

R

Revija za
Journal of

U

univerzalno
Universal

O

odličnost
Excellence

Junij 2014
Letnik III, številka 2
ISSN 2232-5204



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204.

Izdajatelj: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.

Glavni in odgovorni urednik: Franc Brcar.

Uredniški odbor:

- Milan Ambrož - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija.
- Boris Bukovec - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija.
- Janez Gabrijelčič - Združenje rastoče knjige sveta, Slovenija.
- Annmarie Gorenc Zoran - University of South Florida, ZDA.
- Davorin Kralj - Inštitut za kreativni management, Slovenija.
- Mirko Markič - Univerza na Primorskem, Slovenija.
- Matjaž Mulej - Univerza v Mariboru, Slovenija.
- Marija Ovsenik - Univerza v Ljubljani, Slovenija.

Naslov uredništva: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto.

Izid publikacije je finančno podprla ARRS iz naslova razpisa za sofinanciranje domačih znanstvenih periodičnih publikacij.

© Copyright Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu. Vse pravice zadržane.

Kazalo

Monika Avbar

Vodenje s karizmo 44

Tjaša Brulc

Družbeno odgovorno ravnanje v zdravstvu 54

Božidar Lenarčič

Vrste neetičnih taktik v pogajanju med kupcem in dobaviteljem 66

Urška Metelko

Družbeno odgovorni sonaravni turizem v Sloveniji 77

Ivan Erenda, Maja Meško, Boris Bukovec

Intuitive decision-making and leadership competencies of managers in Slovenian automotive industry 87

Uvodnik

Ta številka Revije za univerzalno odličnost je delno tematska. V prvem članku avtorica ugotavlja, da je način vodenja zelo pomemben. Od tega so odvisni rezultati organizacije. Karizmatični vodje dosegajo boljše rezultate kot nekarizmatični.

Zdravstvo je nad vse pomembna dejavnost. V zadnjem času smo priča krizi družbenih vrednot in tudi zdravstvo ni imuno na te negativne pojave. Zaradi tega je še posebej pomembno, da se zavedamo in da tudi preučujemo družbeno odgovorno ravnanje v zdravstvu, pa tudi na vseh ostalih področjih družbenega življenja.

Ravno tako, ali pa še bolj, so pomembni medčloveški odnosi. Organizacije, ki so v poslovnem odnosu, sodelujejo preko ljudi. Tako so odnosi med kupcem (organizacijo) in dobaviteljem (poslovni partner) odražajo v odnosih med ljudmi. Pogajanja med kupci in dobavitelji so zelo zahteven proces, pri čemer igrajo medčloveški odnosi nadvse pomembno vlogo.

Z vsakim dnem se čedalje bolj in bolj zavedamo pomembnosti narave in še posebej njenega ohranjanja. Sonaravni turizem je lahko za Slovenijo tržna niša in poslovna priložnost. Pomembno je, da razvijamo turizem, enkrat pa bomo spoznali, da je narava še neprimerno bolj pomembna, če to še nismo spoznali. Ena od prioritiet v prihodnosti bo vsekakor sonatavni razvoj vsej gospodarskih in negospodarskih dejavnosti.

Zadnji prispevek govori o intuitivnem odločanju in voditeljskih kompetencah najvišjega menedžmenta v slovenski avtomobilski industriji. To področje je zanimivo, saj avtomobilska industrija in industrija povezana z njo, predstavlja pomemben del gospodarstva.

Urednik

Vodenje s karizmo

Monika Avbar^{*}

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
monikaavbar@yahoo.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Človeški potencial ima neskončne zmožnosti. Se karizme lahko naučimo? Kaj vse vpliva na percepcijo karizme voditelja s strani vodenih?

Namen: Namen in cilj raziskovanja je preveriti ali je karizma takšen človeški potencial, ki se ga je možno naučiti, da bi lahko posamezniki s svojim karizmatičnim vodenjem pomagali družbi v kriznih trenutkih. Potrditi želimo, da je karizma sposobnost in lastnost, ki jo praviloma lahko razvije kdorkoli, ki se za to odloči.

Metoda: Uporabljena bo deskriptivna metoda, ki bo temeljila na zbiranju in pregledu člankov.

Rezultati: Naše raziskovanje je preglednega značaja. Karizmatičnost pomeni vplivati na druge, vzpostavljati nevidne vezi z njimi, prebujati zaupanja v njih, je učinkovito če se vodja zaveda svojega poslanstva, gleda na življenjske težave in probleme kot na izzive, je samokritičen, spoštuje in upošteva druge. Karizmatičen se zdi tudi kadar ima izdelano lastno vizijo in cilje o svojem zasebnem in poslovnem življenju, predvsem pa, da je priseben, zna obvladovati sebe, druge in situacije ter da vodi in vpliva na druge spoštljivo a po potrebi tudi odločno in dosledno.

Organizacija in družba: Z raziskavo smo želeli tako voditeljem kot širši javnosti razkriti mit o karizmi, kot nekaj od božanstva danega in nedosegljivega. Karizma ni privilegij zgolj nekaterih. Voditelji se morajo zavedati, da morajo v zahtevnih trenutkih odkriti potencial in ga razviti v dobrobit vodenih.

Originalnost: Razvoj osebne karizme je proces, ki se ga učimo od zgodnjega otroštva, ker pa smo ljudje različni, tistim manj veščim v karizmi pomagajo metode, tehnike in pristopi. Prikazani so pristopi različnih avtorjev.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je opravljena na zbranih člankih in knjigah s ključno besedo v naslovu ali uvodu.

Ključne besede: karizma, vizija, voditelj, vodeni/privrženec, človeški potencial.

1 Uvod

Sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov je eden od petih temeljnih gradnikov rastoče Otoške strategije univerzalne odličnosti in mojstrstva in temu je bil posvečen tudi 25. forum odličnosti in mojstrstva, ki je na Otočcu potekal 22. maja 2013. V nagovoru je programski in organizacijski odbor zapisal naslednje:

- Naše delovanje je usmerjeno v tako medsebojno sodelovanje, v katerem ni poniževanj in preglasovanj in v katerem je tolerantnost ena od temeljnih vrednot.
- Uveljavljanje univerzalne odličnosti in mojstrstva razumemo kot svojo globalno odgovornost v povezovanju in tudi nadgrajevanju s temeljnimi človekovimi pravicami in dolžnostmi.
- Univerzalna odličnost poskuša v vsakem človeku odkrivati skrite potenciale za uveljavljanje dobrega, ga spodbujati k preseganju dobrega in zmanjševanju slabega.
- Univerzalna odličnost in mojstrstvo je nenehno spodbujanje sebe in svojih bližnjih k boljšemu. V tem smislu si prizadevamo uravnotežiti vzorec razmišljanja in delovanja »imeti – biti« in ne pretiravati z množičnim potrošništvom.

^{*} Korespondenčni avtor.

- Univerzalno odličnost in mojstrstvo lahko jemljemo in moramo jemati kot eno samo spodbujanje posameznika k osebni rasti, ki preraste v skupinsko, organizacijsko in družbeno rast. (25. forum odličnosti in mojstrstva, 2013, str. 109)

V takšnem duhu želimo, da vodje zlasti v negotovih situacijah sproščajo ali pa razvijajo enega od potencialov – karizmo.

Antonakis, Fenley in Liechti (2012) karizmo opisujejo kot sposobnost jasne in vizionarske komunikacije, katere sporočilo je navdihujoče in pritegne ter motivira druge posameznike. Karizma pravijo izvira iz vrednot in občutkov. O njej je govoril že Aristotel, ki jo je opisal kot vpliv, ki ga sestavljajo logos (logika argumentov), ethos (sociologija dobrega karakterja) in pathos (psihologija emocij). Aristotel trdi, da moramo, če želimo prepričati ljudi, uporabiti močne argumente, vzpostaviti osebno in moralno kredibilnost in v ljudeh prebuditi čustva in strasti. (str. 2)

Namen in cilj raziskovanja je preveriti ali je karizma takšen človeški potencial, ki se ga je možno naučiti, da bi lahko posamezniki s svojim pristopom pomagali družbi v kriznih trenutkih. Premik iz zahtevne situacije, v kateri se trenutno nahajamo, zahteva karizmatične osebnosti, ki spodbudijo strast in zanos pri vodenih in jih spodbujajo k uresničevanju zastavljenih ciljev.

2 Teoretična izhodišča

Mahatma Gandhi, Mao Zedong, Nelson Mandela, Martin Luther King ml., Barack Obama, Oprah Winfrey in drugi veliki posamezniki se razlikujejo v mnogih pogledih. To niso samo voditelji, ampak zagnani, navdušeni posamezniki. Načrtno delujejo v smislu doseganja točno določene prihodnosti in svoje prepričanje o tem delijo s privrženci. Obvladajo retoriko in so sposobni slikovito predstaviti cilje in s svojim nastopom in idejami gradijo močne emocionalne vezi s privrženci ali vodenimi. V karizmatičnem odnosu pa posledice žal niso vedno pozitivne. V mnogih primerih (Hitler, Milošević, Mugabe, Osama bin Laden) so posledice te močne vezi med voditeljem in privržencem katastrofalne. Hitler je tako prevzel naprej določeno vlogo. Zapolnil mesto, ki mu ga je pripravila množica. Weber trdi, da karizmatični vodje prihajajo iz obrobja in nastopijo v časih krize (Morrison, 2006, str. 367). Takala in Kemppainen (2007) govorita, da narava karizme ni zelo racionalna. Karizma voditeljev in sprejemanje karizme vodenih lahko privede do neracionalnih sil v družbi. Pomanjkanje trezne presoja pa daje prostor prepričevanjem in manipulaciji. (str. 118)

Awamleh in Gardner (1999, str. 364–365) opisujeta karizmo, tudi kot posledico ekstremnih okoliščin, ki nastanejo v času krize. Vodje delujejo v smislu razrešitve krize tako, da definirajo potrebne aktivnosti in pričakovane posledice. Karizmatičen efekt nastane, ker pomagajo privržencem vzpostaviti občutek eksternega ujemanja med njihovim odnosom in posledicami. Vendar pa ti učinki ne bodo trajni, če kriza ne bo uspešno premagana. Poleg tega lahko po razrešitvi karizma voditelja zbledi, ker je bila spodbujena s strani situacije in ne

osebnosti voditelja. Nadaljujeta, da karizma ne prebiva v voditelju vendar v odnosu med voditeljem, vodenim oz. privrženecem in okoljem, ki takšen odnos prevaja. Karizma je ogenj, ki potrebuje iskrico, da lahko vzplamti. Iskrica so značilnosti karizmatičnega voditelja. Avtorja ugotavljata (str. 367), da je način govorjenja ena od manifestacij iskrice. Rezultati potrjujejo, da ima dobra predstavitev veliko sporočilno vrednost, na katero so ljudje pozorni in si jo zapomnijo. Prav tako je dobra predstavitev za karizmatičnega voditelja osnova ali »oder« za razkazovanje lastnih talentov, zmožnosti in v nekaterih primerih tudi prikaz skoraj čudežnih dejanj.

Nohe, Michaelis, Menges, Zhang in Sonntag (2013, str. 379) potrjujejo, da so vodje v očeh vodenih bolj karizmatični kadar podpirajo spremembe. Organizacijske spremembe so lahko priložnost za voditelja, da preko ustreznega obnašanja krepí lastno karizmo.

Po Webrovem mnenju karizmatična osebnost temelji na posebni čistosti, junaštvu ali vzornem značaju posameznika, ki je v tem primeru drugačen od običajnih ljudi, obdarjen s posebno močjo in kvaliteta, ki niso dostopne običajnim ljudem, se pa prištevajo med tiste, ki so božjega ali zglednega izvora in na podlagi katerih se zadevni posameznik upošteva kot vodja (navedeno v Awamleh & Gardner, 1999, str. 347). Njihova vizija je dovolj velik odmik od statusa quo, da se vodeni oz. privrženci še zmeraj počutijo sposobni takih sprememb in jih sprejmejo. Nastopajo prepričljivo in samozavestno. V nastopih so pomembnejše zgodbe, ki apelirajo na emocije vodenih kot klasične avtoritativne pridige. Priložnosti vidijo tudi tam, kjer jih drugi sploh ne opazijo (Yukl, 2009, 264–265).

Karizmatični voditelji so zmožni med privrženci prebujati občutke po potrebah bolj kot običajni vodje in to zato, ker poznajo potrebe, vrednote in upe, ki jih imajo podrejeni. Poleg tega, da prepoznavajo obstoječe stanje, imajo sposobnost graditi na potrebah, vrednotah in upih. Navadno jim to uspeva s pomočjo dramatičnih, prepričevalnih besed in dejanj. Karizmatični voditelji so pri podrejenih sposobni tudi doseči, da se za uresničitev ciljev potrudijo po najboljših močeh.

Cogner (1999, str. 150) je nadaljeval z raziskavami o naslednjih splošnih področjih (1) obnašanje karizmatičnega vodje, (2) značilnosti podrejenih in njihova gonilna sila, (3) medsebojna vplivanja, (4) odnosi med vodjo in podrejenimi in (5) podvrženost karizmatičnemu vodenju.

Največje število raziskovanj karizmatičnega vodenja je bilo osredotočenih prav na obnašanje vodje. Proučevali so ga Bass in Avolio, Conger in Kanungo, Sashkin in House in Shamir (Conger, 1999, str. 151–156). Robert House (Conger, 1999) je v svojem delu Teorija karizmatičnega vodenja poleg obnašanja vodje izpostavil še druge osebne značilnosti in situacijske variable, ki so skupaj predstavljale njegovo teorijo. House je ločil karizmatične vodje od ostalih po njihovi želji po nadvladi, močni samozavesti, po potrebi vplivanja na druge in visoki stopnji samozaupanja. Pomanjkljivosti Housejevega modela je skušal odpraviti Shamir, ki se je osredotočil na razlago temeljev motivacije, ki je povezana s

karizmatično teorijo. Karizmatični vodja v glavnem lahko motivira podrejene prek štirih mehanizmov: (1) spreminjanje percepcije podrejenega o naravi samega dela, ki se lahko zlasti s pomočjo vizije kot osnovnega elementa predstavlja precej bolj pomembno, moralno korektno ali celo herojsko, (2) prodajanje prijetne vizije prihodnosti, ki povečuje cilje organizacije, (3) izgrajevanje močne kolektivne identitete med zaposlenimi, (4) povečanje tako individualne kot tudi kolektivne samoučinkovitosti. Nedvoumno najmočnejše orodje karizmatičnega vodje je njegova vizija, ki pa se po Shamirju nadgrajuje še z inspiracijo, postavljanjem visokih pričakovanj, osmišljanjem dela itd. (str. 155)

Matussek (2012, str. 154–155) navaja, da je trditev »karizma je nadnaravna sposobnost, dana od Boga« konstrukt vladajoče elite, ker ne želi, da bi navaden človek razvil veličino.

Karizmatične posameznike prepoznamo po njihovi magnetni privlačnosti, ki daje ljudem v njihovi družbi občutek lastne pomembnosti in tako tudi sami za trenutek postanejo bolj polni moči in potencialov. Karizmatična oseba je v svojem okolju dominantna. Karizmatični voditelji v sebi združujejo določene značilnosti, ki jih razlikujejo od običajnih ljudi. Richardson (1993, str. 74) jih deli na: optimizem, strastna predanost, čustveno izražanje, osebna skladnost oz. avtentičnost.

Usmerjanje je ena izmed osnovnih značilnosti samega vodenja in tu karizmatično vodenje v osnovi ni izjema, čeprav nadgrajuje klasičen princip usmerjanja. Karizmatični vodja namreč presega običajno občutljivost za priložnosti in omejitve, ki izhajajo iz okolja, ter občutljivost na zmožnosti podrejenih. Občutljivost za potrebe članov se navadno odraža v participativnih in k ljudem usmerjenih oblikah vodenja (Conger, 1999, str. 160). Hwang, Khatri, Srinivas (2005) so proučevali vpliv karizme na predanost privrženecv in učinkovitost in ugotovili, da je karizma sestavljena iz dveh karizmatičnih faktorjev (socialna občutljivost in osebna značilnost – prepričljivost) od katerih socialna občutljivost vodje vpliva tako na učinkovitost kakor tudi na predanost privrženecv vodji.

Vodja, ki želi biti učinkovit, mora biti sposoben s pomočjo opazovanja in ocenjevanja pripravljati realistične ocene okolja. Tako zaznava priložnosti in dojema možne probleme in ovire za doseganje ciljev. Za razliko od običajnih vodij je karizmatični vodja precej bolj občutljiv za prepoznavanje pomanjkljivosti v sedanjem stanju. Tako lahko na primer raziskuje prezrte tržne priložnosti ali vzpodbudi lansiranje novih standardnih postopkov. Karizmatični vodja mora biti občutljiv tudi za potrebe podrejenih. Humus ustvarjalnosti so dobri odnosi (Ovsenik, 2013, str. 73). Sposobnost opazovanja in ocenjevanja sposobnosti posameznikov je zato ključna za izrabo talentov in zmožnosti, ki jih posamezniki sami ponujajo. Pogum velikega vodje je, da uresniči vizijo, ki ni pogojena položajsko, pač pa izhaja iz njegove strasti (Ovsenik, 2013, str. 73).

Vodja se na privrženca odziva. Biti odličen vodja na eni strani, pomeni meti odlične ideje, jasno začrtano pot (vizijo) in na drugi strani privrženca, ki se s temi vrednotami, idejami in cilji strinjajo in jih podpirajo. Z vizijo karizmatični voditelji značilno označijo usmerjenost v

prihodnje cilje. Poleg osnovne usmerjenosti, ki jo vodja z vizijo dosega, predstavlja ta še možnost za doseganje številnih drugih ciljev, ki jih podrejeni čutijo v višji stopnji motivacije, osebni predanosti, grajenju organizacije ter ustvarjanju skupinske identitete. V naslednjem koraku mora biti vodja sposoben vizijo uresničevati tudi v praksi. Pri tem se sooča s tremi osnovnimi izzivi, ki jih mora upoštevati, če želi, da bo vizija tudi v praksi zaživela (Conger, 1999, str. 60):

- zagotavljanje visoke stopnje predanosti in delovanja s strani podrejenih;
- vcepljanje vrednot, prepričanj in obnašanja, potrebnega za uresničevanje vizije, v podrejene;
- izumljanje in uresničevanje strateških vzpodbud, ki koristijo viziji v zunanjem tržnem okolju.

Hunt (2010, str. 213) pravi, da mora biti vizija pravilno komunicirana, potrjena in sprejeta s strani velike večine posameznikov na vseh nivojih organizacije. Stimulacija je lahko čustvena ali intelektualna. Slednjo vzpodbudi miselni preblisk ali lepota argumenta. Karizmatični vodja navdušuje zaposlene s tem, da prebuja njihova čustva, kar prinaša neintelektualne – čustvene kvalitete procesu vplivanja, kar je zlasti pomembno v obdobju, ko se organizacija sooča s problemi ali novimi izzivi. Spoštovanje s strani zaposlenih seveda precej pripomore k izgradnji močne čustvene podpore vodji, ki premakne njihovo stopnjo motivacije nad pričakovano raven.

Yitshaki (2012, str. 368) potrdi, da karizmatično–inspiracijsko vodenje neposredno vpliva na rast, kar je posledica dobro začrtane vizije in takšno vodenje predstavlja optimizem in zaupanje v uspeh organizacije. S takšnim pristopom voditelji razširijo svoj vpliv, ko pridobijo emocije vodenih, da verjamejo v vizijo. Khatri, Templer in Budhwar (2011) opozarjajo, da je domnevanje, da imajo vsi karizmatični voditelji vizijo in da so vsi vizionarski voditelji karizmatični, problematično. Organizacija bo bolj uspešna kadar bo imela oblikovan tim vodij, tako bo naloga vizionarskih vodij, da vizijo prenesejo na ostale člane, karizmatični člani pa artikulirajo vizijo in z uporabo retoričnih sposobnosti navdušijo privržence. (str. 58)

Fox Cabane (v Bruzzese, 2012; Llewellyn, 2012) govori o socialni veščini, ki se jo tako kot vse ostale naučimo že v zgodnjem otroštvu. Precej karizmatičnih vodij je navedene razločevalne značilnosti razvilo šele v procesu vodenja. V svoji knjigi »Mit o karizmi« govori o treh temeljnih sestavnih delih karizme: (1) prisotnost, (2) moč in (3) toplina. Karizma je tako kot jezik orodje. V kolikor v zgodnjem otroštvu nismo odraščali v okolici kjer bi to veščino lahko posnemali, uporabljali in pilili, se jo lahko naučimo kasneje v življenju.

Iz karizme izhaja tudi karizmatično vodenje, ki vključuje predvsem sposobnosti, ki se jih lahko naučimo oziroma jih lahko izboljšamo z vajo. Takšen način vodenja vpliva na upe, ideale in jih navdihuje.

Vizija mora biti za vodene mamljiva, sprejemljiva in dosegljiva. Lik vodje naj bo poseben, vrednote pa vodeni dojemajo kot zavidanja vredne, stik med vodjem in vodenimi mora biti

močan in emocionalen. Awamleh in Gardner (1999) sta raziskovala učinek vizije, vsebine, prenosa sporočila in organizacijske učinkovitosti in ugotovila, da imata moč sporočila na dojemanje vodje kot karizmatične osebe in na organizacijsko učinkovitost močan vpliv. Pravita, da bo vodji, ki kaže močne sporočilne veščine nima pa prepričljive vizije ali mu ne uspe doseči stvarnih ciljev karizma pričela izginjati.

Karizmatični voditelj lahko komunicira na mnogo načinov. Poslučuje se lahko krajših pisnih sporočil, elektronskih pisem, sestankov, nastopov za interne javnosti, televizijskih nastopov in podobno (Yukl 2009, 23).

3 Metoda

Uporabljena je analiza zbiranja, pregleda, obdelave člankov in knjig iz elektronskih virov. Uporabljen je bil portal Mrežnik z več kot 330 izbranimi informacijskimi viri, ki so namenjeni iskanju znanstvene in strokovne literature. Uporabljene so bile ključne besede: karizma, vodenje, vizija, organizacijska učinkovitost, učenje karizme. Poskušamo odkriti dejavnike, ki vplivajo na karizmo in se ukvarjamo s potrebnimi okoliščinami za nastanek oz. zaznavo karizme. Zaradi velike količine člankov, ki pišejo o karizmi, smo se omejili na tiste, ki karizmo omenjajo ali v naslovu ali povzetku. Članke in poglavja knjig smo podrobno prebrali in bistvo strnili v povzetek.

4 Rezultati

Antonakis, Fenley, Liechti (2012, str. 3–5) pravijo, da karizma ni samo prirojena bolje rečeno je veščina, ki se je lahko naučimo. Karizma je set veščin, ki so se jih voditelji učili že od antike naprej. Dejstvo je, da vodje potrebujejo tehnično znanje, da bi dosegli zaupanje vodenih, vodili procese in postavili strategijo pridobijo pa tudi z zmožnostjo kaznovanja in nagrajevanja. Taktike karizmatičnega vodenja (angl. *charismatic leadership tactics*), ki jih avtorji delijo na verbalne (metafore, prispodobne in analogije, zgodbe in anekdote, kontrasti, anekdote, tripartitni sezname, izražanje moralnih prepričanj, refleksija skupinskega mnenja, postavljanje visokih ciljev in posredovanje zaupanja, da so dosegljivi) in neverbalne (živahen, razgiban glas, mimika in gestika) pa jim pomagajo, da postanemo bolj vplivni, zaupanja vredni in »voditeljski« v očeh vodenih.

Searle in Hanrahan (2011, str. 742) sta povzela bistvo karizmatičnega vodenja kot aktivni proces povezovanja z drugimi v katerem vodja daje vzvod vodenemu, da v primernem trenutku skristalizira vizijo o novih in drugačnih možnostih, ki jih ne bi mogli doseči sam, jih spodbuja da možnosti uresničijo in dosežejo svoj potencial. Povzameta ključne dejavnike, ki so potrebni, da pride do zaznavanja voditelja kot karizmatičnega:

- povezanost z vodenimi,
- način in vrsta komunikacije,
- moč in jasnost vizije,
- vodenje,
- avtentičnost,

- navduševanje vodenih,
- privrženci,
- ukrepanje,
- aktiviranje privržencev,
- zagotavljanje pogojev,
- okoliščine in situacije.

Pregledana literatura poudarja, da je vizija izrednega pomena za dojemanje karizme. Warrick (2011) pravi, da je ključ za oživitev vizije navduševanje privržencev, da bi se izkazali in vztrajali. Bass je to na začetku imenoval karizma, vendar kasneje spremenil termin v inspiracijo. Karizmatičnost lahko navdušuje vendar jo je težko vzdrževati. Navduševanje ni odvisno od karizme. Pomeni biti strasten in navdušen nad tem kar izvajaš in želiš doseči, da si človek integritete in poštenosti, da si konsistenten primer, ki mu je vredno slediti in da se pristno zanimaš za uspeh in razvoj vodenih. Inspiracijski vodje vključujejo in sodelujejo z ljudmi, prisluhnejo njihovim idejam jih motivirajo in krepijo pri doseganju rezultatov. (str. 16)

5 Razprava

Boal in Bryson (v Awamleh & Gardner, 1999) ločita med karizmo, ki je posledica vizije in karizmo, ki je posledica krize. Vodenje s karizmo vizionarja nastane zaradi izrednega talenta voditelja in njegove sposobnosti predvidevanja idealizirane prihodnosti, ki spodbudi in navduši vodene/privržence. Z artikulacijo vizije voditelji uskladijo potrebe vodenih s pomembnimi vrednotami, cilji in smislom, ter jim preko notranje komunikacije sporočaje, da njihova dejanja vplivajo na realizacijo vrednot, ciljev in smisla. Nasprotno pa je karizma, ki je posledica krize rezultat izrednih razmer. Voditelji, ki vodijo karizmo, ki je posledica krize delujejo z namenom razrešitve krize tako, da definirajo potrebne ukrepe in pričakovane posledice. Večina teoretikov kot so Bryman, Conger in Kanungo podpira idejo, da se je možno naučiti karizmatičnih veščin. Glede na število raziskav in pridobljenih informacijah o karizmatičnem vodenju v preteklem desetletju je na tej točki potrebno industriji ponuditi obstoječe znanje, ki bo bolj praktično kot teoretično. Dejansko je bilo vloženega že veliko truda v usposabljanje voditeljev z namenom pridobivanja karizmatičnih veščin, kar prinaša spodbudne rezultate. (str. 365–366)

Weber (Morrison, 2006) trdi, da karizmatični voditelji nastopijo v zahtevnih obdobjih. Karizma tako v vodstvenem odnosu temelji na vodji, vodenemu ali privržencu in situaciji. (str. 367) Za mnoge, ki zagovarjajo teorijo, da je karizma posledica situacije, pravijo da so to iskra, netivo in kisik.

Ena izmed sposobnosti uspešnih voditeljev je retorika. To so samopredstavitve, vrednote, vizija, osebni stil vodenja in vzpostavljanju vzajemnega odnosa z vodenimi. Pravilno komuniciranje vizije in retorika sta za karizmo izredno pomembni, malo poudarka pa je bilo danega raziskovanju tega, kaj napravi nek govor karizmatičen v smislu emocionalnega in

motivacijskega vtisa, ki ga pusti na vodenih (Den Hartog & Verburg 1997, 359). Vizija mora biti za vodene mamljiva, sprejemljiva in uresničljiva. Lik vodje naj bo poseben, vrednote pa vodeni dojemajo kot zavidevanja vredne, stik med vodjem in vodenimi mora biti močan in emocionalen. Den Hartog in Verburg (1997, str. 361) pravita, da vodeni to dosega s pomočjo: (1) vsebine sporočila, (2) sestave sporočila, (3) komunikacijskega stila, (4) prenosa sporočila. Karizmatični voditelji imajo dobro razvite retorične sposobnosti, s katerimi uspešno vplivajo na emocije vodenih in jih pripravijo, da vizijo tudi z navdušenjem sprejmejo. Pomembna je tako vsebina vizije kot način, kako je ta posredovana. Holladay in Coombs trdita, da slab prenos sporočila odvrca poslušalce od vsebine in zamegli jasnost sporočila (Den Hartog & Verburg 1997, str. 362).

Fox Cabane (v Bruzzese, 2012; Llewellyn, 2012) pravi, da se karizme lahko naučimo, vendar večina ne ve kako se tega lotiti. Prvi poskusi ponavadi niso uspešni ali uporabimo strategije, ki dosežejo ravno nasprotno (aroganco, neavtentičnost, nadležnost). Lahko se rodimo s predispozicijo za karizmo in nekateri so v njej boljši kot drugi, tako kot so nekateri boljši vozniki. Kakor učenje vožnje avtomobila je tudi karizma veščina, ki se jo lahko naučimo. Prisotnost v trenutku (sogovorniku posredujemo občutek popolne prisotnosti), moč (kažemo jo z govorico telesa) in izžarevanje toplote (mimika obraza in ton glasu) so lastnosti karizme.

Človeški potencial ima neskončne zmožnosti. Naša naloga je, da jih raziskujemo, razvijamo in uporabljamo. To je način, da ustvarimo boljši svet za nas in naše potomce.

6 Zaključek

Naše raziskovanje je preglednega značaja. V teoriji smo našli oporo za trditev, da je karizma sposobnost in lastnost, ki jo praviloma lahko razvije kdorkoli, ki se za to odloči. Karizmatičnost posameznika je več kot retorika, saj je povezana s celotno osebnostjo. Vplivanje na druge, vzpostavljanje nevidnih, pristnih vezi z njimi, prebujanje zaupanja v njih, je učinkovito če se zavedamo svojega poslanstva, gledamo na življenjske težave in probleme kot na izzive, smo samokritičen, spoštujemo in upoštevamo druge, imamo izdelano lastno vizijo in cilje o svojem zasebnem in poslovnem življenju, predvsem pa, da smo popolnoma prisotni, znamo obvladovati sebe, druge in situacije ter da vodimo in vplivamo na druge spoštljivo a po potrebi tudi odločno in dosledno.

Z raziskavo smo želeli tako voditeljem kot širši javnosti razkriti mit o karizmi, kot nekaj od božanstva danega in nedosegljivega. Karizma ni privilegij zgolj nekaterih. Voditelji se morajo zavedati, da v zahtevnih trenutkih morajo odkriti ta potencial in ga razviti v dobrobit vodenih.

Razvoj osebne karizme je proces, ki se ga učimo od zgodnjega otroštva, ker pa smo ljudje različni, tistim manj veščim v karizmi pomagajo metode, tehnike in pristopi.

Raziskava je opravljena na zbranih člankih in knjigah. Zaradi velike količine člankov, ki pišejo o karizmi, smo se omejili na tiste, ki karizmo omenjajo ali v naslovu ali povzetku.

Reference

1. Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2012, 06). Learning charisma. *Harvard Business Review*, 90(6).
2. Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345–373.
3. Behe, R. (2008, 19. oktober). Charisma: Some have it, some don't. *Tribune – Review / Pittsburgh Tribune – Review*.
4. Brcar, F. (ur.), 25. forum odličnosti in mojstrstva: Sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva, Slovenija, Novo mesto, 22. maj 2013 (str. 109). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije
5. Bruzzese, A. (2012, 30. marec). Skill sets of charisma can be developed (urednikova beseda). *The Courier*.
6. Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
7. Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145–179.
8. Cromley, J. (2006, 29. maj). Charm, graciousness — and attitude; true charisma comes from within. But experts say you can develop it by focusing more on the people around you. *Los Angeles Times*.
9. Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (1997). Charisma and rhetoric: Communicative techniques of international business leaders. *The Leadership Quarterly*, 8(4), 355–391.
10. Hunt, J. B. (2010). Leadership style orientations of senior executives in Australia: Senior executive leadership profiles: An analysis of 54 Australian top managers. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 16(1), 207–217.
11. Hwang, A., Khatri, N., & Srinivas, E. S. (2005). Organizational charisma and vision across three countries. *Management Decision*, 43(7), 960–974.
12. Llewellyn, S. J. (2012, 21. julij). CHARISMA who has it – and how to get it; are you simply born with it, or can anyone be taught the art of 'lighting up a room'? Julia Llewellyn smith puts the charisma myth to the test. *The Ottawa Citizen*.
13. Khatri, N., Templer, K. J., & Budhwar, P. S. (2012). Great (transformational) leadership=charisma+vision. *South Asian Journal of Global Business Research*, 1(1), 38–62. doi: 10.1108/20454451211205941
14. Morrison, K. (2006). *Marx, Durkheim, Weber: Formations of modern social thought*. London: Pine Forge Press.
15. Nohe, C., Michaelis, B., Menges, J. I., Zhang, Z., & Sonntag, K. (2013). Charisma and organizational change: A multilevel study of perceived charisma, commitment to change, and team performance. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 378–389.
16. Ovsenik, M. (2013). Ustvarjalnost kot izziv časa. V F. Brcar (ur.), 25. forum odličnosti in mojstrstva: Sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva, Slovenija, Novo mesto, 22. maj 2013 (str. 67–78). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
17. Richardson, R. J., & Thayer, S. K. (1993). *The charisma factor: How to develop your natural leadership ability*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
18. Regan, C. (2013). Leadership charisma: Inherited or learned? *The Canadian Manager*, 38(2), 25–26, 2.

19. Searle, G. D., & Hanrahan, S. J. (2011). Leading to inspire others: Charismatic influence or hard work? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 736–754.
doi: 10.1108/01437731111170021
20. Shamir, B. (1999). Taming charisma for better understanding and greater usefulness: A response to Beyer. *Leadership Quarterly*, 10(4), 555–562.
21. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577–594.
22. Takala, T., & Kempainen, K. (2007). "Great Finns" – perspectives on greatness, charisma, and good leadership. *Problems and Perspectives in Management*, 5(1), 115–129,147.
23. Warrick, D. D. (2011). The urgent need for skilled transformational leaders: Integrating transformational leadership and organization development. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(5), 11–26.
24. Yitshaki, R. (2012). How do entrepreneurs' emotional intelligence and transformational leadership orientation impact new ventures' growth?*. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(3), 357–374,402.
25. Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations (Global Edition)*. New Jersey: Pearson.

Monika Avbar je diplomirala na Visoki poslovni šoli Ekonomske fakultete v Ljubljani in pridobila strokovni naziv diplomirana ekonomistka. Zaposlena je v sektorju nabave Adria Mobil, d.o.o..

Abstract:

Leading with charisma

Research Question (RQ): Human potential has endless possibilities. Can charisma be taught? What else makes a leader charismatic in the eyes of the followers?

Purpose: Purpose and goal of this research paper is to investigate if charisma is human potential that can be learned so leaders could use it to help the population in situations like crisis. We would like to confirm, that charisma is a capability and trait, which can be developed by who ever decides to do so.

Method: A descriptive approach was used to examine the theoretical content.

Results: To be charismatic means to influence others, connect with them, evoke trust. Charisma is efficient if the leader knows his mission, looks on life difficulties and problems as challenges, is able to be self critic, respects and appreciates others. In the eyes of the followers leader is perceived as charismatic when personal and business vision and goals are established, when present and in control of him/herself and others and in control of the situation. When the leader is showing respect to others and if necessary is decisive and consistent.

Organization and society: To unveil the charisma myth, as something god given and unattainable, to the leaders and general public was the aim of this paper. Charisma is not a privilege of some individuals. Leaders have to be aware that it is of most importance to discover this potential and use it for the greater good.

Originality: Development of personal charisma is a process, learned from early childhood onwards; some less acquainted with this set of skills can be helped with methods, technique and different approaches. Approaches from various authors are introduced.

Limitations/Future Research: This research paper was conducted on articles and books with the key word in title and abstract.

Keywords: charisma, vision, leader, follower, human potential.

Družbeno odgovorno ravnanje v zdravstvu

Tjaša Brulc*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
tjasa.brulc@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšno je družbeno odgovorno ravnanje v slovenskem zdravstvenem sistemu, kjer imamo tri glavne subjekte, ki so aktivno vključeni v t.i. aparat zdravstva.

Namen: Skozi članek želim za vse tri subjekte v zdravstvu predstaviti, kaj je družbeno odgovorno ravnanje, ki pripomore k izboljšanju medsebojnega sodelovanja za vsakega od njih in širšo družbo.

Metoda: Rezultate bom dosegla s študijem domače in tuje literature, zakonov in predpisov, ki določajo družbeno odgovorno ravnanje do drugih dveh subjektov v zdravstvu ter povezanost literature v praksi.

Rezultati: Vsako družbeno odgovorno ravnanje znotraj organizacije, se začne pri nadrejenih oziroma vodstvenih kadrih, ki s svojim delovanjem prenašajo pozitiven učinek družbeno odgovornega delovanja na sodelavce in posledično na širšo družbo.

Družba: Z zavedanjem se svoje vloge v družbi oz. položaja v zdravstvenem sistemu, lahko vsak posameznik s pozitivnim družbeno odgovornim ravnanjem pozitivno vpliva na širšo okolico in izboljšanje koristi, vsaj v teoretičnem smislu.

Originalnost: Do sedaj nisem zasledila razprave, ki bi vključevala medsebojno družbeno odgovorno povezano ravnanje, ki pripomore k celotnemu zadovoljstvu vseh. Največkrat se predstavi en subjekt v zdravstvu in njegovo družbeno odgovornost v notranjem in zunanjem okolju, kjer nastopa.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Dostopnost do podatkov interne narave, iz katerih bi bila razvidna družbena odgovornost do ostalih subjektov v zdravstvenem sistemu. Pomanjkanje tuje literature, ki bi zajemala družbeno odgovorno ravnanje na območju Slovenije.

Ključne besede: družbena odgovornost, etika, morala, doslednost, kakovost, učinkovitost, družba, zakonitost.

1 Uvod

Družbena odgovornost ima v današnjem času vse večji poudarek pri poslovanju podjetja in pri doseganju rezultatov. Skozi članek želim opredeliti kaj pomeni družbena odgovornost ter področja na katera se opira oziroma vključuje. Za boljše razumevanje pomena družbeno odgovorno ravnanje je potrebno na začetku predstaviti kaj le-to pomeni in kateri dejavniki so v to vključeni.

Vsaka gospodarska družba in javni zavod mora poleg zastavljenih ciljev po boljšem poslovanju in dobičku, delovati tudi družbeno odgovorno. Članek bo opisoval družbeno odgovorno ravnanje subjektov, ki se pojavljajo v zdravstvenem sistemu. To pomeni, da bodo v članek vključeni trije glavni subjekti, to so izvajalci zdravstvenih storitev, uporabniki oziroma pacienti, ter Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS), kot plačnik zdravstvenih storitev. Vsak od naštetih subjektov mora ravnati družbeno odgovorno do ostalih dveh, da bo učinek družbeno odgovornega ravnanja dosežen.

* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 24. januar 2014; revidirano: 11. februar 2014; sprejeto: 1. marec 2014.

Nemalokrat se družbeno odgovornost zamenja z moralo, etiko, vestjo posameznika. Vendar je družbena odgovornost več kot to, je združitev vsega, kar je dobro, kar pripomore k boljšemu in kakovostnejšemu delovanju zdravstvenega sistema z delovanjem znotraj in navzven. Morda je izraz družbena odgovornost precej mlad, je pa zato izraz vest, morala in tudi etika že dolgo v naši podzavesti. Zato tudi članek govori o družbeno odgovornem ravnanju.

Če povzamemo po glavni temi 22. mednarodnega foruma odličnosti in mojstrstva na Otočcu leta 2010, kjer je bilo poudarjeno, da družbeno odgovorno ravnanje predstavlja napore, želje in aktivnosti, ki vodijo k temu, da bo svet vsaj nekoliko boljši v smislu enakih možnosti in priložnosti za vse ljudi ter razumevanju človeka, da razume samega sebe in drugemu pomaga do razvoja razmišljanja in delovanja in spoštovanja različnosti posameznika. S tem pa preidemo do bistva, da je svoboda vrednota, ki uravnoteženo upošteva pravice in dolžnosti. Vsekakor ta ideja o družbeni odgovornosti seje optimizem, ki se ga splača širiti v sedanji družbi. (Bukovec, 2010)

2 Pregled literature

2.1 Teoretična izhodišča

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika imamo pod pojmom odgovornost napisanih pet definicij, ki se nanašajo na posameznika in odgovornost opisujejo kot (SSKJ, 2013):

- dolžnost sprejeti sankcije, dati opravičilo,
- lastnost, značilnost človeka, ki si prizadeva zadovoljevati norme, izpolnjevati zahteve, dolžnosti,
- naloga, obveznost,
- odnos, pri katerem mora kdo dajati pojasnilo, utemeljitev za svoje delo, ravnanje,
- lastnost, značilnost tega, kar zaradi pomembnosti, posledic zahteva veliko znanje, skrbnost.

Družbena odgovornost lahko razumemo kot delovanje podjetja v korist samemu sebi kot tudi v širši okolici. Uspešno delovanje družbe je odvisno od družbeno odgovornega delovanja celotne družbe in vsakega posameznika v njej. Sam pojav se je skozi zgodovino spreminjal, vendar ga v splošnem lahko definiramo kot odgovornost vseh subjektov poslovanja, lastnikov, ki stremijo k uresničevanju potreb podjetja in uporabnikov storitev oziroma blaga. (Wikipedija, 2013):

Družbena odgovornost je v sedanjem času osrednja tema sodobnega gospodarstva, saj predstavlja enega ključnih dejavnikov uspešnosti in ugleda sodobne organizacije, v kolikor ta želi delovati dolgoročno, sistematično in strateško. Družbena odgovornost organizacije je, da ustvarja bogastvo z izogibanjem škodovanju, da ščiti ali povečuje družbeno premoženje. (Bertoncelj, Meško, Naraločnik, & Nastav, 2011, str. 108).

Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj opredeljuje družbeno odgovornost organizacij kot nenehno zavezanost organizacije etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljšanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe na splošno. Omenja pet prednostnih področji: človekove pravice, pravice zaposlenih, varstvo okolja, vključevanje v skupnost in odnose z dobavitelji. (Bertoncelj, Meško, Naraločnik, & Nastav, 2011, str. 108)

Evropska unija je leta 2010, po vzoru Mednarodne organizacije za standardizacijo, sprejela standard ISO 26000 Smernice za družbeno odgovornost, ki nas vodi do večjega razumevanja družbene odgovornosti od posameznika do organizacije. ISO 26000 v svojih smernicah poleg sedmih osrednji sestavin organizacije: vodenje organizacije, človekove pravice, zaposlovanje, okolje, etično ravnanje, pravice potrošnikov ter vključenost skupnosti in razvoj in uvaja nova pojma celostni pristop in soodvisnost (Mulej, 2012, str. 13).

Na prvi pogled bi lahko rekli, da definicija iz slovarja slovenskega knjižnega jezika, ki opisuje odgovornost posameznika in nekaj opisanih definicij ter standard ISO 26000, ki definirajo družbeno odgovornost za organizacije, nimajo nič skupnega, vendar ob prevedbi odgovornosti posameznika na odgovornost v organizaciji pridemo do skupnih točk družbene odgovornosti. Povzamemo lahko, da prehaja družbeno odgovorno ravnanje iz posameznika na organizacijo, kajti težko bomo delovali družbeno odgovorno v organizaciji, če takšno razmišljanje ne bo v naši zavesti.

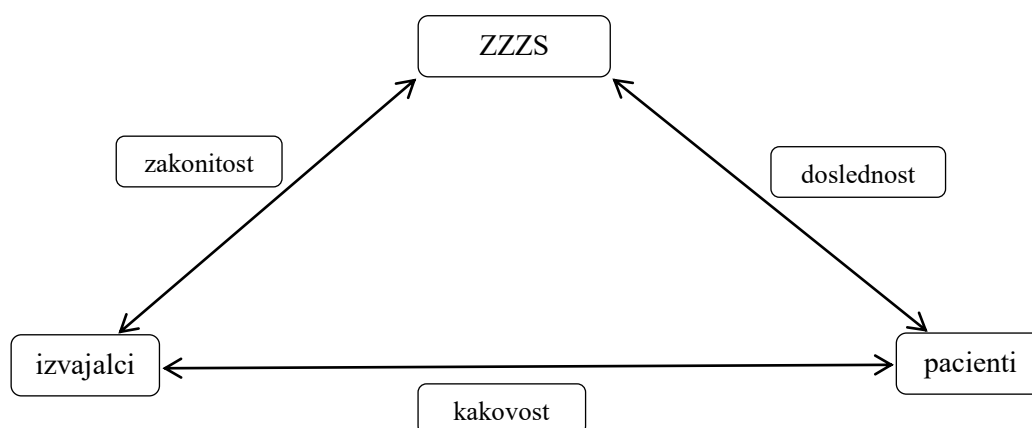
Ko govorimo o družbeni odgovornosti v zdravstvu govorimo o subjektih, ki aktivno sodelujejo v zdravstvenem sistemu. Te subjekte lahko razdelimo v tri skupine, to so izvajalci zdravstvenih storitev, pacienti, kot uporabniki zdravstvenih storitev in Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS), kot plačnik opravljenih zdravstvenih storitev. Vsak od treh subjektov na svoj način zagotavlja družbeno odgovorno ravnanje, ki s svojim ravnanjem pripomore k boljšemu delovanju celotnega zdravstvenega sistema.

Povzeto po Kozodercu (2009, str. 5) in iz dosedanjih definicij o družbeni odgovornost organizacije, lahko opredelimo da družbeno odgovorno ravnanje deluje na področju notranjega okolja, to so človeški viri, zdravje in varnost, obvladovanje sprememb in upravljanje okolja ter na področju zunanjega okolja kamor spadajo odnosi s kupci, poslovnimi partnerji, finančnimi in vladnimi institucijami, skrb za okolje, odnosi s skupnostjo in z mediji. Na podlagi te delitve ter glede na raziskovalno vprašanje članka, bo v nadaljevanju predstavljeno samo zunanje okolje družbene odgovornosti zdravstvenih subjektov.

Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ) z dopolnitvami določa nosilce družbene skrbi za zdravje in njihovo varstvo ter ureja odnose med zdravstvenim zavarovanjem in zdravstvenimi zavodi ter uveljavljanje pravic iz zdravstvenega zavarovanja (ZZVZZ, 2006, 1. člen). Iz tega člena vidimo, da je število aktivnih udeležencev na tem področju veliko in raznovrstno, vsi pa si prizadevajo za iste cilje, to je doseganje boljšega

zdravja in zadovoljstva prebivalstva, ki s skupnim prizadevanjem za boljši sistem (Toth, 2003, str. 129).

Vsi subjekti v zdravstvenem sistemu (izvajalci, pacienti-zavarovane osebe in ZZZS) imajo v zakonih, predpisih, priporočilih napisano, kakšne so njihove pravice, dolžnosti in obveznosti. S tem, ko predstavimo pravice ali obveznosti ali dolžnosti enega subjekta v sistemu, avtomatsko opredelimo dolžnosti, obveznosti ali pravice ostalih dveh. Za lažje razumevanje moje teze bom za vsak subjekt posebej predstavila dolžnosti oziroma obveznosti za družbeno odgovorno ravnanje. Družbeno odgovorno ravnanje je naša dolžnost, kar lahko vidimo tudi iz slike 1, ki prikazuje družbeno odgovorne medsebojne odnose.



Slika 1. Družbeno odgovorni medsebojni odnosi

V kolikor eden od subjektov ne deluje družbeno odgovorno se tako imenovani trikotnik družbeno odgovornih medsebojnih odnosov poruši.

2.2 Izvajalci zdravstvenih storitev

Znotraj Zakona o zdravstveni dejavnosti (ZZDej) so izvajalci zdravstvenih storitev razdeljeni v tri ravni. Primarni nivo, ki obsega osnovno zdravstveno dejavnost in lekarniško dejavnost, sekundarni nivo, ki se deli na specialistično in bolnišnično dejavnosti in terciarni nivo, ki vključuje dejavnost klinik, kliničnih inštitutov in drugih pooblaščenih zdravstvenih zavodov (ZZDej, 2005, 2. člen).

Izvajalci zdravstvenih storitev s sprejeto zdravstveno doktrino in z medicinskim kodeksom ter drugimi strokovnimi in etičnimi kodeksi, morajo pri opravljanju svojega dela obravnavati vse ljudi pod enakimi pogoji na enak način in spoštovati njihove ustavne in zakonske pravice (ZZDej, 2005, 45. člen).

Kot sem že napisala so izvajalci družbeno odgovorni pacientom in ZZZS. Ker smo v zdravstvenem sistemu pacienti vsi oziroma smo že bili v takšni situaciji, bom na začetku najprej opisala družbeno odgovornost izvajalcev zdravstvenih storitev do pacientov, ki bo tudi

najbolj obsežno. Zakon o pacientovih pravicah (ZPacP) s tem, ko opisuje pravice pacientov, na drugi strani določa obveznosti in dolžnosti izvajalcem zdravstvenih storitev.

V zadnjih letih se je sodelovanje med izvajalci zdravstvenih storitev in uporabniki – pacienti spremenil iz pasivnega v aktivnega (Kraljić, 2009, str. 9). Velik korak k temu je bil narejen s sprejemom ZPacZ, ki jasno določa, kakšne so pravice pacientov oziroma lahko tudi drugače, kakšne so obveznosti in dolžnosti izvajalcev zdravstvenih storitev do pacientov.

Takoj na začetku ZPacP določa načela, ki temeljijo na mednarodnopravnem varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščinah, ker je pacient v šibkejšem položaju. Ta načela so (ZPacP, 2008, 3. člen):

- spoštovanje vsakogar kot človeka in spoštovanje njegovih moralnih, kulturnih, verskih, filozofskih in drugih osebnih prepričanj,
- spoštovanje telesne in duševne celovitosti ter varnosti,
- varstvo največje zdravstvene koristi za pacienta, zlasti otroka,
- spoštovanje zasebnosti,
- spoštovanje samostojnosti pri odločanju o zdravljenju,
- spoštovanje osebnosti in dostojanstva tako, da nihče ni socialno zaznamovan zaradi svojega zdravstvenega stanja in vzrokov, posledic ter okoliščin tega stanja ali zdravstvene oskrbe, ki jo je bil zaradi tega deležen.

Za lažje razumevanja družbeno odgovornega ravnanja izvajalcev zdravstvenih storitev do pacientov, bom najprej naštela družbeno neodgovorno ravnanje (Jurca, 2012, str. 24):

- izogibanje neposrednim odnosom z bolniki, ki dvomijo v pravilnost opravljenih zdravstvenih storitev,
- nezadovoljstvo v odnosu,
- zadrževanje informacij,
- prepozen odziv na opozorila,
- pretirano formaliziranje postopkov in oviranje dostopa do podatkov.

Iz zgoraj naštetega lahko sedaj povzamemo družbeno odgovorno ravnanje izvajalcev zdravstvenih storitev do pacientov, ki izvirajo iz pacientovih pravic naštetih v ZPacP (ZPacP, 2008, 5. člen):

- omogočanje enakopravnega dostopa do zdravstvene oskrbe, zagotavljanja preventivnih storitev in obravnave pri zdravstveni oskrbi,
- omogočanje proste izbire zdravnika in izvajalca zdravstvenih storitev, ter s tem primerne, kakovostne in varne zdravstvene oskrbe,
- spoštovanje pacientovega časa, samostojnega odločanja o zdravljenju in upoštevanja vnaprej izražene volje,
- pravočasno obveščanje in sodelovanja ter seznanitve z zdravstveno dokumentacijo ob zagotavljanju varstva zasebnosti in varstva osebnih podatkov.

Na drugi strani našega trikotnika, nastopi tudi ZZZS, ki je plačnik opravljenih zdravstvenih storitev. ZZZS in izvajalci zdravstvenih storitev vsako leto podpišejo Splošni dogovor (SD), ki določa program zdravstvenih storitev in izhodišča za njihovo izvajanje ter oblikovanje cen zdravstvenih storitev v Sloveniji (SD, 2013, 1. člen), s tem izvajalce zavezuje, da bodo zagotavljali uveljavljanje večje pravičnosti razporejanja sredstev, enako dostopnost do zdravstvenih storitev za vse paciente, večjo preglednost, skrajševanje čakalnih dob, večjo kakovost in učinkovitost sistema zdravstvenega varstva (SD, 2013, 2. člen).

Tudi SD opredeljuje standarde, ki jih morajo izvajalci zagotavljati do pacientov oziroma v tem primeru do zavarovanih oseb. V primeru ugotovljenih kršitev ima ZZZS možnost opraviti nadzor in izreči kazen oziroma zahtevati povrnitev škode, ki jo mora izvajalec poravnati. Standardi zdravstvenih storitev so naštet v 36. členu, postopek in sankcije pa so navedene od 42. – 48. člena. ZZZS po postopku, opredeljenem v statutu iz prvega odstavka 42. člena opravlja nadzor nad izdajanjem in zaračunavanjem zdravil in medicinskih pripomočkov, nad uresničevanjem pravic zavarovanih oseb ter nad izvajanjem pogodb v skladu z veljavnimi zakoni in v skladu s SD (SD, 2013, 47. člen). Zavarovane osebe so ranljivi subjekt v zdravstvenem sistemu, zato je potrebno zelo previdno in natančno reševati neodgovorno ravnanje do njih.

2.3 Pacienti – zavarovane osebe

Tudi pacienti se morajo obnašati družbeno odgovorno, sicer prihaja do nezaželenega učinka pri izvajalcih zdravstvenih storitev. Na te dolžnosti nas obvezuje 54. člen ZPacP:

- dejavno sodelovati pri varovanju, krepitvi in povrnitvi lastnega zdravja,
- v času bolezni ravnati v skladu s prejetimi strokovnimi navodili in načrti zdravljenja, v katere je ustno oziroma pisno privolil,
- dati pristojnemu zdravniku in drugim pristojnim zdravstvenim delavcem oziroma zdravstvenim sodelavcem vse potrebne in resnične informacije v zvezi s svojim zdravstvenim stanjem, ki so mu znane in so pomembne za nadaljnjo zdravstveno oskrbo, zlasti podatke o svojih sedanjih in preteklih poškodbah ter boleznih in njihovem zdravljenju, boleznih v rodbini, morebitnih alergijah in zdravilih, ki jih uživa,
- obvestiti zdravstvene delavce in zdravstvene sodelavce o nenadnih spremembah zdravstvenega stanja, ki se pojavijo med zdravljenjem,
- biti obziren in spoštljiv do zasebnosti in drugih pravic drugih pacientov ter zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev,
- spoštovati objavljene urnike, hišni red in predpisane organizacijske postopke izvajalcev zdravstvenih storitev,
- pravočasno obvestiti izvajalca zdravstvenih storitev o morebitnem izostanku na pregled ali zdravljenje.

Velikokrat se obveznosti pacientov, ki na dolgi rok kažejo družbeno odgovorno ravnanje zakrijejo. Največkrat pacienti poznajo(-mo) samo pravice oziroma dolžnosti izvajalcev zdravstvenih storitev, težko pa se sprijaznimo s svojo odgovornostjo do njih. Vsekakor pa se z večjim ozaveščanjem in informiranjem tudi tukaj stanje izboljšuje.

Da celoten zdravstveni sistem deluje nemoteno imajo tudi uporabniki zdravstvenih storitev – pacienti svoje obveznosti do ZZZS, ki izvirajo iz statusa zavarovane osebe, ki ga pridobijo z vključitvijo v obvezno zdravstveno zavarovanje (OZZ) na podlagi Pravil obveznega zdravstvenega zavarovanja (Pravila OZZ). V samih Pravilih OZZ so opredeljene tudi obveznosti posameznika, ki pa s spoštovanjem le-teh preidejo v družbeno odgovornost iz posameznika - zavezanca na celotno družbo (Pravila OZZ, 2003, 15. člen):

- zavarovana oseba ali zavezanec za plačevanje prispevkov obveznega zdravstvenega zavarovanja, je dolžna ZZZS sporočiti spremembe podatkov o zavarovani osebi med obveznim zavarovanjem (priimek, naslov ipd.) in odjaviti iz obveznega zavarovanja zavarovane osebe, ki zanj ne izpolnjujejo več pogojev, katero posreduje ZZZS najpozneje v osmih dneh po nastopu novih okoliščin in
- ZZZS lahko zavezanca odjavi iz obveznega zavarovanja, če ugotovi, da ne izpolnjuje več predpisanih pogojev, kar ugotovi z odločbo ter odjavi zavarovano osebo po uradni dolžnosti, če tega ne stori sama.

2.4 ZZZS

Tako kot so izvajalci zdravstvenih storitev in uporabniki le-teh družbeno odgovorni v medsebojnih odnosih, tako mora biti tudi ZZZS družbeno odgovoren do njih. ZZZS je nosilec in izvajalec OZZ za območje Slovenije (Statut, 2001, 1. člen). Na podlagi 1. člena Statuta ZZZS izvaja družbeno odgovorno ravnanje do izvajalcev zdravstvenih storitev v vlogi planiranja, analiziranja realiziranih zdravstvenih storitev in potreb po njih ter plačevanja opravljenih zdravstvenih storitev v realiziranem obsegu ob pogoju ohranjanja uravnoveženega in preglednega finančnega poslovanja. Za nemoteno zagotavljanje zdravstvenih storitev ZZZS in izvajalci zdravstvenih storitev sprejmejo SD in sklenejo Pogodbo o izvajanju zdravstvenih storitev, ki je tudi podlaga za opravljanje zdravstvene dejavnosti.

ZZZS je bil ustanovljen z namenom zagotavljanja OZZ po načelih solidarnosti in univerzalne dostopnosti do pravic vseh zavarovanih oseb, z avtonomnim upravljanjem s sredstvi zavezancev za plačilo prispevkov, s katerimi vsem zavarovanim osebam zagotavlja finančno pokritje zdravstvenih storitev in drugih z zakonom določenih pravic iz OZZ. Največjo družbeno odgovornost ima ZZZS torej do zavarovanih oseb, saj s plačevanjem zdravstvenih storitev:

- zagotavlja ustrezno dostopnost in primerno kakovost zdravstvenih storitev in drugih pravic iz OZZ,
- zagotavlja visoko raven zdravstvene varnosti vsem zavarovanim osebam in izboljšuje njihovo zadovoljstvo z OZZ ter

- povečuje ozaveščenost zavarovanih oseb o skrbi za lastno zdravje in pravice ter dolžnosti iz naslova OZZ. (Poslovno poročilo ZZZS, 2001, str. 9)

3 Metoda

3.1 Zbiranje podatkov

Z analizo ZZVZZ, ZZDej, ZPacP, SD za pogodbeno leto 2013, kot glavnih dokumentov za uspešno in kvalitetno izvajanje zdravstvenih storitev v Sloveniji, ter ostalih spremljajočih dokumentov in literature, ki govorijo o družbeno odgovornem ravnanju na splošno, želim predstaviti kakšne so dolžnosti zdravstvenih subjektov v slovenskem zdravstvenem sistemu. Članki iz strokovne literature so bili povzeti tudi po bazi podatkov ProQuest in Ebsco.

Raziskava vključuje kvalitativno metodo, ki zajema analizo vsebin, ki so pomembne za delovanje zdravstvenega sistema ter povzemanje bistvenih področij, ki bralcu pomagajo razumeti družbeno odgovorno ravnanje v vse smeri delovanja.

4 Rezultati in razprava

Kaj je torej odgovornost oziroma družbena odgovornost? Povzamemo lahko, da je to človekova lastnost, da naredi nekaj dobrega za sebe in ljudi okoli sebe. Šele, ko bomo razvili čut za odgovornost v sebi, lahko delamo odgovorno do drugih, kar se prenaša na širšo okolico. Vsekakor je lažje opozarjati na družbeno neodgovorno ravnanje, kot pa delovati družbeno odgovorno ves čas.

Na podlagi do sedaj napisanega lahko ugotovimo, da je družbena odgovornost med vsemi tremi subjekti v zdravstvenem sistemu močno prepletena in nikakor ne moremo trditi, da se stanje z neupoštevanjem družbene odgovornosti nebi poslabšalo. Ko govorimo o družbeni odgovornosti imamo v mislih samo družbeno odgovornost države ali podjetja, na družbeno odgovornost posameznika pa pozabimo. Vendar z aktivnim družbeno odgovornim načinom življenja posameznika prenesemo ta način razmišljanja tudi na širšo okolico, in s tem na izboljšanje celotne družbe. V zadnjih letih se je povečalo govorjenje o družbeni odgovornosti, kar dokazuje tudi vedno več napisanega gradiva.

Družbena odgovornost v zdravstvu mora biti zaradi občutljivosti udeležencev še posebej skrbno in premišljeno načrtovana. Morda že manjša nepravilnost, ki je narejena v sedanjosti, bistveno vpliva na zdravstveno stanje in fizično počutje pacientov v prihodnosti. Za zagotavljanje dobrega počutja in dviganja zavesti za družbeno odgovornost v zdravstvu lahko največ prispeva pravilno ozaveščanje, planiranje in odločanje vseh, ki so v to aktivno vključeni. Vsaka pravilno načrtovana odločitev lahko prepreči neodgovornost v prihodnosti. (Mittelmark, 2001, str. 270)

Izvajalce zdravstvenih storitev ne moremo enačiti s podjetji, ker izvajajo specifično dejavnost, ki je zelo občutljiva zaradi poseganja v zasebnost posameznika in zelo odvisna od okolja,

družbenih in ekonomskih sprememb, razvoja znanosti in tehnologije ter novih odkritij v medicini, katerih smo v zadnjem času deležni. Zdravstveno okolje se nenehno spreminja, uporabniki – pacienti pa morajo biti na to ustrezno pripravljeni. Kot navaja Mlakarjeva (2010) je družbena odgovornost v zdravstvu izredno pomembna, saj je to področje, ki naj bi ohranjalo, izboljševalo ali vračalo zdravje, pa vedno ni tako. Nemalokrat se interesi posameznikov pokažejo v nasprotju z družbeno odgovornostjo vseh. (str. 27)

Ko preberemo osnovne zakone, ki zavezujejo izvajalce zdravstvenih storitev, paciente – zavarovane osebe in ZZZS, vedno dobimo občutek, da se glavna odgovornost začne pri posamezniku, pa naj bo to zdravnik, pacient ali zavarovana oseba. Menim, da noben napisan zakon, kodeks ali pravilnik ne more zagotoviti družbene odgovornosti izvajalca zdravstvenih storitev, če to ni v zavesti zaposlenih in vseh, ki so v ta krog delovanja oziroma sodelovanja vključeni.

Z uspešno strategijo bomo lahko družbeno odgovornost pripeljali do te mere, da ne bo potrebno poudarjati kaj je neodgovorno. Celoten pristop zahteva dolgotrajno opozarjanje in ozaveščanje posameznika in organizacij, ki pomembno vplivajo na posameznika. Zadostna in potrebna celovitost obravnave, ki je nujna za uspeh zdravstvenega sistema je danes ogrožena zaradi neustreznega delovanja zdravstvenih subjektov znotraj zdravstvenega sistema. Družbena odgovornost postaja ključna tudi za sistem zdravstvenega varstva v Sloveniji (Mlakar, 2013, str. 99).

Z jasnimi smernicami, kaj je družbeno odgovorno ravnanje v zdravstvenem sistemu in s sistematičnem izvajanjem le-tega, bomo v prihodnosti lahko z manjšimi sredstvi dosegli boljše rezultate, ki bodo pripomogli k boljšemu stanju posameznika in celotne družbe.

5 Zaključek

S prebiranjem literature, člankov in strokovnih del ugotavljamo, da je v zadnjih letih izraz družbena odgovornost začel dobivati pomembnejšo vlogo. Družbeno odgovorno ravnanje družbe je brez družbeno odgovornega posameznika neučinkovito (Kiauta, 2012, str. 112). Sklepati gre, da je naše razmišljanje še vedno zelo družbeno neodgovorno, sicer nebi v vsakem zakonu, dokumentu, ki je temelj izvajanja zdravstvenih storitev zasledili, kako je potrebno delovati odgovorno do posameznika in posledično do širše družbe.

Kako bodo to reševali izvajalci zdravstvenih storitev ni moč zaslediti. Kako to rešuje ZZZS pa je napisano v Strateškem razvojnem programu ZZZS za obdobje 2014 - 2019, ki je trenutno v javni razpravi in daje poudarek na kazalnikih kakovosti do zavarovanih oseb in do izvajalcev zdravstvenih storitev.

Morda so ugotovitve v članku razlog za začetek razmišljanja o izdaji kratke brošure oziroma informativnega lista kakšne je družbena odgovornost za boljše izvajanje zdravstvenih storitev ter hkrati informiranje, kaj moramo kot posamezniki narediti in kakšne bodo posledice za

družbeno odgovorno in neodgovorno ravnanje. Glede na to, da je večino vsega že napisano je potrebno narediti samo bistven povzetek, ki bi imel v daljšem časovnem obdobju tudi pozitiven učinek.

Pri članku sem bila omejena s podatki (ankete) oziroma je dostopnost do podatkov interne narave, ki bi pokazali dejansko zadovoljstvo uporabnikov zdravstvenih storitev in storitev ZZZS, omejena. Omejitev je bila tudi v pomanjkanju tuje literature, ki bi zajemala družbeno odgovorno ravnanje na območju Slovenije.

Tema članka je zelo široka in bi v prihodnosti, z analizo daljšega časovnega obdobja, lahko pokazala ali so bile sprejete odločitve o povečanju informiranja zdravstvenih subjektov o družbeno odgovornem ravnanju, pomembno prispevala k izboljšanju delovanja zdravstvenega sistema.

Reference

1. Bertoncelj, A., Meško, M., Naraločnik, A., & Nastav, B. (2011). *Trajnostni razvoj organizacije: Ekonomski, družbeno-politični in ekološki vidik*. Ljubljana: GV založba.
2. Bukovec, B. (2010). Otoška rastoča strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva. V B. Bukovec (ur.), *22. mednarodni forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2010 in 14. konferenca zmagovalcev EFQM: Etičnost razmišljanja in delovanja pri uveljavljanju strategije univerzalne odličnosti in mojstrstva, Slovenija, Otočec, 20. in 21. maj 2010* (str. 13–22). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
3. Denier, V. (2005). On Personal Responsibility and the Human Right to Healthcare. *Health and human rights* (14), str. 224–234. Cambridge: Quarterly of Healthcare Ethics.
4. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. (2000). *Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ)*. Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti. Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti. Pridobljeno na <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
5. Jarc, S. (ur.). (2013). *Poslovno poročilo za leto 2012*. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
6. Jurca, A. (2012). *Družbena odgovornost v zdravstvu*. Maribor: Doba fakulteta.
7. Kozoderc, D. (2009). *Trajnovativnost*. Ljubljana: Salve.
8. Kiauta, M. (2012). Z ISO 26 000 do razvoja sodelovalnosti družbeno odgovornih subjektov. V B. Bukovec (ur.), *24. Forum odličnosti in mojstrstva: Družbeno odgovorno ravnanje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva, Slovenija, Otočec, 23. maj 2013* (str. 95–112). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
9. Kraljić, S. (2009). Predstavitev Zakona o pacientovih pravicah s poudarkom na omejitvah avtonomije pacienta. V P. Kokol, & H. K. Reberšek Gorišek (ur.). *Pacientove pravice in dolžnosti*. (2009). Maribor: Fakulteta za zdravstvene vede.
10. Maze, H. (2013). *Organizacijsko vedenje in osnove managementa v zdravstvu*. Celje: Visoka zdravstvena šola v Celju.
11. Mittelmark, B. M. (2001). Promoting social responsibility for health: health impact assessment and healthy public policy at the community level. *Health promotion international* 3(16), str.269–274. Norway, Bergen: University of Bergen.

12. Mlakar, T. (2010). Sistemski pristop k upravljanju. *17. strokovno srečanje ekonomistov in poslovnih delavcev v zdravstvu, Slovenija, Čatež, 20. – 21. maj 2010* (str. 25–32). Ljubljana: Društvo ekonomistov v zdravstvu.
13. Mlakar, T. (2013). Pametna organizacija v zdravstveni dejavnosti. V Z. Balantič, M. Ferjan, M. Kljajić Borštnar, R. Leskova, M. Marič, & A. Pucihar (ur.), *32. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Pametna organizacija, Slovenija, Portorož, 20. – 22. marec 2013* (str. 99). Kranj: Moderna organizacija..
14. Mulej, M. (2012). Temelji družbeno odgovornega ravnanja pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva. V B. Bukovec (ur.), *24. Forum odličnosti in mojstrstva: Družbeno odgovorno ravnanje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva, Slovenija, Otočec, 23. maj 2013* (str. 5-34). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
15. Pravila obveznega zdravstvenega zavarovanja (Pravila OZZ). (2003, 27. marec). *Uradni list RS št. 20/2003*.
16. *Splošni dogovor za pogodbeno leto 2013*. (2013). Ljubljana: Ministrstvo za zdravje, Zdravniška zbornica Slovenije, Združenje zdravstvenih zavodov Slovenije, Lekarniška zbornica Slovenije, Skupnost slovenskih naravnih zdravišč, Skupnost socialnih zavodov Slovenije, Skupnost organizacij za usposabljanje Slovenije in Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
17. Statut Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije. (2001, 8. november). *Uradni list RS št. 87/2001*.
18. Toth, M. (2012). *Socialno zdravstveno zavarovanje*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
19. Zakon o pacientovih pravicah (ZPacP). (2008, 11. februar). *Uradni list RS št. 15/2008*.
20. Zakon o zdravstveni dejavnosti z dopolnitvami (ZZDej-UPB2). (2005, 10. marec). *Uradni list RS št. 23/2005*.
21. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju z dopolnitvami (ZZVZZ-UPB3). (2006, 11. julij). *Uradni list RS št. 72/2006*.
22. Wikipedija. (2014, 18. januar). *Družbena odgovornost podjetij*. Pridobljeno na http://sl.wikipedia.org/wiki/Dru%C5%BEbena_odgovornost_podjetij

Tjaša Brulc je diplomirana ekonomistka, zaposlena na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Območna enota Novo mesto, na oddelku za plan in analize, kot strokovna svetovalka. Pred tem je bila zaposlena v bančnem sektorju, kot osebna bančnica.

Abstract:

Social responsibility in health care

Research Question (RQ): What is socially responsible behavior in the Slovenian health care system, where we have three main entities which they are actively involved in so called health care system.

Purpose: Through the article, I would like for all three entities in the health sector to present, what is socially responsible behavior, which contributes to improving mutual cooperation for each of them and the wider society.

Method: The results I achieved by studying domestic and foreign literature, laws and regulations that define social responsibility to the other two entities in the health care and the integration of literature in practice.

Results: Each social responsibility within the organization, starting with superiors or managers, whose activities transferred the positive impact of social responsibility on employees and therefore the wider society.

Society: By being aware of our role in society or position in the health system, any individual with a positive socially responsible actions have a positive impact on the wider community and to improve the benefits, at least in theoretical terms.

Originality: I have not registered any discussions that would include mutual social responsibility -related conduct that contributes to the overall satisfaction of all. Most are present in one entity in health and his social responsibility in the internal and external environment, where they performance.

Limitations/Future Research: Accessibility of data nature, from which it was evident social responsibility to other entities in the health system. The lack of literature covering social responsibility in Slovenia.

Keywords: corporate social responsibility, ethics, morality, consistency, quality, efficiency, company legitimacy.

Vrste neetičnih taktik v pogajanju med kupcem in dobaviteljem

Božidar Lenarčič*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 8, 8000 Novo mesto, Slovenija
bozidar.lenarcic@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): V članku raziskujemo vrste neetičnih taktik, katere si poslužujejo kupci ali dobavitelji za doseganje boljšega pogajalskega izida.

Namen: Ugotoviti katere taktike uporabljajo, iz kje izhajajo ter kaj o neetični uporabi taktike menijo ostali avtorji.

Metoda: Analiza člankov iz baz Ebsco ter ProQuest.

Rezultati: Pridobitev in spoznanje vrsto neetičnih pogajalskih taktik in zavedanje kje so meje etike v procesu pogajanj med dobaviteljem ter kupcem.

Organizacija: Menedžerji lahko pridobijo na spoznanju neetičnih taktik, njihove uporabe v procesu pogajanj ter izgradnji pogajalskega temperamenta ali celo kompetenc. Raziskava pripomore k boljšemu doseganju uspešnosti organizacije. Rezultati raziskave lahko pripomorejo k odločanju pogajalcev o uporabi neetične taktike.

Družba: Etično pogajanje pripomore k boljšemu zgledu in spoštovanju organizacije, katero pogajalec zastopa.

Originalnost: V pregledu obstoječih zapisov in virov nismo zasledili podobne raziskave, ki bi raziskovala neetične pogajalske taktike.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je omejena na pregled literature, ki je naveden v referencah.

Ključne besede: pogajanja, neetične taktike, kupec/dobavitelj, prevara, laž.

1 Uvod

V idealnem pogajanju iščeta dve ali več strank skupno rešitev. Pri iskanju rešitev pa vsaka stran želi doseči maksimalen izid v svoj prid. V konkurenčnem in moralno nepopolnem svetu, se poslovni ljudje vse bolj pogosto soočajo z resnimi etičnimi izzivi. V visoko konkurenčni avtomobilski panogi je za obstoj organizacije nujno ukrepanje na redukciji stroškov na vseh nivojih in posledično tudi na relaciji kupca do dobaviteljev. Kupec se za potrebo obstoja na trgu ne more izogniti zahtevi po nižji nakupni ceni vhodnega blaga, kar vodi v neizogibna pogajanja kupca do dobavitelja ali celo do menjave dobavitelja. Slednja negativna situacija je posledica odločitve neuspešnih pogajanj zaradi kakšnih koli vzrokov. V pogajalski interakciji se pri prepričevanju nasprotne strani mnogokrat upravičeno postavimo v situacijo, katera ni etična, zaradi potreb po varovanju interesov. Predvidevamo, da so pogajanja kot na primer med kupcem in dobaviteljem na robu etičnega vedenja zaradi kakršnihkoli neetičnih načinov kot na primer; prevare, laži, ... ali obljube, katerih ne vemo ali jih lahko izpolnimo. V raziskavi želimo izvedeti, kako so to področje raziskali drugi avtorji in kakšno je njihovo mnenje. Predvidevamo tudi, da je ozka meja v etičnem ravnanju na področju pogajanj med kupcem in dobaviteljem, kjer lahko katerakoli vpletena stranka razočarana nad ravnanjem druge ter oceni vedenje kot moralno neetično. V pregledu tuje obstoječe literature bomo

*Korespondenčni avtor.

preučili mnenja obstoječih avtorjev o neetični taktiki pogajanj med njima. Namen in cilj raziskave je torej pridobiti vrste neetičnih taktik, katere si poslužujejo kupci ali dobavitelji za doseganje boljšega pogajalskega izida. Kaj so že na tem področju že raziskali predhodni avtorji? Kje izhaja neetičnost? Kje je največkrat uporabljena? S čim jo lahko povezujemo? Ali lahko pri pregledu literature pridobimo kakšno zanimivo ugotovitev ali napotek, ki bi bil pogajalcem uporaben za doseganje ciljev? S pridobljenimi rezultati se lahko pogajalci presodijo ali je njihov pogajalski pristop moralno etičen ter s tem usmeri svoje pogajalsko vedenje v pogajalsko odličnost. Kern Pipan in Leon (2011, str. 7) sta zapisala, da univerzalna odličnost in mojstrstvo predstavljata napore, želje in aktivnosti, ki vodijo k temu, da bo svet vsaj nekoliko boljši. Odlične pogajalce, ki so hkrati odlični menedžerji spremlja moralno etična zavest, ki pripomore k izgradnji njihove osebne karakteristike ter hkrati pripomore k boljšemu osebnemu uspehu in podobi organizacije katero pogajalec zastopa.

V 22. forumu odličnosti in mojstrstva, ki je potekal na Otočcu leta 2010 je o etiki podjetja Danfossa med kupci in dobavitelji vodja upravljanja s kadrovskimi viri v podjetju Danfoss Zupančič zapisala:

- V skupini se ukvarjamo s področji, kot so korupcija, podkupnina, darila in reprezentanca in varnosti izdelkov. Tudi pri teh smo nekompromisni.
- Korupcija: Danfoss ne dovoljuje korupcije. Korupcija je splošni izraz za neetično vedenje, ki med drugim vključuje podkupovanje, pranje denarja, izsiljevanje, plačilo za zaščito in nepotizem (dajanje prednosti ožjim sorodnikom ali prijateljem).
- Ne smete biti udeleženi ali sodelovati pri kakršnikoli dejavnosti, ki bi lahko veljala za korupcijo. Korupcija ni združljiva z zaposlitvijo v Danfossu.

Danfoss ima približno 8.000 dobaviteljev, od katerih jih 3.500 dobavlja blago, ki je vključeno v proizvodnjo. Dobavitelji prihajajo z vsega sveta in poslujejo na področjih, kjer spoštovanje človekovih pravic in pravic delavcev ni samoumevno. Zato si Danfoss že šest let sistematično prizadeva za zvišanje standardov v dobavni verigi. (22. forum odličnosti in mojstrstva, 2010, str. 166)

2 Teoretična izhodišča

Avtorji Al-Khatib, Malshe in AbdulKader (2008, str. 80) so zapisali, da se v idealen proces pogajanj srečata vsaj dve stranki z namenom, da dosežeta vzajemno koristen dogovor. Koning, Steinel, van Beest in van Dijk (2011, str. 35) navajajo, da se pri pogajanju dve stranki dogovarjata, kaj bo katera pridobila in kaj katera izgubila ter kaj bo katera naredila in kaj prejela v medsebojnem sporazumu. Shalvi, Reijseger, Handgraaf, Appelt, ten Velden, Giacomantonio in De Dreu (2013, str. 40) so zapisali, da medtem ko nekateri pogajalci hrepenijo po pogajanjih, drugi iščejo razlog, da se izognejo socialni interakciji za izmenjavo pogajalskih argumentov. Taktika je orodje do uspeha, še posebno je izrazita, kadar se srečamo s stranko, ki ni vešča v pogajalskih taktikah. Kavčič (1996, str. 169–193) navaja, da so taktike načini vedenja, s katerim uresničujemo pogajalsko strategijo. Cramton in Dees (1993, str. 359) sta zapisala, da bo uspešen pogajalec dosegel dogovor s profesionalnim znanjem in izkušnjami, medtem, ko tisti pogajalci, ki se skrivajo v tej vlogi bodo uporabili

laži in prevare, za doseganje dogovorov. Fisher, Ury in Patton (1998, str. 109) predlagajo pristop načelnega pogajanja, ki temelji na ločevanju težav ljudi od problema. Osredotočenje na interese in ustvarjanje možnosti dogovora na vzajemni koristi. Napačno je začeti pogajanja s fiksno pozicijo in na začetku pogajanj določiti okvir dogovora. Poznavanje kupca in dobavitelja ter pogajalske etike je pomembno za razumevanje medsebojnih odnosov in ustvarjanje dobrih rezultatov. Koning, Steinel, van Beest in van Dijk (2011) navajajo, da je prevara povezana z močjo in sicer, kadar želimo povečati moč uporabimo prevaro za njeno povečanje in s tem doseganje boljšega cilja. Ugotovili so, da stranka uporabi prevaro za pridobitev boljše ponudbe, ali kadar ima podrejeno pogajalsko moč ter da je močna relacijska povezava med pogajalsko močjo in prevaro v procesu pogajanj. (str. 36)

Po navedbah zgoraj omenjenih avtorjev so pogajanja obvezna interakcija, če želimo uspešen izid, nekateri pogajalci se jih želijo, drugi izogibajo. Za doseganje cilja je potrebno izbrati taktiko. S poznavanjem taktik lahko prepoznamo izbrano taktiko druge stranke in določimo primeren ukrep, s katerim se lahko uspešno zoperstavimo. Naša odločitev je, katero taktiko (etično ali neetično) bomo izbrali.

Shalvi, Reijseger, Handgraaf, Appelt, ten Velden, Giacomantonio in De Dreu (2013, str. 46) so zapisali, da bodo kupci plačali, kolikor so namenjeni in nič več. Pričakovanja so povezana s cilji in Van Poucke in Buelens (2002, str. 68) navajata, da visoka pričakovanja privedejo do večjih zahtev in večjih ciljev. Fells (1996, str. 58) je tudi zapisal, da višji cilji privedejo do višjih rezultatov. Fells (1996, str. 51) pravi, da je načrtovanje pogajanj zelo pomembno, kot že zapisano, da visoki izidi privedejo do višjih rezultatov nas s tem tudi usmerjajo v manj pozornosti k iskanju minimalne točke dogovora. Nasprotno nam previsoki cilji lahko povzročajo večjo možnost k odpovedi pogajanj. Shalvi, Reijseger, Handgraaf, Appelt, ten Velden, Giacomantonio in De Dreu (2013, str. 46) pravijo, da so kupci bolj naklonjeni k odstopu pogajanj kot dobavitelji. Fells (1996, str. 51) trdi, da je potrebno v procesu priprave na pogajanja načrtovati tudi kako ravnati v primeru, kadar se pogajanja ustavijo. Ne samo v smislu strategije, temveč tudi ravnati tudi interakcijo z ostalimi pogajalci. Četudi pogajalci dobro preučijo priprave in kaj bi lahko dosegli, največkrat ne premislijo, kako bi lahko to dosegli. Fells (1996, str. 58–59) tudi navaja, da z razumevanjem etike, lahko povečamo učinkovitost pogajanj in usmerjanje v medsebojne dobre rezultate. V empirični raziskavi 25 % anketirancev ni imelo odgovora na vprašanje kako nadaljevati ali kaj storiti, kadar se pogajanja prekinejo ali ustavijo. Volkema (2004, str. 74) je ugotovil, da je pri medkulturnim konkurenčnem pogajanju najbolj sprejeto klasično pogajalsko vedenje, da ženske določajo višje standarde od moških, ter da se starejši posamezniki običajno odločijo za višje standarde kot mlajši posamezniki. Podobno so kasneje zapisali tudi Al-Khatib, Malshe in AbdulKader (2008, str. 80), ki navajajo, da so ženske manj sprejemljive za neetična pogajanja kot moški. Nekatera pogajalska dejanja avtorji označujejo kot naravni odziv, tako naprimer Lewicki in Robinson (1998, str. 676) navajata, da je zavajanje (zavajanje-angl. *bluffing*), etično dejanje, saj gre za naravni odziv, medtem ko prevara in ponarejanje obsojata kot visoko neetično a taktično dejanje. Volkema (2004) je v raziskavi devetih severno-ameriških držav ugotovil, da

starejši pogajalci ne uporabljajo t.i. zavajanja napačno prikazovanje informacij, temveč bodo skušali doseči dogovor z večjim sodelovanjem v pripravah, zbiranju informacij, in poskušali vplivati na nasprotno stran s profesionalnim vedenjem. V raziskavi, kateri so sodelovali udeleženci z različnimi demografskim, kulturnim in gospodarskimi dejavniki, so ugotavljali univerzalni kodeks poslovne etike. Ugotovil je, da sta kultura in BDP (bruto družbeni proizvod) na prebivalca pomembna dejavnika pri določanju pogajalskega stališča in vedenja. Oblikovalci kulturne pogajalske politike morajo priznati vpliv obeh dejavnikov na etiko obnašanja pri uporabi pogajalske taktike. (str. 74–77)

Ugotovitve raziskave prikazujejo, da se morajo pogajalci zavedati pogajalskega vedenja predvsem z odgovarjanjem na ključna vprašanja. Na splošno je pametno razmisliti morebitne zastoje, ne glede na to, koliko truda smo vložili v konstruktivni del sporazuma. Zgoraj omenjeni avtorji opisujejo, da je uporaba neetične taktike odvisna od pogajalca. Lewicki in Robinson (1998, str. 676–680) sta ugotavljala katere taktike so etično primerne ter katere ne, ter ugotovila, da različnost pogajalcev glede na starost, spol, delovne izkušnje različno ocenjujejo taktike katere so etične in katere neetične, odvisno od agresivnosti, kooperativnosti in osebne motivacijske orientacije pogajalcev. Predpostavljamo, da pogajalci pri postavljanju začetne cene pogajanj zavestno zavajajo nasprotno stranko. Kupec želi prodati po najvišji možni ceni, medtem, ko dobavitelj želi kupiti po najnižji možni ceni. Interesi in cilji so povezani, vendar čigavi bolj in v kakšni meri? Kdaj sprejeti ponudbo in kdaj zavrniti? Koning, Steinel, van Beest in van Dijk (2011, str. 39) so zapisali, da je izboljšanje ponudbe za 20 % od izvirne ponudbe pogosto dovolj velik razlog za sprejetje nasprotnne stranke. Pred tem sta že Van Poucke in Buelens (2002) ugotovila, da dobavitelj, ki ima jasno BATNA (najboljša alternativna rešitev pogajalskemu dogovoru-angl. *Best Alternative to Negotiation Agreement*), izhaja s 25 % višjo začetno ceno od BATNA, alternativnega dogovora. Rezultat analize kupca je prikazal, da kupec prične pogajanja z 20 % nižjo ceno od BATNA. (str. 70)

Strudler (1995, str. 818) je zapisal, da pri uspešnem pogajanju si dve razumni stranke razdelijo razliko do sprejemljive cene sporazumno, ne da bi si razkrili sprejemljivo ceno dogovora. Kasneje je Tavčar (2007, str. 41) dodal, da tudi po končanem procesu pogajanj ne izdajajte, kje so bile vaše meje ali vaši informacijski viri,... ker s tem razkrivate vašo taktiko. Saorin-Iborra, Redondo-Cano in Revuelto-Taboada (2013, str. 420) so v raziskavi pogajalskih vedenj zapisali, da pogajalci lahko sprejmejo različna vrste vedenja glede na vrsto taktike, katera nastopa pri pogajanju. Napačno prikazovanje sprejemljive cene povečajo možnosti do posameznih vrst tveganj. Avtor Strudler (1995, str. 818) predstavlja t.i. vzajemno korist (angl. *Mutual Advantage View*), kjer si stranki odkrito predstavita sprejemljive cene ter skleneta vzajemno ugoden sporazum, ki je obema strankama v korist. V vsaki pogajalski interakciji imajo stranke priložnost pridobiti sprejemljivo ceno nasprotnne stranke ter s tem zaključiti pogajanja pozitivno, za kar je pa ponovno potrebna velika mera zaupanja. Gunia, Brett in Nandkeolya (2013, str. 10) navajajo, da brez zaupanja si pogajalci ne bodo delili medsebojnih informacij. Koning, Steinel, van Beest in van Dijk (2011, str. 36) navajajo, da imajo stranke v procesu pogajanj različne informacije in zaradi tega obstaja informacijska

asimetričnost. Gunia, Brett in Nandkeolya (2013, str. 3) je v raziskovanju pomembnosti zaupanja med pogajalci ugotovil, da 30 % pogajalcev ne zaupa nasprotni stranki. Hill, Eckerd, Wilson in Gree (2009, str. 290) so v raziskavi poudarili, kako pomembna je stopnja zaupanja z dobaviteljeve percepcije, ki je močno povezana z neetičnim obnašanjem kupca. Gunia, Brett in Nandkeolya (2013) pravijo, da zaupanje je ključno in stopnjo zaupanja lahko ugotovimo. V empirični raziskavi so razvili stopnjo zaupanja v treh nivojih ter prikazal strategijo kako jo lahko izboljšamo. (str. 10)

Najpogostejša uporaba neetične taktike je pri pogajanju o ceni, navajajo zgoraj omenjeni avtorji. Uporaba neetične taktike vpliva na zaupanje in kot alternativno rešitev uporabe neetičnih taktik predlagajo vzajemno ugoden sporazum. Koning, Steinel, van Beest in van Dijk (2011, str. 38) so v raziskavi ugotovili, da je raziskavi 38 % anketirancev uporabilo prevaro za izboljšanje pogajalskega položaja in da uporaba izvira predvsem iz pomanjkanja moči in izvira iz pohlepa. Cramton in Dees (1993, str. 374) navajata, da je prevara bolj uporabljena v enkratnih pogajanjih kot pri pogajanjih, kjer vzporedno potekajo tudi dolgoročni odnosi. Koning, Steinel van Beest in van Dijk (2011, str. 36) navajajo, da je aktivna prevara zavestno izrečena laž, za namen pridobitve pogajalske prednosti. Koning, Steinel, van Beest in van Dijk (2011, str. 36) trdijo, da: »Namen prevare je jasen, doseči večji cilj«. Strudler (1995, str. 805) poudarja: »Mnogo ljudi laže, prekriva ali preoblikuje resnico v pogajanju.« Cramton in Dees (1993, str. 388) pravita, da je prevara obžalovanja vredna, vendar je skupni element pri pogajanjih kupca in dobavitelja. Cramton in Dees (1993, str. 377) pravita tudi, da glede na to, da je prevara obžalovanja vredna značilnost pogajanj, tako moralno kot tudi praktično.

Torej je več vrst prevar, ki jih ločijo različne značilnosti. Za vse vrste prevar obstajajo različni načini k izogibanju neetičnemu ravnanju. Izpostavljena je zahrbtna laž, ki je naravnana k visokimi cilji. Za doseganje pogajalskega cilja niso primerna vse sredstva. Sem sodi laganje, ki med pogajanji ali v kasnejšem sodelovanju ne vodi v dolgoročen, dober, morda tudi partnerski odnos med kupcem in dobaviteljem. Kavčič (1996) navaja, da so laži lahko dobronamerne. So takšne laži, ki ne škodijo žrtvi in nasprotno, so tudi takšne, ki namerno škodijo žrtvi. Razkrivanje vseh dejstev lahko slabi pogajalsko pozicijo, zato je pomembno, kdaj ena stranka nasprotni pošteno razkrije vse svoje pogajalske zadeve. (str. 144–148)

Feidakis in Tsaoussa (2009, str. 558) sta v svojem članku zapisala, da lahko v pravnem svetu odvetniki pripravijo ostro mejo med resnico, ter kje se laž začne, kar je zaskrbljujoče poudarja, da laganje ni del odvetniške kodeks etike. Med slabe laži Kavčič (1996) navaja utajo in izkrivljanje resnice. Utaja resnice je lažnikom tudi najprimernejša, ker omogoča lahek izhod, ko je prevara odkrita. Pogajalci se v procesu pogajanj redno srečujejo z izkrivljanjem resnice, utajami in z lažmi. Lažnika je tudi mogoče odkriti s sistematičnim izpraševanjem in verbalnimi ključi za odkrivanje laži. (str. 144–149)

Koning, Steinel, van Beest in van Dijk (2011) so zapisali, da stranka uporabi prevaro za pridobitev boljše ponudbe ali kadar ima podrejeno pogajalsko moč, ter da je močna relacijska

povezava med pogajalsko močjo in prevaro v procesu pogajanj. Za utrjevanje pogajalskega stališča igrata moč in prevara vidno vlogo v pogajanju. V raziskovanju so prevaro povezali z močjo in pri tem definirali moč stranke A in stranke B glede na odvisnost. Bolj ko je na primer stranka A odvisna od stranke B, tem večjo moč si krepi stranka B in obratno, ko izgublja odvisnost, izgublja tudi moč ter s tem se povečuje priložnost po uporabi prevare. (str. 35–40)

Avtorji povezujejo taktične prevare z različnimi vplivi in navajajo različne izvore za uporabo taktičnih prevar. Pogajalci ne smejo pozabiti na pogajalsko etiko ter medsebojno zaupanje. Za pogajalca je zelo pomembno, da izpolni svoj del dogovora. Storiti mora vse, kar se dogovori za pogajalsko mizo. V nasprotnem primeru lahko pričakujemo vpliv na odnos ali negativno prisotnost na naslednjih pogajanjih. Bastin (2004) navaja, da se v poslovnih odnosih ustvarja napetost, v procesu pogajanj pa je ta napetost še toliko bolj zaznana. To je za pogajalce dobro, ker lahko na ta način ocenijo tudi kasnejše odnose. (str. 7)

3 Metoda

Pri zbiranju podatkov smo analizirali članke elektronskih knjižničnih zbirk iz elektronskih knjižnih baz Ebsco ter ProQuest, za pridobitev rezultatov raziskave. Povzemali smo ideje in rezultate iz drugih raziskovanih člankov ter tako poskušali pridobiti vrste neetičnih taktik, katere si poslužujejo kupci ali dobavitelji za doseganje boljšega pogajalskega izida. Tehniko pregledovanja že obstoječe literature smo si izbrali, ker smo si skušali odgovoriti na vprašanja; Kaj so že na tem področju že raziskali predhodni avtorji? Kje izhaja neetičnost pri pogajanju? Kje je neetično taktično ravnanje največkrat uporabljeno? S čim lahko povezujemo neetično taktiko? Pri pregledu obstoječih člankov smo ugotovili, da je veliko raziskovanj že opravljenih na tem področju, tudi empiričnih, ki pišejo o etiki in ne etiki pogajanj kupca ter dobavitelja, zato smo se omejili na zgolj petnajst člankov in tri knjige, iz katerih smo povzeli želene podatke. V analizi vseh omenjenih člankov smo prebrali vsakega ter povzeli bistvo ali ključno najpomembnejša dejstva. Tako smo pridobili pri nekaterih člankih več, pri nekaterih manj ključnih dejstev ker so se dejavniki ponavljali.

4 Rezultati

Kot prvi rezultat pregleda lahko zapišemo, da so pogajanja interakcija, kjer je ozka meja med uporabo etične in neetične taktike. Avtorji so naredili mnogo raziskave na tem področju ter imajo različna mnenja, nekateri neetično taktiko opravičujejo, drugi zavračajo. Neetična taktika je največkrat uporabljena pri pogajanju o ceni. Z metodo pregleda smo ugotovili, da je pogajalci uporabljajo različne neetične taktike za doseganje pogajalskega cilja, katere smo zbrali v tabeli 1.

Tabela 1. Vrste neetičnih taktik

Neetične taktike	
1.	Prevara
2.	Laž
3.	Prikazovanje navidezne sprejemljive cene
4.	Neustrezno zbiranje informacij
5.	Zavajanje
6.	Konkurenčno pogajanje
7.	Uporaba poznanstev
8.	Podkupovanje
9.	Ponarejanje
10.	Izsiljevanje
11.	Dajanje lažnih obljub

Al-Khatib, Malshe in AbdulKader (2008, str. 80) so v svoji raziskavi uporabili naslednje vrste prevar kot neetično ravnanje za doseganje višjih pogajalskih ciljev:

- Neustrezno zbiranje informacij; kakršnokoli plačilo za pridobitev občutljivih informacij o nasprotniku.
- Zavajanje; napačno prikazovanje ključnih podatkov.
- Konkurenčno pogajanje; istočasno vodenje vzporedno pogajanja s tretjo stranko.
- Uporaba poznanstev; poizkus vpliva na odločitev preko nasprotnikovega kroga vplivnih sodelavcev ali znancev.
- Dajanje lažnih obljub; stranka se dogovarja o zahtevah, katerih nima namena izpolniti.

Feidakis in Tsaoussa (2009, str. 558) sta v svojem članku zapisala: »Pogajalci se v procesu pogajanj redno srečujejo z izkrivljanjem resnice, utajami in z lažmi.« Strudler (1995) navaja, da so v določenih okoliščinah nekatere prevare pri pogajanju, kot na primer laži o sprejemljivi ceni moralno sprejemljive. Pri prikazovanju navidezne sprejemljive cene, kjer prodajalec skuša prodati po najvišje mogoči ceni v nasprotju s kupcem, ki skuša kupiti po najnižji ceni, so prednosti prevare jasne, želja po dobičku obeh strank. Prevara o sprejemljivi ceni izvira iz dobička, ali koristoljubja. Pri pogajanjih brez odnosov, kjer gre za enkratno pogajanje in se ljudje ne poznajo je laganje o sprejemljivi ceni etično in vodi do razumnega dogovora brez posledic v odnosu. Kadar se pogajamo s stranko, pri kateri so odnosi prepleteni prevara ni v skladu z etičnim ravnanjem in laganje o sprejemljivi ceni lahko vplivalo na odnose. (str. 805–806)

V tabeli 2 smo zbrali ostale rezultate raziskave, kje neetično taktiko pogajalci največkrat uporabljajo, s čim jo povezujejo ter iz kje izvira.

Tabela 2. Uporaba, izvor in povezava neetičnih taktik

Uporaba neetične taktike	Povezava neetične taktike	Izvor neetične taktike
za doseganje ciljev	BATNA	pomanjkanja moči
za izboljšanje položaja	zaupanje	želja po dobičku
pri navajanju cene	pohlep	koristoljubje
za izboljšanje ponudbe		
pri pogajanju brez odnosov		

Avtorji Koning, Steinel, van Beest in van Dijk (2011, str. 40) so zapisali tudi, da **prevara je na eni strani lahko najefektivnejša strategija za doseganje cilja, po drugi strani pa je neetično ravnanje**. Prevara je povezana tudi z BATNA in sicer tako, da pri tehtanju, smiselnosti uporabe prevare, določa BATNA. Ali je smiselno uporabiti prevaro, če je alternativna rešitev boljša? V raziskavi je 38 % anketirancev uporabilo prevaro za izboljšanje pogajalskega položaja in uporaba izvira iz pomanjkanja moči. Ugotovili so, **da uporaba prevare izvira iz pomanjkanja moči**. Zanimiva ugotovitev je tudi, da prejemnik ponudbe **(kupec) preventivno uporabi prevaro**, preden pogajanja dosežejo vrhunec, oziroma preden pridobi prvo ponujeno ceno nasprotne strani.

5 Razprava

Niso vsi avtorji enako kritični nad uporabo neetičnih taktik za doseganje ciljev pri pogajanju kupca in dobavitelja. Cramton in Dees (1993, str. 377) pravita, da je prevara obžalovanja vredna značilnost pogajanj. Različni avtorji svetujejo različne napotke za izogibanje in ugotavljanje prevar. V pregledu literature smo ugotovili, da prevara izhaja iz želje po koristi, dobičkonosnosti in je največkrat uporabljena pri omenjanju cene. Rezultat analize pregleda člankov je potrdil, da uporaba prevare izhaja iz pomanjkanja moči ter, da v povezavi z BATNA največkrat ocenjujejo, kdaj in do katere mere jo uporabiti, ali ne. Avtorji navajajo tudi, da izboljšanje ponudbe za 20 % od prvotno zastavljene cene, je zadosten razlog za sprejetje predhodno zavrnjene ponudbe. Kot alternativno rešitev v takem primeru avtorji predlagajo višanje ponudbe do meje sprejemljivosti. Tak pristop sicer zmanjšuje vpliv moči, vendar pogajalec ostaja v okvirju pogajalske etike. Kot rezultat raziskave lahko zapišemo trditev, da imeti pogajalsko moč pomeni ohranjanje etičnih standardov in s tem manjšo verjetnost uporabo neetičnih taktik v procesu pogajanj.

Kdaj prevaro uporabiti in kdaj se je vzdržati, je bistvo pri razumevanju kaj pridobimo in kaj izgubimo pri pogajanju. Prevara je povezana z močjo in kadar želimo povečati svojo pogajalsko moč, uporabimo prevaro za doseganje svojih pogajalskih ciljev. Rezultati raziskave so prikazali vrsto neetičnih pogajalskih taktik, katere se poslužujejo pogajalci. Zanimiva ugotovitev je tudi, da je uporaba prevare ali laži pogajalcem v procesu pogajanj dovoljena, predvsem pri enkratnih pogajanjih brez odnosov. Al-Khatib, Malshe in AbdulKader (2008, str. 80) navajajo, da si pogajalci poslužujejo vrsto neetičnih taktik, drugi avtorji navajajo tudi načine, kako se jim izogniti: na primer postopno zviševanje ponudbe do meje sprejemljivosti pri usklajevanju cene, kjer je tudi največkrat prevara uporabljena. Naslednja zanimiva ugotovitev, ki je lahko primeren napotek pogajalcem, ki ocenjujejo sprejemljivost ponudbe Koning, Steinel, van Beest in van Dijk (2011, str. 39) je, da je 20 % izboljšanje od izvirne ponudbe dovolj, za sporazum o ceni. Van Poucke in Buelens (2002, str. 70) so že pred tem navedli, da je potrebno izboljšati za 25 %. Glede na te podatke, pogajalci lahko ocenjujejo, koliko pogajalskega prostora si rezervira nasprotna stran pri navajanju sprejemljive cene.

Pri pregledu člankov smo ugotovili, da 30 % pogajalcev ne zaupa nasprotni stranki. Avtor Strudler (1995, str. 818) navaja, da v vsaki pogajalski interakciji imajo vse stranke priložnost pridobiti sprejemljivo ceno nasprotne stranke ter s tem zaključiti pogajanja pozitivno, za kar je pa ponovno potrebna velika mera zaupanja. Drugi avtorji navajajo, da brez zaupanja pogajalci ne bodo delili medsebojnih informacij ter uporabljali prevaro za doseganje ciljev. Spoznali smo, da je poštena in odkrita interakcija pogajanj ter razkritje sprejemljive cene, lahko primerna alternativa neetičnemu ravnanju ter dobra rešitev za vodenje pogajanj v smeri vzajemno koristnega dogovora. Nasprotno svetuje Tavčar, da tudi po končanem procesu pogajanju ne izdajajte, kje so bile vaše meje. Mnenja in napotki avtorjev so različna.

6 Zaključek

V članku smo preučili mnenja obstoječih avtorjev o neetični taktiki pogajanj med njima. Dosegli smo namen in cilj raziskave: katere taktike uporabljajo pogajalci, iz kje izhajajo, s čim jih povezujejo ter iz kje izvirajo. Predstavili smo, kaj so že na tem področju že raziskali predhodni avtorji. Ugotovili smo, kako različna so mnenja avtorjev, glede uporabe neetičnih taktik in kako različno opravičujejo uporabo neetične taktike v procesu pogajanj. V članku smo podali tudi napotke kako se izogniti neetičnim taktikam. Podali smo tudi napotek pogajalcem, kje drugi avtorji ocenjujejo sprejemljivost ponudbe. Skozi članek in predvsem razpravo skušamo bralca članka in ostale menedžerje usmeriti v okvir pogajalske etike, k višanju stopnji zaupanja ter izgradnji vzornega pogajalskega temperamenta ali celo kompetenc. Cramton in Dees (1993, str. 389) navajata, da moramo zmanjšati razkorak med idealom poštenosti pogajalcev in praktičnim pogajanjem ter pogajalce spodbujati k sodelovanju, višji stopnji zaupanja in odkritosti pri pogajanju. Raziskava pripomore k boljšemu doseganju uspešnosti organizacije. Rezultati raziskave lahko pripomorejo tudi k odločanju pogajalcev o uporabi neetične taktike. Etično pogajanje pripomore k boljšemu zgledu in spoštovanju organizacije, katero pogajalec zastopa. Nadaljevanje raziskave predlagamo v smeri kvalitativne metode, statističnem preverjanju s predhodno zastavljanjem hipotez in ugotavljanju korelacijskih vezi raziskanih povezav neetičnih taktik v tem članku. Raziskava je omejena na pregled člankov in knjig, ki so navedeni v referencah.

Reference

1. Al-Khatib, J. A., Malshe, A., & AbdulKader, M. (2008). Perception of unethical negotiation tactics: A comparative study of US and Saudi managers. *International Business Review*, 17(1), 78–102.
2. Bastin, L. H. (2004). The Art of Negotiation. *Circuits Assembly*, 15(1), 7.
3. Bracar, F. (ur.), 22. mednarodni forum odličnosti in mojstrstva in 14. Konferenca zmagovalcev EFQM: Etičnost razmišljanja in delovanja pri uveljavljanju strategije univerzalne odličnosti in mojstrstva Slovenija, Novo mesto, 2010), (str. 166). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
4. Cramton, P. C., & Dees, J. G. (1993). Promoting honesty in negotiation: An exercise in practical ethics. *Business Source Premier*, 3(4), (359–394).

5. Feidakis, A., & Tsaoussa, A. (2009). Competitiveness, Gender and Ethics in Legal Negotiations: Some Empirical Evidence. *International Negotiation*, 14(3), 537–570.
6. Fells, R. (1996). Preparation for negotiation Issue and process. *Personnel Review*, 25(2), 50–60.
7. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1998). *Kako doseči dogovor*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Gunia, B. C., Brett, J. M., & Nandkeolya, A. K. (2013, v tisku). Trust me, I'm a negotiator: Diagnosing trust to negotiate effectively, globally. *Organizational Dynamics*, Pridobljeno na <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0090261613000703>
9. Hill, J. A., Eckerd, S., Wilson, D., & Gree, B. (2009). The effect of unethical behavior on trust in a buyer–supplier relationship: The mediating role of psychological contract violation. *Journal of Operations Management*, 27(4), 281–293.
10. Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Kern Pipan, K., & Leon, L. (2011). Perspektiva, motivi in izzivi za poslovno odličnost. V M. Ferjan, M. Kljajić Borštnar, & A. Pucihar (ur.), 30. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Organizacija prihodnosti, Slovenija, Portorož, 23.–25. marec 2011 (str. 554–560). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
12. Koning, L., Steinel, W., van Beest, I., & van Dijk, E. (2011). Power and deception in ultimatum bargaining. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(1), 35–42.
13. Lewicki, R. J., & Robinson, R. J. (1998). Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 17(6), 665–682.
14. Saorin-Iborra, C., Redondo-Cano, A., & Revuelto-Taboada, L. (2013). How BATNAs perception impacts JVs negotiations. *Management Decision*, 51(1–2), 419–433.
15. Shalvi, S., Reijseger, G., Handgraaf, M. J., Appelt, K. C., ten Velden, F. S., Giacomantonio, M., & De Dreu, C. K. W. (2012). Pay to walk away: Prevention buyers prefer to avoid negotiation. *Journal of Economic Psychology*, 38(posebna izdaja, oktober 2013), 40–49.
16. Strudler, A. (1995). On the ethics of deception in negotiation. *Business Ethics Quarterly*, 5(4), 805–822.
17. Tavčar, R. (2007). *Psihologija pogajanj*. Ljubljana: Planet GV.
18. Tenbrunsel, A. E. (1998). Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: The role of incentives and temptation. *Academy of Management Journal*, 41(3), 330–339.
19. Van Poucke, D., & Buelens, M. (2002). Predicting the outcome of a two-party price negotiation: Contribution of reservation price, aspiration price and opening offer. *Journal of Economic Psychology*, 23(1), 67–76.
20. Volkema, R., J. (2004). Demographic, cultural, and economic predictors of perceived ethicality of negotiation behavior: A nine-country analysis. *Journal of Business Research*, 57(1), 69–78.

Božidar Lenarčič je l. 2007 diplomiral na Višje šolskem centru v Novem mestu, smeri inženir elektronike in l. 2013 je diplomiral na Visokošolski strokovnem študijskem Fakulteti za organizacijske vede; Menedžment kakovosti. Danes je študent podiplomskega študijskega programa; Menedžment kakovosti. Od leta 2001 je zaposlen v veliki gospodarski družbi, danes kot nabavni komercialist. Pred tem je služboval v sektorju kakovosti in deloval na projektih v Sloveniji in v tujini, ter tudi sodeloval kot avtor v strokovnem članku, ki je bil objavljen v elektronski knjižni bazi RUO.

Abstract:

Types of unethical tactics in negotiation between buyer and supplier

Research Question (RQ): This article researches the kinds of unethical tactics, which can use customers or suppliers to achieve better negotiating outcome.

Purpose: Determine which tactics they used, from where they rise from and what the other authors about resulting of using unethical tactics

Method: Analysis of articles from Ebsco and ProQuest databases.

Results: Getting of ethical knowledge, types of unethical negotiation tactics and awareness of the limits of ethics in the negotiations process between suppliers and customers.

Organization: Managers can gain the recognition of unethical tactics, their using in the negotiation process and the construction of negotiating temperament or even competence. The research contributes to a better achievement of the performance of the organization. The results of this article can contribute to the negotiators decision-making on the use of unethical tactics.

Society: Ethical negotiation helps to improve the reputation and respect of the organization, which represents the negotiator.

Originality: In a review of existing articles and searches we have not found similar studies to investigate the unethical negotiating tactics.

Limitations/Future Research: The article is limited to fifteen articles and three books.

Keywords: negotiations, unethical tactics, customer/supplier, deception, lie.

Družbeno odgovorni sonaravni turizem v Sloveniji

Urška Metelko^{*}

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 8, 8000 Novo mesto, Slovenija
ursimettelko@hotmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali je v strategiji razvoja Slovenije upoštevan trajnostni koncept razvoja turizma, kateri ponudniki so delno ali v celoti odgovorni do svojega okolja? Kaj o smernicah odgovornega in sonaravnega turizma misli stroka v tujini in v Sloveniji in po katerih primerih iz tujine se lahko zgledujemo?

Namen: Namen raziskave je ugotoviti kakšno je stanje na področju odgovornega in sonaravnega turizma v Sloveniji, kje je odgovoren in sonaraven odnos že prisoten in kje so možne izboljšave.

Metoda: Kot raziskovalno metodo uporabimo deskriptivno metodo, oziroma študijo literature v obliki člankov in druge literature.

Rezultati: Konkretni primeri rezultatov ali razvoja družbeno odgovornega in sonaravnega turizma v Sloveniji, mnenja in predlogi stroke, dobri zgledi in ideje iz tujine. Rezultati so pokazali, da je trajnostni koncept temelj razvojne strategije turizma v Sloveniji in da od mnenj strokovnjakov počasi prihaja k realizaciji trajnostnega koncepta na vseh področjih. V tujini se ukvarjajo s podobnimi težavami, njihovi strokovnjaki pa svetujejo strožje zakone za varovanje okolja, boljši trajnostni razvoj turizma v varovanih območjih in izobraževanje, vključevanje v načrtovanje ter predvsem komuniciranje z lokalnim prebivalstvom.

Organizacija: Študija je namenjena vsem menedžerjem nastanitvenih obratov, turističnim agentom in vodilnim na lokalnih, regionalnih ali državnih zavodih za načrtovanje razvoja turizma.

Družba: S študijo želimo vplivati na celotno družbo v smislu pomena razvijanja sonaravnega in trajnostnega razvoja turizma, tako v Sloveniji, kot po svetu.

Originalnost: Izvirnost študije je v tem, da študij s to temo ni veliko, prvič pa so združene vse bistvene ugotovitve iz izbranih virov.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitev študije je v tem, da smo obravnavali samo določeno število virov.

Ključne besede: trajnostni razvoj, sonaravni razvoj, trajnostni turizem, sonaravni turizem, turizem.

1 Uvod

Tako v večina razvitih državah sveta, se tudi v Sloveniji, tako stroka, kot širša javnost vse bolj zavedata pomena razvoja družbeno odgovornih in sonaravnih oblik turizma. Le te, ne le, da ohranjajo našo kulturno in naravno dediščino, ampak tudi pomagajo pri ohranjanju in razvoju našega naravnega, kulturnega in družbenega okolja.

Sprašujemo se v kakšni meri pravzaprav strategija razvoja turizma Slovenije upošteva trajnostni koncept, kje se kažejo rezultati zavedanja sonaravnega in trajnostnega delovanja v obliki prilagojene ponudbe in v kolikšni meri je ponudba prilagojena evropskim in svetovnim standardom. Za uspešen družbeno odgovorni in sonaravni razvoj turizma namreč niso dovolj samo približki in upoštevanje zgolj delnega koncepta trajnosti. Pomembno je namreč, da država kot destinacija, po kakovosti ostane konkurenčna drugim državam in sledi zgledom iz tujine, hkrati pa se zaveda svojih prednosti in pomanjkljivosti. Še bolje je, da razvija svoje

^{*}Korespondenčni avtor.

konkurenčne prednosti in da se zaveda pomena koncepta trajnosti ne le z naravnega, temveč tudi socialnega in ekonomskega vidika ter upošteva mnenja tako domačih, kot tudi tujih strokovnjakov. Mnoge bližnje in sosednje države lahko služijo, kot zgled ali pa zgolj navdih pri snovanju idej za nove projekte.

Namen in cilj raziskave je raziskati upoštevanje trajnostnega koncepta razvoja turizma v Sloveniji, ugotoviti kateri ponudniki ga že v celoti upoštevajo in kje so še možne izboljšave. Ugotoviti kako smernice in prednosti v družbeno odgovornem in sonaravnem razvoju vidijo strokovnjaki v Sloveniji in v tujini in poiskati primere z bližnje ali malo manj bližnje okolice, ki Sloveniji lahko služijo kot zgled za uspešen razvoj in trženje ali navdih za nove ideje.

2 Teoretična izhodišča

Trajnostno odgovorni razvoj je razvoj, ki vodi od pravice do neodgovornosti, do etike soodvisnosti in odgovornosti do vsega, kar je bistveno za celotno družbo. Brez spoštovanja družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja pa ni dobre družine, dobrega poslovanja, dobrega delovanja družbenih služb, dobrega delovanja državnih in meddržavnih organov in organizacij. (Mulej, 2012, str. 9–12)

Trajnostni razvoj in družbena odgovornost tako zajemajo vsa območja sveta in se navezuje na vsa ekonomska in družbena področja, še posebej pa se v zadnjih letih poudarja v povezavi z razvojem turizma. Družbeno odgovorni, sonaravni in trajnostni turizem so pojmi, ki se v zadnjih letih večkrat omenjajo v zvezi z strategijami razvoja turizma tako v Sloveniji kot drugod po svetu. Kljub različnim imenom, lahko na kratko opredelimo, da gre za koncept trajnosti, ki poudarja »prijazen« odnos do narave in pozitivne vplive na kulturno, ekonomsko in družbeno okolje. Na vseh področjih pa nam prinaša bolj spoštljiv odnos do okolja, poslovnih partnerjev in njihovih interesov, bolj dolgoročno razmišljanje, etično obnašanje, ter večje spoštovanje pravic, zakonov in norm obnašanja (Mulej, 2012, str. 9–12). Posledično bo poslovanje tako v turizmu, kot na drugih področjih dobilo nove priložnosti in razsežnosti, zaradi večjega zaupanja in spoštovanja medsebojnih pravic in interesov, pa bodo nova poslovna partnerstva imela velik potencial postati uspešnejša, bolj dolgoročna, manj stresna in bolj dobičkonosna.

Obravnavana tematika sodi v družbeno odgovorno sonaravno delovanje, ki je tudi eden petih temeljnih gradnikov rastoče Otoške strategije univerzalne odličnosti in mojstrstva. Poleg usmerjenosti v vzgojo, izobraževanje in vseživljenjsko učenje, sproščanja človekovih ustvarjalnih potencialov, usmerjenosti v samopreseganje, dosežke ter etičnost razmišljanja in delovanja ter popotnice strategiji, ki poudarja našo dolžnost skrbeti za skupno dobro zemlje in človeka. (Udeleženci 22. Forumu odličnosti in mojstrstva, 2010). Upoštevanje družbeno odgovornega in sonaravnega delovanja, zato ne predstavlja več samo usmeritve, ampak temelj poslovne odličnosti v vseh gospodarskih panogah, v vseh okoljih in pri vsakemu posamezniku.

Boljši odnos do vseh oblik okolja postaja neizogibna izbira za izboljšanje turističnih destinacij. Ekoturizem, kot del razvoja trajnostnega koncepta turizma, so v tujini poimenovali za plimo današnjega razvoja turizma, saj letno beleži 20-30 % rast po vsem svetu (Wang & Shao, 2009, str. 13). Podobna situacija je v vseh razvitih državah sveta, vendar se je trend v severnih državah Evrope začel razvijati nekaj let prej, kot v Sloveniji in njenih sosedah. Vseeno pa lahko trdimo, da okoljska zavest na splošno, predvsem zaradi promocij okoljske trajnosti s strani medijev, tudi med slovenskimi prebivalci raste in bo rastla tudi v bodoče.

Kljub večji prepoznavnosti v zadnjih letih, pa ne gre za moderen izum 21. stoletja, ampak za predmet proučevanja tako domačih kot tujih strokovnjakov. Posplošeno bi lahko bi rekli, da je koncept trajnostnega turizma nastal skozi čas, kot odgovor na globlje poznavanje turizma in njegove povezave z okoljem. Preučevali so ga vse od leta 1994 v različnih državah, različni znanstveniki: Lane, Godfrey, Garrod in Fyall, McKercher, Edgel, Weaver, Zorkova in Mihaličeva. Nastale so različne definicije. (Metelko, 2013, str. 9–13)

Kljub različnim obdobjem in državam, pa se opažajo skladnosti definicij, oziroma bolj ali manj natančno tolmačenje istega bistva. Ena izmed slovenskih definicij trajnostni turizem imenuje trajni turizem in ga opredeljuje kot turizem, ki ne izčrpava naravnih in družbenih virov, ne gre prek meja naravnih in družbenih zmogljivosti, ampak omogoča trajnostni razvoj (Zorko, 1999, str. 26).

Druga slovenska definicija, pa opisuje trajnostni turizem kot posledico koncepta trajnostnega razvoja. Le ta se še vedno razvija in je ekološko zadovoljiv, ekonomsko uspešen, popularen in družbeno priznan. Predstavlja popolno nasprotje masovnega turizma, razvil pa se je v akademskih in političnih krogih. Avtorica še poudarja, da je pot od teoretičnega do praktičnega pristopa še dolga. (Mihalič, 2006, str. 87)

Na podoben način trajnostni turizem razlaga tudi Weaver (2006), ki v svojem delu poudarja, da ne gre za posamično vrsto turizma, ampak za celostni pristop k načrtovanju vseh segmentov turistične industrije, ki vključuje vse nivoje in ponudnike.

Vsem slovenskim in tujim avtorjem, pa so ne glede na obdobje v katerem so pisali o trajnostnem, sonaravnem in odgovornem turizmu skupne sledeče temeljne ugotovitve (Metelko, 2013, str. 9–13):

- razumevanje trajnostnega turizma kot širšega koncepta;
- pozitiven vpliv trajnostnega turizma na ekonomsko, socialno in naravno okolje;
- načrtovanje turizma z upoštevanjem vseh vplivov na socialno in naravno okolje;
- sinergija pozitivnega ekonomskega vpliva z ohranjanjem okolja;
- načrtovana oblika turizma, ki temelji na principu dolgoročnosti.

Po napovedih bo v letu 2016 turizem v Sloveniji temeljil na trajnostnem razvoju in bo kot uspešen gospodarski sektor ključno prispeval k družbeni blaginji in ugledu Slovenije. Celo

strategija razvoja slovenskega turizma za obdobje 2012 – 2016 pa nosi naslov Partnerstvo za trajnostni razvoj slovenskega turizma (Strategija razvoja slovenskega turizma, 2012). Že samo ta podatek veliko pove o sprejemanju in osveščenosti glede trajnostnega koncepta razvoja v Sloveniji.

Na pomenu pridobivajo tudi okoljski znaki kakovosti, med njimi tudi EU Marjetica. Pred kratkim pa je v Slovenija dobila tudi turistično priznanje Responsible Tourism Awards (Novice s področja trajnostnega razvoja, 2012, str. 50). Iz Term Snovik, ki so prve prejele znak kakovosti EU Marjetica je tako nastala že manjša skupina, ki so si znak že pridobile ali pa si zanj še prizadevajo.

Premalo pa se poudarja pomen trajnostnih in odgovornih partnerstev, ki bi z uspešnim sodelovanjem na dolgi rok vplivali na samo kvaliteto turistične ponudbe v Sloveniji, na ohranjanje turističnih resursov ter posledično tudi na sam ugled in povečanje zaslužka. Z boljšo medsebojno pomočjo in sodelovanjem, pa bi lahko tudi manjši ponudniki, ki trenutno nimajo pravih priložnosti, dobili svoj delež na trgu. Raziskave kažejo, da se turistična podjetja sicer zavedajo pomembnosti odgovornega partnerstva in dobrih medsebojnih odnosov, a jim za enkrat posvečajo premalo časa. (Spitzer, 2012, str. 53–55)

Zavedanje da odgovorni in sonaravni turizem ni vrsta turizma, ampak zajema vse vrste turizma, ki se ravna po trajnostnem konceptu je bistvenega pomena. Trajnostni koncept v turizmu, pa zajema prav vse udeležence trajnosti od trajnostne usmerjenosti ponudnikov na trgu, do trajnostne usmerjenosti povpraševalcev, trajnostnih organizatorjev, trajnostnega sklepanja partnerstev in končnih trajnostnih produktov in storitev. Prav tako ne smemo pozabiti, da se trajnost ne nanaša na le naravno, ampak tudi na kulturno, ekonomsko in družbeno okolje. Le upoštevanje vplivov na vsa štiri okolja in vključevanje vseh udeležencev, namreč lahko prinese uspešne rezultate.

S pomočjo raziskave želimo potrditi tezo, da se v Sloveniji pomena trajnostnega razvoja turizma še ne zavedamo povsem in, da imamo na tem področju še veliko možnosti za izboljšave.

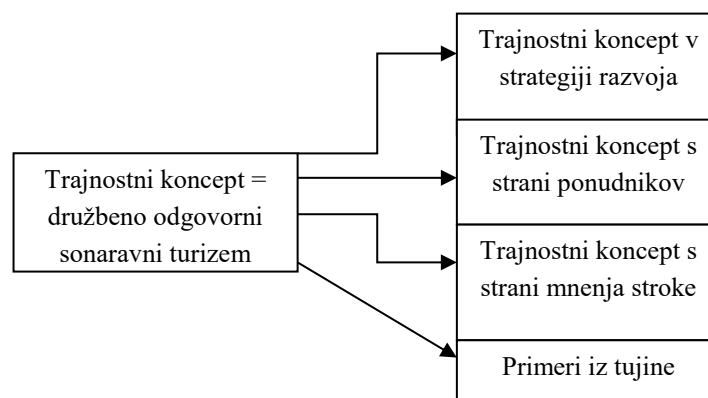
3 Metoda

3.1 Zbiranje podatkov

Za potrebe članka je bila opravljena analiza ene diplomske naloge, strategije razvoja turizma za obdobje 2012 – 2016, člankov iz revije Turizem, člankov iz revij RUO in Organizacija, ter nekaterih drugih člankov in knjig domačih in tujih avtorjev. Ugotovili smo, kako se slovenski ponudniki zavedajo potenciala in pomembnosti upoštevanja trajnostnega koncepta turizma in v kolikšni meri se pomembnosti trajnostnega razvoja zavedajo načrtovalci turizma, zato je večina virov slovenskega izvora. Viri iz tujine pa so prispevali podatke predvsem o mnenju stroke iz tujine ter zanimivih idejah in zgledih. Iz pridobljenih informacij smo v strjeni obliki

izpostavili najpomembnejše informacije, ki hkrati odgovarjajo tudi na razširjeno raziskovalno vprašanje in jih primerjali med sabo. Opazili smo, da se določene ugotovitve, predvsem kar se tiče definicij in mnenja stroke, v različnih delih ponavljajo.

3.2 Model raziskave



Slika 1. Model raziskave

Slika 1 prikazuje model raziskave, ki preiskuje trajnostni koncept razvoja turizma v strategiji razvoja turizma Slovenije, trajnostni koncept razvoja turizma s strani ponudnikov, trajnostni koncept s strani mnenja stroke in primere dobre prakse trajnostnega koncepta razvoja turizma v tujini.

4 Rezultati

Analiza člankov je pokazala naslednje rezultate.

V strategiji razvoja slovenskega turizma za obdobje 2012–2016 je velik poudarek na trajnostnem razvoju turizma, že sam podnaslov nosi ime Partnerstvo za trajnostni razvoj slovenskega turizma. Že v uvodnem delu avtorji pokažejo razumevanje kompleksnosti trajnostnega koncepta in kot temeljni in bistveni cilj izpostavijo ravno trajnostno delovanje. Novo strategijo opisujejo kot »več kot le načrt na papirju«, temveč kot zavezanost k viziji, da bo do konca leta 2016 turizem v Sloveniji temeljil na trajnostnem razvoju (Strategija razvoja Slovenskega turizma 2012–2016, 2012, str. 6). Glavna razloga za tovrstno usmeritev sta predvsem samo okolje in doseganje konkurenčnosti na svetovnem turističnem trgu. Vse bolj jasno namreč postaja, da sta trajnost z vseh vidikov in konkurenčnost postala dva neločljiva pojma.

Pri načrtovanju turizma, tako na državni, kot na lokalni ravni, je bistvenega pomena, da se na prvo mesto vedno postavi težnjo po trajni konkurenčnosti destinacije. Konkurenčnost je mišljena kot sposobnost zagotoviti ustrezno stopnjo turistične obiskanosti in hkrati zadovoljiti vse deležnike v turizmu. Glavni vsebinski cilji nove strategije so konkurenčnost, kakovost

življenja in blaginja, ugled in razvoj slovenskega turizma, prepoznavnost in ugled Slovenije v svetu. Vse te cilje pa spremlja temeljna usmeritev v trajnostni razvoj, skrb za ekonomsko, družbeno, kulturno in naravno okolje, menedžment okoljskih vplivov in kakovosti okolja ter prehod v nizkoogljično družbo. Na ta način bo na strateških temeljih trajnostnega razvoja nastala odlična, zelena, aktivna in zdrava destinacija. (Strategija razvoja Slovenskega turizma 2012–2016, 2012, str. 8–17)

Glede na pridobljene podatke, lahko zaključimo, da je trajnostni koncept razvoja turizma v Strategiji razvoja turizma Slovenije v celoti pravilno interpretiran in upoštevan tako na vseh nivojih, v vseh vrstah okolij. Z tovrstnim razvojem se je ukvarjalo mnogo različnih strokovnjakov, ki bodo v naslednjih letih tudi spremljali napredek in pomagali pri uresničitvi projektov.

Prvi ponudnik, ki je v Sloveniji svoj razvoj v celoti prilagodil zahtevam trajnostnega razvoja okolja so Terme Snovik. Znak okoljske kakovosti EU Marjetico – uradni znak Evropske unije za okolju prijazne turistične nastanitvene obrate so pridobile leta 2008. Počasi jim je sledilo še nekaj drugih Hotel Wellness Park Laško, Turistična kmetija Urška, Hotel Savica in Kamp Koren (Novice s področja trajnostnega razvoja, 2012, str. 50). Izpostaviti moramo tudi Bohinj Park Eko Hotel, ki je v letu 2012 pridobil prestižno nagrado organizacije Responsible Travel, za najboljšo do okolja prijazno nastanitev (Novice s področja trajnostnega razvoja, 2012, str. 50). Na ta način smo Slovenci dokazali, da so tudi naši ponudniki nastanitvenih obratov sposobni ponuditi vrhunsko kakovostno okolju prijazno namestitev. Obstajajo še mnogi drugi ponudniki, ki so svojo ponudbo le delno prilagodili konceptu okoljske trajnosti, ali pa načrtujejo pridobitev EU Marjetice v naslednjem obdobju. Glede na raziskave naj bi bilo takšnih ponudnikov, kar šestdeset odstotkov, med razlogi zakaj je še niso pridobili pa so predvsem premajhna spodbuda s strani države, premajhna informiranost in preveč birokracije (Počuča, 2010, str. 57–63). Obstajal je velik interes za pridobitev tovrstnega znaka kakovosti, a je država po mnenju ponudnikov nastanitvenih obratov do leta 2010, premalo naredila za samo pomoč pri doseganju tega cilja.

Raziskava narejena v zvezi z trajnostnim poslovanjem slovenskih organizatorjev potovanj, pa zaenkrat ne kaže tako pozitivnih rezultatov. Pojavlja se namreč velika vrzel med stališči o trajnostnih ukrepih in dejanskim izvajanjem trajnostnih ukrepov, ki se izvajajo le delno v nestrukturirani in nesistematični obliki (Kako trajnostno poslujejo slovenski organizatorji potovanj, 2012, str. 48–49). Slovenski organizatorji potovanj se kljub dobremu poznavanju problematike še ne zavedajo vseh dolgoročnih prednosti trajnostnega poslovanja in se držijo ustaljenih in preverjenih načinov. Eden izmed bistvenih razlogov za to so kratkoročni finančni cilji (Kako trajnostno poslujejo slovenski organizatorji potovanj, 2012, str. 48–49).

Zgledi iz tujine kažejo, da se tudi v drugih državah v Evropi ukvarjajo s podobnimi izzivi kot v Sloveniji. Strokovnjaki se sicer že povsem zavedajo pomembnosti koncepta trajnostnega razvoja turizma, do realizacije pa prihaja postopoma z večjimi časovnimi zamiki. Tako

domači, kot tuji strokovnjaki oblikujejo sorodne trditve. Odgovoren pristop k turizmu z vsemi zainteresiranimi stranmi, namreč razkriva idejo, da je mogoče s pravilnim pristopom ustvarjati turizem, ki prispeva k ohranjanju ekosistemov, hkrati izboljšuje kakovost življenja lokalne skupnosti, razvija pristne in pozitivne odnose med turisti in gostitelji, izboljšuje delovne pogoje in zmogljivost posameznih subjektov (Popescu & Crenicean, 2013, str. 55–63). V Srbiji vidijo rešitev z prilagajanjem pravne podlage, ki bi z bolj strogimi zakoni zaščitila okolje, tako v smislu naravne in kulturne dediščine, kot tudi v smislu onesnaževanja na splošno, pa tudi v večjem sodelovanju med ključnimi akterji razvoja turizma, predvsem med javnim in zasebnim sektorjem in izobraževanjem lokalnega prebivalstva (Maksin, 2010, str. 12–18). Srbija je tako kot Slovenija bogata z raznimi krajinskimi parki in drugimi zaščitnimi območji. Le ta v večji meri ne dosegajo svojega potenciala in prinašajo le minimalne ekonomske in druge koristi za okolico. Eden izmed predlogov za izboljšave je tudi razvoj zavarovanih območij, kot so npr. krajinski parki v skladu s trajnostnim konceptom, na ta način bi zavarovana območja postala dostopna za obiskovalce in varna pred uničevanjem okolja (Miljković & Živković, 2012, str. 65–68).

5 Razprava

Analiza člankov in ostalih gradiv je pokazala, da se v Sloveniji se v veliki meri zavedajo pomena trajnostnega koncepta oziroma trajnostnega razvoja turizma. Na to temo je bilo napisano že veliko člankov, diplomskih in magistrskih nalog, možnosti razvoja pa je preučevalo že veliko različnih strokovnjakov od devetdesetih let, pa do dandanes. Večinoma gre za kvalitetna dela, ki ne zaostajajo za mišljenji in projekti strokovnjakov v tujini. Tudi Strategija razvoja turizma za obdobje 2012–2016 temelji na trajnostnem razvoju in celo predpostavlja, da bo do leta 2016 slovenski turizem temeljil na trajnostnem razvoju in ključno vplival na družbeno blaginjo in ugled države. Trditev je sicer izredno perspektivna, a se je potrebno zavedati, da je stanje na področju trajnostnih usmeritev nastanitvenih obratov in organizatorjev potovanj vse prej kot optimistično. Obstaja sicer nekaj redkih izjem, med njimi tudi tisti z vrhunsko kakovostjo, a še vedno predstavljajo le peščico na slovenskem turističnem trgu. Veliki večina je že pred leti menila, da je za pridobitev certifikatov, kot so npr. EU Marjetica potrebno preveč birokracije, ter da je informiranost in spodbuda s strani države premajhna. Nekateri med njimi so menili tudi, da v pridobitvi samega certifikata ne vidijo finančne koristi. Podobno je pri organizatorjih potovanj, ki so večinoma usmerjeni predvsem v kratkoročne, namesto v dolgoročne finančne cilje.

Menim, da je Slovenija država, kjer sama osveščenost o trajnostnem poslovanju še ni prestopila meje med zavedanjem in konkretnimi dejanji in, da bo za ta korak potrebovala malo dlje časa. Drugo težavo, oziroma izziv vidim tudi v ekonomski krizi, ki je že in še bo mnoge organizatorje in ponudnike namestitev prisila v omejevanje sredstev in nazadovanje, namesto investiranje v razvoj in napredek. Tudi s strani povpraševanja tako domačih, kot nekaterih tujih gostov je zaslediti predvsem povpraševanje po krajših in cenejših počitnicah, kar visoko kakovostne storitve imetnikov EU Marjetice definitivno niso.

Po predlogih iz tujine bi morali tudi v Sloveniji še povečati sodelovanje z lokalnim prebivalstvom in delati predvsem na povezavi med zasebnim in javnim sektorjem. Težko je namreč pričakovati od domačih gostov, da bodo plačali višjo ceno za okolju prijazno nastanitev, če sami še nimajo dovolj razvite zavesti o varovanju okolja. Nujno potrebno je tudi večje sodelovanje s ponudniki, ne le večjimi, ampak tudi manjšimi, lokalnimi ponudniki hrane in nastanitvev. Prepričana sem, da bi s pravo predstavitvijo dodatnih možnosti zaslužka in priložnosti na domačem in tujem trgu, tudi manjšim ponudnikom omogočili vsaj vizijo za prihodnja leta, če že ne motivacijo za takojšnje izboljšave. Morda bi bila smiselna tudi lastna znamka okoljske trajnosti, z manj zahtevnimi merili, kot jih ima EU Marjetica. Na ta način bi slovenskim ponudnikom omogočili lažji prestop iz klasičnega v trajnostno poslovanje. Morda bi bilo znak dobro »posvojiti« od katere izmed drugih članic EU, saj bi na ta način znak že v samem začetku bil znan večjemu številu potencialnih obiskovalcev.

6 Zaključek

Ta raziskava oziroma analiza člankov in ostalih del opisuje stanje razvoja turizma z vidika trajnosti. Trajnostni razvoj turizma je v Sloveniji izredno dobro raziskana in aktualna tema. Strategija razvoja slovenskega turizma celo predvideva, da bo do leta 2016 celoten razvoj slovenskega turizma temeljil na vidikih trajnosti. Obenem pa se mnogo organizacij srečuje z željo po bolj trajnostnem razvoju poslovanja, a se te možnosti zaradi omejenih finančnih sredstev, premajhne osveščenosti in informiranosti, ter zahtevne birokracije ne poslužujejo.

Mnoge izmed njih ovira ekonomska kriza ali pa si preprosto ne zmorejo predstavljati prednosti bolj trajnega poslovanja. V tujini rešitev vidijo v večjih povezavah med javnim in zasebnim sektorjem, razvojem zaščitenih območij in predvsem v sodelovanju in izobraževanju lokalnega prebivalstva. Vsi našeti predlogi so možni tudi v Sloveniji, obenem pa je ena izmed možnih rešitev tudi uvedba novega okolju prijaznega znaka, ki bi imel nekoliko ohlapnejša merila, kot EU Marjetica in bi bil slovenskim ponudnikom lažje dosegljiv in razumljiv.

Reference

1. Adamič, L. (2012). Kako trajnostno poslujejo slovenski organizatorji potovanj. *Turizem–revija za menedžment in trženje v turizmu*, 16(110), 48–49. Pridobljeno na http://www.slovenia.info/pictures/press/atachments_1/2012/sto_turizem_dec_2012_15512.pdf
2. Benčič, M. (2006). Prepoznavanje pomena strategije turizma v lokalni skupnosti. *Organizacija*, 39(2), 141–145.
3. Maksin, M. (2010). Challenges, responses and partnership for achieving sustainable tourism and heritage preservation. *Spatium International Review*, 22, 11–18.
4. Metelko, U. (2013). *Razvoj trajnostnih oblik turizma v Jugovzhodni Sloveniji* (Diplomska naloga). Koper: Univerza na Primorskem.
5. Mihalič, T. (2006). *Trajnostni turizem*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
6. Miljković, O., & Živković, L. (2012). Possibilities for the development of ecotourism in protected areas of western Serbia. *Journal of the Geographical Institute Jovan Cvijic*. 62(3), 65–80.

7. Mulej, M., (2012). Temelji družbeno odgovornega ravnanja pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva. V B. Bukovec (ur.), *24. Forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2012* (str. 5 – 34). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
8. Počuča, J. (2010). Trajnostni (zeleni) turizem v Sloveniji – trend ali stalnica. V T. Andrejašič (ur.), *Zbornik 7. Festivala raziskovanja ekonomije in managementa, Slovenija, Koper, Celje, Škofja Loka 2. – 3. december, 2010* (str. 57 – 63). Koper: Fakulteta za management.
9. Popescu, M., & Crenicean, C. (2013). Considerations regarding the approach of responsible tourism communication from the perspective in the context of globalization. *International journal for responsible tourism*, 2(2), 55–63.
10. Spitzer, A. (2012). Ustvarjanje odgovornih partnerstev v turizmu. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(2), 50–59.
11. Turizem–revija za menedžment in trženje v turizmu. (2012). *Novice s področja trajnostnega razvoja*, 16(110), 50. Pridobljeno na http://www.slovenia.info/pictures/press/atachments_1/2012/sto_turizem_dec_2012_15512.pdf
12. Udeleženci 22. mednarodnega foruma odličnosti in mojstrstva, (2010). Otoška rastoča strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva. V F. Bracar (ur.), *25. forum odličnosti in mojstrstva: Sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva, Otočec, 22. maj 2013* (str. 105 – 114). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
13. Vlada Republike Slovenije. (2012). *Strategija razvoja slovenskega turizma 2012–2016*. Pridobljeno na http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/Turizem-strategije_politike/Strategija_turizem_sprejeto_7.6.2012.pdf
14. Wang, H., & Shao, S. (2009). Study on the eco-tourism environment protection based on the external theory. *Asian social science*, 5(1), 13–17.
15. Weaver, D. (2006). Sustainable tourism. Burlington: Elsevier Butterworth–Heinemann.
16. Zorko, D. (1999). *Uvod v turizem*. Ljubljana: Biro M.

Urška Metelko je diplomirani organizator turizma, izredna študentka magistrskega študija na Fakulteti za organizacijske študije Novo mesto.

Abstract:

Socially responsible sustainable tourism in Slovenia

Research Question (RQ): Does Slovenia's developmental strategy consider sustainable tourism development a concept, where providers are partially or totally responsible for their environment? What is the opinion of foreign and domestic experts on the direction for responsible and sustainable tourism and which foreign cases can we look upon?

Purpose: The purpose of the research study is to identify the state in the field of responsible and sustainable tourism in Slovenia and in which areas responsible and sustainable attitude is still present and where is there room for improvements.

Method: As the research method we used the descriptive method or study of literature in the form of review of articles and other literature.

Results: Concrete examples of results or development of socially responsible and sustainable tourism in Slovenia, expert's opinions and suggestions, good practices and ideas from abroad. The results showed that the sustainable concept is the basis of Slovenia's tourism development strategy and that opinions of experts on the sustainable concept are slowly coming to realization in all areas. Foreign countries are concerned with similar issues and their experts advise stricter laws for environmental protection, a more sustainable development in protected areas and education, inclusion into planning and particularly communicating with local residents.

Organization: The study is devoted to managers offering accommodations, tourist agents and leaders of local, regional and national institutes for tourism development planning.

Society: Through the study we want to impact the entire society in terms of importance of responsible and sustainable tourism development in Slovenia and abroad.

Originality: The originality of the study is in the fact, that there are not many studies on this subject and for the first time all essential findings from selected resources are combined.

Limitations of Research: The limitation of the study represents only a certain number of reviewed resources.

Keywords: continual development, sustainable development, continual tourism, sustainable tourism, tourism.

Intuitive decision-making and leadership competencies of managers in Slovenian automotive industry

Ivan Erenda*

TPV d.d., Kandijška cesta 60, 8000 Novo mesto, Slovenia
i.erenda@tpv.si

Maja Meško

Faculty of Management, University of Primorska, Cankarjeva 5, Koper, Slovenia
maja.mesko@gmail.com

Boris Bukovec

Faculty of organization studies in Novo mesto, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenia
boris.bukovec@fos.unm.si

Abstract:

Research question (RQ): Presence of intuitive decision-making by top and middle managers in Slovenian automotive industry.

Purpose: Establish the presence of intuitive decision-making by top and middle managers in Slovenian automotive industry, define the intuitive decision-making with variables of leadership competencies.

Methodology: empirical research was conducted within the quantitative research approach by means of a GDMS questionnaire (*General Decision Making Style*). The obtained research data were processed by means of descriptive statistics, factor analysis (PAF, varimax), recoding and discriminant analysis.

Results: Intuitive decision-making by top and middle managers in automotive industry can be characterized by their ability to recognize emotions, to reflect on options when making a decision and by making a decision at the last moment.

Organization: Practical (applicable) added value in the area of management personnel administration in the automotive industry and others.

Society: Basic starting points set for further detailed and targeted research in other related social areas.

Originality: Originality of the conducted research consists in the fact that no available domestic or foreign scientific literature features any research implying the elements of the operationalization applied (examination of relationship between leadership competencies and intuitive decision-making) as this is the case in the present research which undoubtedly confirms its originality.

Limitations/further research: (1) Use of standardized measuring instruments of foreign origin and potential differences between the environment where the measuring instruments were conceived and the environment where they were used. (2) Limited capabilities of translation of measuring instruments into words, collocations and phrases from the original questionnaires for which no adequate translation in Slovene exists.

Key words: management, competencies, intuition, intuitive decision-making, automotive industry.

1 Introduction

Despite its relative small size, the Slovenian automotive industry is neither an insignificant link in the automotive industry worldwide nor an exception in the global automotive industry

* Correspondence author.

received: 22. april 2014; approved: 19. june 2014; adopted: 20. june 2014.

market. Namely, it is a part of the world market and consequently, the world market changes require the Slovenian automobile components manufacturers to adjust correspondingly. Considering that organizations are targeted relations between people, any influential environmental change leads to changes in the organization's targets and consequently its processes are adjusted and new relationships are established in the organization. In accordance with this, any radical change in the environment involves a radical adjustment in the organization or transformation changes where managers competencies in each individual organization play a crucial role. A long-term efficiency of individuals and organization always needs an adequate and timely adaptation, transformed and new competencies of the organization and its individuals. Examination of the latter is getting increasingly frequent while the use of different competencies models is extending more and more to different areas of working with people. For that, appropriate competencies play a particularly important role in the development of qualifying management personnel. Standard competencies acquired with full-time education are usually not enough to adapt efficiently to fast changes and bigger and bigger need to have an innovative and creative organization, this is why the need of identifying key characteristics of successful individuals is more and more obvious. The recent financial and economic crisis can be understood as a kind of warning to a bigger and bigger importance of existence of capable managers whose knowledge and skills, personal traits and willingness to act in the time of uncertain conditions secure the organization against harmful external and internal influences which may be even fatal in extreme cases. Actualization of knowledge exposes by itself in terms of who the right managers are for the time of uncertain conditions and what sets them apart from other managers who are anyway successful in stable conditions. Decision-making as one of the most important responsibilities of each management plays a significant role in both stable and uncertain situations. Rational decision-making and rational mode of operation as a dominant method of administration have a long tradition but in the last decades the interest has been increasingly growing in intuition and intuitive decision-making or acting as an efficient managing method. The output of both foreign and domestic professional literature shows mainly harmonized view on fundamental tasks of management which through (1) planning, (2) organization, (3) guidance and (4) supervision highlight decision-making as a central function which is present in all these functions related to management and others. Decision-making based on physical and non-physical signals, one could say taking a shortcut, looks at first sight a bit unprofessional, ignorant, illogical and often sounds negatively. The latter results in a poor awareness of intuitive abilities in general which is the basic condition for a systematic development of intuitive potentials of each individual. On the whole, we can argue that the interest in intuition and its used and unused potentials has been increasing since the mid of eighties of the previous century. Since then, numerous researches have been conducted whose findings have shown a tangible value of intuition in modern organizations on one hand, and on the other hand, existence of the fact that this ability is becoming an essential precondition of survival in some areas and levels of management. Examination and research of the phenomenon of intuition has been continuing up to now and even today we see new dimensions and practical

application of intuition for it is gaining more and more importance even in the modern management.

2 Theoretical basis

As mentioned in the Introduction, examination and implementation of competencies are getting increasingly widespread today, even to the extent where they no longer represent any competitive advantages but they are becoming a sort of fundamental way the organizations operate. Appropriate competencies play a particularly important role in the development of management personnel both in economic and non economic sector. Namely, standard competencies individuals acquire through full-time education, are often not sufficient for effective management of continuous changes in organizations and their wider influential environment, this is why a need to identify, measure and develop individual key competencies of the personnel is of particular importance. The word competence has already become firmly established in different sources as well as in organization and social levels. There are several definitions of the word competencies for the research of its meaning is extremely expanded. Here, we present the definition of the word competencies as made by Spencer and Spencer (1993) and according to them, competencies represent primary characteristics of an individual which have a causal relationship with his or her efficient and/or superior performance of duties or control of different situations with criteria determining an effective functioning. The word criterium of effectiveness is defined as a competence to discern who does something well or poorly according to specific criteria or standards (p. 9). We also expose the definition of management competencies given by Boyatzis (2009, p. 450) according to whom they are a set of (1) cognitive competencies (intelligence and systematic thinking), (2) competencies for emotional intelligence or abilities of intrapersonal nature and (3) competencies of social intelligence or abilities of intrapersonal nature (empathy, conflict management, awareness of organization needs, inspiring leadership, tutorship, team work and influence).

Decision-making in management as well as in general terms, enjoys as great interest of researchers as competencies. With respect to the general definition of decision-making, the researchers agree that it is about a choice between possible solutions or alternatives, a decision for one of the alternatives that is likely to solve the problem to the greatest extent possible. Nevertheless, different authors analyse in different ways the steps in the process of decision-making representing individual stages of decision-making. The said process approach in decision-making within the framework of problems solution according to Schermerhorn (1993, p. 152) consists of six successive steps: (1) identification and definition of the key problem; (2) generation of different alternative solutions; (3) assessment of alternative solutions and most suitable solutions; (4) performance of controlled examination of the solution chosen; (5) implementation of the solution chosen and (6) performance of the assessment of effectiveness of the solution. There are several theories and models interpreting in distinctive ways the process of decision-making and its components. According to Jung, people follow one of four functions when it comes to problems solving: (1) recognition or perception through senses, (2) thinking giving us meaning and understanding, (3) feeling

estimating and assessing, and (4) intuition foreseeing future possibilities (Andersen, 2010, p. 132). Among researchers, there is a common treatment of models of direct comparison between two contradictory concepts of decision-making, the intuitive and the analytical one. One of them is presented below (see Figure 1). Its authors are Stanovich and West (2000) and the context enjoys a considerable consensus among researchers in this area (Kahneman, 2003, p. 698).

	PERCEPTION	INTUITION system 1	REASONING system 2
PROCESS	Fast Parallel Automatic Effortless Associative Slow learning Emotional		Slow Serial Controlled Effortful Rule-governed Flexible Neutral
CONTENT	Percepts Current stimulation Stimulus-bound	Conceptual representations Past, present and future Can be evoked by language	

Figure 1. Process and actions of two cognitive systems. From »A Perspective on Judgment and Choice«, by D. Kahneman, 2003, *American Psychologist*, 58(9), p. 698.

In literature we can find supporters of both systems of decision-making shown in Figure 1 as well as researchers claiming that reasoning and intuition have equal roles in decision-making. Bennett (in Redekop, 2009) states that both analytical and intuitive processes are strictly necessary in the process of decision-making and that intuitive flashes are often involved in good – right decisions. He adds that both processes should interweave in the process of decision-making (p. 400). Leonard and Biberman (2007, p. 935) have come to similar conclusions in principle as they state that the traditional assumption of optimum of the rational decision-making can be improved by involving other dimensions related to decision-making. He also adds that organizations promoting and supporting multidimensional decision-making and therefore using rational, intuitive, emotional and spiritual aspects of the whole person, develop better relationships among personnel, implement systems of creative problems solving and in general operate better than other similar organizations. Kralj (2003) mentions that originally, the intuition had to be used more due to poorly developed knowledge, but later on the knowledge grew and therefore became strongly dominant. He says further on that the use of intuition is above all effective in different crisis situations when there is a need to make on-the-spot decisions which also represents solution to the problem (p. 369). Patton (2003, p. 989) came to similar conclusion saying that intuitive decision-making plays an important role when responding to crisis situations, especially when making

a decision involving some elements of uncertainty. Agor (1986, p. 49) claims that intuition is a brain skill particularly useful for making important decisions of leadership, especially in the following circumstances: (1) when there is a high degree of uncertainty; (2) when there have been few previous cases; (3) when variables of the problem are unlikely to be scientifically predictable; (4) when facts are limited; (5) when facts do not give clear vision which direction to go to search for a solution; (6) when there are time restrictions and a pressure to choose the right solution and (7) the solution needs to be chosen among more or less equally likely ones. Many researches have been conducted on intuitive decision-making. Their spectrum is very large and they were conducted in the framework of different areas and research problems. The Sadler-Smith (2004, p. 155) research provided an interesting finding related to a positive relationship between the intuitive style of decision-making in management and their favorable financial and non financial indicators of company's good performance.

The purpose and aim of the present empirical research were to identify the presence of intuitive decision-making with top and middle managers in Slovenian automotive industry and to define the intuitive decision-making with variables of their leadership competencies. Within this, we set a research hypothesis that *intuitive decision-making with top and middle managers in Slovenian automotive industry can be defined with a subspace of variables of leadership competencies*.

3 Methodology

The targeted population of the conducted empirical research involved top and middle managers of Slovenian companies whose core business is automotive industry and therefore they fulfilled all conditions as follows: (1) managers acting within the framework of geographic borders of the RS; (2) managers acting in companies whose core business is automotive industry; (3) managers acting in organizations with more than ten employees; and (4) managers whose position is on top or middle management level. We conducted the empirical research within the quantitative research approach through GDMS (*General Decision Making Style*) questionnaire translated in Slovene by a qualified and licensed translator. No adjustment to the questionnaire was made. Pilot study of the questionnaire conducted on a sample of five managers in Slovenian automotive industry helped us to make sure the questions were clear and understandable. The measuring instrument used for this purpose consists of 25 statements based on which we get five different styles of decision-making, as follows: rational, intuitive, dependent, avoidant and spontaneous. The questionnaire respondents answered by means of a 5 point scale with 1 meaning never and 5 meaning always. The questionnaire was properly validated and its norms correspond to the population in anglo saxon culture. The questionnaire reliability was assessed using the Cronbach α coefficient ($\alpha = 0,783$) showing a high degree of the questionnaire reliability. Psychometric data of the questionnaire are published in the initial article (Scott & Bruce, 1995) and in several further studies (Baiocco, Laghi & D'Alessio, 2009; Bruine de Bruin, Parker & Fischhoff, 2007; Crossley & Highhouse, 2005; Dalal & Bonaccio, 2010; Singh & Greenhaus, 2004; Thunholm, 2009; Loo, 2000; Galotti, Ciner, Altenbaumer, Geerts, Rupp &

Woulfe, 2006; Parker, Bruine de Bruin & Fischhoff, 2007; Thunholm, 2008; Gambetti, Fabbri, Bensi & Tonetti, 2008; Gati, Landman, Davidovitch, Asulin-Peretz & Gadassi, 2010; Thunholm, 2004).

According to data from the Agency of the Republic of Slovenia for Public Legal Records and Related Services (AJPES), Slovenian automobile industry includes 91 active entities or companies under the classification code 29.320 (Production of other parts and equipment for motor vehicles). Based on this data and our estimation that on average there are 15 top and middle managers per company, an estimate of the total population represents 1365 units while our sample included 250 units equivalent to 18,3% of the total population in Slovenia. Geographic representitiveness of the research sample can be confirmed by the fact that the research involved companies with predominant activity in automotive industry from all statistical regions of RS which is presumed in relation to the preceding enquiry carried out to determine a list of relevant companies whose managers were afterwards invited to take part in the research.

Model or concept of the empirical research is illustrated in a simplified way in Figure 2, beginning with the measuring instrument involved and ending with evaluation of hypothesis of the research issue, presenting the order of key statistical methods used for data processing.

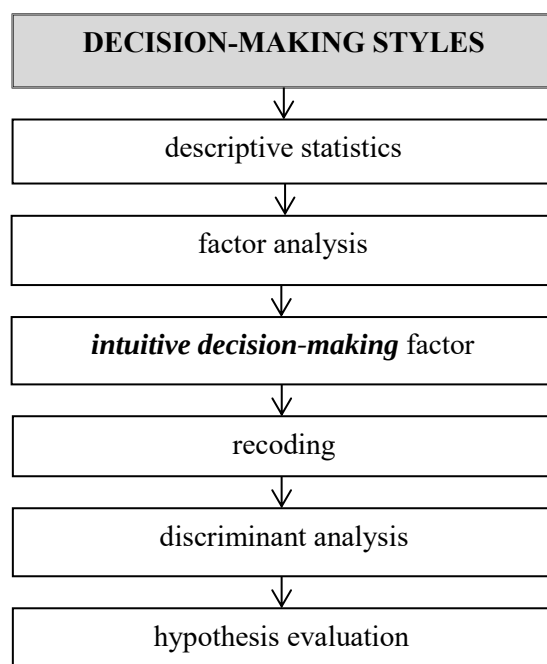


Figure 2. Research model

In the first step, we processed the research data and presented them by means of descriptive statistics (minimum value, maximum value, mean and standard deviation). In the second step, we made a factor analysis on statements related to decision-making styles. The factor analysis was used to see if the decision-making styles in our sample were to be allocated in five groups or factors as reported by Scott and Bruce (1995, pp. 818–831). Four variables with communalities less than 0,3 were eliminated (>I generally make decisions which feel right to

me.«, »I often need the assistance of other people when making important decisions.«, »I make important decisions without consulting other people.«, »I avoid making important decision until the pressure is on.«).

Intuitive decision-making is represented by one out of five factors. This factor is composed of 4 statements and all of them are assessed by Likert's 5-point scale:

- »When I make decisions, I tend to rely on my intuition«;
- »When making decisions, I rely upon my instincts«;
- »When I make a decision, I trust my inner feelings and reactions«;
- »When I make a decision, it is more important for me to feel the decision is right than to have a rational reason for it.«.

The new created variable *intuitive decision-making* was recoded so that respondents whose value of variable was less or equal to 2,5 were classified in the group of *low intuition* and those whose value of variable was more than 2,5 were classified in the group of *high intuition*. The recoding values were set at the limit, that is at the mean value between 1 and 5.

Further on, on the basis of variables from the section of emotional intelligence and the section of statements related to decision-making styles, we performed the discriminant analysis trying to classify the respondents in two groups – the one with low and the other with high intuition for decision-making. The last step consisted of statistical conclusion and confirmation of hypothesis.

Data collection was conducted through an online questionnaire in the period from 19.6.2013 to 7.9.2013. 231 out of 250 invited managers responded to the questionnaire, representing 92,4. However, some of the questionnaires were not complete, that is to say 59, representing 23,6%. 172 or 68,8% of all answered questionnaires were complete.

As the criteria we set for research validity was focussed on organizations with more than 10 employees, all questionnaires completed by respondents coming from organizations with 10 or less employees, were eliminated, they totalled in 34 or 13,6%. All in all, 138 or 55,2% of questionnaires were completely relevant and suitable for use in the further research process or data processing.

4 Results

The vast majority of respondents were male (81,3%). In terms of age, most respondents were from 31 to 40 years old (44,4%), one third of the respondents were from 41 to 50 years old (33,3%), followed by the age category from 51 to 60 (13,3%). Most respondents have one to five years of leadership experience (30,6%), followed by those with 6 to 10 years (27,6%) and those with 16 years or more (19,4). A little more than half of respondents (52,6%) have 7th level of education, followed by those with 6th level (20,2%) and those with 5th level or less

(15,6%). Most respondents have currently a position of department or project manager (49,3%), followed by the position of sector directors (22,4%) and sector managers (14,9%). More than half respondents are employed in companies with more than 250 employees (55,6%, followed by those employed in companies with 51 to 250 employees (38,5%), while the least respondents are employed in companies with 11 to 50 employees (5,9%).

Table 1. Mean values of statements related to decision-making styles

Statement	Min	Max	Arithmetic mean	Standard deviation
I expect that I will do well on most things I try.	1	5	4,4	0,6
Other people find it easy to confide in me.	1	5	4,4	0,6
I compliment others when they have done something well.	1	5	4,3	0,8
When I am in a positive mood, solving problems is easy for me.	1	5	4,2	0,6
When I am in a positive mood, I am able to come up with new ideas.	1	5	4,2	0,6
When I am faced with obstacles, I remember times I faced similar obstacles and overcame them.	1	5	4,1	0,7
I am aware of my emotions as I experience them.	1	5	4,1	0,8
I motivate myself by imagining a good outcome to tasks I take on.	1	5	4,1	0,7
I easily recognize my emotions as I experience them.	1	5	4,1	0,6
I use good moods to help myself keep trying in the face of obstacles.	1	5	4	0,7
I seek out activities that make me happy.	1	5	4	0,6
I help other people feel better when they are down.	1	5	4	0,7
I expect good things to happen.	1	5	4	0,7
Emotions are one of the things that make my life worth living.	1	5	4	0,8
By looking at their facial expressions, I recognize emotions people are experiencing.	1	5	4	0,6
I know when to speak about my personal problems to others.	1	5	4	1,1
I know why my emotions change.	1	5	3,9	0,7
I have control over my emotions.	1	5	3,9	0,6
I present myself in a way that makes a good impression on others.	1	5	3,9	0,6
I am aware of non-verbal messages other people send.	1	5	3,8	0,6
I can tell how people are feeling by listening to the tone of their voice.	1	5	3,8	0,7
I am aware of non-verbal messages I send to others.	1	5	3,8	0,8
I arrange events others enjoy.	1	5	3,7	0,8
When I experience a positive emotion, I know how to make it last.	1	5	3,6	0,7
When my mood changes, I see new possibilities.	1	5	3,6	0,8
Some of the major events of my life led me to re-evaluate what is important and not important.	1	5	3,5	0,9
When I feel a change in emotions, I tend to come up with new ideas.	1	5	3,3	0,7

Statement	Min	Max	Arithmetic mean	Standard deviation
I know what other people are feeling just by looking at them.	1	5	3,2	0,8
I like to share my emotions with others.	1	5	3,1	1
I find it hard to understand non-verbal messages of other people.	1	5	2,6	0,8
It's difficult for me to understand why people feel the way they do.	1	5	2,4	0,9
When I am faced with a challenge, I give up because I believe I will fail.	1	5	1,7	0,8

They most frequently make decisions which feel right to them ($M = 4,2$), they make decisions in a logical and systematic way ($M = 4,2$) and they plan their important decisions carefully ($M = 4,2$). They least often postpone decision-making ($M = 2,1$), they put off making decisions because thinking about them makes them uneasy ($M = 2,1$) and they procrastinate when it comes to making important decisions ($M = 2,0$) (Table 1).

The factor analysis was conducted on a sample of 113 units which satisfies the minimum conditions set for factor analysis according to which the number of necessary units has to be at least five times the number of variables being analyzed. All variables are almost normally distributed, there is no multicollinearity. Bartlett test is statistically significant ($\alpha = 0,000$), as the KMO value equals to 0,733, data entirely comply with the performance of factor analysis. Performing factor analysis using the PAF method and varimax rotation, we got five factors whose eigenvalues are greater than 1. According to the rotation, the first factor has 14,0% of variance, the second 11,9%, the third 11,8%, the fourth 9,5%, and the fifth 8,5% of variance. In total, factors explain 55,7% of variance. For the purpose of evaluation of hypothesis, we primarily recoded the variable called *intuitive decision-making*. 6,6% of respondents were classified in the first group and the remaining 93,4% in the second.

The discriminant analysis was based on three statements:

- »By looking at their facial expressions, I recognize the emotions people are experiencing«;
- »When making a decision, I consider various options in terms of a specific goal«;
- »I generally make important decisions at the last minute«.

Table 2. Eigenvalue and canonical correlation coefficient

Function	Eigenvalue	% variance	Cumulative %	Canonical correlation coefficient
1	0,247	100,0	100,0	0,445

Canonical correlation coefficient equals to 0,445 (Table 2).

Table 3. Wilks lambda

Function	Wilks lambda	χ^2	df	sig.
1	0,802	21,988	3	0,000

Wilks lambda value is 0,802 and is statistically significant ($\alpha = 0,000$) (Table 3).

Table 4. Structural weights of statements included in the model

	Function 1
By looking at their facial expressions, I recognize the emotions people are experiencing. – reversal values	0,658
I generallyly make important decisions at the last minute. – reversal values	0,389
When making a decision, I consider various options in terms of a specific goal. – reversal values	-0,365

Among statements included in the model, the first one has the greatest structural weight, while the second one has the lowest structural weight (see Table 4).

Table 5. Mean values of statements included in the discriminant model in respect of intuition

Statement	Low intuition in decision-making	High intuition in decision-making
By looking at their facial expressions, I recognize the emotions people are experiencing.	3,3	4,1
When making a decision, I consider various options in terms of a specific goal.	4,6	4,1
I generallyly make important decisions at the last minute.	1,7	2,3

When making decisions intuitively, managers on average recognize to a greater extent emotions based on facial expressions, but various options are considered to a lesser extent in decision-making, and they make important decisions at the last minute to a greater extent than those who do not make decisions intuitively (see Table 5).

Table 6. Classification table

			Discriminant model		
			Low intuition	High intuition	Total
Original variable	št	Low intuition	4	4	8
		High intuition	4	107	111
	%	Low intuition	50,0	50,0	100,0
		High intuition	3,6	96,4	100,0

In total, 96,3% of units were classified correctly.

By means of the discriminant analysis, 50,0% of units in the low intuition group were classified correctly, while in the high intuition group 96,4% of units were classified correctly. In total, 93,3% of units were classified correctly which is very high. Let us mention, for comparison, that if the units were classified randomly in the group, we could expect a 50% success (see Tabel 6).

Intuitive (non)decision-making by top and middle managers can therefore be defined as a capability to recognize emotions, consider options in making decisions and make decisions at the last minute. We confirm the hypothesis for it is true that intuition in decision-making can be defined through these statements.

5 Discussion

By factor analysis we confirmed that decision-making styles are also in our case classified in five groups (Scott and Bruce 1995), as follows: (1) rational style; (2) avoidant style; (3) dependent style; (4) intuitive style and (5) spontaneous style. In further analyses we focussed on one style only, called *intuitive decision-making*.

In the set hypothesis, we were interested to know if the intuitive decision-making could be defined based on the variables of leadership competencies. First, we arranged the respondents in two groups – one with low and the other with high intuition. By using the discriminant analysis based on variables of emotional intelligence and decision-making styles (this is how we determined the leadership competencies), we then classified the respondents in these two respective groups.

The discriminant model comprised three variables (»By looking at their facial expressions, I recognize the emotions people are experiencing.«, »When making a decision, I consider various options in terms of a specific goal«, »I generally make important decisions at the last minute.«), in total 93,3% units were correctly classified. The classification was much better in the group with high intuition (96,4 %) than in the group with low intuition (50,0 %). Managers with high intuition more highly recognize emotions by looking at people's facial expressions, while they at a lower extent consider various options when making a decision and more often make important decisions at the last minute than managers with non-intuitive decision-making. We confirmed the hypothesis.

Importance of emotions in decision-making was already pointed out by Sevdalis (Sevdalis in Hess & Bacigalupo, 2011), who studied the role of emotional intelligence in the process of decision-making. His findings show existence of emotions in the process of decision-making notwithstanding significant individual differences between the research participants, chiefly in terms of understanding emotions and their relevant past experiences. The author states the fact that thinking about their own emotions in decision-making is often presented (p. 713). The results of our research show as well that among leadership competencies important for intuitive decision-making are those relating to emotions, but the intuitive decision-making has to do mostly with recognizing other people's emotions. Furthermore, time horizon component is significant in intuitive decision-making; postponing the decision-making is typical of situations where the decision-maker is not familiar with all arguments based on which they make a clear decision, therefore they postpone making a decision hoping the right decision will get crystal clear in the course of time, so they make a decision at the last minute;

in connection with postponing the decision-making when the circumstances (without any necessary facts) are accompanied by the time pressure so the decision-maker is forced to make a decision at the last minute.

6 Conclusion

The research results show that on average the research respondents of the top and middle management in Slovenian automotive industry often make decisions based on intuition. The findings of the research indicate that managers with high intuition recognize to a greater extent emotions by looking at people's facial expressions, but various options are considered to a lesser extent in decision-making, while they make decisions at the last minute to a greater extent than managers who do not make decisions based on intuition.

The research contributions refer to new perceptions relating to leadership and leadership competencies of top managers in Slovenian automotive industry. The empirical contribution of this study is linked to an explanation of the so-far unexplained knowledge in the area of leadership competencies and intuitive decision-making or, more precisely, importance of behavioural competencies for intuitive decision-making, representing an added value in the field of management. Appropriate competencies play a significant role in the development of appropriate management personnel which has proved to be extremely successful in reaching end results in both economic and non-economic sectors.

The research findings revealing that top and middle managers in the Slovenian automotive industry are often guided by intuition is worthy of reflection in terms of possible courses of further research in this direction. In our opinion, one of the interesting courses of further research could be examining the existence of statistically significant correlation between intuitive decision-making style and efficiency of managers or their organizations. It would also be an interest to perform a research focusing on a correlation between social intelligence and intuition of managers in automotive industry. This statement can be supported by listing several authors (McClelland, 1975; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993; Spany, 2006; Sanghi, 2007; Marti, Gil & Barrasa, 2009; Daft, 2010; Yukl, 2010; Javidan, Teagarden & Bowen, 2010) pointing out various competencies efficient managers have to control and develop and underlining in the first place the capability of establishing good social relationships which is one of fundamental dimensions of social intelligence. The limitations of research are connected with the origin of standardized questionnaires used in the research. Namely, as it is about questionnaires of foreign origin, they were created, validated and used in the environment which differs more or less from the Slovenian one. Potential differences occur in respect of the questionnaires used in terms of language. Although the questionnaire was translated by a qualified and certified translator, the differences between English and Slovene languages are so big that some individual words, collocations or phrases used in the original questionnaire have no adequate and homonymous

designation in Slovene language. In such rare cases, we see a certain limitation worth mentioning.

References

1. Agor, W. H. (1986). How Top Executives Use Their Intuition to Make Important Decisions. *Business horizons*, 29(1), 49–53.
2. Andersen, J. A. (2010). Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior. *Public Administration Review*, 17(1), 131–141.
3. Baiocco, R., Laghi, F., & D'Alessio, M. (2009). Decision-making style among adolescents: Relationship with sensation seeking and locus of control. *Journal of Adolescence*, 32(4), 963–976. doi: 10.1016/j.adolescence.2008.08.003
4. Bennett, R. (1998). The Importance of Tacit Knowledge in Strategic Deliberations and Decisions. *Management Decision*, 36(9), 589–97.
5. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley and sons.
6. Boyatzis, R. E. (2009). Developing Emotional, Social, and Cognitive Intelligence Competencies in Managers and Leaders. V S. J. Armstrong & C. V. Fukami (ur.), *Management Learning, Education and Development*, 1(1), 439–455.
7. Bruine de Bruin, W., Parker, A. M., & Fischhoff, B. (2007). Individual differences in adult decision-making competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(5), 938–956. doi: 10.1037/0022-3514.92.5.938
8. Crossley, C. D., & Highhouse, S. (2005). Relation of job search and choice process with subsequent satisfaction. *Journal of Economic Psychology*, 26(2), 255–268. doi: 10.1016/j.joep.2004.04.001
9. Daft, R. L. (2010). *New era of management*. Mason: South-Western: Cengage Learning.
10. Dalal, R. S., & Bonaccio, S. (2010). What types of advice do decision-makers prefer? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(1), 11–23. doi: 10.1016/j.obhdp.2009.11.007
11. Galotti, K. M., Ciner, E., Altenbaumer, H. E., Geerts, H. J., Rupp, A., & Woulfe, J. (2006). Decision-making styles in a real-life decision: Choosing a college major. *Personality and Individual Differences*, 41(4), 629–639. doi: 10.1016/j.paid.2006.03.003
12. Gambetti, E., Fabbri, M., Bensi, L., & Tonetti, L. (2008). A contribution to the Italian validation of the General Decision-making Style Inventory. *Personality and Individual Differences*, 44(4), 842–852. doi: 10.1016/j.paid.2007.10.017
13. Gati, I., Landman, S., Davidovitch, S., Asulin-Peretz, L., & Gadassi, R. (2010). From career decision-making styles to career decision-making profiles: A multidimensional approach. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 277–291. doi: 10.1016/j.jvb.2009.11.001
14. Javidan, M., Teagarden M., & Bowen, D. (2010). Making it overseas. *Harvard Business Review*, 88(4), 109–113.
15. Kahneman, D. (2003). A Perspective on Judgment and Choice. *American Psychologist*, 58(9), 697–720. doi: 10.1037/0003-066X.58.9.697
16. Kralj, J. (2003). *Manegment: temelji manegmenta, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
17. Leonard, B., & Biberman, J. (2007). Utilizing multi-dimensionality in the workplace: a meta-study. *Managerial Finance*, 33(12), 935–946. doi: 10.1108/03074350710831710

18. Loo, R. (2000). A psychometric evaluation of the General Decision-Making Style Inventory. *Personality and Individual Differences*, 29(5), 895–905. doi: 10.1016/S0191-8869(99)00241-X
19. Marti, M., Gil, F., & Barrasa A. (2009). Organizational leadership: Motives and behaviors of leaders in current organizations. *The Spanish Journal of Psychology*, 12(1), 267–274.
20. McClelland, D. C. (1975). *A competency model for human resource management specialist to be used in the delivery of the human resource management cycle*. Boston: McBer.
21. Parker, A. M., Bruine de Bruin, W., & Fischhoff, B. (2007). Maximizers versus satisficers: Decision-making styles, competence, and outcomes. *Judgment and Decision Making*, 2(6), 342–350.
22. Patton, J. R. (2003). Intuition in decisions. *Management Decisions*, 41(10), 989–996. doi: 10.1108/00251740310509517
23. Redekop, B. W. (2009). Common sense in philosophical and scientific perspective. *Management Decision*, 47(3), 399–412. doi: 10.1108/00251740910946679
24. Sadler-Smith, E. (2004). Cognitive Style and the Management of Small and Medium-Sized Enterprises. *Organization Studies*, 25(2), 155–181. doi: 10.1177/0170840604036914
25. Sanghi, S. (2007). *The handbook of competency mapping*. New Delhi: Sage.
26. Schermerhorn, J. R. (1993). *Management for Productivity*. New York, NY: John Wiley.
27. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818–831.
28. Sevdalis V Hess, J. D., & Bacigalupo, A. C. (2011). Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills. *Management Decision*, 49(5), 710–721. doi: 10.1108/00251741111130805
29. Singh, R., & Greenhaus, J. H. (2004). The relation between career decision-making strategies and person-job fit: A study of job changers. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 198–221. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00034-4
30. Spanyi, A. (2006). *More for less: the power of process management*. Tampa: Meghan-Kiffer.
31. Spencer, L. M., & Spencer, S. M., (1993). *Competence at Work*. New York: Wiley.
32. Thunholm, P. (2004). Decision-making style: Habit, style or both? *Personality and Individual Differences*, 36(4), 931–944. doi: 10.1016/S0191-8869(03)00162-4
33. Thunholm, P. (2008). Decision-making styles and physiological correlates of negative stress: Is there a relation? *Scandinavian Journal of Psychology*, 49(3), 213–219. doi: 10.1111/j.1467-9450.2008.00640.x
34. Thunholm, P. (2009). Military leaders and followers - do they have different decision styles? *Scandinavian Journal of Psychology*, 50(4), 317–324. doi: 10.1111/j.1467-9450.2009.00714.x
35. Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Ivan Erenda is a doctoral student at the Faculty of Organisation Studies Novo mesto. He achieved a Master's degree at the Faculty of State and European Studies, Brdo pri Kranju and graduated at the Faculty of Chemistry and Chemical Engineering, University of Ljubljana. He is employed with the TPV d.d. company as the Director of Sector for Supply and Production and the Director of the Business Unit Velika Loka. His research interests include: management, crisis management and competencies of intuitive acting.

Maja Meško is an Associate Professor of Management at the Faculty of Management, University of Primorska. She completed Bachelor's studies in psychology at the Faculty of Arts in Ljubljana and finished Doctoral study of Kinesiology at the Faculty of Sports, University of Ljubljana. Her main teaching and research areas include human resource management, psychology in management, organizational culture, aviation, health and sport psychology where she authored or co-authored various scientific papers.

Boris Bukovec is an Associate Professor at the Faculty of Organisation Studies Novo mesto. He achieved a Master's and Doctor's Degree in Quality Management at the Faculty of Organizational Sciences in Kranj. His area of research is contemporary paradigms, approaches, models and tools for the quality management of organizational changes. In his research, he combines current theoretical findings with his twenty years' experience in various positions of leadership he has held as a member of executive teams in the automobile industry. He is the author of a number of papers on quality.

Povzetek:

Intuitivno odločanje in voditeljske kompetence menedžerjev slovenske avtoindustrije

Raziskovalno vprašanje (RV): Prisotnosti intuitivnega odločanja pri vršnih in srednjih menedžerjih v slovenski avtomobilski industriji.

Namen: Ugotoviti prisotnost intuitivnega odločanja pri vršnih in srednjih menedžerjih v slovenski avtomobilski industriji, in opredelitev intuitivnega odločanja s spremenljivkami voditeljskih kompetenc.

Metoda: Izvedena je bila empirična raziskava v okviru kvantitativnega raziskovalnega pristopa s pomočjo anketnega vprašalnika GDMS (angl. *General Decision Making Style*). Pridobljeni podatki raziskave so bili obdelani s pomočjo opisne statistike, faktorske analize (PAF, varimax), rekodiranja in diskriminantne analize.

Rezultati: Intuitivno odločanje pri vršnih in srednjih menedžerjih v avtomobilski industriji lahko opredelimo z njihovo sposobnostjo prepoznavanja čustev, pretehtanja opcij pri sprejemanju odločitev ter sprejemanjem odločitev v zadnjem trenutku.

Organizacija: Praktično (aplikativna) dodana vrednost na področju upravljanja menedžerskih kadrov tako na področju avtomobilske industrije kot tudi sicer.

Družba: Postavljena temeljna izhodišča za nadaljnje poglobljene in ciljno usmerjene raziskave tudi za druga sorodna področja družbe.

Originalnost: Originalnost izvedene raziskave opredeljuje dejstvo, da v dostopni domači in tuji znanstveni literaturi ni moč zaslediti raziskave, ki bi vključevala elemente uporabljene operacionalizacije (preučevanje odnosa med voditeljskimi kompetencami in intuitivnem odločanju), kot je to primer v pričujoči raziskavi, kar nedvomno potrjuje njeno originalnost.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: (1) Uporaba standardiziranih merskih inštrumentov tujega izvora in potencialne razlike med okoljem, v katerem so merski inštrumenti bili zasnovani, in okoljem, v katerem so merski inštrumenti bili uporabljeni. (2) Omejene zmožnosti prevodov merskih inštrumentov za besede, besedne zveze in fraze v izvornih anketnih vprašalnikih, za katere ne obstajajo adekvatni slovenski prevodi.

Ključne besede: menedžment, kompetence, intuicija, intuitivno odločanje, avtomobilska industrija.