov, zadovoljevanju različnih interesnih skupin, kakovosti storitev ter racionalni rabi virov pa delovanje in vodenje komunalnih podjetij postaja vse kompleksnejše.

Nenehne spremembe, prilagajanje trgu in ekonomsko-politične težave ter izzivi v današnjem svetu vodenja in menedžmenta, tako v javnem kot zasebnem sektorju, zahtevajo drugačno vodenje in ustrezno razvite kompetence vodij za uspešno in učinkovito opravljanje svojih funkcij. Strokovna literatura in raziskave o vodenju so večinoma osredotočene na dejavnike, ki določajo uspešnost vodenja, torej lastnosti in kompetence vodij, stile vodenja ter vedenje. Inteligenca, izobrazba in analitično razmišljanje tako ne zadostujejo več za soočanje z izzivi konkurenčnega okolja in za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti organizacij oz. podjetij. Vse več je izpostavljanja multiplih inteligenc in konstrukta čustvene inteligence. Porast teorij in študij, ki izpostavljajo, da tradicionalno racionalno odločanje ne zadostuje več za najbolj učinkovite rezultate, pa v središče preučevanja psihologije menedžmenta in vodenja postavlja tudi pojem intuicije kot kompetence vodij.

Po mnenju Thorntona (2013, str. 210) uspešni vodje verjamejo, da imajo posamezniki in organizacije unikatne talente in tako predstavljajo neizkoriščene vire. Vodje stremijo k temu, da odkrijejo in spodbujajo potencialne svojih sledilcev, tako da ti lahko dosegajo vedno višjo raven. Temelj uspešnega vodenja vsekakor predstavljajo tudi kompetence, ki so značilne za vodje. Kot je mogoče zaslediti, avtorji pri opredeljevanju procesa vodenja vključujejo v svoje raziskave različne konstrukte, pri čemer se nekateri bolj

oprejo na ene, drugi spet na druge. Kohont in Faganelj (2016, str. 48) tudi poudarjata pomen kompetenc.

Različna literatura obravnava kompetence menedžerjev in vodij istočasno in jih v večini poimenuje s skupnim terminom »menedžerske kompetence«. Menedžerskim kompetencam se posveča vse več pozornosti, množično poudarjanje le-teh pa sega v leto 1982 z utemeljiteljem Boyatzitsom in njegovim delom »The competent manager« (Boyatzis, 1982). Boyatzis, Goleman in Rhee (2000, str. 357) so definirali naslednje kompetence, značilne za uspešne menedžerje in vodje: proaktivnost, samozaupanje, orientiranost na uspešnost, komunikacijske spretnosti, induktivno rezoniranje in kreativnost, interes vplivanja na druge, diagnostična uporaba konceptov in deduktivno rezoniranje, uporaba socialne moči in obvladovanje skupinskih procesov.

Intelektualne in menedžerske kompetence imajo dolgo tradicijo v teoriji menedžmenta in vodenja, vendar pa se v zadnjih desetletjih vse bolj izpostavlja pomen čustvenih kompetenc kot lastnosti učinkovitih in uspešnih vodij. Čustveno inteligentni vodja zna prepoznati občutke svojih zaposlenih, jih zna motivirati, navdihovati in jim vliva zadovoljstvo, pri čemer se kažejo pozitivni učinki pri delovanju celotne organizacije. Čustveno inteligenco je Goleman (2001, str. 338) opredelil kot sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih ljudi, umetnost obvladovanja čustev v nas samih in v odnosu z drugimi. Po Sadriju (2012, str. 535) zagovorniki čustvene inteligence menijo, da je ta v določanju uspešnosti vodenja lahko celo bolj pomembna kot inteligenčni količnik. Čustvena inteligenca je sestavljena iz dveh pojmov, in sicer inteligence in čustev, ki pa so bila v preteklosti v okviru organizacij pogosto obravnavana z negativnim prizvokom kot pokazatelj šibkosti in slabega samonadzora. Danes imajo čustva novo dožemanje, po Rajahu, Songu in Arveyju (2011, str. 1108) so opredeljena kot intenzivne in omejene reakcije na posamezen dogodek, so usmerjena k nekemu konkretnemu cilju in igrajo pomembno vlogo pri preučevanju organizacijskih vedenj ter vodenja.

Novejše raziskave so se osredotočile na delitev vodstvenih kompetenc glede na delovanje posameznega sektorja. Podobnosti zasebnega in javnega sektorja se, kakor pravijo Jalocha, Krane, Ekambaram in Prawelska-Skrzypek (2014, str. 249), kažejo v funkciji, medtem ko se sektorja razlikujeta glede na pogoje in omejitve, pod katerimi morata delovati. Zasebni sektor običajno vodijo menedžerji, v nasprotju pa so javna podjetja v kolektivni lasti oziroma v lasti političnih skupnosti. Pri definiciji vodstvenih kompetenc je zato treba nujno ločiti zasebni in javni sektor. Poleg tega, kakor poudarja Wirick (2009, str. 247), vodje projektov javnega sektorja delujejo v okolju, ki pogosto ni primarno usmerjeno k rezultatom, temveč zgolj k izpolnjevanju višjih načel, pri čemer je nenehno prisotno vmešavanje politike, kar je lahko moteče. Cilji vodenja javnih organizacij so tako manj jasni kot v primeru zasebnih organizacij, saj vodenje poteka prej prek političnih procesov kot pa po načelih, ki bi jih sicer izbral vodja sam. Menedžerji javnih organizacij morajo pri svojem delovanju primarno upoštevati etiko javne službe in ustvarjati ravnotežje med zahtevami in pričakovanji različnih interesentov, pri čemer je najnujnejše izpostaviti prav politike. Istočasno pa je, kakor menita Park in Word (2012, str. 721), za menedžerje javnih podjetij značilno, da so njihovi cilji manj usmerjeni k materializmu v primerjavi z menedžerji zasebnih podjetij, saj je pri njih bolj prisotna želja služiti javnosti.

Tudi v slovenskem okolju se kaže specifična vloga javnega sektorja. Bavec in Pivljakovič (2007, str. 319) v svoji raziskavi pomembno ugotavljata, da slovenski menedžerji javnih komunalnih podjetij zaradi pomanjkanja konkurence ne čutijo potrebe po primerjanju s konkurenco in da pravzaprav njihov pristop do kakovosti storitev ne odraža pravega menedžerskega izziva. Vzrok za to, kakor pravita avtorja, se kaže predvsem v vplivu politike in lokalnega okolja, kar privede vodje do občutka nemoči pri sprejemanju odločitev v podjetju.

Ena izmed ključnih lastnosti vodje je tudi njegovo suvereno odločanje. Sposobnost za hitro in pravilno sprejemanje poslovnih odločitev je povezana z značilnostmi in samopodobo vodje, njegovimi kompetencami, poznavanjem

poslanstva organizacije oz. podjetja ter zastavljenimi cilji, ki jih želi vodja ali organizacija doseči. Po klasičnem ekonomskem modelu odločanja so odločitve posledica analitičnega, namenskega in racionalnega procesa odločanja, kjer posamezniki v procesu razvijejo vse možne alternative, zberejo in upoštevajo relevantna dejstva vsake možnosti, izračunajo pričakovani donos vsake alternative in izberejo optimalno možnost (Čadež, 2013, str. 26). Vendar posameznik ni izključno racionalni stroj, ki analizira in poišče najboljšo alternativo, ampak pogosto sprejme tudi zadovoljivo odločitev. Izjemno težko je prepoznati vsa relevantna dejstva in razviti vse možne alternative, zato se vodstveni delavci pogosto zanašajo na svoje znanje, izkušnje in intuicijo. Implementacija intuicije v delovanje velikokrat dopolnjuje sposobnost vodij za učinkovito opravljanje nalog in pomaga pri obvladovanju različnih situacij.

Intuicijo, kot človeško sposobnost neposrednega zaznavanja in dojemanja bistva nečesa, neodvisno od razumskega razčlenjevanja, nezavedno uporablja vsak posameznik pri sprejemanju odločitev, le redki pa jo uporabljajo zavestno. Carl Jung, eden najbolj vplivnih raziskovalcev, je intuicijo opredelil kot psihološko funkcijo, ki je značilna za vse ljudi v različnih stopnjah in se kaže v tipih osebnosti (Fields, 2001, str. 10). Po navedbah Ivanuša - Bezjakove (2015, str. 28) so v eni izmed raziskav ameriškega inštituta za menedžment ugotovili korelacijo med večjo odgovornostjo posameznika pri sprejemanju odločitev in večjo vlogo uporabe intuicije.

V strokovni literaturi je intuicija uvrščena med obdelavo podatkov, ki se razlikuje od analitičnega ali racionalnega procesa. Dane in Pratt (2007, str. 36) intuicijo opredeljujeta kot nezaveden proces, ki se tvori hitro in vključuje celovito povezovanje, kar pripelje do uspešne odločitve. Z intuicijo se lahko prepoznajo vzročno-posledične povezave med posameznimi dogodki, torej odkrijejo skrite in smiselne povezave med dogodki, ki so navidezno nepovezani (Kovačič in Kocuvan, 2014, str. 35).

Na strateški ravni sprejemanja odločitev je intuicija še posebej pomembna, ko so nosilci odločitev prisiljeni rešiti individualne, nestrukturirane in zapletene probleme. Glede na svoje empirične študije in raziskovanje Clarke in Mackaness (2001, str. 148) trdita, da višji menedžerji in vodje dejansko uporabljajo svoj intuitiven potencial v postopku odločanja, ki temelji predvsem na kreativnosti (ustvarjanje nekonvencionalnih rešitev), integraciji (omogoča gladek prehod med različnimi stopnjami procesa odločanja) in informativnosti (omogoča odpravo vrzeli v odsotnosti informacij ali analizi velikih količin informacij). Sayegh, Anthony in Perrewé (2004, str. 180) še posebej izpostavljajo pomembnost intuicije in čustev v procesu odločanja za hitro in učinkovito sprejemanje odločitev v primeru kriznih situacij ali nezadostnih informacij za kritično analizo.

Intuicija je na področju vodenja in odločanja zagotovo nepogrešljiva. Zaradi specifične narave javnega sektorja, torej velikega vpliva političnih razmer in nekonkurenčnega okolja, se tu pojavi vprašanje, v kolikšni meri se vodje v javnih komunalnih podjetjih zanašajo na intuicijo in jo vključujejo v svoje poslovno odločanje. Pritisk različnih interesentov in vpliv zunanjih situacij predstavljata omejitve vodstvu in povzročata pogoste spremembe delovanja vodij in menedžerjev, hkrati pa od menedžerjev in vodij zahtevajo poslovno uspešnost in učinkovitost. Ali kljub nenehnim političnim in lokalnim pritiskom ter predpisanim načinom poslovanja vodje v slovenskih javnih komunalnih podjetjih uporabljajo intuicijo v svojem delovanju in poslovnem odločanju ter kateri so gradniki, ki določajo uporabo intuicije pri odločanju?

Stopnja intuitivnosti je poleg intuitivnega odločanja v povezavi s čustveno inteligenco ena izmed glavnih komponent raziskave. Ugotoviti si je prizadevalo, kateri so glavni gradniki intuitivnega odločanja in ali vodje v slovenskih javnih komunalnih podjetjih uporabljajo intuicijo ter v kolikšni meri. Poleg tega se je želelo tudi analizirati, ali obstaja korelacija med čustveno inteligenco, intuitivnim odločanjem in stopnjo izobrazbe, različnimi profili vodij ter vplivi zunanjega okolja.

1.2 Namen in cilji raziskovanja

Temeljni namen raziskave je bilo opredeliti gradnike intuitivnega odločanja, ugotoviti stopnjo implementacije intuicije v proces poslovnega odločanja pri vodjih v slovenskih javnih komunalnih podjetjih in analizirati uporabo intuicije v povezavi s čustveno inteligenco ter vplivom okolja.

Namen raziskave je bilo tudi prispevati k razvoju področja intuitivnega odločanja prek razumevanja njegovih gradnikov in k zasnovi izvirnega koncepta gradnikov v intuitivnem odločanju v javnih komunalnih podjetjih v Sloveniji.

Osnovni cilji raziskave so bili usmerjeni na izdelavo koncepta gradnikov intuitivnega odločanja vodij javnih komunalnih podjetjih v Sloveniji. Cilje, ki se jih je skušalo v raziskavi doseči, so bili razdeljeni na tiste, ki se nanašajo na teoretični del, in na cilje, ki se nanašajo na empirični del.

Cilji teoretičnega dela so bili:

- pregled domače in tuje relevantne literature s področja vodenja, kompetenc, čustvene inteligence, odločanja in intuicije,
- opredelitev ključnih tem, glavnih pojmov in terminologije,
- kritično ovrednotenje literature,
- analiza literature s preučevanega področja,
- oblikovanje raziskovalnega vprašanja,
- razvoj hipotez odnosov med kompetencami, čustveno inteligenco in intuitivnim odločanjem,
- sestava merskega instrumenta za empirični del raziskave.

Cilji empiričnega dela so bili:

- izvedba empirične raziskave z namenom izgradnje koncepta gradnikov intuitivnega odločanja,
- opredelitev ciljne populacije,
- opredelitev metod obdelave podatkov,

- ugotoviti zanesljivost razvitega merskega instrumenta,
- ugotoviti, v kolikšni meri vodje v javnih komunalnih podjetjih uporabljajo intuicijo,
- ugotoviti povezanost med intuitivno predispozicijo in uporabo intuicije,
- ugotoviti povezanost med čustveno inteligenco in uporabo intuicije,
- ugotoviti, ali obstaja razlika v uporabi intuicije pri odločanju med različnimi profili vodij v komunalnih podjetjih,
- ugotoviti, ali obstaja razlika v uporabi intuicije med vodji v javnih komunalnih podjetjih glede na formalno izobrazbo,
- ugotoviti vpliv okolja na uporabo intuicije vodij v javnih komunalnih podjetjih.

1.3 Terminologija

Termin vodenje v splošnem predstavlja načrtovanje, usmerjanje in nadzor podrejenih in je v strokovni literaturi pojmovan kot sestavni del upravljanja (menedžmenta) organizacij. Njegov pomen se je skozi čas spreminjal, s tem pa tudi njegova definicija. Dandanašnja pojmovanja pa vodenje razlagajo kot spodbujanje, mentorstvo, motiviranje in ustvarjanje pozitivnih čustev. Pojma vodenje in menedžment je zmotno enačiti, vendar se zaradi precej neustaljene in nekonsistentne rabe izrazov, ki se v literaturi uporabljata na različne načine, njuna pomena večkrat prepletata. V raziskavi se je v primerih navajanja ali citiranja uporabil izraz, ki se ga je poslužil posamezen avtor, in se pri tem ni zavzelo razlagalnega stališča.

Intuicija je izjemno širok pojav, raznolike definicije in opredelitve intuicije nakazujejo na možnost, da avtorji in raziskovalci opisujejo raznovrstne procese oz. celo merijo različne pojave, vendar pa se na drugi strani zasledijo skupne značilnosti in specifikacije v različnih opredelitvah in se ugotavlja, da se strokovnjaki sklicujejo na isti pojav. Termin intuicija je bil uporabljen kot

nezaveden in hiter proces ali uvid, ki temelji na predhodnih izkušnjah brez logičnega t. i. inputa.

V strokovni literaturi obstajajo različne definicije in modeli čustvene inteligence, ti pa izvirajo iz osnovnih opredelitev njenega poimenovanja. V raziskavi se je nanašalo na čustveno inteligenco, kot jo je opredelil Goleman (2001, str. 338), in sicer, da je čustvena inteligenca sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih ljudi, umetnost obvladovanja čustev v nas samih in v odnosu z drugimi.

Tudi izraz kompetence v strokovni literaturi opredeljujejo različne definicije, ki pa se med seboj ne izključujejo, temveč dopolnjujejo in nadgrajujejo ter vsebujejo skupne specifikacije. Termin kompetence v raziskavi temelji na opredelitvi skupnih značilnosti različnih navedb avtorjev in se ga uporablja za posameznikove značilnosti, zmožnosti in spretnosti za učinkovito izpolnjevanje zadanih nalog in ciljev.

Termin odločanje se je v raziskavi uporabljalo kot izbiro med več različnimi alternativami. Odločanje v menedžmentu je zaradi nenehnih sprememb, izzivov in prilagajanja trgu vse bolj zahtevno oz. kompleksno, strogo analitično razmišljanje, kot so ugotovili že kritiki klasičnega racionalnega modela, za uspešno in učinkovito poslovanje ne zadostujejo več. Odločitve v menedžmentu tako vključujejo še neracionalne dejavnike. Termin intuitivnega odločanja se je uporabljalo za odločanje, kjer posameznik v proces odločanja vključi uporabo intuicije.

Termin javni sektor se je uporabljalo za vse javnopravne organizacije, ki jim država zagotavlja določena pooblastila in pravno subjektiviteto in upravljajo javne funkcije. Termin komunalno podjetje v raziskavi označuje vsa komunalna podjetja, v katerih delež družbenega kapitala občine ali države znaša več kot 50 %. S terminom vodja v javnih komunalnih podjetjih se je opredelilo zaposlene v javnih komunalnih podjetjih, ki zasedajo naslednja delovna mesta: direktor,

poslovni direktor, tehnični direktor, pomočnik direktorja, vodja sektorja in vodja službe.

2 KONCEPT VODENJA

2.1 Pojem vodenja

Pojem vodenja je nemogoče zajeti zgolj v stroge teoretične okvire, saj gledano širše obstaja že od nekdaj in pravzaprav obsega vsa živa bitja, ki obstajajo. Človeški rod se je kaj kmalu začel zavedati pomembnosti tega fenomena in predvsem rezultatov, ki jih je s pomočjo t. i. prijemov mogoče doseči. Vse do danes so se razvile različne teorije vodenja, a kljub vsemu globlji pomen tega fenomena ostaja enak. Iz tega razloga so bile tekom naslednjih poglavij predstavljene temeljne teorije zgodnjih avtorjev, ki so proučevali pomen vodenja, pri tem pa so vsaki temeljni teoriji sledila še novejša dognanja o posameznem proučevanem segmentu. Goleman (1998), eden najbolj priznanih avtorjev s področja vodenja, je zapisal naslednje besede, ki lahko služijo kot uvodna misel tega poglavja: »Vodenje je umetnost dela z ljudmi in ne pomeni dominiranje, temveč spretnost prepričevanja drugih za usmerjenost k skupnim ciljem« (str. 3).

V splošnem vodenje pomeni načrtovanje, usmerjanje in nadzor podrejenih, medtem ko je vodenje kot sestavni del upravljanja (menedžmenta) organizacij razmeroma mlad pojav, ki se je razvil pred nekaj več kot 200 leti. Njegov pomen se je skozi čas spreminjal, s tem pa tudi njegova definicija. Dandanašnja pojmovanja pa vodenje razlagajo kot spodbujanje, mentorstvo, motiviranje in ustvarjanje pozitivnih čustev.

Heterogenost definicij vodenja izvira predvsem z različnih področij, v katerih se ta pojem pojavlja. Schein (1990, str. 112) razlaga vodenje kot sposobnost izstopiti iz kulture in pričeti procese razvojnih sprememb. Nekoliko bolj analitična razlaga pa je zagotovo tista, ki večšino vodenja razdeli na več elementov. Kovač, Mayer in Jesenko (2007, str. 76) navajajo štiri osnovne elemente vodenja:

- sposobnost uspešne uporabe moči,

- sposobnost razumevanja ljudi z različnimi motivi in interesi,
- sposobnost ustvarjanja sprememb v organizaciji,
- sposobnost motiviranja drugih.

Lombardi in Schemerhorn (2007, str. 25) pravita, da je lahko vodja kdor koli v organizaciji, ki podpira in je odgovoren za uspeh dela ene ali več oseb. Pri tem Huber (2013, str. 33) še dodaja, da je potemtakem vodenje mogoče definirati kot proces dela s posamezniki, skupinami in drugimi viri z namenom dosega ciljev organizacije.

Že zelo zgodaj so avtorje, kot so House (1976, str. 6), Conger (1988, str. 23) in Yukl (1999, str. 295), zanimalo prav tiste izjemne osebnostne lastnosti, ki veljajo za vplivne vodje, ki imajo, kakor jih sami poimenujejo, t. i. motivacijske vplive in s tem tudi moč transformiranja. Iz tega so nastale mnoge študije teorije karizmatičnega vodenja in transformacijskega vodenja, katerih temelj izvira iz behaviorizma. Novejše študije pa so se na tem področju poglobile v vlogo čustev v okviru omenjenih teorij in izpostavile povezavo med čustveno inteligenco in vodenjem. Connelly, Gaddis in Helton - Fauth (2013, str. 302) pa so izpostavili še podrobnejša dognanja o tem, kako čustva vplivajo na komunikacijo vodij, motivacijo, medosebne odnose in menedžment.

Pojem vodenja si je tako mogoče predstavljati prek procesa, ki ga ta označuje, vendar pa se nekateri avtorji pri razlagi le-tega poslužujejo globljega vpogleda. Havard (2015, str. 10–11) se nagiba h kombinaciji splošnih definicij vodenja, kakršne npr. poznamo s področja gospodarstva in menedžmenta, ter pri temu dodaja še tiste druge, t. i. nevidne dejavnike. Vodenje tako predstavlja zmes ambicij, karizmatičnosti, bistroumnosti, znanja, možnosti dostopa do denarja in daru, da si ob pravem trenutku na pravem mestu (Havard, 2015, str. 11). Vse te talente, lastnosti in sredstva sicer lahko voditelji uporabljajo v svojo korist, vendar pa, kakor meni Havard (2015, str. 11), nič od tega ne predstavlja bistva vodenja. To naj bilo povezano z značajem oziroma nastane kot posledica povezave temperamenta z izkušnjami ter je kot proces usmerjen v

izpolnjevanje nalog, za katere bodisi tretje osebe bodisi množice pričakujejo, da bodo izpolnjene. Ljudje od vodij pričakujejo, da bodo storili, kar je prav, za to si jih predstavljajo kot značajne in krepostne osebe, ki jih žene neizmerna vizija pri tem, za kar so zadolženi. Havard (2015, str. 12) namenoma izpostavlja situacije vodenja, pri katerih vodje vedo, da delajo nekaj v nasprotju s svojim primarnim poslanstvom, vendar to še vedno počnejo. Takšen primer omenjeni avtor označuje s t. i. porazom značaja. Glede na predhodno razlago namreč značaj predstavlja vodenje in tudi obratno; vsebina značaja naj bi istočasno odražala paleto klasičnih človeških kreposti, kot so velikodušnost, ponižnost, preudarnost, pogum, samoobvladovanje in pravičnost.

Kot je mogoče zaslediti, avtorji (Hollander & Julijan, 1969; Schein, 1990; Kovač, Mayer & Jesenko, 2007; Huber, 2013) pri opredeljevanju procesa vodenja vključujejo v svoje raziskave različne konstrukte, pri čemer se nekateri bolj oprejo na ene, drugi spet na druge. Npr. Kohont in Faganelj (2016, str. 48) poudarjata pomen kompetenc, ki so natančneje opisane tudi v enem izmed naslednjih poglavij. Omenjena avtorja vodenje opisujeta kot proces, s katerim vodje na podlagi lastnih kompetenc usmerjajo sodelavce k dogovorjenim ciljem, pri tem pa se poslužujejo različnih teorij oziroma oblik ter raznovrstnih načinov oziroma slogov. Zaradi jasnega razumevanja konstrukta vodenja pa je najprej sledila njegova primerjava in obenem razmejitev glede na tolmačenje termina menedžment.

2.2 Stili vodenja

Kot je mogoče opaziti, različne teorije vodenja zagovarjajo določene stile oziroma sloge vodenja. Raziskovanje slogov vodenja torej sega že krepko v preteklost.

Teorija »poti in ciljev« navaja 4 stile vodenja (House, 1971), ki jih bomo v nadaljevanju podrobneje opredelili:

- usmerjevalni,

- podporni,
- ciljno usmerjeni,
- participativni oziroma demokratski stil vodenja (str. 325).

Usmerjevalni stil vodenja je usmerjen v cilj. Vodja obrazloži naloge in jih med izvrševanjem usmerja, določa roke izvedbe in preverja kakovost. Načelo tega vodenja sloni na sistematičnosti, usmerjenosti in nadzoru ter se za to najugodnejše izkaže pri neizkušenih zaposlenih in v nejasnem okolju, kjer je delo spreminjajoče se (Rozman in Kovač, 2014, str. 373).

Goswami, Li, Beehr in Goffnett (2014, str. 11888) natančneje pojasnjujejo, da mora biti usmerjevalni vodja zelo jasen v svojih razlagah kot tudi v predložitvi ciljev ter sistemov za njihovo doseglo. Ta stil vodenja zahteva tudi jasno opredeljene naloge in s tem vloge zaposlenih, natančno določene kriterije za doseg uspeha, vodja pa mora delovati v stilu trenerja, ki nudi neprestano podporo, pomaga pri premagovanju ovir in nudi tudi psihično podporo ter zagotavlja nagrade, ko je cilj dosežen.

Podporni ali mentorski stil vodenja velja za nekako naravno organskega in tako rečeno čustveno občutljivega, saj vodja ni usmerjen k temu, da daje podrobna navodila, temveč pričakuje samoiniciativo pri svojih sledilcih. Rozman in Kovač (2012, str. 373) poudarjata, da tovrsten način teži k ustvarjanju prijetnega in vzpodbudnega ozračja, in sicer z namenom povečanja zanimivosti dela in zmanjševanja stresa. Ta stil vodenja temelji na razumevanju, prijateljstvu in empatiji ter je usmerjen bolj v ljudi kot neposredno v delo in prav zato vodi k večji učinkovitosti ter zadovoljstvu. Tovrstni vodja sicer nudi polno podporo svojim sledilcem, a vendarle pričakuje, da bodo ti težave reševali sami po svojih najboljših močeh. Omenjeni način zahteva kar precejšnjo mero investiranja časa v vzpostavitev takšnega sistema. Poleg teorije poti in ciljev ima ta stil vodenja svoje mesto tudi v situacijski teoriji, kakor je bilo to omenjeno v prejšnjem poglavju.

Ciljno usmerjeni stil vodenja označuje jasno postavitev ciljev in storilnostno usmerjenost k le-tim, zato poudarja neprestano izboljševanje za doseg visoko postavljenih standardov. Sistem je lahko uspešen, če ga sestavljajo razmeroma samostojni zaposleni, ki svoje delo obvladajo (Kovač & Rozman, 2012, str. 273).

Vodjo, ki je primarno usmerjen k ciljem, odraža visoka raven znanja in izkušenj, realističen pogled, dobro poznavanje mehanizmov, v okviru katerih organizacija deluje, ter vseh morebitnih tveganj, ki lahko nastanejo v procesu doseganja točno določenih ciljev. Ciljno usmerjeno vodenje vključuje tudi vzpostavitev hierarhije ciljev ali v drugačnem primeru jasno določen časovni plan za doseg posameznih ciljev. Tovrsten način vodenja je značilen za prodajne menedžerje, športne trenerje, učitelje ali mentorje, ki želijo svoje sledilce z dosegom posameznih manjših ciljev navdušiti pri nadaljevanju oziroma učenju (Domingues, Vieira & Agnihotri, 2017, str. 640).

Nekateri avtorji (Kovač, Mayer & Battelino, 2004; Rozman & Kovač, 2012; Isada & Isada, 2017) **participativni stil vodenja** poimenuje tudi **demokratski**. Poleg teorije poti in ciljev ga obravnava veliko avtorjev tudi v okviru vedenjske in situacijske teorije.

Po Likertu se participativni sistem deli na podporni in kooperativni. V prvem primeru motivacija temelji na osebnostnih potrebah, cilji pa se oblikujejo na podlagi diskusije. Komunikacija je vertikalna, zaznati je mogoče zmerno obliko interakcije. Za razliko pa kooperativni sistem v smislu motivacije odraža celotno skalo posameznikovih potreb, pri čemer se cilji jasno oblikujejo kot rezultat skupinske diskusije, zato je tudi interakcija intenzivna, komunikacija pa lateralna (Kovač, Mayer & Battelino, 2004, str. 41).

Avtoritativni ali avtokratski stil vodenja so zagovarjali predvsem raziskovalci zgodnje dobe proučevanja procesov vodenja, kasneje pa je bilo dokazano, da ta stil vodenja v svoji primarni obliki ne zagotavlja ugodnih rezultatov. Kljub vsemu pa so mu največ pozornosti posvetili avtorji v okviru vedenjske teorije.

Glede na Likertovo teorijo je mogoče avtoritarni stil razdeliti na izkoriščevalski in dobronamerni. Pri izkoriščevalskem gre za motiviranje, ki temelji na eksistenčni varnosti, cilji pa so določeni s pomočjo ukazov. V primeru dobronamernega avtoritarnega sistema pa motivacija sloni na temeljnih osebnostnih potrebah, ukazi pa potekajo z možnostjo diskusije. Skupno obema pristopoma pa je vertikalna komunikacija in majhna interakcija med vodji in sledilci (Kovač, Mayer & Battelino, 2004, str. 41–44).

V novejših raziskavah Iqbal, Anwar in Haider (2015, str. 3) avtoritativne vodje natančneje razdelijo v štiri skupine:

- avtoritarni vodje, ki ustrahujejo, pri čemer to taktiko uporabljajo kot motivacijo, kar pa največkrat preide v skrajnosti, ki se izražajo kot kričanje, grožnje in zbujanje strahu svojim sledilcem. Takšni vodje imajo zelo visoke zahteve za druge kot tudi zase;
- avtoritarni vodje, ki razmišljajo in se nato odločijo, ne čakajo na informacije od svojih zaposlenih, temveč je zanje značilno, da se zanašajo izključno na svoje znanje, izkušnje in intuicijo, na podlagi česar se odločijo zelo naglo. Svojo ekipo usmerjajo s trdnim prepričanjem v svoj prav, saj verjamejo, da je njihova taktika prava in bo ekipo vodila k viziji in najboljši strategiji za celotno organizacijo;
- avtoritarni vodje, ki se v načinu vodenja prilagajajo situacijam in tovrstno obliko zaobjamejo tedaj, ko je to nujno potrebno. Običajno so to ekstremne situacije, ki dejansko kličejo po avtorski odločitvi, ki temelji na visokem znanju in sposobnostih vodje, ali spet drugačne situacije, ko mora ta način vodenja prevladati, če zaposleni niso odzivni. V takšnih primerih voditelji uporabijo avtoritarni stil, pri čemer se zavedajo, kdaj ta ni produktiven, in namesto njega uporabijo drug stil vodenja;
- avtoritarni vodje, ki odreagirajo glede na svojo zakoreninjeno negotovost in občutek manjvrednosti. Tovrstni tip avtoritarnega vodje je motiviran s svojo potrebo, da se izkaže ter dokaže, da je učinkovit. Takšen način vodenja je za razliko od jasnega ukrepanja zelo ohlapen

in temelji bolj na uporabi moči kot na podlagi strokovnosti. Avtoriteto takšnih vodij spodkopava njihov značaj in bi zato po mnenju Iqbal et al. (2015, str. 5) morali vnovič ovrednotiti različne stile vodenja in najti tistega, ki ustreza njihovim sposobnostim in veščinam.

Avtokratski sistem vodenja v splošnem, kakor menijo Rozman Zupan, Svetic in Možina (2018, str. 33), velja za manj uspešen slog, saj vodja, ki se ga poslužuje, običajno odloča sam o vsem, zahteva pokorščino, od vsake akcije pričakuje neposredne rezultate, se ne posvetuje, daje izključno navodila, ljudje pa se ga skoraj vedno bojijo.

Rozman, Zupan, Svetic in Možina (2018, str. 48) **birokratski stil vodenja** opisujejo kot zvrst t. i. zadržanega vodstvenega stila. Birokrat namreč upošteva pravila in postopke, je zanesljiv in trden z namenom vzdrževanja čvrste formalne organizacije, pri čemer ga odražajo racionalnost, natančnost, samoobvladljivost in vljudnost.

S pomočjo temeljnih teorij vodenja je bilo mogoče opredeliti osnovne stile vodenja, katerih kombinacija se je zagotovo dobro obnesla v okviru menedžmenta organizacij v preteklosti, dandanes pa vzporedno z nastankom kompleksnejših organizacijskih struktur in procesov postaja nuja po vznikanju takšnih načinov vodenja, ki bodo ustrezali sodobnim in vse bolj zahtevnim sistemom. Sledi pregled sodobnih načinov vodenja, ki se v praksi vsekakor prepletajo s temeljnimi stili in tako predstavljajo odgovor naglim spremembam na področju vodenja organizacij.

2.3 Lastnosti uspešnega vodja

V okviru mnogih empiričnih raziskav je mogoče zaslediti študije povezav različnih teorij vodenja na osnovi značilnosti vedenja vodij. Njihova aplikativna vrednost se dobro izkaže pri določitvi značilnosti, ki prispevajo k učinkoviti uporabi določenega sloga vodenja.

Po mnenju Thornton, Walton, Wilson in Jones (2018, str. 215) uspešni vodje verjamejo, da imajo posamezniki in organizacije unikatne talente in tako predstavljajo neizkoriščene vire. Vodje stremijo k temu, da odkrijejo in spodbujajo potenciale svojih sledilcev, tako da ti lahko dosegajo vedno višjo raven.

Stili vodenja se medsebojno močno prepletajo, kakor tudi vse tiste lastnosti, ki odražajo uspešnega vodjo. Lastnosti se v tem primeru, po mnenju mnogih avtorjev, kot npr. Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 32), Clemmer (2005, str. 204), Dimovski in Penger (2008, str. 118), Carnegie (2013, str. 29) in Thornton et al. (2018, str. 208), nanašajo na širok spekter, in sicer:

- vrednote, osebnostne lastnosti, značaj, motive, inteligenco,
- znanje, sposobnosti in veščine,
- vedenje, navade, sloge in kompetence.

Nekoliko drugačna razlaga, ki opredeljuje lastnosti vodje, je Havardov princip enačenja vodenja z značajem (Harvard, 2015, str. 13). Značaj, h kateremu avtor prišteva klasične človeške kreposti, kot so velikodušnost, pogum in preudarnost, ki jih omenja že Maxwell (2007, str. 14), ter ponižnost, samoobvladovanje in pravičnost, naj bi bil tiste lastnosti, ki najbolj odražajo uspešnega vodjo. Vse tako imenovane kreposti pa ne morejo nadomestiti poklicne usposobljenosti, temveč morajo biti njen sestavni in pomembni del (Havard, 2015, str. 13).

Medtem ko so si nekateri raziskovalci prizadevali ustvariti čim bolj univerzalno popoln profil vodij, ki bodo tehnokratsko izpolnjevali vse zahteve, so se drugi ob poplavi informacij zatekli zopet nazaj v preteklost in se dotaknili nekoliko bolj primarnih prvin. Dimovski et al. (2014, str. 83) navaja t. i. Brocksmithov model vodje prihodnosti, ki odraža devet značilnih atributov, ki se v nekaterih segmentih ujemajo z mnogimi drugimi avtorji:

- ustvarjanje in čaščenje vrednot (Caldwell & Dixon, 2010, str. 43),

- vizija, ki jo omenja tudi Maxwell (2007, str. 14),
- oblikovanje individualnega osebnostnega vzorca (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 13),
- učinkovita komunikacija (Maxwell, 2007, str. 14),
- sposobnost strateškega mišljenja in ukrepov (Maxwell, 2007, str. 14 & Thornton et al., 2018, str. 211),
- odločnost in moč sprejemanja odločitev (Maxwell, 2007, str. 14),
- znanje (Thornton et al., 2018, str. 211),
- osredotočenost na ljudi – vodja kot arhitekt dragocenih človeških virov organizacije,
- osebnost vodje (Maxwell, 2007, str. 14).

Caldwell in Dixon (2010, str. 98) sta v svojih razlagah posegla še nekoliko bolj v globino in svojo razlago uspešnega vodje označila kot osebo, ki spoštuje najvišja etična načela, opolnomoči druge, da lahko izpolnijo svoje potenciale in istočasno osnujejo temelje za ustvarjanje t. i. novega sveta. Tovrstni vodje izkazujejo ljubezen in zaupanje ter odpuščajo, zato imajo bistveno višjo stopnjo pripadnosti med sledilci. Bistvo tovrstnega sloga vodenja, ki temelji na vrednotah, tiči v ustvarjanju trajnega in vzdržnega okolja v nasprotju s t. i. popolnim delovnim okoljem.

Univerzalno načelo, ki bi določilo lastnosti uspešnega vodje, torej ni in povsem upravičeno so se nekateri avtorji osredotočili bolj na ene, nekateri bolj na druge dimenzije, saj je omenjeno področje z vidika empiričnega raziskovanja izjemno kompleksno. Spekter želenih lastnosti vodij se zato spreminja glede na posamezno organizacijo oziroma situacijo, kljub vsemu pa obstajajo tiste temeljne lastnosti, ki jih zagovarjajo vsi omenjeni avtorji. Na podlagi teoretičnih dognanj so bili izoblikovani vprašalniki in merske lestvice, ki podjetjem koristijo pri ocenjevanju ustreznosti vodenja. Naslednje poglavje izpostavlja predvsem pregled ocenjevanja ustreznosti vodenja na slovenskih tleh, ki zaradi

obsežnosti tematike v empiričnem delu v okviru predmeta raziskovanja tudi predstavlja omejitev oziroma izbor ciljne skupine.

2.4 Vodenje in menedžment

Pojma vodenje in menedžment je zmotno enačiti, sta pa v tesni povezavi. Swanwick in McKimm (2017, str. 27) pojasnjujeta, da vodenje predstavlja pomembno komponento menedžmenta. Goleman (2013, str. 41) pojasnjuje, da menedžment predstavlja usmerjanje svojih zaposlenih in ne vodenje le-teh. Menedžerji se tako usmerjajo na dogodke in procese, v katerih na podlagi svoje avtoritete vodijo zaposlene. Za razliko od tega pa je vodenje bolj usmerjeno k posameznikom, pri čemer vodja ne narekuje svojim zaposlenim, kaj morajo storiti, temveč jih motivira tako, da jih pridobi na individualni ravni in jim daje občutek za njihov lasten prispevek h globalni viziji organizacije. Vodje svoje zaposlene ne le motivirajo, temveč s svojim delovanjem v okviru organizacije tudi navdihujejo. Menedžment, kakor pravi Goleman (2013, str. 41), je bolj določen oziroma definiran, naloge s strani menedžerjev pa jasne in dosledne. V nasprotju pa je vodenje proces odprtega tipa, pri čemer vodje vedno zastavljajo vprašanja, poslušajo in vzpodbujajo svoje podrejene.

Razmejitev med pojmom vodenje in menedžment je tako zaradi celovitejšega razumevanja vodenja nujna. S pomočjo prikaza razsežnosti menedžmenta je v nadaljevanju mogoče opredeliti posamezne dimenzije vodenja, ki so zelo specifične.

Kovač, Mayer in Jesenko (2004, str. 14) opozarjajo na razliko definicij menedžmenta glede na poudarjanje delitve le-tega na institucionalni in funkcionalni menedžment. Institucionalni obsega vse posameznike in ravni v podjetju, ki posedujejo kompetence odločanja, usmerjanja in koordiniranja dela podrejenih ter razporejanje virov, medtem ko se funkcionalni pomen menedžmenta nanaša na procese in funkcije, ki so povezane s postavljanjem ciljev in zagotavljanjem pogojev za njihovo doseganje.

Poglavitna razlika med vodjo in menedžerjem je po besedah Dafta in Marciceve (2011, str. 279) v izvoru in dosegu njune moči. Ta moč pa lahko izvira iz pozicije ali iz osebnostnih lastnosti in ker sta za organizacijo pomembni obe, se lahko trdi, da mora biti dober menedžer tudi dober vodja. Nekoliko plastično primerjavo med značilnostmi vodstvenih in menedžerskih kvalitiet prikazuje tabela 2.1.

Tabela 2.1. Primerjava značilnosti vodij in menedžerjev

Vodja	Menedžer
Je vizionar, zavezan viziji.	Je razumski, zavezan ciljem.
Deluje strastno.	Deluje v kontekstu svetovalca.
Je navdihnjen in prepričuje.	Je odločen in razlaga.
Je inovativen in poln domišljije.	Je analitičen in nameren.
Ustvarja in spodbuja spremembe. Išče nove poti.	Uporablja in je stabilizirajoč. Sledi obstoječim.
Razvija.	Dosega.
Je hraber.	Odraža ga strukturirano razmišljanje.
Gradi na zaupanju.	Gradi na kontroli.
Je kreativen.	Je vztrajen.
Odraža ga fleksibilnost.	Rešuje probleme.
Sprejema kritike.	Daje kritike in očitke.
Ima karizmo in osebnostno moč.	Ima avtoriteto in pozicijsko moč.
Ima sledilce.	Ima podrejene.

Opomba. Prirejeno iz *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji* (str. 115), po V. Dimovski in S. Penger, 2008, Ljubljana: Planet GV.

Različni avtorji so v okviru svojih raziskav povezali pomen pojmov menedžment in vodenje. Korelacijo med menedžmentom in vodenjem sta proučevala Isada in Isada (2017, str. 21–32). V svoji empirični študiji sta primerjala najustreznejše stile vodenja za menedžment radikalnih in postopnih inovacij v podjetju ter odkrila pomembne medsebojne povezave. Na značilne medsebojne povezave so bistveno vplivali okoljski dejavniki, kot je velikost podjetja, njegova starost in panoga.

Menedžment tako v očeh vseh raziskovalcev ostaja sredstvo oziroma mehanizem za pomoč pri organiziranju in razpolaganju virov z namenom doseganja ciljev podjetja, pri čemer vodenje odigra tehtno vlogo. Menedžment in tudi vodenje se prilagajata starosti in panogi podjetja ter navsezadnje okolju, v katerem procesi potekajo. Več kot jasno velja tudi dejstvo, da je dober menedžer običajno tudi dober vodja, katerega spretnost se izkaže tudi v izbiri ustreznega stila in načina vodenja, ki izhaja iz teorij, ki bodo natančneje obravnavane v naslednjem poglavju.

2.5 Sodobni načini vodenja

Oblike sodobnih načinov vodenja so zapolnile vrzeli, ki so nastale zaradi vse bolj kompleksnejših organizacijskih struktur in predvsem načinov vodenja organizacij, za katere je mogoče trditi, da se vse bolj usmerjajo v pomen človeških virov kot glavne konkurenčne prednosti. Iz tega razloga so nastali načini vodenja, ki so tako rečeno usmerjeni k človeku, pri čemer poudarjajo prvine, kot so na primer pripadnost, etičnost, vrednote, zasebno življenje zaposlenih, karizmatičnost vodje, avtentičnost oziroma prvinskost, vizionarstvo, empatija in podobno. Prevladujoči sodobni stili vodenja, ki so opisani v nadaljevanju, so: transakcijsko vodenje, karizmatično vodenje, transformacijsko vodenje in avtentično vodenje.

Goethals, Sorenson in Burns (2004, str. 165) pojasnjujejo, da je **transakcijsko vodenje** osnovano na teoriji, kako motivirati zaposlene z nagradami in disciplino. Dimovski s sodelavci (2014, str. 84) dodaja tudi pomembnost upoštevanja in zadovoljevanja potreb podrejenih, kar posledično v večini primerov izboljša produktivnost. Transakcijsko vodenje odraža garaštvo, poštenost, tolerantnost, pripadnost organizaciji ter prilagajanje njenim normam in vrednotam.

Rozman in Kovač (2012, str. 375) opisujeta transakcijskega vodjo, ki naj ne bi bil tisti, ki navdušuje, temveč od svojih sledilcev zahteva upoštevanje pravil z manjšimi spremembami, ki so v okviru njihovih znanj in izkušenj. Transakcijski vodja v večini ureja stvari po predpisanem sistemu. Glede na stile vodenja, ki

so bili opisani v prejšnjem poglavju, ga je mogoče povezati z birokratičnim stilom vodenja.

Karizmatično vodenje simbolizira moč vodje, ki navdihuje in predstavlja vzgled. Dimovski et al. (2014) ga primerjajo z »ognjem, ki podžiga energijo in pripadnost podrejenih« (str. 84) ter posledično ustvarja izjemne dosežke podrejenih. Sledilci tovrstnih vodij običajno kljub oviram in preprekam storijo več, kot bi storili sicer. Rozman in Kovač (2012, str. 389) podajata razlago, ki izvira iz grške mitologije, v kateri karizma pomeni božansko darilo človeku, s katerim navdihuje druge.

House (1967) je na podlagi svojih raziskav postavil temelje karizmatičnega vodenja, ki so osnovani na predanosti, motivaciji, resnicoljubju, zaupanju in vodijo k dobrim rezultatom. Vsi dotedanji avtorji, kakor meni House (1967, str. 6), so si bili precej podobni v mnenju, da je karizmatično vodenje bolj emocionalno kot birokratsko, saj vključuje visoko mero entuziazma s strani vodij in sledilcev, ustvarja lojalnost in predanost. Karizmatični vodja tako prepričanje vase, svojo samozavest, pozitivno naravnost in usmerjenost k ciljem prenaša na vse svoje sledilce, tako da se ti samodejno spojijo s to ideologijo, zato ga je mogoče poimenovati tudi t. i. inspirator.

Pomembnost Housove teorije karizmatičnega vodenja se je izkazala predvsem v odskočni deski za vsa nadaljnja raziskovanja. Teorija je definirala štiri lastnosti karizmatičnih vodij (House, 1976, str. 28):

- dominantnost,
- samozavest,
- potreba po vplivanju,
- močna zavezanost v moralni prav svojih prepričanj.

V nadaljevanju omenjena teorija te štiri lastnosti karizmatičnih vodij povezuje z njihovim specifičnim vedenjem (House, 1976, str. 28):

- povezovanje ciljev,
- oblikovanje vlog,
- gradnja lastne identitete,
- ustvarjanje zaupanja,
- visoke zahteve do sledilcev,
- vznemirljivo vedenje.

Povezovanje ciljev in gradnja lastne identitete sta tisti dve obliki vedenja, ki povzročita pozitivno percepcijo vodenja s strani sledilcev. Pozitivna percepcija pa pri sledilcih vzbuja gradnjo zaupanja, lojalnosti, poslušnosti do voditelja, obenem pa pripomore h gradnji odnosov med preostalimi značilnimi vedenji karizmatičnega vodenja v odnosu do sledilcev. Pri tem pa se uspešne rezultate dosega tedaj, če je vznemirljivo vedenje ustrezno za zahtevane naloge (House, 1976, str. 29). Slednje narekuje vključitev situacijskih dejavnikov, ki so bili do tedaj še zapostavljeni, kasnejši avtorji pa so jih pomembno vključili v svojo obravnavo.

Mihelič, Ruter in Lipičnik (2010, str. 801) pravijo, da je karizmatično vodenje vse bolj uporabno predvsem v kriznih situacijah, dinamičnih organizacijskih okoljih, v katerih gre predvsem za uvedbo novih strategij, proizvodov in tehnologij. Vloga karizmatičnih vodij je zato pri organizacijskih spremembah zelo pomembna, vendar je zaradi določenih pomanjkljivosti kot edina nezadostna.

Pionir **transformacijskega vodenja** je politolog in historik James Burns (1978), ki je tovrstno vodenje opredelil kot proces, v katerem vodje in vodeni vzajemno vodijo drug drugega z namenom doseganja višje stopnje etičnosti in motiviranosti (Rozman & Kovač, 2012, str. 347). Tichy in Devanna (1986) sta že tedaj poudarjala pomen karizme v okviru transformacijskega vodenja. Vodje, ki se poslužujejo tovrstne oblike vodenja, delujejo po načelu spodbujanja vseh v organizaciji na način, da so za vzgled (Goethals et al., 2004, str. 168), pri čemer značilno izražajo optimistično osebnost, dajejo prednost doseganju skupnih

ciljev skupine ali podjetja in pri tem zanemarjajo lastne interese (Rozman & Kovač, 2012, str. 375). Ta oblika vodenja je po mnenju omenjenih avtorjev osnovana na predpostavki, da so zaposleni veliko bolj motivirani pri svojem delu prek pozitivne spodbude kot prek negativne.

Po mnenju avtorjev Dimovski et al. (2014, str. 84) tovrstna oblika vodenja sicer spominja na teorijo karizmatičnega vodenja, vendar za razliko od tega obsega še sposobnost spodbujanja inoviranja in sprememb, kar pa je za dandanašnje organizacije v okviru konkurenčnega okolja še posebej pomembno. Inovacije sprememb se nanašajo na proizvode, tehnologije, obenem pa tudi na strategijo, strukturo in kulturo organizacije. Transformacijske vodje imajo jasno vizijo ter vrednote in gradijo ideje skupaj s svojimi sledilci, s katerimi iščejo skupne točke.

Shin et al. (2003, str. 705) so v svojih raziskavah ugotovili pozitiven odnos med transformacijskim vodenjem in kreativnostjo. Dimovski et al. (2014, str. 83) pa opozarjajo na pomembnost preskoka v t. i. učečo se organizacijo, pri čemer se kot najbolj učinkovite oblike vodenja izkažejo karizmatično vodenje, transformacijsko in transakcijsko vodenje.

Vzroki za nastanek **avtentičnega vodenja** naj bi bili po mnenju mnogih avtorjev predvsem današnji časi hitrega tempa in sprememb, socialnih izzivov in strahov na globalni ravni, ki so prinesli predvsem veliko mero nezaupanja in obenem, kakor menijo Dimovski et al. (2009, str. 92), kolaps vrednot in prepričanj.

Pojem avtentičnost izvira iz ekstenzionalistične filozofije 20. stoletja, s katero so se ukvarjali avtorji, kot so Nietzsche, Kierkegaard, Heidegger, Adorno in Saetre. Po mnenju omenjenih avtorjev naj bi bila avtentičnost način, kako posameznik deluje in se odziva na pritiske okolja. Eksistencialistična filozofija razlaga, da lahko posameznik izgubi smisel, če ne živi avtentično – v skladu s samim seboj. Kant v nadaljevanju razlaga, da je edino avtentično svobodno dejanje tisto, ki je storjeno iz zakona dolžnosti, ko moreš, kar moraš. Gre za moralno dolžnost,

pri kateri se po mnenju Kanta ne opredeljujejo posledice dejanja (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe & Marič, 2013, str. 22).

Dimovski et al. (2009, str. 32) razlagajo, da današnje učeče se organizacije potrebujejo t. i. pozitivno vodenje, pri katerem je vodja zvest samemu sebi, kar pomeni, da je avtentični vodja. Takšni vodje so samozavestni in optimistični, odraža jih miselna prožnost, (za)upanje v odličnost skupnega doseganja ciljev s svojimi opolnomočenimi sodelavci. Tovrstno vodenje dviga pomen tega termina na višjo raven, saj, kakor menijo Dimovski et al. (2014), »upošteva osebo, ki je vodja, in njen osebni slog, ki je neločljivo povezan z vsakim posameznikom« (str. 92).

V praksi vodje v kombinaciji uporabljajo različne oblike vodenja, pri čemer je običajno ena izmed njih prevladujoča. Kombinacija nekaterih oblik je običajno bolj značilna kot kombinacija naključnih, kar so potrdile številne raziskave. Isada in Isada (2017, str. 27) sta v svoji empirični raziskavi proučevala vpliv oblik vodenja na uvajanje sprememb v podjetjih, pri čemer sta ločila med radikalnimi oziroma hitrimi inovacijami in postopnimi inovacijami. Radikalne spremembe zahtevajo pri vodenju izjemno vizionarstvo in močna prepričanja, kar sledilce popelje skozi mejnik oziroma prelomnico v procesu bliskovitih sprememb. Radikalnim spremembam zato ustreza vizionarska, karizmatična in transformacijska oblika vodenja, medtem ko gre pri postopnih spremembah bolj za ustvarjanje pristnosti, zaupanja in konsistence. Postopne spremembe zahtevajo zato drugačno obliko vodenja, saj – kakor sta ugotovila Isada in Isada (2017, str. 27) – mora v tem primeru vodja svoje sledilce voditi skozi več faz, pri katerih imajo opravka z raznolikimi procesi in tudi z različnimi poslovnimi partnerji. Ustvarjanje pristnega medsebojnega odnosa in občutka integritete je pri tem bistveno, zato je tudi kombinacija avtentične in služnostne oblike vodenja v primeru postopnih sprememb idealna.

Povezanost med osebnostnimi lastnostmi in uspešnim vodenjem so raziskovali mnogi avtorji in kot meni Mayer (2003, str. 369), njihova medsebojna korelacija

bistveno vpliva na izbiro sloga vodenja. Lorber, Treven in Mumel (2015, str. 27) so v nadaljevanju svoje empirične raziskave o izbiri sloga ugotovili, da demografske značilnosti, kot so spol, starost, leta zaposlitve in stopnja izobrazbe, značilno ne vplivajo na vodenje. Omenjeni avtorji so prišli do spoznanj, da se slog vodenja pozitivno povezuje s čustveno inteligenco, komunikacijo, osebnostnimi značilnostmi in procesom odločanja. Pri uporabi določenega sloga vodenja bistveno vlogo odigrajo specifične osebnostne značilnosti vodij, izbira sloga vodenja pa je odvisna od točno določene situacije in zunanjih vplivov (Lorber et al., 2015, str. 36).

Stile vodenja pa so različni avtorji, kakor navajajo Lorber et al. (2015, str. 28), v svojih raziskavah že povezovali z mnogimi drugimi konstrukti, in sicer z:

- osebnostjo (Brown & Reilly, 2009),
- predanostjo organizaciji (Avolio, Garder, Walumbwa, Luthans in May, 2004),
- čustveno inteligenco (Vrba, 2007),
- usposabljanjem znotraj organizacije in adaptacijo (Castiglione, 2006),
- stresom in izgorelostjo (Zopiatis in Constanti, 2006),
- zadovoljstvom z delom (Wu, 2009),
- uspešnostjo dela (Vigoda - Gadot, 2007),
- motivacijo (Mehta, 2000),
- organizacijsko kulturo (Sellgren Ekvall in Tomson, 2008) in
- splošnim dobrim počutjem (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010).

Več kot očitno je, da je mogoče ovrednotiti določene sloge vodenja šele tedaj, ko se jih obravnava skupaj z drugimi konstrukti oziroma, kakor trdita Kouzes in Posner (2013, str. 14), univerzalno idealni slog vodenja ne obstaja, temveč je vodja tisti, ki mora izbrati način vodenja, ki ustreza trenutni situaciji in okoliščinam. Izbor načina vodenja pa je tako močno odvisen od njegovih osebnostnih lastnosti, ki bodo v nadaljevanju tudi podrobneje opisane.

2.6 Ocene ustreznosti vodenja in vodenje v prihodnosti

Likertova metoda, ki je bila opisana v poglavju o načinih oziroma modelih vodenja, se še danes uporablja pri anketnih pristopih za določitev stila vodenja v organizaciji. Vodje morajo odgovoriti na 43 vprašanj z različnih področij vodenja (kot npr. notranje komuniciranje, motiviranje itn.), posamezni odgovori se ovrednotijo, seštevku dobljenih vrednosti pa se brez določanja uteži izračuna srednja vrednost (Kovač et al., 2004, str. 41). Višja skupna vrednost, ki tem bolj presega možno povprečje, nakazuje usmerjenost k participativnemu stilu vodenja (po Likertu pomeni to št. 3 in 4). Ker vprašalnik temelji bolj ali manj na subjektivni presoji situacij v organizaciji, se dandanes bolj uporablja za merjenje organizacijske klime kot za definiranje stilov vodenja v organizaciji.

Tudi v Sloveniji se v okviru najrazličnejših podjetniških združenj raziskuje in meri uspešnost vodij prek različnih kazalnikov. Ena najobširnejših raziskav je Zlata nit, ki združuje slovenske najboljše zaposlovalce in poteka vsako leto (Kohont & Faganelj, 2016, str. 48–49). V tej raziskavi so opredeljene značilnosti vodij slovenskih podjetij in spremembe v načinih vodenja od leta 2007 do danes. Uspešnost vodenja je opredeljena s pomočjo ugotovitev pomena odnosov na rast in razvoj podjetij, na podlagi katerega je izmerjena kakovost odnosa med organizacijo in posameznikom v slovenskih podjetjih. Vprašalnik sestoji iz 45 trditev, ki merijo kakovost odnosa med organizacijo in posameznikom ter je segmentiran v 7 tematskih sklopov, ki merijo: temeljni odnos med organizacijo in posameznikom, vlogo in kakovost dela posameznika, organizacijsko kulturo, klimo in medsebojne odnose, podjetnost in inovativnost, kakovost delovnega okolja, osebno rast in razvoj ter posameznikovo čustveno pripadnost podjetju (Kohont & Faganelj, 2016, str. 48–49).

Spet druge raziskave, ki potekajo v okviru posameznih podjetij, zavzemajo drugačne vidike. Teja Breznik, partnerka v podjetju HRM, d.o.o., svetovalka za transformacijo organizacij, s certifikatom Barrett Values Centra, se opira na

model sedmih ravni zavedanja, ki ga je razvil Richard Berret, eden najbolj priznanih britanskih predavateljev in svetovnih uspešnic s področja vodenja in sprememb v organizacijah (Breznik, 2015, str. 6). Način vodenja, za katerega se na podlagi tega modela odločajo nekatere slovenske organizacije, temelji na osnovi vizije in vrednot, ki ne temeljijo na lastnem uspehu vodje, temveč na dobrobiti vseh deležnikov (zaposlenih, strank, investorjev, družbe in okolja). Omenjeni pristop sicer nekoliko zamegli pomembnost akademske izobrazbe, toliko bolj pa v ospredje postavi pomen čustvene inteligence.

Najobsežnejša slovenska raziskava Zlata nit (Kohont & Faganelj, 2016, str. 48–49) je pokazala, da kljub vsemu vodje slovenskih podjetij napredujejo na področju kakovosti dela in tudi v kulturi, klimi in medsebojnih odnosih. Vpliv je namreč morda zaslediti prav v povečani podjetnosti in inovativnosti v zadnjih nekaj letih. Kljub temu da vodje delajo tudi izven svojega delovnega časa, pa ti poročajo, da vse to nekako odtehta njihova osebno rast, razvoj ter čustveno pripadnost podjetju. Žal pa se vodje še vedno počutijo premalo pohvaljene in nagrajene, svojega stanja pa prav tako ne ocenjujejo kot »varno«. Vzrok slednjega po vsej verjetnosti tiči v odsevu zadnje gospodarske krize v preteklosti (Kohont in Faganelj, 2016, str. 48–49).

Izziv za prihodnost, kakor navajata Kohont in Faganelj (2016), tako postavlja v ospredje več kazalnikov. Ti so:

- nagrajevanje vodij za njihove izjemne dosežke in prav tako enak pristop tudi v odnosu do srednjega menedžmenta,
- uporaba sposobnosti in talentov vodij pri delu,
- učinkovitejša poraba sredstev in denarja,
- uvedba sistema »vodenje z zgledom«,
- izboljšanje odprtosti komuniciranja v odnosu z menedžmentom,
- večji poudarek razvojnim pogovorom in napredovanju kompetentnih posameznikov,
- dopuščanje večje avtonomije vodji (str. 49).

Ugotovitve omenjenih avtorjev, ki veljajo za slovenska podjetja v zadnjih nekaj letih, so tako skladne s spoznanji raziskovalca Daniela Pinka (Kohont & Faganelj, 2016), ki meni, da v dobi znanja ljudi motivirajo trije ključni dejavniki:

- osmišljanje tega, kar počnejo,
- avtonomija, ki jo lahko pri tem dosegaajo,
- mojstrstvo ali odličnost, ki jo lahko izkažejo pri svojem delu (str. 49).

Rezultati marsikaterih raziskav s področja vodenja so ključnega pomena, saj opozarjajo podjetje na šibke točke, ki vzniknejo običajno prav v negotovih časih, ko je podjetje na preizkušnji. V izogib temu se je treba zato še bolj osredotočiti na odnose med podjetjem in posameznikom ter omogočati osebno rast in razvoj vsakega znotraj podjetja. Zaradi tega so, kakor navajata Kohont in Faganelj (2016, str. 49), še kako pomembne prakse, ki prispevajo k ozaveščanju o prispevku in vlogi posameznika v delovni sredini in h kakovosti njegovega dela in življenja. Tovrsten pristop, za uvedbo katerega so ključne prav vodje, namreč ob spremenjenih razmerah delovanja v podjetju omogoča iskanje uspešnih rešitev. Dober odnos pa se tako širi tudi navzven in privablja nove sodelavce.

V dandanašnjem času, ko razvoj novih tehnologij pravzaprav prehiteva človeške sposobnosti učenja, se najrazličnejša specializirana podjetja ukvarjajo prav z oblikovanjem vodij, ki bodo sposobni voditi sodobna podjetja in se spopasti s konkurenčnim trgom v okviru novih tehnologij. Petronijevič (2018, str. 42) pojasnjuje, da so pri tem ključne predvsem inovativne prakse učenja in načini prenašanja znanja. Velja namreč, da bodo v prihodnosti uspešne le organizacije, ki bodo pri iskanju kompetenc dovolj fleksibilne in bodo postavile učenje kot temeljno vrednoto svojega sistema. Tudi po mnenju Breznika (2015, str. 6) bo največ sprememb v vodenju nastalo predvsem zaradi inovacij, ki bodo prišle od zaposlenih. Vloga vodij bo zatorej v zagotovitvi pogojev, ki krepijo kreativnost.

Problematika vodenja na slovenskih tleh, kakor ugotavlja Petronijevič (2018, str. 42), pa se kaže tudi v kompetenčni vrzeli, ki se je v zadnjih nekaj letih izoblikovala med mlajšimi in starejšimi generacijami, pri čemer starejše generacije utrpijo pomanjkanje znanja, orodij in tehnik, ki so povezane z novimi tehnologijami, globalizacijo in preobremenitvijo s podatki. Mlajše generacije pa so tiste, ki so željne dolgoletnih izkušenj in posredovanja drugačnih znanj od vodij starejših generacij. Petronijevič (2018, str. 42) pri tem vidi rešitev v t. i. vzajemnem mentorstvu kot enem izmed največjih naložb podjetij pri zagotavljanju njihovega uspešnega delovanja tudi v prihodnosti. V procesu vodenja vzajemno mentorstvo predstavlja ključ predvsem pri iskanju in oblikovanju podjetju ustreznih vodstvenih naslednikov.

Klasično mentorstvo poteka tako, da izkušena oseba (mentor) usmerja manj izkušeno osebo (mentoriranca) in tako s svojimi znanji in izkušnjami razvija mentorirančevo strokovno in osebno rast. V nasprotju s tem pa Petronijevič (2018, str. 42–45) podaja dva modela vzajemnega mentorstva, ki vzpodbujata medsebojno povezovanje, sprejemanje, razumevanje ter povečanje aktivnosti in delovne zavzetosti v okviru podjetja ali organizacije. Omenjeni način prav tako skladen tudi z ugotovitvami Škerlavaja (v Veselica, 2015, str. 20), ki rešitev vidi v t. i. postherojski obliki voditeljstva, ki daje poudarek sodelovanju. Takšen način je ustrezen še zlasti pri kompleksnih odločitvah, ki temeljijo na inovativnosti v obdobju sprememb.

Prvi model vzajemnega mentorstva, ki ga omenja Petronijevič (2018, str. 43), spominja na klasično mentorstvo, le da poteka od spodaj navzgor tako, da mlajša in manj izkušena oseba starejši posreduje kompetence, ki jih ta nima, vendar jih v okviru razvoja sodobnih tehnologij nujno potrebuje. Pri drugem modelu pa gre za poseben odnos med mentorjem in mentorirancem, pri katerem si znanja in izkušnje neprestano izmenjujeta. Srečanja imajo tako dodano vrednost za oba. Tovrstno združevanje generacij ima velik pomen tudi za celotno organizacijo, saj tako rečeno gradi most v medgeneracijskem razumevanju, s katerim razbija stereotipe o lastnostih različnih generacij in

klasični hierarhiji na delovnem mestu. Z vzajemnim mentorstvom, kakor pravi Petronijevič (2018), se »začne predvsem spreminjanje miselnosti, ki poveča razumevanje raznolikosti« (str. 43). Skladno s teorijo Havarda (2015, str. 93) podjetje na takšen način odkriva nove potenciale svojih zaposlenih, pri čemer lahko njihove kompetence oceni bistveno bolj objektivno. Obenem tako mlajše zaposlene opolnomoči, saj prevzamejo odgovorno nalogo, s katero tudi krepijo občutek za lastni doprinos k podjetju. Na takšen način lahko organizacija lažje prepozna osebe, ki so ustrezne za vodenje določenih področij, in jih v samem procesu tudi oblikuje in pripravi na nov položaj. Dandanes tako vse bolj velja naslednja misel: »Voditelji se ne rodijo, vzgoji se jih.« (Havard, 2015, str. 93).

Tudi v slovenskem prostoru je dandanes na voljo vedno več izobraževanj za posameznike in skupine, ki so ciljno usmerjena k ustreznemu načinu vodenja, ki vedno bolj temelji na vzpostavljanju ugodnih medsebojnih odnosov, ki ustvarjajo trajne in trdne vezi med vodilnimi in vodenimi. Avtor Škerlavaj (v Veselica, 2015, str. 20) meni, da bo voditeljstvo v prihodnosti slonelo najbolj na vzpostavljanju odnosov med ljudmi. Avtor Peter Babarovič, dolgoletni predavatelj in »coach« v mnogih slovenskih podjetjih, še dodaja, da je učinkovito vodenje mogoče le s poudarkom na motivaciji in s postavljanjem t. i. pravih vprašanj.

Babarovič (2018) podrobneje razlaga, da umetnost vodenja sodelavcev tiči v tem, da jih je treba znati dobro motivirati, kar pomeni, da jih je treba dobro spoznati. Spoznavanje pa mora potekati prek vprašanj, ki odkrivajo ključne stvari, ki so potrebne v situacijah, ko je treba ljudi voditi. V nasprotnem primeru, kakor pravi avtor in predavatelj, pa sodelavci veliko stvari razumejo drugače, kot bi želeli vodje. Vsakdo izmed nas je namreč edinstvena oseba in stvari razume prek svojega lastnega sistema vrednot, ki pa se razlikuje od sistema vrednot nekoga drugega, v tem primeru vodje. Kakor omenjata Mrak in Breznik (2015, str. 22), pa je pri tem najpomembnejše zavedanje, da vrednote in prepričanja vodilnih najbolj oblikujejo kulturo katere koli skupine oziroma organizacije.

Novi sistemi vodenja naj bi po mnenju avtorjev Mrak in Breznik (2015, str. 23) temeljili predvsem na sistemu vrednot, pri čemer bi morali voditelji v svojem delovanju preiti z ravni odločanja na podlagi prepričanj na raven odločanja na podlagi vrednot. Najuspešnejša podjetja bodo zato tista, ki bodo izkazovala visoko stopnjo notranje kohezije in nizke kulturne entropije.

Omenjene raziskave v slovenskem prostoru obravnavajo vodenje nekoliko bolj splošno, pri čemer posebej ne izpostavljajo razlik med organizacijami glede na področje delovanja, številnost zaposlenih, organizacijsko kulturo kot tudi ne razlik med javnim in zasebnim sektorjem. Glede na to, da je empirični del predstavljal raziskavo s področja uporabe intuicije pri vodenju komunalnih podjetij, so v naslednjem poglavju natančneje opisane posebnosti vodenja javnega sektorja.

2.7 Vodenje v javnem sektorju

Zelo specifična vloga vodij se pojavi v okviru državnih podjetij, saj ustreznost njihovega delovanja vpliva ne le na uspeh posameznih projektov, temveč tudi na dolgoročno izpolnjevanje zahtevanih ciljev, ki jih postavita država in regionalna politika. Wirick (2009) pomembno poudarja, da se vodje v javnem sektorju soočajo z izzivi upravljanja ekipe, kot sta:

- nezmožnost jasnega povezovanja uspešnosti in nagrajevanja ter kompenzacijskih sistemov, ki so pristranski v primeru z dolgoročnostjo,
- nezmožnost izbire članov projektne skupine, ki temeljijo na znanju, izkušnjah in potrebnih kompetencah (str. 247).

Delovanje javnega sektorja je, kakor navaja Rakar (2009), pogojeno z izvajanjem dejavnosti, ki so v javnem interesu. Za te dejavnosti pa je značilno, da:

- njihovo izvajanje predstavlja nenadomestljiv pogoj za življenje in delo državljanov ter vsesplošen obstoj in razvoj družbe,

- njihov obstoj ni pogojen z delovanjem trgov in tržnih zakonitosti ter s tem povezanim vrednotenjem rezultatov dela in vloženega kapitala,
- je zadovoljevanje potreb pomembnejše od ustvarjanja dobička,
- je javni interes pri opravljanju teh dejavnosti glede na njihovo specifiko zagotovljen z določitvijo pogojev in načinov opravljanja takih dejavnosti, pri čemer se zagotovi soodločanje uporabnikov, ustanoviteljev ter državnih organov in organov lokalnih skupnosti (str. 6).

V skupino dejavnosti, ki se izvajajo v javnem interesu, spada tudi del gospodarskih dejavnosti, kot so energetika, promet in zveze, vodno gospodarstvo in komunalne dejavnosti (Rakar, 2009, str. 6). Tabela 2.2 prikazuje razvrstitev komunalnih dejavnosti po SKD 2008 (Standardna klasifikacija dejavnosti).

Tabela 2.2. Razvrstitev komunalnih dejavnosti

Šif. SKD 2008 Pregled podrazredov SKD 2008

35.220	Distribucija plinastih goriv po plinovodni mreži
35.300	Oskrba s paro in vročo vodo
36.000	Zbiranje, prečiščevanje in distribucija vode
37.000	Ravnanje z odpadki
38.110	Zbiranje in odvoz nenevarnih odpadkov
38.120	Zbiranje in odvoz nevarnih odpadkov
38.210	Ravnanje z nenevarnimi odpadki

38.220	Ravnanje z nevarnimi odpadki
38.310	Demontaža odpadnih naprav
38.320	Pridobivanje sekundarnih surovin iz ostankov in odpadkov
39.000	Saniranje okolja in drugo ravnanje z odpadki
81.210	Splošno ter drugo čiščenje stavb, industrijskih naprav in opreme
81.290	Čiščenje cest in drugo čiščenje
81.300	Urejanje in vzdrževanje zelenih površin in okolice
96.030	Pogrebna dejavnost

Opomba. Prirejeno iz *KP komunalnih dejavnosti* (Uradni list RS, št. 43/2015), str. 4694, 5. čl.

Rakar (2009, str. 6) komunalno dejavnost, na katero se nanaša tudi raziskava, razlaga kot družbeno dejavnost, ki redno in kontinuirano reproducira temeljne materialne pogoje življenja v naseljih in se tako izvaja v javnem interesu.

Različni avtorji (Van der Voet, 2014; Mihelič et al, 2010; Bavec & Pivljakovič, 2007) so v okviru svojih raziskav proučevali učinkovitost posameznih stilov vodenja na primeru javnega sektorja. Van der Voet (2014, str. 376) se je osredotočil predvsem na vpliv transformacijskega vodenja na organizacijske spremembe (načrtovane in nenačrtovane). V raziskavi je bilo ugotovljeno, da transformacijsko vodenje bistveno bolj vpliva na nenadne oziroma nenačrtovane spremembe kot na dolgoročne oziroma načrtovane spremembe. Študija je potrdila tudi negativni vpliv birokratičnih organizacijskih struktur na uspešnost transformacijskega vodenja.

Tudi v slovenskem okolju se kaže specifična vloga javnega sektorja. Bavec in Pivljakovič (2007, str. 319) v svoji raziskavi z naslovom *Posebnosti managementa javnih komunalnih podjetij v Sloveniji* pomembno ugotavljata, da slovenski menedžerji javnih komunalnih podjetij zaradi pomanjkanja konkurence ne čutijo potrebe po primerjanju s konkurenco in da pravzaprav njihov pristop do kakovosti storitev ne odraža pravega menedžerskega izziva. Vzrok za to, kakor pravita avtorja, se kaže predvsem v vplivu politike in

lokalnega okolja, kar privede vodje do občutka nemoči pri sprejemanju odločitev v podjetju.

Po mnenju pričujočih avtorjev (Bavec & Pivljakovič, 2007; Wirick, 2009; Brezovšek & Kukovič, 2014) se podjetja tako v zasebnem kot javnem sektorju vse bolj zavedajo, da logično mišljenje in pravila racionalnosti niso več edina pot za doseg optimalnih rezultatov. Kot to trdijo mnogi avtorji (Kovač et al., 2004; Maxwell, 2007; Dimovski et al., 2009; Brezovšek & Kukovič, 2014; Harvard, 2015), se posameznik le redko odloča na podlagi striktno analitičnega mišljenja in pri tem področje vodenja ni nobena izjema.

Raziskava je natančneje predstavila prav učinkovitost vodenja javnega sektorja v slovenskem prostoru, z osredotočenjem na komunalna podjetja. Po Zakonu o javnih gospodarskih službah (Uradni list RS, št. 32/93) je vsa infrastruktura za opravljanje komunalnih dejavnosti, ki je bila financirana pretežno z javnimi sredstvi, prešla v last občin. Prejšnja komunalna podjetja, katerih je bilo 79, so se statusno preoblikovala v zasebna ali javna podjetja. Status javnega komunalnega podjetja so prejela vsa komunalna podjetja, v katerih delež družbenega kapitala občine ali države znaša več kot 50 % (Hrovatin et al., 2002, str. 163–164; Virant, 2002, str. 155). Proučevana ciljna skupina, ki je natančneje predstavljena v empiričnem delu, so bila zato vsa komunalna podjetja v Sloveniji, ki jih je 83.

3 KOMPETENCE

3.1 Opredelitev kompetenc

Izraz kompetence je v današnjem času mogoče zaslediti že v najrazličnejši literaturi, tako v strokovnih knjigah kot tudi učbenikih ter člankih, in je kot tak že močno razširjen ter uporabljen na številnih, predvsem družboslovnih raziskovalnih področjih.

Beseda kompetenca izvira iz latinske besede »competens« in izraža primernost, odgovornost, izkušnost, biti upravičen do nečesa oziroma biti zmožen nekaj izvesti (Boštjančič, 2001, str. 25).

Angleški Oxfordski slovar opredeljuje besedo »competence« (competency) kot pristojnost (kompetentnost) oziroma sposobnost narediti nekaj uspešnega ali učinkovitega (Hornby, 2010, str. 304).

Nemško-slovenski slovar opisuje izraz »kompetenz« kot usposobljenost, pristojnost, sposobnost, veščino, znanje, spretnost, zmožnost, krepitev zmogljivosti (Javoršek, 1989, str. 81).

Francosko-slovenski slovar pod izrazom »compétence« navaja poklicno kvalifikacijo, ki je razdeljena na znanje, vedenje v praksi, vedenje v odnosu ter na pridobljene fizične sposobnosti. Pridobi in izvaja se na delovnem mestu, da so izpolnjene pričakovane oziroma zadane naloge (Perko, 2007, str. 45).

Skupna razlaga zgornjim navedbam pa je, da izraz »kompetence« ne zavezuje k obveznosti za izpolnitev, temveč izraža zmožnost, da z ustreznim znanjem, zadostno usposobljenostjo ter izkušnjami izvede zadano nalogo na primerni, vendar ne na izredni ravni.

Kompetenca ni absolutna zmožnost, ki bi bila lahko neodvisna od delovnega in življenjskega okolja, v katerem deluje posameznik (Svetlik et al., 2005, str. 20). Kako posameznik aktivira, uporablja ter povezuje znanja v različnih situacijah,

je odvisno predvsem od momentov, ki ga v to situacijo privedejo. Tako ni vedno prepričan, da jo bo s svojim znanjem tudi ustrezno obvladal, torej da ima ustrezne kompetence.

Kompetence so skupek sposobnosti (Verle & Markič, 2012, str. 14), kako uporabiti pridobljeno znanje, veščine in spretnosti, jih povezati z ustreznimi osebnostnimi lastnostmi in vedenjskim slogom, da posameznik uspešno izpolni zadano nalogo, doseže zastavljeni cilj oziroma učinkovito sodeluje v procesu poslovanja.

Avtorja Zoran & Jevšček (2015) navajata: »Kompetence obsegajo znanja, veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, vrednote, samopodobo ter vse sposobnosti uporabe znanja, veščin, odnosov, spretnosti, osebnostnih značilnosti, vedenjskih slogov, ki so potrebne, da se uspešno in učinkovito izpolni naloga, opravi delo, uresniči cilj ali odigra vloga v poslovnem procesu« (str. 60).

Na osnovi vseh zgoraj opredeljenih navedb posameznih avtorjev ali skupin avtorjev je bilo zaznati, da se razlage pojma »kompetence« med seboj ne izključujejo, temveč dopolnjujejo in nadgrajujejo, kar je zagotovo dodana uporabna vrednost pri nadaljnjem definiranju uporabnosti, razvrščanju in klasificiranju kompetenc na podlagi različnih izhodišč.

Na najbolj splošni ravni (Boštjančič, Brečko, Zadel, & Fesel Kamenik, M., 2011) govorimo o:

- organizacijskih kompetencah, ki so oblikovane na ravni organizacije in jih na ta način definirajo dejavniki, na podlagi katerih so lahko na trgu prepoznavne in hkrati konkurenčne (npr. Cannon z izvrstno optiko, Apple edinstvene in uporabniku prijazne računalniške vmesnike, Akrapovič znanje na področju vrhunskih izpušnih cevi ...),
- zaposlitvenih kompetencah, ki se nanašajo na posameznika in so sestavljene iz lastnosti posameznika ter sposobnosti, izkušenj in

vrednot, ki so potrebne za opravljanje določenih delovnih nalog. Predstavljajo podlago za oblikovanje delovnih mest, zaposlitvenih oglasov ter so sestavni del kariernega načrta,

- kompetencah posameznika ali osebnih kompetencah, ki definirajo sposobnost za opravljanje zahtevanih del in nalog na posameznem delovnem mestu ter imajo neposreden vpliv na delovno učinkovitost. Večja kot je skladnost med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami, večja je učinkovitost zaposlenega pri delu (str. 26).

V organizacijah je pogosta uporaba delitve kompetenc na funkcijske, kar pomeni delovno specifične oziroma strokovne, ter na vedenjske, kar pomeni osebnostne:

- funkcijske kompetence vključujejo pridobljena znanja in spretnosti, ki jih osvojimo z izobraževanjem in usposabljanjem. Za njih veljajo standardni postopki razvoja, npr. šolanje, tečaji, treningi, ter vrednotenja s pridobitvijo spričeval, potrdil, dovoljenj, licenc ipd. (Majcen, 2009, str. 22),
- vedenjske kompetence obravnavamo kot lastnosti in vedenje posameznika, ki imajo v njem genetsko zasnovo, oblikujejo se v procesu odraščanja in se pod vplivom družbeno-socialnega okolja vse življenje spreminjajo. Z ustreznimi tehnikami in treningi pa jih lahko usmerjamo in razvijamo (Daft, 2010, str. 330; Mihalič, 2006, str. 14; Senge, 2002, str. 27).

Ena izmed oblik delitve kompetenc je delitev po opaznosti:

- vidne kompetence, ki jih je mogoče dokaj preprosto razvijati in nadgrajevati z izvajanjem izobraževanja in urjenjem na področju znanj, veščin ter spretnosti,
- nevidne kompetence, ki jih imajo ljudje že razvite in pridobljene ter so izražene kot lastnost posameznika, vedenja, prirojenih/pridobljenih vrednot in prepričanja (Gruban, 2004, str. 4).

Kompetence so razdeljene po naslednjih ključih (Peršak, 2003, v Gorše, 2013):

- metodološke kot opredelitev upravljanja s časom, komuniciranje, odločanje,
- socialne kot prikaz prepričljivosti in karizme,
- vodenjske kot sposobnosti vodenja ljudi in procesov,
- stališčne/vrednostne v smislu poudarjanja in uveljavljanja vrednot,
- učne, kako naučiti se učiti,
- specifične oziroma razlikovalne kompetence;

in delitev po obsegu:

- ključne, ki so, kot na primer pismenost, veljavne za vse,
- generične, veljavne za skupine delovnih mest (vodje),
- delovno specifične, veljavne za posamezno delovno mesto;

ter definiral model kompetenc:

- splošne (obvladovanje dela in časa, uporaba znanja in izkušenj),
- osebnostne v povezavi z vedenjskimi (odkrivanje in odziv na priložnosti, etičnost, odločanje idr.),
- za delo z ljudmi (delegiranje, delo v timu, pogajanja),
- za upravljanje z informacijami (poznavanje poslovnih procesov, vodenje projektov, natančnost) (str. 13–14).

Kohont (2016, str. 7) opredeli kompetence tako, da jih aplicira na posameznika in jih v nadaljevanju opredeli po dimenzijah ter definira posamezne sestavine kompetenc. Podrobnejšo razdelitev prikazuje slika 3.1.



Slika 3.1. Razvrščanje kompetenc. Prirejeno iz *Večplastnost in uporabnost kompetenc* (str. 7) po A. Kohont, 2016, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede

V strokovni literaturi se je oblikovalo veliko definicij, kaj so kompetence, kako jih razvrstiti ter na kakšen način med njimi iskati podobnosti oziroma razlike. Termin kompetence v raziskavi temelji na opredelitvi skupnih ugotovitev različnih navedb avtorjev in ga uporabljamo za posameznikove značilnosti, zmožnosti in spretnosti za učinkovito izpolnjevanje zadanih nalog in ciljev. Največkrat se je izpostavila tudi dilema, ali v ospredje postaviti posameznikove lastnosti ali pa je pomembnejši dejavnik, kako je posameznik umeščen v poslovno okolje. V nadaljevanju so podrobneje razčlenjene ter opisane kompetence po ravneh ter po dimenzijah.

3.2 Kompetence po ravneh

Kompetence se prenašajo, med seboj prepletajo, povezujejo in predstavljajo podlago za vseživljenjsko učenje, razvoj in napredek tako posameznika kot organizacije.

Kompetence po ravneh Kohont (2005) navaja kot:

- ključne / temeljne / generične kompetence, ki obsegajo multifunkcionalne in transdisciplinarne kompetence, njihov učinek pa je opazen v različnih dogajanjih in situacijah oziroma vsebinah,

- delovno specifične kompetence, ki so v neposredni povezavi z učinkovitim izvajanjem posameznih delovnih nalog. So skupne zaposlenim znotraj posameznih oziroma podobnih / enakih delovnih mest ne glede na to, kje se delovne naloge izvajajo. Med delovnimi mesti oziroma funkcijami niso prenosljive,
- organizacijsko specifične kompetence, s katerimi posameznik prilagaja izvajanje nalog in delovanje organizacijski kulturi in vrednotam organizacije, znotraj katere deluje. So v korelaciji z ravno doseganja stopnje uspešnosti zaposlenega znotraj organizacije in v tem okolju delno prenosljive (str. 36–38).

Ključne kompetence je mogoče, kot navaja dokument Priporočilo Evropskega parlamenta in sveta (2006, Ur. l. EU, št. 394), usvojiti na različne načine: namerno ali nenamerno v kombinaciji s formalnim, neformalnim in priložnostnim učenjem. Njihova uporabna vrednost in funkcionalnost se kaže v večnamenskosti, saj jih je mogoče uporabiti za doseg različnih ciljev, za razrešitev različnih problemov in izvrševanje raznovrstnih nalog. So eden od predpogojev za ustrezno osebno delovanje posameznika v življenju ter pri opravljanju del in nalog.

Ključne kompetence za uspešno življenje in delovanje v družbi Pezdirc (2005, str. 38) deli tako, kot to prikazuje tabela 3.1.

Tabela 3.1. Ključne kompetence za uspešno življenje in delovanje v družbi

Avtonomno delovanje	Interaktivna uporaba orodij	Delovanje v različnih socialnih skupinah
Varovanje pravic, posameznikovih interesov, njegova odgovornost, omejitve in potrebe posameznika	Interaktivna uporaba jezika in besedil	Ustvarjanje socialne mreže in dobrih odnosov
Oblikovanje načrtov ter njihova izpolnitev, izpolnitev osebnih projektov	Interaktivna uporaba pridobljenega znanja in primerna uporaba informacij	Sodelovanje in povezovanje
Delovanje v okviru širših dimenzij	Interaktivna uporaba sodobne tehnologije	Soočanje s konflikti in njihovo reševanje

Opomba. Prirejeno iz *Razvrščanje kompetenc* (str. 38), po A. Kohont, 2005, Ljubljana: GV Izobraževanje.

Ko je govora o ključnih/temeljnih/generičnih kompetencah človeka, pa imamo v mislih njegove njemu lastne specifične lastnosti in zmožnosti, s katerimi se razlikuje od ostalih in mu pomagajo, da na posameznih področjih delovanja lahko dosegajo nadpovprečne rezultate dela (Majcen, 2009, str. 30).

Ključne kompetence, kot navaja Kohont (2011, str. 72), so dejansko brez prepoznavnih vrednosti, če določena oseba ne razpolaga s specifičnim znanjem in izkušnjami, da z njimi lahko razreši določen problem oziroma opravi nalogo. Posledično navedeno pomeni, da je nujno potrebno povezovanje tako ključnih kot tudi specifičnih kompetenc za razreševanje določenih problemov.

Delovno specifične kompetence so, kot jih opredeljuje Kohont (2011, str. 72), skupne poklicnim skupinam in podobnim delovnim mestom in so neodvisne od dejstva, v kateri sredini oziroma organizaciji poteka delovni proces.

Kompetence med posameznimi funkcijami niso prenosljive in ne morejo prispevati k uspešnosti organizacije kot celote.

Nadalje Kohont (2011, str. 73) veže organizacijsko specifične kompetence na uspešnost posameznika v organizaciji kot celoti. Navedene kompetence imajo lastnost delno prenosljivih v organizaciji in so v korelaciji oziroma ujemanju, da so kompetence posameznika soodvisne z uveljavljenimi vrednotami organizacije.

V teoriji in praksi se velika pozornost namenja dejstvu, kako opredeliti oziroma definirati koncept menedžerskih kompetenc. Različna literatura obravnava kompetence menedžerjev in vodij istočasno in jih v večini poimenuje s skupnim terminom »menedžerske kompetence«.

Menedžerskim kompetencam je namenjeno veliko strokovne vsebine, teoretičnih izhodišč in opravljenih raziskav, množično poudarjanje le-teh pa sega v leto 1982 z utemeljiteljem Boyatzitsom in njegovim delom »*The competent manager*«, v katerem je razvil sistem, kjer opredeljuje potrebne lastnosti menedžerjev, da so/bodo pri svojem delu uspešni in učinkoviti v kar se da širokem pomenu besede in na kompleksnem področju delovanja oziroma vodenja. Prizadeval si je čim bolj natančno in sistemsko napovedati raven menedžerjeve uspešnosti ter učinkovitosti pri delu ter opredeliti medsebojno prepletenost menedžerskih kompetenc.

Kompetence, značilne za uspešne menedžerje in vodje, so definirane kot (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000):

- biti proaktiven,
- imeti samozaupanje,
- biti osredotočen na uspešnost in učinkovitost,
- imeti komunikacijske spretnosti,
- induktivno rezoniranje in kreativnost,
- imeti interes vplivanja na druge,

- diagnostična uporaba konceptov in deduktivno rezoniranje,
- uporaba socialne moči in intuicije,
- obvladovanje in nadzor nad skupinskimi procesi (str. 357).

Dulewics in Higgs (2003) sta na podlagi njunih študij predpostavila 15 vodstvenih kompetenc in jih razdelila v tri skupine:

- intelektualne kompetence (vizija in domišljija, kritična analiza in presoja, strateški vpogled),
- menedžerske kompetence (komunikacija, upravljanje virov, opogumljanje, sposobnost razvoja in usmerjenost k ciljem),
- čustvene kompetence (samozavedanje, čustvena odpornost, motivacija, občutljivost, vplivanje, intuicija, vestnost) (str. 76).

Tudi Whetten in Cameron (2010) sta proučevala vodstvene kompetence v smislu opredelitve tistih kompetenc, ki so značilne in hkrati potrebne za uspešno delo vodij. Opravila sta intervjuje s 402 vodji in na podlagi opravljenih natančnih analiz definirala oziroma prepoznala 60 kompetenc vodij. Kompetence vsebujejo tako veščine vodenja kot menedžiranja. Najpogostejše kompetence vodij, ki pogojujejo njihovo uspešno delo, sta opredelila kot:

- govorno komuniciranje in hkrati aktivno poslušanje,
- sposobnost časovnega upravljanja in nadzorovanja stresa,
- zmožnost odločanja in nadzora nad realizacijo odločitev,
- motiviranje sebe in drugih,
- odkrivanje, definiranje in razreševanje problemov ter konfliktov,
- tenkočutno podajanje zahtev in nalog,
- oblikovanje vertikalnih skupin/timov,
- definiranje kratkoročnih ciljev in zmožnost oblikovanja vizije delovanja ter vodenja (str. 30–31).

Pri preučevanju ključnih kompetenc menedžerjev in ostalih vodij (predvsem projektnih) Jaloča, Krane, Ekambaram & Prawelska - Skrzypek (2014)

dosledno razlikujejo oziroma poudarjajo razliko kompetenc menedžerjev, ki delujejo v javnem sektorju. Opredelili so jih v treh sklopih:

- vsebinske kompetence: stalna organiziranost, poslovna usposobljenost glede na vsebino poslovnega področja, zdravje, varnost in okolje, splošno poznavanje financ in osnove pravnega znanja,
- vedenjske kompetence: vodenje področja dela in zaposlenih, motivacija in samonadzor, odločnost, odprtost in ustvarjalnost ter ciljna usmerjenost in učinkovitost,
- tehnične kompetence: strokovna usposobljenost na predmetnem področju opravljanja del in nalog (str. 247–256).

Iz zgoraj opredeljenih različnih definicij kompetenc menedžerjev oziroma vodij lahko je bilo ugotovljeno, da mora vodja oziroma menedžer za uspešno delo in za doseganje rezultatov okoli sebe izbirati talente, ki ga dopolnjujejo in nadgrajujejo na posameznih specifičnih področjih delovanja in jih ne dojema kot neposredno konkurenco oziroma grožnjo. Vsakodnevno s svojim zgledom, delovanjem in samozavestjo ustvarja ugodno sociološko okolje s pozitivno klimo, čustvenim doživetjem trenutne situacije ter s svojo sposobnostjo in izkušnostjo pozitivno doživlja vodenje. Kompetentni menedžer raste in se razvija po korakih ter ne išče vzrokov za neuspehe, temveč vzroke za uspehe.

3.3 Kompetence po dimenzijah

Najpogostejša delitev kompetenc po dimenzijah so pričakovane, dejanske, stopnjevalne (razlikovalne) in opisane.

Pričakovane kompetence Kohont (2011, str. 77) navaja kot kompetence, ki se v okviru družbe pričakujejo od posameznika (ključne/generične/temeljne kompetence), oziroma izražena pričakovanja organizacije, da je posameznik uspešen pri izvajanju del in nalog (delovno specifične/organizacijsko specifične kompetence).

Dejanske kompetence (Eurydice, 2002) so tiste kompetence, ki jih ima posameznik in so podlaga za uspešno opravljanje nalog na družbenem področju ter nalog na organizacijskem področju in so merljive. Potencialne kompetence pa posamezniku omogočajo, da jih ob osnovnem potencialu in interesu lahko v bodočnosti razvija. So nekoliko manj oprijemljive.

V organizacijah se uporabljajo opisane kompetence, o katerih si organizacija ali njeni zaposleni določijo neko opisno predstavo. Definiranje razlik med zaposlenimi v organizacijah pa omogočajo stopnjevane (razlikovalne) kompetence. Kompetence imajo v sistemu za upravljanje človeških virov različno uporabno vrednost, posamezniku pa hkrati dajejo povratne informacije o njegovi lastni kompetentnosti. Organizacije posameznikove kompetence prikažejo z intervali, ki določajo, kako so posamezniki uspešni pri opravljanju oziroma izvrševanju nalog. V določeni organizaciji na ta način dobimo oziroma definiramo stopnjevane oziroma opisne ravni kompetentnosti posameznika, kar omogoča organizaciji razlikovanje med posamezniki, hkrati pa daje posamezniku povratne informacije o njegovi kompetentnosti (Kohont, 2005, 41–42).

Prikazujemo primer opisa in stopnjevanja kompetence obvladovanja sprememb (Kohont, 2011, str. 78–79):

Opis – pridobivanje novih in dodatnih znanj na lastno pobudo, vključevanje pobud in sprememb v lastno delo ter dajanje pobud in skrb za njihovo vključevanje v delovno okolje.

- Stopnje –
- 0: Kompetenca ni zahtevana.
 - 1: Posameznik take kompetence nima.
 - 2: Obvladovanje na osnovni ravni: na pobudo vodje sprejme in vpelje v lastno delo večino predlaganih novosti in se je

pripravljen dodatno učiti in usposablјati na delovnem mestu.

- 3: Obvladovanje standardnih/običajnih razmer: samoiniciativno sprejema novosti pri delu in jim sledi ter aktivno sprejema ter obvladuje informacije. Pripravljen se je dodatno učiti, usposablјati na delovnem mestu in se vključevati v višje ravni izobraževanja.
- 4: Obvladovanje nestandardnih/neobičajnih razmer: samoiniciativno sprejema novosti, se do njih kritično opredeljuje in jih posreduje drugim. Išče informacije, jih razumsko obdeli in primerno uporabi pri svojem delu. Daje pobude za vključevanje v zahtevnejše izobraževalne programe, skrbi za dodatno usposablјanje na delovnem mestu, na strokovnih srečanjih in delavnicah je aktiven poslušalec.
- 5: Zmožnost prenosa znanja in vedenja na druge: na lastno pobudo sprejema novosti in jih prenaša na sodelavce, jih motivira in spodbuja k sprejemanju novosti. Organizira dodatna izobraževanja in usposablјanja za sodelavce in ima aktivno vlogo. Pripravlja in predlaga gradiva s področja dela, v okviru katerega izvaja delovne naloge, jih vključuje v strokovne sestanke in srečanja ter izvedbe poslovnih dogodkov in jih na ta način seznanja z novostmi svojega področja.

V okviru raziskovalnega projekta StraKosphere je bilo razvit instrument/orodje za upravljanje kompetenc (Decius & Schaper, 2017, str. 376–383), s katerim lahko odločevalci v malih in srednjih podjetjih učinkovito upravljajo s človeškimi viri. V proces upravljanja so lahko vključene vse ravni zahtevnosti delovnih mest, kjer je na horizontalni ravni možna primerjava medsebojne uspešnosti več zaposlenih na enakih delovnih mestih, na vertikalni ravni pa je zaznava namenjena posameznemu zaposlenemu z določitvijo več vrednostnih

kompetenc. Na ta način orodje razlikuje med vrednostmi glede na raven znanja/ravnanja in vrednosti frekvence/pogostosti pojava oziroma zaznave.

Model vključuje štiri področja kompetenc:

- strokovno: specifično za posamezno delovno mesto glede priprave delovnega mesta in priprave na delo, izpeljava delovnega procesa ter zagotavljanje kakovosti,
- medosebno: sodelovanje in usklajevanje v delovnih skupinah, primerna delitev dela, upravljanje z navodili za delo, prenos informacij ter skupno reševanje problemov,
- metodično: informacije zaznavanja in predelave prejetih podatkov, njihovo primerjanje in razvrščanje,
- na znanju temelječe področje: znanje o delovnem procesu in delovnem orodju ter poznavanje varnostnih zahtev,
- komunikacijsko: sistematično zapisovanje ter beleženje prejetih podatkov in njihova obdelava.

Kompetence se pri posamezniku lahko spoznajo pri njegovem vsakdanjem delu v različnih situacijah tako v zasebnem življenju kot pri delu. Posameznik se sooča z vsakodnevnimi izzivi, ki od njega zahtevajo ustrezno prilagodljivost trenutnemu stanju, njegov odziv, način reševanja nastale situacije, vključevanje posameznikov (podrejenih/nadrejenih) v skupno razreševanje problemov, način komunikacije in druge lastnosti, ki izoblikujejo njegovo osebnost.

3.4 Izgradnja modela kompetenc

Intelektualne in menedžerske kompetence imajo dolgo tradicijo v teoriji menedžmenta in vodenja, vendar pa se v zadnjih desetletjih vse bolj izpostavlja pomen čustvenih kompetenc kot lastnosti učinkovitih in uspešnih vodij. Raziskava je bila osredotočena predvsem na čustvene kompetence, bolj natančno na čustveno inteligenco in intuicijo. Analiziralo in ocenilo se je

korelacijo med čustveno inteligenco in intuicijo ter uporabo kompetence intuicije v procesu odločanja pri vodjih v komunalnih podjetjih, torej pri vodjih v javnem sektorju. Medtem ko je zasebni sektor usmerjen k pridobivanju dobička, interese javnega sektorja določa več različnih dejavnikov (politični, lokalni, podjetniški), ki od vodstva zahtevajo nenehna prilagajanja in usklajevanje različnih interesnih skupin.

Tudi novejša raziskave so se osredotočile na delitev vodstvenih kompetenc glede na delovanje posameznega sektorja. Podobnosti zasebnega in javnega sektorja se, kakor pravijo Jalocha, Krane, Ekambaram in Prawelska - Skrzypek (2014, str. 249), kažejo v funkciji, medtem ko se razlikujeta glede na pogoje in omejitve, pod katerimi morata delovati. Zasebni sektor običajno vodijo menedžerji, v nasprotju pa so javna podjetja v kolektivni lasti oziroma v lasti političnih skupnosti. Pri definiciji vodstvenih kompetenc je zato treba nujno ločiti zasebni in javni sektor. Jalocha idr. (2014) navaja naslednje bistvene razlike:

- kompleksnost (javne organizacije se srečujejo z vrsto interesentov, od katerih vsaka zahteva svoje in s tem postavlja omejitve vodstvu),
- propustnost (javne organizacije predstavljajo »odprt sistem«, na katerega zlahka vplivajo zunanje situacije),
- nestabilnost (politične razmere predstavljajo omejitve in tako pogoste spremembe v politiki poslovanja in delovanja ter tako uvajajo menedžerje za kratkoročno vodenje),
- odsotnost pritiska s strani konkurentov (javne organizacije imajo malo tekmecev na področju njihovih storitev. Kljub prisotnosti konkurence v takšnem primeru menedžerji običajno uživajo svoj prevladujoč položaj na trgu) (str. 249).

Zelo specifična vloga vodij se pojavi v okviru državnih podjetij, saj ustreznost njihovega delovanja vpliva ne le na uspeh posameznih projektov, temveč tudi na dolgoročno izpolnjevanje zahtevanih ciljev, ki jih postavi država in

regionalna politika. Wirick (2009) pomembno poudarja, da se vodje v javnem sektorju soočajo z izzivi upravljanja ekipe, kot so:

- nezmožnost jasnega povezovanja uspešnosti in nagrajevanja teh kompenzacijskih sistemov, ki so pristranski v primeru z dolgoročnostjo,
- nezmožnost izbire članov projektne skupine, ki temeljijo na znanju, izkušnjah in potrebnih kompetencah (str. 247).

Kot že navajata avtorja Bavec in Pivljakovič (2007, str. 331), je bilo pri preučevanju domače literature zaslediti pomanjkanje raziskav v strukturi vodenja in kompetenc menedžerjev ter vodij v javnih komunalnih podjetjih v Sloveniji, še posebej podrobnih raziskav o specifično določeni kompetenci in njenem vplivu na poslovno odločanje. Do sedaj raziskave o kompetencah čustvene inteligence in intuicije, njuni medsebojni povezavi ter implementaciji intuicije v poslovne odločitve v komunalnih podjetjih v Sloveniji še ni bilo zaslediti.

Kot je bilo zaznati, se podjetja in organizacije tako v zasebnem kot javnem sektorju vse bolj zavedajo, da logično mišljenje in pravila racionalnosti nista več edina pot za doseg optimalnih rezultatov. Posameznik se le redko odloča na podlagi striktno analitičnega mišljenja in pri tem področje vodenja ni nobena izjema.

Pričakovane vedenjske voditeljske kompetence menedžerjev so tiste, za katere se pričakuje, da so razvite pri sodobnih menedžerjih procesov in pozitivno vplivajo na razvijanje in uvajanje procesnega pristopa v podjetjih, ki jih upravljajo. Glavna kompetenca je temeljna usposobljenost, ki podjetju omogoča, da uporabnikom storitev zagotovi edinstveno vrednost. Vključeno je vseobsežno učenje podjetja zlasti na področju, kjer je treba uskladiti različne storitvene aktivnosti z vključevanjem ustreznih tehnologij. Takšna bistvena kompetenca je tako temelj, da podjetje ustvari dolgoročno konkurenčno prednost pred konkurenco in mu pomaga, da se ustrezno pozicionira na trgu

komunalnih storitev, ki je zelo razvejan. Glavne kompetence prav tako znatno prispevajo h koristim, ki jih ponujajo storitvene aktivnosti podjetja in visoko razvita tehnologija. Razumevanje ključnih kompetenc podjetju omogoča, da investirajo in ohranjajo prednosti, ki jih razlikujejo od konkurenčnega okolja, in postavijo strategije, da poenotijo celotno podjetje.

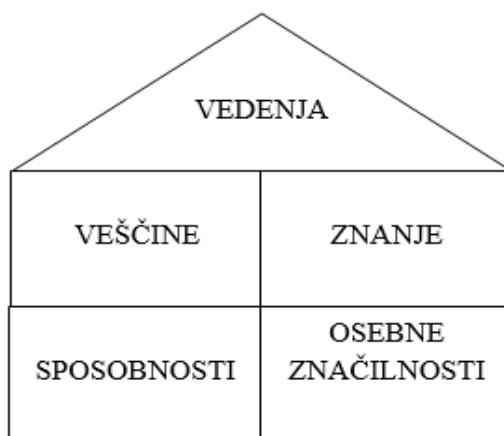
V organizacijah iz različnih poslovnih okolij predstavljajo kompetence s področja projektnega vodenja znatno konkurenčno prednost. Dziekonski (2017, str. 174–181) poudarja, da se kompetence na področju vodenja projektov bistveno razlikujejo od upravljanja zaposlenih. Projekti so med seboj strogo ločeni po vsebini, trajanju, finančnem obsegu in odvisnosti od dejavnikov okolja. Vodja projekta razvija in izkazuje svoje kompetence predvsem na področjih upravljanja s časom, stroški, obsegom, kakovostjo ter motivacijo. Razlika v primerjavi z ostalimi vodji se kaže v največji meri v sposobnosti, da razvije drugačen pristop, kot ga imajo klasične funkcije upravljanja. Uspešen mora biti pri združitvi znanja ter izkušenj, da lahko zagotavlja učinkovito usklajevanje in komunikacijo z različnimi interesnimi skupinami.

Rigby (2017) navaja, da mora organizacija za razvoj ključnih kompetenc sprejeti naslednje ukrepe:

- oddvojiti ključne sposobnosti podjetja in jih utrditi v organizacijo moči;
- izvesti primerjavo z drugimi podjetji z enakimi veščinami, da je evidentno, da razvija edinstvene zmogljivosti,
- razviti znotraj podjetja razumevanje, katere zmožnosti poslovni partnerji resnično cenijo, ter jih nadgrajevati skladno s prizadevanji po razvoju in vzdrževanju vrednostnih prednosti,
- ustvariti organizacijski načrt, ki postavlja cilje za oblikovanje kompetenc,
- pripraviti pogoje za razvoj, tehnološki napredek in ohranitev pogojev za nadaljnjo rast in utrditev moči podjetja na ključnih področjih delovanja,

- spodbujati komunikacijo in vključevanje v razvoj ključnih zmogljivosti v celotnem podjetju,
- ohraniti temeljne prednosti, tudi če se upravljanje širi in znova opredeljuje podjetje (str. 26–27).

Lucia in Lepsiniger (1999, str. 7) navajata, da model kompetenc opisuje skupek sposobnosti, značilnosti posameznika, veščin, znanja in vedenj, ki so potrebni za učinkovito izvajanje zadanih nalog posameznika znotraj organizacije in se uporablja kot HRM orodje za izbor, usposabljanje ter razvoj, ocenjevanje in planiranje kadrov.



Slika 3.2. Kompetenčna piramida. Prirejeno iz *The art and science of competency models* (str. 7), po A. D. Lucia in R. Lepsinger, 1999, San Francisco: Jossey - Bass/Pfeiffer

Po mnenju Lucie in Lepsingerja (1999) kompetenčni model (glej slika 3.2) navaja odgovor na naslednji vprašanji:

- katere veščine, znanja sposobnosti in osebne karakteristike so potrebne za uspešno opravljanje dela,
- katera vedenja imajo neposreden vpliv na učinkovito delo ter izvrševanje nalog (str. 7).

Izvedba raziskave, ki je potekala pod naslovom »Katere kompetence potrebuje manager v 21. stoletju«, je nakazala izsledke v smeri, iz katere je razvidno, katere veščine vodij so v tem obdobju najbolj potrebne (Majcen, 2009):

- izkazati pozitiven odnos do sprememb in jih kot take tudi udejanjiti,
- v vsakdanje odločitve uvesti podjetniško zavedanje,
- sposobnost razvoja in poslovne implementacije,
- vodstvene in odločevalske sposobnosti,
- sposobnost prevzemanja odgovornosti in tveganja,
- sposobnost soočanja s problemi in njihovo razreševanje (str. 148).

Vodja s svojim načinom delovanja pomembno vpliva na dojemanje ljudi, na izvajanje njihovih primarnih nalog, s svojimi izraženimi in razvitimi sposobnostmi, pristojnostmi in prevzemom odgovornosti aktivno sproža procese spreminjanja. Vodja (leader) poseduje in uporablja sposobnost, da pravočasno zazna spremenjene okoliščine, nanje opozori in se odzove s primerno kombinacijo lastnega vedenja (Wilson 2010, str. 151).

Pridobljena posebna, strokovna, tehnična vedenja in znanja so učinkovito dopolnilo za razvoj kreativnega in širšega razmišljanja vodij, njihovo zmožnost in interes za učenje, sposobnost učinkovite komunikacije in čustveno inteligenco, prilagodljivost in lastni interes. Novodobni menedžerji potrebujejo t. i. *soft skills*, kot so voditeljstvo (leadership), ravnanje z ljudmi in delo v timu, saj se bodo le tako sposobni prilagajati ter odzivati na spremembe (Verle & Markič, 2012, str. 84).

Da bi bil pri svojem delu vodja uspešen, mora združiti strokovno znanje in izkušnje ter razvijati medosebne, tehnične in komunikacijske spretnosti, hkrati pa imeti sposobnosti, kot so vizija, vodenje, ambicije, ustvarjalnost, intuicija in drugo. V današnjem času je lahko učinkovit vodja tisti, ki je visoko motiviran za delo, nenehno izraža moč in je usmerjen k drugim. Tudi sam se mora nenehno spreminjati, učiti in razvijati osebne lastnosti, s pomočjo katerih lahko

priporočam k boljšemu delu zaposlenih in doseganju višjih poslovnih ciljev podjetja.

Zahteve družbe so vse višje in poslovno okolje vse zahtevnejše, vendar se je treba zavedati, da se pozornost preusmeri nazaj k posamezniku, k človeku, ki je največje bogastvo organizacije. Zaposleni je tisti, ki ob pravilnem vodenju in spodbudi podjetju prinese največjo korist. Iz navedenih razlogov učinkovit vodja ne kontrolira več samo sredstev, časa in denarja, temveč predvsem razvija svoje kompetence in postaja vedno boljši v smislu duhovne in čustvene inteligence, saj bo le tako lahko pozitivno vplival na osebni in poslovni razvoj zaposlenih, kar je pogoj za napredek podjetja.

V raziskavi Svetovnega gospodarskega foruma iz leta 2016 je navedeno, da naj bi se skoraj polovica kompetenc, ki so v podjetjih in na trgu dela pomembne danes, do leta 2020 spremenila kot posledica razvoja in novosti, ki jih prinaša četrta industrijska revolucija. Zaradi omenjenih trendov in bliskovitega gospodarskega razvoja je treba posebno pozornost nameniti t. i. kompetencam prihodnosti, ki bodo v naslednjih letih v organizacijah in na trgu dela nepogrešljive. Formalizirana znanja še zdaleč ne bodo več zadostovala, vedno večji poudarek bo zagotovo na osebnostnih lastnostih in mehkih veščinah vodij in posameznikov. Bliskovit razvoj, predvsem na področju tehnologije in digitalizacije, močno vpliva na sposobnosti in spretnosti, ki jih potrebujejo zaposleni in podjetja, da bodo lahko uspešno obvladovali nove izzive in ostali konkurenčni.

4 ČUSTVENA INTELIGENCA

4.1 Inteligenca

Uspešni vodje imajo že od nekdaj emocionalno vlogo. Že starodavni poglavarji plemen so s svojo sposobnostjo vživljanja v druge in spretnostjo ovrednotenja posameznih situacij s svojo karizmo predstavljali kraj, kamor so se pripadniki v negotovosti vedno zatekali po nasvete, napotke, pojasnila ali zgolj zaščito. Kljub dandanašnjemu tehnokratskem svetu se ta prvinska čustvena naloga vodij ne more zabrisati. Vse bolj se v ospredje postavlja čustvena komponenta, organizacija z uspešno vodenim timom pa predstavlja pravzaprav največjo konkurenčno prednost. Uspeh podjetja tako ni več odvisen zgolj od znanj, izkušenj in veščin zaposlenih, temveč tudi od vseh nevidnih prvin, ki pa so nepogrešljive prav pri vodjih posameznih oddelkov.

Po Sadriju (2012, str. 535) zagovorniki čustvene inteligence menijo, da je ta v določanju uspešnosti vodenja lahko celo bolj pomembna kot inteligenčni kvocient. Izraz čustvena inteligenca je sestavljena iz dveh komponent, ki sestavljata omenjeni konstrukt, in sicer pojma emocije oziroma čustev in pojma inteligence, ki pa sta bila v preteklosti v okviru organizacij pogosto obravnavana z negativnim prizvokom kot pokazatelj šibkosti in slabe samokontrole.

V literaturi obstaja razlika med izrazoma inteligentnost in inteligenca. Pogačnik (1995, str. 12) inteligentnost definira kot »sposobnost živih bitij, da obdelujejo informacije na način, ki je zanje nov«. Definicija natančno ne konkretizira namena teh sposobnosti, zato je Gardner (1995, str. 97) opredelil inteligentnost kot »sposobnost, ki posamezniku pomaga pri reševanju problemov ali pri ustvarjanju izdelkov, ki so cenjeni v posameznih kulturnih okoljih.« Pri ocenjevanju inteligentnosti je bolj pomembno, da spoznamo močna in šibka področja posameznika, kot da bi primerjali višine izmerjenega inteligenčnega kvocienta. Z opredelitvijo inteligentnosti z več razsežnostmi je Gardner pojasnil razliko med razumskimi in čustvenimi sposobnostmi in tako

prvi oporekal mitu o merjenju intelligence z uporabo inteligenčnih testov s teorijo o več vrstah intelligence:

»V osnovi je zavajajoče razmišljati o enem samem umu, o eni sami inteligenci, o eni sami sposobnosti reševanja težav. In tako sem v sodelovanju z drugimi poskušal prikazati, da je um sestavljen iz različnih modulov / organov / intelligence, ki delujejo v skladu s svojimi pravili, v relativni avtonomiji od ostalih.« (Gardner, 1995, str. 60)

Splošno in razširjeno množično mnenje je, da je inteligenca umska sposobnost, ki je izražena kot inteligenčni količnik, številčno ovrednoten, ki ga z merjenjem kognitivnih sposobnosti doseženo na testu inteligentnosti. Večina znanstvenikov je danes prepričanih, da je bilo navdušenje nad inteligenčnimi testi pretirano in da obstaja vrsta omejitev tako v testih samih kot glede možnosti njihove uporabe. Za nov pogled na razum, ki je zamenjal testiranje inteligentnosti, se je zavzel psiholog Piaget. Prišel je do prepričanja, da ni pomembna natančnost pri odgovorih, temveč v načinu razmišljanja. Nasprotno pa inteligenčni testi malokdaj ocenjujejo sposobnost za sprejemanje novih podatkov ali reševanje novih problemov (Gardner, 1995, str. 53–54).

Gardner je v knjigi *Razsežnosti uma: teorija o več inteligencah* (angl. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*), ki je izšla leta 1983, razložil, da se v vsakem od nas skriva več tipov intelligence, eden pa zmeraj dominira. Na podlagi svojih študij je predlagal sedem vrst intelligence, pri čemer upoštevamo, da je vsaka inteligenca dodatno pojasnjena na podlagi različnih virov (Armstrong, 1994; Brualdi, 1996; O'Brien, 2000; Waterhouse, 2000 v Gardner). V nadaljevanju navajamo Gardnerjeve opredelitve inteligenc:

- *verbalna/jezikovna inteligenca* obravnava sposobnost učinkovite uporabe besed v pisni obliki in komunikacijske spretnosti, ki zajemajo poslušanje, govorjenje, branje in pisanje. Na podlagi te vrste intelligence razumemo pomen besed in različne funkcije jezika. (str. 110–11). Drugo definicijo je predlagal Brualdi (1996), ki jezikovno inteligenco opredeli kot »obvladovanje jezika«. (Brualdi, 1996 v Razmjoo & Jozaghi, 2010, str. 60);

- pri *logično/matematični inteligenci* gre za sposobnost mišljenja na abstrakten način in logičnega razmišljanja, sposobnost za delo s številkami, prepoznavanja simbolov, oblik, funkcij ter sklepanja. Uporabljamo jo pri reševanju abstraktnih matematičnih problemov, induktivnem in deduktivnem mišljenju, kot tudi pri znanstvenem raziskovanju. Močno je razvita pri znanstvenikih, logikih, računovodjih, bankirjih in matematikih (Gardner, 1995, str. 165);
- *prostorska/vizualna inteligenca* pomeni sposobnost prepoznavanja posameznih vizualnih predstav ali zaznavanje stvari po videzu, na primer barva, postavitev, oblika in velikost. Ta vrsta inteligence se odraža v sposobnosti dobre orientacije v prostoru, pri čemer je zaznana sposobnost presojanja razmerij v prostoru med posameznimi predmeti (Gardner, 1995, str. 215);
- *glasbena inteligenca* pomeni sposobnost ustvarjati glasbo, sledenje ritmu in prepoznavanju melodij. Visoko razvita glasbena inteligenca pri posamezniku pomeni občutljivost na ritem, barvo, dolžino in glasnost zvoka, pri čemer ima posameznik dober občutek za vibracijo. Izraža se v petju, igranju na glasbila in skladanju (Gardner, 1995, str. 137);
- pri *telesno gibalni/kinestatični inteligenci* gre za sposobnost spretno uporabe telesa in dobre koordinacije gibov telesa. Izraža se pri športu, plesu in ročnih spretnostih (Gardner, 1995, str. 243);
- sposobnost *medosebne inteligence* se kaže v razumevanju do drugih in uravnavanju medosebnih odnosov. Posamezniki, pri katerih je izrazita medosebna inteligenca, nimajo težav pri navezovanju stikov in komunikaciji z drugimi, imajo sposobnost razumevanja čustev drugih ljudi in se odzivajo na njihovo vedenje. Ti ljudje uživajo v druženju, pogovorih in sodelovanju. So ekstravertirani in sočutni. So odlični vodje in timski igralci (Gardner, 1995, str. 273);
- *znotraj osebna inteligenca* pomeni sposobnost, da se posameznik zaveda in razume lastna doživetja in svoje vedenje, pri čemer razume tudi vzroke in posledice tega doživljanja, ki se odraža v čustvovanju in

vedenju. Osebe imajo dobro razvito samokontrolo in so zmožne prepoznati svoje šibkosti ter slabosti (Gardner, 1995, str. 273–274).

Z razvojem različnih vrst inteligence Gardner z novega stališča inteligenco opredeli kot razsežnost, ki ima uporabno vrednost, česar prejšnje definicije niso vključevale. Tovrsten model prerašča standardno pojmovanje inteligenčnega kvocienta kot edinega, nespremenljivega dejavnika.

Gardner (1999) je predlagal še osmo inteligenco, in sicer *naravoslovno inteligenco*. Gre za sposobnost sistematičnega opazovanja, razumevanja in natančnega razlikovanja naravnih in umetnih vzorcev ali sistemov. Ljudje s to vrsto inteligence se čutijo povezane z naravo. Uporabljamo jo pri prepoznavanju in klasificiranju rastlin, mineralov ali živali in tudi pri vrtnarjenju ter ribolovu. Izrazito je razvita pri biologih, veterinarjih, okoljevarstvenikih in tudi geologih (Gardner, 1999 v Razmjoo & Jozaghi, 2010, str. 63).

Gardner je razvil teorijo o osmih inteligencah, ki jih lahko posameznik do določene mere razvije v kompetentne. Istega leta, 1999, je Gardner predstavil še deveto vrsto inteligence, to je *eksistencialna inteligenca*. Pomeni sposobnost ljudi, da se ukvarjajo z velikimi vprašanji človeškega obstoja in z metafiziko. Gre za sposobnost odkrivanja, dotikanja in prepoznavanja svoje notranje dimenzije. Ljudje to velikokrat imenujejo šesti čut, močna avra ali stara duša. Ne glede na starost dajejo ti ljudje občutek notranjega miru. Po opredelitvi devetih inteligentnosti je Gardner (2004) v knjigi z naslovom *Audiences for the theory of multiple intelligences* spregovoril še o dveh drugih inteligencah, ki temeljita na rezultatih inteligenčnih testov, vključno z »mentalno svetlobo« in »lasersko inteligenco«. Vendar Gardner ni povezoval teh dveh vrst inteligence z nekdanjimi devetimi, ker podlaga za teorijo mnogoterih inteligenc zavrne test inteligentnosti, medtem ko ti dve inteligenci temeljita ravno na tem. Gardner (2003) je z obstojem različnih vrst inteligence dokazal tudi uporabo inteligence na tri različne načine:

- lastnost vseh ljudi (vsi imamo 8 ali 9 inteligenc),

- razsežnosti, po katerih se ljudje razlikujemo (ne obstajata niti dva človeka, ki bi imela povsem enak profil inteligence),
- način, na podlagi katerega nekdo opravlja naloge zaradi svojih ciljev (str. 8).

Zohar in Marshall (2004, str. 6) poleg Gardnerjevih inteligenc izpostavljata še dve, in sicer *duhovno* in *čustveno inteligenco*. Za duhovno inteligenco je značilna zmožnost za ustvarjanje smisla, vrednot, vizij in sposobnost njihovega doživljanja, posamezniku pa omogoča opredelitev njegovih prepričanj in njihove umestitve v vsakdanje življenje. Za razliko od razumske inteligence, ki jo premorejo računalniki, in čustvene inteligence, ki je lastnost višjih sesalcev, duhovno inteligenco označujejo lastnosti, kot so kreativnost, strpnost in sposobnost spreminjanja pravil. Za njen obstoj sta avtorja v psihologiji, antropologiji in kognitivni znanosti zbrala dovolj dokazov. Po zaslugi duhovne inteligence smo sposobni razločevanja, imamo moralni čut in sposobnost, da z razumevanjem in s sočutjem ublažimo stroga pravila ter na ta način vemo, kje obstajajo meje sočutja in razumevanja. Duhovna inteligenca se po preobražajoči moči razlikuje od čustvene inteligence, ki jo bomo podrobneje opredelili v nadaljevanju. Čustvena inteligenca nam omogoča oceniti, v kakšnem položaju smo in kako naj se v njem ustrezno vedemo. To je delovanje v okviru meja položaja, pri čemer položaju dovolimo, da nas usmerja. Vendar pa duhovna inteligenca omogoča, da takrat predpostavimo, ali želimo biti v tovrstnem položaju. Duhovna inteligenca namreč povezuje vse naše inteligence, saj deluje iz možganskega središča. Zato delujemo kot celota, torej razumska, čustvena in duhovna bitja (Zohar & Marshall, 1995, str. 14). Po eksploziji zanimanja za čustveno ter duhovno inteligenco je Batto predlagal še obstoj digitalne inteligence (Gardner, 2003, str. 10).

Raziskave Gardnerja na področju inteligence predstavljajo alternativo prevladujočemu psihometričnemu pristopu. Ocenjevanje inteligence poteka v kontekstu učilnic, zato imajo ocene večje ekološke veljavnosti kot standardni

psihometrični testi (Almeida, 2010, str. 587–600). Inteligenca temelji na sposobnosti reševanja problemov, sposobnosti abstraktnega razmišljanja in sposobnosti medsebojnih odnosov, s poudarkom na večdimenzionalni ravni inteligence. Poleg tega različni posamezniki zasledujejo različne cilje in zato se zdi logično trditi, da obstaja veliko različnih vrst inteligence (White, 2006 v Glazzard, 2015, str. 6). Vendar pa so raziskovalci, ki podpirajo psihometrični pristop za merjenje inteligence, popolnoma zavrnilo teorijo o mnogoterih inteligencah (Brand, 1996 & Sternberg, 1983 v Glazzard, 2015, str. 7), pri čemer nekateri menijo, da Gardnerjeve inteligence niso inteligence, temveč gre za opredelitve različnih talentov (Morgan, 1992 v Glazzard, 2015 str. 7). Kot so deljenja mnenja glede teorije o raznoterih inteligentnostih, smo spoznali tudi njene različne definicije. S samo opredelitvijo inteligentnosti smo želeli poiskati izhodišče za opredelitev čustvene inteligence, ki jo bomo opredelili v nadaljevanju.

4.2 Sposobnost čustvene inteligence

Po opredelitvi pojma inteligenca, kot ene izmed komponent čustvene inteligence, ter predstavitvi različnih vrst inteligence je v nadaljevanju opredeljen pojem čustvo (uporablja se tudi izraz emocija) kot druga komponenta čustvene inteligence. Na podlagi opredelitev obeh komponent se je lahko opredelil konstrukt čustvene inteligence.

Kot je bilo v prejšnjem poglavju že pojasnjeno, se v strokovnem jeziku uveljavlja razlika v pomenu med izrazoma inteligentnost in inteligenca, zaradi česar izhaja tudi razlika med čustveno inteligenco in čustveno inteligentnostjo. V smislu čustvene sposobnosti je bil uporabljen izraz čustvena inteligentnost, medtem ko je bil pri opredelitvi, ki se je nanašala na družbeni sloj, uporabljen izraz čustvena inteligenca. Vendar pa slovenski slovarji za pomen bistrost, bistrumnost ali nadarjenost za umske dejavnosti dopuščajo uporabo obeh izrazov.

Danes imajo čustva novo dožemanje, po Rajahu, Songu in Arveyju (2011, str. 1108) so opredeljena kot intenzivne in omejene reakcije na posamezen dogodek, so usmerjena k nekemu konkretnemu cilju in igrajo pomembno vlogo pri preučevanju organizacijskih vedenj ter vodenja. Čustva nas spodbudijo k določeni dejavnosti in predstavljajo načrt za ravnanje.

Shapiro (2009, str. 139–146) predstavlja zelo zanimivo razvrstitev možnih negativnih in pozitivnih vplivov, ki jih imajo lahko čustva.

Negativni vplivi:

- čustva lahko preusmerijo pozornost iz vsebinskih zadev,
- razkritje čustev nas lahko zmanipulira,
- čustva ovirajo razmišljanje,
- čustva nas lahko prevzamejo.

Pozitivni vplivi:

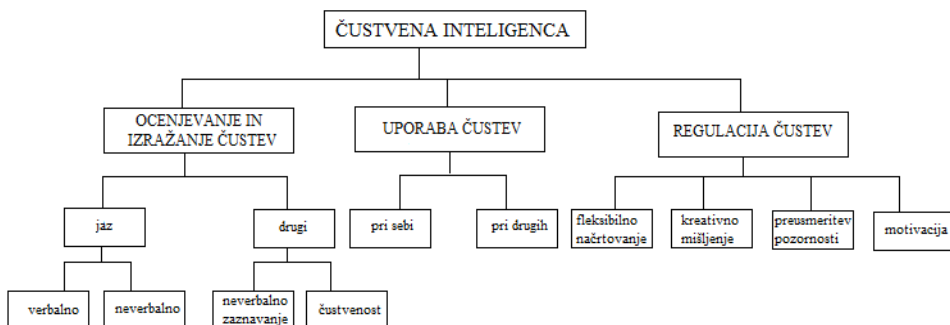
- zavedanje čustev zagotavlja razumevanje človekovih potreb in interesov,
- s čustvi komuniciramo o drugih pomembnih informacijah o sebi. Nekateri lahko vidijo čustva kot oviro za doseganje pozitivnih rezultatov pri pogajanjih. Dejstvo je, da se lahko čustva uporabijo za ustvarjanje pozitivnega ozračja, ki vodi k večjim rezultatom. Ta čustva, kot sta sreča in veselje, povečujejo odločanje, spodbujajo ustvarjalno reševanje problemov, povečujejo skupne koristi in zmanjšajo uporabo spornih taktik.

V zadnjem desetletju se je v literaturi veliko razpravljalo o definiciji čustvene inteligence in konceptu, kako naj se čustvena inteligenca pravilno uporablja (Mayer, Salovey & Caruso, 2008, str. 506). Konstrukt čustvene inteligence je relativno nov, vendar je v literaturi zaslediti vedno več raziskovalcev, ki se

ukvarjajo z njegovim preučevanjem, posledično obstajajo zaradi različnih pogledov tudi različne definicije in modeli čustvene inteligence.

V letu 1990 sta prvo definicijo čustvene inteligence podala Peter Salovey in John D. Mayer. Definirala sta jo kot »sposobnost spremljanja in razlikovanja lastnih in tujih občutkov ter čustev, ki vodijo k razmišljanju in posledično k vedenju« (Salovey & Mayer, 1990, str. 189). Definicija vključuje analiziranje, izražanje in regulacijo čustev pri sebi in drugih ter uporabo čustev, ne obravnava pa, kakor ugotavljata tudi avtorja sama, razmišljanja o občutkih (glej slika 4.1). Na podlagi tega kasneje predlagata novo definicijo. Čustveno inteligenco sta razvrstila v naslednje sposobnosti (Salovey & Mayer, 1990 v Goleman 1997):

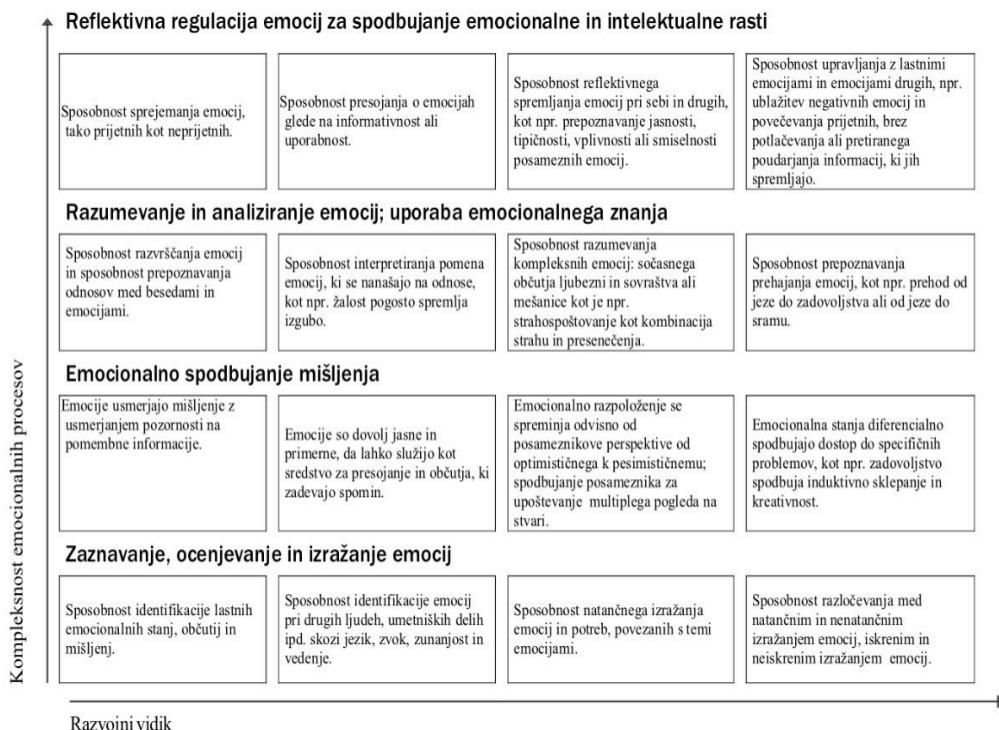
- *prepoznavanje svojih čustev*: nanaša se na zavedanje sebe in prepoznavanje lastnih občutkov, kar je osnova čustvene inteligence,
- *obvladovanje čustev*: sposobnost, da znamo obvladovati svoja čustva in svoje občutke prilagodimo trenutni situaciji, pri čemer nadgrajujemo lastno zavest,
- *spodbujanje sebe*: gre za sposobnost samokontrole in ureditve čustev, kot so na primer zbranost, sposobnost samoobvladovanja in ustvarjanja,
- *prepoznavanje čustev drugih*: pomeni sposobnost prepoznavanja in zaznavanja čustev pri drugih, na ta način se nadgrajuje čustvena zavest o sebi, kar pa je tudi osnovna spretnost v interakciji z drugimi,
- *usklajevanje odnosov*: sposobnost ustvarjati in ohranjati medčloveške odnose, to je spretnost, da znamo uravnavati čustva drugih ljudi (str. 61).



Slika 4.1. Konceptualizacija čustvene inteligence. Prirejeno iz »Emotional intelligence«, po P. Salovey in J. D. Mayer, 1990, *Imagination, Cognition and Personality*, 3, str. 190

Na podlagi preučevanja sta Mayor in Salovey leta 1997 objavila nekoliko preoblikovan model čustvene inteligentnosti od prvotnega. Model temelji na kognitivnih komponentah čustvene inteligentnosti, pri čemer je čustvena inteligentnost opredeljena v smislu potenciala za intelektualno in čustveno rast (glej sliko 4.2.). Model prikazuje štiri vrste hierarhično razporejene sposobnosti na področju čustev, in sicer (Mayer & Salovey, 1997; Pečjak & Avsec, 2003, str. 36–38):

- sposobnost zaznavanja, ocenjevanja in izražanja čustev,
- sposobnost spodbujati mišljenje z uporabo čustev,
- sposobnost razumevanja, analiziranja in uporaba čustvenega znanja,
- sposobnost uravnavati čustva na način, da omogočajo spodbujanje intelektualne in čustvene rasti.



Slika 4.2 Področja čustvene inteligentnosti. Ponatisnjeno iz »Emocionalna inteligentnost kot kognitivno-emocionalna sposobnost«, po A. Avsec in S. Pečjak, 2003, Psihološka obzorja, 2, str. 35–48

Uporaba pojma čustvena inteligenca se je dokončno uveljavila, ko je predavatelj Daniel Goleman leta 1995 objavil svoje delo Čustvena inteligenca (angl. *Emotional Intelligence*), v katerem je pokazal, da je izražanje čustev in predvsem razumevanje le-teh povezano s spretnostmi komunikacije, samoregulacije, komunikacije in sposobnostmi izražanja. Avtor opredeljuje čustveno inteligenco kot sposobnost, da prepoznamo in obvladujemo lastna čustva in čustva drugih ter kot sposobnost osebnega motiviranja (Goleman, 2001, str. 338).

V strokovni literaturi tako obstajajo različne definicije in modeli čustvene inteligence, ti pa izvirajo iz osnovnih opredelitev njenega poimenovanja. V

raziskavi se uporablja razlaga čustvene inteligence, kot jo je opredelil Goleman (2001), in sicer je čustvena inteligenca sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih ljudi, umetnost obvladovanja čustev v nas samih in v odnosu z drugimi.

Modela čustvene inteligence, ki čustveno inteligenco opredeljujeta kot osebnostno značilnost, sta Golemanov model čustvene inteligence in model Bar-Ona. Prvič je Goleman svoj model čustvene inteligentnosti predstavil leta 1995. Čustveno inteligentnost je opredelil kot konstrukt, ki ga sestavlja pet elementov, in sicer (Goleman, 2001):

- »poznavanje čustev,
- uravnavanje čustev,
- samomotiviranje,
- prepoznavanje čustev v odnosih z drugimi in
- ravnanje v osebnih odnosih« (str. 43).

Pozneje, leta 1998, je Goleman v svojem delu Čustvena inteligenca na delovnem mestu (angl. *Working with Emotional Intelligence*) predstavil nekoliko predelan Saloveyjev in Mayerjev model, pri čemer je konstrukt čustvene inteligentnosti opredelil na podlagi petih različnih spretnosti (Goleman, 2001):

- zavedanje sebe: znamo prepoznati svoje trenutne občutke, ki se odražajo v sprejemanju odločitev. Dobro ocenjevanje svojih sposobnosti oz. zmožnosti in razvit čut za osebno zaupanje;
- obvladovanje sebe: sposobnost za obvladovanje svojih čustev, da ta ne vlivajo na naše delo, temveč si z njimi lahko pomagamo;
- spodbujanje sebe: zmožnost izkoristiti vse svoje sposobnosti pri zasledovanju svojih ciljev, pri zastavljanju pobud in želji po napredovanju ter premagovanju ovir;
- empatija: prepoznavanje čustev drugih, sposobnost razumevanja njihovih opredelitev in ohranjanje odnosov kljub raznolikosti;

- družbene spretnosti: uravnavanje čustev v odnosih z drugimi in natančno prepoznavanje družbenih okoliščin; sposobnost uporabiti vse naštetе spretnosti, z željo po boljšem sodelovanju (str. 337–338).

Goleman (2001, str. 38) navaja, da je čustvena inteligenca priučena sposobnost, ki je osnovana na čustveni inteligentnosti in pogojuje storilnost za delo. Zmožnosti čustvene inteligence so: neodvisnost, medosebna odvisnost, hierarhija, nujnost (samo ta ne zadostuje) in splošnost.

Kot drugi model, ki opredeljuje čustveno inteligenco kot osebnostno značilnost, je model Reuvena Bar-Ona. Gre za mešani model, ki pojasnjuje čustveno inteligentnost skozi več osebnostnih spremenljivk. Podobno kot Golemanov je širše pojmovan od modela Mayerja, Saloveyja in Carusa, saj vključuje čustvene, osebne in socialne dimenzije inteligentnosti. Bar-On (1997, str. 14) opredeljuje čustveno inteligentnost kot »vrsto nekognitivnih sposobnosti, kompetenc in spretnosti, ki vplivajo na uspešnost posameznika pri njegovem spoprijemanju z zahtevami in pritiski okolja«. Njegov vprašalnik temelji na teoretičnih zasnovah njegove opredelitve čustvene inteligentnosti. Ko sta Salovey in Mayer leta 1990 vpeljala in oblikovala konstrukt čustvene inteligentnosti, je Bar-On spremenil naziv vprašalnika in ga je preimenoval v Vprašalnik čustvenega količnika ali *Emotional Quotient Inventory* (EQ; Bar-On, 1997). Kasneje je pojem čustvene inteligentnosti razširil v pojem čustvene in socialne inteligentnosti.

Definicije čustvene inteligence se med avtorji razlikujejo. Cooper in Sawaf (2003, str. 58) navajata, da nam čustvena inteligenca omogoča, da prepoznamo in ocenjujemo čustva tako pri sebi kot drugih, pri čemer lahko aktivno izražamo svoje znanje o čustvih in ta pravilno uporabljamo v našem vsakodnevnem življenju. Minarova (2014, str. 89) razume čustveno inteligenco kot del praktičnega dela inteligence, to je sposobnost uporabe čustev v družbenih situacijah: razumevanje lastnih čustev, motiviranje, zmožnosti samoevalvacije

in samoregulacije (intrapersonalne komponente čustvene inteligence). Obstaja mnogo definicij čustvene inteligence, najbolj splošna definicija opredeljuje čustveno inteligenco kot štiri ravni sposobnosti: (1) sposobnost natančnega zaznavanja, ocenjevanja in izražanja čustev, (2) sposobnost sprejemanja in ustvarjanja občutkov, ki olajšajo razmišljanje, (3) sposobnost razumevanja čustev in čustvenega znanja ter (4) sposobnost uravnavanja čustev za spodbujanje čustvene in intelektualne rasti (Mayer & Salovey, 1997; v Taksić, Mohorič & Duran, 2009, str. 8).

Pri čustveni inteligenci in sposobnosti čustvene inteligence gre za dva različna konstrukta. Razlog za razliko med karakteristiko čustvene inteligence in sposobnostjo čustvene inteligence izhaja v načinu merjenja oziroma v vrsti merilnega pristopa. Mnogi raziskovalci so mnenja, da lahko čustveno inteligenco izmerimo s testi kognitivne sposobnosti, pri čemer bi to pomenilo, da koncept čustvene inteligence, kot čustvena regulacija, ne bi bil zanesljivo in veljavno merjen s testom objektivne sposobnosti zaradi subjektivne narave čustvenih doživetij (Furnham, 2012, str. 12).

Ugotovljeno je bilo, da obstajajo različne definicije in pojmovanja čustvene inteligence, ki izvirajo iz osnovnih opredelitev njenega poimenovanja. Mayer, Caruso in Salovey (1999, str. 268) navajajo, da je ena od pomembnih značilnosti pri proučevanju čustvene inteligence način njenega merjenja, ki naj bi odražal metalno funkcijo in ne le oblike vedenja oziroma nekognitivne spretnosti (Avsec & Pečjak, 2003, str. 40). Ne le da so mnenja konstrukta čustvene inteligence deljena, do razhajanj prihaja tudi na področju merjenja čustvene inteligence. Koncept merjenja čustvene inteligence se deli na (1) **samoocenjevanje**, pri čemer se za merjenje čustvene inteligence uporabljajo samoocenjevalni vprašalniki, in (2) **merjenje na podlagi testov**, kjer so na voljo teste za merjenje čustvene inteligence.

Raziskovalci, ki opredeljujejo čustveno inteligentnost kot zbir osebnostnih lastnosti, so sestavili samoocenjevalne vprašalnike (Schutte & Malouff, 1999 v

Pečjak & Avsec, 2003, str. 58). Merske karakteristike teh vprašalnikov niso na ravni testov inteligentnosti, ampak na ravni osebnostnih vprašalnikov, pri čemer se posameznik sam oceni, v kolikšni meri so zanj značilne različne sposobnosti in vedenja (Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden, & Dornheim, 1998, str. 167). Samoocenjevalni vprašalniki Saloveyja in Mayerja pa poskušajo meriti čustva s pomočjo testov, kar predstavlja popolnoma nov raziskovalni pristop. Taki sta na primer Lestvica čustvene inteligentnosti – Emotional Intelligence Scale, avtorjev Schutte in drugi, ter *Upitnik emocionalne kompetentnosti* – UEK, katere avtor je Taksić.

Kljub kritikam samoocenjevalnega pristopa obstaja danes cela vrsta samoocenjevalnih vprašalnikov za merjenje čustvene inteligence, ki jih navajamo v nadaljevanju (glej preglednico 2.4). Eden izmed njih je tudi vprašalnik *Emotional Skills and Competence Questionnaire* (ESCQ), ki ga bomo uporabili tudi v raziskavi. Vprašalnik je bil oblikovan na Hrvaškem in je zasnovan iz teoretičnih osnov Mayer-Saloveyjevega modela čustvene inteligentnosti kot sposobnosti. Rezultati raziskav kažejo, da ima ESCQ tri podlestvice, ki so notranje konsistentne. Rezultati so pokazali, da ima ESCQ tri pod lestvice z dostojno zanesljivost. Nekaj skupnega odstopanja si delijo s podobnimi uveljavljenimi konstrukti, vendar niso povezani s kognitivnimi sposobnostmi. Zaradi večje zanesljivosti pa ostajajo specifične razlike, ki prispeva k razlagi zadovoljstva z življenjem in empatije (kot kritičen kriterij čustvene inteligentnosti) in ima pomembne relacije tudi z relevantnimi življenjskimi kriteriji, kot so npr. kakovost vodenja, tvegano vedenje za zdravje, učni uspeh (Takšić, Mohorović & Duran, 2009, str. 8). ESCQ se je izkazal za zanesljivo in veljavno mero čustvene kompetence v različnih kontekstih, kar dokazuje konstrukt, konvergentno, divergentno in sočasno veljavnost.

Avtorji Pérez, Petrides in Furnham (2005, str. 124) so v prispevku Merjenje čustvene inteligence povzeli najbolj uporabljene samoocenjevalne vprašalnike za merjenje čustvene inteligence, ki so navedeni v tabeli 4.1. Poleg opredeljenih samoocenjevalnih vprašalnikov navedenih avtorjev so v tabelo

vključeni še vprašalniki od avtorja Takšića, ki je oblikoval samoocenjevalni vprašalnik ESCQ in je bil uporabljen za namen raziskave.

Tabela 4.1. Samoocenjevalni vprašalniki za merjenje čustvene inteligence

Leto	Oznaka	Naziv vprašalnika	Avtorji	Struktura faktorjev
1995	TMMS	Trait Meta Mood Scale	Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S., Turvey, C. in Palfai, T.	3 faktorji
	ESCI	Emotional and social competency inventory	Goleman, D., Boyatzis, R. in Group, H.	3 faktorji
	ESCI-U	Emotional in Social Competence Inventory – University Edition	Goleman, D. in Boyatzis, R.	3 faktorji
1997	EQ-i	Emotional Quotient Inventory	Bar-On, R.	nejasen
1998	SEIS	Schutte Emotional Intelligence Scale	Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., in Dornheim, L.	3 ali 4 faktorji
1999	ECI	Emotional Competence Inventory	Boyatzis, R., Goleman, D., in Group, Hay/McBer	3 ali 4 faktorji
	DHEIQ	Dulewicz and Higgs Emotional Intelligence Qquestionnaire	Dulewicz, S. V. in Higgs, M. J.	nejasen
2000	EISRS	Emotional Intelligence Self-Regulation Scale	Martinez-Pons, M.	1 faktor
	TOES	Test opažanja emocionalnog sadržaja u slikama	Arar, L., Takšić, V. in Molander, B.	nejasen
2001	EI-IPIP	Emotional Intelligence-based IPIP Scales	Barchard, K. A.	/
	SPTB	Sjöberg Personality Test Battery	Sjöberg, L.	/

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Leto	Oznaka	Naziv vprašalnika	Avtorji	Struktura faktorjev
	TEII	Tapia Emotional Intelligence Inventory	Tapia, M.	4 faktorji
	ESCQ	Competence Questionnaire	Takšić, V.	/
2002	SUEIT (Genos EI)	Swinburne University Emotional Intelligence Test (The Genos Emotional Intelligence Inventory)	Palmer, B. in Stough, C.	/
2002	WEIP-3	Workgroup Emotional Intelligence Profile (Version 3)	Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. in Hooper, G. S.	7 faktorjev
	EIS	Emotional Intelligence Scales	Van der Zee, K., Schakel, L. in Thijs, M.	3 faktorji
2003	LEIQ	Lioussine Emotional Intelligence Questionnaire	Lioussine	7 faktorjev
	GEC	Group Emotional Competence Inventory	Hamme, C.	3 faktorji
2004	TRE	Test rječnika emocija	Takšić, V., Harambašić, D. in Velemir, B.	3 faktorji
2005	MEIA	Multidimensional Emotional Intelligence Assessment	Tett, R. P., Fox, K. E. in Wang, A.	4 faktorji
2007	WLEIS	Wong and Law Emotional Intelligence Scales	Wong, C. S.	4 faktorji
2009	TEIQue	Trait Emotional Intelligence Questionnaire	Patrides, K. V.	4 faktorji

Opomba. Prirejeno iz *Measuring Trait Emotional Intelligence* (str. 185–195), po J. C. Pérez, K. V. Petrides & A. Furnham, 2005 v R. Schulze & R. D. Roberts (Eds.), *Emotional intelligence: An international handbook*. Ashland, OH, US: Hogrefe & Huber Publishers.

Poleg samoocenjevalnih vprašalnikov, ki se uporabljajo za merjenje čustvene inteligence, so raziskovalci razvili tudi teste za merjenje čustvene inteligence (glej tabelo 4.2), ki pa so precej manj uporabljeni kot samoocenjevalni vprašalniki. Medtem ko merjenje na podlagi samoocenjevalnih vprašalnikov temelji na različnih osebnostnih lastnosti, se pri testnem načinu obravnavajo korelacije odnosov med posameznimi sposobnostmi, ti pa so povezani s čustvi. Različni avtorji v svojih raziskavah ugotavljajo zelo nizke oziroma nične korelacije s testi splošne inteligentnosti (Mayer et al., 2002 v Avsec & Pečjak, 2003, str. 44).

Tabela 4.2. Testi za merjenje čustvene inteligence

Leto	Oznaka	Naziv vprašalnika	Avtorji	Obseg
1996	EARS	Emotional Accuracy Research Scale	Mayer, J. D. in Geher, G.	nejasen (4 faktorji)
1999	EISC	Emotional Intelligence Scale for Children	Sullivan, A. K.	/
	MEIS	Multifactor Emotional Intelligence Scale	Mayer, J. D., Caruso, D. R. in Salovey, P.	nejasen (3 faktorji)
2001	MSCEIT	The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test	Mayer, J. D., Salovey, P. in Caruso, D. R.	nejasen (4 faktorji)
2003	FNEIPT	Freudenthaler in Neubauer Emotional Intelligence Test	Freudenthaler, H. H. in Neubauer, A. C.	nejasen (2 faktorja)

Opomba. Prirejeno iz *Measuring Trait Emotional Intelligence* (str. 185–195), po J. C. Pérez, K. V. Petrides & A. Furnham, 2005 v R. Schulze & R. D. Roberts (Eds.), *Emotional intelligence: An international handbook*. Ashland, OH, US: Hogrefe & Huber Publishers.

Pomen čustvene inteligentnosti je bil obravnavan v mnogih študijih, v katerih so preučevali pomen čustvene inteligentnosti na različnih področjih. Kot kažejo raziskave, je raziskovanje in proučevanje čustvene inteligence v družbenih organizacijah zelo kompleksno. Tolegenova, Madaliyeva, Jakupov, Naurzalina,

Ahtayeva in Taumysheva (2015, str. 405) so z raziskavo potrdili medsebojno povezavo med čustveno inteligenco in empatijo.

Avtorji Dincer, Gencer, Orhan in Sahinbas (2011, str. 910) so preučevali, kako deluje čustvena inteligenca na delovnem mestu in kako pomembna je za strateško odločanje v zvezi z inovativnim delovnim obnašanjem vodij kot vodij ali strateških nosilcev odločanja. V zadnjih letih se je zaradi dinamičnih sprememb v svetovnem svetu povečal pomen inovacij in čustvene inteligence pri strateškem odločanju. Vodje kot strateški nosilci odločanja imajo ključno vlogo in potrebujejo čustveno inteligenco ter inovativno delovno obnašanje, ki jim omogoča učinkovito odločanje. Poleg tega so ideje in študije, ki podpirajo učinek inovativnosti in čustvene inteligence, ki je ključnega pomena kot IQ, pripeljale do novih študij za merjenje čustvene inteligence. Analizirali so, v kolikšni meri vodje uporabljajo čustveno inteligenco in predvsem, kako pomembno je pri strateškem odločanju inovativno delovno obnašanje.

Altındağ in Köseadağı (2015, str. 275) sta raziskovala pomen oblikovanja inovativne institucionalne kulture v podjetju in vpliv vodij z visoko stopnjo čustvene inteligence. Po pričakovanjih so imeli menedžerji z visoko stopnjo čustvene inteligence neposreden in pozitiven vpliv na zaposlene v podjetjih. Raven čustvene inteligence vodij neposredno vpliva na uspešnost zaposlenih, saj lahko menedžer, ki ima občutek empatije, analitično ovrednoti vedenje zaposlenih. Vodja skrbi za vzpostavitev večje komunikacije in sodelovanja med zaposlenimi ter ustvarjanje timskega dela.

Arfara in Samanta (2016, str. 168) sta preučevali vpliv čustvene inteligence na izboljšanje timskega dela na primeru javnega sektorja. Čustvena inteligenca je postala pomemben dejavnik pri doseganju ciljev, saj lahko čustveno inteligentni ljudje delajo bolje znotraj organizacije. Sočasno uresničevanje več ciljev, kar je zahteva vsake sodobne organizacije, omogoča upravljanje, zavedanje in uporabo čustev pri vsakem medosebnem izživu.

Ugotovljeno je bilo, da obstajajo različne definicije in modeli čustvene inteligence, ti pa izvirajo iz osnovnih opredelitev njenega poimenovanja. Tudi na področju merjenja čustvene inteligence prihaja do razhajanj, pri čemer obstajata dva načina merjenja, v okviru katerih obstaja cela vrsta vprašalnih testov različnih avtorjev. Pomen čustvene inteligentnosti je bil obravnavan v mnogih študijih, vendar je bilo zelo malo raziskav izvedenih v javnih podjetjih. Raziskave so potrdile medsebojno povezavo med čustveno inteligenco in empatijo. Višja je raven razvitosti čustvene inteligence voditelja, bolj so razvite sposobnosti nadzorovanja lastnih čustev, razumevanja lastnih čustev in čustev drugih ljudi v procesu komuniciranja. Na podlagi raziskav je bilo odločeno, da se je v empiričnem delu za merjenje čustvene inteligence uporabil vprašalnik ESCQ. V nadaljevanju je bilo opredeljeno, kakšen vpliv ima čustvena inteligenca na vodenje.

4.3 Čustveno inteligentni vodja

Čustvena naloga vodje je primarno, izvirno in najpomembnejše dejanje vodenja. Prvinska čustvena naloga ostaja v ospredju tudi v sodobnih organizacijah. Vodja ima moč, da preoblikuje čustva vseh zaposlenih oziroma vseh članov v skupini. Z navdušenjem lahko dosežemo dobre poslovne rezultate, medtem ko s strahom vzbudimo ravno nasprotno. Zaposleni od vodje pričakujejo čustveno oporo, torej sočustvovanje. Vodja s tem, ko ustvarja skupne čustvene izkušnje, povečuje skupinsko povezanost. Sposobnost vodje vplivanja na čustveno klimo v organizaciji se odraža v organizacijski učinkovitosti. Študija na fakulteti za menedžment na Yalu je pokazala, da se veselje in toplina najhitreje širita med člani skupine, medtem ko je razdražljivost manj nalezljiva, še manj pa depresija. Omenjena študija je dokazala, da razpoloženje vpliva na učinkovitost našega dela, pri čemer optimizem krepi sodelovanje, poštenje in poslovni učinek (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, str. 26). Študija je zajemala dvainšestdeset generalnih direktorjev in njihovih vodstvenih timov (ti so bili na seznamu Fortune 500) nekaterih vodilnih storitvenih podjetij v Ameriki, neprofitnih organizacij in

vladnih organizacij. Raziskava je bila usmerjena v ocenjevanje njihovega optimističnega razpoloženja (energičnost, navdušenost, odločnost). Študija je pokazala, da pozitivna naravnost vodij vodi v lažje sodelovanje in pripomore k boljšim poslovnim rezultatom podjetja. Skupinski IQ je torej odvisen od čustvene inteligence. Vodja, ki spretno obvladuje sodelovanje, na ta način ohranja visoko raven sodelovanja. Takšni vodje znajo uskladiti osredinjenost skupine na tekoče delo in skrb za kakovost odnosov med posameznimi člani, lahko spontano ustvarjajo prijateljsko in zdravo ozračje, ki vzbuja pozitivno razpoloženje.

Goleman (2001) je v svoji knjigi *Čustvena inteligenca na delovnem mestu* povzel raziskavo Roberta E. Kaplana. V raziskavo je bilo vključenih dvainštirideset zelo uspešnih izvršilnih vodij, nanaša pa se na določitev splošnih slepih peg, ki pomenijo napačno ravnanje v določenih situacijah:

- slepo stremušstvo: za vsako ceno hoče pojasniti, da ima prav, rad tekmuje, namesto da bi sodeloval,
- nestvarni cilji: zastavlja previsoke in nedosegljive cilje tako v svoji skupini kot podjetju; ne ve, kako pravilno opraviti delo,
- neusmiljeno prizadevanje: s silo se priganja k trdemu delu na račun lepih trenutkov v življenju,
- priganjanje drugih: sili druge k pretrdemu delu, da izgorevajo, ter podcenjevalno ravna s podrejenimi,
- lakomnost po moči: za lastne interese si nabira moč, net pa v korist podjetja,
- nenasitna potreba po priznavanju: zasvojen je s slavo in si lasti zasluge drugih in za napake graja samo druge,
- preobremenjenost z zunanjim videzom: za vsako ceno mora dobro izgledati in se pretirano ukvarja s podobo v javnosti,
- potreba po popolnosti, čeprav navidezni: kritika ga ujezi oziroma jo zavrača, čeprav je umestna; za svoje napake vedno krivi druge (str. 81).

Goleman, Boyatzis in McKee (2002, str. 20) pojasnjujejo, da ima razpoloženje vodje in posledično vpliv njegovega razpoloženja na zaposlene pomembno vlogo v organizaciji. Čustva opredeljujejo kot nekaj, česar se ne da izmeriti, in kot nekaj osebnega. Le dober vodja se zaveda, da imajo čustva pomembno vlogo na delovnem mestu. Zanj niso pomembni poslovni rezultati, temveč motivacija, predanost in delovna morala. Čustveno inteligentni vodje so sposobni ustvariti organizacijo, ki je učinkovita na vseh ravneh, ker so sposobni razumeti občutke drugih in prepoznajo vedenje zaposlenih, zato sodelovanje med njimi lahko poteka brez težav. Sposobnost čustvene inteligence vodje se odraža tudi v tem, da vodja lahko zazna, kaj zaposlene motivira in navdihuje, pri čemer je pomembno, da zna to uskladiti z vizijo in poslanstvom organizacije. Zato prisotnost čustvene inteligence lahko pomeni predispozicijo za uspešno in učinkovito vodenje. Čustveno inteligentni vodja razume občutke zaposlenih, njegova pomembna lastnost pa se odraža tudi v sprejemanju in odzivanju na hitre spremembe. Prilagodljivost je nujno potrebna v času stalnih sprememb in inovacij. Pomembno je tudi, da čustveno inteligentni vodja pravočasno zazna počutje zaposlenih in posameznih članov v delovni ekipi, da lahko pravočasno ukrepa. Torej je potrebna visoko izražena čustvena inteligenca posameznega vodje.

Na podlagi literature je bilo ugotovljeno, da je čustvena naloga vodje primarno, izvirno in najpomembnejše dejanje vodenja. Čustveno inteligentni vodja zna prepoznati občutke svojih zaposlenih, jih zna motivirati, navdihovati in jim vliva zadovoljstvo, pri čemer se kažejo pozitivni učinki na delovanje celotne organizacije. Vodja ima vpliv tudi na preoblikovanje čustev vseh zaposlenih.

4.4 Čustvena inteligenca pri vodenju in odločanju

Goleman (2001, str. 44) pravi, da je dobro vodenje, ki ga vodita glava in srce, torej misel in čustvo, pri čemer je treba pri vodenju upoštevati oba. Vodja mora biti pripravljen na hitro in nenehno učenje, saj aktivnosti in položaj od vodje zahtevajo miselno delo. Zaradi izpostavljenosti medosebnim odnosom vodja

ne sme zanemarjati čustvovanja. Slednje je povezano s čustvenostjo in sposobnostjo komunikacije. Številni različni avtorji (Coetzee, & Schaap, 2004; Daus, & Harris, 2003; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002) se strinjajo, da je čustvena inteligentnost ključna komponenta učinkovitega vodenja.

Sadri (2012, str. 545) predlaga, naj se organizacije osredotočijo na vsako od čustveno inteligenčnih spretnosti kot diskretne veščine in pomagajo voditeljem pri razvijanju vsake veščine samostojno z uporabo ene ali več načinov usposabljanja.

Delodajalci in predvsem tisti, ki delujejo v mednarodnem okolju in sodelujejo v večkulturnem okolju, želijo in iščejo zaposlene, ki imajo čustvene kompetence, ki vplivajo in izboljšujejo odnose med ljudmi, omogočajo boljšo socialno kohezijo, čustveno samokontrolo in delajo skupaj za svoje osebne koristi in niso v nasprotju s svojimi pričakovanji, potrebami in kompetencami. Vedno več strokovnjakov navaja, da je čustvena inteligenca osrednja spremenljivka, ki vpliva na uspešnost voditeljev. V zadnjem času je vedno več zanimanja za čustveno inteligenco med raziskovalci in svetovalci s področij psihologije, izobraževanja in zlasti upravljanja. Nekateri strokovnjaki poudarjajo, da čustvena inteligenca vpliva na telesno in duševno zdravje ter na razvoj kariere posameznikov. Nekatere teorije vodenja navajajo, da sta čustvena in socialna inteligenca pomembnejši za voditelje in vodje, saj so kognitivne in vedenjske kompleksnosti in fleksibilnosti pomembne značilnosti pristojnih vodij.

Vendar pa v literaturi obstaja malo empiričnih dokazov o odnosu med čustveno inteligenco vodij in rezultati njihovega dela. Eden od razlogov za to pomanjkanje dokazov je lahko odsotnost natančnih meritev iz psihološke in praktične perspektive čustvene inteligence, ki se lahko uporablja v študijah vodenja in upravljanja. Skupina kitajskih znanstvenikov z univerz v Hongkongu je poskušala razviti takšno merjenje in zagotoviti raziskovalne dokaze o učinkih čustvene inteligence na rezultate dela vodstva oz. vodij. Čustvena inteligenca je dandanes tako postala ključni element vodij, ki obravnavajo kompleksnost

izzivov, s katerimi se srečujejo v poslovnem okolju. Vodje, ki imajo čustveno inteligenco visoko razvito, imajo veliko konkurenčno prednost. Dokazano je bilo, da ljudje z visoko čustveno inteligenco dosegajo visoko učinkovitost pri prodaji in upravljanju, kjer je uspeh tesno povezan z razumevanjem in medosebnimi odnosi. Visoka čustvena inteligenca zagotavlja dobre medosebne odnose, samomotivacijo in motivacijo, proaktivnost, inovativnost in ustvarjalnost, uspešnost pri vodenju, boljše delo pod pritiskom ter boljše prilagajanje spremembam in še posebej samospoštovanje. Višje kot je delovno mesto v organizaciji, bolj pomembna je prisotnost čustvene inteligence in manj pomembne postanejo tehnične veščine. Čustveno inteligentni vodja, bodisi v položaju vodje ali upravitelja, bo v pravem trenutku priskrbel povratne informacije. S študijo je bila dokazana pozitivna korelacija med stopnjo čustvene inteligence vodij in profesionalno uspešnostjo podrejenih. Vodje z visoko stopnjo čustvene inteligence lahko vplivajo na navdušenje svojih zaposlenih, jim vlivajo optimizem in vplivajo na prijetno vzdušje, posledično lahko kasneje razvijejo dobre medsebojne odnose z zaposlenimi. Pozitivni medosebni odnosi med vodstvom in zaposlenimi lahko v organizaciji prinesejo veliko koristi, kot je na primer večja uspešnost. (Pastor, 2014, str. 986–989)

V 21. stoletju ni dovolj, da ima vodja samo visoko kognitivno inteligenco. Vedno večji poudarek je na sposobnosti vodij, da analizirajo svoje notranje občutke, uresničijo svoja lastna čustva in močno voljo. Čustvena inteligenca je pomemben sestavni del upravljske usposobljenosti. V študiji *Emotional Intelligence of Managers* so Minarova, Mala in Sedliacikova (2015, str. 1021) analizirali ravni čustvene inteligence vodstvenih delavcev na podlagi Golemanove definicije čustvene inteligence. Ena izmed pomembnih nalog vodstva je izboljšati in razvijati ustvarjalne spretnosti in čustveno inteligenco vodstvenih delavcev, medtem ko jih poučuje, kako uporabljati metode, ki podpirajo skupinsko ustvarjalnost pri reševanju resničnih problemov (Minarova, Mala, & Sedliacikova, 2015, str. 1119).

Vodstveni delavci znatno vplivajo na učinkovitost, kakovost in celoten uspeh vsakega podjetja, odkrivajo in postopno gradijo nove, učinkovitejše in kreativne sisteme upravljanja, ki temeljijo na znanju in izkušnjah. Minarova (2014, str. 1021) meni, da je čustvena inteligenca bistveni del voditeljskih kompetenc. Nadalje vidi čustveno inteligenco kot ključno vlogo v družbeni zrelosti, in sicer kot trditev, da je visoka raven usposobljenosti vodstvenih delavcev (pa tudi ravnotežje med njegovimi komponentami) ključni predpogoj za uspeh podjetja pri izpolnjevanju svojega poslanstva in vizije. Če želi biti podjetniški subjekt dolgoročno uspešen, mora aktivno sodelovati z zaposlenimi, saj so prav oni nosilci in edini lastniki človeškega kapitala.

Razvoj čustvene inteligence je v poslovni praksi bistvenega pomena ne samo z vidika upravljanja znanja, izgradnje učne organizacije in razvoja korporacijske kulture, etike in ustvarjalnosti, temveč prinaša tudi specifične in merljive rezultate, ki se kažejo z boljšim delovanjem. Čustvena inteligenca pomaga vodjem rešiti probleme z uporabo logike in čustev, pomaga zaposlenim na delovnem mestu izraziti svoje potrebe, vpliva na razmišljanje in pomaga ohraniti pozitiven in optimističen odnos. Pri vodenju je čustvena inteligenca neizogibna na vseh ravneh upravljanja in predstavlja odnos do življenja, ki je bistvenega pomena za postmoderno družbo. Z razumevanjem čustvene inteligence, njene pomembnosti, potrebe po njegovem izboljšanju in načinu njenega izvajanja pri delu z ljudmi v delovnem procesu lahko vodje uporabijo kognitivno inteligenco, izobraževanje in izkušnje, ki so jih pridobili med delom in v zasebnem življenju. Čustvena inteligenca ima in bo imela velik vpliv na delovanje organizacij tudi v prihodnje.

V okviru raziskave se je preučevala povezanost med čustveno inteligenco in implementacijo intuicije v proces odločanja, kar se je v nadaljevanju na podlagi pridobljenih rezultatov raziskave preverjalo v sklopu hipoteze dve.

5 INTUITIVNO ODLOČANJE

5.1 Intuicija

Intuicijo kot človeško sposobnost neposrednega zaznavanja in dojemanja bistva nečesa, neodvisno od razumskega razčlenjevanja, nezavedno uporablja vsak posameznik pri sprejemanju odločitev, le redki pa jo uporabljajo zavestno. Carl Jung, eden najbolj vplivnih raziskovalcev, je intuicijo opredelil kot psihološko funkcijo, ki je značilna za vse ljudi v različnih stopnjah in se kaže v tipih osebnosti. Zanj intuicija predstavlja nezavedno dojetje in razumevanje celote, kognitivno funkcijo onkraj razuma (Fields, 2001, str. 10). Za Junga se intuitivna oseba osredotoča na možnosti in posveča manj pozornosti podrobnostim. Po Jungu (1946, str. 567–568) ima intuicija zanimivo opredelitev, saj ni ne zaznava ne občutek ne intelektualni zaključek, ampak je zaznavna, neracionalna funkcija. Jungova teorija psiholoških tipov je osnova za razvoj široko uporabljenega indikatorja tipov Myers-Briggs (MBTI), na katerem temelji AIM Survey (*Agor Intuitive Management Survey*), ki je bila uporabljena tudi v namene te raziskave.

Intuicija je uvrščena pod obdelavo podatkov, ki se razlikuje od analitičnega ali racionalnega procesa. Dane in Pratt (2007, str. 36) intuicijo opredeljujeta kot nezaveden proces, ki se tvori hitro in vključuje celovito povezovanje, kar pripelje do uspešne odločitve. Z intuicijo lahko prepoznamo vzročno-posledične povezave med posameznimi dogodki, torej odkrijemo skrite in smiselne povezave med dogodki, ki so navidezno nepovezani.

Pojem intuicija ima velik nabor različnih definicij, avtorji in raziskovalci ponujajo različne poglede s področja filozofije, psihologije in menedžmenta (glej tabelo 5.1.). Westcott in Ranzoni (1963), Raidl in Lubart (2000) v veliki meri opredeljujejo intuicijo kot proces, kot način razvrščanja ali zaznavanja podatkov, na drugi strani pa Rorty (1967) vidi intuicijo kot rezultat, uvid, prepoznanje. Ostale opredelitve združujejo proces in rezultat brez razlikovanja med pojmom (Dane & Pratt, 2007, 34).

Tabela 5.1. Opredelitve intuicije

Avtorji	Opredelitve intuicije
Wild (1938)	Subjektovo neposredno prepoznanje določene entitete, brez pomoči s strani čutov ali razuma.
Bruner (1962)	Ugotovitev pomena ali strukture problema brez izrecnega zanašanja na analitične aparate.
Westcott & Ranzoni (1963)	Postopek sklepanja na podlagi skopih informacij.
Rorty (1967)	Takojšen uvid.
Bowers, Regehr, Balthazard & Parker (1990)	Zaznavanje skladnosti (vzorec, pomen, struktura), ki sprva ni zavestno zastopana, vendar pa vseeno vodi miselni tok proti hipotezi o naravi te skladnosti v vprašanju.
Shirley & Langan-Fox (1996)	Občutek gotovosti/vedenja na podlagi pomanjkljivih informacij in brez zavedanja racionalnega mišljenja.
Simon (1996)	Dejanja prepoznanja.
Shapiro & Spence (1997)	Nezaveden, holističen proces obdelave, kjer sodbe niso izdelane preko logičnih pravil sklepanja, ampak posameznik brez sposobnosti artikuliranja razloga sodbe občuti kot 'pravilne'.
Burke & Miller (1999)	Kognitivni zaključek, ki temelji na predhodnih izkušnjah odločevalca in na čustvenih vložkih.
Policastro (1999)	Tacitna oblika znanja, ki usmerja odločanje v obetajočo smer.
Lieberman (2000)	Subjektivno doživetje večinoma nezavednega procesa (hitro, alegorično in nedostopno za zavest), ki je sposobno natančno pridobiti verjetne dogodke.
Raidl & Lubart (2000)	Perceptualni proces, zgrajen skozi pretežno podzavestno povezovanje različnih elementov informacij.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Avtorji	Opredelitve intuicije
Hogarth (2001)	Misli, ki so dosegljive z malo očitnega napora in običajno brez zavestne ozaveščenosti; vključujejo malo in nič zavestnega razmišljanja.
Myers (2002)	Zmožnost neposrednega znanja in uvida pred racionalno analizo.
Kahneman (2003)	Misli, ki se brez veliko razmišljanja hitro pojavijo.
Epstein (2010)	Občutek vedenja, ki temelji na nezavedni obdelavi informacij

Opomba. Prirejeno iz »Exploring intuition and its role in managerial decision making«, po E. Dane & M. G. Pratt, 2007, *Academy of Management Review*, 1, str. 35; ter »Demystifying Intuition: What It Is, What It Does, and How It Does It«, po S. Epstein, 2010, *Psychological Inquiry*, 21(4), str. 295

Hogarth (2001, str. 14) navaja, da je bistvo intuicije oz. intuitivnih odzivov v tem, da so dosegljivi brez kakršnega koli očitnega napora in vsebujejo malo ali nič zavestnega razmišljanja. Betsch (2014) intuicijo definira kot »proces razmišljanja. Vhod v ta proces večinoma zagotavlja znanje, shranjeno v dolgoročnem spominu, ki ga pridobimo predvsem s pomočjo asociativnega učenja in ki se obdeluje samodejno in brez zavedanja. Rezultat procesa je 'občutek', ki lahko služi kot podlaga za sodbe in odločitve« (str. 4). Ivanuša - Bezjak (2015, str. 28) intuicijo definira kot vedenje in zaznavanje, ki se izmika logični razlagi, racionalni misli in analizi ter prihaja iz nezavednega in ni zavestna.

Koncept intuicije vsebuje širok razpon izrazov in pojmov, ki jo določajo in definirajo. V vseh raznolikih opredelitvah intuicije pa lahko zasledimo nekaj skupnih lastnosti, ki jih večina konceptualizacij intuicije vključuje (Dane & Pratt, 2009):

- nezavedna obdelava podatkov in informacij,
- zaznavanje vzročno-posledičnih povezav,
- hitrost,

- učinkovita presoja (str. 3).

Tudi Baldacchino, Ucbasaran, Cabantous in Lockett (2015, str. 213) navajajo, da koncept intuicije vsebuje različne pomeni in pojme, raznolikost opredelitev pa izvira iz različnih perspektiv preučevanja. Kljub temu avtorji ugotavljajo skupne značilnosti vseh opredelitev: (1) intuicija izvira iz nezavedne misli, (2) intuitivni procesi so asociativni in celoviti, (3) pri intuitivnih procesih igrajo ključno vlogo občutki, čustva in afekti, (4) ključno vlogo pri intuitivni obdelavi igrajo izkušnje. Blume and Covin (2011, str. 138) izpostavljata tri skupne značilnosti opredelitev intuicije: (1) intuicija izhaja iz nezavednega, (2) vključuje celostne asociacije in povezave, (3) omogoča učinkovito presojo.

Dane in Pratt (2009, str. 5–10) intuicijo razdelita v tri različne tipe, izmed katerih vsak služi svoji funkciji. Prvi tip je intuicija reševanja problemov, ki se kot nakazuje že ime, osredotoča na reševanje problemov ter dilem in jo pogosto povezujejo s temeljnim/osnovnim znanjem. Drugi tip je moralna intuicija, ki se osredotoča predvsem na etične dileme. Zadnji tip je kreativna intuicija, ki temelji na povezovanju znanja z različnih področij.

Khtari in Ng (2000) opozorita, da moramo za razumevanje intuicije poznati in razumeti njene najpomembnejše značilnosti.

- **Intuicija je podzavestna.** Intuicija je del podzavesti in je vgrajena globoko v človeškem duhu, je spontano in podzavestno dejanje (Malewska & Sajdak, 2014, str. 51). Intuicija je sestavljena iz dostopa do notranjih polj komulativnih izkušenj in strokovnega znanja, ki so se razvili v daljšem časovnem obdobju in vplivajo na izbiro ali poziv k dejanju brez zavestnega razumevanja, kako dobimo odgovore (Parikh v Khtari & Ng, 2000, str. 60).
- **Intuicija je kompleksna.** Intuicija lahko obravnava sisteme, ki so veliko bolj kompleksni od sistemov, ki jih lahko predelujemo v našem zavestnem umu (Parikh v Khtari & Ng, 2000, str. 60).

- **Intuicija je hitra.** Intuicija temelji na dolgoletnem in obsežnem učenju, ki posamezniku omogoči sposobnost hitrega sprejemanja odločitev in delovanja (Patton, 2003, str. 992).
- **Intuicija ni čustvo.** Intuicija ne prihaja iz čustev. Vaughan (1990) celo opozarja, da tako strah kot želja lahko vplivata na intuitivno percepcijo in omejita zaznavo sporočil, ki prihajajo v zavest prek intuicije (Khtari & Ng, 2000, str. 61).
- **Intuicija ni pristranska.** Khtari in Ng (2000, str. 61) s sklicevanjem na različne raziskovalce sklepata, da intuitivne odločitve ne vsebujejo več pristranskosti in napak kot racionalna analiza.
- **Intuicija je del vseh odločitev.** Analitično racionalne metode se redko uporabljajo ekskluzivno, napovedi vedno vsebujejo nekaj neznanega, česar ne moremo izmeriti. Skoraj vsaka odločitev vključuje neko intuitivno komponento, če ne drugje, vsaj pri interpretaciji podatkov in predvidvanju, kateri neobičajni dogodki bi lahko vplivali na izid odločitve (Goldberg, 1990, str. 73).

Raznolike definicije in opredelitve intuicije nakazujejo na možnost, da avtorji in raziskovalci opisujejo raznovrstne procese oz. celo merijo različne pojave, vendar pa je na drugi strani mogoče zaslediti skupne značilnosti in specifikacije v različnih opredelitvah. Največkrat je intuicija opredeljena kot nezaveden in hiter proces ali uvid, ki temelji na predhodnih izkušnjah brez logičnega inputa. Kljub razlikam v posameznih pojmovanjih in pomanjkanju očitnega konceptualnega okvira je bilo ugotovljeno, da se strokovnjaki sklicujejo na isti pojav. Intuicija kot taka je izjemno širok pojav, posameznik jo uporablja tako rekoč vsak dan na različnih področjih svojega življenja, v nadaljevanju pa se je raziskava osredotočila na uporabo intuicije v menedžmentu.

5.2 Modeli, sistemi in načini odločanja

Ena izmed ključnih lastnosti vodje je tudi njegovo suvereno odločanje. Sposobnost za hitro in pravilno sprejemanje poslovnih odločitev je povezana z značilnostmi in samopodobo vodje, njegovimi kompetencami, s poznavanjem poslanstva organizacije oz. podjetja ter zastavljenimi cilji, ki jih želi vodja ali organizacija doseči.

Po klasičnem ekonomskem modelu odločanja so odločitve posledica analitičnega, namenskega in racionalnega procesa odločanja, kjer posamezniki v procesu razvijejo vse možne alternative, zberejo in upoštevajo relevantna dejstva vsake možnosti, izračunajo pričakovani donos vsake alternative in izberejo optimalno možnost (Čadež, 2013, str. 26). Vendar pa posameznik ni izključno racionalni stroj, ki analizira in poišče najboljšo alternativo, ampak pogosto sprejme tudi zadovoljivo odločitev. Izjemno težko je prepoznati vsa relevantna dejstva in razviti vse možne alternative, zato se vodstveni delavci pogosto zanašajo na svoje znanje, izkušnje in intuicijo. Implementacija intuicije velikokrat dopolnjuje sposobnost vodij za učinkovito opravljanje nalog in pomaga pri obvladovanju različnih situacij.

Collyer in Malecki (1998) navajata, da v raziskovanju in razvoju odločanja lahko razlikujemo med tremi obdobji, za katere je značilno osredotočanje na specifično vrsto modelov odločanja:

- modeli razumnega odločanja: ti modeli so prevladovali v obdobju 1955–1975, zanje pa je značilna racionalna izbira in razumno vedenje, npr. večplastnostna teorija koristi, SEU (Subjective Expected Utility),
- opisni modeli: ti modeli oz. pristopi so prevladovali v obdobju 1965–1985 in so izhajali iz kritike razumnih modelov ter trdili, da se posamezniki ne odločajo striktno po razumu,
- modeli odločanja v naravnih okoljih: prevlado teh modelov zasledimo po letu 1985, ko preučevanje iz laboratorijev premaknejo v naravno okolje in se osredotočijo na raziskavo delovanja odločanja (str. 6).

Številni raziskovalci (Epstein, 2002; Stanovich & West, 2000; Evans, 2008, Lu, 2015) na področju odločanja podobno razlikujejo dva ključna modela oz. sistema, in sicer intuitivni proces in proces racionalnega presojanja oz. analitični proces. Razlikovanje med obema procesoma odločanja je mogoče zaslediti že pri Aristotelu (Dane & Pratt, 2007, str. 35), eden pionirjev preučevanja odločanja, Chester Barnard, pa je že leta 1938 poudaril razliko med racionalnim in neracionalnim modelom razmišljanja: »Z logičnimi procesi mislim zavestno razmišljanje, ki se lahko izraža v besedah ali drugih simbolih, torej z obrazložitvijo. Z nelogičnimi procesi mislim na tiste, ki jih ni mogoče izraziti z besedami ali pojasniti z razlago ... To je lahko zato, ker so ti procesi nezavedni, zapleteni in izjemno hitri« (Barnard, 1938 v Simon, 1987, str. 57).

Še podrobneje razločevanje med obema sistemoma mišljenja opredeli Epstein (2008, str. 23–37), ki ju poveže s spoznavno-izkustveno teorijo jaza, po kateri naj bi posameznik uporabljal dva spoznavna sistema, in sicer izkustveni, ki ustreza intuitivnim procesom, ter razumni, ki ustreza analitičnim procesom. Razlike med obema sistemoma so prikazane v tabeli 5.2.

Tabela 5.2. Izkustveni (intuicija) in razumski (analitični) sistem

Izkustveni (intuicija)	Razumski (analitični)
1 predzavesten	zavesten
2 avtomatičen	nameren
3 konkreten	abstrakten
4 celosten	analitičen
5 asociativen	vzročno-posledičen
6 afektiven	brez afekta
7 deluje po načeli "kar se zdi dobro"	deluje po načelu "kar je logično"
8 učenje iz izkušenj	logično sklepanje in zavestno učenje
9 v izid usmerjen	na proces usmerjen
vedenje temelji na preteklih	vedenje temelji na zavestni presoji
10 izkušnjah	
11 hitra obdelava	počasnejša obdelava
Izkustveni (intuicija)	Razumski (analitični)
12 spremembe le ob močni izkušnji	manj odporen na spremembe
grobno razlikovanje:	
13 posploševanje, mišljenje v kategorijah	razlikovalno mišljenje v odtenkih
14 povezan v grobem	bolj povezan
15 podzavedno doživet	zavestno in aktivno doživet
16 veljaven samoumevno	utemeljitev s podatki in logiko

Opomba. Prirejeno iz Epstein v *Odločanje: med razumnostjo in stvarnostjo* (str. 123), po M. Polič, 2009, Maribor: Aristej.

Dvostopenjski model sistema mišljenja tako nakazuje na že omenjeno ločevanje med dvema modeloma obdelave informacij v odločanju: to sta intuitivni in analitični proces. Modela uporabljata različne etikete, vendar, kot navajajo Gerrard in drugi (2007, str. 30), je en model bolj odvisen od hevrstike in afektivnosti, medtem ko drugi temelji bolj na sistematičnem sklepanju, kot je prikazano v tabeli 5.3.

Tabela 5.3. Oznake in značilnosti dveh sistemov odločanja

	Sistem 1	Sistem 2
Teoretične oznake	izkušnje	racionalno
	hevrstike	analitično
	asociativno	temelječe na pravilih
Značilnosti	celostno	sistematično
	avtomatično	kontrolirano
	nezavedno	zavestno
	intuitivno	naporno
	temelji na slikah	logično
	kvalitativno	kvantitativno
	spontano	deliberativno
	reaktivno	previdno
	afektivno	načrtovano

Opomba. Prirejeno iz »A dual-process approach to health risk decision making: The prototype willingness model«, po Gerrard idr., 2007, *Developmental Review*, 1, str. 30.

Papulova in Gazova (2016, str. 572) sta proces razmišljanja in odločanja opredelili na podlagi Kantove opredelitve procesa človekove misli. Vse človekovo znanje se začne s percepcijo, kjer pride do vnosa in zbiranja informacij, nato se proces nadaljuje do razumevanja, kjer posameznik analizira problem, in se zaključi s sodbo oz. idejo, ki privede do končne odločitve.

Tudi Harrison (1975, 23–24) odločanje opredeli kot dinamičen proces, ki ni zgolj izbira v nekem trenutku, ampak ustvarjalni in nerutinski potek, ki je sestavljen iz večdelnih procesov, kot prikazuje slika 5.1.



Slika 5.1. Proces odločanja. Povzeto iz *The managerial decision-making process* (str. 23–24), po F. E. Harrison, 1975, Boston: Houghton Mifflin

Schoenfeld (2011, str. 25–28) proces odločanja razdeli na šest korakov: (1) prepoznavanje problema, (2) generiranje alternativ, (3) vrednotenje alternativ, (4) izbira alternative, (5) implementacija odločitve, (6) vrednotenje učinkovitosti odločitve. Howard (2007, str. 34–36) proces odločanja razčleni na štiri korake: (1) identifikacija razpoložljivih alternativ, (2) opis negotovih posledic, ki jih posamezna alternativa lahko povzroči, (3) specifikacija preferenc odločevalca, (4) izračun/izbor najboljše izmed razpoložljivih alternativ.

Pri pregledu literature je bilo upoštevanih več opredelitev odločanja, katerim je skupna splošna temeljna definicija odločanja kot izbire med več različnimi alternativami. Zgodnji modeli odločanja so poudarjali racionalno izbiro in logično mišljenje, vendar so številni avtorji ugotovili, da je posameznikovo odločanje precej bolj kompleksen proces kot zgolj razumska analiza in izbira. Na tej podlagi se je razvila tudi t. i. teorija dvojnega procesa, ki poleg analitičnega upošteva tudi intuitivni proces odločanja. Ugotovitve teoretikov odločanja so vplivale tudi na raziskave odločanja v menedžmentu, kar je podrobneje prikazano v nadaljevanju.

5.3 Poslovno odločanje

Poslovno odločanje sodi v eno najpomembnejših področij sedanjega preučevanja vodenja in igra ključno vlogo pri doseganju uspeha ter preživetja podjetja. V zvezi s tem številne raziskave opozarjajo na dve pomembni področji, in sicer vlogo najvišjih vodstvenih delavcev ter proces oblikovanja poslovnih strateških odločitev (Papulova & Gazova, 2016, str. 571).

Mihaela (2015, str. 658) ugotavlja, da je odločanje ena temeljnih sposobnosti vsake osebe, ki ima vodstveni položaj. Uspeh ali neuspeh vodje in njegovega delovanja v organizaciji je odvisen od kakovosti sprejetih odločitev in se posledično meri glede na zmožnost vodje, da je sposoben doseči učinkovite odločitve.

Organizacijske in poslovne odločitve so tako v zadnjem času pogosto preučevane na temelju hevrističnih in asociativnih teorij, ki so že veliko prispevale k orisu sprejemanja odločitev v organizacijah. Kljub temu pa mnogi kot najboljši model za sprejemanje odločitev vidijo racionalno analizo in klasično teorijo verjetnosti. Problem pri klasičnem racionalnem modelu White, Potho in Busemeyer (2015, str. 229) vidijo v omejenih virih nosilcev odločanja, ki so soočeni z negotovim, kompleksnim okoljem. Zato nosilci odločanja običajno delujejo v mejah omejene racionalnosti in se prilagajajo svoji okolici z uporabo hevristike in intuicije.

Tako v teoriji kot v praksi poslovnega odločanja so opredeljeni številni stili odločanja, ki po Hamilton, Shih in Mihammed (2016, str. 523) predstavljajo *hrbtenico učinkovite odločitve*. Oblikovanih je bilo več vprašalnikov oz. instrumentov za merjenje stila odločanja v menedžmentu, kot prikazuje tabela 5.4.

Tabela 5.4. Stili in meritveni inštrumenti odločanja

Avtor	Dimenzije odločanja	Merjenje odločanja
Agor (1989)	Intuitivna sposobnost	AIM Survey; meri intuitivno sposobnost in dejansko uporabo intuicije pri odločanju
Andersen (2000)	Ekstravert-introvert Zaznavanje-intuicija Razmišljanje-občutek	Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), Keegan Type Indicator (KTI), meri ekstravertnost, čutenje intuicijo, mišljenje in občutje
Armstrong & Priola (2001)	Analitično-intuitivna dimenzija	Cognitive Style Index (Allison & Hayes, 1996)
Arroba (1978); Hesketh (1982)	Brez misli Skladno Logično Emocionalno Intuitivno Neodločno	Kvalitativni ali samoocenjevalni elementi za ocenjevanje šestih stilov odločanja
Balocco, Laghl & D'Alession (2009); Galotti et al. (2006); Gambetti, Fabbri, Bensi & Tonetti (2008); Loo (2000); Russ, McNeilly & Comer (1996); Sager & Gastil (1999); Scott & Bruce (1995); Spicer & Sadler-Smith (2005); Thunholm (2004, 2008, 2009).	Racionalno Intuitivno Odkvisno Izogibajoče Spontano	General Decision Making Style (GDMS) (Scott & Bruce, 1995)
Dewberry, Juanchich & Narendran (2013); Leykin & DeRubeis (2010)	Spontano Odkvisno Previdno Izogibajoče	Vprašalnik o stilu odločanja: elementi stila odločanja, povezani z depresivno simptomatologijo

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Avtor	Dimenzije odločanja	Merjenje odločanja
	Morbidno Intuitivno Anksiozno	
Driver, Brousseau & Hunsaker (1990)	Odločno Prilagodljivo Hierarhično Integrativno Sistemske	Driver Decision Style Exercise
Effert & Ferrari (1989); Ferrari & Dovidio (2000, 2001); Frost & Shows (1993)	Odločitveno Odlaganje Neodločnost	Decisional Procrastination Scale (Mann, 1982), lestvica neodločljivosti
Harren (1979); Phillips, Pazienza & Ferrin (1984); Phillips & Strohmer (1982); Singh & Greenhaus (2004)	Racionalno Intuitivno Odvisno Odvisno	Assessment of Career Decision Making (ACDM)
Henderson & Nutt (1980)	Sensation- Intuition (ST); Sensation- Feeling (SF); Intuition- Thinking (NT); Intuition- Feeling (NF)	MBTI
Hunt, Krzystofiak, Meindl & Yousry (1989)	Intuitivni (intuicija in občutek) Analitični (zaznavanje in razmišljanje) Mešani (zaznavanje in občutek ali intuicija in občutek)	MBTI
Mann (1998)	Obrambno izogibanje	Decision Making Questionnaires 1 in II

»se nadaljuje«

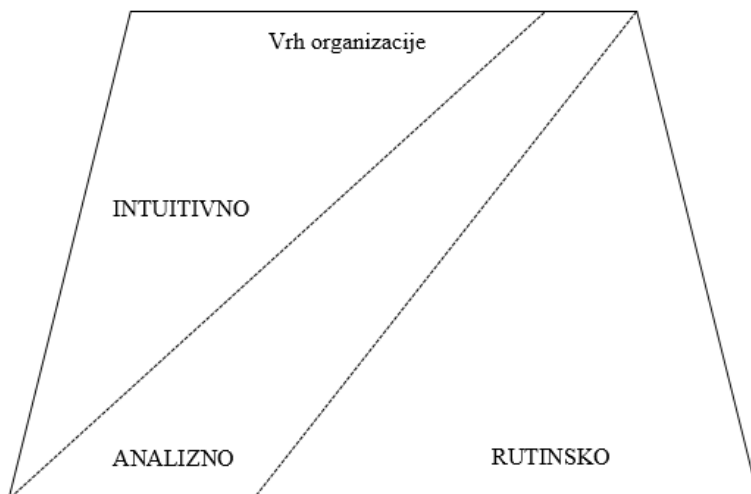
»nadaljevanje«

	Pretirana previdnost Previdnost	(Mann, 1982)
Nygren (2000)	Analitično Intuitivno Izogibanje obžalovanju	Decision Making Style Inventory
Rowe & Boulgarides (1992); Rowe & Mason (1987)	Direktno Analitično Konceptualno Vedenjsko	Decision Style Inventory III (1985): meri posameznikove relativne rezultate v primerjavi s celotno populacijo (ne absolutne vrednosti)
Shiloh, Koren & Zaykay (2001)	Kompensacijsko nadomestila	Brez Compensatory Style Questionnaire (izjave, ki dajejo prednosti kompensacijskim procesom)
Shiloh, Salton & Sharabi (2002); Shiloh & Shenhav-Sheffer (2004); Witterman, van den Bercken, Claes & Godoy (2009)	Intuitivno/izkustveno Analitično/racionalno	Rational-Experiential Inventory (REI; Epstein, Pacini, Denes-Raj, & Heier, 1996)
Sjöberg (2003)	Intuitivno	Analitično Odločitvene situacije, ocenjene glede na uporabo (intuitivni/analitični način)
Casse & Claudel (2015)	Početje Skupinsko delo Navdih Opolnomočenje	Leadership Styles Model (identifikacija stil vodenja)

Opomba. Prirejeno iz »The Development and Validation of the Rational and Intuitive Decision Styles Scales«, po K. Hamilton, S. Shih & S. Mohammed, 2016, Journal of Personality Assessment, 5, str. 525; ter iz »Leadership Styles« po P. Casse & P.G. Claudel, 2015, *Testing Leadership: Assessing Your Leadership Talents*, str. 106-107

Po navedbah Ivanuša - Bezjakove (2015, str. 28) so v eni izmed raziskav ameriškega inštituta za menedžment ugotovili korelacijo med večjo odgovornostjo posameznika pri sprejemanju odločitev in večjo vlogo uporabe

intuicije. Podobno korelacijo med intuicijo in večjo odgovornostjo oz. vrhom menedžmenta se lahko prepozna tudi iz Tavčarjevega orisa razmerja med različnimi načini odločanja, kot to prikazuje slika 5.2.



Slika 5.2. Rutinsko, analizno in intuitivno odločanje. Povzeto iz *Osnove managementa* (str. 516), po M. Tavčar, 1995, Koper: Fakulteta za management

Poslovno odločanje je kompleksen proces in na podlagi različnih teoretičnih izhodišč v menedžmentu lahko opazimo razvoj različne terminologije in stilov odločanja. Ljudje se med seboj razlikujejo po načinu odločanja, kjer se določeni posamezniki poslužujejo sistematičnega in analitičnega razmišljanja, spet drugi pa odločitve v večini sprejemajo na podlagi nesistematičnega občutka in afekta. Konceptualno se s tem strinjajo tudi raziskovalci, ki pa opozarjajo, da na sprejemanje odločitev poleg psihološkega ustroja odločevalca vplivajo tudi okoljski faktorji v širšem pomenu besede in vrsta oz. narava odločitve. Ker je odločanje v organizacijah in podjetjih zaradi nenehnih sprememb, izzivov in prilagajanja trgu vse bolj zahtevno oz. kompleksno, strogo analitično razmišljanje, kot so ugotovili že kritiki klasičnega racionalnega modela, za uspešno in učinkovito poslovanje ne zadostujejo več. Odločitve v menedžmentu tako vključujejo še neracionalne dejavnike.

5.4 Intuitivno odločanje v menedžmentu

Na strateški ravni sprejemanja odločitev je intuicija še posebej pomembna, ko so nosilci odločitev prisiljeni rešiti individualne, nestrukturirane in zapletene probleme. Kovačič, Bulc in Battelino (2013, str. 34) ugotavljajo, da so razmere v menedžmentu postale izjemno kompleksne in jih ni mogoče več reševati s hierarhičnimi ter linearnimi pristopi, ampak je potrebno več kot samo logično mišljenje. Intuicija kot dodatno orodje zagotavlja in pripomore k celostnemu in učinkovitemu odločanju. Tudi Blume in Covin (2011, str. 137) ugotavljata pomembnost prisotnosti intuicije kot dragocenega kongnitivnega sredstva za pomoč pri sprejemanju odločitev v situacijah, kjer vodja in menedžer nimata dovolj razpoložljivih informacij.

Nosilci odločitev, ki uporabljajo intuicijo v procesu odločanja, imajo določene lastnosti, spretnosti in specifične značilnosti, ki jih Malewska (v Malewska & Sajdak, 2014) opredeli kot:

- sposobnost analiziranja in sintetiziranja velikih količin informacij ter prepoznavanje bistva,
- sposobnost zapolniti informacijsko vrzel s sklicevanjem na pretekle izkušnje ali znanje ter pripravljenost na sprejemanje odločitev (sposobnost sprejemanja odločitev v primeru pomanjkljivih informacij),
- ustvarjanje inovativnih rešitev,
- unikaten pristop k analizi problemov,
- motivacija,
- pripravljenost za sprejemanje tveganja (ukrepanje tudi v odsotnosti potrebnih informacij) (str. 49–50).

Zanimiv vpogled v ozadje intuicije nudi Scharmerjeva teorija U, ki se osredotoči na zakulisje intuitivnega odločanja in ga prikaže s krivuljo v obliki črke U. Krivulja zajema tri stopnje (odprti um, odprto srce in odprto voljo), tri procese (soznavanje, sonavzočnost in soustvarjanje) ter sedem faz (opuščanje,

opazovanje, zaznavanje, odpiranje, kristaliziranje, preizkušanje in uresničevanje). Leva stran krivulje je povezana s fazo opuščanja ustaljenih navad, desna stran pa s fazo sprejemanja novih navad. Vmes se nahaja točka preboja, za katero je značilno učenje iz sedanjega trenutka (Kovačič, Bulc & Battelino, 2013, str. 36–37). Na področju intuitivnega odločanja v menedžmentu je potrebno izpostaviti še teorijo uporabe intuicije v procesu odločanja, ki jo je utemeljil Weston Agor. Agor intuicijo razume kot podaljšek analitičnega in razumskega mišljenja, ki izpopolni sprejemanje odločitev, ter na podlagi svojih raziskav in študij poda deset korakov intuitivnega reševanja problemov oz. sprejemanja rešitev (Kralj, 2000, str. 123), kot je prikazano v tabeli 5.5.

Tabela 5.5. Koraki intuitivnega reševanja problemov

Koraki	Tehnike
1. Zapisana opredelitev naloge ali problema; potencialne rešitve in urgentni ukrepi; metode in modeli za merjenje učinkovitosti potencialnih ukrepov in primerna ocenitev variant.	Uporaba intuicije in preteklih izkušenj (kombinacija desne in leve polovice možganov).
2. Izbor potencialnih variant rešitve.	Izbira na podlagi intuicije.
3. Evalvacija dosedanjih korakov s preostalimi vodstvenimi člani in strokovnimi sodelavci.	Kombinacija sposobnosti obeh možganskih polovic.
4. Prebuditi se z novimi variantami in različicami.	Intuicija, meditacijske tehnike, pred spanjem razmišljanje o nalogi in problemu.
5. Pogovor z družini, sodelavci, kolegi in laično ovrednotiti zamisli.	Neformalne debate, organizirani sestanki. Izbira sogovornikov je lahko deduktivna ali induktivna.
6. Zbrati utemeljitve za različne poglede na problem s ciljem razumeti potencialne izide možnih odločitev.	Timi naj vključujejo različne profile ljudi, ki predstavljajo različne menedžerske in miselne sloge.
7. Sedaj je korak 1 in korak 2 mogoče nadgraditi z novimi spoznanji.	Vse tehnike iz predhodnih korakov.
8. S svetovalci, novinarji diskutirati o t. i. poskusnih balonih.	Glej korak 5.
9. Priprava uradnega predloga.	Tehnike združevanja, z upoštevanjem poudarka leve polovice možganov (analiza).
10. Izpeljava odločitve.	Pristop združevanja, upoštevajo se slogi in metode tako leve kot desne polovice možganov.

Opomba. Koraki intuitivnega reševanja problemov. Prirejeno iz Agor v *Urejanje zadev in odločanje v podjetju* (str. 123), po J. Kralj, 2000, Koper: Visoka šola za management.

Empirične študije kažejo, da vršni menedžerji in vodje dejansko uporabljajo svoj intuitivni potencial v procesu odločanja. Glavne funkcije, ki jih intuicija izpolnjuje v tem postopku, so (Agor v Malewska & Sajdak, 2014):

- kreativna: ustvarjanje velikega števila nekonvencionalnih rešitev,
- integrativna: omogoča gladek prehod med različnimi stopnjami v postopku odločanja,
- informativna: omogoča zapolnitev vrzeli v primeru pomanjkanja informacij ali analize velike količine informacij (str. 49–50).

Intuicijo lahko posameznik, podobno kot druge duševne procese, spodbudi in razvije. Po Agorju (1994, str. 121–124) je spodbujanje intuicije možno le v zavestnem in pozitivno naravnanim stanju, kjer se lahko poslužujemo treh različnih metod.

- **Metode za sproščanje intuicije.** Intuicijo lahko posameznik sprost na več načinov: hipnoza, analiza sanj, meditacija, bioenergija, poslušanje glasbe, ureditev prostorov (Kralj, 2003, str. 385).
- **Metode za verjetje v intuicijo.** Dvom in nezaupanje v intuicijo omejujeta koristnosti njene uporabe, preko pozitivne naravnosti pa nas lahko različne metode vodijo k sprejetju intuicije. Agor (1994, str. 122) med metode za sprejetje intuicije šteje sprostitve, meditacijo, razvijanje budnega stanja zavesti, zbiranje pozornosti, fizično in duhovno zavednost ter poslušanje sebe in drugih.
- **Metode za uporabo intuicije.** Vsakodnevno prakticiranje uporabe intuicije, kjer pri vsakem reševanju problema ali odločanju posameznik pomisli tudi na intuitivno rešitev (Kralj, 2003, str. 386).

Raziskave uporabe intuicije segajo v 30. leta 20. stoletja. Na sliki 5.3 so ilustrirane najpomembnejše raziskave, ki sta jih povzela Akinci in Sadler-Smith (2012) na področju menedžmenta, paralelno pa so predstavljene tudi raziskave intuicije v sorodnih disciplinah.

Raziskave intuicije na sorodnih področjih		Raziskave intuicije na področju menedžmenta
	1930	Logični in nelogični procesi (Barnard)
Omenjena racionalnost (Simon)	1940	
Netočnosti v kliničnem napovedovanju (Meehl) 'Vedeti več kot lahko povemo' (Polanyi)	1950	
Implicitno učenje (Reber)	1960	
Hemisferična specializacija (Sperry) Strokovno šahovsko znanje (Chase, Simon) Hevristično in pristransko (Kahneman, Tversky) Transpersonalno, mistično in spiritualno (Vaughan)	1970	Načrtovanje-levo / upravljanje-desno (Mintzberg)
Anti-AI / um nad strojem (Dreyfuses)	1980	Metafora za človeško informacijsko obdelavo (Robey, Taggart) Kako razmišljajo vršni managerji (Isenberg) Kreativni možgani (Herrmann) Intuicija v organizacijah (Agor) Intuitivni manager (Rowan)
NDM (Klein in sodelavci) Kognitivna-eksperimentalna samoterapija / REI (Epstein) Čustveni možgani (Le Doux) Somatska označevalna hipoteza (Bechara, Damasio) Prepoznavanje modela odločanja (Klein)	1990	Globalna raziskava uporabe intuicije (Parikh) Intuicija v menedžmentu Enotni kognitivni slog (Allison, Hayes) Intuicija v organizacijskem učenju (Crossan, Lane, White) Odkrivanje skrivnosti intuicije (Burke, Miller)
Prilagodljiva škatla za orodje / hitro-in-varčno (Gigerenzer)		
Hevrističen vpliv, tveganja in koristi (Slovic) Socialno intuicijske moralne sodbe (Haidt) fMRI študije vpogleda (Jung-Beeman) Zrealni nevroni (Rizzolatti) Refleksni / reflektivni sistemi (Lieberman) Sistematično pojmovno pojasnjevanje, metodološka in teoretična integracija (Hodgkinson, Lagan-Fox, Sadler-Smith) Moralni instinkt (Hauser, Haidt) Razčlenitev - procesi (Glöckner, Witterman)	2000	Intuicija v strateškem odločanju (Khatri, Ng) Poučevanje intuicije (Hogarth, Burke, Sandler-Smith, Shefy) Dvojni model kognitivnih tilov (Hodgkinson, Sadler-Smith) Prijatelj ali sovražnik / mit ali orodje? (Miller, Ireland; Sinclair; Ashkanasy) Sistematična definicija, teoretična integracija (Dane, Pratt) Intuitivna poslovna etika (Sonenshein, Reynolds); Dvojni proces v vzpostavljanju strategije (Hodgkinson, Clarke) Tipi razčlenitev (Dane, Pratt) Induktivne študije (Lipshitz, Shulimovitz) Podjetniška intuicija (Blume, Covin) Narava in vloga intuicije pri razvoju dinamičnih zmogljivosti (Hodgkinson, Healey) Priročnik o raziskavah intuicije (Sinclair)
	2010	

Slika 5.3. Najpomembnejše raziskave na področju intuicije. Ponatisnjeno iz »Intuition in Management Research: A Historical Review«, po C. Akinci & E. Sadler-Smith, 2012, *International Journal of Management Reviews*, str. 105

Že večkrat omenjeni avtor Winston Agor (1986, str. 49–53) je z raziskavo menedžerjev z raznovrstnih področij in organizacijskih okolij, ki so zasedali različne pozicije, izvedeno v obdobju 1981–1982, preučeval sposobnost intuicije in njeno dejansko uporabo v procesu odločanja. Študija je pokazala, da večina menedžerjev odločitve sprejema bodisi na podlagi nepopolnih informacij bodisi pod časovnim pritiskom. Prav tako je ugotovil, da so vršni menedžerji ocenili višjo uporabo intuicije kot menedžerji na srednji ali nižji ravni, hkrati pa višji menedžerji izkazujejo večji intuitivni potencial. Implementacija intuicije prav tako niha glede na vrsto organizacije in spol.

Khtari in Ng (2000) sta opravila raziskavo uporabe intuicije v procesu strateškega sprejemanja odločitev na vzorcu vršnih menedžerjev v treh različnih sektorjih: bančništvo, računalništvo in komunalna industrija. Njune analize kažejo, da menedžerji v vseh treh sektorjih uporabljajo intuicijo pri sprejemanju odločitev, in presenetljivo ugotavljata, da je uporaba intuicije najpogostejša v računalniškem sektorju. V obdobju od septembra 2009 do marca 2010 je Jedrzejczyk (2012) raziskoval uporabo intuicije v odločanju vodij na različnih vodstvenih ravneh, v strokovni specializaciji, velikosti podjetja ter vrsti in obsegu poslovanja. Ugotovil je, da vodje najpogosteje uporabljajo intuicijo v primerih, ko je pritisk za hitro sprejetje odločitve največji in ko so vse razpoložljive alternative sprejemljive. Veliko prisotnost uporabe intuicije je ugotovil tudi pri odločitvah, kjer je število poznanih dejstev in informacij izjemno veliko.

V Sloveniji je bila opravljena raziskava intuitivnega odločanja vršnih in srednjih menedžerjev na področju zasebnega sektorja v okviru avtomobilske industrije. Rezultati raziskave so pokazali, da menedžerje v avtomobilski industriji pogosto usmerja intuicija, stopnja intuitivnosti pa se viša s stopnjo izobrazbe in z leti vodstvenih izkušenj. V analizi raziskave je ugotovljeno, da uporabo intuicije v največji meri preprečujeta prenapljenost in stres, večina anketirancev pa ne uporablja posebnih tehnik povečanja učinkovitosti intuicije (Erenda, 2014).

S preučevanjem intuitivnega odločanja v menedžmentu so se ukvarjali številni avtorji in z empiričnim raziskovanjem, ki je doživel razmah v 80. letih prejšnjega stoletja, so prispevali k znanju na obravnavanem področju. Preučevanje intuicije kot potencialnega sredstva pomoči pri sprejemanju hitrih in natančnih odločitev odločevalcev v menedžmentu je tako v strokovni literaturi precej zastopano. Nadaljnje raziskave intuicije in intuitivnega odločanja bi omogočile bolj sistematičen konstrukt obravnavanega področja, poleg tega pa bi pozornost preučevanja v menedžmentu usmerile tudi v nezavedne in avtomatične procese na splošno ter njihov vpliv na vedenje v organizacijah.

Intuicija je na področju vodenja in odločanja v strokovni literaturi precej dobro predstavljena in raziskana, vendar pa je bilo opaziti manjko literature na področju intuitivnega odločanja v povezavi z zunanjim okoljem. Številne raziskave v večini eksplicitno ne poudarjajo razlik v načinu delovanja ter odločanja vodij in menedžerjev javnih in zasebnih podjetij.

6 RAZVOJ HIPOTEZ

6.1 Temeljno raziskovalno vprašanje in utemeljitev

Komunalna podjetja so zagotovo ena najpomembnejših industrij v javnem sektorju, katere naloga je producirati in vzdrževati temeljne materialne pogoje življenja v naseljih in mestih. Zaradi rasti skupnosti in mest ter števila prebivalcev, vse večjih zahtev po nižanju stroškov, zadovoljevanja različnih interesnih skupin, kakovosti storitev ter racionalne rabe virov pa delovanje in vodenje komunalnih podjetij postaja vse kompleksnejše.

Nenehne spremembe, prilagajanje trgu in ekonomsko-politične težave ter izzivi v današnjem svetu vodenja in menedžmenta tako v zasebnem kot javnem sektorju zahtevajo drugačno vodenje in ustrezno razvite kompetence vodij za uspešno in učinkovito opravljanje svojih funkcij. Strokovna literatura in raziskave o vodenju so večinoma osredotočene na dejavnike, ki določajo uspešnost vodenja, torej lastnosti in kompetence vodij, stile vodenja ter vedenje. Inteligenca, izobrazba in analitično razmišljanje tako ne zadostujejo več za soočanje z izzivi konkurenčnega okolja in za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti organizacij oz. podjetij. Vse več je izpostavljanja multiplih inteligenc in konstrukta čustvene inteligence. Porast teorij in študij, ki izpostavljajo, da tradicionalno racionalno odločanje ne zadostuje več za najbolj učinkovite rezultate, pa v središče preučevanja psihologije menedžmenta in vodenja postavlja tudi pojem intuicije kot kompetence vodij. V strokovni literaturi je intuicija uvrščena pod obdelavo podatkov, ki se razlikuje od analitičnega ali racionalnega procesa. Na strateški ravni sprejemanja odločitev je intuicija še posebej pomembna, ko so nosilci odločitev prisiljeni rešiti individualne, nestrukturirane in zapletene probleme.

Temeljno raziskovalno vprašanje se glasi: *»Kateri so glavni gradniki intuitivnega odločanja kot voditeljske kompetence pri vodjih v slovenskih javnih komunalnih podjetjih?«* Raziskava je bila osredotočena na čustvene kompetence, bolj natančno na čustveno inteligenco in intuicijo, pri čemer se je

ugotavljalo povezavo med čustveno inteligenco in uporabo intuicije vodij v slovenskih javnih komunalnih podjetjih, torej pri vodjih v javnem sektorju. Namen raziskave je bila potrditev v nadaljevanju navedene hipoteze.

Povezave med obravnavanimi področji in izdelane hipoteze odnosov med kompetencami, čustveno inteligenco in intuitivnim odločanjem vodstvenih delavcev v slovenskih javnih komunalnih podjetjih, torej pri vodjih v javnem sektorju, so bile razvite glede na spoznanja iz študije literature.

Študij literature je pokazal, da obravnavana področja vodenja, kompetenc, čustvene inteligence in intuicije vsebujejo različne definicije in modele. Mnenja in teorije avtorjev se razlikujejo glede na pristop, vendar pa so bile z analizo ugotovljene skupne značilnosti in specifikacije v različnih opredelitvah.

Vodenje v temelju pomeni načrtovanje, usmerjanje ter nadzor podrejenih in je kot sestavni del upravljanja (menedžmenta) organizacij razmeroma mlad pojav, ki se je razvil pred nekaj več kot 200 leti. Njegov pomen se je skozi čas spreminjal, s tem pa tudi njegova definicija. Dandanašnja pojmovanja vodenje razlagajo kot spodbujanje, mentorstvo, motiviranje in ustvarjanje pozitivnih čustev. Eden najbolj priznanih avtorjev s področja vodenja, Goleman (1998, str. 3), vodenje opredeljuje kot umetnost dela z ljudmi, kot umetnost prepričevanja drugih za usmerjenost k skupnim ciljem. Kljub heterogenosti definicij, opredelitev vodenja kot umetnost dela z ljudmi predstavlja temelj opredelitve obravnavanega področja pri številnih avtorjih (Hollander & Julijan, 1969; Scanlan & Keys, 1983; Kovač, Mayer & Jesenko, 2007; Fiol, Harris & House, 1999; Lombardi & Schemerhorn, 2007; Rozman & Kovač, 2012).

Zelo specifična vloga vodenja in vodij se pojavi v okviru javnega sektorja. Po mnenju avtorjev (Wirick, 2009; Rakar, 2009; Jalocha, Krane, Ekambaram & Prawelska - Skrzypek, 2014; Khtari & Ng, 2000) je delovanje javnega sektorja pogojeno z zadovoljevanjem potreb javnega interesa, pri čemer je prisotno vmešavanje politike in vpliv lokalnega okolja, manj jasno določeni cilji vodenja,

menedžerji morajo primarno upoštevati etiko javne službe, pomanjkanje konkurence, prav tako pa so cilji manj usmerjeni k materializmu. Tudi v slovenskem okolju se po Bavec in Pivljakovič (2007) kaže specifična vloga javnega sektorja. Pri preučevanju domače literature je bilo mogoče zaslediti pomanjkanje raziskav v strukturi vodenja in kompetenc menedžerjev ter vodij v javnih komunalnih podjetjih v Sloveniji, še posebej podrobnih raziskav o specifično določeni kompetenci in njenem vplivu na poslovno odločanje.

Temelj uspešnega vodenja vsekakor predstavljajo tudi kompetence, ki so značilne za vodje. Tudi Kohont in Faganelj (2016, str. 48) poudarjata pomen kompetenc. Avtorja vodenje opisujeta kot proces, s katerim vodje na podlagi lastnih kompetenc usmerjajo sodelavce k dogovorjenim ciljem, pri tem pa se poslužujejo različnih teorij oziroma oblik ter raznovrstnih načinov oziroma slogov. Kot je mogoče zaslediti, avtorji (Zoran & Jevšček, 2015; Boyatzis, 1982; Krampen, 1988; Lyle & Signe Spencer, 1993; Pezdirc, 2005; Verle & Markič, 2012; Zoran & Jevšček, 2015) pri opredeljevanju procesa vodenja vključujejo v svoje teorije in raziskave različne konstrukte, kompetence se oblikujejo na podlagi različnih vidikov. Z analizo opredelitev pojma kompetence je bilo zaznati, da se razlage pojma kompetence med seboj ne izključujejo, temveč dopolnjujejo in nadgrajujejo, v splošnem pa različne opredelitve vključujejo definicijo kompetenc kot sposobnosti, spretnosti, značilnosti, znanje in lastnosti posameznika, ki so potrebne za doseg zastavljenega cilja v poslovnem procesu.

Intelektualne in menedžerske kompetence imajo dolgo tradicijo v teoriji menedžmenta in vodenja, vendar pa se v zadnjih desetletjih vse bolj izpostavlja pomen čustvenih kompetenc kot lastnosti učinkovitih in uspešnih vodij. Uspeh podjetja tako ni več odvisen zgolj od znanj, izkušen in veščin zaposlenih, temveč tudi od vseh nevidnih prvin, ki pa so nepogrešljive prav pri vodjih posameznih oddelkov.

Ugotovljeno je bilo, da obstajajo različne definicije in modeli čustvene inteligence, ti pa izvirajo iz osnovnih opredelitev njenega poimenovanja. Tudi na področju merjenja čustvene inteligence prihaja do razhajanj, pri čemer obstajata dva načina merjenja, v okviru katerih obstaja cela vrsta vprašalnih testov različnih avtorjev. V zadnjem desetletju se je v literaturi veliko razpravljalo o definiciji čustvene inteligence in konceptu, kako naj se čustvena inteligenca pravilno uporablja (Mayer, Salovey & Caruso, 2008, str. 506). Konstrukt čustvene inteligence je relativno nov, vendar v literaturi zasledimo več raziskovalcev (Goleman, 2001; Salovey & Mayer, 1990; White, 2006; Sadri, 2012; Zohar & Marshall; 2004; Mayer, Salovey & Caruso, 2008), ki se ukvarjajo z njegovim preučevanjem, posledično obstajajo zaradi različnih pogledov tudi različne definicije in modeli čustvene inteligence. Prve opredelitve pojma čustvene inteligence segajo v leto 1920, ko je E. L. Thorndike preučeval koncept socialne inteligence, pri kateri gre za sposobnost razumevanja čustev drugih in vedenja v medosebnih odnosih (Wechsler, 1940 v Bar-On, 1997). Uporaba pojma čustvena inteligenca pa se je dokončno uveljavila z objavo dela Čustvena inteligenca (angl. *Emotional Intelligence*) avtorja Daniela Golemana, ki čustveno inteligenco opredeljuje kot sposobnost, da prepoznamo in obvladujemo lastna čustva in čustva drugih ter kot sposobnost osebnega motiviranja (Goleman, 2001, str. 338).

Več avtorjev (Sosik & Megerian, 1999; Reed - Woodard & Clarke, 2000) je ugotovilo korelacijo med čustveno inteligenco in intuicijo ter trdilo, da učinkovita uporaba čustvene inteligence omogoča posameznikom uporabo intuicije v večji meri.

Kot navajata Sadler - Smith in Shefy (2004, str. 78), je intuicija izmuzljiv pojem, lahko ga je prepoznati, vendar izjemno težko definirati in opisati, z njuno navedbo pa se strinja tudi Jedrzejczyk (2012, str. 19). Raznolike definicije pojma intuicija (Jung, 1946; Dane & Pratt, 2007; Sinclair & Ashkanasy, 2005; Betsch, 2014; Raidl & Lubart, 2000) nakazujejo na možnost, da avtorji in raziskovalci opisujejo raznovrstne procese oz. celo merijo različne pojave, vendar pa na

drugi strani zasledimo skupne značilnosti in specifikacije v različnih opredelitvah. Največkrat je intuicija opredeljena kot nezaveden in hiter proces ali uvid, ki temelji na predhodnih izkušnjah brez logičnega t. i. inputa.

Ena izmed ključnih lastnosti vodje je tudi njegovo suvereno odločanje. Pri pregledu literature smo upoštevali več opredelitev odločanja (Sanfey, 2007; Bohanec, 2006; Ule, 2009; Swami, 2013; Vila & Kovač, 1998; Kavčič, 1994, Čadež, 2013), katerim je skupna splošna temeljna definicija odločanja kot izbire med več različnimi alternativami. Po klasičnem ekonomskem modelu odločanja so odločitve posledica analitičnega, namenskega in racionalnega procesa odločanja (Čadež, 2013, str. 26), vendar pa posameznik ni izključno racionalni stroj, ki analizira in poišče najboljšo alternativo, ampak pogosto sprejme tudi zadovoljivo odločitev. Izjemno težko je prepoznati vsa relevantna dejstva in razviti vse možne alternative, zato se vodstveni delavci pogosto zanašajo na svoje znanje, izkušnje in intuicijo.

6.2 Hipoteza 1

Hipoteza 1: Obstaja statistično pomembna povezava med intuitivno predispozicijo in dejansko uporabo intuicije v procesu odločanja pri vodjih v javnih komunalnih podjetjih.

Intuitivno predispozicijo Agor (1985, str. 7) opredeli kot sposobnost odločanja ob prezenci neznanih okoliščin, dobro soočanje s krizami in hitro prilagajanje nepričakovanim spremembam. Hkrati se lahko kaže tudi kot želja po reševanju neznanih problemov. Intuitivni potencial pa ne zagotovi tudi uporabe intuicije v procesu odločanja. S hipotezo 1 je bilo predpostavljeno, da obstaja povezava med intuitivnim potencialom in dejansko uporabo intuicije za vodje v slovenskih javnih komunalnih podjetjih.

6.3 Hipoteza 2

Hipoteza 2: Obstaja statistično pomembna povezava med čustveno inteligenco in implementacijo intuicije v proces odločanja pri vodjih v javnih komunalnih podjetjih.

Več avtorjev (Sosik & Megerian, 1999; Reed - Woodard & Clarke, 2000) je ugotovilo korelacijo med čustveno inteligenco in intuicijo ter trdilo, da učinkovita uporaba čustvene inteligence omogoča posameznikom uporabo intuicije v večji meri. Ugotovitve Downey, Papageorgiou & Stough (2006, str. 259–260) nakazujejo, da so intuitivni menedžerji v večji meri čustveno bolj inteligentni. Predvsem sposobnost identificirati lastna čustva in čustvena stanja, sposobnost izražati notranje občutke in vključiti čustveno znanje v proces odločanja predstavljajo temelj za uporabo intuicije. S hipotezo 2 se je ugotavljala povezava med čustveno inteligenco in uporabo intuicije vodij v slovenskih javnih komunalnih podjetjih.

6.4 Hipoteza 3

Hipoteza 3: Obstaja statistično pomembna razlika v uporabi intuicije pri odločanju med različnimi profili vodij v javnih komunalnih podjetjih.

Ivanuša - Bezjak (2015), Tavčar (2010), Kralj (2003), Agor (1986) opozarjajo na korelacijo med vršnim menedžmentom in večjo uporabo intuicije v procesu odločanja. V slovenskih javnih komunalnih podjetjih so pod pojmom vodja vključeni naslednji profili: direktor, poslovni direktor, tehnični direktor, pomočnik direktorja, vodja sektorja in vodja službe. V hipotezi 3 se je preverjala razlika v uporabi intuicije vodij glede na njihovo raven oz. položaj v podjetju.

6.5 Hipoteza 4

Hipoteza 4: Obstaja statistično pomembna povezava med uporabo intuicije vodij v javnih komunalnih podjetjih in vplivom okolja.

Zasebni in javni sektor se, kakor pravijo Jalocha, Krane, Ekambaram in Prawelska - Skrzypek (2014, str. 249), razlikujeta glede na pogoje in omejitve, pod katerimi morata delovati in kot poudarja Wirick (2009, str. 247), vodje projektov javnega sektorja delujejo v okolju, ki pogosto ni primarno usmerjeno k rezultatom. Khtari in Ng (2000, str. 63–67) za komunalna podjetja predpostavita manjšo uporabo intuicije zaradi vpliva zunanjih dejavnikov in regulacij. S hipotezo 5 se je preverjala povezava med uporabo intuicije med vodji in vplivom zunanjega okolja. Vpliv okolja se je meril glede na naslednje kazalnike stabilnosti: intenzivnost konkurence, vpliv tehnologije in vladne regulacije oz. s t. i. okoljsko lestvico, ki sta jo razvila Khtari & Ng (2000) in ki se jo je prilagodilo potrebam raziskave za javna komunalna podjetja v Sloveniji.

7 METODA

7.1 Zbiranje podatkov in merski instrument

Easterby - Smith, Thorpe in Lowe (2007, str. 18–25) razlikujejo med štirimi glavnimi načini zbiranja podatkov v menedžmentu: (1) intervju, (2) vprašalnik, (3) testiranje/merjenje in (4) opazovanje, katerim priključujejo še eno pogosto uporabljeno metodo zbiranja podatkov, in sicer analizo iz arhivov in različnih baz podatkov. Zaradi ekonomičnosti izvedbe in pridobitev želenih podatkov je bil za namene raziskave izbran vprašalnik oz. anketno metodo, ki je po Tošu (1988, str. 10) eden izmed najbolj pogostih načinov pridobivanja podatkov v družboslovnem raziskovanju, s katerim se je zbiralo in raziskovalo podatke o raziskovalnem problemu prek že vnaprej pripravljenih vprašanj.

Anketni vprašalnik, ki je bil razvit za namene raziskave, je bil razdeljen na šest sklopov oz. raziskovalnih delov: (1) demografski podatki, (2) čustvena inteligenca, (3) intuitivni potencial, (4) uporaba intuicije pri sprejemanju odločitev, (5) intuitivna sinteza, (6) okoljska lestvica.

Prvi sklop, ki je vključeval demografske podatke, je bil razdeljen na 5 vprašanj zaprtega tipa: spol, starost, izobrazba, delovno mesto in staž (delovna doba) na položaju vodje. Pri sklopu demografskih podatkov se je glede na tip izražanja vrednosti uporabilo opisne in številčne spremenljivke, glede na tip merjenja oz. merske lestvice pa so bile uporabljene nominalne in razmernostne spremenljivke.

V drugem delu je bila merjena čustvena inteligenca s pomočjo vprašalnika ESCQ (angl. *Emotional Intelligence, Skill and Competence Questionnaire*), ki zajema 45 trditev. Vprašalnik je imel tri podlestvice, ki so bile notranje konsistentne: (1) sposobnost prepoznavanja in razumevanja čustev, (2) sposobnost izražanja in poimenovanja čustev, (3) sposobnost upravljanja in uravnavanja čustev. Ocenjevalna lestvica je bila 5-stopenjska, na podlagi skupnega seštevka odgovorov pa se je izračunala

stopnja čustvene inteligence. Vprašalnik ESCQ je bil oblikovan na Hrvaškem, v podobnem kulturnem kontekstu kot je v Sloveniji, in je temeljil na teoretični osnovi Mayer-Salovey modela čustvene inteligentnosti kot sposobnosti (Takšić, Mohorić & Duran, 2009, 7). Faria et al. (2006) ugotavljajo zanesljivost in veljavnost vprašalnika čustvene inteligentnosti ESCQ v različnih kontekstih hrvaške, portugalske, finske, švedske, slovenske, španske in japonske populacije. Rashid in Mohammadyfar (2009) na vzorcu indijskih študentov potrjujeta zanesljivost merskih karakteristik in faktorsko strukturo vprašalnika. Vprašalnik ESCQ je bil sestavljen na podlagi Likertove lestvice, ki je ena izmed najbolj uporabljenih na področju vedenjskih znanosti, trženja, zdravstva in menedžmenta. Udeleženci oz. anketiranci so pri odzivanju na Likertovo lestvico določili svojo stopnjo strinjanja z izjavami z najpogosteje uporabljenimi petimi ali sedmimi ravnmi odgovorov (Winter & Dodou, 2012, str. 1). Namen lestvice je bila tako možnost merjenja posameznikovih stališč, kjer se je uporabljala ordinalna merska lestvica.

Tretji in četrti del merskega instrumenta sta bila namenjena ugotavljanju stopnje intuitivnosti, in sicer s pomočjo AIM vprašalnika (angl. *Agor Intuitive Management Survey*), ki je bil razvit v 80. letih prejšnjega stoletja in je sestavljen iz 26 vprašanj (Agor, 1989). Vprašalnik je bil razdeljen na dva dela, prvih 12 vprašanj je merilo intuitivni potencial, vprašanja od 13 do 26 pa so merila uporabo oz. neuporabo intuicije pri sprejemanju odločitev. Za namene raziskave je bilo uporabljenih prvih 22 vprašanj, zadnja štiri vprašanja so predstavljala demografske podatke, ki so že bila vključena v prvi sklop merskega instrumenta. Pri tretjem in četrtem sklopu so bile uporabljene opisne ali atributne spremenljivke, katerih vrednost je izražena opisno, torej z besedami.

AIM Survey je časovno ekonomičen in je bil razvit na podlagi intuitivne sposobnosti višjih menedžerjev. Glede na Sinclair & Ashkanasy (2005) je eden izmed najbolj uporabljenih in citiranih orodij za merjenje intuicije ter eno redkih orodij, ki ni bilo v kontekstu menedžmenta uporabljeno samo s strani

razvijalca vprašalnika, ampak so ga v namene raziskav uporabili različni avtorji. Kot navaja Oluwabusuyi (2010, str. 3726), AIM temelji na zanesljivosti in veljavnosti MBTI, za katerega so študije ugotovile močan konstrukt veljavnosti, notranjo skladnost in testno zanesljivost.

Lestvico intuitivne sinteze in okoljska lestvica predstavljata peti in šesti del osnovanega anketnega vprašalnika in sta bili razviti v okviru raziskave o intuitivnih procesih v različnih profilih podjetij (Khatrī & Ng, 2000, str. 57). Lestvico intuitivne sinteze, ki sta jo razvila avtorja, meri uporabo intuicije vodij. Okoljska lestvica meri vpliv okolja oz. intenzivnost konkurence, vpliv tehnologije in vladne regulacije, kar je več avtorjev (Jalocha, Krane, Ekambaram & Prawelska - Skrzypek, 2014; Jalocha idr., 2014; Wirick, 2009, Bavec & Pivljakovič, 2007) opredelilo kot pomemben dejavnik pri sprejemanju odločitev v podjetju.

Veljavnost uporabljenih lestvic je bila potrjena s Kendallovim koeficientom skladnosti in Cronbach alfo za obe lestvici (Khatrī & Ng, 2000, str. 70–71). Tako lestvica intuitivne sinteze kot okoljska lestvica sta bili merjeni s pomočjo 7-stopenjske Likartove lestvice, za katero so značilne ordinalne spremenljivke.

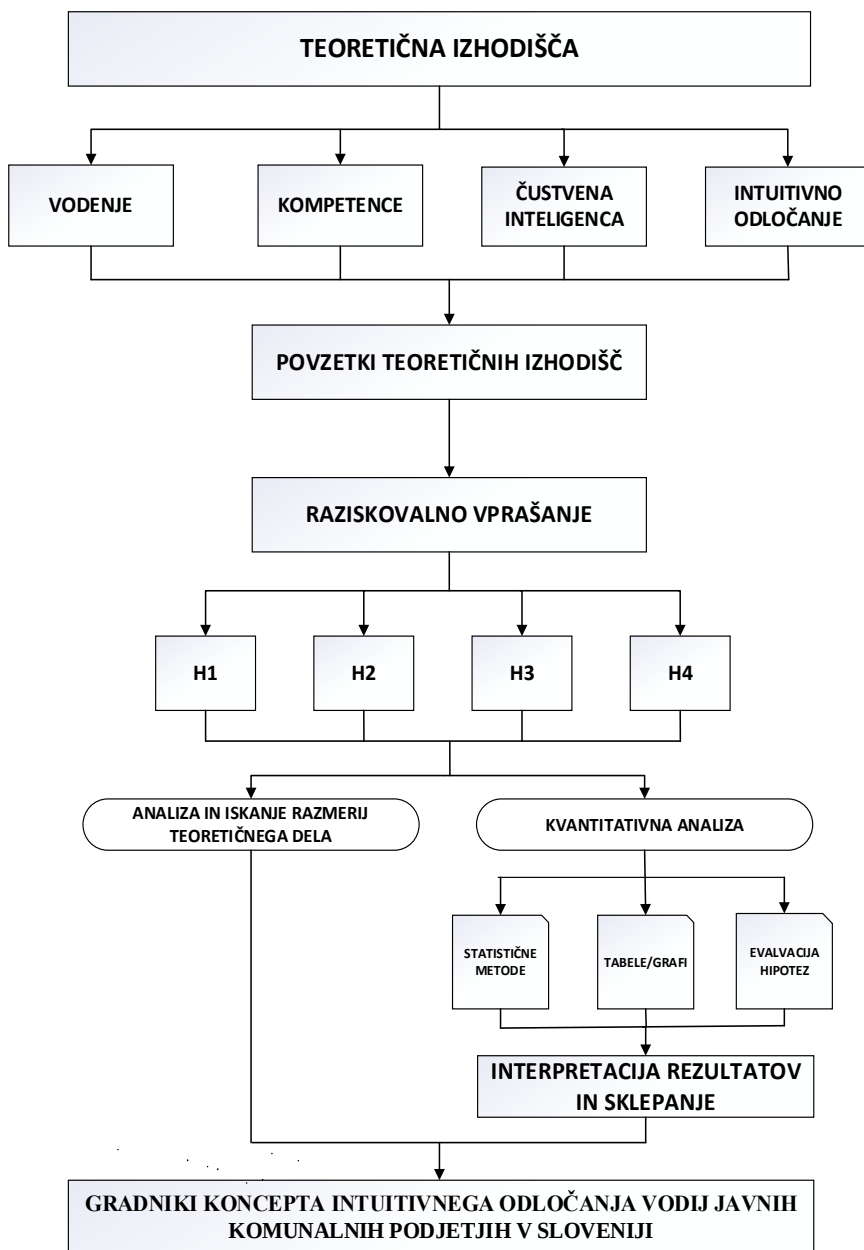
Pilotna študija je bila opravljena na vzorcu 10 vodij, s čimer so bile preverjene karakteristike vprašalnika. Anonimnost anketirancev je bila zagotovljena, rezultati pa so bili uporabljeni izključno v namene raziskave. Tekom pilotne študije in analize merskega instrumenta je bila občutljivost vprašalnika izboljšana s tem, da se je pri vprašanjih Q20, Q21, Q23 in Q24 anketirancem ponudilo več možnih odgovorov. Na pilotni stopnji raziskave so bili narejeni tudi testi zanesljivosti in veljavnosti, kot to prikazuje poglavje 3.4.

7.2 Model raziskave

Osnova za teoretični del je bil sistematičen pregled in kritična analiza literature s preučevanega področja. Glede na spoznanja iz študije literature so bile razvite

povezave med obravnavanimi področji in izdelane hipoteze odnosov med kompetencami, čustveno inteligenco in intuitivnim odločanjem vodstvenih delavcev. Podatki, na podlagi katerih so raziskane povezave in odnosi, so bili zbrani z anonimno spletno anketo. S kvantitativno metodo anketnega vprašalnika je bilo raziskano in analizirano, v kolikšni meri vodje v slovenskih javnih komunalnih podjetjih implementirajo intuicijo v svoj proces poslovnega odločanja.

Model raziskave je predstavljen na sliki 7.1. in prikazuje konceptualni konstrukt raziskave ter shematsko ponazarja vsebinske sklope.



Slika 7.1. Model raziskave

7.3 Analiza podatkov

7.3.1 Strategija raziskovanja

Načrtovana strategija raziskave z namenom postavitve koncepta in opredelitve ključnih korakov raziskave je razdeljena na različne sklope:

- kritični pregled literature s področja vodenja, kompetenc, čustvene inteligence, odločanja in intuicije,
- oblikovanje namena, raziskovalnega vprašanja in hipotez,
- načrtovanje empirične raziskave,
- zbiranje podatkov,
- izdelava teoretičnega dela,
- analiza podatkov in interpretacija rezultatov,
- priprava ugotovitev in sklepne razprave.

Pri raziskavi je bilo uporabljenih več raziskovalnih metod:

- deskriptivni pristop,
- metodo kompilacije,
- metodo komparacije,
- kvantitativno metodo anketiranja,
- statistične metode in
- metodo interpretacije rezultatov.

Kvantitativna metoda anketiranja je bila izbrana zaradi treh ključnih prednosti (Kump & Bešter, 2003):

- s postavitvijo predpostavk in z opredelitvijo ključnih dejavnikov poudarimo osrednje vprašanje,
- s kvantificiranjem dejavnikov in z upoštevanjem izračunov namesto intuitivnega sklepanja vnesemo v analizo večjo natančnost,
- kvantitativna analiza je bolj prepričljiva in konkretna.

Za večjo relevantnost ugotovitev, poglobitev razumevanja ter podkrepitev raziskovalnih ugotovitev se v družboslovnih raziskavah uporabljajo različni

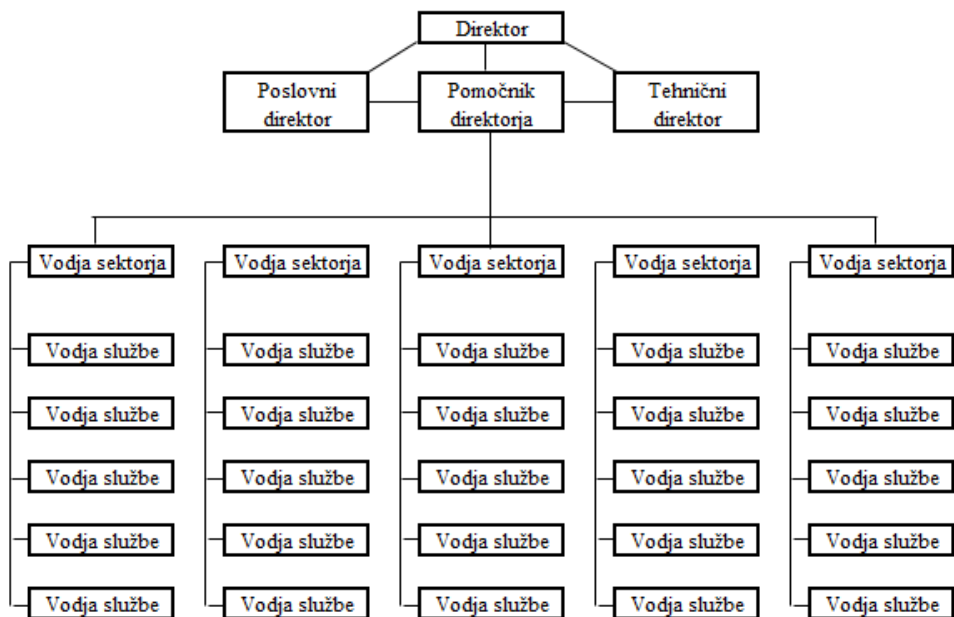
pristopi združevanja uporabljenih metod, med katerimi sta najpogostejši komplementarnost in triangulacija.

V raziskavi je bilo za integracijo metod uporabljena komplementarnost, pri kateri rezultati ene metode služijo za povečanje, poglobitev ter razširitev ugotovitev, ki so pridobljene z drugo metodo (Zurc, 2013, str. 223). Pri metodi komplementarnosti kvalitativni oz. eksplorativni del omogoča analitično širino in lahko služi pri oblikovanju hipotez, ki jih kasneje preverimo s kvantitativnim oz. konfirmatornim delom, s katerim pridobimo bolj poglobljene rezultate (Lobe, 2006, str. 64).

V nadaljevanju so podrobneje opredeljeni temeljni sklopi raziskave z opisom metodologije, ki je bila uporabljena za potrebe raziskave.

7.3.2 Obseg raziskave

V raziskavo so zajeti vodje v javnih komunalnih podjetjih v Sloveniji, ki zasedajo naslednja delovna mesta: direktor, poslovni direktor, tehnični direktor, pomočnik direktorja, vodja sektorja in vodja službe, kot to prikazuje slika 7.2.



Slika 7.2. Organizacijska struktura komunalnega podjetja. Povzeto iz *Sistematizacija organigram* po Komunala Novo mesto, 2017, neobjavljen interni vir.

Za določitev ciljne populacije se je predhodno določil nabor primernih podjetij. Po Zakonu o javnih gospodarskih službah (Uradni list RS, št. 32/93) je vsa infrastruktura za opravljanje komunalnih dejavnosti, ki je bila financirana pretežno z javnimi sredstvi, prešla v last občin. Prejšnja komunalna podjetja, katerih je bilo 79, so se statusno preoblikovala v zasebna ali javna podjetja. Status javnega komunalnega podjetja so prejela vsa komunalna podjetja, v katerih delež družbenega kapitala občine ali države znaša več kot 50 % (Hrovatin et al., 2002, str. 163–164; Virant, 2002, str. 155). Za določitev ciljne populacije se je predhodno določilo vsa podjetja, ki imajo status javnega komunalnega podjetja. Glede na podatke, pridobljene iz registra poslovnih subjektov (AJ PES) in s seznama izvajalcev javnih služb varstva okolja (Ministrstvo za okolje in prostor) ter z upoštevanjem kriterija o deležu družbenega kapitala, je javnih komunalnih podjetij v Sloveniji 83. Po določitvi nabora primernih podjetij se je med javnimi komunalnimi podjetji zbralo vse javno dostopne elektronske naslove vodij, ki zasedajo preučevana delovna

mesta. Z upoštevanjem kriterija primernih podjetij in dostopnosti podatkov je bilo za raziskovalne namene izbranih 137 vodij iz različnih statističnih regij v Sloveniji.

7.3.3 Metode zbiranja podatkov

Za zbiranje podatkov je bilo uporabljeno spletno anketiranje preko aplikacije za spletno anketiranje 1KA in je potekalo tri mesece. Ciljna populacija je bila k sodelovanju povabljen s pomočjo osebnega vabila prek elektronske pošte, ki je poleg nagovora vsebovalo tudi neposredno povezavo na anketni vprašalnik. Vabilo je bilo poslano na 137 naslovov vodij v 83 javnih komunalnih podjetjih, ki poslujejo na območju Slovenije (klasterska oz. skupinsko vzorčenje vodje znotraj komunalnih podjetij). Na raziskavo se je odzvalo 80,29 % anketiranih. 17 anket, kar znaša 12,4 %, je bilo nepopolno izpolnjenih, zato se jih za veljavnost raziskave ni vključilo v analizo. V celoti izpolnjenih vprašalnikov je bilo 93 (67,88 %; $n = 93 < N = 137$).

7.3.4 Metoda obdelave podatkov

Osnovne značilnosti spremenljivk so bile ponazorjene z opisno statistiko, ki je skupina statističnih metod, s katerimi se raziskuje sestavo zbranih podatkov in zveze med njimi. Pri opisni statistiki so najpogostejše predstavljeni velikost vzorca, povprečje, odstotke, minimalne in maksimalne vrednosti, standardni odklon, s čimer se opišejo temeljne značilnosti podatkov (Easterby - Smith, Thorpe & Lowe, 2007, str. 20). Aritmetična sredina prikazuje informacije o sredini podatkov, velikost odmikov posameznih vrednosti od srednjih vrednosti merimo z variacijskim razmikom oz. intervalom, kjer so vse vrednosti indeksa in je določen z najmanjšo (minimum) in največjo (maksimum) vrednostjo. Za mero variabilnosti podatkov se pogosto vzame kvadratni koren iz variance, ki ima enako mersko enoto kot sami podatki ter se imenuje standardni odklon. Varianca predstavlja povprečni kvadratni odmik vrednosti od aritmetične sredine, standardni odklon pa absolutno mero variabilnosti (Jesenko, 2001, str. 15).

Za pojasnitev kompleksnih odnosov pojavov se v družboslovnih znanostih poleg osnovne opisne statistike uporabljajo tudi različne statistične metode in postopki, ki omogočajo natančnejšo analizo, najpogosteje uporabljena paradigma pa je testiranje ničelne hipoteze (Bachmann, Luccio & Salvadori, 2005, str. 6–7).

Predpostavka statističnih testov je, da ničelna hipoteza veljavno opredeljuje parametre ene ali več populacij, nato pa testi ocenjujejo verjetnot rezultatov, pridobljenih na ekstremih, glede na preučevani vzorec ter ob predpostavki, da vzorec izhaja iz populacije, za katero ničelna hipoteza drži (Cankar & Bajec, 2003, str. 99). Testiranje ničelne hipoteze vsebuje več stopenj (Bachmann, Luccio & Salvadori, 2005):

- določitev vrednosti α ,
- predpostaviti, da je H_0 resnična,
- določitev verjetnosti dejanskih podatkov, če je H_0 resnična,
- sprejeti H_0 , če je $p > \alpha$,
- če zgornji pogoj ni izpolnjen, zavrniti H_0 in sprejeti H_1 (str. 8).

Najpogostejša mera za statistično pomembnost rezultatov $\alpha = 0,05$ ali $\alpha = 5$ -odstotna stopnja tveganja. Za ustaljenost kriterija stopnje tveganja v višini $\alpha = 0,05$ teoretične motivacije ni in je določena *poljubno* oz. se je v strokovni literaturi ustalila kot največkrat uporabljena mera (Cankar & Bajec, 2003; Bachmann, Luccio & Salvadori, 2005).

Za dopolnilo paradigme testiranja ničelne hipoteze so za pomoč raziskovalcem pri ugotavljanju pomembnosti razlik med vzorci nastale različne mere velikosti učinka, ki so razdeljene v dve skupini, in sicer v kategorijo velikosti učinka ter kategorijo moči odnosa med spremenljivkami (Bachmann, Luccio & Salvadori, 2005), med katere spadajo tudi ANOVA, Pearsonov koeficient korelacije in regresijska analiza, ki smo jih uporabili tudi v raziskavi.

Analiza variance ali ANOVA je preizkus, s katerim se primerja povprečja vrednosti spremenljivke v treh ali več skupinah. Vzorec je urejen na način, da se vrednosti enot razdelijo v razrede glede na spremenljivko, ki je pogosto označena kot faktor. Odvisne spremenljivke morajo biti številske, kjer so jasno razvidne razlike med njimi, torej je znano, katera je manjša ali večja in za koliko. Analiza variance prikaže, ali so učinki faktorjev statistično pomembni in v koliki meri (Jesenko, 2001, str. 31).

Analizo glavnih komponent (PCA) se uporabi z namenom, da se večje število spremenljivk nadomesti z manjšim številom njihovih obteženih komponent. Gre za metodo redukcije podatkov, kjer manjše število spremenljivk ponuja boljši pregled nad podatki kot cela množica spremenljivk (Gričar, 2009, str. 65). Pri analizi glavnih komponent se določi uteži pri linearni kombinaciji spremenljivk, in sicer tako, da je varianca linearne kombinacije največja:

$$y_j = Xa_j$$

kjer je:

- $j = 1, \dots, p$,
- y_j = opazovane spremenljivke,
- X = matrika podatkov,
- a_j = vektor uteži.

Analiza glavnih komponent želi poiskati take uteži, za katere bo varianca y_j največja:

$$\text{var}(y_j) = \text{var}(Xa_j) = \max$$

Ko se izračuna prvo komponento z največjo varianco, se druga komponenta poišče tako, da je nekorelirana s prvo in ima ponovno največjo varianco. Postopek se na ta način nadaljuje (Košmelj, 2007).

Pearsonov koeficient korelacije se uporabi v primeru linearne zveze povezanih intervalnih spremenljivk. Vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta je lahko med -1 in +1, kjer je pri negativnem predznaku korelacija negativna, pri pozitivnem predznaku pa je povezanost med spremenljivkama večja, kolikor je večji koeficient (Kožuh, 2003, str. 54). Vrednost koeficienta do $\pm 0,1$ interpretiramo kot šibko korelacijo, vrednost koeficienta do $\pm 0,3$ interpretiramo kot srednje močno korelacijo, vrednost koeficienta $\pm 0,5$ pa ponazarja močno povezanost spremenljivk (Fields, 2009, str. 170).

Pearsonov koeficient korelacije prikaže, ali obstaja linearna povezanost med spremenljivkama in kako močna je ta povezava. O korelacijski povezanosti pri statističnem sklepanju se postavi ničelna in osnovna domneva:

- $H_0: r = 0$, spremenljivki nista linearno povezani,
- $H_1: r \neq 0$, spremenljivki sta linearno povezani.

Pri tem se uporabi t statistika, ki se izračuna s pomočjo vrednosti korelacijskega koeficienta. Na temelju t statistike in izbrane mere značilnosti (običajno 0,05) se določi kritično območje. Ko se vrednost t statistike nahaja v kritičnem območju, je ob 5-odstotni stopnji značilnosti spremenljivka povezana z drugo spremenljivko. Pearsonov koeficient korelacije meri povezanost dveh spremenljivk, ne analizira pa tudi vpliva ene spremenljivke na drugo (Kožuh, 2003; Fields, 2009).

Regresijska analiza raziskuje linearne vzročne povezanosti ene ali več neodvisnih spremenljivk in odvisne spremenljivke. Pri uporabi regresijske analize se ugotavlja statistično značilnost in moč povezanosti ter se napove vrednost odvisne spremenljivke (Rovan & Turk, 2001). Regresijska analiza je osnovana na temelju regresijskega modela. Osnovni model multiple regresijske enačbe se glasi: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_k X_k + e$, kjer (Milfelner, Mumel & Snoj, 2006):

- koeficient β predstavlja konstanto,
- vrednosti β_k so delni regresijski koeficienti,
- X_k so neodvisne spremenljivke,

- vrednost e pa predstavlja slučajni odklon (str. 38).

Uporabljeni so bili tudi parametrični testi, ki lahko ustvarijo zanesljive rezultate, tudi če podatki ne sledijo normalni distribuciji, poleg tega pa imajo neparametrični testi dodatno zahtevo, ki jo je zelo težko zadovoljiti. Predpostavka neparametričnih testov je, da morajo skupine v neparametrični analizi imeti enako variabilnost (disperzijo). Nasprotno pa parametrične analize, kot sta t-test in ANOVA, omogočajo analizo skupin, ki imajo neenake razlike. Parametrični testi imajo prav tako večjo statistično moč, kar pomeni, da bodo verjetneje zaznali pomemben učinek, če ta resnično obstaja. (Frost, 2017; Mircioiu & Atlinson, 2017; Murray, 2013; Norman, 2010; Winter & Dodou, 2012).

Pri postopkih statistične analize podatkov je bil uporabljen programski paket SPSS (ang. Statistical Program for Social Sciences), verzija 24 in Excel, verzija 2007.

7.4 Zanesljivost in veljavnosti metode, modela, merskega instrumenta in podatkov

Ena temeljnih zahtev za zagotavljanje zanesljivosti je po Yin (2003, str. 37–39) jasna opredelitev vseh korakov raziskave z natančno opredelitvijo zbiranja in analize podatkov. Zanesljivost je bila zagotovljena z jasno dokumentiranimi metodami ter obdelavami teoretičnih izhodišč in kvantitativnih podatkov.

Zanesljivost oz. notranjo konsistentnost merskega instrumenta je bila preverjena s Cronbach alfa koeficientom. Koeficient se lahko izračuna za sklope, ki so sestavljeni iz številčnih spremenljivk, v tem primeru so to sklop o čustveni inteligenci, lestvica intuitivne sinteze in okoljska lestvica. Rezultati so prikazani v tabeli 7.1.

Tabela 7.1. Zanesljivost merskega instrumenta

Sklop	Cronbach alfa
Čustvena inteligenca	0,841
Lestvica intuitivne sinteze	0,703
Okoljska lestvica	0,714

Cronbach alfa za sklop o čustveni inteligenci je znašal 0,841, za sklop intuitivne sinteze 0,703, za sklop okoljske lestvice pa 0,714. Zanesljivost vprašalnika se lahko potrdi, ko je vrednost koeficienta alfa večji od 0,60 (Carmines & Zeller, 1979, str. 87), po novejših avtorjih pa 0,70 ali več (Nunnally & Berstein, 1994; Fields, 2009; Tavakol & Dennick, 2011), torej se lahko za vse tri sklope potrdi, da so notranje konsistentni. Zanesljivost merskega instrumenta zagotavlja tudi, da bi v primeru ponovnega merjenja z istim merskim instrumentom na istem vzorcu dobili enake odgovore oz. rezultate (Fields, 2009, 673).

Veljavnost raziskave je bila pridobljena z uporabo ustreznih definicij teoretičnih konceptov, ki se ujemajo in so podprti z meritvami empiričnih objektov. Uporabljeno je bilo tudi več virov podatkov ter različnih perspektiv, kar je po Yin (2009, str. 36) taktika za izboljšanje veljavnosti konstrukta.

8 REZULTATI

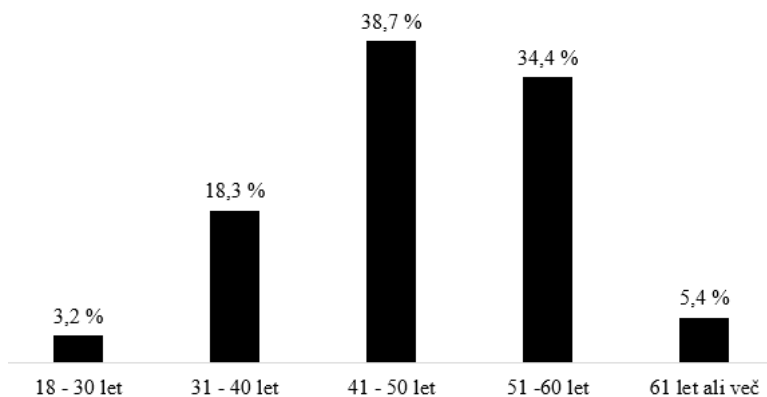
8.1 Demografski podatki

Predstavljena je bila deskriptivna statistika anketirancev za demografski sklop raziskave, ki vključuje spol (tabela 8.1.), starost (slika 8.1.), izobrazbo (slika 8.2), delovno mesto in staž (delovna doba) na položaju vodje (slika 8.4.).

Tabela 8.1 Spol

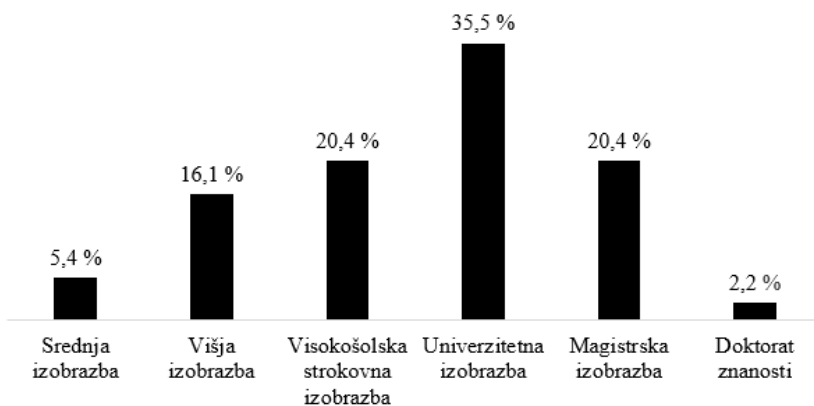
Spol	Frekvenca	Delež (v %)
Moški	60	64,5
Ženska	33	35,5
Skupaj	93	100

Po izločitvi nepopolnih anketnih vprašalnikov je upoštevanih skupno 93 vprašalnikov, od tega je anketirancev 64,5 % moških in 35,5 % žensk (glej tabelo 8.1.).



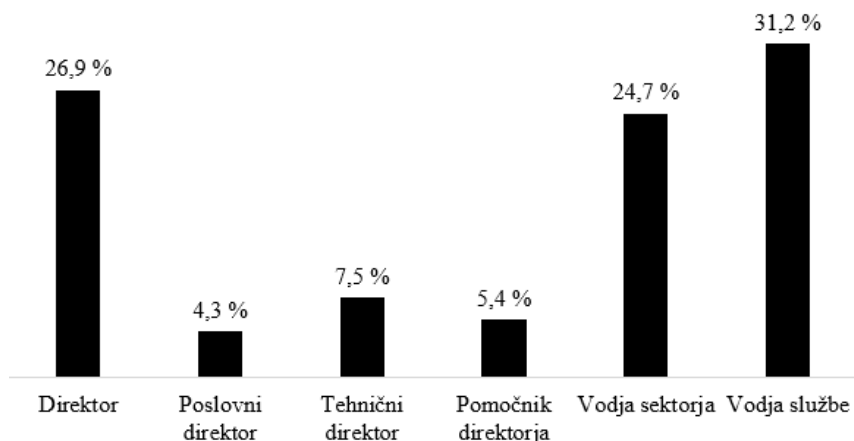
Slika 8.1. Starostna struktura

Kot je razvidno s slike 8.1., je največ anketiranih starih od 41 do 50 let (38,7 %), tretjina anketiranih je starih od 51 do 60 let (34,4 %), sledi starostna skupina od 31 do 40 let (18,3 %). Najmanj anketiranih je starih od 61 let ali več (5,4 %) in od 18 do 30 let (3,2 %).



Slika 8.2 Struktura izobrazbe

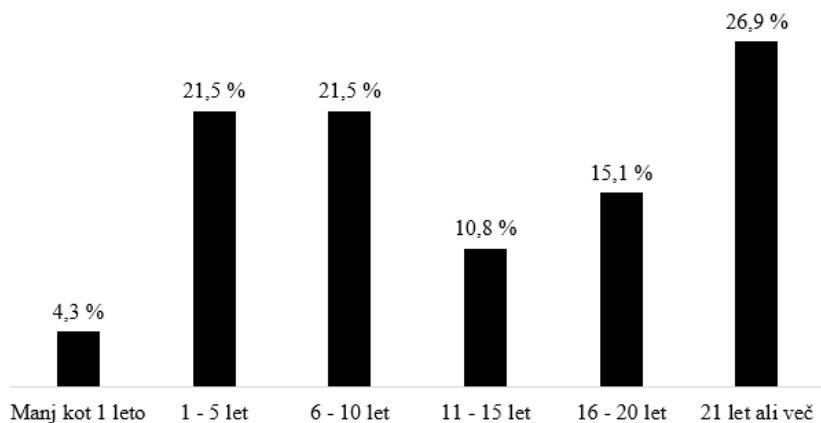
Največ anektiranih ima univerzitetno stopnjo izobrazbe (35,5 %), sledijo tisti z visokošolsko strokovno izobrazbo (20,4 %) in magistrsko izobrazbo (20,4 %). Višjo izobrazbo ima 16,1 % anketiranih, medtem ko ima najnižjo (srednjo) stopnjo izobrazbe 5,4 % anketiranih. Od vseh anketiranih sta le dva doktorja znanosti (2,2 %) (glej sliko 8.2.).



Slika 8.3. Struktura delovnih mest

Iz strukture na delovnem mestu (glej sliko 8.3.) je razvidno, da je največ vprašanih zaposlenih kot vodje službe (31,2 %), sledijo direktorji (26,9 %) in vodje sektorjev (24,7 %). Zelo majhen odstotek anketiranih je tehničnih

direktorjev (7,5 %), pomočnikov direktorja (5,4 %), najmanj je poslovnih direktorjev (4,3 %).



Slika 8.4. Delovna doba na položaju vodje

Kot prikazuje slika 8.4., je največ anketiranih v komunalnih podjetjih zaposlenih več kot 21 let (26,9 %), sledijo tisti, ki so zaposleni od 1 do 5 let (21,5 %) in od 6 do 10 let (21,5 %). Najmanj so na anketo odgovorili zaposleni, ki so v podjetju manj kot 1 leto (4,3 %).

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati glede na posamezen sklop anketnega vprašalnika. Ali obstajajo statistično značilne razlike med različnimi skupinami anketirancev pri posameznem sklopu, je bilo preverjeno s t-testi za neodvisna vzorca in ANOVA preizkusom. Primernost in upravičenost uporabe parametričnih testov, tudi za pogosto uporabljeno Likertovo lestvico, sta potrdila Winter in Dodou (2012). Na splošno naj bi parametrični in neparametrični testi imeli podobno statistično moč, vendar pa pri parametričnih testih ni potrebno skrbeti, ali imajo skupine neenako varianco (Mircioiu & Atlinson, 2017; Murray, 2013; Norman, 2010).

8.2 Čustvena inteligenca

Za merjenje čustvene inteligence je bil uporabljen vprašalnik ESCQ (ang. Emotional Intelligence, Skill and Competence Questionnaire), ki zajema 45 trditev. Lestvica ocenjevanja je 5-stopenjska, kjer odgovori varirajo od 1 (sploh ne velja) do 5 (vedno velja). Skupni seštevek odgovorov pokaže stopnjo čustvene inteligence, kjer večji seštevek pomeni večjo stopnjo čustvene inteligence. Najnižja vrednost odgovorov je lahko 45, najvišja pa 225. V povprečju so anketiranci zbrali 166,4 točke, z najnižjim seštevkom 126 in najvišjim 213.

Tabela 8.2. Povprečne vrednosti trditev o čustveni inteligenci

	Povprečje	Std. odklon
1. Tudi če se mi zgodi kaj slabega, lahko ohranim dobro razpoloženje.	3,4	0,73
2. Z besedami lahko opišem svoja občutja in čustva.	3,7	0,84
3. Dobro razpoloženje lahko ohranim, tudi ko so ljudje okrog mene slabo razpoloženi.	3,5	0,76
4. Iz neprijetnih izkušenj se učim, kako naj se v bodoče obnašam drugače.	4	0,73
5. Ko me nekdo pohvali, delam še z več navdušenja.	4,1	0,76
6. Če mi nekaj ne ustreza, to takoj tudi pokažem.	3,4	0,77
7. Če mi neka oseba ni všeč, najdem način kako ji to pokazati.	2,9	0,97
8. Če sem dobro razpoložen/a, me je težko spraviti v slabo voljo.	3,8	0,69
9. Če sem dobro razpoložen/a, se vsak problem zdi rešljiv.	4	0,65
10. Ko sem v družbi osebe, ki me ceni, sem pozoren, kako se obnašam.	3,8	0,92
11. Najbolje se učim, ko sem dobro razpoložen/a in srečen/na.	4	0,78

»nadaljevanje«

		Povprečje	Std. odklon
12.	Če res želim in vztrajam, lahko rešim tudi na prvi pogled nerešljiv problem.	4	0,74
13.	Ko srečam znanca, takoj opazim kakšno je njegovo razpoloženje.	3,7	0,71
14.	Ko vidim, kako se nekdo počuti, običajno vem, kaj se mu je zgodilo.	3,2	0,75
15.	Pri prijatelju lahko prepoznam, kdaj je žalosten in kdaj razočaran.	3,9	0,71
16.	Z lahkoto najdem način, kako pristopiti k osebi, ki mi je všeč.	3,5	0,86
17.	Lahko prepoznam čustva, ki jih v določenem trenutku doživljam.	3,7	0,69
18.	Hitro zaznam spremembe razpoloženja pri svojem prijatelju.	3,9	0,7
19.	Zlahka se spomnim načina, kako razveseliti prijatelja za rojstni dan.	3,7	0,81
20.	Hitro lahko prepričam prijatelja, da ni razloga za skrb.	3,6	0,69
21.	Svoja čustva lahko dobro izrazim.	3,7	0,88
22.	Večino svojih občutkov lahko prepoznam.	3,9	0,79
23.	Lahko opišem svoje trenutno čustveno stanje.	4	0,72
24.	Lahko rečem, da vem veliko o svojem čustvenem stanju.	4	0,72
25.	Ob opazovanju določene osebe v družbi, lahko natančno določim njena čustva.	3,5	0,62
26.	Opazim, če se nekdo počuti neprijetno.	3,8	0,68
27.	Moje vedenje je odraz mojih notranjih občutkov.	3,5	0,89
28.	Ljudje z lahkoto prepoznajo moje razpoloženje.	3,3	0,78
29.	Trudim se nadzorovati neprijetna čustva in okrepiti pozitivna.	3,9	0,76

»se nadaljuje«

	Povprečje	Std. odklon
30. Nič ni slabega v tem, kako se običajno počutim.	3,8	0,7
31. Obveznosti in naloge opravi čim prej, namesto da o njih razmišljam.	3,7	0,85
32. Običajno razumem, zakaj se slabo počutim.	3,8	0,7
33. Poskušam ohraniti dobro razpoloženje.	3,9	0,77
34. Občutja drugih lahko prepoznam po izrazu na njihovem obrazu.	3,7	0,62
35. Pri svojih prijateljih lahko prepoznam prikrito ljubosumje.	3,5	0,76
36. Opazim, če nekdo poskuša skriti slabo razpoloženje.	3,5	0,74
37. Opazim, če nekoga peče vest.	3,4	0,69
38. Opazim, če nekdo poskuša skriti svoja resnična občutja.	3,4	0,64
39. Opazim, če se nekdo počuti zamorjeno.	3,7	0,76
40. Kar se mene tiče, je v redu, da se počutim tako kot se v tem trenutku.	3,8	0,75
41. Simpatijo do osebe nasprotnega spola lahko izrazim brez problemov.	3,5	0,84
42. Opazim, če se nekdo obnaša drugače kot se počuti.	3,5	0,74
43. Z lahkoto lahko navedem večino svojih občutkov.	3,8	0,8
44. Lahko izrazim, kako se počutim.	3,9	0,72
45. Vem, kako prijetno presenetiti vsakega od prijateljev.	3,7	0,8

Anketiranci so v povprečju pri večjem deležu trditev ocenili, da večinoma še vedno delajo z navdušenjem, če jih nekdo pohvali ($M = 4,1$), z vztrajanjem lahko rešijo tudi na prvi pogled nerešljive probleme ($M = 4,0$), najbolj se učijo, ko so dobro razpoloženi in srečni ($M = 4,0$), vedo veliko o svojem čustvenem stanju ($M = 4,0$) in jih večina zna opisati svoje trenutno čustveno stanje ($M = 4,0$). V

povprečju za njih večinoma ne velja, da znajo osebi, ki jim ni všeč, to tudi pokazati ($M = 2,9$), včasih pa za njih tudi ne velja, da vedo, kaj se je nekomu, ki se slabo počuti, dejansko zgodilo ($M = 3,2$). Glede na povprečno vrednost vseh trditev ($\bar{x} = 3,7$) so anketiranci povprečno ocenili trditve, da lahko opišejo svoja občutja in čustva, opazijo, kakšno je razpoloženje znanca, prepoznavajo in dobro izrazijo svoja čustva, zlahka se domislijo načina, kako razveseliti in presenetiti prijatelja, prepoznajo občutja drugih, naloge in obveznosti pa opravijo pravočasno. Podpovprečno so ocenili trditve, da znajo osebi, ki jim ni všeč, to tudi pokazati, in trditev, da vedo, kaj se je nekomu, ki se slabo počuti, dejansko zgodilo. Nadpovprečno pa so ocenili trditve, da ob pohvali delajo še z več navdušenja, ob dobrem razpoloženju se bolje učijo in problemi se jim ne zdijo nerešljivi. Prav tako so nadpovprečno ocenili trditve o prepoznavanju in izražanju svojega čustvenega stanja (glej tabelo 8.2.).

Statistično značilne razlike glede na spol obstajajo pri trditvah: (1) Z besedami lahko opišem svoja občutja in čustva ($t = -1,69$, $p = 0,0475$), kjer so ženske v povprečju dosegle večjo povprečno vrednost ($\bar{x} = 3,9$) kot moški ($\bar{x} = 3,6$); (2) Iz neprijetnih izkušenj se učim, kako naj se v bodoče obnašam drugače ($t = -2,21$, $p = 0,015$), ki je bolj značilna za ženske ($\bar{x} = 4,3$) kot za moške ($\bar{x} = 3,9$); (3) Najbolje se učim, ko sem dobro razpoložen/a in srečen/na ($t = -2,49$, $p = 0,008$), kjer se moški v povprečju ($\bar{x} = 4,3$) bolj strinjajo s trditvijo kot ženske ($\bar{x} = 3,9$); (4), Če res želim in vztrajam, lahko rešim tudi na prvi pogled nerešljiv problem ($t = -2,94$, $p = 0,002$), ki bolj velja za ženske ($\bar{x} = 4,3$) kot za moške ($\bar{x} = 3,9$); (5), Pri prijatelju lahko prepoznam, kdaj je žalosten in kdaj razočaran ($t = -2,46$, $p = 0,008$), ki pogosteje velja za ženske ($\bar{x} = 4$) kot za moške ($\bar{x} = 3,7$); (6), Lahko prepoznam čustva, ki jih v določenem trenutku doživljam ($t = -2,59$, $p = 0,004$), ki bolj velja za ženske ($\bar{x} = 4$) kot za moške ($\bar{x} = 3,6$); (7), Zlahka se spomnim načina, kako razveseliti prijatelja za rojstni dan ($t = -2,93$, $p = 0,002$), ki pogosteje velja za ženske ($\bar{x} = 4$) kot za moške ($\bar{x} = 3,5$); (8), Svoja čustva lahko dobro izrazim ($t = -2,09$, $p = 0,019$), kjer je povprečna vrednost trditve pri ženskah ($\bar{x} = 4$) večja kot pri moških ($\bar{x} = 3,6$); (9), Večino svojih občutkov lahko prepoznam ($t = -1,74$, $p = 0,042$), kjer je povprečje trditev žensk ($\bar{x} = 4,2$) večje

kot povprečje trditev moških ($\bar{x} = 3,9$); (10), Lahko opišem svoje trenutno čustveno stanje ($t = -1,83$, $p = 0,036$), ki bolj velja za ženske ($\bar{x} = 4,2$) kot za moške ($\bar{x} = 3,9$); (11), Običajno razumem, zakaj se slabo počutim ($t = -1,76$, $p = 0,041$), ki bolj velja za ženske ($\bar{x} = 4$) kot za moške ($\bar{x} = 3,7$) in (12), Vem, kako prijetno presenetiti vsakega od prijateljev ($t = -3,04$, $p = 0,002$), ki prav tako velja bolj za ženske ($\bar{x} = 4$) kot za moške ($\bar{x} = 3,5$).

Glede na starostno strukturo obstajajo statistično značilne razlike pri trditvi Če mi nekaj ne ustreza, to takoj tudi pokažem ($F = 2,55$, $p = 0,045$), kjer je povprečna vrednost trditve najvišja pri starostni skupini 41 – 50 let ($\bar{x} = 3,6$) in najnižja pri najmlajši starostni skupini 18 – 30 let ($\bar{x} = 2,3$) ter pri trditvi Ob opazovanju določene osebe v družbi lahko natančno določim njena čustva ($F = 4,94$, $p = 0,001$), ki prav tako najpogosteje velja za starostno skupino 41-50 let ($\bar{x} = 3,7$) in najbolj redko za najmlajšo starostno skupino ($\bar{x} = 2,7$). Glede na izobrazbeno strukturo statistično značilnih razlik ni.

Glede na delovno mesto, ki ga anketiranci trenutno zasedajo, obstajajo statistično značilne razlike pri šestih trditvah. Trditev Tudi če se mi zgodi kaj slabega, lahko ohranim dobro razpoloženje ($F = 2,81$, $p = 0,21$) je najbolj značilna za poslovne direktorje ($\bar{x} = 3,6$) in najmanj za tehnične direktorje ($\bar{x} = 3,0$). Trditev Iz neprijetnih izkušenj se učim, kako naj se v bodoče obnašam drugače ($F = 3,37$, $p = 0,08$) najpogosteje velja za direktorje ($\bar{x} = 4,2$) in najredkeje za vodje sektorjev ($\bar{x} = 3,5$). Naslednja trditev Ko me nekdo pohvali, delam še z več navdušenja ($F = 2,70$, $p = 0,026$) najmanj pogosto velja za vodje sektorjev ($\bar{x} = 3,7$) in najpogosteje za pomočnike direktorjev ($\bar{x} = 4,6$). Trditev Najbolje se učim, ko sem dobro razpoložen/a in srečen/na ($F = 2,60$, $p = 0,030$) najbolj velja za vodje služb ($\bar{x} = 4,3$) in najmanj za vodje sektorjev ($\bar{x} = 3,7$). Pri trditvi Če res želim in vztrajam, lahko rešim tudi na prvi pogled nerešljiv problem ($F = 2,55$, $p = 0,034$) so najvišjo povprečno vrednost dosegli pomočniki direktorja ($\bar{x} = 4,6$) in najnižjo vodje sektorja ($\bar{x} = 3,7$). Trditev Nič ni slabega v tem, kako se običajno počutim ($F = 3,20$, $p = 0,011$) pa najbolj velja za vse profile

direktorjev, torej za direktorje ter poslovne in tehnične direktorje ($\bar{x} = 4$) in najmanj za vodje sektorjev ($\bar{x} = 3,3$).

Statistično značilne razlike glede na delovno dobo obstajajo pri naslednjih trditvah: (1) *Tudi če se mi zgodi kaj slabega, lahko ohranim dobro razpoloženje* ($F = 2,70$, $p = 0,026$), ki je najbolj značilna za anketirance, ki zasedajo trenutni položaj od 1 do 5 let ($\bar{x} = 3,8$), in najmanj za anketirance, ki trenutni položaj zasedajo od 16 – 20 let ($\bar{x} = 3,1$); (2) *Dobro razpoloženje lahko ohranim tudi takrat, ko so ljudje okrog mene slabo razpoloženi* ($F = 3,88$, $p = 0,003$) je prav tako najbolj značilno za anketirance, ki zasedajo trenutni položaj od 1 do 5 let ($\bar{x} = 4$), in najmanj za tiste z 16–20 delovne dobe na trenutnem položaju ($\bar{x} = 3,1$); (3) *Z lahkoto najdem način, kako pristopiti k osebi, ki mi je všeč* ($F = 3,60$, $p = 0,005$), kjer so se s trditvijo najbolj strinjali anketiranci z 11–15 let delovne dobe na trenutnem položaju (4,3) in najmanj tisti z manj kot 1 letom delovne dobe na položaju vodje ($\bar{x} = 2,8$); (4) *Nič ni slabega v tem, kako se običajno počutim* ($F = 3,55$, $p = 0,006$) je najbolj značilna za anketirance z 11–15 let delovne dobe na položaju, ki ga trenutno zasedajo, in najmanj za anketirance, ki imajo manj kot 1 leto trenutni položaj ($\bar{x} = 3,3$); (5) *Obveznosti in naloge opravim čim prej, namesto da o njih razmišljam* ($F = 3,40$, $p = 0,007$) je najbolj značilna za 11–15 ter 16–20 let delovne dobe na trenutnem položaju ($\bar{x} = 4$) in najmanj za manj kot 1 leto delovne dobe na trenutnem položaju ($\bar{x} = 2,3$); (6) *Opazim, če nekoga peče vest* ($F = 3,82$, $p = 0,004$), ki je najbolj značilna za vodje, ki so na položaju manj kot eno leto ($\bar{x} = 4,3$), in najmanj za vodje, ki so na položaju 6– 10 let (3,1); (7) *Opazim, če nekdo poskuša skriti svoja resnična občutja* ($F = 3,50$, $p = 0,006$), kjer se anketiranci z najmanjšo delovno dobo na položaju vodje najbolj strinjajo s trditvijo ($\bar{x} = 4$), najmanj pa se strinjajo anketiranci z delovno dobo na trenutnem položaju 16–20 let ($\bar{x} = 2,9$); (8) *Opazim, če se nekdo obnaša drugače, kot se počuti* ($F = 2,97$, $p = 0,016$), kjer so se s trditvijo najbolj strinjali anketiranci z delovno dobo na trenutnem položaju 11–15 let ($\bar{x} = 4,0$) in najmanj anketiranci, ki zasedajo trenutni položaj 16–20 let ($\bar{x} = 3,1$); (9) *Vem, kako prijetno presenetiti vsakega od prijateljev* ($F = 2,33$, $p = 0,049$), kjer se v povprečju najbolj s trditvijo strinjajo anketiranci, ki so na

položaju vodje 11–15 let ($\bar{x} = 4,1$), in najmanj anketiranci s položajem vodje nad 21 let (3,4).

8.3 Intuicija in intuitivno odločanje

8.3.1 Intuitivna predispozicija

Intuitivni potencial in uporaba intuicije sta bila merjena s pomočjo AIM vprašalnika (ang. *Agor Intuitive Management Survey*), ki je bil razvit v 80. letih prejšnjega stoletja in je sestavljen iz 26 vprašanj. Vprašalnik je razdeljen na dva dela, kjer prvi del meri intuitivni potencial, drugi del pa uporabo oz. neuporabo intuicije pri sprejemanju odločitev. Za namene raziskave je bilo uporabljenih prvih 22 vprašanj, zadnja štiri vprašanja predstavljajo demografske podatke, ki so že bili vključeni v prvi sklop merskega instrumenta. Za merjenje uporabe intuicije pri sprejemanju odločitev je bilo za namen raziskave uporabljena lestvica intuitivne sinteze, ki meri uporabo intuicije vodij.

Kot že omenjeno, je bil intuitivni potencial merjen s pomočjo AIM vprašalnika, kjer prvih 12 vprašanj zaprtega tipa meri intuitivno predispozicijo. Ali obstajajo statistično značilne razlike v intuitivni predispoziciji med različnimi skupinami anketirancev, se je preverjalo s t-testi za neodvisna vzorca in z ANOVA preizkusom.

Tabela 8.3. Ali se običajno bolje ujamate z ljudmi, ki so ...

Trditev	Frekvenca	Delež (v %)
... domiselni	35	37,6
... realistični	58	62,4
Skupaj	93	100

Skoraj dve tretjini anketirancev (62,4 %) se je opredelilo, da se ponavadi bolje ujamejo z ljudmi, ki so realistični, kot pa z domiselnimi ljudmi (37,6 %) (glej tabelo 8.3.). Glede na demografske spremenljivke statistično značilnih razlik ni.

Tabela 8.4. Ko delate nekaj, kar počne večina ljudi, ali to počnete raje na ...

Trditev	Frekvenca	Delež (v %)
---------	-----------	-------------

... sprejet/ustaljen način	43	46,2
... samosvoj/izviren način	50	53,8
Skupaj	93	100

Kot je razvidno iz tabele 8.4, je 43 anketirancev (46,2 %) navedlo, da stvari raje počnejo na sprejet oz. ustaljen način, 50 anketirancev (53,8 %) pa stvari raje počne na samosvoj in izviren način. Statistično značilnih razlik glede na demografske spremenljivke ni.

Tabela 8.5. Ali je večja pohvala, če se reče, da ima nekdo ...

Trditev	Frekvenca	Delež (v %)
... vizijo	27	29,0
... zdravo pamet	66	71,0
Skupaj	93	100

Več kot za dve tretjini anketirancev (71,0 %) zdrava pamet predstavlja večjo pohvalo kot vizija, za katero 27 anketirancev (29,0 %) navaja, da jim pomeni večjo pohvalo (glej tabelo 8.5.). Glede na demografske spremenljivke statistično značilnih razlik ni.

Tabela 8.6. Ali bi raje, da vas ljudje vidijo kot ...

Trditev	Frekvenca	Delež (v %)
... praktično osebo	41	44,1
... iznajdljivo/izvirno osebo	52	55,9
Skupaj	93	100

52 anketirancev (55,9 %) bi imelo raje, da jih ljudje vidijo kot iznajdljivo oz. izvirno osebo, medtem ko bi 41 anketirancev raje bilo videnih kot praktične osebe (glej tabelo 8.6.). Glede na demografske spremenljivke statistično značilnih razlik ni.

Tabela 8.7. Bi za prijatelja/ico raje imeli osebo, ki ...

Trditev	Frekvenca	Delež (v %)
... je vedno polna novih idej	47	50,5
... vedno stoji na realnih tleh	46	49,5
Skupaj	93	100

Malce več kot polovica anketirancev (50,5 %) bi za prijatelja/ico raje imelo osebo, ki je vedno polna idej, ostali pa bi se odločili za prijatelja/ico, ki vedno stoji na realnih tleh (49,5 %). Statistično značilnih razlik glede na demografske spremenljivke ni (glej tabelo 8.7.).

Zadnjih sedem vprašanj v sklopu intuitivne predispozicije je imelo za osnovo enako vprašanje, in sicer: Katera beseda vas bolj pritegne? Anketiranci so lahko izbirali med dvema odgovoroma zaprtega tipa, rezultati pa so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 8.8. Katera beseda vas bolj pritegne?

Trditev	Frekvenca	Delež (v %)
Teorija	15	16,1
Gotovost	78	83,9
Zgraditi	59	63,4
Izumiti	34	36,6
Izjava	32	34,4
Koncept	61	65,6
Dejstva	52	55,9
Ideje	41	44,1
Konkretno	77	82,8
Abstraktno	16	17,2
Teorija	19	20,4
Izkustvo	74	79,6
Dobesedno	68	73,1
Figurativno	25	26,9

Pri vprašanju, kjer so imeli anketiranci na voljo odgovor teorija ali gotovost, se je večina (83,9 %) opredelila, da jih bolj pritegne beseda gotovost, manjše število anketirancev (16,1 %) pa se je odločilo za teorijo. Več vprašanih se je odločilo, da jih bolj pritegne zgraditi (63,4 %) kot izumiti (36,6 %), bližje pa jim

je tudi beseda koncept (65,5 %) kot beseda izjava (34,4 %). Pri izbiri besed dejstva ali ideje je bila razlika med anketiranci manjša, za dejstva se jih je odločilo 55,9 %, za ideje pa 44,1 %. Večino vprašanih bolj pritegneta besedi konkretno (82,8 %) in izkustvo (79,6 %) kot abstraktno (17,2 %) ter teorija (20,4 %). Pri izbiri med besedama dobesedno in figurativno se jih je veliko več odločilo za dobesedno (73,1 %) kot figurativno (26,9 %) (glej tabelo 8.8.).

Na podlagi odgovorov anketirancev je bila izračunana stopnja intuitivnega potenciala, ki lahko zavzame vrednosti od 0 do 12, kjer višja vrednost predstavlja višji intuitivni potencial posameznika. Izračun se opravlja po sledeči formuli:

- seštevek odgovorov a (vsak odgovor a po 1 točka) v vprašanjih 1, 3, 5, 6, 11 in
- seštevek odgovorov b (vsak odgovor b po 1 točka) v vprašanjih 2, 4, 7, 8, 9, 10, 12.

Na tem vzorcu je povprečna vrednost intuitivnega potenciala 4,5, pri čemer je standardni odklon 3,0. Z ANOVA preizkusom in t-testom za neodvisna vzorca je bilo preverjeno, ali obstajajo statistično pomembne razlike v povprečni stopnji intuitivnega potenciala pri različnih demografskih profilih anketirancev. Statistično značilne razlike obstajajo med skupinami anketirancev glede na izobrazbo ($F = 3,26$, $p = 0,017$). Najnižjo stopnjo intuitivnega potenciala imajo anketiranci z višjo izobrazbo ($\bar{x} = 3,73$), najvišjo stopnjo intuitivnega potenciala pa imajo anketiranci z doktoratom ($\bar{x} = 8,50$).

8.3.2 Uporaba intuicije v odločanju

Dejanska uporaba intuicije se je merila s pomočjo drugega dela AIM vprašalnika, kjer je bilo uporabljenih 10 vprašanj. Sklop za merjenje dejanske uporabe intuicije je sestavljen iz 5 vprašanj zaprtega tipa, 4 vprašanj, kjer je možnih več odgovorov, od katerih je bilo eno vprašanje pogojnega tipa ter eno vprašanje odprtega tipa, kjer so anketiranci imeli možnost odgovoriti pisno brez vnaprej ponujenih možnosti.

Tabela 8.9. Merjenje dejanske uporabe intuicije v odločanju

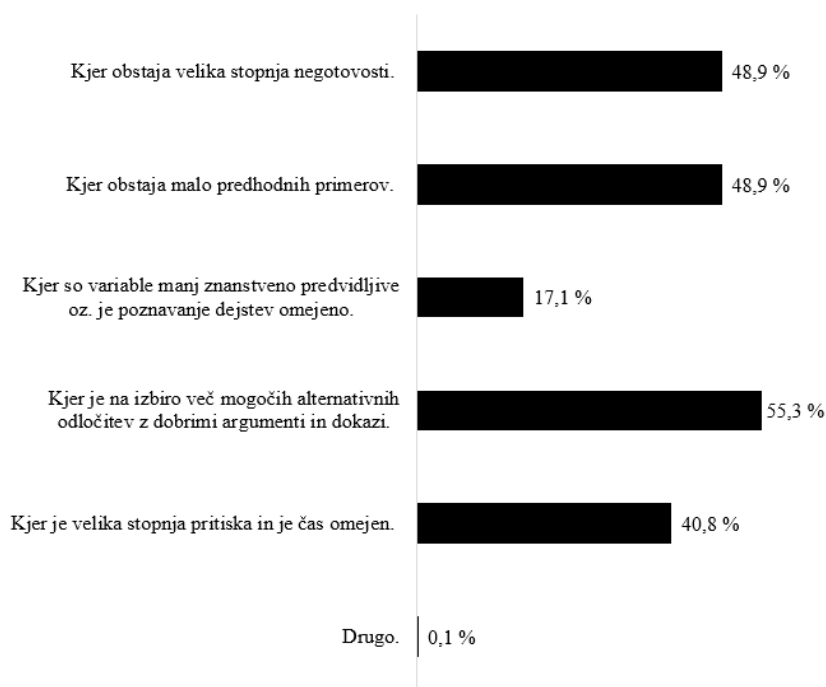
Vprašanja	Odgovori	Delež (%)
1. Ali menite, da uporabljate intuicijo za sprejemanje nekaterih najbolj pomembnih odločitev?	Da.	81,7
	Ne.	18,3
2. Če je vaš odgovor da, v katerih situacijah uporabljate intuicijo pri sprejemanju odločitev?	Kjer obstaja velika stopnja negotovosti.	22,9
	Kjer obstaja malo predhodnih primerov.	22,9
	Kjer so variable manj znanstveno predvidljive oz. je poznavanje dejstev omejeno.	8,2
	Kjer je na izbiro več mogočih alternativnih odločitev z dobrimi argumenti in dokazi.	26,2
	Kjer je velika stopnja pritiska in je čas omejen.	19,2
	Drugo:	0,6
3. Kaj občutite, ko "veste", da je določena odločitev "prava"? Na katere znake se zanašate?	Vznemirjenje	10,3
	Toplina	11,8
	Mir/umirjenost	48,5
	Visoka energičnost	20,6
	Nenaden uvid	8,1
	Drugo:	0,7
4. Katere občutke ali signale izkusite, ko "veste", da se stvari odvijajo v napačno smer oz. bi bilo bolje odločitev za nekaj časa preložiti?	Tesnoba	40,2
	Razdražen želodec	20,5
	Mešani ali nasprotujoči si signali	35,9
	Drugo:	»se nadaljuje«
5. Katere izmed navedenih okoliščin so zameglile uporabo intuicije pri sprejemanju pomembnih odločitev?	Jeza	15,1
	Stres	33,6
	Prevelik ego	11,8

	Prenagljenost	25,7
6. Ali uporabo intuicije pri sprejemanju odločitev skrivate pred ostalimi ali uporabo intuicije delite z drugimi?	Uporabo intuicije držim v tajnosti.	32,3
	Uporabo intuicije delim z drugimi.	67,7
7. Ko uporabljate intuicijo pri sprejemanju odločitev, kje se vam zdi, da to najboljše funkcioniра?	Na samem začetku, ko poskušam oceniti prihodnost ali razpoložljive možnosti.	60,2
	Na koncu, ko poskušam presoditi in oceniti vse razpoložljive informacije.	39,8
8. Ali se pri sprejemanju pomembnih odločitev poslužujete kakšne posebne metode ali tehnike, ki vam pomagajo pri bolj učinkoviti uporabi intuicije?	Da.	24,7
	Ne.	75,3
9. Ali uporabljate kakšno posebno metodo ali tehniko za razvijanje svoje intuitivne sposobnosti?	Da.	19,4
	Ne.	80,6

Skoraj dve tretjini (81,7 %) vprašanih je potrdilo, da pri sprejemanju odločitev uporabljajo intuicijo. Med tistimi, ki so potrdili, da uporabljajo intuicijo pri sprejemanju odločitev, jih je največ uporabljalo v situacijah, ko je na izbiro več mogočih alternativnih odločitev z dobrimi argumenti in dokazi (26,2 %). Malo manj jih uporabljalo takrat, kadar obstaja velika stopnja negotovosti (22,9 %), in takrat, ko obstaja malo predhodnih primerov (22,9 %). Najmanj vprašanih se intuicije poslužuje v situacijah, kjer so variable manj znanstveno predvidljive oz. je poznavanje dejstev omejeno (8,2 %). Ob tem, ko začutijo, da je neka odločitev prava, največkrat občutijo mir oziroma umirjenost (48,5 %), najmanj pa nenavaden uvid (8,1 %). Medtem ko, kadar imajo občutek, da se stvari odvijajo v napačno smer oz. bi bilo bolje odločitev za nekaj časa preložiti, največ anketirancev začuti tesnobo (40,2 %). Manjši odstotek anketirancev je podalo svoj odgovor (0,7 %), in sicer navajajo, da občutijo zbeganost, negotovost, nelagodje ali reakcije na telo. Največ anketirancev je mnenja, da je stres tisti, ki je največkrat zameglil uporabo intuicije pri sprejemanju pomembnih

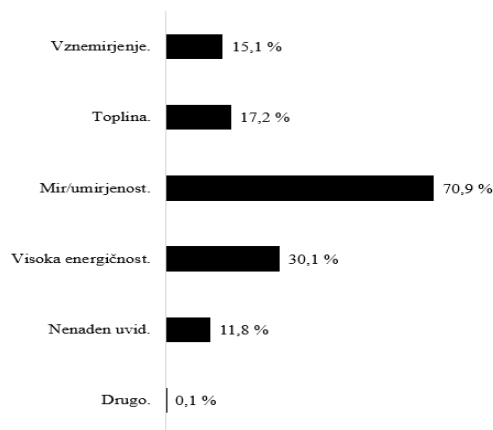
odločitev, medtem ko zanikajo pomanjkanje samozavesti (13,2 %). Ugotavljamo, da se večina anketirancev (75,3 %) pri sprejemanju pomembnih odločitev ne poslužuje posebnih metod, ki pomagajo pri učinkoviti uporabi intuicije, prav tako jih večina ne uporablja posebne tehnike za razvijanje intuitivnih sposobnosti (80,6 %). Z ANOVA preizkusom in t-testom za neodvisna vzorca smo preverili, ali obstajajo statistično pomembne razlike v povprečni stopnji uporabe intuicije pri različnih demografskih profilih anketirancev. Statistično značilne razlike glede na demografske značilnosti obstajajo glede na spol pri odgovoru, da anketiranci občutijo mir/umirjenost, ko vedo, da je določena odločitev prava ($t = -2,221$, $p = 0,018$), kjer ženske večkrat občutijo mir/umirjenost (glej tabelo 8.9.).

Vprašanja 2, 3, 4 in 5 so izbirna vprašanja, kjer je možnih več odgovorov, in so se torej preverjale vse pomembne možnosti za posameznega anketiranca. Pri omenjenih vprašanjih je uporabljena tudi kategorija *Drugo*, kar anketirancem ponuja možnost izraziti tudi druge ideje, o katerih razmišljajo v zvezi s problematiko in niso omejeni od določenih odgovorov samega vprašalnika. Tabela 8.9. prikazuje rezultate glede na 93 v celoti izpolnjenih vprašalnikov, torej je skupni seštevek 100 %, v nadaljevanju pa so še dodatno analizirana vprašanja, kjer je možnih več odgovorov in kjer skupni seštevki presegajo vrednost 100 %.



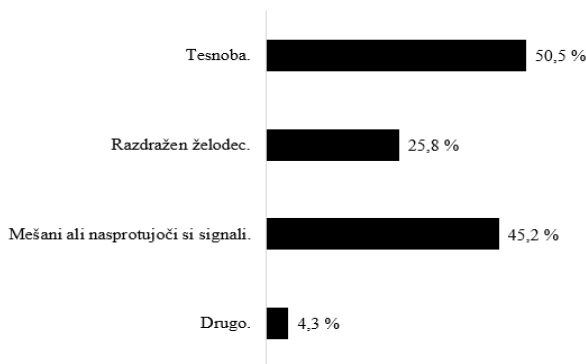
Slika 8.5. V katerih situacijah uporabljate intuicijo pri sprejemanju odločitev?

Vprašanje *Če je vaš odgovor da, v katerih situacijah uporabljate intuicijo pri sprejemanju odločitev?* je pogojno vprašanje, torej so na njega odgovarjali anketiranci, ki so na vprašanje *Ali menite, da uporabljate intuicijo za sprejemanje nekaterih najbolj pomembnih odločitev?* odgovorili z *Da* (81,7 %). Največ (55,3 %) jih intuicijo uporablja v situacijah, kjer imajo na voljo več mogočih alternativ z dobrimi argumenti, ter v primerih, ko obstaja velika stopnja negotovosti (48,9 %) in malo predhodnih primerov (48,9 %). En anketiranec (0,1 %) je izbral možnost *Drugo* in zapisal, da intuicijo uporablja večinoma v povezavi z lastno empatijo (glej sliko 8.5.).



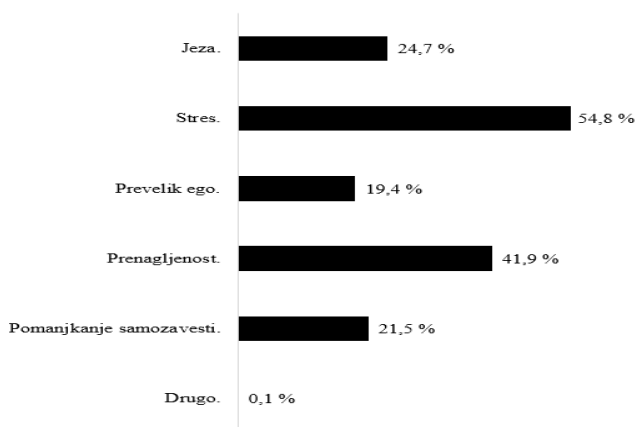
Slika 8.6. Kaj občutite, ko veste, da je določena odločitev prava?

Ko anketiranci vedo, da je odločitev prava, največkrat občutijo mir oz. umirjenost (70,9 %), skoraj tretjina pa jih občuti tudi visoko energičnost (30,1 %). En anketiranec (0,1 %) je izbral možnost Drugo in navedel, da ob tem, ko začuti, da je neka odločitev prava, začuti vzhičenost (glej sliko 8.6.).



Slika 8.7. Katere občutke ali signale izkusite, ko "veste", da se stvari odvijajo v napačno smer oz. bi bilo bolje odločitev za nekaj časa preložiti?

Ko vedo, da se stvari odvijajo v napačno smer, najpogosteje občutijo tesnobo (50,5 %) in mešane ali nasprotujoče si signale (45,2 %). Možnost Drugo je izbralo 4,3 % anketirancev in navedlo: zbeganost, reakcije v telesu, počasnost odločitve/negotovost in nelagodje oz. podzavestni slab občutek (glej sliko 8.7.).



Slika 8.8. Okoliščine, ki zameglijo uporabo intuicije pri sprejemanju pomembnih odločitev

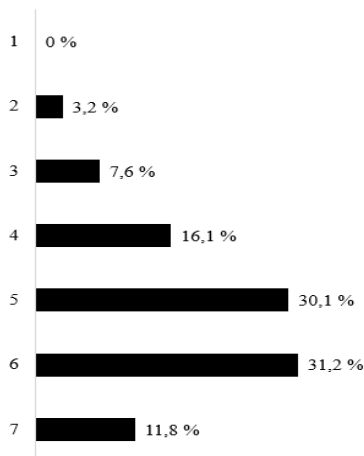
Uporabo intuicije pri sprejemanju pomembnih odločitev najpogosteje zameglita stres (54,8 %) in prenatrpanost (41,9 %). Anketiranec (0,1 %), ki je izbral možnost Drugo, je kot okoliščino, ki zamegli uporabo intuicije, navedel zmedenost (glej sliko 8.8.).

Pri vprašanju odprtega tipa so bili anketiranci naprošeni, naj navedejo primer pomembne odločitve, kjer so sledili intuiciji, in izkazalo se je, da je bila odločitev *prava*. Omenjali so nakup vozila, stanovanja in ostale investicije, odločitve o zaposlitvi ali zamenjavi delovnega mesta, poslovne odločitve, izbiro poslovnega partnerja in zaposlitev novega sodelavca, izbiro partnerja, reševanje konfliktov v zasebnem življenju in prepoznavanje klime v socialnem okolju.

8.3.3 Intuitivna sinteza

Lestvica intuitivne sinteze je bila razvita v okviru raziskave o intuitivnih procesih v različnih profilih podjetij (Khatri & Ng, 2000, str. 57) in meri uporabo intuicije vodij. Lestvica je sestavljena iz treh trditev, kjer anketiranci ocenjujejo posamezno trditev z ocenami od 1 (skoraj nič) do 7 (skoraj vedno).

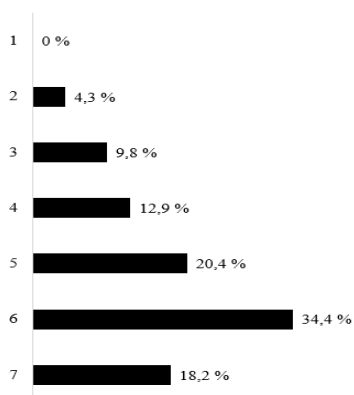
Ocene pri prvi trditvi *Kot vodja se opiram na čisto presojo pri sprejemanju pomembnih odločitev* sledijo naslednjemu načelu: višja ocena pomeni višjo stopnjo uporabe intuicije.



Slika 8.9. Kot vodja se opiram na čisto presojo pri sprejemanju pomembnih odločitev.

Anketiranci so v povprečju ocenili trditev *Kot vodja se opiram na čisto presojo pri sprejemanju pomembnih odločitev* z $\bar{x} = 5,1$ in standardnim odklonom 1,24. Največ vprašanih je trditev ocenilo z oceno 5 (30,1 %) in z oceno 6 (31,2 %). Glede na demografske spremenljivke statistično značilnih razlik ni (glej sliko 8.9.).

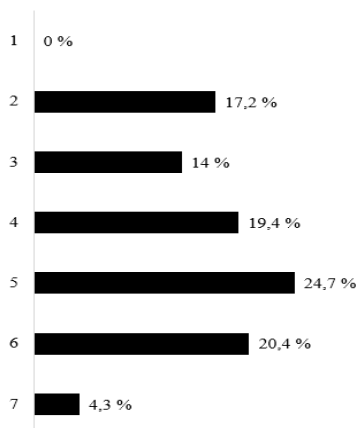
Ocene pri drugi trditvi *Kot vodja se pri sprejemanju pomembnih odločitev zanašam na pretekle izkušnje* sledijo naslednjemu načelu: višja ocena pomeni večjo stopnjo uporabe intuicije.



Slika 8.10. Kot vodja se pri sprejemanju pomembnih odločitev zanašam na pretekle izkušnje.

Anketiranci so v povprečju ocenili trditev *Kot vodja se pri sprejemanju pomembnih odločitev zanašam na pretekle izkušnje* z $M = 5,3$ in standardnim odklonom 1,39. Več kot tretjina vprašanih (34,4 %) je trditev ocenilo z oceno 6, ocene 1 ni podal nihče. Statistično značilnih razlik glede na demografske spremenljivke ni (glej sliko 8.10.).

Ocene pri tretji trditvi *Pogosto pri sprejemanju odločitve kot vodja nimam dovolj informacij, zato se zanašam na 'šesti čut'* sledijo naslednjemu načelu: višja ocena pomeni večjo stopnjo uporabe intuicije.



Slika 8.11. Pogosto pri sprejemanju odločitve kot vodja nimam dovolj informacij, zato se zanašam na »šesti čut«.

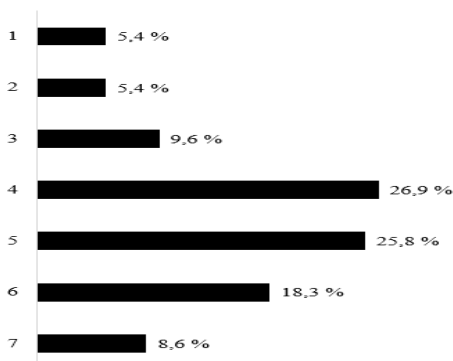
Anketiranci so v povprečju ocenili trditev *Pogosto pri sprejemanju odločitve kot vodja nimam dovolj informacij, zato se zanašam na 'šesti čut'* z $\bar{x} = 4,3$ in standardnim odklonom 1,49. Glede na demografske spremenljivke statistično značilnih razlik ni (glej sliko 8.11.).

8.4 Vpliv okolja

Okoljska lestvica, ki sta jo razvila Khatri in Ng (2007), meri vpliv okolja oz. intenzivnost konkurence, vpliv tehnologije in vladne regulacije, kar je več avtorjev (Jalocha, Krane, Ekambaram & Prawelska - Skrzypek, 2014; Jalocha idr., 2014; Wirick, 2009, Bavec & Pivljakovič, 2007) opredelilo kot pomemben dejavnik pri sprejemanju odločitev v podjetju. Lestvica, sestavljena iz treh trditev, kjer anketiranci ocenjujejo posamezne trditve z ocenami od 1 do 7, kot sledi:

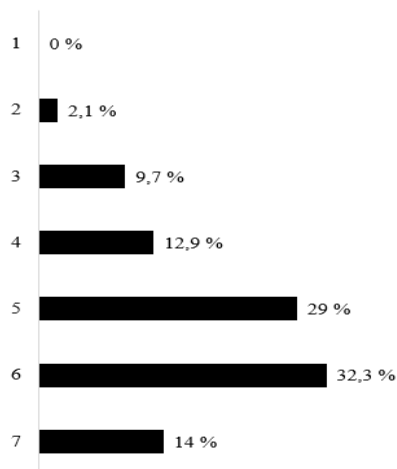
- konkurenca je prisotna v komunalni industriji: 1 = ni tako intenzivna, 7 = zelo intenzivna,
- tehnološki razvoj (informacijske tehnologije, novi izdelki, novi procesi) vplivajo na delovanje podjetja, v katerem sem zaposlen/a: 1 = zanemarljivo, 7 = zelo veliko,

- vladne uredbe in predpisi določajo oz. regulirajo delovanje podjetja, v katerem sem zaposlen/a: 1 = zanemarljivo, 7 = kritično/v zelo veliki meri.



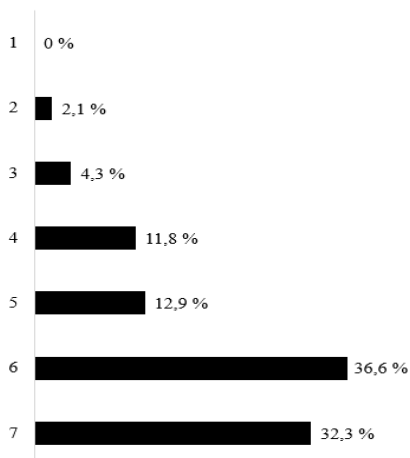
Slika 8.12. Konkurenca je prisotna v komunalni industriji.

Vprašani so v povprečju ocenili trditev *Konkurenca je prisotna v komunalni industriji* z $M = 4,5$ in standardnim odklonom 1,52 (glej sliko 8.12.). Glede na demografske spremenljivke obstajajo statistično značilne razlike med skupinami anketirancev glede na izobrazbo ($F = 3,91$, $p = 0,003$). S trditvijo, da je konkurenca prisotna v komunalni industriji, se najbolj strinjajo anketiranci z nižjimi stopnjami izobrazbe, s srednjo ($\bar{x} = 6,0$) in z višjo ($\bar{x} = 5,33$). Najmanj se s trditvijo strinjajo anketiranci z najvišjo stopnjo izobrazbe, z doktoratom ($M = 3,5$). Statistično značilne razlike obstajajo tudi med skupinami anketirancev glede na delovno dobo na položaju vodje ($F = 4,94$, $p = 0,000$). Najbolj se s trditvijo strinjajo anketiranci z 6 do 10 delovne dobe ($\bar{x} = 5,1$) in tisti z 21 ali več let delovne dobe ($\bar{x} = 5,0$), najmanj pa se s trditvijo strinjajo vprašani z 11 do 15 let delovne dobe ($\bar{x} = 2,7$).



Slika 8.13. Tehnološki razvoj (informacijske tehnologije, novi izdelki, novi procesi) vplivajo na delovanje podjetja, v katerem sem zaposlen/a.

Anketiranci so v povprečju ocenili trditev Tehnološki razvoj (informacijske tehnologije, novi izdelki, novi procesi) vplivajo na delovanje podjetja, v katerem sem zaposlen/a z $\bar{x} = 5,2$ in standardnim odklonom 1,25. Glede na demografske spremenljivke statistično značilnih razlik ni (glej sliko 8.13.).



Slika 8.14. Vladne uredbe in predpisi določajo oz. regulirajo delovanje podjetja, v katerem sem zaposlen/a.

Anketiranci so v povprečju ocenili trditev *Vladne uredbe in predpisi določajo oz. regulirajo delovanje podjetja, v katerem sem zaposlen/a* z $\bar{x} = 5,7$ in standardnim odklonom 1,27. Statistično značilnih razlik glede na demografske spremenljivke ni (glej sliko 8.14.).

V pričajučem poglavju smo najprej s pomočjo statističnih metod in postopkov analizirali in predstavili podatke raziskave za posamezne sklope anketnega vprašalnika, v nadaljevanju pa podajamo evalvacijo hipotez.

8.5 Rezultati evalvacije hipotez

Za evalvacijo hipotez je bila predhodno opravljena analiza glavnih komponent, kjer se je določilo manjše število linearnih kombinacij merjenih spremenljivk tako, da je bilo z njimi pojasnjen čim večji del celotne variance (razpršenosti) podatkov. Za družboslovne znanosti mora izbrano število komponent pojasniti vsaj 50 % skupne variance, torej se upoštevajo komponente, ki imajo izrazito faktorsko utež nad 0,50, ostale se lahko zanemari.

Tabela 8.10. Analiza glavnih komponent za čustveno inteligenco

	Komponenta
1. Tudi če se mi zgodi kaj slabega, lahko ohranim dobro razpoloženje.	0,431
2. Z besedami lahko opišem svoja občutja in čustva.	0,652
3. Dobro razpoloženje lahko ohranim tudi, ko so ljudje okrog mene slabo razpoloženi.	0,607
4. Iz neprijetnih izkušenj se učim, kako naj se v bodoče obnašam drugače.	0,657
5. Ko me nekdo pohvali, delam še z več navdušenja.	0,406
6. Če mi nekaj ne ustreza, to takoj tudi pokažem.	0,307
7. Če mi neka oseba ni všeč, najdem način, kako ji to pokazati.	0,018
8. Če sem dobro razpoložen/a, me je težko spraviti v slabo voljo.	0,349
9. Če sem dobro razpoložen/a, se vsak problem zdi rešljiv.	0,528
10. Ko sem v družbi osebe, ki me ceni, sem pozoren/a, kako se obnašam.	0,256

»se nadaljuje«

	Komponenta
11. Najbolje se učim, ko sem dobro razpoložen/a in srečen/na.	0,305
12. Če res želim in vztrajam, lahko rešim tudi na prvi pogled nerešljiv problem.	0,505
13. Ko srečam znanca, takoj opazim, kakšno je njegovo razpoloženje.	0,477
14. Ko vidim, kako se nekdo počuti, običajno vem, kaj se mu je zgodilo.	0,345
15. Pri prijatelju lahko prepoznam, kdaj je žalosten in kdaj razočaran.	0,554
16. Z lahkoto najdem način, kako pristopiti k osebi, ki mi je všeč.	0,465
17. Lahko prepoznam čustva, ki jih v določenem trenutku doživljam.	0,758
18. Hitro zaznam spremembe razpoloženja pri svojem prijatelju.	0,599
19. Zlahka se spomnim načina, kako razveseliti prijatelja za rojstni dan.	0,522
20. Hitro lahko prepričam prijatelja, da ni razloga za skrb.	0,494
21. Svoja čustva lahko dobro izrazim.	0,669
22. Večino svojih občutkov lahko prepoznam.	0,709
23. Lahko opišem svoje trenutno čustveno stanje.	0,613
24. Lahko rečem, da vem veliko o svojem čustvenem stanju.	0,543
25. Ob opazovanju določene osebe v družbi lahko natančno določim njena čustva.	0,244
26. Opazim, če se nekdo počuti neprijetno.	0,592
27. Moje vedenje je odraz mojih notranjih občutkov.	0,364
28. Ljudje z lahkoto prepoznajo moje razpoloženje.	0,328
29. Trudim se nadzorovati neprijetna čustva in okrepiti pozitivna.	0,598
30. Nič ni slabega v tem, kako se običajno počutim.	0,682
31. Obveznosti in naloge opravi čim prej, namesto da o njih razmišljam.	0,375
32. Običajno razumem, zakaj se slabo počutim.	0,664
33. Poskušam ohraniti dobro razpoloženje.	0,577
34. Občutja drugih lahko prepoznam po izrazu na njihovem obrazu.	0,582
35. Pri svojih prijateljih lahko prepoznam prikrito ljubosumje.	0,458
36. Opazim, če nekdo poskuša skriti slabo razpoloženje.	0,651
37. Opazim, če nekoga peče vest.	0,585

»nadaljevanje«

	Komponenta
38. Opazim, če nekdo poskuša skriti svoja resnična občutja.	0,584
39. Opazim, če se nekdo počuti zamorjeno.	0,562
40. Kar se mene tiče, je v redu, da se počutim tako, kot se v tem trenutku.	0,511
41. Simpatijo do osebe nasprotnega spola lahko izrazim brez problemov.	0,497
42. Opazim, če se nekdo obnaša drugače, kot se počuti.	0,587
43. Z lahkoto lahko navedem večino svojih občutkov.	0,664
44. Lahko izrazim, kako se počutim.	0,631
45. Vem, kako prijetno presenetiti vsakega od prijateljev.	0,579

V trditvah, ki se nanašajo na čustveno inteligenco, je najbolj izražena komponenta *Lahko prepoznam čustva, ki jih v določenem trenutku doživljam* z vrednostjo faktorske uteži 0,758. Faktor čustvene inteligence ima izrazite uteži tudi v komponentah *Večino svojih občutkov lahko prepoznam* (0,709), *Nič ni slabega v tem, kako se običajno počutim* (0,682), *Svoja čustva lahko dobro izrazim* (0,669), *Običajno razumem, zakaj se slabo počutim* (0,664), *Z lahkoto lahko navedem večino svojih občutkov* (0,664) (glej tabelo 8.10.).

Tabela 8.11. Analiza glavnih komponent za intuitivni potencial

	Komponenta
1. Ali se običajno bolje ujamete z ljudmi, ki so ...	-0,648
2. Ko delate nekaj, kar počne večina ljudi, ali to počnete raje na ...	0,477
3. Ali je večja pohvala, če se reče, da ima nekdo ...	-0,567
4. Ali bi raje, da vas ljudje vidijo kot ...	0,581
5. Bi za prijatelja/ico raje imeli osebo, ki ...	-0,713
6. Katera beseda vas bolj pritegne? (teorija/gotovost)	-0,411
7. Katera beseda vas bolj pritegne? (zgraditi/izumiti)	0,613
8. Katera beseda vas bolj pritegne? (izjava/koncept)	0,266
9. Katera beseda vas bolj pritegne? (dejstva/ideje)	0,758
10. Katera beseda vas bolj pritegne? (konkretno/abstraktno)	0,497
11. Katera beseda vas bolj pritegne? (teorija/izkustvo)	-0,194
12. Katera beseda vas bolj pritegne? (dobesedno/figurativno)	0,692

V trditvah, ki se nanašajo na intuitivno predispozicijo, je najbolj izražena komponenta Katera beseda vas bolj pritegne? (dejstva/ideje) z vrednostjo faktorske uteži 0,758. Razmeroma močno negativno korelirane so komponente Ali se običajno bolje ujamete z ljudmi, ki so domiselni ali realistični (-0,648), Ali je večja pohvala, če se reče, da ima nekdo vizijo ali zdravo pamet (-0,567) in Bi za prijatelja/ico raje imeli osebo, ki je polna novih idej ali stoji na realnih tleh (-0,713) (glej tabelo 8.11.).

Tabela 8.12. Analiza glavnih komponent za dejansko uporabo intuicije

	Komponenta
1. Ali menite, da uporabljate intuicijo za sprejemanje nekaterih najbolj pomembnih odločitev?	-0,666
2. Kjer obstaja velika stopnja negotovosti.	0,567
3. Kjer obstaja malo predhodnih primerov.	0,500
4. Kjer so variable manj znanstveno predvidljive oz. je poznavanje dejstev omejeno.	0,213
5. Kjer je na izbiro več mogočih alternativnih odločitev z dobrimi argumenti in dokazi.	0,260
6. Kjer je velika stopnja pritiska in je čas omejen.	0,286
7. Vznemirjenje	0,367
8. Toplina	0,354
9. Mir/umirjenost	-0,159
10. Visoka energičnost	0,067
11. Nenaden uvid	0,245
12. Tesnoba	0,054
13. Razdražen želodec	-0,086
14. Mešani ali nasprotujoči si signali	0,272
15. Jeza	0,395
16. Stres	0,347
17. Prevelik ego	0,415
18. Prenagljenost	-0,112
19. Pomanjkanje samozavesti	-0,132
20. Ali uporabo intuicije pri sprejemanju odločitev skrivate pred ostalimi ali uporabo intuicije delite z drugimi?	0,379

»se nadaljuje«

21. Ko uporabljate intuicijo pri sprejemanju odločitev, kje se vam zdi, da to najbolj funkcionira?	0,008
22. Ali se pri sprejemanju pomembnih odločitev poslužujete kakšne posebne metode ali tehnike, ki vam pomaga pri bolj učinkoviti uporabi intuicije?	-0,547
23. Ali uporabljate kakšno posebno metodo ali tehniko za razvijanje svoje intuitivne sposobnosti?	-0,521

V faktorju dejanske uporabe intuicije je najbolj izražena negativno korelirana komponenta Ali menite, da uporabljate intuicijo za sprejemanje nekaterih najbolj pomembnih odločitev? (-0,666) in komponenta uporabe intuicije v situaciji Kjer obstaja velika stopnja negotovosti (0,567) (glej tabelo 8.12.).

Tabela 8.13. Analiza glavnih komponent za intuitivno sintezo

	Komponenta
1. Kot vodja se opiram na čisto presojo pri sprejemanju pomembnih odločitev.	0,897
2. Kot vodja se pri sprejemanju pomembnih odločitev zanašam na pretekle izkušnje.	0,889
3. Pogosto pri sprejemanju odločitve kot vodja nimam dovolj informacij, zato se zanašam na »šesti čut«.	0,321

Pri faktorju intuitivne sinteze so izrazito izraženi komponenti Kot vodja se opiram na čisto presojo pri sprejemanju pomembnih odločitev (0,897) in Kot vodja se pri sprejemanju pomembnih odločitev zanašam na pretekle izkušnje (0,889). Komponenta Pogosto pri sprejemanju odločitve kot vodja nimam dovolj informacij, zato se zanašam na 'šesti čut' (0,321) ima vrednost, ki je manjša od 0,50, zato jo lahko zanemarimo (glej tabelo 8.13.).

Tabela 8.14. Analiza glavnih komponent za okoljsko lestvico

	Komponenta
1. Konkurenca je prisotna v komunalni industriji.	0,252
2. Tehnološki razvoj (informacijske tehnologije, novi izdelki, novi procesi) vplivajo na delovanje podjetja, v katerem sem zaposlen/a.	0,893
3. Vladne uredbe in predpisi določajo oz. regulirajo delovanje podjetja, v katerem sem zaposlen/a.	0,873

Pri faktorju okoljske lestvice sta izrazito izraženi komponenti *Tehnološki razvoj (informacijske tehnologije, novi izdelki, novi procesi) vplivajo na delovanje podjetja, v katerem sem zaposlen/a* (0,893) in *Vladne uredbe in predpisi določajo oz. regulirajo delovanje podjetja, v katerem sem zaposlen/a* (0,873). Komponenta *Konkurenca je prisotna v komunalni industriji* (0,252) ima vrednost, ki je manjšo od 0,50, zato jo lahko zanemarimo (glej tabelo 8.14.).

Hipoteza 1: Obstaja statistično pomembna povezava med intuitivno predispozicijo in dejansko uporabo intuicije v procesu odločanja pri vodjih v javnih komunalnih podjetjih.

Intuitivno predispozicijo Agor (1985, str. 7) opredeli kot sposobnost odločanja ob prezenci neznanih okoliščin, dobro soočanje s krizami in hitro prilagajanje nepričakovanim spremembam. Hkrati se lahko kaže tudi kot želja po reševanju neznanih problemov. Intuitivni potencial pa ne zagotovi tudi uporabe intuicije v procesu odločanja. S hipotezo 1 se je predpostavilo, da obstaja povezava med intuitivnim potencialom in dejansko uporabo intuicije za vodje v slovenskih javnih komunalnih podjetjih. Postavljeni sta bili dve statistični hipotezi.

H0 : Spremenljivki intuitivni potencial in dejanska uporaba intuicije nista povezani.

H1: Spremenljivki intuitivni potencial in dejanska uporaba intuicije sta povezani.

Da bi preverili, ali obstaja povezava med intuitivnim potencialom in dejansko uporabo intuicije, je bila uporabljena regresijska analiza z metodo enter. Za odvisno spremenljivko je bil uporabljen faktor intuitivne predispozicije, za neodvisne spremenljivke pa vse spremenljivke za uporabo intuicije pri sprejemanju odločitev.

Tabela 8.15. Regresija po metodi enter za hipotezo 1

Model	R	R²	Prilagojen R²	Standardna napaka ocene
1	0,407	0,166	-0,113	1,05481240

Na podlagi izvedene regresije po metodi enter rezultati nakazujejo, da je z neodvisnimi spremenljivkami pojasnjene le 16,6 % variance odvisne spremenljivke, pri čemer je vrednost determinacijskega koeficienta R² enaka 0,166 (glej tabelo 8.15.).

Tabela 8.16. ANOVA po metodi enter za hipotezo 1

		Vsota	Povprečni			
Model		kvadratov	df	kvadrat	F	Sig.
1	Regresija	15,229	23	0,662	0,595	0,918
	Ostanek	76,771	69	1,113		
	Skupaj	92,000	92			

F vrednost modela je nizka (0,595) in statistično neznačilna (0,918) (glej tabelo 8.16.).

Neodvisna spremenljivka Q24a (jeza) izkazuje statistično značilnost pomembnosti vpliva na odvisno spremenljivko (Sig. = 0,099) in z največjim standardiziranim $\beta = -0,216$ in nestandardiziranim (B = -0,498), sicer negativnim vplivom. Ostale neodvisne spremenljivke ne izkazujejo statistično značilnega vpliva na odvisno spremenljivko (glej tabelo 8.17.). Iz teh rezultatov

regresijskega modela se lahko sklepa, da zgolj jeza negativno vpliva na intuitivno predispozicijo, ostale v tem vprašalniku zajete spremenljivke pa ne.

Tabela 8.17. Ugotavljanje statistične značilnosti vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko za hipotezo 1

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti		t	Sig.
	B	Stand. napaka	Beta			
1 (Konstanta)	0,595	1,155			0,515	0,608
Q19 – Ali menite, da uporabljate intuicijo za sprejemanje nekaterih najbolj pomembnih odločitev?	0,071	0,441	0,028		0,161	0,873
Q20a – Kjer obstaja velika stopnja negotovosti.	0,216	0,296	0,106		0,729	0,468
Q20b – Kjer obstaja malo predhodnih primerov.	0,098	0,313	0,048		0,314	0,754
Q20c – Kjer so variable manj znanstveno predvidljive oz. je poznavanje dejstev omejeno.	0,34	0,373	0,119		0,912	0,365
Q20d – Kjer je na izbiro več mogočih alternativnih odločitev z dobrimi argumenti in dokazi.	-0,136	0,289	-0,068		- 0,471	0,639
Q20e – Kjer je velika stopnja pritiska in je čas omejen.	0,215	0,281	0,102		0,766	0,446
Q21a – Vznemirjenje	0,442	0,405	0,159		1,09	0,279
Q21b – Toplina	0,241	0,348	0,091		0,693	0,491
Q21c – Mir/umirjenost	-0,274	0,415	-0,125		-0,66	0,511
Q21d – Visoka energičnost	-0,216	0,339	-0,1		- 0,637	0,526
Q21e – Nenaden uvid	-0,086	0,478	-0,028		- 0,179	0,858
Q23a – Tesnoba	-0,081	0,329	-0,041		- 0,246	0,806

»se nadaljuje«

Q23b – Razdražen želodec	-0,285	0,371	-0,125	-	0,445 0,769
Q23c – Mešani ali nasprotujoči si signali	0,021	0,388	0,01	0,053	0,958
Q24a – Jeza	-0,498	0,298	-0,216	-1,67	0,099
Q24b – Stres	-0,191	0,303	-0,096	-	0,53 0,631
Q24c – Prevelik ego	-0,468	0,359	-0,186	-	0,197 1,304
Q24d – Prenagljenost	-0,411	0,315	-0,204	-	0,197 1,302
Q24e – Pomanjkanje samozavesti	-0,128	0,352	-0,053	-	0,717 0,363
Q25 – Ali uporabo intuicije pri sprejemanju odločitev skrivate pred ostalimi ali uporabo intuicije delite z drugimi?	0,3	0,265	0,141	1,133	0,261
Q26 – Ko uporabljate intuicijo pri sprejemanju odločitev, kje se vam zdi, da to najboljše funkcionira?	-0,107	0,251	-0,052	-	0,672 0,425
Q27 – Ali se pri sprejemanju pomembnih odločitev poslužujete kakšne posebne metode ali tehnike, ki vam pomaga pri bolj učinkoviti uporabi intuicije?	-0,386	0,486	-0,167	-	0,43 0,793
Q28 – Ali uporabljate kakšno posebno metodo ali tehniko za razvijanje svoje intuitivne sposobnosti?	0,136	0,526	0,054	0,259	0,796

Hipoteza 2: Obstaja statistično pomembna povezava med čustveno inteligenco in implementacijo intuicije v proces odločanja pri vodjih v javnih komunalnih podjetjih.

Več avtorjev (Sosik & Megerian, 1999; Reed - Woodard & Clarke, 2000) je ugotovilo korelacijo med čustveno inteligenco in intuicijo ter trdilo, da učinkovita uporaba čustvene inteligence omogoča posameznikom uporabo intuicije v večji meri. Ugotovitve Downey, Papageorgiou & Stough (2006, str. 259–260) nakazujejo, da so intuitivni menedžerji v večji meri čustveno bolj inteligentni. Predvsem sposobnost identificirati lastna čustva in čustvena stanja, sposobnost izražati notranje občutke in vključiti čustveno znanje v proces odločanja predstavljajo temelj za uporabo intuicije. S hipotezo 2 se je ugotavljala povezava med čustveno inteligenco in uporabo intuicije vodij v slovenskih javnih komunalnih podjetjih. Postavljeni sta bili dve statistični hipotezi.

H0 : Faktor čustvene inteligence in spremenljivke za uporabo intuicije niso povezani.

H1: Faktor čustvene inteligence in spremenljivke za uporabo intuicije so povezani.

Da bi se preverilo, ali ima čustvena inteligenca vpliv na implementacijo intuicije v proces odločanja pri vodjih v javnih komunalnih podjetjih v Sloveniji, je bila uporabljena regresijska analiza z metodo enter. Za odvisno spremenljivko je bil uporabljen faktor čustvene inteligence, za neodvisne spremenljivke pa vse spremenljivke za uporabo intuicije pri sprejemanju odločitev (lestvica intuitivne sinteze).

Tabela 8.18. Regresija po metodi enter za hipotezo 2

Model	R	R²	Prilagojen R²	Standardna napaka ocene
1	0,417	0,174	0,146	0,92387831

Na podlagi izvedene regresije po metodi enter rezultat nakazuje, da je z neodvisnimi spremenljivkami pojasnjene le 17,4 % variance odvisne

spremenljivke, pri čemer je vrednost determinacijskega koeficienta R^2 enaka 0,174 (glej tabelo 8.18.).

Tabela 8.19. ANOVA po metodi enter za hipotezo 2

		Vsota	Povprečni			
	Model	kvadratov	df	kvadrat	F	Sig.
1	Regresija	16,034	3	5,345	6,262	0,001
	Ostanek	75,966	89	0,854		
	Skupaj	92,000	92			

F vrednost modela ni zanemarljiva (6,262) in je statistično značilna (0,001), kar nakazuje, da v modelu obstaja neko razmerje med variancami vključenih spremenljivk (glej tabelo 8.19.).

Tabela 8.20. Ugotavljanje statistične značilnosti vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko za hipotezo 2

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti		t	Sig.
		B	Stand. napaka	Beta			
1	(Konstanta)	-1,555	0,486			-3,199	,002
	Kot vodja se opiram na čisto presojo pri sprejemanju pomembnih odločitev.	0,132	0,103	0,164		1,279	,204
	Kot vodja se pri sprejemanju pomembnih odločitev zanašam na pretekle izkušnje.	0,212	0,092	0,295		2,313	,023
	Pogosto pri sprejemanju odločitve kot vodja nimam dovolj informacij, zato se zanašam na »šesti čut«.	-0,055	0,065	-0,082		-0,846	0,400

Neodvisna spremenljivka za uporabo intuicije »Kot vodja se pri sprejemanju pomembnih odločitev zanašam na pretekle izkušnje« izkazuje statistično značilnost pomembnosti vpliva na odvisno spremenljivko (Sig. = 0,023) in z največjim standardiziranim $\beta = 0,295$ in nestandardiziranim (B = 0,212) vplivom. Ostali dve neodvisni spremenljivki, to sta »Pogosto pri sprejemanju odločitve kot vodja nimam dovolj informacij, zato se zanašam na »šesti čut« in »Kot vodja se opiram na čisto presojo pri sprejemanju pomembnih odločitev« ne izkazujeta statistično značilnega vpliva na odvisno spremenljivko (glej tabelo 8.20.).

Hipoteza 3: Obstaja statistično pomembna razlika v uporabi intuicije pri odločanju med različnimi profili vodij v javnih komunalnih podjetjih.

Ivanuša-Bezjak (2015), Tavčar (2010), Kralj (2003), Agor (1986) opozarjajo na korelacijo med vršnim menedžmentom in večjo uporabo intuicije v procesu odločanja. V slovenskih javnih komunalnih podjetjih so pod pojmom vodja vključeni naslednji profili: direktor, poslovni direktor, tehnični direktor, pomočnik direktorja, vodja sektorja in vodja službe.

V hipotezi 3 se je preverjala razlika v uporabi intuicije vodij glede na njihovo raven oz. položaj v podjetju. Postavljeni sta bili dve statistični hipotezi.

H0 : Spremenljivki uporaba intuicije pri odločanju in različni profili vodje nista povezani.

H1: Spremenljivki uporaba intuicije pri odločanju in različni profili vodje sta povezani.

Tabela 8.21. Pearsonov korelacijski test med položajem v podjetju in uporabo intuicije

		Delovno mesto, katerega trenutno zasedate	Faktorska uporaba intuicije
Delovno mesto, katerega trenutno zasedate	Pearsonova korelacija	1	0,45
	Sig. (2-tailed)		0,668
	N	93	93
Faktorska uporaba intuicije	Pearsonova korelacija	0,45	1
	Sig. (2-tailed)	0,668	
	N	93	93

Pearsonov korelacijski test je pokazal statistično neznačilno ($\text{Sig.} = 0,668$), komaj zaznano povezanost med delovnim mestom in uporabo intuicije ($r_{xy} = 0,045$) (glej tabelo 8.21.). Na podlagi rezultatov korelacijskega testa se lahko sklepa, da ni povezanosti med ravno oz. položajem v podjetju in uporabo intuicije med vodji v javnih komunalnih podjetjih. Čeravno zgoraj omenjeni avtorji opozarjajo na obstoj korelacije med vršnim menedžmentom in večjo uporabo intuicije v procesu odločanja, pa vendar korelacijski test dokazuje, da med različnimi ravnmi oziroma položajem ni razlik pri uporabi intuicije.

Hipoteza 4: Obstaja statistično pomembna povezava med uporabo intuicije vodij v javnih komunalnih podjetjih in vplivom okolja.

Zasebni in javni sektor se, kakor pravijo Jalocha, Krane, Ekambaram in Prawelska - Skrzypek (2014, str. 249), razlikujeta glede na pogoje in omejitve, pod katerimi morata delovati in kot poudarja Wirick (2009, str. 247), vodje projektov javnega sektorja delujejo v okolju, ki pogosto ni primarno usmerjeno k rezultatom. Khtari & Ng (2000, str. 63–67) za komunalna podjetja predpostavita manjšo uporabo intuicije zaradi vpliva zunanjih dejavnikov in regulacij. S hipotezo 5 se je preverjala povezava med uporabo intuicije med vodji in vplivom zunanjega okolja. Vpliv okolja se meri glede na naslednje kazalnike stabilnosti: intenzivnost konkurence, vpliv tehnologije in vladne regulacije oz. s t. i. okoljsko lestvico, ki sta jo razvila Khtari & Ng (2000) in ki je bila prilagojena potrebam raziskave za komunalna podjetja v Sloveniji. Postavljeni sta bili dve statistični hipotezi.

H0 : Spremenljivka uporaba intuicije in spremenljivke za vpliv okolja niso povezane.

H1: Spremenljivka uporaba intuicije in spremenljivke za vpliv okolja so povezane.

Da bi preverili, ali obstaja povezava med uporabo intuicije in vplivom okolja, je bila uporabljena regresijska analiza z metodo enter. Za odvisno spremenljivko

je bil uporabljen faktor uporabe intuicije, za neodvisne spremenljivke pa vse spremenljivke za vpliv okolja.

Tabela 8.22. Regresija po metodi enter za hipotezo 4

Model	R	R²	Prilagojen R²	Standardna napaka ocene
1	0,142	0,020	-0,013	1,00646602

Na podlagi izvedene regresije po metodi enter rezultat nakazuje, da je z neodvisnimi spremenljivkami pojasnjene le 0,20 % variance odvisne spremenljivke, pri čemer je vrednost determinacijskega koeficienta R^2 enaka 0,020 (glej tabelo 8.22.).

Tabela 8.23. ANOVA po metodi enter za hipotezo 5

Model		Vsota kvadratov	df	Povprečni kvadrat	F	Sig.
1	Regresija	1,845	3	0,615	0,607	0,612
	Ostanek	90,155	89	1,013		
	Skupaj	92,000	92			

F vrednost modela je nizka (0,607) in statistično neznačilna (0,612) (glej tabelo 8.23.).

Tabela 8.24. Ugotavljanje statistične značilnosti vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko za hipotezo 5

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti		t	Sig.
		B	Stand. napaka	Beta			
1	(Konstanta)	-0,586	0,588			-	,321
						0,997	
	Konkurenca je prisotna v komunalni industriji.	0,017	0,070	-0,027		-	,802
						0,251	
	Tehnološki razvoj (informacijske tehnologije, novi izdelki, novi procesi) vplivajo na delovanje podjetja, v katerem sem zaposlen/a.	0,089	0,106	0,111		0,842	,402
	Vladne uredbe in predpisi določajo oz. regulirajo delovanje podjetja, v katerem sem zaposlen/a.	0,035	0,103	0,044		0,338	0,736

Nobena neodvisna spremenljivka statistično značilno ne izkazuje pomembnosti vpliva na odvisno spremenljivko. Še največji vpliv, sicer statistično neznačilen, ima neodvisna spremenljivka Q33a – Tehnološki razvoj vpliva na delovanje podjetja, v katerem sem zaposlen/a ($\beta = 0,111$) (glej tabelo 8.24.).

9 RAZPRAVA

9.1 Kratek opis rezultatov

V raziskavo je bilo vključenih 93 anketirancev, od tega 64,5 % moških in 35,5 % žensk. Največ anketirancev je starih od 41 do 50 let (38,7 %), sledi jim starostna skupina od 51 do 60 let (34,4 %). Največ anektiranih ima univerzitetno stopnjo izobrazbe (35,5 %), sledijo tisti z visokošolsko strokovno izobrazbo (20,4 %) in magistrsko izobrazbo (20,4 %). Največ anketiranih zaseda mesto vodje službe (31,2 %), sledijo jim direktorji (26,9 %) in vodje sektorjev (24,7 %). Največ anketiranih je zaposlenih na trenutnem položaju 21 let ali več (26,9 %), sledijo tisti, ki so zaposleni od 1 do 5 let (21,5 %) in od 6 do 10 let (21,5 %).

V povprečju so anketirani v zgornji polovici stopnje čustvene inteligence, saj imajo 166,4 točke od vseh možnih 225. V povprečju so pri večini trditev v sklopu čustvene inteligence ocenili, da pri njih večinoma velja. V večini delajo z navdušenjem, če jih nekdo pohvali, z vztrajanjem lahko rešijo tudi na prvi pogled nerešljive probleme, najbolj se učijo, ko so dobro razpoloženi in srečni, večina jih zna opisati svoje trenutno čustveno stanje in večinoma vedo veliko o svojem čustvenem stanju.

Statistično značilne razlike med različnimi skupinami anketirancev so bile preverjene s t-testi za neodvisna vzorca in ANOVA preizkusom, katerih primernost in upravičenost uporabe so potrdili Winter in Dodou (2012), Mircioius in Atlinson (2017), Murray (2013), Norman (2010). Glede na demografske podatke največ statistično značilnih razlik obstaja glede na spol, in sicer so bile ugotovljene statistične značilne razlike med moškimi in ženskami pri 12 trditvah. Glede na izobrazbeno strukturo statistično značilnih razlik pri merjenju čustvene inteligence ni bilo ugotovljenih, hkrati pa je analiza pokazala, da tudi glede na starostno strukturo statističnih razlik med različnimi profili ni veliko, saj so bile statistično značilne razlike ugotovljene le pri dveh trditvah.

Povprečna vrednost intuitivnega potenciala anketirancev je 4,5 od možne najvišje vrednosti 12. Najvišjo stopnjo intuitivnega potenciala imajo anketiranci z doktoratom, najnižjo stopnjo intuitivnega potenciala pa imajo anketiranci z višjo izobrazbo. Pri merjenju dejanske rabe intuicije v odločanju je skoraj dve tretjini (81,7 %) vprašanih potrdilo, da pri sprejemanju odločitev uporabljajo intuicijo. Tisti, ki so potrdili, da uporabljajo intuicijo pri sprejemanju odločitev, jih jo največ uporablja v situacijah, ko je na izbiro več mogočih alternativnih odločitev z dobrimi argumenti in dokazi. Najmanj vprašanih se intuicije poslužuje v situacijah, kjer so variable manj znanstveno predvidljive oz. je poznavanje dejstev omejeno. Statistično značilne razlike glede na demografske značilnosti obstajajo glede na spol pri odgovoru, da anketiranci občutijo mir ali umirjenost, ko vedo, da je določena odločitev *prava*, kjer ženske večkrat doživijo občutek umirjenosti. Na intuitivni lestvici so anketirani v povprečju ocenili trditve z oceno 3,8, ki je v zgornji polovici lestvice uporabe intuicije.

V povprečju so anketirani ocenili, da konkurenca predstavlja faktor v komunalni industriji in da tehnološki razvoj ter vladne uredbe in predpisi v precejšnji meri vplivajo oz. regulirajo delovanje podjetja, v katerem so zaposleni. Pri trditvi *Konkurenca je prisotna v komunalni industriji* obstajajo statistično značilne razlike glede na izobrazbo, kjer se s trditvijo najbolj strinjajo anketiranci z nižjo stopnjo izobrazbe, najmanj pa se z njo strinjajo anketiranci z doktoratom. Statistično značilne razlike obstajajo tudi med skupinami anketirancev glede na delovno dobo, in sicer se najbolj s trditvijo strinjajo anketiranci s 6 do 10 delovne dobe in tisti z 21 ali več let delovne dobe, najmanj pa vprašani z 11 do 15 let delovne dobe.

Hipoteza 1 je bila preverjena z regresijsko analizo z metodo enter, kjer se je predvidevalo, da obstaja statistično pomembna razlika med intuitivno predispozicijo in dejansko uporabo intuicije v procesu odločanja pri vodjih v javnih komunalnih podjetjih. Regresijski model je bil statistično neznačilen, z njim je bilo pojasnjene 16,6 % variance odvisne spremenljivke intuitivne

predispozicije. Statistična značilnost pomembnosti vpliva na odvisno spremenljivko, kar je izkazala neodvisna spremenljivka Q24a (jeza).

Z regresijsko analizo z metodo enter se je preverjala hipoteza 2, kjer je bila ugotovljena povezava med čustveno inteligenco in uporabo intuicije vodij v slovenskih javnih komunalnih podjetjih. Za odvisno spremenljivko je bil uporabljen faktor čustvene inteligence, za neodvisne spremenljivke pa vse spremenljivke za uporabo intuicije pri sprejemanju odločitev (lestvica intuitivne sinteze). Statistično značilnost pomembnosti vpliva na odvisno spremenljivko izkazuje neodvisna spremenljivka za uporabo intuicije *Kot vodja se pri sprejemanju pomembnih odločitev zanašam na pretekle izkušnje*.

S hipotezo 3 se je preverjalo razlike v uporabi intuicije vodij glede na njihovo raven oz. položaj v podjetju. S Pearsonovim korelacijskim testom je bila ugotovljena statistično neznačilna, komaj zaznana povezanost med delovnim mestom in uporabo intuicije.

S hipotezo 5 se je preverjalo, ali obstaja statistično pomembna povezava med uporabo intuicije vodij v javnih komunalnih podjetjih in vplivom okolja. Nobena neodvisna spremenljivka statistično značilno ni izkazovala pomembnosti vpliva na odvisno spremenljivko, za katero je bil uporabljen faktor uporabe intuicije. Še največji vpliv, sicer statistično neznačilen, ima neodvisna spremenljivka *Tehnološki razvoj vpliva na delovanje podjetja, v katerem sem zaposlen/a*.

9.2 Potrditev oz. zavrnitev hipotez

V pričujočem poglavju je predstavljena potrditev oz. zavrnitev hipotez glede na analizo raziskave in rezultate.

Hipotezo 1, s katero se je predpostavilo, da obstaja povezava med intuitivnim potencialom in dejansko uporabo intuicije za vodje v slovenskih javnih komunalnih podjetjih, se lahko delno sprejme. Za preverjanje statistične

pomembne povezave je bila za odvisno spremenljivko uporabljena intuitivna predispozicija, neodvisne spremenljivke pa so predstavljale vse spremenljivke za uporabo intuicije pri sprejemanju odločitev.

Z neodvisnimi spremenljivkami je bilo pojasnjene 16,6 % variance odvisne spremenljivke, F vrednost modela pa je bila statistično neznačilna (0,918). S faktorsko analizo, ki povezuje odvisno spremenljivko z neodvisnimi, je bilo ugotovljeno, da spremenljivka jeza izkazuje statistično značilnost pomembnosti vpliva na odvisno spremenljivko (Sig. = 0,099) in z največjim standardiziranim $\beta = -0,216$ in nestandardiziranim ($B = -0,498$), sicer negativnim vplivom. Iz rezultatov regresijskega modela se lahko sklepa, da zgolj jeza negativno vpliva na intuitivno predispozicijo, ostale spremenljivke, zajete v tem vprašalniku, pa ne. Hipotezo 1 se zato lahko delno sprejme, in sicer v smislu, da negativna čustva (jeza) zavirajo uporabo intuicije.

Hipoteza 2 se je preverjala z regresijo in ANOVA preizkusom po metodi enter. Ugotavljala se je povezava med čustveno inteligenco in uporabo intuicije vodij v slovenskih javnih komunalnih podjetjih. Za odvisno spremenljivko se je uporabil faktor čustvene inteligence, za neodvisne spremenljivke pa vse spremenljivke za uporabo intuicije pri sprejemanju odločitev (lestvica intuitivne sinteze).

Z neodvisnimi spremenljivkami je bilo pojasnjene 17,4 % variance odvisne spremenljivke, F vrednost modela pa ni zanemarljiva (6,262) in je statistično značilna (0,001), kar nakazuje, da v modelu obstaja neko razmerje med variancami vključenih spremenljivk. Statistične značilnosti vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko se je uporabila faktorska analiza in ugotovljeno je bilo, da neodvisna spremenljivka Kot vodja se pri sprejemanju pomembnih odločitev zanašam na pretekle izkušnje izkazuje statistično značilnost pomembnosti vpliva na odvisno spremenljivko (Sig. = 0,023) in z največjim standardiziranim $\beta = 0,295$ in nestandardiziranim ($B = 0,212$) vplivom. Glede na to, da ANOVA izkazuje statistično značilnost regresijskega

modela ter neodvisna spremenljivka Kot vodja se pri sprejemanju pomembnih odločitev zanašam na pretekle izkušnje izkazuje statistično značilnost pomembnosti vpliva na odvisno spremenljivko, se hipoteza 2 sprejme.

V hipotezi 3 se je s Personovim korelacijskim testom preverjalo razlike v uporabi intuicije vodij glede na njihovo raven oz. položaj v podjetju. Pearsonov korelacijski test je pokazal statistično neznačilno ($\text{Sig.} = 0,668$), komaj zaznano povezanost med delovnim mestom in uporabo intuicije. Na podlagi rezultatov korelacijskega testa se lahko sklepa, da ni povezanosti med ravno oz. položajem v podjetju in uporabo intuicije med vodji v javnih komunalnih podjetjih, zato se hipotezo 3 zavrne.

Povezavo med uporabo intuicije med vodji in vplivom zunanjega okolja se je preverjalo s hipotezo 4. Uporabljena je bila regresija po metodi enter, kjer je z neodvisnimi spremenljivkami pojasnjene 0,20 % variance neodvisne spremenljivke. Z analizo variance ali ANOVA preizkusom je bilo ugotovljeno statistično neznačilno (0,612) vrednost F modela. Največji vpliv, sicer statistično neznačilen, je imela neodvisna spremenljivka Tehnološki razvoj vpliva na delovanje podjetja, v katerem sem zaposlen/a ($\beta = 0,111$). Glede na rezultate regresijskega modela se hipotezo 4 zavrne oz. se lahko potrdi predpostavko Khtari & Ng (2000, 63–67), da vpliv zunanjih dejavnikov zmanjša uporabo intuicije.

9.3 Razprava o rezultatih glede na teoretične osnove

Osnova za teoretična izhodišča in za razvoj povezave med obravnavanimi področji oz. odnosov med kompetencami, čustveno inteligenco in intuitivnim odločanjem vodstvenih delavcev v slovenskih javnih komunalnih podjetjih je bil sistematičen pregled literature in kritična analiza preučevanega področja.

Agor (1985, str. 7) intuitivno predispozicijo opredeli kot sposobnost odločanja ob prezenci neznanih okoliščin, dobro soočanje s krizami in hitro prilagajanje

nepričakovanim spremembam in se hkrati lahko kaže tudi kot želja po reševanju neznanih problemov. Vendar pa avtor opozarja, da intuitivni potencial ne zagotovi tudi uporabe intuicije v procesu odločanja. Na predmetnem vzorcu je bila povprečna vrednost intuitivnega potenciala 4,5 od možne najvišje vrednosti 12, kjer višji rezultat pomeni višjo stopnjo intuitivne predispozicije. V sklopu za merjenje dejanske uporabe intuicije pa se je 81,7 % anketirancev opredelilo, da pri sprejemanju odločitve uporabljajo intuicijo. Tudi pri merjenju uporabe intuicije s pomočjo intuitivne sinteze se je potrdila dokaj visoka stopnja uporabe intuicije med anketiranci, v povprečju so ocenili trditve z oceno 3,8 od možne najvišje ocene 7, kjer višja ocena pomeni večjo stopnjo uporabe intuicije. Glede na rezultate raziskave se lahko ugotovi, da se potrjujejo ugotovitve Agorja (1985), saj se je ugotovilo dokaj visoko odstopanje med pretežno nizkim intuitivnim potencialom anketirancev in njihovo samooceno o dejanski uporabi intuicije. Izsledki raziskave so bili še dodatno podkrepljeni s hipotezo 1, kjer se je ugotavljalo, ali obstaja statistično pomembna povezava med intuitivno predispozicijo in dejansko uporabo intuicije v procesu odločanja. Z regresijsko analizo je bilo ugotovljeno, da spremenljivke dejanske uporabe intuicije, z izjemo ene, ne izkazujejo statistično značilnega vpliva na odvisno spremenljivko intuitivnega potenciala. Statistično značilno pomembnost vpliva izkazuje le spremenljivka jeza, in sicer z negativnim vplivom.

Z analizo raziskave je bilo ugotovljeno, da je skoraj dve tretjini anketirancev potrdilo, da pri sprejemanju odločite uporabljajo intuicijo. Med tistimi, ki so potrdili, da uporabljajo intuicijo pri sprejemanju odločitev, jih to največ uporablja v situacijah, ko je na izbiro več mogočih alternativnih odločitev z dobrimi argumenti in dokazi, sledijo ji situacije, kadar obstaja velika stopnja negotovosti, in takrat, ko obstaja malo predhodnih primerov. Rezultati analize podpirajo ugotovitve Agorja (1986, str. 49), ki ugotavlja, da se intuicija še posebej uporablja v naslednjih okoliščinah: (1) kadar obstaja velika stopnja negotovosti, (2) problem ni znanstveno predvidljiv, (3) dejstva niso jasna, (4) dejstva so omejena, (5) takrat, ko obstaja malo predhodnih primerov, (6) ko je

na izbiro več mogočih alternativnih odločitev z dobrimi argumenti in dokazi, (7) časovni pritiski. Tudi Patton (2003) potrjuje, da posameznik intuicijo uporablja predvsem v situacijah, kjer so odločitve sprejete z elementi negotovosti.

Ivanuš-Bezjakova (2015) opozarja, da se intuicijo lahko spodbuja in razvija z meditacijo, umiranjem in raziskovanjem intuitivnih instinktov. Tudi Agor (1994) zagovarja možnost razvoja intuicije z meditacijskimi tehnikami, uporabo intuicije in preteklih izkušenj, tehnike združevanja in neformalnih debat. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da se večina anketirancev (75,3 %) pri sprejemanju pomembnih odločitev ne poslužuje posebnih metod, ki pomagajo pri učinkoviti uporabi intuicije, prav tako jih večina ne uporablja posebne tehnike za razvijanje intuitivnih sposobnosti (80,6 %). Predvideva se, da bi vrednost intuitivnega potenciala na predmetnem vzorcu lahko dosegla višjo vrednost v primeru, da bi se anketiranci posluževali različnih tehnik za uporabo in razvoj intuicije. Predlagana je tudi možnost raziskave intuitivne predispozicije pri posameznikih pred uporabo različnih tehnik in po implementaciji tehnik za razvoj in uporabo intuicije.

Tudi Shapiro (2009, str. 139–146) je ugotovil možne negativne posledice, ki jih imajo lahko čustva, in sicer kot negativne posledice navaja preusmeritev pozornosti od vsebinskih zadev, oviranje razmišljanja, čustva lahko posameznika prevzamejo in zmanipulirajo. Z regresijsko analizo po metodi enter je prikazano, da ima čustvo jeza negativen vpliv na posameznika, v primeru predmetne raziskave na intuitivni potencial posameznika, kot je že opredeljeno zgoraj.

Na drugi strani pa Shapiro (2009, str. 139–146) opozarja tudi, da lahko posameznik pozitivna čustva, kot sta veselje in sreča, uporabi za ustvarjanje pozitivnega ozračja, ki vodi k učinkovitosti in boljšim rezultatom. Pozitivna čustva spodbujajo ustvarjalno reševanje problemov, povečujejo odločanje, zmanjšujejo uporabo spornih tehnik in povečujejo skupne koristi. Tudi predmetna raziskava nakazuje možnost vpliva pozitivnih čustev na boljše

rezultate. Anketiranci so nadpovprečno ocenili trditvi, da ob pohvali delajo še z več navdušenja, ob dobrem razpoloženju pa se bolje učijo in problemi se jim ne zdijo nerešljivi, kar prikazuje možnost vpliva pozitivnih čustev na učinkovitost. Kot eno izmed možnosti nadaljnjih raziskav se predlaga analizo korelacije med pozitivnimi čustvi in uporabo intuicije v odločanju ter učinkovitost odločanja.

Različne definicije in modeli čustvene inteligence (Goleman, 1997; Mayer & Salovey, 1999; Mayer, Salovey & Caruso, 2008), imajo skupne specifikacije, iz katerih se lahko povzame osnovno in temeljno opredelitev čustvene inteligence kot sposobnost prepoznavanja čustev, ki jo je utemeljil Goleman (2001, str. 338), ki navaja, da je čustvena inteligenca sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih ljudi, umetnost obvladovanja čustev v nas samih in v odnosu z drugimi. Tudi analiza glavnih komponent v raziskavi na področju čustvene inteligence je pokazala, da je najbolj izražena komponenta *Lahko prepoznam čustva, ki jih v določenem trenutku doživljam*. Izrazite uteži so bile ugotovljene tudi pri trditvah *Večino svojih občutkov lahko prepoznam*, *Svoja čustva lahko dobro izrazim* in *Z lahkoto lahko navedem večino svojih občutkov*. Vse trditve, ki so najbolj izražene v faktorju čustvena inteligenca, nakazujejo in podpirajo temeljno opredelitev čustvene inteligence, na katero se je tudi sklicevalo v raziskavi – kot sposobnost prepoznavanja in obvladovanja čustev.

Več avtorjev (Sosik & Megerian, 1999; Reed - Woodard & Clarke, 2000) je ugotovilo korelacijo med čustveno inteligenco in intuicijo ter trdilo, da učinkovita uporaba čustvene inteligence omogoča posameznikom uporabo intuicije v večji meri. Ugotovitve avtorjev Downey, Papageorgiou & Stough (2006, str. 259–260) nakazujejo, da so intuitivni menedžerji v večji meri čustveno bolj inteligentni. Predvsem sposobnost identificirati lastna čustva in čustvena stanja, sposobnost izražati notranje občutke in vključiti čustveno znanje v proces odločanja predstavljajo temelj za uporabo intuicije. S hipotezo 2 se je ugotavljala povezava med čustveno inteligenco in uporabo intuicije vodij

v slovenskih javnih komunalnih podjetjih. Glede na to, da ANOVA izkazuje statistično značilnost regresijskega modela ter trditev »Kot vodja se pri sprejemanju pomembnih odločitev zanašam na pretekle izkušnje« izkazuje statistično značilnost pomembnosti vpliva na odvisno spremenljivko, je hipoteza 1 delno potrjena in ugotovljena povezava med čustveno inteligenco ter intuicijo.

Erenda (2014, str. 111) ugotavlja, da sta stres in prenapetost odločilna dejavnika, ki posamezniku preprečujeta uporabo intuicije pri sprejemanju pomembnih odločitev. V sklopu raziskave je potrjeno, da uporabo intuicije pri sprejemanju pomembnih odločitev najpogosteje zamegli stres, več kot polovica anketirancev (54,8 %) je opredelila stres kot ključno okoliščino za zaviranje intuicije. Obstaja več razlag, zakaj stresno stanje posameznika zavira uporabo intuicije, mednje bi lahko spadalo pomanjkanje samozavesti, strah pred neuspehom, pesimistični pogled, ozka perspektiva in težnja, da se pozornost posveti nepomembnim dražljajem. Tu se odpira možnost nadaljnje raziskave povezave med stresom ter uporabo intuicije.

Ivanuš-Bezjak (2015), Tavčar (2010), Kralj (2003), Agor (1986) opozarjajo na korelacijo med vršnim menedžmentom in večjo uporabo intuicije v procesu odločanja in nakazujejo, da višji položaj v podjetju in s tem večja odgovornost izkazujejo tudi večjo uporabo intuicije v poslovnem odločanju vodij. Tudi Agor (1986) je s študijo menedžerjev prikazal, da so vršni menedžerji ocenili višjo uporabo intuicije kot menedžerji na srednji ali nižji ravni. S hipotezo 3 se je ugotavljalo, ali obstaja razlika v uporabi intuicije vodij v javnih komunalnih podjetjih glede na njihov položaj. Analiza rezultatov je pokazala komaj zaznano povezanost med delovnim mestom in uporabo intuicije. Na podlagi rezultatov korelacijskega testa rezultatov se sklepa, da ni povezanosti med ravno oz. položajem v podjetju in uporabo intuicije med vodji v javnih komunalnih podjetjih. Že omenjeni avtorji v svojih študijah niso specifično izpostavili razlik med uporabo intuicije med menedžerji v zasebnem in javnem sektorju, ki pa se, kot navajajo pravijo Jalocha, Krane, Ekambaram in Prawelska-Skrzypek

(2014), razlikujeta glede na pogoje in omejitve, pod katerimi morata delovati. Khtari & Ng (2000) predpostavita manjšo uporabo intuicije zaradi vpliva zunanjih dejavnikov in regulacij, kar se je glede na rezultate preverjanja povezave med intuicijo med vodji v komunalnih podjetjih in vplivom zunanjega okolja potrdilo s hipotezo 5. Tudi Wirick (2009), Bavec in Pivljakovič (2007) in Rakar (2009) opozarjajo na specifične značilnosti vloge vodij v javnih podjetjih, ki se soočajo z izpolnjevanjem ciljev, postavljenih s strani države in javnega interesa. Delovanje javnega sektorja je tako pogojeno z zadovoljevanjem potreb javnega interesa, pri čemer je prisotno vmešavanje politike in vpliv lokalnega okolja, manj jasno določeni cilji vodenja, menedžerji morajo primarno upoštevati etiko javne službe, pomanjkanje konkurence, prav tako pa so cilji manj usmerjeni k materializmu.

10 GRADNIKI MODELA INTUITIVNEGA ODLOČANJA VODIJ

Kot je že bilo navedeno v poglavju Kompetence, je bilo skozi študij literature in raziskav ugotovljeno, da bodo ključne kompetence vodij v prihodnosti temeljile na vedno večjem poudarku osebnih lastnosti posameznika in njegovih mehkih veščinah, kot so sposobnost učinkovitega prilagajanja spremenjenim okoliščinam, iskanje kreativnih rešitev, poudarjene pogajalske sposobnosti, uporaba čustvene inteligence, učinkovito odločanje, kognitivna fleksibilnost. Formalizirana znanja ne zadostujejo več konkurenčnosti v bliskovitem gospodarskem razvoju in spremembi trendov na trgu dela, kar potrjuje tudi porast teorij in študij, ki v središče preučevanja psihološkega vidika menedžmenta postavljajo tudi pojem intuicije kot kompetence vodij. Pojmu intuicije in hkrati intuitivnega odločanja strokovnjaki in raziskovalci namenjajo vse več pozornosti in opozarjajo, da na sprejem odločitev vodij ne vplivajo zgolj razumska analiza in preverljivi podatki.

Na odločitve vodij na vseh ravneh hierarhične strukture v podjetju vplivajo različni dejavniki, odločanje pa se razlikuje tudi glede na način, kjer se nekateri vodje poslužujejo bolj analitičnega razmišljanja, drugi pa svoje odločitve v večini sprejemajo na podlagi nesistematičnega občutka. Skozi študij strokovne literature je bilo ugotovljeno, da za uspešno in učinkovito poslovanje zaradi vse bolj zahtevnega in kompleksnega odločanja strogo analitično razmišljanje ne zadostuje več. Odločitve vodij tako poleg klasične racionalne analize vključujejo še neracionalne dejavnike. Intuicija kot dodatno orodje lahko pripomore k bolj učinkovitemu odločanju. S poglobljenim študijem literature, statistično analizo raziskave in preverjanjem hipotez se je prišlo do ugotovitev, katere lastnosti (spremenljivke) v največji meri vplivajo na uporabo intuicije pri odločanju vodij v javnih komunalnih podjetjih v slovenskem kulturnem okolju. Tako je bil lahko oblikovan koncept za intuitivno odločanje vodij v javnih komunalnih podjetjih, ki se ga lahko na osnovi ugotovitev izvedene raziskave opredeli s štirimi

osnovnimi gradniki: izkušnje, intuicija, čustvena inteligenca in vpliv okolja (glej sliko 10.1).

Ugotovitve več avtorjev (Sosik & Megerian, 1999; Reed-Woodard & Clarke, 2000, Downey, Papageorgiou & Stough, 2006) nakazujejo na korelacijo med čustveno inteligenco in intuicijo, kjer se vpliv na intuitivno odločanje na podlagi rezultatov raziskave najbolj odraža v čustveni inteligenzi in seveda v sami intuiciji. S hipotezo 2 je bilo preverjeno, ali obstaja povezava med čustveno inteligenco in uporabo intuicije vodij v slovenskih javnih komunalnih podjetjih. Rezultati kažejo, da med variancami vključenih spremenljivk obstaja neko razmerje. Glede na to, da ANOVA izkazuje statistično značilnost regresijskega modela ter trditev »Kot vodja se pri sprejemanju pomembnih odločitev zanašam na pretekle izkušnje« izkazuje statistično značilnost pomembnosti vpliva na odvisno spremenljivko, je bila hipoteza sprejeta in potrjene ugotovitve predhodnih raziskav. Predvsem sposobnost prepoznavanja in razumevanja ter izražanja lastnih čustev predstavljajo temelj za uporabo intuicije v odločanju:

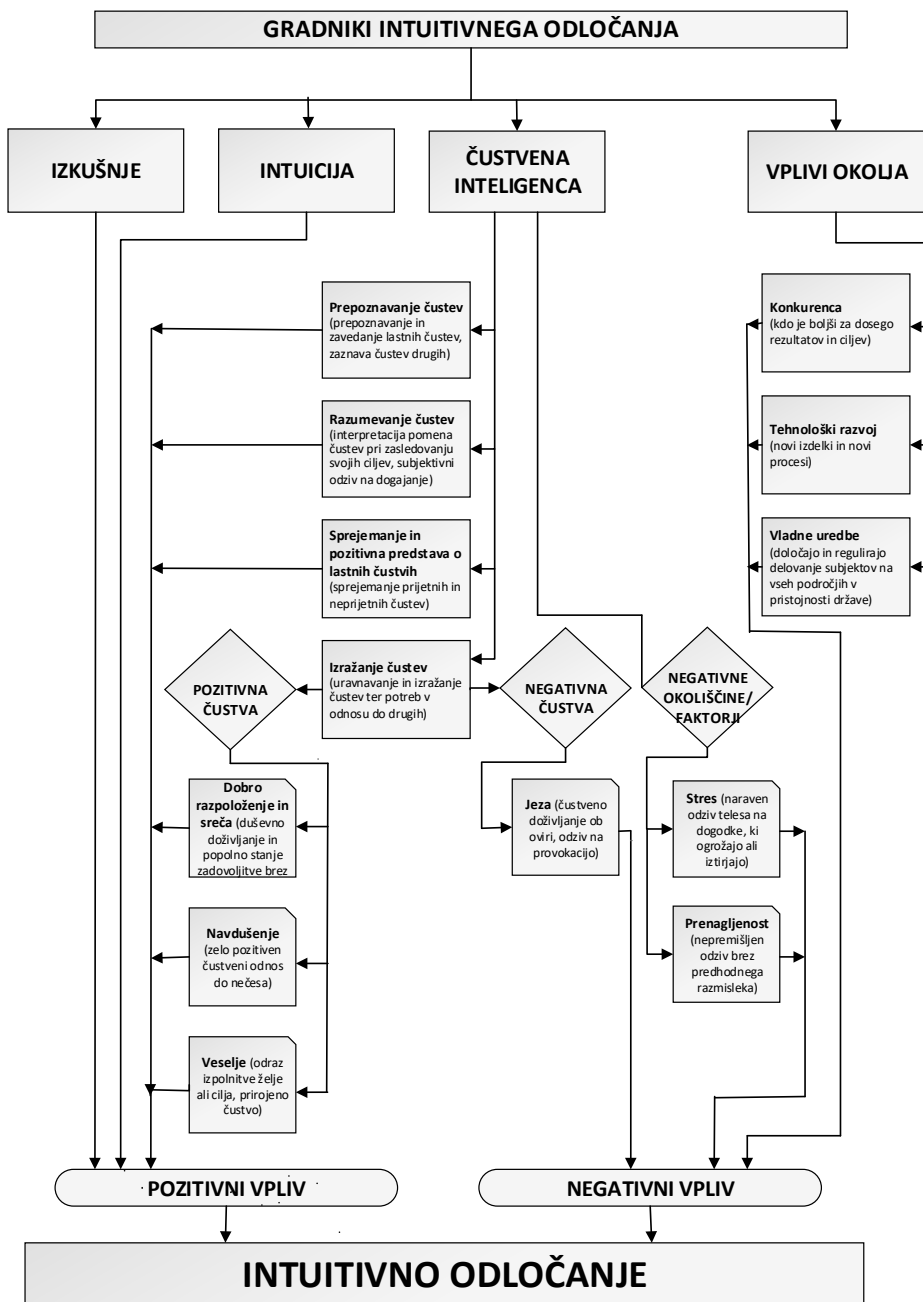
- prepoznavanje čustev: sposobnost prepoznavanja in zavedanja lastnih čustev ter identifikacije čustev pri drugih sta osnova čustvene inteligence in zdravega čustvovanja človeka ter osnovna spretnost v interakciji z drugimi (Salovey & Mayer, 1990 v Goleman 1997, str. 61),
- razumevanje čustev: sposobnost interpretiranja pomena čustev, ki se nanašajo na odnose ter sposobnost razumevanja kompleksnih emocij in prehajanja čustev (Avsec & Pečjak, 2003) ter zmožnost izkoristiti vse svoje sposobnosti pri zasledovanju svojih ciljev, pri zastavljanju pobud in želji po napredovanju ter premagovanju ovir (Goleman, 2001),
- sprejemanje in pozitivna predstava o lastnih čustvih: sposobnost sprejemanja čustev, tako prijetnih kot neprijetnih, samomotiviranje (Goleman, 2001),
- izražanje čustev: sposobnost izražanja čustev in potreb, povezanih z določenim čustvom, uravnavanje čustev v odnosih z drugimi in natančno prepoznavanje družbenih okoliščin (Goleman, 2001).

S testiranjem hipoteze 1 je bilo ugotovljena statistična značilnost pomembnosti vpliva spremenljivke jeza na intuitivno dispozicijo, s čimer se sklepa, da jeza omejuje uporabo intuicije. Kot najpogostejšo okoliščino, ki zamegli uporabo intuicije pri sprejemanju pomembnih odločitev, je več kot polovica anketirancev izbrala stres, četrtna pa jih je navedla tudi jezo. Iz analize rezultatov lahko sklepamo, da negativna čustva zavirajo uporabo intuicije, kar je ugotovil tudi Shapiro (2009, str. 139–146), ki trdi, da imajo čustva lahko negativne posledice na pozornost, razmišljanje in delovanje posameznika.

Hkrati pa Shapiro (2009, str. 139–146) ugotavlja pozitiven vpliv čustev na ustvarjanje pozitivnega ozračja, saj čustva spodbujajo ustvarjalno reševanje problemov, povečujejo odločanje, zmanjšujejo uporabo spornih tehnik in povečujejo skupne koristi, pri čemer izpostavi čustvi veselje in sreča. Tudi statistična analiza čustvene inteligence nakazuje možnost vpliva pozitivnih čustev na boljše rezultate. Anketiranci so nadpovprečno ocenili trditvi, da ob pohvali delajo še z več navdušenja, ob dobrem razpoloženju pa se bolje učijo in problemi se jim ne zdijo nerešljivi, kar prikazuje možnost vpliva pozitivnih čustev na učinkovitost.

Medtem ko je zasebni sektor usmerjen k pridobivanju dobička, interese javnega sektorja določa več različnih dejavnikov (politični, lokalni, podjetniški), ki od vodstva zahtevajo nenehno prilagajanje ter usklajevanje različnih interesnih skupin. Delovanje javnega sektorja je pogojeno s služenjem javnemu interesu, kar pomeni, da okolje ni primarno usmerjeno k rezultatom, vodje pa morajo pri delovanju upoštevati ravnovesje med zahtevami državnih organov in organov lokalnih skupnosti, uporabniki in ustanovitelji. S hipotezo 5 je bilo glede na tri kazalnike stabilnosti, in sicer intenzivnost konkurence, vpliv tehnologije in vladne regulacije, ugotovljeno, da vpliv zunanjih dejavnikov zmanjša uporabo intuicije. Glede na rezultate regresijskega modela je bila potrjena predpostavka, da zunanje okolje vpliva na uporabo intuicije oz. vpliv zunanjih dejavnikov zmanjša uporabo intuicije vodij pri sprejemanju odločitev.

V prikazane gradnike koncepta intuitivnega odločanja vodij v slovenskih javnih komunalnih podjetjih so vgrajene tudi izkušnje, za katere je raziskava pokazala, da imajo vpliv na intuitivno odločanje. Večina anketirancev je ne glede na demografske spremenljivke dokaj visoko ocenila vpliv izkušenj na sprejemanje pomembnih odločitev.



Slika 10.1. Gradniki koncepta intuitivnega odločanja vodij javnih komunalnih podjetjih

11 ZAKLJUČEK

V nadaljevanju je predstavljen povzetek ključnih rezultatov in glavnih ugotovitev.

Kot je razvidno iz preglednice 8.2., se anketiranci v večini zavedajo svojega čustvenega stanja in znajo opisati svoje trenutno čustveno stanje. Večina anketirancev ob prejetju pohvale dela še z večjim navdušenjem, na njihovo učenje pa pozitivno vpliva dobro razpoloženje. V povprečju so anketiranci ocenili, da lahko prepoznajo občutja drugih ljudi, večina pa jih osebi, ki jim je všeč, tega ne zna pokazati. Večina anketirancev meni, da z vztrajnostjo lahko rešijo tudi na prvi pogled nerešljive probleme. Rezultati preverjanja hipoteze 2 (glej poglavje 9.2) so pokazali, da obstaja statistično pomembna povezava med čustveno inteligenco in uporabo intuicije.

Anketiranci v veliki meri uporabljajo intuicijo pri odločanju. Kot je prikazano v tabeli 8.9, je skoraj dve tretjini anketirancev (81,7 %) potrdilo, da pri sprejemanju odločitev uporabljajo intuicijo. Izmed tistih, ki so potrdili, da uporabljajo intuicijo pri sprejemanju odločitev, jih jo največ uporablja v situacijah, ko je na izbiro več mogočih alternativnih odločitev z dobrimi argumenti in dokazi (26,2 %), ter v situacijah, ko obstaja velika stopnja negotovosti (22,9 %), in takrat, ko obstaja malo predhodnih primerov (22,9 %). Najredkeje anketiranci intuicijo uporabljajo v situacijah, kjer so variable manj znanstveno predvidljive.

Največ anketirancev je mnenja, da je stres tisti, ki je največkrat zameglil uporabo intuicije pri sprejemanju pomembnih odločitev (33,6 %), medtem ko zanikajo pomanjkanje samozavesti (13,2 %). Skoraj polovica anketirancev (48,5 %) največkrat občuti mir oz. umirjenost, ko vedo, da je določena odločitev prava. Tesnoba je tisto čustvo, ki anketirancem največkrat nakaže, da se stvari odvijajo v napačno smer oz. da bi bilo odločitev bolje preložiti za nekaj časa (glej tabelo 8.9).

V poglavju 8.3.2 je ugotovljeno, da se večina anketirancev (75,3 %) pri sprejemanju pomembnih odločitev ne poslužuje posebnih metod, ki pomagajo pri učinkoviti uporabi intuicije, prav tako jih večina ne uporablja posebne tehnike za razvijanje intuitivnih sposobnosti (80,6 %). Analiza statistično pomembnih razlik v povprečni stopnji uporabe intuicije pri različnih demografskih profilih anketirancev je pokazala, da obstajajo statistično značilne razlike glede na spol pri odgovoru, da anketiranci občutijo mir/umirjenost, ko vedo, da je določena odločitev prava, kjer ženske večkrat občutijo mir/umirjenost (glej tabelo 8.9). Na podlagi rezultatov se sklepa, da ni povezave med položajem v podjetju in uporabo intuicije.

Približno dve tretjini anketirancev uporabo intuicije delita z drugimi, več kot polovica (60,2 %) pa jih meni, da uporaba intuicije najbolj učinkuje na začetku procesa sprejemanja odločitve, ko ocenjujejo različne možnosti in razplet.

Pri statistični obdelavi hipoteze 1 v poglavju 8.5 je bilo ugotovljeno, da negativna čustva (jeza) negativno vplivajo na intuitivno predispozicijo in zavirajo uporabo intuicije. Analiza intuitivne predispozicije v poglavju 8.3.1 je pokazala, da se v povprečju dve tretjini anketirancev bolje ujameta z ljudmi, ki so realistični (62,4 %), zdrava pamet pa jim predstavlja večjo pohvalo kot vizija (71,0 %). Raziskava je pokazala, da obstajajo statistično pomembne razlike v stopnji intuitivnega potenciala glede na izobrazbo, in sicer imajo najvišjo stopnjo intuitivnega potenciala anketiranci z doktoratom.

Analiza lestvice intuitivne sinteze je pokazala, da je večina anketirancev ocenila, da se kot vodja opirajo na čisto presojo pri sprejemanju pomembnih odločitev (glej sliko 8.9) ter na pretekle izkušnje (glej sliko 8.10). V povprečju se anketiranci zanašajo na 'šesti čut' pri sprejemanju odločitev, kjer nimajo dovolj informacij (glej sliko 8.11).

Glede na rezultate okoljske lestvice so anketiranci v povprečju ocenili, da konkurenca predstavlja dejavnik v komunalni industriji (glej sliko 8.12) in da

tehnološki razvoj (glej sliko 8.13) ter vladne uredbe in predpisi (glej sliko 8.14) v precejšnji meri vplivajo oz. regulirajo delovanje podjetja, v katerem so zaposleni. Glede na rezultate raziskave in preverjanje hipoteze 5 se ugotavlja, da zunanje okolje vpliva na uporabo intuicije pri odločanju.

Izvirni znanstveni prispevek je izražen v razvoju znanstvenega področja intuitivnega odločanja in oblikovanju profila kompetence intuitivnega odločanja ter koncepta gradnikov, ki vplivajo na uporabo intuitivnega odločanja v slovenskih javnih komunalnih podjetjih.

Izvirni koncept za intuitivno odločanje vodij v javnih komunalnih podjetjih se opredeli s štirimi osnovnimi gradniki: izkušnje, intuicija, čustvena inteligenca in vpliv okolja (glej sliko 10.1.).

Osnovni gradniki imajo različen vpliv na intuitivno odločanje:

- pozitiven vpliv: izkušnje, intuicija, čustvena inteligenca, pozitivna čustva,
- negativen vpliv: negativna čustva, vpliv okolja.

Izkušnje predstavljajo pridobljene spretnosti, sposobnosti, znanja in veščine skozi določeno dobo opravljanja neke dejavnosti ali dela. Intuicija kot nezaveden in hiter proces, ki temelji na predhodnih izkušnjah, pa je še posebej pomembna pri odločanju, kjer ima posameznik na voljo več alternativ ali nima dovolj informacij in obstaja visoka stopnja negotovosti. Pri zapletenih in izjemno kompleksnih problemih strogo logično mišljenje in racionalna analiza ne zadostujeta za učinkovite odločitve, zato intuicija kot dodatno orodje lahko pripomore k celotnemu odločanju.

Pozitiven vpliv čustvene inteligence se izraža predvsem skozi prepoznavanje in izražanje čustev, kar pomeni sposobnost zavedanja in izražanja čustev ter potreb, uravnavanje čustev v odnosu z drugimi in prepoznavanje družbenih okoliščin ter identifikacija čustev pri drugih. Pomemben dejavnik čustvene

inteligence, ki pozitivno vpliva na intuitivno odločanje, je razumevanje čustev, torej sposobnost interpretiranja čustev, tako enostavnih kot kompleksnih, ter sposobnost izkoristiti svoje zmožnosti pri zasledovanju ciljev in želja ter premagovanju ovir. Ne nazadnje pa pozitivni vpliv čustvene inteligence določajo še sprejemanje in pozitivna predstava o lastnih čustvih ter sprejemanje in dovoljenje za občutenje tako prijetnih kot tudi neprijetnih čustev. Pozitivna čustva, kot so dobro razpoloženje, sreča in navdušenje, ponujajo možnost ustvarjanja pozitivnega ozračja, ki vodi k ustvarjalnemu reševanju problemov, k učinkovitosti in boljšim rezultatom. Tudi predmetna raziskava nakazuje možnost vpliva pozitivnih čustev na boljše rezultate. Anketiranci so nadpovprečno ocenili trditvi, da ob pohvali delajo še z več navdušenja, ob dobrem razpoloženju pa se bolje učijo in problemi se jim ne zdijo nerešljivi, kar prikazuje možnost vpliva pozitivnih čustev na učinkovitost.

Na drugi strani pa imajo izrazito negativen vpliv na intuitivno odločanje negativna čustva, in sicer stres ter jeza. Kot najpogostejšo okoliščino, ki zamegli uporabo intuicije pri sprejemanju pomembnih odločitev, je več kot polovica anketirancev v raziskavi izbrala stres, četrtna pa jih je navedla tudi jezo. Ugotovitev je bila še dodatno podkrepljena z rezultati hipoteze 1, ki so izkazali statistično značilno pomembnost vpliva spremenljivke jeza na intuicijo, in sicer z negativnim vplivom, z regresijsko analizo po metodi enter pa smo prikazali, da ima čustvo jeza negativen vpliv na posameznika.

Specifične karakteristike vloge vodij v javnih podjetjih, ki se soočajo z izpolnjevanjem ciljev, postavljenih s strani države in javnega interesa, imajo negativen vpliv na intuitivno odločanje. Delovanje javnega sektorja je tako pogojeno z zadovoljevanjem potreb javnega interesa, pri čemer je prisotno vmešavanje politike in vpliv lokalnega okolja. Vpliv zunanjega okolja je bil potrjen z rezultati hipoteze 4.

Na področju intuitivnega odločanja je na voljo dokaj veliko teoretičnih analiz in empiričnih raziskav, vendar so v večini bolj osredotočene na zasebni sektor oz.

eksplicitno ne poudarijo razlik v načinu delovanja vodij in menedžerjev v zasebnih ter javnih podjetjih. Vodje v javnih komunalnih podjetjih, ki so del nepridobitnega javnega sektorja, delujejo in sprejemajo odločitve v manj konkurenčnem, a hkrati politično bolj obarvanem okolju.

Analiza intuitivnega odločanja vodij predstavlja zasnovo za nadgradnjo teorij in modelov, uporabljenih na področju komunalnih podjetij. Kot je že bilo zapisano, različni avtorji (Wirick, 2009; Bavec & Pivljakovič, 2007; Park & Word, 2012; Khatri & Ng, 2000) opozarjajo, da so javna komunalna podjetja podvržena večjim pritiskom okolja in lokalnih politik kot zasebna podjetja, vodje pa naj bi v manjši meri uporabljali intuicijo v procesu odločanja. Vendar raziskave o uporabi intuicije v javnih komunalnih podjetjih in na splošno v javnem sektorju v Sloveniji še ni bilo zaslediti.

Teoretični prispevek je izražen v preučevanju, pojasnitvi in nadgradnji teoretičnih dognanj znanstvenih področij. Na osnovi najnovejše literature in študij je bilo pojasnjena in narejena evalvacija dognanj s področja vodenja, čustvene inteligence in intuitivnega odločanja. Kot prispevek k znanosti se lahko opredeli tudi sklop spoznanj, ki zajemajo teorijo odločanja.

Iz metodološkega vidika je glavni prispevek uporaba kvantitativnih metod, ki na inovativen način združuje že znane merske instrumente in pristope raziskovanja za merjenje povezav med intuitivnim odločanjem, čustveno inteligenco ter vplivi zunanjega okolja. Pri prebiranju strokovne literature in študiji primerov je bilo ugotovljeno, da koncepta za merjenje uporabe intuicije oz. implementacije intuicije v odločanje pri vodjih v komunalnih podjetjih, prilagojenega za slovensko okolje, ni. Raziskava predstavlja novi prispevek k merjenju intuitivnega odločanja vodij v javnih komunalnih podjetjih in na splošno v javnem sektorju.

Ne glede na to, da je bila raziskava opravljena v javnih komunalnih podjetjih, se predpostavlja, da bodo izsledki raziskave ter zasnovan izvirni koncept

gradnikov uporabni za poslovno prakso javnih podjetij. Ugotovitve lahko prispevajo k dojemanju intuicije kot kompetence in vodstvene veščine ter njene uporabnosti v procesih odločanja. Veliko menedžerjev še vedno ne verjame, da zanašanje na intuicijo v poslovanju ni dobra praksa, sprejemanje odločitev intuitivno pa se povezuje z nepopolnim znanjem ali celo s pomanjkanjem znanja, z naključnimi izbirami. Predstavljeni izsledki in koncept gradnikov intuitivnega odločanja ponazarjajo, da intuitivno odločanje ni naključna izbira ene izmed možnosti brez potrebnega znanja, ampak je kompleksna voditeljska kompetenca, ki lahko pripomore h kompetentnim in učinkovitim procesom odločanja v podjetjih.

Čeprav zavestni in racionalni vidiki sprejemanja odločitev za mnoge posameznike v poslovnem svetu še vedno predstavljajo varnejšo odločitev, vzpostavljeni koncept intuitivnega odločanja spodbuja k preseganju mej udobja. S približevanjem nezavednim in bolj intuitivnim vidikom vedenja lahko posameznik v svojem poslovnem in tudi širšem okolju aktivira svoje inherentno znanje ter deluje skladno s svojimi vrednotami na bolj celosten in posledično tudi družbeno odgovoren način.

Že Petronijevič (2018, str. 42) opozarja, da so za uspešno poslovanje sodobnih organizacij ključne predvsem inovativne prakse in fleksibilnost pri iskanju kompetenc. Inteligenca, izobrazba in analitično razmišljanje ne zadostujejo več za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti organizacij oz. podjetij, tradicionalno racionalno odločanje ne zadostuje več za najbolj učinkovite rezultate. Organizacijo kot ciljno usmerjena razmerja med skupino ljudi je treba glede na zahteve in spremembe v okolju ustrezno prilagajati in razvijati. Tako organizacije kot deležniki v njih imajo unikatne talente in predstavljajo neizkoriščene vire, med katere spadajo tudi različne vrste kompetenc. Intelektualne kompetence imajo v teoriji menedžmenta dolgo tradicijo, vedno bolj pa se izpostavlja tudi pomen čustvenih in iracionalnih, nezavednih kompetenc za uspešnost organizacij. V raziskavi se je osredotočalo predvsem na vpliv in doprinos nezavednega, iracionalnega na proces odločanja in skozi

študij literature, analizo rezultatov in izgradnjo izvirnega koncepta opredelili intuitivno odločanje.

Odločanje je eden izmed temeljnih kognitivnih procesov človeškega vedenja, v vsaki organizaciji pa suvereno odločanje predstavlja eno izmed ključnih deležnikov za doseganje zastavljenih ciljev. Zaradi različnosti in številčnosti različnih možnosti je danes odločanje še posebno težavno tako v vsakdanjem življenju kot v poslovnem svetu. Kot je bilo ugotovljeno že v poglavju 5, se posameznik zaradi kompleksnosti alternativ pri sprejemanju odločitev pogosto nanaša na svoje znanje, izkušnje in intuicijo. V menedžmentu se menedžerji in vodje pogosto soočajo s pomanjkanjem ustreznih informacij, časovnim pritiskom in z velikim izborom alternativ, torej sprejemajo odločitve v ohlapno strukturiranih situacijah, kjer logično mišljenje ne zadostuje. Bolj kot se vodje zavedajo in razumejo delovanje ter vpliv nezavednega na odločanje, v večji meri lahko uporabijo in razvijajo te nekonvencionalne in intuitivne sposobnosti kot potencialno sredstvo pomoči pri sprejemanju hitrih in natančnih odločitev.

Pri raziskavi so bile dognane določene omejitve, predvsem v obsežnosti in kompleksnosti preučevanih področij vodenja, kompetenc, čustvene inteligence in intuicije. V vsebinskem smislu je bila pri izbiri, preučevanju in uporabi literature izkazana omejitev na strokovno literaturo, ki je vsebinsko pokrivala področja, najbližja predmetnemu raziskovalnemu področju. Pri opredelitvi posameznih področij so nekateri koncepti v literaturi različno definirani, zato je v teoretičnem delu raziskave podana opredelitev posameznih temeljnih pojmov (vodenje, kompetence, čustvena inteligenca, intuicija), iz katere je razvidno razumevanje posameznega pojma oz. koncepta in njegova definicija, ki se uporablja skozi celotno raziskavo.

Raziskava, ki je vezana na empirični del, se nanaša na domače okolje, zato ni poudarjena primerjalna vloga uporabe intuicije kot voditeljske kompetence med različnimi kulturnimi okolji. Za preučitev vpliva širšega kulturnega okolja in ekonomsko-političnih razmer bi bilo treba zajeti in empirično preveriti

uporabo intuicije v procesu odločanja vodij pri večjem številu (evropskih) držav. Predstavljeni rezultati ob določeni meri zadržanosti zato veljajo zgolj za slovensko okolje.

Raziskava je potekala v javnih komunalnih podjetjih in je zato omejena na javni sektor. Kot že omenjeno in podprto z ugotovitvami številnih avtorjev, ima javni sektor specifično vlogo v menedžmentu, saj je pogojeno z zadovoljevanjem potreb javnega interesa, vmešavanjem politike in vplivom lokalnega okolja. Kljub temu, da se lahko določene vidike raziskave, kot so teoretične ugotovitve in vzpostavljeni anketni vprašalnik, uporabi pri preučevanju intuitivnega odločanja v zasebnem sektorju, pa se ugotovitev raziskave ne more v celoti aplicirati na zasebni sektor.

V kvantitativnem delu raziskave je bil za zbiranje raziskovalnih podatkov oblikovan anketni vprašalnik. Merski instrument je bil sestavljen iz različnih standardiziranih vprašalnikov tujega izvora, ki so bili razviti, uporabljeni in validirani v okoljih, ki imajo v primerjavi s slovenskim okoljem različne kulturne, socio-ekonomske in politične razmere.

Raziskava je bila omejena tudi s finančnimi viri in časom izvedbe. Zaradi izvedbenih omejitev v raziskavo niso vključene kvalitativne metode, npr. intervjuji, ki bi omogočili bolj poglobljeno razumevanje podatkov empirične raziskave.

Metoda zbiranja podatkov ni mogla zagotoviti, da bi bili anketiranci enakomerno zastopani v vseh komunalnih podjetjih v Sloveniji. Ciljna populacija je bila k sodelovanju povabljen s pomočjo osebnega vabila prek elektronske pošte, ki je poleg nagovora vsebovalo tudi neposredno povezavo na anketni vprašalnik. Pri pošiljanju vabil je bila upoštevana zastopanost vseh statističnih regij in javnih komunalnih podjetij v Sloveniji, vendar zaradi neodzivnosti določenega števila povabljenih vodij in nepopolno izpolnjenih

vprašalnikov metoda ni zagotovila enakomerne zastopanosti vodij v posameznih statističnih regijah in javnih komunalnih podjetjih.

Vprašanja v anketnem vprašalniku so bila samoocenjevalna in so merila predvsem subjektivne sodbe anketiranih o čustveni inteligenci, intuiciji in vplivu okolja na uporabo intuicije. Posameznik sam oceni, v kolikšni meri so zanj značilne različne sposobnosti, vedenja, in poda subjektivno oceno o vplivu zunanjih dejavnikov na njegovo delovanje, kar se potencialno lahko razlikuje od objektivnih dejstev. Vendar se tu poudarja, da kljub omejitvam in kritiki samoocenjevalnega pristopa obstaja danes cela vrsta samoocenjevalnih vprašalnikov, ki so notranje zanesljivi, konsistentni in veljavni v različnih kontekstih in okoljih.

Na osnovi analize literature in izvedene raziskave podajamo smernice za nadaljnjo raziskovanje.

V zvezi z izbiro metodologije potencialnim nadaljnjim raziskovalcem se priporoča izbiro kombinacije kvantitativnih in kvalitativnih metod. Pojem intuicije je splošno znan in lahko prepoznan, vendar je hkrati, kot so že opozarjali avtorji (Sadler-Smith & Shefy, 2004; Jedrzejczyk, 2012), intuicijo težko opisati in definirati. Predlagani kvalitativni pristop kot dodatno orodje bi lahko pripomogel k poglobljenemu razumevanju podatkov raziskav, kar bi lahko porodilo nove povezave in spoznanja na področju intuitivnega odločanja. Prednosti združevanja oz. kombinacije kvantitativnih in kvalitativnih metod poudarja tudi Lobe (2006), ki trdi, da se z natančnim poznavanjem prednosti in slabosti obeh metod ter njunim združevanjem lahko metode med seboj dopolnjujejo in oplemenitijo. Združevanje metod naj bi po Creswellu (1999) v raziskavo vneslo celotnost, inovativnost in poglobljeno razumevanje.

Z uporabo istega merskega instrumenta se predlaga izvedbo raziskave v zasebnem sektorju, kar bi omogočilo možnost primerjave spremenljivk in gradnikov, ki v največji meri vplivajo na intuitivno odločanje vodij. Predvsem je

k navedenemu predlogu napeljalo preučevanje vpliva okolja oz. preučevanje vpliva vladnih pogojev in omejitev, pod katerimi deluje javni sektor. Kot je bilo že izpostavljeno v raziskavi in kakor pravijo Jalocha, Krane, Ekambaram in Prawelska - Skrzypek (2014), se javni in zasebni sektor razlikujeta glede na pogoje in omejitve, pod katerimi morata delovati. Wirick (2009) poudarja, da vodje projektov javnega sektorja delujejo v okolju, ki pogosto ni primarno usmerjeno k rezultatom, medtem ko je zasebni sektor po Brejcu (1995) usmerjen v pridobivanje dobička in za katerega veljajo načela tržnega gospodarstva.

Predpostavlja se, da bi bila zanimiva tudi raziskava na drugih strokovnih področjih javnega sektorja, s katero bi se odprla možnost primerjave intuitivnega odločanja na različnih strokovnih področjih in tako ponudila večji vpogled v specifične značilnosti posameznih področij. Tudi javni sektor oz. javne službe se delijo glede na značaj, po Virantu (2002) na gospodarske in negospodarske, republiške in lokalne ter na izbirne in obvezne. Po mnenju avtorjev (Wirick, 2009; Rakar, 2009; Jalocha, Krane, Ekambaram & Prawelska - Skrzypek, 2014; Khtari & Ng, 2000) je delovanje celotnega javnega sektorja pogojeno z zadovoljevanjem potreb javnega interesa, pri čemer je prisotno vmešavanje politike in vpliv lokalnega okolja, manj jasno določeni cilji vodenja, menedžerji morajo primarno upoštevati etiko javne službe, pomanjkanje konkurence, prav tako pa so cilji manj usmerjeni k materializmu. Vendar pa kljub skupnim značilnostim javni sektor določa in razlikuje tudi značaj, način izvajanja storitev in financiranje, kar hkrati lahko nakazuje drugačen vpliv posameznih dejavnikov na intuitivno odločanje na posameznem strokovnem področju.

Naslednji predlog, ki se nanaša na eno izmed omejitev raziskave, je vezan na primerjalno vlogo uporabo intuicije kot voditeljske kompetence med različnimi kulturnimi okolji. Za preučitev vpliva širšega kulturnega okolja in ekonomsko-političnih razmer se predlaga izvedbo raziskave še v drugih, predvsem evropskih, državah s podobnim kulturnim okoljem, kjer bi lahko s primerjavo

ugotovili posamezne specifične značilnosti okolja in njihov vpliv na intuitivno odločanje vodij v javnih komunalnih podjetjih ali širše v javnem sektorju.

Za bolj poglobljeno razumevanje koncepta intuitivnega odločanja vodij v slovenskih javnih komunalnih podjetjih se priporoča raziskavo posameznega gradnika in njihov medsebojni vpliv. Gradniki intuitivnega odločanja so bili vzpostavljeni skozi študij literature in empirično raziskavo, vendar ni določena stopnja oz. moč vpliva posameznega gradnika na intuitivno odločanje. Medtem ko so povezave med posameznimi gradniki nakazane, kot na primer povezava med čustveno inteligenco in intuicijo, izkušnje kot eden izmed opredeljujočih dejavnikov intuicije, pa vplivi posameznih gradnikov na druge gradnike niso bili podrobno raziskani, kar ponuja možnost za nadaljnje raziskave.

Agor (1994, str. 122), avtor AIM vprašalnika, ki je bil uporabljen v sklopu vprašalnika pričujoče raziskave, Patton (2003, str. 992) in v slovenskem kulturnem okolju Ivanuša - Bezjakova (2015, str. 30) navajajo, da je intuicijo možno spodbuditi in razviti. Tu je prikazana možnost nadaljnjega raziskovanja uporabe intuicije pri sprejemanju odločitev pri vodjih, kjer bi bila izvedena raziskava uporabe intuicije na izbrani ciljni populaciji pred uporabo metod za razvijanje intuitivnega potenciala in po njej. Druga možnost je vzporedna raziskava uporabe intuicije cilje skupine, ločene na dve skupini z istimi značilnostmi, pri čemer bi v eksperimentalno skupino raziskovalci vpeljali spremenljivko uporabe metod za razvijanje intuicije, v kontrolni skupini pa delovanja namerno vpeljane spremenljivke ne bi bilo. Predlog ni vezan na raziskovanje intuicije vodij v javnem sektorju, ampak ponuja možnost raziskovanja na širšem strokovnem in kulturnem področju.

REFERENCE

1. Agor, W. H. (1986). How top Executives Use Their Intuition to Make Important Decisions. *Business Horizons* 29(1), 49–53.
2. Agor, W. H. (ed) (1989) Intuition in organizations: Leading and managing productively. Newbury Park, CA: Sage Publications.
3. Altındağ, E. & Köseadağı, Y. (2015). The Relationship between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 210, 270–282. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.367.
4. Anderson, J. A. (2000). Intuition in managers: Are intuitive managers more effective? *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 46–63. doi: 10.1108/02683940010305298.
5. Arfara, C. & Samanta, I. (2016). The impact of emotional intelligence on improving team-working: the case of Public Sector (National Centre for Public Administration and Local Government – N.C.P.A.L.G.). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 167–175.
6. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801–823. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.09.003.
7. Avsec, A. & Pečjak, S. (2003). Emocionalna inteligentnost kot kognitivno-emocionalna sposobnost. *Psihološka obzorja* 12(2), 35–48.
8. Bachmann, C., Luccio, R. & Salvadori, E. (2005). Statistična pomembnost in njen pomen. *Psihološka obzorja* 14(3), str. 7–40.
9. Baldacchino, L., Ucbasaran, D., Cabantous, L. & Lockett, A. (2015). Entrepreneurship Research on Intuition: A Critical Analysis and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* 17, 212–231. doi: 10.1111/ijmr.12056.
10. Bavec, C., & Pivljakovič, B. (2007). Posebnosti managementa javnih komunalnih podjetij v Sloveniji. Univerza na Primorskem: Fakulteta za management. 2(4): 319–332.
11. Betsch, T. (2014). The Nature of Intuition and Its Neglect in Research on Judgment and Decision Making. V: H. Plessner, C. Betsch, & Betsch, T. (str. 3–22). *Intuition in Judgment and Decision Making*. Hove: Taylor & Francis Ltd.

12. Blume, B. D. & Covin, J. G. (2011). Attributions to intuition in the venture founding process: Do entrepreneurs actually use intuition or just say that they do? *Journal of Business Venturing* 26, 137–151. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.04.002.
13. Boštjančič, E., Brečko, D., Zadel, A., & Fesl Kamenik, M., (2011). *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*. Ljubljana: Planet GV.
14. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)s*. In R. Bar-On and J.D.A. Parker (eds.), *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 343–362.
15. Brejc, M. (1995). Nova organizacijska paradigma v slovenski državni upravi. V: *Pravna država in uprava: zbornik referatov* (str. 43–50). Ljubljana: Visoka pravna šola.
16. Čadež, S. (2013). *Temelji poslovnega računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Caldwell, C., & Dixon, R. D. (2010). Love, forgiveness and trust: Critical values of the modern leader. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 91–101. doi: 10.1007/s10551-009-0184-z.
18. Cankar, G. & Bajec, B. (2003). Velikost učinka kot dopolnilo testiranju statistične pomembnosti razlik. *Psihološka obzorja* 12(2), str. 97–112.
19. Carmines, E. & Zeller, R. (1979). *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills: Sage.
20. Casse, P. & Claudel, P.G. (2015). *Testing Leadership: Assessing Your Leadership Talents*. Milton Keynes: Xlibris.
21. Castiglione, J. (2006). Organizational learning and transformational leadership in the library environment. *Library Management*, 27 (4/5), 289–299. doi: 10.1108/01435120610668223.
22. Certo, C. S. (1999). *Modern management*. New Jersey: Prentice Hall.
23. Choosing Between a Nonparametric Test and a Parametric Test. (2015, 19. februar). Pridobljeno na <http://blog.minitab.com/blog/adventures-in-statistics-2/choosing-between-a-nonparametric-test-and-a-parametric-test>.
24. Clarke, I. & Mackaness, W. (2001). Management intuition: An Interpretative Account of Structure and Content of Decision Schemas Using Cognitive Maps. *Journal of Management Studies*, 38(2), 147–172.

25. Clemmer, J. (2008). *Učinkoviti vodja*. Ljubljana: Založba Tuma.
26. Coetzee, C., & Schaap, P. (2004). *The relationship between leadership styles and emotional intelligence*. Paper presented at the 6th Annual Conference for the Society of Industrial and Organizational Psychology, Sandton, South Africa.
27. Cooper, R. & Sawaf, A., (2003). *Liderlikte Duygusal Zekâ*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
28. Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: Sage.
29. Daft, R. L., & Marcic, D. (2011). *Management*. South-Western: Cengage Learning.
30. Dane, E. & Pratt, M. G. (2007). Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33–54.
31. Dane, E. & Pratt, M. G. (2009). Conceptualizing and Measuring Intuition: A Review of Recent Trends. V G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (ur.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (str. 1–40). Hoboken: John Wiley and Sons Ltd.
32. Daus, C. S., & Harris, A. (2003). Emotional Intelligence and transformational leadership in groups. *Multilevel perspectives on emotions in organizations*, 18th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychologists, Orlando, FL.
33. Decius, J. & Schaper, N. (2017). 7th Conference on Learning Factories (CLF 2017: The Competence Management Tool (CMT) – A new instrument to manage competences in small and medium-sized manufacturing enterprises; Procedia – Social and Behavioral Sciences, 9, 376–383. doi: 10.1016/j.promfg.2017.04.041.
34. Definition and selection of competencies (DeSeCo): *Theoretical and conceptual foundations*, Strategy paper. 2001. OECD; Directorate for education, labour, employment and social affairs. Pridobljeno na <http://www.deseco.ch/bfs/deseco/en>.
35. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
36. Domingues, J., Vieira, V. A., & Agnihotri, R. (2017). The interactive effects of goal orientation and leadership style on sales performance. *Marketing Letters*, 28(4), 637–649.

37. Dulewicz, V., & Higgs, M. J. (2003). *Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles*. Henley Working Paper Series HWP 0311. Henley-on-Thames, UK: Henley Management College.
38. Dziekonski, K. (2017). 7th International Conference on Engineering, Project and Production Management: Project Managers Competecies Model for Contruction Industry in Poland; *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 182, 174–181. doi: 10.1016/j.proeng.2017.03.157.
39. Easterby - Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
40. Epstein, S. (2002). Cognitive-experiential self-theory of personality. V T. Millon & M. J. Lerner (ur.). *Comprehensive handbook of psychology: Personality and social psychology* (str. 159–184). Hoboken: Wiley.
41. Epstein, S. (2010). Demystifying Intuition: What It Is, What It Does, and How It Does It. *Psychological Inquiry*, 21(4), 295–312. doi:10.1080/1047840x.2010.523875
42. Erenda, I. (2014). *Voditeljske kompetence ter intuitivno odločanje vršnih in srednjih menedžerjev v avtomobilski industriji. Doktorska disertacija*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
43. Eurydice. *Key competecies: a developing concept in general comulsory educatio*. Bruselj. Pridobljeno na <http://www.eurydice.org>, 21.
44. Evans, J. (2008). Dual-Processing Accounts of Reasoning, Judgment, and Social Cognition. *Annual Review of Psychology* 59(2008), 255–278.
45. Evropski parlament in Svet Evropske unije (2006). *Priporočilo Evropskega parlamenta in Sveta o ključnih kompetencah za vsežiljenjsko učenje*. Pridobljeno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=CELEX:32006H0962>.
46. Faria, L., Santos, N. L., Taksić, V., Raty, H., Molander, B., Holmstrom, S., Jansson, J., Avsec, A., Extremera, N., Fernandez - Berrocal, P. & Toyota, H. (2006). Cross-cultural validation of the emotional skills and competence questionnaire (ESCQ). *Psicologia* 20(2), 95–127.
47. Fields A. F. (2001). *A Study of Intuition in Decision-Making using Organizational Engineering Methodology (Dissertatuon)*. Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship of Nova Southeastern University.
48. Fields, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications Ltd.

49. Frost, J. (2017, 24. april). Nonparametric Tests vs. Parametric Tests. Pridobljeno na <http://statisticsbyjim.com/hypothesis-testing/nonparametric-parametric-tests/>.
50. Furnham, A. (2012). *Emotional Intelligence – New Perspective and Applications*. IntechOpen. Pridobljeno na http://cdn.intechopen.com/pdfs/27237/InTech-Emotional_intelligence.pdf.
51. Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligence*. New York: Basic Books.
52. Gardner, H. (1995). *Razsežnosti uma: teorija o več inteligencah*. Ljubljana: Tangram.
53. Gardner, H. (2003). *Multiple Intelligences After Twenty Years*. Chicago: Paper presented at the American Educational Research Association.
54. Gerrard, M., Gibbons, F. X., Houlihan, A. E., Stock, M.L. & Pomery, E. A. A dual-process approach to health risk decision making: The prototype willingness model. *Developmental Review* 28(1), 29–61. doi: 10.1016/j.dr.2007.10.001.
55. Glazzard, J. (2015). A Critical Analysis of Learning Styles and Multiple Intelligences and their Contribution to Inclusive Education. *Journal of Global Research in Education and Social Science*, 2 (3), 107–113.
56. Goethals, G., Sorenson, G., & Burns, J. (2004). *Encyclopedia of leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Doi: 10.4135/9781412952392.
57. Goldberg, P. The many faces of intuition. V W. H. Agor (ur.), *Intuition in organizations* (str. 62–77). Newbury Park: Sage Publications.
58. Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
59. Goswami, A., Li, M., Beehr, T. A., & Goffnett, S. P. (2014). Path-goal leaders' behaviors and subordinates' personalities: Resulting subordinates' behaviors. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 11888). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
60. Grizilo, L. (2018). Vodenje skozi odlike. *HR&M: Strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja pri delu ljudi*, 14(4), 34–37.
61. Gruban, B. (2004). *Uvajanje modelov kompetenc*. Zbornik referatov. Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj. 57–67.
62. Gruban, B. (2007). Kaj so kompetence? *Dialogos: Strateške komunikacije* (4). Pridobljeno na <http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/kompetence/>.

63. Hamilton, K., S. Shih & S. Mohammed. (2016). The Development and Validation of the Rational and Intuitive Decision Styles Scales. *Journal of Personality Assessment*, 98(5), str. 523–535. doi: 10.1080/00223891.2015.1132426.
64. Harrison, E. F. (1975). *The managerial decision-making process*. Boston: Houghton Mifflin.
65. Hornby, A. S. (2010). *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. Eight edition. Oxford: Oxford Univeristy press.
66. House, R. J. (1967). Theory of Charismatic leadership. *Working paper series*, 76–06. Ontario: Toronto university.
67. Howard, R. A. (2007). The foundations of decision analysis revisited. V: W. Edwards, R. F. Miles & D. Von Winterfeldt (ur.), *Advances in decision analysis. From foundations to applications* (str. 32–56). Cambridge: Cambridge University Press.
68. Hrovatin, N., Tekavčič, M., Peljhan, D., Marc, M., Schweiger, H., Dolenšek, J., Švigelj, M., Setnikar - Cankar, S. & Fabjančič, Z. (2002). *Strategija razvoja gospodarskih javnih služb v Sloveniji*. Ljubljana: Svetovalni center.
69. Huber, D. L. (2013). *Leadership & nursing care management (5 th ed.)*. Philadelphia: Saunders.
70. Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1–6. doi: 10.4172/22235833.100014.
71. Jacobsen, C., House, R. J. (2001). Dynamics of charismatic leadership: A prosecc theory, simulation model and tests. *Leadership Quarterly*, 12(1), 75–112.
72. Jalocha, B., Krane H. P., Ekambaram, A. & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). 27th IPMA World Congress: Key competences of public sector project managers, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119, 247–256. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.029.
73. Javoršek, M. (1989). *Nemško-slovenski slovar*. Celovec: Založba Drava.
74. Jesenko, J. (2001). *Statistika v organizaciji in managementu*. Kranj: Moderna organizacija.
75. Jung, C.G. (1946). *Psychological Types*. New York: Harcourt, Brace and Company.
76. Khatri, N., & Ng, A. (2000). The Role of Intuition in Strategic Decision Making. *Human Relations*, 53(1), 57–86.

77. Kavčič, B. (1994). Odločanje. V: S. Možina (ur.), *Management*, (str. 212–261). Radovljica: Didakta.
78. Kelly, J. E. & Kaminskiene, N. (2016). Importance of emotional intelligence in negotiation and mediation. *International Comparative Jurisprudence*, 2(2016), 55–60. doi: 10.1016/j.icj.2016.07.001.
79. Kohont, A. (2011). *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
80. Kohont, A. (2016). *Večplastnost in uporabnost kompetenc*. Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede. Center za proučevanje organizacij in človeških virov.
81. Kolektivna pogodba komunalnih dejavnosti. (2015). Uradni list RS, št. 43/2015, str. 4694, 5. čl.
82. Komunala Novo mesto. (9. junij 2018). *Sistematizacija organigram*. Neobjavljen interni vir.
83. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2013). *Leadership practices inventory*. Observer response sheet. San Francisco: The Leadership challenge, A Wiley Brand.
84. Kralj, J. (2000). *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management.
85. Leybourne, S. & Sadler - Smith, E. (2006). The role of intuition and improvisation in project management. *International Journal of Project Management* 24(6), 483–492. doi: 10.1016/j.ijproman.2006.03.007.
86. Lobe, B. (2006). Združevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod – stara praksa v novi preobleki? *Družboslovne razprave* 22(53), 55–73.
87. Lombardi, D. M., & Schermerhorn, J. R. (2007). *Healthcare management*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
88. Lorber, M, Treven, S., & Mumel, D. (2015). The examination of factors relation to the leadership style of Nursing leaders in hospitals. *Naše gospodarstvo*, 62(1), 27–36. doi: 10.1515/ngoe-2016-0003.
89. Lu, Y. (2015). Is experiential-intuitive cognitive style more inclined to err on conjunction fallacy than analytical-rational cognitive style? *Frontiers in Psychology*, 6, 85. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00085>
90. Lucia, A.D., Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
91. Mabey, C., Thomson, A. (2000). *Achieving Management Excellence*. London: Institut of Management, 137.

92. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc: Izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba, 22, 30, 148.
93. Malewska, K. & Sajdak, M. (2014). The Intuitive Manager and the Concept of Strategic Leadership. *De Gruyter* 18(2), 44–58. doi: 10.2478/manment-2014-0041.
94. Mayer, J. (2003) Lastnosti uspešnih vodij. *Organizacija, revija za management, informatiko in kadre*, 36(6), 368–376.
95. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*. New York: Basic Book, 3–31.
96. Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist*, 63(6), 503–517, doi: 10.1037/0003-066X.63.6.503.
97. Mehta, R. (2000). Impact of leadership style on channel partner motivation. *Journal of Marketing Channels*, 7, 121–153. doi: 10.1300/J049v07n03_06.
98. Mihaela, P. L. (2015). Personality variables in decision-making. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 187(2015), 658–662. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.03.122.
99. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Intelektualni kapital. Škofja Loka: Mihalič in partner, založba poslovne literature.
100. Milfelner, B., Mumel, D. & Snoj, B. (2006). Metaanaliza dveh pristopov k raziskovanju kompleksnih marketinških problemov. *Naše gospodarstvo* 52(5/6), str. 37–51.
101. Minarova, M., Mala, D., & Sedliacikova, M. (2015). Emotional Intelligence of Manages. *Procedia Economics and Finance* 26(2015,) 1119–1123.
102. Mircioiu, C., & Atkinson, J. (2017). A Comparison of Parametric and Non-Parametric Methods Applied to a Likert Scale. *Pharmacy (Basel, Switzerland)*, 5(2), 26. doi:10.3390/pharmacy.5020026.
103. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
104. Murray, J. (2013). Likert data: what to use, parametric or non-parametric?. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11).
105. Muršak, J. (2002). *Pojmovni slovar za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport in Center RS za poklicno izobraževanje.

106. New, G. (1996). A three-tier model of organizational competence. *Journal of Managerial Psychology* 11(8). 44–51.
107. Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Advances in health sciences education*, 15(5), 625–632.
108. Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
109. Oluwabusi, I. (2010). The use of intuition across cultures. *African Journal of Business Management*, 4(17), 3725–3729.
110. Papulova, Z. & Gazova, A. (2016). Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making. *Procedia Economics and Finance*, 39(2016), 571–579. doi: 10.1016/S2212-5671(16)30301-X.
111. Pastor, I. (2014). Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude. *Procedia Economics and Finance*, 15, 985–992. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00658-3.
112. Perko, G. (2007). *Francosko-slovenski slovar*. 1. ponatis. Ljubljana: Cankarjeva založba.
113. Peršak, M. (2003). *Kompetence ljudi v podjetjih*. Združenje manager.si. Pridobljeno na <http://zdruzenje-manager.si/storage/1683/persak-kompetence-ljudi.pdf>.
114. Petrides, K.V. & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425–448.
115. Petronijević, K. (2018). Oblikovanje novodobnih vodij. *HR&M: Strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja pri delu ljudi*, 14(4), 42–45.
116. Podbornik, I., & Penger, S. (2018). Avtentično vodenje in dobro počutje na delovnem mestu. *HR&M: Strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja pri delu ljudi*, 14(4), 28–32.
117. Pogačnik, V. (1995). *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta.
118. *Priporočilo Evropskega parlamenta in sveta z dne 18. 12. 2006 o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje*. (2006). Ur. l. EU, št. 394.
119. Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1107–1119.
120. Rakar, A. (2009). *Komunalno gospodarstvo: gradivo za strokovni izpit iz geodetske stroke*. Ljubljana: Inženirska zbornica Slovenije.

121. Rashid, T. & Mohammadyfar, M. A. (2009). Validation and Standardization of the Emotional Skills and Competence Questionnaire (ESCQ) Among Indian University Students. *Psihološka obzorja* 18(3), 87–97.
122. Razmjoo, S. A. & Jozaghi, Z. (2010). The Representation of Multiple Intelligences Types in the Top-notch Series: A Textbook Evaluation. *Pan-Pacific Association of Applied Linguistics* 14(2), 59–84.
123. Rigby, D. (2017). *Management tools 2017*. An executive's guide. Bain & Company. Boston. MA 02116. 26–27.
124. Sadri, G. (2012). Emotional Intelligence and Leadership Development. *Public Personnel Management*, 41(3), 535–548.
125. Sankovsky, D. (1995). The charismatic leader as narcissist: Understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, 23(4), 57–71.
126. Sayegh, L., Anthony, W. P. & Perrewew, P. L. (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review*, 14(2004), 179–199. doi: 10.1016/j.hrmr.2004.05.002.
127. Schoenfeld, A. H. (2011). *How we think. A Theory of Goal-Oriented Decision Making and its Educational Applications*. New York: Routledge.
128. Schulze, R. & Roberts, R. D. (Eds.). *Measuring Trait Emotional Intelligence. Emotional intelligence: An international handbook*. Ashland, OH. US: Hogrefe & Huber Publishers.
129. Sebastian, V. (2014). New directions in understanding the decision-making process: neuroeconomics and neuromarketing. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 127(2014), 758–762. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.350.
130. Sellgren, S. F., Ekvall, G., & Tomson, G. (2008). Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of Nursing Management*, 16(5), 578–587. doi: 10.1111/j.1365-2934.2007.00837.x.
131. Senge, P. M. (2002). *Lessons for change leaders*. V F. Hasselbein & R. Johnston (ur.). On leading change: a leader to leader guide. San Francisco: Jossey-Bass.
132. Shapiro, D. (2009). Untapped power: emotions in negotiation. In *Negotiation: readings, exercises and cases*. New York: McGraw-Hill.
133. Sinclair, M. & Ashkanasy, N. M. Intuition. (2005). Myth or a Decision-making Tool? *Management Learning* 36(3), 353–370.
134. Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their

- employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 24(2), 107–139. doi: 10.1080/02678373.2010.495262.
135. Stanovich, K. E. & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral Brain Science*, 23(5), 645–665.
 136. Svetlik, I. (2006). *O kompetencah. Vzgoja in izobraževanje*, 1/2006, Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
 137. Svetlik, I., Kohont, A., Gorišek, K., Rozman, B., Lamberger, J., & Brank, B., (2005). *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje in svetovanje, d.o.o.
 138. Taksić, T., Mohorič, T., & Duran, M. (2009). Emotional skills and competence questionnaire (ESCQ) as a self-report measure of emotional intelligence. *Psihološka obzorja*, 18(3), 7–21.
 139. Tavakol, M. & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education* 2(2011), 53–55. doi: 10.5116/ijme.4dfb.8dfd.
 140. Tavčar, M. I. (2008). *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.
 141. Thornton, K., Walton, J., Wilson, M., & Jones, L. (2018). Middle leadership roles in universities: Holy Grail or poisoned chalice. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(3), 208–223.
 142. Tolegenova, A., Madaliyeva, Z., Jakupov, M., Naurzalina, D., Ahtayeva, N., & Taumysheva, R. (2015). Management and understanding features in communication depending on level of emotional intelligence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 171, 401–405.
 143. Toš, N. (1988). *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
 144. Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373–382. doi: 10.1016/j.emj.2013.10.001.
 145. Virant, G. (2002). *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: VUŠ.
 146. Verle, K., & Markič, M. (2012). *Kompetence vršnih managerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije*. Koper: Fakulteta za management, 84.

147. Vigoda - Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36, 661–983.
<http://dx.doi.org/10.1108/00483480710773981>.
148. Virant, G. (2002). *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: VUŠ.
149. Vrba, M. (2007). Emotional intelligence skills and leadership behavior in a sample of South Africa. *Management Dynamics*, 16(2), 25–35.
150. Weisbach, C. (1999). *Kako razvijemo čustveno inteligenco: razmišljajmo s srcem*. Ljubljana: DZS.
151. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana: Tangram.
152. Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2010). *Developing management skills*. Boston: Pearson Education, 30–31.
153. White, L. C., Pothos, E. M. & Busemeyer, J. R. Insights from quantum cognitive models for organizational decision making. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4(2015), 229–238. doi: 10.1016/j.jarmac.2014.11.002.
154. Wilson, Fiona M. (2010). *Organizational Behaviour and Work*. New York: Oxford University Press.
155. Winter, J. C. F. & Dodou, D. (2012). Five-Point Likert Items: t test versus Mann-Whitney-Wilcoxon. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 15(11), 1–16.
156. Wu, F. (2009). The Measurement of the Effectiveness of Leadership Styles for Organizational Commitment in Pakistan. *Journal of American Academy of Business*, 11(25), 135–143. doi: 10.5539/ass.v11n25p135.
157. Zakon o gospodarskih javnih službah (ZGJS). (1993, 2. junij). Uradni list RS št. 32/93.
158. Zohar, D. & Marshall, I. (2000). *Duhovna inteligenca*. Tržič: Učila.
159. Zohar, D., & Marshall, I. N. (2004). *Duhovna inteligenca*. Tržič: Učila International.
160. Zopiatas, A., & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22, 300–320. doi: 10.1108/09596111011035927.
161. Zorc, J. (2013). Integracija kvantitativne in kvalitativne metodologije v raziskavah v zdravstvu: sistematična pregledna študija. *Zdravstveno varstvo*, 52(3), 221–235.

PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

Intuitivno odločanje

Kratko ime ankete: Intuitivno odločanje

Število vprašanj: 34

Aktivna od: 26.03.2018

Aktivna do: 04.07.2018

Avtor: stane.galic

Prosimo, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

Q1 - Spol

- ☐ Moški
- ☐ Ženska

Q2 - Starost

- ☐ 18 - 30
- ☐ 31 - 40
- ☐ 41 - 50
- ☐ 51 - 60
- ☐ 61 ali več

Q3 - Izobrazba

- ☐ Srednja izobrazba (splošna, poklicna ali strokovna) ali manj
- ☐ Višja izobrazba (višja strokovna, višješolska, višješolska specialistična)
- ☐ Visokošolsko strokovni (predbolonjski, bolonjski)
- ☐ Univerzitetna izobrazba (predbolonjski, bolonjski)
- ☐ Magistrska izobrazba (predbolonjski, bolonjski)
- ☐ Doktorat znanosti (predbolonjski, bolonjski)

Q4 - Delovno mesto, katerega trenutno zasedate

- ☐ Direktor
- ☐ Poslovni direktor
- ☐ Tehnični direktor
- ☐ Pomočnik direktorja
- ☐ Vodja sektorja
- ☐ Vodja službe

Q5 - Staž (delovna doba) na položaju vodje

- ☐ Manj kot 1 leto
- ☐ 1 - 5
- ☐ 6 - 10
- ☐ 11 - 15
- ☐ 16 - 20
- ☐ 21 ali več

Q6 - V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami?

	sploh ne velja	večinoma ne velja	včasih ne velja	večinoma velja	vedno velja
Tudi če se mi zgodi kaj slabega, lahko ohranim dobro razpoloženje.:	☐	☐	☐	☐	☐
Z besedami lahko opišem svoja občutja in čustva.:	☐	☐	☐	☐	☐
Dobro razpoloženje lahko ohranim, tudi ko so ljudje okrog mene slabo razpoloženi.:	☐	☐	☐	☐	☐
Iz neprijetnih izkušenj se učim, kako naj se v bodoče obnašam drugače.:	☐	☐	☐	☐	☐
Ko me nekdo pohvali, delam še z več navdušenja.:	☐	☐	☐	☐	☐
Če mi nekaj ne ustreza, to takoj tudi pokažem.:	☐	☐	☐	☐	☐
Če mi neka oseba ni všeč, najdem način kako ji to pokazati.:	☐	☐	☐	☐	☐

MODEL INTUITIVNEGA ODLOČANJA VODIJ JAVNIH KOMUNALNIH PODJETIJ

www.1ka.si

Intuitivno odločanje

Če sem dobro razpoložen/a, me je težko spraviti v slabo voljo.:	☐	☐	☐	☐	☐
Če sem dobro razpoložen/a, se vsak problem zdi rešljiv.:	☐	☐	☐	☐	☐
Ko sem v družbi osebe, ki me ceni, sem pozoren, kako se obnašam.:	☐	☐	☐	☐	☐
Najbolje se učim, ko sem dobro razpoložen/a in srečen/na.:	☐	☐	☐	☐	☐
Če res želim in vztrajam, lahko rešim tudi na prvi pogled nerešljiv problem.:	☐	☐	☐	☐	☐
Ko srečam znanca, takoj opazim kakšno je njegovo razpoloženje.:	☐	☐	☐	☐	☐
Ko vidim, kako se nekdo počuti, običajno vem, kaj se mu je zgodilo.:	☐	☐	☐	☐	☐
Pri prijatelju lahko prepoznam, kdaj je žalosten in kdaj razočaran.:	☐	☐	☐	☐	☐
Z lahkoto najdem način, kako pristopiti k osebi, ki mi je všeč.:	☐	☐	☐	☐	☐
Lahko prepoznam čustva, ki jih v določenem trenutku doživljam.:	☐	☐	☐	☐	☐
Hitro zaznam spremembe razpoloženja pri svojem prijatelju.:	☐	☐	☐	☐	☐

stran 4 / 12

Zlahka se spomnim načina, kako razveseliti prijatelja za rojstni dan.:	☐	☐	☐	☐	☐
Hitro lahko prepričam prijatelja, da ni razloga za skrb.:	☐	☐	☐	☐	☐
Svoja čustva lahko dobro izrazim.:	☐	☐	☐	☐	☐
Večino svojih občutkov lahko prepoznam.:	☐	☐	☐	☐	☐
Lahko opišem svoje trenutno čustveno stanje.:	☐	☐	☐	☐	☐
Lahko rečem, da vem veliko o svojem čustvenem stanju.:	☐	☐	☐	☐	☐
Ob opazovanju določene osebe v družbi, lahko natančno določim njena čustva.:	☐	☐	☐	☐	☐
Opazim, če se nekdo počuti neprijetno.:	☐	☐	☐	☐	☐
Moje vedenje je odraz mojih notranjih občutkov.:	☐	☐	☐	☐	☐
Ljudje z lahkoto prepoznajo moje razpoloženje.:	☐	☐	☐	☐	☐
Trudim se nadzorovati neprijetna čustva in okrepiti pozitivna.:	☐	☐	☐	☐	☐
Nič ni slabega v tem, kako se običajno počutim.:	☐	☐	☐	☐	☐
Obveznosti in naloge opravičim prej, namesto da o njih razmišljam.:	☐	☐	☐	☐	☐

Običajno razumem, zakaj se slabo počutim. :	☐	☐	☐	☐	☐
Poskušam ohraniti dobro razpoloženje. :	☐	☐	☐	☐	☐
Občutja drugih lahko prepoznam po izrazu na njihovem obrazu. :	☐	☐	☐	☐	☐
Z svojih prijateljih lahko prepoznam prikrito ljubosumje. :	☐	☐	☐	☐	☐
Opazim, če nekdo poskuša skriti slabo razpoloženje.:	☐	☐	☐	☐	☐
Opazim, če nekoga peče vest. :	☐	☐	☐	☐	☐
Opazim, če nekdo poskuša skriti svoja resnična občutja. :	☐	☐	☐	☐	☐
Opazim, če se nekdo počuti zamorjeno.:	☐	☐	☐	☐	☐
Kar se mene tiče, je v redu, da se počutim tako kot se v tem trenutku.:	☐	☐	☐	☐	☐
Simpatijo do osebe nasprotnega spola lahko izrazim brez problemov.:	☐	☐	☐	☐	☐
Opazim, če se nekdo obnaša drugače kot se počuti.:	☐	☐	☐	☐	☐
Z lahkoto lahko navedem večino svojih občutkov. :	☐	☐	☐	☐	☐

Lahko izrazim, kako se počutim.:	☐	☐	☐	☐	☐
Vem, kako prijetno presenetiti vsakega od prijateljev.:	☐	☐	☐	☐	☐

Q7 - Ali se običajno bolje ujamete z ljudmi, ki so..

- ☐ ...domiselni?
- ☐ ...realistični?

Q8 - Ko delate nekaj, kar počne večina ljudi, ali to počnete raje na...

- ☐ ...sprejet/ustaljen način?
- ☐ ...samosvoj/izviren način?

Q9 - Ali je večja pohvala, če se reče, da ima nekdo...

- ☐ ...vizijo?
- ☐ ...zdravo pamet?

Q10 - Ali bi raje, da vas ljudje vidijo kot...

- ☐ ...praktično osebo?
- ☐ ...iznajdljivo/izvirno osebo?

Q11 - Bi za prijatelja/ico raje imeli osebo, ki..

- ☐ ...je vedno polna novih idej?
- ☐ ...vedno stoji na realnih tleh?

Q12 - Katera beseda vas bolj pritegne?

- ☐ Teorija
- ☐ Gotovost

Q13 - Katera beseda vas bolj pritegne?

- ☐ Zgraditi
- ☐ Izumiti

Q14 - Katera beseda vas bolj pritegne?

- ☐ Izjava
- ☐ Koncept

Q15 - Katera beseda vas bolj pritegne?

- ☐ Dejstva
- ☐ Ideje

Q16 - Katera beseda vas bolj pritegne?

- ☐ Konkretno
- ☐ Abstraktno

Q17 - Katera beseda vas bolj pritegne?

- ☐ Teorija
- ☐ Izkušstvo

Q18 - Katera beseda vas bolj pritegne?

- ☐ Dobesedno
- ☐ Figurativno

Q19 - Ali menite, da uporabljate intuicijo za sprejemanje nekaterih najbolj pomembnih odločitev?

- ☐ Da
- ☐ Ne

IF (1) Q19 = [1]**Q20 - Če je vaš odgovor da, v katerih situacijah uporabljate intuicijo pri sprejemanju odločitev?**

Možnih je več odgovorov

- ☐ Kjer obstaja velika stopnja negotovosti.
- ☐ Kjer obstaja malo predhodnih primerov.
- ☐ Kjer so variable manj znanstveno predvidljive oz. je poznavanje dejstev omejeno.
- ☐ Kjer je na izbiro več mogočih alternativnih odločitev z dobrimi argumenti in dokazi.
- ☐ Kjer je velika stopnja pritiska in je čas omejen.
- ☐ Drugo:

Q21 - Kaj občutite, ko »veste«, da je določena odločitev »prava«? Na katere znake se zanašate?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Vznemirjenje
- ☐ Toplina
- ☐ Mir/umirjenost
- ☐ Visoka energičnost
- ☐ Nenaden uvid
- ☐ Drugo:

Q22 - Navedite primer ali dva pomembne odločitve, kjer ste sledili intuiciji in se je izkazalo, da je bila odločitev »prava«.**Q23 - Katere občutke ali signale izkusite, ko »veste«, da se stvari odvijajo v napačno smer oz. bi bilo boljše odločitev za nekaj časa preložiti?**

Možnih je več odgovorov

- ☐ Tesnoba
- ☐ Razdražen želodec
- ☐ Mešani ali nasprotujoči si signali
- ☐ Drugo:

Q24 - Katere izmed navedenih okoliščin so zameglile uporabo intuicije pri sprejemanju pomembnih odločitev?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Jeza
- ☐ Stres
- ☐ Prevelik ego
- ☐ Prenagljenost
- ☐ Pomanjkanje samozavesti
- ☐ Drugo:

Q25 - Ali uporabo intuicije pri sprejemanju odločitev skrivate pred ostalimi, ali uporabo intuicije delite z drugimi?

- ☐ Uporabo intuicije držim v tajnosti.
- ☐ Uporabo intuicije delim z drugimi.

Q26 - Ko uporabljate intuicijo pri sprejemanju odločitev, kje se vam zdi, da to najbolje funkcioniра?

- ☐ Na samem začetku, ko poskušam oceniti prihodnost ali razpoložljive možnosti .
- ☐ Na koncu, ko poskušam presoditi in oceniti vse razpoložljive informacije.

Q27 - Ali se pri sprejemanju pomembnih odločitev poslužujete kakšne posebne metode ali tehnike, ki vam pomagajo pri bolj učinkoviti uporabi intuicije?

- ☐ Da
- ☐ Ne

Q28 - Ali uporabljate kakšno posebno metodo ali tehniko za razvijanje svoje intuitivne sposobnosti?

- ☐ Da
- ☐ Ne

Q29 - Z oceno od 1 do 7 prosimo ocenite spodnjo trditev (1 = skoraj nič, 7 = skoraj vedno)

	1	2	3	4	5	6	7
Kot vodja se opiram na čisto presojo pri sprejemanju pomembnih odločitev.:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q30 - Z oceno od 1 do 7 prosimo ocenite spodnjo trditev (1 = skoraj nič, 7 = skoraj vedno)

	1	2	3	4	5	6	7
Kot vodja se pri sprejemanju pomembnih odločitev zanašam na pretekle izkušnje.:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q31 - Z oceno od 1 do 7 prosimo ocenite spodnjo trditev (1 = zelo močno se strinjam, 7 = zelo malo se strinjam)

	1	2	3	4	5	6	7
Pogosto pri sprejemanju odločitev kot vodja nimam dovolj informacij, zato se zanašam na »šesti čut«.::	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q32 - Z oceno od 1 do 7 prosimo ocenite spodnjo trditev (1 = ni tako intenzivna, 7 = zelo intenzivna)

	1	2	3	4	5	6	7
Konkurenca je prisotna v komunalni industriji.:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q33 - Z oceno od 1 do 7 prosimo ocenite spodnjo trditev (1 = zanemarljivo, 7 = zelo veliko)

	1	2	3	4	5	6	7
Tehnološki razvoj (informacijske tehnologije, novi izdelki, novi procesi) vplivajo na delovanje podjetja, v katerem sem zaposlen/a.:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q34 - Z oceno od 1 do 7 prosimo ocenite spodnjo trditev (1 = zanemarljivo, 7 = kritično/v zelo veliki meri)

	1	2	3	4	5	6	7
Vladne uredbe in predpisi določajo oz. regulirajo delovanje podjetja, v katerem sem zaposlen/a.:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

STVARNO IN IMENSKO KAZALO

A

avtentično vodenje, 30, 33
avtopoeiza, 5

Č

čustvena inteligenca, iii, 5, 6, 7, 9, 10, 13,
14, 15, 16, 20, 35, 37, 58, 59, 62, 63, 65,
69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79,
81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 111, 112,
114, 116, 119, 122, 124, 132, 136, 157,
159, 165, 166, 173, 175, 176, 177, 180,
183, 184, 185, 189, 191, 193, 195, 197,
199, 204, 211

D

dejavniki tveganja, 6
družba, 6

I

intuicija, iv, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16,
24, 41, 53, 58, 59, 63, 88, 89, 90, 91, 92,
93, 94, 96, 99, 100, 101, 103, 104, 106,
107, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 115,
116, 117, 119, 120, 121, 122, 124, 142,
145, 146, 147, 149, 151, 152, 153, 160,
161, 162, 163, 164, 165, 166, 168, 169,
170, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180,
181, 183, 184, 185, 186, 189, 190, 191,
192, 193, 194, 195, 197, 198, 199
intuitivna predispozicija, 7, 15, 115, 142,
144, 160, 162, 163, 164, 174, 176, 177,
179, 190

intuitivna sinteza, 119, 121, 132, 142, 151,
161, 166, 175, 176, 178, 190
intuitivno odločanje, i, ii, iv, 5, 6, 7, 8, 13,
14, 16, 103, 104, 109, 110, 111, 112,
122, 142, 177, 183, 184, 186, 187, 191,
192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199,
203

J

javni sektor, iii, 5, 8, 11, 13, 16, 41, 42, 43,
44, 54, 58, 59, 82, 111, 112, 117, 170,
181, 185, 192, 193, 196, 198, 199

K

karizmatično vodenje, 20, 30, 31, 32, 33
kompetence, iii, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 16,
21, 26, 28, 39, 40, 42, 45, 46, 47, 48, 49,
50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60,
61, 62, 63, 76, 78, 86, 88, 94, 111, 112,
113, 122, 124, 177, 183, 191, 194, 195,
198, 201, 203, 204, 206, 207, 208, 210
komunalna podjetja, 5, 8, 9, 11, 16, 41, 44,
111, 117, 126, 127, 170, 193, 196, 200

M

menedžment, iii, 5, 8, 9, 10, 12, 15, 16, 19,
20, 21, 25, 28, 29, 37, 38, 57, 83, 89, 93,
98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 110,
111, 112, 113, 116, 119, 120, 121, 169,
170, 181, 183, 194, 195, 196, 8
model odločanja, 12, 94, 98, 115
modeli vodenja, 36

N

način vodenja, iii, 23, 24, 25, 30, 36

O

obvladovanje sprememb, 55

odličnost, 34, 38, 4, 5, 6, 8

odločanje, iii, iv, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 14,
15, 16, 28, 35, 41, 48, 53, 58, 71, 82, 85,
88, 90, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101,
103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111,
115, 116, 124, 145, 146, 162, 165, 166,
168, 169, 170, 174, 177, 179, 180, 181,
183, 184, 185, 186, 189, 191, 193, 194,
195, 196, 198, 199, 206

organizacija, 5, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 19,
20, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 33, 34, 35, 36,
37, 39, 41, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 54, 55,
58, 59, 60, 61, 63, 65, 81, 82, 83, 85, 86,
87, 88, 94, 99, 103, 109, 110, 111, 112,
194, 195, 202, 204, 205, 206, 208, 211,
4, 5

organizacijska misel, 6

organizacijska teorija, 4, 5, 6, 7

osebne lastnosti, 20, 26, 29, 35, 36,
46, 63, 77, 81

P

poslovno odločanje, 5, 13, 14, 59, 99, 113,
122

R

raziskovanje, iii, iv, 5, 13, 14, 27, 31, 67,
78, 81, 94, 111, 119, 124, 193, 197,
199, 207, 210, 5

razmerje, 67, 103, 167, 176, 184, 194

razvoj, 6, 8, 14, 36, 37, 38, 40, 42, 47, 49,
53, 60, 61, 62, 63, 86, 88, 89, 94, 103,
154, 156, 162, 172, 174, 175, 177, 179,
183, 191, 204, 205, 207, 208, 7

S

sistem, iii, 22, 23, 24, 25, 31, 38, 39, 41,
52, 55, 58, 94, 95, 96, 110, 122, 177, 6
sodobna organizacija, 82, 83
stil vodenja, 5, 9, 21, 22, 23, 24, 25, 29, 30,
31, 36, 43, 102, 111

T

transakcijsko vodenje, 30, 33

transformacijsko vodenje, 20, 30, 32, 43
tveganja, 6

U

učenje, 23, 38, 48, 56, 59, 62, 63, 85, 91,
93, 96, 105, 189, 203
učinkovitost, 5, 7, 9, 12, 13, 16, 22, 24, 26,
33, 40, 43, 44, 46, 47, 49, 52, 54, 56, 60,
61, 62, 63, 66, 82, 83, 85, 87, 88, 92, 94,
98, 99, 103, 106, 109, 111, 147, 148,
161, 165, 179, 183, 185, 190, 191, 192,
194, 5
uspešni vodja, iii, 25
uspešnost, 4
ustvarjalnost, 54, 63, 87, 88, 97
ustvarjanje, 13, 15, 19, 20, 22, 27, 32, 34,
42, 65, 69, 71, 72, 77, 82, 104, 107,
112, 179, 185, 192

V

vođenje, iii, 5, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 19, 20,
21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31,
32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43,

44, 48, 52, 53, 54, 57, 58, 59, 60, 63, 65,
71, 78, 83, 85, 86, 88, 99, 110, 111,
112, 113, 124, 182, 193, 195, 198, 202,
204, 207, 208, 4, 5
vodja, iii, 5, 7, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 20, 21,
22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33,
34, 36, 37, 38, 41, 44, 48, 52, 54, 56, 59,
63, 65, 67, 82, 83, 85, 86, 87, 88, 94, 99,
104, 107, 109, 113, 115, 116, 117, 119,
122, 125, 127, 133, 134, 135, 140, 141,
152, 153, 154, 155, 161, 162, 168, 169,
170, 173, 175, 176, 181, 183, 184, 185,
190, 193, 195, 198, 202

vseživljenjsko učenje, 49, 208

Z

znanje, 8, 12, 20, 23, 24, 26, 27, 38, 39, 40,
42, 45, 46, 47, 48, 51, 54, 56, 57, 59, 60,
61, 62, 63, 73, 76, 88, 90, 91, 92, 94, 97,
104, 110, 113, 115, 116, 166, 180, 183,
191, 194, 195

znanost, 69, 120, 134, 157, 193, 208

znanstveno področje, 6, 8, 191, 193

Založniška dejavnost
Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu

IZDANE MONOGRAFIJE

- | | |
|--|------|
| 1. Raziskovanje izzivov organizacijskih teorij
Ovsenik, M. et al. | 2021 |
| 2. Ranljivosti programske opreme
Dobrovoljc, Andrej | 2020 |
| 3. Sistemska dinamika
Turnšek, Tit | 2020 |
| 4. Družba 5.0: Izzivi prihodnosti
Bertoncel, Tine | 2020 |
| 5. Gradniki novih organizacijskih modelov
Gorenc Zoran, Annmarie et al. | 2020 |
| 6. Vodenje in pripadnost v osnovni šoli
Plešnik, Janko; Bukovec, Boris | 2020 |
| 7. Poslovna matematike (e-knjiga)
Usenik, Janez; Vidiček, Matija | 2020 |
| 8. Poslovna statistika (e-knjiga)
Usenik, Janez; Vidiček, Matija | 2020 |
| 9. Izbrana poglavja iz matematike (e-knjiga)
Usenik, Janez | 2020 |
| 10. Vpliv uporabe orodij managerjev na ekonomsko donosnost
Markič, Mirko; Kreslin, Damijan | 2019 |
| 11. Delovni terapevt v inkluzivni šoli: Trenutno stanje in smernice
Šuc, Lea | 2019 |
| 12. Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2018
Bukovec, Boris (ur.) | 2019 |
| 13. Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2017
Bukovec, Boris (ur.) | 2018 |
| 14. Značilnosti sistemov vodenja kakovosti v slovenskih organizacijah in njihov vpliv na poslovno uspešnost organizacij
Vinko Bogataj; Gordana Žurga; Adolf Šostar | 2018 |
| 15. Menedžment kakovosti in odličnost zdravnikov v javnem zdravstvu | |

- Rumpf, Dean; Voga, Gorazd; Meško Štok, Zlatka 2018
16. **Sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti: ključni dejavniki (ne)uspešnega delovanja** (e-knjiga)
Škafar, Branko 2018
 17. **Temelji avtopoieze v orgaizaciji: Avtopoietska 4.0 (r)evolucija človeka**
Balažič Peček, Tanja; Bukovec, Boris 2018
 18. **Management varnosti pri delu, delovne razmere in gospodarska učinkovitost** (e-knjiga)
Pavlič, Miran, Markič, Mirko 2018
 19. **Kvalitativno raziskovanje koncepta avtopoieze v organizaciji** (e-knjiga)
Balažic Peček, Tanja 2018
 20. **Podlage in metode za raziskovanje in projektiranje organizacije**
Ivanko, Štefan 2017
 21. **Celostna obravnava dolgotrajne oskrbe v Sloveniji**
Kavšek, Marta; Bogataj, David 2017
 22. **Sodelovalno mreženje in izraba inovacijskega potenciala v turističnem prostoru**
Colarič-Jakše, Lea-Marija 2017
 23. **Model McKinsey 7-S kot kazalnik odličnosti organizacije**
Kalan, Mateja; Meško, Maja 2017
 24. **Nova doktrina organizacije– 2.del: Preusmeritev pozornosti**
Ovsenik, Jožef; Ovsenik, Marija 2017
 25. **Avtopoietska organizacija**
Bukovec, Boris (ur.) 2017
 26. **Kakovost v slovenski javni upravi: Delovanje Odbora za kakovost 1999-2012**
Žurga, Gordana 2017
 27. **Poslovne vrednote mladih v Sloveniji**
Pinterič, Uroš 2016
 28. **Selected topics in modern society** (e-knjiga)
Kaplánová, Patrícia 2016
 29. **Glocalisation of the crisis: could Slovenia survive economic crisis better?** (e-knjiga)
Pinterič, Uroš 2016
 30. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij** 2016
Bukovec, Boris (ur.) 2016
 31. **Pisanje strokovnih in znanstvenih del**
Brcar, Franc 2016

32.	Education policy as the factor of development (e-knjiga)	2016
	Pinterič, Uroš	
33.	Spregle dane pasti informacijske družbe	2015
	Pinterič, Uroš	
34.	Psihosocialni dejavniki tveganja za bolečino v križu pri slovenskih poklicnih voznikih in absentizmu	2015
	Kresal, Friderika; Meško, Maja	
35.	Zgodovina organizacijske misli	2015
	Ivanko, Štefan	
36.	Karierno načrtovanje: kako najti v sebi skriti zaklad?	2015
	Turnšek Mikačič, Marija; Ovsenik, Marija	
37.	Sodobni trendi v turizmu	2015
	Ovsenik, Rok	
38.	Selected topics in change management (e-knjiga)	2015
	Kaplánová, Patrícia (ur.); Pinterič, Uroš (ur.)	
39.	Political legacy and youth civic engagement in Slovakia	2015
	Mihálik, Jaroslav	
40.	Turistični prostori različnosti: turizem, turisti in fotografska podoba	2015
	Ambrož, Milan; Bukovec, Boris	
41.	Izobraževanje za turizem v Sloveniji	2015
	Ovsenik, Rok; Bukovec, Boris; Ovsenik, Marija	
42.	Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2015	2015
	Bukovec, Boris (ur.)	
43.	Kontrolna teorija sistemov: model za sistemsko razmišljanje v sistemu zdravstvenega varstva	2014
	Mlakar, Tatjana	
44.	Featuring Norden in ten episodes	2014
	Czarny, Ryszard M.	
45.	Sociológia mládeže	2014
	Macháček, Ladislav	
46.	Inter-municipal cooperation in Slovakia : the case of regions with highly fragmented municipal structure	2014
	Klimovsky, Daniel	
47.	Rethinking public policies (e-izdaja)	2014
	Pinterič, Uroš	
48.	Local Governance between democracy and efficiency	2014
	Jüptner, Petr. (et al.)	
49.	Pasti razumevanja politične realnosti : pregled konceptov sodobnega političnega sistema	2014
	Pinterič, Uroš	

50. **Selected issues of administrative reality**
Pinterič, Uroš; Prijon, Lea 2013
51. **Organizacijske paradigme: podlage za nastanek in razvoj
organizacijskih teorij**
Ivanko, Štefan 2012

ZNANSTVENI REVIJI FOŠ



RUO

Revija za univerzalno odličnost

Journal of Universal Excellence

Letnik x, številka x, mesec 20xx

Volume x, Issue x, Month 20xx



ISSN 2232-5204

Revija za univerzalno odličnost *(Journal of Univesal Excellence)*

je interdisciplinarna revija, ki združuje organizacijske vede oz. menedžment in univerzalno odličnost, tj. poslovno, organizacijsko in osebno odličnost.



ISSN 2463-9281

Izzivi prihodnosti

Challenges of the Future

Letnik x, številka x, mesec 20xx

Volume x, Issue x, Month 20xx



Izzivi prihodnosti *(Challenges of the Future)*

je znanstvena revija, ki poskuša odgovarjati na ključna vprašanja družbene teme pri čemer akademsko rigoroznost nadgrajuje z inovativnostjo v tematikah in pristopu.

